



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla

---

Heloma, Riikka

2014 Kerava

## Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Riikka Heloma  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma,  
käyttäjäkeskeinen suunnittelu,  
YAMK  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Kerava

**Laurea-ammattikorkeakoulu**

Laurea-Kerava

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

**Tiivistelmä**

Riikka Heloma

### **Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla**

Vuosi	2014	Sivumäärä	xx
-------	------	-----------	----

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila ja työnantajan maineen vaikutus työnhakijan valintoihin.

Opinnäytetyön viitekehyksessä esiteltiin rekrytointia osana strategista johtamista ja työnantajan maineen merkitystä. Lisäksi siinä kuvattiin, miten palvelumuotoilua tehdään ja miten palvelumuotoiluprosessi muodostuu. Rekrytointiprosessia kehitettiin hyödyntämällä käyttäjien kokemuksia. Käyttäjiksi nähtiin sekä työnhakijat että rekrytointia tekevät esimiehet. Tutkimuksen aineisto koostui taustakyselystä, haastatteluista, fokusryhmähaastattelusta ja tutkijan omista kokemuksista.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokivat rekrytoinnin kiinnostavaksi työtehtäväksi, vaikka pääkaupunkiseudulla on haasteellista löytää koulutettuja lastentarhanopettajia ja lastenhoitajia töihin päiväkoteihin. Rekrytointiprosessin tehostamiseksi ja selkiyttämiseksi sekä työnhakijat että rekrytoivat esimiehet esittivät osittain keskitettyä rekrytointipalvelua. Tämän nähtiin edistävän hakijoiden tasalaatuista palvelukokemusta ja esimiesten mahdollisuutta paneutua kärkihakijoiden valintaan. Molemmat osapuolet kokivat osaamisen tunnistamisen, oikean työnhakijan ja työnantajan kohtaamisen sekä laadukkaan palvelukokemuksen johtavan onnistuneeseen rekrytointiin. Työnhakijat arvostivat lisäksi myönteistä työnantajakuva, organisaation rekrytointiosaamista ja mahdollisuutta lisäinformaation rekrytointiprosessin aikana. Esimiehet korostivat, että heidän tulee itse valita työntekijä kärkihakijoiden joukosta. Lisäksi he pitivät tärkeänä rekrytointitoimenpiteitä, jotka edistävät työnhakijoiden sitoutumista valittuun tehtävään.

Avainsanat: Rekrytointi, palvelumuotoilu, työnantajan maineen merkitys

Laurea University of Applied Sciences  
 Laurea - Kerava  
 Master´s Programme in Business Management  
 User-Centered Design  
 Riikka Heloma

Abstract

### Service Design in the development of Recruitment Process

Year	2014	Pages	xx
------	------	-------	----

The goal of this Master thesis was to examine how to use service design to develop the recruitment process of the City of Helsinki Department of Early Education and Care. Additionally, the present state of the Department of Early Education and Care and the importance of the employer's reputation during the recruitment process were assessed.

In the framework of the study, recruitment was presented as part of strategic management and the significance of the employer's reputation. In addition, the study describes how the service design process is formed. The recruitment process was developed utilising users' experiences. Both job applicants and heads of day care centres were considered as users. The research data consists of background queries, interviews, a focus group interview and the researcher's own experiences.

The results show that heads of day care centres see recruitment as an interesting even if it is challenging task to find educated kindergarten teachers and nurses to work in day care centres in the Helsinki metropolitan area. Both job applicants and heads of day care centres suggested a partly centralized recruiting service to improve the recruiting process. This was considered to contribute to the applicants' equal service experience and the heads of day care centres' chances to concentrate on the selection of the top candidates. Both sides considered that there were three factors that led to successful recruitment: the recognition of skills, first-rate service experience, and that the right job applicant and employer meet. Furthermore, job applicants valued positive employer image, recruitment know-how of the organization and the opportunity to receive additional information during the recruitment process. The heads of day care centres emphasized their personal role in selecting the employee among the top applicants. Moreover, they considered important such recruitment procedures that advance the job applicants' commitment to the job in question.

Keywords: Recruitment process, Service design, Employer's reputation

## Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2	Tutkimuksen viitekehys.....	9
2.1	Strateginen johtaminen rekrytointiprosessin ja maineen näkökulmasta.....	9
2.1.1	Rekrytointi osana strategista johtamista.....	12
2.1.2	Maineen vaikutus työntekijän valintaan.....	13
2.1.3	Työpaikkailmoitus rekrytointiprosessissa.....	15
2.1.4	Strateginen johtaminen ja rekrytointi Helsingin kaupungilla ja varhaiskasvatusvirastossa.....	17
2.2	Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytointiprosessissa.....	19
2.2.1	Palvelumuotoilu käsitteenä.....	20
2.2.2	Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi.....	22
3	Menetelmävalinnat.....	27
3.1	Aineiston hankintamenetelmä.....	27
3.2	Aineiston analysointimenetelmä.....	29
4	Tutkimuksen suorittaminen.....	30
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä.....	31
4.2	Aineiston hankinta.....	32
4.3	Yksilöhaastattelut.....	33
4.4	Fokusryhmähaastattelu.....	33
4.5	Tutkimuksen toteutuksen aikataulu.....	34
5	Tulokset.....	35
5.1	Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila.....	35
5.2	Työnantajan maineen vaikutus rekrytointiprosessissa.....	39
5.3	Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla.....	41
5.3.1	Rekrytointiprosessin määrittely ja esitutkimus.....	41
5.3.2	Tutkimus rekrytointiprosessin käyttäjien tarpeista ja toiveista sekä strategiset valinnat.....	42
5.3.3	Rekrytointiprosessin suunnittelu, konseptointi ja palvelun prototypointi.....	45
5.3.4	Rekrytointipalvelun toteuttaminen, tuottaminen ja pilotointi.....	49
5.3.5	Rekrytointipalvelun arviointi ja jatkuva kehittäminen.....	50
6	Johtopäätökset.....	50
7	Arviointi.....	52
	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	61

Kaaviot, kuvat, kuviot, taulukot

Kaavio 1. Helsingin varhaiskasvatusviraston organisaatiokaavio .....	18
Kaavio 2. Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila.....	36
Kaavio 3. Prototyypin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessista.....	48
Kuva 1. Samankaltaisuuskaavio.....	43
Kuva 2. Rekrytointin palvelupolku.....	47
Kuvio 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti.....	11
Kuvio 2. Kompetenssin elementit.....	13
Kuvio 3. Yhteissuunnitteluprosessi palvelusuunnittelussa.....	20
Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi .....	22
Kuvio 5. Rekrytointiprosessin käytetty työaika.....	37
Kuvio 6. Päiväkodinjohtajan ajatuksia rekrytoinnista.....	38
Taulukko 1. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu.....	34
Taulukko 2. Samankaltaisuuskaavio analysoituna.....	44

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää palvelumuotoilun avulla Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessia. Tarkoituksena on lisäksi selvittää rekrytointiprosessin nykytila ja työnantajan maineen vaikutus työnhakijan valintoihin. Tutkimuksessa kerätään tietoa kelpoisuusehdot täyttävien työnhakijoiden kokemuksista työhakuprosessista ja niistä tekijöistä, jotka ovat olleet merkityksellisiä rekrytointiin johtavassa valintapäätöksessä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Koulutettujen lastentarhanopettajien saatavuus on heikentynyt lähivuosien aikana huomattavasti. Samanaikaisesti päivähoitoikäisten lasten määrä on Helsingissä kasvanut ja päivähoitopaikkojen tarve lisääntynyt. OAJ (2012) tutkimuksen mukaan esimerkiksi lastentarhanopettajien lisästarpeisiin on ollut syynä esimerkiksi uusien päiväkotien avaaminen ja laadun kehittäminen lisäämällä lastentarhanopettajien osuutta henkilöstöstä.

Varhaiskasvatuksen toiminta ja laatu on varmistettu lainsäädännöllisillä määräyksillä, joten lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien saatavuus on kuntatyönantajalle merkittävä asia. Määräyksissä on määritelty hoito- ja kasvatustehtävissä toimivien työntekijöiden määrä suhteessa hoidossa oleviin lapsiin. Henkilöstöä tulee kaikissa tilanteissa olla asetuksen määrittelemä määrä. Kun kelpoisuusehtoja täyttäviä työntekijöitä ei ole saatavilla, heitä korvaamaan joudutaan palkkaamaan sijaisia, joilla ei ole tehtävän edellyttämää kelpoisuutta. Päivähoitoasetuksen 6 §:n 1 momentin mukaan päiväkodin hoito- ja kasvatustehtävissä tulee olla vähintään yksi säädetyn ammatillisen kelpoisuuden omaava henkilö enintään seitsemää kokopäivähoidossa olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta tai enintään neljää alle kolmivuotiaista lasta kohden. 6 §:n 2 momentin mukaan osapäivähoidossa tulee olla enintään 13 olevaa kolme vuotta täyttänyttä lasta kohden vähintään yksi kelpoisuuden omaava henkilö. (Kuntainfo 9/2007.)

Suomessa päiväkotien henkilöstörakenne määritellään vuoden 1973 päivähoitolakiin liittyvällä asetuksella. Sen mukaan vähintään joka kolmannella päiväkodin hoito- ja kasvatustehtävissä toimivalla tulee olla lastentarhanopettajan tehtäviin kelpoisuuden antava koulutus (laki 272/2005 ja asetus nro 608/2005). Pääkaupunkiseudun kunnat kilpailevat valmistuvista lastenhoitajan ja lastentarhanopettajan kelpoisuusehdot täyttävistä opiskelijoista.

Lastenhoitajan tehtäviin on kelpoinen henkilö, joka on suorittanut sosiaali- ja terveysalan perustutkinnoista lasten ja nuorten hoidon ja kasvatuksen koulutusohjelman mukaisen lähihoitajan tutkinnon tai lapsi- ja perhetyön perustutkinnon. Lastentarhanopettajia valmistuu yliopistoista ja ammattikorkeakouluista. Lastentarhanopettajan pätevyyden saa varhaiskasvatuksen kandidaatin tutkinnolla tai sosionomi (AMK) tutkinnolla, joka sisältää vähintään 60 opintopistettä varhaiskasvatuksen ja sosiaalipedagogiikan opintoja. (STM 2007, 23 - 25.)

Yksinomaan ammattiin valmistuminen ei takaa lastenhoitajan tai lastentarhanopettajan kelpoisuuden omaavaa työntekijää hakeutumaan alalle. Vaahtion (2005, 55-56) mukaan työntekijä valitsee, millaista työtä hän haluaa tehdä. Työntekijän valintaan vaikuttaa esimerkiksi palkka, työkaverit, työmatka, työn miellyttävyyys ja työpaikan sijainti. Työnantajan tulee huomioida tämä ja kiinnittää pitkällä aikavälillä huomiota ennakkointiin ja yrityksen maineeseen. Mitä parempi maine yrityksellä on, sitä vähemmän yritys kohtaa rekrytointiongelmia. Vaahtio toteaa, että onnistunut rekrytointi alkaa siitä, että yrityksen maine on kunnossa. Yrityksen maine kasvaa yrityksen sisältä, sen työntekijöistä ja asioista, joista he viestivät. Työntekijät ovat yrityksen kasvot ja suu. He jakavat parhaiten ja uskottavimmin tietoa yrityksestä ja sen brändistä. (Korpi, Laine, & Soljasalo 2012, 134.)

Palvelumuotoilussa asiakkaan kokeman palvelun vaikutuksia mitattaessa on ensisijaisesti kysymys vuorovaikutuksesta ja asiakastyytyväisyydestä. Seuraavaksi merkittävimiksi asioiksi nousevat palvelun maine ja brändin tunnettuus. (Tuulaniemi 2013, 241.) Vaajakallio ja Mattemmäki ovat julkaisussa Hyvinvoinnin muotoilu (2013, 72) todenneet, että julkinenkin sektori on myöntänyt, etteivät yhden koon palvelut enää riitä. Heidän mukaan tämä näkemys haastaa perinteet julkisen palvelun tuottamisessa ja avaa mahdollisuuden palvelumuotoilulle, yhteissuunnittelulle ja ihmiskeskeisille lähestymistavoille. He näkevät kansalaiset osatuottajina sekä palveluiden käyttäjinä ja julkisen organisaation palvelun tuottajina.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyössä selvitetään Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessia ja sen kehittämistä palvelumuotoilun avulla. Varhaiskasvatusvirasto vastaa suomenkielisestä päivähoidosta ja esiopetuksesta, leikkipuistojen ja perhetalojen avoimesta toiminnasta, leikkitoiminnan kerhoista sekä kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen koordinoinnista.

Varhaiskasvatusvirasto henkilöstömäärä on noin 5800. Henkilöstöstä noin 5700 on palvelutoiminnan piirissä. Lastentarhanopettajien osuus heistä on 1340 ja lastenhoitajien 2196. Rekrytointi-ilmoituksia Helsingin kaupungin sähköiseen rekrytointijärjestelmään eRekryyn laadittiin vuonna 2013 yhteensä 764. Lastentarhanopettajan tehtäviin oli avoinna 302 työpaikkaa ja lastenhoitajien työpaikkoja oli avoinna 355. Tehtäviin hakeutuvien joukossa oli runsaasti työnhakijoita, joilla ei ollut tehtävään soveltuvaa kelpoisuutta. Useimmiten työnhakijat hakivat useampaan lastentarhanopettajan tai lastenhoitajan tehtävään samanaikaisesti. (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 12.)

Käyttäjillä olevaa ainutlaatuista tietoa hyödynnetään rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Käyttäjiksi nähdään sekä lastentarhanopettaja työnhakijana että päiväkodinjohtaja rekrytoin-



tiprosessin toteuttajana. Työntekijöiden saatavuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien näkökulmasta, jotka ovat rekrytoitu lastentarhanopettajan tai lastenhoitajan tehtäviin viimeisen kolmen vuoden aikana sekä päiväkodinjohtajien, jotka ovat tehneet päätöksen rekrytoinnista tai esityksen valinnasta viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkimuksen avulla kerätään tietoa kelpoisuusehdot täyttäneiden työnhakijoiden kokemuksista rekrytointiprosessista ja niistä tekijöistä, jotka ovat olleet merkityksellisiä rekrytointiin johtavassa valintapäätöksessä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Palvelumuotoilun ja osallistavan suunnittelun keinoin etsitään uusia näkymiä siihen, miten varhaiskasvatusviraston organisaation oma osaaminen saataisiin paremmin hyötykäyttöön ja miten parannetaan työnhakijoiden palvelupolkua rekrytointiprosessin aikana. Keskeisenä tavoitteena on palvelumuotoilun menetelmin edelleen kehittää rekrytointiprosessia siten, että se vastaa sekä työnhakijan tarpeita että työnantajan liiketoiminnallisia tavoitteita.

Lastentarhanopettajien työtä on lähiaikoina tutkinut muun muassa Mirja Toivonen (YAMK, 2013) opinnäytetyössään, jossa hän kartoitti lastentarhanopettajan henkilökohtaisia näkemyksiä työhön sitoutumisesta. Toivosen mukaan työhön sitoutumista edistää esimerkiksi hyvä työilmapiiri, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen sekä hyvä johtajuus. Katri Eerikäinen (2009) selvitti pro gradu -tutkielmassaan henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin tulevien vuosien haasteita ja tavoitteita Porin kaupungin organisaatiossa. Tulosten perusteella Eerikäinen totesi, että toimenkuvien sisällöissä tulee tapahtumaan määrällisiä sekä laadullisia muutoksia ja uusia toimenkuvia syntyy ja osa vanhoista toimenkuvista häviää. Krista Mäenpää (2007) on pro gradu tutkielmassaan käsitellyt rekrytointia henkilöstöjohtamisen välineenä. Hän on kiinnittänyt huomiota siihen, että organisaatioiden on varustauduttava rekrytointiin liittyvien toimien kehittämiseen, koska henkilöstön laatu on merkittävä menestystekijä yrityksen menestystekijänä. Tiia Sarkola (2009) on (YAMK) lopputyössään luonut kehittämis ehdotuksia Vaasan keskussairaalan medisiinisen tulosalueen rekrytointityöhön. Tässä laadullisessa tutkimustyössä Sarkola on kerännyt tutkimusaineiston strukturoidulla kyselylomakkeella ja puhe- linhaastatteluilla. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että rekrytoinnin pohjana tulee olla henkilöstöstrategia, joka pohjautuu organisaation yleiseen strategiaan. Lopputyötä, jossa pohditaan palvelusuunnittelun näkökulmaa rekrytointiprosessin kehittämiseksi, ei ole saatavilla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää palvelumuotoilun menetelmin Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessia. Tavoitteena on lisäksi selvittää rekrytointiprosessin nykytila ja työnantajan maineen vaikutus työnhakijan valintoihin.

Tässä tutkimuksessa keskitytään seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mikä on varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila?
2. Miten työnantajan maine vaikuttaa rekrytointiin?
3. Miten palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää rekrytointiprosessia?

## 2 Tutkimuksen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan strategista johtamista, rekrytointia, maineen merkitystä ja palvelumuotoilua. Lisäksi tarkastellaan rekrytointiprosessia kaupunkitasolla ja varhaiskasvatusvirastossa Helsingin kaupungilla.

Palvelumuotoilua tarkastellaan Tuulaniemen (2013) näkemyksen mukaisesti. Tuulaniemen näkemys on valittu, koska se on käytännönläheinen ja sitä on toteutettu suomalaisten palveluiden muotoiluun eri yrityksissä.

### 2.1 Strateginen johtaminen rekrytointiprosessin ja maineen näkökulmasta

Perusstrategia kuvaa lähtötilanteen, määränpään ja valitun reitin, joka tarkoittaa niitä keskeisiä valintoja, joilla määränpäähen päästään. Strategiatyön eri vaiheet vaativat strategista johtamista, johon koko organisaation tulee osallistua. Strategisen johtamisen keskeinen tavoite on saada koko organisaatio osallistumaan strategiatyöhön. Onnistuminen strategiatyössä edellyttää, että strategia elää organisaatiossa ja sen päivittäisessä työssä. Onnistunut strategia työ johtaa yrityksen menestykseen. (Kehusmaa 2010, 11-15.) Hyvin tehty perusstrategia riittää eikä eri osa-alueista, kuten IT, HR, viestintä, toimitila- ja ympäristö tarvitse tehdä omia strategioita. Perusstrategia antaa riittävät linjaukset, mutta yritys tarvitsee toimintamallin ja -suunnitelman näiden eri osa-alueiden toteuttamiseksi. Toimintokohtaiset strategiat voivat luoda raja-aitoja tai eriyttää toimintoja toisistaan, joten strategisten linjausten yhteydet eri toimintoihin on pidettävä kirkkaina ja yksinkertaisina. Strategiatyössä tulee perusstrategian punainen lanka kulkea läpi kaikkien eri osa-alueiden. Eri osa-alueiden toimintojen ei tule johtaa kilpailuun eri toimintojen välillä eikä niiden tule olla ristiriidassa toistensa kanssa. (Kamensky 2008, 124-127.)

Strategiatyö muuttuu organisaatiossa eläväksi ja jatkuvaksi prosessiksi älykkään ajattelun avulla. Kehusmaa (2010, 21-22) määrittelee Ian Mitroffin (2000) älykkään ajattelun ainoaksi ja pysyväksi kilpailueduksi. Siinä älykkääseen ajatteluun kykenevät ihmiset osaavat paneutua monimutkaisiin ongelmiin, esittää oikeat kysymykset ja ratkaista oikeat ongelmat. Älykkään ajattelun avulla yrityksessä osataan tunnistaa oikeat ongelmat, tarttua niihin ja ratkaista tavalla, joka erottaa yrityksen muista. Kehusmaa mainitsee myös, että johdon on tunnistettava oikeat ongelmat strategiatyön kaikissa vaiheissa, tartuttava niihin ja ratkaistava ne yhteis-

työssä organisaation kanssa. Strategiatyö on huonoa, jos se sisältää vääriä valintoja tai työkentelymalli johtaa väärin asioiden ratkaisemiseen. Strategia, organisaation oppiminen ja yksilötason kehittyminen yhdistyy, kun strategiatyömalli on elävä ja älykäs. Osallistumisen kautta strategiatyö muuttuu eläväksi ja sen merkityksellisyys syntyy omakohtaisten kokemusten kautta.

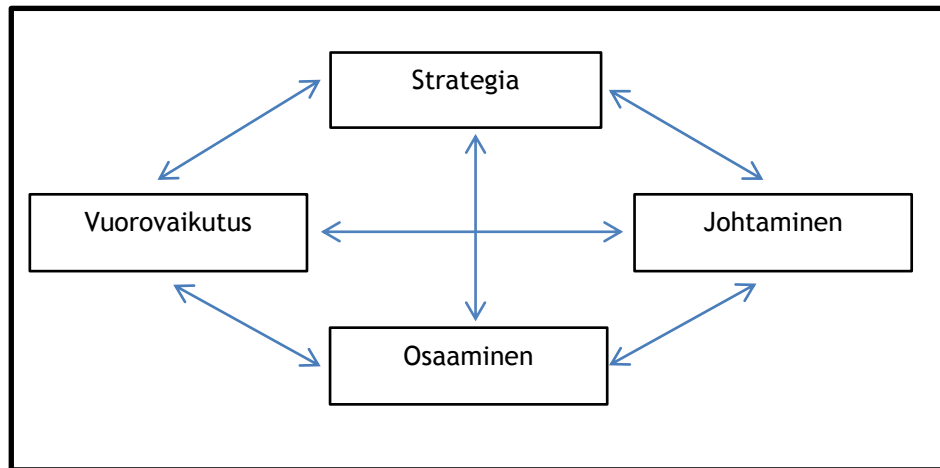
Kalliomaan ja Kettusen (2010, 134 - 138) mukaan strategia tarkoittaa yrityksen toiminnan perustaa. Konkreettista esitystä siitä, mitä yritys tekee, kenelle se tekee ja miten se erottuu markkinoilla muista yrityksistä. Johtamissuunnitelman tulee sisältää sekä yrityksen kriittiset ja ideaaliset johtajuuden tekijät että operatiivisen johtamisen sisällöt. Lisäksi Kalliomaa ja Kettunen korostavat, että sosiaalinen vuorovaikutus on merkittävä tekijä johtamisstrategian täytäntöönpanossa. Puutteelliset johtamistaidot voivat huonoimmillaan estää strategioiden toteutumisen. Strategisen johtajuuden ytimessä on johtamisviisaus, jolla tarkoitetaan sosiaalista valveutuneisuutta ja taitoja. Strateginen johtajuus on palvelullista asennetta ja esimiehen palvelullista roolia ryhmän jäsenenä. Hyvällä johtoryhmällä, jossa on mahdollisuus kritisoida, keskustella ja kyseenalaistaa, on suuri merkitys yrityksen sisäiselle hengelle ja toimintakyvylle. Erilaiset persoonallisuudet ja osaamisalueet varmistavat aikaansaavan, perustellun ja tehokkaan toiminnan.

