

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

NTUTAS13

2017

Severi Koskinen

REKRYTOINTI MYYNTITYÖSSÄ

– Vaikutus & Kehittäminen

Severi Koskinen

REKRYTOINTI MYYNTITYÖSSÄ

- Vaikutus & Kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia rekrytointia myyntityössä, sen vaikutusta ja miten kehittää rekrytointia. Tätä lähdettiin selvittämään käsittelemällä teoriaosuudessa rekrytoinnin vaikutuksia, vaikutuksia myyntityössä sekä rekrytointiprosessin suorittamista. Tutkimusosuudessa tätä pyrittiin selvittämään etsimällä onnistuneista rekrytoinneista yhteisiä tekijöitä sekä epäonnistuneille rekrytoinneille syitä. Näitä tunnistamalla pystytään kehittämään ennalta toimivia rekrytointeja sekä välttämään epäonnistumisiin johtaneita tekijöitä.

Työn tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteuttamista kuvaillaan sen reliabiliteetin todentamiseksi. Tutkimuksessa haastateltiin neljää rekrytointia tekevää henkilöä. Haastateltavilla oli erilaiset taustat, kokemukset sekä toimintatavat rekrytoinnissa. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja sekä nauhoitettiin myöhempää analysointia varten.

Tutkimuksen tulokset johtivat rekrytoinnin tärkeyteen liiketoiminnassa. Rekrytoinnin kehittäminen vaatii siihen panostamisen esimerkiksi sosiaalisen rekrytoinnin muodossa, korostaen onnistuneen rekrytointiprosessin vaatimuksia. Hyvän rekrytoijan kriteerit painottuivat ammattitaitoon ja kokemukseen.

Tuloksia voi hyödyntää kaikki rekrytoinnista kiinnostuneet, rekrytoinnin tehostamiseen pyrkivät tahot sekä rekrytointia haastavana pitävät henkilöt ja organisaatiot.

ASIASANAT:

Rekrytointi, rekrytointiprosessi, myyntityö, kehittäminen

Severi Koskinen

RECRUITING IN SALES WORK

- Influence & Development

The objective of this bachelor's thesis was to study recruiting in sales work and its influence, as well, how to develop recruiting in such circumstances. The objective was approached by elaborating the theory of recruiting process, recruiting and its influence in general as in sales work. In the study part of the thesis, the objective was perused with identifying the principles of successful recruiting and respectively the reasons for unsuccessful recruiting. By recognizing these indicators, it is possible to develop functioning recruiting processes and to avoid making actions that leads to failing.

The study was performed as a qualitative study. In the study, four different persons whom do recruiting were interviewed. They all possessed different kinds of backgrounds, experiences and working methods related to recruiting. Notes were taken in the interviews and the interviews were also tape-recorded for future analyzing.

The results of the study implicate the importance of recruiting in business. Developing recruiting demands investing in it, for example as in investing in social recruiting. The standard that is required to perform a successful recruiting process, needs a person with expertise and experience to operate one.

This study is useful for everyone that are interested in recruiting, people who are looking to enhance their recruiting and for those who view recruiting as a challenging subject.

KEYWORDS:

Recruiting, recruiting process, sales work, development

SISÄLTÖ

| | |
|---|-----------|
| 1 JOHDANTO | 6 |
| 1.1 Opinnäytetyön rakenne | 6 |
| 1.2 Tutkimusosio & Tutkimuskysymykset | 6 |
| 2 REKRYTOINTI | 8 |
| 2.1 Rekrytointi ja sen merkitys | 8 |
| 2.2 Rekrytointistrategia | 9 |
| 2.3 Lähtöhaastattelu osana rekrytointia | 9 |
| 3 REKRYTOINTIPROSESSI | 11 |
| 3.1 Rekrytoitavan näkökulma | 11 |
| 3.2 Rekrytointiprosessi rekrytoivan näkökulma | 12 |
| 3.2.1 Suunnitteluvaihe | 14 |
| 3.2.2 Toteutusvaihe | 17 |
| 3.2.3 Päätöksentekovaihe | 20 |
| 3.2.4 Seurantavaihe | 21 |
| 3.3 Sosiaalinen rekrytointi | 23 |
| 3.4 Onnistunut rekrytointi | 24 |
| 3.5 Epäonnistunut rekrytointi | 25 |
| 4 REKRYTOINNIN VAIKUTUS MYYNTITYÖSSÄ | 26 |
| 4.1 Myyjää rekrytoitaessa | 26 |
| 4.2 Myyjän rooli | 27 |
| 4.3 Vaikutus yksilötasolla | 27 |
| 4.4 Vaikutus myyntiryhmässä | 28 |
| 4.5 Vaikutus organisaatiolle | 29 |
| 5 TUTKIMUS | 31 |
| 5.1 Tutkimuksen toteutus | 31 |
| 5.2 Tavoitteet | 32 |
| 5.3 Tulosten luotettavuus | 32 |
| 5.4 Tutkimushaastattelujen yhteenveto | 32 |
| 5.4.1 Henkilö A | 32 |
| 5.4.2 Henkilö B | 34 |

| | |
|-------------------------------|-----------|
| 5.4.3 Henkilö C | 36 |
| 5.4.4 Henkilö D | 37 |
| 5.4.5 Sosiaalinen rekrytointi | 39 |
| 6 TULOSTEN YHTEENVETO | 41 |
| 7 REFLEKTOINTI | 44 |
| LÄHTEET | 46 |

LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaastattelukysymyksiä

KUVAT

| | |
|---|----|
| KUVA 1 Esimerkki rekrytointiprosessista (Häkkinen 2012) | 13 |
| KUVA 2 Organisaation verkosto | 30 |

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään rekrytoinnin vaikutuksia myyntityössä. Tarkoituksena on käsitellä rekrytoinnin vaikutuksia niin positiivisia kuin negatiivisia yksilö, ryhmä ja organisaatio tasolla. Rekrytointi-käsite kattaa aina ennakoivasta rekrytoinnista, koko rekrytointiprosessin aina uuden työntekijän hausta ja valinnasta, perehdytykseen ja koeajan loppumiseen asti. Tätä rekrytointiprosessia käsitellään kokonaisuudessaan opinnäytetyön teoria osuudessa. Mutta rekrytoinnin vaikutus ei lopu siihen, vaan se voi jatkua tilanteesta riippuen jopa yrityksen elinkaaren loppuun asti. Uuden työntekijän vaikutusta miettiessä ei voida keskittyä pelkästään tähän, vaan myös tämän rekrytoinnin suorittaneeseen henkilöön sekä esimerkiksi uuden myyjän esimieheen. Se laatu ja suoritustaso mitä nämä kaksi edustavat, kantautuu myös uuden rekrytoinnin tuomaan suoritustasoon ja tämän tekemään vaikutukseen yrityksessä. Edellä mainittu ”esimies” on myös jonkun rekrytoima, sekä rekrytoinnin tehnyt henkilö on hankittu tekemään tämä rekrytointi. Henkilöstön laatua pitää lähteä rakentamaan kokonaisuutena, ei vain yksittäisten huippuosaajien kautta. Potentiaalinen etsiminen, ennakoiva toimenkuva, sekä yrityksen tarjoama urapolku ovat asioita mitkä vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen sekä rekrytoitavien mahdollisuuksiin menestyä.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosion sekä tutkimusosion. Teoriaosuudessa on kolme teemaa, rekrytointi ja sen merkitys, rekrytointiprosessi sekä rekrytoinnin vaikutus myyntityössä. Näiden jälkeen tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tavoitteet, tutkimushaastattelut sekä tutkimustuloksia.

1.2 Tutkimusosio & Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, miten yritykset voisivat kehittää rekrytointiaan, tähän haetaan vastauksia etsimällä onnistuneiden rekrytointien tukipilareita sekä epäonnistuneeseen rekrytointiin johtaneita tekijöitä. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sosiaalisen rekrytoinnin tuomaa muutosta, käsitellen sen hyötyjä sekä haittoja.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelu, joita suoritettiin rekrytointia tekeväälle esimiehelle sekä rekrytointiyrityksissä työskenteleville rekrytointin ammattilaisille. Haastattelutapana oli vapaa keskustelu. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja sekä ne nauhoitettiin.

Tuloksena saatiin rekrytointin kehittämiseen johtavana keinona, yksinkertaisesti siihen panostaminen eli rekrytointi vaatii ammattitaitoa, kokemusta sekä toimivan rekrytointiprosessin huolellisen suorittamisen. Tätä voidaan soveltaa yrityksille, joilla on ongelmia rekrytointin onnistumisissa, tehokkuudessa sekä henkilöstön laadussa yleisesti.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten kehittää rekrytointia?
2. Onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen rekrytointiin johtaneet tekijät?
3. Sosiaalisen rekrytointin vaikutus?

2 REKRYTOINTI

Tässä opinnäytetyössä käsitellään rekrytointia ja sen vaikutuksia myyntityössä. Rekrytointi myyntityössä on olennainen osa organisaation kehittämistä ja menestyksen perustan luomista. Rekrytointi määrittelee pohjan henkilöstön laadulle ja potentiaalille sekä sitä myötä organisaation suoritustason.

2.1 Rekrytointi ja sen merkitys

Rekrytointi on käsitteenä laaja sekä kattava. Rekrytoinnin tarkoitus yksinkertaisuudessaan on tarpeen täyttämistä. Rekrytoinnissa pyritään hankkimaan yritykselle lisää inhimillistä pääomaa, potentiaalia ja menestystä (Vaahtio 2005). Tarve on uudelle työntekijälle ja rekrytoinnin tehtävänä on täyttää tämä tarve. Rekrytointia pidetään taisteluna potentiaalista ja nykypäivänä tämä vertaus on varsin osuva, kun on kyseessä myyntityöhön liittyvää rekrytointia (Jalonen & Lampi 2012). Nykypäivän rekrytointi on muuttunut entisestään, ennen niin sanotut isot kalat söivät pienemmät ja veivät suuren osan työmarkkinoiden potentiaalista. Nykyään tilannetta voisi kuvailla niin, että nopeat kalat syövät hitaat ja hankkivat parhaat tekijät itselleen. Tällaista tapahtuu, kun esimerkiksi rekrytoidaan valmistuvia opiskelijoita suoraan työelämään potentiaalilin perusteella.

