



Hakijakokemus osana rekrytointiprosessia Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa

Heidi Miettinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Tradenomi YAMK
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Opinnäytetyö
2023

Tiivistelmä

Tekijä Heidi Miettinen
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyön nimi Hakijakokemus osana rekrytointiprosessia Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa
Sivu- ja liitesivumäärä 73 + 10
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Vantaan kaupungin rekrytointipalvelut ja Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen toimiala. Työn tavoitteena on selvittää Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijakokemuksen nykytilaa ja tehdyn tutkimustyön tulosten perusteella löytää ja tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita rekrytointiprosessista hakijakokemuksen parantamiseksi. Tavoitteena on myös selvittää, mistä hyvä hakijakokemus koostuu Vantaan varhaiskasvatukseen hakeville henkilöille sekä toteutuuko hakijan työnantajamielikuva henkilön aloitettua työt Vantaan kaupungilla.</p> <p>Rekrytoinnit ovat muuttuneet viime vuosina entistä vuorovaikutuksellisemmaksi ja julkisuudessa on käyty paljon keskustelua varhaiskasvatuksen pätevän henkilöstön saatavuushaasteista. Hyvällä hakijakokemuksella pystytään luomaan kilpailuetua muihin organisaatioihin nähden, mutta sitä ennen tulee ymmärtää, mistä tekijöistä hyvä hakijakokemus muodostuu. Aiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus hyvän hakijakokemuksen lisätessä organisaation vetovoimaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä perehdytään työnantajakuvaan, hakijakokemukseen ja rekrytointiprosesseihin, jotka kaikki linkittyvät toisiinsa hyvän hakijakokemuksen ympärille. Tietoperustaa haettiin aiheesta kirjoitetuista graduista ja opinnäytetöistä, vertaisarvioituista artikkeleista ja alan kirjallisuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin työnhakijan hakijapolun vaiheita ja kosketuspisteitä organisaation edustajien kanssa, joilla kaikilla on merkitystä hakijakokemuksen syntymisessä. Hakijakokemuksen syntymisen kannalta merkittävimpiä tekijöitä on riittävä, personoitu ja ajantasainen viestintä läpi prosessin, ketterä prosessi ja hakijoiden saama tasa-arvoinen ja ystävällinen kohtelu rekrytointiprosessin aikana.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistyö tehtiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin sekä sähköisellä kyselyllä että puolistrukturoiduilla haastattelulla. Sähköisen kyselyn vastausprosentti oli 23,5 %, jonka voi ajatella olevan hyvä kvantitatiiviselle kyselylle, joten saadut tulokset olivat merkityksellisiä. Haastattelu tehtiin neljälle henkilölle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijakokemuksen olevan melko hyvällä tasolla. Sekä kyselyssä että haastattelussa tuli kuitenkin esille myös kehitysehdotuksia. Tutkimustulokset tiivistettiin hakijakokemuksen nykytilan SWOT-analyysiin, jonka perusteella tehtiin ehdotus kehittämissuunnitelmasta hakijakokemuksen parantamiseksi.</p> <p>Kehitystyönä tehty hakijakokemustutkimus toimi pilottina ja sen perusteella on tarkoitus alkaa mittaamaan Vantaan kaupungin hakijakokemusta tulevissa rekrytoinneissa. Pilotti jatkuu toimiala kerrallaan siten, että hakijakokemuskysely tullaan lähettämään tulevaisuudessa lyhennettynä versiona osana rekrytointiviestintää kaikille hakijoille.</p>
Asiasanat työnantajamielikuva, hakijakokemus, ehdokaskokemus, rekrytointi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen tausta ja lähtökohdat	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuksen tarpeellisuuden arviointi	3
1.3	Rajaukset	5
1.4	Opinnäytetyön toteuttamisen aikataulu	5
1.5	Raportin eteneminen	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
2.1	Rekrytointiprosessi Vantaan kaupungilla	7
2.2	Rekrytointikanavat ja työkalut	9
2.3	Hakijakokemuksen mittaaminen	10
3	Teoreettinen viitekehys	12
3.1	Työnantajamielikuvasta työntekijäkokemukseen	14
3.2	Mikä on kokemus?	17
3.3	Hakijakokemus	17
3.4	Rekrytointi	23
3.5	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	29
4	Tutkimuksen toteuttamisen menetelmät	30
4.1	Lähestymistapana tapaustutkimus	30
4.2	Tiedonhankinnan menetelmät	31
4.3	Hakijakokemuskysely ja kyselyn toteuttaminen	31
4.4	Teemahaastattelut ja haastattelujen toteuttaminen	35
4.5	Tiedon analysointi	37
5	Tutkimustulokset	38
5.1	Educa-messuilla toteutettu anonyymi kysely työnantajamielikuvasta	38
5.2	Hakijakokemuskyselyn tulokset	39
5.3	Hakijakokemuskyselyn tulosten analysointi	48
5.4	Hakijakokemuskyselyn pohjalta esiin nousseet kehittämiskohteet	53
5.5	Haastattelujen tulokset	54
5.6	Haastattelujen pohjalta esiin nousseet kehittämiskohteet	59
5.7	Kehittämissuunnitelma hakijakokemuksen kehittämiseksi	60
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	66
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	66
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	67
6.3	Jatkotutkimusaiheet	68
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	68

Lähteet.....	70
Liitteet.....	74
Liite 1. Saateviesti hakijakokemuskyselyyn	74
Liite 2. Muistutusviesti hakijakokemuskyselyyn.....	75
Liite 3. Hakijakokemuskysely	76
Liite 4. Haastattelukysymykset	81
Liite 5. Korrelaatiotaulukko	83

1 Johdanto

Organisaatiot, jotka pystyvät tarjoamaan työnhakijoilleen korkealaatuisen hakijakokemuksen, herättävät osaajissa kiinnostusta, lisäävät sitoutumista sekä vetävät huippuosaajia puoleensa. (McCarthy, Bauer, Truxillo, Campion M.C. Iddekinge, Campion M.A. 2018.)

Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy. Talouskasvu on lisännyt työntekijöiden vaikutusvaltaa työmarkkinoilla, joka haastaa organisaatioiden ja yritysten rekrytointeja. Työnhakijoilla on entistä enemmän varaa valita, mihin he haluavat mennä töihin. Toisaalta työnhaku on muuttunut uuden sukupolven myötä. Uudet sukupolvet ovat kasvaneet henkilökohtaisten kuluttajateknologioiden parissa ja odottavat, että he saisivat rekrytoijilta henkilökohtaista, juuri heitä kiinnostavaa tietoa tehtävästä ja organisaatiosta. Enää ei riitä, että HR ilmoittaa avoimista paikoista ja jää odottelemaan saavansa paljon tehtävästä kiinnostuneita ehdokkaita. Rekrytoinnilta halutaan vuorovaikutusta ja sana hyvistä tai huonoista palvelukokemuksista leviää entistä helpommin eteenpäin hakijan verkostoille tai sosiaaliseen mediaan. Organisaatio nähdään yhtenä kokonaisuutena, joten kokemus rekrytointiprosessista voi vaikuttaa myös hakijan rooliin yrityksen palvelujen tai tuotteiden ostajana. Huonosti hoidetun rekrytoinnin kautta saattaa menettää hyvän hakijan lisäksi myös yrityksen asiakkaan. (Gretczko & Cleary 2016.) Aikaisemmat tutkimukset ovatkin tunnistaneet onnistuneen rekrytointiprosessin yhdeksi avaintekijäksi organisaation työnantajabrändiä rakennettaessa (Miles & McComey 2018, 756).

Monessa suomalaisessa kunnassa on tällä hetkellä puheenaiheena varhaiskasvatuksen henkilöstön saatavuushaasteet. Varhaiskasvatustilanne on muuttunut syksyllä 2018 ja vuoteen 2030 mennessä päiväkotien opetus-, kasvatus- ja hoitohenkilökunnasta 1/3 tulee olla varhaiskasvatuksen opettajia, 1/3 varhaiskasvatuksen sosionomeja ja 1/3 varhaiskasvatuksen lastenhoitajia. Henkilöstörakenteen muutos vaikuttaa henkilöstötilanteeseen ja henkilöstön riittävyyden haasteet ovat todellisia. Samaan aikaan varhaiskasvatukseen osallistuvien lasten määrä on ollut tasaisessa kasvussa viimeisen 10 vuoden ajan. Tulevaisuudessa lastenhoitajia tarvitaan henkilöstörakenteen muutoksen myötä aikaisempaa vähemmän ja varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja nykyistä enemmän. On laskettu, että varhaiskasvatukseen tarvittaisi kentälle noin 18 000 nykyistä enemmän. (Kuntaliitto, 2022.)

Varhaiskasvatukseen pätevän henkilöstön saaminen on haasteena muiden kuntien tapaan myös Vantaan kaupungilla. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan varhaiskasvatukseen töihin hakevien henkilöiden hakijakokemusta Vantaan kaupungin rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millainen on Vantaan kaupungin varhaiskasvatukseen hakijakokemuksen nykytila. Nykytilakartoituksen myötä saada tietoa siitä, onko Vantaan kaupungin rekrytointiprosessit kunnossa ja hakijakuva myönteinen tilanteessa, jossa kilpaillaan kelpoisesta henkilöstöstä ja

pienetkin tekijät saattavat ratkaista sen, mihin kuntaan kelpoinen henkilö hakee töihin. Varhaiskasvatuksen toimialalla on valloillaan työnhakijan markkinat, joten organisaatioiden tulee olla houkuttelevia pärjätäkseen kilpailussa ammattilaisista ja osaavasta työvoimasta. Toivolan (2020) mukaan hakijakokemuksesta huolehtiminen onkin järkevää, koska usein organisaatioilla on kosketuspintaa rekrytointien myötä paljon useampiin henkilöihin, kuin niihin, jotka tulevat rekrytoinneissa valituiksi; ehdokkaat toimivat viestinviejinä sen suhteen, millainen kuva organisaatiosta hakijoille syntyy.

1.1 Aiheen tausta ja lähtökohdat

Varhaiskasvatuksen saatavuushaasteiden vuoksi on tärkeää, ettei Vantaan varhaiskasvatuksesta kiinnostuneiden ammattilaisten rekrytointiprosessi päättyisi negatiivisiin mielikuviin. Onkin kiintoisaa tutkia, millaisena varhaiskasvatuksen työnhakijat näkevät toimeksiantajan rekrytointiprosessin ja millainen hakijakokemus heille syntyy rekrytoinnin aikana. On myös mielenkiintoista selvittää, löytyykö hakijakokemusta tutkimalla uusia asioita, jotka toimivat vetovoimatekijöinä Vantaan kaupungille ja joita ei ole vielä ymmärretty hyödyntää Vantaan kaupungin rekrytointimarkkinoinnissa tai työnantajakuvatyössä.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tutkimustyö perusteltu, sillä saadut tutkimustulokset tuovat tärkeää informaatiota organisaation tarpeisiin ja pohjaa rekrytointiprosessien kehittämiseksi.

Hyvä hakijakokemus on ollut tärkeää toimeksiantajan rekrytointiprosessissa jo aikaisemminkin, mutta nyt toimeksiantajaorganisaatio haluaa lähteä rekrytointiprosessien kehittämisen tueksi tutkimaan tarkemmin niitä tekijöitä, jotka muodostavat hakijakokemuksen ja millä tekijöillä rekrytointiprosessin aikana on hakijalle merkitystä sekä mitkä tekijät Vantaan kaupungin rekrytointiprosessissa mahdollisesti vaikuttavat negatiivisesti hakijakokemukseen.

Opinnäytetyöstä saadun tutkimustiedon avulla selvitetään, kokevatko eri ammattiryhmien hakijat rekrytointiprosessin samalla tavoin vai onko eroja siinä, miten eri ammattiryhmät, esimerkiksi varhaiskasvatuksen asiantuntijat ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajat, kokevat rekrytointiprosessin. Vantaan kaupungilla on kokeiltu rohkeasti erilaisia rekrytointiprosesseja, joista ei ole kerätty palautetta hakijoilta, joten siksikin aihe on ajankohtainen ja tarpeellinen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui myös siitä syystä hakijakokemuksen mittaamiseen, että opinnäytetyön sivutuotteena tullut kyselylomake toimii Vantaan kaupungilla pilottina hakijakokemuskyselyn jatkuvaan mittaamiseen. Opinnäytetyötä varten suunnitellun kyselyn pohjalta jatkokehitetään hakijakokemuskysely, jolla aletaan mittaamaan hakijakokemusta säännöllisesti hakijoilta muiltakin toimialoilta kuin varhaiskasvatuksesta ja näin saadaan järjestelmällisesti arvokasta tietoa siitä, mitä hakijat nykypäivänä työnantajalta ja rekrytointiprosesseilta toivovat sekä mitä tekijöitä hakijat arvostavat Vantaan kaupungilla töitä hakiessaan.



Kuva 1. Opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen rooli Vantaan kaupungin hakijakokemuksen mittaamisessa.

Hakijakokemuksen mittaamisella halutaan ymmärtää, mitkä asiat rekrytoinnissa toimivat ja mihin tulisi kiinnittää huomiota, kuten kohtaavatko hakijan mielikuvat organisaatiosta todellisuuden kanssa. Mittaamisen avulla myös varmistetaan rekrytointiprosessien tasainen laatu. (Siren 2020.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuksen tarpeellisuuden arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja selvittää, mistä tekijöistä positiivinen hakijakokemus syntyy rekrytointiprosessin aikana Vantaan kaupungin varhaiskasvatukseen haettaessa. Tutkimuksesta saadun tiedon perusteella tehdään alustava kehittämissuunnitelma, jonka avulla myöhemässä vaiheessa voidaan kehittää rekrytointiprosesseja ja hakijakokemusta entistä paremmaksi. Opinnäytetyössä tutkitaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijakokemuksen nykytilaa ja tunnistetaan hakijakokemuksen kehittämistarpeet. Lisäksi opinnäytetyössä kerätään tietoa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen työnantajakuvasta ja houkuttelevuudesta hakijoiden

näkökulmasta sekä selvitetään, pitikö hakijoiden työnantajamielikuva paikkansa hakijan aloittaessa työt Vantaan kaupungilla.

Tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraavasti: ’

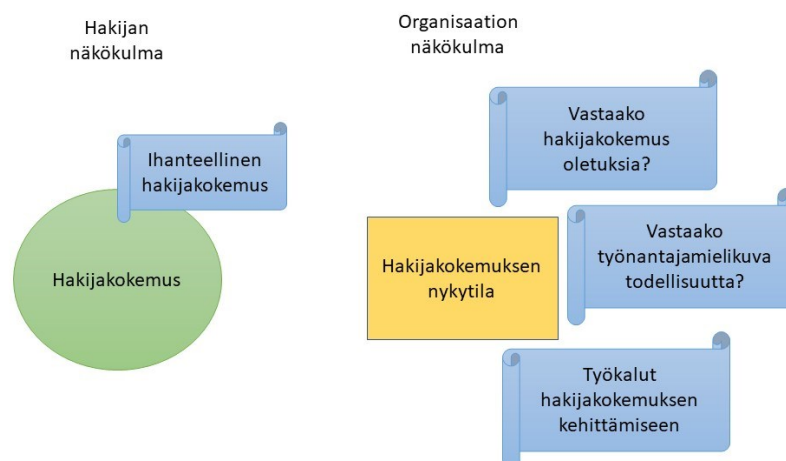
K1 Millainen on Vantaan varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessin aikana syntynyt hakijakokemus?

K2 Mistä tekijöistä hakijoille muodostuu hyvä hakijakokemus?

K3 Toteutuuko hakijan ennakkomielikuvat Vantaasta työnantajana sen jälkeen, kun hakija on aloittanut työt Vantaan kaupungilla?

Tutkimustyön hakijakokemuksen mittaamisesta voi nähdä tarpeellisen ja ajankohtaisen Vantaan kaupungille. Vantaan kaupungin henkilöstön saatavuusohjelmassa on yhtenä toimenpiteenä pito- ja vetovoiman tukeminen tiedolla johtamisella, toisena toimenpiteenä nopean rekrytointimallin käyttämisen laajentaminen sekä kolmantena toimenpiteenä työnantajamielikuvan ja rekrytointimarkkinoinnin kehittäminen. (Vantaan kaupunki s.a.b.) Hakijakokemuksen ymmärtäminen on tärkeä osa kokonaisuutta ja opinnäytetyö tuo organisaatioon uutta tietoa toimenpidetavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimus antaa tietoa hakijakokemuksen nykytilasta ja hakijakokemuskyselyn tulokset tuovat kehittämisprosessien tueksi ymmärrystä siitä, mitä hakijat kokevat Vantaalla vetovoimatekijöinä. Tutkimustulokset tuovat myös ymmärrystä siihen, mitkä ovat Vantaan rekrytointiprosessissa vahvuudet tai kehittämiskohteet hakijan näkökulmasta. Tulokset antavat tietoa rekrytointiprosessien, työnantajamielikuvan ja hakijakokemuksen kehittämiseen.



Kuva 2. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty tekijöitä, joilla on vaikutusta hakijakokemukseen. Hyvä työnantajakuva luo vetovoimaa ja hakijoiden halua tavoitella organisaation avoimena olevia tehtäviä. Hakijakokemus syntyy rekrytointiprosessin aikana, jossa myös muodostuu uusia mielikuvia työnantajasta. Hyvä hakijakokemus lisää positiivista työnantajakuva. Työnantajakuva, hakijakokemus ja rekrytointiprosessi ovat siis tiiviisti kytköksissä toisiinsa.

1.3 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin organisaation ulkoisia rekrytointiprosesseja, joten sisäisen rekrytointin prosessit on rajattu työstä pois. Tutkimuksen kohde rajattiin vain yhteen kaupungin toimiala-
oista, varhaiskasvatuksen toimialaan. Tämä siitä syystä, että varhaiskasvatuksen toimialalla on pu-
laa työntekijöistä ja monta saatavuushaasteista ammattinimikettä, joihin olisi tärkeä saada osaavaa
työvoimaa.

Tässä opinnäytetyössä rekrytointiprosessia on käsitelty hakijoiden näkökulmasta. Vantaan kaupun-
gin rekrytointipalvelun sisäiset asiakkaat, eli rekrytoivat esihenkilöt ja heidän kokemuksensa ja nä-
kökulmansa Vantaan kaupungin rekrytointiprosessien toimivuudesta on rajattu tästä opinnäyte-
työstä pois.

Opinnäytetyössä keskitytään rekrytoinnissa haastatteluvaiheeseen edenneiden hakijoiden tutkimi-
seen, joten muut kuin haastatteluissa olleet ja valitut hakijat on rajattu opinnäytetyöstä pois. Yksi
vaihtoehto olisi ollut rajata kohderyhmä vielä pienempään ja tutkia ainoastaan valittuja henkilöitä
rekrytoinnin sujuvuuden ja heidän kokemansa työnantajamielikuvan osalta, mutta jotta vastaajat
olisivat myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat karsiutuneet loppumetreillä hakuprosessista pois, halut-
tiin laajan ymmärryksen vuoksi tutkia sekä haastateltuja että valittuja hakijoita. Rekrytointiproses-
siin saattaa kuulua joissain tapauksissa myös henkilöarvioinnit, mutta ne on rajattu tästä työstä
pois. Tutkimusajanjaksolla henkilöarviointeja ei ole tehty varhaiskasvatuksen rekrytoinneissa.

1.4 Opinnäytetyön toteuttamisen aikataulu

Opinnäytetyö eteni keväällä 2023 kuvassa kolme esitetyn aikataulun mukaisesti.



Kuva 3. Opinnäytetyön eteneminen keväällä 2023.

1.5 Raportin eteneminen

Raportin rakenne noudattaa Haaga-Helian opinnäytetyön raportointiohjetta. Johdannon jälkeen kerrotaan ensin toimeksiantajaorganisaatiosta ja taustatietoa siitä, mikä toimeksiantajaorganisaatiossa on rekrytointiprosessien ja hakijakokemuksen mittaamisen nykytila. Luvun kolme teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään opinnäytetyön kannalta oleellisia aiheita, kuten rekrytointiprosessia, työnantajamielikuvaa ja hakijakokemusta ja näin ajankohtaisten artikkeleiden ja tutkimusten kautta muodostetaan kehittämistyön viitekehys. Neljännessä luvussa kerrotaan taustatietoja tutkimuksen toteuttamisesta ja viidennessä luvussa kerrotaan tutkimustulokset sekä tehdyistä hakijakokemuskyselyistä että haastatteluista. Luvussa viisi esitetään tutkimustulosten lisäksi kehitysajatukset ja tehdään alustava kehityssuunnitelma hakijakokemuksen parantamiseksi. Luvussa kuusi kerrotaan omat pohdinnat opinnäytetyön onnistumisesta, analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta, kerrotaan jatkotutkimusaiheista ja analysoidaan omaa opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta oppimista.

Opinnäytetyön kehittämistehtävässä luodaan perusta säännöllisen hakijakokemuksen mittaamisen mahdollistavalle kyselylle sekä hakijakokemuskyselyn ja haastatteluista saatujen vastausten avulla kehitetään alustava rekrytointien kehityssuunnitelma parantamaan rekrytointitoimintoja.

2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Vantaan kaupungin HR:n keskitetty rekryointipalvelu ja Vantaan varhaiskasvatuspalvelut.

Vantaan kaupunki on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, jossa asuu noin 243 000 ihmistä. Kaupungissa puhutaan noin 120 äidinkieltä ja väestö on kasvanut viime vuosina voimakkaasti. Vantaa sijaitsee keskellä metropolialuetta ja on tunnettu lentokentästään. (Vantaan kaupunki 2023c.) Vantaan visiona on olla rohkea, rento ja viihtyisä sekä kestävyuden edelläkävijä. Vantaan arvot ovat avoimuus, rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Avoimuudella tarkoitetaan päätösten ja toimintakulttuurin läpinäkyvyyttä ja Vantaa haluaa toimia avoimuuden edelläkävijänä. Rohkeudella tarkoitetaan uskallusta olla suunnannäyttäjä ja toimimista kokeilemisen kulttuurissa, jossa toimitaan ennakkoluulottomasti, haastaen totuttuja tapoja. Vastuullisuus Vantaan arvoissa tarkoittaa hyvän elämän turvaamista nykyisille ja tuleville sukupolville sekä ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten näkökulmien huomioimista päätöksenteossa. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja kumppanuuden sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Vantaan kaupungilla sitoudutaan syrjimättömiin toimintatapoihin ja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. (Vantaan kaupunki 2023d.)

Kaupungilla työskentelee noin 8300 työntekijää, joista kasvatuksen ja oppimisen toimialalla, johon varhaiskasvatus kuuluu, työskentelee noin 5800 henkilöä. Varhaiskasvatuksessa työntekijöitä on noin 2300 ja Vantaan varhaiskasvatuksen piirissä on noin 11 000 lasta. Kasvatuksen ja oppimisen toimiala on suurin Vantaan kaupungin toimialoista. (Vantaan kaupunki 2023a.)

2.1 Rekryointiprosessi Vantaan kaupungilla

Vantaan kaupungilla rekryointeja hoidetaan yhteistyössä esihenkilöiden ja keskitetyn rekryointipalvelun kanssa. Rekryointi alkaa, kun rekrytoiva esihenkilö havaitsee tarpeen rekrytoinnille. Rekryointitarve voi johtua esimerkiksi henkilön irtisanoutumisesta, eläkkeelle jäämisestä, sijaisen tarpeesta tai avoimen, uuden tehtävän täyttämisestä. Rekrytoiva esihenkilö aloittaa rekryointiprosessin hakemalla avoimeen tehtävään täyttölupaa kaupungin keskitetyistä HR-palveluista. Keskitetty HR tarkastaa, että tehtävälle on olemassa vapaa vakanssi ja käy esihenkilön kanssa vuoropuhelun rekrytoinnin tarpeesta. Täyttöluvan saatuaan esihenkilö tekee rekryointijärjestelmään rekryointisuunnitelman, jossa on määritelty muun muassa rekrytoinnin aikataulu, kerrottu kuinka montaa henkilöä haetaan ja millä nimikkeellä. Rekryointisuunnitelmassa määritellään myös, onko kyseessä työ- vai virkasuhde tai millaisella työajalla valittu tulee työskentelemään sekä kerrotaan avoimen tehtävän palkka. Kun rekryointisuunnitelma on valmis, esihenkilö laatii työpaikkailmoituksen.

Työpaikkailmoituksen tekstien laatimiseen esihenkilö voi halutessaan pyytää apua keskitetyltä rekrytoinnilta.

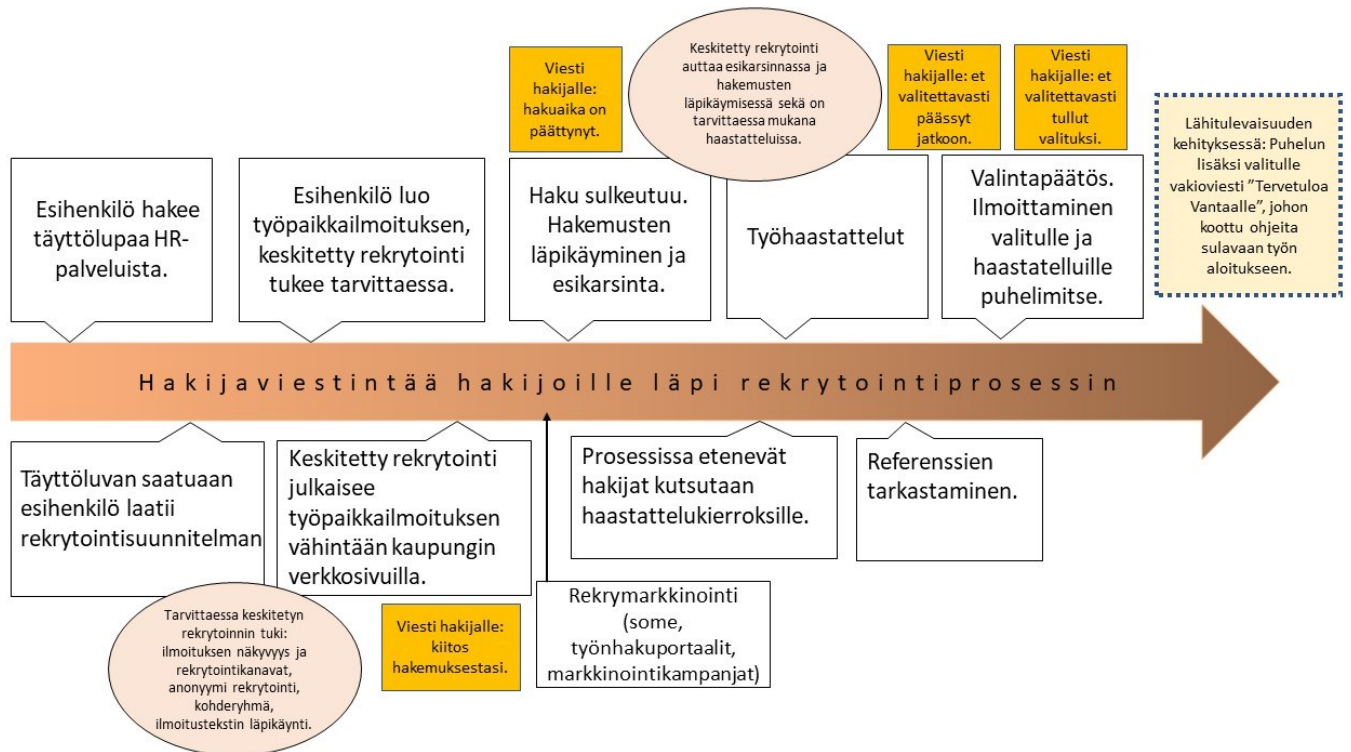
Vantaan kaupungilla esihenkilöt ovat vastuussa omista rekrytoinneistaan, HR:n keskitetyn rekrytointipalvelun tukiessa esihenkilöitä heidän rekrytointiprosesseissaan muun muassa suunnittele-malla prosessit yhdessä esihenkilön kanssa, opastamalla rekrytointijärjestelmän käyttämisessä, kouluttamalla esihenkilöitä rekrytointeihin liittyvissä asioissa, avustamalla ilmoitusten kirjoittami- sessa. Keskitetty rekrytointi tarkistaa ja tarvittaessa stillisoi ilmoitustekstit, julkaisee ilmoitukset ja on mukana esihenkilön pyynnöstä tekemässä esikarsintaa tai haastattelemassa kandidaatteja. HR:n keskitetty rekrytointitiimi myös hoitaa rekrytointijärjestelmän kautta osan hakijaviestinnästä ja suun- nittelee automaattiset hakijaviestintäpohjat hakijaystävällisiksi. Keskitetty rekrytointitiimi on myös rakentanut esihenkilöiden käyttöön valmiita ilmoitusmallipohjia, jotta Vantaan kaupungin työpaik- kailmoitukset olisivat suht samanlaatuisia ja tunnistettavia Vantaan kaupungin ilmoituksiksi. HR:n keskitetty rekrytointitiimi hoitaa rekrytointimarkkinointia yhdessä Vantaan kaupungin viestinnän kanssa.

Rekrytointipalvelujen yhtenä roolina on tukea esihenkilöitä rekrytointiprosessin suunnittelussa, työ- paikkailmoitusten kirjoittamisessa ja rekrytointimarkkinoinnissa. Rekrytointipalveluista ollaan tar- peen mukaan mukana hakijoiden esikarsinnassa ja haastatteluissa. Rekrytointipalvelut myös kou- luttavat esihenkilöitä rekrytointien osalta. (Vantaan kaupunki 2023b.)

Kun haku-aika on käynnissä, rekrytointijärjestelmästä lähtee hakijoille viesti, että heidän jättämä ha- kemus on saapunut perille. Viestintä pyritään pitämään ajantasaisena ja hakijat perillä siitä, missä kohtaa he ovat rekrytointiprosessia menossa. Ei-kiitos-viestit lähetetään rekrytointijärjestelmästä sähköpostitse samaan aikaan haastattelukutsujen kanssa niille, jotka eivät pääse prosessissa jat- koon. Potentiaalisimmat hakijat kutsutaan haastatteluun. Haastatteluista 1. haastattelukierros saat- taa olla tilanteen mukaan joko videohaastattelu, ryhmähaastattelu tai suoraan yksilöhaastattelu, jos rekrytoinnissa ei ole tarvetta kuin yhdelle haastattelukierrokselle. Toinen haastattelukierros on aina yksilöhaastattelu. Suosituksena on, että niille hakijoille, jotka ovat edenneet haastattelukierrokselle saakka, mutta he eivät etene prosessissa siitä eteenpäin, ilmoitetaan tieto aina soittamalla henkilö- kohtaisesti. Joissain tehtävissä vaaditaan haastattelujen lisäksi soveltuvuusarviointi ja suosituk- sena on, että vakituisiin tehtäviin rekrytoitaessa soitettaisiin hakijan antamille suosittelijoille. Jos henkilö tulee valituksi, hänelle ilmoitetaan valintapäätös puhelimesta tai jo haastattelun yhtey- dessä, kirjoitetaan työsopimus ja sovitaan työn aloittamisen käytänteistä.

