

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön koulutusohjelma
Myynnin johtaminen
2015

Anna Lukkarila

ONNISTUNEeseen YRITYSMYYJÄN REKRYTOINTIPROSESSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

– Case SolutionManager Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anna Lukkarila

ONNISTUNEeseen YRITYSMYYJÄN REKRYTOINTIPROSESSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT – CASE SOLUTIONMANAGER OY

Opinnäytetyössä tutkitaan yritysmyyntiä tekevien yritysten rekrytointiprosessia ja rekrytointiprosessiin kuuluvia työhaastatteluita. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla selvitetään, minkälaisien rekrytointikäytäntöjen on koettu vaikuttavan yritysmyyjän onnistuneeseen rekrytointiin ja miten tärkeänä rekrytointiprosessin haastatteluvaihetta pidetään. Tutkimuksen tavoitteena on löytää hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä, joiden avulla toimeksiantajayritys voi hyötyä tulevaisuuden rekrytointitilanteissa ja hyödyntää hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä omassa rekrytointiprosessissaan. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, miten tärkeänä rekrytointiprosessin osana haastatteluvaihetta voidaan pitää. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii SolutionManager Oy.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään rekrytoimista kokonaisuutena ja syvennyttään rekrytoinnissa onnistumiseen ja sen merkitykseen yrityksissä, sekä rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Rekrytointiosion lisäksi teoriassa käsitellään yritysmyyntiä alana sekä yritysmyyjän roolia.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kuuden eri yrityksen yritysmyyjien rekrytoinnista vastaavia henkilöitä.

Tutkimuksen perusteella hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä löytyi useampia. Löydettyjen hyväksi havaittujen rekrytointikäytäntöjen avulla tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat onnistuneet yritysmyyjien rekrytoinnissa ja näiden hyväksi havaittujen käytäntöjen avulla voidaan kehittää jatkossa myös toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessia. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös, että rekrytointiprosessin osana olevalla haastatteluvaiheella on tärkeä ja merkittävä rooli rekrytointiprosessissa. Yksikään tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä ei ollut palkannut yritysmyyjää ilman haastattelua ja haastatteluvaihe on myös tiedonkeruutapahtumana merkittävä osa yritysmyyjän rekrytointiprosessia, sillä haastatteluvaiheessa hakijasta voidaan kerätä kaikki tarvittava ja haluttu tieto.

ASIASANAT:

Rekrytointi, rekrytointiprosessi, yritysmyynti

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional Sales | Sales Management

2015 | 44

Instructor: Sini Jokiniemi

Anna Lukkarila

FACTORS AFFECTING B2B SALESPERSON SUCCESSFUL RECRUITMENT PROCESS – CASE SOLUTIONMANAGER OY

Purpose of this study is to find good proven recruitment practices, which employer of this thesis can utilize in the future. The purpose of this study is also to find out, how important the interview part is in recruitment process. This thesis was commissioned by SolutionManager Oy.

The theory section of this thesis consists successful recruiting and the purpose of successful recruiting in the companies. It also includes recruitment process and the different sections of it. In addition of recruiting, the theory section contains business-to-business in industry and the role of the B2B Salesperson.

The study is a qualitative study. A theme interview was executed by interviewing six different company employees, who are in charge of recruiting B2B Salespeople.

Based on this study were found several good proven recruitment practices. By these good proven recruitment practices, companies who participated in this study, have succeeded in recruiting. By these good proven recruitment practices, employer of this thesis can also develop their recruitment process in the future. Based on this study can be also stated, that the interview part of the recruitment process has an important and significant role. None of the companies who participated in this study haven't hired B2B Salesperson without interview. Interview part has also a significant role as a data collection event, because in that stage can be collected all the needed information about the applicant.

KEYWORDS:

Recruiting, recruitment process, business-to-business

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoitteet	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne	8
2 REKRYTOINTIPROSESSI	9
2.1 Rekrytoimisessa onnistuminen	9
2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet	11
2.3 Haastattelut osana rekrytointiprosessia	13
3 YRITYSMYYNTI	15
3.1 Yritysmyyjän rooli	16
4 REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ	19
4.1 Lähtötilanne	19
4.2 Kehitettävät teemat	22
5 TUTKIMUS	24
5.1 Tutkimuksen toteutus	24
5.2 Tutkimushaastattelujen vastaukset	24
5.2.1 Rekrytoiminen yleisellä tasolla	25
5.2.2 Haastattelut osana rekrytointiprosessia	27
5.2.3 Hakijan ja hyvän työhaastattelun ominaisuudet	30
5.2.4 Haastattelujen jälkeen	31
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
6.1 Hyväksi havaitut rekrytointikäytännöt	33
6.2 Haastatteluvaiheen merkitys rekrytointiprosessissa	36
7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	38
7.1 Jatkotutkimusaiheet	38
LÄHTEET	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajayritykseen

Liite 2. Tutkimuksen haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän rekrytoiminen on yksi suurimpia yksittäisiä investointeja, mitä yritykset tekevät. Työntekijälle koko rekrytointiprosessi taas on monella elämän osa-alueella vaikuttava prosessi, millä on vaikutusta myös henkilökohtaiseen elämään.

Rekrytoimisella tarkoitetaan työntekijän hakemista avointa työtehtävää varten. Rekrytointikäytännöt ja rekrytointiprosessin vaiheet voivat vaihdella yrityksestä ja alasta riippuen, mutta yleisimmin rekrytointiprosessiin kuuluu ainakin työpaikkailmoituksen julkaiseminen, työhakemusten läpikäyminen, hakijoiden haastattelu ja mahdolliset persoonallisuustestit. Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan koko matkaa aina rekrytointitarpeen tunnistamisesta uuden työntekijän valintaan ja perehdyttämiseen ja se pitää sisällään kaikki ne vaiheet ja osa-alueet, jotka kuuluvat henkilöstön hankintaan. Rekrytointiprosessin ydintavoitteena on löytää sopivin henkilö avoinna olevaan työtehtävään.

Rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden työntekijän palkkaamista uuteen työtehtävään. Parhaimmillaan onnistunut rekrytointi on pitkäaikainen ratkaisu niin yritykselle kuin työnhakijallekin. Onnistuneesta rekrytoinnista hyötyvät molemmat sekä työnantaja että työntekijä. Hyvin suoritettu rekrytointiprosessi ja tätä kautta onnistunut rekrytointi kasvattaa usein yrityksen liiketoimintaa ja työntekijälle se taas tarjoaa mahdollisuuden kehittää ja edetä omalla uralla, sekä työskennellä tehtävässä, josta työntekijä nauttii. (Empore 2015.) Yritysten on näin ollen keskeistä tiedostaa, miten onnistunut rekrytointiprosessi toteutetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että rekrytointi onnistuu ja yritykseen saadaan juuri oikeanlainen työntekijä. Aina yritykset eivät halua julkaista yleistä työpaikkailmoitusta vaan hoitavat rekrytoimisen hiljaisen haun kautta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan yritysmyyntiä tekevien yritysten rekrytointiprosessia ja rekrytointiprosessiin olennaisena osana kuuluvia työhaastatteluita. Opinnäytetyön tutkimuksen avulla selvitetään, minkälaisen rekrytointiprosessin

aikana ilmenevien rekrytointikäytäntöjen on koettu vaikuttavan yritysmyyjän onnistuneeseen rekrytointiin ja miten tärkeänä rekrytointiprosessin haastatteluvaihetta pidetään. Se, miten onnistuneena rekrytointi loppujen lopuksi koetaan, riippuu useimmiten yrityksen määrittelemistä rekrytoimisen tavoitteista. Osassa yrityksissä rekrytointi koetaan onnistuneeksi, kun uusi työntekijä suoriutuu hänelle asetetuista liikevaihdollisista tavoitteista ja toisissa yrityksissä rekrytointi saataan kokea onnistuneeksi, kun uusi työntekijä tuo yritykseen uutta näkökulmaa ja innovoi omalla tekemisellään koko yrityksen toimintaa. Usein rekrytoinnin onnistuminen nähdään kuitenkin lopullisesti vasta useiden kuukausien päästä siitä, kun uusi työntekijä on aloittanut uudessa työtehtävässään. (Österberg 2015.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii SolutionManager Oy, joka on IT-alalla toimiva yritysmyyntiä tekevä yritys. Opinnäytetyössä kerrotaan, miten uuden yritysmyyjän rekrytointiprosessi etenee tällä hetkellä toimeksiantajayritys SolutionManager Oy:ssa ja tutkitaan, minkälaisia rekrytointikäytäntöjä muissa B2B-myyntiä tekevissä yrityksissä on.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä, joiden avulla toimeksiantajayritys voi hyötyä tulevaisuuden rekrytointitilanteissa ja hyödyntää hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä omassa rekrytointiprosessissaan. Näitä hyväksi havaittuja ja hyvänä koettuja rekrytointikäytäntöjä on pyritty löytämään haastatteleamalla muita yritysmyyntiä tekeviä yrityksiä. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, miten tärkeänä rekrytointiprosessin osana haastatteluvaihetta voidaan pitää. Opinnäytetyön avulla tuotetaan tutkimuspohjaisen materiaalin, mitä SolutionManager Oy ja mahdollisesti myös muut haastattelemani yritykset voivat jatkossa hyödyntää omassa rekrytointiprosessissaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosio koostuu kahdesta teemasta, rekrytointiprosessista ja yritysmyyntistä. Teoriaosion alussa käydään läpi rekrytoimista kokonaisuutena. Tämän lisäksi syvennyttään rekrytoinnissa onnistumisen merkitykseen yrityksissä sekä rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Rekrytointiosion jälkeen käsitellään yritysmyyntiä alana sekä yritysmyyjän roolia. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään opinnäytetyön tutkimusosioon, missä käydään läpi toimeksiantajayrityksen nykytilannetta ja sen jälkeen siirrytään tekemääni haastattelututkimukseen.

