

Työnantajamielikuva ja rekrytointi tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta Stella Kotipalvelut Oy:ssä

Jasmin Liimatainen



Tekijä Jasmin Liimatainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Työnantajamielikuva ja rekrytointi tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta Stella Kotipalvelut Oy:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 3
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin onnistumista tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä on yrityksestä, mitä tulee ottaa huomioon rekrytoidessa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä ja kuinka heidät sitoutetaan yritykseen. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kotipalveluita tarjoavalle Stella Kotipalvelut Oy:lle.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu työnantajamielikuvan, sitouttamisen ja rekrytoinnin teorioista. Viitekehyksessä hyödynnetään Duunitorin teettämän vuoden 2020 Kansallisen rekrytointitutkimuksen tuloksia. Viitekehyksessä tarkastellaan erityisesti työnantajamielikuvaa, sen merkitystä ja rakentamista, sitouttamista ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, rekrytointiprosessia ja –viestintää.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen heinäkuussa 2020. Tutkimusta varten haastateltiin viittä Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavaa työntekijää. Teemahaastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina, ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimustulosten analysointia varten litteroitu aineisto järjesteltiin haastatteluissa nousseiden keskeisten teemojen ja toistuvien asioiden mukaan, jotta aineistosta löydettiin tutkimusongelman kannalta tärkeät asiat.</p> <p>Opinnäytetyössä selvinneet tutkimustulokset peilasivat hyvin työn viitekehykseen. Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella selvisi, että kohdeyrityksen tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä ei ollut erityistä mielikuvaa yrityksestä. Vastauksissa korostui, että yritykseen oli ensisijaisesti haettu tarjolla olevan lisätöiden takia ja työnantajamielikuvalla ei ollut suurta merkitystä työnantajaa valitessa. Tutkimustuloksista selvisi myös, että rekrytointiprosessi ja –viestintä olivat hyvin onnistuneita ja nopeasti eteneviä. Tulosten perusteella syntyi kehitysehdotus Stella Kotipalvelut Oy:n sisäisen työnantajamielikuvan kehittämistä varten.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, työnantajamielikuva, sitouttaminen, perehdyttäminen, rekrytointiprosessi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Väestön ikääntyminen tulevaisuuden haasteena rekrytoinnissa	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
1.4	Toimeksiantajan esittely	5
2	Työnantajamielikuva ja sitouttaminen	7
2.1	Työnantajamielikuva ja sen merkitys	7
2.2	Työnantajamielikuvan rakentaminen	10
2.3	Sitouttaminen ja sen positiiviset vaikutukset	12
2.4	Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät	13
3	Rekrytointi	15
3.1	Rekrytointiprosessin kulku	15
3.2	Rekrytointiviestintä	19
3.3	Lainsäädäntö tarvittaessa töihin kutsuttavat	21
3.4	Kansallinen rekrytointitutkimus 2020	22
4	Tutkimusprosessi	24
4.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	24
4.2	Aineiston analysointi	26
4.3	Tutkimustulokset	27
4.3.1	Työnantajamielikuva	27
4.3.2	Rekrytointi	30
4.3.3	Sitouttaminen	32
5	Pohdinta	35
5.1	Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset	35
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	38
5.3	Kehittämissuositukset	40
5.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	41
	Lähteet	43
	Liitteet	47
	Liite 1. Haastattelurunko	47
	Liite 2. Sähköpostikutsu puhelinhaastatteluun	49

1 Johdanto

Viimeisten vuosien aikana rekrytinnin lainalaisuudet ovat muuttuneet enemmän kuin koskaan. ”Työnantajan markkinat” ovat historiaa, ja osaajapula koskettaa monia toimialoja. Nykyään ei enää riitä, että työpaikkailmoitus avataan ja hakijoita riittäisi jonoksi asti. Nyt rekrytinnin kohentamiseksi tarvitaan muun muassa työnantajamielikuvan rakentamista. (ManpowerGroup 2016, 4.)

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin kysymyksen: ”Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen työnantajamielikuvaan ja rekrytointiin tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta”. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Stella Kotipalvelut Oy:lle ja tarkastelu-kohteena ovat yrityksen työntekijät. Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä opinnäytetyön aiheen valinnan aikaan COVID-19-pandemia vaikutti monien yritysten liiketoimintaan. Toimeksiantajayritys tarjoaa kotihoidon palveluita ikäihmisille. Hoitoalan työntekijät ovat olleet pandemian aikaan hyvin paljon puheen aiheena. Opinnäytetyössä käsitelen työnantajamielikuvan ja rekrytinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös tarkoituksena selvittää, mikä saa nämä nollatuntisopimuksella työskentelevät työntekijät sitoutumaan yritykseen, jotta hukkarrekrytoinneilta vältytään.

Koronakeväästä on alkanut uusi aika, joka on kasvattanut työnantajakuvan merkitystä rekrytinnissa entisestään. Vaikeimpana korona-aikana työnantajakuvaansa vaalivat yritykset kiinnittivät erityistä huomiota heidän suhteeseensa työntekijöitä kohtaan olemalla myötätuntoisia ja joustavia viestien siitä näkyvästi ja avoimesti ympäristölleen. Koronan seurauksena yritykset ovat jakautuneet kahteen kategoriaan: niihin, jotka koronasta huolimatta kukoistavat ja niihin, jotka joutuvat koronan seurauksesta sinnittelemään. Huolimatta siitä, kumpaan kategoriaan yritys kuuluu, työnantajakuvan kehittämisessä ei voi jäädä paikoilleen. Hyvä työnantajakuva on tärkeä, sillä menestyjän on helppo houkutella osaavia ehdokkaita rekrytointiprosesseihinsa. (Businesslike, 11.9.2020.)

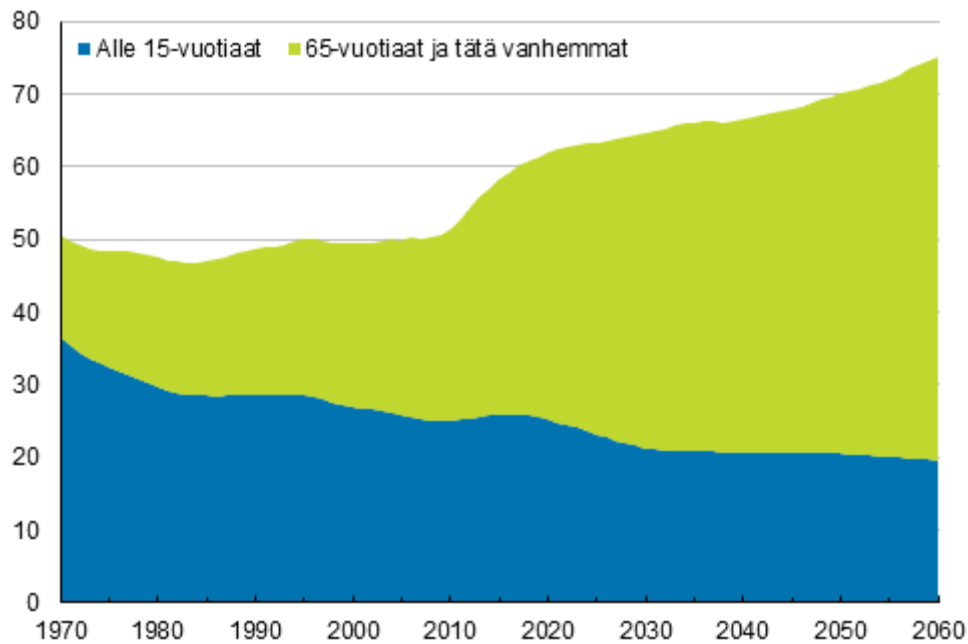
1.1 Väestön ikääntyminen tulevaisuuden haasteena rekrytinnissa

Väestö ikääntyy ja osaamistarpeet muuttuvat nopeammin kuin koskaan. Yritysten on löydettävä osaajia uusista lähteistä ja löydettävä keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi. Manpowerin (2017) globaalien tutkimusten mukaan uuden sukupolven työntekijöiden keskuudessa yleistyvät monet innovatiiviset ja joustavat tavat työskennellä, kuten keikkatyö ja vuokratyö. Kaikki eivät enää halua tehdä perinteistä koko-aikatyötä. Ihmisten työelämän odotukset ovat murroksessa, ja pitkän uran vastapainoksi kaivataan aikaa myös työn ulkopuoliselle elämälle. (Manpower 2017.)

Ajankohtaisuutta opinnäytetyölle lisää suuret haasteet, mitkä ovat terveydenhoitoalalla edessä lähitulevaisuudessa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle sekä vanhusväestön määrä kasvaa eliniän pitenemisen seurauksena samalla, kun nuoret ikäluokat ovat vähemmän kiinnostuneita terveydenhoitoalasta verrattuna aiempiin sukupolviin. Vuosikausia terveydenhoitoalan työnantajat ovat saaneet valita isosta joukosta parhaat työntekijät ja lopuille työnhakijoille on jäänyt jäljelle sijaisuudet eripituisina pätkätyösuhteina. Aikaisemmin työpaikkojen ongelmia ei ole tarvinnut aktiivisesti käsitellä, sillä uusia tulijoita on riittänyt jonoksi asti. Tilanne on kuitenkin muuttunut, ja nyt työnantajat joutuvat pohtimaan uusia keinoja, kuinka houkutella riittävästi ammattitaitoista ja osaavaa henkilökuntaa töihin. Etenkin rekrytoinnissa tarvitaan uudenlaista ajattelutapaa ja asennetta. Vastuu työpaikkojen ja koko terveydenhoitoalan vetovoimaisuudesta on työnantajilla. Terveydenhoitoalalla on myös muita haasteita, jotka vaikuttavat yrityksen imagoon. Näitä ovat työvoiman riittävyyden varmistaminen sekä kilpailukykyinen palkkaus (Surakka 2009, 5–7). Surakan (2009, 5) mukaan onnistunut rekrytointi, kunnollinen perehdytys, hyvä työilmapiiri sekä osaava johtaminen yhdessä luovat hyvän maineen työpaikalle, mikä vuorostaan tukee rekrytointia. Kaijala (2016, 88) vahvistaa, että kun parhaista osaajista kilpaillaan, työntekijäkokemukset ja yrityskuva ovat ratkaisevassa asemassa.

Etenkin sosiaali- ja terveydenhoitoalalla työvoimatarpeiden ennakointi on erityisen tärkeää. Työntekijöitä tarvitaan niin kunnallisella, valtion kuin yksityisellä sektorilla. Lähitulevaisuudessa kaikilla edellä mainituilla sektoreilla kilpailu työvoimasta kiristyy, jonka seurauksena uusia keinoja joudutaan miettimään haasteista selviytymiseen. Suomessa yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä oletetaan nousevan vuoden 2007 16 prosentista 26 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä ja pysyvän samana seuraavat kymmenen vuotta. Samaan aikaan kuin eläkeikäisten osuus väestössä nousee, työikäisten osuus väestössä pienenee 66,5 prosentista 57,5 prosenttiin. Työelämästä poistuu vuosien 2010–2030 aikana vuosittain 11 000–12 000 ihmistä enemmän kuin työelämään saapuu uusia työikäisiä nuoria. Tämä Suomen ikärakenteen muutos tuo tullessaan suuria haasteita, sillä vanhenevan väestön palvelutarpeet tulevat kasvamaan eliniän nousemisen myötä. Vaikka työvoimaa olisikin tulevaisuudessa tarjolla, sen kohdentuminen on kuitenkin ongelma. (Surakka 2007, 11–14.)

Surakan (2009, 11–14.) väittämien tueksi Tilastokeskus (2019a) vahvistaa tuoreimman väestöennustejulkaisun perusteella, että 15 vuoden kuluttua Suomessa ei ole enää yhtään maakuntaa, jossa syntyy enemmän ihmisiä kuin kuolee, mikäli syntyvyys pysyy nykyisellä tasolla. Suomen väkiluku lähtee myös nykyisellä kehityksellä laskuun vuonna 2031.



Kuvio 1. Väestöllinen huoltosuhde 1970–2060 (Tilastokeskus 2019b)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Stella Kotipalvelut Oy:lle *Mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta*. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä on saanut tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät hakemaan töihin yritykseen, millaisena he kokivat rekrytointiprosessin sekä mikä on saanut heidät sitoutumaan yritykseen. Opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi tullaan selvittämään seuraavia asioita seuraavien kolmen alakysymyksen avulla:

1. Millainen työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä on yrityksestä?
2. Mitä tulee ottaa huomioon rekrytoidessa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä?
3. Kuinka tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät sitoutetaan yritykseen?

Näiden alakysymysten avulla jaetaan pääkysymys helpommin käsiteltäviin osioihin ja luodaan osioiden välille yhteys. Tutkimusprosessin selkeyden varmistamiseksi opinnäytetyö on rakennettu edellä mainittujen kolmen alakysymyksen pohjalta, kuten peittomatriisissa kuvataan (taulukko 1).

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alakysymykset	Viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
Millainen työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä on yrityksestä?	2.1, 2.2	3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	4.3.1
Mitä tulee ottaa huomioon rekrytoidessa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä?	3	10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19	4.3.2
Kuinka tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät sitoutetaan yritykseen?	2.3, 2.4	17, 20, 21, 22, 23	4.3.3

1.3 Keskeiset käsitteet

Työnantajamielikuva

Tässä opinnäytetyössä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan ihmisille syntynyttä käsitystä yrityksestä työnantajana. Bisneskeskusteluun käsite ilmaantui 1900-luvulla. Työnantajamielikuvan tärkeys ja merkitys korostuu yhä enemmän, kun kilpailu hyvistä työntekijöistä kiristyy. Yksinkertaisimmillaan työnantajamielikuva syntyy yrityksen sisältä päin ja se perustuu lupauksiin ja tekoihin. Lupaukset tulee lunastaa todellisilla teoilla. Työnantajamielikuvasta puhuttaessa mainitaan usein myös yrityksen mielikuva, ne ovat hyvin liitettyinä toisiinsa, sillä ne ovat toistensa summa. Mielikuvasta puhuttaessa tulee muistaa, että kyse on yksittäisen henkilön mielikuvasta, mikä on syntynyt ja se ei välttämättä vastaa todellisuutta. (Piha & Poussa 2012, 146; Valvisto 2005, 22.) Työnantajamielikuvaa käsitellään luvussa kaksi.

Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen tai organisaatioon hankitaan uutta henkilöstöä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.) Rekrytointi on prosessi, jonka avulla etsitään ratkaisua ongelmaan eli taustalla on useimmiten tarve palkata lisää henkilökuntaa (Markkanen 2002, 9, 12). Rekrytointiprosessi sisältää tyypillisesti suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Rekrytointia käsitellään enemmän luvussa kolme.

Sitouttaminen

Yleisellä tasolla sitoutumista kuvataan kolmen ominaisuuden perusteella, joita ovat työntekijän vahva usko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen, halu ponnistella merkittävästi yrityksen hyväksi ja vahva halu pysyä yrityksessä. Sitoutunut työntekijä samaistuu yrityksen tavoitteisiin, normeihin ja visioihin ja on näin halukas ylläpitämään työsuhdettaan työnantajaan. (Lampikoski 2005, 46.) Työntekijän sitouttaminen on tärkeää, sillä sen avulla säästetään uuden työntekijän rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksissa. Yrityksestä muodostuva mielikuva on myös parempi, kun henkilöstö pysyy yrityksessä töissä, ja näin uusien työntekijöiden rekrytoiminen on helpompaa. (Lampikoski 2005, 77.) Sitouttamista sivutaan luvussa kaksi.

Tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä

Tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät ovat nollatuntisopimuksella olevia työntekijöitä, jotka ovat työnantajan käytettävissä tämän tarjoamana ajankohtana. Työsopimuksessa ei ole määritelty vähimmäistyöaikaa, jonka työnantaja olisi velvollinen tarjoamaan. Tarvittaessa töihin kutsuttaville työntekijöille ilmoitetaan lyhyelläkin varoitusajalla työvuoroista. (Työsuhdeneuvonta.)

1.4 Toimeksiantajan esittely

Stella Kotipalvelut Oy on perustettu vuonna 2014, jolloin pääomasijoittaja Intera Partners halusi toimia suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä Suomessa luoden kotipalveluita. Visioina toimi kotiin tuotettavien palveluiden edelläkävijyys ja markkinajohtajuus, mikä ohjaa Stellan toimintaa edelleen. Stellalle on myönnetty Työn Liiton avainlippu. Stella on 100-prosenttisesti suomalainen yhtiö, jonka omistajia ovat Intera Partners, Teollisuussijoitus sekä Stellan toimiva johto. (Stella.)

