



Jäykkä, byrokraattinen ja konservatiivinen vai moderni, raikas ja inhimillinen? - Työnantajakuva ja työntekijäkokemus valtiovarainministeriössä

Anniina Rantanen

2022 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Jäykkä, byrokraattinen ja konservatiivinen vai moderni, raikas ja inhimillinen? - Työnantajakuva ja työntekijäkokemus valtiovarainministeriössä

Anniina Rantanen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2022

Jäykkä, byrokraattinen ja konservatiivinen vai moderni, raikas ja inhimillinen? - Työnantajakuva ja työntekijäkokemus valtiovarainministeriössä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli tutkia valtiovarainministeriön työnantajakuvaa ja vetovoimaisuutta työnantajana asiantuntijatasolla. Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää, miten valtiovarainministeriön ulkoinen työnantajakuva ja työntekijäkokemus kohtaavat ja miten valtiovarainministeriön työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta voidaan kehittää. Tutkimus on ajankohtainen laajasti vaikuttavan, muun muassa suurten ikäluokkien eläköitymisen sekä teknologiamurroksen aiheuttaman osajapulan takia, jonka keskellä työnantajat kilpailevat työntekijöistä työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen kehittämisen avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työnantajakuvaa ja sen vetovoimaisuuden vahvistamista erityisesti ulkoisen työnantajakuvan näkökulmasta. Toisena pääteemana käsitellään työntekijäkokemusta, sen osatekijöitä ja kehittämistä. Työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta käsitellään läpi teoriaosuuden myös valtionhallinnon näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena kevään 2022 aikana ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Kohderyhmäksi valittiin kolmen kuukauden sisällä valtiovarainministeriössä viran tai virkasuhteensa aloittaneet asiantuntijatehtävissä työskentelevät virkamiehet. Lopullinen otanta koostui kahdestatoista asiantuntijasta, jotka olivat työskennelleet valtiovarainministeriössä kahdesta viikosta vajaaseen viiteen kuukauteen. Teemahaastattelussa käytiin läpi kolme pääteemaa: työnantajakuva ennen virkasuhteen alkua, työntekijäkokemus virkasuhteen alettua sekä työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että valtiovarainministeriön työnantajakuva koetaan yleisesti ottaen arvostettuna, arvovaltaisena ja asiantuntevana. Vetovoimaisuutta heikentäväksi tekijäksi osoittautui haastattelujen perusteella kuitenkin työnantajakuvan luoma mielikuva rajatusta kohderyhmästä liittyen asiantuntijarekrytointeihin. Mielikuvat peilautuvat osittain negatiivisina uskomuksina liittyen todennäköisyyksiin työllistyä valtiovarainministeriöön ja sitä kautta mahdollisena kynnyksenä hakeutua valtiovarainministeriöön töihin. Tutkimuksen perusteella valtiovarainministeriön työnantajakuva ja työntekijäkokemus eivät täysin kohtaa toisiaan. Valtiovarainministeriö koettiin työnantajana kuvattuja ennakkoluuloja ja stereotyyppiä joustavampana, modernimpana ja raikkaampana organisaationa. Työntekijäkokemuksen osalta tutkimuksesta nousi esiin tarve vahvistaa ja selkeyttää valtiovarainministeriön yhteistä kulttuuria sekä lisätä vuorovaikutusta organisaation sisäisesti.

Keskeisimmät tutkimuksen tuottamat kehitysehdotukset liittyivät rekrytointi- ja työnantajakuvaviestinnän monipuolistamiseen sekä organisaatiokulttuurin selkeyttämiseen ja käytäntöjen vahvistamiseen työn arjessa. Tutkimus tuotti kehitysehdotuksia myös liittyen rekrytointiprosessin selkeyttämiseen ja siitä viestimiseen sekä perehdytysprosessiin erityisesti sosiaalisen perehdyttämisen näkökulmasta. Jatkok tutkimuskohteeksi tämän opinnäytetyön pohjalta nousi työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen tarkasteleminen tarkemmin valtiovarainministeriön sisällä osastokohtaisesti.

Asiasanat: työnantajakuva, työntekijäkokemus, hakijakokemus, vetovoimaisuus

Anniina Rantanen

Rigid, burocratic and conservative or modern, fresh and humane? - Employer image and employee experience in the Ministry of Finance

Year 2022 Pages 53

The assignment of this thesis was to study the employer image and attraction of the Ministry of Finance as an employer at a specialist level. The objectives of the thesis were to find out in which way the external employer image aligns with the employee experience and how the employer image and employee experience can be improved. This study is topical for the skill shortage caused, i.a., by technology development and demographic change, that results in employers competing over employees by improving their employer image and employee experience.

The theoretical section covers employer image and attraction development, specifically from an external employer image perspective. Moreover, the second theme handles employee experience, its elements, and development. In addition, a central government perspective is discussed in the theoretical section.

The study was implemented in the spring of 2022 using qualitative research and theme interviews as methods. Specialists who had started their service within three months in the Ministry of Finance were chosen as the focus group. The final group consisted of twelve specialists that had been working in the Ministry of Finance for two weeks to close to five months. Three themes were covered in the interviews: employer image before the office, employee experience after starting in the office, and development of the employer image and employee experience.

As a finding of the study, it can be stated that the employer image of the Ministry of Finance is viewed as respected, prestigious, and professional. However, according to the interviews, the attraction is decreased by the idea that the target group of candidates in the recruitment of specialists is limited. The ideas are reflected partially as negative beliefs concerning the likelihood of becoming recruited and, therefore, as a higher threshold to apply to work in the Ministry of Finance. The study found that the employer image and employer experience do not fully align. The Ministry of Finance was experienced as a more flexible, modern, and fresh organization than the preconceptions and stereotypes described. As for employer experience, the study found that the common organizational culture should be clarified and strengthened and that the internal interaction should be increased.

The main areas of improvement that the study identified concerned diversifying the recruitment and employer image communication as well as clarifying the organizational culture and effectuating the practices in the organization. The study also brought development proposals concerning the clarification of the recruitment process and its communication and the orientation process, especially from a social perspective. As a further inspection, the employer image and employee experience could be studied inside the Ministry of Finance from a department-specific view.

Keywords: employer image, employee experience, candidate experience, attraction

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	8
1.2	Työnantajakuva ja työntekijäkokemus valtionhallinnossa	9
2	Työnantajakuva.....	10
2.1	Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva	11
2.2	Vetovoimainen työnantajakuva	12
2.3	Työnantajakuvan kehittäminen	14
3	Työntekijäkokemus	16
3.1	Hakijakokemus rekrytointiprosessissa.....	16
3.1.1	Työpaikkailmoitus ja esikarsinta	17
3.1.2	Haastattelutilanne	19
3.1.3	Valintapäätöksistä viestiminen	20
3.1.4	Perehdytys.....	21
3.2	Työntekijäkokemuksen osa-alueet ja kehittäminen.....	22
4	Laadullinen tutkimus	24
4.1	Laadullinen tutkimusprosessi.....	25
4.2	Teemahaastattelu ja tulosten analysointi	27
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	29
5	Tutkimuksen toteutus	30
5.1	Haastattelut	30
5.2	Työnantajakuva ennen virkasuhteen alkua	31
5.3	Työntekijäkokemus virkasuhteen alettua.....	34
5.4	Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen	36
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	41
	Kuviot	51
	Taulukot	51
	Liitteet	52

1 Johdanto

Työmarkkinoilla eletään historiallisia aikoja: avoimia työpaikkoja on tarjolla ennätysellisen paljon ja osaajapula vaivaa lähes jokaista toimialaa. Taustalla on muun muassa väestörakenne, suurten ikäluokkien eläköityminen ja digitaalinen teknologiamurros. Covid-19-pandemian jälkiseurauksena on tapahtunut joukkoirtisanoutumisia, kun työntekijät ovat alkaneet pohtia uraansa työssä viihtymisen ja merkityksellisyyden kautta. Puhutaan työntekijöiden markkinoista, joissa työntekijät hakevat palkan lisäksi toimivaa yrityskulttuuria ja hyvää johtamista. Ukrainan kriisi heikentää talousnäkyviä, mutta ei arvioiden mukaan onnistu muuttamaan laajempaa työvoimapulan ilmiötä Suomessa. (Valkama 2021; Heikkinen 2022; Uusitalo 2022; Erkko 2021.)

Työnantajien näkökulmasta kilpailu työnhakijoiden huomiosta on muuttunut tiukemmaksi. Työnhakijoiden muuttuessa valikoivammiksi ja vaativammiksi työnantajansa suhteen on organisaatioiden erotuttava vetovoimaisen työnantajakuvan avulla. Vetovoimaisuuden keskiössä on onnistunut työntekijäkokemus, joka rakentuu työn arjen ja organisaation kulttuurin kautta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 6, 11). Luukka (2019, 128) kuvailee työntekijäkokemusta henkilökohtaiseksi kokemukseksi, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta. Työntekijäkokemus siis syntyy työnantajakuvan luomien lupauksen ja työntekijän henkilökohtaisen kokemuksen kohdatessa toisensa. Työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta on tärkeää kehittää erityisesti henkilöstön sitouttamisen ja uusien työnhakijoiden houkuttelemisen kannalta. (Luukka 2019, 128-129; Huhta & Myllyntaus 2021, 9.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli kartoittaa valtiovarainministeriön työnantajakuvaa ja työntekijäkokemusta sekä selvittää, miten käsitykset valtiovarainministeriöstä ovat vastanneet todellisuutta siirryttäessä virkasuhteeseen. Tavoitteena on vahvistaa valtiovarainministeriön vetovoimaisuutta työnantajana. Valtiovarainministeriö (VM) on yksi valtioneuvoston 12 ministeriöstä ja vastaa hallituksen talouspolitiikasta, valtiontalouden ja kuntatalouden hoidosta sekä julkisesta hallinnosta. Sen vastuualueella ovat myös valtionhallinnon kehittäminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä julkisen hallinnon digitalisaation ja tietopolitiikan edistäminen. (Valtiovarainministeriö 2022.)

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla kahtatoista valtiovarainministeriön asiantuntijatehtävissä työskentelevää virkamiestä, jotka olivat työskennelleet haastatteluhetkenä kahdesta viikosta vajaaseen viiteen kuukauteen. Teemahaastattelussa kartoitettiin mielikuvia ja ajatuksia valtiovarainministeriöstä työnantajana ennen virkasuh-

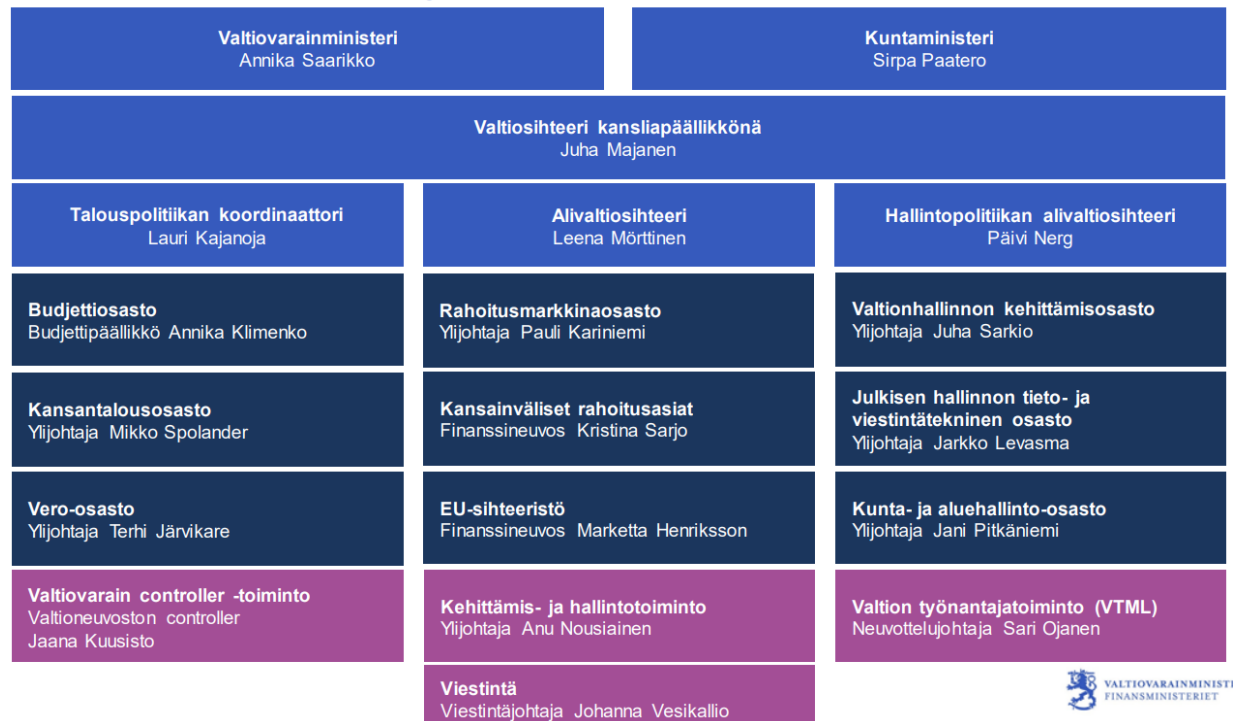
teessa aloittamista ja selvitettiin, kuinka mielikuvat olivat kehittyneet työn arkeen astuttaessa. Lisäksi keskusteltiin ajatuksista liittyen työnantajakuvaan ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työnantajakuvaan, sen vetovoimaisuuden vahvistamista sekä työntekijäkokemusta, sen osatekijöitä ja kehittämistä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Valtiovarainministeriö (VM) on yksi valtioneuvoston kahdestatoista ministeriöstä. Ministeriö vastaa hallituksen talouspolitiikasta, valtiontalouden ja kuntatalouden hoitamisesta sekä julkisesta hallinnosta. Sen vastuualueella ovat myös valtionhallinnon kehittäminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä julkisen hallinnon digitalisaation ja tietopolitiikan edistäminen. (Valtiovarainministeriö 2022b.)

Valtiovarainministeriötä johtaa valtiovarainministeri. Ministeriössä on usein myös toinen ministeri, jonka vastuualue sovitaan hallitusta muodostettaessa. Keväällä 2022 valtiovarainministerinä toimii Annika Saarikko ja toisena ministerinä kuntaministeri Sirpa Paatero. Ministeriön kansliapäällikkönä toimii valtiosihteeri ja häntä avustavat alivaltiosihteerit, hallinto- ja kehitysjohdaja sekä talouspolitiikan koordinaattori. (Valtiovarainministeriö 2022b.)

Valtiovarainministeriön organisaatio



Kuvio 1: Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio (huhtikuu 2022) (Valtiovarainministeriö 2022a)

Valtiovarainministeriössä työskentelee noin 360 henkilöä (huhtikuu 2022). Organisaatiokaavio kuvataan kuviossa 1. Ministeriö koostuu budjetti-, kansantalous-, vero- ja rahoitusmarkkinaosastoista sekä kunta- ja aluehallinto-osastosta, julkisen hallinnon ICT-osastosta (JulkiICT) ja valtionhallinnon kehittämisosastosta, jonka yhteydessä toimii valtion työmarkkinalaitos. Johdon ja osastojen tukena toimii EU-sihteeristö ja kansainväliset rahoitusasiat -yksikkö. Tämän lisäksi ministeriössä on valtiovarain controller -toiminto, joka toimii valtioneuvoston hallinnon ohjaajana ja valvontaviranomaisena. Valtiovarainministeriön sisäisestä hallinnosta vastaa kehittämis- ja hallintotoiminto, jonka yhteydessä toimii viestintäyksikkö. (Valtiovarainministeriö 2022.) Valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimii myös monia virastoja, kuten Verohallinto, Digi- ja väestötietovirasto ja Tilastokeskus (Valtiovarainministeriö 2022b).

1.2 Työnantajakuva ja työntekijäkokemus valtionhallinnossa

Valtiovarainministeriö on tehnyt yhdessä virastojen kanssa valtion työnantajakuvatyötä yli 20 vuotta. Työnantajakuvan uudistaminen nostettiin yhdeksi kolmesta valtion HR:n kehittämiskohteista vuonna 2018. Vuonna 2019 valtiovarainministeriö asetti myös henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman, jonka tavoitteeksi kuvataan kehittää valtion henkilöstöjohtamista ja työntekijäkokemusta ja sitä kautta vahvistaa valtion kilpailukykyä työnantajana. Uudistamisen taustalla on myös valmistautuminen voimakkaan eläköitymisen sekä digitaalisen teknologiamurroksen aikaansaamaan rekrytointitarpeeseen. (Valtiovarainministeriö 2021a, 3,5.; Valtiovarainministeriö 2019.) Valtiolla.fi- verkkosivuilla (2020) tavoitteiksi kuvataan valtion näytettyminen hyvänä ja kilpailukykyisenä työnantajana sisäisesti ja ulkoisesti.

Virastosta tai työpaikasta riippuen painotukset työnantajakuvan kehittämisessä vaihtelevat mutta yhteisenä tavoitteena on viestiä siitä, että valtiolla työskennellään tärkeiden ja merkittävien asioiden parissa. Hakijoille ja valtiolla työskenteleville halutaan lähettää viesti joustavasta, tasa-arvoisesta ja luotettavasta työnantajasta. Myös kehittämismahdollisuuksia ja jatkuvaa oppimista sekä työhyvinvointia ja työssä viihtymistä halutaan korostaa. Valtiovarainministeriön kehittämisosastolta Laine (2020) kuvaa, että työnantajakuvan ytimessä on hyvä arki, jonka myötä työntekijät myös itse viestivät positiivista kuvaa valtiosta työnantajana. (Attia 2020; Valtiovarainministeriö 2021a, 7.)

Valtion rekrytoijille ja työnantajakuvasta viestiville on määritelty yhteiset ohjeet koskien työnantajakuvaviestintää. Valtion yhteinen slogan on ”Vaikuta valtiolla”. Valtiovarainministeriö on myös uudistanut valtion hakijaviestinnän tasoa ja yhdenmukaisuutta koskevan ohjeistuksen vuonna 2021. Ohjeistus käy läpi viestintää valtion rekrytointiprosessissa vaihe vaiheelta ja antaa esimerkkejä hakijakokemuksen parantamiseksi. (Valtiovarainministeriö 2021a, 7; Valtionhallinnon kehittämisosasto 2021.)

Valtion työnantajakuvan kehittämisen keskeinen väline on Valtiolla.fi-sivusto, josta löytyvät kaikki valtion avoimet työpaikat sekä tietoa valtiosta työnantajana. Työnantajakuvasta viesti-

tään myös erilaisissa tapahtumissa ja messuilla sekä 2020 avautuneella Valtiolla.fi- sivustolla, jossa on tietoa työelämästä ja sen kehittämisestä arkisten kokemusten kautta. (Valtiokonttori 2022.) Myös harjoittelijayhteistyö kuvataan yhtenä keinona vahvistaa positiivista työnantajakuvaa opiskelijoiden keskuudessa. Yhteisiksi kehityskohteiksi vuodelle 2022 liittyen harjoittelijayhteistyöhön kuvataan aktiivinen hakijaviestintä ja harjoittelupaikkojen tarjoaminen Suomessa oleville ulkomaalaisille opiskelijoille. (Valtiovarainministeriö 2021b.) Työnantajakuvaviestintää toteutetaan osaltaan myös korkeakouluopiskelijoille tarkoitettujen Valtion monet urapolut -opintojaksojen kautta, joissa syvennyttään monipuolisesti valtion eri urapolkuihin ja työllistymismahdollisuuksiin (3AMK 2022).