Hyvä työnantajakuva ja onnistuneet, nopeat rekrytointiprosessit ovat Vantaan kaupungille tärkeitä. Ne koetaan keinoiksi varmistaa, että kaupungilla on riittävästi töissä oikeanlaisia osaajia. Vuonna

2022 Vantaan kaupungilla oli avoinna 5054 rekrytointia. Hakijoita vuonna 2022 oli yhteensä noin 25 300. (Vantaan kaupunki 2023b.)



Kuva 4. Vantaan kaupungin rekrytointiprosessi.

2.2 Rekrytointikanavat ja työkalut

Vantaan kaupungin rekrytoinneissa käytetään LAURA-rekrytointijärjestelmää. Järjestelmä on sekä rekrytoivien esihenkilöiden että HR:n keskitetyn rekrytoinnin käytössä. LAURA-järjestelmästä käsin onnistuisi myös hakijakokemuskyselyn lähettäminen asiakkaille, palvelu on saatavana erillisenä lisäosana. Toistaiseksi kyselyihin on käytetty Forms tai Webropol -työkaluja.

Vantaan kaupunki käyttää monipuolisesti erilaisia rekrytointikanavia. Kaikki avoimet työpaikat näkyvät minimissään kaupungin omilla verkkosivuilla. Lisäksi avoimet työpaikat ovat useimmiten näkyvillä myös TE-palveluiden sivuilla ja työnhakuportaaleissa, kuten rekrytointi.com ja Jobly. Tämän lisäksi työpaikoista kerrotaan usein kaupungin omissa sosiaalisen median kanavissa Facebookissa, LinkedInissä, Instagramissa ja Twitterissä. Oppilaitosyhteistyö on tärkeässä roolissa uusien osaajien houkuttelussa ja ilmoituksia viedään tapauskohtaisesti myös opiskelijakanaviin korkeakoulujen JobTeaser -järjestelmään ja Tuudoon. Yleistä työnantajakuvaa ollaan esittelemässä ja avoimista työpaikoista kertomassa erilaisissa rekrytointitapahtumissa, kuten oppilaitosten rekrytointitapahtumissa, rekrytointimessuilla ja yhteistyökumppanien tapahtumissa tapahtumavuosikellon mukaisesti.

Työpaikkailmoituksia tehdään lähestyttäväksi ja kiinnostaviksi kuvien ja rekrytointivideoiden avulla. Ilmoituksilla kerrotaan työyksiköstä, mihin hakija on tulossa, Vantaan kaupungista työnantajana, tulevista työtehtävistä ja siitä, mitä hakijalta odotetaan ja mitä hakijalle tarjotaan. Esihenkilöitä suositellaan käyttämään keskitetyn rekrytoinnin valmiiksi tekemiä ilmoituspohjia. Työpaikkailmoituksella on useimmiten näkyvissä palkka ja aina rekrytoivan esihenkilön yhteystiedot, jolta voi kysyä lisää tehtävästä. Mukavana tapana on kaupungin rekrytoinneissa lisääntynyt esihenkilön yhteystietojen lisäksi myös tulevan tiiminjäsenen yhteystiedot työpaikkailmoituksella; hakijan voi olla mukavampi tiedustella organisaatiokulttuurista tulevalta kollegalta, kuin tulevalta esihenkilöltä.

Vantaan kaupungille uusia työntekijöitä rekrytoidessa rekrytoinnit halutaan pitää syrjimättöminä ja yhdenvertaisina. Tätä on tukemassa anonyymit rekrytoinnit, jota käytettiin vuonna 2022 rekrytoinneissa 57 kertaa. (Vantaan kaupunki.) Anonyymissä rekrytoinnissa rekrytoija näkee työhakemukselta ainoastaan hakijan koulutustaustan ja työkokemuksen sekä hakemustekstin. Anonyymissä rekrytoinnissa hakijan taustatiedot eivät pääse vaikuttamaan valintapäätökseen. (Viitala 2021, luku 3.3.) Yhdenvertaisuutta myös edistetään olemalla mukana Romako-hankkeessa, jonka avulla edistetään romanien syrjimättömyyden toteutumista työelämässä. (Vantaan kaupunki 2023b.)

2.3 Hakijakokemuksen mittaaminen

Vantaan kaupungin strategiaan on kirjattu, että Vantaalla panostetaan työn merkityksellisyyteen ja vaikuttavaan johtamiseen, jolla on vaikutusta työvoiman saatavuuteen. Merkityksellinen työ osaltaan parantaa työntekijöiden pito- ja vetovoimaa. Strategiaan on kirjattu, että rekrytointiin on priorisoitava sen vaatima aika ja perehdytettävä uusi työntekijä sekä uuteen tehtävään että työyhteisöön huolella, jotta uudella työntekijällä on tunne, että hän on tehnyt oikean valinnan tullessaan töihin Vantaan kaupungille. Lisäksi hyvää työnantajakuvaa luodaan panostamalla työnantajamarkkinointiin muun muassa somessa ja kaupungin internet-sivuilla. Meneillään olevalla strategiakaudella panostetaan erityisesti Vantaan varhaiskasvatuksen ammattilaisten saamiseksi kaupungille. (Vantaan kaupunki s.a.a.)

Vantaan kaupungilla ei ole systemaattisesti mitattu hakijakokemusta aikaisemmin, joten nykyisestä hakijakokemuksen tilasta ei ole mitattavaa tietoa. Ajoittain hakijat kertovat spontaanisti hakijakokemuksistaan ja saatu palaute on pääsääntöisesti ollut positiivista. Hyvän hakijakokemuksen mukanaan tuoma hyöty mielikuvatyön rakentamisessa on ymmärretty ja hyvää hakijakokemusta pidetään tärkeänä. Tämän opinnäytetyön toimiessa pilottina, on tarkoitus alkaa mittaamaan hakijakokemusta kaikista tehdyistä rekrytoinneista ja saadun tiedon avulla kehittää rekrytointiprosesseja haki- ja jaystävällisimmiksi ja toisaalta päästä heti kiinni sellaisiin rekrytointiprosesseihin, jotka eivät asiakkaan silmin ole menneet hyvin. Säännöllisellä hakijakokemuksen mittaamisella saadaan jatkuvaa tietoa hakijoilta prosessien toimivuudesta, ja tiedon perusteella keskitetty rekrytointitiimi näkee

esimerkiksi, tarvitseeko esihenkilöt lisäkoulutusta jostakin rekrytointien aihepiiristä, jotta hakijakokemukset pysyisivät hyvinä ja tasalaatuisina läpi kaupungin.

3 Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperustaa varten perehdyttiin monipuolisesti aiheesta aikaisemmin kirjoitettuihin graduihin ja opinnäytetöihin, alan kirjallisuuteen, vertaisarvioituihin artikkeleihin ja tutkimuksiin, alan ammattilaisten nettijulkaisuihin ja blogikirjoituksiin. Lähteinä käytettiin sekä suomen- että englantinkielisiä lähteitä, jotta tietoperustaa olisi käsitelty monesta näkökulmasta.

Hakijakokemus on aiheena jatkuvasti elävä ja tutkimuksia hyvästä hakijakokemuksesta tehdään koko ajan uusia. Tämän opinnäytetyön lähteinä on käytetty jonkin verran alan ammattilaisten ja hakijakokemusta tutkivien tahojen blogikirjoituksia ja nettisivuja siitä syystä, että blogikirjoituksissa ja alan osaajien sivustoilla saattaa olla uudempaa tietoa nykypäivän hakijakokemuksesta, kuin esimerkiksi kirjoissa, jotka eivät ymmärrettävästi ole yhtä nopeasti julkaistavissa kuin esimerkiksi blogikirjoitus. Blogikirjoituksia ja nettisivustoja on käytetty lähteenä vain luotettavista sivustoista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten hakijat käyttäytyvät hakiessaan Vantaan varhaiskasvatukseen ja millaista rekrytointiprosessia hakijat arvostavat. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu kolmeen kokonaisuuteen, joista muodostuu opinnäytetyön teorettinen viitekehys: työnantajakuva, rekrytointiprosessi ja hakijakokemus. Hakijakokemus syntyy rekrytointiprosessin vaiheiden aikana kun taas hakijalla on saattanut olla Vantaan kaupungista jo ennen hakemista jonkinlainen työnantajamielikuva, joka voi muuttua rekrytointiprosessin aikana. Hakijakokemus perustuu pitkälti siihen, miten ihminen kokee asiat ja hakijakokemus voi olla erilainen, vaikka prosessi olisikin ollut kaikille hakijoille samanlainen. Teorettiseen viitekehukseen on koottu osioita, mitkä vaikuttavat hakijakokemuksen muodostumiseen.

Hakijakokemuksesta tehtyjä tutkimuksia

Duunitori tutkii vuosittain rekrytoinnin nykytilaa ja Suomalaisen rekrytoinnin trendejä. Vuonna 2023 Duunitori teetti Kansalliseen rekrytointitutkimukseen, johon osallistui yhteensä 570 rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon sekä viestinnän, markkinoinnin ja liiketoimintajohdon ammattilaista ympäri Suomen. Tutkimuksen mukaan yli 60 % vastaajista uskoo tulevaisuudessa pätevien hakijoiden rekrytoimisen vaikeutuvan. Tutkimuksessa kehoitetaan kääntämään katseet rekrytointiprosessin tarkasteluun ja tarkastamaan, onko rekrytointiprosessi hakijan kannalta vaivaton ja ehdokaskokemus tasalaatuinen riippuen siitä, kuka esihenkilö organisaatiossa on rekrytoimassa sekä kiinnittämään huomio selkeisiin työpaikkailmoituksiin. (Duunitori 2023.) Hyvällä hakijakokemuksella on suuri merkitys kilpailussa osaajista.

Edellä mainittu Kansallinen rekrytointitutkimus tehdään organisaatioiden edustajille, mutta syksyllä 2022 tehtiin Duunitorin ja Taloustutkimus Oy:n toimesta toista kertaa työnhakijoille oma Työnhaku

Suomessa -tutkimus. Kohderyhmänä oli 18–64-vuotiaat suomalaiset ja tavoitteena oli selvittää suomalaisten tottumuksia työnhausta. Tutkimukseen osallistui 3596 henkilöä, vastaajia oli maantieteellisesti ympäri Suomen. Tutkimuksen yhtenä keskeisistä havainnoista oli, että rekrytoinneissa eniten arvostetaan hyvää perehdytysprosessia, aktiivista hakijaviestintää rekrytointiprosessin etenemisestä ja nopeaa ja helppoa rekrytointiprosessia. Turhautumista vastaajien mielestä rekrytointiprosessin aikana aiheuttaa eniten työnhakujärjestelmät tai lomakkeet, viestintä rekrytointiprosessin aikana ja palkkauksen tai työpaikkailmoituksen epäselvyys. Työnhakijoiden tärkein toive rekrytoinneille on työnantajien avoimuuden lisääminen. (Duunitori 2022.)

Työnhaku Suomessa -tutkimuksen mukaan työnhakupäätöstä tehdessä hakijalle tärkeimmät asiat olivat ilmoituksella selkeästi kerrotut työtehtävät ja -tavoitteet. Myös työn palkkaus ja työpaikan sijainti korostuivat työnhakupäätöstä tehdessä. Kun etsitään tietoa työnantajasta, luotettavimpina tiedonlähteinä pidetään kavereiden, perheen tai kollegoiden kokemuksia. Myös Careerarcin (2017) tekemässä tutkimuksessa nousee esille, että hakijat pitävät luotettavimpina tiedonlähteinä organisaatiossa työskenteleviä henkilöitä. Työpaikkailmoitus on toiseksi uskottavin tekijä tietoa työnantajasta etsittäessä. Tutkimuksen mukaan on hyvä kiinnittää huomiota työpaikkailmoituksen laatimiseen: 24 % kyselyyn vastaajista on jättänyt hakematta työpaikkaa siitä syystä, että työtehtävän kuvaus ei vakuuttanut heitä. Liian hankalan hakuprosessin vuoksi työtä oli jättänyt hakematta 14 % kyselyyn vastanneista. (Duunitori 2022.)

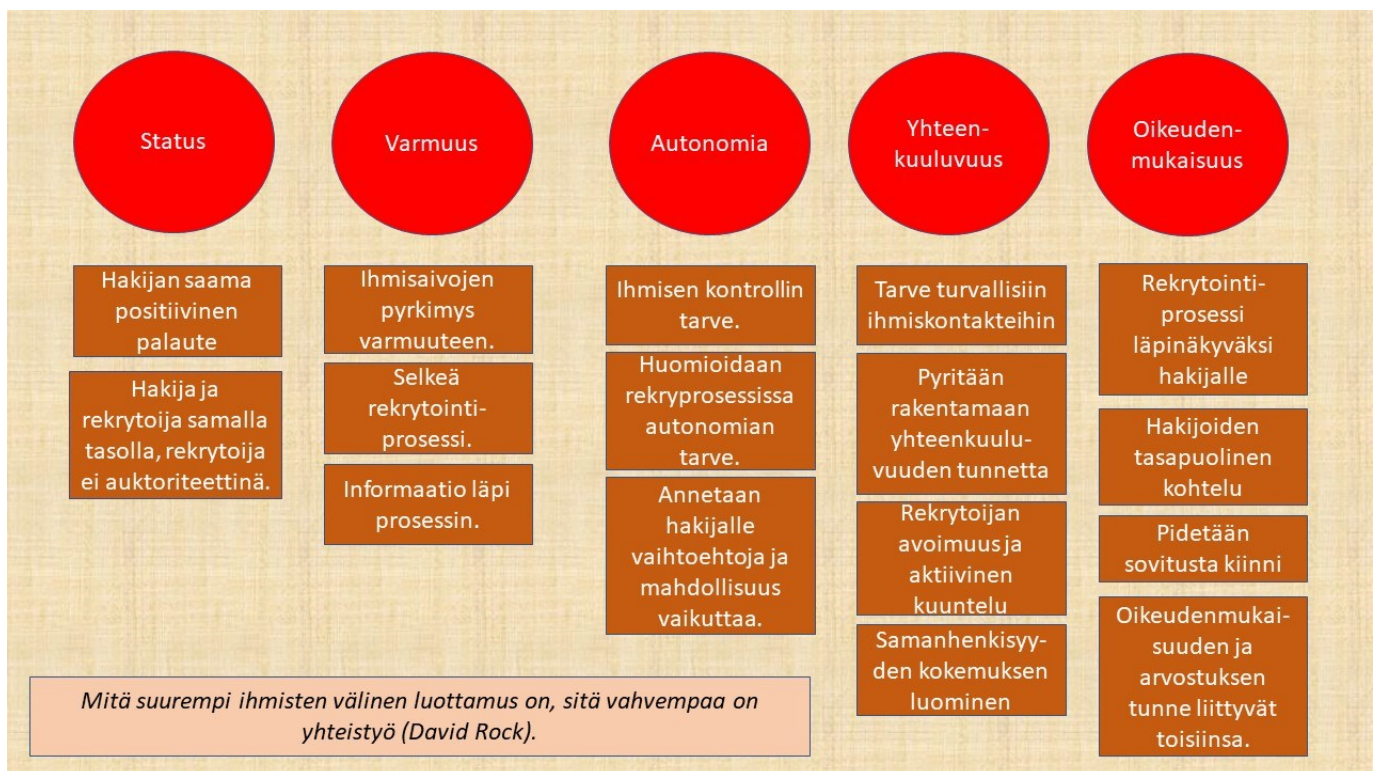
Vuonna 2017 tehdyn tutkimuksen mukaan peräti 64 % työnhakijoista sanoo, huono hakijakokemus vaikuttaa negatiivisesti heidän haluunsa ostaa kyseiseltä työnantajalta tuotteita tai palveluja. 60 % työnhakijoista on kohdannut huonon hakijakokemuksen ja heistä jopa 72 % jakaa huonon kokemuksensa eteenpäin työnantajien arviointisivustoilla, sosiaalisessa mediassa tai kollegoilleen ja ystäville. Hyvin usein työnhakija on myös asiakas. 55 % tutkimukseen osallistuneista työnhakijoista kertoo jättäneensä hakematta paikkaan, josta he ovat kuulleet negatiivisia arvosteluja. Työpaikan maineen suhteen yrityksen johtoa luotettavimpana tiedon lähteenä hakijat pitävät organisaation nykyisiä työntekijöitä. Tästä syystä on suositeltavaa vahvistaa henkilöstön motiiveja puhua organisaatiosta hyvää. Vain yksi kolmesta tutkimukseen osallistuneelta henkilöltä kertoo, että häneltä oli kysytty palautetta rekrytointiprosessista. Hakijakokemus määrittää työnantajan mainetta ja hyvään hakijakokemukseen panostaminen on yksi parhaita tapoja parantaa työnantajamainetta. (Careerarc 2017.)

Muutama sananen ihmisen käyttäytymisestä

SCARF-mallin mukaan oma status on yksi keskeinen ihmisen käyttäytymistä ohjaava tekijä ja suoriutumisen motivaattori. Samalla ajatuksella ihminen usein haluaa olla osa hyvän statuksen omaavaa organisaatiota. Jotta ihmisen saa houkuteltua organisaatioon töihin, on työpaikan oltava

houkutteleva ja henkilön statusta kohottava. (Salli & Takatalo 2014, 42.) Neurotieteilijä David Rockin kehittämä SCARF-mallia on käytetty myös rekrytoinneissa. SCARF-malli perustuu siihen, että sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyy kaksi perusulottuvuutta: pelko ja palkinto. Uhka vetää ihmisiä pois päin, palkinto vetää kohti vuorovaikutusta. Työnhakuprosessi saattaa tuntua herättäväksi hakijoissa uhkan tunteita esimerkiksi siitä syystä, että hakijalla ei ole rekrytointiprosessissa tunnetta siitä, että hän kontrolloi prosessia. Rekrytoinneissa työnantajaorganisaatiolle olisi kuitenkin tärkeää, että hakija kokisi rekrytointiprosessin palkitsevana eikä uhkana. SCARF-malli auttaa työnantajia tekemään rekrytointitilanteista hakijoille miellyttävämpiä ja palkitsevampia lopputuloksesta riippumatta. (Salli & Takatalo 2014, 54.)

SCARF-malli muodostuu sanoista status, varmuus (certainty), autonomia (autonomy) ja yhteenkuuluvuuden tunne (relatedness) ja oikeudenmukaisuus (fairness). Miten SCARF-mallia voi hyödyntää luottamuksellisuuden rakentamisessa rekrytointiprosesseissa, on kuvattu alla olevaan kuvaan.



Kuva 5. SCARF-mallin hyödyntäminen luottamuksellisuuden rakentamisessa rekrytointiprosessien aikana (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 53–59).

3.1 Työnantajamielikuvasta työntekijäkokemukseen

Työnantajamielikuva ja työnantajakuva termeinä saattavat mennä sekaisin. Myös työnantajabrändi on yksi saman aihepiirin termeistä. **Työnantajamielikuva** on henkilöiden oletuksia ja käsityksiä

siitä, minkälainen työnantaja organisaatio on. Työnantajamielikuva voi olla myös virheellinen tai vanhentunut. Työnantajamielikuva voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti organisaation veto-voimaan mutta myös pitovoimaan. **Työnantajakuva** on selkeä ja tarkka kuva organisaatiosta työnantajana. Se on usein organisaation itsensä luoma ja sitä pidetään aktiivisesti yllä. **Työnantajakuvan kehittämisen** voidaan sanoa olevan vääränlaisten, vanhentuneiden ja irrallisten työnantajamielikuvien oikaisemista, jotta mielikuva organisaatiosta olisi yksiselitteinen ja kirkas. (Rantanen 17.5.2022.) Työnantajakuva merkitsee sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhaakijoille. Työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, siitä millaista työnantajakuva yrityksen tavoittelee, yrityksen viestinnästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä eri näkökulmien yhteensopivuudesta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Tiivistetysti työnantajamielikuva on käsityksiä ja oletuksia, työnantajakuva perustuu tunnettuuteen, tietoisuuteen ja asemoitumiseen. Työnantajamaine syntyy kokemuksista ja huhupuheista ja työnantajabrändi syntyy tunteista, merkityksestä, sitoutumisesta ja joukkoon kuulumisesta. (Rantanen 17.5.2022.)

Työnantajamielikuva alkaa rakentumaan jo ennen rekrytointiprosessien alkua. Ammattimaisesti hoidettu rekrytointi on hyvä väline kirkastaa työnantajakuva ja houkutella parhaat osaajat taloon. Työnantajakuvan systemaattisen rakentamisen merkitys korostuu siinä vaiheessa, kun kilpaillaan osaajista. Organisaatiot, jotka ovat onnistuneet rakentamaan myönteisen ja mielenkiintoisen työnantajakuvan, saavat muun muassa helpommin sosiaalisessa mediassa seuraajia ja sosiaalisen median kanavien kautta avoimet haut myös passiivisten työnhakijoiden tietoisuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Työnantajakuvan rakentamisen keskiössä on organisaation ymmärrys kulttuuristaan ja ymmärryksen pohjalta annetut työnantajalupaukset. Jos työnantajamielikuva on organisaation markkinointiosaston tai mainostoimiston rakentama se voi olla työntekijöiden arjesta irrallaan ja riskinä voi olla että arki ja odotusvastaavuus eivät kohta keskenään. Hyvä työnantajakuva rakentuu yrityskulttuurin pohjalta silloin, kun organisaation työntekijät kokevat kulttuurin omakseen. (Luukka 2019, 135).

Työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoinnin onnistumiseen. Jos organisaatiosta pystytään välittämään rekrytointiviestinnän avulla realistinen mielikuva hakijalle, tietää hakija millaiseen organisaatioon hän on hakemassa ja tullessaan valituksi pysyy todennäköisesti työssään pidempään kuin sellaisessa tapauksessa, jossa mielikuva työpaikasta osoittautuukin virheelliseksi. Positiivista työnantajakuva on mahdollista luoda esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Parhaassa tilanteessa, työnantajakuvan ollessa hyvä, ei kaikissa tapauksissa varsinaista rekrytointia tarvitse aina edes käynnistää, kun organisaatiosta kiinnostuneet henkilöt jättävät organisaatioon avoimia työhakemuksia saadun hyvän mielikuvan perusteella. (Korpi ym. 2012, 57.)

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen työnantajakuvaan, eli kuinka organisaation työntekijät näkevät organisaation ja ulkoiseen työnantajakuvaan eli miten organisaation ulkopuoliset henkilöt näkevät organisaation. Ulkoista työnantajakuva rakennetaan sisäisen työnantajakuvan perusteella. Jos sisäinen työnantajakuva ei ole kunnossa, heijastuvat ongelmat myös organisaation ulkopuoliseen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012, 68.)

Rekrytointi on kriittinen osa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Jos esimerkkinä rekrytointiprosessi on hidas ja jähmeä, saattaa hakijalle tulla nopeasti mielikuva koko organisaation hitaudesta ja byrokraattisuudesta. Kaikkien niiden organisaation jäsenten, jotka ovat tekemisissä hakijoiden kanssa, olisi hyvä muistaa että heidän käytöksellään on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan. Jos haastatteleva esihenkilö käyttäytyy epäammattimaisesti haastattelussa, voi hakija helposti yleistää huonon käytöksen kyseisen organisaation kulttuuriin kuuluvaksi. Jokainen rekrytointiprosessiin työnantajan edustajana osallistuva henkilö luo omalla toiminnallaan mielikuvia. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan. Työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset työpaikkaa kohtaan ja työntekijälle annetut lupaukset työpaikasta kohtaavat työnteon arjen ja organisaatiokulttuurin kanssa luoden työntekijälle tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, joka sitouttaa tai ei sitouta työntekijää organisaatioon. Toivotunlainen, hyvä työntekijäkokemus ei tapahdu itsestään ilman johtamista. Työntekijäkokemusta johdetaan tutustumalla työntekijöihin ja ymmärtämällä heitä sekä rakentamalla ymmärryksen perusteella houkutteleva ja innostava työnantajalupaus. Työnantajalupaus kuvaa arvoa, jonka työntekijä saa organisaatiolta vastineeksi työpanoksestaan. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun työntekijälupaus on huolella pohdittu ja yrityksen kulttuuria ja arkea aidosti kuvaava realistinen, toteutettavissa oleva ja paikkansa pitävä. (Luukka 2019, 128–129.)

Työnantajakuva rakennettaessa on tärkeä olla avoin ja rehellinen. Avoimuus helpottaa hakijaa muodostamaan totuudenmukaisen kuvan organisaatiosta ja näin tekemään päätöksen, haluaako henkilö hakea organisaatioon töihin. On lyhytnäköistä antaa organisaatiosta vääränlaista työnantajakuva, koska vaikka sillä saataisi houkuteltua osaajia taloon, he todennäköisesti tulevat pettymään kun heidän muodostamansa työnantajamielikuva ei vastaa todellisuutta. Pettyneet hakijat mahdollisesti myös jakavat pettymystään verkostoilleen. Kun työnantajakuva on totuudenmukainen ja hakijan odotukset kohtaavat arjessa, on hän tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja hänen sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu. Avoimuus mielikuvatyössä ja rekrytoinneissa johtaa luottamukseen ja tyytyväisiin hakijoihin. (Salli & Takatalo 2014, 44.)

3.2 Mikä on kokemus?

”Kokemus on samaan aikaan sekä ainutkertainen ja subjektiivinen että yhdistävä ja tunnistettavissa oleva ilmiö” (Toikkanen & Virtanen 2018, 9.)

Ihmiset kokevat läpi elämänsä erilaisia kokemuksia. Kokemukset tekevät elämästä merkityksellistä ja tuovat elämään nautintoa. Kokemukset muokkaavat sitä, mitä koemme ja mitä ajattelemme työnantajasta. Kokemukset vaikuttavat myös käyttäytymiseemme. Organisaation on hyvä tiedostaa, millainen voima henkilön kokemuksilla on ja pyrkiä strategisesti rakentamaan erinomaisia kokemuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, 137.) Tämä pätee myös rekrytointiprosesseihin.

Kokemuksen akateeminen määritelmä voisi olla ”ainutlaatuinen vuorovaikutusilmiö, joka on tulos osallistujan tietoisesta tiedostamisesta ja kokemuselementtien tulkinnasta, jota osallistuja ylläpitää ja joka huipentuu henkilökohtaisesti havaittuihin tuloksiin ja muistoihin”. Kokemukseen sisältyy vuorovaikutusta, reflektointia, osallistujan toimintaa ja yksilölliset tulokset. (Rossman & Duerden 2022.)

Kokemusten tarjoaminen on talouden ja yritystoiminnan ajuri. Kokemustalous vaatii organisaatioilta uutta kerrontaa ja ajattelutapaa. Palvelut eivät ole sama asia, kuin asiakkaan saamat kokemukset. Onkin suuri etu, jos organisaatiossa ymmärretään kokemukseen perustuva liiketoiminta. Kokemustalous voi luoda räätälöityjä, henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin, joita kilpailijan on vaikea jäljitellä tai kopioida. Organisaatio voi joissain tapauksissa tehdä kokemusten tarjoamisen liiallisella tavoittelulla myös hallaa toiminnalleen muun muassa lisäämällä kokemus -sanaa tuotteisiinsa, palveluihinsa tai markkinointiinsa. Tämä nähdään kuluttajien puolesta pinnallisena ja liian teennäisen kokemuksen tarjoaminen usein epäonnistuu. Yritys saattaa luulla tarjoavansa hienoja asiakaskokemuksia, mutta kuluttaja määrittelee itse sen, millaisia kokemuksia hän pitää arvokkaana. (Rossman & Duerden 2022.)

3.3 Hakijakokemus

Tämän opinnäytetyön keskeisin käsite on hakijakokemus. Hakijakokemusta käsitellään kirjallisuudessa myös termillä ehdokaskokemus. Termeinä hakijakokemusta käytetään havaintojen mukaan hieman vanhemmassa lähdemateriaaleissa kun taas uusimmissa materiaaleissa käytetään terminä ehdokaskokemusta. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä hakijakokemus.

Hakijakokemuksella tarkoitetaan sitä tunteiden ja ajatusten kokonaisuutta, joka ehdokkaalle syntyy hänen osallistuessaan organisaation rekrytointiprosessiin (Toivola 2020, 3). Hakijakokemus muodostuu hakijan ja organisaation kanssakäymisestä prosessissa, jossa työnhakija hakee työtä ja organisaatio etsii työntekijää. Hakijakokemus on aina työnhakijan kollektiivinen mielipide organisaatiota kohtaan, joka muodostuu hakuprosessin aikana olleista kohtaamisista, käytännöistä ja

ihmisistä. Rekrytointiprosessi voi hakijan kannalta päättyä joko valintaan tai valitsematta jättämiseen, mutta molemmissa tapauksissa hakijalle muodostuu oma, henkilökohtainen hakijakokemus. (Miles & McComey 2018, 756–757.)

McCarthy mukaan hakijakokemus perustuu signaaliteoriaan, jossa ehdokkaat tulkitsevat läpi rekrytointiprosessin kanssakäymiset organisaation edustajien kanssa signaaleina siitä, millainen organisaatiokulttuuri organisaatiossa vallitsee. Signaalit voivat antaa hakijalle tietoa kulttuurin lisäksi työntekijöiden sitoutumisesta, tai esimerkiksi eettisistä käytännöistä. Signaaliteorian mukaan esimerkiksi ehdokkaan kohtelu kunnioittavasti ja arvostavasti rekrytointiprosessissa kertoo hakijalle, että organisaatiossa on kunnioituksen ilmapiiri. Organisaation edustajien käyttäytyminen rekrytointiprosessin aikana toimii hakijoille signaaleina organisaation työilmapiiristä. Rekrytointiprosessin aikana hakijakandidaatti saa signaaleita, joista hän tekee johtopäätöksiä muun muassa organisaatio läpinäkyvyydestä ja reiluidesta, mikä vaikuttaa ehdokkaan käsityksiin organisaation oikeudenmukaisuudesta tai motivoituneisuudesta. (McCarthy ym. 2018, 148.)

Hakija voi rekrytointiprosessin aikana olla monessa roolissa ja työnhakijan lisäksi hän saattaa olla organisaation asiakas tai tuleva hakija. On tärkeää ymmärtää hyvän hakijakokemuksen merkitys. Jos hakijakokemus on hyvä, suuri osa hakijoista kokee suhtautumisensa organisaatioon nousseen hyvän hakuprosessin aikana ja todennäköisesti suosittelee hakemista positiivisen hakijakokemuksen tarjonneeseen organisaatioon myös ystävilleen tai tuttavilleen. Hyvästä hakijakokemuksesta voi seurauksena olla myös se, että jos hakija ei tullut hakuprosessissa valituksi, hän hakee uudelleen organisaatioon töihin, kun uusi mielenkiintoinen positio tulee avoimeksi. (Miles & McCamey 2018, 761.)