Strategiatyö on jatkuvaa työtä, jota tehdään päivittäin, viikoittain ja kuukausittain. Strategian tulee elää sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön mukana niin, että se näkyy kokoajan käytännön toiminnassa. Jatkuvassa strategiatyössä jokaisella on merkityksellinen tehtävä strategiatyön jossakin tai joissakin vaiheissa. Suurin osa strategiatyöstä tulee olla strategian toteuttamista, seuranta ja arviointia, ei linjausten ja suunnitelmien laatimista. Johdon puolella onnistunut strategia näkyy niin, että se ohjaa jatkuvasti koko organisaatiota haluttuun suuntaan. Strategisessa viestinnässä kohderyhmän huomioiminen on tärkeää. Viestit tuleekin laatia eri kohderyhmät huomioiden, mutta viestin sisällön tulee pysyä yhtenäisenä koko organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 24-32.)

Kamenskyn (2008, 19) mukaan strategialla on kolme osittain päällekkäistä määritelmää. Ensimmäiseksi hän näkee, että strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnansuuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Toiseksi hän määrittelee strategian sitten, että sen avulla yritys hallitsee ympäristöä. Hänen kolmas määritelmänsä on, että strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Yrityksen menestyksen pitkällä tähtäyksellä ratkaisevat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä tekijät ovat toisistaan vahvasti riippuvaisia. Tämän johdosta Kamensky

(2008, 29-30) rakentaa näistä tekijöistä liiketoiminnan menestyksen timantin, jossa vuorovaikutus tulisi nähdä liiketoiminnan liikkeelle panevana voimana. Seuraavassa kuviossa 1 kuvataan Kameskyn liiketoiminnan menestyksen timantin pääsärmien väliset vuorovaikutussuhteet.



Kuvio 1. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2008, 30).

Yrityksen elämäntehtävän pääelementtien, eli arvojen, toiminta-ajatuksen ja vision, tulee olla vahvistavassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yrityksen arvot kertovat niistä periaatteista, joiden mukaan organisaatio toimii. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen siitä, miksi yritys on olemassa. Yrityksen visio kertoo tulevaisuuden strategisesta tahtotilasta. Hyvä visio on kunnianhimoinen ja voimakas. Vision toteuttaminen vaatii, että yrityksessä on henkilöitä, joilla on riittävästi charismaa, johtamistaitoa, viestintäkykyä ja valmennustaitoa ylläpitämään uskottavuutta, muuten visio jää toteuttamatta. Vision tarkoituksena on synnyttää organisaatiossa yhteinen kuva meidän yrityksestä, joka on visuaalinen, näkyvä. Tärkeää on, että se muuttuu selkeäksi ja yksinkertaiseksi mielikuvaksi jokaisen työntekijän mielessä. (Kamensky 2008, 69 - 72, 85.)

Yrityksen valinta sen tuottamien palveluiden malleista lähtee yrityksen strategisista linjauksista, jotka konkretisoituvat asiakkaalle yrityksen tuottamissa palveluissa. Kustannusjohtaja tuottaa yleensä edullista ja pitkälle automatisoitua palvelua. Differentistrategiassa palvelumalli perustuu asiakkaan kokemaan arvoon, jossa palvelu on suunniteltu erityisesti asiakkaiden tarpeita ajatellen. (Tuulaniemi 2013, 230 - 231.)

### 2.1.1 Rekrytointi osana strategista johtamista

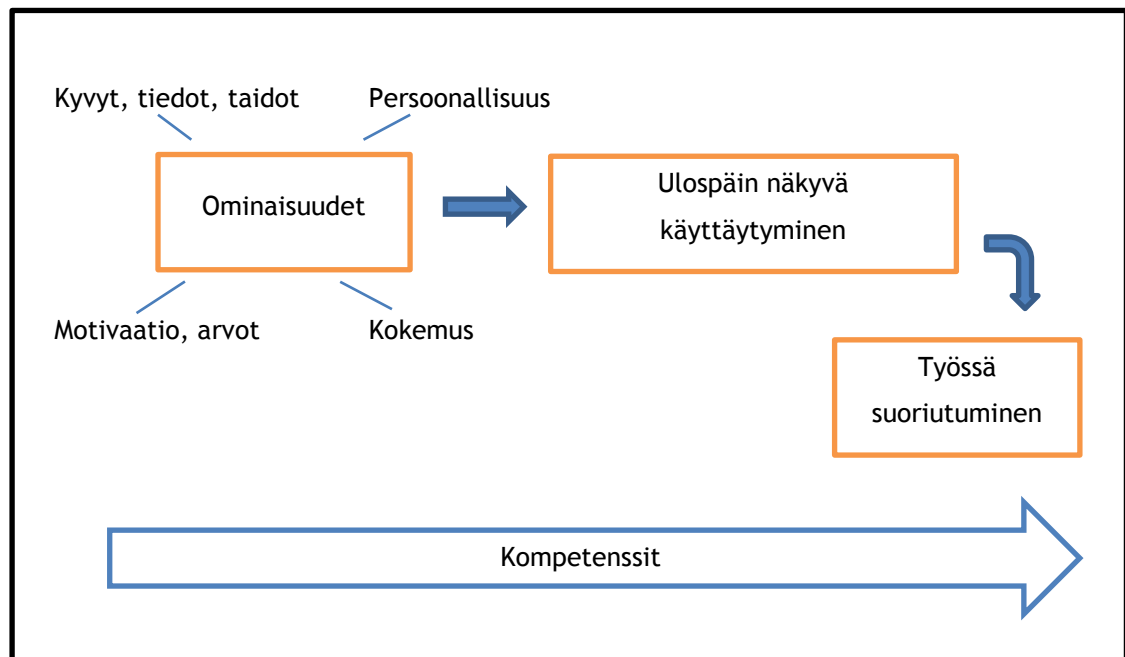
Vastavuoroinen suhde strategian ja HR:n välille muodostuu kahdensuuntaisessa integraatiossa. Henkilöstöjohto on tällöin liikkeenjohdon strateginen kumppani. Integraatio on vahvimmillaan silloin, kun liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia on luotu samanaikaisesti ja ne sulautuvat toisiinsa. (Järlström 2011, 28 - 29.)

Rekrytointi on strateginen päätös. Avainkysymys on mieltä, minkälaista henkilöstöä yritys tarvitsee. (Helsilä 2009, 18.) Organisaation menestystä määritellään pitkälti rekrytoinneilla. Se on yrityksen investointi tulevaisuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 9.) Yrityksen olemassaolon edellytys on hyvä henkilöstö. Rekrytointistrategian keskiössä on resurssien hankinta, ei tyhjän aukon täyttäminen. Rekrytointi on mahdollisuus kehitykseen ja uudistumiseen. (Vaahtio 2005, 71-72.) Kun halutaan rekrytoida loistotyyppi, on syytä tietää, että samanlaiset asiat vetävät toisiaan puoleensa (Vaahtio 2005, 207).

Yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset näkyvät yrityksessä pitkän ajan jälkeen. Rekrytointi ja sen toteuttaminen vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukykynsä. Ennen rekrytointitoimenpiteisiin ryhtymistä tulisi ennakoida tulevat tarpeet, miten tehtävän vaatimukset ja työyhteisö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa, mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan. (Österberg 2007, 70-71.) Esimiehille rekrytointi tulee olla kolmen tärkeimmän tehtävän joukossa. Lahjakkaan henkilön rekrytointi on yritykselle yhtä tärkeää kuin minkä tahansa merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen. Lisäksi rekrytointi on yritykselle kallis prosessi ja virherekrytointi on vielä kalliimpi. Virherekrytointien kustannukset voivat helposti olla jopa useita kymmeniä tuhansia, jopa satojatuhanasia, joten sen merkitys kustannuksiin tulee tiedostaa. Yrityksen kustannustehokkuusnäkökulmasta tulee myös huomioida, kuinka monta henkilöä rekrytointiprosessiin osallistuu. Osallistujien määrä on optimaalinen, kun rekrytointiprosessin lopputulos on luotettava ja prosessi on hoidettu mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Salli ja Takatalo (2014, 10 - 14) korostavat että, tehokas esikarsinta on yksi keino lisätä rekrytoinnin kustannustehokkuutta. Lisäksi tehokas rekrytointiprosessi saa aikaan positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Se nostaa työnantajaimagoa ja yrityksessä olemassa olevien työntekijöiden työhyvinvointia. Työnhakijaa arvostava ja ammattitaitoisesti viety rekrytointiprosessi luo myönteisen kuvan yrityksestä. Se luo ja säilyttää hyvät suhteet myös työnhakijoihin, joita ei valittu. Tämän päivän haastateltava voi huomenna olla esimiehesi. (Vaahtio 2005, 193 - 194.)

Rekrytointikriteerit ovat onnistuneen rekrytoinnin perusta. Ne ohjaavat rekrytointia ja silloin tiedetään, mitä ollaan hakemassa. Lisäksi ne toimivat työnhakijalle oikeudenmukaisuuden ja objektiivisuuden varmistajana. Keskeiset rekrytointikriteerit määräytyvät sen mukaan, minkälaisia kompetensseja ja osaamista valittavalla henkilöllä on välttämätöntä olla. Kriteerien

määrän tulee olla vähäinen. Kriteerit tulee lisäksi määritellä, jotta kaikki prosessiin osallistuvat ymmärtävät kriteerit samalla tavalla. Rekrytointikriteeri on esimerkiksi yksittäinen taito tai vaatimus, joka linkittyy organisaation visioon ja strategiaan. Kompetenssi on työntekijän näkyväksi tulevaa käyttäytymistä. Se muodostuu esimerkiksi työntekijän tiedoista, taidoista kokemuksista ja arvoista. Se on työntekijän osaamista, johon sisältyy työntekijän motiivit ja persoonallisuuden piirteet. Valittavalla työntekijällä tulee olla kompetensseja, jolla hän menestyy töissä ja mahdollistaa organisaation vision ja strategian toteutumisen. Seuraavassa kuviossa 2 kuvataan niitä työntekijän kompetensseja, jotka edistävät organisaation vision ja strategian toteutumista. (Salli & Takatalo, 2014, 15 - 18.)



Kuvio 2. Kompetenssin elementit (Salli & Takatalo 2014, 18).

Nykypäivän yksi keskeisimmistä rekrytointikriteereistä on kulttuurisesti sopiva. Se tarkoittaa yhdenmukaisuutta työntekijän ja organisaation arvojen ja normien välillä. Kulttuurinen yhteensopivuus lisää työtyytyväisyyttä, ennustaa hyvää työtulosta ja sitoutumista organisaatioon. Kulttuurista sopivuutta pohdittaessa, organisaation on tarkistettava myös oma näkökulmansa, onko se ihanteellinen vai kaipaako organisaatio muutosta. Lisäksi rekrytoinneissa tulee huomioida tulevaisuuden haasteet ja edistää systemaattista seuraajasuunnittelua. Potentiaalisuuden kompetensseja ovat strateginen ajattelu ja oivalluskyky, tavoitteellisuus ja muutosjohtaminen. Näiden lisäksi tärkeinä kriteereinä nähdään myönteinen asenne ja oppimisketteryys. Oppimisketteryys on työntekijän kykyä ja halua oppia kokemuksistaan ja soveltaa oppimistaan tuleviin haasteisiin. (Salli & Takatalo, 2014, 19 - 21.)

### 2.1.2 Maineen vaikutus työntekijän valintaan

Tulevaisuuspuhe on strategioiden ja niiden ilmentymien keskeisin elementti. Se kuinka pitävää tämä tulevaisuuspuhe on, vaikuttaa yrityksen maineeseen. Maine rakentuu ajassa ja se on rakenteeltaan joustavaa ja dynaamista. Se heijastaa yrityksen strategiaa, tavoitteita ja kehityksen suuntaa. Yrityksen maine on aina olemassa. Se on rakentunut menneisyydestä, nykyisyydestä ja siitä mitä on tulossa. Vaikka maine ei ole pysyvää ja se tapahtuu aina tässä ja nyt, yrityksen voi olla vaikea muuttaa syvälle juurtunutta mainettaan. Maineeseen ei niinkään voi vaikuttaa kertomalla enemmän tai tarkemmin vaan vetoamalla tunteisiin. Keskeinen maineen rakentamiseen vaikuttava tekijä on emotionaalinen vetovoima. (Aula & Heinonen 2011, 14-16.)

Yrityksiä voidaan tarkastella ja luokitella maineen pysyvyyden ja pysymättömyyden perusteella. Vakavaraisen maineen saavuttaneen yrityksen pääoman tuotto on merkittävästi korkeammalla tasolla verrattuna heikomman maineen omaaviin yrityksiin. Hyvän muutoskyky maineen omaavien yritysten taloudellinen tehokkuus on selvästi parempi, kun sijoitetun pääoman tuottoa tarkastellaan maineen eri taloudellis-rationaalisten ulottuvuuksien kautta. Maineen taloudellis-rationaalinen ulottuvuus sisältää yhteiskuntavastuuta, sillä menestyvä yritys tuottaa palveluita, luo työpaikkoja ja maksaa veroja. (Aula & Heinonen 2011, 28-30.)

Innovatiivisen yrityksen maine on positiivinen, joten innovatiivisen yrityksen on mahdollista valita parhaat osaajat. Innovatiivisen yrityksen nykyiset työntekijät haluavat olla mukana luomassa menestystä, jossa rahaa tärkeämpänä pidetään mainetta ja jossain merkityksellisessä mukana olemista. Apilo, Taskinen ja Salkari (2007, 20 - 36) määrittelevä yrityksen innovatiiviseksi, kun se on elinkaarensa aikana tehnyt radikaalin innovaation, jossa on kyseenalaistettu toimialan yleisiä lainalaisuuksia ja pyritty ymmärtämään asiakkaan arvonluontiprosessia. Yrityksen innovatiiviselle kulttuurille tärkeitä tekijöitä ovat oppiminen, kommunikointi, luovuus, vapaus riskinottoa ja yrittäjäisyys ja innovatiivisuus yrityksen arvona

Henkilöstö on yritykselle tärkeä hyvän maineen ylläpitäjä, sillä maine lähtee aina yrityksen sisältä. Henkilöstö kertoo yrityksestä myönteisesti, jos kerrottavaa on. Maine syntyy teoista ja imago rakentuu mielikuvista (Aula & Heinonen 2011, 33 ja Vaahtio 2005, 61-62.) Sounion (2010, 24-26) mukaan kohteen herättämä mielikuva ja itse asia on yhtä kuin brändi. Sitä rakentavat kaikki yrityksen, palvelun ja sen henkilöiden kanssa tekemisissä olevat. Yrityksen brändi kasvaa yrityksen sisältä, sen työntekijöistä ja asioista, joista he viestivät. Työntekijät ovat yrityksen kasvot ja suu. He jakavat parhaiten ja uskottavimmin tietoa yrityksestä ja sen brändistä. (Korpi ym. 2012, 134.)

Työntekijä valitsee työnsä mitä hakee. Työnantajan tulee huomioida tämä ja kiinnittää pitkällä aikavälillä huomiota ennakkointiin ja yrityksen maineeseen. Hyvä maine vähentää rekrytointiin liittyviä ongelmia. Työntekijän valintaan vaikuttaa työtehtävän lisäksi esimerkiksi palkka

ja työpaikan sijainti. Rekrytointiongelmia ei voida yksinomaan ratkaista maksamalla työntekijälle parempaa palkkaa. Työvoiman saatavuuteen kansantaloudessa voidaan vaikuttaa lisäämällä koulutuspaikkoja työvoimapula-aloille. Koulutusjärjestelmä on kuitenkin hidastunut ja vie useamman vuoden ennen kuin päätös opiskelupaikkojen lisäämisestä tuottaa lisää työvoimaa. Palkkakilpailu yritysten välillä johtaa työmarkkinoiden ylikuumentumisen. (Vaahtio 2005, 53-56.)

Yrityksessä, jossa rekrytointiprosessi on kunnossa, viestii hakijalle siitä, että muutkin yrityksen prosessit ovat kunnossa ja päinvastoin. Rekrytointi on tilaisuus tuoda yritykselle hyvää mainetta pienin kustannuksin. (Vaahtio 2005, 155.) Yrityksissä uskotaan helposti, että yrityksen maine on hyvä, jos mitään kielteistä ei ole noussut esiin. Poislähtevä tulee haastatella. Hän on henkilö, joka tietää kertoa asioista, jotka yrityksessä ei ole kunnossa (Vaahtio 2005, 62.) Myös Helsilä (2009, 20) korostaa lähtöhaastattelujen merkitystä. Lisäksi hänen mukaan lähtöhaastattelussa on olennaista selvittää lähtevän työntekijän myönteiset ja kielteiset kokemukset yrityksestä.

### 2.1.3 Työpaikkailmoitus rekrytointiprosessissa

Työpaikkailmoitus on merkittävä osa rekrytointiprosessissa. Työpaikkailmoituksen tulee olla monipuolinen. Kuvaus tehtävästä, joka korostaa työnantajakuvausta, tekee ilmoituksesta kiinnostavan. Työnhakijaa kiinnostaa tehtäväkuvauksen lisäksi työpaikan ilmapiiri, etenemismahdollisuudet, palkkaus, työolosuhteet sekä puitteet, joissa työtä tehdään. (Korpi ym. 2012, 33, 69.)

Työpaikkailmoitusten ja työhakemusten laatiminen videon muotoon on kasvava trendi. Esimerkiksi toimitusjohtajan videoesiintyminen, jossa hän kertoo, mitä hän odottaa uusilta työntekijöiltä, antaa yrityksestä toisenlaisen kuvan kuin pelkkä perinteinen teksti-ilmoitus. Työn kiinnostavuutta lisäävät myös videoidut työntekijöiden henkilöhaastattelut, jossa työntekijät kertovat työympäristöstään tai miten ovat kehittäneet jotain toimintatapaa. Yrityksen kyky käyttää yksittäisiä työntekijöitä kertomaan yrityksestä antaa signaalin yrityksen sitoutumisesta sen henkilöstöön ja urapolkujen tukemiseen. Keinot sosiaalisen median ja videoiden käyttöön lisääntyvät koko ajan ja kekseliäisyys erilaisten sisällön tuottamiseen lisää yrityksen näkyvyyttä ja kiinnostusta. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että rekrytointimateriaali on yhteneväistä yrityksen muun materiaalin kanssa. (Korpi ym. 2012, 55, 91-92.)

Työnhakijan näkökulmasta työnhakuprosessia edeltää uravalinta ja oman osaamisen kehittäminen. Työnhakija käynnistää työnhakuprosessin oman osaamisen, kokemuksen ja taitojen kartoittamisella sekä ansioluettelon laatimisella. Tämä tarkoittaa nykyisen ja menneen kokemuksen analysointia sekä pohdintaa siitä, haluaako työnhakija jatkaa tällä uralla tai mihin



suuntaan hän haluaa uraansa kehittää. Työnhakija ei kuitenkaan aina pysty etenemään suoraan haluamaansa tavoitteeseen vaan tyytyy etsimään mahdollisista vaihtoehdoista sen, joka sopii parhaiten hänen tilanteeseen ja kiinnostuksen kohteisiin. Työnhakijalla on usein samankaltaisesti useita päällekkäisiä työnhakuja menossa. Hän luo työnhakijakuvaansa ja osaamisbrändiään esimerkiksi näkymällä sosiaalisen median kanavissa. Tällä verkostoitumisella työnhakija löytää yhteyksiä mahdollisiin työnantajiin, saa tietoa työmahdollisuuksista ja mahdollisista piilotyöpaikoista. Työhaastattelu on työnhakijalle onnistumisen kannalta olennaisin vaihe, jossa luodaan enemmän tai vähemmän toimiva vuorovaikutustilanne työnhakijan ja työnantajan välille. (Korpi ym. 2012, 170-171.)

Sosiaalisiin verkostoihin kuuluminen edistää työnhakijan löytymistä sekä avoimen haun että piilotyöhaun kautta. Työnhakijan näkökulmasta piilotyöpaikat ovat usein halutumpia kuin avoimessa haussa olevat työpaikat. Työnantajille passiiviset hakijat ovat haluttuja. He ovat työnhakijoita, jotka ovat sopivan tilaisuuden tullen valmiita tarttumaan tilaisuuteen. Passiiviset hakijat ja työnantaja kohtaavat toisensa useimmiten sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 175. )

Sallin ja Takatalon (2014, 37) mukaan rekrytointi netissä tulee lisääntymään. Yrityksen tulee some -kanavien lisäksi miettiä, mitä netissä toimivia palveluntarjoajia yrityksessä käytetään, ja miten nämä osaltaan muodostavat työnantajamielikuvaa. Some muuttaa rekrytointia visuaaliseen suuntaan. Yksi kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Myös mobiilirekrytointi on lisääntymässä. Hakijat saavat itse tallennetuilla hakuvahdeilla tai push -viesteillä reaaliaikaisia ilmoituksia uusista työpaikoista puhelimeen. Kehittyneimmät palvelut mahdollistavat suoraan hakemisen oman älypuhelimien näytöltä esimerkiksi LinkedIn-profiilin avulla.