2 Työnantajakuva

Työnantajakuva (employer image) kuvastaa niitä käsityksiä, ajatuksia ja mielikuvia, joita organisaatio herättää työnantajana. Työnantajakuva rakentuu yksilöiden kohtaamisissa organisaation kanssa. (Cable and Turban 2001, Younis & Hammad 2021, 245 mukaan.) Työnantajakuva voidaan määritellä myös organisaation lupauksena tietynlaisesta työntekijäkokemuksesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23; Mosley 2014, 3-4.) Positiivinen työnantajakuva ja sen kehittäminen ovat edellytyksiä organisaation vetovoimaisuudelle ja erottumiselle työmarkkinoilla. (Luukka 2019, 135; Kaijala 2018, 88; Huhta & Myllyntaus 2021, 23.) Työnantajakuva on osa laajempaa käsitystä organisaatiosta, eli organisaatiokuvaa, joka voi rakentua muun muassa organisaation taloudellisen menestyksen, yhteiskunnallisen aseman tai sen tarjoamien palveluiden kautta (Lievens & Slaughter 2016, 409).

Työnantajakuvalla on monta sisarkäsitettä, kuten työnantajabrändi, -mielikuva ja -maine. Mukailten työnantajakuvan määritelmää voidaan myös työnantajabrändiä kuvailla ideana ja lupauksena siitä, millainen työnantaja organisaatio on ja millaisen työpaikan se tarjoaa. Työnantajamielikuva taas voidaan nähdä yhtenä työnantajabrändin osatekijöistä, kuvaten yksilön subjektiivisia uskomuksia ja ajatuksia organisaatiosta työnantajana. Maine viittaa yleisempään, laajan yleisön käsitykseen työnantajasta. Eri sisarkäsitteitä käytetään kirjallisuudessa usein synonyymeinä toisilleen näkökulmasta ja koulukunnasta riippuen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 22, 34.) Luukka (2019, 135) kutsuu työnantajakuvaa organisaatiota rehellisesti kuvaavaksi käsitteeksi viitaten siihen, että brändiin keskittyminen saattaa kasvattaa kuilua organisaation todellisen kulttuurin ja ulospäin viestityn brändin välille. Läpinäkyvyys onkin työnantajakuvan suhteen selkeä suuntaus. Esimerkiksi rekrytointiprosessissa pyritään yhä useimmin rehellisempään viestintään, eikä työnantajasta haluta luoda liian kiiltokuvamaisia mielikuvia. (Eskola 2021.) Myös valtion viestinnässä on käytetty työnantajakuvan käsitettä (esim. valtiovarainministeriö 2021a; Attia 2020), jonka myötä myös tässä opinnäytetyössä puhutaan pääsääntöisesti työnantajakuvasta. Myös muita sisarkäsitteitä ja niitä koskevaa teoriaa hyödynnetään opinnäytetyön teoriaosuuden rakentamisessa.

2.1 Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva

Työnantajakuvaa voidaan tarkastella organisaation ulkoa ja sisältä käsin. Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa organisaation ulkopuolisten henkilöiden käsityksiä ja kokemuksia organisaatiosta (Lievens & Slaughter 2016, 410). Ulkoisen työnantajakuvan osalta tavoitteena on, että organisaation ulkopuoliset tahot ja erityisesti kohderyhmäksi valitut osajat saavat systemaattisesti tietoa paitsi avoimista työpaikoista, mutta myös siitä, miltä työelämä organisaatiossa näyttää. Viestit voivat kertoa esimerkiksi organisaation toiminnasta ja siellä vallitsevasta kulttuurista sekä työntekijöistä ja osaamisesta. (Luukka 2019, 258.)



Kuvio 2 : Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva (mukaillen Lievens & Slaughter 2016, 410; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67-69)

Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden käsityksiä ja näkemyksiä organisaatiosta työnantajana. Sisäistä työnantajakuvaa voidaan kutsua myös organisaation identiteetiksi. (Lievens & Slaughter 2016, 410.) Sisäinen työnantajakuva rakentuu työntekijän kokemuksista organisaation palveluksessa ja siihen voidaan vaikuttaa kehittämällä työntekijäkokemusta. Sisäinen työnantajakuva myös heijastuu ulospäin, jonka vuoksi se on tärkeä osatekijä myös ulkoisen työnantajakuvan kehittämisessä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67-69.) Kuviossa 2 havainnollistetaan ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan suhdetta ja työntekijäkokemuksen keskeistä roolia työnantajakuvaan vaikuttaessa.

Työnantajakuvan kehittämisestä puhuttaessa viitataan usein ulkoiseen työnantajakuvaan ja työnantajabrändäykseen. Sisäinen työnantajakuva taas voidaan nähdä jatkeena ulkoiselle työnantajakuvulle, kun organisaatioon rekrytoidun työntekijän odotukset organisaatiosta kohtaavat sisäisen työnantajakuvan työntekijäkokemuksen kautta. (Luukka 2019, 129; Lievens ym. 2007, Torkin 2018, 54-57 mukaan.) Seuraavat kappaleet käsittelevät työnantajakuvan vahvistamista pääsääntöisesti ulkoisen työnantajakuvan näkökulmasta. Sisäisen työnantajaku-

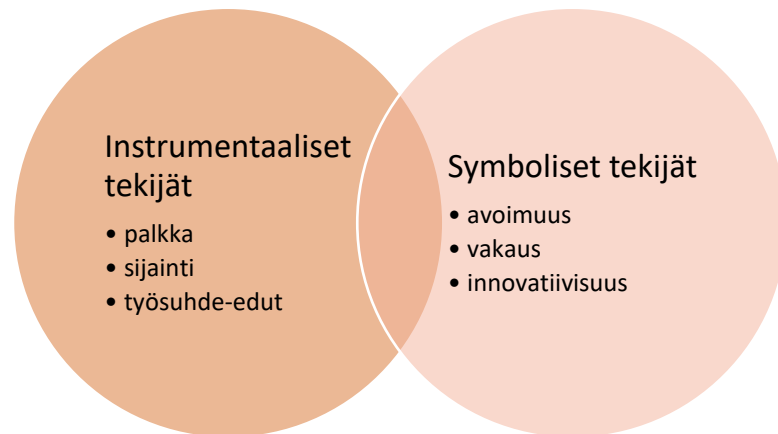
van kehittämiseen keskitytään työntekijäkokemuksen näkökulmasta myöhemmin sitä käsittelevissä kappaleissa.

2.2 Vetovoimainen työnantajakuva

Houkuttelevana ja kiinnostavana näyttäytyvää työnantajaa voidaan kuvata vetovoimaiseksi. Vetovoiman ytimessä on organisaation identiteetti ja organisaatiosta riippuen vetovoimaisuus perustuu erilaisiin vahvuuksiin ja tunnuspiirteisiin. Myös työntekijän omat arvot vaikuttavat siihen, miten houkuttelevana työnantaja koetaan. Vetovoimaisuuden edellytyksenä voidaan pitää sellaista organisaation kulttuuria, jonka työntekijät kokevat omakseen. (Malmelin & Hakala 2012, 11-13; Luukka 2019, 30, 135.)

Työnantajakuva nähdään tärkeänä kilpailuvalttina työmarkkinoilla. Vahvan työnantajakuvan omaavat yritykset ja organisaatiot ovat työnhakijoiden silmissä vetovoimaisempia ja ne houkuttelevat huippuosajia eli talenteja hakeutumaan organisaatioon töihin. (Kajala 2016, 88; Duunitori 2018.) Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa on siis olennainen. Duunitorin 2020 tekemän kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan yli 90 prosenttia vastaajista piti työnantajamielikuvaa ratkaisevana tekijänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Kun hakijoilla on selkeä kuva työnantajasta, myös virherekrytointien määrä pienenee ja tehtäviin hakeutuu juuri oikeanlaisia osaajia. (Duunitori 2020; Huhta & Myllyntaus 2021, 26.)

Työnantajakuvan vetovoima voidaan jakaa instrumentaalisiin ja symbolisiin osatekijöihin (kuvio 2) (instrumental-symbolic framework) (Lievens & Highhouse 2003, Lievens & Slaughter 2016, 411 mukaan). Instrumentaalisilla elementeillä viitataan työn käytännön tekijöihin kuten sijaintiin, palkkaan, työsuhde-etuihin ja kehittymismahdollisuuksiin. Toimialasta riippuen erilaiset käytännön tekijät painottuvat työnantajan houkuttelevuutta mitattaessa: esimerkiksi finanssialan työnantajia arvioidaan eri piirteiden perusteella kuin fyysistä työtä tarjoavaa organisaatiota. Symbolisia tekijöitä voidaan kutsua organisaation persoonallisuuden piirteiksi. Ne ovat luonteeltaan subjektiivisempia ja niihin on vaikeampaa vaikuttaa kuin instrumentaalisiin tekijöihin. Työnantajan symbolinen arvo näkyy sen houkuttelevuudessa esimerkiksi, jos se koetaan arvovaltaiseksi tai trendikkääksi. Symbolisia tekijöitä voidaan mitata erilaisten skaalojen avulla tarkastellen esimerkiksi organisaation innovatiivisuutta, avoimuutta, arvovaltaa tai vakautta. (Lievens & Slaughter 2016, 411.)



Kuvio 3 : Työnantajakuvan instrumentaaliset ja symboliset tekijät (Lievens & Highhouse 2003, Lievens & Slaughter 2016, 411 mukaan)

Työnhakijat arvioivat työnantajan vetovoimaisuutta erilaisten arvojen kautta. Työnantajan arvolutaus (employer value proposition) tarkoittaa organisaation omaa määritelmää ja lupaus itsestään työnantajana ja kiteyttää sen, miksi hakijan tulisi valita juuri kyseinen organisaatio työnantajakseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 5.5.1.) Samoliuk, Bilan, Mishchuk ja Mishchuk (2022) arvioivat tutkimuksessaan keskeisiä työnantajan valintaan vaikuttavia arvoja. Kohderyhmänä olivat korkeakoulutetut Y- ja Z-sukupolven henkilöt, joiden osaamiseen kohdistuu paljon kysyntää työmarkkinoilla. Merkittävimmät tutkimuksesta nousseet erot arvojen tärkeysjärjestyksissä näkyivät sukupuolen ja työkokemuksen mukaan. Naiset kokivat tutkimuksen perusteella tärkeäksi työnantajan tarjoaman turvallisuuden ja vakauden, kun miehillä tärkeimpiä arvoja olivat koulutus ja henkilökohtainen kehitys. Työkokemuksen osalta tutkimus osoitti, että työkokemusta omaavilla vastaajilla palkka koettiin tärkeimmäksi tekijäksi työnantajaa valittaessa, kun taas työnantajan maine ja brändi vaikutti valintaan enemmän niiden kohdalla, joilla ei ollut työkokemusta.

Vahva työnantajakuva vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden lisäksi myös jo työsuhteessa olevien työntekijöiden sitouttamiseen ja pitämiseen. Tutkimusten mukaan vahvan työnantajakuvan omaavat organisaatiot onnistuvat sekä houkuttelemaan, että sitouttamaan osaajia huolimatta osaaajapulasta sekä muista työmarkkinoihin vaikuttavista haasteista. (Wolfswinkel & Enslin 2020.) Työntekijöiden suuri vaihtuvuus (employee turnover) aiheuttaa organisaatiolle paljon suoria ja epäsuoria kuluja muun muassa rekrytoinnin ja perehdyttämisen myötä. Jatkuva vaihtuvuus heikentää myös organisaation sosiaalisia verkostoja. Tämän vuoksi vetovoiman lisäksi myös pitovoima (retention) on tärkeää organisaation menestyksen kannalta. (Grotto, Hyland, Caputo & Semedo 2017, 445.) Vetovoimainen työnantajakuva heijastuu myös työntekijöiden suoriutumiseen ja sitä myötä organisaation tuottavuuteen. Tutkimusten mukaan työntekijät ovat myös valmiita työskentelemään vahvan työnantajakuvan omaavissa

organisaatioissa pienemmällä palkalla. (Cable & Turban 2003 & Fulmer ym. 2003, Lievens & Slaughter 2016, 414 mukaan.)

Vetovoimainen työnantajakuva vaikuttaa myös laajempaan organisaatiokuvaan tai -brändiin ja sitä myötä sidosryhmiin. Jos organisaatio nähdään luotettavana ja johdonmukaisena, ovat organisaation ulkopuolisetkin toimijat todennäköisemmin sitoutuneita tukemaan ja toimimaan organisaation kanssa myös haastavissa tilanteissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 27.)

2.3 Työnantajakuvan kehittäminen

Sultan, Clarke ja Goodman (2017, 416) kuvaavat työnantajakuvan vahvistamista pyrkimyksenä paketoita organisaatiossa työskentelyn arvo ja hyödyt näkyväksi viestiksi, joka tavoittaa niin organisaation sisäiset työntekijät kuin ulkoiset, potentiaaliset työnhakijat. Vetovoimaisen työnantajakuvan vahvistamisen ytimessä on työntekijäkokemuksen ja organisaation kulttuurin ymmärtäminen ja siitä viestiminen totuudenmukaisesti (Laine 2017). Green (2019, 103) kuvaa, että työnantajakuva ei muuta organisaation kulttuuria, vaan toimii peilinä sen nykytilalle. Nykytilaa voidaan kartoittaa keräämällä tietoa sekä nykyisiltä työntekijöiltä, että työnhakijoilta esimerkiksi kyselyjen tai haastatteluiden avulla.

Kun työnantajakuvaa halutaan vahvistaa, on hyvä valita, kenelle siitä halutaan viestiä. Organisaation vetovoimaisuutta tavoitellessa ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä näyttäytymään houkuttelevana mahdollisimman laajalle joukolle hakijoita. Kohderyhmän valinnassa on pohdittava esimerkiksi, millaista osaamista organisaatioon tarvitaan eniten, mihin rooleihin on vaikeinta rekrytoida osaajia ja miten osaamistarve tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Kohderyhmiä valitaan usein kolme tai neljä ja ne voidaan priorisoida tärkeysjärjestykseen esimerkiksi rekrytointimäärien perusteella. Rajaaminen on tärkeää myös siksi, että rekrytoinneissa suuren hakijajoukon saavuttavat organisaatiot joutuvat väistämättä myös tuottamaan pettymyksiä suurelle määrälle hakijoita, jotka eivät tule valituksi. Vetovoimaisuutta kehitettäessä on houkuttelevuuden maksimoinnin sijasta siis keskityttävä luomaan työnantajakuvaa, joka vetää puoleensa juuri oikeanlaisia osaajia. (Green 2019, 104-105; Luukka 2019, 134; Huhta & Myllyntaus 2021, 40.)

Sosiaalinen media ja internet ovat nykyään merkittävässä roolissa työnantajakuvan rakentamisessa ja sen kehittämisessä. Työnantajakuvaviestintää tapahtuu muun muassa ammatillisissa verkostoissa kuten LinkedInissä, sekä sosiaalisiin verkostoihin ja sisällöntuotantoon keskittyvissä palveluissa kuten Instagramissa, Facebookissa ja Youtubessa. (Salli & Takatalo 2014, 42.; Sz wajlik 2018, 496.) Uudempana alustana työnantajakuvan kehittämiseksi on noussut lyhyiden videoiden jakamiseen suunniteltu mobiilisovellus TikTok. Työnantajakuvaa voidaan vahvistaa sosiaalisessa mediassa esimerkiksi kuvaamalla materiaalia työntekijöiden tavallisesta työpäivästä. (Ku 2021.) Keskeistä on tunnistaa millä kanavilla valitut kohderyhmät liikkuvat ja tarjota siellä heitä kiinnostavaa sisältöä ja tietoa työnantajasta (Green 2019, 105). Positiiv-

vista työnantajakuvaa tutkimusten mukaan lisää esimerkiksi se, jos organisaatiot toimivat sosiaalisessa mediassa reaktiivisesti, eli vastaavat heille esitettyihin kysymyksiin. Kiinnostusta herättää myös monipuolinen ja massasta erottuva sisältö, jota julkaistaan sopivalla tahdilla. (Korpi ym. 2012, 78-79.)

Parhaimmillaan työnantajakuva välittyy työntekijöiden itsensä kertomina (Luukka 2019, 135). Esimerkiksi valtionhallinnossa työskentelevillä on käytössä aihetunniste #töissävaltiolla, jonka avulla sosiaalisessa mediassa voidaan jakaa sisältöä työnteon arjesta ja kokemuksista. Myös Valtiolla.fi-sivuston blogi tarjoaa valtionhallinnon työntekijöille alustan jakaa työntekijäkokemuksiaan. (Valtiolla.fi 2020.) Organisaatiot voivat hyödyntää viestin viejinä myös työntekijälähettiläitä. Työntekijälähettiläs vahvistaa positiivista työnantajakuvaa kertomalla organisaatiossa työskentelystä esimerkiksi siihen valitulla sosiaalisen median kanavalla. Lähettiläisyyden on perustuttava luottamukseen, aitouteen ja työntekijän omaehtoisuuteen. Onnistuakseen se kuitenkin vaatii organisaation puolelta kannustamista ja ohjeistusta. (Anttila 2020; Hurmerinta 2015, 79-83.)

Työnantajakuvaviestintää voidaan vahvistaa myös erilaisilla meriiteillä, jotka lisäävät viestien uskottavuutta. Tällainen meriitti voi olla esimerkiksi henkilöstökyselyn hyvät tulokset. Myös ulkoiset tunnustukset ja sertifikaatit toimivat työnantajakuvan vahvistajina. Yksi tunnetuimmista on Great Place to Work -instituutti, joka listaa vuosittain parhaimpia työnantajia ja myöntää sertifikaatteja, jotka pohjautuvat työntekijöiden näkemyksiin työnantajasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 25-26; Great Place to Work 2022.) Myös anonyymeille työntekijä-arvioinneille tarjoavat alustat kuten kansainvälinen Glassdoor- ja suomalainen Tunto-palvelu voivat parhaimmillaan vahvistaa organisaation positiivista työnantajakuvaa. Toisaalta tyytymättömien työntekijöiden antamalla negatiivisilla arvioilla on vastakkainen vaikutus. Työnantajakuvaa ei siis voida rakentaa ilman työntekijäkokemukseen keskittymistä. (Green 2019, 103; Huhta & Myllyntaus 2021, 20, 223.)

Kaikilta osin työnantajakuva ei ole organisaation omissa käsissä. Muun muassa organisaation toimiala vaikuttaa siihen, millaisia mielikuvia siitä syntyy työnantajana. Esimerkiksi vuonna 2020 työnantajakuvaan ja sen kehittämiseen erikoistuneen Universum Connections -yhtiön teettämän tutkimuksen mukaan liiketalouden korkeakouluopiskelijat näkivät houkuttelevimmiksi markkinointi-, mainonta- ja PR-alan sekä johdon konsultointitehtävät. Toimialat, kuten maatalous- tai siivousala, joita ei nähdä niin kiinnostavina, joutuvat kilpailemaan hakijoiden huomiosta lähtökohtaisesti enemmän. (Universum 2020, Huhta & Myllyntaus 2021, 21-22 mukaan.)