Stella työllistää 1500 terveydenhoidon ja kotipalveluiden ammattilaista. Ammattiryhminä suurimpina toimivat kotisiivoajat, sairaanhoitajat sekä lähihoitajat Stellan toimintaa ohjaavat arvot. Stellan arvoiksi lukeutuvat aitous, ammattitaito ja ratkaisuhenkisyys. Käytännön arjessa arvot ohjaavat toimintaa siten, että jokaista ihmistä kohdellaan yksilönä, laatuvaatimukset asetetaan korkealle ja palvelut suunnitellaan jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti. (Stella.)

Stellalla työskentelee kokeneita kotihoidon ja terveystalveluiden ammattilaisia ja kuntien luomia kumppaneita. Stellan toimipisteitä on Helsingissä, Hyvinkäällä, Lahdessa, Vääk-syssä, Turussa, Tampereella, Seinäjoella, Kuopiossa ja Oulussa. Kuntien kautta Stella mahdollistaa onnellisempaa ja parempaa arkea yli 55 000 suomalaiselle heidän omassa kodissaan. Stellan asiakkaat koostuvat yksityisistä kuluttaja-asiakkaista sekä kunnan

kumppaneista, jolloin palveluita on mahdollista ostaa palveluseteleillä tai suoralaskutusena palvelutuotantona. Jokainen asiakas on Stellalle tärkeä ikään, tarpeeseen tai elämäntilanteeseen katsomatta. (Stella.)

2 Työnantajamielikuva ja sitouttaminen

Tässä luvussa käsitellään työnantajamielikuvaa, sen merkitystä ja kuinka työnantajamielikuva rakentuu. Luvussa käsitellään myös sitouttamista, sen positiivisia vaikutuksia ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Työnantajamielikuva ja sen merkitys

Työnantajamielikuva tarkoittaa kuvaa ihmisten mielessä, jonka he ovat luoneet tietämänsä pohjalta siitä, minkälainen yritys voisi työpaikka olla. Työnantajamielikuvasta puhuttaessa yhdistetään se usein myös mielikuvaan yrityksestä. Nämä ovatkin toistensa summa. Mielikuvista puhuttaessa tulee muistaa, että ne ovat yksittäisten henkilöiden synnyttämiä mielikuvia, jotka eivät välttämättä perustu tosiasioihin. Mielikuva yrityksestä muodostuu vähiten ja osittain tiedostamatta, kun ihmisille kertyy informaatiota yrityksestä mainosten, uutisten, tuotteiden ja julkisuudessa esiintyvien henkilöiden kautta. Yrityksen toimiala itsessään luo myös mielikuvia. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, eikä sitä ole helposti muutettavissa. Työnantajamielikuvan tietoinen muuttaminen ja uusien työntekijöiden houkuttelu on pitkä prosessi, joka vaatii pitkäjänteisen ja tavoitteellisen kehittämissankkeen. (Valvisto 2005, 22–24; Piha & Poussa 2012, 146.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa yrityksestä, joka muodostuu yrityksen sisällä eli siitä, miten yrityksen työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Ulkoinen työnantajamielikuva taas tarkoittaa yrityksen ulkopuolisten saamaa kuvaa yrityksestä työnantajana. Ulkopuoliset koostuvat työnhakijan lisäksi myös esimerkiksi yhteistyökumppaneista. Sisäisellä työnantajamielikuvalla on merkittävä rooli, kun etsitään parasta yhteistyökumppania tai alihankkijaa. Työnantajamielikuvalla on siis suurempikin merkitys liiketoiminnan kannalta kuin pelkästään rekrytointiprosessissa. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 67.)

Sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa suoraan ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Jos sisäinen työnantajamielikuva on onnistunut, ei ole ongelmia, jotka tulisi julki ulkopuolisille. Samalla tavalla ongelmat sisäisessä työnantajamielikuvassa heijastuvat suoraan ulkoiseen mielikuvaan yrityksestä. Lyhyesti kiteytettynä, hyvä sisäinen työnantajamielikuva on perusta hyvälle ulkoiselle työnantajamielikuvalle. Ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa myös tiedostamatta esimerkiksi haastattelutilanteissa tai rekrytointiprosessissa. (Korpi ym. 2012, 68.)

Ensikosketus sisäisen työnantajamielikuvan rakentumiseen alkaa, kun työntekijä päätyy yrityksen kanssa työsuhteeseen. Merkittävässä roolissa ovat työntekijän kokemukset työhönottoprosessin onnistumisesta, perehdytyksestä, koulutuksista ja se, kuinka hyvin henkilö kokee sopivansa yrityskulttuuriin. Uuden työntekijän ensivaikutelma sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta ovat erittäin tärkeässä asemassa. Mikäli yritys, sen arvot, työtehtävät tai ihmiset eivät vastaa työntekijälle muodostuneita odotuksia ja lupauksia, aiheuttaa se usein pettymyksen, joka saattaa purkautua jopa sosiaalisessa mediassa julkisina viesteinä tai kokemukset ainakin viestitään omalle lähiverkostolle, jonka työnantajamielikuvaan tämä vaikuttaa ja saattaa sitä kautta levitä muille sekä muihin kanaviin. (Laine 29.5.2015.)

Laineen (29.5.2015) mukaan työntekijän työnantajamielikuvan kehittymiseen työuran aikana vaikuttavat muun muassa tiimi ja tiimihenki, esimiehet, työympäristö, järjestelmät ja työkalut, yrityksen taloudellinen tilanne, urakehitysmahdollisuudet ja jatkokoulutukset sekä erityisesti sisäinen viestintä, yrityksen usko työntekijöihinsä ja avoin yhteisöllinen ilmapiiri. Edellä mainitut sekä monet muut seikat vaikuttavat vahvasti siihen, miten henkilö viestii työnantajastaan. (Laine 29.5.2015.)

Työnantajamielikuva kannattaa ottaa haltuun, sillä se määrittää rekrytoinnissa hakijajoukon ja auttaa yritystä löytämään uudet oikeat ihmiset itselleen. Kun yritys haluaa palkata uuden henkilön talon ulkopuolelta, täytyy sen onnistua puhuttelemaan oikeaa ihmisjoukkoa, josta palkattava työntekijä halutaan löytää. Esimerkiksi, jos yritys tarvitsee nuoria tekijöitä, yrityksen tulee tietää, mitä nuoret työnantajalta odottavat ja millainen käsitys heillä on hyvästä työpaikasta. Kun työnantajamielikuvan avulla on määritelty joukko, josta oikeat ihmiset löytyvät ja yhdistetään se huolellisesti analysoituun rekrytointitarpeeseen ja oikeaan rekrytointikanavaan, yritys varmistaa, että oikeat henkilöt löytyvät tästä joukosta. (Valvisto 2005, 25, 27.) Pihan & Poussan (2012, 146) mukaan työnantajamielikuva kannattaa ottaa haltuun myös sen takia, koska kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa.



Kuvio 2. Työnantajamielikuva muodostuu vähitellen (mukaiillen Valvisto 2005, 24)

Hyvä imago eli mielikuva yrityksestä on merkittävä terveydenhuollossa, sillä se rakentuu tyytyväisistä potilaista ja asiakkaista, jotka saavat asianmukaista ja oikea-aikaista hoitoa. Kyseiset asiat vaikuttavat myös terveydenhuollon imagoon työmarkkinoilla. Terveydenhoitoalan yritykset, joiden työnantajakuva on hyvä, vetävät puoleensa enemmän työnhakijoita, mikä luo puolestaan uutta hyvää rekrytointipohjaa. Työnantajamielikuvan kehittäminen toimii keinona kasvattaa yrityksen vetovoimaisuutta, jolloin yritykseen onnistutaan rekrytoimaan ja sitouttamaan henkilökuntaa onnistuneesti. Tällaisissa yrityksissä henkilökunta on tyytyväisempää ja henkilökunnan työuupumus ja vaihtuvuus ovat vähäisempää. (Surakka 2009, 26–27.) Kun osaavista työntekijöistä taistellaan, silloin on yrityskuva ratkaisevassa asemassa työnhakijoiden näkökulmasta (Kaijala 2016, 88).

Valistuneet työnhakijat käyttävät hyväkseen verkostojaan kartoittaessaan potentiaalista työnantajaa. Yrityksessä työskentelevät työntekijät ovatkin yrityksen ja työnantajan parhaita puolestapuhujia. Mikäli yrityksen yrityskuva näyttäytyy ulospäin hyvältä, mutta työntekijöiden keskuudessa kerrotaan huolista ja haasteista, hyvä työnantajakuva on ristiriidassa nähtyyn ja kuultuun, ja näin ollen yrityksen on vaikea ylläpitää hyvää työnantajakuvaa. (Kaijala 2016, 97.) Laineen (29.5.2015) mukaan myös jo yrityksen palveluksesta poistuneet työntekijät ovat merkittävä tiedonlähde yrityksestä kiinnostuneille hakijoille. Yrityksen entisten työntekijöiden kokemuksia yrityksestä työnantajana ei tule vähätellä, ja yrityksen tulisikin kiinnittää huomiota, kuinka henkilöiden poistuminen palkkalistoilta hoidetaan onnistuneesti. Yrityksestä poistuvia työntekijöitä tulee tukea, informoida ja kohdella hyvin, sillä kyseinen ihmisjoukko voi olla merkittävä voimavara yritykselle työnantajamielikuvan näkökulmasta. (Laine 29.5.2015.)

Varsinkin nuorten korkeakoulutettujen työnhakijoiden mielestä työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttaa se, millaisen vaikutelman yritys antaa itsestään nettisivujen ja sosiaalisen median kautta sekä minkälaisen kuvan työpaikan jäsenistä saa LinkedInin kautta. Nuoret hakijat haluavat kuulla, minkälaista sanottavaa työtä aiemmin hakeneilla tai yrityksessä työskennelleillä nuorilla on yrityksestä. Yrityksen omat työntekijät välittävätkin tehokkaasti tietoa siitä, millainen yritys on työnantajana. Kaikki nämä vaikuttavat siihen, millaisen kuvan hakija saa yrityksestä ja hakeeko hän kyseiseen työhön. (Kajjala 2016, 155–156; Valvisto 2005, 24.)

2.2 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Yritysten tulisi kehittää työnantajakuvaansa, koska kilpailu hyvistä työntekijöistä kovenee jatkuvasti. Työnantajamielikuva tulisi kehittää sellaiseksi, joka vetää puoleensa toivottua kohderyhmää. Hyvä työnantajamielikuva auttaa suuresti yrityksen tulevissa rekrytoinneissa. Työnantajakuvan muodostumisessa tärkeinä asioina ovat hakija- ja työntekijäkertomukset, digitaalisuus, avoimuus ja vuorovaikutus. (ManpowerGroup 2016, 14, 16, 26.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on paikallaan, mikäli yritys kokee usein epäonnistuvansa rekrytoinnissa, eli rekrytoinnin avulla ei löydetä tarpeeksi sopivia henkilöitä täyttämään vaadittuja työtehtäviä. Tällöin yritys ei ole onnistunut houkuttelemaan oikeita ihmisiä avoimiin paikkoihin. Viestinnän avulla voidaan varmistaa, että haluttujen työntekijöiden kuva yrityksestä on oikea, mutta työnantajamielikuvan on pohjauduttava oikeasti tosiasioihin ja identiteettiin. Rekrytoinnissa taas voidaan varmistaa, että rekrytointi-ilmoitukset vahvistavat oikeaa mielikuvaa yrityksestä. (Valvisto 2005, 26–27.) Samaa mieltä ovat Salli & Takatalo (2014, 44–45.) Valviston (2005, 26–27.) kanssa siitä, että työnantajamielikuvaa luodessa tulee olla avoin ja rehellinen siitä, mitä yritys todellisuudessa on. Kiiltokuvaomainen työnantajamielikuva ei kanna pitkälle, sillä työnhakijat tulevat pettymään, kun mielikuva ei vastannutkaan todellisuutta.

Työnantajamielikuvaa rakentaessa yrityksen johdon tulisi määritellä, mitä he odottavat kaikilta uusilta työntekijöiltä. Jokainen yritys haluaa palkata itselleen parhaat osaajat, mutta yrityksen tulisi tarkkaan määrittää, mitä tämä konkreettisesti tarkoittaa, jotta kyseinen tavoite voidaan ottaa osaksi yksittäisiä rekrytointihankkeita. Halutut ihmiset voidaan kuvata osaamisen, arvojen ja asenteiden avulla. Ihmisiä ei saa rajata esimerkiksi heidän taustan takia. (Valvisto 2005, 26.)

Kun yritys on määritellyt millaisia ihmisiä se haluaa palkata itselleen, yrityksen tulee seuraavaksi selvittää, mitä asioita nämä ihmiset arvostavat, mitä he odottavat työnantajalta ja

millainen käsitys heillä on hyvästä työpaikasta. Yrityksen tulee myös selvittää, missä nämä halutut ihmiset ovat tällä hetkellä ja missä he luultavasti haluavat seuraavaksi työskennellä. Kun yrityksen ja sen tavoittelemien työntekijöiden arvostukset kohtaavat, työnantajamielikuvakin on oikea ja onnistunut. (Valvisto 2005, 26.) Pitkäsen (2001, 92–93) mukaan yrityksen ei tule vain miettiä, mitä potentiaaliset työntekijät arvostavat, vaan määrittellä omaan identiteettiinsä vaikuttavat arvot. Arvot kertovat, mitä yritys edustaa, mitä yritys arvostaa, miten yritys toimii ja mihin se haluaa tähdätä. Arvot parhaimmillaan kiinnittävät yrityksen henkilöstöä toisiinsa kasvattaen yrityksen sosiaalista pääomaa, joka edistää sitoutumista, yrityskulttuuria ja ponnistelemista yhteisiin tavoitteisiin. (Pitkänen 2001, 92–93.)

Koskisen (18.5.2017) mukaan yrityksen kulttuuri on työnantajamielikuvan perusta, joka lähtee yrityksen ihmisistä. Työnantajamielikuvaa ei voida vain päättää johtajien kesken ja laittaa toteutukseen, sillä yrityksen omat työntekijät viestivät omalla toiminnallaan työnantajamielikuvaa ja kulttuuria päivittäin. Yrityksen henkilöstö viestii ulospäin aitoa mielikuvaa yrityksestä. Menestys on parhaiten taattu, kun mielikuva muodostuu aidosti siitä, mitä yritys todellisuudessa on. Kun työnantajamielikuvaa lähdetään rakentamaan, yrityksen työntekijöiden osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden osallistuminen yrityksen kulttuurin viestimiseen sosiaalisessa mediassa yhteisten sosiaalisen median linjauksen sisällä on erinomainen tapa välittää aitoa työnantajamielikuvaa ulospäin. (Koskinen 18.5.2017.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa on tänä päivänä erityisen tärkeää, sillä suurin osa aktiivisista sekä passiivisista työnhakijoista on sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median alustojen, kuten Facebookin, LinkedInin ja Youtuben avulla yritys voi nostattaa tunnettavuuttaan sekä suosiotaan. (Salli & Takatalo 2014, 42–43.) Samaa mieltä on Väinölä (10.8.2017), jonka mukaan yrityksen oma henkilöstö kannattaa ottaa mukaan työnantajakuvan rakentamiseen sosiaalisessa mediassa. Henkilöstöä tulisi kannustaa tuottamaan sisältöä sosiaaliseen mediaan. Työpaikan erilaiset tapahtumat ja tempaukset ovat hyviä keinoja saada henkilöstö päivittämään sosiaalisen median julkaisuja. Työntekijöiden tuottama sisältö on aitoa, persoonallista ja se luo hyvin kuvaa siitä, millainen yritys työpaikkana on. Työntekijöiden itse luoma sisältö näyttyy usein potentiaalisten työnhakijoiden silmissä uskottavampana kuin perinteinen markkinointi. Yrityksestä kuullaan mieluummin tutuilta tai muilta ihmisiltä kuin yritykseltä itseltään. (Väinölä 10.8.2017.)

Yrityksen hyvä status sosiaalisessa mediassa vaikuttaa työnhakijoiden mielikuviiin. Kyse on peruspsykologiasta, joka ohjaa hakijaa tekemään sosiaalisia valintoja. Ihminen haluaa

työpaikkansa kohottavan myös omaa statustaan. Työntekijät sitoutuvat yritykseen paremmin, jos se omaa hyvän työnantajamielikuvan, ja näin ollen rekrytointien määrä vähennee. Tutkimusten mukaan hyvä työnantajamielikuva laskee irtisanoutumisia 28 prosenttia. (Salli & Takatalo 2014, 42–43.)

