



Ilmapiiri, sijainti ja vaikuttamismahdollisuudet on se juttu - onhan teille Norlandia tuttu!

Norlandia päiväkotien rekrytoinnin tehostaminen

Laura Montonen & Lotta Mäkinen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Ilmapiiri, sijainti ja vaikuttamismahdollisuudet on se juttu - onhan teille Norlandia tuttu!

Norlandia päiväkotien rekrytoinnin tehostaminen

Laura Montonen & Lotta Mäkinen
Johtaminen ja kehittäminen
sosiaali- ja terveysalan muutoksessa
Opinnäytetyö
Toukokuu 2021

Tämä tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin Norlandia päiväkotien pyynnöstä ja sen tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla Norlandia päiväkotien rekrytointia voitaisiin tehostaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja lisätä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat varhaiskasvatukseen hakeutuvan työntekijän työnantajavalintaan, mitkä tekijät saavat työntekijän valitsemaan työnantajakseen Norlandia päiväkodit ja millä keinoin voitaisiin herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta Norlandia päiväkoteja kohtaan. Tutkimuksen taustalla on valtakunnallinen varhaiskasvatuksen pätevän henkilöstön työvoimapula.

Tutkimuksen viitekehyksessä avattiin varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia, nykytilaa, työvoimapulaa sekä kuvattiin julkista ja yksityistä varhaiskasvatussektoria. Lisäksi käsiteltiin rekrytointia, työnhakijan työelämäodotuksia ja työnantajamielikuvaa. Tutkimusstrategisena lähestymistapana oli tutkimuksellinen kehittämistoiminta, joka toteutettiin toiminta- ja tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto koostui kahdesta erillisestä aineistosta, joista ensimmäinen, kvantitatiivinen aineisto, kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella Norlandiaan vuoden 2018 ja sen jälkeen rekrytoituilta työntekijöiltä. Kyselylomakkeen aineisto analysoitiin tilastollisesti ja kyselyn avointen vastausten analyysissä käytettiin sisällönanalyysia. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta toteutettiin tutkimuksen toinen osio, kvalitatiivinen kehittämistoiminta, jossa oli piirteitä toimintatutkimuksesta ja menetelmänä yhteiskehittäminen. Yhteiskehittämisestä saadun laadullisen aineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysilla.

Tutkimus osoitti, että Norlandian työntekijät pitivät tärkeinä työpaikkaa valitessaan hyvää työilmapiiriä, mielekästä työnkuvaa, mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä sekä vakituista työsuhdetta. Työnantajassa työntekijät arvostivat mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn sisältöön, työnantajan hyvää mainetta sekä arvoja. Norlandiasta työnantajana kiinnostuttiin ensisijaisesti maantieteellisen sijainnin ja rekrytointi-ilmoituksen takia. Yhteiskehittämisen tuloksista voidaan päätellä, että Norlandian rekrytointi-ilmoituksessa ja markkinoinnissa tulisi korostaa muun muassa joustavuutta, luotettavuutta, vihreitä arvoja ja kansainvälisyyttä. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että potentiaalisia työntekijöitä tavoitetaan parhaiten sosiaalisen median ja puskaradion kautta. Tutkimuksen tulokset ovat lohdullisia matalapalkkaiselle alalle ja antavat toivoa, että päteviä varhaiskasvatuksen ammattilaisia on mahdollista houkuttaa töihin muillakin elementeillä kuin palkalla.

Tutkimuksen edetessä muodostui käsitys, että työntekijät kokivat vahvasti vihreän brändin osana Norlandian toimintaa. Tulevaisuudessa kestävä kehitys voisi olla yksi Norlandian arvoista, koska se jo nyt mielletään osaksi Norlandiaa ja on yksi vetovoimatekijä niin työntekijöille kuin asiakkaille.

Montonen Laura, Mäkinen Lotta

Improving the Recruitment of Kindergartens in Norlandia

Year

2021

Pages

105

This research and development activity was carried out by the request of Norlandia kindergartens company. The purpose of this research was to find ways to improve the recruitment of Norlandia. The aim of the study was to discover and increase the understanding of what factors influence the employer choice of an employee while seeking employment in early childhood education. The study aimed to discover what factors make the employee choose Norlandia kindergartens as their employer and how to arouse the interest of potential employees to work in Norlandia. The motivation for the study is based on a nationwide shortage of qualified staff in early childhood education.

The research framework includes the social impact of early childhood education, the current situation and labor shortages. The framework describes both the public and private early childhood education sectors. The research frame of reference addresses recruitment, jobseekers' working life expectations and employer image. The strategic approach was research and development, which was carried out by action research and case study. The quantitative data from the study were collected through a structured questionnaire from employees recruited to Norlandia in 2018 and beyond and after. The material was analyzed statistically and by doing content analysis of the open questions. Based on the results, qualitative research development activities were carried out. They had features of action research and co-creation as a method. Content analysis was used in the co-creation analysis.

The study showed that Norlandia employees considered a good work atmosphere, a meaningful job description, opportunities to influence their own work and a permanent employment important when choosing a job. Employees valued the possibility to influence the content of their own work, the employer's good reputation and values. The interest in Norlandia as an employer was primarily due to location and recruitment advertisements. From the results of the co-creation, it can be concluded that Norlandia's recruitment advertisements and marketing should emphasize flexibility, reliability, green values and internationality. Additionally, the research results showed that potential employees are best reached through social media and through the grapevine. The results of the study are comforting to the low-paid sector and gives hope that it is possible to attract qualified early childhood professionals to work with other elements than salary.

As the study progressed, it was revealed that employees felt strongly about the green brand as part of Norlandia's business. Sustainable development could be one of Norlandia's values in the future, as it is already considered as a part of Norlandia and is one of the factors in attracting both employees and customers.

Keywords: early childhood education, recruitment, employer image, labor shortage

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat	8
2.1	Norlandia päiväkodit.....	9
2.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite	10
3	Teoreettinen viitekehys	11
3.1	Varhaiskasvatus.....	12
3.1.1	Varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset vaikutukset	13
3.1.2	Varhaiskasvatuksen nykytila ja työvoimapula	16
3.1.3	Julkinen ja yksityinen varhaiskasvatussektori	17
3.2	Rekrytointi	19
3.2.1	Rekrytoinnin vaiheet	20
3.2.2	Työnhakijan työelämäodotukset	23
3.3	Työnantajamielikuva	24
4	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	28
5	Metodologia	29
5.1	Tieteenfilosofiset suuntaukset	30
5.2	Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	33
5.3	Tutkimusmenetelmät.....	34
5.3.1	Kyselytutkimus menetelmänä.....	36
5.3.2	Toimintatutkimus menetelmänä	38
5.3.3	Yhteiskehittäminen menetelmänä	40
5.4	Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmät	41
6	Tutkimuksen toteuttaminen	44
6.1	Kyselytutkimuksen toteuttaminen	46
6.2	Yhteiskehittämisen työpajan toteuttaminen.....	47
7	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	50
7.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	51
7.2	Yhteiskehittämisen työpajan tulokset.....	60
7.2.1	Runoillen käyntiin tulokset.....	61
7.2.2	Aivoriihen tulokset	63
7.2.3	Dialogisen keskustelun tulokset	67
7.3	Tulosten yhteenvetoa	70
8	Pohdinta	71
	Lähteet.....	77
	Kuviot	84
	Taulukot	84

Liitteet	85
----------------	----

1 Johdanto

Viime vuosina on entistä enemmän tultu tietoisiksi varhaiskasvatuksen positiivisista vaikutuksista yksilön eri elämän osa-alueille ja myöhemmälle menestymiselle elämässä. Varhaiskasvatukseen sijoittaminen nähdään merkittävänä yhteiskunnallisena investointina tulevaisuuteen. Jotta varhaiskasvatukseen investoinnista saataisiin paras mahdollinen hyöty, kasvatuksen tulee olla laadukasta. Laadukkaan varhaiskasvatuksen takeena taas nähdään varhaiskasvatushenkilöstön vahva ammattitaito. (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017; Heckman 2019; Laurinkari 2010; Karila 2016.) Varhaiskasvatuksen tarpeellisuudesta ja merkityksellisyydestä huolimatta, ala ei tällä hetkellä houkuttele työntekijöitä ja varhaiskasvatuksessa kärsitään työvoimapulasta, joka ennusteiden mukaan tulee yhä pahenemaan tulevaisuudessa (Keva 2021). Työvoimapulan myötä varhaiskasvatusta järjestävät toimijat joutuvat kilpailemaan pätevistä henkilöstöstä.

Pätevän henkilöstön, erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien, saaminen varhaiskasvatukseen on tällä hetkellä suuri haaste valtakunnallisesti niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Työvoimapula tulee kasvamaan entisestään vuonna 2030 voimaan tulevan lakimuutoksen myötä, jossa sosionomin tutkinto ei anna enää pätevyyttä toimia varhaiskasvatuksen opettajana. Ongelman yhteiskunnallinen merkitys on valtava, sillä laadukas varhaiskasvatus tukee lapsen kasvua ja kehitystä ja toimii pohjana koko elämälle ja elinikäiselle oppimiselle. (Ekman 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on selvittää, kuinka voidaan tehostaa Norlandia päiväkotien rekrytointia. Opinnäytetyöllä pyritään selvittämään mitkä tekijät saavat työntekijät kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana ja millä elementeillä saataisiin varhaiskasvatuksen pätevä henkilöstö kiinnostumaan avoimista työtehtävistä. Tutkimuksella tavoitellaan Norlandian rekrytointiprosessin tehostamisen lisäksi saamaan yleistettävää tietoa varhaiskasvatuksen rekrytointihaasteisiin.

Tutkimus- ja kehittämistehtävän aiheen valintaan vaikutti ongelman ajankohtaisuus. Molemmille tutkijoille aihe on omakohtainen, sillä kummallakin on yli kymmenen vuoden työkokemus varhaiskasvatuksesta niin opettajan kuin esihenkilön työtehtävissä. Toinen tutkijoista työskentelee Norlandia päiväkodeilla esihenkilönä, joten kehittämishankkeeseen oli helppo tarttua.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli toteuttaa opinnäytetyö ainoastaan kyselytutkimuksena, mutta Kanasen (2014, 13) mukaan tutkimus, joka tuottaa vain raportteja, ei saa aikaan muutosta eikä kehitä toimintaa. Tutkimuksen edetessä tutkimukseen päätettiin lisätä mukaan

toimintatutkimuksen elementtejä ja yhteiskehittämisen menetelmiä, jolloin tutkimus ja menetelmät saatiin vastaamaan paremmin kehittämistarpeeseen. Ensimmäinen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella Norlandian työntekijöiltä, jotka olivat läpikäyneet rekrytointiprosessin vuoden 2018 aikana tai sen jälkeen. Kyselystä saatu aineisto analysoitiin ja se toimi yhteiskehittämisen työpajan pohjana, jossa Norlandian esihenkilöitä osallistettiin mukaan kehittämistyöhön.

Tämä tutkimusraportti koostuu kolmesta erillisestä osiosta. Ensimmäisessä osiossa kuvataan tutkimuksen teoriapohjaa, käsitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä yleisellä tasolla ja esitetään tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävät. Toisessa osiossa avataan tutkimuksen toteuttaminen ja kuvataan, kuinka valittuja menetelmiä on käytetty tätä tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä. Kolmas osio käsittää tulokset ja niiden analysoinnin, johtopäätökset ja pohdinnan.

Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat rekrytointiprosessi, varhaiskasvatus ja työnantajamielikuva. Keskeisiin käsitteisiin perehdytään opinnäytetyössä lähteiden kautta. Teoriapohjan lähteinä käytetään alan klassikkoteoksia ja tuoreempia tutkimuksia sekä suomesta että kansainvälisesti. Viitekehyksessä tutkitaan rekrytointiprosessia ja jo löydettyjä ratkaisuja erityisesti aloilta, joita koskettaa työvoimapula. Lisäksi selvitetään rekrytointin peruskulmakivet. Varhaiskasvatuksesta avataan perustehtävä, yhteiskunnallinen merkitys sekä työntekijöiden pätevyysvaatimukset. Lopuksi selvitetään mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja miten sitä voi muokata.

2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Pätevän henkilöstön, erityisesti varhaiskasvatuksen opettajien, saaminen on tällä hetkellä suuri haaste niin yksityisellä kuin julkisella varhaiskasvatussektorilla. Pätevien opettajien puuttuminen haastaa erityisesti pääkaupunkiseutua ja Etelä-Suomea, mutta pätevän henkilöstön puuttuminen on haaste, joka koskettaa valtakunnallisesti koko yhteiskuntaa. Varhaiskasvatuksen työvoimapulaan on nähtävissä useita eri tekijöitä. Osatekijöitä ovat alan huono palkkaus, työn raskaus ja arvostuksen puute. Lisäksi suurten ikäluokkien eläköityminen ja vuonna 2018 voimaan astunut varhaiskasvatuslaki henkilöstön mitoituksesta tulee lisäämään avointen työpaikkojen määrää vuoteen 2030 mennessä. (Ekman 2021.)

Pätevän henkilöstön vähentyessä, on löydettävä keinot, millä kilpailla jäljellä olevasta työvoimasta. Kölling (2002, 2-3) toteaa, että kun pätevä henkilöstö vähenee työmarkkinoilta, yritysten on panostettava erityisesti rekrytointiin ja etsittävä uusia innovatiivisia tapoja kilpailla jäljellä olevasta työvoimasta. Mitä suurempi työvoimapula on, sitä enemmän rekrytointiin on panostettava.

Pätevien varhaiskasvatuksen opettajien ja hoitajien saaminen on haaste myös Norlandia päiväkodeille. Tämä tutkimuksellinen kehittämistoiminta toteutettiin Norlandia päiväkotien aloitteesta antamaan vastauksia ja ideoita rekrytoinnin tehostamiseen, jotta pätevän henkilöstön saaminen tulevaisuudessa helpottuisi. Toinen tutkijoista työskentelee Norlandia päiväkodeilla päiväkodin johtajana, minkä vuoksi tilaaja ja tutkijat kohtasivat kehittämistoiminnan puitteissa. Toinen tutkija työskentelee kunnallisessa varhaiskasvatuksessa.

2.1 Norlandia päiväkodit

Norlandia päiväkodit on Suomen kolmanneksi suurin yksityinen varhaiskasvatuspalveluiden tuottaja heti Pilke päiväkotien ja Touhula päiväkotien jälkeen. Ensimmäinen Norlandia päiväkotona on avattu Espoossa vuonna 1994, jolloin yritys toimi vielä Suomen Tenava päiväkodit nimellä. Vuonna 2015 yhtiö liittyi osaksi kansainvälistä Norlandia-konsernia, joka toimii pohjoismaiden lisäksi myös Hollannissa, Saksassa ja Puolassa. Aivan kuten Pilkettä ja Touhulaa, myös Norlandian toimintaa ohjaavat liiketoiminnalliset intressit, mutta kahdesta muusta suuresta toimijasta poiketen, Norlandia ei ole pääomasijoittajavetoinen varhaiskasvatustoimija. Norlandia päiväkodit on norjalaisen perheyhtiön omistuksessa ja konsernilla on varhaiskasvatuksen lisäksi muutakin liiketoimintaa, muun muassa hoivapalveluiden puolella. (Norlandia päiväkodit 2021.)

Tällä hetkellä Norlandia tarjoaa Suomessa varhaiskasvatuspalveluita perheille yli 40 eri kunnassa, työllistäen noin 750 varhaiskasvatuksen ammattilaista ja tarjoten päivittäistä varhaiskasvatusta noin 3700 lapselle. Toiminta-alue ulottuu pääkaupunkiseudusta Kuusamoon asti. Varhaiskasvatuksen lisäksi Norlandia päiväkodit tarjoaa koululaisten iltapäivätoimintaa Espoossa. (Norlandia päiväkodit 2021.)

Norlandia päiväkotien työntekijöiden jokapäiväistä työtä ohjaa Norlandian arvot ja eettiset toimintaohjeet. Arvoja on neljä ja niiden alkukirjaimet muodostavat sanan CARE (hoiva). Arvot ovat Competent (osaaminen), Ambitious (tavoitteellisuus), Respectful (kunnioittava) ja Energetic (energisyys, aktiivisuus). Arvojen mukainen toiminta on laadukkaan toiminnan perusta ja yhteisiä arvoperustaisia toimintatapoja noudattavat kaikki työntekijät aina johtoryhmän jäsenistä päiväkodin työntekijöihin. (Norlandia päiväkodit 2021.)

Norlandia päiväkodeilla oli vuoteen 2021 asti käytössä Jobilla rekrytointijärjestelmä, jonka kautta on julkaistu hakuja ja avoimia työpaikkoja pääsääntöisesti työ- ja elinkeinotoimiston sivuille. Lisäksi avoimista työpaikoista on ilmoitettu myös sosiaalisessa mediassa ja Norlandia päiväkotien kotisivuilla. Vuoden 2020 aikana Norlandia päiväkodit julkaisi yhteensä 363 työpaikkailmoitusta, joista osa avattiin useampaan kertaan uudelleen hakuun. Tämä 363 hakua pitää sisällään kaikki Norlandialle tehdyt haut (muun muassa päiväkotiapulaiset ja hallinnolliset esimiehet varhaiskasvatuksen opettajien ja varhaiskasvatuksen lastenhoitajien

hakujen lisäksi). Joukossa oli myös paljon hakuja, joihin ei saatu yhtään hakemusta. Yksittäisiä työnhakijoita Norlandian avoimiin työpaikkoihin vuoden 2020 aikana oli yhteensä 2118 kpl. Varhaiskasvatuksen opettajien hakuja vuonna 2020 oli yhteensä 157 kpl ja näihin varhaiskasvatuksen opettajan hakuihin haki yhteensä 302 hakijaa. Varhaiskasvatuksen opettajan hakuja, joihin oli 0 hakijaa, oli vuonna 2020 yhteensä 61 kpl. Eli lähes 40 prosenttia varhaiskasvatuksen opettajien hauista ei tuottanut yhtään hakemusta. (Kulmala 2021.)

2.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tilaajana toimii Norlandia päiväkodit ja tutkimus päätettiin toteuttaa tutkimuksellisenä kehittämistoimintana, jossa on piirteitä toimintatutkimuksesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja, joilla Norlandia päiväkotien rekrytointia voitaisiin tehostaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja lisätä ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat varhaiskasvatukseen hakeutuvan työntekijän työnantajavalintaan, mitkä tekijät saavat työntekijän valitsemaan työnantajakseen Norlandia päiväkodit ja millä keinoin voitaisiin herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta työnantajaa kohtaan.

Tutkimusongelman taustalla on valtakunnallinen koulutetun varhaiskasvatuksen henkilöstön työvoimapula. Tutkimuksella ei pyritä löytämään vastauksia työvoimapulan ratkaisemiseksi, vaan tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään selvittämään millä elementeillä Norlandia päiväkodit pystyvät kilpailemaan saatavissa olevasta pätevistä ja ammattitaitoisesta varhaiskasvatuksen henkilöstöstä tulevaisuudessa, kun palkalla kilpailemista ei oteta huomioon.

Alkuperäisenä ajatuksena opinnäytetyössä oli selvittää ainoastaan kyselytutkimuksen avulla viimeisen kolmen vuoden aikana rekrytointiprosessin läpikäyneiltä henkilöiltä, miksi he valitsivat Norlandian työnantajakseen. Tämä asetelma kuitenkin muuttui prosessin edetessä, kun tutkimusta haluttiin laajentaa ja ottaa mukaan myös toimintatutkimuksen piirteitä ja yhteiskehittämistä. Lopulta tutkimusstrategiaksi valikoitui tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa on piirteitä myös toimintatutkimuksesta. Tutkimusaineisto koostuu kahdesta erillisestä, kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta aineistosta, jotka saatiin strukturoidun kyselyn sekä yhteiskehittämisen työpajan tuotoksina.

Tilaaaja toivoi tutkimuksen antavan vastauksia siihen, mitkä tekijät saavat työntekijät kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana ja millä elementeillä saataisiin erityisesti opettajia kiinnostumaan avoimista työpaikoista. Tilaaaja toivoi näkemystä ennen kaikkea siihen, mitkä muut tekijät kuin palkka vaikuttavat työnantajavalintaan. Tutkimuksen edetessä ja osittain tilaaajan toiveesta, yhdeksi tutkimuksen intressiksi muotoutui lisäksi kiinnostus selvittää, millä sanoin Norlandia päiväkoteja voisi markkinoida potentiaalisille työntekijöille. Koska tutkimus toteutettiin tilaaajan pyynnöstä, toimi yhteistyön aloittaminen samalla tutkimuslupana toteutettavalle kehittämistoiminnalle.

3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan viitekehys rakentuu teoreettisen lähdeaineiston ympärille, joka käsittelee varhaiskasvatusta, rekrytointia ja työnantajamielikuvaa. Lisäksi viitekehysten pohjana toimii tutkijoiden oma ammatillinen kokemus varhaiskasvatuksesta ja alan rekrytointihaasteista. Teoreettisen lähdeaineiston laajuuden vuoksi, on aineistoa pyritty rajaamaan käsittelemään vain tutkimuksen kannalta oleellisinta teorian tietoa. Viitekehys on rakennettu siten, että se pyrkii antamaan parhaan mahdollisen pohjan empiiriselle tutkimukselle.

Varhaiskasvatuksesta, rekrytoinnista ja työnantajamielikuvasta löytyy paljon erillistä tutkimustietoa, mutta täysin vastaavaa tutkimusta varhaiskasvatuksen rekrytointihaasteista ei ole aikaisemmin tehty. Lähimpänä tätä tutkimusta on Heloman (2014) tekemä palvelumuotoilun kehittämishanke Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessin kehittämisestä, mutta siinä keskitytään pääasiassa rekrytointiprosessin uudelleen muotoiluun. Heloma tutkii samalla myös työnantajainetta, mutta keskittyy tutkimuksessaan pääasiassa eri yksiköiden välisiin maine-eroihin. Näin ollen Heloman tutkimus ei anna tähän tutkimukseen riittävästi tarvittavaa teoriapohjaa.

Seuraavissa kappaleissa tullaan avaamaan tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka koostuu kolmesta keskeisestä käsitteestä: varhaiskasvatus, rekrytointi ja työnantajamielikuva. Nämä käsitteet ovat keskeisessä asemassa tutkimuskysymysten ja kehittämistehtävien kannalta ja ne valikoituivat keskeisiksi käsitteiksi avaamaan tutkimuksen tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta. Varhaiskasvatusosiossa käydään läpi mitä varhaiskasvatus on ja kuinka Suomessa laki ja säädökset säätelevät varhaiskasvatuksen järjestämistä, sisällöllisiä tavoitteita sekä henkilöstön pätevyysvaatimuksia. Aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen käydään läpi varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia, laatu-tekijöitä ja varhaiskasvatuksen nykytilaa sekä työvoimapulaa, ja siihen vaikuttavia asioita. Lopuksi avaamme hieman käsitteitä yksityinen ja kunnallinen varhaiskasvatus sekä teemme pientä vertailua niiden välillä.

Rekrytointi osiossa käsitellään rekrytointia ja käydään läpi sen eri vaiheita. Rekrytointiosion teoria nojaa pitkälti Fevren (1992) ajatuksiin rekrytoinnin vaiheista ja kahdensuuntaisuudesta. Rekrytointiosiossa käsitellään myös työnantajien ja työntekijöiden mielikuvia ja odotuksia rekrytointia ja työelämää kohtaan. Viimeiseksi avaamme teoreettisessa viitekehyksessä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin pohjaten työnantajamielikuvaa. Käymme läpi, mitä sillä tarkoitetaan ja mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvan syntymiseen.

3.1 Varhaiskasvatus

Varhaiskasvatuksesta puhuttaessa viitataan toimintaan, jossa ammattilaiset toteuttavat lapsille ryhmämuotoista kasvatusta. Varhaiskasvatus kuuluu nykyään osaksi yhä useamman lapsen elämää. Varhaiskasvatukseen osallistumisella nähdään useita positiivisia vaikutuksia lapsen elämään sekä sosiaaliselle ja kognitiiviselle kehitykselle.

Varhaiskasvatuksessa lapsi saa oppia vuorovaikutuksessa toisten lasten kanssa ja osallistua pedagogisesti suunniteltuun toimintaan. (Karila 2016.)

Varhaiskasvatus on lapsen oikeus ja kuuluu osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää.

Varhaiskasvatuksella tarkoitetaan 0-6-vuotiaille lapsille päiväkodissa, perhepäivähoitona tai avoimena varhaiskasvatuksena tarjottavaa suunnitelmallista ja tavoitteellista hoidon, kasvatuksen ja opetuksen kokonaisuutta, jonka tavoitteena on yhdessä huoltajan kanssa edistää lapsen kokonaisvaltaista kasvua, kehitystä ja hyvinvointia. Varhaiskasvatuksen valtakunnallisista tavoitteista säädetään varhaiskasvatuslaissa, ja tavoitteena on muun muassa edistää koulutuksellisen tasa-arvon toteutumista sekä tarjota lapselle myönteisiä oppimiskokemuksia oppimisen eri alueilla. Varhaiskasvatuksella edistetään yhdenvertaisuutta, ehkäistään syrjäytymistä, tarjotaan lapsille yksilöllistä tukea, sekä tuetaan huoltajia heidän kasvatustyössään ja mahdollistetaan heidän työ- ja opiskeluelämänsä osallistuminen. Varhaiskasvatuksessa opittujen taitojen myötä pyritään lisäämään lasten osallisuutta ja toimijuutta yhteiskunnassa. (Varhaiskasvatuslaki 540/2018; Opetushallitus 2018.)

Varhaiskasvatuslain lisäksi varhaiskasvatuksen toteuttamista ja sisältöä ohjataan varhaiskasvatussuunnitelmissa. Varhaiskasvatussuunnitelmakokonaisuus muodostuu valtakunnallisesta varhaiskasvatussuunnitelman perusteista, paikallisista varhaiskasvatussuunnitelmista sekä lapsen henkilökohtaisesta varhaiskasvatussuunnitelmasta. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet ovat varhaiskasvatuksen järjestäjiä oikeudellisesti velvoittava asiakirja, ja siinä avataan varhaiskasvatuksen toteuttamisen tavoitteita ja sisältöä. Lisäksi siinä on kuvaus monialaisesta yhteistyöstä, huoltajien kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelman sisällöstä, sekä paikallisten suunnitelmien ja lapsen varhaiskasvatussuunnitelmien kirjaamisesta. Paikalliset suunnitelmat laaditaan valtakunnallisten perusteiden pohjalta ja niissä voidaan ottaa huomioon paikallisia erityispiirteitä sekä tarkentaa valtakunnallisia perusteita. Jokaisella varhaiskasvatukseen osallistuvalla lapsella on oikeus suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen kasvatukseen, opetukseen ja hoitoon ja näiden takaamiseksi jokaiselle lapselle laaditaan lapsen henkilökohtainen varhaiskasvatussuunnitelma. (Opetushallitus 2018, 7-9.)

Varhaiskasvatuslaissa (540/2018) määrätään henkilöstön mitoituksesta ja kelpoisuusvaatimuksista. Lain mukaan varhaiskasvatuksen henkilökunta tulee olla mitoitettu suhteutettuna varhaiskasvatuksessa olevien lasten määrään, ikään ja heidän päivittäin

varhaiskasvatuksessa viettämään aikaan. Laki määrittää myös, että yhdessä ryhmässä saa samaan aikaan olla paikalla korkeintaan kolme varhaiskasvatuksen kasvatushenkilöstön tehtävissä olevaa henkilöä vastaava määrä lapsia. Henkilöstön mitoituksista säädetään tarkemmin Valtioneuvoston asetuksessa varhaiskasvatuksesta (753/2018), jonka mukaan päiväkodissa tulee yli kolme vuotta täyttäneitä ja enemmän kuin viisi tuntia päivässä varhaiskasvatuksessa olevaa seitsemää lasta kohden olla vähintään yksi kasvatus- opetus- ja hoitotehtävissä oleva henkilö. Jos lasten ikä on alle kolme vuotta, vastaava suhdeluku on yhden kasvatus- opetus- ja hoitotehtävissä olevan henkilön suhde neljään lapseen. Muutoksia suhdelukuun voi aiheuttaa erilaiset lasten tuentarpeet tai jos hoitoaika on alle viisi tuntia päivässä.

Myös varhaiskasvatuksen henkilöstön pätevydestä määrätään varhaiskasvatuslaissa (540/2018). Palvelun tuottajan on huolehdittava, että varhaiskasvatuksessa on riittävä määrä laissa määriteltyä kelpoisuudeltaan pätevää henkilöstöä. Tällä hetkellä lain mukaan päiväkodissa vähintään kolmanneksella kasvatus- opetus- ja hoitotehtävissä työskentelevillä henkilöillä tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja muilla lastenhoitajan kelpoisuus. 1.1.2030 voimaan tulee laki, jonka mukaan kahdella kolmasosalla päiväkodin kasvatushenkilöstöstä tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan tai varhaiskasvatuksen sosionomin kelpoisuus. Näistä vähintään puolella tulee olla varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuus ja lopulla kolmasosalla henkilökunnasta vähintään varhaiskasvatuksen lastenhoitajan kelpoisuus. Samaan aikaan astuu voimaan myös laki, jossa päiväkodin johtajalta vaaditaan varhaiskasvatuksen opettajan tai sosionomin kelpoisuus ja vähintään kasvatustieteiden maisterin tutkinto.

Varhaiskasvatuksen muutos on ollut viime vuosina suurta monin tavoin. Sekä lainsäädännöllisesti että vuonna 2016 varhaiskasvatussuunnitelman perusteilla annetulla määräyksellä, jolloin paikallisista ja lasten varhaiskasvatussuunnitelmista tuli velvoittavia (Opetushallitus 2016). Vuonna 2015 laki lasten päivähoidosta (36/1973) muuttui varhaiskasvatuslaiksi. Aiemmin sosiaali- ja terveysministeriöön kuulunut varhaiskasvatuksen toimiala on vuodesta 2015 ollut osa kasvatusta- ja koulutuspalveluja ja se kuuluu nykyään opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alle (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020). Muutoksen myötä varhaiskasvatuksen rooli osana koulutusjärjestelmää on parantunut, mikä aiheuttaa sekä henkilöstön osaamiselle, että koulutukselle uusia vaatimuksia (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

3.1.1 Varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset vaikutukset

Varhaiskasvatuksen yhteiskunnallisia vaikutuksia tarkastellessa huomiota voidaan kiinnittää yksilön hyvinvointiin ja sitä kautta sen vaikutuksiin yhteiskuntaan. Lapsen elinolot vaikuttavat lapsen tulevaisuuteen ja esimerkiksi huono-osaisuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti

lapsen kehitykseen. Varhaiskasvatuksen myötä voidaan vaikuttaa lasten eriarvoisten lähtökohtien tasaamiseen ja jossain määrin myös elinolojen kohentamiseen. Hyvin järjestetyn ja organisoidun varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliset ulottuvuudet näkyvät lasten kasvatuksellista, koulutuksellista ja inhimillistä pääomaa tuottavina positiivisina vaikutuksina. Lisäksi varhaiskasvatus mahdollistaa huoltajien osallistumisen työelämään ja tulojen hankkimiseen, ja sitä kautta antaa mahdollisuuksia myös parempaan elämänlaatuun perheille. Varhaiskasvatuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi, sekä sosiaalisten ja oppimisen erojen tasaamiseksi Suomessa pidetään erittäin tärkeänä, että kaikilla lapsilla on oikeus ja mahdollisuus osallistua varhaiskasvatukseen. (Karila 2016.) Pitkällä aikavälillä voidaan todeta lapsen varhaiskasvatukseen osallistumisen vaikuttavan myönteisesti lapsen oppimisen ja kehityksen lisäksi myös koko yhteiskunnan kehitykseen (Karila, Kosonen & Järvenkallas 2017).

Viime vuosina varhaiskasvatuksen tavoitteet ja sisällölliset odotukset ovat muuttuneet ja lisääntyneet sen myötä, että varhaiskasvatuksen merkityksestä lapsen kasvuille, kehitykselle sekä myöhemmälle menestymiselle elämässä tiedetään enemmän (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021). Laadukkaan varhaiskasvatuksen nähdään tuottavan positiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin yhteiskunnalle (Karila 2016). Heckman (2019) on tutkimuksissaan todistanut, että investoinnit laadukkaaseen varhaiskasvatukseen tuottavat yhteiskunnalle pitkällä aikavälillä enemmän tuottoa ja hyötyä, suhteessa varhaiskasvatukseen panostettuun rahaan. Laadukkaan varhaiskasvatuksen hyödyt näkyvät parempana kouluttautumisena ja terveydenhuollon kustannusten pienenemisenä sekä rikollisuuden vähenemisenä. Lisäksi varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousu lisää myös vanhempien työllisyyttä. Heckmanin laskelmien mukaan varhaiskasvatukseen panostetut kustannukset tuottavat yli 10 % hyödyn joka kuukausi, kun varhaiskasvatukseen osallistuneet lapset ovat aikuisia. Myös Laurinkari (2010, 69) toteaa, että tutkimusten mukaan panostaminen varhaiskasvatukseen ja koulutukseen näkyy myönteisesti kansantalouden kilpailukyvyssä, tuottavuudessa sekä kansalaisten hyvinvoinnissa.