Toimialoihin liitetään myös alasta riippuen erilaisia media- ja viihdeteollisuuden vahvistamia mielikuvia, jotka eivät välttämättä kuvasta todellisuutta. Esimerkiksi pankkialan organisaatiot voidaan nähdä työpaikkoina, joita kuvaavat isot rahalliset bonukset ja maskuliininen työskentely-

tuuri. (Huhta & Myllyntaus 2021, 21.) Pinttyneet mielikuvat voivat olla myös negatiivisia. Esimerkiksi Kuntaliitto-konsernin alainen rekrytointiratkaisuja tarjoava Kuntarekry kuvaa tavoitteeseen purkaa kunta-alaan liittyviä myyttejä siitä, että kunta-ala ei tarjoa työntekijöilleen kehittämis- ja etenemismahdollisuuksia (Kunta-ala 2020).

3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus (employee experience) kuvaa työsuhteessa olevan työntekijän ja työnantajan välisen vuorovaikutuksen aikaansaamia kokemuksia ja ajatuksia organisaatiossa työskentelystä. Työntekijäkokemus voi yhtäältä tarkoittaa työntekijän tekemää kokonaisarviota organisaatiosta, ja toisaalta yksittäisen hetken, kuten kehityskeskustelun myötä tulleita ajatuksia ja tunteita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 77.) Työntekijän ja organisaation välille syntyy erilaisia kohtaamispisteitä saapumiskokemuksesta lähtökokemukseen, jotka kaikki vaikuttavat työntekijän käsitykseen organisaatiosta työnantajana (Green 2019, 118-119; Huhta & Myllyntaus 2021, 120).

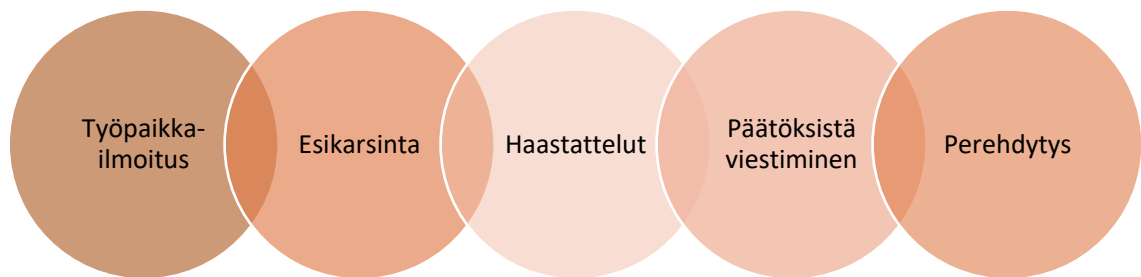
Ensimmäiset työntekijäkokemukset syntyvät jo ennen työsuhteen alkamista. Rekrytointiprosessin aikana syntyneitä kokemusta työnantajasta kutsutaan hakijakokemukseksi (candidate experience). Hakijakokemus koostuu rekrytointiprosessin ja rekrytoijan tuottamasta yhteisvaikutuksesta, ja vaikuttaa hakijan näkemykseen organisaatiosta työnantajana. Onnistunut hakijakokemus vahvistaa työnantajakuvaa ja luo positiivista mainetta organisaatiolle. Negatiivinen hakijakokemus taas voi pahimmillaan aiheuttaa hakijan ja organisaation välisen suhteen katkeamisen. (Miles & McCamey 2018; Salli & Takatalo 2014, 9; Green 2019, 119.)

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella myös työnantajakuvan luomien odotusten näkökulmasta. Luukka (2019, 129) kuvailee työntekijäkokemusta henkilökohtaiseksi kokemukseksi, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta.

3.1 Hakijakokemus rekrytointiprosessissa

Rekrytointi, eli henkilöstöhankinta, kattaa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla yrityksen tai organisaation palvelukseen saadaan uusi henkilö (Viitala 2021, 60). Rekrytointiprosessi alkaa tehtävänkuvan, valintakriteeristön ja työpaikkailmoituksen laatimisella. Hakuaika alkaa, kun työpaikkailmoitus julkaistaan valituissa hakukanavissa. Hakuajalla hakemuksia käsitellään ja suoritetaan esikarsintaa. Rekrytointihaastattelut ja muut hakijoiden arviointimenetelmät toteutetaan tavallisesti hakuajan päätteeksi. Hakijoiden arviointi päättyy rekrytointiprosessin lopussa valintapäätökseen ja valitun henkilön palkkaukseen. Myös uuden työntekijän perehdytys on osa rekrytointiprosessia. (Salli & Takasalo 2014, 10-11; Joki 2021, 65-66.)

Rekrytointiprosessin läpi kulkee tavallisesti lukuisia hakijoita ja siinä onnistuminen vaikuttaa hakijakokemukseen ja sitä myötä myös työnantajakuvaan. Onnistuneen hakijakokemuksen varmistaminen on tärkeää niin valittujen kuin ei-valittujen hakijoiden kohdalla. Hakijoiden näkökulmasta rekrytointiprosessissa on tavoitteena työsuhde heitä kiinnostavassa organisaatiossa, ja rekrytointiprosessissa etenemiseen ja valituksi tulemiseen käytetään usein paljon aikaa. Tämän vuoksi hakuprosessiin liittyy myös paljon odotuksia. (Miles & McCamey 2018; Salli & Takatalo 2014, 12.) Prosessin kulku tulee pystyä perustelemaan ja jokaisella vaiheella on oltava selkeä merkitys. On hyvä kyseenalaistaa tuottavatko esimerkiksi useat haastattelukierrokset tai hakijoille teetetyt testit prosessiin aitoa lisäarvoa, vai heikentävätkö ne hakijakokemusta. (Luukka 2019, 276, 279.)



Kuvio 4: Rekrytointiprosessi hakijakokemuksen kautta

Hyvän hakijakokemuksen keskiössä on hakijan kokemus siitä, että rekrytoiva organisaatio on aidosti kiinnostunut hakijoistaan (Kaijala 2016, 156). Hakijakokemuksen kehittäminen vaatii aina sen nykytilan kartoittamista. Rekrytointiprosessin laatua voidaan kartoittaa esimerkiksi testauttamalla sitä organisaation omien työntekijöiden tai kolmannen osapuolen toimesta. Rekrytointiprosessin päätteeksi on myös hyvä antaa hakijoille mahdollisuus antaa palautetta prosessin eri vaiheista, onnistumisista ja kehityskohteista. (Green 2019, 107-109.)

3.1.1 Työpaikkailmoitus ja esikarsinta

Hakijakokemuksen (kuviot 3) kannalta ensimmäinen kohtaaminen organisaation kanssa on usein työpaikkailmoitus. Työpaikkailmoituksen sisällön, kuten muunkin hakijaviestinnän tulisi olla ytimekästä ja selkeää. Hakijakokemuksen kannalta hyvä ilmoitus on visuaalinen, antaa selkeät toimintaohjeet hakijalle ja tekee hakemisesta mahdollisimman helppoa. Etenkin, jos osaajista on pulaa, on työpaikkailmoituksen tärkeää olla tarpeeksi houkutteleva ja se on julkaistava oikeissa ilmoituskanavissa. Hakuilmoituksen julkaisussa käytetään yhä luovempia alustoja. Työpaikkailmoitus voi esimerkiksi olla muotoiltu peliksi tai se voidaan julkaista mobiilisovelluksessa. (Salli & Takatalo 2014, 25, 39)

Valtion hakuilmoituksissa on virkamieslain mukaan mainittava virkaan sisältyvät tehtävät ja säädetyt kelpoisuusvaatimukset, hakuaika sekä viranomaisen, jolle hakemus on osoitettava. Ilmoituksesta tulee myös tulla ilmi, onko virka perustettu tiettyyn yksikköön vai onko se viraston yhteinen. Henkilöarvioinnin kannalta hakuilmoituksen sisältö on olennainen, sillä se voi nojata vain niihin seikkoihin, jotka on mainittu hakuilmoituksessa. (Virkamieslaki 750/1994; Laine & Äijälä 2020, 32.) Valtion rekrytointien hakijaviestintää koskevassa ohjeistuksessa (2021) hakuilmoituksessa painotetaan toimimaan asetettujen raamien mukaisesti, mutta samalla räätälöimään ilmoituksen teksti ja siinä käytetty kieli niin, että se tuo esille organisaation tyylin ja luo todenmukaista kuvaa tehtävästä. Hakijaystävällisyyden tärkeyttä korostetaan muun muassa rohkaisemalla muotoilemaan tehtävänimike selkeästi ja täydentämällä sitä lisätermillä (esim. ”Asiantuntija kiertotalouden tiimiin”) sekä kuvailemaan tehtäväkohtaiset odotukset peilaten niitä työtehtäviin. Tämän lisäksi ohjeistus kehottaa viestimään selkeästi palkasta, ilmoittamaan tehtävän sijainti tarkasti sekä kuvailemaan etätööhön ja matkustamiseen liittyviä seikkoja mahdollisimman realistisesti. (Valtionhallinnon kehittämisosasto 2021.)

Valtion rekrytoinneissa hakuilmoituksella on hakijoiden houkuttelemisen lisäksi julkisuusvaatimuksellinen tehtävä ja ilmoitus haettavaksi julistamista on julkaistava valtakunnallisesti. Hakuilmoitus julkaistaan Valtiolle.fi -palvelussa sekä TE-palveluissa, mutta tarvittaessa voidaan hyödyntää myös lehti- ja internet-ilmoittelua. Avoimista paikoista kannustetaan viestimään myös henkilöstön ammatillisissa ja sosiaalisissa verkostoissa, kuten LinkedInissa tai Twitterissä. Myös Valtiolle.fi -palvelu toimii aktiivisesti sosiaalisen median alustoilla. (Laine & Äijälä 2020, 19, 23.) Laine & Äijälä (2020, 19) korostavat, että erityisesti ministeriöiden johtaja- ja asiantuntijavirkojen sekä muiden valtioneuvoston yleisistunnon nimittämistoimivaltaan kuuluvien virkojen kohdalla olisi tärkeää huolehtia riittävästä ilmoitusten näkyvyydestä.

Hakuilmoituksen julkaisun jälkeen suoritetaan esikarsintaa ja hakijoihin ollaan yhteydessä. Hakukirjeen lähettämisen jälkeen hakijoilla alkaa muodostua positiivisia odotuksia rekrytointiin ja organisaatioon liittyen. Jos prosessi kuitenkin venyy tai viivästyy, eikä hakijalle viestitä etenemisestä tarpeeksi pian, kääntyvät mielikuvat työnantajasta helposti kielteisiksi. Vaikka päätöksiä ei saataisikaan tehtyä nopeasti, riittää positiivisen hakijakokemuksen varmistamiseksi usein se, että hakijalle viestitään prosessin etenemisestä. Potentiaalisimmat hakijat olisi hyvä saada tavoitettua jo ennen hakuajan päättymistä. (Salli & Takatalo 2014, 12.) Teknologiaa hyödynnetään nykyään paljon rekrytointiprosessissa esimerkiksi rekrytointijärjestelmien lähettämien automaattisten viestien muodossa. Teknologia voi tehostaa prosesseja, mutta sen tulisi toimia yhteistyössä inhimillisen vuorovaikutuksen kanssa. Jos esimerkiksi automaattisessa viestissä luvataan olla hakijaan yhteydessä viikon sisällä, on tärkeää myös luvata tämä lupaus. (Green 2019, 108-109.) Valtion rekrytoinneissa automaattisia viestejä lähetetään hakijalle muun muassa heti hakemuksen lähettämisen jälkeen ja kun hakuaika on päättynyt (Valtionhallinnon kehittämisosasto 2021).

Myös haastattelukutsut toimivat hakijakokemuksen rakentajina. Keskeistä varmistaa, että hakija tietää, mitä odottaa saapuessaan haastatteluun. Valtion hakijaviestintää koskevan ohjeistuksen mukaan haastatteluun kutsuttaessa käydään läpi muun muassa haastattelun ajankohta ja kesto, sijainti ja haastattelijat sekä annetaan haastateltavalle mahdollisuus kysyä kysymyksiä. (Valtionhallinnon kehittämisosasto 2021.) Mosley (2014, 244) kuvaa malliesimerkinä yhdysvaltalaisen konsulttiyritys McKinseyn haastattelukutsua, jossa painotetaan, ettei haastattelutilannetta tarvitse jännittää ja ettei haastattelun tarkoituksena ole etsiä hakijoiden heikkouksia tai esittää hämääviä kompakysymyksiä. Viestissä haastattelijoina kuvataan välittäviksi ihmisiksi, joiden tavoitteena on tuoda esiin hakijoiden vahvuudet. Viestin tarkoituksena on rentouttaa hakijoita ennen haastatteluihin saapumista.

3.1.2 Haastattelutilanne

Haastattelu on tärkeä osa onnistunutta rekrytointiprosessia (Kaijala 2016, 78). Haastattelutilanteen aluksi on hyvä pyrkiä luomaan luottamuksellinen tunnelma ja puitteet avoimelle keskustelulle (Joki 2021, 6.4.; Salli & Takatalo 2014, 52). Haastattelijalta vaaditaan hienovaraisia sosiaalisia taitoja. Myös olemus, kehonkieli ja läsnäolevuus vaikuttavat hakijan kokemukseen: positiivisen hakijakokemuksen kannalta on keskeistä, että haastateltava kokee tullessaan kuulluksi ja nähdyksi. (Salli & Takatalo 2014, 66-67; Laine & Äijälä 2020, 51.) Kaijala (2016, 82) kuvaa, että haastattelijan tärkein työkalu on haastattelijan itse. Jokaista hakijaa tulisi pystyä tarkastelemaan tuorein silmin, vaikka hakijamäärä olisikin suuri. Hakijakokemuksen ja arvioinnin kannalta on tärkeää, että haastattelijalla on omaa henkistä ja fyysistä vireystilastaan huolta, ja että haastatteluja ei ajoiteta liikaa samalle päivälle.

Haastatteluiden kyselytekniikoita ja tapoja on monenlaisia. Tärkeää hakijakokemuksen kannalta on tekniikasta ja haastattelutavasta riippumatta kiinnittää huomiota kysymysten tyyliin ja järjestykseen. Haastatteluissa voidaan hyödyntää ns. aaltomallia aloittamalla lämmittelykysymyksillä edeten hiljalleen kohti tärkeitä avainkysymyksiä ja palaten lopuksi taas kevyempiin aiheisiin sekä hakijan omiin kysymyksiin. Valinnan kannalta epärelevantit kysymykset sekä hypoteettiset kysymykset, jotka pohjaavat vain kuviteltuihin tilanteisiin on hyvä jättää pois. Kysymykset kannattaa myös muotoilla mahdollisimman selkeiksi, eikä samassa lauseessa kannata kysyä montaa asiaa. Haastattelijan on myös tärkeää pysyä neutraalina, eikä kysymyksissä tulisi olla tuomitsevaa sävyä. (Mosley 2014, 247; Salli & Takatalo 2014, 66; Laine & Äijälä 2020, 53.) Kysymysten on oltava avoinna olevan tehtävän kannalta oleellisia myös lainsäädännöllisistä syistä. Tietosuojalaki ja yhdenvertaisuuslaki antavat raamit sille, mitä haastattelussa saa kysyä, ja mitä tietoja voidaan hyödyntää valintapäätöstä tehdessä. (Tietosuojalaki 1050/2018; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Haastattelu ja muu hakuprosessi on arviointiprosessi myös hakijan näkökulmasta. On tärkeää, että työtehtävästä ja organisaatiosta viestitään mahdollisimman läpinäkyvästi ja realistisesti siten, että myös hakija itse voi arvioida omaa soveltuvuuttaan kyseessä olevaan rooliin ja työyhteisöön. (Laine & Äijälä 2020, 53.)

On luonnollista, että hakijat ovat persooniltaan hyvin erilaisia. Haastattelija voi mukauttaa käyttäytymistään esimerkiksi rohkaisemalla ja antamalla aikaa ujolle tai varautuneelle haastateltavalle tai ohjaamalla ja rajaamalla keskustelua puheliaan tai dominoivan haastateltavan kohdalla. (Hyppänen 2015, 7.6.) Valtionhallinnon asiantuntijoiden ja johtajien rekrytointeja koskevan oppaan mukaan haastatteluun olisi hyvä osallistua pääsääntöisesti enintään kolme haastattelijaa. Tätä suurempi haastattelijakokoonpano saattaa heikentää sosiaalisesti varautuneemman hakijan suoriutumista ja toisaalta nostaa itsevarmemman hakijan parempaan valoon. (Laine & Äijälä 2020, 51.)

Haastattelun lopetus on hakijakokemuksen kannalta merkittävä. Haastattelun päätteeksi sovi- taan selkeästi prosessin seuraavista askelista ja jatkotoimenpiteistä. Valtion rekrytoinneissa tämä tarkoittaa muun muassa nimittämisaikataulusta viestimistä. Myös mahdollisesta yhtey- denotosta hakijan suosittelijoihin tai aikaisempiin työnantajiin on hyvä sopia ja viestiä selke- ästi ennen haastattelun päättämistä. Hakijalle on myös tärkeää antaa lopuksi mahdollisuus esittää kysymyksiä tai täydentää aiemmin kertomaansa. (Laine & Äijälä, 73.)

Haastattelujen lisäksi voidaan käyttää muita arviointimenetelmiä, kuten persoonallisuusteste- jä, simulaatioita tai tehtäviä. Työelämän tietosuojalaki edellyttää, että kaikki arviointimene- telmät ovat asiantuntevasti ja luotettavasti toteutettuja. (Salli & Takatalo 2014, 79, 81; Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004) Hakijakokemuksen kannalta on tärkeää, että valittujen arviointimenetelmien avulla hakija saa mahdollisimman helposti tuotua esiin oman tehtävään liittyvän osaamisensa (Green 2019, 107).

3.1.3 Valintapäätöksistä viestiminen

Haastatteluiden ja muiden arviointimenetelmien jälkeen tehdään valintapäätökset. Erityisesti ei-valittuja hakijoita on tärkeää käsitellä harkitusti ja kunnioittaen. Hakijoille lähetettävän hylkäysviestin on hyvä sisältää tieto esimerkiksi siitä, kuinka paljon kyseiseen tehtävään oli hakijoita ja mitkä tekijät painottuivat valinnassa. Myös valitun henkilön nimi voidaan ilmoit- ta. (Kaijala 2016, 108.) Valtion rekrytoinneissa valtion virkamieslaki (750/1994) edellyttää, että nimityspäätöksestä on tiedotettava virkaa tai virkasuhdetta hakeneille. Ilmoituksessa on mainittava täytettävänä ollut virka tai virkasuhde, päätöksen tehnyt viranomainen, nimitys- päivä sekä virkaan tai virkasuhteeseen nimitetty.