2.3 Sitouttaminen ja sen positiiviset vaikutukset

Rekrytointi ei pääty työsopimuksen tekemiseen. Palkatut työntekijät täytyy myös saada pidettyä yrityksessä. Työnantajan tulee olla valmistautunut uuden työntekijän aloittamiseen. Kunnollinen perehdyttäminen edesauttaa työntekijää tehokkaaseen alkuun uudessa työssä ja sen avulla työnantaja osoittaa arvostusta ja sitoutumista työntekijälle. Työnantajan osoittama arvostus työntekijää kohtaan synnyttää myös arvostusta työntekijässä työnantajaa kohtaan. (Kaijala 2016, 98–99.)

Jotta uusi työntekijä voi paneutua turvallisesti työhönsä ja menestyä siinä parhaalla mahdollisella tavalla, hänen kanssaan tulee käydä läpi hyvä ja kattava perehdytys tehtävään ja yrityksen toimintatapoihin. Lisäksi tulisi käydä läpi selkeästi tehtävänkuva ja vastuut, odotukset ja yhteisesti sovitut tavoitteet, jotta myös työntekijällä on itsellään mahdollisuus arvioida työtään ja sen laatua. Esimiehen tuki ja säännöllinen seuranta sekä palaute työstä ovat tärkeitä. Kun tavoitteet ovat selvät, työskentely on palkitsevaa ja tehokasta. Tämä mahdollistaa myös yrityksen kasvun. (Kaijala 2016, 99.)

Terveystieteiden tutkimuksissa on jouduttu jatkuvasti varmistamaan, että organisaation palveluksessa saadaan osaava henkilökunta pysymään. Hoitoalalla työpaikkaa ei yleensä lähdetä vaihtamaan paremman palkan vuoksi, vaan syynä on usein esimerkiksi työpaikan huono ilmapiiri, huono johtaminen, huono organisaatiokulttuuri tai kehnot työolot. Organisaatioiden tulisi miettiä keinoja vetovoimaisuutensa rakentamiseen sekä kiinnittää huomiota hyvään yritysmielikuvaan. Toimintamalleiltaan positiivisesti muista yrityksistä erottuva yritys vetää puoleensa enemmän hakijoita, mikä on tärkeää, sillä työnhakijoilla on nykyään kässissään runsaasti vaihtoehtoja. (Surakka 2009, 27.) Yksikin huonoa kohtelua kohdannut keikkatyöntekijä saattaa viestittää laajalle alueelle kokemuksistaan, joten sijaisten ja keikkatyöntekijöiden kohtelulla voi olla erittäin mittavat seuraukset. Vastaavasti, jos kohtelu ja vastaanotto ovat olleet ystävällisiä ja perehdytys on toteutunut asianmukaisesti työvuoron tehtäviin, todennäköisempää on, että kyseinen yksikkö saa tulevaisuudessakin helposti lyhytaikaisia sijaisia. Keikkatyösuhteessa oleville työntekijöille onkin erityisen tärkeää oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, sillä heillä on oikeus valita kohteet, jonne jatkossa menevät. (Surakka 2009, 50.) Potentiaalisten työntekijöiden säilyttäminen yrityksessä on myös erityisen tärkeää, sillä samoilla markkinoilla kilpailevat yritykset houkuttelevat ilmielmin potentiaaliset työntekijät itselleen (Kaijala 2016, 39).

Keikkatyöntekijöille on tärkeää, että heidät otetaan mukaan työyhteisöön tasavertaisina työntekijöinä. Lyhytaikaisiin sijaisuuksiin ja keikkatöihin houkuttelevat oman vapauden säilyminen, joustava työ ja luotettava palkanmaksu. (Surakka 2009, 50.) Myös Kaijala (2016, 40) mainitsee teoksessaan, että useimmat työntekijät saavat energiaa työntekoon kolmesta perustekijästä, joita ovat autonomia eli vapaus ohjata omaa elämää, tarkoituksesta eli tehdyllä työllä on suurempi merkitys sekä tunteesta, että asiat ovat hallinnassa ja omassa työssä ollaan osaavia. Palkalla on myös merkitystä ja etenkin nousevat potentiaaliset ja osaavat tekijät haluavat saada omaa panostusta ja vaivannäköä vastaavaa palkkaa tekemästään työstä. (Kaijala 2016, 40.)

Yritykselle syntyviä sitouttamisesta johtuvia hyötyjä ovat motivoitunut henkilöstö, yrityksen korkea-asteinen suorituskyky, riittävä vakaus ja innovatiivisuus. Näiden edellä mainittujen asioiden avulla yritys saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset sekä tulevaisuuden tuloksentelekyky varmenee. (Lampikoski 2005, 17.) Yrityksellä menee taloudellisesti paremmin, mitä osaavampia ja motivoituneempia työntekijöitä yrityksen palveluksessa työskentelee (Nederström 1.5.2019).

2.4 Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät

Psykologisella tasolla sitoutuminen työhön muodostuu ennen kaikkea viidestä erillisestä tekijästä: luottamuksesta johtoon, oman työn merkityksestä, riittävästä kehittymismahdollisuuksista, tunnustuksesta onnistumisesta ja sosiaalisesta tuesta. Nämä viisi tekijää ovat erityisen tärkeitä, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. (Nederström 1.5.2019.) Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi nämä viisi tekijää.

Ilman luottamusta johtoon, mikään yritys ei voi toimia kestävällä pohjalla. Useimpia ihmisiä kiinnostaa, mihin suuntaan yritys on menossa tulevaisuudessa. (Nederström 1.5.2019.) Luottamus ja reilu johtaminen ovat menestyneen yrityksen kulmakiviä. Työntekijöiden luottamus johtoon lisää kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Epäluottamus johtoa kohtaan puolestaan vahvistaa työntekijöiden kokemusta epäreilusta kohtelusta, joka johtaa alenevaan luottamukseen, työmotivaation katoamiseen ja lopulta jopa työpaikan vaihtoon. (Komulainen 26.1.2017.)

Motivaatio työtä kohtaan kasvaa samalla, kun työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Oman työn merkitykselliseksi kokemisessa sisäinen motivaatio vahvistuu, mikä on työntekijän kannalta kaikkein tärkeintä. (Nederström 1.5.2019). Martelan (23.4.2018) kirjoituksen mukaan, kun puhumme työn merkityksellisyydestä yleisimmällä tasolla, tarkoitamme, että työssä on läsnä jotakin itsessään arvokasta. Työtä ei siis tehdä vain toimeentulon takaa-

miseksi, vaan työssä on jotakin itsessään arvokasta. Työ voi olla arvokasta sen takia, että päämääränä tuotetaan jotakin arvokasta. Esimerkiksi hoitaja auttaa potilasta parantumaan sairaudesta ja elämään ihmisarvoista elämää. Työn avulla vaikutetaan myönteisesti maailmaan. Työ voidaan kokea merkitykselliseksi myös itsensä toteuttamisen ja ilmaisemisen kautta. Esimerkiksi luovat ihmiset haluavat päästä toteuttamaan ja ilmaisemaan itseään työnsä kautta. (Martela 23.4.2018.)

Riittävät kehittymismahdollisuudet ruokkivat uralla työn mielekkyyttä etenkin, jos työntekijällä on kunnianhimoa (Nederström 1.5.2019). Esimiehen systemaattinen seuranta ja palaute yksilön osaamisen kehittämiseen ovat olennaista henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta (Bisnode). Kun työtehtäviinsä kyllästyneille työntekijöille tarjotaan uusia, haastavia tehtäviä, viestitään samalla, että henkilöstöön ja heidän kykyihinsä uskotaan. Uudet työtehtävät kohottavat työntekijän työmotivaatiota, ja yritys kasvattaa itselleen uutta osaavaa ja innostunutta henkilöstöä. (Erply.)

Useimmat ihmiset kaipaavat tunnustusta ja palkitsemista työssään onnistumisessaan. Tunnustus on joko sosiaalista tai taloudellista. Tunnustus on erittäin tärkeä keino ylläpitää ihmisten sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. (Nederström 1.5.2019.) Työntekijän onnistumisen huomioiminen kiitoksella auttaa ylläpitämään työmoraalin korkealla ja paiskimaan töitä kovemmin. Onnistumisen tunteet saavat työntekijän nauttimaan tekemästään työstä. (Bisnode; Erply.)

Sosiaalinen tuki on merkittävä asia sitoutumisen kannalta. Se kattaa kuuntelun, huomioon ottamisen, mukavat kollegat ja esimiehet. (Nederström 1.5.2019.) Työkavereilta saatu tuki liitetään useasti korkeaan työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen ja syvempään sitoutumiseen yrityksessä. Työkavereilta saadut neuvot, ohjeet ja apu ovat tärkeitä asioita työssä viihtymisen kannalta, ja ne yhdessä luovat positiivista, avuliasta ja ystävällistä työyhteisöä. (Allen, 2019). Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta jaksamisesta ja hyvän työilmapiirin rakentamisesta. Jokaista ihmistä tulee kunnioittaa, vaikkei kaikista pitäisi. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet työtään kohtaan kehittävät toimivaa työyhteisöä ja ehkäisevät työuupumista. Työntekijällä on oltava tunne, että hän tulee kuulluksi. Toimiva työyhteisö on kaikkien etu, se ehkäisee työuupumusta ja sairaspöissaoloja. Sosiaalisessa tuessa on tärkeää saada tehdystä työstä palautetta, varsinkin positiivista palautetta tulisi muistaa antaa. (Waris 23.5.2017.)

3 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen tai organisaatioon hankitaan uutta henkilöstöä. Rekrytointi nähdään liikkeenjohdollisena strategisena työnä, koska koko prosessi on tarkasti ohjeistettu, seurattu ja suunniteltu. Rekrytointiprosessin ohjeistuksessa on määritelty sen vaiheet, vastuuohjeistukset, budjetti, aikataulu ja prosessiin liittyvä viestintä. Menestyvät yritykset näkevät uusien henkilöiden rekrytoinnin sijoituksena tulevaisuuteen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165.)

Yrityksen menestyksen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on iso merkitys. Yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset tulevat näkyviin vasta pitkän ajan päästä, mutta onnistuneella rekrytoinnilla yritys varmistaa kilpailukykyä säilymisen myös tulevaisuudessa. Koska rekrytoinnin vaikutuksen on nähtävissä vasta tulevaisuudessa, tärkeää on, että rekrytointi suunnitellaan ja toteutetaan ajan kanssa. Näin voidaan minimoida epäonnistuneen rekrytoinnin todennäköisyys, johon kuluisi aikaa ja rahaa. Rekrytoinnin toteutus vaikuttaa myös suoraan yrityksen työnantajamielikuvaan. (Österberg 2015, 91.)

Rekrytointi onnistuu silloin, kun mietitään tarkkaan, mitä haetaan ja millaiseen työympäristöön, avainasemassa olevat toimintatavat, millaista osaamista ja ammattipätevyyttä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Rekrytoinnissa on tärkeää, että rekrytoitava hakija saa totuudenmukaisen kuvan hakemastaan tehtävästä. Näin varmistetaan molemminpuolinen soveltuvuuden arviointi ja sitoutuminen kyseiseen tehtävään. (Kaijala 2016, 97.)

3.1 Rekrytointiprosessin kulku

Pohjimmiltaan rekrytointiprosessi tähtää aina tulokseen, jossa syntyy hedelmällinen sopimus, virkistävä muutos ja molemmille osapuolille hyödyllinen työsuhte (Valvisto 2005, 21). Henkilöitä voidaan palkata yritykseen ulkoisesti eli yrityksen ulkopuolelta tai sisäisesti tekemällä sisäisiä siirtoja, mitkä mahdollistavat henkilöstölle hyviä etenemismahdollisuuksia (Valvisto 2005, 30; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Ulkoinen rekrytointi taas mahdollistaa yritykselle näkyvyyttä julkisesti ja avaa ikkunan yrityksestä ulkomaailmaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Erityisen tärkeää on, että rekrytointiprosessi sujuu nopeasti ja tehokkaasti, sillä hakijat tekevät nopeastikin pitkälle johtavia johtopäätöksiä yrityksestä rekrytointiprosessin pohjalta. Prosessiin osallistuvalla hakijalla yksikin päivä odottaa rekrytointiprosessin etenemistä on pitkä aika. (Piha & Poussa 2012, 10–11.)

Yrityksellä on hyvä olla valmiiksi määritelty toimintamalli rekrytointia varten, jolloin säästeään aikaa, kun jokaisen rekrytoinnin yhteydessä ei tarvitse linjata kaikkia yksityiskohtia erikseen. Hyvä rekrytointiprosessinkuvaus määrittelee eri osapuolten roolit. Johto linjaa

rekryointistrategian. Henkilöstöosasto pitää huolen rekryointihankkeen etenemisestä, toimii rekrytoinnin asiantuntijana ja tukee esimiestä. Esimiehen rooli on erittäin keskeinen uutta henkilöä palkatessa, sillä hän käynnistää rekryointihankkeen ja päättää, kenet tehtävään valitaan. Esimiehen on oltava rekryointiprosessissa tiiviisti mukana alusta lähtien myös sen takia, että uusi työntekijä sitoutuu yritykseen hänen kautta. (Valvisto 2005, 36, 53.)

Koska rekryointi on investointi, se on hyvä aloittaa ajoissa, sillä koko rekryointiprosessi kestää vähintään kuusi kuukautta. Rekryointi alkaa vähintään kolme kuukautta ennen työsopimuksen tekemistä ja jatkuu vielä vähintään kolme kuukautta tehtävän alkamisen jälkeen. (Kajjala 2016, 243.) Tyypillisesti rekryointiprosessi lähtee liikkeelle esimiehen aloitteesta ja useimmiten tarvittavan henkilön löytymisellä tehtävään on kova kiire (Valvisto 2005, 27.) Kiireellisesti rekryointiprosessia ei kuitenkaan kannata viedä läpi, koska se altistaa virheille ja pahimmassa tapauksessa sen seurauksena voidaan menettää asiakkaita ja tuotantoa. Rekrytoinnin vaatima työpanos maksaa ja virheet voivat tulla kalliiksi. (Vaahtio, 2005, 12–13.)

Rekryointiprosessi vaihtelee yrityksen ja sen tehtävän mukaan. Tyypillisesti rekryointiprosessi sisältää suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet ja etenee kyseisessä järjestyksessä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.)



Kuvio 3. Rekryointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167)

Suunnitteluvaihe käynnistää rekryointiprosessin. Vaiheen aikana tehdään alkukartoitus, määritellään tehtäväkuva ja päätetään valintakriteerit sekä rekryointikanavat. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Esimies määrittelee, millaista henkilöä etsitään. Tehtäväprofiili tulee pohtia ja määritellä perusteellisesti, sillä se säästää aikaa ja antaa hyvän pohjan koko rekrytoinnille, kun tiedetään, mitä ollaan etsimässä. Tehtäväprofiilin puitteissa etsitään sopivaa ehdokasta tehtävään. Uuden työntekijän tulisi täydentää yrityksen visiota ja tavoitteita ja viedä yritystä kohti sen strategisia tavoitteita. Uusi työntekijä on investointi, jonka tulisi tuoda yritykseen lisäarvoa ”panos-tuotos-ajattelun” mukaan. (Valvisto 2005, 27–29.)

Kun yrityksen etsimä henkilö on määritelty ja tultu siihen tulokseen, että tämä oikea henkilö palkataan yrityksen ulkopuolelta, tulee valita oikea rekrytointikanava. Rekrytointikanavan avulla yritys tavoittaa halutun hakijajoukon, jotka sopivat koulutukseltaan, osaamiseltaan ja työkokemukseltaan työtehtävään. Rekrytointikanavan valintapäätökseen vaikuttaa myös sen kustannustehokkuus. Rekrytointikanavina voivat toimia esimerkiksi internet, sosiaalinen media, rekrytointi- ja henkilöstövuokrausyritykset, lehti-ilmoitus, työvoimatoimisto tai massatapahtumat, kuten rekrytointimessut. (Valvisto 2005, 31–34; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166, 168; Österberg 2015, 94.) Österbergin (2015, 94) mukaan ulkoinen hakukanava vaikuttaa suoraan yrityksen työnantajakuvaan. Siksi on hyvä miettiä, minkälaista viestintää hakuilmoituksessa käytetään.

Toteutusvaiheeseen kuuluu työpaikkailmoituksen laatiminen, ehdokkaiden tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten läpikäynti ja haastattelut (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166). Kun työpaikkailmoitus on julkaistu valitussa rekrytointikanavassa, yritys saa ehdokkailta hakemuksia ja ansioluetteloita, joista todennäköisesti yrityksen etsimä henkilö löytyy. Tässä rekrytointiprosessin alkuvaiheesta on oleellista, että hakijajoukko on onnistuttu rajaamaan mahdollisimman hyvin. (Vaahtio 2005, 38–39.) Hyvän ja suunnitellun työpaikkailmoituksen sivutuotteena syntyy yrityksen tunnettavuuden kasvua, ja markkinointiviestinnän avulla ihmisten kiinnostus yritystä kohtaan kasvaa. Työpaikkailmoitus voi kieliä sanomattomia viestejä, esimerkiksi, jos yritys hakee samalla ilmoituksella useampaa työntekijää, se antaa kuvan kasvavasta ja menestyvästä yrityksestä. (Österberg 2015, 94.)