Opinnäytetyön tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytetyö sisältää haastattelututkimuksen, jossa haastattelen yritysmyyntiä tekevien yritysten rekrytoinnista vastaavia henkilöitä, kuten myyntipäälliköitä, henkilöstöpäälliköitä ja toimitusjohtajia yrityksen koosta ja rakenteesta riippuen. Haastateltavia on yhteensä kuusi henkilöä, jotka toimivat eri yrityksissä ja eri toimialoilla.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytoimisella tarkoitetaan työntekijän hakemista uuteen avoimeen työpaikkaan tai työtehtävään. Sitä voidaan tehdä monin eri tavoin erilaisia hakukanavia hyödyntämällä ja koko rekrytointiprosessi koostuukin kaikista niistä toimenpiteistä, joiden avulla yritykseen saadaan tarvittava työvoima. Rekrytoiminen jaotellaan yleisimmin sisäiseen ja ulkoiseen rekrytoimiseen. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän nimittämistä uuteen avoimeen työtehtävään organisaation sisällä. Ulkoisella rekrytoinnilla taas tarkoitetaan organisaation ulkopuolelta palkattavaa työntekijää. (Viitala 2004.)

Kun yritykseen rekrytoidaan uutta työntekijää, on se aina erilaisten valintojen tekemistä. Työnhakija itse valitsee hakea avoimena olevaa työtehtävää, kun taas työnantaja tekee valinnan olemassa olevan tiedon perusteella parhaimmin soveltuvimmista henkilöistä ja kutsuu nämä työhaastatteluun. Haastatteluiden jälkeen työnantaja tekee tärkeän valinnan ja valitsee parhaaksi kokemansa henkilön, jolle tarjoaa työtehtävää. (Barona 2015.)

2.1 Rekrytoimisessa onnistuminen

Onnistuneella rekrytoinnilla on suuri merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Parhaassa tapauksessa onnistuneen rekrytointiprosessin kautta yritykseen palkattu uusi työntekijä innovoi tuoreella tavalla koko yrityksen toimintaa.

”Onnistunut rekrytointi voi lisätä vauhtia tiimin toimintaan, tuoda uusia näkemyksiä ja uudenlaisen tekemisen meininkiä” (Markkanen 2005, 55).

Rekrytointiprosessi on usein melko pitkä prosessi ja siinä onnistuminen nähdään vasta pidemmän ajan kuluttua prosessin päättymisestä. Vaikka rekrytoinnissa onnistuminen tai epäonnistuminen nähdään usein vasta pidemmällä aikavälillä, on rekrytointiprosessi syytä hoitaa huolella alusta loppuun saakka, sillä se vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan jo pelkästään ajallisesti. Huolellisesti

hoidettu rekryointiprosessi onkin yksi tärkeimmistä yritysten suorittamista toimenpiteistä, sillä onnistuneen rekryoinnin avulla yritys muun muassa varmistaa kilpailukykynsä säilymisen nyt ja tulevaisuudessa. On siis ensisijaisen tärkeää, että rekryointiprosessi suunnitellaan ja toteutetaan huolellisesti eikä sitä suoriteta liian lyhyellä tai nopealla aikataululla. Huolellisen suunnittelun ja toteutuksen avulla voidaan ennaltaehkäistä epäonnistuneet rekryoinnit jotka eivät hyödytä ketään, vaan ovat ennemminkin vain ajan tuhlausta. Rekryointiprosessi kannattaa toteuttaa mahdollisimman hyvin myös siksi, että se vaikuttaa usein myös työnhakijan ja ulkopuolisten mielikuvaan yrityksestä. (Österberg 2015, 91.)

Rekrytoimisella on aina myös taloudellisia vaikutuksia. Koko rekryointiprosessin toteuttaminen on merkittävä rahallinen investointi ja mikäli siinä epäonnistutaan, maksaa se yrityksille usein moninkertaisesti onnistuneeseen rekryointiin verrattuna. (Salminen ym. 2003, 49.) Suomen Yrittäjät ovat kiteyttäneet rekryoinnin taloudelliset vaikutukset huomioonotettavaan muistisääntöön, mikä on hyvä muistaa uutta rekryointia suunniteltaessa:

”Muista, että kokopäiväisen ihmisen palkkaaminen maksaa vuodessa huomattavan summan ja mieti, tuottaako uusi rekryointi varmasti tuon summan ja jonkin verran enemmän” (Suomen Yrittäjät 2015).

Jo rekrytoimista suunnitellessa tulee tunnistaa ja määritellä tarkasti yrityksen tarve sekä yrityksen tarpeisiin sopiva toimenkuva ja se, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Nämä avainseikat tulee pitää mielessä koko rekryointiprosessin ajan, jotta suunta on kohti onnistunutta rekryointia. (Österberg 2015, 109.)

Osassa yrityksissä rekryointiprosessista onkin kehittynyt jo suhteellisen sujuva prosessi, joka etenee melko loogisesti ja kivuttomasti. Vaikka rekryointiprosessin eteneminen koettaisiinkin yrityksessä sujuvana, ei rekryointiprosessin läpivieminen saisi koskaan kuitenkaan tapahtua liian nopealla aikataululla eikä rekrytoijan tarkkuus rekryointiprosessin aikana saisi kärsiä. Vaikka osassa yrityksissä rekryointiprosessista on kehittynytkin jo melko sujuva prosessi, koetaan oikean henkilön löytäminen yritykseen ja täytettävään työtehtävään yleisesti ottaen haasteellisenä. (Salminen ym. 2003, 49.)

Rekrytoimisen epäonnistumisen suurimmiksi syiksi Maritta Österberg (2015) on listannut kirjassaan ”Henkilöstöasiantuntijan käsikirja” rekrytointitarpeen ja rekrytointitavoitteen huolimattoman määrittelyn. Uutta rekrytointia ja rekrytointiprosessin käynnistämistä suunnitellessa on ensisijaisen tärkeää määritellä, minkälaista osaamista yritykseen juuri sillä hetkellä tarvitaan. Yrityksen tulee määritellä tarpeisiin sopiva toimenkuva ja tämä täytyy pitää mielessä koko rekrytointiprosessin ajan. Rekrytoijan tulee olla myös hyvin tietoinen siitä, mitä hakijalta halutaan ja minkälaista osaamista häneltä edellytetään. Tämä on tärkeää myös työnhakijan odotusten kannalta.

”Jos ei oikein tiedetä itsekään, minkälaista osaamista tarvitaan, on vaarana, että hakijalle luvataan liikaa ja hänen odotuksensa eivät toteudu” (Österberg 2015, 109).

Tärkeänä onnistuneen rekrytoinnin jatkumona Österberg mainitsee hyvän perehdytyksen. Mikäli perehdytys laiminlyödään, on uuden työntekijän vaikea päästä sisään uuteen työtehtävään. Hyvä ja onnistunut perehdytys auttaa uutta työntekijää löytämään myös oman paikkansa työyhteisössä. (Österberg 2015, 109.)

2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Kun koko rekrytointiprosessi laitetaan alulle, on hyvä tunnistaa rekrytointiprosessin eri vaiheet ja se, miten rekrytointiprosessi tulee etenemään. Rekrytointiprosessi voi vaihdella yrityksestä riippuen, mutta lähtökohtaisesti rekrytointiprosessin tavoite kaikilla yrityksillä on sama – onnistunut rekrytointi. Huolellisesti suunniteltu rekrytointiprosessi on näin ollen tärkeä osa rekrytoimiseen valmistautumista.

Seuraavassa kolme esimerkkiä eri lähteisiin perustuvista rekrytointiprosessin vaiheista, jotka pyrkivät auttamaan yritystä kohti onnistunutta rekrytointia. (Taulukko 1.) Taulukossa on hyödynnetty kolmea eri lähteisiin perustuvaa rekrytointiprosessia ja prosessin eri vaiheita.

Taulukko 1. Rekrytointiprosessin vaiheiden vertailu. (Österberg, 2015; Helsilä & Salojärvi 2013; Ricoh Finland, 2015)

A. Maritta Österberg: Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 2015	B. Martti Helsilä & Sari Salojärvi: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt 2013	C. Rekrytointiprosessi Ricohilla: Esimiehen opas 2015
Rekrytointitarpeen määrittely – Ilmenee tarve palkata uusi henkilö	Tarpeen tunnistaminen – Ilmenee tarve palkata uusi henkilö	Rekrytointitarpeen tunnistaminen
	Tehtävien uudelleen organisointi tai uusrekrytointi – Uusrekrytoinnissa rekrytointiluvan hankinta	Rekrytoinnin käynnistyksen hyväksyttäminen
	Tehtävän kuvaus	
	Toivotun osaajaprofiilin määrittäminen	Tehtävän kuvan määrittäminen
	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi?	
	Kohderyhmien tunnistaminen – mistä ja miten heidät tavoittaa parhaiten	
	Päätös rekrytointimenettelystä sekä kustannustehokkuuden arviointi	
Rekrytoinnin hakukanavan valinta	Rekrytoinnin hakukanavan valinta: Ilmoittelukanavien valinta	
Työpaikkailmoituksen laatiminen	Työpaikkailmoituksen laatiminen	Työpaikkailmoituksen laatiminen
		Työpaikkailmoituksen julkaiseminen sovitussa kanavissa
Hakemusten käsittely ja hyvän hakemuksen tunnistaminen	Hakemusten vastaanottaminen	
Rekrytoinnissa huomioon otettava lainsäädäntö		
	Hakijoille viestiminen/vastaaminen	Hakijoille vastaaminen
Haastatteluihin kutsuminen	Haastatteluihin kutsuminen	Haastatteluihin kutsuminen
Haastattelukysymysten tekeminen	Haastattelurunkojen tekeminen	Haastattelurunkojen tekeminen
Haastattelut	Haastattelut	Haastattelut
		Haastateltujen kontaktointi jatkosta
Soveltuvuus-arvioinnit	Henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit	Soveltuvuus- ja/tai henkilöarviointi
Suosittelijat	Suosittelijat, referenssit, ryhmäarvioinnit	
	Valinta ja valittavan sekä muiden hakijoiden kontaktoiminen (viimeistään tässä vaiheessa)	Valinta ja valittavan henkilön kontaktoiminen
	Työsopimuksen laatiminen	Työsopimuksen laatiminen
	Sopimuksen allekirjoitus	Sopimuksen allekirjoitus ja aloituksesta sopiminen
Perehdyttäminen	Perehdyttäminen	Perehdyttäminen

Kolmen eri lähteisiin perustuvan rekryointiprosessin (Taulukko 1) vaiheita vertaillen huomaa, että toisissa lähteissä rekryointiprosessi on paljon vaiherikkaampi kuin toisissa. Toisissa lähteissä rekryointiprosessia tarkastellaan hyvin yksityiskohtaisesti kun taas toisissa paljon laajempaan kokonaisuutena. Kaikissa lähteissä ei erikseen tunnisteta ja mainita jokaista yksityiskohtaista rekryointiprosessin vaihetta, vaan prosessi jaetaan karkeammin laajempiin kokonaisuuksiin.