Hakijakokemusta voidaan verrata asiakaskokemukseen. Jokainen organisaatio, joka haluaa menestyä, panostaa siihen, että heidän asiakkaansa saisivat hyviä kokemuksia. Samalla tavoin on panostettava hakijakokemukseen, jotta organisaatioon saadaan osaavaa työvoimaa. (Kuntarekry 2019.)

Työnhakijat voidaan mieltää rekrytointiprosessissa yrityksen asiakkaiksi. Rekrytoijan on nähtävä, että hakija ei ole ainoastaan työnhakija, vaan lisäksi hakija on nähtävä organisaation avainresursina organisaation ulkopuolella. Hakijat voivat vaikuttaa organisaation toimintaan omissa ostoprosesseissaan rekrytointiprosessin aikana syntyneiden mielikuvien perusteella tai puhua organisaatiosta eteenpäin hyvää tai huonoa sen perusteella, millaisen mielikuvan he ovat oman hakijakokemuksensa perusteella organisaatiosta saaneet. Kun HR ymmärtää kasvavat strategiset vastuunsa, organisaatio voi saavuttaa menestystä huolehtimalla hyvästä kokemuksesta kaikissa asiakkaan kosketuspisteissä (Gretczko & Cleary 2016).

Löytänä ja Kortetsuo (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus voidaan nähdä ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summana. Näin ollen asiakaskokemus on kokemus, johon vaikuttavat tunteet ja tulkinnat. Ei ole mahdollista täysin vaikuttaa organisaation taholta siihen, millainen asiakaskokemus palvelusta asiakkaalle syntyy, vaikka organisaatiot ja yritykset voivat vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia he pyrkivät asiakkailleen luomaan. (Löytänä & Kortetsuo 2011, 11.)

Jotta saataisi maksimoitua asiakkaille tuotettu arvo ja luotua asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja näin lisätä asiakkaan sitoutumista, tulee asiakaskokemusta johtaa. Asiakaskokemuksen johtaminen nähdään usein asiakaspalvelun kehittämiseksi, mutta asiakaskokemuksen johtaminen on paljon muutakin. Se on hyvä nähdä kokonaisvaltaisena ajattelutapana, jossa huomioidaan kaikki osa-alueet. Kuten näyttäytyvätkö organisaation järjestelmät asiakkaille toimivina, löytääkö tuotekehitys sellaiset kehityskohteet, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin tai onko organisaatioon rekrytoitu asiakkaita – tai hakijoita - palvelemaan oikeanlainen henkilökunta. (Löytänä & Kortetsuo 2011, 12–16.)

Erottuminen ja hyvän mielikuvan jättäminen on entistä tärkeämpiä rekrytoinnin kulmakiviä kilpailtaessa osaajista. Hakijakokemus on noussut yhdeksi tärkeimmistä trendeistä työhausta. Hakijakokemukseen vaikuttaa koko hakijan rekrytointipolku alkaen työpaikkailmoituksen lukemisesta tai mainoksen näkemisestä aina hakijaviestinnän ja haastattelujen kautta palkkaukseen sekä perehdytykseen saakka. Hyvä hakijakokemus saattaa myös johtaa useampiin ja laadukkaampiin työhaemuksiin, kun sana hyvästä hakijakokemuksesta leviää. (Kuntarekry 2019.)

Hakijakokemuksen tärkeys nykypäivän rekrytoinneissa

Hakijakokemus on kokemus, joka hakijalle syntyy hakijapolun aikana. Hakijapolku on se matka, jonka hakija kulkee läpi rekrytointiprosessin. Hakijapolku alkaa muodostua jo kauan ennen, kuin hakija jättää hakemuksensa ja muuttuu työnhakijaksi. Hakijapolku voi päättyä siihen, että hakija palkataan organisaation työntekijäksi tai kahteen muuhun lopputulokseen; tyytyväiseen tai tyytymättömään ei-valituksi tulleeeseen hakijaan. Positiiviseen lopputulokseen on suuri vaikutus hyvällä hakijakokemuksella, joka on saatu aikaan muun muassa sujuvalla prosessin etenemisellä ja hyvällä viestinnällä prosessin aikana. (Laaksonen 10.11.2017.)

Hakijakokemuksen kehittämisellä tunnistetaan nykyisen rekrytointiprosessin ongelmakohdat ja tehdään toimenpiteitä kipupisteiden ratkaisemiseksi. Hakijakokemuksen johtamiseen kuuluu tavoitteiden asettamista ja niiden toimenpiteiden valmistelua ja toteuttamista, jotka vievät kohti asetettuja tavoitteita. Hakijakokemuksen johtamisessa on tärkeää saada koko organisaatio mukaan

hakijakokemuksen parantamiseen. Kehittämiseen tarvitaan tietoa hakijoilta ja tähän oivana apuvälineenä toimii hakijakokemuskysely. (Toivola 2020.)

Osaavien ja ammattitaitoisten hakijoiden houkuttelemisen jättämään hakemus ja houkuttelemisen kautta organisaatioon töihin saaminen on keskeinen osa organisaation menestyksen kannalta. Hakijan kannalta ajateltuna rekrytointiprosessia ohjaa organisaation vetovoimatekijät, jotka saavat henkilön kiinnostumaan työpaikasta, hakijan työnhakuaikeus, hyväksymisaikomukset ja päätös tarjotun työpaikan vastaanottamisesta. On tutkittu, että hakijoiden vetovoimaan organisaatiota kohtaan vaikuttavat organisaation edustajien käyttäytyminen rekrytointiprosessin aikana. Parhaiden osaajien houkuttelemisesta on tullut osa monen organisaation toimintaa. Onkin arvioitu, että pätevien tekijöiden rekrytointi tulee vielä vaikeutumaan tulevina vuosina ja monella toimialalla parhailla hakijoilla on varaa valita, mihin he haluavat työllistyä. (Chapman ym. 2005).

Koska hakijakokemus muodostuu niistä kosketuspisteistä, joissa hakija on koko rekrytointiprosessin aikana tekemisissä organisaation kanssa, on hyvä muistaa, että kaikki organisaation ja työnhakijan välinen viestintä on osanaan muodostamassa hakijakokemusta (Kuntarekry 2019).

Työnhakijan kokemukset rekrytointiprosessissa

Chapman ym. (2005) tunnistivat tutkimuksessaan neljä tulosta, joita rekrytointiprosessin aikana henkilölle syntyy. Nämä ovat työnhakuaikeus, organisaation vetovoima, työn hyväksymisaikomukset ja työpaikan vastaanottaminen. Työnhakuaikeuksiin kuuluu muun muassa halu jättää hakemus ja osallistua haastatteluun tai kertoa hakemuksella olevansa kiinnostunut organisaation työpaikoista ja haluavansa jäädä organisaation työnhakijapooliin. Organisaation vetovoimalla tarkoitetaan hakijan tekemää henkilökohtaista arviota avoimen työn tai työnantajaorganisaation houkuttelevuudesta. Työn hyväksymisaikomuksilla ja työpaikan vastaanottamisella mitataan todennäköisyyttä, ottaisiko hakija tarjotun työtarjouksen vastaan. (Chapman ym. 2005, 929.)

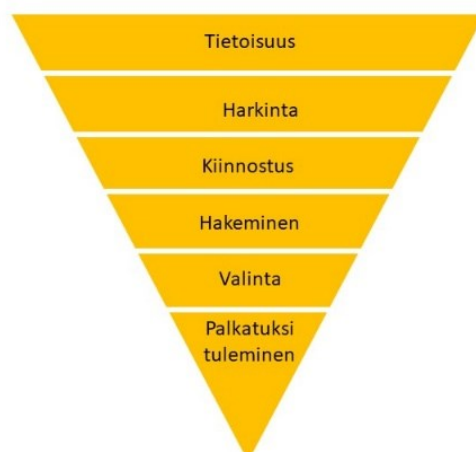
On hyvä tiedostaa hakijakokemuksen kannalta, että jos avoinna olevaa tehtävää hakee 100 henkilöä, heistä vain yksi tulee valituksi, mutta myös valitsematta jääville 99 henkilölle jää työnantajamielikuva organisaatiosta ja hakijakokemus. On suuri merkitys, mitä valitsematta jääneet henkilöt puhuvat työpaikasta omille verkostoilleen. Positiiviset kokemukset saaneet hakijat vahvistavat organisaation työnantajabrändiä kun taas negatiiviset kokemukset vaikuttavat negatiivisesti työnantajabrändiin ja lisäävät todennäköisyyttä, että hyvät hakijat jättävät hakemuksensa jättämättä. (Miles & McCamey 2018, 756.)

Tekijöitä ja ennusteita hakijoiden houkuttelemiseksi on tutkittu laajasti viimeisen 50 vuoden aikana. Chapman ym. (2005, 929) löysivät tehtyjen tutkimusten perusteella kuusi tekijää, jotka on tunnistettu olevan tyypillisiä vetovoimatekijöitä. Näitä ovat työn ja organisaation ominaisuudet, rekrytoijan

ominaisuudet, rekrytointiprosessin aikaiset kokemukset, hakijan kokema sopivuus organisaatioon tai työtehtävään ja heidän tarpeidensa täytyminen tehtävässä, vaihtoehtojen määrä ja todennäköisyys työpaikan saamiselle. Tämän lisäksi tärkeiksi elementeiksi nousivat työnhakijoiden kokemus rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuudesta, johdonmukaisuudesta ja vastavuoroisuudesta (Chapman ym. 2005, 930, 938). Kosketuspisteet organisaation edustajien kanssa ja hakijoiden kokema ystävällinen suhtautuminen hakijaan koetaan myös merkitykselliseksi. Hakijat arvioivat haastattelijan ystävällisyyttä rekrytointiprosessin aikana vetovoimatekijänä, jonka perusteella he tekevät päätöksen organisaation houkuttelevuudesta ja työtarjouksen vastaanottamisesta. (Chapman & Webster 2006, 1050.)

Hakijapolku

Hakijat käyvät läpi eri vaiheita hakiessaan työmahdollisuuksia. Hakijan kokemat vaiheet hänen hakijapolullaan ovat tietoisuus, harkinta, kiinnostus, hakeminen, valitseminen ja palkatuksi tuleminen. Tietoisuusvaiheessa hakija tulee tietoiseksi työnantajasta, harkintavaiheessa hakija alkaa ottaa selvää organisaatiosta ja tutkimaan organisaatiota sekä vertailemaan sitä kilpailijoihin. Kiinnostusvaiheessa hakija tekee valinnan hakea organisaatiosta työtä, hakemisvaiheessa hakija hakee avointa paikkaa organisaatiosta. Valintavaiheessa hakija on mukana valintaprosessissa ja viimeisessä vaiheessa henkilö palkataan organisaation työntekijäksi. Tai vastaavasti hän ei tule palkatuksi. Jokainen hakija käy läpi kaikki hakijapolun pisteet ja on tekemisissä hakijapolun eri vaiheissa organisaation edustajien kanssa. Jokaisen hakijan hakijapolku on uniikki ja hakijapolut eroavat toisistaan sekä rekrytointi- että hakijakohtaisesti. (Zojceska, A. 2018.)



Kuva 6. Hakijakokemuksen vaiheet (mukaillen Zojceska, A. 2018).

Hakijakokemuksen kosketuspisteet

Kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita ja paikkoja, joissa asiakkaat ja organisaatiot kohtaavat toisensa. Ne voivat olla esimerkiksi vuorovaikutteisia kohtaamisia kuten puheluita tai tapaamisia tai passiivisia kohtaamisia, kuten esimerkiksi asiakkaan näkemä organisaatio mainos tai käynti organisaation nettisivuilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 74). Löytänen & Kortesus (2011, 75) esimerkkiä hyödyntäen asiakaskokemuksen kosketuspisteistä rekrytoinnin ja hakijakokemuksen näkökulmasta ajateltuna kosketuspisteitä voisi olla esimerkiksi työpaikkailmoituksen näkeminen sosiaalisessa mediassa, lisätietoja koskeva puhelinsoitto rekrytoivalle esihenkilölle, lisätietojen etsiminen organisaation nettisivuilta, hakemuksen jättäminen rekrytointijärjestelmään, kutsu haastatteluun, haastattelutilanne ja tieto valituksi tulemisesta tai valitsematta jäämisestä.

Hakijapolun aikana hakijalla on lukuisia kosketuspisteitä organisaatiobrändin, organisaation ja sen edustajan kanssa. Jokaisen kosketuspisteen aikana syntyy pieni palanen hakijakokemusta ja jokaisessa kosketuspisteessä on mahdollisuus vahvistaa tai vahingoittaa organisaation ja hakijan välistä suhdetta. Organisaatiossa on tärkeä nähdä hakijapolun kokonaisuus ja mallintaa hakijan matka. Kun organisaatiossa ymmärretään hakijakokemuksen eri kosketuspisteet, on hakijakokemusta helpompi kehittää systemaattisesti. On tärkeä huomioida, että asiakas käsittelee eri kosketuspisteiden luomia kokemuksia kokonaisuutena, joten yksittäisissä kosketuspisteissä saadut kokemukset vaikuttavat kumulatiiviseen kokemukseen. (Zojceska 2018; Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 73.) Näin ollen asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää asiakkaan näkökulmasta käsin kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kannalta (Ahvenainen ym. 2017, 73).

Rekrytointiprosessi ja organisaation edustajien sitoutuminen prosessiin ja työnhakijoiden sitoutuminen on tunnustettu olevan avaintekijöinä työnantajabrändin rakentumisessa. Onkin tärkeä ymmärtää ehdokkaan ja organisaation välinen suhde sekä kosketuspisteet, jotta voidaan kehittää positiivinen ehdokaskokemus, joka vahvistaa työnantajabrändiä. (Miles & McCamey 756.)

Hakijakokemuksen mittaaminen

Asiakkaiden palautteen keräämisessä ja kokemusten mittaamisesta olennaista on jatkuvuus ja systemaattisuus. Koska kokemus muodostuu kaikista niistä kosketuspisteistä, mitä hakupolun varrella on ollut ja kokemus on tekijöidensä summa, tulee mittaukset olla osana liiketoiminnan prosesseja niin, että eri kosketuspisteitä koskevaa palautetta saadaan säännöllisesti. Jokaisesta kosketuspisteestä on hyvä kerätä palautetta onnistumisista ja kehityskohteista. Tärkeää mittaamisessa on ymmärtää millaista arvoa onnistuneet kohtaamiset tuovat asiakkaalle. (Löytänä & Kortesus 2011, 199–200.)

Lyhyt nettikysely, joka lähetetään asiakkaalle lyhyen ajan sisällä kohtaamisesta, on yleinen keino pyytää palautetta ja mitata kokemusta. Tutkimusten mukaan asiakkaat ovat halukkaita antamaan palautetta kohtaamisista yritysten kanssa, mutta kyselyssä on hyvä keskittyä olennaisiin asioihin; mitä pidempi kysely on, sitä harvempi jaksaa vastata. Systemaattisen mittaamisen hyötynä voi nähdä mahdollisuuden reagoida nopeasti poikkeamiin, reaaliaikaisuuden ja jatkuvan vuoropuhelun ylläpitämisen asiakkaiden kanssa. Tulokset asiakaskokemuksen mittaamisesta toimivat myös läpinäkyvinä ja konkreettisina tavoitteiden seuraamisen mittareina. (Löytänä & Korteso 2011, 200–201.)

Yksi parhaita mittareita asiakaskokemuksen mittaamisessa on asiakkaan halu suositella organisaatiota tuttavilleen. Yleisimmin käytetty väline suosittelun mittaamiseen on Net Promoter Score -malli (NPS), joka perustuu vain yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suositelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi? Vastaukset annetaan asteikolla 1–10, josta 10 on suurin todennäköisyys suositella organisaatiota omille verkostoilleen. NPS tarjoaa helpon ja vastaajan kannalta yksinkertaisen tavan mitata suositteluja ja onnistuneita prosesseja sekä myös verrata tuloksia muiden organisaatioiden saamiin tuloksiin. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)

3.4 Rekrytointi

Kun puhutaan rekrytoinnista, on kyse kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla organisaatioon hankitaan uusia työntekijöitä. Rekrytoinnin asema on muuttunut vuosien saatossa ja nykypäivänä rekrytointi nähdään liikkeenjohdollisena strategisena työnä, sijoituksena tulevaisuuteen ja markkinointiviestinnän osana. Pelkkiä käsipareja enemmän haetaan henkilöitä, jolla on kykyä kehittää sekä itseään, että organisaatiota. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.)

Rynes on määritellyt rekrytoinnilla tarkoitettavan kaikkia organisaation käytänteitä ja päätöksiä, jotka vaikuttavat niiden henkilöiden määrään tai tahtoon, jotka ovat valmiina hakemaan tai hyväksymään annetun tai avoimen vakanssin (Chapman ym. 2005). Kansainvälinen standardointijärjestö on määritellyt rekrytoinnin olevan hankintaprosessi, jossa tunnistetaan potentiaalisten hakijoiden joukko, herätetään hakijoiden kiinnostus ja arvioidaan henkilön tietoja, taitoja ja muita työhön liittyviä edellytyksiä ja työllistää ja sitouttaa uusi henkilö avoimeen positioon. (Miles & McCamey 2018, 757.) Rekrytointi on yrityskulttuurin näkökulmasta yksi tärkeimmistä yrityksen prosesseista. Rekrytoinnin tehtävänä on varmistaa, että vain organisaation kulttuuriin sopivat henkilöt pääsevät työntekijöiksi. Rekrytointi on myös yrityksen sisäistä viestintää. Se, keitä yritys rekrytoi, kertoo nykyisille työntekijöille siitä, millaista osaamista ja asennetta organisaatiossa arvostetaan. Rekrytointi ei ole kertaluontoinen projekti, vaan rekrytointia ja työnantajakuvaa sekä niitä tukevia toimenpiteitä tulee tehdä jatkuvasti. (Luukka 2019, 255, 257.) Yksittäinen rekrytointi voidaan nähdä projektina suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheineen. Rekrytointiprosessista puhuttaessa

puhutaan useimmiten kuitenkin yrityksen tai organisaation jatkuvasta toiminnosta, jonka toteuttamisen pohjalla on laaditut prosessit. Kaikkien rekrytinnin vaiheiden suunnittelu etukäteen ennakoi prosessin onnistumista. (Joki 2021, 65.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on usein taloudellisesti merkittävä investointi ja kauaskantoinen päätös organisaatiolle. Onnistunut rekrytointi voi tuoda organisaatiolle työpanoksen lisäksi paljon hyötyä esimerkiksi organisaation innovatiivisuuden tai ilmapiirin kannalta. Jos rekrytointi epäonnistuu, siitä saattaa olla haitallisia vaikutuksia sekä valitulle että organisaatiolle ja organisaation asiakkaille. Rekrytointiin päädytään usein silloin, kun organisaatiosta lähtee työntekijä ja hänen tilalleen tarvitsee saada uusi. Rekrytointi voi olla tarpeen myös niissä tilanteissa, kun organisaatio on kasvanut niin, että tarvitaan lisää työntekijöitä. Uusi työntekijä voidaan rekrytoida myös silloin, kun organisaatioon tarvitaan uudenlaista osaamista. Organisaatioiden rekrytointistrategia määrittää linjaukset ja toimenpiteet, joiden puitteissa rekrytointeja tehdään. Rekrytointistrategiassa voidaan muun muassa ottaa kantaa siihen, keskitytäänkö rekrytoimaan vastavalmistuneita, jotka koulutetaan organisaation sisällä tehtävään vai jo kokeneempia osaajia tai linjata esimerkiksi suositaanko sisäistä vai ulkoista rekrytointia. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytinnin voidaan ajatella olevan rajat ylittävää toimintaa, rekrytoija on aina rekrytoinneissa tekemisissä ulkoisten asiakkaiden kanssa. Myös rekrytointitoimet, kuten rekrytointimarkkinointi, tavoittaa ulkoiset asiakkaat. Ulkoisen viestimisen ja näkyvyyden kautta hakijat pääsevät kohtaamaan palasia hallitsevan organisaatiokulttuurin elementeistä. Nämä positiiviset tai negatiiviset kokemukset voivat vaikuttaa henkilöiden päätökseen hakea työpaikkaa. (Miles & McCamey 2018, 757.)

Rekrytointiprosessi

Onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys organisaation menestymiseen. Onnistuneiden rekrytointien avulla varmistetaan kilpailukyky. Onkin tärkeä käyttää aikaa rekrytointiprosessien huolelliseen suunnitteluun ja valmisteluun, jotta rekrytointiprosessin tuloksena olisi onnistunut rekrytointi. Rekrytointi ja sen toteuttaminen vaikuttavat myös aina organisaation tai yrityksen työnantajakuvaan. (Joki 2021, 65.)

Uuden henkilön palkkaaminen vaikuttaa aina organisaatiokulttuuriin, ja myös organisaation kulttuuri asettaa ehtoja rekrytoinnille. Organisaatiotason kriteerejä määriteltessä on hyvä huomioida organisaation tavoitteet, toiminnan luonne, organisaation ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. Yksikön kriteerejä määriteltessä huomioidaan millaista panosta yksikkö valitulta odottaa ja minkälaisen työntekijöiden osaamista valittu tulee täydentämään. Tehtäväkohtaisissa kriteereissä määritellään muun muassa, millainen on tehtävän sisältö, vaatimukset ja sijoittuminen organisaatiossa, miten

tehtävä kehittyä tulevaisuudessa tai millaista osaamista tehtävässä vaaditaan. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Jokainen rekrytointi on oma projektinsa. Rekrytointiin sisältyy perinteisesti seuraavat vaiheet:

1. Rekrytointisuunnitelman laatiminen
2. Ehdokkaiden kerääminen
3. Hakemusten läpikäyminen ja hakijoiden karsiminen
4. Jatkoon edenneiden hakijoiden haastattelut ja arvioinnit
5. Työtarjoituksen tekeminen valitulle henkilölle. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Rekrytointi on kallis prosessi ja tulisi olla yhdistettynä yrityksen strategiaan. Hyvän hakijakokemuksen turvaamiseksi olisi hyvä kiinnittää huomiota hakijoiden kannalta sujuvaan etenemiseen läpi rekrytointiprosessin. (Gretczko & Cleary 2016.)

Hakijan kunnioitus läpi rekrytointiprosessin on hyvä tuoda hakijalle esille, ja näyttää kuinka arvostettuja ja tärkeitä hakijat organisaatiolle ovat. Kirjallisessa muodossa arvostusta voi tuoda esille muun muassa työpaikkailmoituksella ja muilla rekrytointimateriaaleilla. Verbaalisesti hakijan kunnioitusta voi tuoda esille kanssakäymisissä hakijan kanssa prosessin aikana sekä esimerkiksi työhaastattelussa. (McCarthy ym. 2018.)

Työpaikkailmoitus ja hakukanavat

Rekrytoinnin hakukanavilla on vaikutusta työnantajakuvaan. On hyvä pohtia, millaista viestintää hakuilmoituksella käytetään. Ilmoitustekstiä laadittaessa on hyvä tiedostaa, että ilmoituksen tavoitteena on tavoittaa henkilöt, jotka sopivat koulutukseltaan, osaamiseltaan, työkokemukseltaan ja persoonaltaan parhaiten organisaatioon. Jos työpaikkailmoitus on luotu hyvin, sivutuotteena organisaation kiinnostusarvo ja tunnettuus kasvavat markkinointiviestinnän keinoin. Työpaikkailmoituksella voi luoda hakijoille mielikuvaa organisaatiosta; esimerkiksi jos ilmoituksessa käytetään huumoria, saattaa rekrytointiviestintä onnistuessaan luoda mielikuvaa rennosti, nuorekkaasta ja hausasta työpaikasta. (Joki 2021, 68.)

Rekrytointiviestintä ja -markkinointi

Sosiaalinen media on nykypäivän tärkeä osa rekrytointiviestintää. Sosiaalisen media kanavineen on laaja kokonaisuus, josta tulee löytää ne kanavat, missä kohderyhmä, eli työnhakijat liikkuvat ja mitkä kanavat ovat organisaation kannalta merkityksellisimmät. Suosittuja sosiaalisen median kanavia rekrytointimarkkinoilla ovat esimerkiksi Facebook ja LinkedIn. (Korpi ym. 2012, 36–37.) Sosiaalisen median avulla rekrytointi on mahdollista hoitaa nopeasti ja kustannustehokkaasti. Viestin avoimesta tehtävästä saa kerralla näkyviin useaan paikkaan ja someviestin saa kohdennettua vain

tarvittavalle osaajajoukolle. Sosiaalinen media on oiva keino tavoittaa hakijat, jotka eivät etsi aktiivisesti töitä eivätkä siitä syystä ole mukana työnhakuportaaleissa, mutta saattaisivat silti olla kiinnostuneita avoimesta tehtävästä. (Korpi ym. 2012, 49.)

Sosiaalinen media ja omat ammattiverkostot ovat nykypäivän suosituin rekrytointialusta työnhakijoiden keskuudessa. Työnhakijat rankkaavat sosiaalisen median ja ammattiverkostot hyödyllisimmiksi alustoiksi etsiä työtä verrattuna työnhakuportaaleihin, ilmoituksiin tai rekrytointitapahtumiin. (Careerarc 2017.)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa muun muassa se, millaisella aikataululla rekrytointi tarvitsee tehdä, millaiseen tehtävään ollaan rekrytoimassa tai minkälaisella budjetilla ollaan rekrytoimassa. Rekrytointikanavia voi käyttää yhtä tai montaa rinnakkain. Rekrytointikanavia ovat mm. lehti-ilmoittelu, rekrytointimessut, oppilaitosyhteistyö, organisaation omat kotisivut, suorahaku tai työnhakuportaalit. (Joki 2021, 69.)

Hakeminen

Duunitorin teettämän Työnhakijakuvatutkimuksen mukaan hakijat kokivat turhauttavammaksi osaksi työnhakua työnhakulomakkeen täyttämisen. Puolet kyselyyn vastanneista kokee lomakkeet turhauttavaksi ja rekrytointiprosessin hitaus ja puutteellinen työnantajan viestintä hakuprosessin aikana ärsyttävät hakijaa. (Duunitori 2020.) Jotta hakuprosessi olisi hakijan kannalta helppo, työnantajan on hyvä varmistaa, että hakeminen onnistuu mobiililaitteella, hakulomakkeella on pyydetty vain työn kannalta tarpeelliset tiedot hakijasta, hakulomake on mahdollisimman lyhyt eikä hakemuksen jättäminen vaadi hakijalta suurta vaivaa, kuten todistusten esiin kaivamista. Tarkempia tietoja on aina mahdollisuus kysyä myöhemmin, tärkeintä on saada hakija jättämään hakemus ja osoittamaan kiinnostuksensa. (Toivola 2019.) CareerBuilder teki vuonna 2017 tutkimuksen, johon osallistui 45000 yli 18-vuotiasta työnhakijaa. Tutkimuksessa selvisi, että 73 % vastaajista piti työnhakuprosessia yhtenä stressaavimmista elämäntapahtumana ja 60 % haastatelluista oli lopettanut työnhaun kesken, koska hakemuslomake oli liian monimutkainen tai pitkä. (McCarthy ym. 2018, 148.) Kun hakijan helppoon hakijapolkuun on kiinnitetty huomiota, saadaan hakijoilta paremmin hakemuksia.

Työhaastattelu ja arviointi

Kun hakijajoukosta on karsittu rekrytointiin sopivien kriteerien avulla soveltuvimmat henkilöt esiin, on haastattelujen aika. Haastattelu on keskeinen osa valintaprosessia. Haastattelussa on hyvä selvittää hakijan aikaisempaa työkokemusta ja hakijan näkemyksiin avoimen tehtävän hoitamisesta. Haastattelun aikana voidaan selvittää myös hakijan asenteita, periaatteista ja näkemyksiä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Useimmiten haastattelutilanteessa käytetään strukturoitua haastattelua, jossa

haastateltavilla on käytössään valmis kysymyslista. Vaihtoehtona strukturoidulle haastattelulle on vapaamuotoisempi haastattelu, jossa hakija kertoo osaamisestaan jutustelun ohessa. Vapaasti etenevän haastattelun tekijän on oltava jo kokenut, jotta hän saa tietoonsa tarvittavat asiat haastateltavasta. (Joki 2021, 74.)

Hakija on saatava vakuuttuneeksi läpi hakuprosessin, kuinka arvostettu ja tärkeä hän on. Työhaastattelussa ollaan vuorovaikutuksessa hakijan kanssa ja haastattelijat antaa hakijalle omalla käytöksellään signaaleja siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Hakijan tulee nähdä organisaatio positiivisessa valossa ja ehdokkaan tarpeet olisi kunnioituksen ylläpitämiseksi kyettävä täyttämään monimuotoisesti. Tässä haastattelutilanteella on suuri merkitys. Organisaation edustajien on hyvä olla sekä haastatteluissa, että läpi prosessin avoimia ja rehellisiä sekä kunnioittavia ehdokkaita kohtaan. (McCarthy ym. 2018, 152.)

Hakijoiden varmuutta oikean hakupäätöksen tekemisestä lisää hyvin järjestetty haastattelutilanne. Mukavat puitteet, kuten häiriötön, rauhallinen haastattelutila ja kiireettömät rekrytoijat edesauttavat haastattelutilanteen päättymistä positiiviseen tunteeseen. Haastattelut on hyvä aloittaa rennolla, positiivisella small talkilla, jonka jälkeen itse kysymysten esittäminen aloitetaan helpoilla kysymyksillä. On myös hyvä huomioida, että haastattelussa jää riittävästi aikaa hakijakandidaatin esittämille kysymyksille. Hyvää hakijakokemusta edesauttaa, jos rekrytoijat on koulutettu aktiiviseen kuuntelutyyliin, jossa he keskustelujen aikana huomaavat hakijan epävarmuuden ja huolenaiheet ja pystyvät reagoimaan niihin heti. (McCarthy 2018, 152.)

Hyvä hakijakokemus rakentaa houkuttelevaa työnantajakuvaa ja ideaalimaailmassa työhaastattelu olisi kahden kauppa, jossa sekä työnhakija saa lisätietoja työnantajasta ja pääsee haastattelun aikana kysymään lisätietoja työtehtävistä ja selvittämään, sopiiko työpaikka hakijan arvomaailmansa kanssa yhteen. Alan artikkeleissa onkin nostettu esille, onko nykypäivänä perinteinen työhaastattelu tullut työnsä päähän revolverihaastattelun tuottaessa huonoa hakijakokemusta. Varsinkin silloin, kun työvoimasta on pulaa, työhaastattelussa olisi nähtävä mahdollisuus revolverihaastattelun sijasta myydä työpaikka kandidaatille. Haastattelujen tulisi Duunitorin viestintäjohtajan mukaan olla enemmän tasapuolinen työkeskustelu kuin vain hakijaa haastava tenttaustilaisuus. Ihanteellista olisi, jos haastattelu olisi tasa-arvoinen vuoropuhelu kandidaatin ja rekrytoijan välillä. Hyvää hakijakokemusta luodessa haastattelijan on hyvä tiedostaa, että kaikki yksilöt arvostavat ystävällisyyttä ja inhimillisyyttä. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun haastatteluilmapiiri on ymmärtäväinen ja turvalliselta tuntuva. (Salonen 21.3.2023.)