Hyvän tavan mukaisesti yrityksen tulisi ilmoittaa hakijalle, kun hänen hakemuksensa on vastaanotettu, kertoa hakijoiden määrä ja haastatteluun valittujen määrä. Tämä tapa on suositeltavaa etenkin, jos hakemusten paljouden vuoksi hakuprosessi venyy pitkäksi. Hakijoita ei tule jättää odottelemaan tiedottomina, sillä osaajat karkaavat silloin helposti käsistä. (Vaahtio, 2005, 191.) Österberg (2015, 98) on samaa mieltä, että yrityksen on pidettävä kiinni lupauksistaan tiedottaen hakijaa rekrytointiprosessin etenemisestä, tulipa hakemuksia kuinka paljon tahansa. Hyvään rekrytointikäytäntöön kuuluu ilmoittaa kaikille hakijoille rekrytointiprosessin päättymisestä ja tehtävän täyttymisestä sekä kiittää jokaista, joka on nähnyt vaivaa lähettää hakemuksen. Kaikki nämä edellä mainitut asiat vaikuttavat positiivisesti työnantajakuvaan. Rikotut lupaukset ja heikko viestintä eivät viesti positiivista kuvaa hakijoille. (Österberg 2015, 98-99.)

Kun ehdokkaiden hakemukset ja ansioluettelot on käyty läpi, potentiaaliset henkilöt kutsutaan haastatteluun. Ei ole samantekevää, kuka ehdokkaan haastatteluun kutsuu, sillä on täysin eri asia saada soitto assistentilta kuin mahdollisesti tulevalta esimieheltä. Hakija

kokee itsensä arvostetuksi, jos esimies käyttää häneen alusta asti aikaa ja samalla esimies pääsee luomaan heti uuden henkilön sitoutumista. (Vaahtio 2005, 41.)

Haastatteluvaiheen tulee olla tehokas ja tiivis, hidastelu antaa yrityksestä huonon päätöksentekijän kuvan. Hyviin kandidaateihin tulee olla yhteydessä koko rekrytointiprosessin ajan, jotta he eivät vetäydy prosessista pois. (Vaahtio 2005, 42.) Haastattelun tarkoituksena on selvittää henkilön motivaatiota, osaamista ja potentiaalia haettavaan työtehtävään (Kaijala 2016, 137). Haastatteluiden avulla rekrytoijat etsivät hakijoista oikeaa asennetta ja sopivuutta kyseiseen organisaatioon eli hakijalla tulisi olla kykyä luoda sekä edistää hyvää työilmapiiriä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165). Haastattelu toimii yhtenä tärkeimmistä tiedonlähteistä, sillä siinä niin rekrytoija kuin hakija saavat tietoa päätöstensä tueksi. Haastattelun aikana haastattelijan tulee saada mahdollisimman hyvä kokonaiskuva hakijasta. Onnistunut haastattelu on keskustelunomainen, määrämuotoinen ja kiireetön. (Vaahtio 2005, 43.)

Päätöksentekovaihe on heti haastatteluiden jälkeen käsillä. Tässä vaiheessa päätetään, kenet haastatelluista palkataan tehtävään. Mikäli päätöksentekijä kaipaa vielä tietyistä ehdokkaista lisätietoa, hän voi suorittaa referenssikyselyn eli soittaa ehdokkaiden suosittelijoille. Suosittelijoiden avulla haastattelijalla voi saada lisätietoa hakijasta muutamilla tarkentavilla kysymyksillä. (Vaahtio 2005, 43–44.) Suosittelijan antamiin tietoihin tulee suhtautua kriittisesti ja ottaa lausunnon luotettavuus huomioon sen perusteella, mikä on suosittelijan suhde hakijaan (Österberg 2015, 109). Päätöksentekovaiheeseen sisältyy myös hakijoille tiedottaminen valinnoista ja työsopimuksen solmiminen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167).

Kun valinta on tehty ja sopiva henkilö on löydetty täytettävään työtehtävään, rekrytointiprosessi ei kuitenkaan pääty vielä siihen, vaan tulee muistaa tehdä jälkihoito. Tehtävään valitulle henkilölle tulee ilmoittaa ensimmäisenä valinnasta, sillä on mahdollista, että hän voi vielä kieltäytyä ottamasta paikkaa vastaan. Seuraavaksi ratkaisusta ilmoitetaan valitsematta jääneille henkilöille. Etiketin mukaisesti, jos hakemukset ovat pyydetty kirjallisena, ilmoitetaan myös valintapäätös kirjallisena. Ilmoittaminen valintapäätöksestä valitsematta jääneille hakijoille on vaativa tehtävä, sillä hakija on todennäköisesti pettynyt ja turhautunut saamastaan ilmoituksesta. Valitsematta jääneet usein soittavat saatuaan tietää valintapäätöksestä ja haluavat kuulla perustelut, miksi he eivät tulleet valituiksi. On hyvä käydä tämä keskustelu, sillä turhat spekuloinnit ja väärinymmärrykset vältetään, ehdokkaille ei saa jäädä epätietoisuutta valintakriteereistä. Jokaista hakijaa kohtaan tulee osoittaa arvostusta, sillä he olisivat olleet halukkaita tekemään yritykseen töitä. Ammattitaitoisesti loppuunviety rekrytointiprosessi luo myönteistä kuvaa yrityksestä ja se luo ja säilyttää va-

litsematta jääneisiin hyvät suhteet. Hyvin hoidettu rekryointiprosessi voi mahdollistaa hakijoista yrityksen asiakkaita tai he voivat verkostoitua yritykseen omien organisaatioiden kautta tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005, 192–194.)

Seurantavaiheeseen kuuluu uuden työntekijän perehdyttäminen, koeaika ja valinnan arviointi (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 167). Vaahtion (2005, 47) mukaan perehdyttäminen rakentaa sillan uuteen työntekijään aivan rekrytoinnista alkaen työsuhteen alkuun. Esimiehen on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä työhön kunnolla ja varattava perehdytykseen ainakin kolme kuukautta. Uuden työntekijän on sisäistettävä perehdytyksen avulla työn tavoitteet, yrityskulttuuri ja johtamisjärjestelmä, jotta hyvä rekryointi ei mene investointina hukkaan. (Kaijala 2016, 243.)

Rekryointiprosessin laadusta ei vielä kerro se, kenet työtehtävään palkataan. Rekryointiprosessin onnistumisen kertoo vasta palkatun henkilön myöhemmät aikaansaannokset. (Vaahtio 2005, 38.)

3.2 Rekryointiviestintä

Rekryointiprosessi on pitkä ja aikaa vievä prosessi. Rekryointiprosessissa tulisi tähdätä nopeuteen ja tehokkuuteen, sillä hakijat tekevät nopeastikin pitkälle johtavia johtopäätöksiä yrityksen rekrytoinnin etenemisen perusteella. Prosessiin osallistuvalla hakijalla yksikin päivä odottaa epätietoudessa rekryointiprosessin etenemistä on pitkä aika ja motivaatio sekä innostus yritystä kohtaan laskevat nopeasti myös prosessin venymisen myötä. Useimmilla hakijoilla on monta työnhakua meneillään, ja ketterästi etenevät yritykset voitavat helposti huippuosaajat itselleen. Tämän takia onkin erityisen tärkeää, että koko rekryointiprosessin ajan hakijoille viestitään aktiivisesti prosessin etenemisestä. Kaikkein potentiaalisimmat hakijat tulisi pitää tiiviissä ja avoimessa kommunikaatiosuhteessa, jotta he eivät peräänny. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.) Myös Duunitorin (7.3.2018) artikkelin mukaan nykyaikainen rekryointiprosessi vaatii rekrytoijalta aktiivista ja relevanttia hakijaviestintää. Vuorovaikutuksen tulisi olla oikea-aikaista, informatiivista ja henkilökohtaista, jotta hakijajoukon mielenkiinto yritystä kohtaan säilyy. (Duunitori 7.3.2018.)

Onnistuneen rekryointiviestinnän avulla yritys voi myös solmia positiivisia sidosryhmäsuhteita, rakentaa brändiään sekä kiillottaa omaa työnantajamielikuvaansa. Jo ennen rekryointiprosessin alkua viestinnän välityksellä voidaan vaikuttaa. (Duunitori 7.3.2018.)



Kuvio 4. Rekrytointiviestinnän perusprosessi (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 13)

Rekrytointiviestinnän perusprosessiin kuuluvat Duunitorin (7.3.2018) sekä Sallin & Takatalon (2014, 13) mukaan neljä tärkeää vaihetta, joita ovat hakemuksen vastaanottaminen, haastattelukutsu tai ei kiitos -viesti, aikataulutiedottaminen sekä viestintä rekrytointipäätöksestä. Viestintä alkaa jo työpaikkailmoituksesta ja päättyy rekrytointipäätöksestä viestimiseen. Seuraavaksi käydään vielä tarkemmin läpi edellä mainitut neljä rekrytointiviestinnän perusprosessin vaihetta.

Rekrytointiviestinnän perusprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu hakemuksen vastaanottaminen. Viestintäyhteys avataan lähettämällä heti kiitos-viesti hakijalle, kun hakemus on vastaanotettu ja samalla vahvistetaan, että hakemus on saapunut perille. Hakemuksen vastaanottamisen yhteydessä voidaan jo viestiä prosessin etenemisestä. Tämä on tärkeä vaihe viestinnässä, sillä hakemuksen jättämisen jälkeen hakija on innostunut ja hänellä on positiivisia odotuksia prosessista. Mikäli prosessi pitkittyy, saattaa tämä aiheuttaa työnantajaa kohtaan katkeruutta. (Duunitori 7.3.2018.)

Kun haku aika työtehtävään umpeutuu, hakijat odottavat kuulevansa mahdollisimman pian yrityksestä. Viimeistään viikko hakuajan päättymien jälkeen on hyvä ottaa yhteyttä hakijoihin. Jatkoon valituille hakijoille lähetetään haastattelukutsu, joka on ensimmäinen kosketus siitä, millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä ja luo ensivaikutelman heistä. Rekrytointihaastattelussa hakija ja rekrytoija ovat keskenään eräänlaisessa viestintätilanteessa, jossa neuvotellaan ja tulkitaan toisiaan. Tällä tilanteella on ratkaiseva merkitys rekrytoinnin lopputulokseen. Hakijoille, jotka eivät edenneet haastatteluun, lähetetään ei kiitos -viesti viimeistään viikko hakuajan päätyttyä. (Duunitori 7.3.2018.)

Aikataulutiedottaminen tulee kyseeseen, kun hakijat etenevät prosessissa ja he odottavat kuulevansa yrityksestä tiiviimmin. Haastatteluun kutsutuille työntekijöille on hyvä viestiä haastatteluihin käytettävä ajanjakso sekä haastateltavien määrä. (Duunitori 7.3.2018) Haastattelukierroksen jälkeen tulisi viestiä siitä, miten ja millä aikataululla prosessi tulee etenemään (Salli & Takatalo 2014, 13). Vaikka päätöksiä ei tehtäisikään nopealla aikataululla, tiivis viestintäyhteys on silti suotavaa. Hakijoille tulisi viestiä rekrytointiprosessin aikana noin viikon välein. (Duunitori 7.3.2018).

Viestintä rekryointipäätöksestä astuu kuvioon, kun valinta palkattavasta työntekijästä on tehty. Hakijoille, jotka eivät tulleet valituiksi, tulee ilmoittaa päätöksestä. ”Valinta ei tällä kertaa kohdistunut teihin” -sähköpostiviesti on tässä tilanteessa viestinnän vähimmäistasoa. Parempi vaihtoehto on antaa hakijoille päätöksen lisäksi palautetta ja kertoa tehdyn rekryointipäätöksen perusteet. (Duunitori 7.3.2018).

3.3 Lainsäädäntö tarvittaessa töihin kutsuttavat

Nollatuntisopimuksella työskentelevistä työntekijöistä puhutaan usein tarvittaessa töihin kutsuttavina työntekijöinä. Nollasopimuksella tarkoitetaan työsopimusta, jossa työntekijät ovat työnantajan käytettäväksi tämän tarjoamana ajankohtana ilman sopimuksessa määritettyä vähimmäistyöaika. Työnantajalla on lähtökohtaisesti vapaus päättää, milloin ja paljonko työtä nollatuntisopimuksella olevalle työntekijälle tarjotaan. Nollasopimuksessa työajaksi on usein määritetty 0-37,5 tuntia viikossa. (Työsuhdeneuvonta.)

Nollatuntisopimukseen astui laissa voimaan muutoksia 1.6.2018 alkaen. Työsopimus- ja työaikalain muutosten tarkoituksena oli parantaa työntekijöiden asemaa, jotka tekevät vaihtelevaa työaika sekä varmistaa heidän työsuhdeturvaa koskevien säännösten tehokas toteutuminen. Lainsäädäntö koskee nollatuntisopimuksia sekä muita sopimuksia, joissa työaika on sovittu kiinteän työtuntimäärän sijasta liukuvana, esimerkiksi 0-40 tuntia viikossa tai 10-30 tuntia viikossa. Tämä koskee myös työntekijöitä, jotka kutsutaan töihin tarvittaessa. Lainsäädännössä nollatuntisopimuksista käytetään nimitystä vaihtelevan työajan sopimus. (Finlex 31.5.2018.)

Vaihtelevan työajan sopimiselle on tietyt edellytykset. Nollasopimus voidaan teettää työntekijälle hänen aloitteestaan. Työntekijän aloitteesta esitetyn nollasopimuksen syy on hyvä kirjata ylös, esimerkiksi jos työntekijä opiskelee työn ohella. Nollasopimus voidaan ottaa käyttöön työnantajan aloitteesta, mikäli työvoiman tarve ei ole kiinteä. Sopimusta ei saa sopia työnantajan aloitteesta todellista tarvetta pienemmäksi. (Työsuojelu.)

Alarajaa vaihtelevalle työaikaehdolle ei saa sopia todellista työvoimantarvetta pienemmäksi. Ei ole sallittua sopia esimerkiksi 0-30-tunnin sopimusta, mikäli todellinen työvoimatarve vaihtelee 20-30 tunnin välillä. Vaihtelevasta työajasta ei saa sopia, mikäli työnantajalla on kiinteä työvoimatarve. Työvoimatarpeen ollessa kiinteä, työaikaehdonkin tulee olla kiinteä. Jos työvoimatarvetta ei kyetä määrittelemään ja se vaihtelee, tällöin on mahdollista sopia vaihtelevasta työaikaehdosta. (Finlex 31.5.2018.)

Nollasopimuksissa on työntekijän kannalta sekä etuja että haittoja. Sopimukseen liittyviä haittoja ovat yksipuolinen sidonnaisuus. Tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden on vaikea ennakoida työvuorojaan, sillä kutsu töihin saattaa tulla hyvinkin lyhyellä varoitusaajalla. Toinen haittapuoli nollasopimuksissa nousee esille työsuhteen päättämistilanteissa. Työnantaja voi esimerkiksi työsuhteen päättämisen sijasta olla tarjoamatta työntekijälle enää työtunteja. (Työsuhdeneuvonta.) Nollasopimuksien eduiksi lukeutuu työntekijän oman vapaa-ajan määrittäminen. Työntekijä voi itse päättää, mitä työvuoroja ottaa vastaan.

3.4 Kansallinen rekrytointitutkimus 2020

Duunitori Oy toteuttaa vuosittain Kansallisen rekrytointitutkimuksen, jonka tarkoituksena on selvittää rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Ensimmäisen kerran tutkimus julkaistiin vuonna 2013. Vuoden 2020 tutkimus toteutettiin helmi-maaliskuun aikana 2020 ja julkaistiin 17.3.2020. Tutkimusta varten vastasi 255 rekrytoinnin ammattilaista, jotka koostuivat HR-päätäjistä, rekrytointikonsulteista ja rekrytoivista esimiehistä. (Duunitori 2020, 2.)

Rekrytointitutkimus osoittaa, että koronaviruksen vaikutukset taloustilanteessa näkyvät myös rekrytoinneissa. Talouskasvun hidastuminen heijastuu rekrytointeihin niin, että vuoden 2018 Kansallisen rekrytointitutkimuksen vastaajista 77 prosenttia uskoi rekrytointimäärien tulevana vuonna nousevan ja vuonna 2019 enää 62 prosenttia uskoi määrien kasvavan. Vuonna 2020 vain 59 prosenttia vastaajista uskoo tähän. Samoin rekrytoinnin ammattilaisista 18 prosenttia odottaa rekrytointien määrän vähenevän tulevan vuoden aikana. Duunitorin teettämän kyselyn mukaan koronavirus vaikuttaa myös rekrytointien määrään, sillä lähes joka kolmas rekrytoinnin parissa työskentelevä myöntää lykkäävänsä tai peruvansa rekrytointeja viruksen vuoksi. (Mäkelä 17.3.2020.)