Kaikissa kolmessa lähteessä yhtenäistä on kuitenkin se, miten rekryointiprosessi saa alkunsa ja miten se päättyy. Rekryointiprosessi saa alkunsa rekryointitarpeen tunnistamisesta ja päättyy perehdyttämiseen. Rekryointiprosessin sisällä olevat vaiheet vaihtelevat, mutta tietynlaiset prosessin vaiheet löytyvät kuitenkin jokaisesta lähteestä. Näitä ovat muun muassa rekryointitarpeen tunnistaminen, työpaikkailmoitusten laatiminen, haastatteluihin kutsuminen, haastattelukysymysten ja haastattelurungon laatiminen, haastattelut, henkilö- ja soveltuvuusarviointit sekä perehdyttäminen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että haastatteluosio ja haastatteluihin valmistelevat toimenpiteet rekryointiprosessissa ovat yhtenä avainasemassa olevista teemoista kun mietitään koko rekryointiprosessia.

2.3 Haastattelut osana rekryointiprosessia

Rekryointiprosessissa esiintyvät rekryointihaastattelut ovat aina tärkeitä tiedonkeruutapahtumia, missä hakijasta on mahdollista kerätä kaikki mahdollinen tarvittava tieto. Rekryointihaastatteluilla on aina selkeä tavoite: esimiehen tulee haastattelujen perusteella löytää henkilö, joka täyttää avoinna olevaan työtehtävään halutut ominaisuudet ja kriteerit, ja palkata hänet yritykseen. (Markkanen 2009, 21.)

Rekryointihaastattelu on tapahtuma, mikä on aina tilanteeseen, aikaan ja paikkaan sidottu. Rekryointihaastatteluissa lyhyeen aikaan on asetettu paljon vastuuta, sillä haastatteluissa kerätyn tiedon perusteella hakijasta täytyy pystyä tehdä kokonaisvaltainen analyysi hakijan sopivuudesta avoinna olevaan työtehtävään.

tävään. Haastattelijalla on vastuu tehdä oikealaisia tulkintoja hakijasta sekä annettava oikeanlaisia merkityksiä tekemilleen havainnoille, jotta hän osaa tehdä oikean valintapäätöksen. Näin ollen haastatteluihin on aina tärkeää valmistautua huolella. Rekrytointihaastattelut ovat siis jo pelkkänä tiedonkeruutapahtumana erittäin tärkeä osa rekrytointiprosessia ja siinä onnistumista. Rekrytoinnista vastaavien henkilöiden onkin tärkeää tietää, miten rekrytointiprosessin haastattelu- vaihe voidaan toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti. (Markkanen 2009, 23–24.)

3 YRITYSMYYNTI

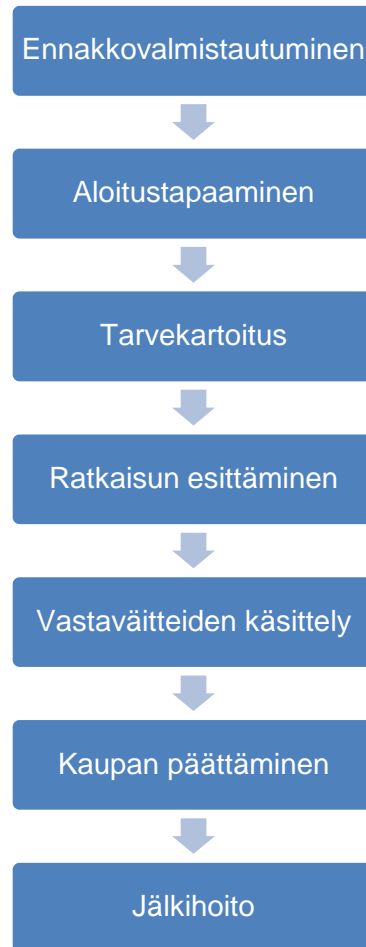
Myyjillä on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan kannalta, sillä jos tulosta ei tule, voi koko yrityksen toiminta loppua. Yritysten liiketoiminta on näin ollen melko suurelta osin riippuvainen myyjien onnistumisista ja myynnistä. Yritysmyyjällä itsellään on niin ikään melko keskeinen rooli jo pelkästään yritystä edustavana toimihenkilönä.

”Myyjä on yrityksen käyntikortti ja vaikuttaa oleellisesti yrityksen imagoon” (Rubanovitsch & Aalto 2012, 19).

B2B-myyntillä, eli yritysmyyntillä, tarkoitetaan yritysten välistä liiketoimintaa ja kauppaa. Yritysmyynti ja markkinointi ovat yritykseltä toisille yrityksille suunnattua myyntiä ja markkinointia. Sana ”B2B” tulee englanninkielisestä sanasta ”business to business” ja B2B-myynti käsitteenä onkin vakiinnuttanut paikkansa yritysmyyntissä. Keskeisimpinä eroina B2B-myyntissä, verrattuna kuluttajille suunnattuun myyntiin eli B2C-myyntiin, pidetään muun muassa tarkemman kohdenuksen tarvetta ja pidemmän ostoprosessin huomioimista. (Tulos 2015.)

Yritysmyyjien toimenkuva kilpailluissa markkinoissa on vuosien saatossa laajentunut entisestään. Hyvä myyjä ei ole enää myyjä, joka myy vain tuotetta tuotteen tilalle. Tänä päivänä kilpailu eri toimialoilla on entistä kovempaa ja yhä useammin asiakkaat haluavat palveluntarjoajilta kokonaisvaltaisia ratkaisuja, jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja jopa ylittää asiakkaan odotukset. Nykyään yritysmyyjän tärkeimpiä tehtäviä onkin löytää asiakkaan aito tarve, nostaa tarve esiin ja tarjota juuri oikeanlaista ratkaisua tähän tarpeeseen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 8.) Tänä päivänä yritysten välisessä B2B-myyntissä ollaankin yhä enemmän ratkaisukeskeisiä tuotekeskeisyyden sijaan.

Myyntiprosessin vaiheet (Kuvio 1.) havainnollistaa myyntiprosessin eri vaiheita ja prosessin etenemistä aina valmistautumisesta asiakkaan jälkihoitoon saakka. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36.)



Kuvio 1. Myyntiprosessin vaiheet. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36.)

Myyntiprosessin (Kuvio 1.) ja siinä esiintyvän tarvekartoituksen avulla yritysmyyjän on helpompi löytää asiakkaan aito tarve, nostaa se esille ja tarjota tämän jälkeen oikeaa ratkaisua asiakkaalle. Myyntiprosessin vaiheiden avulla voidaan todeta myös, että B2B-myyntissä koko myyntiprosessi on vaiherikkaampi kuin esimerkiksi B2C-myyntissä. Näin ollen yritysmyyjän tulee hallita koko prosessi aina myyntikohtaamisen ennakkovalmisteluista asiakkaan jälkihoitoon saakka. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 36.)

3.1 Yritysmyyjän rooli

Usein kuuleekin väitettävän, että hyväksi myyjäksi synnyttään ja ettei hyväksi myyjäksi voi tulla oppimalla. Usein kuullaan kerrottavan myös, että myyjän taidot

ovat luontaisia ja tulevat jo äidinmaidossa. Nykyään tämä väite uskalletaan kuitenkin kumota ja tänä päivänä uskotaan ennemminkin siihen, että jokainen voi oppia hyvän ja menestyvän myyjän taidot halutessaan ja tulla näin hyväksi myyjäksi. (Prokkiksena projekti 2015.)

Huippumyyjiä sanotaankin yhdistävän ennen kaikkea kova halu myyntityöhön. Huippumyyjiltä edellytetään niin myyntiprosessin kokonaisvaltaista hallintaa, kuin myös omien ja kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden hyvää tuntemusta. Myyjän pitää osata kartoittaa asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti ja oltava perusominaisuuksiltaan huippumyyjän kaltainen. Hyvän myyjän ominaisuuksina pidetään muun muassa tehokkuutta, vakuuttavuutta, hyviä kommunikointi- ja kuuntelutaitoja, oma-aloitteisuutta, ystävällisyyttä ja kohteliaisuutta. Tänä päivänä yritysmyyjän työ onkin koko ajan enemmän ja enemmän asiakkuuksien hallintaa. Hyviltä yritysmyyjiltä odotetaan siis hyvien myyntitaitojen lisäksi myös yhä kokonaisvaltaisempia taitoja sekä sosiaalista lahjakkuutta. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 18-19.)

Tänä päivänä useat asiakkaat odottavat myös yritysmyyjien toimivan ikään kuin konsultin roolissa ja tarjoavan omalla tahollaan asiantuntijapalveluita yrityksille. Huippumyyjän pitää pystyä auttaa asiakasta löytämään juuri oikeanlaisia ja asiakkaan tarpeet täyttäviä ratkaisuja ja tuottamaan asiakkaalle tätä kautta selvää bisneshyötyä. Samalla myyjän täytyy myös reagoida nopeasti, mikäli yhteistyö palvelua tarjoavan ja palvelua ostavan yrityksen välillä ei toimi. (Suorakonttori 2015.)

Kaikki yritykset eivät kuitenkaan vielä tänä päivänäkään osaa käyttää myyjien taitoja kokonaisvaltaisesti hyväksi. Muun muassa SMKJ:n puheenjohtaja Jarmo Hyvärinen on todennut vuonna 2009 tehdyssä SMKJ:n Huippumyyjätutkimuksessa, että monet yritykset ovat vielä tälläkin vuosikymmenellä hyvinkin varautuneita ja vanhanaikaisia mitä tulee myynnin kehittämiseen. (Suorakonttori 2015.)

Yritysten onkin tärkeää löytää markkinoilta juuri heidän tarpeisiinsa sopivat myyjät, jotka ohjaavat panoksellaan yrityksen menestykseen. Rekrytoivalla henkilöllä

ja muilla rekryointiprosessiin osallistuvilla työntekijöillä on tärkeä rooli uuden yritysmyyjän rekrytoimisessa, oli rekryointiprosessiin osallistuva henkilö sitten yrityksen ylintä johtoa tai rekrytoimisen tueksi palkattua henkilöstöä. Jotta rekryointiprosessissa onnistutaan ja yritykseen onnistutaan palkkaamaan paras mahdollinen yritysmyyjä, täytyy rekrytoijan olla tietoinen hyvistä rekryointikäytännöistä.