Euroopan komissio (2011) on tutkimuksessaan varhaiskasvatuksen vaikutuksista tulevaisuuteen todennut myös samansuuntaisia tuloksia kuin Heckman ja Laurinkari. Varhaisvuosien vankka perusta tukee muun muassa oppimista koulussa ja eheyttää koulupolkua, mikä vähentää yhteiskunnan kuluja tulevaisuudessa. Heckman (2021) tuo esille tutkimusten osoittavan, että varhainen sosiaalisten- ja emotionaalisten taitojen harjoittaminen tukee kognitiivisten taitojen kehittymistä. Sosiaalisten-, emotionaalisten- ja kognitiivisten taitojen tukemisen tiedetään myös olevan yhteydessä myöhempään elämässä pärjäämiseen. Myös Karilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä koulupolun sujuvuutena sekä myönteisellä suhtautumisella elinikäiseen oppimiseen. Laadukkaan varhaiskasvatuksen hyödyt ovat siis laaja-alaiset ulottuen sosiaaliin, taloudellisiin ja koulutuksellisiin hyötyihin (Euroopan komissio 2011).

Karilan (2016) mukaan varhaiskasvatuksen positiivisia vaikutuksia saadaan aikaan vain tuottamalla laadukasta varhaiskasvatusta. Henkilöstön pätevyys on avainasemassa laadukkaan varhaiskasvatuksen toteutumisessa. Haasteena onkin sopivan henkilöstön löytäminen, kouluttaminen ja sitouttaminen. Varhaiskasvatushenkilöstön ammattitaito, koulutustaso ja palkat ovat viime vuosina nousseet, ja työolot parantuneet, mutta edelleen varhaiskasvatuksen henkilöstö on hyvin moninaista. (Euroopan komissio 2011.) Fukkink ja Lont (2007) toteavat, että varhaiskasvatuksen henkilöstön ammatillinen osaaminen on suoraan suhteessa laatuun. Henkilöstön korkeatasoinen osaaminen lisää laatua ja sitä kautta takaa paremmat edellytykset lasten kasvulle ja kehitykselle. Myös Karila (2016) toteaa, että useissa tutkimuksissa keskeisiä laatuun vaikuttavia asioita ovat henkilöstön koulutus ja pedagoginen osaaminen. Varhaiskasvatuksen laadun lisääminen liittyy siis hyvin vahvasti henkilökunnan ammattitaitoon, osaamiseen sekä pätevyyteen ja näiden kehittämiseen. Lisäksi tarvitaan varhaiskasvatuksen työolojen parantamista ja yleistä alan arvostuksen lisääntymistä.

Laadukkaan varhaiskasvatuksen on tutkittu tukevan lapsen oppimista, kasvua, kehitystä, hyvinvointia sekä sosiaalisia-, kognitiivisia- ja vuorovaikutustaitoja. Laadukkaan varhaiskasvatuksen takaamiseksi varhaiskasvatuksen henkilöstöltä odotetaan taitoa luoda luottamuksellinen ja turvallinen suhde varhaiskasvatukseen osallistuviin lapsiin ja heidän huoltajiinsa. Lapsen yksilöllinen tukeminen edellyttää lapsen tuntemista, mitä tukee pysyvät vuorovaikutussuhteet. Useissa tutkimuksissa keskeiseksi laadukkaan varhaiskasvatuksen takeeksi on osoitettu henkilöstön ja lasten välinen vuorovaikutus. Henkilöstöllä tulee olla kykyä kohdata lapsi sensitiivisesti ja rakentaa niin fyysinen kuin henkinen oppimisympäristö tukemaan lapsen oppimista ja kehitystä. (Opetushallitus 2018, 19-29; Karila 2016.)

Toiminnan tulee perustua pedagogiikalle, jonka lähtökohtana on lapsuuden ymmärtäminen, lapsen kasvun, kehityksen ja oppimisen tukemisen tietämys. Varhaiskasvatuksen pedagogiikka perustuu kasvatustieteisiin ja ammatillisen henkilöstön suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaan. Pedagogisen toiminnan toteutuminen varhaiskasvatuksessa edellyttää henkilöstöltä pedagogista asiantuntijuutta sekä näkemystä lapsen hyvinvoinnin tukemisesta. Ammatillisen henkilöstön tulee pystyä perustelemaan toimintatapojensa valinta ja käyttäminen pedagogisesti, sekä tiedostaa omat arvonsa ja oman vuorovaikutuksellisen esimerkinsä vaikutus lapsiin. Ammattitaitoinen henkilöstö osaa arvioida ja kehittää sekä omaa, että yhteisönsä toimintaa ja toimintakulttuuria huomioiden kaikessa toiminnassaan aina lapsen edun. Näiden edellä mainittujen tekijöiden toteutuessa ja niiden vaikutuksesta lapsi saa myönteisiä oppimiskokemuksia, jotka tukevat lapsen hyvinvointia. (Opetushallitus 2018, 19-29; Karila 2016.)

3.1.2 Varhaiskasvatuksen nykytila ja työvoimapula

Varhaiskasvatuslaki (540/2018) asettaa varhaiskasvatushenkilöstön osaamiselle kovat vaatimukset. Karila (2016) toteaa, että varhaiskasvatuksen ammattilaisten tulee täysin ymmärtää mitä lain asettamat tavoitteet tarkoittavat ja mitä tarvitaan, jotta nämä tavoitteet osataan muuttaa käytännön toiminnaksi. Lain asettamien vaatimusten mukaisen toiminnan toteutumista hankaloittaa tällä hetkellä varhaiskasvatuksen pätevän henkilöstön työvoimapula. Kevan (2021) tekemän analyysin mukaan kuntien työvoima- ja osaamistarveselvityksistä ilmenee, että tällä hetkellä ympäri Suomen varhaiskasvatuksen opettajien avoimista tehtävistä yli 4000 paikkaa on täyttämättä. Lastenhoitajista sen sijaan on valtakunnallisesti hieman ylitarjontaa. Työvoimapula varhaiskasvatuksen kentällä on pahentunut viime vuosina ja tulee ennusteiden mukaan pahentumaan vielä vuoteen 2030 mennessä. Selkeästi suurin pula varhaiskasvatuksen opettajista on pääkaupunkiseudulla ja Uudellamaalla. (Keva 2021, 23-26.)

Huilajan (2019) mukaan korkeakoulututkinto on yleensä osoitus osaamisesta ja tae paremmasta toimeentulosta, jonka vuoksi kouluttautuminen nähdään hyödyllisenä ja koulutuksen voimaan uskotaan vahvasti. Samassa yhteydessä Huilaja (2019, 22) tosin mainitsee Standingin (2011, 67-68) todenneen, että usko koulutuksen hyötyyn kuitenkin horjuu silloin, kun koulutus ei panostuksesta huolimatta kuitenkaan tuo taloudellista hyvinvointia ja toivottua elintasoa ja vakautta elämään. Tämä tilanne haastaa tällä hetkellä erityisesti varhaiskasvatusalaa, jossa varhaiskasvatuksen opettajilta vaaditaan korkeakoulututkintoa, mutta palkkaus ei miltään osin vastaa koulutuksen ja työn vaatavuuden tasoa. Etenkin korkeakoulutettujen varhaiskasvatuksen ammattilaisten hakeutumiseen pois alalta vaikuttaa se, ettei työkulttuuri tue korkeakoulutuksen myötä saatua ammatillisen osaamisen hyödyntämistä ja käyttöä arjessa (Karila 2016).

Huilaja (2009) toteaa, että työmarkkinat ja työntekijät eivät usein kohtaa, monesta erisyistä. Varhaiskasvatuksessa syy on matalapalkka ja vaativa työ, jonka osaamisvaatimukset lisääntyvät jatkuvasti. Opettajien ammattijärjestö OAJ:n päiväkodin johtajille helmikuussa 2020 teettämän kyselyn mukaan kunnallisten päiväkotien johtajista kaksi kolmasosaa jää eläkkeelle 2020-luvun loppuun mennessä (Eronen 2020). Näin ollen työvoiman vähentymiseen vaikuttaa palkan ja työn vaatavuuden lisäksi myös työvoiman eläköityminen. Kun tähän lisätään Hämäläisen ja Niemelän (2006) toteamus, että huono palkkataso kertoo yhteiskunnallisen arvostuksen puutteesta, on selvää, ettei alan houkuttelevuus ja työvoimapula parane tulevaisuudessa, jos muutoksia ei tehdä. Kölling (2002, 2-3) toteaa, että kun pätevä henkilöstö vähenee työmarkkinoilta, on yritysten panostettava erityisesti rekrytointiin ja etsittävä uusia innovatiivisia tapoja kilpailla jäljellä olevasta työvoimasta. Mitä suurempi työvoimapula on, sitä enemmän rekrytointiin on panostettava.

Varhaiskasvatuksen henkilöstöpula on ammattibarometrien mukaan ollut nähtävissä jo vuonna 2020, etenkin opettajien osalta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021). Talentian (2021) mukaan pätevät työntekijät eivät tule riittämään vuonna 2030 voimaan tulevan lakimuutoksen jälkeen, ja epäpätevien työntekijöiden määrä tulee lisääntymään korkeakoulutusta vaativissa tehtävissä varhaiskasvatuksessa. Aikaisemmin varhaiskasvatuksen opettajan kelpoisuuden on voinut saavuttaa sekä yliopiston lastentarhanopettajakoulutuksen että ammattikorkeakoulun sosionomikoulutuksen kautta (Helminen 2021). Lakimuutoksen myötä varhaiskasvatuksen opettajan tehtävien kelpoisuuden voi saavuttaa vain yhden koulutusväylän kautta, mikä Talentian (2021) laskemien mukaan ei ole riittävää. Riittävän pätevän korkeakoulutetun henkilöstön takaamiseksi opettajia tulee jatkossakin kouluttaa yliopistojen lisäksi myös ammattikorkeakouluissa, ja sekä yliopiston, että ammattikorkeakoulujen aloituspaikkoja varhaiskasvatuksen opiskelijoille on lisättävä. Vuoden 2030 varhaiskasvatuksen henkilöstömäärästä on tehty alustavia laskelmia, joissa on huomioitu eläköityminen sekä varhaiskasvatuksen osallistumisaste. Tutkimustuloksista saatujen varhaiskasvatukseen osallistumisen positiivisten vaikutusten valossa, Suomessa tavoitellaan varhaiskasvatuksen osallistumisasteen nousemista, mikä on tällä hetkellä selkeästi alhaisempi verrattuna muihin Pohjoismaihin (Karila, Kosonen, Järvenkallas 2017). Jo nyt nähtävissä oleva henkilöstöpula tulee ennusteiden mukaan yhä hankaloitumaan tulevaisuudessa oletettavan lapsimäärän kasvun, eläköitymisen, uusien kelpoisuusvaatimusten ja henkilöstömitoituksen muutosten vuoksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

Vuoden 2030 lakimuutos (540/2018) ei tule vain pahentamaan työvoimapulaa, vaan myös heikentämään sosionomien asemaa ja uramahdollisuuksia varhaiskasvatuksessa. Nevanen, Lund ja Väliaho (2021) kirjoittavat, että aikaisemmin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet sosionomitaustaiset varhaiskasvatuksen opettajat ovat usein työllistyneet tutkinnon suorittamisen jälkeen esimiestehtäviin varhaiskasvatuksessa, mutta lakimuutoksen myötä kelpoisuuden tehtävään saa ainoastaan kasvatustieteiden maisterin tutkinnolla. Tämä saattaa vaikuttaa sosionomien alalle hakeutumisen houkuttelevuuteen tai siellä pysymiseen. Varhaiskasvatuksen sosionomin koulutus pohjautuu varhaiskasvatus- ja sosiaalitieteille. Varhaiskasvatuksessa sosionomien osaamisessa korostuu muun muassa verkostotyön asiantuntijuus sekä lasten ja perheiden hyvinvoinnin ja voimavarojen tukeminen (Helminen 2021). Sosionomien työpanos varhaiskasvatuksessa on siis sekä työvoimallisesti, että sosionomien eriytyneen osaamisen myötä merkittävä osa varhaiskasvatusta, eikä varhaiskasvatuskentällä ole varaa menettää sosionomien työpanosta.

3.1.3 Julkinen ja yksityinen varhaiskasvatussektori

Kunnan velvollisuutena on järjestää varhaiskasvatusta siinä laajuudessa kuin on tarpeen. Kunta voi itse järjestää varhaiskasvatusta tai ostaa varhaiskasvatuspalveluita julkiselta tai yksityiseltä toimijalta. Yksityiseltä toimijalta palveluita ostettaessa kunnan velvollisuutena on

vastata palveluiden tasosta. (Opetushallitus 2018.) Suomessa varhaiskasvatusta tarjoaa kuntien lisäksi myös yksityiset toimijat. ”Yksityisellä varhaiskasvatuksella tarkoitetaan varhaiskasvatusta, jonka yksityinen henkilö, yhteisö tai säätiö taikka julkisyhteisön perustama liikeyritys tuottaa korvausta vastaan liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla” (Varhaiskasvatustalaki 540/2018, §43). Suurimpina varhaiskasvatusta tarjoavista yksityisistä toimijoista Suomessa voidaan mainita Pilke päiväkodit, Touhula päiväkodit sekä Norlandia päiväkodit (Toivonen 2017). Vallitsevan varhaiskasvatuksen työvoimapulan myötä varhaiskasvatuksen järjestäjät joutuvat kilpailemaan työntekijöistä. Ongelma on valtakunnallinen ja koko yhteiskuntaa koskettava haaste.

Yksityiseen varhaiskasvatukseen osallistui vuonna 2015 noin 39 000 lasta (luvussa ei ole huomioitu yksityistä perhepäivähoitoa). Vuonna 2019 yksityisen varhaiskasvatuksen piirissä oli jo reilu 49 000 lasta, eli yksityisen varhaiskasvatuksen määrä on kasvanut vertailun neljän vuoden aikana noin 2500 lapsella vuodessa. Vuonna 2019 13 % (31 856) yksityisen varhaiskasvatuksen käyttäjistä oli palvelusetelin piirissä olevia ja 5 % (12 924) yksityisen hoidon tuen piirissä olevia lapsia. Ostopalvelulapsia oli 4478. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2020.) Varhaiskasvatuksen kokonaismenot vuonna 2016 olivat noin 2,836 miljardia, joista yksityisen varhaiskasvatuksen osuus on ollut jo silloin yli 300 miljoonaa (Lith 2018, 25). Prosentuaalisesti noin 18 prosenttia varhaiskasvatuksessa olevista lapsista ovat hoidossa yksityisessä päiväkodissa (Lahtinen & Svartsjö 2020).

Suomessa yksityinen varhaiskasvatus toimii joko palvelusetelillä tai yksityisen hoidon tuella. Kuntaliiton (2018) raportin mukaan 97 kunnassa oli käytössä yksityisen hoidon tuki ja 75 kuntaa järjesti varhaiskasvatuksen palvelusetelin avulla. Palvelusetelin käyttö on yleistynyt viime vuosina yksityisen varhaiskasvatuksen palvelumuotona ja vuonna 2019 palveluseteliä käyttäviä lapsia oli yli puolet enemmän kuin yksityisen hoidon tuen piirissä olevia lapsia. (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2020.)

Laurinkari (2010) toteaa, että hyvinvointivaltion säilyttäminen vaatii kansantaloudelta noin kolmen prosentin vuotuista kasvua ja tehokkuuden lisäämistä. Julkisen hallinnon pitäisi pystyä turvaamaan nykyinen tuotannon taso pienemmällä resurssilla tai tehostamaan tuotantoa nykyisestä. Lith (2018) tuo esille, että vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan lasta kohden lasketut varhaiskasvatuksen käyttökustannukset olivat pienimmät niissä kunnissa, joissa yksityisen varhaiskasvatuksen piirissä oli suhteellisesti eniten lapsia. Vastaavasti niissä kunnissa, joissa yksityinen varhaiskasvatus oli vähäistä, oli varhaiskasvatuksen kokonaiskustannukset korkeammat per lapsi. Myös Opetus- ja kulttuuriministeriön valtakunnallinen selvitys (Riitakorpi, Alila & Kahiluoto 2015) osoittaa, että yksityinen varhaiskasvatus on kustannustehokkaampaa kuin julkinen palvelutuotanto.

Yksityisen varhaiskasvatuksen ainoa tulonlähde on hoitomaksut, jotka koostuvat asiakkaiden maksamasta asiakasmaksusta sekä kelan maksamasta yksityisen hoidon tuesta tai kunnan myöntämästä palvelusetelistä (Lahtinen & Svartsjö 2020). Vaikka yksityisten toimijoiden määrä on lisääntynyt ja yksityisten kustannustehokkuus on tunnustettu, valtio kuitenkin sääntelee toimintaa taustalla. Valtio määrittää millaisia palveluita tuotetaan, kenelle ja millä hinnalla. (Laurinkari 2010.) Valtio määrittää kriteerit ja hinnat palveluntuottajalle ja valvoo toimintaa. Tämä haastaa yksityisten toimijoiden asemaa ja määrittää raamit muun muassa palkkakehitykselle.

Työntekijän näkökulmasta kunnallinen- ja yksityinen työnantaja eroavat toisistaan muun muassa palkkojen suuruuksissa. Kunnallinen varhaiskasvatus noudattaa kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta, kun taas yksityisen varhaiskasvatuksen henkilöstö on yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen piirissä. Suurin ero näiden työehtosopimusten välillä on varmasti palkkaus. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukainen varhaiskasvatuksen opettajan lähtöpalkka on 2419,97 euroa (Kuntatyönantajat 2020), kun taas yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukainen varhaiskasvatuksen opettajan peruspalkka pääkaupunkiseudulla on 2275,07 euroa (Hyvinvointiala 2021). Palkkaero näiden kahden työehtosopimuksen välillä on noin 200 euroa. Kuitenkin monet kunnat ovat ottaneet paikallisia- tai tehtäväkohtaisia lisiä käyttöön, jolloin ero on huomattavasti suurempi. Esimerkiksi Helsingin kaupungin yksiköissä on varhaiskasvatuksen opettajan lähtöpalkka 2672,09 euroa, joka on jo 400 euroa enemmän kuin yksityisen sosiaalipalvelualan työehtosopimuksen mukainen varhaiskasvatuksen opettajan lähtöpalkka.

Kölling (2002) toteaa, että työvoimapulasta kärsivillä aloilla pystytään kilpailemaan vapaana olevasta työvoimasta pääasiassa vain palkoilla. Palkoilla kilpaileminen on kuitenkin tehty lähes mahdottomaksi yksityisen varhaiskasvatuksen toimijoiden keskuudessa, koska kunnat määrittelevät maksamansa palvelusetelin ja kuntalisän arvon. Kuntaliiton teettämän tutkimuksen mukaan maksetut tuet eivät ole korottuneet juurikaan viime vuosina, vaikka varhaiskasvatuksen palkkakustannukset ja kiinteät kulut ovat nousseet vuosittain (Lahtinen & Svartsjö 2020). Tämä kasvattaa entisestään kuilua yksityisen- ja kunnallisen varhaiskasvatuksen palkkauksen välille ja haastaa yksityisen sektorin asemaa pätevän varhaiskasvatushenkilöstön palkkaamisessa.

3.2 Rekrytointi

Rekrytointi on prosessi, joka lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta hankkia työvoimaa. Henkilöstöä voidaan rekrytoida kahdesta eri syystä. Ensimmäinen syy on sijaisuuden täyttäminen, jonka tarkoituksena on löytää avoinna olevaan tehtävään henkilö, joka muistuttaisi ominaisuuksiltaan poislähtenyttä työntekijää. Toinen syy rekrytointiin on resurssien lisääminen, jolloin perustetaan uusi positio ja etsitään siihen henkilö, jolla olisi

tarjota yritykselle jotain uutta osaamista. Tällöin rekrytointi on yritykselle mahdollisuus, jossa uusi työntekijä tuo mukanaan osaamista ja potentiaalia, jolla kehitetään yrityksen menestystä. (Vaahtio 2005, 31-32.)

Rekrytointi-sanaa on käytetty Suomessa viime vuosina ahkerasti ja se on vakiinnuttanut paikkansa työnvaativuudesta ja työntekijöiden osaamisesta puhuttaessa (Huilaja 2019, 12). Vaahtio (2002,15) toteaa, että rekrytoinnista voisi myös käyttää termejä ”työhönotto” tai ”henkilöstöhankinta”. Huilaja on tutkinut väitöskirjassaan (2019) rekrytointia ja pyrkinyt löytämään vastauksia siihen, mitä rekrytointi on käytännössä ja miten määritellään ihmisen sopivuus tehtävään ja työympäristöön. Tutkimuksessaan Huilaja on päätenyt johtopäätökseen, että rekrytointi ei ole prosessi, joka voitaisiin toistaa aina samalla kaavalla ja ilman ennakkokäsityksiä rekrytointiin osallistujista. Rekrytointi ei myöskään ole yksinkertainen työtehtävien ja työntekijöiden osaamisen vertailutilanne, jossa sopivin kandidaatti valitaan. Lisäksi rekrytointiprosessi ei ole vain työnantajan tekemä päätös. Sen sijaan Huilaja näkee rekrytoinnin olevan omanlaisensa osaamisen ja sopivuuden arviointitilanne, jossa tarkastellaan työelämän ja sosiaalisen elämän yhteensovittamista. Lisäksi hän kokee rekrytoinnin olevan sekä työnhakijoiden että työnantajien kyvykkyyden, taitojen ja ominaisuuksien tarkastelua. Rekrytointi on myös paikallista sopimista, johon vaikuttaa oleellisesti työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan tilanne. Lisäksi rekrytointi uudistaa aina organisaation sosiaalista järjestystä.

Huilaja (2019, 33) muistuttaa, että rekrytointiin liittyy myös paljon työnantajasta riippumattomia elementtejä, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi tarjolla olevan työvoiman määrä ja lainsäädännön asettamat ehdot valintakriteereistä tai yhdenvertaisesta kohtelusta. Tämä on erityisen totta varhaiskasvatusalalla, jossa on välillä arkirealismia tilanne, ettei avoimeen työpaikkaan tule yhtään hakemusta. Se, mihin työnantaja voi vaikuttaa on se, millaisen kuvan hän antaa organisaatiosta työnhakijalle. On hyvä muistaa, että rekrytoinnissa myös työnhakija joutuu tekemään valintoja, ei ainoastaan rekrytoiva yritys.

3.2.1 Rekrytoinnin vaiheet

Barber (1998, 4) näkee rekrytoinnin prosessina, jonka tehtävänä on houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon. Hänen mukaansa työntekijöiden valinta ei ole osa tätä prosessia, vaan oma, erillinen vaiheensa, joka on luonnollista seurausta rekrytointiprosessista. Barberista poiketen, Huilaja (2019) erottaa rekrytoinnista kolme vaihetta, jotka hän on mukailut Rantalan (1999) analyysin pohjalta. Ensimmäisenä vaiheena on päätös avoimesta työpaikasta, joka sisältää lisäksi päätökset työnkuvasta, työhön tarvittavasta osaamisesta ja tietoisuuden uuden työntekijän kustannusvaikutuksista. Toisena vaiheena on työntekijöiden etsintä, johon sisältyy päätös, minkä kanavien kautta sopivaa työntekijää lähdetään etsimään.

Kolmantena vaiheena on työntekijän valinta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kahden ensimmäisen vaiheen työstämiseen Norlandia päiväkodeissa.

Fevre (1992, 8-12) ajattelee rekrytoinnin käsittävän viisi erillisistä vaihetta (kuvio 1.), jotka ovat yhteydessä työmarkkinoiden toimintatapoihin. Fevre mieltää vaiheet teoreettisiksi malleiksi, mutta todellisuuden työelämässä vaiheet voivat mennä päällekkäin tai voivat jopa puuttua osittain tai kokonaan. Hän myös ajattelee jokaisen vaiheen olevan kahdensuuntainen, jolloin jokainen vaihe pätee sekä työnantajaan että työntekijään.

Ensimmäinen vaihe pitää sisällään työnantajien informoimista vapaana olevista työntekijöistä ja työnantajien suoria yhteydenottoja potentiaaliin työntekijöihin. Toisessa vaiheessa työntekijöille informoidaan avoinna olevista työpaikoista. (Fevre 1992, 10-11.) Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta voidaan nähdä joko vaihtoehtoisina tai päällekkäisinä toimintoina. Huilaja (2019,35) toteaa, että työelämässä molemmat osapuolet ovat aktiivisia jatkuvasti ja tietoa jaetaan kahdensuuntaisesti koko ajan. Onko työnantaja vai työntekijä aktiivisempi osapuoli tiedon jakamisessa, riippuu pitkälti työvoiman tarjonnasta ja työvoiman tarpeesta sekä työtehtävistä. Periaatteessa tämä vaihe on markkinointivaihe, jossa työnantajat ja työnhakijat markkinoivat itseään. Työntekijöiden tulee tuoda esille osaamisensa ja työnantajien tulee tehdä päätös mitä keinoja ja kanavia käytetään, jotta pätevät työntekijät tavoitetaan ja saadaan kiinnostumaan avoinna olevista paikoista. (Huilaja 2019, 36.)

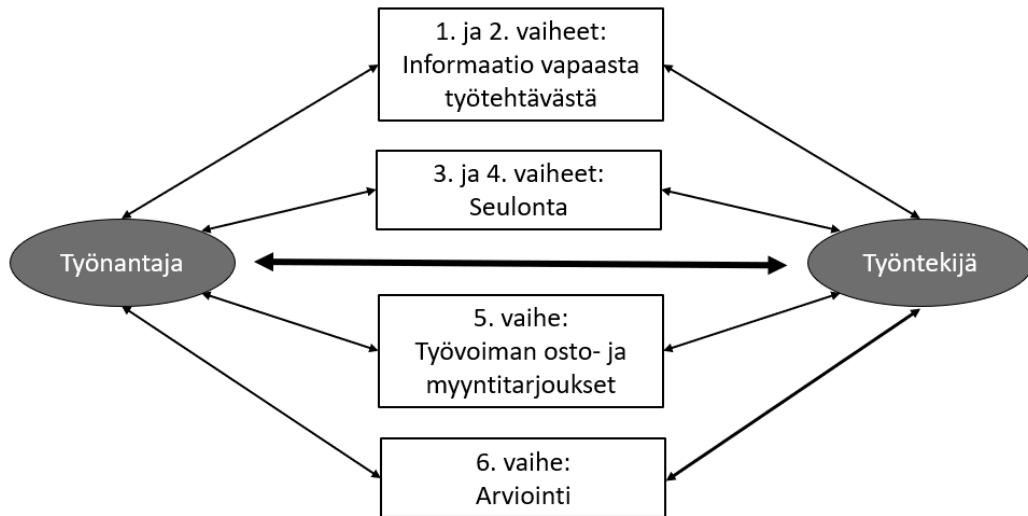
Huilaja (2019, 36) jakaa hakukanavat muodollisiin ja epämuodollisiin kanaviin. Barber (1998, 22-23) käyttää epämuodollisista hakukanavoista nimitystä odottamaton tai vaihtoehtoinen hakukanava. Vaahtio (2005, 36-41) jakaa rekrytointikanavat ulkoisiin- ja sisäisiin hakuihin. Huilaja (2019, 36) luokittelee muodollisiin hakuihin lehti-ilmoitukset, työvoimatoimistot, headhunterit, internetin ja oppilaitoskontaktoinnin. Hänen mukaansa epämuodollisia hakukanavia ovat muiden työntekijöiden kontaktit, yrityksen muut yksiköt ja suora kontakti työntekijään. Vaahtio (2005,39) näkee ulkopuoliset hakukanavat samoin kuin Huilajan mainitsemat muodolliset hakukanavat, mutta Vaahtion (2005,39) näkemyksen mukaan suorat kontaktit työntekijöihin luetaan ulkopuolisiin hakuihin, eikä sisäisiin tai epämuodollisiin hakukanavoihin. Huilajan (2019, 36) mukaan muodolliset ja ulkoiset haut vaativat tarkempaa ja eritellympää hakuilmoitusta, kuin epämuodolliset- ja sisäiset haut.

Fevre (1992) nimittää kolmatta ja neljättä vaihetta seulonnaksi, jossa sekä työntekijät, että työnantajat valikoivat toisiaan. Seulonnan kaksisuuntaisuus määrittäyty sen hetkisestä työmarkkinatilanteesta, eli vallitseeko markkinoilla työvoimapula vai ylitarjontaa pätevistä työntekijöistä (Kölling 2002, 4). Työnantajat seulovat työnhakijoita, yrittäen selvittää, kuka heistä sopisi parhaiten avoinna olevaan tehtävään. Työnhakijat yrittävät selvittää, millainen työnantaja on kyseessä ja millaiset työskentelyolosuhteet yrityksessä on. Työnhakijoiden omilla seulunnoissa on tärkeässä osassa myös se näkökulma, miten valittu työ sopii sen

hetkiseen elämäntilanteeseen. (Fevre 1992, 11-12.) Huilajan (2019, 36) mukaan saadun informaation määrä riippuu pitkälti, mitä hakukanavaa on käytetty ja kuinka paljon informaatiota siinä on jaettu. Barber (1998, 145) toteaa, että yritysten pitäisi jo rekrytointia suunniteltaessa miettiä, mitkä hakukanavat palvelevat yrityksen hakuilmoittelua parhaiten. Vaahtio (2005, 45-46) muistuttaa, että jokaisen yrityksen on hyvä opetella tuntemaan eri rekrytointikanavat ja oltava valmiina kokeilemaan myös uusia keinoja. Tärkeää on myös muistaa seurata valitun kanavan kustannuksia, rekrytoinnin osuvuutta sekä palvelun tasoa. Jokaisella yrityksellä on oma näkemyksensä parhaimmasta rekrytointikanavasta ja jokaisen yrityksen on tiedostettava, mikä hakukanava toimii parhaiten oman yrityksen rekrytointeihin.

Fevre (1992) määrittää viimeiseksi vaiheeksi työvoiman osto- ja myyntitarjoukset, joissa työnantaja ilmoittaa halukkuutensa ostaa työvoimaa ja työntekijä pohtii, onko valmis myymään työpanostaan, eli osaamistaan, työnantajalle tarjotuilla työehdoilla. Vaikka sekä Kölling (2002) ja Huilaja (2019) toteavat, että työvoimapulan vallitessa on työntekijöiden mahdollista kilpailuttaa palkkansa, ei tämä ole mahdollista kiinteäpalkkaisilla aloilla, joihin myös varhaiskasvatus kuuluu. Toisaalta työtarjoituksen hyväksymiseen liittyy myös työnhakijan sen hetkinen työllisyystilanne, eikä välttämättä palkka (Huilaja 2019).

Vaikka Fevre (1992, 12) määrittää viimeiseksi vaiheeksi tarjousten antamiset, ajattelee hän rekrytoinnin jatkuvan vielä valinnan ja työsopimuksen solmimisen jälkeenkin. Hänen mukaansa vasta työsuhteen alettua ja työsuhteen jatkuttua jonkin aikaa, pystyvät sekä työntekijä, että työnantaja arvioimaan millaisen tarjouksen he ovat allekirjoittaneet. Huilaja (2019) mainitsee myös Judy Skeatsin (1991) ajatelleen, että rekrytointiprosessin tärkein tavoite tulee olla uuden työntekijän sopeuttaminen uuteen työtehtävään ja työyhteisöön. Rekrytointi mielletään usein pelkäksi työvoiman hankinnaksi, mutta laajasti tarkasteltuna rekrytointi on siis kokonaisvaltainen prosessi, jonka voidaan ajatella ulottuvan yrityksen perustamisesta aina työssä viihtymiseen asti.



Kuvio 1: Rekrytoinnin kaksisuuntaisuus (mukailten Fevre 1992)

3.2.2 Työnhakijan työelämäodotukset

Uuden työntekijäsukupolven myötä, suhtautuminen työelämään on muuttunut. Johtamisessa on tärkeää, että työlle asetetut tavoitteet ovat työntekijälle mielekkäitä ja motivoivia. Työntekijät arvostavat itsensä toteuttamisen mahdollisuutta, sekä johtajan antamaa palautetta ja huomiota. Uuden sukupolven työntekijät sitoutuvat työhön, eikä työnantajaorganisaatioon. (Halava & Pantzar 2010.)

Huilaja (2019,28) tuo esille, että työntekijän kokemus työn houkuttelevuudesta ja sitoutumishalusta koostuu työnsisällöstä, työnteon fyysisestä ympäristöstä ja työehdoista. Näiden lisäksi houkuttelevuuteen vaikuttaa myös sen hetkinen elämäntilanne sekä aikaisemmat kokemukset työelämästä. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa Barrown ja Mosleyn (2005, 88-89) mukaan työntekijän tyytyväisyys. Englanninkielisissä tutkimuksissa ja kirjallisuudesta sitoutumisesta käytetään kahta eri sanaa: engagement ja commitment, ja näiden perimmäisestä tarkoituksesta keskustellaan paljon. Yhdistäviä määritelmiä näille sanoille ja työntekijän sitoutumiselle voidaan kuitenkin löytää. Näitä tekijöitä ovat yrityksen arvoja ja tavoitteita tukeva toiminta, usko yrityksen tuotteeseen tai palveluihin, ylpeyden ja kuuluvuuden tunne, tyytyväisyys välittömiin uranäkymiin, halukkuus tehdä hieman ylimääräistä työtä, työnantajan puolustaminen ja aikomus pysyä työnantajan palveluksessa. Lisäksi Barrow ja Mosley (2005, 17) ovat todenneet, että mitä enemmän työntekijälle annetaan valtaa oman työnsä sisällön suhteen, sitä paremmin he suoriutuvat työstään. Kun työntekijälle annetaan kohtuulliset vaatimukset ja suuntaviivat, joiden sisällä toimia, häneen tarvitsee keskittää vähemmän kontrollia johdon taholta. Nämä kaikki elementit yhdessä lisäävät työntekijöiden sitoutumista työhön.