Työnantajamielikuvaan panostetaan nyt enemmän kuin koskaan aiemmin. Tutkimuksesta nousi esille, että 91 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista on sitä mieltä, että hyvä työnantajakuva on ratkaisevassa asemassa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Vastuu yrityksen työnantajakuvasta kuuluu vastaajista 41 prosentin mielestä HR:lle ja viestinnälle yhdessä ja toiseksi eniten eli 29 prosenttia vastaajista mieltää vastuun HR:lle, joka vastaa rekrytoinnista. Työnantajakuvaan ollaan myös valmiita panostamaan rahallisesti enemmän kuin koskaan aiemmin. (Duunitori 2020, 19–20.)

Tutkimuksessa selvisi, että ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen käytetään yhä enemmän rahaa ja aikaa, mutta huomiota tulisi kiinnittää myös sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Yritys voi tietyissä määrin vaikuttaa omissa kanavissaan millaista

työnantajamielikuvaa se viestii eteenpäin, mutta rekrytoinnin asiantuntijan mukaan ihmiset suhtautuvat yrityksen omaan viestintään epäilevästi ja kaikista uskottavin viestintä tapahtuu ihmiseltä toiselle. Asiantuntijan mukaan yrityksen työntekijät tulisi innostaa mukaan osaksi työnantajaviestintää. Nykypäivän trendiksi nousevat työntekijälähettiläät. Työntekijälähettiläät ovat yrityksen puolestapuhujia, jotka omilla sosiaalisen median kanavissa jakavat aktiivisesti työnantajakuvaviestintää. Parhaimmillaan työntekijälähettiläiden arvoa maailmat vastaavat yrityksen omia arvoja ja näin työntekijät konkretisoivat työnantajan arvolupauksia omilla verkostoissaan. (Duunitori 2020, 27.)

Työnantajakuvan merkitys korostuu nyt etenkin, kun osaavista työntekijöistä koetaan olevan pulaa. Tutkimus osoittaa, että jopa 72 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista kokee pätevien hakijoiden löytymisen vaikeutuneen entisestään edellisvuoden aikana. 56 prosenttia on sitä mieltä, että erityisasiantuntijoiden rekrytointi on vaikeaa. (Duunitori 2020, 5.) Rekrytoinnin asiantuntijoiden mukaan uusien työntekijöiden palkkaamisessa haastavinta on ollut jo vuosia parhaiden osaajien tavoittaminen, rekrytoiminen ja heidän sitouttaminen yritykseen (Mäkelä 17.3.2020).

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa moni seikka. Kansallisen rekrytointitutkimuksen perusteella rekrytoinnin asiantuntijoiden mielestä kolme tärkeintä asiaa yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta ovat työtehtävän määrittely, ehdokkaiden haastattelu kasvotusten ja rekrytoivan esimiehen sitouttaminen tässä kyseisessä tärkeysjärjestyksessä. Työtehtävän määrittelyn tärkeys rekrytoinnin onnistumisen kannalta nousi viime vuoteen verrattuna. (Duunitori 2020, 17.)

Duunitorin (2020, 22) tutkimuksen mukaan rekrytoinnin asiantuntijoista 84 prosenttia on sitä mieltä, että sosiaalinen media on erittäin tehokas työnhaun ja rekrytoinnin kanava. Rekrytointitutkimus osoittaa sosiaalisen median tärkeyden rekrytoinnin tukena. Vuoden 2020 rekrytointitutkimukseen vastanneista yli 75 prosenttia kokee, että LinkedInin maksuton näkyvyys rekrytoinnissa on tärkeä. Seuraavaksi tärkeimpänä sosiaalisen median kanavana rekrytoinnissa tulosten perusteella on Facebook. Yli 50 prosenttia vastaajista pitää myös Instagramia merkittävänä sosiaalisen median kanavana rekrytoinnin tukena. Tulosten perusteella vertailussa tärkeimmistä rekrytointikanavista vuonna 2020 tärkeimmäksi ja merkittävimmäksi kanavaksi nousee LinkedIn. Rekrytointikanavien tärkeysjärjestyksessä lähes yhtä tärkeinä koetaan Duunitori ja Facebook ja seuraavaksi tulevat TE-palvelut ja Oikotie, vähiten tärkeänä rekrytointikanavana koetaan Monster. (Duunitori 2020, 11–13.)

4 Tutkimusprosessi

Tässä opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tutkitaan Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuvaa ja rekrytointia tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimusta varten haastateltiin viittä yrityksen tarvittaessa töihin kutsuttavaa työntekijää puolistrukturoidun teema-haastattelun avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä on yrityksestä, mitä tulee ottaa huomioon rekrytoidessa tarvittaessa töihin kutsuttavia ja kuinka heidät sitoutetaan yritykseen.

Opinnäytetyön tutkimusprosessi alkoi aiheen valinnalla. Aiheeksi olin valinnut rekrytoinnin, mutta selkeämpi aiheenrajaus muotoutui lopulliseen muotoonsa toukokuun 2020 lopussa. Tutkimuksen aihetta käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön kirjoitusprosessi alkoi heinäkuussa tutustumalla tutkimuksen tietoperustaan ja toteuttamalla kvalitatiiviset teemahaastattelut. Elo-syyskuussa kirjoitettiin opinnäytetyön tietoperusta ja lokakuussa työstettiin empiirinen osa ja pohdinta.

4.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen syvälinen ymmärrys tutkittavasta asiasta. Tutkimusmenetelmälle on tunnusomaista, että tutkija toimii itse aineiston kerääjänä ja aineisto kerätään vuorovaikutussuhteessa suoraan tutkittavilta henkilöiltä. Aineistoa pyritään keräämään niin paljon, että tutkija ymmärtää tutkittavan ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2017, 34–35.) Tuomen & Sarajärven (2018, 98–99) mukaan laadullisen tutkimuksen tiedonantajiksi riittää pienempi joukko haastateltavia kuin määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tämän tyyppiseen tutkimustyöhön kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on sopivampi, sillä käsiteltävistä aiheista on tärkeää saada syvällisempi ymmärrys yksilön näkökulmasta. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyrin saamaan kokonaisvaltaisen ymmärryksen Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnista tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta.

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelua kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään, kun haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme

2008, 47–48.) Teemahaastattelumenetelmän avulla tietoa saadaan monipuolisemmin tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä kuin ennalta laaditun kyselyn avulla, missä tarkentavia kysymyksiä ei voida esittää. Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija voi tarvittaessa kysyä lisäkysymyksiä, vaihtaa aiheiden järjestystä, selventää tiedonantajalle ilmauksia ja käydä keskustelua hänen kanssaan. Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastatteluun voidaan valita vain ne henkilöt, joilta löytyy kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–86; Hirsjärvi & Hurme 2001, 36.) Teemahaastattelu tapahtuu tutkijan aloitteesta, ja hän pyrkii saamaan keskustelunomaisesti vastauksia tiedonantajilta häntä kiinnostavista aiheista. (Aaltola & Valli 2010, 26.)

Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavat hoitajat. Kohderyhmää rajasi myös kolmen vuoden aikaikkuna, jonka sisällä työntekijät olivat rekrytoitu yritykseen, sillä pidempi aikaviive saattaisi heikentää aineiston luotettavuutta, kun asiat eivät ole enää tuoreessa muistissa. Tuomin & Sarajärven (2018, 98) mukaan on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta aiheesta. Potentiaaliset haastateltavat löytyivät Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiarkistosta sekä esimiesten kautta. Kaikille potentiaalisille haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu sähköpostitse. Haastattelukutsussa kerrottiin haastattelussa läpikäytävät teemat, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tutustua haastattelun aiheisiin etukäteen. Tuomin & Sarajärven (2018, 86) mukaan on eettisesti perusteltua kertoa haastatteluun osallistujille, mitä aihetta haastattelu koskee, koska ihmiset voivat myös kieltäytyä haastattelusta, jos eivät tiedä ennalta, mistä on kysymys.

Haastatteluun osallistui yhteensä 5 tarvittaessa töihin kutsuttavaa hoitajaa. Haastattelut suoritettiin heinäkuun 2020 aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin puhelimitse paikassidonnaisista syistä sekä sen takia, että COVID-19-pandemian aikana ihmiskontakteja tuli välttää. Haastatteluiden pituudet riippuivat vastauksien syvällisyydestä, haastattelut kestivät keskimäärin noin 20 minuuttia. Jokainen haastattelu nauhoitettiin puhelimella, johon jokaiselta tutkimushenkilöltä oli hyväksyntä. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää tarkastelua varten, jotta haastattelutilanteessa oli täysi vapaus keskittyä itse tilanteeseen. Nauhoitukset kuunneltiin myöhemmin useaan otteeseen ja litteroitiin tarkasti, jotta aihepiireistä muodostui hyvä kokonaiskuva sekä vertailemalla löytämään vastausten välillä yhtäläisyyksiä.

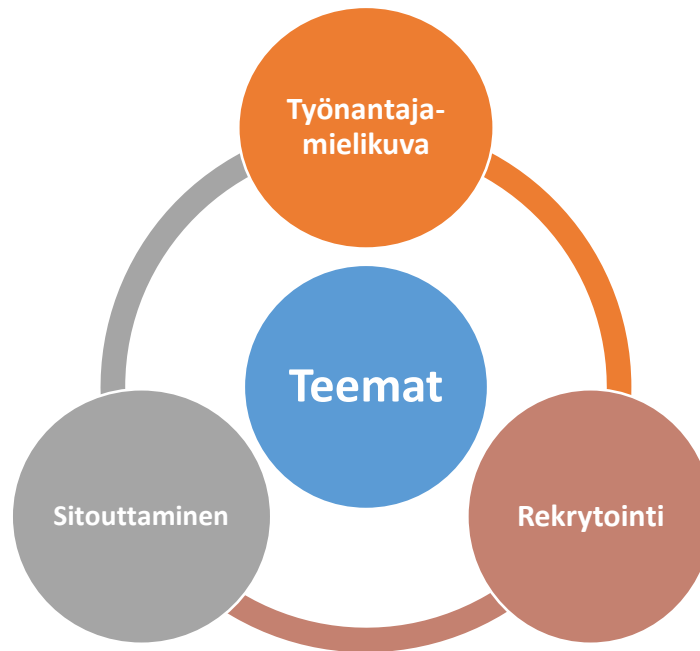
Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen aihealueeseen (Liite 1). Ennen jokaista käsiteltävää aihealuetta kerroin haastateltaville, mitä käsitteet tarkoittavat, sillä kyseiset käsitteet eivät olleet välttämättä kaikille tuttuja. Näin varmistettiin, että molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan sekä käsiteltäviä aiheita. Ensimmäisessä aihealueessa tutkin Stella Ko-

tipalvelut Oy:n työntajamielikuvaa tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta. Pyrin selvittämään, millainen työnantajamielikuva työntekijöillä oli ennen yritykseen hakemista, hakuprosessin aikana ja myöhemmin yrityksessä työskennellessään. Haastatteluiden avulla pyrin saamaan vastauksia siihen, mikä on saanut kiinnostumaan yrityksestä ja hakemaan yritykseen töihin. Kun nykyisten työntekijöiden työnantajamielikuva oli selvillä, pyrin haastateltavien avulla selvittämään, miten uudet työnhakijat saataisiin kiinnostumaan yrityksestä. Toinen aihealue oli jaettu käsittelemään Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessia. Pyrin selvittämään, millaisena haastateltavat olivat kokeneet rekrytointiprosessin ja sen onnistumisen. Viimeinen aihealue käsitteli sitouttamista. Pyrin selvittämään tarvittaessa töihin kutsuttavilta työntekijöiltä, mikä on saanut heidät pysymään ja viihtymään yrityksessä ja mikä motivoi heitä tekemään työtä. Sitouttamiseen vaikuttaa myös perehdyttäminen, josta haastateltavat saivat avoimesti kertoa.

4.2 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto nauhoitettiin puhelimella. Kun haastattelut olivat suoritettu, nauhoitettu tutkimusaineisto litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun tutkimusaineiston muuttamista tekstimuotoon sanasta sanaan. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti ylös, mutta, koska litterointi on hidas työvaihe, joutuu tutkija valitsemaan tutkimuksen vain kannalta olennaiset asiat. (Kananen 2017, 134.) Opinnäytetyötä varten kerätty nauhoitettu aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan sanasta sanaan, sillä haastatteluissa kaikki asiat olivat jollain tasolla relevanttia tietoa. Haastateltavien suoria sitaatteja on käytetty tutkimustuloksissa, jotta lukija saa käsiteltävästä aiheesta hyvän kuvan.

Litteroinnin jälkeen aineisto teemoiteltiin eli järjesteltiin tiettyjen aihepiirien mukaan, jotta aineistosta löydetään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Kaikki haastattelujen sisältö on suurimmaksi osaksi relevanttia tietoa ja aineiston teemoittelu oli hyvin nopeata, sillä teemahaastatteluissa aineisto oli lähestulkoon jo valmiiksi omissa teemoissaan. Haastatteluiden teemoja olivat työnantajamielikuva, rekrytointi ja sitouttaminen. Teemoittelun avulla analyysivaiheessa tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka toistuvat ja ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173).



Kuvio 5. Tutkimustuloksissa käsiteltävät teemat

4.3 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään laadullisista teemahaastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Tulokset käydään läpi tutkimuksen teemojen mukaisesti, joita ovat työnantajamielikuva, rekrytointi ja sitouttaminen. Tutkimustulosten tueksi on liitetty haastateltavien henkilöiden suoria sitaatteja.

Tutkimuksessa vastaajat pysyvät mahdollisimman anonyymeinä, jotta aihealueista keskustelu oli mahdollisimman avointa ja vastaajia ei pysty antamiensa vastausten perusteella tunnistamaan. Olennaista ei ollut vastaajien sukupuoli, ikä, paikkakunta tai muut henkilökohtaiset tekijät. Vastaajat ovat eroteltu numeroin 1-5.

Kahden ensimmäisen haastattelukysymyksen avulla kartoitin haastateltavien työtaustaa. Ensimmäisenä kysymyksenä oli, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä. Vastaukset vaihtelivat kahdesta vuodesta vain muutama viikkoon. Toinen haastateltavien työtaustaa kartoittavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko henkilö työsuhteessa muihin yrityksiin Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavan työn ohella. Neljä viidestä vastaajasta työskenteli myös muualla. Suurin osa haastateltavista teki keikkatöitä samaan aikaan useampaan eri yritykseen.

4.3.1 Työnantajamielikuva

Haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää millainen työnantajamielikuva Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavilla hoitajilla on yrityksestä. Haastatteluissa käytiin läpi

Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuvaa. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa millaisia tuntemuksia ja mielikuvia yritys työnantajana toi mieleen ensimmäisen kerran kuullessaan yrityksestä ja työtehtävään hakiessaan.

Jokaiselta viideltä haastattelevalta kysyttiin, millaisia mielikuvia Stella Kotipalvelut Oy herätti työtehtävään hakiessa. Kukaan haastateltavista ei osannut kertoa, millaisia mielikuvia yrityksestä oli syntynyt hakiessaan yritykseen tai ensimmäisen kerran yrityksestä kuullessaan. Lähes jokainen haastateltava mainitsi, että Stella Kotipalvelut Oy:stä ei herännyt mitään erityisiä tuntemuksia tai mielikuvia. Haastateltavien vastausten perusteella yrityksen työnantajamielikuvalla ei ollut suurta merkitystä työtehtävään hakiessaan. Yritykseen on haettu töihin tarjolla olleen keikkaluontoisen työn takia ja työnantajamielikuva ole ollut ratkaisevana tekijänä työnantajaa valitessa.

”No ei oikeastaan ollut minkäänlaisia mielikuvia muuta kuin tiesin, että on yksityinen palveluntuottaja. Ja sitten, että heillä oli keikkaa tarjolla, niin sen takia laitoin hakemuksen.” (Haastateltava 1)

Haastatteluissa käsiteltäessä työnantajamielikuvaa nousi esille, että useat haastateltavat olivat kuitenkin käyneet tutustumassa Stella Kotipalvelut Oy:n nettisivuihin ennen työtehtävään hakemista. Neljä viidestä haastateltavasta työskenteli Stella Kotipalvelut Oy:n kotihoidon keikkaluontoisen tarvittaessa töihin kutsuttavan työn lisäksi myös toisella työnantajalla hoitoalalla lähihoitajan tai sairaanhoitajan työtehtävissä. Neljä viidestä haastateltava haki Stella Kotipalvelut Oy:lle lisätöiden toivossa, ja hoitoalan kotipalveluita tuottavia yrityksiä oli verrattu keskenään.