Tavoitteena on tietenkin rekrytoida aina se paras, joka tehtävänkuvaaan tämä ei kuitenkaan ole tarpeellista vaan ennemmin halutaan täyttää tarve nopeasti ja välttää menekit lyhyellä tähtämellä, mutta kun on kyse ihmisistä ja yksilöistä tämä osoittautuu vaikeaksi prosessiksi. Muuttujia on monia, yksilönä myyntityössä loistava henkilö voi vahingoittaa kemioita ryhmä- ja organisaatiotasolla tai vastaavasti myyntiosaamiseltaan keskiverto yksilö voi esimerkiksi persoonallisuudellaan parantaa ryhmätasolla työmotivaatiota ja myyntiä. Tämän takia tarpeen kartoittaminen ja henkilöprofiilin määrittelemine on tärkeää rekrytoinnissa varsinkin tämän vaikuttaessa isomman kokonaisuuden dynamiikkaan.

Rekrytointi avaa ovia potentiaalille ja on mahdollisuus kehittää yritystä sekä luoda perusta menestykselle. Nämä ovat myös niitä syitä miksi rekrytointiin kannattaa panostaa resursseja. Rekrytointi vaatii muun muassa osaamista sekä aikaa ja kuluja eli työpanosta ja ammattitaitoa. Oikein tehtynä rekrytointi on askel parempaan ja tärkeä tekijä yrityksen tavoitellessa menestystä. (Vaahtio 2005)

Riskejä rekrytoinnissa on monenlaisia. Osa hallittavissa omalla toiminnallaan, osaa joissain tapauksissa erittäin vaikea välttää. Hallitsemattomilla riskeillä viittaa rekrytoijan ja rekrytoitavan inhimillisiin ominaisuuksiin. Hallittavissa olevien riskien välttämiskeinoja on kiireetön sekä ammattitaitoinen rekrytointiprosessi. Jos näitä ei noudateta, epäonnistumisen riski luonnollisesti kasvaa ja seuraukset voivat olla erittäin kohtalokkaita. (Vaahtio 2005)

Yksi yritykselle tärkeä asia joka ei välttämättä tule mieleen rekrytointiin liittyen on maine. Maine on yritykselle kaikki kaikessa menestykseen pyrkiessä. Yrityksen maine on tappelilla miltei kaikessa sen toiminnassa, niin myös rekrytoinnissa. Maine ja rekrytointi kulkee käsi kädessä. Yrityksen hyvä maine houkuttelee hyviä hakijoita ja tämän myötä auttaa saavuttamaan hyvän rekrytoinnin, vastaavasti hyvin hoidetut rekrytoinnit, rekrytointiprosessit ja muut henkilöstöhallinnan toimet luovat yritykselle hyvää mainetta. Yhtä lailla kolikon kääntöpuolella tapahtuvat negatiiviset ja epäonnistuneet toimet noudattavat samaa kaavaa.

2.2 Rekrytointistrategia

Rekrytoidessa uutta työntekijää täytetään tällä tarvetta. Rekrytoitava voi olla esimerkiksi vain korvaaja lähteneen työntekijän tilalle, jolloin tämän jättämä paikka täytetään. Uusi työntekijä voidaan myös palkata yrityksen suorittaessa laajentumista, tällöin tarve voi olla vastaavalle työntekijälle mitä yrityksessä on jo yksi tai useita omasta takaa. Laajentuessa voi olla myös tarpeen luoda kokonaan uusi tehtävänkuva mihin tämä uusi työntekijä palkataan. Jos näin ollaan tekemässä, on tärkeää määritellä uudessa tehtävässä vaadittavat kriteerit rekrytoinnin onnistumiseksi.

Joka tapauksessa uutta henkilöä rekrytoidessa on kannattavaa ennakoida toimenkuvaa ja sen tulevaisuuden vaatimuksia. Tätä tehdessä pitää ottaa huomioon, miten työ- ja toimintaympäristö sekä työmarkkinat saattaa muuttua tulevaisuudessa ja minkälaista osaamista silloin tullaan tarvitsemaan. (Österberg 2014)

2.3 Lähtöhaastattelu osana rekrytointia

Lähtöhaastattelun tarkoituksena on selvittää syitä lähdölle, vastaanottaa palautetta ja kehitysideoita. Lähtöhaastattelun voi suorittaa heti lähtöpäätöksen synnyttyä tai vaikka

muutaman kuukauden jälkeen lähdöstä. Lähtöhaastattelussa odotetaan lähtevältä työntekijältä rehellistä mielipidettä asioista, joita ei välttämättä saisi työsuhteen ollessa vielä käytännössä. Haastattelussa voidaan kysyä muun muassa tämän lähtijän kokemuksia sekä näkemyksiä yrityksestä, entisestä toimenkuvastaan, muista kollegoista tai esimiehistä ja esimerkiksi myydystä tuotteesta tai palvelusta. Lähtöhaastattelun avulla voidaan kehittää tulevia rekrytointeja, yrityksen mainetta, työnantajamielikuvaa sekä yleisesti yrityksen toimintatapoja. (Helsilä 2009)

3 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessi on vaiheittain etenevä projekti. Sen sisältämät toimenpiteet vaihtelevat toimintatavoista riippuen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään ensin rekrytointiprosessia rekrytoitavan näkökulmasta, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen imagoon sekä millainen on hyvä rekrytointiprosessi rekrytoitavan näkökulmasta. Tämän jälkeen käsitellään teoreettisesti, miten rekrytointiprosessi etenee vaiheittain rekrytoijan näkökulmasta sekä mitä asioita sen toteutuksessa on otettava huomioon.