Yrityksen omien rekrytointisivujen lisäksi työpaikkailmoitus tulisi julkaista esimerkiksi Facebookissa, LinkedInissä, Twitterissä ja mahdollisissa blogeissa. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytointimarkkinoinnissa maksaa ainoastaan aikaa kalliiden maksullisten mainonnan sijaan. Sosiaalista mediaa käyttäessä, on muistettava, että siellä ollaan muita varten, ei oman edun ajamiseksi. Sosiaalisen median kantava voima on antaminen ja jakaminen. Paikka siellä ansaitaan olemalla läsnä. Sisällön tulee olla monipuolista ja lisäksi tulee muistaa, että rekrytointiviestintä on vain yksi asia muiden yrityksestä kerrottavien asioiden joukossa. Kyseessä on yhdistelmä työnantajakuvaa markkinointiviestinnän keinoin ja rekrytointi-ilmoittelua. Yrityksen mielikuvaan vaikuttaa positiivisesti, kun se viestittää sosiaalisessa mediassa monipuolisesti. (Korpi, ym. 2012, 39-44.) Työnantajakuvaa rakennetaan kuitenkin muilla keinoin kuin rekrytointiviestinnällä. Verkossa olevat henkilöt eivät ole vain työnhakijoita, joten viesti kannattaa suunnata kaikille erilaisessa tilanteissa oleville henkilöille. (Korpi, ym. 2012, 62-63.)

Tietoa yrityksen työilmapiiristä voi välittää kuvilla yhteisistä tilaisuuksista sekä rennossa että virallisessa ilmapiirissä. Kuvat ja videot voivat kertoa esimerkiksi normaalista päivästä, juhlista ja työskentelystä aidossa työympäristössä. Näitä voi välittää esimerkiksi kokouksissa, koulutuksissa, messuilla ja seminaareissa. (Korpi ym. 2012, 99.)

#### 2.1.4 Strateginen johtaminen ja rekrytointi Helsingin kaupungilla ja varhaiskasvatusvirastossa

Marraskuussa 2011 Helsingin kaupunginvaltuusto päätti, että sosiaalivirasto ja terveyskeskus yhdistetään yhdeksi sosiaali- ja terveysvirastoksi ja sosiaaliviraston päivähoito eriytetään omaksi varhaiskasvatusvirastoksi. Uusi varhaiskasvatuksen organisaatio aloitti toimintansa 1.1.2013. Varhaiskasvatuslautakunta ja varhaiskasvatusvirasto huolehtivat Helsingissä lasten päivähoitolain ja -asetuksen, perusopetuslain sekä eräiden muiden erityislakien mukaisesti lakisääteisen kunnalle kuuluvan suomenkielisen päiväkotihoidon, perhepäivähoidon, leikkitoiminnan ja muun päivähoitotoiminnan. Lisäksi varhaiskasvatusvirastoon kuuluvat perusopetuslain mukainen esiopetus ja koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta. (Helsingin kaupungin talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2013-2015, 226 - 230.)

Helsingin varhaiskasvatusvirasto on Suomen ensimmäinen varhaiskasvatukselle omistettu virasto. Varhaiskasvatusvirasto muodostuu kolmesta johtamisen tasosta. Ne ovat virasto-, toimisto- ja yksikkötaso. Toimistotaso rakentuu 13 varhaiskasvatusalueesta, leikkipuistotoiminnasta sekä kolmesta hallinnon toimistosta. Viraston päällikkönä toimii varhaiskasvatusjohtaja. Eri varhaiskasvatusalueiden palvelujen kokonaisuudet muodostuvat tietyn maantieteellisen alueen päiväkotihoidosta, perhepäivähoidosta, ryhmäperhepäivähoidosta ja esiopetuksesta. Leikkipuistotoiminta muodostuu leikkipuistojen avoimesta toiminnasta, kerhoista ja koululaisten iltapäivätoiminnasta sekä perhetalojen toiminnasta ja kehitysvammaisten koululaisten iltapäivätoiminnasta. Hallinnon kolme eri toimistoa tuottavat hallinnon tukipalvelut varhaiskasvatusviraston organisaatioon. Hallinnossa huolehditaan myös kotihoidon tuen ja yksityisen hoidon tuen Helsinki-lisän kehittämisestä sekä yksityisen päivähoidon ohjauksen ja valvonnan koordinoinnista. (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 4.) Kaaviossa 1 esitetään edellä esitelty varhaiskasvatusviraston organisaatio kaaviona.



Kaavio 1. Helsingin varhaiskasvatusviraston organisaatiokaavio (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 4 ).

Varhaiskasvatusviraston palveluksessa oli vuoden 2013 lopussa 5 580 kuukausipalkkaista työntekijää. Tämän lisäksi työllisyysmäärärahoihin oli palkattuna 305 kuukausipalkkaista työntekijää. Naisten osuus henkilöstöstä oli 95,3 % ja muunkielisten osuus oli 7 %. Vuoden 2013 aikana jäi eläkkeelle 116 henkilöä ja palveluksesta erosi 153 henkilöä. Vakinaisen, kuukausipalkkaisen henkilöstön lähtövaihtuvuus oli 5,58 %. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli 45 vuotta. (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 12.)

Varhaiskasvatusviraston strategia pohjautuu Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan vuosille 2013 - 2016. Strategiset linjaukset liittyvät kaupungin strategian pääkohtiin hyvinvointi ja palvelut sekä johtaminen. Strategisissa painotuksissa korostetaan palvelujen käyttäjälähtöisyyttä ja asiakkaan osallisuuden lisäämistä. Tuottavuuslinjausten mukaisesti yhtenä tavoitteena on tuottaa palvelut nykyistä edullisemmin. Varhaiskasvatusviraston hallinto on rakenteeltaan kevyt. Se edellyttää työntekijöiltä uudenlaisia työtapoja, yhteistyötä ja prosessien kehittämistä.

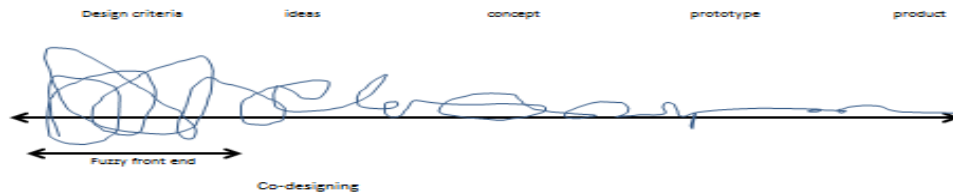
Helsingissä varhaiskasvatuksen tavoitteena on hyvinvoiva lapsi. Luottamuksellinen kasvatuskumppanuus varhaiskasvatuksen asiakkaiden kanssa ja henkilöstön osaamisen kehittäminen takaavat prosessin toimimisen niin asiakkaan, henkilöstön kuin johtamisen näkökulmasta. Hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuus toimii vahvistajana lapsen kulttuurisessa kiinnostumisessa ja tukee lapsen identiteetin rakentumista. (Helsingin kaupungin talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2013-2015, 226 - 230.) ”Stadissa on kliffaa olla snadi!”, on varhaiskasva-

tusviraston visio. Varhaiskasvatusviraston toiminta-ajatuksena on: ”Varhaiskasvatusvirasto edistää lapsen turvallista kasvua ja vaalii lapsuuden unelmia.” (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 5.)

Rekrytointi tarkoittaa toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan sen toiminnan edellyttämä henkilöstö. Onnistunut rekrytointi alkaa henkilöstösuunnitelman luomisesta sekä henkilöstötarpeiden ennakkoinnista ja loppuu työntekijän perehdyttämiseen. Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hallintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota työnantajakuvan merkitykseen. Onnistunut rekrytointi varmistaa laadukkaan ja tehokkaan palvelutoiminnan strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän ottaminen palvelussuhteeseen on pitkäaikainen investointi. Kaupungin rekrytoinnin tavoitteena on saada tehtävään koulutukseltaan, osaamiseltaan ja työkokemukseltaan parhaiten soveltuva henkilö. Rekrytoinnin tulee vastata tulevaisuuden osaamishaasteisiin. (Helsingin kaupunki, Henkilöstöhankinnan periaatteet 2012.) Varhaiskasvatusviraston strategian mukaisesti työn kehittäminen perustuu vuorovaikutukseen ja osallisuuteen. Hyvin suunniteltu työ ja yhteistoiminnallisesti johdettu työyhteisö lisää tuottavuutta ja voi hyvin. Uusien työntekijöiden rekrytointia tehostetaan ja rekrytoitujen työntekijöiden perehdytykseen panostetaan. Näillä toimenpiteillä edistetään osaavan henkilöstön saatavuutta sekä pysyvyyttä. (Helsingin kaupungin talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2014-2016, 236 - 237.) Varhaiskasvatusvirastoon laadittavan tasa-arvosuunnitelman mukaan henkilöstön tasa-arvoa tullaan lisäämään edistämällä työn ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä varmistamalla tasa-arvoinen palkkaus, rekrytointi ja urakehitys. (Talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2013-2015, 226 - 230.)

## 2.2 Palvelumuotoilun hyödyntäminen rekrytointiprosessissa

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on esitellä, miten rekrytointiprosessin kehittäminen tapahtuu palvelumuotoilun avulla. Tässä luvussa esitellään, miten palvelumuotoilua tehdään ja mitä menetelmiä palvelumuotoiluprosessissa käytetään. Luvussa selvitetään palvelumuotoilun käsite ja se miten palvelumuotoilu osallistaa prosessiin kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet. Sanders ja Steppers (2008, 6-7) näkevät palvelujen suunnittelun nimenomaan yhteissuunnitteluna. Heidän näkemyksen mukaan prosessin alkuvaiheen sameudesta seuraa perinteinen suunnitteluprosessi, jossa ideoinnista edetään konseptointiin ja lopuksi kerätään palautetta palvelun käyttäjiltä. Prosessi etenee, kun suunnittelijat lähestyvät kohti tulevaisuuden käyttäjiä siinä, mitä suunnittelevat. Oheinen kuvio 3 mukailee Sandersin ja Steppersin yhteissuunnitteluprosessia.



Kuvio 3. Yhteissuunnitteluprosessi palvelusuunnittelussa (Sanders & Steppers 2008, 6).

Kirsikka Vaajakallio ja Tuuli Mattelmäki näkevät teoksessa Hyvinvoinnin muotoilu (2013) yhteissuunnittelun julkisella sektorilla niin, että jokaisen, johon palvelu vaikuttaa, tulee voida osallistua palveluita koskevaan päätöksen tekoon. Julkiset palvelut vaikuttavat kaikkia niitä käyttävien elämään suoraan. Lisäksi ne vaikuttavat käyttäjiin yhteisön ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kautta epäsuorasti. Vaajakallio ja Mattelmäki näkevät muutoksen ja riskien ottamisen pelon suurimpina esteinä käyttää palvelumuotoilua julkisella sektorilla. He näkevät epäroinin johtuvan kokemuksen puutteesta luovan yhteistyön hallinnoinnissa. Lisäksi he näkevät esteeksi organisaatiokulttuurin, joka ei rohkaise tutkimaan ja etsimään uusia ratkaisuja. He näkevät palvelumuotoilun kuitenkin arvokkaana työkaluna innovaatioprosessissa, jonka avulla ihmiset saadaan osallistumaan ja jolla voidaan visualisoida vaihtoehtoja sekä kehittää ratkaisuja testauskäyttöön. (Keinonen, Vaajakallio ja Honkonen 2013, 59, 69 - 70)

### 2.2.1 Palvelumuotoilu käsitteenä

Työ- ja elinkeinoministeriön sähköisen julkaisun mukaan palvelumuotoilu on kokonaisvaltaista toimintaa, joka seuraa erityistä metodologiaa. Siinä käydään läpi monia eri vaiheita kuten tutkimus, suunnittelu, mallintaminen, testaus ja mahdollinen uudelleenmuotoilu. Palvelumuotoilu on enemmän kuin tuotteen tai palvelun tyylikäs loppusilaus. Se on monitieteinen näkemys, jonka avulla huomioidaan samanaikaisesti monia erilaisia lähestymistapoja kuten toimivuus, ergonomia, ulkonäkö, käytettävyys, tuoteturvallisuus, ympäristönäkökohdat, kustannustehokkuus tai aineettomat arvot kuten brändi. Palvelumuotoilun avulla voidaan etsiä ratkaisuja esimerkiksi julkisten terveys- ja hyvinvointipalveluiden tai hallintopalveluiden uudistamiseen. Palvelumuotoilusta on tullut strateginen väline käyttäjälähtöisessä innovaatiopolitiikassa. Eri tutkimusten mukaan palvelumuotoiluun panostavat yritykset ovat muita innovatiivisempia, jonka johdosta siitä on tullut keskeinen osa innovaatioprosessia.

Taiteen maisterin lopputyössään Koivisto (2007,65) lainaa Muotoportin (2006) määritelmää, jossa palvelumuotoilu nähdään toimintana, jossa muotoilua hyödynnetään osana palvelukon-

septin kehittämistä ja johtamista. Siinä muotoilun roolina on antaa silmin havaittava ja käsin kosketeltava muoto ja merkitys palvelumuotoilulle ja siihen liittyvälle ympäristölle yrityksen liiketoimintastrategian mukaisesti. Tuulaniemen (2013, 10- 12) mukaan palvelumuotoilussa vanhat asiat yhdistetään uudella tavalla ja palveluiden kehittämistä ja innovointia lähestytään systemaattisella tavalla yhtä aikaa sekä analyttisesti että intuitiivisesti.

Käyttäjäkeskeisissä suunnittelumenetelmissä, kuten palvelumuotoilussa lähdetään liikkeelle yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja siitä, millaisia ovat palvelun nykyiset ja potentiaaliset käyttäjät. Tavoitteena on palvelun helppokäyttöisyys, tehokkuus ja käyttäjätyytyväisyys. Menetelmän etuna on tuoda tietty varmuus siitä, että palvelua kehitetään oikeaan suuntaan. Hyvin suunniteltu ja käyttäjää arvostava palvelu viestii yrityksen laatutietoisuudesta. Lisäksi käyttäjät, jotka kokevat palvelun toimivaksi ja saavat hyvän kokemuksen viestivät siitä eteenpäin ja päinvastoin. (Sinkkonen, Nuutila & Törmä 2009, 27- 28.)

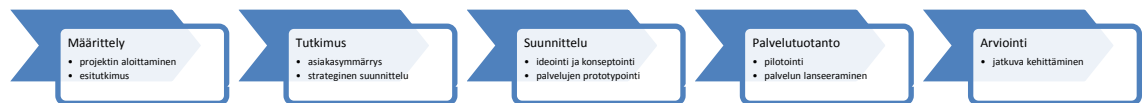
Palvelumuotoilun avulla organisaatio voi kehittää olemassa olevia palveluita tai innovoida uusia palveluita. Konkreettisen toiminnan kautta yhdistetään käyttäjän odotukset ja tarpeet sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimivaksi kokonaisuudeksi. (Tuulaniemi 2013, 24-25.) Palvelumuotoilussa on oleellista, että ennen palveluiden ideoimista kerätään tietoa sitä käyttäviltä asiakkailta. Asiakkaiden ymmärrys perustuu tiedostettujen sekä piilevien toiveiden, tarpeiden ja käyttöympäristön ymmärtämiseen. (Koivisto 2007, 72.) Menestyksestä ratkaisua ei löydetä yleensä palvelun kehittäjien kesken vaan se edellyttää eri organisaatiosojen osallistumista innovoinnin eri vaiheisiin. Vuorovaikutuksesta, jossa toimivaa ratkaisua haetaan iteratiivisesti yhdessä. (Apilo ym. 2007, 40-44.)

Palvelu on prosessi, jonka polkua asiakas kulkee ja kokee sen aika-akselilla. Se on palvelukokonaisuuden kuvaus, joka jakautuu useampaan palvelun palvelutuokioon ja palvelun kontaktipisteeseen. Kontaktipisteitä ovat esimerkiksi ihmiset, toimintatavat ja ympäristöt. Palvelu on usein monen palveluntuottajan yhteinen tarjooma, kuten työpaikkailmoitus, työnhakujärjestelmä, yksittäisen esimiehen rekrytointihaastattelu ja tapa ilmoittaa valinnasta. Asiakkaalle se on kuitenkin yksi palvelukokonaisuus, jonka tarjoaa työntekijää etsivä brändi. (Tuulaniemi 2013, 78-82.)

Tuulaniemen (2013, 284) mukaan Helsingin kaupungin elinkeinojohtaja Eero Holstila näkee, että palvelumuotoilu ja kunnan välinen vuoropuhelu helpottaa kuntien kasvavaa kustannuspainetta lisäämällä toiminnan tuottavuutta ja kilpailukykyä. Samassa yhteydessä Raaseporin kehitysjohtaja Jyrki Hakkaraisen näkee palvelumuotoilun keinona parantaa organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää sekä tuoda työkaluja kommunikoinnin avuksi.

## 2.2.2 Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi

Seuraavaksi kuvataan pääpiirteissään Tuulaniemen (Tuulaniemi 2013, 13, 126-251) näkemyksen mukainen palvelumuotoilun toimintarunko, jonka avulla saa kokonaiskuvan palveluiden kehittämisestä. Mallia voi soveltaa yrityksen omien palveluiden kehittämiseen tai olemassa olevan palvelun kehittämiseen soveltuvin osin. Tuulaniemen malli on valittu, koska se on käytännönläheinen ja sitä on menestyksekkäästi toteutettu suomalaisiin palveluihin eri yrityksissä. Tuulaniemen palvelumuotoilun malli eroaa perinteisistä malleista siinä, että mukaan on otettu palvelutuottajaorganisaation käytännön realiteetit ja palvelun implementointi. Implementoinnilla tarkoitetaan tässä palvelun viemistä markkinoille kuluttajien arvioitavaksi. Tuulaniemen prosessimallia käytettäessä on arvioitava yrityksen tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit sekä hyödyntää prosessimallia kulloisenkin yrityksessä ilmenevän tarpeen mukaan. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esitelty palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet Tuulaniemen mukaan. Palveluprosessin vaiheet ovat jaettu viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat määrittely, tutkimus, suunnittelu, palvelutuotanto ja arviointi.



Kuvio 4. Palvelumuotoiluprosessi (Tuulaniemi 2013, 130 -131).

### 2.2.2.1 Määrittely

Palvelun suunnittelu alkaa suunnittelutyön määrittelyllä. Sen tavoitteena on määritellä suunnittelutyön tavoitteet ja sen tuoma hyöty organisaatiolle. Se kertoo suunnan, minne halutaan päästä, mutta lopputulos jätetään avoimeksi. Tätä määrittelyä ja tehtävänantoa kutsutaan briefiksi. Sen tavoitteena on kuvata palvelua tuottava organisaatio; tavoitteet ja toimintaympäristö, jossa palvelun tuottava organisaatio toimii.

Seuraavat asiat olisi hyvä huomioida briefissä:

- suunnittelutyön tavoite ja mihin asiakastarpeeseen palvelu pyrkii vastaamaan
- palvelun kohderyhmä
- palvelun liiketoiminnalliset tavoitteet
- yrityksen visio, missio ja liiketoimintastrategia
- palvelun laajuus, aikataulu ja eri vaiheet
- projektin budjetti ja resurssit

Seuraavaksi paneudutaan palvelua tuottavaan organisaatioon. Muodostetaan käsitys palvelua tuottavasta organisaatiosta, sen strategioista ja liiketoiminnallisista tavoitteista. Tulevan palvelun kehittäminen tulee soveltua organisaation strategisiin tavoitteisiin. Lisäksi benchmarkingin keinoin voidaan selvittää muiden alan toimijoiden strategisia valintoja, palveluita, toimintatapoja ja oppeja sekä hyödyntää niiden parhaita käytäntöjä.

Organisaatiosta tulee selvittää mm. seuraavat asiat:

- organisaation visio ja arvot
- liiketoimintastrategia
- kilpailutilanne
- brändistrategia
- toimiala
- kehitettävään palveluun liittyvä lainsäädäntö ja muu ohjeistus
- saatavana oleva tieto kohderyhmästä

### 2.2.2.3 Tutkimus

Palvelumuotoilussa palvelu suunnitellaan vastaamaan käyttäjien tarpeita ja odotuksia. Tämän johdosta palvelumuotoilun yksi kriittisimmistä vaiheista on tutkimus kohderyhmän odotuksista, tarpeista ja tavoitteista. Asiakasymmärrystä kasvatetaan loppukäyttäjän arkielämän tarpeista ja motiiveista käsin ja loppukäyttäjät ovat mukana suunnitteluprosessin eri vaiheissa. Tietoa asiakkaista voidaan kerätä joka laadullisesti tai määrällisesti. Kokemusten myötä on selvinnyt, että laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu ymmärrys on huomattavasti merkittävämpää kuin määrällinen tutkimus. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus lähinnä täydentää ymmärrystä ja usein niitä käytetäänkin rinnakkain.

Organisaatiossa asiakasymmärryksen kasvattaminen alkaa tausta-aineiston analyysillä. Tausta-aineisto tarkoittaa organisaatiossa tehtyjä työhyvinvointikyselyjä, asiakastyytyväisyysmittauksia ja ennen kaikkea yrityksen sisällä olevaa hiljaista tietoa. Koska palvelusuunnittelussa on tärkeää sekä yrityksen asiakas että palvelua tuottava henkilöstö, on tärkeää ymmärtää molempien käyttäjäryhmien tarpeet ja odotukset palvelun suhteen. Palvelua tuottavan henkilöstön tieto saadaan esille esimerkiksi haastattelemalla, kyselyillä tai työpajamenetelmillä. Kerättyjen tietojen perusteella voidaan luoda tutkimushypoteeseja, joita testataan asiakastutkimuksissa. Hypoteeseja koetellaan ja ne pyritään osoittamaan joko oikeiksi tai vääriksi. Tutkimusvaiheessa hyödynnetään olettamuksia ja niiden pohjalta lähdetään syventämään asiakasymmärrystä.