Haun päättäminen

Onnistunut rekrytointi päättyy valintaan ja positiiviseen hakijakokemukseen kuuluu tiedottaminen. Rekrytoinnissa torjutuksi tuleminen voi olla iso pettymys työnhakijalle. Valituksi tulemisen tai valitsematta jättämisen ilmoittaminen on osa hakijapolkua, ja tapa millä asiasta ilmoitetaan, rakentaa hakijakokemusta. Koska myös valitsematta jääneet hakijat ovat myöhemmin potentiaalisia työnhakijoita, olisi suotavaa että heille jäisi hyvä kokemus rekrytointiprosessista. (Launonen 25.10.2017.)

Valitsematta jääneille hakijoille olisi kerrottava valintapäätös rehellisesti ja kohtuullisen ajan kuluessa valinnasta. On myös hyvä varautua kertomaan valitsematta jääneelle, miksi hän ei tullut valituksi. Palautteen antamisessa on hyvä olla rehellinen ja viestinnässä olisi hyvä mielummin käyttää persoonallisia viestejä, kuin valmiita massaviestejä. Tieto valitsematta jättämisestä kannattaa toimittaa puhelimitse ainakin silloin, jos halutaan palautetta rekrytointiprosessista, halutaan antaa palautetta hakijalle tai jos ehdokas on kiinnostava ajatellen organisaation muita paikkoja ja hakijaa halutaan rohkaista hakemaan uudelleen. Puhelimitse henkilökohtaisesti ilmoittaminen on suositeltavaa myös silloin, kun henkilö on edennyt rekrytointiprosessissa viimeiselle haastattelukierrokselle. (Oikotie 2022.)

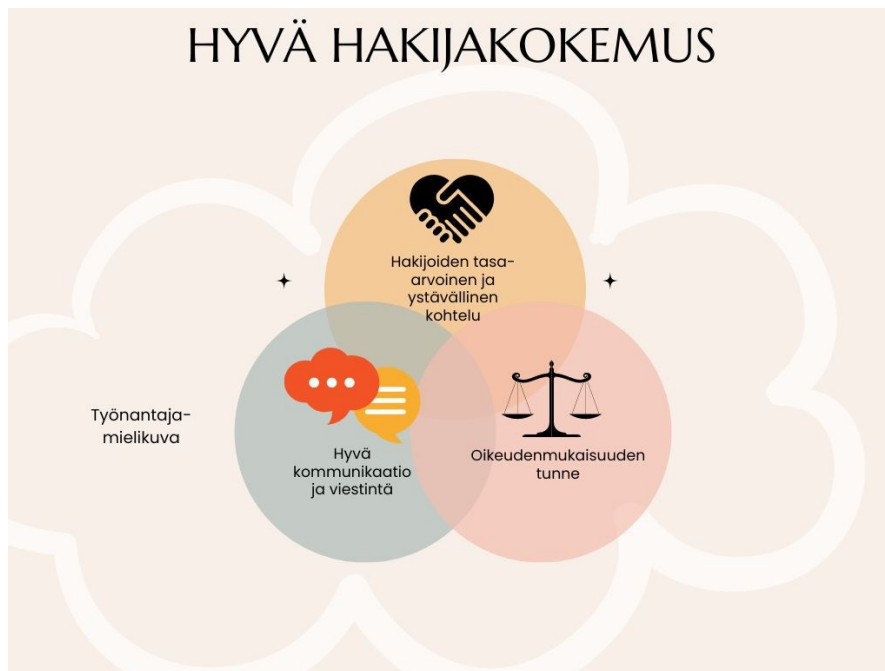
Haun päätyttyä hakijakokemuksen kehittämisen kannalta on hyvä kysyä hakijoilta palautetta haku-prosessista. Tähän hyvänä työkaluna on esimerkiksi hakijakokemuskysely, johon kandidaatille lähetetään linkki rekrytointiprosessin päätyttyä. (McCarthy ym. 2018, 152.)

Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteisella rekrytoinnilla tarkoitetaan toimintaa, jossa pyritään pääsemään opiskelijoiden tietoisuuteen, saamaan heidät kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana ja luomaan opiskelijoiden keskuudessa positiivista työnantajamielikuvaa jo ennen kuin opiskelijat ovat valmistuneet oppilaitoksista työelämään. Osa yrityksistä houkuttelee parhaat osaajat töihin jo opiskelujen aikana. Toimintatapoina voi olla esimerkiksi yritysvierailut oppilaitoksissa tai oppilaitoksen rekrytointimessuilla, opintoprojektien tarjoaminen opiskelijoille tai opinnäytetyön aiheen tarjoaminen. Usein tarvitaan järjestelmällistä työtä ja markkinointia, jotta saadaan potentiaaliset tulevat työntekijät oppilaitoksista kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana. (Viitala 2021, luku 3.3.) Mielikuvatyön ja kiinnostuksen herättämisen organisaatiota kohtaan opiskelijoiden keskuudessa voi aloittaa jo paljon ennen varsinaista rekrytointiprosessia, hakijapolun vaiheessa, jossa henkilö kiinnostuu organisaatiosta työnantajana.

3.5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Hakijakokemusta lähdeartikkeleista ja -kirjallisuudesta tutkittaessa voidaan hyvällä hakijakokemuksella olettaa tarkoitettavan hakijoiden tasa-arvoista ja ystävällistä kohtelua, hyvää kommunikaatiota ja viestintää läpi hakijakokemuksen, hakijoiden kunnioittamista ja oikeudenmukaista rekrytointiprosessia. Kuten edellä on kerrottu, hakijakokemus syntyy kaikkien niiden kosketuspisteiden yhteistuloksena, miten hakija on kokenut organisaation toiminnan rekrytointiprosessin ja oman hakijapolkunsu kosketuspisteissä prosessissa, joissa työnhakija etsii työpaikkaa ja työnantaja työntekijää.



Kuva 7. Hyvän hakijakokemuksen koostumus.

4 Tutkimuksen toteuttamisen menetelmät

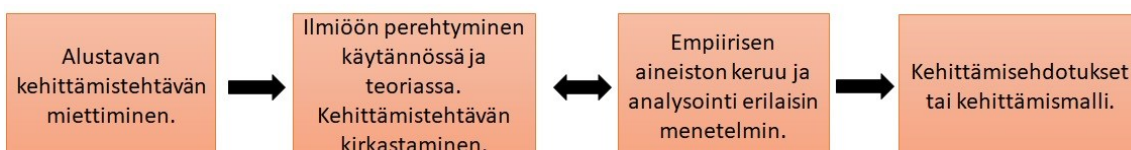
Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkimus toteutettiin, millaisia tutkimusmenetelmiä käytettiin ja millä tavoin aineistoa kerättiin.

4.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Ennen kuin aloittaa kehittämistyön, on syytä pohtia tarkkaan, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä aletaan suunnitella. Kehittämiskohdetta pystyy lähestymään monin eri tavoin. Tapaustutkimus tuottaa tietoa ilmiöistä todellisessa toimintaympäristössä. Päämääränä tapaustutkimuksessa on saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta ja tuottaa kehittämissuhteita. (Ojasalo, Moilanen, Ritolahti 2014, 52.) Tässä opinnäytetyössä lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka Ojasalon ym. (2014,37) mukaan soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta sekä tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohteena on tässä opinnäytetyössä Vantaan kaupungin rekrytointiprosessi, ja hakijoille syntynyt hakijakokemus heidän osallistuessaan rekrytointiprosessiin sekä työnhakijoilla ja työntekijöillä Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta oleva työnantajakuva.

Tapaustutkimuksessa on mahdollisuus mennä syvälle ja tutkia kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa ominaista on saada selville mieluummin suppeasta joukosta paljon, kuin laajasta joukosta vähän. Kyse ei ole siitä, kuinka yleistä jokin asia on, vaan siitä, kuinka jonkin on mahdollista tai kuinka jokin asia tapahtuu. Tapaustutkimuksella saadaan usein vastaus kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo ym. 2014, 53.)

Koska tässä tutkimustyössä haluttiin saada sekä määrällistä että laadullista tietoa, käytettiin laadullisen tiedon hankkimiseen sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta ja teemahaastatteluja. Kyselyn kohderyhmänä olivat henkilöt, jotka ovat hakeneet Vantaan kaupungille viiden kuukauden sisällä kyselyn lähettämisestä, ja jotka ovat edenneet rekrytointiprosessissaan haastatteluihin saakka tai tulleet valituiksi. Viisi kuukautta valittiin tarkasteluajaksi siitä syystä, että hakijakokemus olisi vielä hakijoiden tuoreessa muistissa.



Kuva 8. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2009, 54).

Opinnäytetyön tavoitteena on saada tietoa siitä, millainen hakijakokemus syntyy Vantaan varhaiskasvatukseen hakeneille työnhakijoille ja myös saada ymmärrystä siitä, mistä hyvä hakijakokemus hakijoiden mielestä muodostuu sekä ymmärtää, millaisin toimin rekrytointiprosessin aikana hakijakokemusta voidaan parantaa. Tutkimuksen kohteeksi rajattiin Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen toimialalle hakeneet työnhakijat. Toimialalla on tehtäviä kenttätöntekijästä johtavaan tasoon, joten hakijoiden koulutustaso vaihtelee ja tutkittavilla henkilöillä on hyvin erilaiset koulutustaustat. Kohderyhmä valittiin sen perusteella, että varhaiskasvatuksen toimialalla on paljon saatavuushaasteisia ammattinimikkeitä, kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa ja halutaan lisätä ymmärrystä varhaiskasvatuksen ammattilaisten hakupoluista. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, hakijakokemuksella on merkitystä mm. vetovoiman kannalta, joten hyvä hakijakokemus voi olla ratkaiseva tekijä työnhakijan punnitessa, mihin hän haluaa mennä töihin. Chapman ym. (2005) mainitsevat artikkelissaan, että on menossa ”kykyjen sota”.

4.2 Tiedonhankinnan menetelmät

Kvantitatiivisella menetelmällä saadaan esimerkiksi lomakekyselyn avulla tietoa siitä, pitääkö nykyiset hypoteesit paikkansa. Määrällisiä menetelmiä käytettäessä aihepiiriin liittyvä teoria tulee tuntea hyvin, jotta mittausta voi tehdä. Kysymysten avulla mitataan hypoteesien paikkansapitävyyttä. Saatu data analysoidaan ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä aikaisempaa paremmin. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tyypillinen menetelmä on teema-, avoin tai ryhmähaastattelu. Laadullisia menetelmiä on käytetty perinteisesti silloin, kun halutaan lisätä aihealueen ymmärrystä. Laadullisissa menetelmissä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa mutta tuloksena syntyy enemmän analysoitavaa aineistoa, kuten auki kirjoitettuja haastatteluja. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tässä opinnäytetyössä on monipuolisen tiedon ja ymmärryksen saamiseksi sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Määrällistä menetelmää käytetään luomaan tietoa siitä, pitävätkö nykyiset oletukset rekrytointiprosessin nykytilasta paikkaansa. Laadulliseen menetelmään päädyttiin siksi, että halutaan ymmärtää ilmiötä entistä paremmin. Tässä tapauksessa sitä, mistä tekijöistä hyvä hakijakokemus syntyy ja toteutuuko teorian pohjalta määritellyn hyvän hakijakokemuksen edellytykset hakijoiden mielestä Vantaan kaupungin rekrytointiprosesseissa.

4.3 Hakijakokemuskysely ja kyselyn toteuttaminen

Kyselytutkimuksen etuna on, että suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä kerralla monia asioita. Kysely on verraton ja tehokas tiedonkeruun menetelmä. Kyselyistä saa yleisesti paljon numeerista

tietoa, jota käsitellään tilastollisesti erilaisten työkalujen, kuten Excel, avulla. Kyselyn heikkoutena voi pitää saadun tiedon pinnallisuutta. Huonoina puolina on myös se, että ei pystytä analysoimaan miten vakavasti vastaaja on suhtautunut kyselyyn. (Ojasalo ym. 2009, 108.) Kyselyllä voidaan tuottaa määrällisen tiedon lisäksi myös laadullista tietoa avointen kysymysten muodossa (Ojasalo ym. 2009, 119).

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään työkaluna kyselytutkimusta, jotta saadaan kartoitettua hakijakokemusta laajalta vastaajajoukolta kerralla. Koska haluttiin laajentaa kyselyn avulla saatua tietoa ja ymmärtää hyvään hakijakokemukseen johtaneita tekijöitä vielä perusteellisemmin, kyselyn lisäksi tehtiin syvähaastatteluja laadullisen tiedon ja ilmiön ymmärtämisen tueksi.

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeä ottaa huomioon, että kysely tehdään, jotta saadaan vastaukset kehittämistyön tavoitteisiin. Lomakkeelle valitaan vain sellaisia kysymyksiä, jotka tarvitaan niiden tavoitteiden saavuttamiseksi, mitä kehittämistyöllä tavoitellaan. Kyselylomakkeen tekemiseen ja kysymysten miettimiseen kannattaa käyttää aikaa, koska hätiköidysti tehdyllä lomakkeella ei välttämättä saada työn tavoitteiden mukaisia vastauksia tai jotain oleellista voi jäädä kysymättä. Jotta lomakkeelle pystyy määrittelemään kehittämistyön kannalta relevantit kysymykset, tulee lomakkeen tekijällä olla jo hyvä perehtyneisyys kohdeilmioista sekä tietoperustaa tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 115–116.)

Kyselylomakkeen tekemiseen käytettiin paljon aikaa ja kyselylomakkeen kysymykset pohdittiin tarkkaan. Pohjana kysymysten laatimisessa oli tutustuttu ennakkoon teoriaan hakijakokemuksesta, työnantajamielikuvasta sekä laadukkaan kyselyn tekemisestä. Koska kysymyksillä on tarkoitus selvittää hakijoiden ajatuksiaan heidän hakuprosessinsa aikana, pohdittiin jokaisen kysymyksen kohdalla, onko kysymys relevantti sen suhteen, millaista tietoa sillä saadaan, liittyykö tieto tutkimuskysymyksiin ja saako toimeksiantaja kysymyksen vastauksista tarvittavaa tietoa rekrytointiprosessien kehittämiseen. Kyselylomake eli prosessin aikana ennen kuin se oli valmis lähetettäväksi. Sitä esiteltiin muutamille tuttaville ja kysyttiin mielipidettä ja kyselyyn lisättiin ja siitä poistettiin kysymyksiä, kunnes tutkija oli tyytyväinen kyselylomakkeeseen. Kyselylomake käytiin ennen sen julkaisemista läpi kahden asiaa tuntevan kollegan kanssa, jotka vielä antoivat omia näkökulmiaan kyselylomakkeen toimivuuteen ja kysymysten tarpeellisuuteen.

Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava seikka, mutta kysymysten asettelulla ja lomakkeen laadinnalla voidaan tehostaa tutkimukseen osallistumista. Kysymysten laadintaan liittyy monia tärkeitä näkökohtia ja kysymyksiä voi muotoilla monilla tavoin. Yleisimmät kysymysmuodot ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset, jossa esimerkkinä tunnetusta asteikosta on Likertin asteikko. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys, johon vastaaja voi vastata tyhjään tilaan vastauksensa. Monivalintakysymyksissä vastaajalle

annetaan tutkijan laatimat valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämä ja vastaaja valitsee esimerkiksi 5-portaisesta asteikosta, miten voimakkaasti hän on väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. (Hirsjärvi 2001, 185–187.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa avoimet kysymykset ovat yleisiä. Avoimia kysymyksiä voi perustella sillä, että ne antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa laajemmin ajatuksiaan, kun taas esimerkiksi monivalintakysymykset lukitsevat vastausvaihtoehdot tutkijan ennalta antamiin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi 2001, 188.) Avoimet kysymykset ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen, mutta toisaalta avoimien kysymysten avulla voidaan saada vastuksia, joita ei etukäteen osattu odottaa, kuten uusia hyviä ideoita. Avointen kysymysten avulla voidaan saada aivan uusia näkökulmia tai kehitysehdotuksia. Ongelmina voidaan nähdä, että avoimiin kysymyksiin on helpompi jättää vastaamatta ja sanallisten vastausten luokittelu ja vertaileminen on vaikeaa. (Heikkilä 2014, 47–48).

Tässä opinnäytetyössä haluttiin kyselyssä käyttää sekä asteikkokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Asteikkokysymyksissä käytettiin työkaluna Likertin viisiportaista asteikkoa, jossa vastaajalle annettiin väittämä ja vastaaja otti kantaa, miten vahvasti on väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Avoimia kysymyksiä haluttiin kyselylomakkeelle siitä syystä, että kyselyn avulla toivottiin tavoitettavan vastaajien aitoja mielipiteitä ja ajatuksia ja tietyissä kysymyksissä vastaajille ei haluttu antaa valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kysely voidaan tehdä monella eri tavalla. Tyypillisimpiä ovat postin kautta lähetettävät kyselylomakkeet ja internetissä täytettävät kyselylomakkeet, jossa molemmissa edellä mainituista vastaaja täyttää itse kyselylomakkeen. Yleisiä tapoja on myös puhelimesta tai kasvokkain tehdyt kyselyt, joissa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Internetkysely on nopea tapa saada tietoa ja soveltuu käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista ja kaikille otoksen jäsenille saadaan välitettyä tieto kyselystä ja internetosoitteesta. Kyselylinkki voidaan toimittaa vastaajille monia eri tapoja hyödyntäen, joista yleisin on sähköposti. Internetkyselyjen toteuttamiseksi on olemassa erilaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia, kuten Webropol. Kyselyn julkaisemisen jälkeen jaetaan linkki vastaajille esimerkiksi sähköpostilla tai organisaation kotisivuilla, jonka kautta he pääsevät vastaamaan internetkyselyyn. (Heikkilä 2014, 66–67.)

Tämän opinnäytetyön kysely toteutettiin internetkyselynä. Kysely tehtiin Webropol -työkalulla ja linkki kyselyyn vastaamiseen lähetettiin vastaajille sähköpostilla rekrytointijärjestelmän kautta. Kyselylinkin lähettämisessä huomioitiin GDPR:n tietoturva-asetukset, joiden mukaan

rekrytointijärjestelmästä ei voi siirtää työhakemuksen jättäneiden, eli tutkittavan kohderyhmän, tietoja toiseen järjestelmään, koska hakijoilta ei ole kysytty työhakemuksen jättämisen yhteydessä lupaa siirtää heidän hakemuksellensa jättämiä tietojaan toisiin järjestelmiin. Tästä syystä kyselyitä ei lähetetty esimerkiksi Webropolista.

Kyselylomake toteutettiin selainpohjaisella Webropol -työkalulla. Webropol-työkalun kautta vastaaja voi vastata tutkimukseen sähköisesti haluamallaan tavalla, joko matkapuhelimella, tietokoneella tai tabletilla. Kyselyyn vastaaminen vaatii mahdollisuuden käyttää internetiä, mutta kyselyn laatija oletti vastaajien mahdollisuudet kyselyn täyttämiseen internetissä olevan kunnossa sen perusteella, että kyselyyn vastaajat olivat aikaisemmin jättäneet hakemukset internetin kautta Vantaan kaupungin rekrytointijärjestelmään. Webropol on mainio työkalu tutkimuksen tekemiseen myös siitä syystä, että kyselyt voi tehdä täysin anonyyminä, joka oli tässä tutkimuksessa tärkeää, jotta vastaajien mielipiteet olisivat mahdollisimman aitoja.

Kyselylomakkeen tekemiseen käytettiin aikaa myös siitä syystä, että kyselylomake on osa opinnäytetyön kehittämistehtävää. Vantaan kaupungilla ei ole tähän saakka mitattu hakijakokemusta, ja opinnäytetyössä käytetty kysely on tarkoitus toimia pilottikyselynä. Vantaan kaupungilla on tarkoitus alkaa tutkimaan hakijakokemusta kokonaisvaltaisesti kaikilla toimialoilla ja työnantajan näkökulmasta opinnäytetyössä pilotoidaan hakijakokemuskyselyä yhdellä toimialalla (varhaiskasvatuksessa), ennen kuin hakijakokemuskysely otetaan hieman lyhennettynä versiona käyttöön kaikilla kaupungin toimialoilla.

Kyselylomakkeen toimivuuden testaaminen ennen sen levittämistä on välttämätöntä, jotta selviää, ovatko kysymykset yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä siten, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla (Ojasalo ym. 2009, 118). Ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille vastaajille, kyselylomakkeen toimivuus testattiin kolmella henkilöllä. Henkilöt olivat tutkimuksen tekijän työkavereita Vantaan kaupungin eri toimialoilta, joten kyselyä testattiin erilaisten näkökulmien vuoksi erilaisista taustoista tulevilta henkilöiltä. Kyselyn testaamisessa tuli esiin joitain seikkoja liittyen kysymysten muotoiluun tai vastausvaihtoehtojen järjestykseen, joihin tehtiin muutoksia saadun palautteen pohjalta. Kyselyn toiminnallisuuteen ei ollut tarvetta tehdä muutoksia. Korjaukset tehtiin kyselylomakkeelle ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille vastaajille.

Kyselyn perusjoukkona oli Vantaan kaupungin rekrytointijärjestelmään varhaiskasvatuksen toimialalle hakemuksen jättäneet työnhakijat, jotka ovat edenneet rekrytointiprosessissa haastatteluihin saakka. Tässä tapauksessa kyse on kokonaistutkimuksesta, koska kysely lähetettiin kaikille perusjoukkoon kuuluville. Kyselyn kohderyhmä kerättiin Vantaan kaupungilla käytössä olevasta rekrytointijärjestelmästä. Kohderyhmäksi valikoituivat ne henkilöt, jotka ovat viiden kuukauden sisällä hakeneet töitä Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta ja tulleet valituiksi tai edenneet

rekrytointiprosessissa haastatteluihin saakka. Ongelmana tässä kohden havaittiin, että rekrytoivat esihenkilöt eivät läheskään aina olleet tehneet rekrytointijärjestelmään tarvittavia merkintöjä siitä, ketkä hakijat he ovat haastatelleet. Huolellisen rekrytointijärjestelmän perkaamisen jälkeen ehtoihin vastaavilla statuksilla olevia hakijoita löytyi rekrytointijärjestelmästä 221 kpl, joten hakijakokemuskysely päädyttiin lähettämään 221 henkilölle. Näistä henkilöistä 47 henkilöä on varhaiskasvatuksen opettajia tai varhaiskasvatuksen sosionomeja, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia on 113 henkilöä, sihteeri- ja assistenttityötä hakeneita on 5 henkilöä, johto- ja esihenkilötehtäviä hakeneita 10 henkilöä, varhaiskasvatuksen hallinto- ja asiantuntijatehtäviä hakeneita 15 henkilöä, kesätyötä hakeneita 22 henkilöä ja muita varhaiskasvatuksen tehtäviä hakeneita 8 henkilöä.

Kysely toteutettiin anonyymina kyselynä. Anonyymiin kyselyyn päädyttiin, jotta nekin, jotka ovat tulleet valituksi tehtävään, uskaltaisivat antaa rehellisen arvionsa rekrytointiprosessista ilman pelkäämistä siitä, että heidän vastauksensa menisivät eteenpäin. Kyselyn saatteessa kerrottiin vastaajille, että kysely toteutetaan täysin anonyymina ja vastauksia käytetään ainoastaan tutkimus- ja kehittämistarkoitukseen. Kysely lähetettiin hakijoille 24.4. ja vastausaika oli 10 päivää, vastausaika päättyi 3.5. klo 22, jolloin kysely sulkeutui. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta lähetettiin 28.4. Jotta kyselyyn saataisi hyvin vastauksia. Houkuttimena arvottiin pääsylippuja vantaalaiseen tiedepuisto Heurekaan.

4.4 Teemahaastattelut ja haastattelujen toteuttaminen

Haastattelu on kehittämistöissä yksi käytetyimmistä tiedonhankintamenetelmistä. Haastatteluilla saadaan nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja haastattelun avulla on mahdollista saada uusia näkökulmia. Haastattelu kannattaa usein yhdistää toiseen menetelmään, useimmiten menetelmät tukevat toisiaan. Haastattelun tehtävänä voi olla esimerkiksi toisesta tiedonkeruumenetelmästä saadusta aineistosta tulleen tiedon syventäminen tai selventäminen. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina haastatteluina. Ojasalo ym. (2005, 97) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat laadittu etukäteen, mutta haastattelija voi tarpeen tullen muokata kysymysten järjestystä tai esittää haastattelun aikana mieleen tulleita täsmentäviä kysymyksiä tai jättää sellaisia kysymyksiä esittämättä, mitkä eivät olekaan olennaisia.

Puolistrukturoitu haastattelu sopi tähän opinnäytetyöhön hyvin. Haastattelujen aikana selvisi, että vastaajat vastasivat kysymyksiin hyvin eri tavoin ja kaikilta haastateltavilta ei ollut tarvetta kysyä kaikkia kysymyksiä, koska he olivat jo muiden kysymysten yhteydessä vastanneet riittävän laajasti niihin kysymyksiin, mitkä jäivät esittämättä. Toisaalta eräs haastateltava vastasi huomattavasti niukkasanaistemmin, jolloin oli hyvä, että oli olemassa valmis kysymyspatteristo.

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, jossa tarkoituksena on tutkia ilmiön merkitystä osallistujalle, tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä tai tapauksissa, jossa kvantitatiivinen tutkimus on jo tehty ja tuloksia tulkitaan (Ojasalo ym. 2005, 98). Tässä opinnäytetyössä teemahaastatteluiden avulla haluttiin syventää ymmärrystä niistä ilmiöistä, jotka nousivat tehdyssä kyselyssä esille sekä selvittää valittujen kokemuksia työn aloituksen ja perehdytyksen suhteen.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat satunnaisesti siten, että rekrytointijärjestelmästä haettiin henkilöt, joiden status oli valittu, ammattialakategoriana oli varhaiskasvatuksen ammattinimikkeet ja aikaa hakemuksen jättämisestä oli maksimissaan viisi kuukautta. Valittu -statuksella on merkittyinä rekrytointijärjestelmässä valituksi työsuhteisiin tulleet henkilöt. Haastatteluihin pyydettiin niitä, jotka ovat jo ehtineet olla töissä muutaman kuukauden ajan, jotta haastateltaville oli ehtinyt rakentua mielipidettä siitä, vastaako hänen ennako-odotukset todellisuutta. Tästä syystä noin 2 kuukautta sitten valituille ja sitä uudemmille valituille ei lähetetty kysyä heidän halukkuudestaan osallistua haastatteluun. Tutkimuksen tekijä ei heidän kohdallaan voinut olla varma, onko työsuhteet ylipääntään vielä edes alkaneet. Näin ollen haastateltavat koostuivat vastaajista, jotka ovat olleet työsuhteessa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa noin 3-5 kuukautta. Tästä kohderyhmästä tutkimuksen tekijä katsoi mahdollisimman erilaisista ammattikunnista olevia potentiaalisia haastateltavia ja laittoi sähköpostitse viestejä valituille, joissa kerrottiin käynnissä olevasta tutkimuksesta ja kysyttiin halukkuudesta osallistua tutkimukseen liittyvään haastatteluun. Yhteensä viestejä laitettiin 10 henkilölle, joista viisi henkilöä ilmoitti olevan käytettävissä haastatteluun.

Haastattelukutsut toimitettiin haastateltaville henkilöille sähköpostilla. Haastattelukutsussa oli kerrottu, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja hakijoiden antamia vastauksia ei käytetä kuin tutkimus-, kehittämis- ja opinnäytetyötarkoitukseen eikä vastaajien henkilöllisyys paljastu vastauksista. Haastattelukutsuja lähetettiin 10 kappaletta, joista 5 henkilöä suostui haastatteluun. Haastattelut pidettiin etähaastatteluina kamerayhteys päällä Teamsin kautta. Haastattelujen suhteen oli myös epäonnea, kun yksi haastatteluun lupautunut henkilö perui osallistumisensa irtisanoutumisen vuoksi. Haastattelu tehtiin näin ollen neljälle henkilölle.

Haastattelun alkaessa haastateltavilta kysyttiin lupa Teams-haastattelun nauhoittamiselle. Kaikki haastateltavat antoivat luvan nauhoittaa haastattelut. Vielä haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin, että haastattelunauhoitukset tulevat vain haastattelijan käyttöön ja haastateltavan henkilöllisyys ei tule esille missään kohden prosessia. Haastateltaville myös kerrottiin, että joitain heidän kommenttejaan saatetaan käyttää opinnäytetyössä, mutta kommentit pysyvät anonyymeina. Haastateltaville kerrottiin haastattelun kulusta ja teemoista. Kun kaikki oli selvää, nauhoitus ja haastattelu alkoivat.

Haastattelu koostui kahdesta osiosta. Teema 1 oli hakijakokemus ja teema 2 työnantajamielikuva. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 4.

4.5 Tiedon analysointi

Kyselytulokset ryhmiteltiin avointen kysymysten kohdalla siten, että saadut vastaukset siirrettiin Wordiin ja samantyylliset vastaukset ryhmiteltiin Wordissa saman otsikon alle. Tämä auttoi hahmottamaan kokonaisuutta, kun vastaukset saatiin järjestettyä selkeästi. Kun haastattelut oli pidetty, tutkimuksen tekijä kuunteli nauhoitukset uudelleen läpi ja kirjasi ylös kaikki havainnot, joilla on vaikutusta hakijakokemukseen. Tämän jälkeen tutkimuksen tekijä teemoitti saadut vastaukset teemoittain, jotta vastauksia on helpompi käsitellä ja löytää yhtenäisyyksiä tai eroavaisuuksia annetuista vastauksista. Teemat perustuivat saatuihin vastauksiin ja haastattelukysymyksiin. Teemoittelussa käytettiin haastatteluiden osalta apuna Miro-työkalua. Teemojen valinnassa käytettiin apuna myös opinnäytetyön teoriasuutta ja siellä käytyjä aihepiirejä liittyen siihen, mistä tekijöistä hyvä hakijakokemus muodostuu.

Kyselytuloksia käsiteltiin myös SPSS-ohjelmassa, jossa saatiin muodostettua erilaisia korrelaatioita ja syy-seuraussuhteita väittämien ja esitettyjen kysymysten välille. Kyselyn tulokset siirrettiin Webropolista SPSS-ohjelmaan tiedon analysoimiseksi.

Kun tutkimuksen tekijä oli saanut sekä kyselyvastaukset että vastaukset haastateltavilta ja teemoitellut tutkimustulokset teemojen alle, tutkimuksen tekijä kokosi esille nousseet ilmiöt analyysikaavioon hakijakokemuksen nykytilan yhteenvetona. Analyysikaavio (kuva 9) löytyy tutkimustuloksista luvusta 5.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi sekä tehtyjen hakijakokemuskyselyn että puolistrukturoitujen haastattelujen tuloksia sekä analysoidaan tuloksia. Opinnäytetyöhön liittyvän työnantajamielikuvan esikartoituksena tehtiin kysely Educa-messuilla tammikuussa 2023, jossa tiedusteltiin kyselytutkimuksella kasvatusta ja opetusalan ammattilaisten yleisiä mielikuvia Vantaan kaupungista. Varsinainen hakijakokemuskysely ja teemahaastattelut rekrytointiprosesseista valituille henkilöille pidettiin myöhemmin keväällä opinnäytetyön prosessikaavion (kuva 2) mukaisesti.