3.1 Rekrytoitavan näkökulma

Rekrytoitavan näkökulmasta rekrytointiprosessi alkaa työpaikkahakemuksesta. Marju Vuorensalmen (Businesslike 2017.) mukaan hyvä työpaikkahakemus sisältää seuraavia asioita:

1. Rehellinen sekä kiinnostava

-Hakemuksen on oltava läpinäkyvä, eikä siinä saa liioitella asioita.

2. Taustoittava

-Siitä selviää hakijalle yrityksen taustaa, arvoja, sekä toimintaympäristöä, normaalien osoitteiden ja yhteystietojen lisäksi.

3. Mitä rekrytoitavalla tarjotaan, ei pelkästään mitä vaaditaan

-Hakijalle tehdään selväksi, minkälaista osaamista häneltä tullaan odottamaan, sekä mitä työnantaja pystyy tarjoamaan aina työsuhde-eduista, työssä auttaviin työkaluihin tai mahdollisesti lisäkoulutuksia hyvän perehdytyksen ohella. Etenemismahdollisuuksien kertominen on myös tärkeä osa, kun yritetään hankkia potentiaalia yritykselle.

4. Selkeä ja aikataulutettu

-Selkeää täytyy hakijalle olla, miten tehtävään haetaan, millaisella aikataululla haku etenee sekä milloin on syytä odottaa palautetta hakuun liittyen. (Businesslike: Vuorensalmi, Marju 2017)

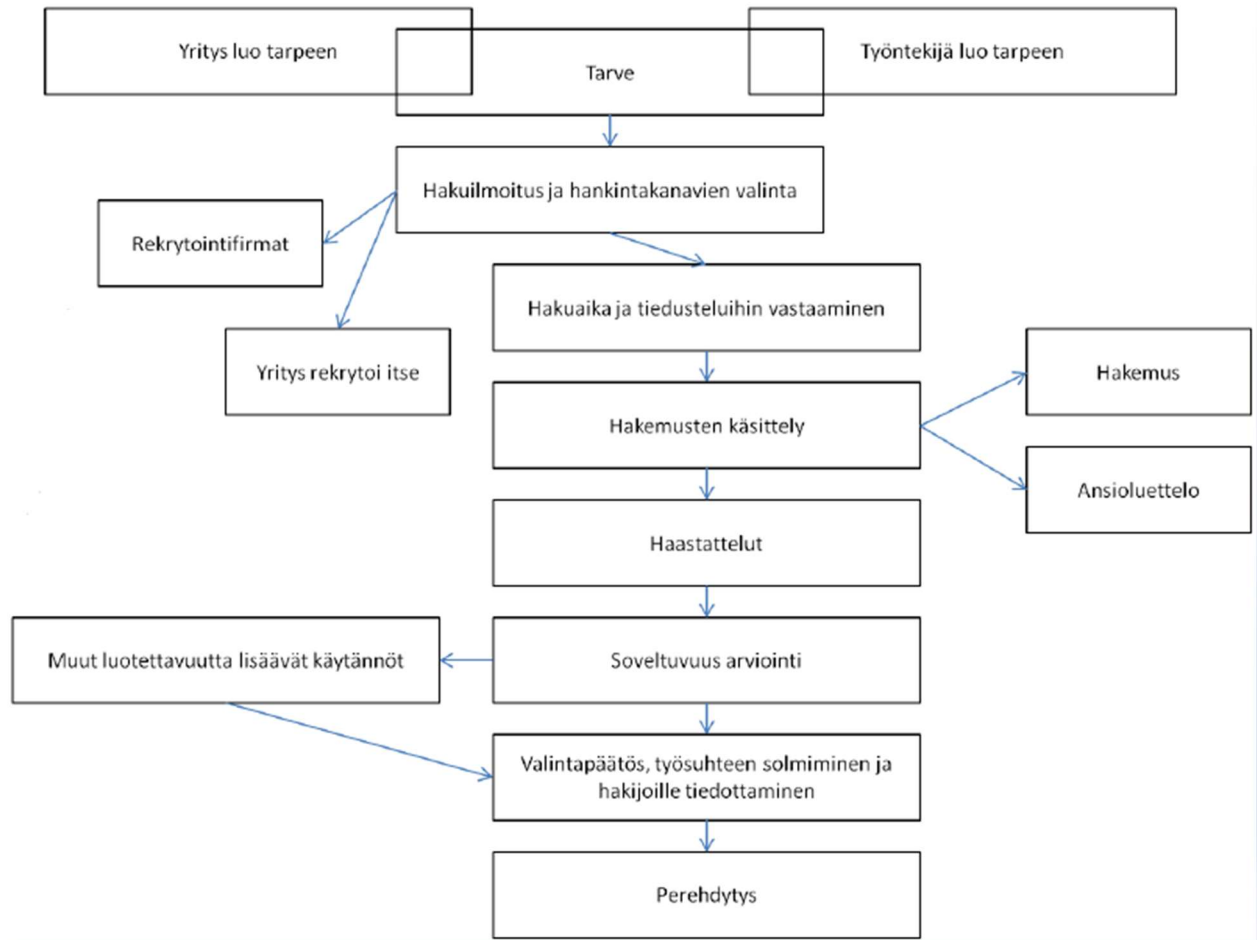
Kun ilmoitukseen on vastattu hakemuksella, seuraavaksi edessä on haastattelut ja mahdollisesti soveltuvuusarviointi. Haastattelussa rekrytoitava on rekrytoijan arvioitavana niin ominaisuuksiltaan kuin taidoiltaan. Näiden perusteella rekrytoija tekee valintansa ja työsopimuksen synnyttyä ilmoittaa muille hakijoille tilanteesta. Valitulle hakijalle rekrytointiprosessi jatkuu perehdytyksen ja seurannan muodossa.