4 REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Yritysmyyjillä on usein melko keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan kannalta. Varsinkin toimeksiantajayrityksessä yritysmyyjä on hyvin keskeisessä roolissa yrityksen liiketoiminnan kannalta, sillä yrityksen kaikki työntekijät yhtä työntekijää lukuun ottamatta ovat B2B-myyjiä. Yritysmyyjän rekrytointiprosessia ei ole tutkittu juurikaan toimeksiantajayrityksessä aiemmin, joten yritysmyyjän rekrytoiminen ja rekrytointiprosessin kehittäminen aiheena oli hyvinkin ajankohtainen huomattavaa kasvua tekevässä uudessa yrityksessä.

4.1 Lähtötilanne

Alkuun selvitin toimeksiantajayrityksen rekrytoimisesta vastaavalta aluejohtajalta, minkälainen toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessi tällä hetkellä on ja mitkä rekrytointiprosessin vaiheet yrityksessä koetaan haasteelliseksi. Kartoitin haastattelun avulla, missä prosessin vaiheissa on kehittämistä ja mitä kautta haasteet tulee esille, jotta tiedetään, että rekrytointiprosessia täytyy mahdollisesti parantaa. Aluejohtajan haastattelu toteutettiin kasvotusten ja siihen käytettiin aikaa noin tunnin verran. Haastattelu toteutettiin vapaasti keskustellen, mutta haastattelun tukena käytettiin ennalta suunniteltua haastattelurunkoa (liite1), joka koostui muutamasta avoimesta kysymyksestä. Haastattelu toimeksiantajayritykseen toteutettiin elokuussa 2015 ja se toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan aina mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin löytämään tosiasioita kuin todentamaan niitä. Tiedonkeruun lähteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään useimmiten ihmistä. (Hirsjärvi ym. 2013, 160-164.)

Toimeksiantajayrityksessä myyjän rekrytointiprosessi saa alkunsa, kun tunnustetaan tarve työntekijälle. Johdon ja omistajien kesken sovitaan ja tunnustetaan resurssit mitä milläkin toimipaikkakunnalla on käytössä. Yrityksessä pitää olla riittävä määrä resursseja, jotta saadaan riittävä määrä tulosta aikaiseksi. Tämän jälkeen mietitään kanavat mitä halutaan käyttää, minkä tyylistä henkilöä haetaan mihinkin rooliin sekä minkälaista osaamista yritykseen tarvitaan. Kun nämä tarpeet on tunnustettu, käynnistetään haku. Toimeksiantajayritys on käyttänyt rekrytoimisen tukena ulkoisia rekrytointipalveluita kuten Työvoimakeskuksen palveluita sekä sosiaalista mediaa, joista esimerkkinä LinkedIn ja Uratie. Pääasiassa on käytetty sähköisiä kanavia. Päämiehen Ricohin soveltuvuusarviopalvelua toimeksiantajayritys on käyttänyt myös tarvittaessa tukemaan omaa käsitystä rekrytoitavasta henkilöstä. Ulkoisia rekrytointikonsultteja yrityksessä ei ole käytetty.

Valintapäätös yrityksessä ei tapahdu yhden tapaamisen perusteella vaan tapauksia ja haastatteluja on keskimäärin yhdestä viiteen, riippuen siitä, kuinka pitkälle hakija rekrytointiprosessissa pääsee. Pelkkään intuitioon toimeksiantajayrityksen nykyisessä rekrytointiprosessissa ei luoteta. Vaikka alkuun työnhakijasta tulisi hyvä tunne, voi olla, että rekrytointi ei loppujen lopuksi osoittaudukaan hyväksi rekrytoinniksi. Aluejohtajan kokemuksen mukaan tämän huomaa yleensä uuden yritysmyyjän ensimmäisen puolivuotisen aikana. Ensimmäisten kuuden kuukauden aikana saa usein jo viitteitä niin työntekijän asenteesta työtä kohtaan kuin myynnillisistä tuloksistakin. Toimeksiantajayrityksessä halutaankin varmistaa se, että jo rekrytointiprosessin aikana voidaan mahdollisimman hyvin varmistua potentiaalisen myyjäkandidaatin asenteesta ja halusta työtä kohtaan ja tätä kautta varmistaa onnistunut rekrytointi ja välttää virherekrytoinnit.

Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksessä aiotaan miettiä muun muassa sitä, miten ulkoisia rekrytointi- ja hakukanavia voidaan hyödyntää. Kaikkiin ulkoisiin rekrytointipalveluihin yrityksessä ei olla oltu tyytyväisiä, kuten ei myöskään sosiaalisen median LinkedIniin. TE-keskuksen kanavien kautta yritykseen on tullut hakemuksia rekrytointiprosessin ollessa käynnissä, mutta hakemuksien sisältö ei ole ollut sellaista mikä olisi yrityksen tarpeisiin soveltunut. LinkedInin kautta ha-

kemuksia ei ole tullut läheskään niin paljon kuin olisi toivottu ja koska tästä palvelusta on aiheutunut yritykselle taloudellisia kuluja, ei yrityksessä koeta, että LinkedIn olisi ollut kannattava rekrytointikanava.

Haastattelun perusteella jaottelin toimeksiantajayrityksen tämän hetkisen rekrytointiprosessin yhteentoista eri vaiheeseen (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessi.

	Rekrytointiprosessi toimeksiantajayrityksessä
1.	Tunnistetaan tarve työntekijälle
2.	Tunnistetaan käytössä olevat resurssit
3.	Hakukanavien valinta
4.	Toivotun osaajaprofiilin määrittäminen
5.	Käynnistetään haku <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisten ulkoisten rekrytointipalveluiden hyödyntäminen
6.	Tapaamiset ja haastattelut
7.	Mahdolliset soveltuvuusarvioinnit
8.	Valinta ja valittavan henkilön kontaktoiminen
9.	Työsopimuksen laatiminen
10.	Sopimuksen allekirjoitus ja aloituksesta sopiminen
11.	Perehdyttäminen

Toimeksiantajayrityksen tämänhetkinen rekrytointiprosessi (Taulukko 2.) eroaa osittain Rekrytointiprosessin vaiheiden vertailu -taulukosta (Taulukko 1.). Toimeksiantajayrityksen tämänhetkinen rekrytointiprosessi etenee niin ikään melko loogisesti tarpeen tunnistamisesta valitun työntekijän perehdyttämiseen, mutta eroavaisuuksia taulukoiden välillä löytyy esimerkiksi haastatteluvaiheiden osalta. Toimeksiantajayrityksessä ei ole erikseen nimetty rekrytointiprosessiin haastatteluihin valmistavia toimia, kuten haastattelurungon ja haastattelukysymysten laatimista ja valmistelua. Toimeksiantajayrityksessä taas on erikseen nimetty yhtenä rekrytointiprosessin vaiheena toivotun osaajaprofiilin määrittäminen. Toimeksiantajayrityksen mielestä rekrytoinnissa on suuri mahdollisuus epäonnistua,

jos ei tiedetä tarkasti mitä haetaan ja minkälaisia ominaisuuksia hakijalta halutaan.

Mihin sitten halutaan vastauksia? Yhtenä haasteena toimeksiantajayrityksessä koetaan tällä hetkellä se, miten yritys tavoittaisi ja löytäisi juuri ne sopivimmat, parhaimmat ja haluttavimmat kandidaatit. Toimeksiantajayrityksessä halutaan tietää miten muissa yrityksissä varaudutaan rekrytoimiseen ennakoivasti ja niin, että siinä vaiheessa kun rekrytoiminen tulee ajankohtaiseksi, voidaan potentiaaliin kandidaateihin olla suoraan yhteydessä ja pyytää haastatteluun. Yksi iso tekijä lienee se miten yrityksessä tuodaan brändiä esiin ja kasvatetaan tunnettuutta. Yrityksessä halutaan oma-aloitteisia työhakemuksia vaikka rekrytoiminen ei olisikaan ajankohtaista juuri sillä hetkellä. Yrityksessä koetaan myös, että henkilökohtaiset kontaktit ovat rekrytoimisen kannalta erittäin arvokkaassa roolissa.

Lisäksi toimeksiantajayrityksessä halutaan tietää lisää hyvistä rekrytointikäytännöistä ja haastattelujen vaikutuksesta onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Yrityksessä ollaan kiinnostuneita siitä, miten rekrytointiprosessin haastatteluvaihe voidaan toteuttaa niin, että varmistetaan osaltaan rekrytoinnissa onnistuminen ja että yritykseen palkataan juuri oikea henkilö. Toimeksiantajayrityksessä ollaan kiinnostuneita myös yritysmyyjän perehdytyksestä ja siitä, minkälaisia perehdytyskäytäntöjä yrityksissä on.

4.2 Kehitettävät teemat

Toimeksiantajayritykseen tekemäni haastattelun perusteella havaitsin kolme kehitysteemaa liittyen rekrytoimiseen. Ensimmäisenä haasteena toimeksiantajayritys kokee sen, miten löytää ja tavoittaa juuri ne sopivimmat, parhaimmat ja haluttavimmat kandidaatit ja vielä niin, että he olisivat tiedossa jo siinä vaiheessa kun rekrytointiprosessia aletaan yrityksessä suunnittelemaan. Toisena kehitysteemana esiin nousivat rekrytointiprosessissa olevat haastattelut ja niiden vaikutus rekrytoimisessa onnistumiseen. Toimeksiantajayrityksessä mietitään miten haastatteluvaihe voidaan toteuttaa niin, että kandidaateista onnistutaan valitsemaan

juuri se paras ja oikea työntekijä yritykseen. Kolmantena kehitysteemana havaittiin perehdyttämisen, sillä toimeksiantajayrityksen mielestä onnistunut rekrytointi ja perehdytys ilmenevät hyvin siinä, miten uusi työntekijä pääsee työelämään ja uuteen työtehtävään kiinni.