5.1 Educa-messuilla toteutettu anonyymi kysely työnantajamielikuvasta

Vaikka tutkimuksen pääaiheena oli hakijakokemuksen tutkiminen, myös työnantajamielikuvalla on vaikutusta hakijakokemukseen ja siihen, miten hakija organisaatioon suhtautuu siinä vaiheessa, kun lähtee mukaan hakuprosessiin. Vantaan kaupungin varhaiskasvatus osallistui Helsingin messukeskuksessa pidettäviin Educa 2023 -messuihin omalla osastollaan tammikuussa 2023. Educa on johtava opetus- ja kasvatustapahtuma, jossa kävijä kuulee opetus- ja kasvatustapahtumien uusimmat ilmiöt ja polttavat puheenaiheet.

Etukäteen oli tiedostettu, että osastolla tulee vierailemaan paljon sitä kohderyhmää, josta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa ollaan kiinnostuneita potentiaalisena työvoimana ja että osastolla tulee vierailemaan varhaiskasvatuksen ja opetusalan asiantuntijoita. Messutilaisuus käytettiin hyväksi sen suhteen, että Educa-messuille valmisteltiin lyhyt ja hyvin yksinkertainen kyselylomake, jossa sai kertoa mitä vastaajalle tulee ensimmäisenä mieleen Vantaan kaupungista työnantajana. Kysymykseen vastattuaan henkilö osallistui hotellilahjakortin arvontaan. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselyinä Forms-työkalulla ja kyselyyn pääsi vastaamaan QR-koodin kautta omalla matkapuhelimella.



Kuva 9. Sanapilvi Educa-messujen mielikuvakyselystä tammikuussa 2023.

Kyselyssä pyydettiin vastaamaan kysymykseen: Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen Vantaan kaupungista työnantajana? Vastauksia kyselyyn saatiin Educa-messujen kävijöiltä 412 kappaletta.

Sanapilvestä näkee suurimmalla ne sanat, jotka saivat kyselyssä eniten mainintoja. Yleisin kommentti oli hyvä (työnantaja). Luotettavuus ja rentous saivat myös paljon mainintoja. Vastuullisuus sai viisi mainintaa kuten myös vakaus työnantajana sai viisi mainintaa. Tästä yksinkertaisesta mielikuvakyselystä sai hyvää taustatietoa siihen, millaisena Vantaan kaupunki koetaan työnantajana kasvatuksen ammattilaisten keskuudessa.

5.2 Hakijakokemuskyselyn tulokset

Hakijakokemuskysely lähetettiin 221 henkilölle ajalla 24.4.2023. Vastausaikaa oli 3.5.2023 saakka. Vastauksia saatiin 52 kpl, joten hakijakokemuskyselyn vastausprosentti on 23,5 %. Vastausprosentti on kyselytutkimukselle varsin kohtuullinen ja yli tutkijan odotusten. Kuten ennakkoon oli odotettavissa, kovin moni haastatteluun asti rekrytointiprosessissa edennyt, mutta valitsematta jäänyt, ei vastannut kyselyyn.

Ensimmäisenä hakijoilta kysyttiin suostumusta käyttää kyselyyn antamia vastauksia Vantaan kaupungin rekrytointiprosessien kehittämiseen ja tutkimustarkoitukseen sekä opinnäytetyön raportointiin. Suostumuskyymykseen tuli vastata kyllä tai muutoin kyselyyn ei päässyt vastaamaan. Kyselyn loputtua vastausraporteista näki, että yhdenkään vastaajan vastaaminen ei ollut jäänyt suostumuskohtaan, vaan kaikki kyselyn avanneet vastaajat olivat antaneet suostumuksensa ja vastanneet kyselyyn.

Taustatietona hakijoilta kysyttiin, mitä tehtävää vastaaja on hakenut Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta. Kysymys oli perusteltu siitä syystä, että ennakkoon haluttiin tietää ammattinimike, jotta pystyttiin vertailemaan, onko hakijakokemuksessa eroja esimerkiksi lastenhoitajaksi tai päiväkodin johtajaksi hakiessa. Muita taustatietoja ei ollut tässä tutkimuksessa aiheellista kysyä.

Taulukko 1. Ammattiryhmät, joihin kyselyyn vastanneet olivat jättäneet hakemuksensa.

	n	Prosentti
Avustaja	5	9,6%
Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja	18	34,6%
Varhaiskasvatuksen opettaja	11	21,1%
Varhaiskasvatuksen sosionomi	3	5,8%
Varhaiskasvatuksen erityisopettaja	3	5,8%
Varhaiskasvatuksen hallinnon asiantuntija- ja hallintotehtävät	8	15,4%
Varhaiskasvatuksen päällikkö- ja johtotehtävät.	1	1,9%
Muu tehtävä varhaiskasvatuksessa	3	5,8%

Vastauksista käy ilmi, että eniten kyselyyn vastasi henkilöitä, jotka ovat hakeneet varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtävään. Toiseksi eniten kyselyyn vastanneita oli varhaiskasvatuksen opettajan tehtävää hakeneita henkilöitä. Kolmanneksi eniten vastaajista oli hakenut varhaiskasvatuksen hallintoon asiantuntija- tai hallintotehtäviin.

Hakijoiden ennakkomielikuvat Vantaan varhaiskasvatuksesta ennen rekrytointiprosessiin osallistumista

Ennen varsinaisia hakijakokemukseen liittyviä kysymyksiä kysyttiin hakijoiden työnantajamielikuvasta Vantaan kaupungin varhaiskasvatusta kohtaan. Mielikuvia kysyttiin avoimena kysymyksenä, kysymyksen ollessa millainen mielikuva hakijoilla oli Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta työnantajana ennen heidän rekrytointiprosessiin osallistumista. Kyselyn kaikki avoimet kysymykset oli määritelty vapaaehtoisiksi, koska ei haluttu, että joku jättää vastaamatta kyselyyn siitä syystä, että ei halua jättää avoimia vastauksia. Kysymykseen koskien mielikuvaa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta ennen rekrytointiprosessiin osallistumista saatiin 45 vastausta.

Vastaajien antamat avoimet kommentit luokiteltiin työnantajamielikuvan kannalta hyviin kommentteihin, neutraaleihin kommentteihin ja työnantajamielikuvan kannalta ajateltuna negatiivissävytteisiin kommentteihin, joista kenties löytyy myöhemmin kehittämiskohteita työnantajamielikuvan nostamiseksi.

Ennakkomielikuvakommenteissa eniten mainintoja saivat mielikuvaan liittyen adjektiivit positiivinen (6 mainintaa), myönteinen (2 mainintaa), hyvä (2 mainintaa) ja ihan hyvä (2 mainintaa). Yksittäisinä mainintoina ennakkomielikuvista vastaajat kertoivat mielikuvansa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta olleen erittäin hyvä, helposti lähestyttävä, jämerä, luotettava, reilu ja rento. Joidenkin yksittäisten vastaajien ennakkomielikuva Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta oli ketterä, kehittävä ja kehittävä sekä uudistuva. Ennakkomielikuvasta todettiin myös, että mielikuvana on, että

Vantaan varhaiskasvatuksessa panostetaan työntekijöiden pitovoiman rakentamiseen ja että Vantaan varhaiskasvatus on työnantajana yksi valtakunnan edelläkävijöistä. Lisäksi työnantajamielikuvina mainittiin, että Vantaan varhaiskasvatuksessa kehitetään työhyvinvointia ja että Vantaan varhaiskasvatus on aktiivinen toimija.

”Vantaan kaupunki on varhaiskasvatuksen työnantajana yksi valtakunnan edelläkävijöistä. Vantaa tekee kehittämistyötä aktiivisesti. Työntekijöiden pitovoiman rakentamiseen panostetaan taloudellisillakin menettelyillä”.

Avoimissa kommentteissa todettiin, että Vantaan varhaiskasvatuksessa olisi paljon potentiaalia kehittyä eteenpäin ja pedagogiikan kehittämistä näkyvämmäksi ja yksityiskohtaisemmaksi toivottiin, esimerkkinä käytettiin ruokapedagogiikkaa. Neljä vastaajaa kertoi, että heillä ei ollut minkäänlaisia mielikuvia ennakkoon Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta työnantajana.

Negatiivisina mielikuvina nähtiin, että Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksella on matala palkka muihin lähikuntiin verrattuna ja vähäinen määrä kesätöitä tarjolla. Kommenteissa tuli esille myös harmitus sak-aikojen eri tavoin toteuttamisesta päiväkotien kesken sekä varhaiskasvatuksen opettajien työvuorojen erilainen tulkinta eri yksiköiden välillä sekä harmi siitä, että hakuajan päätyttyä on hakijan tiedusteltava millaiset käytännöt missäkin yksikössä on. Sak-ajalla tarkoitetaan päiväkodinjohtajan, varhaiskasvatuksen opettajan ja erityisopettajan työaika, joka on lapsiryhmän ulkopuolista työskentelyä; sak-ajan voi käyttää esimerkiksi suunnittelu, kehittämis- ja arviointitehtäviin sekä varhaiskasvatus- ja esiopetussuunnitelmien laatimiseen tai huoltajien tapaamisten valmisteluun (OAJ 2019). Mielikuvakommenteissa mainittiin myös palkkaerot (10–20 €) varhaiskasvatuspaikoissa yksiköiden välillä lastenhoitajan tehtävissä. Yksi vastaaja kertoi ennakkomielikuvansa olleen epäileväinen viimevuosien uutisointien vuoksi, esimerkkinä hän käytti palkkakartellia ja epäpätevän henkilöstön määrää. Ennakkomielikuvana nähtiin myös koneistomainen toimintatapa, koska kyseessä on kaupunki.

Hakijoiden mieleen tulleita erityispiirteitä Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta, jotka vaikuttavat heidän työnantajamielikuvaansa

Seuraavassa kysymyksessä hakijoita pyydettiin kertomaan, tuleeko heille mieleen joitakin erityispiirteitä, jotka vaikuttavat heidän työnantajamielikuvaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta. Kysymys oli avoin kysymys. Kysymykseen vastasi 36 henkilöä.

Seuraavassa lainauksia positiiviseksi luettavista erityispiirteistä:

”Varhaiskasvatuksen työhaastattelijat ovat yleensä olleet iloisia ja rentoja, mistä jää aina hyvä mieli”.

”Vahvuudet: (Vantaan varhaiskasvatuksessa) ei kiinnitetä liikaa huomiota siihen, että kuinka pitkälle olet opinnoissa edennyt, vaan annetaan mahdollisuus saada työkokemusta myös niille opiskelijoille, jotka ovat vasta alussa. Huomioidaan ensisijaisesti työnhakijan persoona sekä kuinka motivoitunut hän on työhön”.

”Vantaa välittää työntekijöistään. Työhyvinvointi on tärkeää Vantaalla.”

”Helppo lähestyttävyyys, raikas brändi.”

”Maanläheinen, matala hierarkia ja Vantaalla välitetään työntekijöiden hyvinvoinnista.”

”Vahvuutena laadukkaan pedagogiikan esiin tuominen”.

”Vantaan kaupunki tarjoaa mentorointia uusille opettajille. Tämä on minulle tärkeä asia uutena työntekijänä ja viime keväänä valmistuneena sosionomina.”

”Rekrytointi-ilmoitukset ovat pääosin kattavia ja hyvin informatiivisia.”

”Inklusion toteutumiseen panostetaan. Vantaa on uudistuva ja kehittyvä kaupunki, jossa monikulttuurisuuden ja tuen tarpeiden huomioiminen on arkipäivää.”

Työnantajamielikuvaan vaikuttavia heikkouksia nousi myös vahvuuksien lisäksi esille. Heikkouksina nähtiin työntekijäpula ja epäselkeät nettisivut, jatkuvan kiireen vaikutus informointiin sekä kankea ja turhan hidas prosessi työsopimuksen kirjoittamisessa. Eräässä vastauksessa nousi esille heikkoutena Vantaan runsas osallistuminen hankkeisiin ja siihen, että yhtä aikaa on meneillään monta hanketta ja kommentissa koettiin, että hankkeiden mukanaan tuomat kentällä työskentelevät hanketyöntekijät sekoittavat arjen rutiineja. Myös toisessa kommentissa otettiin kantaa runsaaseen kehittämistyöhön Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa ja todettiin sen olevan sekä vahvuus, että heikkous. Heikkous se on vastaajan mukaan siinä mielessä, että henkilöstöresurssit ovat niin alhaalla, että ruohonjuuritason työssä päiväkotiryhmässä on hankala järjestää aikaa erilaisiin kehittämistöihin osallistumiseen. Matala palkkaus sai negatiivisena mielikuvaan vaikuttavana tekijänä esille kolmessa kommentissa ja puuttuva esiopettajien esiopetuslisä mainittiin mielikuvaan vaikuttavana negatiivisena asiana yhdessä kommentissa. Yksittäinen hakija näki myös suuren S2 lasten määrän ja pulan koulutetuista varhaiskasvatuksen opettajista ja erityisopettajista Vantaan varhaiskasvatuksen houkuttelevuutta heikentävinä tekijöinä. (S2 -lapsella tarkoitetaan lasta, kenen äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame. Terminä S2 tarkoitetaan suomen toisena kielenä).

Johtamisesta mielikuvaan vaikuttavana tekijänä tuli muutama kommentti. Yhdessä kommentissa otettiin kantaa parijohtajuuteen ja todettiin, että parijohtajuus ei toimi, jos kahdella johtajalla on liian monta yksikköä hoidettavanaan. Tiedolla johtamiseen painottamista ja eri toimijoiden osallistamista

mukaan kehittämistyöhön keuhuttiin. Johtamisesta kommentoitiin myös yksittäisessä kommentissa siten, että heikkoutena on liian autoritäärinen ja vanhanaikainen organisaatiomalli, jossa johdetaan ylhäältä alaspäin eikä nykypäivän valmentavan, monimuotoisen ja psykologisesti turvallisen johtamismallin mukaisesti.

Rekrytointimarkkinointi nousi mielikuvatyön heikkoudeksi yhdessä kommentissa ja toivottiin, että työpaikkoja ei markkinoida hauskoilla lasten suusta tulleilla lainauksilla, koska vastaajan mielestä se karkottaa yliopistokoulutettuja nuoria opettajia. Rekrytointimarkkinointia tulisi vastaajan mielestä mieluummin tehdä työsuhde-etuja esiin tuomalla ja kertomalla, miten aktiivisesti varhaiskasvatusta Vantaalla kehitetään sekä miten konkreettisesti työhyvinvointia tuetaan.

Hakijoiden mielestä merkitykselliset tekijät hyvän hakijakokemuksen kannalta

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa siihen, mitkä annetuista vaihtoehtoista ovat heille merkityksellisiä hyvän hakijakokemuksen kannalta. Eniten merkitystä vastaajien mielestä hakijakokemuksen muodostumisen kannalta oli vuorovaikutuksella Vantaan kaupungin edustajien kanssa (esim. työhaastattelu) ja rekrytointiprosessin sujuvuudella. Vähiten merkitystä hakijakokemuksen kannalta oli organisaation nettisivuilla.

Hakijoiden kokemus työpaikkailmoituksesta ja hakemuksen jättämisestä

Kysymyksessä numero kuusi pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa esitettyihin väittämiin koskien työn hakemiseen liittyviä seikkoja.

Taulukko 2. Työpaikan hakemisen sujuvuuden arviointi. Asteikko 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Työpaikkailmoituksesta sai selkeän käsityksen työtehtävän sisällöstä	5,8%	1,9%	9,6%	48,1%	34,6%	4,0	4,0
Työpaikkailmoitus oli houkutteleva	5,8%	1,9%	17,3%	36,5%	38,5%	4,0	4,0
Työpaikkailmoitus oli totuudenmukainen	3,9%	5,8%	11,5%	36,5%	42,3%	4,1	4,0
Hakemuksen täyttäminen rekrytointijärjestelmässä oli sujuvaa	3,8%	3,8%	7,7%	30,8%	53,9%	4,3	5,0
Sain työpaikkailmoituksesta kaiken tarvittavan tiedon hakemuksen jättämiseksi	7,7%	3,8%	9,6%	25,0%	53,9%	4,1	5,0

Kaikki annetut väittämät saivat arvosanojen keskiarvoksi yli 4 ja mediaani oli kaikissa vastausvaihtoehdoissa 4 tai 5. Vastausten perusteella työpaikkailmoitukset ovat vastaajien antamien arvioiden perusteella houkuttelevia, totuudenmukaisia ja informatiivisia. Myös työhakemuksen tekeminen näyttäisi olevan.

Työpaikkailmoituksella hakijoiden huomion herättäneet seikat

Seuraava kysymys oli taas avoin kysymys, jossa pyydettiin kertomaan, herättikö joku tietty asia työpaikkailmoituksessa hakijan mielenkiinnon. Vastauksia tähän vapaaehtoiseen kysymykseen tuli 36 kappaletta. Ilmoitusta keuhuttiin kivan oloiseksi ja työtehtävien sanottiin olevan mielenkiintoisia. Kuvausta työpaikan miljööstä pidettiin merkityksellisenä ja tehtävänkuvaus oli onnistuttu kertomaan ilmoituksilla ymmärrettävästi. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen rekrytoinnissa on ollut käynnissä pilotointijakso matalan kynnyksen hakemiseen ja helpon hakemisen ilmoitus sai myös maininnan kommentoissa, että kun ilmoituksesta välittyi tieto, että hakeminen on tehty hakijan kannalta helpoksi, se kannusti vastaajaa hakemaan tehtävään. Alla muutamia lainauksia jätetyistä vastauksista:

”Työpaikka oli kuvattu ihanan selkeästi ja toimenkuva oli kivasti kerrottu, josta jäi hyvä fiilis”

”Tarkka kuvaus tehtävistä ja ennen kaikkea (oli kerrottu) mahdollisuuksista työssängä kehitymiselle.”

”Ilmoituksella ollut YouTube -video Vantaan varhaiskasvatuksesta teki vaikutuksen.”

”Työn sisältö. Ilmoituksen selkeys. Yhteystiedot lisätietojen saamiseen.”

”Asiakastytyväisyyskyselyn hyvä tulos mainittu ilmoituksella, maininta uusista hyvistä tiloista ja rekrytointilisän mainitseminen”.

”Etätyömahdollisuus. Tosin tämä ei pitänytkään täysin paikkaansa”.

Hakijoiden arvio rekrytointiprosessin etenemisestä

Seuraavaksi hakijoille esitettiin väittämiä, ja heitä pyydettiin ottamaan kantaa, ovatko he väittämän kanssa täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Kysymyksen vastaajamäärä oli 52.

Ensimmäinen väittäjä koski sitä, kokiko hakija, että hänet pidettiin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. 73,1 % vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidät pidettiin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. 9,6 % olivat väittämstä jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Rekrytointiprosessi eteni riittävän nopeasti -väittämän kanssa, oli täysin samaa mieltä 61,5 % vastaajista ja 25 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä. Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 57,7 % vastaajista. Minua kohdeltiin ystävällisesti -väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 78,8 % vastaajista vastausten keskiarvon ollessa 4,6 %.

Taulukko 3. Rekrytointiprosessin etenemisen sujuvuus. Asteikko= 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Minut pidettiin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä	5,8%	3,8%	17,3%	25,0%	48,1%	4,1	4,0
Rekrytointiprosessi eteni riittävän nopeasti	7,7%	1,9%	3,9%	25,0%	61,5%	4,3	5,0
Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä	5,8%	0,0%	3,8%	32,7%	57,7%	4,4	5,0
Minua kohdeltiin ystävällisesti	3,9%	0,0%	3,8%	13,5%	78,8%	4,6	5,0

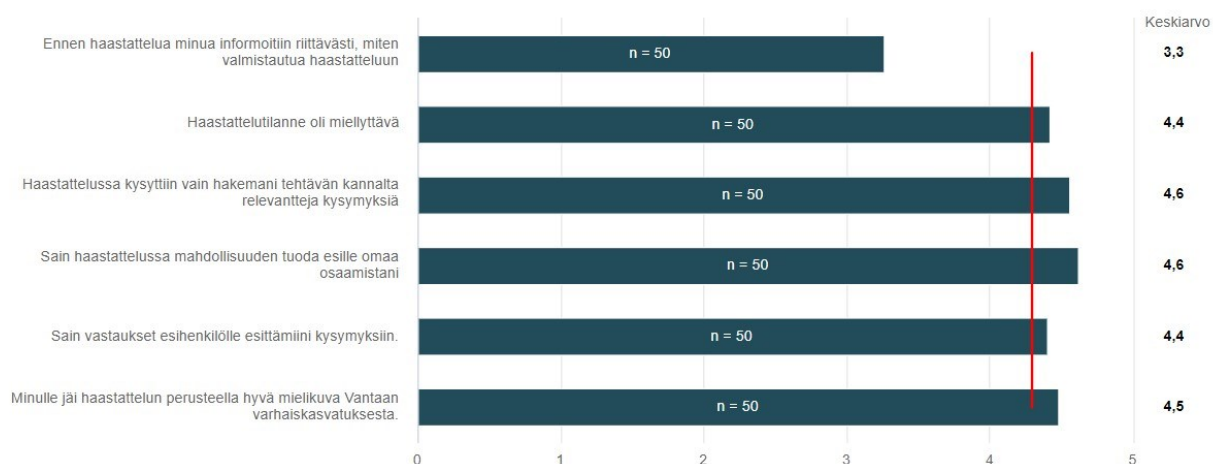
Hakijoiden kokemukset työhaastattelusta

Vastaajista 42 henkilöä oli ollut lähihaastattelussa ja 8 henkilöä oli ollut haastattelussa etäyhteyksin. Haastattelutilanne koettiin pääsääntöisesti hyväksi kysymyksen keskiarvon ollessa 4.3. Työhaastatteluprosessissa huonoimman arvosanan sai väittämä siitä, että hakijat saavat ennen haastattelutilannetta riittävästi tietoa siitä, miten valmistautua haastatteluun.

Taulukko 4. Väittämät koskien työhaastattelua.

Vastaa väittämiin koskien työhaastattelua (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 50



Haastattelutilanteesta oli väittämien jälkeen mahdollista jättää myös avointa palautetta. Kritiikkiä annettiin siitä, että ennen haastattelua ei erälle hakijalle ollut kerrottu kyseessä olevan ryhmähaastattelu ja hän oli yllätynyt tilanteesta, kun luuli menevänsä yksilöhaastatteluun. Yleisesti haastattelutilannetta keuhuttiin rennoksi, keskustelevalaksi ja ystävälliseksi, mutta myös yksittäisessä kommentissa toivottiin haastattelutilanteen olevan rennompia ja keskustelevalampia. Myös kiireettömyyden tunnetta haastattelutilanteesta arvostettiin, mutta toisaalta yksi kommentti oli käänteinen ja vastaaja toivoi enemmän aikaa ja rauhallista tilaa haastatteluun. Eräältä hakijalta tuli kiitosta siitä, että

hakija saa esittää rauhassa kysymyksiä. Muutamia esihenkilöä keuhuttiin kommentteissa hyväksi ja miellyttäväksi haastattelijoiksi. Eräs vastaaja toivoi, että haastattelussa kerrottaisiin enemmän pedagogisesta näkökulmasta ja tavoitteista ja pyydettiin rehellisyyttä ja positiivisuutta. Jos avoimista kommentteista nostetaan useimmiten kommentteissa esiintyvä sana, sana olisi ”rentous”.

”Minulle sopii kasvotusten toteutettu haastattelu. Pystyn silloin haastattelussa olemaan luonnollinen ja ilmaisemaan itseäni paremmin. Tämä verrattuna esimerkiksi videohaastatteluun tai usein myös Teams haastatteluun. Minusta on tärkeää, että ihminen kohdataan alusta alkaen kasvokkain. Ryhmähaastattelukin on niin paljon kiinni siinä olevasta ryhmästä, kuinka paljon annetaan tilaa toisille vastata. Ryhmähaastattelun kilpailutilanne vaikuttaa paljon ryhmän dynamiikkaan”.

”Koin haastattelun jälkeen itseni tervetulleeksi sellaisena kuin olen”.

Hakijoiden kokemukset tehtävään valitsemisesta

Seuraavassa kysymyksessä hakijoita pyydettiin kertomaan, mitä kautta he olivat saaneet tiedon siitä, että heidät on valittu tehtävään. Kysymys haluttiin kysyä siksi, koska on linjattu, että tieto valitsemisesta tulisi ensisijaisesti tulla puhelimitse rekrytoivalta esihenkilöltä tai jo heti työhaastattelun aikana, jos valinta on selkeä.

52 vastaajasta 41 vastaajaa oli saanut tiedon valinnastaan puhelinoitolla tai jo suoraan haastattelun aikana. Neljä valituksi tullutta oli saanut tiedon valinnasta sähköpostilla ja kaksi muilla tapaa. Muihin tapoihin oli ilmoitettu ”esimiehen ilmoittamana” tai ”kasvotusten”.

Viisi henkilöä kysymykseen vastanneista ei ollut tullut valituksi tehtävään. Heistä neljä oli saanut tiedon valitsematta jättämisestä puhelimitse ja yksi henkilö sähköpostilla. Kaupungin suositus on, että hyvän hakijakokemuksen vuoksi kaikki haastatteluihin edenneet saisivat tiedon valitsematta jättämisestä puhelimitse.

Hakijoiden kokonaisarvio rekrytointiprosessista

Kun kysyttiin, minkä kokonaisarvosanan vastaaja antaisi rekrytointiprosessista, Vantaan kaupungin rekrytointiprosessi sai arvosanaksi 4,1.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, hakisiko vastaaja kokemansa rekrytointiprosessin perusteella uudelleen töihin Vantaan varhaiskasvatukseen. 92 % (48 henkilöä) vastaajista vastasi, että hakisi ja 8 % (4 henkilöä) vastanneista ei hakisi.

Vastaaaja pyydettiin seuraavaksi pohtimaan heidän mielikuvaansa Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta ennen rekrytointiprosessia ja mielikuvia rekrytointiprosessin jälkeen ja kysyttiin, muutuiko hakijan työnantajamielikuva hakuprosessin aikana. 31 prosentilla mielikuva parani, 4 % mielikuva heikkeni ja 65% mielikuva ei muuttunut alkuperäisestä rekrytointiprosessin aikana.

Yhteenveto vastaajien hakijakokemuksesta

Seuraavassa kysymyksessä vastaaja pyydettiin tiivistämään heidän hakijakokemuksensa muutama sanaan. Kysymys oli jätetty avoimeksi, koska hakijoita ei haluttu johdatella annettujen vastausvaihtoehtojen avulla mihinkään suuntaan, vaan haluttiin aitoja ajatuksia heidän hakijakokemuksestaan. Seuraavassa sanapilvi kuvaamaan hakijoiden antamia vastauksia. Hakijoiden hakijakokemus tiivistettynä muutama sanaan oli hyvä (13 mainintaa), nopea (6 mainintaa), positiivinen (4 mainintaa) sekä mukava, sujuva ja avoin (kaikkiin 3 mainintaa). Luotettava, ystävällinen, innostunut, asiallinen ja helppo saivat kaikki kaksi mainintaa ja loput sanapilvestä löytyvät sanat yhden maininnan.



Kuva 10. Sanapilvi vastaajien hakijakokemuksista tiivistettynä muutama sanaan.

Viimeisessä kahdessa kysymyksessä kysyttiin vielä, missä asioissa Vantaan kaupunki on onnistunut rekrytointiprosessissa hyvin ja missä asioissa olisi vielä parannettavaa. Onnistumisista muutamia mainintoja oli muun muassa hyvä ja lämmin haastattelutilanne ja nopea prosessi, hakijan vahvuksien huomioiminen haastattelutilanteessa ja rento, rehellinen ja tuttavallinen ote rekrytointiin. Mahdollisuus etähaastatteluihin pidettiin hyvänä.

”Koin olevani erittäin tervetullut ja arvostettu lisä Vantaan varhaiskasvatukseen. Päiväkodin johtajat olivat mahtavia ja myivät päiväkodin hyvin. Myös HR vastasi kaikkiin kysymyksiini nopeasti ja ystävällisesti”.

”Prosessin nopeus! Hakemuksen laitosta meni alle viikko, kun minulla oli jo työpaikka!”

”Ilmoitus valinnan ulkopuolelle jäämisestä tuli parhaimmalla mahdollisella tavalla: henkilökohtaisella puhelinyhteydellä”.

Parannettavaakin rekrytointiprosessista löytyi monen vastaajan mielestä. Palkkaa toivottiin näkyviin kaikkiin työpaikkailmoituksiin. Jos osa vastaajista kommentoi aikaisemmissa kommenteissa haastattelutilannetta rennoksi ja avoimeksi, erään vastaajan mielestä haastattelutilanne oli ollut kiireinen ja sekava. Työhaastatteluja toivottiin pidettäväksi enemmän etäyhteyksin. Työkokemuslisien saamisen epävarmuutta hakuhetkellä toivottiin kehitettävän siten, että saisi tiedon jo heti haastattelussa tai sen jälkeen, onko oikeutettu työkokemuslisiin.

”Hakijan pätevyyden olisi rekrytoiva osapuoli voinut tarkistaa ja todeta jo ennen haastattelua.”

”Mitään erillistä ohjetta työhaastatteluun valmistautumisesta ei tullut, mutta en oikeastaan sitä kyllä kaivannutkaan.”

”Työkokemuslisät tai niiden saaminen oli hiukan epävarmaa. Olisi ihana, jos niistä saisi tiedon pian, että ne varmasti saa.”

5.3 Hakijakokemuskyselyn tulosten analysointi

Hakijakokemuskyselyn kysymyksessä mielikuvasta Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta ennen rekrytointiprosessiin osallistumasta nousi esiin, että ennakkomielikuva on pääasiassa positiivinen. Kehittämisenäkökulmasta kyselyssä nousseita positiivisia mielikuvia olisi hyvä vahvistaa ja kertoa niistä muille esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa joko houkutellessa uusia työntekijöitä tai sisäisesti pitovoiman lisäämiseen. Negatiiviset mielikuvat olisi hyvä ottaa käsittelyyn ja lähteä pohtimaan, miksi hakijat kokevat negatiivisia tunteita ja miten ne saataisi käännettyä positiivisiksi. Olisi myös hyvä pohtia, missä kohden negatiiviset mielikuvat ovat esteenä työn hakemiselle. Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin henkilöille, jotka ovat edenneet rekrytointiprosessissa haastattelukierrokselle saakka, joten ainakaan kyselyyn vastanneiden mielestä negatiiviset ennakkomielikuvat eivät olleet niin merkityksellisiä, että ne olisivat olleet esteenä työpaikkahakemuksen jättämiselle.