Työntekijöiden mielikuvat Stella Kotipalvelut Oy:stä työhaastattelun perusteella

Haastatteluiden avulla selvitettiin, oliko tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden mielikuva yrityksestä muuttunut työhaastattelutilanteen jälkeen. Työhaastattelu on yritykselle merkittävä tilaisuus vaikuttaa työnantajamielikuvaan, joten haastattelun jälkeistä työnantajamielikuvaa verrattiin aiemmin syntyneeseen mielikuvaan ja kuinka ne eroavat toisistaan. Yksi haastateltava mainitsi työhaastattelun muuttaneen käsitystä yrityksen työtehtävistä ja sitä kautta mielikuva yrityksestä vahvisti omaa halukkuutta työskennellä yrityksessä. Useassa haastattelussa haastateltavat nostivat kuitenkin esille mielikuvia, joita yrityksen toimiala ja työnkuva itsessään luovat.

”Minulle sanottiin siinä haastattelussa, että heillä ei ole kiirettä, mitä muilla on, että olisi aikaa asukkaiden kanssa. Mielikuvat olivat, että tämä tuntuu ihan mukavalta, että jos ei ole kiirettä, kun en ole ollut kotipalveluissa, missä ei olisi kiirettä. Minä halu-

sin nähdä, pitääkö nämä puheet totta vai ei. Ajattelin, että katsotaan, että mitä tästä tulee. Otin kaikki vastaan, mitä annettiin.” (Haastateltava 4)

Kaikki viisi haastateltavaa kertoivat työhaastattelutilanteen olleen positiivinen ja miellyttävä kokemus. Työhaastattelutilanteen miellyttävyyteen vaikuttivat rento tunnelma ja mukava helposti lähestyttävä haastattelija. Edellä mainitut asiat auttoivat luomaan työhaastattelutilanteelle ilmapiirin, jossa haastateltavien potentiaali työtehtävää kohtaan pääsee esille. Työhaastatteluiden perusteella haastateltaville oli poikkeuksetta jäänyt hyvä mielikuva yrityksestä.

”Kenen kanssa minä olin haastattelussa oli mukavan oloinen. Ja siis, ei minulla ainakaan mitään pahaa sanottavaa siitä firmasta ole, ihan ok.” (Haastateltava 2)

Työnantajamielikuvan rakentuminen työsuhteessa

Haastatteluissa selvitettiin, olivatko työntekijöiden mielikuvat Stella Kotipalvelut Oy:stä muuttuneet nyt, kun he ovat yrityksessä töissä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli jäänyt hyvä mielikuva yrityksestä työhaastattelun perusteella ja mielikuva oli pysynyt yhä hyvänä, kun yrityksessä oli alettu työskennellä. Haastateltavien vastauksissa korostui tärkeys siitä, että työhaastattelussa oli annettu oikea kuva työtehtävistä ja työtehtävien oikeellisuus vahvasti positiivista työnantajamielikuvaa.

”Minulla on ainakin jäänyt ihan hyvä kuva yrityksestä, paljon parempi kuin mitä minä ensin ajattelin. Että, mahtaako olla töitä tarjolla niin paljon kuin kaupungilla on kotihoidossa. Stella tarjoaa pidempiä käyntejä, kun on yksityinen. Se on minun mielestä hyvä puoli, että käynnit ovat pidempiä, että se ei ole sellaista edes ja takaisin juoksemista. Minä olen just viihtynyt tosi hyvin sen takia, kun pystyy keskittymään asiakasiin.” (Haastateltava 5)

Työnantajamielikuva uusilla työnhakijoilla

Haastatteluissa kartoitettiin myös sitä, kuinka Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät kokevat uusien vastaaviin työtehtäviin hakevien työntekijöiden kokevan yrityksen mielikuvan. Haastatteluiden perusteella Stellan työntekijät kokevat, että yrityksen työnantajamielikuva uusilla työnhakijoilla vastaisi hyvin paljon samanlaisia mielikuvia ja tuntemuksia kuin mitä heillä oli hakiessaan. Vastaukset vaihtelivat työnantajamielikuvan kokemisesta positiivisena ja työnantajan työtehtäviin liittyvinä odotuksina.

”Mielikuva uudella työntekijällä olisi sellainen, että siellä on asiat ihan hyvin tällä hetkellä ja siellä on ihan hyvä ilmapiiri.” (Haastateltava 3)

Useissa haastatteluissa nousi esille hoitoalan ja sen työtehtävien pohjalta muodostuneita mielikuvia Stella Kotipalvelut Oy:stä. Haastateltava 4 uskoo uusilla työnhakijoilla olevan samanlaisia tuntemuksia ja odotuksia yrityksestä kuin hänellä on ollut hakiessaan. Työnantajan työtehtävät herättävät mielenkiintoa ja halua nähdä, vastaavatko työtehtävät omia odotuksia.

”No luulen, että vähän samanlaisia tuntemuksia kuin minulla on ollut, että halutaan nähdä pitääkö paikkansa se, että kotihoidossa ei ole kiirettä.” (Haastateltava 4)

4.3.2 Rekrytointi

Haastatteluissa selvitettiin, millaisten kanavien kautta työntekijät olivat löytäneet Stella Kotipalvelut Oy:n tarjoaman keikkaluontoisen työn. Kolme haastateltavaa viidestä löysi työpaikkailmoituksen työtehtävään Työvoimatoimiston kautta. Yksi haastateltava kertoi käyneensä Stellan nettisivuilla ja löytäneen työpaikkailmoituksen sitä kautta työtehtävään. Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työntekijäksi oli myös löydetty rekrytointitapahtuman kautta. Yksi haastateltava kertoi saaneensa rekrytointitapahtuman kautta yhteyden esimieheen, joka tarjosi työtä. Vastausten perusteella yleisin kanava löytää Stella Kotipalvelut Oy:n työpaikkailmoitus on TE-toimiston nettisivujen kautta.

Haastateltavilla oli hyvin samanlaisia syitä hakea tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työntekijäksi. Haastateltava 5 kertoi hakeneensa yritykseen tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työntekijäksi kesätöiden toivossa, ja kolme viidestä haastateltavasta kertoi hakeneensa työtehtävään lisätöiden takia.

”Olen aina tehnyt jonkun verran lisätöitä, niin sen takia hain Stellalle. Stellalla oli työvoimatoimiston sivuilla Stellan työpaikkailmoituksia ja sitä kautta hain.” (Haastateltava 1)

Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessin onnistuminen työntekijöiden näkökulmasta

Haastatteluiden avulla selvitettiin Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessin onnistumista tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta. Haastateltavat kuvailivat rekrytointiprosessin etenemistä nopeaksi. Rekrytointiprosessi oli lähes jokaisen haastateltavan mielestä helppoa ja mutkatonta. Ennen kutsua haastatteluun oli haastateltaville pidetty puhelinhaastattelu, jonka yhteydessä osa oli saanut suoraan kutsun haastatteluun pai-

kan päälle. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi saaneensa kutsun haastatteluun nopeasti.

”Haastattelukutsu taisi tulla aika nopeasti, varmaan alle viikossa kyllä.” (Haastateltava 4)

Kaikki viisi haastateltavaa olivat saaneet tiedon rekryointipäätöksestä hyvin nopealla aikataululla. Kolme viidestä haastateltavasta kertoi saaneen tietää saavansa työtehtävän heti haastattelussa ja kahdelle haastateltavalle ilmoitettiin hyvin pian haastatteluiden jälkeen päätöksestä. Haastateltava 2 kertoi, että hänet laitettiin saman tien työhaastattelun jälkeen työntekijälistalle. Haastateltava 4 kertoi, että hänelle tarjottiin työhaastattelussa vakituista työtä sekä keikkatyötä. Hän sai työhaastattelutilanteessa valita, kumman työsuhteen haluaa ja pääsi heti kirjoittamaan sopimuksen. Rekryointiviestintä rekryointipäätöksestä oli hyvin onnistunutta ja tehokasta.

”Melkein saman tien, kun astuin ovesta sisään, kysyttiin ”koska voit aloittaa”. (Haastateltava 1)

Vain yhdellä haastateltavalla viidestä oli epäonnistunut kokemus rekryointiprosessin onnistumisesta. Haastateltava 1 kertoi hakeneensa Stellalle tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työntekijäksi. Haastateltavalle kerrottiin, että rekryoituva henkilö on häneen yhteydessä, mutta yhteydenottoa ei kuitenkaan kuulunut. Haastateltava oli tästä tapahtumasta yllättynyt ja jopa pettynyt ja ajatteli, ettei toista kertaa hae yritykseen. Haastateltavan mukaan Stella Kotipalvelut Oy alkoi kuitenkin pyöriä suuresti hänen kotikaupungissaan, ja hän huomasi uuden työpaikkailmoituksen samaan työtehtävään ja päätti hakea uudelleen. Toinen hakukerta oli kuitenkin onnistunut. Toinen rekryointiprosessi sujui nopeasti ja mutkattomasti, ja hakija koki olevansa tervetullut töihin yritykseen.

”Ensimmäinen hakukerta oli takkuilevaa. Toisella kerralla sujui ihan ok, että aika nopeasti minuun oltiin yhteydessä ja muistaakseni ensin oli puhelinhaastattelu ja sitten sovittiin haastattelu. Oli ihan tervetullut olo siinä tulla töihin yritykseen.” (Haastateltava 1)

Haastatteluiden perusteella oli selvää, että tunnelma työhaastatteluissa oli hyvä. Haastateltavat kuvailivat työhaastattelussa vallinnutta tunnelmaa seuraavasti: Haastateltava 1 kertoi, että ”Haastattelussa oli hyvä tunnelma, ei siinä ollut mitään vikaa.” Samaa mieltä haastateltavan 1 kanssa oli haastateltava 3, joka kertoi työhaastattelutunnelman olleen hyvä ja leppoisa. Haastateltava 2 nosti esille, että haastattelijä oli mukava. Työhaastattelu

oli onnistunut, kun rekrytoijan ja haastateltavan välillä oli rento ja luottamuksellinen tunnelma, mikä edesauttaa haastateltavaa olemaan aidosti oma itsensä.

”Ihan oli rento, ei tarvinnut silleen jännittää, sai olla niin kuin oma itsensä.” (Haastateltava 4)

4.3.3 Sitouttaminen

Yleisimpiä syitä hakea Stella Kotipalvelut Oy:lle tarvittaessa töihin kutsuttavaksi työntekijäksi haastatteluiden perusteella oli lisätyöstä kertyvä raha. Neljä haastateltavaa viidestä teki töitä samanaikaisesti myös yhteen tai useampaan yritykseen. Haastatteluiden perusteella raha motivoi tekemään lisätöitä toisen työn ohella. Haastateltava 2 nosti esille, että keikkatyötä tekee pärjätäkseen rahallisesti, sillä alan palkat eivät ole kovin suuret.

”Eniten minä siis tarvitsen rahaa, kun ei nämä hoitajan palkat niin ihmeellisiä ole.” (Haastateltava 2)

Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät Stella Kotipalvelut Oy:n työntekijöiden näkökulmasta

Muita sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat haastateltavien mielestä kivat työkaverit, esimiehet sekä asiakkaat. Haastatteluiden perusteella haastateltavien mielestä oli hyvin tärkeää, että töissä on mukavaa ja siellä viihtyy. Kun työpaikalla vallitsee mukava ilmapiiri, töihin on aina mukava tulla.

”Siis tämä pomo on tosi mukava niin kuin kaikki muutkin työkaverit on ollut mukavia ja kyllä sanoisin, että melkein 90 prosenttia asiakkaistakin on ollut tyytyväisiä ja mukavia. Ja työvuorot ovat olleet sopivan pituisia, että ei ole ollut mitään äärivuoroja ainakaan minulla, että semmoisia, että on jaksanut hyvin tehdä töitä, että ei ole ollut liikaa kuitenkaan.” (Haastateltava 5)

Tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien keikkaluontoinen työ mahdollistaa myös oman vapaa-ajan määrittämisen. Lisätöitä on mahdollista tehdä omien aikataulujen mukaan, jolloin arjesta voi rakentaa juuri itselleen sopivan. Haastatteluissa nousi esille, että keikkatöitä tehdään juurikin sen tarjoaman vapauden takia.

”Keikkaluontoisessahan on se hyvä, että saat itse sanoa, koska teet töitä ja koska et. Vakinaisena työntekijänä sinä otat kaikki vuorot, mitä sinulle annetaan.” (Haastateltava 4)

Esimiehen tuki on ollut merkittävä asia sitouttamisen kannalta. Haastatteluiden perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä esimiehiinsä ja heiltä saamaansa tukeen. Työntekijöille on tärkeää, että esimieheltä voi kysyä koska vain apua ja neuvoja.

”Esimies on sellainen, että vastaa aika nopeasti viesteihin. Että ei kestä mitään viikkoa, että kyllä hän ihan parissa päivässä vastaa viesteihin ja muutenkin, jos on ollut jotain kysyttävää, niin kyllä hän on sitten neuvonut ja auttanut.” (Haastateltava 5)

Perehdyttäminen tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta

Työntekijän sitouttamiseen vaikuttaa perehdyttäminen uuteen työtehtävään ja yritykseen. Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta. Perehdyttämisvuorot sovittiin kuitenkin nopeasti, yhdellä haastateltavalla jo työhaastattelutilanteessa. Perehdyttäjinä olivat toimineet työntekijöiden omat esimiehet tai työkaverit. Perehdyttämisvuoron sopiminen nopeasti rekrytointipäätöksen jälkeen antoi haastateltavien mielestä positiivisen kuvan ja yritykseen oli helppo tulla töihin. Perehdytysvuoron sopiminen nopealla aikataululla rekrytointiprosessin päätteeksi mahdollisti töiden aloittamisen mahdollisimman nopeasti.

Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia perehdyttämisestä. Haastatteluiden pohjalta nousi esille, että kolme työntekijää viidestä olisi toivonut, että perehdyttäminen olisi katsottu yksilöllisemmin työntekijöiden omien kiinnostusten ja aikaisempien työkokemusten pohjalta. Haastateltava 1 kertoi olleensa positiivisesti yllättynyt, kuinka hyvän perehdytyksen oli saanut yrityksessä aloittaessaan. Haastateltavalle oli esitelty työyhteisön ihmiset, ja hän pääsi yrityksessä työskentelevän hoitajan mukaan tutustumaan työtehtäviin. Haastateltavan 1 mielestä perehdytys oli melkein liian laaja, sillä hänellä oli kokemusta vastaavasta työstä ja koki tarpeettomaksi perehdyttämisen pidemmän jatkumisen.

”Minun kohdalla kaikki meni oikein hyvin, itse asiassa minä olin hämmästynytkin, kuinka hyvän perehdytyksen minä sain, koska minulla oli kuitenkin työkokemusta sen verran. Tai se meni jopa niin, että minä taisin sanoa puolesta välissä perehdytystä, että siinä työssä itsessään ei oikeastaan ollut minulle mitään uutta, että ne olivat ne järjestelmät, mitkä oli uusia. Olin aamupäivän hoitajan mukana ja tutustuin ihmisiin ja järjestelmään ja iltapäivällä minulla oli tarkoitus lähteä vielä toisen hoitajan mukaan, mutta sitten minä sanoin, että minä en itse koe sitä tarpeelliseksi, koska musta se on vähän tylsä, että minä kuljen jonkun toisen hoitajan kanssa tekemässä työtä, mitä me molemmat osataan tehdä. Oli tarkoitus, että minä tutustun siihen järjestelmään.” (Haastateltava 1)

Haastateltava 4 puolestaan kertoi, että olisi toivonut yksityiskohtaisempaa perehdyttämistä omien toiveidensa mukaisesti. Perehdyttäminen oli tapahtunut toisen yrityksessä työskentelevän hoitajan ohjaamana työpäivän ohessa. Haastateltava olisi toivonut, että hänen kanssaan perehdytys olisi tapahtunut käymällä paperilla läpi tulevat työtehtävät ja asiakkaat.