Heidegren (2004) toteaa, että joustavuus on yksi tärkeimmistä käsitteistä, joka kuvaa nykyajan työelämää. Joustavuuden arvostus näkyy sekä työnantajissa, että työntekijöissä. Työnantajat odottavat työntekijöiltä joustavuutta ottaa vastaan erilaisia työtehtäviä, ja työntekijät puolestaan toivovat työnantajalta joustavuutta muun muassa työsuhteiden ja työaikojen muodossa. Heidegrenin näkemystä tukee myös Studentworkin (2018) vuosittainen ”Nuoret osaajat työelämässä” -tutkimus, jonka vuoden 2018 tuloksissa peräti 83 % vastaajista piti työn joustamista jokseenkin tai todella tärkeänä.

Studentworkin (2018) tutkimuksesta selviää lisäksi, että nuoret työntekijät eivät arvosta enää työstä saatavaa palkkaa samalla tavalla kuin ennen, vaan heille tärkeintä on työn merkityksellisyys, joustavuus, kehittymismahdollisuudet niin uralla kuin henkilökohtaisella tasolla, sekä hyvä työyhteisö. Vuoden 2018 tutkimuksen mukaan 87 % vastaajista arvotti työn merkityksellisyyden tärkeämmäksi kuin palkan. Lisäksi moni arvosti mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Vastaajat pitivät myös tärkeänä, että työnantajan arvomaailma kohtaa työntekijän omien arvojen kanssa.

Nuoret osaajat työelämässä- tutkimus osoitti, että 80 % vastaajista piti kehittymismahdollisuuksia tärkeinä. Lisäksi tutkimuksesta ilmeni, että hyvää työyhteisöä ja työkavereita arvosti jopa 90 % vastaajista. Näistä 76 % ilmoitti haluavansa viettää myös vapaa-aikaa työkavereidensa kanssa. Työnantajaorganisaation matalaa hierarkiaa arvosti 75 % vastaajista ja vain 25 % piti työnantajan brändiä tärkeänä. Studentworkin teettämä tutkimus on lohdullinen varhaiskasvatuksen näkökulmasta, jossa palkalla ei pysty kilpailemaan eikä brändiä nähdä kiinnostavana.

3.3 Työnantajamielikuva

Yritykset ja organisaatiot joutuvat jatkuvasti etsimään uusia keinoja erottuakseen kilpailijoista ja saadakseen kilpailuetua toisiin toimijoihin. Konkreettiset teot ovat helposti kopioitavissa ja muiden kilpailijoiden saavutettavissa, mutta aineetonta pääomaa, kuten hyvää työnantajamainetta ei pysty kukaan suoraan plagioimaan. Hyvä työnantajamaine on myös yksi tärkeimmistä keinoista houkutellessa osaavia työntekijöitä. (Berthon, Ewing & Hah 2005.)

Alniacikin ja Alniacikin (2012) mukaan siirtymä teollisuudesta informaation aikakaudelle on tuonut mukanaan sen, että nykyään henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja etuna kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Yritykset ovatkin ymmärtäneet yhä enemmän työnantajamielikuvan merkityksen työntekijöiden houuttelemisessa. Työnantajamielikuvasta on tullut merkittävä osa henkilöstöresurssien johtamista ja yritysten strategiaa. Alniacik ja Alniacik kirjoittavat Lloydin (2002) todenneen työnantajamielikuvan kuvaavan yrityksen keinoja ja yrityksiä viestiä nykyiselle ja tulevalle henkilöstölle, että yritys on toivottava ja haluttava työpaikka.

Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 66) mukaan työnantajamielikuvasta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajamielikuva koostuu erilaisten näkökulmien yhteensopivuudesta, tai sopimattomuudesta; yrityksen vallitseva totuus, se millaista mielikuvaa yritys tavoittelee ja minkälaista mielikuvaa yritys viestii. Salli ja Takatalo (2014, 42) toteavat, että työnantajamielikuva ja sen rakentaminen nousevat suureen merkitykseen etenkin silloin, kun alan osaajista kilpaillaan.

Heloma (2014) on tutkinut opinnäytetyössään Helsingin kaupungin varhaiskasvatusviraston rekrytointiprosessia. Hänen mukaansa työpaikan maine vaikuttaa työntekijöiden saatavuuteen. Lisäksi työpaikan maineeseen vaikuttaa myös asiakaskunta sekä ammattitaitoinen henkilöstö. Erityisesti päiväkodin johtajalla koettiin oleva iso rooli maineen luomisessa hänen ollessa yhteyshenkilö sidosryhmien välillä ja luodessa ensivaikutelmaa yksiköstä. Myös johtamistavalla ja ilmapiirillä todettiin olevan suuri merkitys maineen rakentumisessa. Heloman mukaan hyvä rekrytointikokemus vahvistaa päiväkodin hyvää mainetta, sillä tyytyväinen työntekijä välittää positiivista mielikuvaa työpaikastaan. Siksi on tärkeää, että rekrytointi-ilmoituksessa ja työhaastattelussa kerrotut asiat ovat totuudenmukaisia. Maineen ohella Heloma toteaa työpaikan valintaan vaikuttavan muun muassa myös työmatkan, päiväkodin sijainnin, lapsiryhmän ikärakenteen, työpaikkailmoituksesta välittyneen mielikuvan, päiväkodinjohtajan, työsuhteen laadun, työnhakijan omat aikaisemmat kokemukset sekä kavereiden ja muiden tuttujen kertomukset ja näkemykset.

Yleisesti ajatellaan, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa yrityksen yleinen tunnettavuus, eikä pelkkä myönteinen mielikuva yrityksestä riitä, mikäli yritys muuten on suurelle yleisölle tuntematon. Kaijalan (2016, 88) mukaan organisaation tunnettavuutta ja vetovoimaisuutta voi lisätä vahva kuluttajabrändi, mutta positiivinen kuluttajabrändi ei silti välttämättä kerro, onko yritys hyvä paikka työskennellä. Yritysten tuleekin kuluttajabrändin lisäksi paneutua siihen, kuinka rakentaa omasta yrityksestään positiivinen työnantajamielikuva.

Barrown ja Mosleyn (2005, 57-60) mukaan brändi sanana on vielä 1990-luvun lopussa mielletty liittymään ainoastaan asiakkaiden hyvään palveluun. Nykyään sanaa käytetään laajemmin kuvaamaan yrityksen identiteettiä ja erottuvuutta muista. Hyvällä yrityksen brändäyksellä voidaan tavoitella asiakkaiden lojaaliutta, yrityksen kasvua, tuoton lisääntymistä ja saada aikaan työntekijöiden sitoutumista. Nykyään brändi on siis muutakin kuin pelkkä merkki, ja se kertoo enemmän yrityksestä. Berthon, Ewing & Hah (2005) toteavatkin brändi sanan levinneen viimeisten vuosien aikana koskemaan myös mielikuvaa yrityksistä ja organisaatioista työnantajana.

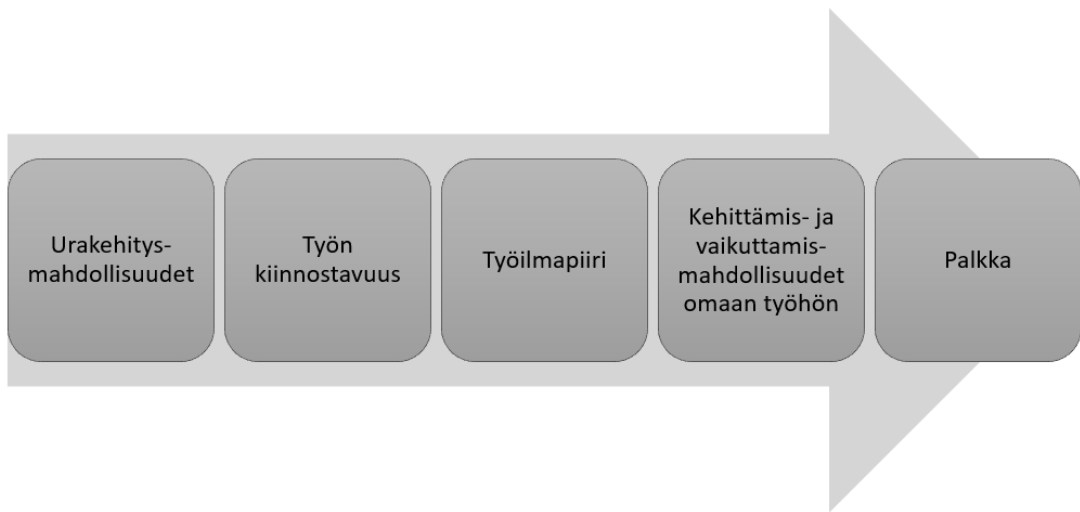
Brändillä voi kertoa myös yrityksen toiminnallisuudesta, vastuista ja työskentely-ympäristöstä. Brändi voi kertoa yrityksen periaatteista kuten esimerkiksi ympäristöystävällisyydestä, jolla pyritään vetoamaan asiakkaiden tunnepuoleen. Brändin arvojen avulla asiakkaille voidaan myydä abstrakteja hyötyjä, kuten itseluottamusta, vapautta tai hyvinvointia. Kun nämä edellä mainitut yritykseen liittyvät mielikuvat ovat vahvoja, ne saattavat muuttaa henkilön henkistä kokemusta yrityksestä. Vahva kuluttajabrändi edesauttaa usein myös sitä, että työnhakijat ovat kiinnostuneita yrityksestä (Kaijala 2016, 88).

Työnantajan tulee erottua kilpailijoista ja näyttäytyä vähintään yhtä houkuttelevana työnantajana kuin kilpailijansa sekä mahdollisille tuleville työntekijöille että nykyisille työntekijöillekin. Yrityksen on tärkeää ymmärtää mikä yrityksessä houkuttaa työntekijöitä. Yrityksen houkuttelevuus tarkoittaa niitä hyötyjä, joita työntekijä näkee yrityksessä työskentelyn voivan hänelle tarjota, sisältäen taloudellisen, sosiaalisen, työn mielekkyyden ja kehityksellisen arvon. Yritysten vetovoimaisuutta on selvitetty useilla tutkimuksilla, mutta yksiselitteistä vastausta ei ole saatu, johtuen osittain yksilöiden mieltymysten ja toiveiden eroista työnantajaan liittyen. (Alniacik & Alniacik 2012.)

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) jakavat työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät viiteen eri osa-alueeseen (Kuvio 2). Ensimmäinen on urakehitysmahdollisuudet.

Urakehitysmahdollisuuksien myötä työntekijän itseluottamusta voidaan vahvistaa ja palkita työntekijää hyvästä työstä antamalla hänelle vaativampia työtehtäviä. Työntekijä saa urakehityksestä hyötyä myös oman ansioluettelonsa rakentamiseen. Myös Lehtinen (2019) on tutkimuksissaan päätenyt samaan tulokseen, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa voimakkaasti kehittymismahdollisuudet. Toisena vaikuttavana tekijänä mainitaan työn kiinnostavuus, millä voidaan vaikuttaa suoraan siihen, kuka työpaikkaa hakee. Työn kiinnostavuuteen saattaa vaikuttaa se, että työnantaja pystyy markkinoimaan itsensä moderneja ja uudistuvia työtapoja käyttävänä yrityksenä ja kertoo arvostavansa luovia työskentelytapoja.

Kolmas tekijä on työilmapiiri. Työnhakijat arvostavat kannustavaa työilmapiiriä, jossa stressi on positiivista ja eteenpäin työntävää. Jos työilmapiiri on sisäisesti hyvä, se näkyy myös ulospäin, vaikka se ei olisikaan aktiivisena pyrkimyksenä. Oman työn kehittämismahdollisuus on houkuttelevaa, sillä usein ihmiset kokevat uuden luomisen tyydyttävänä. Yrityksen on tärkeää tarjota useita eri mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittää omaa työtään, sekä varmistua siitä, että uusi opittu tai kehitetty toimintatapa siirtyy myös käytäntöön. Viidentenä vaikuttavana tekijänä nähdään palkkaus. Useimmille työnhakijoille palkka on merkittävä, mutta ei suinkaan tärkein tekijä työpaikkaa valitessa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 69-72.)



Kuvio 2: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukailen Korpi, Laine & Soljasalo 2012)

Lehtinen (2019,62) on tutkinut työnantajamielikuvaan vaikuttavia elementtejä ja todennut saman kuin Korpi, Laine ja Soljasalo (2012) että tärkeimpänä työnantajamielikuvaan vaikuttavana asiana koetaan työssä kehittymisen mahdollisuudet sekä hyvä ja toimiva työyhteisö. Lisäksi Lehtisen tutkimusten mukaan yrityksen tunnettuus ja aktiivinen sosiaalisen median käyttö edistävät hyvän työnantajamaineen rakentumista. Tutkimustuloksissa myös todetaan, että työnantajamaine vaikuttaa työntekijän hakukäyttäytymiseen. Mitä parempi työnantajamaine yrityksellä on, sitä todennäköisemmin työnhakija hakee kyseiseen yritykseen töihin.

Lehtisen (2019) mukaan työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa monien eri kanavien kautta, mutta helpoiten ja kustannustehokkaimmin se onnistuu tänä päivänä sosiaalisessa mediassa, jonka käyttö on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina yritysten keskuudessa. Yritykset käyttävät ahkerasti sosiaalista mediaa työnantajamielikuvan rakentamiseen ja avoimista työpaikoista mainostamiseen. Sosiaalista mediaa käyttämällä yritykset saavuttavat yhdellä julkaisulla laajoja joukkoja, sillä Tilastokeskuksen (2018) mukaan vuonna 2018 16-44-vuotiaista suomalaisista 75 % käytti sosiaalista mediaa päivittäin ja noin puolet 16-44-vuotiaista oli koko ajan kirjautuneena johonkin sosiaalisen median sivustoon. Lehtisen (2019,62) mukaan aktiivinen sosiaalisen median käyttö vahvistaa työnantajamielikuvaa.

Työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen eri osaan. Sisäisellä mielikuvalla tarkoitetaan sitä, kuinka yrityksessä jo sisällä olevat työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoisella mielikuvalla taas tarkoitetaan sitä, mikä yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielikuva on työnantajasta. Sisäinen mielikuva vaikuttaa kuitenkin vahvasti myös ulkoiseen mielikuvaan, sillä sitä on helpompi tuoda julki. Jos sisäinen mielikuva ei ole kunnossa, ulkoinen viestintä on helposti ristiriitaista ja teennäistä. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67.) Tässä tutkimuksessa

vastaajien kesken täysin selkeää jakoa ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan välillä ei voida tehdä, sillä tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät jo Norlandialla tutkimusta tehdessä. Kaijala (2016) mainitseekin, että työnantajamielikuvan rakentaminen työntekijöiden kokemusten kautta on autenttista ja potentiaalisia hakijoita saadaan houkuteltua paremmin, sillä todellisten kokemusten kautta hakijat voivat samaistua yritykseen.

Alniacik ja Alniacik (2012) muistuttavat, että työnantajan on erittäin tärkeää tietää, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että he näyttäytyvät työnhakijoiden silmissä houkuttelevilta ja mitä tekijöitä työntekijä työnantajassa arvostavat. Näiden pohjalta yrityksen on suunniteltava kuinka he voivat erottua muista kilpailijoista, jotta saavat päteviä ja taitavia työnhakijia hakeutumaan juuri omaan yritykseen töihin. Systemaattinen työnantaja mielikuvan rakentaminen onkin tärkeää etenkin silloin, kun kilpaillaan työntekijöistä ja alan osaajista (Salli & Takatalo 2014, 42).

4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Norlandia päiväkodeille. Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miksi ja millä perusteilla työntekijä valitsee työnantajakseen Norlandia päiväkodit ja mitkä kriteerit korostuvat valinnassa. Tutkimus suoritettiin empiirisenä tapaustutkimuksena, joka koostuu kahdesta erillisestä tutkimusaineistosta. Vaikka kyseessä on tapaustutkimus, voidaan tuloksia mahdollisesti yleistää myös muiden yksityisten ja kunnallisten toimijoiden sovellettaviksi. Oletettavaa kuitenkin on, että varhaiskasvatuksen henkilöstö odottaa työltään ja työnantajaltaan samoja piirteitä, oli kyse sitten kunnallisesta tai yksityisestä työnantajasta.

Kehittämistoiminnan tutkimuskysymykset poikkeavat perinteisen tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset ovat perinteisiä johtamiseen liittyviä kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla ”miten” tai ”millä keinoin” kun taas perinteiseen tutkimukseen liittyvät tutkimuskysymykset ovat lähes poikkeuksetta aina toteavia. (Kananen 2014, 15-16.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Mitkä tekijät vaikuttavat varhaiskasvatuksen työntekijän työnantaja valintaan?

Päätutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia kahden alatutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

Mitä ominaisuuksia työntekijä arvostaa ja pitää tärkeänä varhaiskasvatuksen työpaikkaa valitessaan?

Mikä on ollut työntekijän mielikuva Norlandiasta työnhaku- ja rekrytointivaiheessa verrattuna muihin kilpaileviin toimijoihin?

Yleensä tutkimuksen tekemisen oppaissa on korostettu sitä, että tutkimuksen ongelmat olisi harkittu ja muotoiltu tarkkaan ennen aineistonkeruuta. Kvalitatiivissa ja etenkin sosiaalitieteiden tutkimuksessa tämä edellä mainittu asetelma kuitenkin järkkyy usein, ja tutkimusongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Tämän takia näissä tutkimuksissa tutkimusongelma -sanaa ei usein käytetä, vaan sen sijaan tutkimukselle asetetaan tutkimustehtävä yleisellä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 116-117.)

Tutkimuksen ensimmäinen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella Norlandian työntekijöiltä, jotka ovat läpi käyneet rekrytointiprosessin vuoden 2018 aikana tai sen jälkeen. Aineiston analyysin myötä, nousi relevantiksi kehittämistehtäväksi löytää vastauksia, miten saada markkinoilla olevat pätevät työntekijät hakemaan Norlandialle. Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui yhteiskehittäminen ja sen kehittämistehtäviksi seuraavat kehittämistarpeet:

1. Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen ja Norlandian toiminnan näkyväksi tekeminen
2. Rekrytointi-ilmoituksessa ilmenevät asiat, jotta työntekijät saataisiin kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana
3. Norlandia päiväkotien markkinoinnissa hyödynnettäviä sanoja
 - a. Norlandian slogan
 - b. Norlandian markkinointikärki

Tätä tutkimusta ohjaa siis tutkimuskysymykset ja kehittämistehtävät, joiden avulla pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, mitkä tekijät saavat työntekijän kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana ja lisäksi selvittää, miten ja millä elementeillä Norlandian rekrytointia ja kiinnostavuutta voitaisiin tehostaa.

5 Metodologia

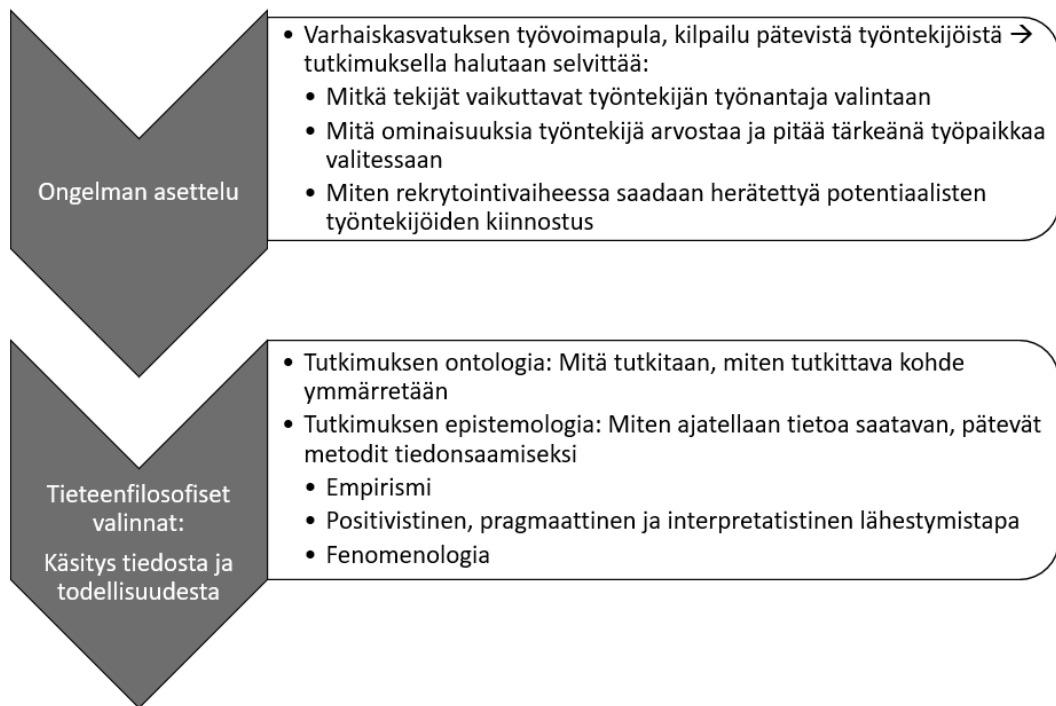
Tässä luvussa avataan tämän tutkimuksen metodologisia valintoja. Tieteen metodologialla tarkoitetaan oppia tieteessä käytettävistä menetelmistä. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta perustuu käsitykseen kehitettävästä kohteesta ja toiminnan tavoitteesta, millä menetelmin tutkimustehtävään pyritään vastaamaan sekä siihen, miten tutkimusta arvioidaan ja tuloksia levitetään. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 29; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009,

129.) Kehittämistoiminnan tulee perustua vahvasti yhteiseen näkemykseen tiedosta, sen tuottamisesta ja tulkinnasta, kuinka kehitettävää ilmiötä voi parhaiten ymmärtää, selittää ja parantaa. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 29.) Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan lähtökohtana nähdään pyrkimys tuottaa uutta, käyttökelpoista tietoa. Toisaalta kehittämistoiminnalle ominaisia piirteitä ovat myös tulkinnallisuus, kriittisyys ja reflektiivisyys. (Toikko & Rantanen 2009, 155.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologia on sekoitus kvalitatiivisia sekä kvantitatiivisia menetelmiä, pääpainon ollessa kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimusstrategisena lähestymistapana koko opinnäytetyössä on tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa on piirteitä toimintatutkimuksesta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään ratkomaan ongelmia sekä luomaan uusia ideoita ja käytäntöjä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tavoitellaan uuden tiedon tuottamisen lisäksi saamaan aikaan myös käytännön parannuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

5.1 Tieteenfilosofiset suuntaukset

Tutkimuksen filosofinen viitekehys määrittää minkälaisena tutkimuskohde käsitetään, ja sitä kautta millä metodeilla tutkimuskohdetta tulisi lähestyä. Tieteenfilosofisten lähtökohtien ymmärtäminen on tutkijalle tärkeää, sillä suuntaukset kertovat tutkijan käsityksestä koskien ihmisiä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Tieteenfilosofiset valinnat ohjaavat oikeiden tutkimusmenetelmien valintaa ja niiden kautta voidaan perustella tutkimuksen tietoisia valintoja ja ratkaisuja. Empiirinen tutkimus perustuu usein käsityksiin ja oletuksiin muun muassa ihmisistä, ympäristöstä ja tiedonhankinnasta, minkä vuoksi ymmärrys tieteenfilosofisista lähtökohdista on tärkeää. Tieteenfilosofiset suuntaukset ovatkin tutkimuksessa tutkimusstrategioiden, aineistonhankintamenetelmien ja aineistoanalyysimenetelmien taustalla. (Niiniluoto 1999, 29-37; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129-130; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015.)



Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettiset ja filosofiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen metodologisia ja teoreettisia lähtökohtia on kuvattu yllä olevassa kuviossa (Kuvio 3). Kuvio auttaa hahmottamaan tämän tutkimuksen ongelmanasettelua ja sitä kautta ontologisia ja epistemologisia valintoja. Tieteenfilosofiset suuntaukset voidaan jakaa kahteen perussuuntaukseen, rationalismiin ja empirismiin. Tämä tutkimus pohjaa empirismiin, jossa tieto perustuu havaintoihin sekä kokemukseen, ja niistä johdettuihin yleistyksiin koskemaan muita samankaltaisia ilmiöitä. (Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015.) Tutkimuksessa tehdyllä kyselyllä on pyritty selvittämään osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta, ja yhteiskehittämällä tutkittavaa ilmiötä pyrittiin kehittämään osallistujien kokemustietoa hyödyntämällä. Tätä tutkimusta lähestytään fenomenologisen tieteenfilosofian suuntauksen kautta. Fenomenologisessa tutkimuksessa ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä tuotetaan tarkastelemalla muiden ihmisten kokemuksia ilmiöstä. Tyypillistä fenomenologiselle lähestymistavalle on, että tutkittavasta kohteesta ei muodosteta ennako-oletuksia ja tutkimusote on pohdiskeleva. (Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015.) Fenomenologisuus tässä tutkimuksessa korostuu siinä, että vastauksia tutkimuskysymykseen ja kehittämistehtäviin pyritään löytämään osallistujien asiantuntijuuden ja heidän omien kokemustensa kautta.

Ontologisesti ja epistemologisesti tutkimuksessa on useita eri näkökulmia. Kvantitatiivisen aineiston hankinnassa ja analysoinnissa lähestymistapa on positivistinen ja taustalla on Hirsjärven ym. (2009, 139) kuvaama realistinen ontologia, jonka mukaan ”todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista asioista”. Positivistiselle lähestymistavalle ominaista on

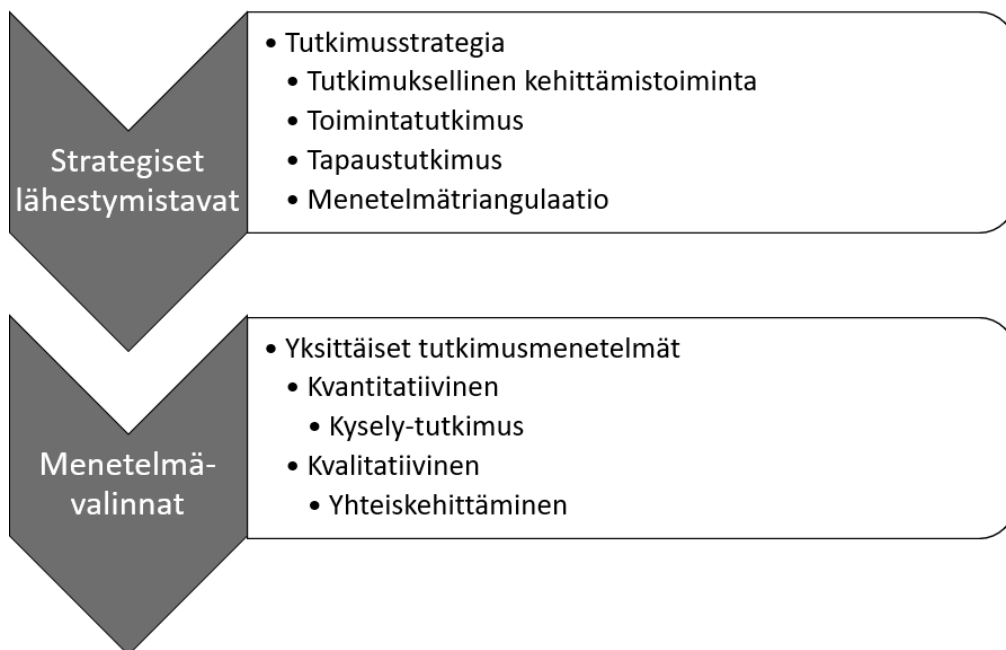
objektiivinen havainnointi ja mittaus määrällisillä muuttujilla, ympäröivä maailma nähdään tosiasioina, joita empiria pyrkii selittämään. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 30; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015.) Positivistista otetta on tässä tutkimuksessa käytetty ennen kehittämisen aloittamista lähtötilanteen kartoitukseen kyselyn avulla. Positivistiseen näkökulmaan pohjautuen tietoa on hankittu osallistujien kokemuksista ja näkemyksistä kyselyllä.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa ja analysoinnissa lähestymistavaksi on valittu interpretatistinen ja pragmatistinen lähestymistapa. Interpretatistinen suuntaus korostaa sosiaalista toimintaa ja tulkinnallisuutta tiedon tuottamisessa, joiden myötä tähdätään teorioiden rakentamiseen. Tutkijan rooli on osallistuva, mutta etäinen ja objektiivinen. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa haluttujen muutosten tueksi. Pragmatistinen lähestymistapa nähdään käytännönläheisenä, ja haasteita pyritään ratkaisemaan tiedon ja työskentelyn avulla. Usein kehittävään työntutkimukseen ja toimintatutkimukseen voidaan soveltaa pragmaattista lähestymistapaa, sillä pragmatismille ominaista on tuotetun tiedon hyöty, toimivuus ja vaikuttavuus. Pragmatistinen ja positivistinen lähestymistapa nähdään usein vastakohtina, sillä pragmatismi sallii inhimillisiä erehdyksiä ja tulkintoja enemmän kuin positivistinen lähestymistapa. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 30; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2015.) Tässä tutkimuksessa interpretatistinen ja pragmaattinen lähestymistapa näkyy yhteiskehittämisessä, jossa osalliset tuottavat tutkimukselle uutta tietoa sosiaalisesti ja omasta asiantuntijuudestaan käsin. Yhteiskehittämisen myötä saadun uuden tiedon myötä toimintatapoja voidaan kehittää niin, että ne vastaavat muuttuneeseen tarpeeseen. Tutkijan rooli on tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä saadusta aineistosta.

Eri lähestymistapojen välille on mahdotonta vetää selkeää rajaa ja ne voivat olla vaikeasti ymmärrettävissä ja hallittavissa. Kehittämistoiminnassa keskeistä on kuitenkin se, että kehittäminen perustuu yhteiseen näkemykseen kehittämisen kohteesta, tarpeista ja tavoitteista. Käytännössä kehittämistoiminnan periaatteet muodostuvat kolmesta eri tekijästä; tasavertaisuudesta, osallisuudesta ja yhteisöllisestä työskentelyotteesta. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 30-32.) Tässäkin tutkimuksessa mikään edellä mainituista lähestymistavoista ei määritä tutkimuksen lähestymistapoja täydellisen kattavasti. Tässä tutkimuksessa positivismia kuvaa ajattelutapa, jonka mukaan kyselystä saatu tieto on varmaa tietoa ja siihen perustuen tutkimuksen kehittämistoiminta pohjautui kyselyn tuloksiin. Interpretatismia kuvaa tutkijoiden ulkopuolisuus ja ymmärtävä tulkinta osallistujilta saadusta aineistosta ja niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän työnantajavalintaan. Pragmatistisen näkökulman tutkimukseen tuo käytännönläheisyys ja pyrkimys tuottaa tutkimuksella hyötyä ja parantaa toimintamallien toimivuutta.

5.2 Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmät ja tutkimusote

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan menetelmällisten valintojen kokonaisuutta. Niin tutkimusstrategian kuin yksittäisten menetelmien valintaa ohjaa tutkimustehtävä. Tämän tutkimuksen monimetodologisuuden vuoksi yksittäistä tutkimusstrategista lähestymistapaa ei voida määrittää, vaan tutkimuksesta voidaan löytää piirteitä useammasta eri lähestymistavasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-134.) Tutkimusstrategisena lähestymistapana tässä tutkimuksessa on tutkimuksellinen kehittämistoiminta, jossa on piirteitä toimintatutkimuksesta. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa pyritään saamaan mahdollisimman syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavasta kokonaisuudesta yhdistelemällä erilaisia aineistoja (Vuori 2021). Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) on kuvattu tämän tutkimuksen tutkimusstrategisia ja -menetelmällisiä valintoja.