Henkilöstön saatavuushaasteiden vuoksi pienilläkin asioilla on merkitystä ja siitä syystä negatiivisävytteisiä vastauksia ennakkomielikuvakysymykseen olisi hyvä tarkastella laajemmin.

Hakijakokemusta luodessa kaikki kosketuspisteet rekrytointipolun aikana vaikuttavat jollain tapaa hakijakokemukseen. Väittämässä ”minua kohdeltiin ystävällisesti” kaksi ihmistä oli olleet väittämän kanssa täysin eri mieltä. Vaikka väittäjä sai keskiarvoksi 4,6, olisi silti hyvä pohtia, miksi kaksi henkilöä kokivat tapaamiset epäystävälliseksi. Neljä vastaajaa oli täysin eri mieltä siitä, että rekrytointiprosessi olisi edennyt riittävän nopeasti. Vaikka tämänkin väittämän keskiarvo oli 4,3 niin rekrytointiprosessit tulisi edetä aina riittävän nopeasti tai ainakin jos rekrytointiprosessi jostain syystä viivästy, olisi viivästymisestä hyvä tiedottaa hakijoille.

Haastattelukokemuksista nousi esille koko kyselyn heikoin arvosana koskien sitä, saako hakija ennakoon riittävästi tietoa haastatteluun valmistautumisesta. Tässä on yksi kehityskohde. Avoimissa kommentteissa koskien haastattelutilannetta vastaajat antoivat erilaista tietoa siitä, oliko haastattelutilanne ollut rento ja oliko haastatteluun varattu riittävästi aikaa. Vaikka suurin osa vastaajista koki haastattelutilanteen mukavana ja rentona, muutamalla hakijalla kokemus oli kuitenkin päinvastainen. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että koska esihenkilöt saavat toteuttaa haastattelut omissa yksiköissään omalla tavallaan, on haastattelutilanteissa eroja sen suhteen, kuinka hyvin niihin on varattu aikaa tai rauhaisa paikka sekä miten mukavaksi hakija tuntee olonsa haastattelussa. Haastattelutilanteita saisi tasalaatuisempia kouluttamalla esihenkilöitä aktiivisemmin hyvästä ja hakijaa arvostavasta haastattelutilanteesta.

Vaikka kyselystä saadut tulokset olivat pääasiassa hyväksi luokiteltavia, keskiarvojen ollessa päälle 4, huomaan kehitettävää haastattelutilanteisiin valmistautumisen ohjeistuksissa ja haastattelutilanteessa. Jos miettii, että haastattelutilanne oli miellyttävä -väittämään oli 3 henkilöä antanut arvosanaksi 1 ja koko haastattelutilannetta koskeviin väittämiin oli tullut 16 täysin eri mieltä ja 10 jokseenkin eri mieltä -vastausta yhteensä kolmestasadasta tähän kysymykseen annetuista väittämistä, on määrä prosentuaalisesti pieni, mutta kun miettii työnantajakuvaa siinä mielessä, että negatiivisen kokemuksen saaneetkin kertovat luultavasti kokemuksistaan eteenpäin omille verkostoilleen, on harmillista, että jotkut haastatteluissa käyneet ovat kokeneet haastattelutilanteen huonona.

Kun katsottiin niiden vastaajien antamia vastauksia kyselyyn, jotka eivät tulleet valituiksi, oli ilo huomata, että heidänkin hakijakokemus oli hyvä ja he hakisivat 100 % kokemansa rekrytointiprosessin perusteella uudelleen töihin Vantaan varhaiskasvatukseen. Valitsematta jääneiden vastaajien mielikuva Vantaasta työnantajana parani rekrytointiprosessin aikana 40 % vastaajista ja 60% vastaajista rekrytointiprosessilla ei ollut vaikutusta työnantajamielikuvaan. Kaikki ei-valituksi tulleet vastaajat (n=5) olivat hakeneet hallintotehtävien paikkaa.

Kyselytulokset eri ammattiryhmien välillä

Kyselytuloksia vertailtiin keskenään eri ammattiryhmien kesken, koska haluttiin selvittää, kokevatko eri hakijaryhmät rekrytointiprosessin eri tavalla. Vertailu antaa hyvää tietoa siitä, onko rekrytointiprosessit kunnossa kaikkien ammattiryhmien kohdalla ja tutkimuksen tekijä halusi selvittää, onko esimerkiksi matalapalkkaisille aloille rekrytoitaessa, kuten varhaiskasvatuksen lastenhoitaja tai varhaiskasvatuksen avustaja, hakijan rekrytointikokemus samanlainen kuin esimerkiksi hallinnon tehtäviin tai varhaiskasvatuksen erityisopettajan tehtäviin haettaessa. Vertailussa käytettiin apuna Webropolin vertailutyökalua.

Ensimmäiseksi vastaajat ryhmiteltiin kolmeen ryhmään. Ryhmän 1 muodostivat varhaiskasvatuksen lastenhoitajat ja avustajat, ryhmän 2 muodostivat varhaiskasvatuksen opettajat ja varhaiskasvatuksen sosionomit ja ryhmän 3 muodostivat varhaiskasvatuksen erityisopettajat. Ajatuksena ryhmittelyille oli nähdä, onko hakijakokemus päiväkoteihin hakiessa samanlainen palkkaluokittain, ryhmässä 1 on matalapalkkaisimmat ja ryhmässä kolme korkeapalkkaisimmat ammattinimikkeet.

Edellä mainittujen ryhmien vastauksissa ei ilmennyt suuria eroja, joten voidaan olettaa hakijakokemuksen olevan suht samanlainen riippumatta siitä, mihin tehtävään hakija on hakemassa. Pieniä eroavaisuuksia oli havaittavissa rekrytointiprosessin aikana tapahtuneessa vuorovaikutuksessa ja ystävällisessä kohtelussa, joissa molemmissa avustajien ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajien kokemus oli hieman heikompi kuin opettajien ja erityisopettajien antamissa vastauksissa. Avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen arvosana rekrytointiprosessin aikana oli ryhmän 1 kohdalla 4,2, kun se oli ryhmän 2 kohdalla 4,4 ja ryhmän 3 kohdalla 5,0. Ystävällisessä kohtelussa samat luvut olivat ryhmän 1 kohdalla 4,4, ryhmän 2 kohdalla 4,9 ja ryhmän 3 kohdalla 5,0. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että kyselyyn vastanneet lastenhoitajat ja avustajat kokevat vuorovaikutuksen rekrytointien aikana sekä heidän saaman ystävällisen kohtelun olevan alemmalla tasolla kuin opettajien, sosionomien ja erityisopettajien rekrytoinneissa.

Haastattelutilannetta koskevissa väittämissä ryhmä 1 antoi kaikkiin väittämiin hieman matalamman arvosanan, kuin muut ryhmät. Erot eivät olleet suuria ja kaikkien arvosanojen keskiarvot olivat päälle 4 kaikissa kolmessa ryhmässä, mutta tuloksista voisi päätellä, että lastenhoitajat ja avustajat kokevat myös haastattelutilanteen sujuvuuden hieman huonommaksi, kuin vertailuryhmät.

Päiväkotiyksikköihin rekrytoitaessa kaikissa kolmessa ryhmässä keskiarvo jäi alle arvosana neljän, kun kysyttiin, oliko hakijaa informoitu riittävästi, miten valmistautua haastatteluun. Tässäkin vastauksessa huonoimman arvioin antoi ryhmä 1 heidän vastausten keskiarvon ollessa 3,1.

Mielenkiintoinen havainto oli myös se, että haastattelutilanne oli miellyttävä -väittäjä oli saanut arvosanoja 1 sekä vertailuryhmästä 1 että vertailuryhmästä 3. Vastaus on toisaalta tulkinnanvarainen

siinä suhteessa, että miellyttävyys voi tunteena vaihdella ihmisten välillä ja ihmiset kokevat tilanteet eri tavoin, mutta asiaan on silti hyvä kiinnittää huomiota. Vaikka haastattelutilanne koettiin pääsääntöisesti miellyttäväksi, on harmi hakijakokemuksen kannalta, että joillekin on syntynyt haastattelusta epämiellyttävä kokemus.

Kokonaisarvosanan keskiarvo rekrytointiprosessille oli ryhmältä yksi 4,0, ryhmältä kaksi 4,2 ja ryhmältä kolme 3,7. Rekrytointiprosessin aikana mielikuva pääsääntöisesti parani, mutta 4 % lastenhoitajista ja avustajista mielikuva Vantaasta työnantajana heikkeni rekrytointiprosessin aikana.

Kun vertailu päiväkoteihin rekrytoitavan henkilöstön osalta oli tehty, vastaajat ryhmiteltiin uudelleen kahteen ryhmään; varhaiskasvatuksen hallintotehtäviin hakeneet henkilöt ja päiväkoteihin hakeneet henkilöt. Tällä ryhmittelyllä haluttiin selvittää, eroaako kenttätyöhön ja hallintotyöhön rekrytoitaessa hakijakokemukset toisistaan. Selkein ero vastauksissa oli rekrytointiprosessin riittävän nopeassa etenemisessä. Hallintotyöhön hakeneet antoivat rekrytointiprosessin riittävän nopealle etenemiselle arvosanan 4,7 kun taas päiväkotityksikköihin hakeneet antoivat rekrytointiprosessin riittävän nopealle etenemiselle arvosanan 4,2. Sekä päiväkoteihin että hallintoon hakijat antoivat rekrytointiprosessille kokonaisarvosanan 4,1 mutta eroa oli siinä, hakisivatko henkilöt uudelleen kokemansa rekrytointiprosessin perusteella töihin Vantaan kaupungin varhaiskasvatukseen. Hallintotehtäviin hakeneista vastaajista 78 % hakisi uudelleen ja päiväkoteihin hakeneista 95 % hakisi uudelleen.

Korrelaatiot

Kyselyn vastauksista tehtiin SPSS-ohjelman avulla erilaisia korrelaatioita. Korrelaatio tarkoittaa kahden muuttujan välisen riippuvuuden astetta. Korrelaatioiden tutkimiseen ja analyysien tekemiseen saatiin tukea Haaga-Helia ammattikorkeakoulun menetelmätyöpajasta. Kyselyn tulokset siirrettiin Webropolista SPSS-ohjelmaan, jossa havaintoaineiston muuttujien välisiä korrelaatioita mitattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimien avulla. Jos SPSS-ohjelma antaa korrelaatiolle tähtimerkinnän, tulos on yleistettävissä isompaan joukkoon. Vaihteluväli korrelaatiokertoimille on -1 ja +1 välillä. Alla käydään sellaisia tuloksia, jotka saivat tähtimerkinnän ja ovat siis yleistettävissä.

Korrelaatiota mitattiin vertailemalla kyselyn tuloksia a näin ollen saatiin tietoa, millä tekijöillä on vähän tai paljon merkitystä sen suhteen, millä asioilla on merkitystä siihen, mistä osista esitettyjen väittämien tyytyväisyys rakentuu. Korrelaatioita analysoidessa selvisi paljon mielenkiintoista tietoa ja korrelaatiot lisäsivät ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä hakuprosessin aikana.

Eniten rekrytointiprosessin onnistumiseen vaikutti ajan tasalla pitäminen rekrytointiprosessin etenemisestä. Eli toisin sanoen riittävä hakijaviestintä. Myös ne, jotka pitivät haastattelutilannetta miellyttävänä, kokivat rekrytointiprosessin onnistuneeksi.

Hyvään mielikuvaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta haastattelun perusteella vaikutti eniten informoiva työpaikkailmoitus, avoin ja rehellinen vuorovaikutus ja miellyttävä haastattelutilanne sekä haastattelussa kysytyt relevantit kysymykset. Haastattelutilanteen teki miellyttäväksi se, että hakija koki, että häntä kohdeltiin ystävällisesti sekä haastattelun aikana tapahtunut vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä. Suuri korrelaatiokerroin oli myös sillä, että hakijat kokivat rekrytointiprosessin etenevän riittävän nopeasti silloin, kun heidät oli pidetty hyvin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. Ystävällinen kohtelu korreloi vahvasti avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen kanssa, eli ystävällisyyden tunteeseen liittyy tunne siitä, että hakijaa kohtaan on oltu rehellisiä ja avoimia. Ystävällinen kohtelu luonnollisesti vaikuttaa myös siihen, kokiko vastaaja haastattelutilanteen miellyttävänä.

Seuraavaksi tutkittiin, onko eroa tyytyväisyydellä koettuun rekrytointiprosessiin sen perusteella, onko haastattelu ollut etähaastattelu vai lähihaastattelu. Merkittäviä eroja ei löytynyt. Etänä haastattelussa olleet antoivat kuitenkin kokonaisuudessaan rekrytointiprosessille hieman paremman arvosanan, kuin lähihaastattelussa olleet ja kokivat haastattelutilanteen miellyttävämpänä, kuin lähihaastattelussa olleet. Voisiko tämä kertoa siitä, että ihmiset ovat nykypäivänä tottuneet hybridimalleihin ja ehkä toivoisivatkin, että heidän ei haastattelua varten välttämättä tarvitsisi siirtyä haastattelupaikalle? Toki myös haastattelijana toimivalla esihenkilöllä on vaikutusta siihen, miten haastattava kokee haastattelutilanteen. Etähaastattelussa olleet kokivat myös, että heitä olisi kohdeltu hieman ystävällisemmin, kuin lähihaastatteluissa olleet henkilöt. Tulosten perusteella etähaastatteluissa olevat kokivat saaneensa huonommin tietoa siitä, miten valmistautua haastatteluun, kuin lähihaastattelussa olleet. Etähaastattelussa olleiden määrä oli pieni, vain kahdeksan vastaajaa 52 vastaajasta oli ollut haastattelussa etänä. Erikoinen ilmiö oli, että päiväkodissa lasten kanssa toimivat henkilöt, kuten avustajat, lastenhoitajat ja opettaja, olivat tyytyväisempiä rekrytointiin kokonaisuutena tilanteessa, jossa haastattelu toteutettiin etänä. Etähaastattelu helpottaa ehdottomasti ihmisten arkea, mutta toisaalta pohdin, että jos tuleva työ on vahvasti läsnätyötä, voisi olettaa, että kandidaatti haluaisi käydä tutustumassa etukäteen paikan päällä siihen päiväkotiin, mihin on hakenut töihin.

Korrelaatioista selvisi, että ne henkilöt (2 kpl), jotka olivat kyselyssä antaneet arvosanan 1 (täysin erimieltä väittämän kanssa) kohtaan minua kohdeltiin ystävällisesti rekrytointiprosessin aikana, olivat kuitenkin antaneet rekrytointien kokonaisarvosanaksi kiitettävän ja erinomaisen kokonaisarvosanan. Heidän vastauksensa eivät ole linjassa ja onkin syytä pohtia, onko heidän vastauksensa

minua kohdeltiin ystävällisesti -väittämään päteviä. He olivat muutoin olleet tyytyväisiä rekrytointiprosessiin.

SPSS-ohjelmalla lasketut korrelaatiokertoimet löytyvät liitteestä viisi.

5.4 Hakijakokemuskyselyn pohjalta esiin nousseet kehittämiskohteet

Hakijakokemusta ei ole tähän saakka mitattu säännöllisesti Vantaan kaupungilla. Jotta rekrytointiprosesseja voisi kehittää ja saada ymmärrystä siitä, missä kohdin prosessissa on kehitettävää, olisi hyvä ottaa hakijakokemuskysely säännölliseen käyttöön kaikissa rekrytoinneissa. Hakijakokemusta olisi hyvä ryhtyä johtamaan ja asettaa tavoitteet hyvälle hakijakokemukselle. Hyvänä hakijakokemuksen kriteerinä olisi esimerkiksi hakijoiden prosesseista antamien hakijakokemusten keskiarvo vähintään 4. Esiin nousseita ongelmakohtia voisi alkaa ratkomaan rekrytointitiimin palavereissa ja tarvittaessa toimialueiden kanssa yhdessä. Rekrytointiprosessit olisi hyvä olla tasalaatuisia läpi kaupungin riippumatta esihenkilöstä tai siitä, missä toimialalla rekrytointi on tehty.

Työnhakuilmoitus näyttäisi kyselyn perusteella olevan hakijoiden mielestä informatiivinen ja selkeä, joitain pieniä parannuksia työpaikkailmoitukseen voisi kuitenkin tehdä. Olisi hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota ilmoitusten totuudenmukaisuuteen. Eräs vastaaja vastasi, että ilmoituksella luvattiin etätyömahdollisuutta, mikä ei aivan toteutunutkaan käytännössä. Työpaikkailmoituksella olisi hyvä tarkistaa käytettävät termit, jotta ei vahingossa luvata ilmoituksella sellaista, mikä ei pidä paikkaansa. On hyvä kiinnittää huomiota termeihin muun muassa etätyöstä työpaikkailmoituksella kerrottaessa, ettei synny väärinkäsityksiä, mitkä sitten taas tuovat myöhemmin valitulle pettymyksiä kun heidän oletama lupauksensa ei toteutunutkaan.

Avoimissa kommentteissa nousi esille, että erääseen hakijaan ei ole oltu lainkaan yhteydessä. Kysely lähetettiin vain henkilöille, jotka rekrytointijärjestelmään tehtyjen merkintöjen mukaan ovat päässeet haastattelukierrokselle saakka, joten luultavasti rekrytointijärjestelmässä on ollut virheellinen merkintä hänen kohdallaan haastatteluun pääsemisestä. Kommentti, että häneen ei hänen mukaansa hänen ulkomaisen nimensä vuoksi oltu lainkaan yhteydessä, oli kuitenkin hyvä kuulla sen suhteen, että koska Vantaalla monimuotoisuutta arvostetaan ja se koetaan rikkautena, kenenkään ei pitäisi jäädä pois haastatteluista ulkomaisen nimen takia, jos vaan hakemus itsessään on hyvä. Vantaalla työskentelee paljon ihmisiä erilaisilla taustoilla ja moninaisuus toteutuu kaupungissamme. Kehittämistoimenpiteenä varhaiskasvatuksen anonyymien rekrytointien määrää voidaan kuitenkin lisätä, jolloin rekrytoiva esihenkilö ei näe hakijoista muuta tietoa kuin työhistorian, koulutushistorian ja itse hakemuksen. Tämä luultavasti lisäisi hakijoiden oikeudenmukaisuuden tunnetta hakuprosessin aikana ja rohkaisisi erilaisista taustoista tulevia ihmisiä jättämään hakemuksensa.

5.5 Haastattelujen tulokset

Tässä luvussa on vedetty yhteen tehdyistä haastatteluista saatu tieto hakijakokemuksesta ja työnantajakuvasta. Vastaukset ovat yhdistelmiä kaikkien haastateltujen henkilöiden antamista vastauksista.

Hyvän hakijakokemuksen on todettu muodostuvan jo paljon ennen, kun henkilö tekee päätöksen töihin hakeutumisesta. Haastateltujen henkilöiden mukaan hyvä hakijakokemus lähtee heille syntymään siitä, kun he näkevät organisaation esiintymisiä, kannanottoja ja mainoksia sattumalta esimerkiksi somessa. Eräs haastateltu mielti, että hakijakokemukseen vaikuttaa kokonaisuus. Myös pienet asiat vaikuttavat, kuten että esimerkiksi saako hakija tiedon siitä, että ei ole tullutkaan valituksi. Viestinnän merkitystä ei voi liikaa korostaa tässäköön kohtaa.

Viestintä hakijakokemuksen luojana

Rekrytoinnin aikana ja työsuhteen alkaessa viestintä on tärkeässä osassa. Sekä viestinnän kautta esiin nouseva ihmisten kunnioittaminen. Viestintätyylillä on paljon vaikutusta; onko rekrytointiviestintä rentoa ja tasavertaista, hakijaa kunnioittavaa vai tiukkasävyistä ja asiapitoista. On myös merkityksellistä hakijalle, ollaanko hakijaan riittävän usein yhteydessä ja pidetäänkö hakija koko rekrytointiprosessin aikana ajan tasalla siitä, missä kohtaa rekrytointiprosessia ollaan menossa. Viestintää toivottiin olevan mieluummin liian usein, kun liian harvoin. Avoimuus on yksi tärkeä tekijä viestinnässä. Eräs hakija oli vakuuttunut siitä, että hän on hakemassa työpaikkaan, jossa vallitsee avoin ja hyvä ilmapiiri, kun häntä oli kehoitettu lisätietoja puhelimitse kysyessä jo ennen hakemuksen jättämistä tulemaan tutustumaan taloon ja aistimaan talon ilmapiiriä. Tämä kertoi hakijalle, että yksikössä ollaan avoimia ja hakija arvosti elettä, että ennen kuin hän on edes mukana hakuprosessissa, hänet kutsuttiin tutustumaan vapaamuotoisesti mahdolliseen tulevaan työpaikkaan.

Työpaikkailmoitus

Ilmoituksella nähtiin arvokkaana se, että työpaikkailmoituksessa on kerrottu monipuolisesti työyksikön toimintatavoista ja arvoista. Eräs haastateltava totesi, että ei oikeastaan ollut edes etsimässä työtä, mutta työpaikkailmoituksella työyksikön toimintaa ja arvoja oli kuvattu niin selkeästi ja houkuttelevasti, että hän päätti jättää hakemuksen. Pätevät tekijät varhaiskasvatuksen yksiköissä on vetovoimatekijä ja työpaikkailmoituksella kerrottu tieto pätevistä henkilökunnasta sai erään haastateltavan hakemaan töihin kyseiseen yksikköön.

Vantaan työpaikkailmoitus sai kehuja siitä, että ilmoituksella oli kerrottu haastattelupäivämäärät. Sitä pidettiin tärkeänä hakijan kannalta ja hakijaa kunnioittavana, koska hakija pystyy itsekin

seuraamaan prosessin etenemistä ja osaa esimerkiksi siivota valmiiksi kalenteriaan haastattelupäivän kohdalta mahdollista haastattelua varten.

Hakulomake

Hakulomakkeen täyttäminen koettiin isona asiana mielikuvan kannalta. Vantaan hakulomake nähtiin teknisesti helppona, mutta hieman työläänä täyttää. Eräs haastateltava toi esille hakulomakkeesta puuttuvan CV:n ja kertoi, että koska ei ole mahdollista jättää CV:tä hakemuksen yhteydessä, joutuu tuomaan hakemuksella yksityiskohtaisemmin ja enemmän kokemustaan esille. Verkostojen merkitys on tärkeä sen kannalta, saavuttaako tieto avoimesta tehtävästä potentiaalisen hakijan. Sanottiinkin, että tieto avoimesta työpaikasta tuli ainakin yhdelle haastateltavalle omien verkostojen kautta.

Haastattelu

Haastateltavia oli kutsuttu työhaastatteluun sekä puhelimitse että sähköpostilla. Oli haastateltavasta kiinni, mitä tapaa haastateltavat pitivät parempina. Eräs haastateltavista kiitteli haastattelukutsun yhteydessä tullutta ohjeistusta, hänen mielestään tervetuloa haastatteluun -viesti oli selkeä ja informatiivinen. Hän arvosti ennalta tulleita ohjeita, miten haastatteluun tulee valmistautua. Toisaalta toivottiin vielä hieman helpompia ohjeita siitä, missä haastattelu on tai mihin voi jättää autoa, kun haastattelu pidettiin talossa, missä on monta sisäänkäyntiä.

Haastattelutilat koettiin hyväksi ja tilat oli valmisteltu haastatteluun hyvin etukäteen ja tilat koettiin miellyttäväksi. Ryhmähaastattelussa kuuden hengen ryhmä todettiin suureksi ryhmäksi puheenvuorojen ja tunnin aikarajan kannalta. Haastatteluista sanottiin jäävän mukava tunnelma. Työhaastatteluja sanottiin vakuuttaviksi ja rennoiksi, mutta asiapitoisiksi. Haastateltavat kiittelivät vastavuoroisuutta ja sitä, että heilläkin oli hyvät mahdollisuudet esittää kysymyksiä.

Sanamuodot ja sävyt rekrytointiviestinnässä koettiin haastateltavien kokemissa rekrytoinneissa hyvinä. Arvostusta sai personoidut, henkilökohtaiset viestit hakijoille haastattelukierroksen jälkeen.

Valintapäätös ja aika valintapäätöksestä työsuhteen alkamiseen

Haastattelun jälkeen valintapäätös kerrottiin hakijoille joko puhelimitse tai haastattelun aikana haastattelutilanteen päätteeksi. Päätöksen saamisen jälkeen työsopimuksen tekeminen ja käytännön asiat valintapäätöksen ja työsuhteen aloittamisen välissä sujuivat joillain hakijoilla erinomaisesti, kun taas jollain oli ollut puutteita informaatioissa valintapäätöksen ja ensimmäisen työpäivän välillä.

Töiden aloittaminen ja perehdytys

Työt uutena työntekijänä alkoivat haastateltavilla vaihtelevasti. Osaa haastateltavista oli informoitu etukäteen hyvin siitä, milloin ja mihin tulla ensimmäisenä työpäivänä. Tässäkin kohtaa nostettiin positiivisiksi asioiksi, että viestit olivat inhimillisiä ja jos viesteissä oli neuvottu muun muassa sisäkengistä tai työyhteisön lounaskäytänteistä ja viesteissä oli kivoja, pieniä arjen asioita, jotka tekivät valittuun vaikutuksen. Myös tervetulo-otus vielä tässä kohtaa koettiin mukavaksi ja merkitykselliseksi. Kaikille haastateltaville ei ollut mennyt tietoa, miten ja missä työt alkavat. Eräs haastateltava oli päivää ennen töiden aloitusta itse soittanut tulevalle esihenkilölle, että monelta hänen työvuoronsa alkaa ensimmäisenä päivänä ja mihin hän tulee. Esihenkilö ei ollut häneen yhteydessä töiden aloittamisesta ja käytännön järjestelyiden sopimisesta. Hakija olisi kaivannut ennen työn aloitusta tietoa enemmän siitä, mistä asioista ensimmäiset työpäivät koostuvat. Eräs haastateltava oli saanut työvuorot etukäteen ennen töiden aloittamista.

Töiden aloituksessa oli eroja. Eräs hakija sanoi, että hän vain ilmestyi työpaikalle ja kukaan kollega ei oikein tiennyt hänen tulostaan, hakijan sanoin hänellä oli hieman orpo olo. Kyseinen valittu toivoi käyttöön selkeämpiä perehdytysohjeita, jotka olisivat käytössä kaikissa päiväkodeissa. Tässä tapauksessa uusi työntekijä oli ohjattu heti aamusta lapsiryhmään töihin ilman minkäänlaista perehdytystä. Perehdytystä ei tullut myöhemminkään, vaan perehdytys oli tehtävä omatoimisesti ja otettava itse selvää asioista.

Monessa vastauksessa tuli ilmi, että töiden aloittamisen jälkeen työvälaineiden saaminen (kone, puhelin) kesti pitkään tai uusilla työntekijöillä ei ollut työvälaineet saatuaan pääsyä käytössä oleviin järjestelmiin.

Perehdytyksestä kysyttäessä selvisi, että kaupungin yleisistä asioista, kuten henkilöstöeduista, intrasta tai vastaavista kaikkia Vantaan työntekijöitä koskevista asioista ei oltu perehdytetty haastateltavia. Eräs valittu kertoi itse ottaneensa selvää muun muassa lounaspaikoista ja siitä, millaisia henkilöstöetuuksia Vantaalla tarjotaan henkilöstölle. Perehdytysohjelmaa oli hänen kohdallaan kyllä käyty läpi, mutta siinä oli keskitytty vain varhaiskasvatuksen asioihin, eikä lainkaan Vantaan yleisiin käytänteisiin.

Perehdytyksestä kaikki haastateltavat antoivat palautetta, että perehdytys oli ollut vaillinaista tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Varsinkin päiväkodeissa töissä olleet haastateltavat totesivat, että heillä ei ole ollut lainkaan perehdytystä talon tapoihin tai työtehtävään. Heille ei ollut kerrottu henkilöstöetuuksista tai Vantaan toimintatavoista. Erästä haastateltavaa harmitti, että perehdytys tai talossa aloittaneen, uuden työkaverin esittelemisen työkavereille puuttui kokonaan, joten työn aloitus oli hieman tahmeaa, kun kaikesta joutui ottamaan itse selvää.

Kaksi haastateltavaa, keille oli työpaikkailmoituksessa luvattu mentorointi ensimmäiselle vuodelle, vastasivat että heidän esihenkilönsä ei ole kertonut heille mentorista tai mahdollisuudesta saada oma mentori. Toinen haastatelluista oli kysellyt mentorista esihenkilöltään, mutta esihenkilö oli kuitenkin unohtaneensa asian ja hoitavansa asiaa, muttei silti ollut palannut haastatellulle mentori-asi-
aan. Tämän osalta työpaikkailmoituksella uudelle työntekijälle luvatut asiat eivät siis pitäneet paikkaansa. Perehdytyskansiota ei myöskään ollut esitelty uudelle työntekijälle. Henkilö oli kuullut kaupungin yleisistä perehdytysvideoista, mutta työnantaja ei ollut järjestänyt haastatteluun mennessä uudelle työntekijälle työvuoroihin aikaa perehdytysvideon katsomiseen. Myöskään päiväkodin turvallisuusasioista, kuten kokoontumispaikoista, turvakävelyistä tai pelastautumissuunnitelmista ei oltu uudelle työntekijälle kerrottu.

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan

Eräs haastatelluista koki, että rekrytointiprosessi olisi ollut yksi positiivisimmista rekrytointiprosesseista, joissa hän on ollut mukana. Merkityksellisenä edellä mainittu haastateltava näki riittävän tiheän Vantaan kaupungin rekrytointiviestinnän. Yksilöhaastattelujen jälkeen toivottiin henkilökohtaista palautetta kaikille niille, jotka ovat edenneet yksilöhaastattelukierrokselle ja että avataan hakijoille, millä tekijöillä oli painoarvoa valinnassa.

Suuren vaikutuksen erääseen hakijaan teki avoimuus ja läpinäkyvyys rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessi sujui yhden vastaajan mukaan hyvin ilman turhia katkoksia.

Toteutuiko työnantajamielikuva arjen koittaessa?

Ennakkomielikuvat Vantaasta työnantajana pitivät haastateltavien mielestä hyvin paikkansa. Positiivisena yllätyksenä tuli kehittämismyönteisyys; sitä tiedettiin olevan, mutta ei etukäteen oltu ymmärretty, miten suuri kehittämismyönteisyys Vantaalla onkaan. Matalaa hierarkiaa ja nopeaa päätöksentekoa pidettiin hyvinä asioina ja yhdessä tekemistä pidettiin positiivisena.

Ilmoituksella olleet työnantajalupaukset toteutuivat osittain haastateltavien mielestä. Osan mielestä ilmoituksella luvatut asiat toteutuivat hyvin, mutta yllätyksenä tuli työn hektisyys ja runsas ad-hoc -töiden määrä ja se, että omaa työtään ei aina pysty itse johtamaan työn hektisyyden vuoksi. Ilmoituksessa ei kaikkien haastateltavien kohdalla toteutunut lupaus omasta mentorista.