Asiakasymmärryksen keräämisessä hyödynnetään useimmiten etnografisia tiedonkeruumenetelmiä, joiden tavoitteena on ymmärtää ihmisen toimintaa ja siinä esiintyviä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Etnografiset menetelmät ovat palvelumuotoilussa keskeisessä asemassa, kun tutkitaan ihmisen arvoja, tarpeita ja toiveita luonnollisissa olosuhteissa. Tutkijan pyrkimyksenä on elää hetken tutkimuskohteen elämää ja omaksua tämän näkökulma tutkittavaan asiaan. Empaattinen lähestymistapa on palvelumuotoilussa välttämätöntä, jotta tutkija saa aidon ja syvällisen kosketuksen kohderyhmään. Etnografisia tiedonkeruumenetelmiä palvelumuotoilussa ovat esimerkiksi haastattelut, design-pelit, varjostus, luotaimet ja online etnografia.

Näiden eri tiedonkeruumenetelmien avulla saadun asiakastutkimuksen tuloksena on suuri määrä eri muodoissa olevaa tietoa, joka tulee perusteellisesti analysoida ja tulkita. Onnistumisen edellytyksenä on se, miten kerättyä tietoa käytetään hyväksi ja jalostetaan niin, että se luo uutta arvoa ja hyötyä palvelun kehittämiseen. Saatua tutkimustietoa voidaan jäsentää samankaltaisuuskaavion, asiakasprofiilien tai design driversien eli suunnitteluohjuriin avulla.

Strategisessa suunnitteluvaiheessa aikaisemmin kuvattua briefiä tarkennetaan asiakastutkimuksessa esiin nousseilla asioilla. Tavoitteena on suunnata palvelutuotetta strategisesti eli ohjata palvelun suunnittelua haluttuun suuntaan. Tämän suunnan mukaisesti yritys luo ja valitsee paikkansa markkinoilla niin, että se voi menestyä. Palvelumuotoilu perustuu vahvaan asiakasymmärrykseen ja lisäarvon tuottamiseen. Tavoitteena on täyttää asiakkaiden tarpeet ja ylittää asiakkaiden odotukset niin, että he ovat tyytyväisiä, käyttävät niitä tai suosittelevat niitä muille.

### 2.2.2.3 Suunnittelu

Ideoinnin tavoitteena on kehittää mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan palvelumuotoilun avulla. Ongelmaa tulee lähestyä mahdollisimman kriittikittömästi ja tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuideoita arvioitavaksi. Ideoita luodaan ideointikierröksillä niin kauan, kunnes projektiryhmä katsoo niiden olevan ongelmanratkaisun kannalta riittävästi.

Palvelumuotoilun ideointi vaiheessa on hyvä ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Oikea kysymyksenasettelu johtaa tavoiteltuun lopputulokseen.
- Suuret kokonaisuudet tulee jakaa osakokonaisuuksiin, jotta niihin päästään käsiksi.
- Palvelupolku tulee jakaa palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin.
- Prosessin heikoin lenkki voi pilata kaiken, joten myös palvelun yksityiskohtiin tulee keskittyä huolella.
- Positiivinen ilmapiiri ja ympäristö ruokkivat luovuutta.

- Deadline on tärkeä - ilman pakkoa ei synny mitään!
- Ideoita tulee generoida. Määrä tuo laatua.
- Alussa mahdollisimmatkin ideat tulee hyväksyä, koska alussa ei voi tietää minkälaiseksi palvelu lopulta muodostuu.
- Ideoita rikastutetaan yhdistelemällä eri henkilöiden ideoita toisiinsa.
- Syntyneet ideat ryhmitellään palvelupolun kontaktipisteiden mukaan idearyhmiksi.
- Ympäristönvaihdos rikastuttaa ideoita - sosiaalipalveluja voi ideoida esimerkiksi hui- puistossa.
- Yhteinen ymmärrys ideoista luodaan visualisoimalla.
- Ideoita on syntynyt riittävästi, jos niistä voidaan rakentaa 3-5 kappaletta erilaisia pal- velukonsepteja.
- Palvelukonsepti koostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta niin, että siinä on ku- vattu palvelutuokiot ja kontaktipisteet.
- Konseptissa kuvataan palvelun keskeinen idea ja esitetään kokonainen tarina yksit- täisten ideoiden sijaan.

Palvelumuotoilussa prototyyppi tarkoittaa nopean mallin rakentamista kehittämisen ja suunnittelun avuksi. Se on nopea ja edullinen tapa testata kehitettävää palvelutuotetta käytännössä; asioita, jotka toimivat ja huomioida ne seikat, jotka eivät sovi palveluun. Palvelun prototyyppiä voi visualisoida monella tavalla. Siinä voidaan käyttää toimistotarvike- ja kier- rätysmateriaaleja ja konkretisoida hahmomalli kehitysryhmän kommentoitavaksi ja arvioita- vaksi. Sen avulla voi havainnollista palvelupolkua ja ideoida palvelun eri kontaktipisteitä.

Service Blueprint eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, resursseista ja asiakkaan toiminnoista palvelukokemuksen aikana. Se eroaa muista prosessikuvausmallista siinä, että palveluketjun toiminnot kuvataan myös asiakkaan näkökulmasta. Service Blueprint -mallissa toiminnot jaetaan näkyvään (front office) ja näkymättömään (back office) osaan sen perusteella, kohtaako asiakas palvelun tuottajan vai ei. Palvelumalli rakentuu neljästä uimaradasta. Ylimmällä uimaradalla kuvataan palveluketjun toiminnot asiakkaan näkökulmasta. Siinä näkyy asiakkaan kokema arvoketju, jonka palveluntarjoaja asiakkaalleen tuottaa. Toisel- la uimaradalla ne palveluntuottajan toimet, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella uimaradalla esitellään interaktiiviset tekniset laitteet, joita asiakas palvelun aikana käyttää. Neljännellä uimaradalla kuvataan toiminnot, jotka eivät näy asiakkaalle, mutta ovat olennaisia vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa.

Palvelun kuvaaminen tulee aloittaa asiakasnäkökulmasta, jotta Service Blueprint -mallista saadaan esille paras mahdollinen hyöty palveluprosessin kehittämiseen. Huolellisesti kuvatu- n mallin pohjalta palveluntuottaja voi arvioida palvelutuotteen tuotantoon liittyvän työmäärän, raaka-aineet sekä resurssit. Mahdollinen palvelun massakustomointi mahdollistuu, kun kulut

lasketaan toiminto toiminnolta. Toimintolaskennan periaatteita hyödyntäen, laskelmiin voidaan lisätä myös jäljellejäävien kiinteiden kustannusten prosenttiosuudet. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden arvioida palvelukokonaisuuden hinnan. Eri toiminnot voidaan avata tarkoiksi kerronnallisiksi tai visuaalisiksi kohtauksiksi, jolloin yritys voi arvioida niiden laatua.

Palvelua arvioivat mittarit tulee yhdistää palvelujärjestelmään mahdollisimman aikaisessa vaiheessa suunnitteluprosessia. Erityisesti kriittiset tavoitteet tulee tunnistaa ja mitata. Palvelutuotannossa kriittisillä mittareilla tarkoitetaan palvelun konversioiden ja suorituskyvyn mittareita. Mittauksilla saatu tieto hyödyttää iteratiivisen suunnittelutavan ymmärrystä yrityksessä. Asiakaskeskeisessä suunnittelussa prototyyppi ja pilotointi ovat tärkeimmät lähestymistavat saada yhteys asiakastyytyvyyteen ja asiakaskokemukseen, mitkä ovat merkittäviä liiketoiminnan menestystekijöitä.

#### 2.2.2.4 Palvelutuotanto

Palvelumuotoilussa palvelun toteuttaminen ja tuottaminen (implementointi) on kriittinen vaihe. Palvelu tulee tuottaa ja toimittaa asiakkaalle sovitusti. Palvelumalli kuvaa palvelun käytännön toteutusta. Yrityksessä palvelun toteuttamista voi miettiä esimerkiksi teatterimetaforan kautta kuvaamalla käytännön toteutusta suunnitelmallisella ja yhdenmukaisena kokonaisuutena. Näytelmäksi nähdään asiakaspalveluhenkilöstön toiminta palvelun asiakasrajapinnassa, näyttämöksi ympäristö, jossa palvelu tuotetaan ja rekvisiitaksi kaikki fyysiset ja digitaaliset työkalut.

Palvelu on hyvä sen jälkeen, kun asiakas on siitä tietoinen. Siihen asti palvelu on vain hyvä idea. Hyvä lanseeraus tuo palvelun tiedoksi oikealle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä ja kohderyhmälle ominaisella tavalla.

#### 2.2.2.5 Arviointi

Palvelumuotoilu on prosessi. Palvelu ei ole koskaan valmis, joten palvelu on jatkuvaa kehittämistä. Arvioinnin tavoitteena on pitää yllä kilpailukykyä ja varmistaa kilpailuetu kilpaileviin palveluihin. Arvioinnin onnistumisen edellytys on kehittämisen aikana määritellyt tarkoituksenmukaiset keskeiset suorituskyvyn mittarit, kuten toiminnan tunnusluvut tai menestysmittarit.

Palvelumuotoilun näkökulmasta palveluiden mittaamisessa on kyse palveluntuottajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta, yrityksen maineesta ja brändistä. Palveluiden mittaaminen on todettu immateriaalisesta luonteesta johtuen yleisesti vaikeaksi. Silti monet globaalitkin brändit kehittävät palveluitaan palvelumuotoilun keinoin ja ovat sitä mieltä, ett-

ei muotoilua ole aina järkevää edes mitata. Palvelumuotoilun tuloksia, kuten strategisen johtamisen vaikutuksia voi parhaiten arvioida vuoden lopussa yrityksen tuloksissa. Mittaaminen on mahdollista, kun palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit ovat suunniteltu peilaten niitä liiketoiminnan haasteisiin. Samalla ne viestivät palvelumuotoilijalle sen, mitä tuloksia yritys muotoilijalta työstään odottaa.

### 3 Menetelmävalinnat

Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja aineiston analyysia. Tutkimuksessa metodologinen triangulaatio johtuu tutkimustehtävästä. Tutkimuksessa halutaan tutkia varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessia inhimillisesti ja taloudellisesti sekä määrällisestä että laadullisesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan sekä työnhakijan tarpeisiin että työnantajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Yksinkertaisesti sanottuna triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Menetelmätriangulaatiossa on kyse moninäkökulmaisuudesta, jossa tutkimuskohdetta tutkitaan eri aineistonhankinta ja -tutkimusmenetelmillä. Menetelmätriangulaation käyttöä perustellaan, koska sen avulla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Metodologisesti triangulaatiota voidaan kuitenkin kyseenalaistaa, koska voidaan ajatella, että eri tutkimusmenetelmät perustuvat eri ihmiskäsityksiin ja tulkitsevat tutkimuskohdetta eri tavoin. Kyse on kuitenkin enemmänkin painotuseroista, siitä onko pääpaino mielenkiintoisilla tutkimustuloksilla vai mahdollisella puhdasoppisuudella. Yleensä triangulaatiotutkimuksessa toimitaan niin, että kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä kerätään yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän jälkeen kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä syvennetään saatua kuvaa. (Eskola & Suoranta 2003,68-74.)

#### 3.1 Aineiston hankintamenetelmä

Tutkimuksen aineisto koostuu sähköisestä taustakyselystä sekä sen jälkeen suoritetuista fokusryhmähaastattelusta, yksilöhaastatteluista, prosessin aikana syntyneestä dokumentaatiosta ja muusta materiaalista sekä tutkimuksen suorittajan omista kokemuksista. Näistä merkittävimpinä ovat haastatteluiden tulokset ja niiden vaikutus palvelunprosessin kuvaukseen sen eri vaiheissa.

Haastattelututkimuksessa on olennaista ymmärrys siitä, minkälaisilla haastattelutavoilla ja kysymysten muotoiluilla mistäkin aiheesta ja kultakin kohderyhmältä voidaan saada paikkansapitävää tietoa. Tärkeää on huomioida, että kaikilla haastattelumenetelmillä voidaan saada tietoa vain siitä, mistä ihmiset kykenevät ja haluavat puhua. (Hyysalo 2009, 126.)

Kysely on survey-tutkimuksen menetelmä, jonka avulla voidaan kohdennetulta joukolta kerätä aineistoa standardoidusti. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Kyselytutkimuksen etuna on sen tehokkuus, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Aineisto voidaan käsitellä nopeasti, koska tiedon käsittelyyn on kehitelty tilastolliset analysointitavat ja raportointimuodot. Kyselytutkimuksessa on mahdollista käyttää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Monivalintakysymysten käyttöä perustellaan sillä, että vastauksia voidaan vertailla mielekkäästi, vastaaminen on nopeaa ja vastauksia on helppo käsitellä. Avoimia kysymysten etuna on se, että vastaaja voi sanoa sen, mitä hänellä on todella mielessä. Asteikkoon perustuvassa kysymystyypissä vastaaja valitsee, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai erimieltä kuin esitetty väittämä. Tietokoneteknologian kehitys on johtanut siihen, että strukturoitujen kysymysten käyttö tutkimuksissa on kasvanut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 193 - 201.)

Fokusryhmähaastattelu on käyttäjätutkimusten tavallisin ryhmähaastattelun muoto. Keskustelua ohjaa moderaattoriksi kutsuttu haastattelijä. Fokusryhmähaastattelulla saadaan koottua monen henkilön odotukset, toiveet, nykyiset työtavat ja niiden ongelmat sekä palveluun liittyvät ongelmat. Menetelmä edistää ryhmädynamiikkaa, joka auttaa haastateltavia muistamaan, miten toimivat tilanteessa tai mikä heitä ärsyttää. (Sinkkonen ym. 2009, 96.)

Fokusryhmän sopiva koko on 4-10 osallistujaa. Tilaisuus on hyvä viedä läpi toisen henkilön kanssa, joka voi samalla kirjoittaa asioita muistiin, joihin on keskustelun edetessä hyvä palata. Ryhmään osallistuvien tulisi olla sosiaalisesti suunnilleen samanarvoisia. Haastatteluun valmistautuminen on tärkeää. Kysymykset ja niiden neutraalius sekä ymmärrettävyys tulee miettiä huolellisesti. Fokusryhmähaastattelu sopii hyvin työkäytäntöihin ja julkisten palveluiden käyttöön. (Sinkkonen ym. 2009, 97 - 98.)

Fokusryhmähaastattelu on nelivaiheinen prosessi. Se sisältää esittelyn, lämmittelyn, varsinaisen haastattelun ja yhteenvedon. Vaikka kysymykset ja haastattelun kulku on etukäteen mietitty, on tärkeää, että tilanne pysyy vapaasti soljuvana ja rentona. Moderaattorin rooli on pitää keskustelu käynnissä, omat näkemykset piilossa, motivoida osallistujia ja pitää huomio asiassa. Fokusryhmähaastattelu analysoidaan käyttäjätutkimuksissa samankaltaisuusanalyysillä. (Sinkkonen ym. 2009, 97 - 100, 118.)

Yksilöhaastattelu etenee parhaimmillaan keskustelun tasolle. Hyvän haastattelun edellytys on aiheesta kiinnostunut haastateltava ja haastattelijalla oleva kuuntelemisen taito. Se on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Yksilöhaastattelun etu on haastateltavan temperamentin mukainen eteneminen, viipyä yksityiskohdissa ja pureutua asi-

oihin syvällisesti. Haastattelun onnistumisen kannalta luottamus ja vapaaehtoisuus ovat avainkysymyksiä.

Teemahaastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelun aihepiirit ovat tiedossa ja sillä on selkeä ennalta mietitty suunnitelma, jonka mukaan haastattelu etenee. Teemahaastattelun vahvuus on sen joustavuus ja sopivuus erikokoisten palveluiden käyttäjätutkimuksiin. Teemahaastattelussa haastattelija ohjaa kysymyksillään haastattelun kulkua, mutta haastattelu polveilee haastateltavan esille tuomien asioiden mukaan. (Eskola & Suoranta 2003, 85 - 93; Sinkkonen ym. 2009, 97 - 98.)

### 3.2 Aineiston analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla analyysillä. Analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan. Teoria voi kuitenkin toimia apuna analyysin etenemisessä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysia. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, millä ei testata teoriaa vaan enemmänkin auotaan uusia ajatusuria. Teoria ohjaavan analyysin päättelyn logiikka on useimmiten abduktiivinen, missä tutkijan ajatteluprosessia ohjaa vaihtelevasti aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii yhdistelemään näitä toisiinsa pakolla ja välillä luovastikin. Yhdistelyn tuloksena voi syntyä jotain aivan uutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96 - 97.)

Yhdistelyssä käytettiin apuna samankaltaisuusanalyysia. Samankaltaisuusanalyysi on käyttäjä-tutkimusmenetelmien analysointimenetelmä haastattelujen ja muiden laadullisten tutkimusmenetelmien aineistojen analysointiin. Samankaltaisuusanalyysissä käydään läpi tutkimuksessa esiin tulleita asioita ja yhdistetään ne muihin tutkimuksen aikana nousseisiin samaan asiaan liittyviin asioihin. Tarkoituksena on saada yleiskuva asioista sekä kirjata pienet tutkimuksessa esiin tulleet yksityiskohdat ja poikkeamat ylös. (Sinkkonen ym. 2009, 118.)

Samankaltaisuusanalyysi on hyödyllinen esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastattelumenetelmiä käytettäessä. Sen tavoitteena on organisoida haastattelun aikana syntynyt aineisto. Samankaltaisuusanalyysi tehdään seinätaululle ja sen tekee tutkimukseen/haastatteluun osallistunut ryhmä yhdessä. Menetelmässä haastattelun aikana esiin nousseet asiat kirjataan yksittäisinä asioina lapuille, jonka jälkeen laput ryhmitellään. Samankaltaisuusanalyysin käyttäminen edellyttää avointa mieltä ja luovuutta. Tavoitteena on nähdä tutkimusaineistosta nousseita samankaltaisia asioita ja ryhmitellä niitä. (Sinkkonen ym. 2009, 118-119.)

Tutkimuksen aineistoa analysoitiin lisäksi kuuntelemalla haastatteluiden nauhoitukset. Haastattelun teemat ovat syntyneet aikaisemmasta aineistosta ja sen pohjalta luodusta struktu-

roidusta kyselystä. Havainnot kerättiin ylös ja ne organisoitiin työpajassa ryhmiteltyjen teemojen alle. Litterointia ei katsottu tarpeelliseksi, koska haastatteluja oli rajallinen määrä ja ne olivat vain yksi valituista tutkimusmenetelmistä. Analyysissä pyrittiin ymmärtämiseen joltavaan menettelytapaan, jossa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.)

#### 4 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimuksen tarkoitus on kehittää rekrytointiprosessia Helsingin kaupungin varhaiskasvatusvirastossa palvelumuotoilun avulla. Työn tarkoituksena on kuvata rekrytointiprosessin nykytila, jonka pohjalta muotoillaan rekrytointiprosessia hyödyntämällä käyttäjien kokemuksia. Tutkimuksen avulla kerätään tietoa kelpoisuusehdot täyttäneiden työnhakijoiden kokemuksista rekrytointiprosessista ja niistä tekijöistä, jotka ovat olleet merkityksellisiä rekrytointiin joltavassa valintapäätöksessä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Helsingin kaupungin rekrytointiprosessi on kuvattu HR -palveluiden ja -prosessien kehittämissuunnitelman yhteydessä. (Liite 1. HR -tietojärjestelmähanke, ehdotus tavoitetilan prosessikuvaukseksi 2015). Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytilanne kuvataan kaaviossa 2. Nykytilan pohjalta lähdetään työstämään käyttäjälähtöistä rekrytointiprosessin kehittämistyötä. Käyttäjinä nähdään sekä rekrytoiva esimies että työnhakuprosessin läpikäynyt rekrytoitu työntekijä.

Rekrytointiprosessin kehittämistyön apuna käytetään Helsingin kaupungille kehitettyä prosessien kehittämisen mallia. Se on kehitetty yhteistyössä Helsingin kaupungin henkilöstökeskuksen vuonna 2007 käynnistyneen hankkeen myötä. Parempi palveluprosessi -opas (hep 2008) on apuväline, jonka avulla käyttäjä saa prosessien kehittämisen käyntiin. (Liite 2.)

Parempi palveluprosessi -oppaassa esitellyn pilotoinnin kohteeksi oli valittu Helsingin kaupungin sosiaaliviraston rekrytointi vuonna 2008. Pilotoinnin aikana kuvattiin sosiaaliviraston rekrytointiprosessi ja tunnistettiin prosessiin liittyviä ongelmia. Tunnistettujen ongelmien ja kehitysehdotusten perusteella laadittiin sosiaalivirastoon rekrytointiprosessin korjaus- ja toimenpidesuunnitelma.

Vuonna 2008 (hep 2008, 31.) laaditun sosiaaliviraston rekrytointiprosessin korjaus- ja toimenpidesuunnitelmassa tunnistettiin seuraavia rekrytointiprosessiin liittyviä ongelmia:

- Työpaikkailmoitukset tulee laatia houkutteleviksi ja erottuviksi.
- Laaditaan pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelma.
- Täyttölupaesitysmenettely tulee poistaa työvoimapula-aloilta.

- Opiskelupaikkakunnilla tulee parantaa näkyvyyttä rekrytoinnin vauhdittamiseksi.
- Rekrytointiin tulee saada uudenlainen työtapa, jonka kautta saadaan enemmän suoria kontakteja opiskelijoihin ja työnhakijoihin.
- Henkilöstöhankinnan resursseja tulee tarkastaa, jotta nopea reagointi ja suurempi joustavuus ovat mahdollisia.
- Määräaikaisten, hyvien työntekijöiden vakinaistamista ilman hakumenettelyä tulee edistää.
- Varalle jääneet kelpoisuusehdot täyttävät työnhakijat tulee hyödyntää rekrytoinnissa.
- Palkkio niille työntekijöille, jotka edesauttavat uusien henkilöiden rekrytointia merkittävästi.
- Palkitsemismenettelyä on hyödynnettävä myös määräaikaisten työntekijöiden kohdalla.