”Automatkalla ja asiakkaan luona tapahtui perehdytys. Siinä me juteltiin, minkälainen on seuraava asiakas. Tämmöisenä iäkkäämpänä toivoisin, että istuttaisiin pöydän ääressä ja käytäisiin kaikki paperilla läpi. Käytäisiin käytännöt ja kaikki tällaiset läpi ensin, että ei heti lähettäisi kentälle, vaan ensimmäisenä käytäisiin vaikka joku lista asukkaista ja minne mennään. Olisi sellainen paperi, missä olisi vaikka, että mattimeikäläinen on toispuolihalvautunut ja mitä tulee ottaa huomioon.” (Haastateltava 4)

5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään laadullisella tutkimusmenetelmällä saatujen tutkimustulosten ja tietoperustan yhteyttä toisiinsa. Luvussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta, kehittämisehdotuksia Stella Kotipalvelut Oy:n sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, oman oppimisen sekä opinnäytetyöprosessin arviointia.

5.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön pää tutkimusongelmana oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää, mikä on saanut tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät hakemaan yritykseen töihin, millaisena he kokivat rekrytointiprosessin sekä mikä on saanut työntekijät sitoutumaan yritykseen. Pääongelman tavoitteeseen pääsemiseksi laadittiin kolme alakysymystä, joiden avulla selvitettiin *millainen työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä on yrityksestä, mitä tulee ottaa huomioon rekrytoidessa tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä ja kuinka tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät sitoutetaan yritykseen*. Näiden kysymysten pohjalta laadittiin teoreettinen viitekehys sekä haastattelukysymykset tarvittaessa töihin kutsuttaville hoitajille.

Työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta

Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden vastauksista kävi selkeästi ilmi, että heillä ei aluksi yritykseen hakiessaan ollut erityisiä työnantajamielikuvia yrityksestä. Vastauksissa korostui, että yritykseen oli ensisijaisesti haettu tarjolla olevan lisätyön takia. Työnantajamielikuvalla ei ollut suurta merkitystä työnantajaa valitessa, eikä useimmat työntekijät olleet ajatelleet, millainen työnantajamielikuva yrityksellä on. Ensi-kosketus yritykseen konkretisoitui työhaastattelussa, joka oli useimpien mielestä hyvin positiivinen kokemus, joten työhaastattelu antoi yrityksestä hyvän kuvan. Monsterin artikkelin (16.10.2017) mukaan työhaastattelu on useille ensimmäinen kohtaaminen yrityksen kanssa ja tällöin hyvän ensivaikutelman tärkeys korostuu. Työhaastattelutilanne on työnantajalle merkittävä tilaisuus vaikuttaa työnantajamielikuvaan yrityksen työnantajana. Haastattelussa hakijalle tulisi välittyä tunne, että hän on tulossa hyvään työyhteisöön. (Monster 16.10.2017.) Haastatteluiden perusteella Stella Kotipalvelut Oy:stä oli välittynyt hakijoille hyvä kuva työhaastattelutilanteen perusteella. Haastateltavilla oli positiivisempi kuva yrityksestä työhaastattelun perusteella kuin verratessa heidän tuntemuksiaan vasta heidän hakiessaan yritykseen.

Haastatteluissa selvitettiin myös, oliko työnantajamielikuva yrityksestä muuttunut työntekijöiden aloittaessa työskennellä Stella Kotipalvelut Oy:ssä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli jäänyt yrityksestä positiivinen mielikuva työhaastattelun pohjalta ja mielikuva oli pysynyt hyvänä myös, kun työt oli aloitettu yrityksessä. Laineen (29.5.2015) mukaan ensikosketus sisäisen työnantajamielikuvan rakentumiseen alkaa, kun työntekijä päätyy työsuhteeseen yrityksen kanssa. Sisäisen työnantajamielikuvan rakentumiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijän kokemukset työhönottoprosessin onnistumisesta, perehdytyksestä ja siitä, kuinka hyvin työntekijä kokee sopivansa yrityskulttuuriin. Mikäli yritys, sen arvot, työtehtävät tai ihmiset eivät vastaakaan työntekijälle muodostuneita odotuksia ja lupauksia, työntekijä usein kokee pettymyksen. (Laine 29.5.2015.) Haastateltavien vastauksissa korostui tärkeys siitä, että työhaastattelussa oli annettu oikea kuva työtehtävistä. Työntekijöiden mielestä yrityksen työnantajamielikuva vahvistui positiiviseen suuntaan, kun omat odotukset ja annetut lupaukset pitivät paikkaansa.

Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät uskovat vastaavaan työtehtävään hakevilla uusilla työntekijöillä olevan samankaltaiset tuntemukset yrityksestä kuin heillä oli hakiessaan. Vastauksissa nousi esille, että hoitoalan yritykseen haetaan lisätyön toivossa ja työnkuvan odotetaan vastaavan omia odotuksia. Haastatteluiden vastauksissa toistui myös näkökulma siitä, että Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuva perustui osaksi yrityksen toimialan sekä työn luonteen perusteella. Työn luonne miellettiin kiireiseksi ja sen perusteella haastateltavat loivat mielikuvia siitä, millainen kotihoidon palveluita tarjoava yritys voisi työnantajana olla. Valviston (2005, 24) mukaan edellä mainittu havainto pitää paikkaansa, että yrityksen toimiala luo itsessään mielikuvia työnantajasta. Haastatteluiden perusteella työnhakijoille tärkeäksi asiaksi nousi, että työtehtävistä ja työnkuvasta annetaan oikea kuva.

Rekrytoinnin onnistuminen tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta

Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessi koettiin lähes poikkeuksetta hyvin onnistuneena. Rekrytointiprosessi oli lähes jokaisen hakijan mielestä helppoa ja nopeaa. Kolme viidestä haastateltavasta löysi työpaikkailmoituksen Työvoimatoimiston sivulta. Haastateltavat saivat nopeasti työhakemuksen lähetettyään kutsun haastatteluun. Tutkimustulosten perusteella rekrytointiviestintä oli onnistunutta jokaisen hakijan kohdalla. Jokainen haastateltava kertoi saaneensa tiedon rekrytointipäätöksestä hyvin nopealla aikataululla ja hyvin moni haastateltavista sai tietää jo työhaastattelussa saavansa paikan. Nopea viestintä rekrytointiprosessin aikana vaikutti positiivisesti haastateltavien kokemukseen työnantajamielikuvasta. Österbergin (2015, 98–99) mukaan hyvin hoidettu rekrytointiviestintä vai-

kuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan. Teoriapohjassa Sallin & Takatalon (2014, 10–11) mukaan rekrytointiprosessin tulisi aina tähdätä tehokkuuteen ja nopeuteen, koska hakijat eivät jää odottamaan hitaasti etenevän yrityksen päätöksiä. Koko rekrytointiprosessin ajan hakijoihin on pidettävä yhteyttä, sillä epätietoisuus syö motivaatiota ja mielenkiintoa yritystä kohtaan. (Salli & Takatalo 2014, 10–11.) Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessi koettiin nopeasti etenevänä ja hakijoihin oltiin nopeasti yhteydessä työhakemuksen lähettämisestä asti.

Jokainen haastateltava kuvaili työhaastattelun tunnelmaa hyväksi. Työhaastattelussa useiden haastateltavien mielestä oli rento tunnelma, joka vähensi jännitystä ja haastattelussa oli helppo olla omana itsenään. Myös haastattelevaa rekrytoijaa kuvailtiin mukavaksi, mikä loi avoimen keskusteluilmapiirin haastattelulle. Sallin & Takatalon (2014, 66–67) mukaan hyvä haastattelija luo läsnäolollaan työhaastattelulle avoimen ilmapiirin. Haastattelijan vahva läsnäolo innostaa haastateltavaa kertomaan avoimesti itsestään ja omista kokemuksistaan, mikä puolestaan antaa haastattelijalle mahdollisuuden saada hakijasta mahdollisimman totuudenmukainen kuva. Sillä tunteella, mikä työhaastattelusta välittyy hakijalle, on suuri merkitys hänen valitessa tulevaa työnantajaa. (Salli & Takatalo 2014, 66–67.) Haastatteluiden perusteella oli selvää, että tunnelma Stella Kotipalvelut Oy:n työhaastatteluissa oli onnistunut jokaisen haastateltavan mielestä.

Haastatteluissa korostui työnkuvan tarkan määrittämisen tärkeys. Haastatteluiden perusteella tarvittaessa töihin kutsuttavat hoitajat haluavat saada jo työpaikkailmoituksesta selville tarkan työnkuvan ja työtehtävät. Yksi haastateltava nosti esille, että hänelle oli muodostunut erilainen mielikuva työstä, mitä työ todellisuudessa oli ollut. Mikäli omat odotukset eivät täyty, hakija voi pettyä. Teoriapohjassa Österberg (2015, 98–99) vahvistaa, että rikutut lupaukset ja virheellinen kuva yrityksestä eivät anna hakijoille positiivista kuvaa yrityksestä ja hakijat voivat pettyä. Suurimmalla osalla haastateltavista omat odotukset ja toiveet Stella Kotipalvelut Oy:n työnkuvasta pitivät paikkaansa.

Tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden sitouttaminen

Neljä viidestä haastateltavasta työskenteli Stella Kotipalvelut Oy:n tarjoaman keikkatyön ohella myös yhdessä tai useammassa eri yrityksessä. Suurin syy työskennellä tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä toisen työn ohella oli lisätienesti. Suurimpana motivaationa työlle oli haastatteluiden perusteella raha. Yksi haastateltava mainitsi, että hoitoalan työntekijöiden palkat eivät ole kovin suuret, joten pärjätäkseen taloudellisesti tulee tehdä lisätöitä.

Toinen merkittävä syy keikkatöiden tekemiseen oli tutkimustulosten perusteella mahdollisuus oman vapaa-ajan määrittämiseen. Keikkatyö ei sido työntekoon, lisätöitä voi tehdä omien aikataulujen mukaan, jolloin arjesta voi rakentaa itselleen sopivan näköisen. Kaijalan (2016, 40) mukaan työntekijöiden autonomia eli vapaus ohjata omaa elämää kuuluu yhtenä tärkeänä asiana työssä viihtymiseen.

Työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen vaikutti mukavat työkaverit, esimiehet sekä asiakkaat. Haastatteluiden perusteella töihin oli kiva tulla, kun työyhteisö on mukava. Nederströmin (1.5.2019) mukaan työntekijöiden sitoutumisen kannalta sosiaalinen tuki on merkittävässä asemassa. Mukavat kollegat ja huomioonottava esimies ovat tärkeitä seikkoja työssä viihtymisen kannalta (Nederström 1.5.2019). Haastatteluiden perusteella Stella Kotipalvelut Oy:n esimiehet ovat avuliaita, ja heiltä voi kysyä apua matalalla kynnyksellä. Kaijalan (2016, 99) mukaan esimiehiltä saatava tuki ja palaute ovat tärkeitä työn palkitsevuuden kokemisessa.

Työntekijät kokivat myös hoitamansa asiakkaat tärkeiksi, ja heiltä saatu palaute hyvästä työstä motivoi heitä tekemään hoitotyötä. Kaijalan (2016, 40) mukaan useimmat työntekijät saavat energiaa työntekoon kolmesta perustekijästä, joihin yhtenä kuuluu tarkoitus eli tehdyllä työllä tulee olla suurempi merkitys. Haastatteluiden perusteella hoitotyö koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi.

Eniten sanottavaa haastateltavilla oli perehdyttämisestä. Kolme haastateltavaa viidestä olisi toivonut perehdytystä, joka olisi ollut yksilöllisempää ottaen huomioon työntekijöiden toiveet perehdytyksen suhteen. Kaijalan (2016, 98–99) mukaan kunnollinen perehdyttäminen edesauttaa uutta työntekijää tehokkaaseen alkuun työssä ja kunnollisen perehdyttämisen avulla työnantaja osoittaa arvostusta ja sitoutumista työntekijälle. Haastateltavat olivat tutustutettu työyhteisöön ja suurimman osan haastateltavista oli perehdyttänyt yrityksessä työskentelevä kokenut työntekijä. Haastatteluiden perusteella perehdyttämisvuorot olivat sovittu nopeasti työhaastattelun jälkeen, jotta työntekijät pääsivät nopeasti aloittamaan työt ja sitoutumaan työyhteisöön.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa pyritään aina välttämään virheitä ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa tiettyä yksiselitteistä ohjetta. Reliabiliteetin ja validiteetin avulla mitataan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan Kanasen (2017, 175) mukaan tulosten pysyvyyttä eli mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulisi tutkimustulosten pysyä samoina ja näin uusintamittaus vahvistaisi tutkimustulokset. Hirsjärven ja Hurmen (2008, 189) mukaan reliabiliteetti koskee kvalitatiivisessa

tutkimuksessa tutkijan toimintaa. Reliaabelius koskee sitä, onko kaikki tutkijan käsissä oleva aineisto otettu huomioon, onko haastatteluista saadut tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko vastaukset haastateltavien ajatusmaailmaa. Tutkijan tulee siis tuottaa luotettava analyysi aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli tutkija ei eksy tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on itse vastuussa tutkimuksen laadukkuudesta. Tutkija päättää, ketä tutkitaan, kysyttävät asiat ja miten aineisto analysoidaan ja tulkitaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä käytetään ainakin informantin vahvistusta, vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, saturaatiota ja aikaisempia tutkimuksia. (Kananen 2017, 175–176.)

Tutkimuksen luotettavuuden eli validiteetin apuna voidaan käyttää luotettavuutta varmistavia kysymyksiä koskien tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, aineiston keruuta, tutkimuksen kestoa, tutkimuksen raportointia, tutkimuksen analysointia, tutkijan sitoutumista tutkimukseen, tutkimuksen tiedonantajia sekä tutkijan suhdetta tiedonantajiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–164.) Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 184) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu olennaisesti haastatteluaineiston laadukkuus. Etukäteen tehdyllä hyvällä haastattelurungolla varmistetaan laadukas tutkimus. Teemahaastattelussa on hyvä muistaa, että se ei koostu vain teemojen esittelystä, vaan ennalta on hyvä miettiä, miten teemoja voidaan syventää ja mitä lisäkysymyksiä voidaan tarvittaessa esittää. Haastatteluvaiheen aikana laatua voidaan tavoitella huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa eli tallennin toimii ja tarkistetaan myös, että säädöt ovat kohdillaan. Haastattelurunkoa tulee seurata ja heti haastattelun jälkeen voidaan vielä tarkentaa haastateltavan kanssa tiettyjä seikkoja. Aineiston käsittelyn laadukkuuden varmistaa haastattelun mahdollisimman nopea litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184–185.) Opinnäytetyön aineiston keruussa otettiin aineiston laadukkuus huomioon etukäteen tehdyllä haastattelurungolla ja syventäviä lisäkysymyksiä oli valmiiksi mietitty. Haastattelukysymykset pyrittiin esittämään niin, että niissä ei ollut johdattelua, vaan haastateltava sai itse kertoa vapaasti käsiteltävästä asiasta. Haastattelut suoritettiin kiireettömästi ja rauhallisessa ympäristössä. Haastatteluiden aikana varmistettiin, että haastattelut tallentuivat ja, että puhe kuuluu hyvin ja selkeästi. Haastattelun jälkeen haastateltavilla oli mahdollisuus vielä tarkentaa ja täydentää vastauksiaan. Tallennetut haastatteluaineistot kuunneltiin useaan otteeseen ja litteroitiin heti tarkasti sanasta sanaan. Litteroitu aineisto jaettiin teemoittain selvempiin kokonaisuuksiin.

Aineiston riittävydestä ja luotettavuudesta kertoo saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jolloin vastaukset alkavat toistaa itseään eli tiedonantajat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99; Kana-

nen 2017, 179.) Tutkimuksessa saavutettiin kylläntymispiste eli saturaatio, kun haastattelulla oli hyvin paljon samankaltaisia vastauksia ja mielipiteitä.

5.3 Kehittämisehdotus

Tutkimustulosten perusteella Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuva tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden näkökulmasta olisi voinut olla vahvempi. Haastatteluista ilmeni, että tarvittaessa töihin kutsuttavilla työntekijöillä ei herännyt ensimmäisen kerran kuullessaan tai yritykseen hakiessaan erityisiä mielikuvia yrityksestä. Kehittämisehdotus perustuu tutkimuksen laadullisiin haastatteluihin.

Duunitoriin vuoden 2020 Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa nostettiin esille sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen tärkeys. Rekrytointiin asiantuntijan mukaan potentiaaliset työnhakijat luottavat yrityksen työntekijöiltä välittyvään viestintään enemmän kuin yrityksen omaan viestintään. Tänä päivänä sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen avuksi ovat nousseet työntekijälähettiläät. Työntekijälähettiläiden käyttö nähdään nykypäivän trendinä. (Duunitori 2020, 27.)