Cortinin, Galantin & Barattuccin (2019) tutkivat erilaisten hylkäyskirjeiden aiheuttamia reak- tioita hakijoissa. Onnistuneen hylkäyskirjeen merkinä pidettiin sitä, jos hylätyt hakijat haki- vat organisaatioon uudestaan. Tulokset osoittivat, että viestinnän oikea-aikaisuuden lisäksi positiiviseksi koettiin epämuodollisemmat ja personoidut viestit. Rakentava palaute oli tutki- muksen valossa helpompi vastaanottaa, kun se sitä ei koettu liian etäiseksi. Laineen ja Äijälän (2020, 50-51) mukaan valtion rekrytoinneissa yhteydenpidolla hakijoihin pyritään ylläpitä- mään ammattimaista ja hyvää kuvaa organisaatiosta. Hakijoille, jotka osallistuivat haastatte-

luun mutta eivät tulleet valituiksi ohjeistetaan ilmoittamaan tieto puhelimitse. Yhteydenoton tavoitteena on osoittaa huomaavaisuutta ja arvostusta hakijan osallistumisesta ja panostuksesta hakuprosessiin.

Valitun tai valittujen hakijoiden kohdalla positiivisen hakijakokemuksen luominen on usein helpompaa. Valitun hakijan kanssa on hyvä käydä läpi ainakin aloitusajankohta, aloitukseen liittyvät käytännön seikat ja palkka. Palkitsemiseen liittyvät asiat kannattaa käydä läpi selkeästi jo hyvissä ajoin hakuprosessia, jotta hakijalle ei synny epärealistisia kuvia esimerkiksi palkan suuruudesta. Hakijan näkökulmasta liian alhainen palkkatarjous tai hankalaksi koetut palkkaneuvottelut saattavat luoda hakijalle epäarvostetun olon. (Miles & McCamey 2018; Valtionhallinnon kehittämisosasto 2021.)

3.1.4 Perekdytys

Perekdytys on rekrytointiprosessin viimeinen vaihe ja siinä onnistuminen on hakija- ja työntekijäkokemuksen kannalta olennaista (Mosley 2014, 246). Perekdytyksen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä työnkuvaan, organisaatioon ja sen kulttuuriin ja antaa edellytykset toimia uudessa tehtävässä (Viitala 2021, 83). Hyvä perekdytys vaatii ennakkointia ja suunnitelmallisuutta. On varmistettava, että aloittaessaan työntekijällä on tarvittavat työvälineet, nimetty perekdyttäjä tai mentori ja selkeä suunnitelma perekdytyksen etenemisestä. Perekdytys alkaa usein jo ennen ensimmäistä työpäivää esimerkiksi perekdytysmateriaalien lähettämällä. Positiivista kokemusta voidaan tukea myös esimerkiksi kutsumalla uusi henkilö tapaamaan tiimiä ennen virallista aloituspäivää, lähettämällä henkilökohtainen kirje tai soittamalla hakijalle. Ennen työhöntuloa tapahtuvan perekdytyksen tarkoituksena on edistää työntekijän sosiaalista sopeutumista ja turvallisuuden tunnetta. (Green 2019, 113; Viitala 2019, 84; Luukka 2019, 287-291.)

Kriittisin vaihe perekdytyksen osalta kestää kolmesta kuuteen kuukauteen, jonka aikana keskimäärin 17 prosenttia työntekijöistä päättää työsuhteensa. Useiden tutkimusten mukaan keskeinen tekijä perekdytyksen onnistumisessa on, että uusi työntekijä kokee tullessaan sosiaalisesti hyväksytyksi. Sosiaalinen integroituminen tukee oppimista, kun verkostojen kautta tieto on helpommin saatavilla ja apua kysytään matalammalla kynnyksellä. (Bauer, Ellis, Erdogan & Nifadkar 2017.)

Etenkin covid-19-pandemian aikana ja jälkeen perekdytys on monissa organisaatioissa toteutettu osittain tai kokonaan etänä. Etänä toteutetun perekdytyksen yksi suurimmista haasteista on tutustuttaa ja integroida uusi työntekijä työyhteisöön. Positiivisen perekdytyskokemuksen varmistamiseksi on huolehdittava riittävästä viestinnästä ja yhteistyöstä työyhteisön sisällä. Verkon kautta voidaan toteuttaa myös kevyempiä ryhmäytymisaktiviteetteja tai pelejä, jotka edistävät sosiaalista perekdytystä. Myös kameroiden käyttö etätapaamisissa on keino lisätä yhteyden kokemusta verkon yli. Fyysisesti työpaikalla tapahtuvassa perekdytyksessä

uusi henkilö tekee havaintoja organisaatiosta jatkuvasti myös ilman järjestettyä perehdytystä. Etäperehdytyksessä onkin tärkeää viestiä organisaation kulttuurista riittävästi, jotta se välittyy uudelle työntekijälle. (Rodeghero, Zimmermann, Houck ja Ford 2021; Varshney 2022, 55, 61-64.)

Myös sisäisissä rekrytoinneissa ja henkilöierroissa perehdyttäminen on tärkeää. (Kaijala 2016, 247). Henkilökierto tarkoittaa henkilön siirtymistä määräajaksi organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Henkilökierron tavoite on syventää ja jakaa osaamista organisaation sisäisesti. Sitra yhdessä valtiovarainministeriön kanssa on laatinut valtiohallinnon henkilökiertoihin oppaan. Perehdytyksen osalta oppaassa painotetaan varaamaan perehdyttämiselle riittävästi aikaa, nimeämään perehdyttäjät hyvissä ajoin ja toteuttamaan perehdytys systemaattisesti. Myös henkilökierron vastaanottava osapuoli ja siellä oleva työyhteisö tarvitsee perehdyttämistä, jotta uusi henkilö osataan ottaa vastaan. Perehdyttämistä tarvitaan myös, kun henkilökierto päättyy, jotta kerrytetty osaaminen saadaan jaettua ja hyödynnettyä. (Valtiovarainministeriö 2012, 7-8, 22.)

3.2 Työntekijäkokemuksen osa-alueet ja kehittäminen

Työntekijäkokemus rakentuu erilaisista elementeistä riippuen organisaatiosta ja sitä voidaan mallintaa erilaisin viitekehyksin. Huhta ja Myllyntaus (2021, 161) kuvaavat työntekijäkokemusta kokemuskahdeksikon avulla. Kahdeksikon (kuvio 4) elementit on asetettu konkreettisemmista tekijöistä alas abstraktimpiin, organisaation ytimessä oleviin asioihin. Kahdeksikon alaosassa on organisaation toiminnan tarkoitus, organisaatiokulttuuri, johtaminen ja sosiaalinen ympäristö. Ylempänä taas fyysinen työympäristö ja -välineet sekä työhyvinvointi. Oletukset ja odotukset näiden elementtien sisällä vaihtuvat riippuen organisaation toimialasta, työntekijän taustoista ja työtehtävistä. Odotuksiin vaikuttavat myös esimerkiksi työntekijän arvot, elämäntilanne ja aikaisemmat työkokemukset. Kahden työntekijän kokemus voi olla hyvin erilainen, vaikka kohtaamispisteet organisaation kanssa olisivat identtiset. Työntekijäkokemuksen tarkastelussa on hyvä keskittyä siihen, miten yksittäinen työntekijä ottaa vastaan organisaation tarjoamat puitteet. (Wride, Patterson & Maylett 2017, 27.)



Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen kahdeksikko (mukaiillen Huhta & Myllyntaus 2021, 61.)

Goldsmith ja Morgan (2017, 12) puolestaan jakavat työntekijäkokemuksen kolmen ympäristötekijän mukaan: teknologinen-, fyysinen- ja kulttuurinen toimintaympäristö. Teknologinen ympäristö kattaa kaikki työssä käytettävät järjestelmät, sovellukset ja ohjelmat. Hyvän teknologisen ympäristön ytimessä on teknologisten välineiden käyttäjälähtöisyys. Tärkeää on myös, että teknologia on tasavertaisesti kaikkien työntekijöiden saatavilla ja helposti käytettävissä. (Goldsmith & Morgan 2017, 77-79.) Teknologisen toimintaympäristön tärkeys on korostunut digitalisaation muuttaessa organisaatioiden toimintaa, etenkin koronapandemian jälkeisessä ajassa (Helsingin seudun kauppakamari 2021). Fyysinen toimintaympäristö vaikuttaa työntekijäkokemukseen työpaikan viihtyvyyden ja toimivuuden kautta (Goldsmith & Morgan 2017, 59). Digitalisaation ja koronapandemian myötä suhde fyysiseen ympäristöön on muuttunut ja työtä tehdään etäyhteyksin ja monipaikkaisesti. Kun työntekijät käyvät toimistolla harvemmin, korostuvat toimistojen suunnittelussa esimerkiksi joustavuus ja sosiaalisten kontaktien korostaminen (Aalto University 2021). Työntekijäkokemusta on alettu kehittää myös tekemällä toimistoista elämyksellisiä paikkoja, joiden tarkoitus on inspiroida ja herättää tunteita (Goldsmith & Morgan 2017, 61-62; Huhta & Myllyntaus 2021, 149.)

Tutkimusten perusteella organisaation kulttuurinen ympäristö vaikuttaa työntekijäkokemukseen hieman enemmän kuin teknologinen ja fyysinen ympäristö (Goldsmith & Morgan 2017, 15). Organisaatiokulttuuri rakentuu niistä organisaation arvoista, rakenteista ja toimintatavoista, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Kulttuuri myös yhdistää organisaation työntekijöitä ja erottaa organisaation muista. (Luukka 2019, 25.)

Onnistuneen työntekijäkokemuksen merkki on tyytyväinen ja hyvinvoiva henkilöstö. Työssä viihtyvyyden edellytyksiä ovat psykologisten perustarpeiden, kuten autonomian, kyvykkyyden

ja yhteisöllisyyden kokemusten toteutuminen. (Martela & Jarenko 2014, 28.) Työnantajan ja työntekijän välillä tulisi vallita psykologinen sopimus siitä, että kumpikin tahoo toimii ajatellen toisen parasta. Tämän toteutuessa työnteon arjessa työntekijän sitoutuvuus ja luottamus työnantajaa kohtaan paranevat. Työhyvinvointi vaikuttaa myös työntekijöiden tuottavuuteen, vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121, 123.) Myös asiakastytyväisyys on vahvasti yhteydessä työntekijäkokemukseen. Tyytyväiset työntekijät luovat myös asiakkailleen tyytyväisyyttä, ja toisin päin. (Wride ym. 2017, 24-25).

Työntekijäkokemuksen tarkastelussa huomio ei keskity enää vain työtyytyväisyyteen, vaan tavoitteena ovat innostuneet ja sisäisesti motivoituneet työntekijät. Tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia sisältävää työhyvinvointia kutsutaan työn imuksi (engagement). Lukuisat tutkimukset yhdistävät työn imun muun muassa parempaan suoriutumiseen ja voimavarojen vahvistumiseen, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, parempaan liikevaihtoon ja asiakasuskollisuuteen. Työn imu on luonteeltaan myös tarttuvaa ja sen on todettu parantavan työntekijän hyvinvointia myös kotona. (Työterveyslaitos 2020; Huhta & Myllyntaus 2021, 130-132; Martela & Jarenko 2014, 6, 19.)

4 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä tai kohdetta sen laadun, ominaisuuksien ja merkitysten kautta. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta ja sen aiheuttamista tunteista, ajatuksista ja kokemuksista. Erilaisten menetelmien avulla pyritään tavoittamaan se, mikä ihmiselle on merkityksellistä ja luomaan näistä merkityksistä kokonaisuuksia ja johtopäätöksiä. (Vilkkä 2021, 94.) Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat muun muassa havainnointi, haastattelut, kyselyt ja erilaiset dokumentit (Kananen 2014, 27).

Erityispiirre laadullisessa tutkimuksessa on, ettei sen tavoitteena ole löytää totuutta, vaan nostaa esille tutkimuksen pohjalta jotain, joka ei ole välittömästi tai ilmiselvästi havaittavissa (Vilkkä 2021, 95). Laadullista tutkimusta pidetään usein vaihtoehtona määrälliselle, eli kvantitatiiviselle tutkimukselle, mutta menetelmiä voidaan käyttää myös toistensa tukena. (Vilkkä 2021, 94; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2021.) Laadullista aineistoa voidaan myös analysoida kvantitatiivisin menetelmin, esimerkiksi taulukoinnin avulla (Alasuutari 2011, 149-150).

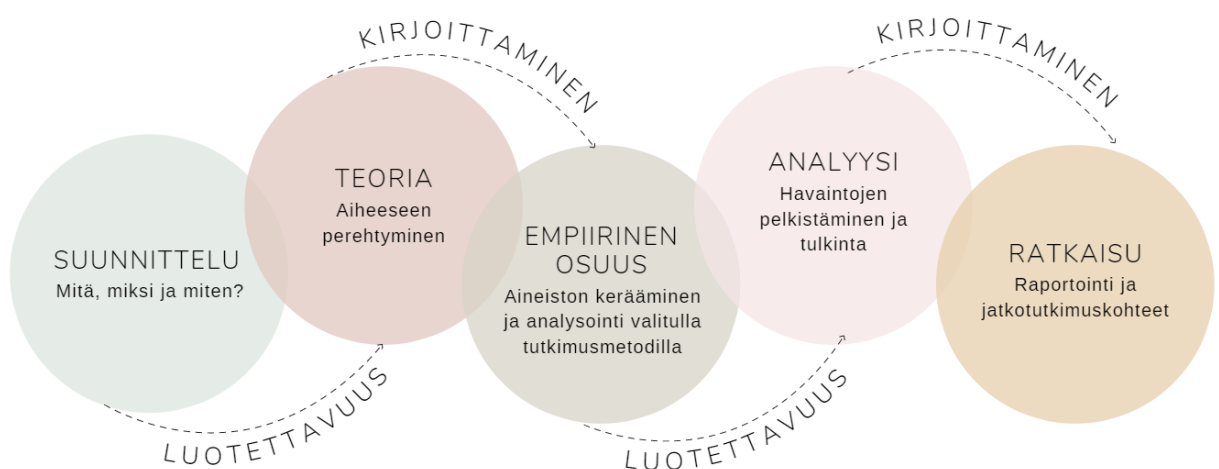
Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen on erilaisia menetelmiä ja tutkimuksen kohteesta riippuen aineistoa kerätään ja analysoidaan eri tavoin. Aineistona voidaan käyttää kaikkea ihmisen tuottamaa materiaalia. Yleisimpiä ja tunnetuimpia laadullisen tutkimuksen menetelmistä ovat erilaiset haastattelututkimukset, mutta aineistoksi soveltuvat myös esimerkiksi päiväkirjat, kirjeet, kouluaineet, valokuvat tai videot. Laadullisille menetelmille on yhteistä

aineistolähtöisyys ja aineiston sisällön, kuten haastatteluista poimittujen sitaattien hyödyntäminen tutkimuksessa. Tyypillistä on myös teorian ja aineiston välinen vuoropuhelu. Lähtökohtana teoria kuitenkin toimii aineiston tukena, eikä toisinpäin. (Juuti & Puusa 2020, 9-10; Vilka 2021, 99.)

Tärkeää tutkimusmenetelmää valitessa on ymmärtää, että laadullisen tutkimuksen kohteet, eli ihmiset, ovat alttiita vaikutteille ja koettu todellisuus ja käyttäytyminen ovat vahvasti konteksti- ja tilannesidonnaisia. Myös tutkimus itsessään muokkaa käsityksiä ja koettua todellisuutta. Tutkijan on tiedostettava, että valitut menetelmät ja tavat kerätä aineistoa saattavat ohjata myös hänen omia havaintojaan tiettyyn suuntaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävä on ohjata ja kontrolloida tutkimusta, kuitenkin samalla säilyttäen nöyrän ja avoimen suhtautumisen tutkittavaan kohteeseen. (Juuti & Puusa 2020, 97.) Tutkittavasta kohteesta voidaan usein käyttää erilaisia määritelmiä ja käsitteitä, jotka on hyvä valita harkitusti ja perustella. Tutkijan on myös vältettävä tekemästä ennako-oletuksia ja pyrittävä tarkastelemaan tutkittavaa aihetta ilman, että arkijärjen itsestäänselvytykset vaikuttavat tulokintoihin liikaa. (Juhila 2021.)

4.1 Laadullinen tutkimusprosessi

Laadullisen tutkimuksen prosessi havainnollistetaan kuviossa 6. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata aineistolähtöiseksi, viitaten siihen, että tutkimuksen kulku riippuu paljolti aineiston tuottamisesta ja sen analysoinnista. Tämän vuoksi tutkimuksen prosessi ei yleensä etene yhtä lineaarisesti kuten kuviossa, vaan todellisuudessa vaiheet tapahtuvat limittäin ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Koko prosessin läpi on otettava huomioon tutkimuksen luotettavuus. (Günther & Hasanen 2021.)



Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen prosessi (Kananen 2014; Günther & Hasanen 2021)

Laadullisen tutkimuksen prosessi alkaa suunnitteluvaiheella, jossa määritellään mitä tutkitaan, miksi ja miten. Tutkimusaiheen valintaan vaikuttavat usein tutkijan oma kiinnostus, aiheen ajankohtaisuus sekä olemassa oleva substanssi ja osaaminen. Aihe voi myös perustua aikaisempiin tutkimuksiin. Suunnitteluvaiheessa tutkimus rajataan ja muodostetaan tutkimusongelma. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmanasettelu voi olla joustava, mutta tutkimus tulee kuitenkin määritellä niin, että siihen pystytään löytämään vastaus tutkimuksen keinoin. Tutkimusongelmat on usein kuvattu mitä- ja miten -kysymysten muodossa. Tutkimus on tärkeää rajata, sillä liian laajoja aiheita on vaikeaa hallita. Rajaamista tapahtuu usein myös suunnitteluvaiheen jälkeen tutkimuksen edetessä ja tutkittavan ilmiön hahmottuessa. (Kananen 2014, 29,33; Günther & Hasanen 2021.) Suunnitteluvaiheessa valitaan myös aineisto ja tapa, jolla se kerätään. Aineisto voidaan kerätä tutkijan toimesta tai voidaan hyödyntää valmiina löytyviä, niin sanottuja luonnollisia aineistoja, kuten lehtiartikkeleja tai kuvia. (Günther & Hasanen 2021.)

Tutkimus edellyttää myös aina aiheeseen liittyvään teoriaan perehtymistä. Teoria toimii viitekehysnä tutkimukselle, se avaa tutkijalle mitä aiheesta tiedetään ja mitkä alueet kaipaavat lisää tarkastelua, sekä toimii tutkimuksen suunnannäyttäjänä. Teorian ja empiirisen osan, eli kerätyn aineiston ja sen analyysin välillä tulee vallita tiivis yhteys ja niiden on hyvä käydä vuoropuhelua toistensa kanssa. (Kananen 2014, 51; Günther & Hasanen 2021.)

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä seuraa empiirinen osuus, eli niin sanottu kenttävaihe. Empiirisessä osassa valitun tutkimusmetodin avulla kerätään tutkimusongelman kannalta olennainen aineisto, joka analysoimalla saadaan tulokset ja lopulta tutkimuksen johtopäätökset. (Kananen 2014, 52.)