Osa näistä toimenpiteistä on myös tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena. Taustakyselyssä saadun tiedon avulla nostetaan esille ne mahdolliset ongelmakohdat vuoden 2008 toimenpidesuunnitelmasta, jotka nähdään edelleen tärkeinä varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin kehittämässä. Rekrytointiprosessin kehittämistä täydennetään käyttäen hyväksi palvelumuotoilua. Sen avulla voidaan auttaa varhaiskasvatusviraston organisaatiota löytämään rekrytointipalvelun strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa sekä kehittää ja muotoilla rekrytointiprosessia nykytilaa paremmaksi.

#### 4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Kysely tehdään sekä päiväkodinjohtajille, jotka ovat rekrytoineet työntekijöitä viimeisen kolmen vuoden aikana että lastentarhanopettajille ja lastenhoitajille, jotka ovat olleet työnhakuprosessissa viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkimus on monivaiheinen prosessi, jossa rekrytointiprosessia kehitetään sähköisen taustakyselyn, yksilöhaastattelujen ja fokusryhmähaastattelun avulla.

Kysely ja haastattelut järjestetään keväällä 2014. Osallistujat ovat lastentarhanopettajia, lastenhoitajia ja päiväkodinjohtajia. Taustakysely (liite 3.) lähetetään 20 päiväkodinjohtajalle. Fokusryhmähaastatteluun kutsutaan viisi päiväkodinjohtajaa. Yksilöhaastattelut koostuvat viidestä eri haastattelusta. Haastateltavista kolme on lastentarhanopettajaa ja kaksi on lastenhoitajaa. Fokusryhmähaastattelu toteutetaan ennen yksilöhaastatteluja. Fokusryhmähaastattelulta odotetaan syvällisiä vastauksia, koska kysymyksiä on mahdollista rakentaa aikaisemman rekrytointiprosessin korjaus- ja toimenpidesuunnitelman (hep 2008, 31) sekä taustakyselyllä saatavien vastausten varaan.



## 4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen aineisto koostuu taustakyselystä, yksilöhaastatteluista ja fokusryhmähaastattelusta. Lisäksi tutkimus koostuu muista prosessin aikana syntyneistä dokumentaatiosta, muusta materiaalista sekä tutkimuksen suorittajan kokemuksista. Palvelumuotoilun ja osallistavan suunnittelun keinoin etsitään uusia näkymiä siihen, miten varhaiskasvatusviraston organisaation oma osaaminen tunnistetaan ja miten työnhakijoiden palvelupolku rekrytointiprosessin aikana saadaan sujuvammaksi. Yhtenä keskeisenä tavoitteena on palvelumuotoilun avulla kehittää rekrytointiprosessia siten, että se vastaa sekä työnhakijan tarpeita että työnantajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Näkökulmien perusteella työväliseksi rakennetaan palvelupolku, jossa palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet ovat määritelty kaupunkitasoisen rekrytointiprosessin pohjalta (Liite 1). Palvelupolku muotoillaan matkan varrella saatujen eri haastattelu kokemusten myötä.

Rekrytointiprosessi nykytila ja palvelumuotoilun avulla kehitelty rekrytointiprosessi kuvataan mukailen Tuulaniemen (2013, 212 - 216) esittämää Service Blueprint -kaaviota, jossa on nähtävänä sekä palvelunkäyttäjien että taustalla olevien järjestelmien tasot. Service Blueprint eli palvelumalli on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, resursseista ja asiakkaan toiminnosta palvelukokemuksen aikana. Service Blueprint -mallissa toiminnot jaetaan näkyvään (front office) ja näkymättömään (back office) osaan sen perusteella, kohtaako asiakas palvelun tuottajan vai ei. Palvelumalli rakentuu neljästä uimaradasta. Ylimmällä uimaradalla kuvataan palveluketjun toiminnot asiakkaan (työnhakijan) näkökulmasta. Siinä näkyy asiakkaan kokemus arvoketju, jonka palveluntarjoaja asiakkaalleen tuottaa. Toisella uimaradalla ne palveluntuottajan (rekrytoiva esimies) toimet, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kolmannella uimaradalla esitellään interaktiiviset tekniset laitteet (sähköinen rekrytointijärjestelmä eRekry), joita asiakas palvelun aikana käyttää. Neljännellä uimaradalla kuvataan toiminnot (HR-henkilö), jotka eivät näy asiakkaalle, mutta ovat olennaisia vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa.

Fokusryhmähaastattelun suunnittelusta, vetämisestä ja lopputuloksen dokumentoinnista vastaa tutkimuksen suorittaja. Fokusryhmähaastattelun toteuttamisessa on mukana tutkimuksen suorittajan kollega VTM Tuomas Päivinen. Fokusryhmähaastattelun tarkempi sisältö kuvataan myöhemmin tässä kappaleessa.

Tässä tutkimuksessa taustakysely toteutetaan strukturoituna sähköisenä kyselynä. Sähköinen kysely sopii erityisesti lähtötilanteen selvittämiseen ja se on nopea tapa saavuttaa oikea kohderyhmä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224). Tässä tutkimuksessa kysely toimii sekä lähtötilanteen selvittämisessä että apuna fokusryhmähaastattelun ja yksilöhaastatteluiden suunnittelussa.

Taustakyselyn avulla selvitetään päiväkodinjohtajien yleisiä käytänteitä rekrytointiprosessin aikana. Kyselyn avulla selvitetään mm. vuosittaista rekrytointien määrää, rekrytointiprosessin aikataulutusta, käytäntöjä työpaikkailmoituksen laadinnassa, haastattelukokemuksia ja rekrytointiprosessiin liittyvien pakollisten dokumenttien tarkistuskäytänteitä. Lisäksi osassa kysymyksistä oli valittavana eri vaihtoehtoja ja niissä tarkastellaan esimiesten mielipiteitä rekrytoinnista ja rekrytointiprosessista. Osa kysymyksistä jätetään avokysymyksiksi, jolloin vastaaja pystyy muotoilemaan vastauksensa itse. Avointen kysymysten etuna on se, että sillä voidaan osoittaa, mikä vastaajalla on todella mielessä (Hirsjärvi ym. 2008, 201).

#### 4.3 Yksilöhaastattelut

Yksilöhaastattelu toteutetaan teemahaastatteluina, joka on lomake ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että haastattelun teema on selvillä, mutta kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja ja ne eivät ole tietyssä järjestyksessä. (Hirsjärvi, ym. 2009, 208 - 209.) Kysymykset ovat eräänlainen tukilista käsiteltävistä asioista. Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että vastaaja voi puhua varsin vapaamuotoisesti. Teemat kuitenkin muodostavat konkreettisen kehikon, joten aineistoa voi käsitellä kohtuullisen jäsentyneesti. (Eskola & Suoranta 2003, 86-87.) Haastatteluun osallistuu viisi työnhakijana ollutta nykyistä työntekijää.

Työntekijöiden haastattelut rakentuvat seuraavien kysymysten ympärille:

1. Minkälainen työpaikkailmoitus johtaa työhakemuksen jättämiseen?
2. Miten maine vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen?
3. Miten työhaastattelu vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen?
4. Miten toimivaksi haastateltava koki rekrytointiprosessin kokonaisuudessaan?
5. Miten työpaikkailmoituksessa ollut tehtävä on vastannut työntekijän odotuksia?
6. Mikä on keskeistä, että oikea työntekijä ja työnantaja löytävät toisensa?

#### 4.4 Fokusryhmähaastattelu

Fokusryhmä on nelivaiheinen prosessi. Fokusryhmähaastattelua pohjustetaan ideointipalaverilla. Ideointipalaveri toteutetaan tutkimuksen tekijän ja hän kollegansa toimesta. Sen pohjalta laaditaan varhaiskasvatusviraston nykytilaa kuvaava rekrytointiprosessin palvelupolku, joka jaetaan palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin. Palvelupolku visualisoidaan ja sen avulla päiväkodinjohtajat osallistetaan abstraktiin palveluun.

Fokusryhmähaastattelun aineisto analysoidaan kuuntelemalla sen aikana tallennetut nauhoitukset, kuvaamalla visuaaliset tuotokset ja lukemalla työpajan aikaa laaditut muistinpanot.

Litterointia ja systemaattista analysointia ei koeta tarpeelliseksi, koska äänitteiden tarkoitus on toimia fokusryhmähaastattelun jälkeen täydentävänä materiaalina rekrytointiprosessimallin kehittämisessä. Äänitteet tallennetaan digitaalisessa muodossa.

Heti fokusryhmähaastattelun päätyttyä aineisto analysoidaan samankaltaisuusanalyysin avulla. Se tehdään fokusryhmähaastatteluun osallistuneiden kanssa yhteistyössä. Samankaltaisuusanalyysi on seinätaulun menetelmä, jossa esille nousevat asiat on helppo havainnoida ja ne nähdään kokonaisuutena, mikä helpottaa esille nousseiden asioiden organisointia. Tarkoituksena on saada yleiskuva esille nousseista kehittämiskohteista ja kritiikistä sekä löytää yksityiskohdat ja poikkeamat. Lopuksi esille nousseet asiat kirjataan taulukkoon ryhmittäin, jolloin seuraavan vaiheen työstämisen aikana niihin on helppo palata. (Sinkkonen ym. 2009, 118 - 121.)

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään rekrytointiprosessin eri vaiheista esille nousevia kehittämiskohteita ja kritiikkiä. Näitä esiin nousseita asioita analysoidaan samankaltaisuusanalyysin avulla vertailemalla päiväkodinjohtajien vastauksia toisiinsa. Seuraavassa ideointivaiheessa haetaan ratkaisuja esille nousseisiin näkökulmiin ja kolmannessa vaiheessa innovoidaan uusia ideoita rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Uusilla ideoilla tavoitellaan sujuvampaa rekrytointiprosessia. (Sinkkonen ym. 2009, 118 - 119.)

#### 4.5 Tutkimuksen toteutuksen aikataulu

Tutkimusta varten laadittiin tutkimuksen toteutuksen aikataulu, jonka tavoitteena oli toimia tutkijalle suuntaa antavana aikajanana tutkimuksen eri vaiheista. Lisäksi se kuvaa tutkimuksen eri vaiheita ja sitä miten tutkimusprojekti etenee ensin materiaaliin tutustumisesta tutkimussuunnitelmaan. Varsinainen tutkimus sisältää kyselytutkimuksen ja työpajan, jotka lopuksi analysoidaan tuloksia varten. Tämän rinnalla tutkija työstää tutkimuksen viitekehystä. Lopuksi tutkimuksesta laaditaan kirjallinen raportti, joka esitellään opinnäytetyö seminaarissa. Tutkimuksen suunnittelu-aikataulu on esitelty seuraavassa taulukossa 1.

syyskuu 2013 • teoriakirjoihin ja muuhun materiaaliin tutustuminen	lokakuu 2013 • tutkimussuunnitelma • tutkimuslupa • kyselytutkimus	tammikuu 2014 • kyselyn purku • teorian työstäminen	helmikuu 2013 • työpajan suunnittelu • työpajan toteutus	maaliskuu 2013 • aineiston analysointi
huhtikuu 2014 • kirjallisen raportin työstäminen	toukokuu 2014 • kirjallisen raportin työstäminen	kesä - heinäkuu • viimeistely	elokuu 2014 • seminaari	elokuu 2014 • työn luovutus

Taulukko 1. Tutkimuksen toteutuksen aikataulu.

## 5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää käyttäjäkeskeisen suunnittelun ja palvelumuotoilun avulla Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessia. Tarkoituksena on lisäksi selvittää rekrytointiprosessin nykytila ja työnantajan maineen vaikutus työnhakijan valintoihin.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohderyhmä ja eri tutkimusmenetelmillä saatuja tuloksia. Sähköisen taustakyselyn, työpajan ja haastatteluiden tuloksia tarkastellaan asetettujen tutkimusongelmien mukaisesti. Vaikka haastateltujen määrä on melko suppea, ovat vastaukset eri käyttäjäryhmiltä samansuuntaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan mm. jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle, ei tilastollisiin yleistyksiin. Tämän vuoksi on tärkeämpää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, ovat perillä tutkittavasta ilmiöstä, tietävät asiasta paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tiedonantajiksi valitaan henkilöitä, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta asiasta. Tällöin ratkaisevaa ei ole haastateltujen määrä vaan heiltä saadun tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 85 - 86.)

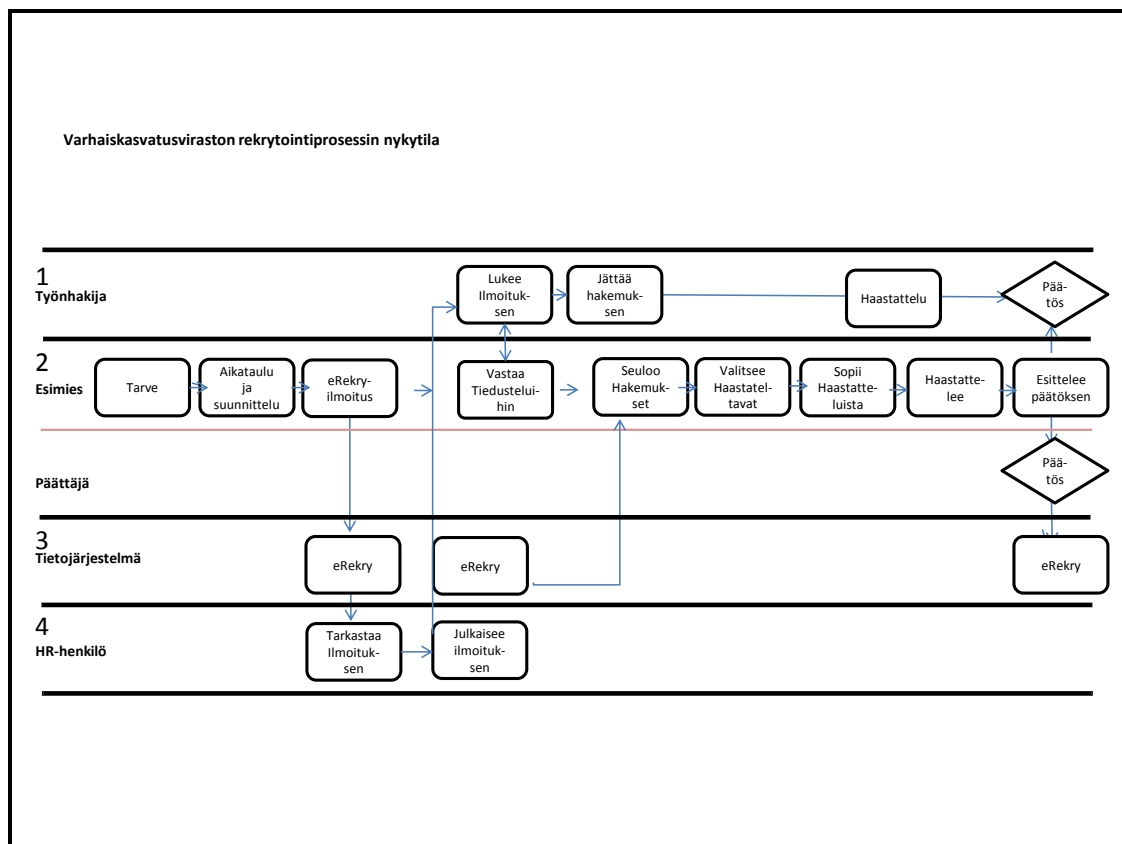
Tutkimus koostui päiväkodinjohtajille suunnatusta taustakyselystä ja fokusryhmähaastattelusta. Päiväkodinjohtajien joukko valittiin esimiehistä, jotka olivat rekrytoineet lastentarhanopettajia viimeisen kolmen vuoden aikana. Teemahaastattelut suunnattiin työntekijöille, jotka olivat rekrytoitu työtehtäviin viimeisen kolmen vuoden aikana. Taustakyselyyn (liite 3) vastasi 12 päiväkodinjohtajaa. Fokusryhmähaastatteluun osallistui neljä päiväkodinjohtajaa. Haastattelututkimus koostui kolmesta eri yksilöhaastattelusta. Haastateltavista kaksi oli lastentarhanopettajaa ja yksi lastenhoitaja.

### 5.1 Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila

Varhaiskasvatusviraston lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien rekrytointiprosessin nykytila on kuvattu sekä taustakyselyn että tutkimuksen suorittajan näkemysten ja kokemusten pohjalta. Prosessin eri vaiheita on verrattu kaupunkitasoiseen ehdotukseen tavoitetilan prosessikuvaukseksi 2015. (Liite 1.) Samalla todettiin, että varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytila on kaupungin HR -tietojärjestelmänhankeen 2015 mukainen. Rekrytointiprosessin nykytilasta nostettiin esiin niitä palvelupisteitä, joissa käyttäjät (esimies ja työnhakija) ovat läsnä ja joiden muokkaamiseen palvelumuotoilun keinoin voidaan vaikuttaa. Rekrytointiprosessin kehittämistä pohjustettiin varhaiskasvatusviraston järjestämässä prosessikoulutuksessa 14.2. - 14.3.2014. (Liite 2.)

Varhaiskasvatusviraston nykytilan prosessikuvaukseen ei ole otettu mukaan rekryointiprosessin alkuvaihetta, jossa kuvataan täyttölupamenettelyä. Täyttölupamenettely on jätetty pois, koska lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien tehtävät ovat vapautettu täyttölupamenetelystä kaupunginjohtajan päätöksellä (Kj, 15.5.2013). Prosessikuvaus päättyy päätökseen työsuhteen solmimisesta. Nykytilan prosessikuvauksesta ilmenee, että päiväkodinjohtajalla on merkittävin rooli prosessin läpiviennissä, palvelun toteuttajana sekä vaikuttajana työhakijan kokemukseen palvelun laadusta ja arvosta.

Seuraavassa kaaviossa 2 on kuvattu tässä tutkimuksessa määritelty varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessin nykytila.



Kaavio 2. Varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessin nykytila.

Päiväkodinjohtajalta kului keskimäärin vähintään yksi työpäivä henkilötyötunteina rekryointiprosessin läpiviemiseen. Vastauksissa ilmeni suurta hajontaa. Prosessiin käytetty aika vaihteli 2-4-tunnista kolmeen työpäivään. Seuraavassa kuviossa 5 on esitetty rekryointiprosessiin käytetty työaika.



Kuvio 5. Rekrytointiprosessin käytetty työaika.

Taustakyselyn perusteella ilmeni, että työnhakuilmoituksen laatiminen on päiväkodinjohtajan mielestä kohtalaisen helppoa. Lisäksi kaikki päiväkodinjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että päiväkodin maineella on vaikutusta työntekijöiden saatavuuteen. Päiväkodinjohtajat kaipaavat lisää tietoa ryhmähaastattelusta. Päiväkodinjohtajat kokivat rekrytointin mielekkääksi, mutta aikaa vieväksi työtehtäväksi. Päiväkodinjohtajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että lisäkoulutusta yksilöhaastatteluihin ei tarvita.

*”Työpaikkailmoituksessa koitin viestiä päiväkodin kiinnostavuutta, työyhteisöä ja hakijan vastuuta ja vapauksia toteuttaa pienryhmätoimintaa.”*

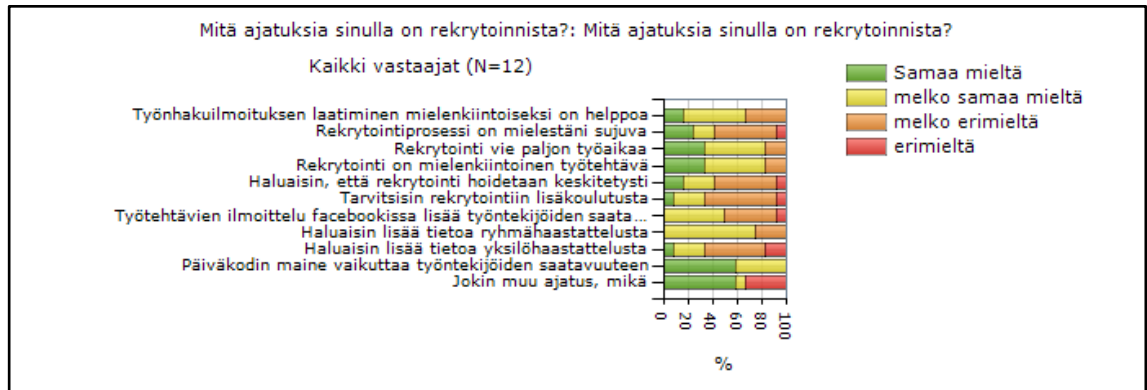
*”Ajattelin, että saisinpa hakijaksi henkilön, joka olisi kiinnostunut sitoutumaan meidän taloon ja haluaisi tulla meille kehittämään toimintaamme entistä paremmaksi. Tarkoituksena oli saada aikaan mahdollisimman houkutteleva ilmoitus. Pyrin saamaan esille sen mitä meidän päiväkodissa kehitetään ja painotetaan.”*

*”Kuvaus työtehtävästä houkuttelevaksi, sijainnin mainostaminen houkuttelevana. Pyrin laittamaan jotain millä ilmoitus erottuu edukseen joukosta. Pyrin myös viestittämään, että toivomme tehtävään varhaiskasvatuksen ammattilaista, niin että houkuttelisin hakijoiksi koulutetut. Välillä on turhauttavaa, kun suurin osa hakijoista on täysin epäpäteviä ja kielitaidottomia.”*

Haastattelujen perusteella työntekijät kokivat, että ovat työnhakuilmoitukset kovin samanlaisia. Kokemusten perusteella he eivät olleet saaneet työpaikkailmoituksen perusteella käsitystä päiväkodin arvoista, painotuksista, toimintakulttuurista tai yleensä jostain, joka olisi erottanut yhden päiväkodin toisesta.