Kehittämisehdotuksena Stella Kotipalvelut Oy:lle on omien työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen lähteä mukaan työntekijälähettiläiksi. Työntekijälähettiläät toimivat yrityksen puolestapuhujina sosiaalista mediaa hyödyntäen. Yrityksen tulee määrittellä sosiaalisen median linjaukset, joiden mukaan työntekijät toimivat. Työntekijälähettiläiden tarkoitus on jakaa omissa sosiaalisen median kanavissa aktiivisesti työnantajakuvaviestintää. Parhaimmillaan työntekijälähettiläät toimivat yrityksen puolestapuhujina ja omaavat samat arvot yrityksen kanssa. Yhteinen arvomaailma yrityksen kanssa lisää työntekijälähettiläiden luotettavuutta yrityksen puolestapuhujina. Kaijala (2016, 97) mainitsee teoksessaan, että yrityksessä työskentelevät työntekijät ovat yrityksen ja työnantajan parhaita puolestapuhujia. Sosiaalisen median on tärkeä työnhakuprosessin tukena. Varsinkin nuoret työnhakijat hakevat aktiivisesti tietoa yrityksestä sosiaalisen median kautta. Tietoa haetaan työpaikan jäsenistä esimerkiksi LinkedInin kautta. Nuoret hakijat haluavat kuulla minkälaista sanottavaa yrityksessä työskentelevillä työntekijöillä on työnantajasta. (Kaijala 2016, 155–156; Valvisto 2005, 24.)

Stella Kotipalvelut Oy:n työntekijät voisivat kuvata ja päivittää aivan tavallisesta työpäivästään ja sen kulusta omiin sosiaalisen median palveluihinsa, kuten Instagramiin, YouTubeen, LinkedIniin, Facebookiin tai Snapchattiin. Eri sosiaalisen median alustoja käyttämällä voidaan tavoittaa useita eri kohderyhmiä. Työntekijöiden päivittämissä julkaisuissa voitaisiin käyttää yhteistä hashtagia ja merkitä Stella Kotipalvelut Oy julkaisuihin, jotta työntekijälähettiläiden julkaisut olisivat helposti löydettävissä. Kun työntekijälähettiläät jakavat

sosiaaliseen mediaan tavallisesta työpäivästään, pääsevät potentiaaliset työnhakijat yrityksen työntekijöiden työpäivään mukaan. Tämän avulla yrityksestä kiinnostuneet saavat hyvän kuvan, mitä tavallinen työpäivä pitää sisällään ja mitä työnkuvaan kuuluu. Näin yritys ja sen tarjoama työ tulee hakijoille tutuksi jo ennen yritykseen hakemista. Yrityksen omilta työntekijöiltä nähty ja kuultu viestintä on yrityksen omaa viestintää vakuuttavampaa. Myös tavallisiin työntekijöihin on helppo samaistua ja viestintä on kohdennetumpaa.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toukokuussa 2020 aiheen valinnalla. Aiheeksi olin valinnut rekrytoinnin, mutta selkeämpi aiheenrajaus vaihtui pariin otteeseen ja muotoutui lopulliseen muotoonsa toukokuun lopussa. Tutkimuksen aihetta käytiin läpi toimeksiantajan kanssa. Lopulliseksi aiheeksi valikoitui työnantajamielikuva ja rekrytointi tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta. Suoritin alkuvuodesta suuntautumisharjoitteluni Stella Kotipalvelut Oy:llä rekrytointiharjoittelijana, mistä sain idean opinnäytetyölleni. Harjoittelujaksollani huomasin, että tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä rekrytointiin usein ja rekrytointiprosessi ei aina suoriutunut loppuun. Opinnäytetyön aihe muotoutui oman mielenkiinnon pohjalta rekrytointia ja työnantajamielikuvaa kohtaan, ja samalla halusin opinnäytetyön olevan hyödyllinen toimeksiantajalleni.

Opinnäytetyön kirjoitusprosessi alkoi heinäkuussa, sillä vietin kesäkuussa lomaa ja pidin pientä taukoa koulun, töiden ja suuntautumisharjoitteluni jälkeen. Heinäkuun aikana tutustuin tutkimuksen tietoperustaan ja hankin tutkimusaineiston viiden Stella Kotipalvelut Oy:n tarvittaessa kutsuttavan hoitajan teemahaastattelun avulla. Haastatteluiden jälkeen aineistot litteroitiin ja teemoiteltiin tarkasti. Elo-syyskuussa kirjoitettiin opinnäytetyön tietoperusta ja lokakuussa toteutettiin opinnäytetyön empiirinen osa ja pohdinta. Opinnäytetyö tehtiin töiden ohessa, joten ajankäytön hallintaa täytyi opetella. Työ valmistui kuitenkin itselleni asettamassa ajassa.

Opinnäytetyötä oli hyvin mielenkiintoista tehdä, sillä työtä koskevat aiheet olivat ajankohdaisia ja itseäni kiinnostavia sekä työskenneltyäni toimeksiantajayrityksessä, koin työn merkityksellisenä. Erityisen mielenkiintoista oli selvittää yrityksen työntekijöiltä haastatteluiden perusteella heidän omia kokemuksiaan ja näkemyksiään Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuvasta, rekrytointiprosessista sekä sitouttamisesta. Tutkijana minulla oli hypoteeseja tiettyjen vastausten tuloksista ja tutkimustulokset olivat hyvin lähellä luomiani hypoteeseja, mutta tutkimusaineistosta löytyi myös yllättäviä vastauksia.

Opinnäytetyöprosessin aikaa vievin vaihe oli tietoperustaan tutustuminen ja sen kokoaminen. Tietoperusta muodostui kirjallisuuden, artikkeleiden ja tutkimusten pohjalta. Tietope-

rustaan tutustuminen oli opettavaista, sillä opin useisiin eri lähteisiin perehtymällä kyseisistä aihealueista enemmän ja syvällisemmin. Opinnäytetyössä haastavinta oli luoda selkeät rajaukset työlle, sillä aiheista löytyi hyvin kattavasti tietoa. Opinnäytetyön aihealue oli hyvinkin laaja, teoriassa käsiteltiin työnantajamielikuvaa, rekrytointia ja sitouttamista. Jälkikäteen todettuna opinnäytetyön rajaus olisi voinut olla vieläkin tarkempi, jolloin yksittäiseen teemaan olisi voinut syventyä paremmin. Opinnäytetyön tiukempi rajaus olisi mahdollistanut myös tarkemmat tutkimuskysymykset, joiden avulla haastateltavilta olisi saatu tarkempaa ja syvällisempää pohdintaa käsiteltävistä aiheista.

Opinnäytetyön tekeminen oli itsessään erittäin opettavainen ja hyödyllinen prosessi. Opinnäytetyö oli ensimmäinen iso työ, minkä olen tehnyt. Prosessin aikana opin tutkimuksen rakentamisesta ja toteuttamisesta, lähteiden luotettavuudesta ja etsimisestä, tutkimushaastattelun tekemisestä ja ennen kaikkea työn aiheesta ja sen laajuudesta. Opinnäytetyössä aika oli rajallinen, jolloin toimivien työskentelytapojen ja ajankäytön opettelu tuli tutuksi.

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan mielestäni hyvin. Opinnäytetyön tutkimustulosten avulla saa Stella Kotipalvelut Oy:n hyvän yleiskuvan työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnista tarvittaessa töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta ja tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmiin. Opinnäytetyön tulosten pohjalta syntyi kehittämis ehdotus Stella Kotipalvelut Oy:n sisäisen työnantajamielikuvan kehittämistä varten.

Lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Allen, E. 2019. How does coworker support influence organizational outcomes? Luettavissa: <https://www.degarmo.com/how-does-coworker-support-influence-organizational-outcomes>. Luettu: 11.10.2020.

Bisnode. Henkilöstön sitoutuminen –motivoitunutta työntekijää etsimässä. Luettavissa: <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa/>. Luettu: 11.10.2020.

Businesslike 11.9.2020. Korona on vain lisännyt työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnissa! -businessliken blogi. Luettavissa: <https://businesslike.fi/korona-on-vain-lisannyt-tyonantajakuvan-merkitysta-rekrytoinnissa/>. Luettu: 13.9.2020.

Duunitori 2020. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu: 17.9.2020.

Duunitori. 7.3.2018. Onnistunut hakijaviestintä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>. Luettu: 1.10.2020.

Erply. 5 keinoa, joilla parannat työntekijöiden motivaatiota. Luettavissa: <https://erply.com/5-tapaa-motivoida-tyontekijoita-2/>. Luettu: 10.10.2020.

Finlex. 31.5.2018. Nollatuntisopimuksia koskevat muutokset tulevat voimaan 1. kesäkuuta 2018. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/uutiset/361>. Luettu: 2.10.2020

Happy Branding Company 14.5.2015. Mistä yritysbrändi muodostuu? Osa 1. Henkilöstö. Luettavissa: <http://www.happybrandingcompany.fi/blogi/2015/5/14/mist-yritysbrndi-muodostuu-osa-1-henkilst>. Luettu: 4.10.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Komulainen, P. 26.1.2017. Työntekijöiden luottamus johtoon lisäsi kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/talous-yhteiskunta/tyontekijoiden-luottamus-johtoon-lisasi-kokemusta-johtamisen-oikeudenmukaisuudesta>. Luettu: 11.10.2020.
- Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki.
- Koskinen, E. 18.5.2017. Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteinen projekti. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/tyonantajamielikuvan-rakentaminen-on-yhteinen-projekti>. Luettu: 12.10.2020.
- Laine, T. 29.5.2015. Employer brand journey eli työnantajamielikuvan synty. Luettavissa: <https://www.somehow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/>. Luettu: 27.10.2020.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamistrategialla. Edita. Helsinki.
- ManpowerGroup 2016. Tuloksellisen rekrytinnin opas: Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. Luettavissa: http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytinnin-opas.pdf?t=1505457054001. Luettu: 14.9.2020.
- ManpowerGroup 2017. #GigResponsibly: The Rise of NextGen Work. Luettavissa: https://tietopankki.manpower.fi/hubfs//uranhallinna%20evoluutio/uuden%20sukupolven%20ty%C3%B6/MG_GiggingResponsibly_low%20res.pdf. Luettu: 5.10.2020.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY. Helsinki.

- Martela, F. 23.4.2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Luettu: 10.10.2020.
- Monster 16.10.2017. Työhaastattelu on näytön paikka työnantajallekin. Luettavissa: <https://www.monstercafe.fi/tyohaastattelu-nayton-paikka-tyonantajallekin/>. Luettu: 1.11.2020
- Mäkelä, A. 17.3.2020. Tältä näyttää rekrytointi vuonna 2020 –katso rekrytointitutkimuksen tärkeimmät tärpit. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2020-tarkeimmat-trendit>. Luettu: 17.9.2020.
- Nederström, M. 1.5.2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 10.10.2020.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita. Helsinki.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyyllillä. Kauppakamari. Helsinki.
- Stella Kotipalvelut Oy. Stellasta – meistä. Luettavissa: <https://www.stella.fi/meista>. Luettu: 15.5.2020.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Helsinki.
- Tilastokeskus 2019b. Liitekuvio 1. Väestöllinen huoltosuhde 1970-2060. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_kuv_001_fi.html. Luettu: 13.9.2020.
- Tilastokeskus 2019a. Syntyvyyden lasku heijastuu alueiden tulevaan väestökehitykseen. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html. Luettu: 13.9.2020.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsuhdeneuvonta. Tarvittaessa töihin kutsuttavat työntekijät. Luettavissa:
<https://tyosuhdeneuvonta.fi/tarvittaessa-tyohon-kutsuttavat-tyontekijat/>. Luettu: 4.10.2020.

Työsuojelu. Vaihteleva työaika. Luettavissa:
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoaika/vaihteleva>. Luettu: 28.10.2020.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Waris, J. 23.5.2017. Mahdollisuus vaikuttaa pitää työntekijän terveenä. Luettavissa:
<https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/mahdollisuus-vaikuttaa-pitaa-tyontekijan-terveena>.
Luettu: 11.10.2020.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum. Helsinki.

Väinölä, L. 10.8.2017. Miten innostaa henkilöstö mukaan työnantajakuvan rakentamiseen? Luettavissa: <https://www.monstercafe.fi/miten-innostaa-henkilosto-mukaan-tyonantajakuvan-rakentamiseen/>. Luettu: 12.10.2020.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset

1. Kauan olet työskennellyt yrityksessä tarvittaessa töihin kutsuttavana työntekijänä?
2. Onko sinulla muita työsuhteita?

Stella Kotipalvelut Oy:n työnantajamielikuva työntekijän näkökulmasta

Työnantajamielikuva tarkoittaa kuvaa ihmisten mielessä, jonka he ovat luoneet tietämänsä pohjalta siitä, minkälainen yritys voisi työpaikka olla.

3. Mikä sai sinut hakemaan Stellalle töihin kyseiseen työtehtävään? / Mikä sai kiinnostumaan yrityksestä?
4. Millaisia mielikuvia yritys herätti hakiessasi?
5. Mitä ajatuksia yritys herätti kuullessasi siitä ensimmäisen kerran?
(Tarkentava kysymys: Mistä kuulit yrityksestä ensimmäisen kerran?)
6. Onko mielikuva Stellasta työnantajana muuttunut nyt työskennellessäsi yrityksessä?
7. Miten mielestäsi uudet työnhakijat saadaan kiinnostumaan yrityksestä?
8. Miten koet uusien työnhakijoiden kokevan Stellan työnantajamielikuvan?
9. Miten Stella voisi kehittää työnantajamielikuvaansa?

Stella Kotipalvelut Oy:n rekrytointiprosessin onnistuminen työntekijän näkökulmasta

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä vaaditaan uuden työntekijän palkkaamiseen. Kiinnostusta herättävän työpaikkailmoituksen laadinnasta, hakijoiden läpikäymisestä haastatteluihin ja lopuksi uuden työntekijän sitouttamisesta yritykseen töihin.

10. Mitä kautta hait kyseiseen työtehtävään?
11. Millainen työpaikkailmoitus oli ja mitä tunteita se herätti?
12. Kuvaile työnhakuprosessia
(Tarkentava kysymys: Kuinka sujuva työnhakuprosessi oli?)
13. Kuvailisitko, millainen tunnelma työhaastattelussa oli?
14. Kuinka totuuden mukaisen kuvan sait työtehtävästä haastattelussa?
15. Muuttiko työhaastattelu mielikuvaasi työnantajasta?
16. Kuinka nopeaa viestintä työnhakuprosessin aikana oli?
(Tarkentavat kysymykset: Kuinka sinua informoitiin hakujen edistymisestä? Kuinka nopeasti sait tietää saavasi paikan?)
17. Miten sinut perehdytettiin työtehtävään?
18. Millainen tunnelma oli aloittaa uudessa työssä?
19. Oliko jotain, mitä olisit toivonut työnhakuprosessissa tapahtuvan toisin?

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät työntekijän näkökulmasta

Sitouttamisella tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka saavat työntekijän pysymään yrityksessä pitkään, jopa useita vuosia.

20. Mikä on saanut sinut pysymään/viihtymään yrityksessä?
21. Millaisena koit esimiehen ja hänen panostuksen uutta työntekijää kohtaan?
22. Mitkä tekijät motivoivat työhön?
23. Minkä takia teet kyseistä työtä?

Lopuksi: 18. Onko sinulla mitään, mitä haluaisit vielä lisätä tai täydentää?

Liite 2. Sähköpostikutsu puhelinhaastatteluun

Kutsu puhelinhaastatteluun

Arvoisa vastaanottaja

Olen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija, teen tutkimuksellista opin-
näytetyötä toimeksiantona Stella Kotipalvelut Oy:lle. Suoritin työharjoittelujaksoni rekry-
tointiharjoittelijana Helsingin-toimipisteessä kyseisessä yrityksessä, josta sain idean työ-
leni.

Kutsun teidät ystävällisesti mukaan puhelinhaastatteluun, jonka tavoitteena on selvittää,
mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan tarvittaessa
töihin kutsuttavien hoitajien näkökulmasta sekä mitkä tekijät ovat saaneet heidät sitoutu-
maan yritykseen. Haluan haastatella teitä kokemuksistanne. Toivon osallistumistanne,
jotta yritys voi mahdollisesti kehittää rekrytointiprosessia sekä työnantajamielikuvaa.

Haastattelut tullaan tekemään heinäkuun 2020 aikana. Haastatteluun on varattu aikaa
noin puolituntia. Haastattelu nauhoitetaan aineistoa sekä myöhempää tarkastelua varten.
Nauhoitteet käsitellään luottamuksellisesti, ja ne ovat vain tutkimuksen tekijän käytössä
opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen jälkeen. Osallistujat sekä vastaukset py-
syvät anonyymeinä.

Pyydän teitä rohkeasti ottamaan yhteyttä ja sopimaan haastatteluaikanne mahdollisimman
pian. Kiitos vaivannäöstänne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin, yhteydenottoanne odottaen

Jasmin Liimatainen

p. xxx xxxx xxx

jasmin.liimatainen@gmail.com