Tutkimushaastattelut ovat käytetyin tiedonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelut voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluina tai pari- ja ryhmähaastatteluina, mikäli halutaan tarkastella tiimin tai yhteisön yhteisiä kokemuksia. Haastattelututkimuksen eri muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Lomakehaastattelussa voidaan käyttää myös termiä strukturoitu haastattelu. Siinä haastattelu toteutetaan etukäteen laaditun lomakkeen avulla. Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi haastattelumuoto, jossa haastattelija ja haastateltava käyvät läpi ennalta valittuja aihealueita. Avoimessa haastattelussa haastattelua ei rakenneta valmiiden kysymysten tai teemojen mukaan, vaan haastateltava kertoo vapaasti aiheesta valitsemistaan näkökulmista käsin. (Vilkkä 2021, 99-101; Kananen 2014, 70.)

Haastattelu on keskustelunomainen tilanne, mutta se eroaa spontaanista ja arkisesta vuorovaikutuksesta siten, että se toteutuu haastattelijan aloitteesta ja on tavoitteellinen tiedonkeruun suhteen. Haastattelija voi tutkimuksesta riippuen pyrkiä luomaan haastattelusta mahdollisimman tasavertaisen ja rennon tilanteen, tai vaihtoehtoisesti säilyttää etäisyyden ja passiiv-

visemmän roolin haastateltavaan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 24-25.) Haastattelut koostuvat sanoista ja lauseista sekä non-verbaalista viestinnästä eli kehonkielestä. Haastattelut vaativat tutkijalta tulkintaa ja herkkyyttä huomata piilevät merkitykset ”rivien välistä”. (Kananen 2014, 71.)

Laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja tulkintaan, eli tutkimuksen arvoituksen ratkaisuun (Alasuutari 2011, 32, 35). Analyysia varten aineisto on tapana saattaa yhteen muotoon, joka tarkoittaa usein litterointia eli teksti-muotoon muuttamista. Litterointi voidaan tehdä erilaisin tarkkuuksin riippuen siitä, mihin tutkimuksessa ollaan hakemassa vastauksia. Litteroinnissa voidaan esimerkiksi huomioida sanojen lisäksi puheessa esiintyvät tauot, huokaukset tai naurahdukset. Vähimmillään litteroinnin on kuitenkin vastattava kysymykseen ”mitä sanotaan?”. Litteroitua aineistoa tarkastellaan tutkimuskysymysten näkökulmasta etsien ne kohdat, jotka vastaavat tutkittavaan ilmiöön tai aiheeseen. Yksi tapa jäsenellä aineistosta löydetyt kokonaisuudet on koodaus. Koodauksessa aineisto pelkistetään koodeihin, eli nimikkeisiin ja koodit ryhmitellään. Aineisto saadaan näin pelkistettyä tiettyjen yhteisten nimittäjien ja piirteiden mukaan. (Kananen 2014, 99-100; Alasuutari 2011, 32.; Kallio 2021.) Toinen tapa jäsenellä aineistoa on teemoittelu, josta kerrotaan lisää myöhemmin teemahaastattelua koskevassa kappaleessa.

Havaintojen pelkistämisen pohjalta tutkimukselle haetaan ratkaisu. Ratkaisua voidaan kuvata tutkittavan ilmiön merkitystulkintana. (Alasuutari 2011, 35.) Ratkaisu voi tutkimuksesta riippuen olla esimerkiksi selitys tietylle ilmiölle tai jonkin toiminnan logiikka tai tyypillisuus. Ratkaisun löytäminen vaatii aineiston lukutaitoa. Laadullisesta aineistosta voidaan usein tehdä lukuisia eri tulkintoja, ja tärkeää on osata tarkastella tuloksia oikeista näkökulmista ja valittujen tutkimuskysymysten läpi. (Kananen 2014, 114-115.)

Tutkimuksen empiirinen vaihe synnyttää usein tarvetta teoriaan perehtymiselle ja uusille tiedonkeräyskiirroksille. Tutkimuksen tuloksena syntyy usein myös uusia ongelmakohtia, jotka esitetään tutkimuksen lopussa jatkotutkimuskohteina. (Kananen 2014, 52,100.)

4.2 Teemahaastattelu ja tulosten analysointi

Teemahaastattelun tavoitteena on saada ymmärrys siitä, mitä haastateltava ajattelee tutkitavasta aiheesta. Teemahaastattelu sijoittuu strukturoimattoman (avoin haastattelu) ja strukturoidun (lomakehaastattelu) välimaastoon. Teemahaastattelussa määritellään etukäteen siinä käsiteltävät teemat, eli aiheet, joista keskustellaan. Haastattelua varten laaditaan runko tai listaus käsiteltävistä asioista haastattelijan ennakkokäsitysten pohjalta. Haastateltava saa kuitenkin kertoa vapaasti käsiteltävästä aiheesta ja haastattelu etenee tyypillisesti haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelun aikana haastattelija tekee tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa, että haastattelussa käydään läpi ennalta päätetyt teemat. Keskustelun aikana herää usein myös täysin uusia kysymyksiä. Toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, teema-

haastattelussa kysymysten järjestys ja laajuus voivat vaihdella riippuen esimerkiksi haastateltavan kokemuksista tai toimenkuvasta. (Kananen 2014, 76-77; Eskola ym. 2018, 25.)

Valituista teemoista saadaan haluttua tietoa haastateltavien kautta. Haastateltavaehdokkaita lähestytään useimmiten suoralla yhteydenotolla esimerkiksi sähköpostitse. Yhteydenotossa kuvaillaan haastattelun tavoitteet ja syy, miksi kyseistä henkilöä halutaan haastatella. Tällöin myös henkilö itse voi arvioida omaa soveltumistaan tutkimukseen. Yhteydenotossa on myös hyvä ilmoittaa haastattelun kesto sekä se, jos haastattelu toteutetaan anonymisti. (Eskola ym. 2018, 25.) Mikäli tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, on haastateltavalle osoitettava ja dokumentoitava se, että henkilötietojen käsittelyssä huomioidaan tietosuojasäännökset. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2022.)

Teemojen muodostaminen vaatii perehtyneisyyttä tutkittavaan ilmiöön ja sitä koskevaan kirjallisuuteen. Toisaalta teemat ja kysymykset muodostuvat usein myös luovan ajattelun ja intuition perustella. Hyvä teemahaastattelu perustuu teoreettiseen ymmärrykseen, mutta antaa tilaa myös tästä poikkeaville aihealueille. Teemahaastatteluun on hyvä valmistua huolellisesti. Riippuen haastateltavasta haastattelu voi soljua luontevasti ja keskustelunomaisesti tai vaihtoehtoisesti vaatia haastattelijalta paljon kysymyksiä ja kaivamista. Vähäsanaisemman haastateltavan varalle on hyvä, että teemojen lisäksi haastatteliija on valmistautunut tarkemmilla apukysymyksillä. (Eskola ym. 2018, 37-38.)

Teemahaastattelun analysointi tapahtuu usein teemoittelun avulla. Ennen teemoittelua haastattelut kirjoitetaan auki, eli litteroidaan. Teemoittelussa nostetaan esiin haastatteluista nousseita tyypillisiä aihekokonaisuuksia, jotka ovat keskeisiä tutkimuskysymyksen kannalta. Valitut teemat eivät voi olla yksittäisessä haastattelussa esiin nousseita aiheita, vaan niiden on toistuttava aineistossa useammin. On myös huomioitava, etteivät esille nousseet teemat ole automaattisesti haastatteluihin etukäteen valittuja teemoja. Haastattelun runko ei siis saa määritellä analyysiä, jotta se ei perustuisi liikaa tutkijan ennakkokäsityksille. Teemoittelun myötä tutkimusraportissa esitellään usein katkelmia, eli sitaatteja litteroidusta aineistosta, joiden tarkoitus on havainnollistaa, mihin tutkija pohjaa valitsemansa teemat. (Juhila 2021b.)

Tutkimuksen toteutus ja siitä kirjoittaminen ja raportointi kulkevat limittäin koko tutkimuksen prosessin ajan. Laadullista tutkimusta voidaan raportoida monin eri tavoin ja tekstin tyyli ja luonne vaihtelevat tieteenaloittain. Kirjoittaminen harvoin tapahtuu siinä järjestyksessä, missä asiat esitetään lopullisessa tutkimusraportissa ja tekstiä muokataan ja karsitaan useaan otteeseen. Tieteellisessä kirjoittamisessa on keskeistä selkeän kieliasun ja rakenteen lisäksi tiedostaa tieteen arvot, normit ja käsitteet. Laadullisen tutkimuksen raportointi on luonteeltaan väistämättä subjektiivista, jonka vuoksi tekstin tulisi olla läpinäkyvää ja tuoda selkeästi ilmi tutkijan tekemät ratkaisut ja niiden taustat. Lukijan tulisi pystyä tarkastelemaan rapor-

tista prosessin ja siitä johdettujen päätelmien suhdetta sekä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Günther & Hasanen 2021b.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on tärkeää todentaa, että tutkimuksen johtopäätökset ovat oikeita ja tosia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, ei luotettavuutta voida mitata tai laskea vakiintuneen arviointikriteeristön avulla. Tutkimuksen kohteena olevia ihmisten kokemuksia, käyttäytymistä tai ajatuksia ei voida täysin vakioida, eikä puhdasta objektiivisuutta voida saavuttaa. (Kananen 2014, 145-147.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa itseään ja hänen rehellisyyttään. Tutkijan tulee siis arvioida tutkimuksen luotettavuutta kaikissa valinnoissaan ja ratkaisuissaan. Tutkimuksen toteuttaminen ja sen luotettavuus eivät ole erillisiä prosesseja, vaan ne kulkevat käsi kädessä koko tutkimuksen ajan. (Vilka 2021, 155.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tulosten pysyvyyteen ja toistettavuuteen, eli siihen, että tutkimus johtaa samoihin tuloksiin, jos tutkimus uusitaan. Uusintamittaus siis vahvistaa tutkimustulokset, eikä toisin päin. Reliabiliteetti liittyy eniten tutkimuksen toteuttamisvaiheeseen. (Vilka 2021, 153; Kananen 2014, 147.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimusmetodin kykyä mitata oikeita ja tarkoituksenmukaisia asioita. Jotta validiteetti toteutuisi, tulee varmistaa, että tutkittavan ja tutkijan käsitykset tutkimuksen sisällöstä kohtaavat. Validiteetti liittyy vahvasti tutkimuksen suunnitteluun, eli siihen, mitä käsitteitä ja määritelmiä tutkimuksessa valitaan käytettävän, ja mikä on mittauksen kohde. Validiteetti on otettava huomioon myös aineiston analyysiä ja syy-seuraussuhteita luotaessa. (Vilka 2021, 153; Kananen 2014, 147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perustana on riittävä dokumentaatio. Tehdyt valinnat ja ratkaisut on kyettävä perustelemaan. Luotettavuutta voidaan vahvistaa myös teettämällä tutkimus toisen tutkijan toimesta. Kahden tutkijan sama tulkinta lisää tutkimuksen ristiriidattomuutta. Tulkintojen objektiivisuutta voidaan lisätä myös esimerkiksi teema-haastattelussa siten, että haastateltavan annetaan lukea haastatteluista kerätty aineisto. Jos tutkittava vahvistaa tutkijan kuvauksen oikeaksi, on tutkimus ongelmaton. Laadullisessa tutkimuksessa on myös pohdittava tutkittavien kohteiden, kuten haastateltavien määrää. Saturaatio, eli kylläntyminen viittaa siihen, että eri lähteiden tarjoamat tutkimustulokset alkavat toistua. Uusia havaintoyksiköitä, eli esimerkiksi haastateltavia, voidaan ottaa niin kauan, kun ne tuottavat uutta tietoa tutkimukseen. (Kananen 2014, 150-154.)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön toimeksiantona oli tutkia valtiovarainministeriön työnantajakuva ja vetovoimaisuutta liittyen asiantuntijarekrytointeihin. Selvitettävät keskeiset teemat olivat, miten valtiovarainministeriön työnantajakuva ja työntekijäkokemus kohtaavat, miten työntekijäkokemusta voidaan kehittää ja miten työnantajakuvasta kannattaisi viestiä. Haastattelut toteutettiin keväällä 2022 huhti- ja toukokuussa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen kohteiden (työnantajakuva ja työntekijäkokemus) keskiössä ovat ihmisten tunteet, ajatukset ja kokemukset. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, sillä tavoitteena oli käsitellä valittuja aiheita vapaasti rajaamatta niitä liikaa etukäteen. Teemahaastattelujen lähtökohtana oli tavoittaa, mikä haastateltavien näkökulmasta aiheisiin liittyen on merkityksellistä. Näistä merkityksistä pyrittiin luomaan kokonaisuuksia ja johtopäätöksiä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin noin kolmen kuukauden sisällä valtiovarainministeriössä viran tai virkasuhteen aloittaneet henkilöt, jotka työskentelivät asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatehtävissä työskennellään valtiovarainministeriössä esimerkiksi virkanimikkeillä asiantuntija tai erityisasiantuntija, neuvotteleva virkamies, ylitarkastaja tai -neuvos. Luukan (2019, 300) mukaan uuden työntekijän organisaatioon adaptoitumiseen kuluu enintään neljä kuukautta, jonka sisällä häneltä kannattaa kysyä näkökulmia ja ajatuksia organisaation toimintatavoista tai sen kulttuurista. Kohderyhmään haettiin ensisijaisesti uusia työntekijöitä, jotka pystyvät tarkastelemaan työnantajaansa tuorein silmin sekä peilaamaan kokemuksiaan myös ennen työssä aloittamista. Koska osajapula ei kosketa samassa suhteessa sihteerij- ja assistenttirekrytointeja, rajattiin kohderyhmä asiantuntijatehtävissä työskenteleviin virkamiehiin.

Haastatteluja varten kohderyhmälle lähetettiin kaksi sähköpostia, joissa kuvailtiin opinnäytetyön aihe ja pyydettiin vapaaehtoisia ilmoittautumaan haastatteluun. Yhteensä haastatteluun ilmoittautui 12 henkilöä. Lopulliseen haastattelijajoukkoon otettiin mukaan myös yli kolme kuukautta virassa tai virkasuhteessa olleita asiantuntijoita. Haastateltavat olivat työskennelleet tehtävissään kahdesta viikosta vajaaseen viiteen kuukauteen. Keskimääräinen työkokemus oli noin kolme kuukautta. Haastateltavista neljällä ei ollut lainkaan kokemusta valtiolla työskentelystä. Kahdeksalla oli kokemusta valtiolla työskentelystä, joista viidellä oli työ- tai työharjoittelukokemusta toisesta ministeriöstä. Yhdelläkään haastateltavalla ei ollut aikaisempaa kokemusta valtiovarainministeriössä työskentelemisestä.

5.1 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin videohaastatteluina Teamsin välityksellä ja niille varattiin haastateltavan aikataulusta riippuen 30-60 minuuttia. Haastatteluja varten laadittiin tietosuojalause-

ke, joka lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua. Tarkempi tietosuojalauseke lähetettiin sitä koskevan selvityksen takia ensimmäisille haastateltaville heidän suostumuksellaan poikkeuksellisesti jälkikäteen.

Haastatteluissa käytiin läpi kolme teemaa: työnantajakuva ennen virkasuhteen alkua, työntekijäkokemus virkasuhteen alettua ja työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen. Haastattelun aluksi kerrattiin haastattelun nauhoittamiseen ja tietosuojaan liittyvät pääkohdat. Alkuun haastatteluissa kysyttiin taustatekijöitä kartoittavia demografisia kysymyksiä liittyen siihen, milloin haastateltava oli aloittanut virassa tai virkasuhteessa, millainen työhistoria hänellä oli ja oliko hän työskennellyt ennen valtiolla tai ministeriössä. Haastatteluja varten oli laadittu teemahaastattelurunko (liite 1), jossa oli listattuna haastattelun teemat, sekä apukysymyksiä teemoihin syventymisen tueksi. Apukysymyksiä käytiin läpi vapaassa järjestyksessä ja muodossa. Tarvittaessa kysymyksiä jätettiin pois tai esitettiin tarkentavia jatkokysymyksiä. Valtiovarainministeriöstä käytetään haastatteluissa ja opinnäytetyön tutkimusosuudessa myöhemmin myös lyhennettä VM.

Haastattelut litteroitiin ja aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua. Teemoittelua varten laadittiin kaksi samanlaista taulukkoa, joiden avulla tehtiin havaintoja aineistosta nousevista, tutkimuksen kannalta merkittävistä ja toistuvista aihekokonaisuuksista. Teemoittelulle tyypillisesti tutkimusraportissa esitetään sitaatteja, eli katkelmia haastatteluista valittujen teemojen havainnollistamisen tukena ja perusteena. Tutkimusosuudessa esitellyissä sitaateissa on käytetty peruslitterointia. Peruslitteroinnissa puhe muutetaan tekstiksi sanatarkasti, mutta siitä jätetään pois täytesanat, toistot sekä yksittäiset äännähdykset (Tietoarkisto 2022).

5.2 Työnantajakuva ennen virkasuhteen alkua

Ensimmäisenä tutkimusteemana kartoitettiin työnantajakuvaa ennen virkasuhteen alkua muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä tekijät saivat sinut hakeutumaan valtiovarainministeriöön töihin?
- Mitä mielikuvia valtiovarainministeriö herätti ennen virkasuhteen alkua?
- Pohdituttiko jokin valtiovarainministeriössä työskentelyssä? Mikä jännitti?
- Oliko sinulla etukäteen tietoa valtiovarainministeriössä työskentelystä?
- Miten rekrytointihaastattelu vaikutti mielikuvaasi valtiovarainministeriöstä?

Syiksi valtiovarainministeriöön hakeutumiselle kuvailtiin usean haastateltavan kohdalla työn ja tehtävien koettu merkityksellisyys tai vaikuttaminen yhteiskunnallisella tasolla. Valintaan oli vaikuttanut myös kiinnostavaksi koettu tehtävänkuvaa ja ajatukset urakehityksestä. Osa haastatteluista mainitsi vaikuttaviksi tekijäksi myös positiiviset kuulopuheet ystäviltä tai kollegoilta liittyen valtiovarainministeriössä työskentelyyn. Tehtävään hakeutumisen takana

oli osan kohdalla myös sattumiksi kuvaillut syyt tai verkostojen kautta tullut pyyntö. Kahdella haastateltavalla valtiovarainministeriöön hakeutuminen oli ollut selkeämpänä tavoitteena jo pidemmän aikaa. Erilaiset syyt ja taustat jakautuivat haastateltavien kesken suhteellisen tasaisesti, eikä yksittäinen tekijä noussut toisia merkittävämmäksi.

Haastattelun alussa pyydettiin alussa pohtimaan mielikuvia valtiovarainministeriöstä työnantajana ennen virkasuhteessa aloittamista. Puolet (6 kpl) haastateltavista kuvaili valtiovarainministeriötä jollakin tapaa arvovaltaiseksi tai arvostetuksi työntajaksi. Valtiovarainministeriötä kuvailtiin muun muassa ”*vallan ministeriönä*” ja ”*ministeriöiden ministeriönä*”, joka kontrolloi ja on muita ylempänä. Valtiovarainministeriötä verrattiin myös muihin ministeriöihin muun muassa asiantuntijuuden näkökulmasta.