Päiväkodinjohtajien mielestä rekrytointiprosessin tulisi olla sujuvampi. Rekrytointitoiminnan siirtämisestä virastotasolle esiintyi vastaajien keskuudessa hajontaa. Vastaajista 40 % toivoi

rekryointitoiminnan keskittämistä virastotasolle. 50 % vastaajista oli rekrytoinnin keskittämisestä virastotasolle melko erimieltä ja 10 % vastaajista oli asiasta täysin erimieltä. Vastaajista 30 % toivoi lisäkoulutusta rekrytoinnista. Työpaikkailmoittelun tarpeellisuudesta Facebookissa vastaajat olivat tasaisesti sekä melko samaa mieltä että melko eri mieltä. Alla olevassa kuvissa 6 on esitelty päiväkodinjohtajien ajatuksia rekrytoinnista.



Kuvio 6. Päiväkodinjohtajan ajatuksia rekrytoinnista.

Taustakyselyssä ja fokusryhmähaastattelussa päiväkodinjohtajat kuvailivat, että nykytilanteessa lastentarhanopettajien ja lastenhoitajien haastatteluissa keskeisinänä sisältöinä ovat työnsisältö ja hakijan osaaminen suhteessa tulevaan työtehtävään. Päiväkodinjohtajat olivat yhtämieltä siitä, että avoimiin työpaikkoihin ei ole riittävästi koulutettuja ja kelpoisuusehdot täyttyviä työnhakijoita, jotta haastatteluun voisi hakemusten perusteella valita tehtävään ansioituneimmat ja sopivimmalta tuntuvat työnhakijat.

*” Hakijoiden vähyyden vuoksi, kaikki koulutetut pääsivät haastatteluun. Kutsuin heidät haastatteluun puhelimitse. Kerroin alustavasti sijaisuudesta ja sen kestosta, mihin ryhmään ja kyselin vielä taustatiedoista. Näkyivät kyllä ilmoituksessa ja hakijan tiedoissa.”*

*”Haastatteluun olen kutsunut ensisijassa pätevät hakijat. Jos päteviä ei ole ollut muut huomioitu. Pätevistä olen kutsunut haastatteluun ensin ne joilla hakemus vastannut meidän arvoja. Haastatteluun kutsuttu ensisijaisesti soittamalla hakijalle, mutta jos en ole tavoittanut olen laittanut sähköpostia. Sovimme haastattelu ajan (n.1 tunti) ja paikan. Pyysin hakijaa ottamaan mukaan henkilöllisyyspaperit, työ- ja opintotodistukset. Hakuprosessista kerron haastattelun lopuksi, kerron milloin olen tekemässä päätöstä ja kuinka paljon hakijoita haastattelen.”*

*”Opettajien paikkoja ei hakenut yhtään pätevää. Epäpätevistä valitsin työkokemuksen ja jonkinlaisen pedagogisen koulutuksen omaavia haastatteluun. Soitin valituille. Sovin haastattelu ajan ja pyysin tarvittavat dokumentit. Lupasin soittaa jokaiselle haastatteluun pyydetylle. Sähköposti kaikille hakijoille paikan täyttymisestä. Erytislasterhanopettajan paikkaan pyysin kaikki neljä haastatteluun, koska olivat päteviä.”*

Kaikki haastatellut työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että työhaastattelu olisi voinut olla sisällöisesti rikkaampi. Kaikki työntekijät arvioivat, että työllisyystilanteella oli heikentävä vaikutus haastatteluiden sisältöön. Työntekijöiden mielestä hyvä haastattelu on sopivan haastava. Lisäksi haastattelussa on tärkeää kertoa tulevasta työtehtävästä, pedagogiikasta, ilmapiiristä, johtamisesta ja työn tuomista mahdollisuuksista.

## 5.2 Työnantajan maineen vaikutus rekrytointiprosessissa

Kyselyn ja haastattelujen perusteella kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työpaikan maineella on suuri vaikutus työntekijöiden saatavuuteen. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että eri päiväkodeilla on erilainen maine. Lisäksi kaikki vastaajat totesivat, että heillä oli tietoa hyvässä sekä huonossa maineessa olevista päiväkodeista.

Päiväkodinjohtajien mielestä maineeseen ja vetovoimaisuuteen vaikuttaa alueen asiakaskunta. Heidän kokemusten perusteella osa hakijoista ja työpaikan vaihtajista liikkuvat ”helpon” asiakaskunnan perässä. Maineeseen voi vaikuttaa profiloitumalla. Profileituminen tulisi näkyä julkisesti päivähoitoyksikön varhaiskasvatussuunnitelmassa, nettisivuilla ja työnhakuilmoituksessa. Päivähoitoyksikön nettisivuilla tulisi olla riittävästi tietoa, sen tulisi olla ajan tasalla ja päivittäminen tulisi olla helppoa sekä yksikön itsensä päivitettävissä. Päiväkodinjohtajat olivat yhtä mieltä siitä, että kaiken tiedon tulee olla rehellistä eikä tule luvata sellaista, mikä ei oikeasti toteudu. Päiväkodin todellisuuden ja julkisen viestin tulee olla yhtä. Päiväkodinjohtajien mielestä työpaikkailmoituksella ja haastatteluilla on suora vaikutus positiiviseen henkilöstöimagoon.

*”Yritin kuvata meidän päiväkotia ja tulevaa ryhmää ja työtehtäviä lyhyesti. Tämän vuoden puolella olen entistä enemmän alkanut kiinnittää huomioita siihen mitä avoimeen paikkaan kirjoitan, se on ensimmäinen kuva meidän talosta ja talomme arvoista ja pedagogiikasta.”*

Päiväkodinjohtajien mukaan maine välittyy työnhakijoille asiakkaiden, työntekijöiden, Seure henkilöstöpalvelut Oy sijaisten ja harjoittelussa olevien opiskelijoiden välityksellä. Korpi ym. (2012) toteavat samoin, että työpaikan mielikuvaa rakentavat kaikki yrityksen, palvelun ja



sen henkilöiden kanssa tekemisissä olevat. Yrityksen maine kasvaa yrityksen sisältä, sen työntekijöistä ja asioista, joista he viestittävät. He jakavat parhaiten ja uskottavammin tietoa yrityksestä ja sen maineesta.

Työntekijöiden mukaan maineeseen vaikuttaa ensisijaisesti päiväkodin työntekijät, eivät asiakkaat. Kuitenkin työnhakijat arvostivat tulevaisuudessa asiakkaina ns. normaaliutta ja he eivät olleet kiinnostuneita päiväkodeista, jonka työtehtävissä korostuivat erityiset haasteet esimerkiksi varhaiskasvatukselliset tukitoimet. Työntekijöiden mukaan päiväkodin maine syntyy kasvatusolosuhteista, työskentelytavoista, esimiehen tavasta johtaa päiväkotia, ilmapiiristä ja työntekijöiden kohtelusta. Työntekijöiden mielestä päiväkodinjohtajalla on suurin yksittäinen vaikutus maineeseen. Yksi haastateltavista totesi, että päiväkodinjohtaja on päiväkodin maineen luoja.

Hyvä maine välittyy työntekijöiden mielestä tuleville työnhakijoille esimerkiksi opiskeluihin liittyvien harjoitteluiden kautta, oppilaitoksen harjoitteluiden palautekeskusteluissa, tavassa vastaanottaa sijainen ja ensivaikutelman välityksellä. Työntekijät korostivat ensivaikutelman merkitystä työhaku vaiheessa. Huono ensivaikutelma vaikuttaa rekrytointiin kielteisesti ja saattaa estää rekrytoinnin kokonaan.

Työntekijöiden mukaan ensivaikutelman päiväkodista aistii sen ilmapiiristä. Se välittyy työnhakijalle ennen kaikkea rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa, kun työnhakija ensimmäistä kertaa astuu päiväkodin ovesta sisään. Työntekijät kertoivat, että ensivaikutelmaan vaikuttavat tervehtiminen, paikalla olevien työntekijöiden suhtautuminen lapsiin ja toisiinsa, lasten sylissä pitäminen, oppimisympäristö, lasten tekemien töiden arvostus ja se näyttääkö päiväkotia lasten paikalta.

Työntekijät kertoivat, että haastattelutilanne ja sen sisältö vaikuttavat päiväkodin maineeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työntekijät korostivat, että työnhakuvaiheessa haastattelun vaikutus rekrytointiin ja kokemukseen työsuhteen alusta on merkittävä. Hyvä haastattelu vahvistaa näkemystä päiväkodin hyvästä maineesta. Haastattelussa kerrotut asiat työstä, pedagogiikasta, ilmapiiristä, johtamisesta ja työn tuomista mahdollisuuksista pitää olla kestäviä ja todentua työsuhteen aikana. Haastattelussa annetulla väärällä informaatiolla on vaikutus työviihtyvyyteen, työpaikan vaihtohalukkuuteen ja työntekijän välittämään viestiin työpaikan maineesta.

Maineen ohella työpaikan valintaan vaikuttavat haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden mukaan seuraavat asiat:

- työmatka
- asuinalue, jossa päiväkotia sijaitsee

- lapsiryhmän ikärakenne
- työpaikkailmoituksesta välittynyt mielikuva
- päiväkodinjohtaja
- työsuhde - vakituinen/määräaikainen
- Seuren ja opiskelun aikaisen harjoittelun tuomat aikaisemmat kokemukset
- työnhakijan kavereiden ja muiden tuttujen kertomukset ja kokemukset

Vaahtion (2005, 53-56) mukaan työntekijä valitsee työnsä, mitä hakee. Työnantajan tulee huomioida tämä ja kiinnittää huomiota ennakointiin ja yrityksen maineeseen. Hyvä maine vähentää rekrytointiin liittyviä ongelmia. Työntekijän valintaan vaikuttaa työtehtävän lisäksi monet asiat, kuten palkka ja työpaikan sijainti.

### 5.3 Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Tässä luvussa selvitetään, miten tutkimuksen viitekehyksessä esitellyn Tuulaniemen (2013) mukaisen palvelumuotoilun mallin avulla uudistettiin rekrytointiprosessia varhaiskasvatusvirastossa. Lisäksi kappaleessa esitetään, miten palvelumuotoiluprosessissa kuvatut eri vaiheet toteutettiin. Lopuksi esitellään tämän tutkimuksen tuloksena syntynyt varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin visuaalinen prototyyppi Service Blueprint -kaavion avulla.

Tuulaniemen (2013, 129) mukainen näkemys palvelumuotoiluprosessista on valittu tämän tutkimuksen toimintarungoksi, koska se on käytännönläheinen ja sitä on menestyksellisesti toteutettu suomalaisissa yrityksissä. Lisäksi se antaa palvelumuotoiluprosessin suunnitteluun ja kehittämiseen tarvittavat työkalut. Tuulaniemen mallissa esitettyä palvelusuunnitteluprosessia voidaan täydessä mitassa käyttää uuden palvelun kehittämiseen. Olemassa olevan palvelun kehittämiseen prosessia voidaan käyttää soveltuvin osin.

#### 5.3.1 Rekrytointiprosessin määrittely ja esitutkimus

Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin suunnittelutyö alkoi suunnittelutyön määrittelyllä. Sen tavoitteena on kuvata organisaation strategiset tavoitteet ja määrittellä suunnittelutyön tavoitteet sekä sen tuoma hyöty organisaatiolle (Tuulaniemi, 2013, 132).

Varhaiskasvatusviraston strategia pohjautuu Helsingin kaupungin strategiaohjelmaan vuosille 2013 - 2016. Strategiset linjaukset liittyvät kaupungin strategian pääkohtiin hyvinvointi ja palvelut sekä johtaminen. Strategisissa painotuksissa korostetaan palvelujen käyttäjälähtöisyyttä ja asiakkaan osallisuuden lisäämistä. Tuottavuuslinjausten mukaisesti yhtenä tavoitteena on tuottaa palvelut nykyistä edullisemmin.

Helsingissä varhaiskasvatuksen tavoitteena on hyvinvoiva lapsi. ”Stadissa on kliffaa olla snadi!”, on varhaiskasvatusviraston visio. Varhaiskasvatusviraston toiminta-ajatuksena on: ”Varhaiskasvatusvirasto edistää lapsen turvallista kasvua ja vaalii lapsuuden unelmia.” (Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013, 5.)

Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hallintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota työnantajakuvan merkitykseen. Onnistunut rekrytointi varmistaa laadukkaan ja tehokkaan palvelutoiminnan strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Työntekijän ottaminen palvelussuhteeseen on pitkäaikainen investointi. Helsingin kaupungin rekrytoinnin tavoitteena on saada tehtävään koulutukseltaan, osaamiseltaan ja työkokemukseltaan parhaiten soveltuva henkilö. Rekrytoinnin tulee vastata tulevaisuuden osaamishaasteisiin. ( Helsingin kaupunki, Henkilöstöhankinnan periaatteet.) Sujuva ja taloudellinen rekrytointiprosessi edellyttää työnhakijan näkökulmasta nopeaa sekä tehokasta palvelua ja työnantajan näkökulmasta taloudellista toimintaa, jossa samankaltaisten päällekkäisten työtehtävien henkilötyötuntien määrä on mahdollisimman vähäinen. Varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin perustiedot ja määrittely kuvataan liitteessä 2 ja rekrytointiprosessin nykytila edellä esitetyssä kaaviossa 2.

### 5.3.2 Tutkimus rekrytointiprosessin käyttäjien tarpeista ja toiveista sekä strategiset valinnat

Tutkimusvaiheessa otettiin selvää rekrytointiprosessin käyttäjien odotuksista ja tarpeista. Käyttäjiksi tässä tutkimuksessa nähtiin sekä lastentarhanopettaja/lastenhoitaja työnhakijana että päiväkodinjohtaja rekrytointiprosessin toteuttajana. Tuulaniemen (2013, 143) mukaan palvelumuotoilussa tietoa voidaan kerätä joko määrällisesti tai laadullisesti. Laadullisilla tutkimusmenetelmillä saavutettu tieto on kuitenkin merkittävämpää, mutta sitä voidaan täydentää määrällisillä menetelmillä. Usein näitä menetelmiä käytetään palvelumuotoilussa rinnakkain, kuten tässä tutkimuksessa on tehty.

Kvantitatiivista tutkimusta tässä tutkimuksessa edusti sähköinen taustakysely ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä teemahaastattelun keinoin toteutetut fokusryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelut. Lisäksi metodina käytettiin samankaltaisuuskaaviota fokusryhmähaastattelun tutkimustiedon analysointiin.

Samankaltaisuusanalyysi tehtiin fokusryhmähaastattelun aikana yhteistyössä kaikkien osallistujien kanssa. Se on seinätaulumenetelmä, jossa esille nousevat asiat voitiin helposti havainnoida ja ne nähtiin kokonaisuutena. Tarkoituksena oli helpottaa esille nousseiden asioiden organisointia. Tutkimusaineistosta etsittiin samankaltaisia asioita ja ne ryhmiteltiin yhteisten teemojen alle. Tarkoituksena oli saada yleiskuva esille nousseista kehittämiskohteista ja kritii-

kistä sekä löytää yksityiskohdat ja poikkeamat. Lopuksi esille nousseet asiat kirjattiin tauluk-  
koon ryhmittäin. ( Sinkkonen ym. 2009, 118 - 121; Tuulaniemi 2013, 154.) Alla olevassa kuvas-  
sa 1 näkyy samankaltaisuuskaavio rakentamsvaiheessa.



Kuva 1. Samankaltaisuuskaavio.

Aluksi fokusryhmähaastattelun aikana syntynyt materiaali ryhmiteltiin 13 eri ryhmään rekry-  
tointiprosessin nykytilan palvelupisteiden mukaan (kuvio 7). Ryhmiin kertynyt materiaali käy-  
ttiin läpi ja analysointiin. Lopuksi osa ryhmistä liitettiin osaksi toista ryhmää. Jäljelle jäi kuusi  
eri ryhmää. Näiden kuuden ryhmän tiedot vietiin taulukko-ohjelmaan. Tiivis ryhmittely nosti  
esille keskeiset asiat rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Seuraavassa taulukossa 2 on esitelty  
samankaltaisuuskaavio analysoituna.

Tarve, ajan-kohta ja työnhakuilmoitus	Julkinen viestintä	Keskitetty palvelu	Maine	Kärkihakijoiden haastattelut ja valinta	Uudet ideat
Jokaisella toimipisteellä yksilöity työnhakuilmoitus pohja	Miten olla houkutteleva? Totta ei tarinaa!	Kaikki määräämiskäiset tehtävät	Ensivaikutelma	Vakituiset tehtävät	Pikatreffit 2x vuodessa
Hakujen yhdenaikaisuus	Haemme työntekijöitä vakaan	Tasalaatuinen palvelu	Tiedon nopeus ja helppous	Valitse vain hyvä	Haastattelupäivä
Ilmoitus kuvaa työtä realistisesti	Nettisivut ja vasut reaaliajassa	Nopeus	Tiedon luotettavuus	Suosituks	keskitetty rekrytointitoiminta
Seure - yhteinen etu	Päiväkodin kotisivulta linkki eRekryyn	Osaamisen hyödyntäminen	Hakuprosessin läpinäkyvyys	Osaaminen	Älä koske toisen hakijaan - estä shoppailu
Myyvä ilmoitus - vain ilmoitus, joka johtaa työnhakuun on merkittävä	Päiväkodin virtuaalisittely	Henkilöstöpölyn liikuttelu	Vuorovaikutus ja palvelualltius	Ei saa luvata liikaa	Oppilaitosyhteistyöllä valmis polku työelämään
Mielikuvan merkitys	Ei-kirjeen viesti: Hae uudelleen	Hakijoiden yhdenvertaisuus	Mentorointi	Motivaation merkitys	eRekryn kehittäminen
Somen jamuiden uusien tapojen monipuolinen hyödyntäminen	Osaaminen keskeistä	Tiedonvälitys tasalaatuisesti tarjonnasta hakijalle	Työnkierto	Haastattelutilanteen merkitys - molemminpuolinen valintatilanne	Monipuolinen oppisopimus mahdollisuus
Painotukset ja erityispiirteet näkyviin	Tietotekniikan hyödyntäminen monipuolisesti	Hakijan osaamisen kohdentaminen	Urakehitys	Monipuolinen palkkausjärjestelmä	Julkikuva
Työn merkityksellisyys näkyviin	Tiedon jatkokäyttö	Jatkuva palvelu myös työsuhteessa oleville	Positiivinen henkilöstöimago - some	Silta hyvään työsuhteeseen	Työhaun yhdenaikaisuus

Taulukko 2. Samankaltaisuuskaavio analysoituna.

Rekrytointiprosessin strategista ajattelua ohjaa differentiaalipainotteinen keskittämistrategia (Tuulaniemi 2013, 175 -176). Sen tavoitteena on täyttää pienen erityisryhmän, työnhakijoiden erityistarpeet ja tuottaa heille lisäarvoa. Lisäarvo perustuu siihen, että työnhakijat ovat tyytyväisiä rekrytointipalveluun tai parhaassa tapauksessa se jopa ylittää heidän odotuksensa siitä.

### 5.3.3 Rekrytointiprosessin suunnittelu, konseptointi ja palvelun prototypointi

Palvelumuotoilun ideana on, että jo suunnitteluvaiheessa kehitetään paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan palveluun. Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki palvelun osapuolet olisivat mukana päättämässä, millainen palvelu lopuksi tuotetaan. Yhteiskehittäminen tapahtuu esimerkiksi työpajoissa. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että huomioidaan kaikki mahdolliset palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilun työtapa ja periaate. (Tuulaniemi 2013, 117 - 118.) Palvelumuotoilussa tavoitteena on palvelutuote, joka ilahduttaa asiakkaita ja täyttää palveluntuottavan organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet (Tuulaniemi 2013, 103).

Tässä tutkimuksessa erilaisia ratkaisuehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi kerättiin taustakyselyn, haastatteluiden ja fokusryhmähaastattelun aikana. Rekrytointiprosessin ja uuden palvelumallin kehittäminen kiinnostivat aidosti päiväkodinjohtajia ja työntekijöitä. Mukana olleet käyttäjäryhmät esittelivät avoimesti erilaisia ratkaisuehdotuksia ja käytännön toimintatapoja palvelun tuottamiseen. Ehdotukset olivat samansuuntaisia, mutta lähestymistapaan vaikutti osallistujan aikaisemmat kokemukset rekrytoinnista, osallistujan tausta sekä henkilökohtaiset näkemykset.