Näistä kolmesta kehitysteemasta päädyimme toimeksiantajayrityksen kanssa yhteisymmärryksessä siihen, että syvennyn tutkimaan rekrytointiprosessia ja prosessin haastatteluvaiheita. Pyrin löytämään hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä, joista toimeksiantajayritys voi hyötyä rekrytoidessaan uusia yritysmyyjiä tulevaisuudessa. Perehdyn tutkimuksessani myös rekrytointiprosessin haastatteluvaiheeseen ja tutkin, miten tärkeänä rekrytointiprosessin osana haastatteluvaihetta voidaan pitää.

5 TUTKIMUS

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuuden eri yrityksen yritysmyyjien rekrytoinnista vastaavia henkilöitä. Haastatteluun osallistuvat yritykset olivat eri toimialoilla toimivia yrityksiä, pääasiassa pk-yrityksiä. Haastateltavat yritykset valikoituivat pitkälti yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Tärkeää ja ratkaisevaa tutkimuksen kannalta oli löytää juuri ne oikeat henkilöt yrityksestä, jotka vastaavat yritysmyyjien rekrytoimisesta. Tutkimus toteutettiin kasvotusten haastattelemalla yhtä haastattelua lukuun ottamatta ja niihin käytettiin aikaan noin puolesta tunnista tuntiin per haastattelu. Haastattelut toteutettiin viiden viikon aikana syyslokakuussa vuonna 2015.

Tutkimuksen alkuvaiheessa lähestyin haastateltavia henkilöitä ensin sähköpostilla, missä kerroin lyhyesti tutkimuksestani ja että tulen olemaan heihin lähiaikoina puhelimitse yhteydessä. Kun sain sähköpostiviestiin myöntävän vastauksen, sovimme puhelimitse sopivan ajankohdan haastattelutapaamiselle. Kysyin yhteensä seitsemältä eri yrityksen edustajalta suostumusta haastatteluun joista kuudelta sain myöntävän vastauksen. Haastatteluiden vastausprosentti oli näin ollen 86 %. Tutkimuksessa tehdyt haastattelut toteutettiin suunniteltuun haastattelurunkoon ja kysymyspatteristoon tukeutuen. Kysymyksiä haastattelurungossa oli 18 kappaletta, joista suurin osa oli avoimia kysymyksiä.

5.2 Tutkimushaastattelujen vastaukset

Tutkimukseen osallistui kuusi eri yrityksen edustajaa, jotka vastaavat yrityksissään yritysmyyjien rekrytoinnista. Vastaajat koostuivat pääasiassa toimitusjohtajista, hr-päälliköistä ja myyntipäälliköistä. Yritysten ja haastateltavien nimet on muutettu.

Taulukko 3. Tutkimukseen osallistuneet yritykset ja haastateltavat.

	Yritys	Haastateltava
1.	Yritys A	Mäkelä
2.	Yritys B	Heikkilä
3.	Yritys C	Jokela
4.	Yritys D	Laitala
5.	Yritys E	Säkylä
6.	Yritys F	Aurala

Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko koostui pääosin rekrytointiprosessin haastatteluvaiheeseen liittyvistä kysymyksistä (liite 2), sillä juuri haastatteluvaihe rekrytointiprosessissa oli se osa-alue, mikä toimeksiantajayritystä kiinnosti. Tämän osa-alueen lisäksi kartoitettiin miten yritysten rekrytointiprosessi saa alkunsa ja etenee yrityksissä, ketkä muut rekrytoijan lisäksi osallistuvat yritysmyyjän rekrytointiprosessiin, varaudutaanko yrityksissä ennakoivasti rekrytoimiseen, minkälaisia ominaisuuksia työnhakijalta halutaan sekä työhaastatteluiden jälkeistä aikaa ja perehdyttämistä. Näiden avulla pyrittiin löytämään hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä ja tutkimaan haastattelujen tärkeyttä yritysmyyjän onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen haastattelukysymykset jaoin neljään eri kategoriaan; rekrytoiminen yleisellä tasolla, haastattelut osana rekrytointiprosessia, hakijan ja hyvän työhaastattelun ominaisuudet sekä haastattelujen jälkeen.

5.2.1 Rekrytoiminen yleisellä tasolla

Haastattelun alussa kartoitin haastateltavien yritysten rekrytointiprosessia ja sitä, miten rekrytointiprosessi saa alkunsa ja etenee yrityksessä. Noin puolet vastaajista kertoi rekrytointiprosessin käynnistyvän siitä, kun tunnistetaan tarve uudelle yritysmyyjälle. Vastausten perusteella tarve rekrytoimisen käynnistämiseksi syntyy useimmiten koeajan tai työsuhteen päättymisen takia, tai yritysmyyjän eläköitymisen tai irtisanoutumisen takia. Yritys B:ssä nostettiin edellä mainittujen seik-

kojen lisäksi rekrytointiprosessin käynnistämisen syyksi myös se, että myyntiorganisaatioon haetaan lisää myyntivoimaa ja tämän kautta kasvua yritykselle. Yritys C:ssä Jokela mainitsi, että ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä mietitään onko olemassa olevassa tiimissä työntekijä joka voitaisiin nostaa sisäisesti uuteen työtehtävään yritysmyyjäksi. Jos yrityksessä tunnustetaan kuitenkin tarve uudelle yritysmyyjälle, etenee rekrytointiprosessi vastaajayrityksissä pääpiirteittäin seuraavasti:

- Työnkuvan määrittely
- Rekrytointikanavan valinta
- Työpaikkailmoituksen laatiminen
- Hakemusten käsittely
- Haastattelu(t)
- Valinta
- Perehdytys

Yritysmyyjää rekrytoidessa useat vastaajista kertoivat hyödyntävänsä olemassa olevat verkostot mahdollisimman hyvin. Yritys A:ssa Mäkelä mainitsi palkanneensa pääasiassa kaikki yritysmyyjät verkostojen ja erilaisten kontaktien kautta. Näissä tapauksissa rekrytointiprosessi ei myöskään aina ole niin monivaiheinen, sillä verkostojen avulla hakijasta tiedetään usein jo taustatietoja sekä muuta perustietoa.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä rekrytointiprosessiin osallistuu aina palkkaava esimies. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä yhdessäkään ei kuitenkaan koko rekrytointiprosessia toteuteta yhden henkilön toimesta, vaan prosessin eri vaiheissa mukaan tulee aina muitakin yrityksen työntekijöitä. Pääasiassa muut yritysmyyjän rekrytointiprosessiin osallistuvat henkilöt ovat esimiestehtävissä toimivia henkilöitä kuten toimitusjohtaja, aluejohtaja, hr-päällikkö tai myyntijohtaja. Valtaosassa haastatelluista yrityksistä rekrytointiprosessiin otetaan jossain vaiheessa mukaan myös hakijan tulevia kollegoita ja muiden tiimien työntekijöitä. Esimerkiksi Yritys F:ssä palkkaavan esimiehen Auralan lisäksi yritysmyyjän rekrytointiprosessiin osallistuu noin 4-5 hengen eri osastojen esimiehistä koostuva tiimi.

Suurin osa vastaajista kertoi varautuvansa ennakoivasti yritysmyyjän rekrytoimiseen. Esimerkiksi Yritys B:ssä Heikkilä kertoi, että eläköityvän myyjän tilalle aletaan valmistella uuden työntekijän rekrytoimista jopa vuotta ennen ja uusi myyjä saatetaan palkata muutamaksi kuukaudeksi eläköityvän työntekijän rinnalle opimaan. Loput yrityksistä kertoivat, ettei rekrytoimiseen varauduta ennakoivasti vaan prosessi käynnistetään vasta kun tarve uudelle yritysmyyjälle tunnistetaan. Suuressa osassa yrityksistä kerrottiin kuitenkin, että suosituksia otetaan vastaan jatkuvasti ja osassa yrityksistä suora hakua tehdään myös jatkuvasti.

5.2.2 Haastattelut osana rekrytointiprosessia

Haastattelututkimuksen toisessa osiossa syvennyttiin rekrytointiprosessin haastatteluvaiheeseen sekä haastattelujen merkitykseen ja vaikutukseen onnistuneessa rekrytointiprosessissa. Yksikään yrityksistä ei kertonut palkanneensa yritysmyyjää ilman haastattelua tai tapaamista vaan saamiensa vastausten perusteella työhaastatteluja tai tapaamisia on yhdestä kuuteen riippuen yrityksestä. Yritys B:ssä Heikkilä kertoi, että yksikin tapaaminen saattaa riittää, kun taas yritys E:ssä tapaamisia/haastatteluja voi olla jopa kuusi, ennen kuin uusi myyjä palkataan. Yleisin määrä haastatteluille oli kolme ja suurin osa yrityksistä kertoikin rekrytointipäätöksen tapahtuvan kolmen tapaamisen perusteella. Yrityksissä kerrottiin myös, että yritysmyyjää rekrytoidessa haastatteluprosessiin otetaan mukaan usein lisäksi yrityksen olemassa olevia työntekijöitä ja pääasiassa työnhakijan tulevia kollegoita. Tätä ei toteuteta aina, mutta valtaosa yrityksistä kertoi osallistavansa muitakin työntekijöitä ja etenkin tulevia kollegoita haastatteluprosessissa. Ainoastaan yritys D ei maininnut osallistavansa muita työntekijöitä tai olemassa olevia yritysmyyjiä rekrytointiprosessissa.

Lähes kaikki vastaajista olivat yksimielisiä siitä, että rekrytoijan hyvä valmistautuminen on yksi tärkeimpiä elementtejä onnistuneessa työhaastattelussa. Työhaastatteluun valmistautuessa rekrytoijan täytyy olla tietoinen siitä kuka haastatteluun on tulossa, joten taustatutkimus on hyvä suorittaa ennen tapaamista. Tällä viitattiin suuressa osassa yrityksistä ainakin hakemuksen ja cv:n läpikäymiseen

ja tätä kautta hakijaan tutustumiseen ennalta. Yrityksissä koettiin, että rekrytoijan on myös tärkeää suunnitella ja valmistella haastattelurunko, aikatauluttaa tapaaminen ja luoda osaltaan hyvä ilmapiiri ja olosuhteet tapaamiselle. Yritys C:n Jokela mainitsi seuraavaa:

”Haastatteluun ei pidä mennä kiireessä eikä asettaa haastatteluille liian tiukkaa aikataulua. Jos haastatteluita on useampi peräkkäin, on niiden välillä hyvä koota edellisen kohtaamisen plussat ja miinukset yhteen ennen seuraavaan haastatteluun siirtymistä.”