Kuvio 4: Tutkimuksen strategiset ja menetelmälliset valinnat

Tässä tutkimuksessa kehittämistyöllä tarkoitetaan tutkimuksen ja käytännön kautta saadun tiedon käyttämistä olemassa olevien toimintatapojen parantamiseen. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja on pyritty kuvaamaan monin eri tavoin, mutta usein tutkimus ei ole selkeästi kumpaakaan, vaan koostuu osista kumpaakin lähestymistapaa ja ne voidaan nähdä myös toisiaan täydentävinä suuntauksina (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 135-136). Tutkimuksen tutkimusmenetelmä on pääasiassa kvalitatiivinen, mutta tutkimuksessa käytetään myös kvantitatiivisia menetelmiä. Tapaustutkimukselle tyypillisesti, tutkimuksen toteuttamisessa on käytetty sekä menetelmä- että aineistotriangulaatiota. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on käytetty

tutkimusmenetelmänä sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimus- ja analyysitapoja. Aineistotriangulaatio puolestaan kuvaa tutkittavaan ilmiöön liittyvät useat eri aineistot, tässä tutkimuksessa kyselyn sekä työpajan tuottamat aineistot. Triangulaatiolla tavoitellaan kehittämistoiminnan luotettavuuden lisäämistä, sillä triangulaation avulla tutkittavaa aihetta voidaan lähestyä useasta eri näkökulmasta ja sitä kautta pyritään saavuttamaan tapaustutkimuksen mukaisesti mahdollisimman kokonaisvaltainen hahmotus tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 123-124.) Metsämuuronen (2000, 65) toteaa, että sitä varmempaa saatu tieto on, mitä useampaa tutkimusmenetelmää tiedon hankkimiseksi on käytetty. Tässä kehittämistoiminnassa menetelminä käytettiin kyselytutkimusta sekä toimintatutkimusta, jossa hyödynnettiin yhteiskehittämisen menetelmiä.

Kvalitatiivisella lähestymisellä tutkittavaan aiheeseen pyritään saamaan selville asioita, joita ei voi mitata määrällisesti, pyritään siis kuvaamaan todellista elämää mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta ohjaavat vahvasti arvot ja tutkijan omat oletukset ja ajatukset tutkittavasta ilmiöstä, siksi täydellistä objektiivisuutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mahdollista saavuttaa. Totuuksien todentamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.) Tässä tutkimuksessa on kyse empiirisestä ilmiön tutkimisesta, jolloin laadulliset menetelmät korostuvat. Tästä tutkimuksesta voi löytää laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä kuten aineistonkeruumenetelmä, tutkittavien näkemys, otanta ja hypoteesittomuus. (Eskola & Suoranta 2005, 15.)

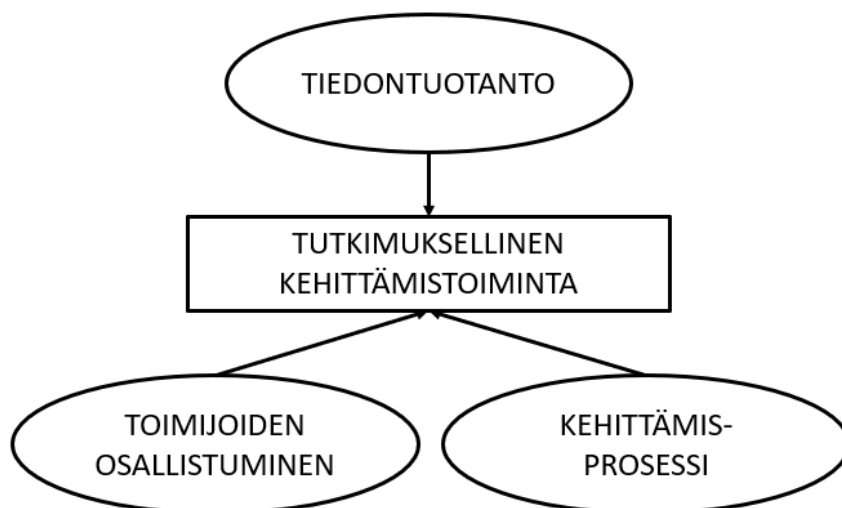
Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa korostetaan yleispätevien tulosten etsimistä ja objektiivisesti todettavia totuuksia. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeisiä piirteitä ovat aiempiin teorioihin ja tutkimuksiin tutustuminen sekä johtopäätökset niistä, havainnointiaineiston soveltuvuus numeeriseen mittaamiseen, tutkittavien henkilöiden valinnan eli perusjoukon ja otannan, sekä aineiston käsittely ja kuvaaminen tilastollisesti tai taulukkomuodossa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista pyritään usein muodostamaan uusi teoria tai malli. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139-141.) Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen kyselytutkimus on luonut perusteet sille, mistä näkökulmasta laadullista yhteiskehittämistä on lähdetty tekemään.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kyselytutkimus sekä yhteiskehittäminen. Alkuperäisenä ajatuksena oli toteuttaa tutkimus ainoastaan kyselytutkimuksena, mutta Kanasen (2014, 13) mukaan tutkimus, joka tuottaa vain raportteja, ei saa aikaan muutosta eikä kehitä toimintaa. Koska toimeksiantajalta tuli toive rekrytoinnin kehittämisestä, otettiin tutkimukseen kyselyn lisäksi mukaan myös toimintatutkimuksen elementtejä. Toimintatutkimus suoritettiin yhteiskehittämisen menetelmillä, jotka vastasivat

kehittämistarpeeseen. Yhteiskehittäminen pohjautui kyselylomakkeesta saatuun aineistoon. Tutkimus- ja kehittämismenetelmien valintaa ohjaa se, millaiseen kysymykseen etsitään vastausta (Toikko & Rantanen 2009, 18). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa menetelmät on valittu sen mukaan, että niillä tavoitellaan kehittämisen tarpeen selvittämistä sekä uusia ideoita ja prosessin jalostamista.

Kehittämistoiminnan lähtökohtana oli käsitys siitä, että Norlandiassa jo työskentelevät henkilöt nähtiin alansa asiantuntijoina ja sitä kautta oli merkityksellistä osallistaa heitä mukaan kehittämiseen. Toikko ja Rantanen (2009) määrittelevät tutkimuksellisen kehittämistoiminnan olevan toimintaa, jossa yhdistetään tutkimuksen ja projektitoiminnan periaatteita, ja näitä yhdistämällä pyritään tuottamaan uutta tietoa. Oleellista tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on toimijoiden osallisuus ja tiedontuotanto. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 5) on avattu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eri näkökulmat kuvion muodossa.



Kuvio 5: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)

Kehittämisellä pyritään usein saavuttamaan ennalta määritelty tavoite. Kehittämistoiminnan prosessia ja tavoitteen saavuttamista arvioidaan koko ajan prosessin edetessä ja toiminnan onnistumista määrittää, kuinka hyvin alussa määritelty tavoite on saavutettu. Tavoitteellisuus ja meneminen kohti tulevaa ovatkin kehittämistoiminnan keskeisiä elementtejä.

Lähtökohtana kehittämisessä voi olla jokin nykyhetken toiminnan tai tilanteen ongelma, tai visio erilaisesta tulevaisuudesta. Kehittäminen voidaan kohdentaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen, uusien työvälineiden käyttöönottoon, rakenteiden tai prosessien kehittämiseen tai vaikka tuotekehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 14-17.)

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminta perustellaan usein muuttuneella ympäristöllä. Tässä tutkimuksessa muuttunut ympäristö on työvoimapula, joka on pahentunut viime vuosien aikana eikä näytä helpottavan lähitulevaisuudessa, ja siksi kehittämistoiminta on perusteltua ja tarpeen. Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta voidaan puhua, kun yhdistetään tutkimuksellinen lähestymistapa sekä konkreettinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tiedontuotantoa ohjaavat käytännön ongelmat, tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristössä ja tutkimukselliset asetelmat ovat apuna kehittämistoiminnassa. Kehittämistoimintaa määritellessä, tutkimusasetelmat ovat kehittämiselle alisteisia ja pääpaino on kehittämistoiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 18-22.)

5.3.1 Kyselytutkimus menetelmänä

Kyselylomake on hyvin perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Valli 2010, 103). Kyselyä voidaan käyttää aineistonhankintametodina, kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi toimii tai on toiminut tietyllä tapaa. Kyselyssä vastaaja täyttää hänelle osoitetun kyselylomakkeen joko valvotussa tilanteessa tai itsenäisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-85.) Kyselylomakkeen etu tiedonhankinnassa on siinä, että se voidaan toteuttaa isolle joukolle samanaikaisesti, eikä tutkijan itse tarvitse olla paikalla. Lisäksi kysely on nopea tapa kerätä aineistoa. (Valli 2010, 109.) Kyselyistä saadaan tyypillisesti aineistoa, jota voidaan tarkastella numeerisesti ja tilastoida. Kysely onkin määrällisen tutkimuksen menetelmä ja sen avulla pyritään kuvailemaan ja selittämään jotain ilmiötä järjestelmällisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121-122.)

Ojasalon ym. (2015, 122-123) mukaan kyselytutkimus sopii menetelmäksi lähtötilanteen selvittämiseksi ja silloin, kun aiheesta tiedetään jo paljon, mutta halutaan syventää ja tarkistaa tietämystä. Kyselytutkimuksella aineisto kerätään tietyltä ihmisjoukolta, jota kutsutaan perusjoukoksi. Tässä tutkimuksessa perusjoukko on vuonna 2018 tai sen jälkeen Norlandia päiväkodeilla työskentelynsä aloittaneet työntekijät. Ojasalo ym. (2015, 122-123) jatkavat, että luotettavinta tietoa tutkimuksella saadaan, jos kaikki perusjoukkoon kuuluvat vastaavat kyselyyn. Kaikkien vastauksia on kuitenkin vaikea saada, joten kyselyyn vastanneista muodostuu satunnaisesti valittu otos, jonka vastausten tutkimiseen tutkimuksessa keskitytään. Otoksen vastausten perusteella voidaan tehdä tilastollista päättelyä, jolloin otoksen tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Otantaan perustuvissa tutkimuksissa on ensisijaisesti kiinnostuttu koko perusjoukosta ja tilastollisen päättelyn avulla voidaan arvioida kuinka hyvin otos kuvaa ja on yleistettävissä koskemaan koko perusjoukkoa.

Tämä tutkimus toteutettiin poikittaiskyselytutkimuksella. Poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään yhtenä ajankohtana tietyltä vastaajaryhmältä, ja sillä pyritään kuvaamaan tiettyä

ilmiötä (Vastamäki & Valli 2018, 129). Kysely on survey tutkimuksen keskeinen menetelmä ja sillä pyritään saamaan otos tietystä perusjoukosta. Kyselyn kysymykset tulee olla jokaiselle vastaajalle samanlaisia. Kysely voidaan toteuttaa sekä monivalinta- että avoimilla kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä pyritään saamaan vastaajilta uusia näkökulmia aiheeseen, joita tutkija ei ole osannut huomioida. Avoimien kysymysten avulla vastaaja saa tuotua ilmi oman mielipiteensä, vastaaja voi vastata omin sanoin ja osoittaa oman asiantuntijuutensa aiheesta. Avoimien kysymysten analysoinnista haastavan tekee se, että vastaukset ovat kirjavia ja niitä voi olla hankala käsitellä. Monivalintakysymyksissä vastaajat vastaavat samaan kysymykseen rajatuista vaihtoehdoista, jolloin vastaukset ovat helposti vertailtavissa. Monivalintakysymykseen vastaaminen on vastaajalle helpompaa sillä vastausvaihtoehdoista vastaaja saa valmiita ajatuksia, eikä kaikkea tarvitse muistaa itse. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 182-192.) Kyselyn heikkoutena kuitenkin on se, ettei sen avulla saada kovin syvällistä tietoa aiheesta eikä vastaajien perehtyneisyydestä aiheeseen tai vastausten paikkansapitävyydestä voida olla varmoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 40, 121; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.)

Verkossa toteutettava kysely soveltuu menetelmäksi tutkimukseen, kun tarkoitus on saada tietoa vastaajien henkilökohtaisista kokemuksista. Ojasalo ym. (2015, 121) toteavatkin, että henkilökohtaisia kysymyksiä kysyttäessä haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus saattaa vääristää vastauksia, jos vastauksia halutaan arkaluontoisiin kysymyksiin. Kyselylomakkeen avulla on mahdollista tavoittaa laaja vastaajajoukko ja saada kattava vastausprosentti. Siinä piilee kuitenkin heikkouksia eikä kyselylomakkeella pystytä varmistumaan kuinka tosissaan vastaajat ovat kyselyyn vastanneet eikä myöskään pystytä selvittämään, kuinka onnistuneita kysymykset ja annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Myös vastausten saamisessa saattaa olla haasteita, kun vastaaminen perustuu vapaaehtoisuuteen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2015, 193-195.)

Kun tutkimus toteutetaan kyselyllä, jossa tutkija ei ole paikalla, erittäin tärkeä tekijä on tutkimuksen vastausohje. Ohjeiden tulee olla lyhyet, napakat ja tarkat. Kyselylomakkeen rakenne on tärkeää ottaa huomioon kyselyä suunniteltaessa. Usein kysely aloitetaan kysymyksillä vastaajan taustasta. Helpot taustakysymykset toimivat samalla lämmittelykysymyksinä, mutta ovat usein myös selittäviä muuttujia, ja usein vastauksia tarkastellaan suhteessa vastaajan taustaan. Toimiva järjestys on, että heti taustakysymysten jälkeen sijoitetaan niin sanotut helpot kysymykset, jotka eivät ole arkaluontoisia, ja vaikeammat kysymykset tulevat vasta näiden jälkeen. Lopuksi kyselyyn voidaan laittaa vielä helposti vastattavia jäähdyttelykysymyksiä. Kyselyn etenemisessä on tärkeää ylläpitää vastaajan motivaatio ja kiinnostus. Alun helpoilla kysymyksillä ja ohjeistuksella pyritään luomaan luottamusta vastaajaan ja osoittamaan kyselyn tärkeys. Kyselyä rakentaessa tulee kiinnittää huomiota kyselyn pituuteen ja kohderyhmään, aihealueen mielekkyyttä kohderyhmälle ylläpitää kiinnostusta ja vaikuttaa vastaamisinnokkuuteen. On myös tärkeää,

että lomakkeen kysymykset on muotoiltu kielellisesti oikein ja jo suunnitteluvaiheessa on pohdittu, kuinka vastaukset voidaan tilastoida. (Valli 2010, 103-106.)

5.3.2 Toimintatutkimus menetelmänä

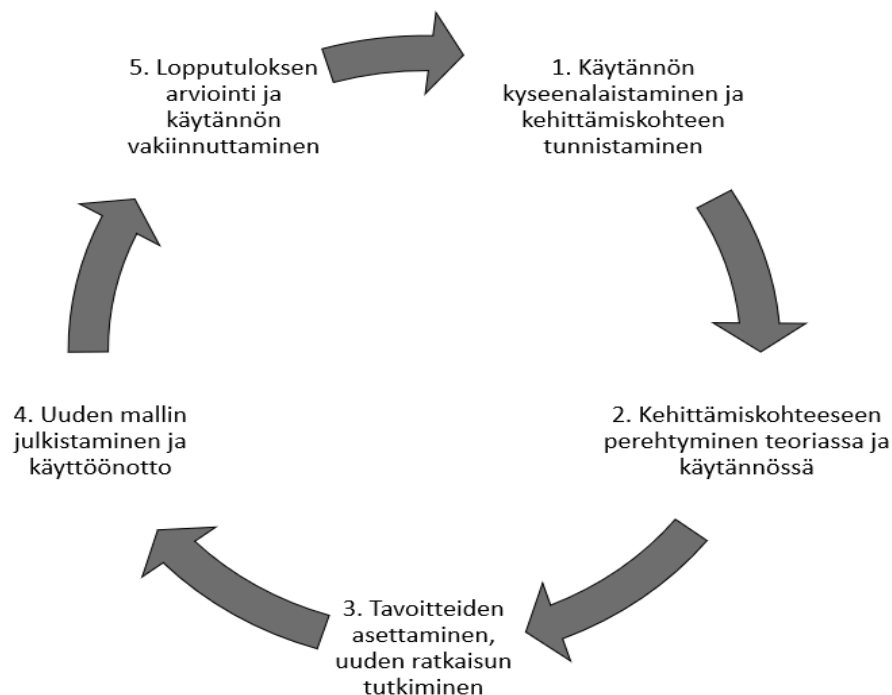
Toimintatutkimuksen synnystä on useita eri teorioita, mutta yhtenä tärkeimmistä hahmoista toimintatutkimuksen kehittämisessä nähdään saksalainen sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890-1947). Lewinin teorit toimintatutkimuksen kehittämisessä ovat merkittäviä siksi, että hän lähti kehittämään tieteellisen tutkimuksen ja käytännön toiminnan yhdistämistä. (Kuusela 2005, 10.) Toimintatutkimuksen keinoilla voidaan lisätä tietoa tutkittavasta aiheesta, mutta tiedon lisäämisen lisäksi toimintatutkimuksen tarkoituksena on käytännön parantaminen. Toimintatutkimuksen avulla tuotetusta uudesta tiedosta voidaan muodostaa uusi teoria. Uutta tietoa tarvitaan, jotta kehittämistyössä voidaan perustella mitä tehdään ja miksi. (McNiff & Whitehead 2011, 14.)

Kuulan (2015) mukaan toimintatutkimuksessa tutkitaan ja pyritään muuttamaan nykyisiä toimintatapoja. Myös Kuuselan (2005) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on toimivimpien toimintatapojen kehittäminen. Kananen (2014, 9) toteaa, että toimintatutkimukseen sisältyy yhtä aikaa sekä työelämän kehittäminen, että tutkimustoiminta. Kanasen (2014,9) mukaan toimintatutkimuksen määrittelemiseksi pelkkä päivittäinen työn kehittäminen ei riitä, vaan työelämälähtöisen kehittämistoiminnan tueksi tarvitaan myös tutkimusta. Ne ovat myös tämän tutkimuksen ydintavoitteita.

Coghanin & Brannickin (2010,4) mukaan toimintatutkimuksesta voidaan erottaa neljä oleellista elementtiä, jotka ovat: toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan mukanaolo. Kanasen (2014, 16) mukaan tieteellisessä toiminnassa on sääntö, ettei tutkija saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Tämä ei kuitenkaan päde toimintatutkimuksessa, jossa katsotaan eduksi, että tutkijalla on tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämä näkemys tukee tässä kehittämistyössä tutkijoiden mukana oloa, koska tutkijat toimivat molemmat varhaiskasvatuksen esihenkilön työtehtävissä ja heidän kokemuksensa ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Kuitenkaan tutkijoiden asema tässä tutkimuksessa ei ole täysin tyypillinen toimintatutkimuksen tutkija-asemalle, sillä tutkijat eivät toimi päivittäin tutkittavan ilmiön keskiössä ja tutkimuksessa pyritään pääasiassa objektiivisten tulkintojen tekemiseen.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu toimintatutkimuksen prosessi. Kuvio on mukailtu tähän tutkimukseen Heikkinen (2006) sekä Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) kuvioista toimintatutkimuksen ja kehittämistoiminnan etenemisestä. Prosessi alkaa ongelman havaitsemisesta ja kehittämiskohteen tunnistamisesta. Seuraavassa vaiheessa kehittämiskohteeseen perehdytään sekä teoriassa että käytännössä. Kolmannessa vaiheessa

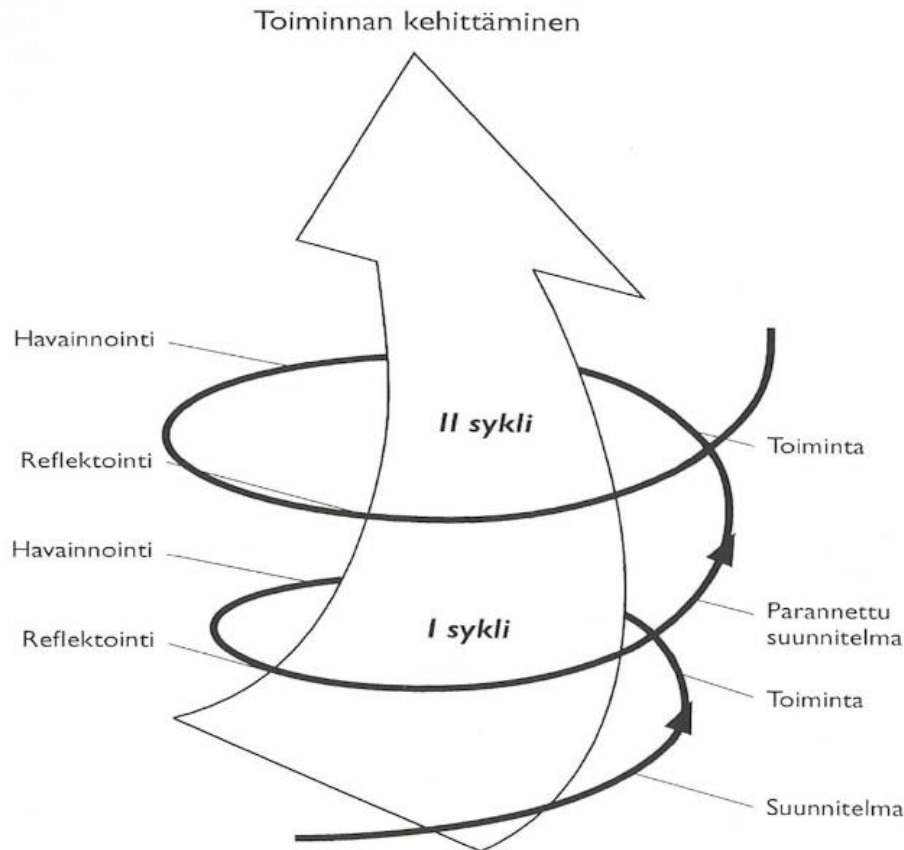
toiminnalle asetetaan tarkat tavoitteet ja aletaan käytännössä tutkimaan uutta ratkaisua. Neljännessä vaiheessa tulokset julkistetaan ja uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa lopputulosta arvioidaan ja uuden mallin käyttö vakiinnutetaan. Tässä tutkimuksessa toteutuivat kohdat yhdestä kolmeen ja osa neljänestä kohdasta. Kohdassa kaksi teetettiin kysely työntekijöille ja kohdassa kolme toteutettiin yhteiskehittämisen työpaja. Neljänestä kohdasta toteutui uuden mallin julkistaminen, mutta käyttöönotto, sekä viides kohta käytännön vakiinnuttamisesta jäi toimijalle. Tutkimusprosessin aikataulullisista syistä lopputuloksen käytännön arviointi jäi tekemättä.



Kuvio 6: Tutkimuksen prosessi (mukaillen Heikkinen 2006; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)

Reflektointi on toimintatutkimukselle ominainen piirre ja toimintatutkimus käsitetään usein itsereflektiivisinä sykleinä, joissa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan (Heikkinen 2007). Heikkinen, Rovio & Kiilakoski (2008, 80) kuitenkin toteavat, että todellisuudessa syklien vaiheet lomittuvat, eikä niitä aina pystytä erottamaan eri vaiheiksi. Kananen (2014, 12) toteaa toimintatutkimuksen olevan syklinen prosessi, jossa ymmärrys lisääntyy vähitellen. Yksi sykli sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Hänen mukaansa jokainen sykli sisältää myös tutkimuksellisen osion. Syklit seuraavat toisiaan ja jatkuvat siitä, mihin edellinen sykli päättyi. Syklien riittävästä määrästä toimintatutkimuksessa on käyty keskustelua, ja keskusteluissa on esitetty, ettei yhden syklin toteutuminen riitä täyttämään toimintatutkimuksen kriteereitä. Heikkinen, Rovio & Kiilakoski (2008, 82) ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei syklien määrällä ole merkitystä, sillä yksikin sykli

voi sisältää toimintatutkimukselle ominaiset piirteet - jatkuvuuden ja spiraalimaisen kehittämisen (Kuvio 7).



Kuvio 7: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81)

5.3.3 Yhteiskehittäminen menetelmänä

Toimintatutkimuksen yksi menetelmä on yhteiskehittäminen. Yhteiskehittäminen on osallistavaa toimintaa, jonka ydintarkoituksena on saada ilmiöön liittyviltä asianosaisilta tietoja, taitoja sekä toiveita käsiteltävän teeman työstämiseen (Airaksinen 1998). Tässä tutkimuksessa yhteiskehittäminen toteutettiin osallistavilla menetelmillä yhteiskehittämisen työpajassa.

Yhteiskehittämisessä erilaista tietoa omaavat toimijat kokoontuvat yhteen kehittämään käytäntöön vietäviä uusia käsitteitä, toimintamalleja ja palveluja. Tätä kutsutaan dialogiseksi oppimiseksi, jossa tavoitteena on uuden käytännön tiedon luominen ja toiminnan kehittäminen jotakin käyttöä varten. Yhteiskehittämisessä osallistujien välillä ei ole hierarkkista asettelua, vaan kaikki toimijat toimivat yhdessä ja ajatuksena onkin, ettei kehittämistä tehdä käyttäjiä varten vaan yhdessä käyttäjien kanssa. Yhteiskehittämisessä

ovat osallistavat menetelmät tärkeässä roolissa ja yhteisöllistä kehittämistä kuvaakin englanninkielinen termi co-creation. (Toikko & Rantanen 2009.)

Osallistavien menetelmien ensimmäinen käyttöön otettu menetelmä on ollut RRA eli Rapid Rural Appraisal joka kehitettiin nopeaa tiedonkeruuta varten. Tästä kehitettiin PRA-menetelmä, Participatory Rural Appraisal, jossa osallistujat otettiin mukaan suunnitteluprosessiin. Tästä jatkokehitettiin PLA-menetelmä, joka muodostuu sanoista Participatory Learning and Action. Tässä menetelmässä on tarkoitus oppia ja tehdä yhdessä, alusta alkaen. (Airaksinen 1998.) Tässä tutkimuksessa käytettiin yhteiskehittämisen työpajassa PRA-menetelmiä, koska osallistujat ovat olleet mukana kehittämistyössä.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhteiskehittämisen tiedonhankinnan strategisena lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jolle on ominaista, että tutkittavasta ilmiöstä pyritään keräämään monipuolisesti useilla eri menetelmillä tietoa, myös kvantitatiivisilla menetelmillä. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä entistä paremmin ja se pohjautuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Tapaustutkimus mahdollistaa yleistyksiä ja sen tuloksia sovelletaan usein käytännössä. (Metsämuuronen 2000, 17.)

5.4 Tutkimuksen aineiston analysointimenetelmät

Tässä osiossa kuvataan tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aineistonanalyysin teoreettinen osuus ja taustat analyysimenetelmien valinnassa. Tutkimuksen aineistonanalyysi ja sen toteuttaminen kuvataan tarkemmin kohdassa tämän tutkimuksen luvussa seitsemän.

Tutkimuksessa saadun aineiston analysointi, johtopäätökset ja tulkinta ovat tutkimuksen ydintä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221). Tutkimusaineistoa analysoimalla etsitään ratkaisuja ja vastauksia tutkimuskysymykseen. Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston muuttamista ymmärrettävämpään muotoon, jotta aineistosta voidaan löytää keskeiset tutkittavaa käytäntöä kuvaavat ydinasiat ja joiden pohjalta analyysi voidaan rakentaa. Analysointia voidaan tehdä esimerkiksi järjestelemällä, käsittelemällä, tiivistämällä tai muuttamalla aineistoa tekstimuotoon, jolloin aineistoa muokkaamalla aineistosta pyritään löytämään selitys tutkittavalle ilmiölle. (Kananen 2014, 104-109.) Tutkimuksesta saatu data järjestetään tutkimusstrategian mukaan. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan usein tilastollisesti ja laadullista aineistoa analysoidaan tulkitsemalla ja ymmärtämällä. Ei ole olemassa selkeää ohjenuoraa sille, milloin aineistonanalyysi tulisi tehdä, mutta usein ajatellaan, että esimerkiksi strukturoidulla lomakkeella kerätty aineisto voidaan analysoida heti kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Laadullisessa tutkimuksessa analyysiä tehdään pitkin matkaa tutkimusprosessin edetessä, aineistoa voidaan kerätä ja analysoida samanaikaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 222-225.)

Tutkimuksen tutkimusote on sekä induktiivinen että abduktiivinen. Induktiivisuudella ja abduktiivisuudella kuvataan teorian ja aineiston suhdetta päättelyä tehdessä, tässä tutkimuksessa voidaan nähdä näitä molempia tutkimusotteita. Tutkimuksen kvantitatiivisessa osiossa päättelyä tehdään abduktiivisen tutkimusotteen kautta, jolloin teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa. Kysely on muodostettu teoriapohjalle, jolloin tutkimuksen teoreettinen viitekehys on ohjannut kysymysten muotoilua, ja aineistosta on johdettu tuloksia sekä aineiston että teoreettisen viitekehysten perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2021.)

Kvalitatiivisessa osiossa lähestymisen pääpainona on induktiivinen lähestymistapa, jossa tutkimuksen pääpaino on aineistolähtöisyydessä, minkä pohjalta analyysi tehdään ja uusi ymmärrys rakennetaan. Induktiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen pääpaino on aineistossa, jolloin analyysiyksiköt määritetään vasta aineistosta ja ymmärrys ilmiöstä rakennetaan teoreettisesti tuloksiin pohjautuen. Tavoitteena on luoda uutta ja selittää asioiden luonnetta. Ominaista induktiiviselle tutkimukselle on, että päättelyssä edetään yksittäisistä havainnoista yleistyksiin. Tutkijan rooli on tutkimuksessa subjektiivinen, tutkija reflektoi valintojaan ja arvioi tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä avaamalla raportissa tarkasti tutkimuksen taustat ja prosessin aikana tehdyt valinnat. Induktiivisessa analyysissä tutkimuskysymykset muovautuvat analyysin edetessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021; Koppa, Jyväskylän yliopisto 2021.) Tämän tutkimuksen aineistontarkastelu ei kuitenkaan ole puhtaasti induktiivinen, sillä Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2021) mukaan se edellyttäisi havaintojen kuvaamista ilman minkäänlaisia ennako-olettamuksia, ja täysin aineistolähtöistä tutkimusta on hyvin vaikea toteuttaa, sillä tutkijan käsitteelliset ja menetelmälliset valinnat, ennakkokäsitykset ja perehtyneisyys tutkimusaiheen kirjallisuuteen vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin.

Kyselyllä voidaan saada sekä laadullista että määrällistä aineistoa tuottavaa dataa. Usein kyselyissä pääpaino on määrällisen aineiston tuottamisessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 134.) Kyselystä saadun aineiston perusteella pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. Aineiston analyysin lähestymistapaa voidaan kuvata karkeasti kahdella tavalla: selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa on tyypillinen tapa tilastollista analyysia ja päätelmiä tehdessä, kun taas ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään useimmiten laadullista analyysia ja päätelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135, 224.)

Tässä tutkimuksessa toteutetun kyselyn datan analyysissa käytettiin sekä selittämiseen että ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Aineistoa analysoitiin tilastollisesti, jonka jälkeen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus avointen kysymysten vastausten sisällön analyysillä ja teemoittamalla tulokset. Teemoittelu on sopiva analysointitapa käytännöllisen ongelman ratkaisussa. Teemoittelulla aineistosta voi poimia tutkimuskysymykseen vastaavia

teemoja ja tietoa. Tematisoinnin kautta voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa, teemoittelua voi tarvittaessa jatkaa pidemmällekin niin kauan kuin tutkimusaineistosta saadaan esille vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Suoranta 2005, 174-179.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein runsas ja analyysimenetelmiä paljon, mikä tekee analyysistä haastavaa. Laadullisessa analyysissä aineistoa tiivistetään, kuitenkin kadottamatta olennaisia asioita sisällöstä. Aineiston informaatioarvoa pyritään lisäämään selkeyttämällä aineistoa. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 103) kuvaavat sisällönanalyysiä menetelmäksi, joka sopii kaikkien laadullisten tutkimusten analyysimenetelmäksi. Sisällönanalyysi voi olla yksittäinen metodi tai laajempi teoreettinen viitekehys, jolloin sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida kaikkia kirjoitettua, kuultua tai nähtyä aineistoa. Laadullisen aineiston hajanaisuuden vuoksi sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää ja jäsentää aineisto selkeään sanalliseen muotoon, aineisto on myös tarpeen käsitteellistää ennen johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Työpajasta saadun kirjallisen aineiston analyysia kuvaa parhaiten aineistolähtöinen sisällönanalyysimenetelmä (Kuvio 8). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä viitekehystenä on aineisto ja analysoinnissa voidaan nähdä kolme eri vaihetta. Pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan pois kaikki muu, paitsi kehittämistehtävän kannalta oleellinen tieto. Pelkistetty aineisto klusteroidaan, eli ryhmitellään. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja ne ryhmitellään ala- ja yläluokiksi käsitteiden alle. Klusteroinnin jälkeen tehdään aineiston abstrahointi, eli jatketaan aineiston käsitteellistämistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteellistämistä jatketaan, kunnes käsitteiden avulla voidaan muodostaa johtopäätöksiä ja saada vastaus kehittämistehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-127.)

Sisällönanalyysia on mahdollista jatkaa ryhmittelyn tai kategorioinnin jälkeen kvantifioimalla aineisto. Kvantifioinnilla eli sisällön erittelyllä kirjallisesta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia eli aineistosta voidaan laskea esimerkiksi, kuinka monta kertaa aineistossa esiintyy jokin tietty sana tai ilmaisu. Kvantifioimalla voidaan tuoda laadulliseen aineistoon uutta näkökulmaa. Haasteena laadullisen aineiston kvantifioinnissa on usein se, että aineistot ovat niin pieniä, ettei niistä välttämättä saa uusia näkökulmia tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135-138.) Eskolan ja Suorannan (2005, 164-169) mukaan myös laadullisesta aineistosta voidaan tehdä esimerkiksi taulukoita, jolloin aineistosta nousevia seikkoja voidaan eritellä lukuina. Mahdollisuutena kvalitatiivisen aineiston määrällisessä analyysissä on tutkimuskohteen tarkempi jäsenitys, joka tuottaa aineistoa kuvaavia käsitteitä.