Rekrytoitavan näkökulmasta hyvä rekrytointiprosessi pitää sisällään myös viestintää, aikataulujen noudattamisen sekä siinä huomaa rekrytoivan panostavan prosessiin mikä vastaavasti lisää rekrytoitavan kunnioitusta yritystä kohtaan työtä hakiessa. *”Työnantaja ja yrityskuvaa rakentavat teot, eivät sanat. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi on teko, joka jättää hakijaan ikuisen positiivisen muistijäljen.”* (Businesslike: Vuorensalmi, Marju 2017)

3.2 Rekrytointiprosessi rekrytoivan näkökulma

Rekrytoivan näkökulmasta rekrytointi alkaa normaalisti tarpeesta, tarpeen täyttämiseksi aloitetaan rekrytointi. Toinen mahdollinen vaihtoehto on niin kutsuttu passiivinen rekrytointi, että rekrytoitava on yhteydessä työnantajaan, jolloin rekrytointiprosessin vaiheita (KUVA1) voidaan soveltaa tapauskohtaisesti. Onnistunut rekrytointiprosessi loppuu siihen, kun uuden työntekijän perehdyttäminen uuteen työhönsä on varmistettu.

Rekrytointiprosessi (KUVA1) etenee vaihe vaiheelta kronologisesti. Rekrytointiprosessin voi jakaa neljään ns. kokonaisvaltaisempaan vaiheeseen; suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, päätöksentekovaihe ja seurantavaihe (Markkanen 2002).



KUVA 1 Esimerkki rekrytointiprosessista (Häkkinen 2012)

Rekrytointiprosessin suunnitteluvaiheeseen kuuluu yllä olevan kuvan sisällön lisäksi rekrytointisuunnitelma. Tähän perustuu kaikki toiminta rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Tarpeen synnyttyä, se määritellään ja tämän perusteella lähdetään toteuttamaan rekrytointia. Toteutusvaiheessa valitaan hankintakanavia, sosiaalinen media, nettisivut, rekrytointi- henkilöstövuokrausyritykset, sanomalehdet, messut ja tv ovat esimerkkejä vaihtoehtoista. Ilmoitus tehdään ja muokataan tarvittaessa erikseen sopivaksi eri hankintakanaville. Ilmoituksesta tulee tulla selville yhteystiedot tiedusteluja varten sekä prosessin aikataulus. Viimeistään hakuajan päätyttyä aletaan hakemuksia käymään läpi, joiden perusteella voidaan valita oikeat henkilöt eteenpäin haastatteluvaiheeseen. Haastattelujen lisäksi rekrytoitavia voidaan arvioida esimerkiksi soveltuvuusarvioin ja suosittelijoiden avulla. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa päätöksentekovaihe missä tehdään valinta rekrytoitavasta henkilöstä sekä ilmoitetaan muille rekrytointiin osallistuneille tuloksesta, kun valitun kanssa on sovittu työsuhteesta. Viimeisenä on seurantavaihe, missä rekrytoitu

henkilö perehdytetään uuteen työtehtävään sekä tämän suoriutumista seurataan, käydään kehityskeskusteluja sekä voidaan antaa esimerkiksi lisäkoulutusta.

3.2.1 Suunnitteluvaihe

Tämä vaihe vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin lopputulokseen. Sisäisin siihen myös kuvan 1 ulkopuolelta, rekrytointisuunnitelman mikä on oltava, jos sellaista ei ennalta ole. Voi olla, että yrityksellä on jo ennestään tilanteeseen ja tarpeeseen sopiva rekrytointisuunnitelma, mutta sitä pitäisi silti jokaista rekrytointia tehdessä tutkia kriittisesti, jos halutaan kehittyä. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu myös tarpeen määrittäminen mikä perustuu täytettävään tehtäväkuvaan ja siihen sopivaan henkilöprofiiliin.