Lähes yksimielisiä tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oltiin siitä, että rekrytoijan tulee johtaa haastattelua, mutta kuitenkin niin, että työnhakija on eniten äänessä. Rekrytoijalla tulee olla selvät kysymykset ja tahtotila siitä mitä haetaan ja mitä hakijasta halutaan saada selville. Kysymysten oikeinasettelu koettiin myös tärkeäksi, jotta saadaan vastauksia juuri niihin asioihin mitä hakijasta halutaan selvittää. Yritys A:ssa onnistuneen työhaastattelun elementeiksi nostettiin positiivinen intuitio ja fiilis työnhakijasta ja Yritys B:ssä hyvä ensivaikutelma ja hakijan avoimuus koettiin onnistuneen työhaastattelun elementeiksi. Yritys A:ssa Mäkelä jatkoi myös, ettei juurikaan valmistaudu työhaastatteluihin rekrytoijana. Hän oli vastaajista ainoa, joka kertoi, ettei käytä paljoakaan aikaa haastatteluihin valmistautumiseen etukäteen. Hänen yrityksessään lähes kaikki yritysmyyjät oli palkattu myös verkostoja hyödyntämällä.

Kaikki vastaajista kertoivat, että haastattelut toteutetaan aina kasvotusten, mutta kolmanneksessa yrityksistä on käytetty video- ja puhelinhaastatteluita kasvokkain haastattelun lisäksi. Kasvotusten haastatteluista ei ole kuitenkaan luovuttu, vaan ne koetaan edelleen erittäin tärkeänä osana yritysmyyjän rekrytointiprosessissa. Yritys A:ssa Mäkelä totesi seuraavasti:

”Haastattelut toteutetaan aina kasvotusten. Haastatteluihin ja rekrytointiprosessiin yleisestikin halutaan käyttää aikaa ja haastattelut halutaan suorittaa huolella kasvotusten, sillä virherekrytointi maksaa yritykselle paljon. Vääränlaisen rekrytointin kautta koko olemassa olevan myyntiorganisaation kemia saattaa hajota.”

Yritys C:ssä ja E:ssä kerrottiin, että videohaastattelut ovat hyvä apuväline kasvokkain haastattelun rinnalla ja niitä käytetäänkin enemmän kasvokkain haastattelun tukena. Videohaastattelujen käyttöä ei muissakaan yrityksissä tyrmätty kokonaan. Yritys F:n Aurala kertoi, että mahdollisesti tulevaisuudessa videohaastattelut yleistyvät heidänkin yrityksessä ja ne saatetaan ottaa käyttöön.

Kaikissa yrityksissä kerrottiin haastattelujen tukena käytettävän ennalta suunniteltua haastattelurunkoa. Yrityksissä oltiin yksimielisiä siitä, että toimivana apuvälineenä ja haastatteluiden tukena on koettu strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelurunko. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti etukäteen (Tilastokeskus 2015). Kaikki vastaajat kertoivatkin haastattelevansa vapaasti keskustellen suunniteltuun haastattelurunkoon tukeutuen ja useat yrityksistä kertoivat haastattelurungon kysymyksien koostuvan etukäteen valikoiduista peruskysymyksistä, joita muokataan aina haastateltavan mukaan. Lähes kaikki yrityksistä vastasivat kysymyksien valikoituvan hakemukseen ja tulevaan työtehtävään pohjautuen. Yritys C:n Jokela kertoi heillä olevan käytössä perushaastattelurunkoja, joita HR on vuosien saatossa luonut ja joita muokataan aina haastattelukierrosten mukaan. Jokela jatkoi myös, että heidän yrityksessä halutaan hakijan saavan hyvän kuvan rekrytoivasta yrityksestä ja että haastattelukysymyksien avulla halutaan tutustua hakijaan mahdollisimman hyvin. Jokela mainitsi kuitenkin, että on erittäin tärkeää ettei hakijalta kysytä liian henkilökohtaisia kysymyksiä esimerkiksi perhesuhteisiin liittyen.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä myös siitä, että avoimet kysymykset ovat ratkaisevimpia haastattelukysymyksiä onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Osassa yrityksistä mainittiin ratkaisevimmiksi kysymyksiksi yritysmyyjää rekrytoidessa myös tuloksellisuuteen, tavoitehakuisuuteen ja menestykseen viittaavat kysymykset. Osassa yrityksistä kerrottiin ennalta-arvaamattomien kysymysten, joihin hakijan on hankala ennalta valmistautua, olevan hyviä haastattelukysymyksiä. Usein varsinkin kokenut yritysmyyjä osaa valmistautua työhaastatteluihin ja

haastatteluissa esitettäviin kysymyksiin jo melko hyvin, joten ennalta-arvaamattomien ja yllättävien kysymysten avulla nähdään hakijan aito reaktio ja vastaus, mihin hän ei ole etukäteen voinut valmistautua.

5.2.3 Hakijan ja hyvän työhaastattelun ominaisuudet

Työhaastatteluissa ilmenevien hakijan ominaisuuksien koetaan olevan yhteydessä onnistuneeseen rekrytointiin. Halutut ominaisuudet saattavat vaihdella kuitenkin hieman rekrytoivasta yrityksestä riippuen. Suurin osa vastaajista kertoi kuitenkin, että yritysmyyjältä vaadittujen perusominaisuuksien täytyy olla kunnossa, jotta rekrytoinnissa onnistutaan. Näihin hyviin perusominaisuuksiin lueteltiin muun muassa hakijan avoimuus, sosiaalisuus, asiakaspalveluhenkisyys, hyvät kommunikointitaidot, itseluottamus sekä reipas ulkoinen olemus ja huoliteltu ulkonäkö. Hyvälle ensivaikutelmalle ja oikeanlaiselle kehonkielelle annettiin myös painoarvoa, unohtamatta työtehtävään haluttuja ja vaadittuja ominaisuuksia. Lisäksi Yritys A:n Mäkelä kertoi, että hakijan hyvät ominaisuudet näkee jo haastatteltavan istumatyylissä. Yritys C:n Jokela nosti tärkeäksi ominaisuudeksi hakijan saman henkisyyden yrityksen arvojen kanssa. Näihin edellä mainittuihin työnhakijan ominaisuuksiin ja piirteisiin kerrottiin rekrytoijan usein kiinnostavan huomiota juuri haastatteluvaiheessa.

Kuten edellä mainittiin, on ensivaikutelmalla oma roolinsa yritysmyyjää rekrytoidessa. Kaikki vastaajista kokivat hyvän ensivaikutelman melko tärkeänä ja merkittävänä osana kun rekrytoidaan uutta yritysmyyjää, mutta suurimmassa osassa yrityksistä kerrottiin kuitenkin kokonaisuuden ratkaisevan loppupeleissä. Yritys E:n Säkylä kertoi ensivaikutelmalla olevan merkitystä, sillä sen koetaan jäävän usein parhaiten mieleen. Ensivaikutelman koetaan kuitenkin antavan ennemminkin viitteitä siitä, minkälainen rekrytointi voisi olla, mutta ensivaikutelman ei koeta olevan ratkaisevassa roolissa onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Yritys F:n Aurala puolestaan kertoi ensivaikutelman olevan ratkaisevimpia asioita mitä tulee rekrytoimiseen. Hän mainitsikin, että jos ensivaikutelma on pielessä, ei rekrytointiprosessia kannata hakijan kanssa jatkaa.

Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta kertoivat luottavansa omaan intuitioon yritysmyyjää rekrytoidessa, vaikka hyvä intuitio ei kaikissa tapauksissa ollut osoittautunutkaan oikeaksi. Silti lähes kaikki antoivat intuitiolle painoarvoa. Yritys E:n Säkö oli vastaajista ainoa, joka ei kertonut luottavansa intuitioon vaan ennemminkin aina faktatietoon.

5.2.4 Haastattelujen jälkeen

Kaikki yrityksistä kertoivat pyrkivänsä olemaan hakijoihin yhteydessä haastattelujen jälkeen riippumatta siitä pääsiko hakija jatsoon vai ei, tai tuliko hakija valituksi tai ei. Eroavaisuuksia yritysten väliltä löytyi lähinnä yhteydenpitokäytäntöihin liittyen. Toisissa yrityksissä koettiin erittäin tärkeänä, että viestintä hakijan suuntaan on kokoajan kunnossa ja että hakija pidetään kaikkien rekrytointiprosessin vaiheiden aikana tietoisena siitä, missä rekrytoinnissa mennään. Toisissa yrityksissä taas jatkuvaa viestintää ei koettu niin tärkeänä. Valtaosassa yrityksistä kerrottiin kuitenkin, että hakijalle joka ei tullut valituksi ilmoitetaan valinnasta vähintäänkin sähköpostitse. Yritys C:n Jokela kertoi, että kaikki tavatut hakijat jotka eivät tulleet valituksi soitetaan läpi ja kerrotaan mistä hakijassa tykättiin, mutta myös se miksi hakijan kanssa ei edetty pidemmälle. Lähes kaikissa yrityksissä jatsoon päässeeseen tai työhön valittuun henkilöön ollaan yhteydessä pääasiassa puhelimitse tai kasvotusten. Poikkeuksena Yritys A:n Mäkelä, joka kertoi, ettei jatsoon päässeeseen tai valituksi tulleeseen hakijaan oteta aina heti yhteyttä vaan odotetaan, että hakija ottaa itse yhteyttä rekrytoijaan. Mäkelän kokemuksen mukaan näin nähdään hyvin, kuinka kiinnostunut hakija todellisuudessa on työstä.