Kuvio 8: Tutkimuksen sisällönanalyysin toteuttaminen

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syyskuussa 2020 Norlandia päiväkotien maajohtajan kanssa käydyllä yhteistyökeskustelulla, jossa kartoitettiin kehittämistyön mahdollisuuksia. Tarjotuista kehittämistyön vaihtoehtoista kehittämistyön kohteeksi valikoitui Norlandian rekrytoinnin kehittäminen aiheen ajankohtaisuuden vuoksi. Joulukuussa suunnittelimme Norlandian henkilöstöjohtajan kanssa kyselylomakkeen sisältöä ja yhteiskehittämisen työpajan ajankohtaa. Aikataulua on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1: Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön aikataulu	
Syyskuu-Joulukuu 2020	Suunnittelua yhteistyökumppanin kanssa ja teoriaan tutustuminen
Tammikuu 2021	Työntekijöiden kyselyn laatiminen ja kyselyn lähettäminen
Helmikuu 2021	Kyselyaineiston analysointi ja syvähaastattelut
Maaliskuu 2021	Yhteiskehittämisen työpajan suunnittelua ja työpajan toteutus
Huhtikuu -Toukokuu 2021	Tulosten analysointia ja kirjoittamista

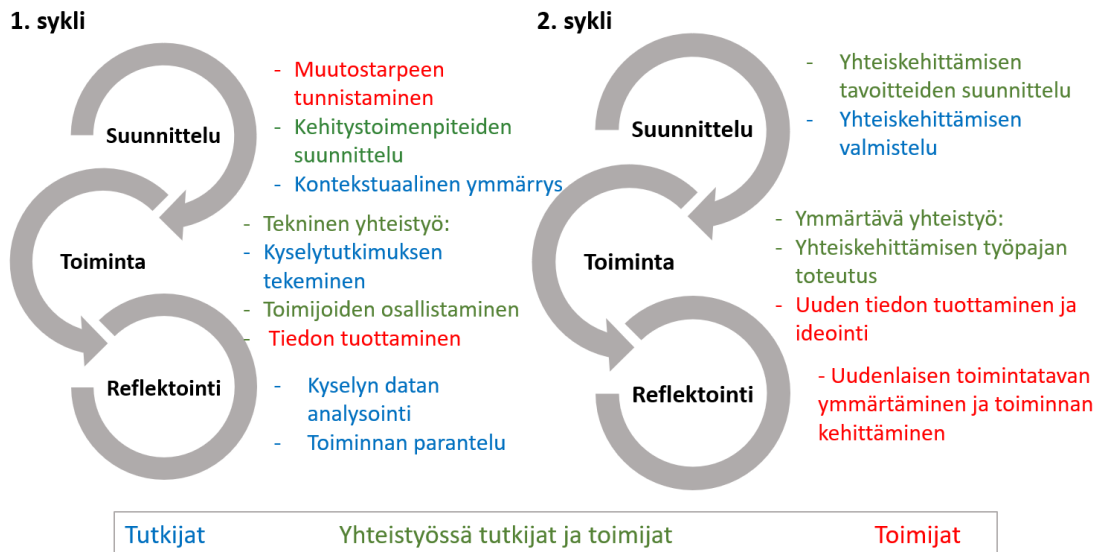
Opinnäytetyön pääpaino on laadullisessa tutkimuksellisessa kehittämistyössä, jossa analyysivaihe on ollut mukana koko tutkimusprosessin ajan. Kanasen (2014, 21) mukaan tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jossa aineistonkeruu ja -analyysivaiheet vuorottelevat koko prosessin ajan. Salonen, Eloranta, Hautala ja Kinon (2017, 51) kuvaavat kehittämistyöskentelyä syklisenä prosessina, joka alkaa ongelman tunnistamisesta ja päättyy tulosten levittämiseen.

Kananen (2014, 11) muistuttaa, että kehittämistyötä eivät tee ainoastaan tutkijat, vaan siinä on aina myös osallisina työelämästä ne, joita ongelma koskee. Kehittämistoiminta ja toimintatutkimus ovatkin suurimmaksi osaksi yhteistyötä, joissa toiminta ja ideat kumpuavat osallistujista, eikä ulkopuolisen antamista käskyistä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyrkimyksenä on, että mahdollisimman moni työyhteisön jäsen pääsisi ilmaisemaan omia ideoita ja ajatuksiaan ja sitä kautta osallistumaan kehitystyöhön.

Tammikuussa teetettiin kyselytutkimus Norlandia päiväkotien työntekijöille, jotka olivat läpikäyneet rekrytointiprosessin vuonna 2018 tai sen jälkeen. Kysely sisälsi sekä monivalinta-, että avoimia kysymyksiä liittyen siihen, mitkä asiat saivat vastaajan kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana ja minkälaisia ominaisuuksia vastaaja arvostaa työnantajassa. Vastauksia saatiin 57 eri henkilöltä.

Kyselylomake toimi tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmänä ja samalla siitä saatu aineisto toimi yhteiskehittämisen työpajan suunnittelu- ja työskentelymateriaalina. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten hyödyllisyys kytkeytyy siihen, kuinka hyvin niitä voidaan siirtää käytäntöön ja muuttaa toteutettaviksi ideoiksi. Tätä kutsutaan implementoinniksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2015, 20.) Jotta tutkimus ei olisi jäänyt vain tieteelliseksi tutkimukseksi, lisättiin yhteiskehittämisen vaiheeseen piirteitä implementoinnista ja kyselystä nousseita tuloksia jatkojalostettiin vielä yhdessä toimijoiden kanssa.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on piirteitä toimintatutkimuksesta, mutta sitä ei voida kutsua puhtaasti toimintatutkimukseksi, sillä tutkimuksesta puuttuu toimintatutkimukselle oleellinen tutkijan osallistuminen tutkimuskohteen toimintaan. Myöskään kaikki toimintatutkimukselle tyypilliset vaiheet eivät toteudu tässä tutkimuksessa. Tästä opinnäytetyöstä voidaan havaita kaksi selkeää sykliä, jotka sisältävät toiminnan suunnittelun, toiminnan ja reflektoinnin. Kehittämistoimintaa on arvioitu jatkuvasti koko prosessin ajan ja toimintaa muutettu arvioinnin mukaan. Sykleissä on kuvattu (Kuvio 9) erikseen aineiston keruuseen liittyvä sykli sekä yhteiskehittämiseen liittyvä sykli. Kuviossa on kirjattu eri väreillä tutkijoiden, toimijoiden sekä tutkijoiden ja toimijoiden yhteistyön vaiheet. Kummankin syklin eri vaiheeseen on kirjattu karkeasti, mitä tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on tapahtunut missäkin vaiheessa.



Kuvio 9: Opinnäytetyön syklit

6.1 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimuksessa on kyse määrällisestä tutkimuksesta ja heti alussa on tärkeää määritellä tutkimuksen tavoitteet ja havainnointiyksiköt. Havainnointiyksiköillä tarkoitetaan mittauksen kohteita, eli tässä kyselytutkimuksessa kaikkia Norlandia päiväkotien työntekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 122.) Havainnointiyksikön joukkoa päädyttiin rajaamaan vuonna 2018 tai sen jälkeen Norlandialla työskentelynsä aloittaneisiin henkilöihin, jotta pystyttiin varmistumaan saatavan tiedon tuoreudesta ja paikkansa pitävyydestä tällä hetkellä. Tutkimuksen havainnointiyksikön, eli perusjoukon muodosti siis kaikki vuoden 2018 aikana ja sen jälkeen Norlandia päiväkodeilla aloittaneet työntekijät.

Kyselytutkimus teetettiin Survey monkey -kyselytutkimus pohjalla. Kyselyssä oli 15 kysymystä, jotka koostuivat avoimista sekä monivalintakysymyksistä. Osa monivalintakysymyksistä toteutettiin Likert-arviointiasteikkokysymyksillä, joka sopii hyvin mittaamaan asenteita ja samoin ajattelevien vastaajien määrää (Surveymonkey 2021). Varsinaisten kysymysten jälkeen oli vielä yksi kysymyslaatikko, johon vastaaja sai halutessaan antaa omat yhteystietonsa mahdollista syvähaastattelua varten, mikäli kyselyn vastauksista olisi tullut esiin uusia odottamattomia näkökulmia. Ennen kyselyn julkaisua, kyselylomakkeen ja kysymysten toimivuus testattiin kolmen koehenkilön toimesta. Lopullinen versio kyselylomakkeesta on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Kysely toteutettiin tammikuussa 2021 ja vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Kyselylinkki jaettiin sähköpostilla päiväkoteihin ja Norlandia päiväkotien työntekijöiden yhteiseen

sosiaalisen median ryhmään. Kyselyajan puolesta välissä lähetettiin vielä muistutusviestit päiväkoteihin ja sosiaalisen median ryhmään.

Kyselyyn saatiin 57 vastausta. Perusjoukko koostui 477 henkilöstä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, jos havaintoja mitataan koko perusjoukosta, mutta tässä tutkimuksessa tutkittiin satunnaisesti valittua otantaa, joka oli 11 prosenttia perusjoukosta. Otantajoukko muodostui vapaaehtoisista vastaajista, eikä ketään pakotettu vastaamaan kyselyyn. Lisäksi kuusi vastaajaa jätti yhteystietonsa myöhempää mahdollista haastattelua varten. Aineiston analyysissä ja tilastollisessa tarkastelussa tarkoitettiin onkin arvioida, kuinka hyvin otanta vastaa perusjoukon näkemystä. (Ojasalo ym. 2015, 123.)

Kyselystä saatu data käsiteltiin aluksi tilastollisesti ja tutkijoiden mielestä tärkeimpiä tuloksia kuvattiin graafisesti piirakkagraafein. Aineistosta etsittiin ilmiöiden määriä ja yleisyyttä laskemalla vastauksista keskiarvoja ja mediaaneja. Kvantitatiivisesta selittämisestä pyrkivästä analyysistä siirryttiin laadulliseen tulkintaan, jossa kyselyn laadullinen aineisto analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä teemoittamalla vastaukset. Kyselylomakkeen analysoinnissa ei nähty tarpeelliseksi määritellä muuttujia, sillä tarkoituksena oli saada yleispätevä tulos, mitä vastaajat pitivät tärkeänä, koska rekrytointi-ilmoitukseen ei voi eritellä muuttujia. Kyselyn tulokset toimivat pohjana yhteiskehittämisen työpajan suunnittelussa.

6.2 Yhteiskehittämisen työpajan toteuttaminen

Tutkimukseen haluttiin näkemyksiä tutkimuskentällä toimivilta henkilöiltä, miten kehittämistyötä tulisi tehdä. Tästä syystä tutkittavaa ilmiötä päätettiin lähestyä Norlandia päiväkotien työntekijöiden näkökulmasta, jotta heidän käytännön kokemustaan voitaisiin hyödyntää uusien toimintatapojen kehittämiseen tai vanhojen parantamiseen. Tammikuussa työntekijöille teetetyssä kyselytutkimuksen avulla saatiin selville mitkä ovat olleet ne tekijät, jotka ovat saaneet nykyiset työntekijät hakemaan töitä Norlandialta. Yhteiskehittämisen työpajassa jatkettiin yhdessä osallistujien kanssa aiheen työstämistä, ja pohdittiin vastauksia tutkimustehtäviin. Salosen, Elorannan, Hautalan ja Kinoksen (2017) mukaan on hyvä osallistaa toimijoita mahdollisimman paljon, jotta ideoita saadaan useasta eri näkökulmasta. Toimijoiden osallistamisen hyöty on myös siinä, että heidän näkemystensä huomioiminen lisää toimijoiden motivaatiota kehittämistoimintaan.

Yhteiskehittämisen työpaja pidettiin Norlandia päiväkotien esihenkilöille maaliskuussa 2021. Koronapandemian vuoksi työpaja toteutettiin Teams -palaverina. Tammikuun kyselylomakkeen yhteydessä oli pyydetty vapaaehtoisilta vastaajilta yhteystietoja syvähaastattelua varten ja näille vapaaehtoisille (6 kpl) lähetettiin myös kutsu työpajaan. Työpaja oli osallistujille vapaaehtoinen ja siihen lähetettiin Teams -kutsut osallistujien sähköpostiin Norlandian henkilöstöjohtajan toimesta. Työpajaan osallistui kaikkiaan 12

päiväkodin johtajaa ja Norlandian hallinnossa työskentelevää henkilöä. Syvähaastatteluun yhteystietonsa antaneista vastaajista ei kukaan päässyt osallistumaan yhteiskehittämisen työpajaan. Alun perin tarkoituksena oli järjestää kaksi erillistä yhteiskehittämisen työpajaa, mutta esihenkilöiden kiireisten aikataulujen vuoksi päädyttiin vain yhteen työpajaan, jonka kesto oli 1,5 tuntia.

Ennen kyselylomakkeiden aineiston analyysiä, pidettiin yhteistyöpalaveri Norlandian henkilöstöjohtajan kanssa ja kartoitettiin työnantajan toiveita yhteiskehittämisen tuotoksista. Henkilöstöjohtajan alkuperäisenä toiveena oli kyselystä esille nousseiden teemojen valossa luoda Norlandian urasivuille työntekijäprofiili, joka houkuttelisi potentiaalisia työnhakijoita hakemaan Norlandian avoimia työpaikkoja. Kyselylomakkeiden aineistoa analysoidessa kuitenkin vahvistui näkemys, että työntekijäprofiilia tärkeämpää olisi saada luotua houkutteleva rekrytointi-ilmoitus, jossa tuotaisiin esille kyselylomakkeeseen vastanneiden näkemyksiä Norlandian kilpailuvalteista verrattuna muihin alan toimijoihin. Yhteiskehittämisen työpajaan ei otettu käsittelyyn rekrytointia, koska Norlandiassa oli kyseisenä ajankohtana meneillään rekrytinnin koulutuksia esimiehille, joten yhteiskehittämisen työpajassa haluttiin panostaa siihen, että saadaan tietoa ja ideoita, miten saadaan työntekijöitä hakeutumaan Norlandialle. Johtajien osallistaminen ja yhteisen keskustelun virittäminen ja kehittäminen nähtiin hyvänä väylänä tarjota esihenkilöille uusia ideoita siitä, mitä asioita rekrytinnissa kannattaa painottaa.

Aineiston analysoinnin jälkeen, ennen yhteiskehittämisen työpajan suunnittelua, pidettiin vielä toinen palaveri Norlandian henkilöstöjohtajan kanssa, jossa hänelle kerrottiin idea yhteiskehittämisen työpajan tavoitteista liittyen rekrytointi-ilmoituksen työstämiseen. Henkilöstöjohtaja piti ideoita hyvänä ja toi lisäksi esille ajatuksen Norlandian markkinointikärjen luomisesta. Markkinointikärjen työstäminen otettiin mukaan työpajaan, rekrytinnin edistämisen lisäksi.

Koska työpajaan oli varattu aikaa vain 1,5 tuntia, oli työpaja suunniteltava tehokkaaksi, mutta luovalle ajatustyölle oli myös annettava aikaa. Airaksisen (1998, 6) mukaan rauhallinen lähestymistapa ja hidas eteneminen motivoi osallistujia pohtimaan omia näkökulmiaan ja luo hauskan ja rennon ilmapiirin, joka auttaa osallistujia kiinnostumaan aiheesta ja saa heidät jaksamaan minuuttiaikataulua kauemmin. Tätä näkökulmaa peilaten, työpajasta pyrittiin luomaan tehokas, mutta rento.

Suunnitelmien tekoa haastoi tiukan aikataulun lisäksi myös epätietoisuus lopullisesta osallistujamäärästä. Alustavien palaverikutsujen hyväksymisestä tiedettiin, että noin 12 osallistujaa olisi mahdollisesti osallistumassa työpajaan, mutta lopullisesta määrästä ei ollut varmuutta suunnitteluvaiheessa. Tämän vuoksi tehtiin useampi suunnitelma. Ensimmäinen suunnitelma oli laadittu noin 12 osallistujan ryhmälle, jolloin heistä saataisiin neljä kolmen

hengen pienryhmää. Tämän lisäksi tehtiin suunnitelma kolmesta pienryhmästä sekä toinen suunnitelma noin 20 hengen osallistujajoukolle, jos suurin osa kutsutuista olisi päässyt osallistumaan. Suunnitelmasta laadittiin aikataulun (Liite 2) lisäksi kirjalliset ohjeet työpajan jokaiseen toimintaan. Työpajaan osallistui lopulta 12 esimiestä ja hallinnon jäsentä, joista osa tuli toimintaan mukaan myöhemmin ja osa joutui poistumaan aikaisemmin.

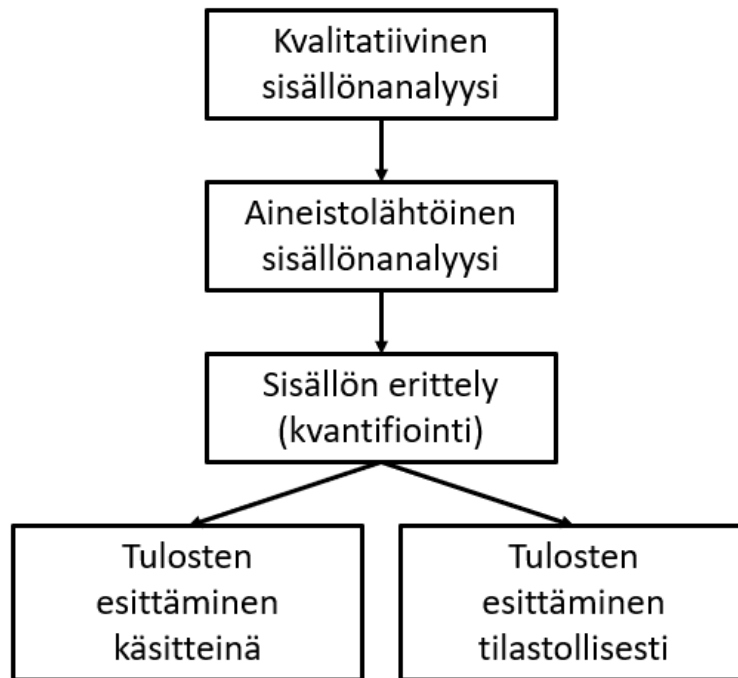
Kyselyn aineiston analyysin vaiheessa päätettiin ottaa yhteiskehittämisen työpajaan mukaan myös kyselyyn vastanneet vapaaehtoiset vastaajat. Ennen yhteiskehittämisen työpajaa oli tarkoitus lähettää esimiehille erillinen lyhyt kysely onnistuneista rekrytointitilanteista. Aineiston analyysin aikana erillisestä kyselystä kuitenkin luovuttiin ja työpajaan osallistujille annettiin ennakkotehtäväksi pohtia onnistunutta rekrytointikokemustaan. Ennakkokyselyn ei koettu tuovan lisäarvoa tutkimukselle ja vastauksia olisi ollut haastavaa analysoida luotettavasti. Ennakkokysymyksen pohtiminen yhteiskehittämisen työpajaan auttoi toimijoita orientoitumaan aiheeseen.

Yhteiskehittämisen työpajan osallistaviksi menetelmiksi valittiin PRA-menetelmän työkaluja, sillä tarkoitus oli työstää kyselylomakkeen aineiston pohjalta tutkittavaa ilmiötä. PRA-menetelmässä käytettävistä työkaluista on havaittavissa neljä osa-aluetta, jotka kaikki toteutuivat työpajassa: Toimintaympäristö oli kaikille tuttu, työkalujen käytöllä pyrittiin havainnollistamaan visuaalisesti käsiteltyä teemaa, työkalut mahdollistivat monta tapaa osallistua ja kertoa osallistujien omia näkemyksiään, ja työstämisestä jäi jokin konkreettinen kuvio. PRA-menetelmien onnistunut käyttö edellyttää selkeää, rajattua ja konkreettista aihetta, jonka työstämiseen kaikilla osallistujilla riittää mielenkiinto. (Airaksinen 1998,11.) Nämä kaikki elementit toteutuivat yhteiskehittämisen työpajassa.

Yhteiskehittämisen työpajasta aineistoa saatiin useilla eri menetelmillä. Runoillen käyntiin - aloitus (Liite 3) tuotti aineistoa neljän runon verran. Runojen ytimenä toimi osallistujien ensimmäisenä mieleen tulleet sanat Norlandiasta työnantajana. Toisena aineistonkeruumenetelmänä ollut aivoriihi (Liite 4) tuotti kirjallisia vastauksia viiteen eri kysymykseen. Dialogisessa keskustelussa (Liite 5) osallistujat kirjasivat ylös annettujen teemojen mukaan asioita, joita heidän näkökulmastaan olisi hyvä tuoda esiin rekrytointi-ilmoituksessa. Neljäs aineistonkeruumenetelmä oli sanapilvi (Liite 6).

Yhteiskehittämisen työpajan analyysissa on käytetty sekä sisällönanalyysia että sisällön erittelyä, sillä näiden menetelmien yhdistämisellä saatiin parhaiten vastaus kehittämistehtävään. Tavoitteena oli löytää aineistosta sanoja tai ilmaisuja, joita käyttämällä rekrytointi-ilmoituksessa tai markkinoinnissa potentiaalisia työntekijöitä saadaan kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana. Toisena kehittämistehtävänä aineistoa ryhmittelemällä pyrittiin löytämään osallistujien vastauksissa useimmin esiintyneet ilmaiset paikoista, joissa potentiaalisia työntekijöitä voisi tavoittaa. Kvalifioinnilla tavoiteltiin

kehittämistyön luotettavuuden lisääntymistä ja yleistettävyyttä sitä kautta, että lopullisissa tuloksissa voidaan esittää ilmauksia, jotka olivat esiintyneet aineistossa useammin kuin kerran ja olivat näin ollen useamman osallistujan mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 10) on esitetty yhteiskehittämisen työpajan tuotosten analyysin toteuttamista kuviomuodossa.



Kuvio 8: Sisällön analyysin toteuttaminen

7 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Seuraavilla sivuilla käydään läpi tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tuloksissa on käsitelty erikseen kyselylomakkeen tulokset sekä yhteiskehittämisen työpajan tuotokset. Tulosten analysoinnissa on pyritty löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin sekä tuomaan ideoita kehittämistehtävään.

Sisällönanalyysin prosessiin kuuluva käsitteellistäminen on iso osa johtopäätöksien ja tulkintojen tekemistä. Prosessin myötä tutkija rakentaa kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Johtopäätöksiä tehtäessä tuloksia verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon ja tuloksissa esitellään sekä empiirisen aineiston perusteella muodostetut käsitteet että näistä käsitteistä muodostuneet kategoriat ja mitä ne sisältävät. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

7.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselylomake toteutettiin surveymonkey-tutkimuslomakkeella tammikuussa 2021. Kysely kohdistettiin vuonna 2018 ja sen jälkeen rekryointiprosessin läpikäyneille työntekijöille mahdollisimman realistisen tutkimustuloksen saamiseksi. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 57 kpl, perusjoukon ollessa 477 henkilöä, eli vastausprosentti oli 11 % perusjoukosta. Vastaajista kolme oli aloittanut vuonna 2017 Norlandialla ja yksi vastaaja vuonna 2013. Vuonna 2013 aloittanut rajattiin pois vastauksista, sillä rekryoinnista oli kulunut liian pitkä aika tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen vastaamisen näkökulmasta. Kyselyn avulla saatiin vastauksia päätutkimuskysymykseen. Kyselyn kysymykset voidaan jaotella neljään eri kategoriaan kysymyksen teemojen mukaisesti. Ensimmäisenä kategoriana on taustatiedot, joissa kartoitettiin vastaajien taustatietoja kuten koulutustaustaa ja työskentely-yksikön maantieteellistä sijaintia sekä sitä, milloin vastaaja on aloittanut Norlandialla työskentelyn. Toisen kategorian kysymykset liittyivät yleisesti työntekijän valintoihin työelämässä. Kolmannessa kategoriassa kysyttiin Norlandiaan liittyviä kysymyksiä ja neljännessä käsiteltiin Norlandian nykyistä rekryointiprosessia.

Taustakysymyksistä saatiin selville, että eniten vastauksia saatiin Uudenmaan yksiköistä, joita oli 20 kpl vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia tuli Länsi-Suomen yksiköistä (12 kpl) ja kolmanneksi eniten vastauksia Pirkanmaalta (8 kpl). Loput vastaukset jakautuivat pääkaupunkiseudun, Itä-Suomen, Keski-Suomen ja Pohjois-Suomen työntekijöiden kesken. Vastaajista 27 kpl työskenteli lastenhoitajana ja 20 kpl kertoi toimivansa varhaiskasvatuksen opettajana. Lisäksi kysymyksiin vastasi myös kuusi esihenkilöä, yksi päiväkotiapulainen ja yksi avustaja. Osa esihenkilöistä toimii samanaikaisesti sekä opettajana lapsiryhmässä että esimiehenä. Vastaajista 77% oli päteviä toimimaan tämänhetkisessä työtehtävässään ja suurin osa lopuista vastaajista olivat päteviä lastenhoitajan työtehtävään, vaikka tällä hetkellä toimivatkin epäpätevinä varhaiskasvatuksen opettajina. Vastaukset voidaan siis yleistää koskemaan pätevien työntekijöiden näkemyksiä, sillä suurin osa vastaajista oli muodollisesti päteviä toimimaan varhaiskasvatusalalla.

Taustakysymyksiin kuului myös kuudes kysymys, jossa selvitettiin, oliko vastaaja työskennellyt muilla varhaiskasvatuksen työnantajilla kuin Norlandialla. Vastaajista 73 % oli työskennellyt aikaisemmin julkisella sektorilla ja 36 % vastaajista oli ollut aikaisemmin toisen yksityisen työnantajan palveluksessa. 18 % prosenttia vastaajista kertoi Norlandian olevan vastaajan ensimmäinen työnantaja, näistä enemmistö oli lastenhoitajia. Vastauksista voidaan päätellä, että monet vastaajista olivat työskennelleet sekä julkisella- että yksityisellä työnantajalla ennen Norlandialle tuloa. Lastenhoitajista 61 % prosenttia oli työskennellyt julkisella sektorilla ja varhaiskasvatuksen opettajista peräti 85 % kertoi omaavansa kokemusta myös julkisesta sektorista.

Yksi kyselyn ydinkysymyksistä oli kakkoskategoriaan kuuluva kysymys numero 7 (Kuvio 11), jossa kysyttiin asteikolla 1-5 kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat, kun haetaan varhaiskasvatuksesta työpaikkaa. Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, jossa numero 1= ei lainkaan 2= vähän 3= melko paljon 4=paljon 5= erittäin paljon.

Vastauksista ilmeni, että ylivoimaisesti eniten työpaikan hakuun vaikutti hyvä työilmapiiri. Vastaajista peräti 98 % arvioi hyvän työilmapiirin vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työpaikan hakemisessa. Vastaajista 75 % kertoi hyvän työilmapiirin vaikuttavan erittäin paljon, eli olivat vastanneet numeron 5.

Toiseksi tärkein kriteeri työpaikan hakemisessa oli mielekäs työnkuva, jonka arvioi vaikuttavan paljon tai erittäin paljon 95 % vastaajista. Näistä asteikolla 5, eli erittäin paljon, vastasi 59 % vastaajista. Kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi koettiin vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, jonka kertoi 86 % vastaajista vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työn hakemisessa. Tässäkin kysymyksessä yli puolet vastaajista eli 57 % oli antanut vastaukseksi numeron 5, eli erittäin paljon vaikutusta. Vastauksista ilmeni selvästi, että vastaajille tärkeämpää on vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, kuin organisaatioon. Vakituisen työsuhteen koki erittäin tärkeäksi 54 % vastaajista, mutta väittämä aiheutti melko suuren hajonnan, numeroiden 2-5 välillä, suurimman vastaajajoukon valitessa kuitenkin numeron 5.

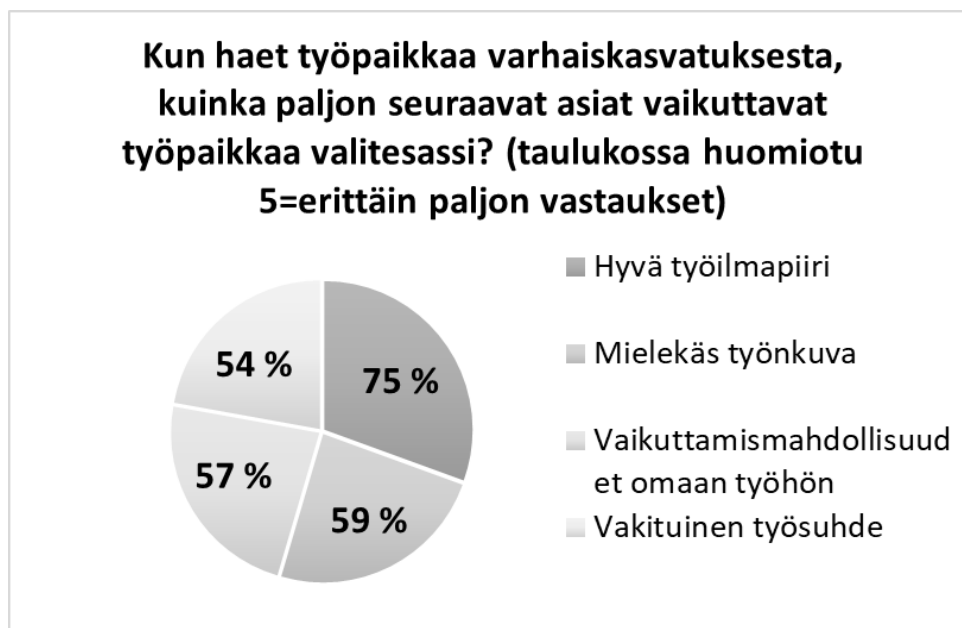
82 % vastaajista koki, että työnantajan maine vaikutti paljon tai erittäin paljon työnhakuun. Myös kouluttautumismahdollisuudet ja varhaiskasvatusyksikön fyysiset sisätilat nähtiin tärkeinä. Näihin vastasi 73 % vastaajista numeron 4 tai 5 eli paljon tai erittäin paljon vaikutusta. Etenemismahdollisuudet koettiin myös tärkeiksi ja yli puolet vastaajista koki etenemismahdollisuuksien vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työnhakuun. Tulos ei ole täysin linjassa Korven, Laineen ja Soljasalon (2012) havaintojen kanssa, jonka mukaan suurin työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä on urakehitysmahdollisuudet. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan selittää sillä, että varhaiskasvatuksessa uralla eteneminen vaatii lain määrittämää koulutuksellista pätevyyttä, mikä estää esimerkiksi lastenhoitajien uralla etenemisen ilman lisäkouluttautumista. Toisaalta varhaiskasvatukseen hakeutuvat usein henkilöt, jotka haluavat työskennellä konkreettisesti lasten kanssa. Uralla eteneminen tarkoittaa usein enemmän hallinnollisia tehtäviä, jotka vähentävät lasten kanssa vietettävää aikaa.

Tutkijoille suurin yllätys vastauksissa liittyi palkkaan ja työsuhde-etuihin, sillä vain 39 % vastaajista kertoi palkan vaikuttavan erittäin paljon työnhaussa. Toisaalta 46 % koki palkan vaikuttavan paljon, eli yhteensä palkkakysymys vaikutti paljon tai erittäin paljon 85 % vastaajista. Yllätys kuitenkin oli, ettei ”erittäin paljon” - vastauksia ollut yli 50 % vastauksista. Opettajat pitivät palkkakysymystä tärkeämpänä kuin lastenhoitajat.

Hieman yllättäen, työsuhde-edut oli kysymys, joka aiheutti kaikista suurimman hajonnan vastaajien keskuudessa. Peräti 22 % vastaajista kertoi, että työsuhde edut vaikuttavat vähän tai eivät ollenkaan ja vain 18 % kertoi niiden vaikuttavan erittäin paljon, kysymyksen mediaanin ollessa 3. Vastausten perusteella lastenhoitajat arvostavat työsuhde-etuja varhaiskasvatuksen opettajia enemmän.

Myöskin joustavat työaikatarkaisut oli kysymys, joka aiheutti paljon hajontaa vastauksissa, mediaanin ollessa 3. Tässä puolestaan opettajat erottuivat selvästi lastenhoitajista, sillä lähes puolet opettajista koki joustavan työajan vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työnhaussa. Lyhyt työmatka koettiin merkitykselliseksi, sillä 62 % koki lyhyen työmatkan vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työpaikkaa valitessa. Vastauksista oli havaittavissa, että lastenhoitajat arvostivat lyhyttä työmatkaa enemmän kuin opettajat.

Vähiten työnhakuun vaikutti yksikön pieni koko ja uuden yksikön avaamisessa mukana olo, sillä 18 % vastaajista koki, ettei näillä ole merkitystä lainkaan. Myöskään yksikön pedagogisella painotuksella ei tuntunut olevan niin suurta merkitystä, kuin alun perin olisi voinut kuvitella. Yksikön fyysisillä sisätiloilla oli vastaajien mielestä enemmän vaikutusta, kuin pihalla ja lähiympäristöllä.