Rekrytointisuunnitelma määrää rekrytoinnin sekä rekrytointiprosessin toteutustavan. Rekrytointiprosessi on verrattavissa projektiin ja kuten projektissakin on projektipäällikköniin rekrytoinnissa vastaavan roolin hoitaa rekrytoinnista vastaava esimies. Tämän tehtävänä on suunnitella rekrytointiprosessi, projektin aikataulut sekä hän on vastuussa projektista, joten hän tekee ratkaisut ja vastaa lopputuloksesta. Rekrytointisuunnitelma sisältää askeleet näiden neljän isomman vaiheen suunnittelu-, toteutus-, päätöksentekosekä seurantavaiheen toteuttamiseen. Suunnitelmassa pitäisi myös tulla ilmi aikataulun lisäksi rekrytointibudjetti, liittyen ilmoituksiin ja mahdollisiin ulkoistamisiin rekrytointiin erikoistuneille konsulteille sekä vastuuhenkilöt prosessin eri toimenpiteille, kuten hakemusten vastaanottaja, haastatteluun osallistujat ja päätöksentekoon osallistuvat on hyvä nimetä valmiiksi suunnitelmassa. Huolellinen suunnittelu edesauttaa prosessin sujuvaa etenemistä ja positiivisen lopputuloksen saavuttamista. (Markkanen 2002)

Tarpeen määrittäminen tehdään, kun suunnitelma on kunnossa ja tarve syntyy. Tässä vaiheessa määritellään tarve sekä miten tarvetta lähdetään täyttämään. Mahdollisuuksia ja muuttujia on monia. On mietittävä tarvittavaan henkilöprofiiliin liittyen muitakin mahdollisuuksia täyttää tämä tarve kuin rekrytointi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi, sen hetkisten resurssien käyttäminen jakamalla tai järjestelemällä työt uudelleen, kouluttamalla nykyisistä työntekijöistä henkilöstöä vastaamaan tarvetta, tarpeen täyttäminen kehittämällä tai uusimalla työmenetelmiä/välineitä, alihankinta ja vuokratyövoima ovat myös vaihtoehtoja tarpeen täyttämiseksi. (Helsilä 2009)

Henkilöprofiilin luominen on optimaalisen ehdokkaan määrittelemistä. Näin suppeasti selitettynä henkilöprofiili sisältää ehdokkaan kokemuksen, koulutuksen ja persoonallisuuden (Markkanen 2002). Vaikka työnkuva olisi entisellään siihen aikaisemmin määritelty henkilöprofiili on voinut muuttua. Jos rekrytointistrategiana on resurssin hankinta eikä aukon täyttäminen, niin profiilin määrittämisen tärkeys kasvaa.

Emporen rekrytointioppaan (2014) mukaan, joka käsittelee erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden rekrytointia, henkilöprofiilin määrittelemiseen vaikuttaa seuraavia muuttujia. Markkina- ja kilpailutilanne, lähdetäänkö laajentamaan uusille markkinoille uusia asiakkaita etsien tai kilpaillaanko muiden kanssa olemassa olevasta asiakaskunnasta. Työnhakijamarkkinat, rekrytoivan yrityksen tunnettuus, työnantajaimago sekä rekrytoitavan kehitysmahdollisuudet vaikuttavat haettuun laatuun ja vaatimuksiin sekä mahdolliseen kilpailuun potentiaalista, yritetäänkö esimerkiksi haalia kilpailijoilta uutta osaamista. Työnhakijoiden käyttäytyminen ja siihen liittyvä jatkuvuus esimerkiksi esteettömän urapolun avulla. Asiakkaiden odotuksien heitä palvelevaa myyjää kohtaan pitää kohdata rekrytoitavan henkilön muodossa. Mahdollinen uuden tuotteen tai palvelun lanseeraaminen vaikuttaa rekrytoitavalta vaadittavaan osaamiseen ja tarvittaviin ominaisuuksiin. Resurssit jotka ovat käytettävissä rekrytoitavan perehdytykseen, vaikuttavat myös henkilöprofiilin määrittelemiseen. (Empore 2014)

Henkilöprofiilin määrittelemisessä pitää ottaa huomioon ne ehdokkaan ominaisuudet, jotka vaikuttavat henkilön menestykseen työssä. Tehtävänkuva, asiakkaat, toimintaympäristö sekä tavoitteet muodostavat raamit tämän profiilin vaatimuksille. Emporen rekrytointioppaan (2014) mukaan, henkilöprofiilin luomiseen tarvitaan edellä mainittuja sekä näiden lisäksi seuraavia tietoja yrityksestä ja toimintaympäristöstä. Yrityksen visio ja strategia, miten tämä uusi hankinta auttaa strategian toteutuksessa. Tehtävänkuva johon rekrytoidaan, siihen liittyvät vastualueet, tyypilliset työtehtävät sekä tehtävien painopiste. Yrityksen tuotteet ja/tai palvelut, näistä syntyvä kaupan keskiarvo, eroavaisuudet kilpailijoihin ja asiakaskohdalliset hyödyt sekä räätälöimistarpeet. Asiakaskohderyhmä vaikuttaa eli millainen on tyypillinen ostaja sekä heidän odotukset myyjää kohtaan ja miten asiakkuutta hoidetaan myynnin jälkeen. Rekrytoitavan tavoitteet konkreettisesti, kuinka ahkeraa myyjää tarvitaan tai kuinka tehokasta. Tulevan työympäristön tuomat työkalut, tuen saatavuus, muun organisaation odotukset uutta työntekijää kohtaan, ajatellen henkilökemioita niin esimies, kollega kuin sidosryhmien kanssa. Palkkaus ja edut, miten palkka määräytyy ja millaisia etuja on tarjota sekä kannattaa tarjota. Perehdytyksen tapa

ja tärkeys, ketä perehdytyksestä on vastuussa sekä myös, miten uuden osaamisesta huolehditaan perehdytyksen jälkeen. (Empore 2014)