”Jos nyt vaikka muihin ministeriöihin vertaa niin on mun näkemyksen mukaan kyl... En niinku väitä, että muut ministeriöt ois niinku epäammattimaisia, se ei oo ehkä oikein, mut kyl mul oli jotenkin semmoinen mielikuva, et kyl VM:ssä on ns. se niinku kovin taso.”

”Ehkä semmoinen tietynlainen, verrattuna tosi moneen, vaikka myöskin ministeriöön niin viel enemmän jotenkin semmoinen jämäkkä asiantuntijuus.”

Valtiovarainministeriön koettu arvovaltaisuus ja korkea taso nousi esiin myös tiettyinä kynnyksenä valtiovarainministeriöön hakeutumiselle. Vastauksista kävi ilmi, että valtiovarainministeriöön töihin pääseminen oli nähty jossain määrin vaikeana tai omista mahdollisuuksista oli oltu epävarmoja. Myös työtehtävissä menestymisestä koettiin paineita tai niissä epäonnistumista pohdittiin. Valtiovarainministeriöön hakeutumiseen liittyvistä kynnyksistä tai paineista kertoivat etenkin sellaiset haastateltavat, joilla ei ollut paljon tai lainkaan kokemusta valtiolla tai ministeriössä työskentelemisestä, tai joiden työkokemus oli yleisestikin ottaen lyhyempi. Valtiovarainministeriön kohderyhmä nähtiin osittain kapeana ja oletukset olivat, että esimerkiksi oma koulutustausta tai työkokemus ei riittäisi valituksi tulemiseen. Toisaalta houkuttelevuuteen kerrottiin vaikuttavan myös se, että valtiolla ja valtiovarainministeriössä virkasuhteet ovat usein määräaikaisia. Määräaikaisuus oli ollut osan kohdalla aikaisemmin joko este tehtävään hakeutumiselle tai se nähtiin negatiivisena tekijänä, joka pohditutti paljon hakuvaiheessa.

”Kyl mun täytyy sanoa, että mä hain tätä paikkaa niin että mä ajattelin, etten mä tule saamaan sitä virkaa.”

”Käsitys että on hirveän hankala saada työpaikkaa varsinkin niinku vakituista virkaa kun tulee hallinnon tai valtion ulkopuolelta”

”Jos tätä mahdollisuutta ei olis siinä mieles tullut näin niinku suoraan pöydälle niin, olis mulla saattanut ehkä olla jopa kohtalaisen korkea kynnys hakea VM:ään...”

”...ja sitten oli tietysti ehkä huoli siitä, että kun täällä käsitellään ikään kuin, no väärin sanoa tärkeämpiä asioita, mut korkeamman profiilin asioita niin olihan tunne, että näis on vähemmän niin kuin mokaamisen varaa, voisko näin sanoa.”

”..Mulle tuli vaan semmoinen odotusarvo, että odotetaanko että mä tulen nyt.. ja niinkun ratkaisen kaikki ongelmat..”

Muita asioita, jotka haastateltavat kokivat jännittäviksi tai pohdituttaviksi ennen viran tai virkasuhteen alkamista olivat esimerkiksi se, millaista työn arki käytännössä tulee olemaan, miten työyhteisöön integroituminen toteutuu ja millaisia kehittymismahdollisuuksia työ tarjoaa. Valtiovarainministeriöstä työympäristönä nousi esiin useassa vastauksessa myös mielikuvat byrokraattisuudesta, jäykkyydestä tai hierarkkisuudesta. Eräs haastateltava pohti myös omaa persoonaansa ja sen sopeutumista jäykäksi olettaamaansa työkuulttuuriin:

”..että mäkin oon kuitenkin ihmisenä aika semmonen huithapeli ja tykkään pitää hauskaa ja tälleen niin sit mä ajattelin, että soviks mä niinku ihmisenä tällaiseen niin kun, jos nyt voi sanoa jäykkään virkamieskoneistoon, mutta ehkä nyt kun aloitti niin sit on tullut se todellisuus, että ei se oookkaan niin jäykkää.”

Haastatteluissa kartoitettiin myös rekrytointiprosessin vaikutuksia työnantajakuvaan. Kaikki (12 kpl) haastateltavista kuvailivat rekrytointihaastattelua jollakin tavalla positiiviseksi kokemukseksi. Haastatteluun osallistuneita ihmisiä kuvailtiin muun muassa välittömiksi, lämminkisiksi ja miellyttäväiksi. Hyväksi koettiin myös esimerkiksi se, että haastattelussa kerrottiin avoimesti ongelmista, joita kyseisessä työyhteisössä oli koettu. Rekrytointiprosessista kokonaisuudessaan puolestaan tuotiin ilmi useammassa haastattelussa myös kehitettäviä puolia. Prosessin hitaus, joka johtui esimerkiksi turvallisuusselvityksen tai virallisen nimityspäätöksen viivästyemisestä, kuvattiin epävarmuuden tunteita herättäväksi. Myös rekrytointiprosessin kokonaisuudesta toivottiin viestittävän paremmin ja selkeämmin, esimerkiksi ilmoittamalla ennakkoon, missä vaiheessa suosittelijoiden yhteystietoja tullaan pyytämään tai viestimällä selkeämmin aloitusajankohdasta.

”Se (rekrytointihaastattelu) oli ehkä se ensimmäinen kosketuspinta siihen, että se ei ollukaan niin jäykkää. Se oli tosi hauska ja rento tapaaminen”

”Muutaman kerran oli silleen, että ku ei mitään kuulunut tosi pitkään aikaan niin sit mä olin vähän silleen et no ei ne varmaan mua ota sinne.”

5.3 Työntekijäkokemus virkasuhteen alettua

Toisena tutkimusteemana oli työntekijäkokemus virkasuhteen alettua, jota kartoitettiin muun muassa seuraavilla kysymyksillä:

- Mikä oli vaikutelmasi VM:stä ensimmäisten päivien perusteella? Miten koit perehdytysprosessin?
- Mikä on yllättänyt positiivisesti?
- Mikä ei ole vastannut odotuksia?
- Mihin olet tyytyväinen työssäsi? Miten työhyvinvointia tuetaan?
- Millaiseksi koet organisaation kulttuurin?

Suurin osa haastateltavista koki perehdytysprosessin ainakin osittain onnistuneena, mutta lähes jokainen (11 kpl) toi esille myös kehityskohteita liittyen perehdytykseen tai työn aloitukseen. Positiiviseksi koettiin muun muassa se, että työvälineet olivat ensimmäisenä päivänä valmiina ja ne sai nopeasti käyttöön. Myös ennen aloitusta tapahtuva perehdytys, kuten puhelimella toimiva VM:n perehdytysapplikaatio tai ennakkoon lähetetyt materiaalit koettiin hyvinä.

Yli puolet (7 kpl) haastateltavista kuvaili etätyöskentelyn perehdytysprosessia heikentävänä tekijänä. Erityisesti sosiaalisen perehdyttämisen ja työyhteisöön integroitumisen näkökulmasta virkasuhteen alussa olisi toivottu enemmän läsnäytötä. Muut perehdytysprosessiin liittyvät kehityskohteet liittyivät muun muassa prosessin nopeuteen suhteessa uuden tiedon määrään, liialliseen omaan vastuuseen tai selkeään perehdyttäjän puuttumiseen. Toisaalta osan mielestä esimiehen tuki oli riittävää ja kynnystä pyytää apua kuvailtiin matalaksi. Moni haastateltavista mainitsi, että perehdytys olisi kaivannut jossain määrin selkeyttä ja järjestelmällisyyttä tai sitä kuvailtiin suurpiirteiseksi. Vaikka asiantuntijatehtävissä oli totuttu itseohjautuvuuteen, moni kaipasi työn alkuun enemmän tukea. Osa haastateltavista toi esiin, että myös organisaation kokonaisuuden ja vastuualueiden hahmottamiseen kaivattaisiin lisää selkeyttä. Ministeriön yleisperehdytyksen lisäksi toivottiin raameja myös substanssiin liittyvien asioiden opiskelulle. On huomionarvoista, että perehdytysprosessit ovat valtiovarainministeriön sisällä hyvin erilaisia riippuen tehtävistä, yksiköstä, osastosta ja työtilanteesta.

”..sit ku sä meetkin ensimmäistä kertaa palaveriin niin kukaan ei oikeastaan jaksa perehdyttää sua siihen asiaan vaan sit mennään suoraan syvään päätyyn, et sitten se oli ehkä silleen hieman haastavaa päästä jotenkin siihen työyhteisöön itsessään kiinni ja myöskin niihin omiin hommiin kiinni.”

”Muutama asia oli vähän sellainen niinku että heitetään kylmään veteen ja testataan että osaako uida -tyyppinen”

Työntekijäkokemukseen liittyen tärkeäksi koettiin työyhteisöön liittyvät asiat, jotka nousivat esille yli puolessa (8 kpl) haastatteluista. Sosiaalisesta näkökulmasta työntekijäkokemusta tukeviksi asioiksi koettiin muun muassa säännölliset yhteiset palaverit, Teamsin kautta järjestettävät kahvittelut sekä vapaamuotoiset yhteiset aktiviteetit työyhteisön kanssa. Moni kuvasi kollegoitaan vastaanottavaisiksi ja tiimihenkeä hyväksi. Myös työhyvinvointia tukevat toiminnot, kuten säännölliset henkilöstökyselyt ja työhyvinvointiin liittyvät tietoiskut koettiin yleisesti hyvinä. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin työn kiireellisyyden, ja sen, että sinällään hyväksi koettuihin tilaisuuksiin ei ollut aina mahdollisuutta osallistua, tai niihin ei ollut aikaa keskittyä kunnolla.

”Kun tarvii apua ja ohjausta ja näin poispäin niin sitten että ei ole kyllä koskaan tullut semmoinen olo, että olipa tyhmä kysymys tai miten sä et tätä tiennyt, että varmasti paras (työyhteisö) missä olen koskaan ollut”

”..mun mielestä kaikki kuitenkin siis alkanut silleen tosi kivasti ja mut on otettu hyvin vastaan ja semmonen tunne on että et apua saa tai ku vaan sitä osaa ja ymmärtää ja kehtaa pyytää.”

”Se asiantuntijuus semmosena tietynlaisena mielikuvana niin se on kyllä totta mut sitten tavallaan on ollut hienoa nähdä se, että siellä virkamiesten takana on kuitenkin totta kai ne oikeatkin ihmiset”

Valtiovarainministeriön yhteinen työ- tai organisaatiokulttuuri koettiin haastattelujen perusteella osittain hankalaksi hahmottaa. Kulttuuri oli tunnistettavissa paremmin yksikkö- tai osastotasolla ja ministeriön yhteisiin käytänteisiin ei osattu välttämättä ottaa kantaa. Kolmasosa (4 kpl) haastateltavista kuitenkin kuvaili kulttuuria tai organisaation käytänteitä avoimiksi, keskusteleviksi tai osallistaviksi. Positiivisena nähtiin esimerkiksi henkilöstöstrategian yhteydessä toteutetut kommenttikierrokset, jonka avulla henkilöstö pääsi osallistumaan prosessiin. Avoin keskustelukulttuuri ja se, että myös eriäviä mielipiteitä voitiin jakaa turvallisesti, nähtiin edellytyksenä toimintojen kehittämiseksi.

”On niin paljon erilaisia tehtäviä ja osastoja ja yksiköitä, että en ole varma, että onko olemassa siellä yhtä yhteistä työkulttuuria.”

”Vaikea edelleenkin sanoa sitä, että mikä se VM:n niinku yhteinen kulttuuri on.”

”Keskusteleva kulttuuri, eli asioista keskustellaan ja niistä voi olla eri mieltä... Ihan rauhassa vois olla eri mieltä. Eikä kukaan ota siitä nokkiinsa. Koska sillä tavalla pystytään kehittämään toimintoja ja tuomaan esille se, että on jossain jotain ongelmaa, koska jos ei niitä ongelmia uskalleta tuoda esille, niin hankala niihin on silloin myöskään kenenkään puuttua.”

Haastateltavilta pyrittiin myös kartoittamaan, mitkä asiat työnteon arjessa ovat mahdollisesti yllättäneet tai mitkä asiat eivät jollain tasolla olleet vastanneet odotuksia. Useimmat yllätykset liittyivät työnteon rentouteen tai joustavuuteen. Ennakkoluuloja oli selkeästi myös työpukeutumiseen liittyen. Useampi haastateltava koki, että pukeutuminen oli rennompaa kuin oli kuvitellut tai että yleinen mielikuva valtiovarainministeriön virkamiehien pukeutumisesta oli korostetun virallinen, eikä vastannut todellisuutta.

”Mä en tiedä onks se korona tehny sen vai mitä vai onko sillein lähtökohtaisesti mut mä oon yllättynyt se et tältä osin se mun työ on ihan samanlaista, okei mä kirjaan päivittäin tunnit ja mulla juoksee saldot ja näin. Mut mua ei mitenkään kytätä tai seurata tai mitään tällaista. Et se oli mulle tosi positiivinen yllätys.”

”Semmonenkin voi olla yllättävää, että mäkin mietin silloin aluks että joudunko mä menemään uusimaan koko garderobin, että onks mulla tyyliin se yksi mekko jos mä kehtaan mennä töihin... Ainakaan siinä omassa yksikössäni se nyt ei ole semmoinen pönötyskulttuuri mitä nyt ehkä joku vois ajatella että voisi olla.”

”..liituraitapukuinen virkamies joka kävelee salkku kädessä vakavana ja siis tämmöinen mielikuva mutta sehän on kaikkea muuta.”

5.4 Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen

Kolmas tutkimusteema käsitteli työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittämistä.

Teemaa kartoitettiin muun muassa seuraavilla apukysymyksillä:

- Mikä tekisi työntekijäkokemuksestasi VM:ssä paremman?
- Onko jotain, jota puuttuu?
- Onko jotain, jota jättäisit kokonaan pois, jotta kokemus paranisi?
- Mitä ennakkoluuloja luulet VM:stä olevan?
- Mitä haluaisit mainostaa VM:ssä työskentelyä?

Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien oman työnantajakuvan lisäksi sitä, millaisia mielikuvia tai ennakkoluuloja he yleisesti ajattelivat valtiovarainministeriöstä olevan. Monen haastateltavan kohdalla yleisten ennakkoluulojen tai stereotyypioiden tunnistaminen oli helppompaa tai niitä kuvailtiin enemmän, kuin henkilökohtaisia ajatuksia. Esille tuodut positiiviset mielikuvat liittyivät VM:n asiantuntijuuteen tai arvostettavuuteen työnantajana. Negatiivisia mielikuvia kuvailtiin kuitenkin selkeästi enemmän, joka saattoi myös johtua kysymyksenasettelusta ja sanojen ”stereotypia” ja ”ennakkoluulo” usein kielteisiksi tulkituista merkityksistä. Yleisiä mielikuvia kuvailtiin muun muassa sanoin ”jäykkä rahanvartija”, ”byrokraattinen”, ”ei joustava” ja ”korostuneen virkamiesmäinen”. Valtiovarainministeriön aseman rahaministeriönä ja muita ohjailevana toimijana nähtiin peilautuvan negatiivisina mielikuvina, johon ajateltiin

tiin vaikuttavan esimerkiksi ministeriön rooli usein kielteisten uutisten kertojana. Kulttuurin ajateltavan näyttäytyvän ”jäykkänä” tai ”ummehtuneena”.

”Kyl se on aina siistiä jos sä pääset tämmöisiin hommiin töihin. Kyl mä sanon et se yleinen mielikuva on se et kun sä tulet VM:ään niin työ on tärkeä ja sä olet pätevä, jos sä pääset VM:lle töihin.”

”Mutta ehkä semmoinen että VM on jotenkin se paikka missä luovuus viimeistään kuo-lee, et siellä ei ole liikkumavaraa

”Että me ollaan joku semmoinen homehtunut vanha organisaatiokulttuuri, niin mulla on nyt niin monesta eri organisaatioissa kokemusta, että se ei pidä lainkaan paikkaansa ja nää on tosi moderneja työpaikkojen ainakin nämä ministeriöt”

”Keskusteluissa VM toteaa syvällä rintaäänellä, että mehän näistä asioista viime kädessä päätetään, että nyt mennään näin ja niin pitääkin mennä, mut tämä ehkä luositten näihin virastoihin ja muihin toimijoihin semmosen vähän että okei että arrogantit VM:läiset että ne istuu siellä vallankahvassa kiinni.”

”Norsunluutornista huudellaan jotain totuuksia.”

”Kavereilta on tullut sellasta kommenttia että aa että siel ollaan varmaan jotenkin tosi niinku, ehkä harmaita ja tiukkoja, ja istutaan sen rahakirstun päällä tyyppisesti, mikä ehkä tavallaan mulla itselläkin on ollut jonkun näköisenä mielikuvana.”

Yleisten mielikuvien ja ennakkoluulojen tunnistamisen jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten he kertoisivat tai mainostaisivat valtiovarainministeriötä työnantajana sellaiselle ihmiselle, jolla ei ole tietoa VM:ssä työskentelystä tai jonka mielikuvat perustuvat edellä tunnistettuihin ennakkoluuloihin. Merkittävimmiä teemoiksi haastateltavien vastauksissa nousivat työn merkityksellisyyteen sekä työyhteisöön liittyvät asiat. Moni haastateltava kuvaili, että valtiovarainministeriössä pääsee työskentelemään yhteiskunnallisesti merkittävien ja mielekkäiden asioiden parissa, tai että työn kautta pääsee aidosti vaikuttamaan yhteiskuntaan. Työyhteisöä taas haluttiin mainostaa asiantuntevana, osaavana ja motivoituneena. Työkavereilta kuvailtiin saavan myös tukea ja heitä pidettiin mukavina ja kannustavina. Myös työn joustavuutta ja inhimillisyyttä haluttiin tuoda esille vastapainona mielikuvalle byrokraattisuudesta ja jäykkyydestä. Ilmapiiriä kuvailtiin myös raikkaaksi ja työn tekemisen tapoja moderneiksi.

”Suurempi ajatus siitä, että on on hienoa olla tekemässä asioita, jotka vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin ja tulevaisuuteen, niin se on se tietty asia mikä on lähellä sydäntä.”

”No kyl mä mainostaisin sitä nimenomaan, että mun mielestä ihmiset täällä on yleisesti ottaen tosi motivoituneita.”

”Tää on raikas ja moderni, tää on ajassa ihan täysin, tääl ei oo enää mitään sellast pömpösimäistä.”

”Ihan yhtä lailla kuin jossakin, kun ihmiset menee johonkin startupiin, siis siinä mielessä, että täällä on vapaata ja täällä ei niinku kytätä ja saa vastuuta ja kaikkea.”

”Jos tulee VM:n töihin niin tulee joustavaan organisaatioon missä olla oma itsensä, missä inhimillisellä työpanoksella sä saavutat todella, tai inhimillisellä työpanoksella, sulla on mahdollisuus tosi hyvään urakehitykseen omalla alalla.”