Kuvio 9: Kysymys 7. Neljä eniten vaikuttavaa asiaa työpaikkaa valitessa

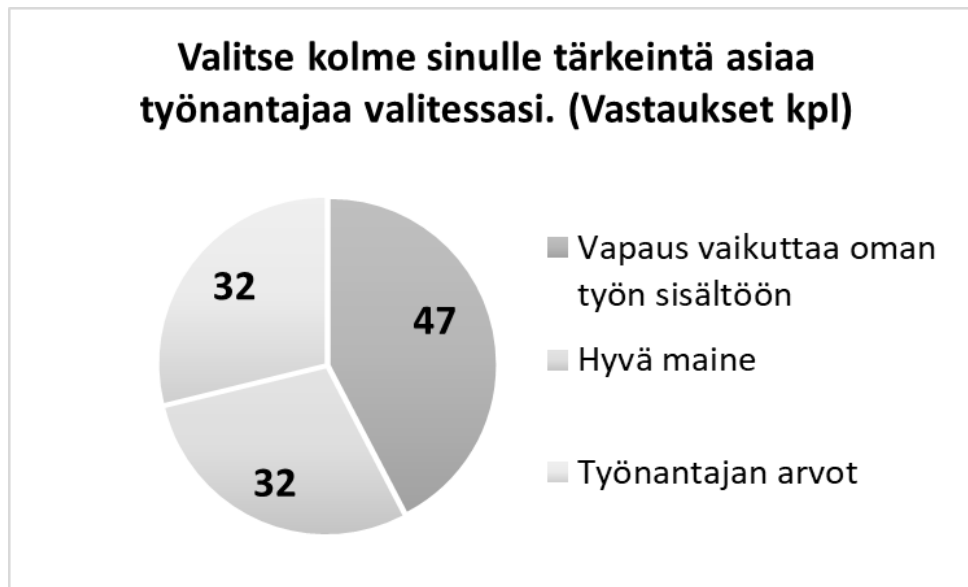
Yllä käsitellyt vastaukset tukevat Studentworkin nuoret osaajat työelämässä 2018-tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan nuoret työntekijät eivät arvosta enää työstä saatavaa palkkaa samalla tavalla kuin ennen, vaan heille tärkeintä on työn merkityksellisyys, joustavuus, kehittymismahdollisuudet niin uralla kuin henkilökohtaisella tasolla, sekä hyvä työyhteisö. Myös Heidegren (2004) näkemys tukee saatuja tuloksia. Hänen mukaansa

joustavuus on yksi tärkeimmistä käsitteistä, joka kuvaa nykyajan työelämää, sillä työntekijät toivovat työnantajalta joustavuutta muun muassa työsuhteiden ja työaikojen muodossa. Myös Heloman (2014) tulokset työnantajan ja yksikön maineen vaikutuksesta työnhakuun ovat samansuuntaiset kuin tässäkin saadut tulokset.

Barrow & Mosley (2005) toteavat, että työnantajamielikuvaan vaikuttaa muun muassa työsuhte-edut, työympäristö ja työvälineet. Mielenkiintoista, että tässä kyselyssä työsuhte-edut, työympäristö ja työvälineet eivät nousseet merkittävään rooliin työnantajaa valitessa. Kyselyn tulokset osoittavat, että Norlandian työntekijät arvostavat abstrakteja tekijöitä konkreettisia enemmän. Tämä on lohdullinen tieto matalapalkkaiselle alalle, jossa palkalla kilpaileminen ei ole mahdollista.

Kysymys kahdeksan (Kuvio 12) käsitteli kolmea tärkeintä ominaisuutta, joita vastaajat arvostivat työnantajaa valitessaan. Näistä tärkeimmäksi (47 vastausta) nousi vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön. Toiseksi ja kolmanneksi tärkeimmäksi (32 vastausta) vastaajat nimesivät työnantajan hyvän maineen ja työntäjän arvot. Neljänneksi tärkein asia oli työntäjän taloudellinen vakaus, joka nousi yllättäen tärkeämmäksi asiaksi kuin työsuhte-edut. Työntäjän taloudellisen vakauden arvostamiseen vaikuttaa osaltaan varmasti yksityisen varhaiskasvatuksen viime aikojen yhteistoimintamenettelyilmoitukset ja muun muassa Touhula päiväkotien yrityssaneeraukseen ajautuminen vuonna 2020 ja sen myötä 43 yksikön lakkauttaminen (Miettinen 2020).

Avoimissa vastauksissa painotettiin työnantajavalinnassa joustavuutta, empatiakykyä, luotettavuutta, lyhyttä työmatkaa, palkkaa, vakituista työsuhdetta, hyvää työilmapiiriä, lasten edun ajattelemista, esimiehen ammatillista osaamista, sekä työnantajan aitoa kiinnostusta työntekijöitensä kohtaan. Näistä vastauksista esimerkiksi esimiehen ammatillinen osaaminen ei tule vielä työnhakutilanteessa esille, vaan vasta työsuhteen alettua. Mutta jos esimies on työnhakijalle ennestään tuttu, esimerkiksi sijaisuuksien kautta, on vastaus ymmärrettävä.



Kuvio 10: Kysymys 8. Valitse kolme sinulle tärkeintä asiaa työnantajaa valitessasi

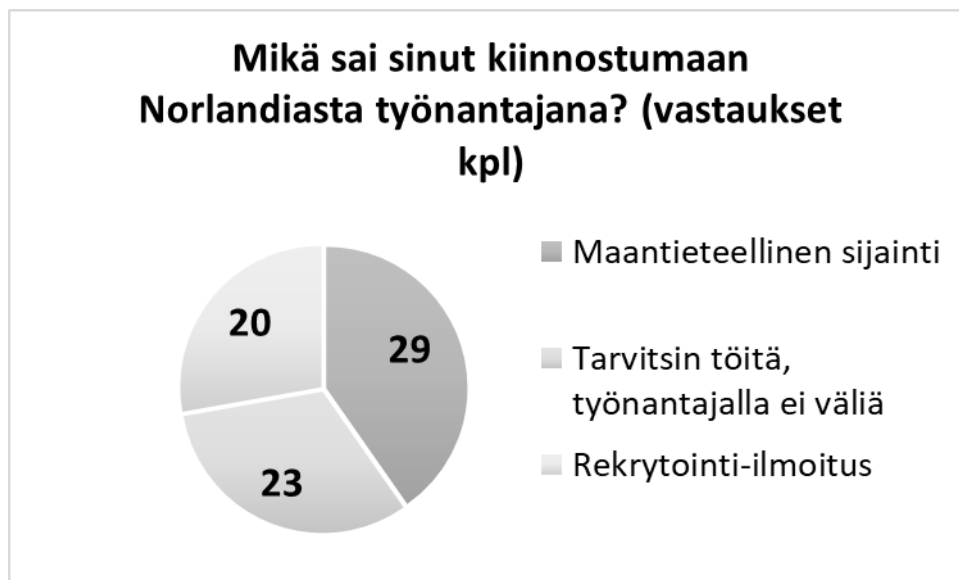
Kyselyssä selvisi, että työ- ja elinkeinopalvelujen internetsivu (mol.fi) on edelleen ylivoimaisesti suosituin avointen työpaikkojen etsimispaikka. Vastaaajista 21 kpl oli nähnyt työpaikka ilmoituksen te-toimiston sivuilla ja päätyi hakemaan avoinna ollutta tehtävää. Myös internet ja sosiaalinen media nousi esille työnhakuilmoitusten näkyvyydessä. Lehtisen (2019) tulosten mukaan sosiaalinen media on yhä enenevässä määrin suosituin paikka etsiä ja huomata avoimia työpaikkoja. Jonkin verran rekrytointeja tapahtuu myös suorilla kontakteilla, mutta näiden osuus on vähäisempi.

Kolmannen kategorian kysymyksissä kysyttiin Norlandiasta ja kysymys 10 (Kuvio 13) on myös relevantti tutkimuskysymyksen kannalta. Kysymyksessä selvitettiin mikä sai vastaajan kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana. Vastaaajaa pyydettiin valitsemaan osuvimmat vaihtoehdot. Tärkeimmäksi nousi maantieteellinen sijainti, jonka oli vastannut 29 vastaajaa. Toiseksi eniten sai ääniä vastausvaihtoehto: ”Tarvitsin töitä (työnantajalla ei väliä)”. Tämän oli valinnut 23 vastaajaa. Kolmanneksi eniten vastaajan mielenkiinnon Norlandiaa kohtaan oli herättänyt rekrytointi-ilmoitus, jonka oli ilmoittanut 20 vastaajaa syyksi hakea töitä Norlandialta.

Avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että kiinnostuksen Norlandiaa kohtaan herätti muun muassa uuden yksikön avaamisessa mukana oleminen, pedagoginen painotus ja pieni lapsiryhmä (joka ei vastaajan mukaan kuitenkaan toteutunut). Lisäksi halu vaihtaa työpaikkaa ja nähdä myös yksityinen työnantaja sekä vakinainen työsuhte ja oppisopimuksen mahdollisuus kiinnostivat työnhakijoita. Myös Norlandian omistuspohja oli yksi ratkaiseva tekijä:

”Työhaastattelussa painotettiin, ettei firma ole pörssissä eikä pyöri rahan sanelemana”.

Vastaukset eivät varsinaisesti osoita, että Norlandia valittaisiin työnantajaksi Norlandian ominaisuuksien vuoksi, vaan suurimmalla osalla työnhakuun vaikuttaa tilannetekijät, eli työpaikka lähellä kotia ja työntarve ylipäättänsä. Tätä tulosta ei tue Lehtisen (2019) tutkimustulokset, joissa todetaan, että työnantajamaine vaikuttaa myös työntekijän hakukäyttäytymiseen. Mitä parempi työnantajamaine yrityksellä on, sitä todennäköisemmin työnhakija hakee kyseiseen yritykseen töihin. Varhaiskasvatuksessa hakukäyttäytymisen syyt vaikuttavat olevan enemmän käytännöllisyyteen ja tilanteisiin sidottuja kuin työnantajaan.



Kuvio 11: Kysymys 10. Mikä sai sinut kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana (valitse osuvimmat vaihtoehdot)

Norlandian valttikortiksi verrattuna muihin yksityisiin ja kunnallisiin toimijoihin (Kuvio 14) vastaajat valitsivat arvot, jonka oli vastannut 40 % vastaajista. Toiseksi tärkeimmäksi kilpailuvaltiksi nähtiin kansainvälisyys, jonka oli vastannut 26 % vastaajista. Kolmanneksi tärkein oli luonnossa kotonaan-päiväkodit, joka sai 14 % vastauksista. Edelleenkin työsuhde-etuja ei nähty valttikorttina työvoimasta kilpailtaessa, sillä sen oli vastannut vain 8 % vastaajista valttikortiksi samoin kuin omistuspuhjan. Organisaatorakennetta piti Norlandian valttikorttina vain 4 % vastaajista. Avoimissa vastauksissa Norlandian valttikortiksi nostettiin joustavuus, hyvä maine, sekä asioiden ja toiminnan markkinointi. Myös pienet, kodinomaiset ja lämminhenkiset yksiköt koettiin valttikorteiksi, samoin kuin päiväkotien sijainnit.



Kuvio 12: Kysymys 12. Mikä on mielestäsi Norlandian valttikortti verrattuna muihin yksityisiin ja kunnallisiin toimijoihin. Valitse mielestäsi tärkein

Norlandian rekrytointiprosessista vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että haastattelutilanteesta jäi hyvä fiilis ja että haastattelija antoi hyvän kuvan työnantajasta. Myös viestintä ja tiedottaminen koettiin pääosin selkeäksi rekrytointiprosessin aikana. Tosin osa vastaajista koki, ettei ollut saanut rekrytointiprosessin aikana tarpeeksi tietoa työnantajasta ja haettavasta työtehtävästä. Selkeästi parannettavaa oli rekrytointi-ilmoitusten houkuttelevuuden lisäämisessä sekä nettisivujen selkeydessä ja informatiivisuudessa. Myös hakulomake olisi voinut olla helppokäyttöisempi.

Kysymys 13 käsitteli kuvitteellista tilannetta, jossa työntekijä oli hakenut töihin kolmeen suurimpaan yksityiseen varhaiskasvatusyritykseen sekä kunnalliselle puolelle ja tuli valituksi kaikkiin organisaatioihin. Kysymyksessä pyydettiin kertomaan, miksi työnhakija valitsisi Norlandian työnantajakseen. Avoimissa vastauksissa eniten vastauksia sai Norlandian sijainti ja hyvä maine ”Ei kohujuttuja julkisuudessa”, kuten eräs vastaaja totesi. Moni nosti esille, että valitsisi Norlandian, koska Norlandialla on mahdollista vaikuttaa omaan työhön. Myös arvot ja luontopedagogiikka sekä hyvä ilmapiiri oli monille syy valita Norlandia.

”Minulla itselläni on kokemusta Touhulasta ja Pilkkeestä, näiden arvot ja toiminta ei vastannut omaa näkemystäni ja kunnallisella oli töitä tehdessään liian hektistä enkä päässyt vaikuttamaan työhöni tarpeeksi paljon. Norlandialla olen päässyt vaikuttamaan ja oikeasti osallistumaan arkeen ja suunnitteluun omilla näkemyksilläni.”

”Olen työskennellyt näistä jokaisessa ja Norlandiasta on toimivin ja positiivisin kuva.”

”Liikuntapainotteisuus, kansainvälisyys ja saa vaikuttaa omaan työhön. Iloinen innokas ilmapiiri, ei kaavoihin kangistunut.”

”Koska minun silmissäni Norlandia haluaa oikeasti kehittyä jatkuvasti ja välittää asiakkaistaan”.

Kahdeksan vastaajaa totesi, että valitsisi kunnallisen paremman palkan vuoksi. Tämä on mielenkiintoinen näkemys, sillä aikaisempien kysymysten vastaukset osoittivat, ettei palkkaa pidetty tärkeimpänä kriteerinä työpaikkaa valittaessa. Lisäksi yksi vastaaja totesi, ettei valitse työpaikkaa organisaation perusteella.

”En valitse organisaation perusteella, vaan asiaan vaikuttaa ryhmäkoko, päiväkodin koko, sijainti ja työyhteisö.”

Lopuksi vastaajilta vielä kysyttiin, miten hakijoita saataisiin kiinnostumaan Norlandiasta ja miten vastaaja itse voisi osaltaan vaikuttaa siihen. Vastaukset jakaantuivat kahteen kategoriaan, joista toinen käsitteli parempaa palkkausta ja työsuhde-etuja ja toisessa ehdotettiin markkinoinnin lisäämistä ja hyvän maineen levittämistä muun muassa sosiaalisessa mediassa ja puskaradion kautta.

”Vahvaa vihreää brändiä toisin esille aktiivisemmin. Ennen hakuani en ollut koskaan kuullutkaan Norlandiasta. Minulla ei ole lapsia, joten en ole aktiivisesti vertailut päiväkoteja.”

”Tuodaan ilmi/edistetään positiivista työilmapiiriä ja motivoitunutta työporukkaa. Kasvatetaan myönteistä mainetta (media, tapahtumat, näkyminen omalla seudulla mm. retkillä ollessa, yhteistyön kasvattaminen lähipäiväkotien/koulujen yms. kanssa).”

”Yksiköiden ja työntekijöiden aktiivisuus somessa. Päivitetyt verkkosivut jokaiselle päiväkodille, joista löytyy helposti tieto ryhmistä mm ikäjakauma ja päiväkodin kuva kertoo paljon. Mahdollisuus ilmoittautua sijaisrekisteriin ja siihen liittyen lyhyt haastattelu ja paikkakunnan päiväkotien esittely. Ja huolehditaan siitä, että mahdolliset sijaiset saavat palkkansa ajallaan ja oikein niin pysyvät paremmin sijaisina.”

”Tarjoamalla hyvät työsuhde-edut ja mukavan ympäristön tehdä töitä. Voin itse vaikuttaa kertomalla muille, kuinka tykkään tehdä töitä Norlandialla”.

”Hyvä maine - tyytyväiset asiakkaat - vaikuttamisen mahdollisuus”.

”Päiväkotien hyvä sometyö on kantanut alueellani jo hedelmää ja tuonut kiinnostuneita työnhakijoita.”

Lopuksi vastaajille annettiin vielä mahdollisuus tuoda esille tärkeäksi kokemiaan asioita, jotka eivät tulleet ilmi kyselyssä. Vastauksissa kannettiin huolta, miten varmistetaan nykyisten työntekijöiden pysyminen yrityksessä. Lisäksi painotettiin avoimuuden ja rehellisyyden tärkeyttä rekrytointitilanteessa. Huilaja (2009) toteaa, että rekrytointitilanteessa on tärkeää, että työntekijän ja työnantajan odotukset kohtaavat ja asioista puhutaan rehellisesti. Vastauksissa ilmeni, että työntekijät olivat pettyneet muun muassa lupaukseen, että yksikössä olisi pieni ryhmä. Tähän tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Rekrytointi-ilmoitukseen ei voi luvata pientä ryhmää, koska se ei kustannustehokkuuden näkökulmasta ole mahdollista tai ryhmäkokojen tarve saattaa muuttua. Tässäkin tosin työntekijän ja työnantajan näkemykset saattavat erota, mikä todellisuudessa on pieni ryhmä.

Kyselyn vastauksissa tuotiin vastaajien toimesta monessa kohdassa esille Norlandian arvot ja niitä pidettiin yhtenä vetovoimatekijänä Norlandiaan töihin hakeutumisessa. Koska arvot mielletään usein pelkäksi sanahelinäksi joita organisaation työntekijät eivät muista ulkoa, päätettiin selvittää syvähaastatteluiden avulla, miten työntekijät mieltävät Norlandian arvot. Kuudelle yhteystietonsa jättäneelle osallistujalle lähetettiin sähköpostilla kysymykset:

1. Osaatko luetella Norlandian arvot ulkomuistista, ilman, että tarkistat niitä mistään?
Mitkä ne ovat?
2. Miellätkö Norlandian arvoiksi myös jotain muita teemoja, kuin vain ne, jotka on Norlandian virallisiksi arvoiksi määritelty?
3. Mitkä pitäisi sinun mielestäsi olla Norlandian arvot, jotka kuvaavat toimintaamme?
Miksi?

Vastauksia saatiin yksi, joka vahvisti kyselystä nousutta näkemystä, että Norlandian arvoiksi voisi lisätä vihreyden tai kestävän kehityksen.

”Norlandian arvoista muistan aina heti, osaamisen ja kunnioittamisen. Tavoitteellisuus ja energisyys muistuvat hetken muistelulla. Olen täällä luontopäiväkodissa, joten itse pitäisin tärkeänä myös kestävästä kehityksestä ja luonnon monimuotoisuutta arvoihin sopivana. Kyllä nämä nykyiset arvot ovat hyvä pohja toiminnalle, en muuttaisi niitä, lisäksi vaan edellä mainitsemani.”

Työntekijöille teetetystä kyselylomakkeesta nousi monissa vastauksissa esille Norlandian vihreä brändi, jota kannattaisi painottaa markkinoinnissa ja Norlandian arvoissa. Tätä tukee myös Kaijalan (2016,88) toteamus, että brändillä voi kertoa yrityksen toiminnallisuudesta, vastuista ja työskentely-ympäristöstä. Kun nämä yritykseen liittyvät mielikuvat ovat vahvoja, ne muuttavat henkilön henkistä kokemusta yrityksestä. Vahva kuluttajabrändi edesauttaa sitä, että työnhakijat ovat kiinnostuneita yrityksestä. Vihreys ja kestävä kehitys ovat tärkeitä teemoja nyt ja tulevaisuudessa ja työntekijä hakeutuu mielellään organisaatioon, jonka arvot ovat linjassa omien näkemysten kanssa ja jossa on mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan itselle tärkeisiin asioihin.

Kyselyn vastauksista voidaan erottaa viisi erilaista teemaa, joiden perusteella työntekijät valitsevat työpaikkansa ja työnantajansa. Teemat ovat kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2). Teemat voidaan jaotella käytännöllisyyteen liittyviin tekijöihin, tilannetekijöihin, palvelulupauksiin liittyviin tekijöihin, abstrakteihin tekijöihin ja henkilökohtaisiin uskomuksiin. Taulukkoon on nostettu kyselyssä eniten vastauksia saaneet tekijät.

Taulukko 2: Kyselyn vastauksista nousseet teemat

Käytännöllisyyteen liittyvät tekijät	Tilannetekijät	Palvelulupaukset	Abstraktit tekijät	Henkilökohtaiset uskomukset
- sijainti - fyysiset sisätilat - vakituinen työsuhde - palkka	- tarvitsin töitä	- kouluttautumismahdollisuudet	- hyvä työilmapiiri - mielekäs työnkuva - vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön - arvot	- työnantajan maine

7.2 Yhteiskehittämisen työpajan tulokset

Yhteiskehittämisen työpajan osallistavilla menetelmillä saatiin sisällön analyysin ja sisällön erittelyn kautta selville aineistossa useimmin käytettyjä käsitteitä. Käsitteiden on tarkoitus vastata kehittämistehtävään ja yhteiskehittämisellä haluttiin luoda pohja käsitteille, joita voi hyödyntää rekrytointi-ilmoituksissa ja markkinoinnissa. Rekrytointi-ilmoituksen käsitteiden etsimisen taustalla oli ensin tehdyn kyselytutkimuksen tulokset ja sieltä nousseet teemat,

joita yhteiskehittämisessä lähdettiin jatkotyöstämään vastausten löytämiseksi kehittämistehtävään.

Osallistavina menetelminä käytettiin runoillen käyntiin, aivorihtä, dialogista keskustelua ja sanapilveä. Menetelmien avulla löydettiin käsitteitä, joita rekrytoinnissa voidaan käyttää työnhakijoiden mielenkiinnon herättämiseksi sekä ideoita potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseen. Lisäksi saatiin aineistoa Norlandian markkinoinnin tehostamiseen.

7.2.1 Runoillen käyntiin tulokset

Aineistona toimi neljä runoa, jotka työpajan osallistujat olivat tehneet. Jokaista osallistujaa pyydettiin kirjoittamaan itselleen ylös kolme sanaa, jotka tulivat ensimmäisenä mieleen Norlandiasta työnantajana. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pienryhmiin, jossa he muodostivat sanoista runon. Metodi toimi aineistonkeruun lisäksi samalla osallistujille orientaationa yhteiskehittämisen työpajaan.

Aineiston analyysi aloitettiin määrittämällä analyysiyksikkö, joka tässä aineistossa oli yksittäinen sana. Analyysiyksikön määrittämistä ohjaa tutkimustehtävä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Seuraavaksi aineisto pelkistettiin, eli etsittiin pienryhmien tuottamista runoista tutkimustehtävään vastaavia sanoja. Tästä aineistosta etsittiin vastausta kehittämistehtävään: Norlandia päiväkotien markkinoinnissa hyödynnettäviä sanoja. Aineisto pelkistettiin etsimällä runoista Norlandiaa kuvaavat sanat (Taulukko 3).

Taulukko 3: Runoillen käyntiin aineiston pelkistäminen

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Joko sulle on tuttu tää luotettava ja vakaa perheyhtiö joka tuottaa vakaa. Jos sulle on tärkeää innostavuus, ketteryys ja joustavuus, niin kai sä meidän mukaan jo kiireellä tuut!	luotettava, vakaa, perheyhtiö, innostava, ketterä, joustava
Norlandia ketterä, värltänsä vihreä, luotettava työnantaja. Norlandia on vastuullinen, Norlandia on joustava ja Norlandia on työpaikkana vallan hauska!”	ketterä, vihreä, luotettava, vastuullinen, joustava, hauska
”Vihreä Norlandiamme uudistuu, mikä saa meidät innostuu. Lämmin, avoin ja joustava on se juttu – onhan teille Norlandia tuttu!”	Vihreä, uudistuva, innostava, lämmin, avoin, joustava
”Norlandian meininki on avointa ja luotettavaa, henkilöstömme on aktiivista ja joustavaa. Värikäs on toimintamme ja monipuolinen, työporukamme innostava ja iloinen!”	avoin, luotettava, aktiivinen, joustava, värikäs, monipuolinen, innostava, iloinen

Aineiston pelkistämisen jälkeen analyysiä jatkettiin aineiston ryhmittelyllä. Ryhmittelyssä pelkistetystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, eroavaisuuksia tai samaa tarkoittavia ilmaisuja. Ryhmittelyvaiheessa aineisto jaetaan alaluokkiin, jonka jälkeen edelleen yläluokkiin, joita yhdistelemällä luodaan pääluokkia. Pääluokista muodostetaan yhdistävä luokka, joka vastaa tutkimustehtävään. Aineisto käsitteellistetään ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja tehdään johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on prosessi, jonka myötä käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi on kuitenkin hyvin aineistokohtaista, eikä aineistolähtöisyyden mukaan aina voida etukäteen määrittää, kuinka monia eri tasoisia luokkia aineistosta muotoutuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Runoista saatu aineisto oli selkeä ja yksinkertainen, eikä se vaatinut useampaa ryhmittelyä. Myös käsitteellistämisen vaihe jäi tässä analyysissä pois, sillä tutkimustehtävään saatiin vastaus jo aineiston pelkistämällä ja ryhmittelyllä (Taulukko 4). Ryhmittelyvaiheessa pelkistetystä aineistosta

etsittiin sanoja, jotka esiintyivät aineistossa useamman kerran. Huomionarvoista on, että useampi henkilö oli saattanut kirjata ylös saman sanan, mutta se esiintyy runossa vain yhden kerran.

Taulukko 4: Runoaineiston pelkistäminen ja sanojen esiintyminen aineistossa

Pelkistetty aineisto	Sanojen esiintyvyys
Joustava	IIII
Innostava	III
Luotettava	III
Ketterä	II
Vihreä	II
Avoim	II

Analyysi osoitti, että eniten käytetyt sanat runoissa olivat joustava, innostava ja luotettava. Nämä olivat adjektiiveja, jotka osallistujien mielestä kuvasivat Norlandiaa työnantajana. Runoissa käytettyjä sanoja olisi mielekästä hyödyntää Norlandian markkinoinnissa ja mahdollisessa tulevassa markkinointisloganissa, koska ne selkeästi usean kehittämistyöhön osallistuneen mielestä ovat mielletävissä Norlandiaan.

7.2.2 Aivoriihen tulokset

Yhteiskehittämiseen menetelmäksi valittiin aivoriihi sen innovatiivisuuden ja mahdollisten villien ideoiden saamisen vuoksi. Aivoriihimenetelmässä aihe määritellään ja rajataan aluksi, jotta varmistutaan, että pysytään aiheessa. Osallistujat työstävät annettuja aiheita pienryhmissä. Tämän jälkeen osallistujien on tarkoitus miettiä ideoita ja ratkaisuehdotuksia aiheeseen liittyen, jakaa niitä toisilleen ja kirjata ideat ylös. Aivoriihityöskentelyssä tärkeää on, että jokaisen henkilön ideoita ja ajatuksia kunnioitetaan. Parhaimmillaan menetelmän avulla inspiroidaankin keskustelun kautta toinen toistaan uusien ideoiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 59.)

Työpajaa varten Padlet -alustalle kirjattiin valmiiksi viisi kysymystä. Kysymykset oli kirjattu huomioiden kyselyn tulokset ja niistä nousseet tärkeimmät pointit rekrytoinnin tehostamiseksi. Näillä viidellä kysymyksellä haettiin vastauksia kahteen tutkimustehtävään:

Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen ja Norlandian toiminnan näkyväksi tekeminen.

Rekrytointi-ilmoituksessa ilmenevät asiat, jotta työntekijät saataisiin kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana.

Myös aivoriihestä saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä, jota jatkettiin kvantifioinnilla.

Ensimmäiseen tutkimustehtävään pyrittiin löytämään vastauksia kolmella eri kysymyksellä: ”Missä ja miten potentiaalisia työntekijöitä voidaan tavoittaa?”, ”Millä tavoin saamme tuotua esille, ja todennettua työnhakijalle Norlandian hyvän työilmapiirin?” ja ”Miten jokainen Norlandian työntekijä voisi edistää Norlandian hyvää mainetta?”. Näiden kysymysten vastaukset kirjattiin taulukkoon kehittämistehtävän alle, jonka jälkeen vastaukset pelkistettiin (Liite 7). Koska aineisto oli selkeää ja tutkimustehtävään haettiin vastauksia etsimällä aineistosta yksittäisiä sanoja tai ilmaisuja, aineiston käsitteellistäminen tehtiin pelkistämisen kanssa samassa vaiheessa. Seuraavaksi pelkistetyt vastaukset ryhmiteltiin ja jaettiin alaluokkiin. Aineistoa analysoidessa aivoriihen tuotoksista etsittiin koko ajan vastauksia tutkimustehtävään ja aineistoa analysoitiin siltä pohjalta. Aineisto oli hyvin selkeä, eikä ryhmittelyn jatkamiselle ylä- ja pääluokkiin nähty tarvetta.

Toiseen tutkimustehtävään etsittiin vastauksia analysoimalla vastauksia kahden aivoriihen kysymyksen pohjalta: ”Miten kasvattajan käytännön työssä näkyy se, että kasvattajilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä?” ja ”Millä tavoin rekrytoinnissa voidaan tuoda paremmin esille Norlandian arvoja ja kansainvälisyyttä?”. Nämä vastaukset analysoitiin samalla tavalla kuin kolmen ensimmäisenkin kysymyksen vastaukset. Ensin pelkistettiin, sitten ryhmiteltiin ja lopulta muodostettiin käsitteitä (Liite 8). Runoillen käyntiin ja aivoriihen analyysin jälkeen tärkeimmät tulokset näistä menetelmistä kirjattiin samaan taulukkoon, päättelyn ja johtopäätösten tekemisen selkeyttämiseksi (Taulukko 5).

Taulukko 5: Yhteenvedo rekrytoinnissa käytettävistä käsitteistä ja työntekijöiden tavoittamisesta

Rekrytoinnissa käytettäviä käsitteitä	Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen
Joustava, luotettava, innostava	Puskaradio:
ketterä, vihreä, avoin	Työntekijät, vanhemmat, sijaiset
Mahdollisuus suunnitella oman työn sisältöä	Kohtaaminen:
Suunnittelu-aika	Yritysesittely, sijaiset, asiakkaat
Joustavat työaikaratkaisut	Some:
Vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa	ammattillinen some, henkilökohtainen some
Kansainvälisyys:	Oppilaitosyhteistyö:
- ystäväpäiväkodit	Harjoittelijat, sijaiset
- vierailut ulkomailla	Tapahtumat

Taulukosta 5 voidaan huomata, että yhteiskehittämisen pajaan osallistuneiden henkilöiden mielestä Norlandian olisi hyvä korostaa yrityksestään työntekijän näkökulmasta joustavuutta, luotettavuutta ja innovatiivisuutta. Hieman näitä vähemmän mainintoja oli saanut Norlandia päiväkotien ketteryys, vihreys ja avoimuus. Vastauksista nousi myös, että potentiaalisia työntekijöitä voisi kiinnostaa Norlandia päiväkodeilla työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön sekä vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa. Osallistujat kokivat mainitsemisen arvoista olevan erityisesti joustavat työaikaratkaisut sekä suunnitteluajan. Norlandia päiväkotien kansainvälisyyttä voisi korostaa kertomalla ystäväpäiväkotitoiminnasta sekä vierailuista ulkomailla.

Uusien työntekijöiden tavoittamiseen osallistujat löysivät monia eri kanavia. Selkeästi vahvimpana vastauksista esiin nousi puskaradio. Puskaradiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa huhujen, kuulopuheiden ja juurujen, niin sanottujen epävirallisten reittien kautta leviävää informaatiota yrityksestä. Puskaradiolla nähtiin useita eri reittejä, mitä kautta potentiaalisia työntekijöitä voidaan tavoittaa. Suuri merkitys uusien työntekijöiden houuttelemisessa on siinä, kuinka Norlandialla jo työskentelevät työntekijät puhuvat työnantajastaan ja minkälaista informaatiota he levittävät. Toinen tärkeä puskaradion kautta

infoa levittävä taho on asiakasperheet, eli vanhemmat ja kolmantena Norlandia päiväkodeilla työskentelevät sijaiset. Jotta puskaradio uusien työntekijöiden tavoittamiseen toimii, on puheiden kautta leviävän informaation tietenkin oltava positiivista.

”Jos voin, kerron työstäni yhden positiivisen asian joka päivä jollekulle.”

”Vanhempien kokemus → puskaradio. Hyvä yhteistyö vanhempien kanssa.”

”Vapaa-ajalla työnantajasta puhuminen.”

Kohtaaminen kulkee hyvin käsikädessä puskaradion kanssa, mutta se haluttiin nostaa esiin omana käsitteenään, jotta se tukee ja avaa puskaradion merkitystä vielä hieman enemmän. Potentiaalisten työntekijöiden tavoittamisen kannalta tärkeää on, kuinka Norlandian työntekijät kohtaavat ja ottavat vastaan sijaiset sekä asiakkaat. Näillä kohtaamisilla on suuri merkitys siinä, kuinka asiakkaat ja Norlandiassa työskennelleet sijaiset levittävät epävirallista tietoa Norlandiasta ja minkälaisen kuvan he antavat potentiaalisille työntekijöille sitä kautta. Vastauksista nousi selkeästi esille somen eli sosiaalisen median vaikutus potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseen. Myös Lehtisen (2019) huomiot siitä, että sosiaalinen media on yhä enenevässä määrin suosittu paikka löytää avoimia työpaikkoja, tukevat tätä ajatusta somen kautta avoimien työpaikkojen markkinoinnista positiivisen puskaradion kautta.