Näitä kriteereitä seurattaessa on hyvä miettiä mitkä niistä on hyvä ottaa huomioon profiilia luodessa ja mistä syistä ne ovat mukana. Työnkuvaan tarpeettomien kriteerien käyttäminen karsii ulos ehdokkaita joilla voisi olla potentiaalia menestyä työssä. Käytettävistä kriteereistä on hyvä tehdä kirjallinen lista. Sitä seurattaessa vältyttäisiin halo-efektillä missä jokin hakijan ominaisuus on niin erinomainen muihin verrattuna, että sen takia muiden kriteerien täytyminen hakijan kohdalla jätetään väliin. Halo-efektin tapahtuessa lopputulos voi olla jotain muuta kuin mitä on tavoiteltu. (Empore 2014) (Vaahtio 2005)

Vaatimukset mitä henkilöprofiilille määritellään, on kannattavaa olla valmiina ennen rekrytointin toteutusvaiheeseen siirtymistä. Emporen rekrytointioppaan (2014) mukaan on mahdollista listata vain luonteen piirteitä, mikäli muut tekijät eivät vaikuta suoranaisesti tehtävässä menestymiseen, kuten esimerkiksi suoramyynäisiin rekrytoitaessa voisi olla. Heidän mukaan henkilöprofiiliin pitäisi sisältää seuraavia asioita. Rekrytoitavaan tehtävänkuvaa olennaiset osaamisalueet, mitä osaamista vaaditaan, mikä koetaan eduksi sekä voiko osaaminen tulla jonkun muun, kuin koulutuksen tai työkokemuksen kautta, kuten harrastusten myötä. Itse työkokemus, miltä alalta sitä vaaditaan, miten muunlaista, kuin työkokemuksesta voidaan soveltaa. Rekrytoitavan henkilön koulutus, minkälainen sen on oltava ja voiko sitä korvata esimerkiksi työkokemuksella tai muualta saadulla osaamisella. Muita kriteereitä joita tehtävänkuvaa voi vaatia tai siinä koetaan eduksi voi olla esimerkiksi kielitaito, IT-osaaminen sekä esimieskokemus. Luonteeseen liittyvät vaatimukset voi muodostua asiakkaiden odotuksista, mitä asiakkaat arvostavat myyjässä, mitä muu organisaatio, esimies ja kollegat arvostavat henkilössä, mistä myyjän tulee olla kiinnostunut, jotta on hän kykenevä käymään syvällisempiä keskusteluja asiakkaiden kanssa, luodakseen parempia asiakassuhteita tuotteen/palvelun ulkopuolisten tekijöiden kautta. Viimeisimpänä on hyvä määrittää rekrytoitavan henkilön motivaation lähteitä, miettien että miten hänen motivaatiotaan pystytään tarvittaessa ruokkimaan. (Empore 2014)

Tulevaisuuden ennakointi tarpeen määrittämisessä on tärkeää yrityksen pyrkiessä eteenpäin. Jokainen rekrytointi on mahdollisuus kehittyä organisaationa ja tätä varten

henkilöprofiilia tehdessä pitäisi yrittää luoda toimenkuva mistä on hyötyä pitkällä tähtäimellä ja näin hankkia siihen yritystä eteenpäin vievä potentiaalinen ehdokas. (Markkanen 2002)

3.2.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa tehdään hakuilmoitus avoimesta työpaikasta, käsitellään hakemuksia, pidetään haastattelut sekä mahdolliset soveltuvuusarviointit. Näiden vaiheiden perusteella voidaan tehdä valinta millä täytetään syntynyt tarve.

Toteutusvaihe alkaa hakuilmoituksen luomisella ja valitsemalla hankintakanavat. Hyvä hakuilmoitus on informatiivinen ja selkeä sekä kertoo mitä hakijalta vaaditaan. Ilmoituksen tarkoituksena on edesauttaa parhaiden hakijoiden löytymistä sekä onnistunut ilmoitus karsii pois epäpätevät hakijat helpottaen prosessin läpivientiä. Työpaikkailmoituksen tulisi sisältää tietoa yrityksestä kuten historia ja nykytila, taloudelliset tunnusluvut, toiminta-alue, tietoa tuotteista ja palveluista sekä yrityksen tavoitteita ja arvoja. Työnkuva ja tehtävä mihin rekrytoidaan ja mitä tässä tehtävässä menestymisessä tarvitaan pitää myös tulla ilmi ilmoituksessa. Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet, edut ja palkkaus sekä mitä työnhakijalta odotetaan henkilöprofiiliin mukaan ja mitkä asiat katsotaan eduksi. Ilmoituksessa pitää myös olla rekrytointiin liittyvät perustiedot kuten yhteystiedot tiedusteluja varten, työsuhteen laatu ja tehtävän aloitusajankohta sekä hakuohjeet ja hakuprosessin aikataulu. (Empore 2014)