Valtaosa vastaajista kertoi pitävänsä kirjaa potentiaalisista hakijoista jotka eivät tulleet valituksi, mutta jotka pääsivät rekrytointiprosessissa loppusuoralle. Yrityksissä mainittiin kuitenkin, että on tärkeää muistaa kysyä hakijalta aina lupa tietojen säilyttämiseen. Osassa yrityksissä ollaan oltu näihin hakijoihin yhteydessä, kun rekrytoiminen on tullut seuraavan kerran ajankohtaiseksi. Valitettavan usein hakija on kuitenkin ehtinyt työllistyä jo muualle. Yritys B:n Heikkilä kertoi, että

potentiaalisia hakemuksia saatetaan arkistoida ja kun rekrytoiminen tulee seuraavan kerran ajankohtaiseksi, saatetaan näihin hakijoihin olla yhteydessä. Hänen mielestään ei pidä kuitenkaan unohtaa, että markkinoilla on paljon uusia potentiaalisia hakijoita. Näillä hakijoilla Heikkilä viittasi muun muassa korkeakouluista valmistuneisiin työnhakijoihin. Heikkilä jatkoi vielä, että jos rekrytoiminen tulisi nyt ajankohtaiseksi, aloittaisi hän rekrytointiprosessin normaalisti alusta alkaen. Yritys A oli vastaajista ainoa, missä kenenkään ei-valituksi tulleen hakijan tietoja ei säilytetä enää valinnan jälkeen.

Perehdytyskäytännöt yrityksissä vaihtelevat, mutta kaikki vastanneista kertoivat panostavansa uuden yritysmyyjän perehdytykseen. Suuressa osassa yrityksissä on käytössä yrityksen oma perehdytysuunnitelma, jota muokataan tarvittaessa uuden työntekijän mukaan. Useassa yrityksistä perehdytysjakso voidaan jakaa useampaan osaan, kuten hallinnolliseen perehdytykseen, organisaatiotason perehdytykseen, työtehtävätason perehdytykseen ja itseoppimiseen. Perehdytysjakson kesto voi vaihdella yrityksestä riippuen, mutta esimerkiksi Yritys C:n Jokela mainitsi, että heidän yrityksessä puhutaan keskimäärin vuoden matkasta, ennen kuin yritysmyyjä on sisällä talon tavoissa ja työtehtävässä. Noin puolet vastaajista kertoivat osallistavansa myös yrityksessä pidempään työskennelleitä yritysmyyjiä uuden myyjän perehdytykseen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä ja syventyä tarkemmin rekrytointiprosessiin kuuluvaan haastatteluvaiheeseen ja sen merkitykseen ja tärkeyteen rekrytointiprosessissa. Tekemäni haastattelututkimuksen perusteella hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä löytyi useampia. Näiden rekrytointikäytäntöjen avulla tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat kokeneet onnistuvansa yritysmyyjän rekrytointiprosessissa ja saavansa taloon parhaan mahdollisen yritysmyyjän. Näiden hyväksi havaittujen käytäntöjen avulla on mahdollista kehittää jatkossa myös yritysmyyjien rekrytoimista toimeksiantajayrityksessä.

6.1 Hyväksi havaitut rekrytointikäytännöt

Seuraavassa on esitelty tutkimuksen perusteella löydettyjä keskeisiä ja parhaimmiksi koettuja rekrytointikäytäntöjä, joiden avulla yritysmyyjän rekrytoimisessa on onnistuttu.

Varaudu, hyödynnä verkostot ja osallista

Tutkimuksenkin perusteella voidaan allekirjoittaa väite, että yritysmyyjän rekrytoiminen on niin yrityksille kuin hakijallekin hyvin kokonaisvaltainen prosessi. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, ettei yritysmyyjän rekrytointiprosessia tule aloittaa vasta siinä vaiheessa kun sille koetaan varsinainen tarve, vaan myyjän rekrytoimiseen on syytä varautua jatkuvasti ja ennakoivasti. Yritysmyyjien rekrytoimisesta vastaavien henkilöiden on hyvä pitää silmät koko ajan auki uusille potentiaalisille yritysmyyjille. Kun rekrytoimiseen valmistaudutaan jatkuvasti ennakoivasti olemalla valppaana uusista potentiaalisista yritysmyyjistä, ei rekrytointiprosessin aloittaminen tarpeen tullen vaadi niin suuria ponnisteluja ja ajallisia resursseja.

Myyntityössä koetaan tärkeäksi myös verkostot ja niitä kannattaa haastattelututkimuksen perusteella hyödyntää myös uutta yritysmyyjää rekrytoimessa, jatkuvaa

suositusten vastaanottamista unohtamatta. Verkostot ja suositukset eivät kuitenkaan itsessään takaa onnistunutta rekrytointia, vaan ennemminkin antaa vihjeitä potentiaalisista yritysmyyjistä. Tutkimuksessa ilmeni myös, ettei yritysmyyjän rekrytointiprosessia ole hyvä toteuttaa alusta loppuun saakka ainoastaan yhden työntekijän, esimerkiksi palkkaavan esimiehen toimesta, vaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa on hyvä osallistuttaa myös yrityksessä jo työskenteleviä myyntihenkilöitä eli tulevan yritysmyyjän mahdollisia kollegoita.

Haastattele ja valmistaudu huolella

Rekrytointiprosessin haastatteluvaiheeseen on tutkimuksen perusteella syytä panostaa. Rekrytointihaastattelut koettiin yhtenä tärkeimpänä rekrytointiprosessin osa-alueena, sillä haastatteluvaiheessa yritysmyyjäkandidaatista on mahdollista saada kaikki tarvittava ja haluttu tieto. Hakijan kanssa on hyvä tavata keskimäärin kolme kertaa ja ainakin yhteen haastatteluun on hyvä ottaa mukaan vähintään yksi yrityksessä jo työskentelevä yritysmyyjä. Rekrytoijan huolellinen valmistautuminen haastatteluihin koettiin yhtenä tärkeimpänä elementtinä rekrytoinnin onnistumisen kannalta, joten haastatteluihin valmistautumiseen on syytä panostaa. Suunnittele ja valmistele haastattelurunko ja kysymykset, aikatauluta tapaaminen ja luo omalta osaltasi hyvät olosuhteet haastattelulle. Haastattele vapaasti keskustellen ennalta suunniteltuun haastattelurunkoon tukeutuen ja johda keskustelua, mutta kuitenkin niin, että haastateltava on eniten äänessä. Pidä tavoitteena sitä, että saat haastattelemalla kaiken tarvittavan ja halutun tiedon hakijasta. Muista kuitenkin välttää liian henkilökohtaisia kysymyksiä esimerkiksi perhesuhteisiin ja mahdollisiin perheenlisäyksiin liittyen.

Avoimet haastattelukysymykset osana onnistumista

Haastatteluissa esitetyt avoimet kysymykset ovat onnistuneen yritysmyyjän rekrytoimisen kannalta ratkaisevimpia haastattelukysymyksiä. Oikeinaseteltujen ja hyvin valmisteltujen avoimien kysymysten avulla hakijasta saadaan mahdollisimman paljon tarvittavaa tietoa esille sen ajan puitteissa, mitä haastatteluun on varattu aikaa. Yritysmyyjäkandidaattia haastatellessa on hyvä esittää tuloksellisuus-

teen ja tavoitehakuisuuteen viittaavia kysymyksiä, mutta myös ennalta-arvaamattomia ja yllättäviä kysymyksiä, joihin hakijan on ennalta vaikea valmistautua. Useat yritykset kokevat, että varsinkin kokenut yritysmyyjä osaa valmistautua hyvin perinteisiin haastattelukysymyksiin. Tämän takia on ensisijaisen tärkeää miettiä myös ennalta-arvaamattomia kysymyksiä, joihin hakijan on vaikea etukäteen valmistautua.

Hakijan perusominaisuudet kunnossa

Työhaastatteluissa ilmenevien hakijan ominaisuuksien koetaan olevan osaltaan yhteydessä yritysmyyjän onnistuneeseen rekrytointiin. Yritysmyyjältä vaadittujen perusominaisuuksien kuten myyjän avoimuuden, sosiaalisuuden, asiakaspalveluhenkisyyden, kommunikointitaitojen, itseluottamuksen ja ulkoisen olemuksen tulee olla kunnossa. Myös ensivaikutelma kertoo jonkin verran hakijasta. Ensivaikutelma voi kuitenkin muuttua haastatteluiden edetessä suuntaan tai toiseen, joten ensivaikutelman voidaan ennemminkin ajatella antavan viitteitä siitä, millainen työntekijä hakija mahdollisesti voisi olla. Hyvään intuition hakijasta saa myös luottaa, mutta oma intuitio ei saa ratkaista liikaa rekrytoimisen kannalta eikä sitä voi pitää absoluuttisena totuutena.

Pidä hakijat ajan tasalla ja muista potentiaaliset hakijat jatkossa

Kun haastattelut ovat ohi ja päätös etenemisestä on tehty, tulee kaikki haastateltavat kontaktoida asian mukaisesti riippumatta siitä pääsiko hakija jatkoon vai ei tai tuli hän valituksi tai ei. Työhön valittu uusi yritysmyyjä kannattaa tavata kasvotusten ja kertoa hänelle valinnasta, mikäli mahdollista. Jos ennen lopullista valintaa halutaan kuulostella miten kiinnostunut potentiaalinen yritysmyyjäkandidaatti avoimesta työpaikasta on, on joissain tapauksissa koettu hyvänä käytäntönä odottaa muutama päivä, että hakija ottaa mahdollisesti itse yhteyttä ja kysyy jatkosta. Näin on viimeistäänkin vakuututtu siitä, että valittua työntekijää kiinnostaa aidosti avoinna oleva työtehtävä. Muut hakijat, jotka eivät tule valituksi, on hyvä informoida päätöksestä vähintäänkin sähköpostitse tai puhelimitse. Tulevaisuutta ajatellen on myös hyvä pitää kirjaa potentiaalisista hakijoista, jotka pääsivät loppusuoralle, mutta eivät tulleet syystä tai toisesta valituksi. Hakijan tietojen

säilyttämiseen tulee kuitenkin pyytää aina hakijan lupa. On hyvä muistaa myös, että seuraavan kerran rekrytoimisen ollessa ajankohtaista saattaa edellisen rekrytointikierroksen potentiaalinen hakija olla jo työllistynyt. Lisäksi viime rekrytointiprosessin päättymisen jälkeen on markkinoille saattanut vapautua paljon uusia potentiaalisia hakijoita, joita ei ole syytä unohtaa. Rekrytoimisen tullessa uudelleen ajankohtaiseksi kannattaa mieleen jääneet edelliseen rekrytointiprosessiin osallistuneet hakijat soittaa kuitenkin läpi ja kysyä, minkälainen työtilanne heillä tänä päivänä on – verkostoja ja suosituksia unohtamatta.