Vastauksista nousi selvästi esille kaksi eri väylää somen käyttämiseen. Avoimien työpaikkojen ilmoittamisen lisäksi somea voidaan käyttää hyödyksi ammatillisessa tarkoituksessa esimerkiksi toiminnan sisällön avaamisessa. Toisena väylänä somea voidaan käyttää henkilökohtaisessa elämässä, jolloin on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, kuinka omasta työnantajastaan puhuu ja minkälaisen kuvan työpaikastaan antaa somessa.

”Mainetta voi lisätä ammattimaisella somettamisella joko työntekijänä tai vaikka vanhempana.”

”Tykätään esim. muiden sometuksista yleisesti, jotta vakan maine alana ja työnantajana säilyisi positiivisena.”

”Omassa facessa: olipa kiva työpäivä, ihana retki jne. Nämä ovat merkityksellisiä.”

Edellä mainittuja vähemmän, mutta useamman maininnan työntekijöiden tavoittamiseksi osallistujien vastauksista sai oppilaitosyhteistyö ja tapahtumat. Oppilaitosyhteistyön kautta harjoittelussa olleet opiskelijat ovat valmistuttuaan potentiaalisia työntekijöitä, ja tällöin hyvän vaikutuksen tekeminen harjoittelun aikana on tärkeää. Osa oppilaitosten kautta harjoittelussa olevista opiskelijoista jää sijaiseksi, ja sitä kautta on mahdollinen

tulevaisuuden vakituinen työntekijä. Osallistujien mukaan tapahtumissa potentiaalisten työntekijöiden kontaktointi on tärkeää.

”Koulutustahoihin tiiviimpi yhteistyö.”

”Opiskelijat, jotka kohdataan harjoitusjaksoilla.”

7.2.3 Dialogisen keskustelun tulokset

Aikatauluun mahtui vain yksi yhteiskehittämisen työpaja, joten siihen pyrittiin sisällyttämään mahdollisimman monia kehittämistoiminnan elementtejä. Dialogisen keskustelun tavoitteena oli hyödyntää kyselyn tuloksia sekä aivoriuhassa jo syntyneitä uusia ideoita ja ajatuksia. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on tehostaa Norlandian rekrytointiprosessia, ja kyselystä saatujen tulosten perusteella päädyttiin siihen, että tarkkaan harkitulla rekrytointi-ilmoituksella on mahdollista houkutella ja tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita. Tätä ajatusta tukee myös Alniacik ja Alniacik (2012) mainita siitä, että työnantajan on tärkeää tietää, millä tekijöillä he voivat erottautua kilpailijoista ja kuinka he voivat näyttäytyä houkuttelevina työntekijöiden silmissä. Yhtenä työpajan kehittämistehtävänä oli siis yhdessä toimijoiden kanssa miettiä asioita, joita rekrytointi-ilmoituksessa olisi hyvä tulla ilmi, että hakijat saadaan kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana.

Dialogisen keskustelu valikoitui menetelmäksi, sillä sen tavoitteena on lisätä yhteistä ymmärrystä kehitettävästä asiasta yhteisen keskustelun kautta. Dialoginen keskustelun myötä kehittämistyöhön voidaan saada uusia ideoita, erilaisia näkemyksiä aiheesta ja lisätä osallisten motivaatiota. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 61.) Yhteiskehittämisen työpajassa tavoiteltiin yhteisen dialogin myötä etenemistä koko ajan valmiimman tuotoksen suuntaan. Dialogisen keskustelu valikoitui työpajaan, sillä pienryhmissä keskustelemalla toimijat pystyivät hyödyntämään työpajassa aiemmin esille tulleita asioita ja ideoita, kumuloida tietoa eteenpäin valmiimmaksi tuotokseksi ja rikastaa aiempia päätelmiä ja ajatuksia lisää uusilla ideoilla.

Työpajan osallistajat jaettiin neljään pienryhmään ja jokaiselle ryhmälle annettiin oma aihealue pohdittavaksi. Ryhmät 1-3 pohtivat, mitä olisi tärkeää tuoda esille työpaikkailmoituksessa, jotta mahdollisimman moni hakija innostuu hakemaan työpaikkaa Norlandialta. Neljäs pienryhmä pohti aiemmin esiin nostettujen teemojen pohjalta Norlandian mahdollista tulevaa markkinointislogania.

1. Yritys esittely: pohtikaa mitä työpaikkailmoituksessa pitäisi ilmetä Norlandiasta yrityksenä

2. Työtehtävien kuvaus

3. Mitä Norlandia tarjoaa yrityksenä työntekijälle

4. Slogan. Millä lauseella/sanoilla markkinoidaan Norlandiaa työnantajana

Pienryhmille annettiin ohjeeksi luoda jotain konkreettista, jota voitaisiin jatkossa käyttää rekrytoinnissa ja markkinoinnissa. Ryhmillä oli vapaus kirjoittaa valmiita, kokonaisia lauseita tai kirjata asioita ylös listaamalla niitä. Ryhmien tuotokset lähetettiin tutkijoille sähköpostitse.

Dialogin tarkoituksena oli tuottaa jo lähes valmista materiaalia rekrytointi-ilmoitukseen, joten saadun aineiston sisällön analyysiä ei koettu tarpeelliseksi. Aineistoa järjestettiin ja tiivistettiin (Taulukko 6), jotta aineistosta voitaisiin löytää helpommin sanat, lauseet tai asiat, joita osallistujien mielestä rekrytointi-ilmoituksessa olisi hyvä tuoda esille. Dialogisen keskustelun johtopäätöksissä on käytetty tutkijoiden omaa asiantuntijuutta ja nostettu aineistosta esiin asioita, joissa tutkijoiden mielestä Norlandia erottuu kilpailijoistaan.

Taulukko 6: Dialogisen keskustelun johtopäätökset

Yritysesittely	Työtehtävien kuvaus	Norlandia tarjoaa työntekijöilleen
<ul style="list-style-type: none"> - Valtakunnallinen ja kansainvälinen verkostoitumismahdollisuus - Norlandian arvot - Henkilöstöedut 	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus tehdä perustyön rinnalla oman mielenkiinnon ja osaamisen mukaisia tehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> - Hyvät työsuhte-edut - Etenemismahdollisuudet - Vaikuttamismahdollisuudet yksikkö- ja organisaatiotasolla - Joustavuus henkilökohtaisten tarpeiden mukaan

Taulukossa esitettyjen asioiden lisäksi vastauksissa tuotiin esille, että rekrytointi-ilmoituksen olisi hyvä olla personoitu juuri siihen kyseiseen yksikköön, johon uutta henkilöä ollaan rekrytoimassa. Tällä hetkellä Norlandian rekrytointi-ilmoituksissa on käytössä sama pohja eri työtehtävien mukaan. Lisäksi rekrytointi-ilmoituksen laatimiseen ehdotettiin erilaisten murteiden käyttöä sekä humoristista lähestymistapaa, jossa yleensä kritiikin kohteena olevat ominaisuudet kuten aamupuuron keittäminen olisi tuotu esille humoristisessa valossa.

” Personoitu ilmoitus, kuhunkin yksikköön sopivaksi. Ei niinkään yleisiä työnkuvauksia.”

”Huumoria ilmoituksiin... tyylillä ”oletko aina nauttinut legoilla rakentelusta ja rakastatko pyyhkiä pöytiä puhtaaksi ison sotkun jäljiltä...hyvä, sovit meille”.

Dialogisessa keskustelussa oli mukana Norlandia päiväkotien esihenkilöitä ja hallinnonväkeä. Työsuhde-edut nousivat esille monessa yhteiskehittämisen menetelmässä Norlandian valttikorttina. Tämä on mielenkiintoista, koska olettamus on ristiriidassa kyselytutkimuksen tuloksiin, joissa työsuhde-etuja ei pidetty tärkeänä. Kyselyyn vastasi pääasiassa lastenhoitajia ja varhaiskasvatuksen opettajia. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöt joko arvostavat, tai ajattelevat lastenhoitajien ja opettajien arvostavan työsuhde-etuja enemmän kuin he todellisuudessa arvostavat. Toinen näkemys on, että esimiesten mielipiteisiin on vaikuttanut heidän roolinsa rekrytoijina, jossa he ovat tottuneet puhumaan Norlandiasta positiiviseen sävyyn ja oppineet korostamaan myyntipuheissaan muun muassa hyviä työsuhde-etuja. Tästä saadaankin seuraava tutkimusaihe: Mitä ovat hyvät työsuhde-edut? Ovatko Norlandian työsuhde-edut oikeasti hyvät vai haluavatko esihenkilöt vain uskoa niin?

Dialogisen keskustelun viimeisenä kysymyksenä oli Norlandian markkinointisloganin miettimistä. Yksi pienryhmä mietti ideoita tähän ja tulokset ovat liitteenä (Liite 9). Markkinointislogania ei myöskään ollut tarpeen analysoida, sillä aineisto oli valmista ja se annettiin suoraan toimijan käyttöön. Työpaja päättyi vielä yhteiseen sanapilveen (Kuvio 15), johon jokainen osallistuja kävi kirjoittamassa sanan, jota voitaisiin käyttää Norlandian markkinoinnissa. Sanapilvi näyttää yksittäisen sanan sitä suurempana, mitä useammin se on vastauksissa esiintynyt. Sanapilvestä nousi merkittävimpana sanana esille jälleen sana joustava.



Kuvio 13: Sanapilven tulokset

7.3 Tulosten yhteenvetoa

Tässä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Mitkä tekijät vaikuttavat varhaiskasvatuksen työntekijän työnantaja valintaan?

Päätutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastauksia kahden alatutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat:

Mitä ominaisuuksia työntekijä arvostaa ja pitää tärkeänä varhaiskasvatuksen työpaikkaa valitessaan?

Mikä on ollut työntekijän mielikuva Norlandiasta työnhaku- ja rekrytointivaiheessa verrattuna muihin kilpaileviin toimijoihin?

Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui yhteiskehittäminen ja sen kehittämistehtäviksi seuraavat kehittämistarpeet:

1. Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen ja Norlandian toiminnan näkyväksi tekeminen
2. Rekrytointi-ilmoituksessa ilmenevät asiat, jotta työntekijät saataisiin kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana
3. Norlandia päiväkotien markkinoinnissa hyödynnettäviä sanoja
 - a. Norlandian slogan
 - b. Norlandian markkinointikärki

Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin ja kehittämistehtäviin saatiin vastaukset. Päätutkimuskysymyksenä oli löytää vastaus siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän työnantajavalintaan. Päätutkimuskysymykseen vastattiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä selvisi, että työntekijät arvostavat ja pitävät tärkeinä hyvää ilmapiiriä, vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön, mielekästä työnkuvaa ja vakituista työsuhdetta lähellä kotia. Toisessa alatutkimuskysymyksessä selvisi, että työntekijät kokivat Norlandian erottuvan kilpailijoista arvojen, kansainvälisyyden sekä hyvän maineen vuoksi. Myös rekrytointi-ilmoitus oli herättänyt monen kiinnostuksen.

Näiden alatutkimuskysymysten vastausten perusteella voidaan todeta päätutkimuskysymyksen vastauksen olevan, että työntekijä valitsee työnantajakseen organisaation, joka pystyy täyttämään parhaiten edellä mainitut kriteerit, jotka ovat: hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, mielekäs työnkuva, vakituinen työsuhde, lyhyt työmatka,

työnantajan arvot, jotka vastaavat työntekijän omia arvoja sekä työnantajan hyvä maine ja kansainvälisen toiminnan mahdollisuus.

Tutkimuksen kehittämistehtäviin vastauksia saatiin aineiston analyysin kautta. Lisäksi yhteiskehittämisen työpaja tuotti tutkimukseen valmista aineistoa, jota ei ollut tarvetta analysoida. Tutkimustulosten mukaan potentiaalisten työntekijöiden tavoittamisessa tärkeimpinä nähtiin puskaradion vaikutukset työnantajan mielikuvan ja houkuttelevuuden rakentamisessa ja kehittämisessä. Puskaradioon katsottiin kuuluvan se, kuinka työntekijät, sijaiset, harjoittelijat ja vanhemmat puhuvat työnantajasta eteenpäin ja sitä kautta välittävät mielikuvaa potentiaalisille työntekijöille. Myös sosiaalisella medially nähtiin suuri vaikutus sekä puskaradion ominaisuudessa jokaisen työntekijän henkilökohtaisessa sosiaalisen median toiminnassa, että tietoisessa ammatillisessa somemarkkinoinnissa. Potentiaalisia työntekijöitä on mahdollista tavoittaa tapahtumissa sekä harjoittelujen ja sijaistuksien kautta, näihin kohtaamisiin tuleekin panostaa, jotta työnantajasta voidaan välittää positiivinen kuva.

Toiseen kehittämistehtävään saatujen tulosten mukaan työntekijöiden mielenkiintoa voisi rekrytointi-ilmoituksessa herättää korostamalla työsuhte-etujen ja palkan sijaan enemmän työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia omassa työssään sekä organisaatiossa. Myös Norlandian kansainvälisyys, arvot ja joustavat työaikatarkaisut voisivat olla Norlandian valttikortteja rekrytointi-ilmoituksessa. Työnantajan tulisi panostaa hyvään työilmapiiriin ja kehittää keinoja tuoda sitä konkreettisesti ilmi. Kolmanteen kehittämistehtävään vastaukset saatiin yhteiskehittämisen työpajan tuotoksista. Markkinoinnissa tulisi korostaa joustavuutta, luotettavuutta, innostavuutta ja vihreää brändiä. Sloganiksi ehdotettiin muun muassa vihreisiin arvoihin viitaten: ”Norlandia - saat kasvaa kanssamme kestävään elämäntapaan.”

Tutkijoiden oma kehitysehdotus somemarkkinointiin ja rekrytointi-ilmoituksiin olisi lisätä alkuun toimitusjohtajan tai maajohtajan videotervehdys, jossa toivotettaisiin potentiaalinen työntekijä tervetulleeksi yritykseen ja kerrottaisiin samalla Norlandiasta työnantajana ja yrityksenä. Tervehdys toisi kasvot Norlandian toiminnalle ja loisi lämpöisen ja helposti lähestyttävän kuvan mahdollisesta uudesta työnantajasta. Varhaiskasvatus alalla tällaista ei ole vielä käytössä ja Norlandia voisi toimia tässä edelläkävijänä.

8 Pohdinta

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama Tutkimustieteellinen neuvottelukunta (2012) on kirjannut tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK) ja loukkausepäilyjen käsittelystä. Ohjeen tarkoituksena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä. Jokainen tutkija ja tutkimusryhmä vastaa itse

hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Tämän tutkimuksen eettisyyden ja hyvän tieteellisen käytännön pohtiminen perustuu vahvasti tutkimustieteellisen neuvottelukunnan sekä Arenen (2019) ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisille suosituksille.

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi lisää tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri toivottua asiaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Jotta edellä mainitut seikat voidaan saavuttaa, tutkijalta edellytetään ammattitaitoa ja hallintaa tieteenalan tieteellisiä ja menetelmällisiä toimintatapoja kohtaan. Tieteenalojen hyvä hallinta ja huolellisuus lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, 8.) Tutkimuksen reliabiliteettiin on pyritty sillä, että tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet on avattu mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Tutkimuksen kysely on toistettavissa sellaisenaan, samoin kuin yhteiskehittämisessä käytetyt menetelmät. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa voi olla enemmän muuttuvia tekijöitä kuin määrällisessä, ja yhteiskehittämisen työpajan toisto täysin samanlaisena ei välttämättä toteudu, vaikka pyrkimyksenä olisi käyttää samoja menetelmiä.

Tutkimus tulee tehdä hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä (Launis 2007, 28). Kukkola ja Kenakkala (2013) toteavat, että tutkimuksessa luotettavuus syntyy hyvää tieteellistä käytäntöä noudattamalla ja työstämällä tutkimuseettistä pohdintaa tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Heidän mukaansa myös tutkimusaiheen ja metodin valinta sisältää eettisiä päätöksiä. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on noudatettava rehellisyyttä ja tarkkuutta. Lisäksi on huolehdittava, ettei tutkimus vahingoita ketään. Tutkimusmetodien valintaan on vaikuttanut perehtyneisyys tutkimusmetodologiaan ja sen myötä tutkijoiden käsitys siitä, että valituilla menetelmillä saadaan luotettavaa ja yleistettävää tietoa tutkimusaiheesta. Yhteiskehittäminen valikoitui menetelmäksi, sillä tutkijat uskoivat osallisten asiantuntijuuteen ja osallistamalla heitä, haluttiin myös herätellä osallisten omia ajatuksia ilmiöstä ja roolia ongelman kehittämisessä. Lisäksi tutkijoilla on hyvin vahva ymmärrys tutkimuskontekstista ja kiireisestä arjesta varhaiskasvatuksessa, siksi tutkimus haluttiin toteuttaa niin, että se rasittaa osallisia mahdollisimman vähän. Toisaalta uskottiin myös, että osallistujia tutkimukseen saadaan enemmän, kun tutkimus ei vie liikaa osallistujien työaika. Tämä vaikutti siihen, että yhteiskehittämisen työpajoja päädyttiin pitämään vain yksi.

Tässä tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti muiden tutkijoiden saavutuksista on mainittu asianmukaisin lähdeviittein. Myös aineiston hankinnassa ja tulosten julkistamisessa on käytetty rehellisyyttä ja avoimuutta. Fonsèn (2014) toteaa, että tutkimukseen osallistujien informointi tutkimuksen sisällöstä sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ovat keskeisiä eettisiä kysymyksiä tutkimuksen teossa. Tähän

kehittämishankkeeseen osallistuminen oli kaikille osallistujille täysin vapaaehtoista, josta voidaan päätellä vastaajien vastanneen kysymyksiin rehellisesti ja omasta tahdostaan. Lisäksi toimintatutkimukselle tyypillinen osallistujien tasa-arvoistaminen toteutui tässä tutkimuksessa hyvin.

Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 11, jonka voidaan ajatella olevan hyvä otos. Suurempi vastausprosentti parantaa tutkimuksen, eli tässä tapauksessa kyselyn luotettavuutta (Valli 2010, 109). Vaikka kyselylomake testattiin käytännössä ennen kyselyn toteuttamista, huomattiin siinä analysointivaiheessa puutteita ja parannettavaa. Kysymys numero 6, jossa kysyttiin, onko vastaaja työskennellyt varhaiskasvatuksen työtehtävissä muilla työnantajilla kuin Norlandialla, ei sinällään kertonut mitään, vaan kysymys olisi pitänyt asetella toisin. Tutkimuksen kannalta olisi ollut mielekkäämpää kysyä, miksi työntekijä oli vaihtanut Norlandialle toiselta työnantajalta.

Aineistoa analysoitaessa huomattiin myös, että kysymyksestä kahdeksan puuttui kokonaan vastausvaihtoehtona lyhyt työmatka. Kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan kolme tärkeintä asiaa työnantajaa valitessa. Työmatka ei tullut kyselyä laadittaessa tutkijoiden mieleen, mutta analysointivaiheessa muodostui käsitys, että se olisi saattanut olla jopa tärkein kriteeri työnantajavalintaan, ainakin muiden vastausten perusteella. Vastausvaihtoehdon puuttuminen ei kuitenkaan ole merkittävä tutkimuksen kehittämistyön kannalta, sillä kehittämistyössä haluttiin kiinnittää huomio seikkoihin, joihin muun muassa rekrytointi-ilmoituksella ja oikeanlaisella markkinoinnilla voidaan vaikuttaa, eikä maantieteellinen sijainti ole sellainen tekijä.

Muutamien kysymysten uudelleen muotoilun tarpeen lisäksi kyselylomake oli tutkijoiden mielestä toimiva ja onnistunut. Kyselylomake oli rakennettu Ojasalon ym. (2015) sekä Hirsjärven ym. (2015) ohjeiden mukaisesti ja lomake eteni loogisesti alusta loppuun asti. Tutkijat eivät tietenkään voi olla täysin varmoja siitä, kuinka vastaajat kokivat kysymykset ja olivatko kysymykset ja vastausvaihtoehdot vastaajien mielestä helposti ymmärrettäviä ja selkeitä. Kyselylomakkeen eettisyyttä lisää se, että kyselyn alussa vastaajille oli kerrottu, miksi kysely tehdään, ja että vastaukset käsitellään anonyymisti. Kyselyyn vastanneiden tai yhteiskehittämisen työpajaan osallistuneiden henkilöiden yhteystietoja ei kerätty tutkimuksen aikana, poikkeuksena kyselyyn vapaaehtoisesti yhteystietonsa jättäneet kuusi henkilöä. Yhteystietojen jättäminen ei vaikuttanut vastausten analysointiin eikä henkilöiden yhteystietoja käytetty raporttia tehdessä missään vaiheessa.

Kysymysten uudelleen asettelu olisi ollut tarpeen myös dialogisen keskustelun toisen kysymyksen kohdalla, jossa pyydettiin kuvailemaan työtehtäviä. Kysymys oli huonosti laadittu, sillä se ei antanut tutkijoille niitä tuloksia, joita kysymyksellä alun perin lähdettiin hakemaan. Kysymyksellä olisi toivottu saatavan vastauksia kyselystä nousseeseen `mielekäs työnkuva` -

aiheeseen. Mikäli kysymys olisi avattu osallistujille paremmin, myös vastaukset olisivat saattaneet olla paremmin kehittämistehtävään vastaavia. Puutteellista oli myös se, ettei internetiä ja sosiaalista mediaa eroteltu vastausvaihtoehdoissa, vaan ne menivät samaan kategoriaan, jolloin ei saatu niin yksityiskohtaista tietoa kuin olisi ollut tarpeellista.

Tulosten analysoinnissa päädyttiin olla ottamatta kantaa siihen, miten saada juuri varhaiskasvatuksen opettajia kiinnostumaan avoimista työtehtävistä. Tämä päätös tehtiin, koska kyselyn tuloksista kävi ilmi, että lastenhoitajat ja varhaiskasvatuksen opettajat arvostavat samoja asioita työltään ja työnantajaltaan, eikä johtopäätöksissä nähty tarpeelliseksi tehdä eroa näiden ammattiryhmien välille. Erot vastauksissa olivat hyvin pieniä ja yksilöllisiä, joten yleistettävää yhteenvetoa vastauksista ei olisi voinut tehdä.

Kyselylomakkeen analyysissä olisi voitu erotella vastauksia tarkemmin esimerkiksi iän ja sukupuolen perusteella enemmän, jotta olisi saatu tarkempaa tietoa siitä, mitkä tekijät houkuttelevat esimerkiksi alle 30-vuotiaita työnhakijoita. Tämä ei kuitenkaan olisi ollut relevanttia tietoa rekrytointi-ilmoitusten laatimisen näkökulmasta, sillä ilmoituksia ei pystytä laatimaan erikseen sukupuoleen tai ikään kohdistuen. Kyselylomakkeeseen olisi myös voitu laatia enemmän vastausvaihtoehtoja ja avata enemmän sanojen merkitystä, esimerkiksi mitä maineella tarkoitetaan. Liian monimutkainen ja pitkä kysely olisi kuitenkin saattanut vähentää vastaajien ja saatujen vastausten määrää ja perehtyneisyyttä jokaiseen vastaukseen. Nyt kyselyyn vastaamiseen kului keskimäärin noin 8 minuuttia, joka oli vielä hyvin kohtuullinen aika.

Yhtenä luotettavuuden mittarina voidaan tarkastella vastaajien objektiivisuutta. Kyselyllä haluttiin selvittää, mitkä ovat olleet merkityksellisiä asioita silloin, kun työntekijä on hakeutunut Norlandialle töihin. Koska kaikki vastaajat työskentelivät tutkimusentekohetkellä Norlandialla, työnantajamielikuva on saattanut muuttua ja vastauksiin on tiedostamatta vaikuttaneet nykyiset kokemukset työnantajasta. Toisaalta vastaukset ovat autenttisia ja kuten Kaijala (2016) toteaa, todellisten kokemusten avulla työntekijöitä on helpompi houkutella yritykseen. Myös tutkijoiden objektiivisuutta aiheeseen voidaan tarkastella, sillä toinen työskentelee Norlandialla ja toinen varhaiskasvatuksessa julkisella sektorilla esihenkilön tehtävissä. Vaikka tutkijat pyrkivät olemaan muodostamatta ennakkokäsitystä aiheesta, on heidän ammattitaitonsa ja kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä vaikuttanut varmasti tutkimuksen teossa oletettua enemmän. Toisaalta kahden tutkijan mukanaolo on tuonut prosessiin uusia näkökulmia ja oivalluksia tutkimuksen edetessä.

Yhdeksi hyvän tutkimuksen kriteeriksi asetetaan usein tutkimuksen eettinen kestävyys ja tutkijan eettinen sitoutuneisuus tutkimukseen. Tutkimuksen eettisyyteen sisältyy vahvasti työn laatu, ja tutkijan on eettisten kysymysten lisäksi huolehdittava siitä, että tutkimuksen eri vaiheet ovat laadukkaasti ja harkiten toteutettu. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisesti

vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen käyttöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149-150.) Tutkimusaihe on tutkijoille omakohtainen ja tutkimuksesta saadut tulokset vaikuttavat erittäin läheisesti myös tutkijoiden omaan työhön, mikä kertoo siitä, että tutkijat ovat olleet sitoutuneita tutkimukseen sekä kiinnostuneita uuden tiedon tuottamista ja ilmiön kehittämistä kohtaan.

Tämä tutkimus toteutettiin tilaajaorganisaation pyynnöstä, mutta aihe on myös yhteiskunnallisesti merkittävä ja kyselyn tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko varhaiskasvatusta. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä avattuun varhaiskasvatuksen yhteiskunnalliseen merkitykseen peilaten voidaan todeta, että aihe on todella ajankohtainen ja sillä on useita merkityksiä sekä yhteiskunnallisesti että yksilön elämän kaikissa ikäluokissa. Tutkimuksesta voidaan katsoa hyötyvän erityisesti lapset, jotka osallistuvat varhaiskasvatukseen, lasten huoltajat, mutta myös varhaiskasvatuksen ammattilaiset, mikäli oikeanlaisella rekrytoinnilla työvoimapulaa saataisiin helpotettua. Näin ollen voidaan ajatella tutkimusaiheen olevan perusteltu ja eettisesti hyväksyttävä. Kuten muun muassa Karila (2016), Heckman (2019) sekä Fukkink ja Lont (2007) tutkimuksissaan toteavat, varhaiskasvatuksen hyödyt näkyvät vain silloin, kun varhaiskasvatus on laadukasta. Laadukkaan varhaiskasvatuksen takeena taas on pätevä ja ammatillinen henkilöstö. Tämä korostaa tutkimuksen merkittävyyttä, sillä jos varhaiskasvatukseen saadaan houkutelua ja rekrytoitua ammattitaitoista ja pätevää henkilökuntaa, sillä on valtava merkitys laatuun, yksilöön ja sitä kautta yhteiskuntaan pitkällä aikavälillä.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Fevren (1992) ajatuksia, että rekrytointi on kahdensuuntainen vuorovaikutustilanne, eikä vain työntäjän tekemä valinta. Erityisesti työvoimapulasta kärsivällä varhaiskasvatusalalla, suurin osa työsuhteiden alkamisista tehdään työntekijän aloitteesta, eikä työnantajan. Näissä tilanteissa on päteville työntekijöillä suuri valta tehdä valintoja eri työnantajien välillä, ja silloin tärkeäksi muodostuu työntekijän henkilökohtaiset valinnat ja painotukset sen hetkessä elämässä; joku arvostaa joustavuutta työajoissa, toinen lyhyttä työmatkaa ja kolmas isompaa palkkaa. Työnantajien on tärkeää ymmärtää, etteivät valinnat ole aina heidän käsissään. Tämän tutkimuksen kyselyssä taustatiedot osiossa vastaajilta kysyttiin koulutuksen tuomaa pätevyyttä nykyiseen työtehtävään. Vastaajista 77 % kertoi olevansa päteviä työtehtävään ja iso osa oli päteviä varhaiskasvatuksen lastenhoitajan tehtäviin, mutta teki varhaiskasvatuksen opettajan sijaisuutta. Pätevyys päätettiin jättää tutkimustulosten analyysissa ja johtopäätöksissä huomiotta, koska sillä ei nähty olevan suurta vaikutusta tutkimustulokseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttaminen oli vaiherikas prosessi, jossa toimintatutkimukselle tyypillisesti tilanteet ja tutkimusasetelmat muuttuivat monta kertaa tutkimuksen edetessä. Suurin muutos lienee ollut Norlandian markkinointisloganin ja markkinoinnin tehostamisen kehittämisen mukaan ottaminen alkuperäisen

tutkimuskysymyksen rinnalle. Prosessin eri vaiheista tehtiin jatkuvasti muistiinpanoja ja huomioita, joita on kerätty yhteen tätä tutkimusraporttia kirjoitettaessa. Tutkimusraportti sekä kyselyn ja yhteiskehittämisen työpajan aineistot luovutetaan Norlandia päiväkotien käyttöön ja niitä tullaan hyödyntämään rekrytointi-ilmoituksissa ja työpaikkojen markkinoinnissa sekä Norlandian työnantajamielikuvan kehittämisessä. Tulokset esitellään Norlandia päiväkotien operatiivisessa tiimissä, josta ne jalkautetaan koko organisaation tietoon.

Lopputulosta tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimuksella ja kehittämistyöllä saavutettiin sille asetetut tavoitteet, mutta koska aikataulu oli tiukka, jäi tästä kehittämistyöstä puuttumaan kehittämistyön arvioinnin toteutuminen käytännössä. Kuitenkin prosessissa toteutui tutkimukselliselle kehittämistyölle tyypillinen uuden tiedon ja tulosten levittäminen jo toteutusvaiheessa kyselyn tulosten osalta. Uusi jatkotutkimus voisikin selvittää, onko saatujen tulosten käytäntöön ottamisella merkittäviä tuloksia rekrytointin tehostumisen näkökulmasta. Myös tutkimuksen aikana esille noussut pohdinta hyvistä työsuhte-educista voisi olla aihe, jota voisi tutkia laajemminkin. Tuloksista oli pääteltävissä, että arvot ovat työntekijöille tärkeitä työnantajaa valitessa. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka Norlandian arvot näkyvät päiväkotien arjessa, vai onko arjessa havaittavissa selkeästi joitain muita arvoja. Koska varhaiskasvatuksen työvoimapula on valtakunnallinen haaste, pystyy tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia ja jatkokehitysideoita hyödyntämään yleisesti myös muiden varhaiskasvatustoimijoiden keskuudessa.

Lähteet

Painetut

Barber, Alison E. 1998. Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives. Lontoo: Sage Publications

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2010. Doing action research in your organization. Lontoo: Sage publications Ltd.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Halava, I. & Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Helsinki: Eva

Heikkinen, H. L. T. 2006. Käyttöteoriat ja opettajankoulutuksen opetussuunnitelma. Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006 (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Toimintatutkimus prosessina. Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006 (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.

Heikkinen, H. L. T. 2007. ”Toimintatutkimus - toiminnan ja ajattelun taitoa”, teoksessa Aaltola & Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008 (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. painos. Helsinki: Hansaprint direct.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell

Huilaja, H. 2009. Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa Kinnunen, M. & Autto, J. (toim.). 2009. Tänäpä töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön. Rovaniemi: Lapin yliopisto kustannus.

Hämäläinen, J. & Niemelä, P. 2006. Jaksamisen edistäminen vaativissa sosiaalialan tehtävissä työyhteisöjä kehittämällä. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 37. Kuopio: Kuopion Yliopisto.

Kajala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Liettua: BALTO print.

- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Kopijyvä.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus: Helsinki.
- Laurinkari, J. 2010. Hyvinvointipolitiikan talous. Teoksessa Niemelä, P. (toim.) 2010. Hyvinvointipolitiikka. Helsinki: Wsoy Pro.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. 2. painos. Wiltshire: CPI Antony Rowe.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Viro: Jaabes
- Niiluoto, I. 1999. Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. 2. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rantala, J. 1999. Toimipaikkojen rekrytointikäyttäytyminen: Analyysi toimipaikkojen rekrytoinneista Suomessa 1997. Helsinki: Työministeriö.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana -hoida kosiomatka tyyllillä. Viro: Meedia Zone.
- Skeats, J. 1991. Successful Induction: How to Get the Most From Your New Employees. Lontoo: Kogan Page
- Standing, G. 2011. The Precariat. The new dangerous class. Lontoo: Bloomsbury.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Vahtio, E-L. 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. painos. Juva: Bookwell.
- Vastamäki, J. & Valli, R. 2018. Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta kyselylomaketutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. 2018 (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.

Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 5. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset

Airaksinen, K. 1998. Innostu! Innosta! Kepa. Viitattu 22.03.2021

<https://www.fingo.fi/sites/default/tiedostot/julkaisut/innostu-innosta.pdf>

Alniacik, E. & Alniacik U. 2012. Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. Viitattu 14.3.2021.