Päiväkodinjohtajat:

*”Henkilökunnan eläköityminen tuntuu jo nyt meillä. Rekrytointi tulee koko ajan lisääntymään ja tulee viemään yhä enemmän aikaa esimieheltä. Keskitetty rekrytointi on varmaan tulevaisuuden visio.”*

*”Toivoisin, että työntekijät etsittäisiin keskitetysti, mutta itse pääsisin vaikuttamaan valintaan.”*

*”...pätösvalta myös vakinaisille vakansseille delegoitaisiin pk-johtajalle. Nykyinen prosessi vie kohtuuttomasti aikaa. Keskitetty työhönotto, jonka kautta saisi muutaman haastatteluun.”*

*”Rekrytoinnin pitäisi sujua niin, että johtaja voisi laittaa ilmoituksen ja keskittyä sitten valitsemaan oikean henkilön ja sitten kaikki kirjalliset työt /sopimukset, dokumentit yms. tulisi ehdottomasti tehdä toimistotyönä vakansa. Esimiehiltä kuluu liian paljon aikaa erilaisten koontien yms, sopimusten vässäämiseen. Me emme edes ole taas sen asian asiantuntijoita. Hijat-*

*järjestelmäkin on erittäin monimutkainen ja päällekkäistä työtä tuntuu olevan edelleen paljon. Työsopimus hijatissa, mutta perustiedot kuitenkin paperisena?”*

*”Systeemi mielestäni toimii. Hakijoita on vaan älyttömän vähän.”*

Työnhakija:

*”...odotan nopeata yhteydenottoa. Viimeistään viikon kuluttua haun päättymisestä pitää ottaa yhteyttä. Haluaisin heti tietää, et mun hakemus on mennyt perille.”*

*”...koko prosessi saisi korkeintaan kestää kuukauden hakuajan jälkeen.”*

*...jos olis videoita ni niissä pitäis näkyä tilat, lasten tuotokset, haastatella jostain työntekijää, miten tavarat ja lelut on siellä. Onks ne esillä ja saatavilla. Työergonomiaakin ois hyvä näyttää ja onks seinillä lasten tekemiä juttuja.*

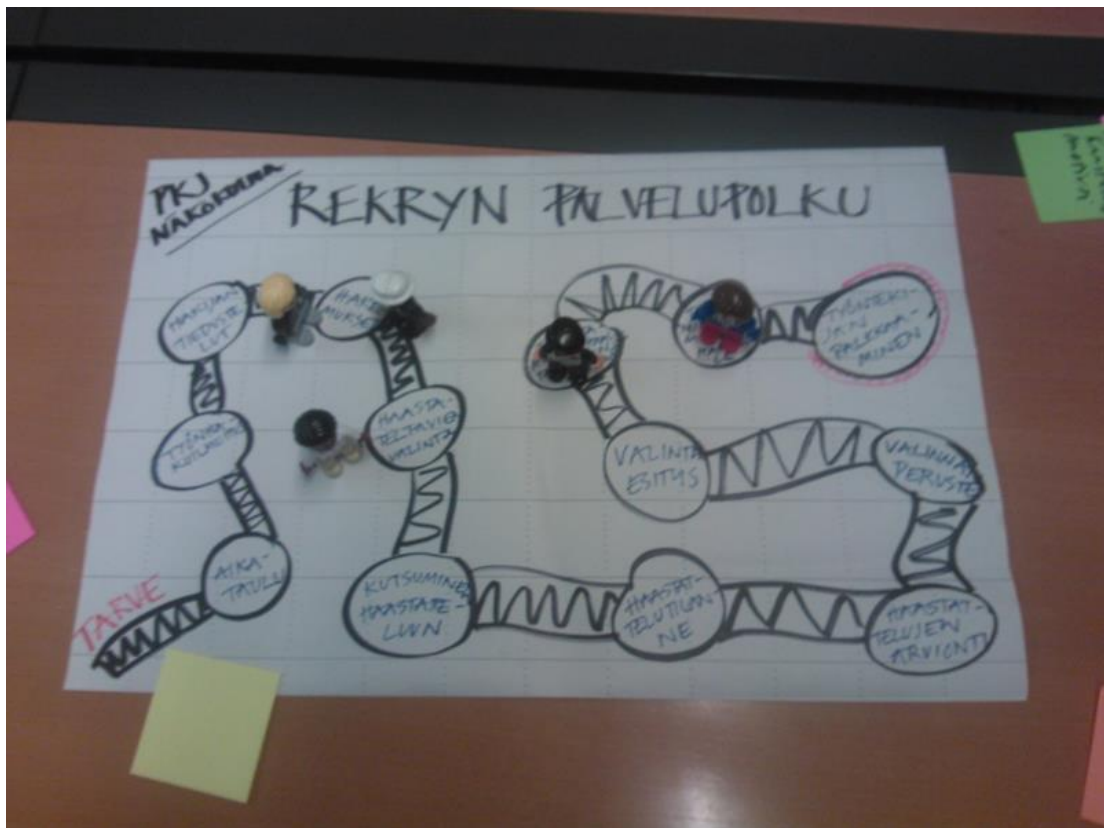
*...työhönotto ois paljon kivempi kuin netti. Josta saisi tietoa alueista ja eri paikoista...etukäteen varattu aika ois hyvä. Siinä tehtäisiin esikartoitus, esihaastattelu.”*

Tutkimuksen suorittaja esitti haastatteluiden aikana erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Ratkaisuvaihtoehdot nousivat taustakyselystä sekä haastattelun ja työpajan aikana syntyneistä ideoista. Tutkimuksen suorittaja vertasi esiteltyjä ideoita varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin nykytilaan ja kaupunki tasoiseen HR-tietojärjestelmähankkeen rekrytointiprosessin kuvaukseen. Lisäksi ideoita peilattiin Parempi palveluprosessi -oppaan (hep 2008, 35) pilotoinnin kohteeksi valitun Helsingin sosiaaliviraston rekrytointiprosessin kuvaukseen.

Fokusryhmähaastattelua varten rekrytointiprosessin nykytilan kokonaisuus jaettiin osakokonaisuuksiin. Osakokonaisuuksista muodostui käyttäjän kokema palvelupolku, joka on jaettu palvelutuokioihin ja palvelun kontaktipisteisiin. Kuvassa 2 on nykytilaa kuvaava rekrytointin palvelupolku. Palvelupolun palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet ovat

- rekrytointi tarpeen toteaminen
- rekrytointiprosessin aikataulu
- työhakuilmoitus
- hakijan tiedustelut hakuajana
- hakemusten käsittely
- haastateltavien valinta

- haastatteluun kutsuminen
- haastattelutilanne
- haastattelujen arviointi
- valinnan perustelu
- valintaesitys
- tiedottaminen haastatteluun osallistuneille
- tiedottaminen muille hakijoille
- työntekijän palkkaaminen



Kuva 2. Rekrytoinnin palvelupolku.

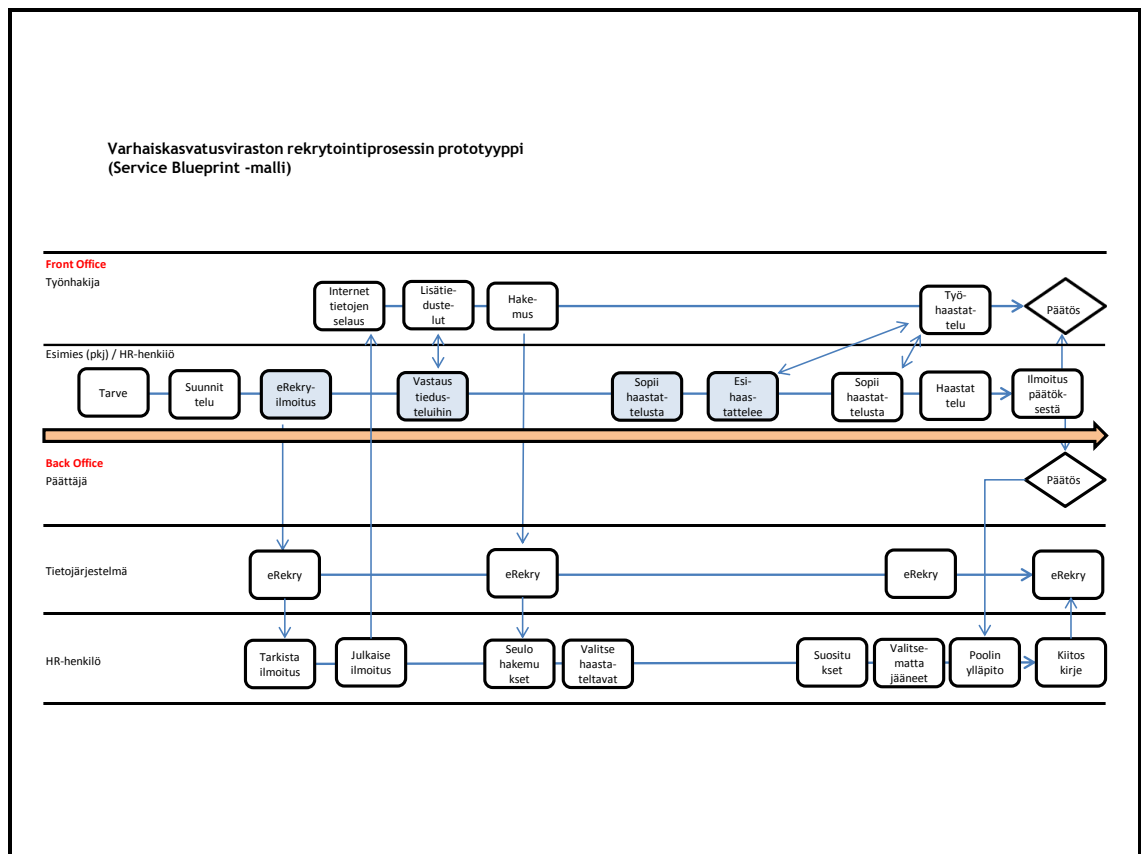
Prototyypointi eli palvelumallin kuvaus visualisoitiin Service Blueprint -palvelumallin avulla. Tuulaniemen mukaan (2013, 212 - 215) se on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, resursseista ja asiakkaan toiminnoista palvelukokemuksen aikana. Palvelumalli rakentuu neljästä uimaradasta:

1. Ylimmällä uimaradalla kuvataan palveluketjun toiminnot työnhakijan näkökulmasta. Siinä näkyy työnhakijan kokema arvoketju, jonka palveluntarjoaja työnhakijalle tuottaa.
2. Toisella uimaradalla ovat ne palveluntuottajan toimet, jotka toteutetaan suorassa vuorovaikutuksessa työnhakijan kanssa.



3. Kolmannella uimaradalla esitellään interaktiiviset tekniset laitteet, joita palvelun aikana käytetään.
4. Neljännellä uimaradalla kuvataan toiminnot, jotka eivät näy työnhakijalle, mutta ovat olennaisia vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa.

Kaaviossa 3 on tässä tutkimuksessa kehitelty osittain keskitetyn rekryointipalvelun prototyyppi Helsingin varhaiskasvatusvirastoon. Se kuvaa rekryointiprosessia, jota on kehitelty palvelumuotoilun periaatteiden mukaan.



Kaavio 3. Prototyyppi varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessista

Yllä kuvattu prototyyppi varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessista (kuvi 9.) eroaa olennaisesti varhaiskasvatusviraston rekryointiprosessin nykytilan kuvauksesta (kuvi 6.) siinä, että prototyypissä painopiste rekryointiprosessin toteutuksesta on jakautunut sekä päiväkodinjohtajalle että HR -henkilölle. Lisäksi HR -henkilö on prototyypin palvelumallissa suorassa kontaktissa työnhakijaan. HR -henkilö on siirtynyt ns. Back Office -puolelta myös Front Office -puolelle. Palvelun kontaktipisteet ovat molemmissa palvelumalleissa lähes samoja, vaikka toimijat kontaktipisteissä ovat jakautuneet toisin. Rekryointiprosessin alku- ja loppupää ovat myös molemmissa malleissa säilyneet lähes ennallaan. Lisäyksenä prototyypin loppupäähän on tullut henkilöstöpooli. Sen tarkoituksena on ylläpitää työnhakijoiden henkilöstöresurssia eri-

tyyppisiin työtehtäviin. Se ei kuitenkaan tarkoita ns. sijaispankkia. Sen tarkoituksena on auttaa passiivista työnhakijaa löytämään juuri toiveidensa mukainen työpaikka esimerkiksi päiväkodin painotuksen, sijainnin tai pedagogiikan näkyvyyden mukaan. Prototyypin mukaisen osittain keskitetyn rekrytointipalvelun olisi myös mahdollista edistää päiväkodinjohtajien toivomaa palvelutoiminnan rekrytointien hakuajankohtien keskittämistä tietyille ajanjaksoille vuotasolla.

#### 5.3.4 Rekrytointipalvelun toteuttaminen, tuottaminen ja pilotointi

Prototyypin mukaista osittain keskitetyn rekrytointipalvelun pilotointia ja toteuttamista ei ole tämän tutkimuksen aikana tehty. Sen vieminen käytännön tasolle olisi vaatinut varhaiskasvatusturvaston johdon päätöksen siitä, että osittain keskitetty rekrytointipalvelu olisi kokeilemisen arvoista. Seuraavassa kappaleessa on esitelty, miten mahdollista pilotointia voisi esimerkiksi testata käyttäjillä sekä työnhakijoilla että päiväkodinjohtajilla.

Osittain keskitettyä rekrytointipalvelua voisi pilotoida esimerkiksi yhdellä varhaiskasvatusalueella. Valitun alueen päiväkodinjohtajille tulisi ensiksi kertoa, mitä palvelun kehittäminen palvelumuotoilun avulla tarkoittaa. Systemaattinen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin voi olla osalle päiväkodinjohtajista vierasta. Lisäksi heille tulisi selvittää, että testattava rekrytointipalvelu ei ole vielä valmis palvelumalli. Sen toimivuutta vasta arvioidaan. Palvelumuotoiluprosessissa palvelun testaaminen käytännössä on tärkeää aloittaa jo varhaisessa vaiheessa. Testauksen tarkoituksena on kerätä palautetta molemmilta rekrytointipalvelun käyttäjäryhmiltä sekä työnhakijoilta että päiväkodinjohtajilta. Saatujen tulosten perusteella suunnittelijat voivat todeta, mikä palvelumallissa toimii ja mikä ei. Vasta kun rekrytointipalvelun koetaan olevan toteuttamiskelpoinen, se tulee kuvata uudelleen visuaalisen Service Blueprint -mallin avulla. Lisäksi kaikki rekrytointipalveluun liittyvä muu toiminta ja rekrytointipalvelun eri kontaktipisteet tulee viimeistellä huolellisesti. Sen jälkeen palvelu olisi valmis lanseerattavaksi käytäntöön laajemmin.

Ennen pilotoinnin aloittamista olisi tärkeää perehdyttää valitun varhaiskasvatusalueen päiväkodinjohtajat ja muut rekrytoinnissa mukana olevat osapuolet systemaattisesti osittain keskitetyn rekrytointipalvelun eri vaiheisiin. Esimiehille ja työnhakijoille tulisi avata palautekanava, jonka kautta he voisivat vaikuttaa ja kommentoida rekrytointiprosessia sen kuluessa. Pilotoinnin aikana tulisi myös seurata, mitä osittain keskitetyn rekrytointipalvelun toteuttaminen vie ajallisesti siihen osallistuvilta osapuolilta. Näin voidaan laskea yhden rekrytoinnin keskimääräinen hinta henkilötuntunteina. Osittain keskitettyä rekrytointipalvelua ja sen toimivuutta tulee arvioida tiukasti myös talouden näkökulmasta. Vertailemalla henkilöstöressurssien käyttöä ja jakautumista nykyisen ja osittain keskitetyn rekrytointipalvelumalliin välillä, voidaan palvelua kehittää myös liiketoiminnalliset näkökulmat huomioiden.

### 5.3.5 Rekrytointipalvelun arviointi ja jatkuva kehittäminen

Tuulaniemen (2013, 242) mukaan palvelumuotoilun laatu voidaan varmistaa toteuttamalla prosessi parhaalla saatavissa olevalla osaamisella ja resurssilla. Kaikkien rekrytointiprosessissa mukana olevien tulisi ymmärtää, mitkä ovat rekrytointipalvelun tavoitteet ja mitä konkreettisesti ollaan tekemässä. Ymmärrys työnhakijoista tulee olla keskeisessä roolissa ja sitä ymmärrystä tulee koko ajan kasvattaa lisää. Vaikka palvelumuotoilun mittaaminen on vaikeaa, sen vaikuttavuutta tulisi arvioida suhteessa rekrytointiprosessin parantumiseen: esimerkiksi työnhakijoiden määrän lisääntymiseen tai rekrytointiin käytettyjen henkilötyötuntien määrän vähenemiseen.

Lopuksi tulee muistaa, että rekrytointipalvelu on prosessi, joka ei ole koskaan valmis. Kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Aika-ajoin on tarkasteltava ympärillä tapahtuvia muutoksia kuten työnhakijoiden tarpeita ja niiden ymmärtämistä. Palvelumuotoilu tarjoaa yhden tavan kehittää palveluita ja ihmisten elämää helpottavia ratkaisuja. Samalla se saattaa lisätä toimintojen tuottavuutta sekä ketteryyttä toteuttaa tarvittavia muutoksia organisaatiossa.

## 6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin kehittämistä palvelumuotoilun keinoin. Ensin kuvattiin rekrytointiprosessin nykytila. Seuraavaksi pohdittiin työnantajan maineen merkitystä rekrytoinnin näkökulmasta. Lopuksi palvelumuotoilun avulla kehiteltiin rekrytointiprosessia ja esiteltiin tutkimuksen tuloksena syntynyt osittain keskitetyn rekrytointipalvelun prototyyppi.

Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla sai alkunsa omista kokemuksistani rekrytoinnin parissa. Päiväkodinjohtajien rekrytointitoimenpiteiden seuraaminen on antanut monenlaista ajattelemisen aihetta. Erityisesti lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien rekrytoiminen päiväkoteihin on ajoittain haasteellista, koska pääkaupunkiseudulla on ongelmia työntekijöiden saatavuudessa. Päiväkodinjohtajat tekevät usein moninkertaista työtä rekrytoimissa samaa työntekijää useaan paikkaan samanaikaisesti. Lisäksi rekrytointi on ajankohmainen aihe osana Helsingin kaupunkitasoista HR -prosessien yhtenäistämishanketta.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 16 päiväkodinjohtajaa, kaksi lastentarhanopettajaa ja lastenhoitaja. Sähköinen Digium -kyselylomake (liite 3) lähetettiin 20 päiväkodinjohtajalle. Satunnaisesta 20 päiväkodinjohtajan joukosta 12 vastasi kyselyyn määrääjassa. Fokusryhmähaastatteluun ilmoittautui viisi päiväkodinjohtajaa, joista neljä pääsi osallistumaan sovittuun tilaisuuteen. Lastentarhanopettajia oli alun perin pyydetty mukaan neljä ja lastenhoitajia kaksi.

Kaksi lastentarhanopettajaa ja lastenhoitaja joutuivat perumaan sovitun haastattelun äkillisesti pakollisen esteen vuoksi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat läpikäyneet yhden tai useamman rekrytointiprosessin viimeisen kolmen vuoden aikana. Osallistujien määrä oli viraston henkilöstömäärään vähäinen, mutta mielestäni silti riittävä. Suurempi tutkittavien joukko olisi todennäköisesti toistanut itseään, sillä käyttäjien kokemuksissa ilmeni jo nyt laajaa yhdenmukaisuutta.

Rekrytointiprosessin kehittämisen lisäksi tavoitteena oli käyttää menetelmänä nimenomaan palvelumuotoilua. Palvelumuotoiluprosessin läpikäyminen toi kokemuksen siitä, miten palvelumuotoilua voi käyttää olemassa olevan palvelun kehittämiseen julkisella sektorilla. Rekrytointiprosessin palvelupolun kuvaaminen visuaalisesti lisäsi ymmärrystä rekrytointiprosessista ja sen eri vaiheista. Kulkeminen palvelupolulla, johon palvelun kontaktipisteet ja palvelutuokiot olivat kuvattu, helpottivat käyttäjiä ja palauttivat aikaisemmat kokemukset rekrytointiprosessista mieleen. Visualisoitu palvelupolku antoi muodon rekrytointiprosessille, mikä herätti kulki-joissa luovia ajatuksia ja sai heidät ideoimaan uusia ratkaisuja.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella päiväkodinjohtajat kokivat rekrytointiprosessin kiinnostavaksi, mutta haasteelliseksi työtehtäväksi. He kokivat, että työntekijän valinnalla on vaikutusta päiväkodin toimintaan ja sen menestykseen. Osaamispääomalla on merkitystä, koska varhaiskasvatustyössä henkilöstö on päiväkotitoiminnan suurin voimavara. Päiväkodinjohtajat olivat sitä mieltä, että panostaminen rekrytointiin lisäisi osaamisen tunnistamista ja työnhakijoiden yhtenäisen palveluprosessi edistäisi positiivista työnantajamielikuvaa.

Päiväkodinjohtajat perustelivat osittain keskitettyä rekrytointipalvelua sillä, että se yhdentäisi rekrytointikäytäntöjä ja työnhakijoiden palvelukokemusta ja helpottaisi rekrytointitoiminnan kohdentamista tietyille ajanjaksolle vuosittain. Tällä hetkellä työnhakija saattaa olla mukana samanaikaisesti useassa eri työnhakuprosessissa. Tämä tarkoittaa, että työnhakijaa saatetaan haastatella moneen kertaan ja lopuksi tarjota työnhakijalle useampaa työpaikkaa samanaikaisesti.

Rekrytointiprosessin keskittämisen tulisi olla linjassa kaupungin ja varhaiskasvatusviraston strategisten tavoitteiden kanssa. Ennen rekrytointiprosessin keskittämiseen ryhtymistä tulisikin varmistaa keskittämisen tuoma lisäarvo organisaatiolle. Ainoastaan organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä edistävään toimintaan kannattaa panostaa.

Vuositasolla rekrytointiprosessin keskittäminen tiettyihin ajanjaksoihin saattaisi helpottaa työpaikkojen markkinointia. Tällä hetkellä työhakuilmoitus kaupungin sähköisessä työnhakuportaalisessa on vakiintunein tapa julkaista työhakuilmoitus ja markkinoida avointa työpaikkaa. Markkinoinnin vaikutusta työnhakijan valintoihin olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin. Lisääkö

esimerkiksi laajempi näkyvyys sosiaalisessa mediassa lastenhoitajien ja lastentarhanopettajien työpaikkojen kiinnostavuutta ja henkilöstön saatavuutta?

Haastatteluiden aikana syntyi useita ideoita, joilla rekrytointia voisi edistää. Yksi kiinnostavimmista olivat rekrytointitreffit. Vuosittain järjestettävien rekrytointitreffien tarkoituksena olisi koota yhteen päiväkodinjohtajia ja työnhakijoita. Treffeillä päiväkodinjohtajat ja työnhakijat saisivat mahdollisuuden herättää toisissaan kiinnostusta. Treffeillä päiväkodinjohtajilla olisi mahdollisuus haastatella työnhakijoita ja solmia työsuhteita. Lisäksi tavoitteena olisi lisätä työnhakijoiden tietoisuutta varhaiskasvatusvirastosta työnantajana sekä edistää positiivista työnantajakuva.