Järjestelmien takkuisuus ja työvälineiden puuttuminen turhauttaa paljon uutta työntekijää ja vaikeuttaa töiden aloittamista.

Negatiivisina yllätyksenä ennakkomielikuviin ja työn aloittamiseen liittyen eräs haastateltava näki kapean työkentän ja koki, että hänen osaamistaan ja kokemustaan ei hyödynnetä kaupungilla koko

potentiaalissaan. Motivaation ylläpitämisen ja organisaation lisääntyneen osaamisen kannalta olisi hyvä hyödyntää ihmisten osaamista laajemmin ja työmotivaation kannalta antaa ihmisten käyttää laajemmin osaamistaan. Haastateltava nosti esiin, että on myös hyvä pohtia, että kannattaako palveluita ostaa aina ulkopuolelta, jos henkilöstöllä on jo kokemusta ja osaamista asioista, jotka ostetaan organisaation ulkopuolelta. Haastateltava pohti, miten Vantaa voisi hyödyntää paremmin ihmisten osaamista. Negatiivisena yllätyksenä tuli myös hidas kokemuslisien myöntämisprosessi ja epätietoisuus, tuleeko edes saamaan kokemuslisiä.

Mielikuva Vantaan kaupungista ennen rekrytointiprosessiin lähtemistä oli yhden haastateltavan kohdalla kivan tekemisen mielikuva ja haastateltavan mielestä työnantajakuva piti paikkansa. Kaksi haastattelijaa kertoivat, että heidät on otettu todella hyvin vastaan töihin ja vaikka tiimillä ja työka-vereilla on kiire, kaikki työyhteisössä auttavat ja neuvovat mielellään. Vantaan työnantajakuva nähdään positiivisena ja myönteisenä.

Haastateltavat olivat kuvanneet Vantaan kaupunkia työnantajana ystävilleen ja tuttavilleen hyvänä työnantajana ja ovat kertoneet olevansa tyytyväisiä. He kertovat mieluusti tuttavilleen myös Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen tarjoamasta laajasta koulutustarjonnasta työntekijöilleen. Arvostusta sai ystävällinen työyhteisö ja työtovereiden tervehtiminen, vaikka ei ihmistä tuntisikaan. Myös ketterästä toiminnasta ja vastuullisuudesta työntekijöitä kohtaan oltiin kerrottu eteenpäin omille tuttaville.

Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa kannattaisi haastateltavien mielestä nostaa esille enemmän työnantajakuvamarkkinoinnissa sitä, että ihmisistä pyritään pitämään Vantaan kaupungissa hyvää huolta ja että Vantaa panostaa täydennyskoulutukseen ja kouluttaa aktiivisesti omia työntekijöitään. Myös kehittämishankkeista olisi hyvä kertoa vahvemmin ja monikanavaisemmin sosiaalisessa mediassa ja muissa kanavissa. Kaksi haastateltavaa nostivat esille palkat. Heidän mukaansa pitäisi kiinnittää huomiota palkkoihin, jotka merkkäavat paljon. Erään haastatellun mukaansa palkka kertoo myös työnantajan arvostuksesta työntekijöitään kohtaan. Vaikka työnantajakuva olisikin todella hyvä, eräs haastateltava pohti, että se ei välttämättä silti riitä kompensoimaan kilpailutilanteessa naapurikuntia pienempiä palkkoja. Laajan koulutustarjonnan kerrottiin ylläpitävän työvirettä ja lisäävän työn imua, siitä olisi myös hyvä kertoa vetovoimatekijänä työnantajakuvatyössä.

Somesta, netistä ja ilmoituksista saa erään haastateltavan mukaan kuvan, että annetaan perehdytys, vertaistukea ja mentorointia, mutta hän ei työsuhteen alussa ollut vielä törmännyt yhteenkään edellä mainituista luvatuista asioista. Hänen mukaansa sekä sosiaalinen media että ilmoitukset antavat vääränlaisia kuvia todellisuudesta hänen työyksikkönsä kohdalla. Ilmoituksella luvutut työtehtävät pitivät hakijan mielestä hyvin paikkansa, ja talon toimintatavat ja arvot olivat ilmoituksella

kuvattu hyvin. Eräs hakija nosti esiin, että kaikissa yksiköissä tulisi olla suht samat linjaukset esimerkiksi perehdytyksen ja mentoroinnin suhteen tai jos asiat ei tietyissä yksikössä toteudu, niitä ei voi mainostaa niiden yksiköiden kohdalla työpaikkailmoituksissa, missä Vantaan yleiset lupaukset eivät toteudu.

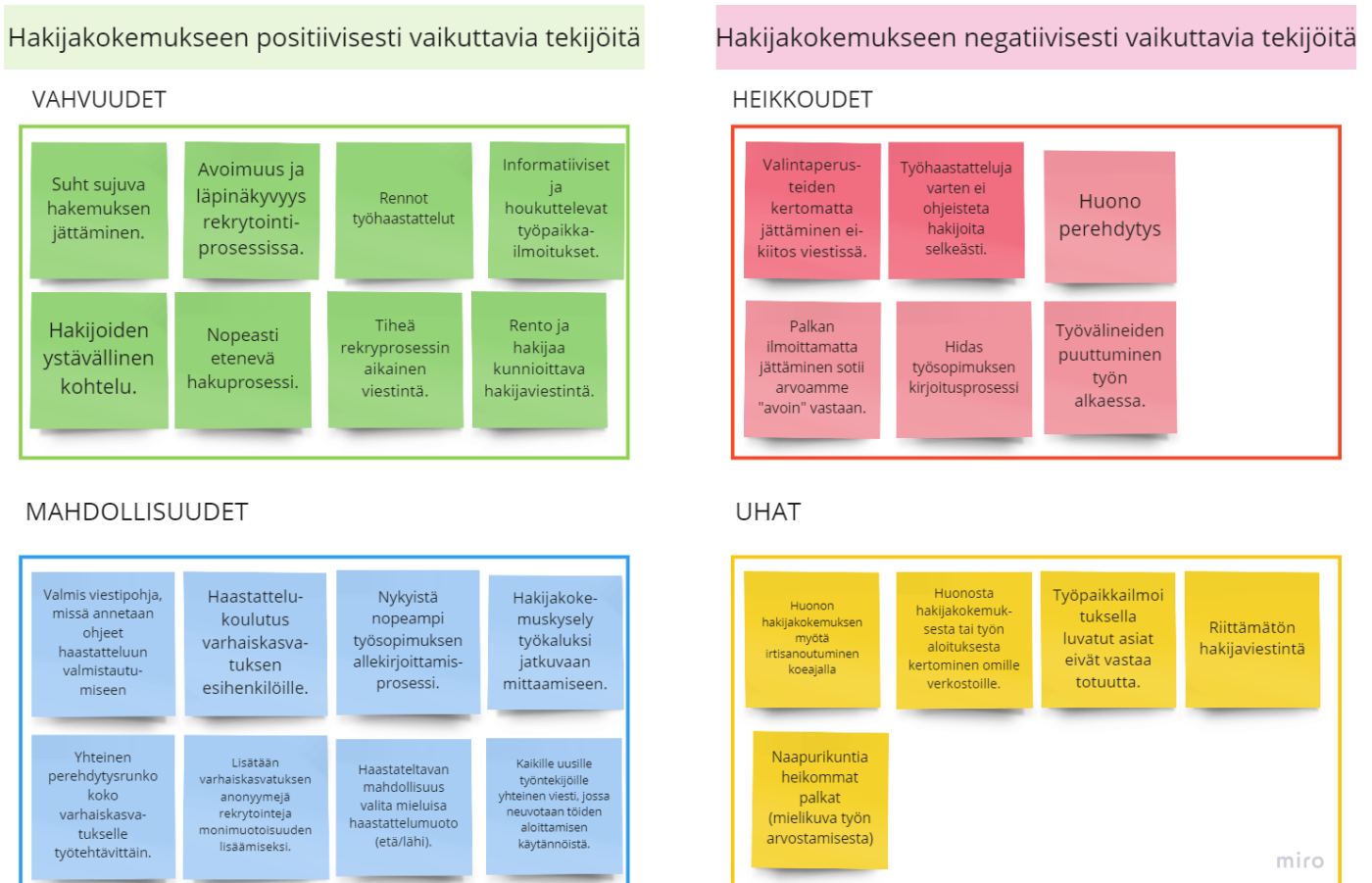
5.6 Haastattelujen pohjalta esiin nousseet kehittämiskohteet

Haastattelujen pohjalta suurimmaksi kehittämiskohteeksi nousi hakijoiden kohtaama huono perehdytysprosessi tai sen puuttuminen kokonaan. Yhtenä seikkana jäi mieleen myös käytännön asioista sopiminen uuden työntekijän kanssa valintapäätöksen jälkeen ja sujuva järjestelmien käyttöönotto heti työsuhteen alussa siten, että esihenkilö on hoitanut uudelle työntekijälleen työvälineet ja tunnukset tarvittaviin järjestelmiin valmiiksi. Työpaikkailmoituksiin olisi hyvä kiinnittää siinä mielessä huomiota, että koska on tunnistettu, että eri päiväkodeissa ja yksiköissä saatavat avut työn aloitukseen, esimerkiksi mentorointi, ei kaikkialla toteudu, on työpaikkailmoituksissa kiinnitettävä huomiota siihen, että ei luvata sellaista, mikä ei pidä paikkaansa.

Kehittämistä löytyi haastattelujen perusteella myös hakijaviestinnässä. Koska rekrytoinnissa on tarkeintä saada tietoon henkilön kiinnostus työpaikkaa kohtaan ja muut tiedot voi kysyä myöhemmin, voisi olla hyvä ajatus tehdä yksi kevyt hakemuslomake, joka hakijan olisi hyvin nopea ja vaivaton täyttää. Hakijoiden saapumista haastatteluihin voi myös helpottaa parantamalla ohjeistusta haastattelutilanteeseen valmistautumisesta. Tähän seikkaan onkin jo tartuttu ja opinnäytetyö tekijä muokkasi jo haastattelukutsupohjia hakijaystävällisemmäksi muun muassa lisäämällä pohjaan tietoja tarkasta saapumispaikasta, haastatteliijoista ja haastattelun kulusta.

5.7 Kehittämissuunnitelma hakijakokemuksen kehittämiseksi

Lähtökohtaisesti haastatteluista ja kyselystä saadun tiedon perusteella Vantaan kaupungin hakijakokemuksen voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. Kehitettävää kuitenkin aina löytyy. Kehittämissuunnitelmaa varten seuraavaan kuvaan on koottu yhteenvetona aiempaa teoriaa sekä saatuja tutkimustuloksia hyödyntäen, mitä hakijakokemuskyselyssä ja -haastatteluissa koettiin hyvinä asioina ja missä olisi parannettavaa.



Kuva 11. Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijakokemuksen SWOT-analyysi saatujen vastausten perusteella.

Kehittämiskohteiksi nostettiin asiat, jotka nousivat sekä kyselyissä että haastatteluissa useimmin esille. Haastattelun perusteella pitovoimaan heikentävästi vaikuttaviksi asioiksi nousivat palkkaus, heikko tai kokonaan puuttuva perehdytys ja ristiriitaisuudet sen välillä, mitä työpaikkailmoituksessa oli luvattu ja niiden toteutumattomuus käytännössä. Hakijakokemuskyselyn perusteella esille nousi haastattelutilanteiden tasalaatuisuuteen pyrkiminen riippumatta siitä, missä työyksikössä haastattelu pidetään. Työpaikkailmoitusten mallipohjia olisi hyvä käydä läpi siinä suhteessa, että rekrytoiville esihenkilöille olisi hyvä täsmentää, että kertovat omissa ilmoituksissaan vain sellaisia seikkoja, mitkä pitävät paikkansa. Vaikka hakijakokemus oli Vantaalla suhteellisen hyvällä mallilla,

kehitysehdotuksena hakijakokemusta olisi hyvä lähteä mittaamaan säännöllisesti myös muilta toimialoilta, jotta saataisi realistinen kuva koko kaupungin hakijakokemuksesta ja siitä, eroaako hakijakokemus toimialoittain.

Opinnäytetyön kirjoittaja ei omassa työtehtävässään pysty vaikuttamaan palkkauksen kehitykseen tai perehdytysprosesseihin muutoin, kun esittelemällä tästä opinnäytetyöstä saatua dataa organisaatio sisällä oikeille henkilöille. Opinnäytetyön tekijä vie tietoa organisaatiossa eteenpäin edellä mainittujen asioiden suhteen ja suosittelee, että pitovoiman ja hyvän hakijakokemuksen loppuun saattamiseksi perehdytysprosessit olisi laitettava pikaisesti kuntoon. Hyväkään rekrytointiprosessi ei pelasta pettymykseltä, jonka hakija kokee kun töiden aloittaminen ei sujukaan mallikkaasti.

Hakijakokemuskyselyn kehittäminen

Pilottina hakijakokemuskyselyiden säännölliselle käyttöönotolle toiminut opinnäytetyön hakijakokemuskysely toimi saatujen vastausten perusteella hyvin. Koska opinnäytetyötä varten haluttiin tietoa laajasti, varsinaista hakijakokemuskyselyä on hyvä lyhentää, kuten aikaisemmin on todettu, pitkät kyselyt saattavat vaikuttaa vastausinnostukseen. Opinnäytetyössä oli perusteltua käyttää pidempää kyselyä, koska haluttiin kerätä taustatietoa hakijakokemuksen lisäksi myös työnantajamielikuvaista.

Hakijakokemuskyselyn alustana Webropol toimi mainiosti muun muassa vastausten helpon vertailtavuuden ja ryhmittelyjen vuoksi. Webropolissa on helppo vertailla vastauksia esimerkiksi ammattiryhmittäin, jolloin näkee heti, onko hakijakokemuksessa eroja eri ammattiryhmien välillä. Lopulliseen hakijakokemuskyselyyn tulee pohtia tarkkaan, mitä taustatietoja hakijoilta kysytään. Tutkimuksen tekijä ehdottaa, että kun kysely otetaan koko kaupungin käyttöön, taustatietoina kysytään toimiala, mihin henkilö on hakenut ja haetun tehtävän tehtävätaaso; työntekijä, toimihenkilö, asiantuntija, päällikkö, johtaja. Tällä kategorioinnilla pystyisi seuraamaan, toteutuuko hakijakokemus kaikilla tehtävätaasoilla samalla tavalla ja onko toimialoilla eroavaisuuksia eri tehtävätaasoille haettaessa. Ennen kyselyn tekemistä on hyvä käydä keskustelu rekrytointitiimin kanssa, mikä on Vantaan kaupungille sopiva tehtävätaasoluokitus. Toinen luokittelu voisi esimerkiksi olla toimeenpanevat työt, asiantuntijatyöt, esimiestyöt ja johtotason työt. Edellä mainitussa toimialaa koskevassa kysymyksessä voi olla ongelmana, että ovatko hakijat aina tietoisia siitä, mille toimialalle ovat hakenneet. On kiinnitettävä huomiota siihen, että vastausvaihtoehdot ovat vastaajille selviä. Säännöllisen hakijakokemuskyselyn parasta toimivuutta pohditaan yhdessä rekrytointitiimin kesken ennen sen käyttöönottamista.

Hakijakokemuskysely lähetettäisiin tulevaisuudessa kaikille Vantaan kaupungin rekrytointeihin osallistuneille henkilöille sähköisesti. Linkki kyselyyn lähtisi valitsematta jääneille viestissä, jossa

kerrotaan että valinta ei kohdistunut heihin. Vantaan kaupungilla ei tällä hetkellä ole käytössä valituille lähtevää automaattiviestiä (koska heitä tiedotetaan valinnasta puhelimitse), mutta tutkimuksen tekijä ehdottaa, että jotta hakijakokemuskyselyyn lähettäminen saadaan automatisoitua myös kaikille valituille, otetaan myös valituille automaattiviesti käyttöön, jonka yhteydessä linkki lähetetään. Kehitysideana hyvän hakijakokemuksen ja positiivisen viestinnän lisäämiseksi valituille lähtisi puhelinoiton lisäksi viesti, jossa hakijaa onnitellaan Vantaan HR:n osalta uudesta työpaikasta, kerrotaan kaupungin yhteiset stepit, mitkä olisi hyvä hoitaa kuntoon ennen työsuhteen aloittamista, kuten verokortin toimittaminen palkanlaskentaan ja tilinumeron ilmoittaminen esihenkilölle ja toivotaan tervetulleeksi Vantaan kaupungin työntekijäksi. Tähän toivottavasti positiivisia mielikuvia herättävään viestiin lisätään linkki hakijakokemuskyselyyn. Teknisesti jää pohdittavaksi, miten haastatelluille mutta valitsematta jääneille saadaan toimitettua linkki kyselyyn automaatiolla. Muille hakijaryhmille tekninen toteutus automaattiviestin lähettämiseksi käy helposti.

Ehdotus käyttöön tulevan hakijakokemuskyselyyn kysymyksiksi:

1. Toimiala, mihin jätit hakemuksesi
2. Tehtävätaaso
3. Vastaa väittämiin koskien työn hakemista (1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä):

Työpaikkailmoitus oli houkutteleva

Työpaikkailmoitukselta sai selkeän käsityksen työtehtävien sisällöstä

Hakemuksen täyttäminen rekrytointijärjestelmässä oli sujuvaa

Sain työpaikkailmoitukselta kaiken tarvittavan tiedon hakemuksen jättämiseksi

4. Vastaa väittämiin koskien rekrytointiprosessin etenemistä (1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Minut pidettiin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä

Rekrytointiprosessi eteni riittävän nopeasti

Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä

Minua kohdeltiin ystävällisesti

Rekrytointiprosessi oli mielestäni oikeudenmukainen

Rekrytointiprosessi oli avoin ja läpinäkyvä

5. Vastaa väittämiin koskien haastattelutilannetta (1= täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Ennen haastattelua minua informoitiin riittävästi, miten valmistautua haastatteluun

Haastattelutilanne oli miellyttävä

Haastattelutilanne oli kiireetön

Haastattelussa kysyttiin vain hakemani tehtävän kannalta relevantteja kysymyksiä

Sain haastattelussa mahdollisuuden tuoda esille omaa osaamistani

Minulle oli varattu haastatteluun riittävästi aikaa esittää omia kysymyksiäni työnantajalle

Sain vastaukset esihenkilölle esittämiini kysymyksiin

6. Minkä arvosanan antaisit Vantaan kaupungin rekrytointiprosessille kokonaisuudessaan? (Välttävä, tyydyttävä, hyvä, kiitettävä, erinomainen).
7. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Vantaan kaupunkia työnantajana tuttavillesi hakijakokemuksesi perusteella? (asteikko 1–10)
8. Missä asioissa onnistuimme mielestäsi tässä rekrytinnissa hyvin? (avoin kenttä)
9. Mitä olisimme voineet tehdä paremmin? (avoin kenttä)

Kysymyksen 7 vastauksista saadaan mittariksi NPS (Net Promoter Score) luku, eli kansainvälisesti käytetty asiakasuskollisuuden mittari, jolla mitataan asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä yhden kysymyksen avulla. Mittarin avulla on helppo havaita poikkeamat suositteluhalukkuudessa ja saa heti tiedon, jos joku rekrytointiprosessi ei ole hakijoiden mielestä toiminut.

Koska kysely lähtisi myös niille henkilöille, jotka eivät ole edenneet haastatteluihin saakka, tulee Webropolissa rakentaa kysymysten haarautuminen siten, että ne jotka eivät ole päässeet haastattelukierrokselle, hyppäävät haastattelua koskevasta kysymyksestä yli. Kehittämistoimet ovat usein tiimityötä, ja on pohdittava rekrytointitiimin kanssa kannattaako hakijakokemuskyselyä vähäisten kosketuspisteiden vuoksi laittaa niille, jotka eivät ole edenneet haastatteluihin saakka. Toisaalta heiltä saattaisi saada arvokasta tietoa prosessin alkuvaiheesta ja tietyistä rekrytointiprosessin osista, mutta toisaalta vähäisten kosketuspisteiden vuoksi heidän hakijakokemuksensa saattaa olla kovinkin erilainen, kuin niiden jotka ovat olleet enemmän organisaation edustajien kanssa tekemisissä.

Avoimia kysymyksiä jätetään kyselyn loppuun kaksi, joissa saa jättää sanallista palautetta siihen, mitkä asiat rekrytointiprosessissa onnistuivat ja missä olisi vielä kehitettävää. Hakijakokemuskysely on tulevaisuudessakin pystyttävä lähettämään anonyyminä, niin pystytään paremmin takaamaan vastaajien rehelliset mielipiteet.

Hakijakokemuskysely suositellaan otettavan käyttöön säännöllisen laadun mittaamisen avuksi heti syyskauden alkaessa 1.8.2023 alkaen.

Dataa ei kannata kerätä vain siksi, että on päätetty kerätä dataa. Kun hakijakokemuskysely otetaan aktiiviseksi hakijakokemuksen mittaamisen työkaluksi, tulee pohtia etukäteen, miten saatua tietoa hyödynnetään. Saatua tietoa antaa ainakin suoraan rekrytointitiimille eväitä kehittää prosesseja

ja kouluttaa esihenkilöitä niissä teemoissa, missä hakijakokemuksen rakentumisessa on nähty epäkohtia hakijoiden osalta. Opinnäytetyön tekijä ehdottaa, että hakijakokemuskyselyn tuloksia käydään säännöllisesti, esimerkiksi kerran kuukaudessa läpi yhteisissä rekrytointitiimin palaverissa, jotta rekrytointitiimi pysyy koko ajan tietoisena hakijakokemuksen nykytilasta.

Saatuja avoimia kommentteja ja dataa voidaan käyttää hyväksi myös rekrytointimarkkinoinnissa ja työnantajakuvatyössä kertomaan mahdollisille työnhakijakandidaateille esimerkiksi ilmoituksissa, mikä Vantaan kaupungilla on todistetusti hakijoiden mielestä hyvää.

Muita mahdollisia kehittämiskohteita

Jotta hakijapoluista saataisi laadullisesti tasalaatuisia, voisi olla hyvä tehdä esihenkilöiden tueksi esihenkilöille Rekrytinnin ABC -opas, jossa esihenkilöitä olisi ohjeistettu tasalaatuisissa rekrytointeissa vaihe vaiheelta.

Työpaikkailmoituksia olisi hyvä uudistaa muokkaamalla esihenkilöiden käytössä olevia ilmoituspohjia, joihin voisi esimerkiksi lisätä kohdan, johon esihenkilöt jo etukäteen ilmoittaisivat suunnitellun haastattelupäivän lisäämään hakijoille haun avoimuutta. Esihenkilöitä pitää myös kouluttaa tai muistuttaa, että jos he käyttävät valmiita ilmoitusmallipohjia, niin esihenkilöiden tulee tarkastaa, että kaupungin käytössä olevat tekstiosuudet ja työnantajalupaukset pitävät myös rekrytoivan esihenkilön yksikössä paikkansa.

Vantaan kaupungilla on jo esihenkilöiden käytössä Tervetuloa haastatteluun -malliviestipohja, mutta haastatteluista ja kyselystä saadun datan perusteella se ei taida olla läheskään kaikilla esihenkilöillä käytössä. Tervetuloa haastatteluun -viestipohjaa olisi hyvä muokata ja lisätä siihen vieläkin entistä yksityiskohtaisempaa tietoa haastatteluun valmistautumisesta sekä ohjeistaa esihenkilöitä esimerkiksi rekrytinnin kuukausikirjeessä käyttämään valmista mallipohjaa. Tätä työtä on jo aloitettu tekemään.

Viestipohjista myös ei-kiitos-viestipohjaa voisi olla hyvä muokata siten, että siinä perusteltaisiin paremmin ne kriteerit, joiden perusteella valinta on tehty. Hakijoita on usein niin paljon, että henkilökohtaisia viestejä ei kaikille hakijoille pysty perusteluineen lähettämään, mutta yleisviesti, jossa olisi kerrottu, mitä tekijöitä valinnassa painotettiin ja lisätiedot, keneltä voi kysyä lisää valintaperusteista parantaisi luultavasti hakijoiden kokemusta avoimesta viestinnästä. Opinnäytetyön kirjoittaja esittää, että ei-kiitos-viestipohjaa muokataan hakijaystävällisemmäksi ja lisätään siihen näkyville valintakriteerit ja painotukset, mitkä valinnassa merkitsivät.

Perehdytystä tulisi tutkimuksen tekijän mielestä tasalaatuista Vantaan varhaiskasvatuksessa ja pitää huolta, että kaikissa yksiköissä tarjotaan perehdytystä. Yksiköissä tulisi olla varattu aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämiselle.

Tehdyn tutkimuksen tuloksia olisi hyvä hyödyntää mielikuvatyössä ja rekrytointimarkkinoinnissa. Haastatteluissa haastateltavat kehuivat Vantaan kaupungin työntekijöilleen tarjoamaa laajaa koulutautumistarjontaa ja organisaation tarjoamaa tukea opintoihin. Ne kannattaisi nostaa rekrytointimarkkinoinnissa nykyistä enemmän esille.

Tulosten läpikäyminen Vantaan kaupungilla

Tutkimuksen tekijä kokoaa nousseet seikat tiivistettyyn esitykseen, jonka avulla keskeiset löydökset esitellään rekrytointitiimille rekrytointitiimin palaverissa. Varhaiskasvatukseen tulokset on tarkoitus esittää kysymällä, halutaanko varhaiskasvatuksesta tulokset sähköisessä muodossa itse tutkittavaksi vai halutaanko, että tulokset esitellään tiivistetyssä muodossa kehittämispäällikölle ja tarvittaessa varhaiskasvatuksen aluepäälliköille. Tarvittaessa tutkimustyöstä saatuja tuloksia esitellään myös Vantaan kaupungin saatavuustyöryhmän jäsenille.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli selvittää Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen toimialalle töihin hakeneiden henkilöiden hakijakokemuksen nykytila, sekä lisätä ymmärrystä, mistä tekijöistä Vantaan kaupungille hakeneiden henkilöiden hyvä hakijakokemus koostuu ja toteutuuko hakijoiden työnantajamielikuvat Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta heidän aloitettuaan työsuhteensa. Työn tuloksena saatiin paljon hyvää tietoa hakijoiden hakuprosesseista sekä lisääntyneitä ymmärrystä hakijoiden käyttäytymisestä omalla hakijapolullaan. Työn tuloksena saatiin Vantaan varhaiskasvatuksen hakijakokemuksen nykytilakartoitus, jonka perusteella toimintoja on hyvä lähteä kehittämään. Opinnäytetyön tuloksena saatiin myös pohja ja malli vakituisesti käyttöön otettavalle hakijakokemuskyselylle. Hakijakokemuksen lisäksi työn tuloksena saatiin tietoa hakijoiden silmin Vantaan kaupungin työnantajamielikuvasta. Tehty kysely ja haastattelu pohjautuivat aiemmin teoriaosuudessa esitettyyn tietoperustaan. Näin ollen työn tavoitteet saavutettiin.

Tutkimustulosten perusteella pystyttiin tekemään konkreettisia kehittämissuhteita hakijakokemuksen ja työnantajakuvan parantamiseksi. Jotta kaikki esihenkilöt ymmärtäisivät hyvän hakijakokemuksen merkityksen, voisi olla hyvä pitää esihenkilöille saatua tietoa perustuva osallistava työpaja, jossa esihenkilöt pääsisivät itse pohtimaan, miten heidän toimintansa rekrytointitilanteissa vaikuttaa hakijakokemukseen.

Tuloksien mukaan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessit ovat jokseenkin hyvässä kunnossa ja hakijakokemuksessa ei ollut millään saralla suuria puutteita. Tutkimuksesta ei saatu hälyttävää dataa huonosta hakijakokemuksesta, vaan huonot kokemukset olivat yksittäisiä tai muutaman henkilön esille nostamia ja arvosanat pysyivät pääosin hyvinä negatiivisista kommenteista huolimatta. Yksittäiset kokemukset ovat kuitenkin tärkeää tietoa, koska niiden perusteella pystyi tekemään johtopäätöksen, että rekrytointiprosesseissa on eroja eri yksiköiden välillä.

Tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää suoraan Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen ehdokaskokemuksen kehittämistyöhön. Tulokset hakijakokemuksesta olivat pääosin hyviä, joten on hyvä antaa esihenkilöille hyvää palautetta hienosti hoidetuista rekrytointiprosesseista ja toisaalta taas kertoa avoimesti niistä asioista, joissa on vielä kehittämistä.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymykset olivat:

K1 Millainen on Vantaan varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessin aikana syntynyt hakijakokemus?

K2 Mistä tekijöistä hakijoille muodostuu hyvä hakijakokemus?

K3 Toteutuuko hakijan ennakkomielikuvat Vantaasta työnantajana sen jälkeen, kun hakija on aloittanut työt Vantaa kaupungilla?

Kuten aiemmin on todettu, Vantaan kaupungille hakeneiden hakijakokemuksen voi sanoa olevan pääsääntöisesti hyvä rekrytointiprosessien kokonaisuuden saatua tutkimuksessa arvosanan 4,1. Vastaajien mielestä hyvä hakijakokemus syntyy ajantasaisesta viestinnästä ja hyvästä vuorovaikutuksesta työnantajaorganisaation kanssa läpi hakuprosessin ja hakuprosessin sujuvuudesta. Ennakkomielikuvien sanottiin toteutuvan Vantaan kaupungilla työn aloituksen jälkeen kohtalaisesti, mutta ongelmia oli ilmennyt muun muassa työpaikkailmoituksella luvattujen asioiden puutteesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimusosiossa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimusten luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi aina arvioida jollain tapaa. Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tutkimustulosten luotettavuus voi vaihdella. Tutkimuksissa pyritään arvioimaan myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja se voidaan todeta esimerkiksi siten, että eri tutkimuskierroksilla saadaan sama tulos tai jos kaksi tutkijaa pääsee samaan tulokseen. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeissa vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset eri tavoin, kuin mitä tutkimuksen tekijä on tarkoittanut. Tällöin tutkijan tulee validin tuloksen saavuttamiseksi olla käsittelemättä saatuja tuloksia omien ajattelumalliansa mukaisesti, jotta tulos ei pääse vääristymään. Validius merkitsee myös kuvauksen ja siihen liittyvien tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta kohentaa myös tutkijan tarkkaa kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2001, 213–214.)

Tutkimuksen tekijä on edellisissä kappaleissa kertonut yksityiskohtaisesti tutkimuksen ja haastattelujen toteuttamisen kaikista vaiheista. Tutkimuksen tekijä on tuonut esille sekä haastatteluista että kyselystä saatuja aitoja kommentteja, jotta lukija ymmärtäisi paremmin, millaisia tutkimusvastauksia tutkimuksessa saatiin eikä tutkija johdattaisi oman ajatusmaailmansa vuoksi lukijoita harhaan. Tutkija on pyrkinyt pitämään omat asenteensa ja ajatuksensa erossa tutkimustuloksista, jotta tulokset olisivat oikeita. Tutkimuksen tekijä on peilannut saatuja vastauksia teoriapohjaan ja todennut niiden olevan yhteneväisiä keskenään. Tämän tutkimuksen tulokset myötäilivät tutkijan etukäteen tutustumien aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia siitä, millainen on hyvä hakijakokemus.