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S187704281204579X?token=B6DD3F04200B92D8DD E922F8D5F61D55FB8EDA945D09D81A5E47B39484C909CD3687ABAB5F56CDEB4DECFBFA5C762A3 C&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210414082105>

Arene. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 2019. Ammattikorkeakoulujen

opinnytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 15.4.2021. [https://www.arene.fi/wp-](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382)

[content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382)

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24 (2), 151-172. Viitattu 12.4.2021.

https://www.researchgate.net/publication/285707472_Captivating_company_Dimensions_of_attractiveness_in_employer_branding

Ekman, M. 2021. Kun päteviä varhaiskasvatuksen opettajia ei ole, on kelpoisuusvaatimuksissa joustettava - tilanne haastaa kunnat ja työpaikat, perheisiin se ei toivottavasti näy. Yle. Viitattu 12.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11894037>

<https://yle.fi/uutiset/3-11894037>

Eronen, M. 2020. Päiväkotien johtajat kaipaavat lisäkoulutusta - pedagoginen johtaminen ensisijalla. OAJ. Viitattu 6.1.2021. [https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-](https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/)

[tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/](https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/)

Euroopan komissio 2011. Early childhood education and care: providing all our children with

the best start for the world of tomorrow. Viitattu 10.4.2021. [http://eur-](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:EN:PDF)

[lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:EN:PDF](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0066:FIN:EN:PDF)

Fevre, R. 1992. *The Sociology of Labour Markets*. Cardiff University. Viitattu 21.2.2021.

<file:///C:/Users/10410lotmak/Downloads/SociologyofLabourMarkets.pdf>

Fonsèn, E. 2014. *Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa*. Akateeminen väitöskirja.

Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen Yliopisto. Viitattu 7.2.2021.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fukkink, R. G. & Lont, A. 2007. Does training matter? A meta-analysis and review of caregiver training studies. *Early Childhood Research Quarterly*. Viitattu 11.4.2021.

file:///C:/Users/laura/AppData/Local/Temp/Does_training_matter_A_meta-analysis_and_review_of.pdf

Heckman, J. 2019. Investing in early childcare and education produces significant economic returns. Viitattu 21.3.2021.

https://heckmanequation.org/www/assets/2020/11/F_Heckman_FFN_OnePager_110320.pdf

Heckman, J. 2021. ABC/CARE: Elements of quality early childhood programs that produce quality outcomes. Viitattu 22.3.2021.

https://heckmanequation.org/www/assets/2018/06/F_Heckman_ABC_CARE_Quality_110117.pdf

Heidegren, C-G. 2004. Review Essay. Recognition and Social Theory. Acta Sociologica. Viitattu 3.2.2021. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0001699304048669>

Helminen, J. 2021. Varhaiskasvatuksen sosionomi - osallistavan työn ja verkostotyön asiantuntija. Teoksessa Lund, V. & Väliäho, P. (toim.) Uudet tuulet - Varhaiskasvatusmatkalle tulevaisuuteen. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.4.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea_julkaisut_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Heloma, R. 2014. Rekrytointiprosessin kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Opinnäytetyö. Laurea - ammattikorkeakoulu. Kerava. Viitattu 12.2.2021.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81405/yamk%20opn%20riikka%20heloma.pdf;jsessionid=B43765FB161C0DD41E1F276A53DF9FD7?sequence=1>

Huilaja, H. 2019. Rekrytinnin sosiaalinen järjestys - tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 2.1.2021.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63772/Huilaja.Heikki.Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20260-1.pdf?sequence=21&isAllowed=y>

Hyvinvointiala 2021. Viitattu 12.2.2021.

<https://www.hyvinvointiala.fi/jasenille/tyosuhtetietoa/palkka/viimeisimmat-palkankorotukset/>

Karila, K. 2016. Vaikuttava varhaiskasvatus. Tilannekatsaus toukokuu 2016. Opetushallitus. Viitattu 11.4.2021.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava_varhaiskasvatus.pdf

Karila, K., Kosonen, T. & Järvenkallas, S. 2017. Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017-2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotien henkilöstön osaamisen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittämiseen. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:30. Viitattu 12.1.2021.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>

Keva 2021. Kuntien työvoimaennuste 2030. Analyysi kuntien työvoima- ja osaamistarpeista. Viitattu 17.3.2021.

https://www.keva.fi/contentassets/9034ce5888f14123996a6b41b9c315ea/kevan_kuntien_tyovoimaennuste_2030_esitys_180221.pdf

Koppa, Jyväskylän yliopiston oppimateriaalitietokanta 2015. Viitattu 17.4.2021.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>

Koppa, Jyväskylän yliopiston oppimateriaalitietokanta 2021. Laadullisesta sisällönanalyysistä. Viitattu 1.4.2021. <https://koppa.jyu.fi/kurssit/215677/harjoitusryhma/laadullisten-menetelmien-pienryhma/pienryhma-14-2-18.pdf>

Kukkola, J. & Kenakkala, R. 2013. Tutkimustoiminnan eettisistä periaatteista. Tutkimuksen työkalupakki. Oulun yliopisto. Viitattu 7.2.2021. <https://wiki oulu.fi/pages/viewpage.action?pageId=10063428>

Kuntaliitto 2018. Lasten kotihoidon ja yksityisen hoidon tuen kuntalisät ja palveluseteli - raportti. Viitattu 1.12.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/lasten-kotihoidon-ja-yksityisen-hoidon-tuen-kuntalisat-ja-palveluseteli-raportti>

Kuntatyönantajat 2020. Viitattu 12.2.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes>

Kuula, A. 2015. 5.4 Toimintatutkimus. KvaliMOT. Viitattu 7.2.2021. http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_4.html

Kölling, A. 2002. He Who Seeks Shall Find...Or Perhaps Not? Analysis on firms' searches for qualified personnel, using data from the IAB establishment panel 2000. IAB Labour Market Research Topics. No. 47.Nürnberg. Viitattu 22.1.2021. <http://doku.iab.de/topics/2002/topics47.pdf>

Lahtinen, J. & Svartsjö, M. 2020. Kotihoidontuen ja yksityisen hoidon tuen kuntalisät ja palveluseteli. Selvitys kotihoidontuen ja yksityisen hoidon tuen kuntalisistä ja niiden maksatusperusteista sekä palvelusetelistä. Kuntaliitto. Viitattu 12.2.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kotihoidontuen-kuntalisat-2020.pdf>

Laki lasten päivähoitosta 36/1973. Annettu Helsingissä 19.1.1973. Finlex. Viitattu 15.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1973/19730036>

Launis, V. 2007. Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi - mitä se on? Tieteessä tapahtuu 1/2007. Viitattu 7.2.2021 <http://www.tieteessatapahtuu.fi/0107/launis0107.pdf>

Lehtinen, E. 2019. Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Työnantajamielikuvan ja sosiaalisen median vaikutus työnhakukäyttäytymiseen. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 12.2.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64893/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201906273496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lith, P. 2018. Varhaiskasvatuksen markkinat. Raportti lasten päivähoiton asiakkaista, palveluntuottajista, markkinoista ja kiinteistöistä tilastojen valossa. Viitattu 16.01.2021. <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/09/hyvinvointialavarhaiskasvatusny.pdf>

Miettinen, V. 2020. Touhula sulkee 43 päiväkotia. Kuntalehti. Viitattu 12.4.2021. <https://kuntalehti.fi/uutiset/opetus-ja-kulttuuri/touhula-sulkee-43-paivakotia/>

Nevanen, S., Lund, V. & Väliäho, P. 2021. Varhaiskasvatuksen lakiuudistus ja kelpoisuusehtojen muutos vaikuttavat ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneiden uriin. Teoksessa Lund, V. & Väliäho, P. (toim.) Uudet tuulet - varhaiskasvatusmatkalle tulevaisuuteen. Laurea ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.4.2021.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/424508/Laurea_julkaisut_162.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Norlandia Päiväkodit 2021. Viitattu 1.12.2020.

<https://norlandiapaivakodit.fi/Sisalto/Sivu/80220>

Opetushallitus 2016. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2016. Viitattu 15.3.2021.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet_2016.pdf

Opetushallitus 2018. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet 2018. Viitattu 3.1.2021.

https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö. Viitattu 5.1.2021. <https://minedu.fi/varhaiskasvatustilastot>

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Varhaiskasvatuksen koulutusten kehittämisohjelma 2021-2030. Helsinki. Viitattu 11.4.2021.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162662/OKM_2021_3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Riitakorpi, J., Alila, K. & Kahiluoto, T. 2015. Varhaiskasvatuksen yksityiset palvelut. Valtakunnallinen selvitys. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:3. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Viitattu 21.1.2021.

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79206/okm03.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2021. KvaliMOTV. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Viitattu 28.3.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 3.4.2021.

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Surveymonkey 2021. Monivalintakysymykset: kaikki mitä sinun tarvitsee niistä tietää. Viitattu 12.2.2021. <https://fi.surveymonkey.com/mp/multiple-choice-questions-everything-you-need-to-know/>

Studentwork 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018. Tutkimusraportti. Viitattu 12.2.2021.

<https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4959747/Studentwork%20-%20CONTENT%20OFFERS/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2018.pdf>

Talentia 2021. Varhaiskasvatustilastointi ei turvaa korkeakoulutetun henkilöstön riittävyyttä.

Viitattu 12.4.2021. https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2018/03/Talentian-laskelmat_vaka.pdf

Tilastokeskus 2018. Suomen virallinen tilasto svt. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2018. Liitetaulukko 20. Yhteisöpalvelujen seuraamisen yleisyys ja useus 2018, %-osuus väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 12.4.2021.

http://www.stat.fi/til/sutivi/2018/sutivi_2018_2018-12-04_tau_020_fi.html

Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2020. Varhaiskasvatus 2019. Varhaiskasvatuksessa käytetään palveluseteliä yhä useammin. Tilastoraportti 33/2020. Viitattu 16.10.2020.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140541/Tr33_20.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Toivonen, T. 2017. Päiväkoti Riiviö vai kullamurut? Yksityinen päivähoito tulee vauhdilla kolmen miljardin markkinoille. Yle. Viitattu 12.2.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-9922298>

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 16.4.2021.
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valtioneuvostonasetus varhaiskasvatuksesta 753/2018. Annettu Helsingissä 1.9.2018. Finlex. Viitattu 19.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180753>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu Helsingissä 13.7.2018. Finlex. Viitattu 17.3.2021.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>

Vuori, J.2021. Tapaustutkimus. Tietoarkisto. Viitattu 29.4.2021.
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Julkaisemattomat

Kulmala, N. 2021. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostilla.11.2.2021.

Kuviot

Kuvio 1: Rekrytoinnin kaksisuuntaisuus (mukaillen Fevre 1992)	23
Kuvio 2: Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Korpi, Laine & Soljasalo 2012)	27
Kuvio 3: Tutkimuksen teoreettiset ja filosofiset lähtökohdat	31
Kuvio 4: Tutkimuksen strategiset ja menetelmälliset valinnat	33
Kuvio 5: Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10) ..	35
Kuvio 6: Tutkimuksen prosessi (mukaillen Heikkinen 2006; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)	39
Kuvio 7: Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2006, 81)	40
Kuvio 10: Sisällön analyysin toteuttaminen	50
Kuvio 11: Kysymys 7. Neljä eniten vaikuttavaa asiaa työpaikkaa valitessa	53
Kuvio 12: Kysymys 8. Valitse kolme sinulle tärkeintä asiaa työnantajaa valitessasi	55
Kuvio 13: Kysymys 10. Mikä sai sinut kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana (valitse osuvimmat vaihtoehdot)	56
Kuvio 14: Kysymys 12. Mikä on mielestäsi Norlandian valttikortti verrattuna muihin yksityisiin ja kunnallisiin toimijoihin. Valitse mielestäsi tärkein	57
Kuvio 15: Sanapilven tulokset.....	69

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön aikataulu.....	44
Taulukko 2: Kyselyn vastauksista nousseet teemat	60
Taulukko 3: Runoillen käyntiin aineiston pelkistäminen	62
Taulukko 4: Runoaineiston pelkistäminen ja sanojen esiintyminen aineistossa	63
Taulukko 5: Yhteenveto rekrytoinnissa käytettävistä käsitteistä ja työntekijöiden tavoittamisesta	65
Taulukko 6: Dialogisen keskustelun johtopäätökset	68

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	86
Liite 2: Yhteiskehittämisen työpajan aikataulu ja sisältö.....	92
Liite 3: Runoillen käyntiin -ohje.....	93
Liite 4: Aivoriihi -ohje.....	94
Liite 5: Dialoginen keskustelu -ohje	95
Liite 6: Sanapilvi -ohje.....	96
Liite 7: Aivoriihi analyysi osa 1.	97
Liite 8: Aivoriihianalyysi osa 2.	101
Liite 9: Norlandian markkinointislogan ehdotuksia	105

Liite 1: Kyselylomake


Norlandian rekrytointiprosessin kehittäminen

Tervetuloa vastaamaan Norlandian rekrytointiprosessin kehittämistä koskevaan kyselyyn. Kysely liittyy Lotta Mäkisen ja Laura Montosen Laurean YAMK-opinnäytetyöhön, joka tehdään yhteistyössä Norlandian kanssa. Tällä kyselyllä pyrimme selvittämään tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet työnantajavalintaasi sekä sitä, miten olet kokenut rekrytointiprosessin Norlandialla.


Vastaamalla tähän kyselyyn annat suostumuksen vastaustesi käsittelyyn opinnäytetyössä sekä Norlandian rekrytointiprosessin kehittämisessä. Vastaukset käsitellään anonyymisti, mutta voit halutessasi jättää lopuksi yhteystietosi myöhempää työskentelyä varten.


Jokainen vastaus on arvokas ja vastausten avulla saamme tärkeää tietoa kehittämistyötä varten. Kiitos kun autat meitä työssämme!

1. Milloin olet aloittanut työskentelyn Norlandialla? (kk/v) 

2. Millä maantieteellisellä alueella työskentelet? 

- Pääkaupunkiseutu (Helsinki, Espoo, Vantaa, Kauniainen)
- Uusimaa
- Häme
- Pirkanmaa
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Keski-Suomi
- Pohjois-Suomi

3. Mikä on koulutuksesi? 

4. Mikä on työtehtäväsi tällä hetkellä? 

- Varhaiskasvatuksen lastenhoitaja
- Varhaiskasvatuksen opettaja
- Varhaiskasvatuksen sosionomi
- Ryhmässä toimiva esimies
- Hallinnollinen esimies
- Päiväkotiapulainen
- Varhaiskasvatuksen erityisopettaja
- Avustaja

Joku muu, mikä?

5. Antaako koulutuksesi pätevyiden toimia tämän hetkisessä työtehtävässäsi? 


- Kyllä
- Ei

Jos vastasit ei, niin miksi ei?


6. Oletko työskennellyt varhaiskasvatuksen työtehtävissä muilla työnantajilla kuin Norlandialla? 

- Kyllä, yksityisellä sektorilla
- Kyllä, julkisella sektorilla
- En, Norlandia on ensimmäinen työnantajani varhaiskasvatusalalla


7. Kun haet työpaikkaa varhaiskasvatuksesta, kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat työpaikkaa valitessasi? Arvioi asteikolla 1-5?


(1= ei lainkaan 2= vähän 3= melko paljon 4= paljon 5= erittäin paljon) 

	1	2	3	4	5
Mielekäs työnkuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lyhyt työmatka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kouluttautumismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työaikatarkaisut (esim. osa-aikatyö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikuttamismahdollisuudet organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiskasvatustyksikön fyysiset sisätilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiskasvatustyksikön piha ja lähiympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaiskasvatustyksikön pedagoginen painotus (esim. luonto, liikunta, kieli, musiikki)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden yksikön avaamisessa mukana oleminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön pieni koko (alle 50 lasta)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Valitse kolme sinulle tärkeintä asiaa työnantajaa valitessasi. 

Hyvä maine	<input type="checkbox"/>
Työnantajan taloudellinen vakaus	<input type="checkbox"/>
Organisaation koko	<input type="checkbox"/>
Työsuhde-edut	<input type="checkbox"/>
Vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön	<input type="checkbox"/>
Työnantajan arvot	<input type="checkbox"/>
Innovatiivisuus	<input type="checkbox"/>
Joku muu, mikä?	

9. Hakiessasi nykyistä työtehtävää Norlandialta, missä näit työnhakuilmoituksen ja mikä ilmoituksessa sai sinut innostumaan Norlandiasta? 

10. Mikä sai sinut kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana? (Valitse osuvimmat vaihtoehdot) 


Rekrytointi-ilmoitus	<input type="checkbox"/>
Kaverin suositus	<input type="checkbox"/>
Logo/mainos	<input type="checkbox"/>
Maantieteellinen sijainti	<input type="checkbox"/>
Tunsin esimiehen / työkavereita yksikössä	<input type="checkbox"/>
Norlandian kansainvälisyys ja sen mukanaan tuomat yhteistyömahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Tarvitsin töitä (työnantajalla ei väliä)	<input type="checkbox"/>
Joku muu, mikä?	

11. Arvioi asteikolla 1-5 kuinka seuraavat väittämät toteutuivat, kun hait Norlandialle töihin.
(1= täysin eri mieltä 2 =eri mieltä 3= joksinkin samaa mieltä, 4 =samaa mieltä 5= täysin samaa mieltä)



	1	2	3	4	5
Rekryointi-ilmoitus oli houkutteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nettisivut olivat selkeät ja informatiiviset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakulomake oli helppokäyttöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelija antoi hyvän kuvan työnantajasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelutilanteesta jäi hyvä fiilis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä ja tiedottaminen oli selkeää rekryointiprosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain rekryointiprosessin aikana tarpeeksi tietoa työnantajasta ja haettavasta työtehtävästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jos vastasit joihinkin kysymyksiin 1 tai 2, voit halutessasi perustella vastaustasi lyhyesti

12. Mikä on mielestäsi Norlandian valttikortti verrattuna muihin yksityisiin ja kunnallisiin toimijoihin? Valitse mielestäsi tärkein. 

- Kansainvälisyys
- Omistus pohja (ei pääomasijoittajia)
- Työsuhde-edut (esim. laaja työterveyshuolto)
- Organisaatorakenne
- Luonnossa kotonaan -päiväkodit
- Arvot (osaaminen, tavoitteellisuus, kunnioitus, aktiivisuus)

Joku muu, mikä?


13. Kuvitteellinen tilanne. Olet hakenut töitä Norlandialta, Touhulasta, Pilkkeeltä sekä kunnallisesta varhaiskasvatuksesta. Sinulle tarjotaan töitä jokaisesta organisaatiosta. Miksi valitset Norlandian? 

14. Miten saisimme hakijoita kiinnostumaan Norlandiasta ja miten sinä voisit osaltasi vaikuttaa siihen? 

15. Haluatko kertoa vielä jotain, mikä ei ilmennyt vastauksistasi? 

16. Mikäli vastauksista nousee lisäkysymyksiä, teemme tarvittaessa tarkentavan haastattelun. Jos olet vapaaehtoinen osallistumaan haastatteluun tai yhteiskehittämisen työpajaan (16.3. klo 12.30-14) jätä yhteystietosi tähän.

(nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero)

KIITOS VASTAUKSISTASI! 

Liite 2: Yhteiskehittämisen työpajan aikataulu ja sisältö



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Rekrytoinnin yhteiskehittämisen työpaja

16.3.2021 klo 12.30-14.00 Teams

Aikataulu

12.30-12.35 Kehittämispajan rakenne

12.35-12.50 Runoillen käyntiin

12.50-13.05 Kyselyn tulosten läpikäyminen

13.05-13.25 Aivoriihi, Padlet

13.30-13.55 Dialoginen keskustelu, pienryhmät

13.55-14.00 Sanapilvi



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Runoillen käyntiin

Jokaisella on aikaa 1 minuutti miettiä ja kirjata ylös 3 sanaa, mitkä tulee mieleen Norlandiasta työnantajana

- Osallistujat jaetaan pienryhmiin
 - pienryhmät jakavat sanat toisilleen ja kirjoittavat runon niitä sanoja käyttäen
 - aikaan työskentelylle yhteensä 10 min

- Palataan takaisin yhteiseen Teamsiin ja jokainen pienryhmä lukee kirjoittamansa runon muille

Liite 4: Aivorihi -ohje

Aivorihi



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Jakaudutaan pienryhmiin (muistakaa katsoa Breakout roomiin liittyessä ryhmänne numero)

Chatistä linkin kautta Padlet -alustalle, jossa kysymyksiä äskeisiin tuloksiin ja kyselyyn liittyen.

Kirjatkaa ajatuksia kysymyksiin pienryhminä niin, että ryhmä nro1. aloittaa vastaamisen 1. kysymyksestä, ryhmä nro2. 2.kysymyksestä jne.

Uuden kommentin pystyy lisäämään painamalla + merkkiä

Aikaa työskentelylle 13.25 asti, jolloin palataan yhteiseen Teamsiin.

Liite 5: Dialoginen keskustelu -ohje

Dialoginen keskustelu

Norlandian rekrytointi-ilmoituspohjan luominen
+ slogan



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Pienryhmät 1-3 pohtivat ja kirjaavat ylös Wordille tai Power Pointille **mitä olisi tärkeää tuoda esille työpaikkailmoituksessa**, jotta mahdollisimman moni hakija innostuu hakemaan työpaikkaa Norlandialta.

Hyödyntäkää pohdinnassanne kyselyssä ja Padletissa esille tulleita rekrytointiin vaikuttavia asioita.

Tuotokseenne voitte kirjoittaa kokonaisia lauseita tai tehdä muistiinpanoja ranskalaisin viivoin.
Lähetäkää tuotoksenne Lotan sähköpostiin
lotta.makinen@norlandia.com

1. **ryhmä:** Yritys esittely
 - pohtikaa mitä työpaikkailmoituksessa pitäisi ilmetä Norlandiasta yrityksenä
2. **ryhmä:** Työtehtävien kuvaus
3. **ryhmä:** Mitä Norlandia tarjoaa yrityksenä työntekijälle
4. **ryhmä:** Slogan
 - millä lauseella/sanoilla markkinoidaan Norlandiaa työnantajana

Ota kuva ohjeesta!
Paluu yhteiseen Teamsiin klo 13.55

Liite 6: Sanapilvi -ohje

Sanapilvi



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences

Avaa Answer Garden -linkki chatista.

Kirjoita avautuvaan tekstikenttään yksittäinen sana, jota voidaan käyttää Norlandian markkinoissa.

Voit laittaa useamman erillisen sanan.

Tutkimustehtävä: Potentiaalisten työntekijöiden tavoittaminen ja Norlandian toiminnan näkyväksi tekeminen

Liite 7: Aivoriihi analyysi osa 1.

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Mistä ja miten potentiaalisia työntekijöitä voidaan tavoittaa?	
Teamtaylor	Teamtaylor
Oppilaitokset, työharjoittelijat	Oppilaitosyhteistyö
Tapahtumat, messut	Tapahtumat
Some	Some
Asiakkaat	Asiakkaat
Koulutustahoihin tiiviimpi yhteistyö	Oppilaitosyhteistyö
LinkedIn + some	Some
Opiskelijat, jotka kohdataan harjoittelujaksoilla. Tapaako esimies esim. heidät aina ja kertoo Norlandiasta työnantajana? Esitteleekö meidät esim.? Esimies vastaanottaa ja perehdyttää jne.	Oppilaitosyhteistyö, harjoittelijat, esimiehen kohtaaminen ja yritysesitys
Oma kaveripiiri, puskaradio	Puskaradio
Millä tavoin saamme tuotua esille ja todennettua työnhakijalle Norlandian hyvän työilmapiirin?	
Työnhakija aistii hyvän työilmapiirin tullessaan päiväkotiin haastatteluun. Hyvä tilanne ollut, jos työnhakija on päässyt tekemään esim. yhden sijaispäivän päiväkotiin jo ennen työnhakua. Tällöin myös päiväkodille on muodostunut jo kuva työnhakijasta.	Sijaisten kokemus työilmapiiristä
Päiväkodin yhteiset harrastusillat, treeni-illat, työntekijöille, ovat antaneet hyvää konkreettista kuvaa työpaikan ilmapiiristä.	Yhteinen toiminta työntekijöille
Vierailut työpaikalla, toiminnan esittely työpaikalla, työhaastattelun merkitys, (teams haastattelussa mm. kuvia videoita jne.)	Kohtaaminen ja yritysesitys

Some, nettisivut	Some
Tapahtumat, messut	Tapahtumat
Miten jokainen Norlandian työntekijä voisi edistää Norlandian hyvää mainetta?	
Mainetta voi edistää ammattimaisella somettamisella joko työntekijänä tai vaikka vanhempana.	Some
Kun kuulee epäkohdista tai vääristä oletuksista, oikaisee asian tietoon perustuen ja perustellen. Miten voisimme vaikuttaa kurjiin yleistykisiin "yksityisestä" tai "kunnallisesta" -> vältämme sitä myös itse aina!	Faktatiedon levittäminen → puskaradio
Työsuhteen päättyessä huolehditaan työsuhteen päätöskeskustelusta.	Puskaradio
Jos voin, kerron työstäni yhden positiivisen asian joka päivä jollekulle?	Puskaradio
Tykätään esim. muiden sometuksista yleisesti, jotta vakan maine alana ja työnantajana säilyisi positiivisena.	Some
Jokainen työntekijä on yrityksensä käyntikortti. Jokainen kohtaaminen on tärkeä.	Puskaradio, kohtaaminen
Somejulkaisut ilmentävät aina päiväkodin ja yrityksen toimintakulttuuria. Kaikki vuorovaikutus ja keskustelut ovat tärkeitä. Omassa facessa "olipa kiva työpäivä, ihana retki" jne. Nämä ovat merkityksellisiä.	Some, kohtaaminen
Jokainen työntekijä voi kertoa omaille tutuille keskusteluissa meidän toiminnasta ja lisätä tietoisuutta esim. alueilla, joissa Norlandia ei ole kovin tuttu. Voi vinkata ig- ja fb-sivuista.	Puskaradio
Vanhempien kokemus-->puskaradio, hyvä yhteistyö vanhempien kanssa.	Puskaradio, vanhemmat
Olet joka päivä yrityksen kasvot, muistaa tämä miltä näyttää esim. retkillä. Yhteishenki työpaikalla.	Työntekijät yrityksen käyntikortteja, puskaradio
Vapaa-ajala työpaikasta puhuminen.	Puskaradio
Yhteishenki työpaikalla.	Puskaradio
Ammattitaitoinen henkilökunta.	Puskaradio, kohtaaminen, yritysesittely

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka + kvalifiointi
Teamtaylor	Puskaradio (11)
Oppilaitosyhteistyö	
Tapahtumat	
Some	
Asiakkaat	
Oppilaitosyhteistyö	
Some	
Oppilaitosyhteistyö, harjoittelijat, esimiehen kohtaaminen ja yritysesittely	Some (6)
Puskaradio	
Sijaisten kokemus työilmapiiristä	
Yhteinen toiminta työntekijöille	
Kohtaaminen ja yritysesittely	
Some	Tapahtumat (2)
Tapahtumat	
Some	
Faktatiedon levittäminen → puskaradio	
Puskaradio	Oppilaitosyhteistyö (3)
Puskaradio	
Some	
Puskaradio, kohtaaminen	

Some, kohtaaminen	
Puskaradio	Kohtaaminen (6)
Puskaradio, vanhemmat	Yritysesittely
Työntekijät yrityksen käyntikortteja, puskaradio	Sijaiset
Puskaradio	Asiakkaat
Puskaradio	
Puskaradio, kohtaaminen, yritysesittely	

Tutkimustehtävä: Mitä asioita rekrytointi-ilmoituksessa olisi hyvä ilmetä, jotta työntekijät saataisiin kiinnostumaan Norlandiasta työnantajana?

Liite 8: Aivoriihianalyysi osa 2.

Alkuperäiset ilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset
Miten kasvattajan käytännön työssä näkyy se, että kasvattajilla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä?	
Tiimeillä on suunnittelu-aikaa hyvin toiminnan suunnitteluun.	Suunnittelu-aika
On vapautta toteuttaa sisältö sovittujen raamien sisällä.	Toiminnan suunnittelun vapaus
Henkilöstön aloitteisiin ja ideoihin suhtaudutaan myönteisesti ja otetaan käsittelyyn esim. talon palaverissa	Omat ideat kuuluviin
Henkilöstön toiveita ja tarpeita otetaan aina käsittelyyn työaikojen, vapaiden ym järjestelyissä.	Työntekijöiden toiveiden huomioiminen → Joustavat työaikatarkaisut
Työaikapankki palvelee hyvin molemmin puolin	Työaikapankki
Päiväjärjestyksen ja arjen aikatauluttamisen joustavuus mahdollista, on vapaampaa. Lounaat ja välipalat voidaan syödä vaikka pihalla.	Toiminnan vapaus aikataulujen suhteen
Työntekijöille jaetaan vastuita ja päätösvaltaa. Ryhmät esim. itse päättävät, milloin ottavat ryhmälle salivuoroja ym.	Toiminnan suunnittelun vapaus ja päätösvalta
Työntekijät tekevät ryhmänsä työvuorot itse. Tällöin heillä on isot mahdollisuudet vaikuttaa työvuoroihinsa.	Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin

Ryhmät suunnittelevat itse oman toimintansa.	Toiminnan suunnittelun vapaus
Avoimuus kaikille uusille ideoille ja ehdotuksille - aina kannattaa kokeilla.	Avoimuus uusille ideoille
Jaettua pedagogista johtamista.	Jaettu pedagoginen johtajuus
Käytännön työssä havaitsee hyvin, miten työyhteisö on läsnä ja vuorovaikutuksessa toistensa ja lasten kanssa.	
Kun annetaan vapaat kädet, saadaan upeita ideoita.	Toiminnan suunnittelun vapaus
Yli ryhmärajojen toimiminen: kaikki saavat käyttää omia vahvuuksiaan. Työntekijä a voi ohjata usean ryhmän liikunnat ja työntekijä b usean ryhmän kädentaidot.	Työskenteleminen yli ryhmärajojen, vahvuuksien huomioiminen
Palaverien mahdollistaminen.	Palaverit
Suunnitteluillat	Suunnittelu aika
Norlandian projektit	Projektit
Henkilöstötiimi	Henkilöstötiimi
Pienryhmätyöskentely, saa itse suunnitella omanlaistaan toimintaa vapaasti.	Pienryhmätyöskentely, toiminnan suunnittelun vapaus
Matala organisaatio/vähän byrokratiaa. Työntekijät mukana päätöksenteossa	Mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin organisaatiossa, vähän byrokratiaa
Tasa-arvoinen työympäristö, tittelistä riippumatta kaikki saavat vaikuttaa.	Tasa-arvoisuus
Millä tavoin rekrytoinnissa voidaan tuoda paremmin esille Norlandian arvoja ja kansainvälisyyttä?	
Henkilökuntahaastattelut ja somelähettiläät hyvä juttu!	Somelähettiläät, henkilöstöhaastattelut

Haastatteluja voisi tehdä työntekijöistä, jotka ovat käyneet vierailulla toisessa Norlandia maassa. Videomateriaalia?!	Vierailut ulkomailla
Ystävyyspäiväkotitoiminta ja sen näkyväksi tekeminen.	Ystävapäiväkotitoiminta
Materiaali esim. powerpointilla haastattelussa.	Kohtaamiset
Somemainonnassa esiin, myös otsikoinnissa.	Some

Pelkistetty ilmaus	Pääluokka
Suunnittelu-aika	Suunnittelu/palaveriaika (3)
Palaverit	
Suunnittelu-aika	
Työntekijöiden toiveiden huomioiminen → Joustavat työaikaratkaisut	Joustavat työaikaratkaisut (3)
Työaikapankki	
Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin	
Toiminnan suunnittelun vapaus	Mahdollisuus suunnitella oman työn sisältöä
Toiminnan vapaus aikataulujen suhteen	
Toiminnan suunnittelun vapaus ja päätösvalta	
Toiminnan suunnittelun vapaus	
Pienryhmätyöskentely, toiminnan suunnittelun vapaus	Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa
Omat ideat kuuluviin	
Tasa-arvoisuus	

Mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin organisaatiossa, vähän byrokratiaa	
Projektit	
Henkilöstötiimi	
	Kansainvälisyys:
Somelähtetiläät, henkilöstöhaastattelut	
Vierailut ulkomailla	
Ystäväpäiväkotitoiminta	
Kohtaamiset	
Some	

Liite 9: Norlandian markkinointislogan ehdotuksia

Norlandia - vakaa ja vihreä

Norlandia - vastuullinen ja vakaa

Norlandia - osallistava ja työntekijästä huolen pitävä

Norlandia - saat kasvaa kanssamme kestävään elämäntapaan

Norlandia - mutkaton ja selkeä

Norlandia - ihmisläheistä ja jokaista työntekijää lähellä

Norlandia- tulemme kanssasi tutuiksi

Norlandia - tervetuloa yhteisöömme

Norlandia- kuulut meidän porukkaamme

Norlandia - asiakaslähtöisesti ja kunnioittavasti

Norlandia - keskusteleva yhteistyökumppani

Norlandia - toimimme kanssanne avoimesti, eettisesti ja maltillisesti