Työnhakijat sanoivat, että työpaikan kiinnostavuuteen vaikuttaa muun muassa työnantajakuva ja maine. Työnhakijoiden mukaan päiväkodin henkilöstö on keskeisessä asemassa maineen luojana ja ylläpitäjänä. He kertoivat, että maine ja työnantajakuva välittyvät työnhakijalta toiselle epävirallisia kanavia pitkin. Maineseen ja työnantajakuvaan vaikuttaminen on haastavaa. Työnantajan ei tule vähätellä niiden merkitystä ja luottaa siihen, että ne ovat kunnossa. Tietoisuutta työpaikan maineesta ja työnantajakuvasta kannattaisi selvittää esimerkiksi lähtöhaastattelussa. Lähtijän kokemuksia tulisi arvostaa ja kuunnella. Positiivisesti työhönsä suhtautuva henkilöstö on organisaatiolle arvokas. Se tuottaa hyvinvointia, edistää rekrytointia ja vähentää kustannuksia. Hyvä maine on siis tehokas markkinointikeino. Onnistunut rekrytointi edellyttää työvoiman saatavuutta. Vain työhakemuksensa jättänyt hakija voidaan rekrytoida.

Tutkimuksen aikana esille nousseet kokemukset osoittivat, että rekrytointi on työtä, jolla on merkitystä. Onnistunut rekrytointi on sitä, että oikea työnhakija ja työnantaja kohtaavat toisensa ja tehtävään löydetään sopiva, motivoitunut sekä osaava työntekijä. Osaava henkilöstö mahdollistaa viraston strategisten tavoitteiden toteutumisen. Motivoitunut ja työssään viihtyvä työntekijä on sekä laadullinen että taloudellinen investointi tulevaisuuteen. Myönteinen asenne työhön luo hyvää oloa ja intoa. Stadissa on silloin kliffaa olla snadi ja hyvinvoiva lapsi.

## 7 Arviointi

Kaikissa tutkimuksissa on hyvä arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkka selostus siitä, miten tutkija on toteuttanut tutkimuksen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluista ja havainnoinneista tulee kertoa, minkälaisessa tilanteessa ne on suoritettu. Lisäksi laadullisessa analyysissä on keskeistä luokittelu ja sen tekeminen. Tulosten tulkinnassa ja tutkimusselosteissa vaaditaan tarkkuutta ja kykyä perustella niitä. Lukijaa auttaa, jos tutkimusseloista rikastutetaan suorilla lainauksilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 229 - 233).

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2008, 231 - 233). Tutkimuksen tulosten luotettavuus ja pätevyys kuitenkin vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita eri menetelmiä samanaikaisesti. Tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan triangulaatioksi. Metodologinen triangulaatio tarkoittaa useiden menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa.

Tutkimuksen validius merkitsee tutkimuksen kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2008, 231 - 233.) Triangulaatio on yksi vaihtoehto tutkimuksen validiteetin arvioimiseksi. Siinä on oletuksena, että määrällinen ja laadullinen metodi kertovat samasta metodisesti yhteismitallisesta sosiaalisesta todellisuudesta eri asioita. Pehmeiden menetelmien tutkimuksen perinteessä ei ole estettä triangulaation käytölle. On johdonmukaista olettaa että pehmeiden ja jäykän tutkimuksen yhdistämisellä saadaan tutkittavasta ilmiöstä monipuolinen kuva. Triangulaatiota on kuitenkin kritisoitu laadullisen ja määrällisen analyysimenetelmien yhdistämisestä samanaikaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 143 - 149.)

Triangulaation käyttöä voi kuitenkin perustella sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikeaa saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Menetelmätriangulaatiossa tutkitaan monilla eri aineistonhankinta ja - tutkimusmenetelmillä. Määrällisen ja laadullisen aineiston yhteiskäyttö voi parhaimmillaan tuottaa mielenkiintoisia tutkimuksia. (Eskola & Suoranta 2003, 68- 72.)

Käyttäjä- ja toimintälähtöinen kehittäminen ei perustu etukäteen suunniteltuun lopputulokseen. Tavoitteena on tasavertainen prosessi, jossa kehittämisen lähtökohdat, prosessi ja tulokset tuotetaan demokraattisesti. Tämä johtaa olemassa olevien rakenteiden ja toimintatapojen kriittiseen arviointiin. Kriittisessä toimintatavassa tavoitellaan rakenteiden ja toimintatapojen muutosta. Lähtökohtana on, että toimijat tiedostavat oman tilanteensa uudella tavalla. Tämä tiedostaminen haastaa toimijoita pohtimaan vallitsevia käsityksiä, myyttejä ja totuuksia. Tutkijoiden ja kehittäjien rinnalla nähdään käyttäjät, työntekijät ja asiakkaat. Tiedontuottamistapa on sellainen, että tietoa tuottavat ne, jotka uutta tietoa tarvitsevat. Tutkijat ja kehittäjät eivät ole avainasemassa vaan kaikki prosessin kehittämiseen osallistuvat yhdessä. He toimivat yhdessä ja kriittisesti arvioivat kehittämistoiminnan lähtökohtia ja perusteita. (Toikko & Rantanen 2009, 164 - 165.)

Tutkijan omasta näkemyksestä rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla oli mielenkiintoinen ja avartava kokemus. Rekrytointiprosessin valinta kehittämisen kohteeksi oli hyvä valinta. Se on prosessi, joka on organisaatiolle tärkeä. Tutkija koki rekrytointiprosessin kehittämisen merkitykselliseksi ja samoin kuin kaikki ne henkilöt, jotka osallistuivat tutkimukseen. Lisäksi tutkijasta tuntui hyvältä tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden paneutuminen, kiinnostus ja keskittyminen tutkimusaiheeseen. Se vahvisti tutkijan näkemystä siitä, että palvelujen kehittämistyötä tulee tehdä yhteistyössä kaikkien palvelussa mukana olevien osapuolten kanssa. Palvelun käyttäjät tulee nähdä tasaveroisina jäseninä suunnitteluprosessissa. Näin palvelusta on mahdollista luoda käyttäjille positiivinen kokemus, jossa sisäiset yhtenäiset käytänteet luovat kaikille osapuolille yhtenäisen palveluprosessin.

Tutkimusprosessin edetessä totesin, että palvelumuotoilu sopii hyvin kuntaorganisaatioon ja sen palveluiden kehittämistyöhön. Tutkimukseen osallistuneet rekrytointipalvelun käyttäjät antoivat kaksisuuntaisesta prosessin muotoilusta positiivisen palautteen. He toivoivat, että menetelmää käytettäisiin muidenkin palveluiden kehittämistyössä. Mielestäni olemassa olevaa palvelua voidaan palvelumuotoilun avulla kehittää vastaamaan sekä sitä käyttävien asiakkaiden että palvelua tuottavan organisaation tarpeita. Lisäksi palvelumuotoilu on kohtalaisen yksinkertainen menetelmä, joka johtaa jatkuvan kehittämisen malliin. Palvelumuotoilun näkökulmasta kehittämistyö jäi tutkijalta kuitenkin kesken. Prototyypin testaaminen käyttäjillä ja osittain keskitetyn rekrytointipalvelun pilotointi olisi todennäköisesti muuttanut rekrytointiprosessia toisenlaiseksi. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää, miten käyttäjien kokemukset olisivat edelleen muotoilleet rekrytointiprosessia.

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja avartavaa. Se edisti ymmärrystä sekä rekrytoinnin merkityksellisyydestä että sen vaikuttavuudesta organisaatiolle. Tutkimustehtävän tekemistä auttoi, että sen aikana oli mahdollisuus hyödyntää sekä varhaiskasvatusviraston eri työntekijöiden että omia kokemuksiani rekrytointiprosessista.

## Lähteet

### Painetut julkaisut

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineeseen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Tieto, tutkimus, menetelmät. Taideteollisen korkeakoulun julkaisuja B97. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Järnlström, M. 2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (Toim.) 2010. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin tuloksista 2010. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö - organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy: Edita Prima Oy.

Keinonen, T., Vaajakallio, K. & Honkonen, J. (toim.) 2013. Hyvinvoinnin muotoilu. Aalto yliopiston julkaisusarja taide + muotoilu + arkkitehtuuri 1/2013. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytointin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä Oy.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.

Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat. Rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinotoimiston julkaisuja 15/2009.



Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro: Meedia Zone Oy.

Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Sounio, L. 2011. Brändikäs. Liettua: Tammi.

Thodén, A., Korpivaara, P., Toukonen, M., Hasari, A., Öberg, J., Seppelin, M., Arponen, M., Suursalmi, N., Poutanen, M. & Ritola, O. 2008. Parempi palveluprosessi. hep! julkaisusarja. Helsinki: Helsingin kaupunki.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Suutari & V. Järnlström, M. 2011.(Toim.) Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 171.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Edita.

#### Julkaisemattomat lähteet

Eerikäinen, K. 2009. Ennakoiva henkilöstösuunnittelu onnistuneen rekrytoinnin tukena kunta-alalla - case Porin kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Helsingin varhaiskasvatusviraston toimintakertomus 2013. Varhaiskasvatuslautakunta 11.3.2014.

[http://helmi/vaka/johtaminen/organisaatio/Documents/toimintakertomus\\_2013\\_hyvaesytty.pdf](http://helmi/vaka/johtaminen/organisaatio/Documents/toimintakertomus_2013_hyvaesytty.pdf). Tulostettu 30.4.2014.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu.

Mäenpää, K. 2007. Henkilöstöhankinnan kriteerit palvelualan yrityksessä: Rekrytointi henkilöstöjohtamisen välineenä. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto.

Sirkola, T. 2009. Rekrytoinnin kehittäminen Vaasan keskussairaalaossa medisiinisellä tulosalueella. Ylempi AMK-tutkinto. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Toivonen, M. 2013. Lastentarhanopettajien sitoutuminen työhönsä. Case: Mainio Vire Oy:n päivähoido. Ylempi AMK-tutkinto. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Täyttölupamenettelyn soveltaminen sekä eräiden virkojen ja toimien vapauttamisesta täytöluvuista 15.5.2013 alkaen (Kaupunginjohtaja 15.5.2013, § 63).

Sähköiset lähteet.

Asetus lasten päivähoidosta. 16.3.1973/239. Viitattu 26.7.2013.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1973/19730239>

Helsingin kaupunki. Talousarvio 2013 ja taloussuunnitelma 2013-2015. Viitattu 3.2.2014.

[http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2012/HKI\\_TA\\_2013\\_nettiversio.pdf](http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2012/HKI_TA_2013_nettiversio.pdf)

Helsingin kaupunki. Talousarvio 2014 ja taloussuunnitelma 2014-2016. Viitattu 4.6.2014.

[http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/HKI\\_TA\\_2014\\_web.pdf](http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/HKI_TA_2014_web.pdf)

Kuntainfo 9/2007. Lasten päivähoidosta annetun asetuksen (239/1973) 6.5 §:n täsmentäminen. Viitattu 18.3.2014.

<http://www.stm.fi/tiedotteet/kuntainfot/kuntainfo/-/view/1210163>

Kysyntä ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 17.3.2014.

[http://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta\\_ja\\_kayttajalahtoinen\\_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen\\_innovaatiopolitiikka/muotoilu](http://www.tem.fi/innovaatiot/kysynta_ja_kayttajalahtoinen_innovaatiotoiminta/kayttajalahtoinen_innovaatiopolitiikka/muotoilu).

OAJ. Selvitys lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien kelpoisuustilanteesta, saatavuudesta ja riittävydestä keväällä 2012. Viitattu 26.7.2014

[http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OAJ\\_INTERNET/01FI/05TIEDOTTEET/03JULKAISUT/LTO\\_KELPOISUUS.PDF](http://www.oaj.fi/pls/portal/docs/PAGE/OAJ_INTERNET/01FI/05TIEDOTTEET/03JULKAISUT/LTO_KELPOISUUS.PDF).

Sanders Elizabeth B.-N. & Stappers Pieter Jan. 2008. Co-creation and the new landscapes of design. Tulostettu 17.7.2013. <http://dx.doi.org/10.1080/15710880701875068>

Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimukset valtio-, kunta-, ja yksityissektorilla. 2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:18. Tulostettu 15.9.2013. <http://www.sosiaaliportti.fi/File/b29675bf-6b8e-4d49-9004-f115a86deee2/kelpoisuudet.pdf>





## **Varhaiskasvatusvirasto Rekrytointiprosessin perustiedot ja määrittely (Liite 2.)**

### **1. Prosessin nimi**

Hoito- ja kasvatushenkilöstön rekrytointiprosessi varhaiskasvatusvirastossa

### **2. Kuvauksen laatija ja laadintapäivämäärä**

Pohjana on Helsingin kaupungin HR-tietojärjestelmähankkeen ehdotus tavoitetilan prosessikuvaukseksi 2015.

### **3. Kuvauksen tarkastaja ja tarkastamispäivämäärä**

Linjassa vakan johtoryhmään

Pohjana kuvaus rekrytointiprosessista – kaupunginkanslia/HR-tietojärjestelmähanke 2015

### **4. Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä**

Kuvaukset hyväksytään varhaiskasvatusviraston johtoryhmässä.

### **5. Versionumero**

Kaupungin yhteinen prosessikuvaus on versio 1.

Tässä projektissa kehitettävät kuvaukset numeroidaan 1.x.

### **6. Prosessin tarkoitus**

On tehdä prosessi sujuvaksi ja vaikuttaa oikeiden työntekijöiden löytymistä oikeisiin tehtäviin.

### **7. Prosessin omistaja**

Varhaiskasvatusvirasto osana kaupungin yhteistä rekrytointiprosessia.

- Hallintopäällikkö
- Työvoimasuunnittelija vastaa prosessin koordinoinnista ja kehittämisestä sekä raportoi niistä henkilöstöpäällikölle.
- Päiväkodinjohtaja ja varhaiskasvatusalueen päällikkö vastaa käytännön toteutuksesta ja henkilöiden valinnasta.

### **8. Prosessin asiakkaat ja sidosryhmät**

Asiakkaina ovat työnhakijat ja rekrytoiva esimies.

- henkilöstöyksikkö
- työterveyshuolto
- oikeusrekisterikeskus
- TE-palvelut
- Seure

### **9. Prosessin asiakastarpeet ja –odotukset**

Kysytään asiakkailta - työnhakijoilta ja esimiehiltä

Arvostus, maine, potentiaaliset hakijat ja niiden jatkotyöstö

Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset vaatimukset ja odotukset prosessia ja sen tuotteita ja palveluja kohtaan?

- Tässä tulee huomioida myös prosessin reunaehdot, kuten lainsäädäntö, normit, ohjeet ja viranomaisvaatimukset, työ-lainsäädäntö, kelpoisuudet, KVTES, kaupungin yhteiset ohjeet

Mikä on prosessin tuottama lisäarvo asiakkaalle?

- työnhakijalle – selkeä ja sujuva rekrytointiprosessi
- työnantajalle – oikean työvoiman saaminen, maine, kustannustehokkuus ja tuottavuuden kasvu

### **10. Prosessin lähtötilanne (heräte/syötteet)**

Katso kuvaus HR -tietojärjestelmähänke 2015.

- Lähdemme liikkeelle tarve lähtöisesti ja työpaikkailmoituksen laatimisesta eRekryyn, koska prosessinalkuvaiheen täyttölupamenettely on kuvattu kaupunkitasoisesti riittävällä tarkkuudella.

### **11. Prosessin lopputilanne (tuotos/tuotokset)**

Rekrytointiprosessi on uudelleen määritelty.

### **12. Prosessin keskeiset resurssit ja muut volyymitiedot**

- Henkilö
- Aika 1 – 1,5 työpäivää
- Tila (rauhallinen)
- eRekry tietojärjestelmän
- Tietoliikenneyhteydet
- Osaaminen (ymmärrys, taito, valita oikea ihminen oikeaan paikkaan, itsetuntemus, ryhmädynamiikan tuntemus) -> koska työvoimapula hyvä osaaja väärään paikkaan
- Haastattelukokemus
- Asiakkaita/esimiehiä: sisäisiä yli 200
- Työpaikkoja vuonna 2013 yli 800 vuodessa.
- Lastenhoitajahakijoita: 6 204
- Lastentarhanopettaja: 1 635
- Hakijoita yhteensä varhaiskasvatusvirastossa on vuosittain noin 8 000-10 000

### **13. Prosessin menestystekijät**

Sujuva ja selkeä rekrytointiprosessi kertoo yleisesti organisaation tehokkuudesta

- riittävä osaaminen
- hyvin määritelty ja yhdenmukainen rekrytointiprosessi
- nopeus
- onnistunut viestintä (työpaikkailmoitus, haastattelu, tiedottaminen prosessin aikana, valitsematta jääneiden huomioiminen)

- esimiehen riittävä osaaminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa
- hyvä prosessi johtaa työntekijään, joka sitoutuu työhönsä
- lisää osaamista työyhteisössä
- vähentää henkilöstöprosessien määrää (muutoksen haut, kurinpito, sairauspoissaolot, työsuhteen päätyminen, uudelleen sijoitus)

Työtyytyväisyys

#### 14. Prosessin mittarit

- onnistumisprosentti
- lähtövaihtuvuus
- työsuhteen kesto
- purku koeaikana

#### 15. Prosessin riskit

- Mitä riskejä prosessiin liittyy, miten prosessin riskejä hallitaan?

#### 16. Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely(t)

#### 17. Prosessin rajapinnat

oppilaitosyhteistyö, harjoittelu, johtaminen, työnantajakuva, opiskelijamäärät, kelpoisuudet,

tee swot

#### 18. Kommentit/lisätiedot

- vähentää esimiehen rekrytointiin käytettävää työaika
- Aika säästyy (rahaa)
- Turhautuminen vähenee
- Työnantaja maine paranee
- Hakijat eivät valu muualle
- Mielikuva työtehtävästä ja työnantajasta paranee
- Rekrytointiprosessi on sujuva ja nopea, mikä tehostaa prosessia työnhakijan näkökulmasta.

Tavoitteena on kehittää rekrytointiprosessia siten, että prosessi palvelee paremmin sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita (esimiehiä ja työnhakijoita). Rekrytointiprosessin onnistuminen mahdollistaa osaavan ja sopivan henkilöstön rekrytoimisen.

Sujuva ja nopea rekrytointi parantaa varhaiskasvatusviraston kilpailuasemaa vaikeassa rekrytointitilanteessa.



## Liite 3

## Taustakysely Digium

1. Kuinka monta lastentarhanopettajan rekrytointia teit vuonna 2013
2. Laaditko aikataulun rekrytointiprosessia varten?
3. Laaditko aikataulun rekrytointiprosessia varten?
  - Kyllä, millaisen aikataulu laadit?
4. Mitä rekrytointikanavia käytit?
  - eRekry
  - TE-palvelut (MOL)
  - Ehdotit varhaiskasvatusalueen päällikölle suoraan valittavaksi määräaikaisessa työsuhteessa ollutta henkilöä?
  - Jokin muu rekrytointikanava, mikä

## Työpaikkailmoitus

5. Mitä työpaikkailmoitusta laatiessa ajattelit?
6. Mitä pyrit työpaikkailoituksella viestittämään?
7. Mitä muuta haluan sanoa?

## Työntekijöiden valitseminen haastatteluun

8. Millä perusteella valitsit työnhakijat haastatteluun?
9. Miten kutsuit heidät?
10. Mitä viestitit hakijalle kutsuessasi hänet haastatteluun? I
11. Informoitko hakijoita valintaprosessin etenemisestä etukäteen, jos informoit niin miten?

## Haastattelu

12. Miten valmistauduit haastatteluun
13. Mihin haastattelukysymykset perustuivat
14. Missä haastattelit työnhakijaa
15. Keitä haastattelussa oli yleensä läsnä
16. Kauanko haastattelu kesti
17. Mitkä olivat kolme keskeisintä kysymystä haastattelussa
18. Miten lopetit haastattelun

## Seuraavat kysymykset koskevat valintaa

19. Olitteko useimmiten varhaiskasvatusalueen päällikön kanssa samaa mieltä valinnoista?
20. Laaditko aina valintaesityksen?
21. Johtivatko rekrytoinnit tulokseen?

22. Jouduitko tekemään usein uusintahaun?
23. Missä vaiheessa ja miten ilmoitit hakijalle työhöntulotarkastuksesta?  
Yhteydenotto muihin hakijoihin
24. Miten ilmoitit muille hakijoille valinnasta kuin valitulle?
25. Jos hakijoiden joukossa oli valitun lisäksi muita hyviä ehdokkaita, mitä heille tapahtui?
26. Kuvaile lyhyesti, mitä tapahtuu siinä välissä, kun olet ilmoittanut hakijalle valinnasta ja ennen kuin hän aloittaa työssä
27. Missä vaiheessa pysyit katsottavaksi rikosrekisteriotteen?
28. Missä vaiheessa pysyit esittämään tutkintotodistuksen?
29. Miten arvioit hakijoiden kelpoisuuden?
30. Arvioi kuinka paljon työaika rekrytointiprosessi vei sinulta kokonaisuudessaan?

Mitä ajatuksia sinulla on rekrytoinnista?

31. Työnhakuilmoituksen laatiminen mielenkiintoiseksi on helppoa
32. Rekrytointiprosessi on mielestäni sujuva
33. Rekrytointi vie paljon työaika
34. Rekrytointi on mielenkiintoinen työtehtävä
35. Haluaisin, että rekrytointi hoidetaan keskitetysti
36. Tarvitsisin rekrytointiin lisäkoulutusta
37. Työtehtävien ilmoittelu facebookissa lisää työntekijöiden saatavuutta
38. Haluaisin lisää tietoa ryhmähaastattelusta
39. Haluaisin lisää tietoa yksilöhaastattelusta
40. Päiväkodin maine vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen
41. Jokin muu ajatus, mikä
  
42. Kirjoita vapaasti, miten toivoisit, että rekrytointiprosessi kehittyisi varhaiskasvatusvirastossa