Perehdytä

Rekrytointiprosessin häämöttäessä loppua ja uuden yritysmyyjän valinnan jälkeen uusi yritysmyyjä tulee perehdyttää huolellisesti tehtävään. Yrityksessä on hyvä olla olemassa perehdytysuunnitelma, jota voidaan muokata uuden työntekijän mukaan ja tarpeita vastaavaksi. Perehdytystä ei tule koskaan laiminlyödä, oli kyseessä sitten kokenut tai täysin ”keltanokka” yritysmyyjä, joka aloittaa uudessa työtehtävässä. Perehdytysvaiheeseen on hyvä osallistuttaa niin ikään yrityksen muita työntekijöitä ja yrityksen olemassa olevia yritysmyyjiä.

6.2 Haastatteluvaiheen merkitys rekrytointiprosessissa

Hyväksi havaittujen rekrytointikäytäntöjen lisäksi tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, miten tärkeänä ja olennaisena yritysmyyjän rekrytointiprosessin osana haastatteluvaihetta voidaan pitää.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että rekrytointiprosessin osana olevalla haastatteluvaiheella on merkittävä rooli rekrytointiprosessissa jo sen takia, että yksikään tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä ei ollut palkannut yritysmyyjiä ilman minkäänlaista haastattelua tai tapaamista. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta lisäksi, että haastatteluvaihe on yritysmyyjän rekrytointiprosessissa juuri se osa-alue, missä hakijasta on mahdollista saada kaikki tarvittava tieto, jonka avulla hakijasta voidaan tehdä päätelmiä hänen sopivuudesta avoinna olevaan työtehtävään. Tämä johtopäätös tukee myös teoriaosiossa esiin tullutta väi-

tettä, että rekrytointiprosessin haastatteluvaihe on jo pelkkänä tiedonkeruutapah-
tumana tärkeä osa rekrytointiprosessia, sillä haastatteluvaiheessa hakijasta voi-
daan kerätä kaikki tarvittava ja haluttu tieto. On hyvä kuitenkin tiedostaa, että
rekrytoijalla on päävastuu haastatteluvaiheen onnistumisesta. Se, että rekrytoija
on osaltaan valmistautunut huolellisesti haastatteluihin ja valmistellut kysymykset
huolella, antaa hyvät mahdollisuudet saada hakijasta kaikki tarvittava tieto sen
ajan puitteissa, mitä haastatteluihin on varattu aikaa. Myyjäkandidaatista on hyvä
selvittää haastattelujen avulla myös valmiutta hyvältä myyjältä odotettuihin omi-
naisuuksiin. Hyvän myyjän ominaisuuksina pidetään yleisesti ottaen muun mu-
assa vakuuttavuutta, hyviä kommunikointitaitoja, itseluottamusta, oma-aloittei-
suutta, avoimuutta ja kohteliaisuutta.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että huolellisesti ja perusteellisesti suo-
ritetun rekrytointiprosessin ja rekrytointiprosessiin olennaisena osana kuuluvan
haastatteluvaiheen myötä yritys voi osaltaan varmistua siitä, että yrityksen te-
kemä investointi uuden työntekijän hakemiseen ja palkkaamiseen ei mene huk-
kaan.

7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida suoraan arvioida tutkimuksen reliabilitteettia (luotettavuutta) ja validiteettia (pätevyyttä). Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat yleensä ainutlaatuisia tutkimuksesta riippuen ja näin ollen myös tutkimustulokset voivat vaihdella tutkimuksesta riippuen. Yhtenä keinona tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin todentaa laadullisessa tutkimuksessa esimerkiksi kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamista. (Hirsjärvi ym. 2013, 231-232.)

7.1 Jatkotutkimusaiheet

Toimeksiantajayrityksen rekrytointiprosessin nykytilannetta kartoittaessa esiin nousi kolme kehitettävää teemaa liittyen rekrytointiprosessiin. Näistä kehitettävistä teemoista päädyin tutkimaan hyväksi havaittuja rekrytointikäytäntöjä ja haastatteluvaiheen merkitystä rekrytointiprosessissa. Näiden lisäksi toimeksiantajayrityksessä koettiin haasteena se, miten löytää ja tavoittaa juuri ne sopivimmat, parhaimmat ja haluttavimmat myyjäkandidaatit ennakoivasti niin, että potentiaaliset yritysmyyjät olisivat tiedossa jo siinä vaiheessa kun rekrytointiprosessia aletaan suunnittelemaan. Kolmantena kehitysteemana toimeksiantajayrityksessä nousi esiin uuden yritysmyyjän perehdyttäminen ja se, miten perehdyttämisessä voidaan onnistua niin, että uusi yritysmyyjä pääsee heti alusta alkaen mahdollisimman hyvin työelämään ja uuteen työtehtävään kiinni.

Jatkotutkimusaiheena toimeksiantajayritys voisi teettää tutkimuksen, missä syvennyttään tarkemmin ennakoivaan rekrytoimiseen. Tutkimuksessa olisi hyvä selvittää, miten toimeksiantajayrityksessä voitaisiin löytää ja tavoittaa potentiaaliset yritysmyyjäkandidaatit ennen kuin koko rekrytointiprosessia edes varsinaisesti käynnistetään. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla uuden yritysmyyjän pe-

rehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä niin, että uudella myyjällä on kaikki valmiudet ja edellytykset päästä alusta alkaen mahdollisimman hyvin uuteen työtävään kiinni.

LÄHTEET

Barona 2015. Valinnan vaikeus – miksi rekrytointi takkuu? Viitattu 14.11.2015. <https://www.barona.fi/ajankohtaista/rekrytrendit/20140616-miksi-rekrytointi-takkuu>.

Empore 2015. Rekrytointi ja rekrytoinnin suunnittelu. Viitattu 9.11.2015. <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>.

HC Services 2015. Rekrytointitutkimus 2015. Viitattu 14.11.2015. <http://www.somemhow.fi/rekrytointitutkimus-2015>.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Suomi: Talentum.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.

Prokkiksena projekti 2015. Voiko jokainen oppia menestyvän myyjän taidot? Viitattu 14.11.2015. <http://vimasa-projekti.blogspot.fi/2012/04/voiko-jokainen-oppia-menestyvan-myyjan.html>.

Ricoh Finland 2015. Rekrytointiprosessi Ricohilla: Esimiehen opas 2015.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän myy paremmin. 7. painos. Saarijärvi: Johtajatiimi.

Salminen, A.; Saranen, H. & Saranen, J. 2003. Henkilöstöjohtaminen ICT-alalla – nykytila ja kehitystarpeet ohjelmistoyrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suomen Yrittäjät 2015. Viitattu 9.11.2015. http://www.yrittajat.fi/fi-FI/tyonantaja-nabc/ensimmaisen_tyontekijan_palkkaaminen/.

Suorakonttori 2015. Mistä on huippumyyjät tehty? Viitattu 14.11.2015.
<http://www.suorakonttori.fi/crm.asp?pageid=281>.

Tilastokeskus 2015. Viitattu 14.11.2015. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>.

Tulos 2015. Digitaalisen markkinoinnin sanasto. Viitattu 15.11.2015.
<http://www.tulos.fi/sanasto/>.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Viro:
Meedia Zone OÜ.

Haastattelukysymykset toimeksiantajayritykseen

1. Miten rekryointiprosessi saa alkunsa ja etenee SolutionManager Oy:ssa?
2. Miten toimivana koet itse rekryointiprosessin ja sen etenemisen yrityksessä?
3. Missä rekryointiprosessin vaiheissa ilmenee haasteita / ongelmia?
4. Mitä kautta nämä haasteet tulee esille?
5. Millaisia osa-alueita yrityksen rekryointiprosessissa pitäisi kehittää?
6. Mihin asioihin SolutionManager Oy haluaa vastauksia?

Tutkimuksen haastattelukysymykset

Rekrytoiminen yleisellä tasolla

1. Kerrotko pääpiirteittäin minkälainen yrityksenne rekrytointiprosessi on / Miten rekrytointiprosessi saa alkunsa ja etenee yrityksessänne?
2. Ketkä kaikki sinun lisäksi osallistuu myyjän rekrytointiprosessiin yrityksessänne?
3. Varaudutaanko yrityksessänne ennakoivasti yritysmyyjän rekrytoimiseen ja jos varaudutaan niin miten?

Haastattelut osana rekrytointiprosessia

4. Kuinka monta tapaamista/haastattelua työnhakijalla keskimäärin on ennen kuin hän tulee valituksi?
5. Ketkä kaikki yrityksessänne osallistuvat haastatteluprosessiin?
6. Mitkä ovat mielestäsi onnistuneen työhaastattelun elementit?
7. Miten haastattelut toteutetaan?
 - Onko videohaastatteluita, Skype-haastatteluita vai perinteinen haastattelu neuvotteluhuoneessa?
 - Jos on käytetty muita keinoja, miten haastattelut ovat toimineet?
8. Miten haastattelette; Vapaasti keskustellen vai suunniteltuun runkoon tukeutuen?
 - Minkälainen haastattelurunko yrityksessänne on käytössä?
9. Miten itse valmistaudut haastatteluihin rekrytoijana?
10. Miten valikoitte kysymykset joita aiotte työnhakijalta kysyä?
11. Millaisia ovat kokemuksesi mukaan parhaimmat haastattelukysymykset?
 - Minkälaiset haastattelukysymykset koette ratkaisevimmiksi onnistuneen rekrytoinnin kannalta?

Hakijan ja hyvän työhaastattelun ominaisuudet

12. Millaisten haastatteluissa ilmenevien työnhakijan ominaisuuksien koette olevan yhteydessä onnistuneeseen rekrytointiin?
13. Mihin työnhakijan ominaisuuksiin ja piirteisiin kiinnitätte haastatteluvaiheessa huomiota?
14. Miten tärkeänä koette ensivaikutelman merkityksen?
15. Luotatteko intuitioon rekrytoinnissa?

Haastattelujen jälkeen

16. Miten kontaktoitte työnhakijoita haastattelujen jälkeen, tuli he sitten valituksi tai ei?
17. Pidätkö kirjaa potentiaalisista hakijoista, jotka eivät tulleet valituiksi, mutta jotka pääsivät rekrytointiprosessissa loppusuoralle?
 - Oletteko nähin kandidaatteihin ensisijaisesti yhteydessä kun rekrytoiminen on seuraavan kerran ajankohtaista?
18. Minkälaisia perehdytyskäytäntöjä yrityksessänne on?