Haastateltavien kanssa käytiin myös läpi työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyviä asioita. Moni esille tuoduista kehityskohteista liittyi etätyöskentelyyn ja sen tukemiseen. Muun muassa kotitoimiston rakentamista ja monipaikkaista työtä toivottiin tuettavan enemmän. Tähän liittyen käytännön esimerkkeinä mainittiin internetyhteyden tarjoaminen työnantajan puolelta sekä mahdollisuus hyödyntää erilaisia työvälineitä riippuen työtehtävästä. Harmillisenä ja vanhanaikaisena käytäntönä koettiin myös se, että työmatkoja ei voida hyödyntää työaikana. Erityisesti perehdytykseen liittyen etätyöskentely koettiin yhteisöllisyyttä heikentävänä tekijänä. Näkemys oli, että osa koulutuksista tai tilaisuuksista olisi ollut parempi järjestää paikan päällä tai että alussa toisten uusien virkamiesten kohtaaminen olisi parantanut työntekijäkokemusta. Huomioitavaa on, että suurin osa haastateltavista oli aloittanut työnsä ajankohtana, jolloin covid-19-pandemian takia oli asetettu etätyösuositus.

”Uusien työntekijöiden tämmöistä yhteisperehdytystä että näkis muitakin samassa tilanteessa olevia, että sais tavallaan sellasta vertaiskokemusta siitä, että mitä haasteita tai kysymyksiä on tullut mieleen kun on aloittanut ja näin että mullekin silloin kun mä aloitin niin ei sattunut tälle samalle tai tähän lähelle samaan yksikköön ketään muita niin ei ollut semmoisia tahoja.”

Osa haastateltavista toi myös esille organisaation laajuudesta johtuvan vaikeuden hahmottaa valtiovarainministeriön sisäisiä vastuualueita. Käytännön toiveena tuotiin esille esimerkiksi listaus, josta voisi suoraan löytää oikean henkilön, mikäli tarvitsee tietoa jostakin asiasta. Eräs haastattelija kuvasi, että kokisi tehokkaammaksi, jos oikean henkilön voisi paikantaa suoraan sen sijasta, että tiedustelisi asiaa esihenkilöltään. Myös muiden osastojen toiminnasta yleisesti oli kiinnostusta tietää enemmän. Valtiovarainministeriö jakautuu kahteen osaan valtiovarainministerin ja kuntaministerin vastuualueiden mukaan. Tämä jako näkyi joidenkin haastateltavien mukaan selkeästi, ja osien välille toivottiin pienempää kuilua sekä enemmän vuorovaikutusta.

”Ei oikein tiedä mihin ottaa yhteyttä, et semmoinen joku lista, että kenelle kuuluu mitäkin ja kuka hoitaa mitäkin niin voisi olla ihan hyvä. Minä en vielä ainakaan tiedä enkä tiedä mistä semmoinen lista löytyisi.”

”Varsinkin alussa on vaikea tietää kuka tekee mitä kun osastot on niin suuria, tai niin paljon suurempia, että se oikeen henkilön löytäminen ja tietäminen kuka vastaa mistäkin asiasta nii vaik tuijottaa sitä organisaatiokaaviota niin se ei anna vastausta.”

”Mikä itselle on näyttäytynyt tässä kohtaa on ehkä vähän semmoinen niinku tietynlainen niin kuin siiloisuus ettei välttämättä oikein tiedetä, et mitä muilla osastoilla tapahtuu ja sit ehkä se mistä puhutaan, joka ei oo ehkä semmoinen niinku.. Niin edelleenkin vähän siitä, että on vähän niinku kaks erillistä osaa että miten ne saisi vielä peilaamaan toisiinsa.”

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta kehittämiskohteet koskivat lähinnä kulttuurin vahvistamista ja selkeyttämistä. Osa haastateltavista koki, että valtiovarainministeriöllä ei ollut selkeää yhtenäistä kulttuuria. Kokemus myös oli, että hyviä linjauksia oli tehty, mutta niitä ei ollut viety aina käytäntöön työnteon arkeen. Yhtenä esimerkkinä annettiin johdolta tullut yleinen linjaus ja kehoitus pitää etäkokouksien alussa kameraa päällä, joka ei haastateltavan mukaan ollut toteutunut. Toinen linjaus, joka nousi esille useammassa haastatteluista koski työn huokoisuutta. Johdolta tulleen linjauksen ideana oli lopettaa kokoukset viisi tai kymmenen minuuttia aikaisemmin, jotta työpäivän sisälle tulisi enemmän taukoja. Myöskään tätä ei ollut koettu toteutettavan käytännössä.

”Ehkä löterö kulttuuri jossain asioissa, että on hyviä ideoita ja sanotaan, että joo tää otetaan nyt käyttöön ja tälleen että nyt niitä ei pidetä niitä ylipitkiä palaverreja ja muuta että pitää jättää siihen vähän väliin, mut niitä ei oikeasti käytännössä sitten toteuteta, siin on vähän petrattavaa.”

”Semmoisia asioita pitäisi ehkä selkeemmin viestiä ja tiedottaa ja kehottaa ihmisiä aloittamaan oikeasti ne palaverit sit 5 yli eikä tasalta, koska nyt se oli semmonen asia mikä jossain tämmösessä henkilöstötilaisuudessa mun mielestä heitettiin ilmoille ja sit sen jälkeen niinku ehkä kaks ihmistä otti siitä koppia ja mulla on ollu joku yksi semmoinen palaveri..”

Joidenkin haastateltavien kanssa keskusteltiin tarkemmin myös ideoista työnantajakuvaan kehittämiseen liittyen. Osa haastateltavista koki, että työnantajakuvaan liittyvässä viestinnässä olisi hyvä korostaa, että valtiovarainministeriöön voi hakea monenlaisista eri koulutus- ja työtaustoista ja siten houkutellessa myös organisaation ulkopuolisia hakijoita, joilla ei ole kokemusta ministeriössä tai valtiolla työskentelystä. Kuten osa haastateltavista kuvasi myös omia mielikuviaan pohtiessa, olivat he itsekin epäilleet mahdollisuuksiaan tulla valituksi valtiova-

rainministeriöön tai se näyttäytyi osan mielessä epätodennäköiseltä ennen valintapäätöstä. Valtiovarainministeriön virkamiehistä koettiin olevan tietynlainen rajallinen kuva, joka ei kuvannut täysin todellisuutta. Tätä mielikuvaa ajateltiin voitavan kehittää sillä, että ulkoisessa viestinnässä tuotaisiin esille monipuolisemmin erilaisia virkamiehiä ja erilaisia työnkuvia. Käytännön esimerkkinä annettiin videomuotoiset virkamiesesittelyt. Hakukanaviin liittyen mainittiin myös, että niin sanotut passiiviset työnhakijat tavoitettaisiin paremmin, jos rekrytointiviestintää tehtäisiin aktiivisemmin muuallakin kuin Valtiolle.fi -sivustolla.

”Mä luulen et se on pitkä prosessi jos pitäis avata ihmisille, et mitä täällä oikeasti tehdään, mitä sen keltasen kirjan lisäksi tääl tuotet-, se pelottava paksu valtion budjetti, joka on se ihmisten ajatus siitä mitä tääl tuotetaan, mitä valtavan paljon muuta tää on tää ministeriö.”

”Ulkopuolelta tuleminen organisaatioon, se pitäis tehdä riittävän helpoksi ja mahdolliseksi, ja sellaseks et se olis aito vaihtoehto ja se selvästi nähtäisiin että on ihan OK hakeutua myös ulkopuolelta, ettei ainoo polku ole tulla pitkää virkauraa niinku askel askeleelta ylöspäin.”

”..Se vähän niinku turn me off tietyllä tavalla et hetkonen eihän mul oo tämmöst kokemusta et enhän mä nyt voi edes hakea tämmöistä paikkaa, ja ehkä koen et ei mulla ole edes mitään saumaa hakea VM:n töihin koska en ole lakimies enkä ekonomisti, jotka ehkä on ne yleisimmät tutkinnot.. Mikä on sitten taas, toisaalt mielenkiintoista, että se on osoittautunut ehkä hyvässä ja pahassa vähän harhakuvaks, että hetkonen et okei, kyllähän siellä on piinkovia ekonomisteja ja yleensä ne on ne henkilöt, jotka näkyy julkisuudessa. Siitähän täs on periaattees kyse, että jos me katsotaan, et minkälaisia henkilöitä VM:stä on että meil on yleensä alivaltiosihteerit ja rahoitusmarkkinaosaston päällikköä ja budjettipäällikköä ja tietenkin kansliapäällikköä, et he on ne jotka näkyy siellä, he profiloituvat hyvin vahvasti tämmösenä kovan talouspolitiikan osaajina, joita he ovat, koska siinä positiossa ovat, niin tietenkin itekin mieltii, sit peilaa ehkä niitä odotuksia siihen, et tämmönen on ihminen joka on VM:ssä töissä.”

”Mä ehkä sanoisin sen, että tuota VM ei kuitenkaan ole tuonut rekrytoinneissaan esille sitä, että miten monipuolisesti VM:ssä on niin kun työtehtäviä erilaisia, jolloin myöskin se tausta voi olla hyvin erilainen. Eli ei ole mitään standarditaustaa tai ei pitäisi olla vaan että haetaan myöskin vähän erikoisempia opintoja ja taustoja omaavia henkilöitä ja asiantuntijoita sinne töihin.”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön toimeksiantona oli tutkia valtiovarainministeriön työnantajakuvan vetovoimaisuutta sekä toteutunutta työntekijäkokemusta. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään miten valtiovarainministeriön työnantajakuva ja työntekijäkokemus kohtaavat, miten työntekijäkokemusta voidaan vahvistaa ja miten työnantajakuvasta kannattaisi viestiä. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset kuvataan taulukossa 1.

Teemahaastattelujen perusteella valtiovarainministeriötä pidetään arvovaltaisena ja arvostettuna organisaationa, jossa työskentelee asiantuntevia henkilöitä merkityksellisten asioiden parissa. Haastateltavien omat mielikuvat valtiovarainministeriöstä ennen virkasuhteen alkamista olivat yleisesti ottaen positiivisia. Työnantajakuvan vetovoimaisuutta heikentää kuitenkin haastattelujen perusteella se, että omat mahdollisuudet työllistyä valtiovarainministeriöön nähtiin osittain heikkoina. Valtiovarainministeriön asiantuntijarekrytointien kohderyhmä näyttää liian kapeana liittyen toivottuun koulutustaustaan tai työkokemukseen, joka saattaa heijastua kynnyksenä hakea avoimiin rooleihin. Kehitystoimenpiteenä valtiovarainministeriön rekrytointi- ja työnantajakuvaviestinnässä olisi tärkeää tuoda esille monipuolisesti erilaisia valtiovarainministeriössä työskenteleviä virkamiehiä ja heidän työtehtäviään.

Haastattelujen perusteella rekrytointihaastattelut koettiin yleisesti ottaen työnantajakuvaa vahvistavina tilaisuuksina. Kuitenkin rekrytointiprosessiin laajemmin toivottiin enemmän selkeyttä ja ketteryyttä. Prosessin pituus ja viestinnän odottelu oli aiheuttanut osalla epävarmuuden tunteita, jotka heikensivät hakijakokemusta. Valtiovarainministeriössä rekrytointin kulku saattaa esimerkiksi turvaselvityksen tai muiden ulkopuolisten tekijöiden takia pitkittyä, jonka vuoksi positiivisen hakijakokemuksen ja työnantajakuvan varmistamiseksi on tärkeää huolehtia rekrytointiviestinnän riittävästä määrästä ja oikea-aikaisuudesta. Myös muihin rekrytointiprosessiin liittyviin seikkojen, kuten hakijoiden suosittelijoihin tai työn aloituspäivämäärästä viestimiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota, sekä luoda prosessille yhtenäiset toimintatavat organisaatitasolla.

Suurin osa haastateltavista oli aloittanut työskentelynsä etätyösuosituksen aikaan, tai virkasuhteen alku oli muuten sisältänyt vain vähän lähityöskentelyä. Perehdytyksen suhteen etätyöskentely koettiin yleisesti työntekijäkokemusta heikentävänä tekijänä erityisesti sosiaalisesta ja työyhteisöllisestä näkökulmasta. Haastattelujen tulokset liittyen etäperehdytykseen mukailevat myös aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Rodeghero ym. (2021) tutkivat ohjelmoijien etäperehdytystä ja siihen liittyviä haasteita. Suurimmaksi perehtyjien haasteeksi tutkimuksen perusteella nousi sosiaalisen siteen muodostaminen työyhteisöön. Tutkimuksen pohjalta nousseita suosituksia etäperehdytykseen liittyen olivat muun muassa kameroiden käyttäminen etäkokouksissa, erillisen perehtyjäkaverin nimeäminen, yksilötapaamiset perehtyjän kanssa sekä kommunikaation ja avun pyytämisen helpottaminen.

Mahdollisuuksien mukaan virkasuhteen alussa olisi tärkeää sisällyttää perehdytykseen myös riittävästi lähityötä. Sosiaalista työntekijäkokemusta etäperehdytyksessä tukisi myös uusille työntekijöille järjestettävät tilaisuudet tai muut väylät, jotka mahdollistaisivat vuorovaikutuksen uusien virkamiesten välillä. Perehdytykseen liittyen nousi esille myös tarve hahmottaa organisaatio kokonaisuutena sekä helpottaa ja lisätä sisäistä vuorovaikutusta osastojen välillä. Edellä mainittu Rodeghero ym. (2021) toivat tutkimuksessaan esille myös, että etäperehdytyksessä korostuu tarve antaa uudelle työntekijälle tarpeeksi tietoa organisaatiosta, sekä työntekijän ja hänen tiiminsä roolista isommassa kokonaisuudessa. Kehitystoimenpiteenä ministeriön yhteiseen perehdytykseen voitaisiin ottaa tavoitteeksi lisätä tietoa organisaation sisäisistä verkostoista sekä muiden osastojen ja yksiköiden toiminnasta ja yhteyshenkilöistä. Käytännön toiveena nousi esimerkiksi selkeä listaus, josta olisi helposti löydettävissä tarvittava yhteyshenkilö. Mikäli tällainen listaus on jo olemassa, olisi tärkeää tuoda se aidosti saataville perehdytyksen aikana.

Valtiovarainministeriön yhteinen organisaatiokulttuuri koettiin haastattelujen perusteella osittain vaikeaksi hahmottaa. Yhteisiä hyväksi koettuja käytänteitä, kuten työn huokoisuuteen tai etäkokouksiin liittyviä linjauksia tunnistettiin, mutta niitä ei ollut nähty juurikaan harjoitettavan käytännössä. Kulttuuri näyttäytyi osalle haastateltavista heikosti määriteltynä tai siitä ei syntynyt vahvoja mielikuvia. Organisaatiokulttuurin selkeyttäminen ja vahvistaminen on tärkeää niin työntekijäkokemuksen kuin työnantajakuvan vahvistamisen kannalta. Kulttuuri rakentuu konkreettisten tekojen kautta: luodut käytännöt ja linjaukset on tärkeää lunastaa ja viedä työn arkeen asti. (Luukka 2019, 116, 135, 252.)

Työnantajakuvan vahvistamisen näkökulmasta tärkeänä tuloksena haastatteluista kävi ilmi se, että valtiovarainministeriö koettiin työnantajana ennakkokäsityksiä joustavampana ja modernimpana organisaationa. Yleisiä valtiovarainministeriöön liitettyjä stereotyyppioita ja ennakkoluuloja kuvattiin muun muassa adjektiiveilla byrokraattisuus, konservatiivisuus, jäykkyys ja korostunut ”virkamiesmäisyys”. Vaikka joidenkin haastateltavien mukaan nämä piirteet koettiin jossain määrin totuudellisina, eivät ne yleisesti ottaen toteutuneet työnteon arjessa. Esimerkiksi työyhteisöä ja -ilmapiiriä kuvailtiin rennoksi ja miellyttäväksi ja työpukeutuminen oli ennako-odotuksia vapaampaa. Työnantajakuvaviestinnässä olisi tärkeää tuoda vankan asiantuntijuuden rinnalle työn arjessa haastattelujen perusteella aidosti toteutuvia piirteitä, kuten vapaus, inhimillisyys, modernius ja raikkaus.

Tulokset	Johtopäätökset	Kehitysehdotukset
Valtiovarainministeriön työnantajakuva ja työntekijäkokemus		
<p>Haastattelujen perusteella valtiovarainministeriö nähdään arvostettuna ja arvovaltaisena työnantajana. Mielikuvat kuitenkin peilautuvat osittain negatiivisina uskomuksina liittyen työllistymiseen ja sitä kautta kynnykseen hakeutua valtiovarainministeriöön töihin.</p>	<p>Valtiovarainministeriön asiantuntijarekrytointien kohderyhmä näyttäytyy osittain kapeana muun muassa työhistorian ja koulutustaustan suhteen.</p>	<p>Rekrytointi- ja ulkoisessa työnantajakuvaviestinnässä olisi tärkeää tuoda monipuolisesti esille valtiovarainministeriön erilaisia virkamiehiä, sekä heidän työnkuviaan.</p>
<p>Rekrytointihaastattelut koettiin yleisesti ottaen työnantajakuvaan positiivisesti vahvistavina tilaisuuksina. Rekrytointiprosessin kokonaisuuteen toivottiin kuitenkin osan kohdalla selkeyttä ja jouhevuuutta.</p>	<p>Rekrytointiprosessia viivästyttävät tekijät ja epäselvyydet vaikuttavat hakijakokemukseen sitä heikentävästi.</p>	<p>Positiivisen hakijakokemuksen varmistamiseksi olisi tärkeää lisätä viestien määrää ja oikea-aikaisuutta rekrytointiprosessiin liittyvistä asioista.</p>
<p>Etätyöskentely virkasuhteen alussa koettiin erityisesti sosiaalista perehtymistä heikentäväksi tekijäksi. Haastatteluista nousi esille tarve hahmottaa organisaatio paremmin kokonaisuutena sekä helpottaa ja lisätä sisäistä vuorovaikutusta osastojen välillä.</p>	<p>Etätyöskentely virkasuhteen alussa vaikeuttaa sosiaalista integroitumista. Perehdytyksessä on tärkeää keskittyä vuorovaikutuksen lisäämiseen organisaation sisällä ja luoda ymmärrystä eri osastoista ja niiden toiminnasta.</p>	<p>Ministeriön yhteiseen perehdytykseen on hyvä ottaa tavoitteeksi lisätä tietoa organisaation sisäisistä verkostoista, muiden osastojen ja yksiköiden toiminnasta ja yhteyshenkilöistä. Uusille virkamiehille on tärkeää järjestää vuorovaikutuksellisia tilaisuuksia tai muita väyliä sosiaalisen perehdytyksen tueksi. Mahdollisuuk-</p>

		sien mukaan virkasuhteen alussa on hyvä lisätä lähi-työskentelyä.
Valtiovarainministeriön yhteinen kulttuuri nähdään haastattelujen perusteella osittain heikolta ja vaikeasti hahmotettavalta. Hyviä käytänteitä tunnistettiin, mutta niiden ei koettu toteutuvan työn arjessa.	Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvaan näkökulmasta organisaation yhteistä kulttuuria tulisi vahvistaa ja tehdyt linjaukset tulisi saattaa käytäntöön.	Organisaation yhteinen kulttuuri rakentuu konkreettisten tekojen kautta, joten käytännöt ja linjaukset on tärkeää lunastaa työn arjessa.
Yleisiä ennakkoluuloja valtiovarainministeriöstä kuvailtiin muun muassa adjektiiveilla jäykkä, byrokraattinen ja konservatiivinen. Tämä ei kuitenkaan usean haastateltavan perusteella toteudu työntekijäkokemuksessa, ja VM:n organisaatiota ja työyhteisöä haluttiin mainostaa modernina ja raikkaana ja inhimillisenä.	Valtiovarainministeriön ulkoinen työnantajakuva ei täysin kohtaa sisäisen työnantajakuva ja työntekijäkokemuksen kanssa.	Viestinnässä olisi hyvä tuoda esille työn arkea sekä ihmisiä virkamiesnimikkeiden takana. Asiat, joita haastattelujen perusteella olisi hyvä korostaa, ovat muun muassa inhimillisuus, modernius, raikkaus ja työyhteisö.