Hakijakokemuskyselyn vastaajat oli rajattu siten, että kysely lähetettiin vain rekrytointiprosessissa haastatteluihin edenneille ja valituiksi tulleille hakijoille. Kun mitataan hakijakokemusta, luotettavuuden kannalta olisi ollut parempi ratkaisu lähettää hakijakokemuskysely kaikille hakemuksen jättäneille, eli myös niille, jotka eivät edenneet prosessissa haastatteluihin saakka. Heiltä olisi ehkä

saatu erilaisia näkökulmia sen suhteen, miten rekrytointiprosessi on heidän kohdallaan sujunut ja onko heille jäänyt prosessista negatiivisempi mielikuva kuin niille, joilla on ollut pitemmän hakijapolun takia enemmän kosketuspisteitä Vantaan kaupungin rekrytoivien henkilöiden kanssa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Hakijakokemukseen vaikuttaa aina jollain tapaa ne kaikki henkilöt, joiden kanssa hakija on tekemisissä rekrytointiprosessin aikana. Tässä opinnäytetyössä katsottiin hakijakokemusta hakijan silmin. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia hakijakokemusta myös kokemuksen tuottajan eli esihenkilöiden silmin ja tutkia sitä, miten esihenkilöt kokevat rekrytointiprosessin eri vaiheet, onnistuvatko he mielestään luomaan kosketuspisteissä hakijoiden kanssa positiivista mielikuvaa ja kohtaavatko esihenkilöiden ja hakijoiden ajatukset hakijakokemuksesta toisensa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, kokevatko esihenkilöt jonkun rekrytointiprosessin kohdan vaikeaksi toteuttaa, jotta hyvä hakijakokemus säilyy läpi prosessin ja millaista tukea esihenkilöt toivoisivat saavansa rekrytointiprosesseihinsa rekrytointitiimiltä.

Jatkotutkimuskohteena tutkimuksen tekijä suosittaa myös hakijakokemuskyselyn käyttöön ottamista jatkuvan hakijakokemusmittaamisen tekemiseksi. Jatkuvan hakijakokemuksen tason seuraamiseen ja mittaamiseen riittää pelkkä kysely. Jos kyselystä nousee esille hälyttäviä ilmiöitä, ilmiöiden laajempaa tarkkailua varten voi myös tehdä haastatteluja ilmiöiden ymmärtämiseksi.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli vuorotellen ihana ja kamala prosessi. Siihen sisältyi hetkiä flow-tilassa, uppoutuneena mielenkiintoisiin artikkeleihin ja uutta tietoa ahneesti artikkeleista ja lähdekirjallisuudesta imien, mutta se sisälsi paljon myös epätoivon hetkiä, kun tuntui siltä, että palaset eivät millään loksahtele kohdalleen, työ ei etene ja aikakin loppuu kesken. Se, miten paljon enemmän aihetta koko ajan ymmärsi, lisäsi myös tuskaa, miten paljon mielenkiintoista tutkittavaa olisi aiheen ympärillä riittänyt. Aika vain oli rajallinen ja vaikeinta oli tehdä rajauksia teoriaosuuden suhteen. Vaikka alussa tuntui että pelkkä aihe hakijakokemus on kovinkin suppea ja pohdin, löydänpö aiheelle riittävän teoriapohjan, työhön uppoutuessa mielenkiintoista teoriaa löytyi paljon ja paljon jäi vielä tutkimattakin.

Tein opinnäytetyöni suhteellisen nopealla aikataululla kevään 2023 aikana. Koko opinnäytetyö tehtiin täysin päivätyön rinnalla ja näin jälkikäteen ajateltuna ainakin kirjoitusvaiheeseen olisi ajatusten jäsentämisen kannalta ollut viisasta varata enemmän aikaa. Ideaalitalanne olisi ollut, jos opinnäytetyötä olisi pystynyt tekemään muutaman viikon aamusta iltaan, esimerkiksi opintovapaan mahdollistamana. Töiden ohella tehtynä kirjoitusprosessi oli rankka, vielä perhearjen pyöriessä normaalisti ympärillä. Olin saanut työnantajalta luvan tehdä opinnäytetyötä myös työajalla, jos työtehtävät sen

sallivat, mutta opinnäytetyön kirjoittaminen osui niin hektiseen ajankohtaan töiden kannalta, että en pystynyt paljonkaan hyödyntämään mahdollisuutta kirjoittaa opinnäytetyötä työajalla. Kevään aika-
taulu oli hieman liian tiukka sen kannalta, että työn edetessä löysin koko ajan mielenkiintoista tietoa, mihin olisin halunnut syventyä paremmin, mitä aika antoi mahdollisuuden. Kyselyyn sain mielestäni hyvin vastauksia ja hyvästä vastausprosentista iloitsin, mutta jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin tehnyt hakijakokemuskyselyn myös niille hakijoille, jotka eivät olleet edenneet haastatteluun saakka – teoriasta oppimani perusteella myös heille on muodostunut hakijakokemus heidän prosessistaan ja myös heidän kokemuksesta olisi ollut mielenkiintoista tutkia. Olisin myös havainnollistanut Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijaprofiileita kuvitteellisten persoonien avulla, mutta sekin ajatus jää opinnäytetyön ulkopuolelle tulevaisuuden kehityskohteisiin.

Oli mielenkiintoista syventyä tutkittuun tietoon hakijakokemuksista ja hakijapolun kontaktipisteistä. Koska olen työssäni ollut sekä rekrytointien että hakijakokemuksen kanssa tekemisissä, oli osa tietoista jo tuttua ja välillä aiheen tuttuus aiheutti kirjoittamiseen hankaluuksia, kun saattoi jo ennalta tietää jonkun asian, mutta sille ei ollut olemassa kirjallista lähdettä kuin omassa päässä, joten tietoa ei sellaisenaan voinut käyttää. Ajoittain myös joutui pohtimaan, osaanko kirjoittaa opinnäytetyön oman työboxini ulkopuolelta siten, että en pidä joitain asioita liian itsestäänselvyyksinä ja jätä asiaankuuluvista aiheista sen takia kirjoittamatta.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettava prosessi. Työssäni Vantaan rekrytoijana tiedän jo paljon rekrytoinneista ja Vantaan kaupungin rekrytointitavoista, mutta varsinkin haastattelut antoivat itseleni todella paljon lisää tietoa palvelujen kehittämiseen. Samalla lisääntyi ymmärrys siitä, että ei olla vielä läheskään valmiita, kehitettävää kyllä löytyy. Opin prosessin aikana paljon projektityöstä. Toisaalta huomasin, että kiinnostukseni aiheeseen on hyvin laaja, joten teoriaosuuden kirjoittaminen ja rajaaminen oli vaikeaa. Jos nyt aloittaisin työn tekemisen alusta, osaisin varata enemmän aikaa työn tekemiselle, jotta myös takapakkeihin olisi paremmin aikaa varautua. Koin haastattelut niin hyödyllisinä, että olisin tahtonut tehdä niitä enemmän vielä laajemman ymmärryksen saamiseksi, mutta tällä kertaa aika loppui kesken. Opin myös sen, että tämä opinnäytetyö ei ole läheläkään täydellistä, mutta silti se antoi paljon uutta tietoa ja ymmärrystä. Rohkeasti kokeilemalla ja tarpeen tullen tilannetta uudelleen arvioimalla ja suunnitelmaa muuttamalla saavuttaa merkityksen kannalta hyvän tuloksen. Prosessi elää ja elämä on ikuista oppimista.

Lopputulena tutkimustyö oli työnantajalleni hyödyllinen ja sen avulla saatiin uutta tietoa hakijakokemuksen tilasta ja hyvä lähtölaukaus säännölliselle hakijakokemuksen mittaamiselle. Itse opin paljon uutta hakijakokemuksen syntymisestä ja kosketuspisteistä ja pääsen käyttämään oppimiani tietoja tulevaisuudessa rakentaessani yhdessä tiimini kanssa parempia hakijakokemuksia kandidaateillemme.

Lähteet

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi fanneja. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.5.2023.

Careerarc 2017. 23 surprising stats on the future of recruitment – Infographic. Luettavissa: <https://www.careerarc.com/blog/future-of-recruiting-study-infographic/>. Luettu: 26.4.2023.

Chapman, D., & Webster, J. 2006. Toward an integrated model of applicant reactions and job choice. *International Journal of Human Resource Management*, 17, 6, s. 1032–1057.

Chapman, D., Uggerslev, K., Carroll, S., Piasentin, K. & Jones, D. 2005. Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, s. 928 –944.

Duunitori 2023. Kansallinen rekrytointitutkimus 2023. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu: 7.5.2023.

Duunitori 2022. Työnhaku Suomessa 2022 -tutkimus. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus>. Luettu: 7.5.2023.

Gretczko, M. & Cleary W. 2016. The Candidate as customer: A proactive approach to talent acquisition. *Workforce solution review*. May 2016, s. 8-10.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. 2001. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.3.2023.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki.

Kuntaliitto 2023. Varhaiskasvatuksen työntekijöiden saatavuus huolettaa kunnissa. Luettavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2022/varhaiskasvatuksen-tyontekijoiden-saatavuus-huolettaa-kunnissa>. Luettu: 12.2.2023.

- Kuntarekry 2019. Hakijakokemus ja sen vaikutus työnantajamielikuvaan. Luettavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/hakijakokemus-ja-sen-vaikutus-tyonantajamielikuvaan/>. Luettu: 26.3.2023.
- Laaksonen, S. 10.11.2017. Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa? Eminent blogi. Luettavissa: <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>. Luettu: 1.5.2023.
- Launonen, T. 25.10.2017. Rekryn päättäminen – miten muotoilla hakijakokemuksen vaikein osa? Emine blogi. Luettavissa: <https://emine.fi/hakijakokemus-rekryn-paattaminen/>. Luettu: 15.5.2023.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki.
- Löytänä, J. & Korteso, K. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum 2011. Helsinki.
- McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Campion, M.C., Van Iddekinge, C. & Campion, M.A. 2018. Improving the Candidate Experience: Tips for Developing 'Wise' Organizational Hiring Interventions. *Organizational dynamics*, 47(3), 147-154.
- Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61, 755-764.
- Oikotie 2022. Ei kiitos - hakijan hylkääminen ja hyvä hakijakokemus. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/ei-kiitos-hakijan-hylkaaminen-ja-hyva-hakijakokemus>. Luettu: 15.5.2023.
- Opettajien ammattijärjestö OAJ. OAJ vastaa kysymyksiin sak-työajasta: Näin sen pitäisi toteutua. Luettavissa: <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2019/oaj-vastaa-kysymyksiin-sak-tyoajasta-nain-sen-pitaisi-toteutua/>. Luettu: 28.5.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritolahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Rantanen, S. 17.5.2022. Työnantajamielikuva ja työnantajakuva – ja muut työnantajakuvan kehittämisen keskeiset käsitteet. Eminent blogi. Luettavissa: <https://emine.fi/tyonantajamielikuva-ja-tyonantajakuva-ja-muut-tyonantajakuvan-kehittamisen-keskeiset-kasitteet/>. Luettu: 8.5.2023.
- Rossmann, R. & Duerden, M. 2022. Changing the business narrative: a guide to successful experience offerings. *Strategy & leadership* 2022, Vol.50 (1), s. 25–31.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

Salonen, A. 21.2.2023. Onko perinteinen työhaastattelutyylit tullut tiensä päähän? Näistä syistä revolverihaastattelu tarvelee hakijakokemuksen. Duunitorin blogi. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelu-tyyli>. Luettu: 15.5.2023.

Siren, M. Hakijakokemuksen mittaamisella kohti loistavaa hakijakokemusta ja työnantajakuva. Luettavissa: <https://laura.fi/ajankohtaista/hakijakokemuksen-mittaamisella-kohti-loistavaa-hakijakokemusta-ja-tyonantajakuva/>. Luettu: 25.3.2023.

Toikkanen, J. & Virtanen, I. 2018. Kokemuksen tutkimus VI. Lapland University Press. Rovaniemi.

Toivola, J. 2019. 50 tapaa parantaa ehdokaskokemusta. Luettavissa: <https://www.juhotoivola.fi/50-tapaa-parantaa-ehdokaskokemusta/>. Luettu: 15.5.2023.

Toivola, J. 2020. Työnantajakuvatyön neljä kivijalkaa. Ladattava opas. Ladattavissa: https://juhotoivola.fi/tyonantajakuvatyon-nelja-kivijalkaa-osa-4/?fbclid=IwAR2NaRnndG7oM3exa5hBu_UT-gXkia0sqWq0LSG6IVUMU-SdJsG4O9yqSuP8. Luettu: 29.4.2023.

Vantaan kaupunki 2023a. Henkilöstökertomus 2022: Vuoden tunnuslukuja. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/henkilostokertomus-2022-vuoden-tunnuslukuja>. Luettu: 11.4.2023.

Vantaan kaupunki 2023b. Henkilöstökertomus 2022: Osaavan henkilöstön varmistaminen. Luettavissa: [Henkilöstökertomus 2022: Osaavan henkilöstön varmistaminen | Vantaa](https://www.vantaa.fi/fi/henkilostokertomus-2022-osaavan-henkiloston-varmistaminen). Luettu: 11.4.2023.

Vantaan kaupunki 2023c. Vantaa lyhyesti. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/tietoa-vantaasta/tilastot-ja-tutkimukset/vantaa-lyhyesti>. Luettu: 7.5.2023.

Vantaan kaupunki 2023d. Innovaatioiden Vantaa -strategia. Luettavissa: <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous-ja-strategia/innovaatioiden-vantaa-strategia>. Luettu 7.5.2023.

Vantaan kaupunki s.a.a. Innovaatioiden Vantaa, Vantaan kaupunkistrategia 2022-2025. Luettavissa: [Innovaatioiden Vantaa, Vantaan kaupunkistrategia 2022-2025](https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous-ja-strategia/innovaatioiden-vantaa-strategia). Luettu 7.5.2023.

Vantaan kaupunki s.a.b. Henkilöstön saatavuusohjelma 2022-2024. Vantaan kaupungin intranet. Luettu: 7.5.2023.

Viitala, K. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.3.2023.

Zojceska, A. 13.7.2018. Candidate Journey Mapping: Step-by-Step Guide. TalentLyft blogi. Luettavissa: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/174/candidate-journey-mapping-step-by-step-guide>. Luettu: 8.5.2023.

Liitteet

Liite 1. Saateviesti hakijakokemuskyselyyn

Viestin otsikko: Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen hakijakokemuskysely

Arvoisa vastaanottaja,

olet jättänyt joku aika sitten työhakemuksen Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen avoimeen tehtävään.

Tutkimme Vantaan varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessien toimivuutta ja sitä, millainen hakijakokemus hakijalle jää Vantaan varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessiin osallistumisesta. Arvostamme suuresti, jos käyttäisit pienen hetken aikaasi vastaamalla kyselyyn, ja auttaisit meitä kehittämään rekrytointiprosessiamme.

Hakijakokemuskysely tehdään YAMK opinnäytetyönä, jonka toimeksiantajana on Vantaan kaupungin varhaiskasvatus.

Kysely on lähetetty hakijoille, jotka ovat hakeneet Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen avoimia tehtäviä viiden viimeisen kuukauden aikana.

Linkki kyselyyn

Vastausaikaa on keskiviikkoon 3.5. klo 23 saakka.

Kyselystä saatua aineistoa käytetään ainoastaan tutkimustarkoitukseen. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisten henkilöiden vastaukset ole tunnistettavissa tutkimuksen lopputuloksista. Kyselyyn vastataan anonyymistä eikä sinua pystytä yhdistämään vastauksiisi tai jättämäsi työhakemukseen. Opinnäytetyössä vastaukset julkaistaan yleisellä tasolla ja anonyymisti. Vastaamalla kyselyyn annat luvan hyödyntää vastauksiasi anonyymeina opinnäytetyössä ja Vantaan kaupungin rekrytointiprosessien kehittämisessä.

Vastaajien kesken arvotaan pääsylippuja Heurekaan. Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi kyselyn loppuun. Yhteystietoja käytetään ainoastaan arvontatarkoitukseen. Voittajille ilmoitetaan voitosta henkilökohtaisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta tai kyselystä voit kysyä tutkimuksesta vastaavalta Vantaan kaupungin rekrytointikoordinaattori Heidi Miettiseltä, heidi.miettinen@vantaa.fi tai 040 482 4438.

Jokainen vastaus ja mielipide on arvokas. Suuri kiitos osallistumisestasi!

Liite 2. Muistutusviesti hakijakokemuskyselyyn

Otsikko: Muistutusviesti hakijakokemuskyselyyn

Hei,

lähetin sinulle muutama päivä sitten hakijakokemuskyselyn, jossa pyydettiin kertomaan hakijakokemuksestasi hakiessasi töihin Vantaan kaupungille. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, suuri kiitos vastauksestasi!

Mikäli et ole vielä vastannut kyselyyn, toivoisimme, että antaisit meille 3.5. mennessä palautetta siitä, kuinka rekrytointiprosessi kohdallasi sujui ja millaisia ajatuksia rekrytointiprosessi sinussa herätti. Arvostamme suuresti antamaasi palautetta ja jokainen vastaus on merkityksellinen, palautteesi avulla pystymme kehittämään toimintaamme entistäkin asiakaslähtöisemmäksi. Koemme hakijakokemuksen tärkeänä asiana ja haluaisimme kuulla sinun henkilökohtaisesta kokemuksestasi.

Linkki kyselyyn

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa 5-10 minuuttia. Vastaukset ovat anonyymejä, eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu missään vaiheessa. Kysely on osa Haaga-Helia ammattikorkeakouluun tehtävää YAMK opinnäytetyötä, ja kyselyn tuloksia käytetään Vantaan rekrytointiprosessien kehittämisen lisäksi opinnäytetyössä.

Vastaajien kesken arvotaan pääsylippuja Heurekaan. Jos haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi kyselyn loppuun. Yhteystietoja käytetään ainoastaan arvontatarkoitukseen ja yhteystiedot ja vastaukset eivät yhdisty kyselyn tuloksissa toisiinsa. Voittajille ilmoitetaan voitosta henkilökohtaisesti.

Lisätietoja tutkimuksesta tai kyselystä voit kysyä tutkimuksesta vastaavalta Vantaan kaupungin rekrytointikoordinaattori Heidi Miettiseltä, heidi.miettinen@vantaa.fi tai 040 482 4438.

Jokainen vastaus on arvokas ja auttaa meitä kehittämään toimintaamme. Suuri kiitos osallistumisestasi!

Liite 3. Hakijakokemuskysely**Hakijakokemuskysely**

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Mitä tehtävää hait Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksesta? *

- Avustaja
- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- Lapsi- ja perheohjaaja
- Taidepedagogi
- Varhaiskasvatuksen asiantuntija- ja hallintotehtävät
- Päiväkodin johtaja
- Muu tehtävä

Vantaan varhaiskasvatuksen työnantajakuva

Millainen mielikuva sinulla oli Vantaan kaupungista varhaiskasvatuksen työnantajana ennen rekrytointiprosessiin osallistumista?

Tuleeko mieleesi Vantaan kaupungissa työnantajana joitakin erityispiirteitä, vahvuuksia tai heikkouksia, jotka erottavat Vantaan kaupungin muista kaupungeista tai työnantajaorganisaatioista?

Kokemus rekrytointiprosessista

Vastaa väittämiin koskien työn hakemista (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
Työpaikkailmoituksesta sai selkeän käsityksen työtehtävän sisällöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkailmoitus oli houkutteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkailmoitus oli totuudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakemuksen täyttäminen rekrytointijärjestelmässä oli sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain työpaikkailmoituksesta kaiken tarvittavan tiedon hakemuksen jättämiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitkä seikat työpaikkailmoituksessa herättivät mielenkiintosi ja saivat sinut hakemaan?

Vastaa väittämiin rekrytointiprosessin etenemisestä (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
Minut pidettiin ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessi eteni riittävän nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kohdeltiin ystävällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haastattelu

Työhaastattelu toteutettiin *

- Kasvotusten
 Etänä

Vastaa väittämiin koskien työhaastattelua (1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
Ennen haastattelua minua informoitiin riittävästi, miten valmistautua haastatteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelutilanne oli miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelussa kysyttiin vain hakemani tehtävän kannalta relevantteja kysymyksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain haastattelussa mahdollisuuden tuoda esille omaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain vastaukset esihenkilölle esittämiini kysymyksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle jäi haastattelun perusteella hyvä mielikuva Vantaan varhaiskasvatuksesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Millaista palautetta haluat jättää meille koskien haastattelutilannetta?

Tieto valinnasta ja rekrytointiprosessin päätöksestä

Millä tapaa sait tiedon, että sinut valittiin tehtävään? *

- En tullut valituksi hakemaani tehtävään
- Puhelimella
- Sähköpostilla
- Minulle kerrottiin valinnastani työhaastattelussa
- Muulla tapaa

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan

Minkä arvosanan antaisit Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksen rekrytointiprosessille kokonaisuudessaan? *

	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Erinomainen
Kokonaisarvosana rekrytointiprosessille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hakisitko tämän rekrytointiprosessin perusteella uudelleen töihin Vantaan varhaiskasvatukseen? *

- Hakisin
- En hakisi

Kun mietit mielikuvaasi Vantaan kaupungista työnantajana ennen rekrytointiprosessia ja rekrytointiprosessin jälkeen, muuttuiko työnantajamielikuvasi rekrytointiprosessin aikana? *

- Mielikuva parani

- Mielikuva heikkeni
- Mielikuva ei muuttunut

Missä onnistuimme rekrytointiprosessissa hyvin?

Mitä olisimme voineet tehdä paremmin?

Jos haluat osallistua Heureka-lippujen arvontaan, jätäthän arvontaa varten vielä yhteystietosi. Yhteystietojasi käytetään ainoastaan arvonnassa eivätkä vastauksesi ja yhteystietosi yhdisty toisiinsa, joten vastauksesi pysyvät anonyymeinä ilmoitetuista yhteystiedoista huolimatta. Arvonnassa voittoa ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Etunimi

Sukunimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Liite 4. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset Hakijakokemus, teemahaastattelurunko

Teema 1: Hakijakokemukset rekrytointiprosessin eri vaiheissa

1. Mistä tekijöistä sinulle muodostuu hyvä hakijakokemus? Mitkä asiat tulee ensin mieleen tärkeimpinä?
2. Muistatko, mitä kautta ilmoitus avoimesta työpaikasta tuli ensimmäisen kerran vastaan?
 - a. Missä näit ilmoituksen?
 - b. Mitä ajatuksia ilmoitus herätti, mitä siitä jäi mieleen?
 - c. Mikä ilmoituksella oli hyvää / mitä muuttaisit ilmoituksessa?
3. Mikä sai sinut jättämään hakemuksesi avoimeen tehtävään?
4. Miten hakemuksen jättäminen sujui?
5. Miten koit yhteydenpidon hakemuksen jättämisen jälkeen?
 - a. Mitä kautta oltiin yhteydessä, kuka oli yhteydessä?
 - b. Millaisia ajatuksia yhteydenpito herätti?
6. Mitä kautta ja millä tapaa sait kutsun haastatteluun?
7. Miten haastattelu oli toteutettu ja keitä oli haastattelemassa?
8. Miten haastattelu sujui? Millaisia ajatuksia se sinussa herätti?
9. Muistatko tunteen, mikä sinulle jäi kun lähdit haastattelusta?
10. Miten sait tietää, että sinut on valittu? Oliko tapa sinulle mieluisa?
11. Menikö työn aloittamisen käytännön järjestelyistä sopiminen sujuvasti esihenkilön kanssa?
12. Mitä ajatuksia sinulle heräsi sillä välin, kun olit kuullut pääseväsi töihin ennen kuin työt alkoivat?
13. Kun ajattelet rekrytointiprosessia, olisiko jotain, mitä haluaisit muuttaa prosessissa?
14. Jos sinun pitäisi kuvailla rekrytointiprosessia kolmella adjektiivilla, mitkä ne olisivat?
15. Mikä asia rekrytoinnista jäi mieleen erityisen hyvänä?
16. Jäikö joku asia mieleen, jossa olisi vielä kehittämistä?
17. Miten sinut otettiin työpaikalla vastaan, kun työt alkoivat?
18. Nyt, kun olet työskennellyt Vantaan kaupungin varhaiskasvatuksessa jo tovin, tuleeko mieleesi ennakkomielikuvia Vantaasta, jotka pitivät paikkansa / jotka eivät pitäneet paikkansa?
19. Kohtasiko mielikuvasi todellisuuden kanssa? Millä tavalla kohtasi/ millä tavalla ei kohdannut?
20. Koetko, että kaikki rekrytointi-ilmoituksella ja työhaastattelussa kerrotut ja luvatut asiat pitivät paikkansa?

21. Saitko rekrytointiprosessin aikana realistisen kuvan siitä, millaista Vantaan varhaiskasvatuksessa on työskennellä?
22. Saitko rekrytointiprosessin aikana realistisen kuvan siitä, mitä työtehtäväsi tulevat sisältämään?
23. Mihin asioihin olit osannut varautua töiden alkaessa ja mitkä ehkä yllättivät sinut?
24. Olisitko kaivannut enemmän tietoa etukäteen töiden aloittamisesta? Jos olisit, niin millaista tietoa?

Teema2: Työnantajamielikuva:

1. Millainen mielikuva sinulla oli Vantaan kaupungista työnantajana ennen, kuin jätit Vantaan varhaiskasvatukseen hakemusta?
2. Koitko, että mielikuvasi Vantaan kaupungista vaikutti päätökseesi hakea Vantaan kaupungille?
3. Muuttuiko mielikuvasi rekrytoinnin aikana?
4. Entä nyt, kun olet ollut töissä jo tovin? Pitikö ennakkoon ollut mielikuvasi paikkansa?
5. Kun olet ollut nyt hetken töissä, miten kuvailisit työnantajaasi tuttavillesi?
6. Millä keinoilla mielestäsi Vantaan varhaiskasvatuksen kannattaisi nostaa työnantajakuva, mistä olisi hyvä kertoa muille?

Liite 5. Korrelaatiotaulukko

Spektrin järjestyskorrelaatiokertoimet	Kokonaisarvo rekryointipro sessille	Työpaikkain otus oli houkutteleva	Työpaikkain otus oli toluudenmuka inen	Hakemuksen täyttämisen rekryointijär jestelmässä oli sujuvaa	Sain työpaikkain otuksesta kaiken tarvittavan tiedon hakemuksen jättämiseksi	Minut pidettiin ajan tasalla rekryointipro sessin etenemisestä	Rekryointipro sessi eteni riittävästi nopeasti	Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä	Minua kohdeltiin ystävällisesti	Ennen haastattelua minua informoitiin riittävästi, miten valmistautua haastatteluun	Haastattelussa vain hakeman tehtävän kannalta relevantteja kysymyksiä	Sain haastattelussa mahdollisuus en tuoda esille omaa osaamista	Sain vastaukset esihenkilölle esittämieni kysymyksiin.
Työpaikkain otuksesta sai selkeän käsityksen työtettävän sisällöstä	R 0,102 p-luku 0,472 52	--											
Työpaikkain otus oli houkutteleva	R 0,394 p-luku 0,004 52	0,470 0,000 52											
Työpaikkain otus oli toludenmukainen	R 0,188 p-luku 0,182 52	0,494 0,000 52	0,510 0,000 52										
Hakemuksen täyttämisen rekryointijärjestelmässä oli sujuvaa	R 0,241 p-luku 0,086 52	0,089 0,530 52	0,230 0,102 52	0,320 0,021 52									
Sain työpaikkain otuksesta kaiken tarvittavan tiedon hakemuksen jättämiseksi	R 0,376 p-luku 0,006 52	0,378 0,006 52	0,520 0,000 52	0,316 0,023 52									
Minut pidettiin ajan tasalla rekryointiprosessin etenemisestä	R 0,630 p-luku 0,000 52	0,374 0,006 52	0,470 0,000 52	0,330 0,017 52	0,567 0,000 52								
Rekryointiprosessi eteni riittävästi nopeasti	R 0,548 p-luku 0,000 52	0,300 0,031 52	0,463 0,000 52	0,500 0,000 52	0,328 0,018 52	0,706 0,000 52							
Vuorovaikutus oli avointa ja rehellistä	R 0,500 p-luku 0,000 52	0,313 0,024 52	0,491 0,000 52	0,563 0,000 52	0,404 0,003 52	0,617 0,000 52	0,546 0,000 52						
Minua kohdeltiin ystävällisesti	R 0,486 p-luku 0,000 52	0,337 0,014 52	0,447 0,001 52	0,537 0,000 52	0,329 0,017 52	0,586 0,000 52	0,700 0,000 52						
Ennen haastattelua minua informoitiin riittävästi, miten valmistautua haastatteluun	R 0,405 p-luku 0,004 50	0,002 0,991 50	0,322 0,023 50	0,221 0,123 50	0,304 0,032 50	0,367 0,009 50	0,379 0,007 50	0,304 0,016 50	0,304 0,032 50				
Haastattelutimme oli miellyttävä	R 0,527 p-luku 0,000 50	0,316 0,026 50	0,434 0,002 50	0,311 0,028 50	0,433 0,002 50	0,646 0,000 50	0,480 0,000 50	0,553 0,000 50	0,671 0,021 50	0,327 0,021 50			
Haastattelussa kysyttiin vain hakeman tehtävän kannalta relevantteja kysymyksiä	R 0,324 p-luku 0,022 50	0,290 0,041 50	0,318 0,024 50	0,435 0,002 50	0,233 0,103 50	0,501 0,000 50	0,456 0,001 50	0,350 0,013 50	0,638 0,000 50	0,435 0,196 50			
Sain haastattelussa mahdollisuuden tuoda esille omaa osaamista	R 0,025 p-luku 0,863 50	0,347 0,014 50	0,300 0,035 50	0,332 0,019 50	0,304 0,032 50	0,532 0,000 50	0,241 0,092 50	0,457 0,001 50	0,170 0,239 50	0,248 0,082 50	0,406 0,003 50		
Sain vastaukset esihenkilölle esittämieni kysymyksiin.	R 0,293 p-luku 0,039 50	0,130 0,368 50	0,247 0,084 50	0,240 0,093 50	0,300 0,034 50	0,508 0,000 50	0,254 0,075 50	0,619 0,000 50	0,454 0,001 50	0,242 0,002 50	0,453 0,001 50	0,332 0,019 50	
Minulle jäi haastatteluun perusteella hyvä mielikuva Vantaan	R 0,460 p-luku 0,001 50	0,363 0,010 50	0,592 0,000 50	0,411 0,003 50	0,579 0,000 50	0,640 0,000 50	0,529 0,000 50	0,598 0,000 50	0,562 0,000 50	0,710 0,000 50	0,600 0,000 50	0,482 0,000 50	0,499 0,000 50