Taulukko 1: Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimus toteutui ennakkoon luodun suunnitelman mukaan hyvin. Haastattelujen otanta oli riittävä (12 kpl) ja aineisto alkoi loppua kohden kylläntymään, eli toistamaan itseään. Teema-haastattelut soveltuivat tutkimusmenetelmäksi hyvin, sillä aiheita ei haluttu rajata ja määritellä liikaa etukäteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että tärkeimmäksi nousseet teemat ja kehityskohteet olivat lähtökohtaisesti haastateltavien itsensä vapaasti esille tuomia. Ennalta oli määritelty vain karkeat teemat, joiden avulla haastatteluja ohjattiin eteenpäin. Merkittävimmiksi teemoiksi tutkimuskysymysten kannalta nousivat valtiovarainministeriön työnantajakuvaan kohtaaminen työntekijäkokemuksen kanssa, rekrytointi- ja perehdytysprosessin vaikutukset työnantajakuvaan ja työntekijäkokemukseen sekä organisaation kulttuurin vahvistaminen ja työnantajakuviestinnän kehittäminen. Lopulliset toteutuneet teemat

vastasivat hyvin ennalta määriteltyyn tutkimusongelmaan ja kysymyksiin. Myös toimeksiantajan arvion mukaan tutkimuksen kokonaisuus oli toteutettu hyvin ja riittävällä otannalla ja se toi ilmi selkeitä kehittämiskohtia ministeriön toiminnasta.

Alkuperäinen kohderyhmä (alle kolmen kuukauden sisällä virkasuhteensa aloittaneet) laajentui hieman tutkimuksen edetessä, ja lopulta haastateltavissa oli myös vajaa viisi kuukautta VM:ssä työkennelleitä virkamiehiä. Tämä ei kuitenkaan haitannut tutkimuksen toteutusta. Pidempään virkasuhteessa olleet haastateltavat pystyivät osittain tuomaan tuoreempia virkamiehiä monipuolisemmin työntekijäkokemuksiaan ilmi, mutta kykenivät kuitenkin reflektimaan kokemuksiaan myös ennen virkasuhteessa aloittamista. Keskimääräisesti haastateltavat olivat kuitenkin aloittaneet virkasuhteessaan noin kolme kuukautta ennen haastatteluhetkeä.

Valtiovarainministeriön laajuus ja moninaisuus organisaationa sekä haastateltavien sijoittuminen eri osastoihin ja yksiköihin vaikeuttaa hieman tulosten yleistettävyyttä. Haastattelussa ja aineiston analyysissä kuitenkin pyrittiin arvioimaan sitä, mitkä tekijät ja piirteet koskivat yksittäisen yksikön tai osaston käytänteitä, ja mitkä koskivat laajemmin organisaation toimintaa. Vaikeammin yleistettävät kohdat tuotiin myös opinnäytetyön tutkimusosuudessa ilmi.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti valtiovarainministeriön rekrytointi- ja työnantajakuvaviestinnän sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen liittyvässä työssä. Jatko-tutkimuksena voitaisiin tarkastella työntekijäkokemusta ja työnantajakuvan vetovoimaisuutta valtiovarainministeriössä osastotasolla esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Laajempi tutkimus auttaisi havainnollistamaan valtiovarainministeriön laajuudesta ja monista eri osastoista ja yksiköistä johtuvia eroja sekä paikantamaan, onko tietyissä organisaation osissa enemmän tarvetta kehitystoimenpiteille. Tutkimuksen myötä voitaisiin myös jakaa hyväksi havaittuja käytäntöjä esimerkiksi rekrytointiin ja perehdytyksen prosesseista sekä yhtenäistää toimintoja ministeriön sisällä.

Lähteet

Painetut

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Green, K. 2019. Competitive People Strategy. UK: Kogan Page Limited.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2012. Vetovoima. Helsinki: Talentum.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Kauppakamari. Meedia Zone OÜ: Viro.

Sähköiset

Aalto University. 2021. Changes to the workplace and work post-pandemic. Viitattu 20.3.2021. <https://www.aalto.fi/en/aalto-networking-platform/living-blog-changes-to-the-workplace-and-work-post-pandemic>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. E-kirja.

Anttila, A. 2020. Työntekijälähettävyys on viestintää ihmiseltä ihmiselle - näin sen saa toimimaan uskottavasti. Duunitori. Viitattu 4.4.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyontekijalahettyys-rekrytointitutkimus>

Attia, A. 2020. Työnantajakuulla on merkitystä. Viitattu 25.3.2022. <https://www.valtiolla.fi/tyonantajakuulla-on-merkitysta/>

Bauer, T., Ellis, A., Erdogan, B. & Nifadkar, S. 2017. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Harvard Business Review. Viitattu 4.4.2022. <https://gmptrainingsystems.com/images/New%20Hire%20Onboarding.pdf>

Cortini, M., Galanti, T. & Barattucci, M. 2019. The effect of different rejection letters on applicants' reactions. Behavioral Sciences. Viitattu 31.3.2022. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-different-rejection-letters-on-applicants/docview/2546932579/se-2>

Duunitori 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus. Viitattu 16.2.2022. <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view> (julkaisemat on?)

Erkko, A. 2021. Nyt on työnhakijan markkinat - vakituinen työ ja hyvät edut eivät enää riitä työntekijöiden houkutteluun. Talouselämä. Viitattu 30.3.2022. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-on-tyonhakijan-markkinat-vakituinen-tyo-ja-hyvat-edut-eivat-ena-riita-tyontekijoiden-houkutteluun/125d9db2-6448-4296-91af-313f9df36d3f>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-44. E-kirja.

Eskola, H. 2021. Hyvä työnantajabrändi on rehellinen ja konstailematon. Kauppalehti. Viitattu 28.3.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hyva-tyonantajabrändi-on-rehellinen-ja-konstailematon/1c62751c-1561-4dd8-aa2f-a3035798fe7b>

Goldsmith, M. & Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage : How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate. E-kirja. New Jersey: John Wiley & Sons, I

Great Place to Work. 2022. Tietoa meistä. Viitattu 30.3.2022. <https://greatplacetowork.fi/#>

Grotto, A.K., Hyland, P.K., Caputo, A.W. & Semedo, C. 2017. Employee Turnover and Strategies for Retention. Teoksessa Goldstein, H.W., Pulakos, E.D., Semedo, C. & Passmore, J. The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention. E-kirja. John Wiley & Sons, Inc. 445-472.

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tutkimuksen kulku. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>

Günther, K. & Hasanen, K. 2021b. Raportointi ja kirjoittaminen. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/raportointi-ja-kirjoittaminen/>

Heikkinen, T. 2022. Työsuhteiden vanhat kaavat murroksessa - Asiantuntijatyön tulevaisuus on vapaudessa ja omistajuudessa. Kauppalehti. Viitattu 30.3.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyosuhteiden-vanhat-kaavat-murroksessa-asiantuntijatyon-tulevaisuus-on-vapaudessa-ja-omistajuudessa/11df80dc-33bb-413b-8fdf-b8f4cd777792>

Helsingin seudun kauppakamari. 2021. Kauppakamarikysely: Etätö ja digitalisaatio sävyttävät yritysten uutta normaalia koronan jälkeen. STT Info. Viitattu 31.3.2021. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/kauppakamarikysely-etatyo-ja-digitalisaatio-savyttavat-yritysten-uutta-normaalia-koronan-jalkeen?publisherId=26487429&releaseld=69918962>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua - Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Hyppänen, R. 2015. Henkilöstö. E-kirja. Bonnier Pro.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. E-kirja. Helsinki: Helsingin Kamari.

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Juhila, K. 2021b. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kallio, A. 2021. Litterointi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.4.2022.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Koppa, Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. Viitattu 18.2.2022.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Ku, D. 2021. How TikTok Is Being Used To Recruit Future Employees. PostBeyond. Viitattu 4.4.2022. <https://www.postbeyond.com/blog/tiktok-social-recruitment/>

Kunta-ala. 2020. Kunta-alan houkuttelevuus työnhakijamarkkinoilla. Viitattu 10.3.2022.
<https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/kunta-alan-houkuttelevuus-tyonhakijamarkkinoilla/>

Laine, M. 2017. Imagon ytimessä hyvä arki. Julkaisussa Valtiotyönantajana 2/2017.
<https://verkkojulkaisut.vm.fi/zine/130/article-18093>

Laine, K. & Äijälä K. 2020. Valitse oikein - Opas valtionhallinnon johtajien ja asiantuntijoiden rekrytointiin. Valtiovarainministeriö. E-kirja.
<https://vm.fi/documents/10623/20807210/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf/953edd77-2a36-f6f7-78d5-af6fd4a21961/Valitse+oikein+-+Opas+valtionhallinnon+johtajien+ja+asiantuntijoiden+rekrytointiin+2020.pdf?t=1607000775840>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Viitattu 6.4.2022.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. (407-440). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Viitattu 4.4.2022.
<https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Viitattu 23.3.2022.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? E-kirja. Business Horizons.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical lessons from the World's Leading Employers. E-kirja. John Wiley & Sons.

Rodeghero, P., Zimmermann, T. Houck, B. & Ford, D. 2021. Please Turn Your Cameras On: Remote Onboarding of Software Developers during a Pandemic. School of Computing, Clemson University. Clemson, South Carolina. Viitattu 15.5.2022.
<https://arxiv.org/pdf/2011.08130.pdf>

Samoliuk, N., Bilan, Y., Mishchuk, H. & Mishchuk, V. 2022, Employer brand: key values influencing the intention to join a company. Management & Marketing Vol. 17, no. 1. 61-72. Viitattu 23.5.2022. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0004>

- Sultan, A., Clarke M. & Goodman S. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*. 413-431. Viitattu 31.3.2022. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-employer-brand-equity-employee-attraction/docview/1919855832/se-2?accountid=12003>
- Szwajlik, A. 2018. The use of social media in employer branding in the light of the research on the ict sector enterprises. *European Journal of Service Management* Vol. 28/2. 493-498. Viitattu 14.4.2022. <https://wnus.edu.pl/ejsm/file/article/view/18480.pdf>
- Tietoarkisto. 2022. Aineistonhallinnan käsikirja: Kvalitatiivisen datan käsittely. Tampereen yliopisto. Viitattu 11.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>
- Tietosuoja laki 2018/1050. Viitattu 31.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20181050>
- Tietosuoja valtuutetun toimisto. 2022. Osoitusvelvollisuus tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 10.5.2022. <https://tietosuoja.fi/osoitusvelvollisuus-tieteellisessa-tutkimuksessa>
- Torkki, M. 2018. Työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Vaasa. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9585/osuva_8335.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos. 2020. Suomessa kuusi kymmenestä kokee työn imua - ja sitä kokemusta kannattaa työpaikoilla vaalia. Tiedote. Viitattu 23.3.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomessa-kuusi-kymmenesta-kokee-tyon-imua-ja-sita-kokemusta-kannattaa-tyopaikoilla-vaalia>
- Uusitalo, K. 2022. Asiantuntijat varoittavat viheliäisestä taloustaudeista - sen tunnistaa kolmesta oireesta, ja kaksi niistä on jo totta Suomessa. Yle. Viitattu 30.3.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12360230>
- Vaisto, L. 2021. Millainen on hyvä työnantajalupaus eli EVP? 3 tärkeintä asiaa. Duunitori. Viitattu 17.2.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajalupaus>
- Valtiokonttori. 2022. Valtiolla.fi – Millaista on olla #töissäSuomelle? Viitattu 25.3.2022. https://www.valtiokonttori.fi/palvelu/valtiolla_fi/
- Valtionhallinnon kehittämisosasto. 2021. Hakijaviestinnän tukimateriaali. Viitattu 20.4.2022. https://vm.fi/documents/10623/1121917/Rekryprosessi+ja+hakijaviestint%C3%A4_v3.ppsx/5c4f25a1-68e5-01d3-68b1-bb89823ecc6e?t=1614688940791
- Valtion virkamieslaki 1994/750. Viitattu 6.4.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>
- Valtiovarainministeriö 2012. Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Viitattu 4.4.2022. https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Valtionhallinnon_henkilokierto-opas-2.pdf
- Valtiovarainministeriö. 2019. Valtion henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma. Asettamispäätös. Viitattu 3.4.2022. https://valtioneuvosto.fi/documents/10623/12045794/Asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelma.pdf/11822ae2-bea6-f7ee-5d97-6b194c2373be/Asettamisp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelma.pdf?t=1574230325000
- Valtiovarainministeriö. 2022. Vastuualueet. Viitattu 17.2.2022. <https://vm.fi/vastuualueet>

Valtiovarainministeriö. 2022a. Johto ja organisaatio. Organisaatiokaavio. Viitattu 20.4.2022. <https://vm.fi/johto-ja-organisaatio>

Valtiovarainministeriö. 2022b. Hallinnonala. Viitattu 10.5.2022. <https://vm.fi/hallinnonala>

Valtiovarainministeriö. 2021a. Valtion työnantajakuvan yhteiset viestit. Viitattu 25.3.2022. https://vm.fi/documents/10623/0/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI_2021.pdf/d3f4f16f-e920-6ca1-cf85-c20e11fdc93f/Valtion+ty%C3%B6nantajakuvan+yhteiset+viestit+VI_2021.pdf?t=162546118881

Valtiovarainministeriö. 2021b. Korkeakoulujen harjoittelu valtiolla 2022. Viitattu 25.3.2022. <https://vm.fi/documents/10623/1121917/Korkeakouluopiskelijoiden+harjoittelu+valtiolla+2022.PDF/c7c5e2d2-cd05-b57f-92c0-6ab395b7d1dd/Korkeakouluopiskelijoiden+harjoittelu+valtiolla+2022.pdf?t=1634651411345>

Valtiolla.fi. 2020. Näin kirjoitat blogin. Viitattu 30.3.2022. <https://www.valtiolla.fi/blogiohjeet/>

Valkama H. 2021. Ajatteletko vaihtaa alaa? Asiantuntijat: Nyt on työntekijän markkinat - ”Näin laajaa alalta toiselle siirtymää on tapahtunut tuskin koskaan”. Yle. Viitattu 27.2.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12180293>

Varshney, D. 2022. Understanding Virtual Employee Onboarding (VEO): The New Normal and beyond. Teoksessa Emirati Journal of Business, Economics, and Social Studies. Vol 1. Issue 1. Emirates Scholar. 55-72. Viitattu 24.5.2022. https://www.scienceopen.com/document_file/5bf84517-c31f-4b88-bba1-f885722e7c74/ScienceOpen/ID%20171%20%28P.%2055%20-%2072%29.pdf

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Wolfswinkel, MB. & Enslin, C. 2020. Talent attraction and retention through brand building: An exploration of practices in companies that are top south african brands. SA Journal of Human Resource Management. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/talent-attraction-retention-through-brand/docview/2470848179/se-2>

Wride, M., Patterson, K., & Maylett, T. 2017. The Employee Experience : How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. E-kirja. John Wiley & Sons.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 31.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Younis, R.A.A. & Hammad, R. 2021. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: the moderating role of social identity consciousness. United Kingdom: Personnel Review. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employer-image-corporate-organizational/docview/2533074716/se-2?accountid=12003>

3AMK. 2022. Valtion monet urapolut. Viitattu 10.5.2022. <https://www.3amk.fi/opintotarjonta/intensiiviopinnot-2/valtion-monet-urapolut/>

Kuviot

Kuvio 1: Valtiovarainministeriön organisaatiokaavio (huhtikuu 2022) (Valtiovarainministeriö 2022a)	8
Kuvio 2 : Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva (mukaillen Lievens & Slaughter 2016, 410; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67-69.)	11
Kuvio 3 : Työnantajakuvan instrumentaaliset ja symboliset tekijät (Lievens & Highhouse 2003, Lievens & Slaughter 2016, 411 mukaan).....	13
Kuvio 4: Rekrytointiprosessi hakijakokemuksen kautta	17
Kuvio 5: Työntekijäkokemuksen kahdeksikko (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 61.)	23
Kuvio 6: Laadullisen tutkimuksen prosessi (Kananen 2014; Günther & Hasanen 2021)	25

Taulukot

Taulukko 1: Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset	44
---	----

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko	53
---	----

Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko

Haastattelurunko

Alkuun:

Kyseessä on valtiovarainministeriön työnantajakuvaan ja työntekijäkokemukseen keskittyvä opinnäytetyö. Haastattelu on luottamuksellinen, eikä haastateltavan henkilöllisyys tule ilmi opinnäytetyössä. Haastattelu nauhoitetaan litterointia ja tulosten analysointia varten. Aineistot hävitetään analyysin valmistuttua.

Demografiset kysymykset:

1. Milloin virkasuhteesi VM:ssä alkoi?
2. Kuinka pitkään olet ollut työelämässä?
3. Oletko työskennellyt ennen valtiolla/yksityisellä?

Teema 1: Työnantajakuva ennen virkasuhteen alkua

Apukysymykset:

4. Mitkä tekijät saivat sinut hakeutumaan valtiovarainministeriöön töihin?
5. Mitä työnantajamielikuvia valtiovarainministeriö herätti ennen virkasuhteen alkua?
6. Pohdituttiko jokin VM:ssä työskentelyssä? Mikä jännitti?
7. Oliko sinulla etukäteen tietoa valtiovarainministeriössä työskentelystä?
8. Miten rekrytointihaastattelu vaikutti mielikuvaasi valtiovarainministeriöstä?
9. Mitkä seikat voisivat sinusta vahvistaa/kehittää VM:n työnantajamielikuvaa?

Teema 2: Työntekijäkokemus virkasuhteen alettua

Apukysymykset:

10. Mikä oli vaikutelmasi VM:stä ensimmäisten päivien perusteella? Miten perehdytys sujui?
11. Mikä on yllättänyt positiivisesti?
12. Mikä ei ole vastannut odotuksia?
13. Mihin olet tyytyväinen työssäsi?
14. Millaisiin asioihin haluaisit muutosta?

Teema 3: Työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan kehittäminen

Apukysymykset:

15. Mikä tekisi työntekijäkokemuksestasi VM:llä paremman?
16. Onko jotain, jota puuttuu?
17. Onko jotain, jota jättäisit kokonaan pois, jotta kokemus paranisi?
18. Mitä ennakkoluuloja luulet VM:stä olevan?
19. Mitä haluaisit mainostaa/hehkuttaa VM:ssä työskentelyä?

Lopuksi: Haastateltava voi kertoa vapaasti ajatuksiaan käsiteltyihin teemoihin liittyen.