Hankintakanavien valinta vaikuttaa ilmoituksen tyyliin, sisältöön ja jakoon. Tällä tarkoitetaan enimmäkseen eroja sisäisessä ja ulkoisessa rekrytoinnissa. Sisäistä rekrytointia tehdessä ilmoituksen sisällön ei tarvitse kattaa tietoja yrityksestä ja ilmoituksen voi jakaa yrityksen intraan ja/tai ilmoitustauluille. Sisäisessä rekrytoinnissa etsitään uusi työntekijä yrityksen sisältä täyttämään tarve, jolloin tarve joko poistuu tai siirtyy helpommin paikatavaan työnkuvaan. Ulkoisessa rekrytoinnissa ilmoituksen jakamisen merkitys kasvaa, oikeisiin kanaviin oikeana aikana, näitä ovat muun muassa sosiaalinen media, lehdet, rekrytointisivustot, henkilöstönvuokrausyritykset ja työvoimatoimisto sekä tulisi pyrkiä välttämään juhlapyyhiä. Kevät ja syksy ovat parempaa aikaa rekrytoida kuin kesä ja talvi. Ulkoisessa rekrytoinnissa hankitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Tätä käsitettä ei pidä sekoittaa rekrytoinnin ulkoistamiseen missä rekrytoinnin tai osan siitä hoitaa ulkopuolinen rekrytointiin erikoistunut yritys. Rekrytointia voidaan suorittaa samanaikaisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Markkanen 2002)

Hakuajan joka tulee esille hakuilmoitukseen voi määritellä itse. Haku voi myös olla jatkuva ilman erillistä päättymispäivää, tätä ei kuitenkaan suositella. Ilmoituksen ollessa pitkään esimerkiksi internetissä voi jotkut hakijat olettaa, että työpaikassa on jotain vikaa. Tiedusteluja varten hakuilmoituksessa ilmoitetaan yhteystiedot kuten puhelinnumero ja/tai sähköpostiosoite mihin ottaa yhteyttä. Tällöin samalla markkinoidaan samalla yritystä hakijoille. Yhteyshenkilön tehtävänä on yrittää vastata hänelle esitettäviin kysymyksiin, motivoida hakijaa jättämään hakemus ja ottaa ylös mahdollisia tietoja potentiaalisesta hakijasta. Lopullisia johtopäätöksiä näistä keskusteluista ei kannata tehdä. Käytännössä ainut syy jolloin tiedusteluihin ei tarvitse vastata on kilpailutilanne missä ei haluta paljastaa omia suunnitelmiaan. (Markkanen 2002)

Hakemuksia aletaan ottaa vastaan haun alkamisesta. Hakemuksien läpikäymiseen on varattava tarpeeksi aikaa ja suositellaan, että kaikki hakemukset pyritäisiin käymään läpi samalla kerralla hakuajan päätyttyä. Näin hakeminen olisi tasapuolista kaikille hakijoille. Hakemuksia voi käydä läpi myös useaan otteeseen resurssien riittäessä. Hakemuksia läpikäydessä on muistettava henkilöprofiilin kriteerit. Näistä kriteereistä riippuen voidaan hakemuksia jakaa esimerkiksi kahteen tai kolmeen kategoriaa, ”kyllä”, ”ehkä” ja ”ei”, jotka tämän perusteella mahdollisesti jatkavat seuraavaan hakuvaiheeseen. Tämä on yksinkertainen tapa karsia pois hakijoita jotka eivät täytä vaadittuja ominaisuuksia. Vaadittavia kriteereitä määriteltäessä on oltava tarkkana, ettei potentiaalisia hakijoita karsita pois turhaan. (Vaahtio 2005) (Empore 2014)

Kun hakemukset ollaan käyty läpi, valitaan henkilöt jotka jatkavat haastatteluihin. Haastattelua pidetään yhtä tärkeimpänä osana rekrytointia, eritoten kun kyseessä on sosiaalisia taitoja vaativa myyntityö. Haastatteluihin valitaan yleisesti 5-10 hakijaa avointa työpaikkaa kohti. Yhteen haastatteluun on hyvä varata aikaa 45-90 minuuttia (Markkanen 2002). Mikäli haastatteluvaiheeseen potentiaalisia hakijoita on useita, voidaan säästää aikaa ja karsia haastatteluihin valittavia ehdokkaita lyhyen puhelinhaastattelun avulla. Puhelinhaastattelussa voi tarkentaa CV:stä saatuja tietoja sekä kysellä lisätietoja hakijasta, kuten tämän motivaatiota, odotuksia työtehtävää kohtaan sekä analysoida hakijan vuorovaikutustaitoja. (Honkaniemi ym. 2007) (Empore 2014)

Haastattelun tavoitteena on selvittää hakijan soveltuvuus haettuun työtehtävään. Haastattelussa tulee selvittää ammatillisia taitoja sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Näiden tietojen avulla pyritään mahdollisimman riskittömään päätökseen hakijan kohdalla. Haastattelun ideana on löytää perusteita päätöksentekoon ja yritetään minimoida mahdolliset riskit. (Markkanen 2002)

Itse haastattelutilanteessa pyritään olemaan kaikkia hakijoita kohtaan tasavertainen. Haastattelutyö voi olla vapaa, jos haastattelija on kokenut, muutoin kannattaa pitäytyä edes puolistrukturoidussa haastattelutyylissä. Haastattelussa on hyvä pitää kysymykset avoimina, jolloin hakijoiden vastaukset ovat monipuolisempia ja niistä saa enemmän informaatiota. Joitain selkeitä suljettuja kysymyksiä voi olla, tällöin vastauksia on taas helppompaa vertailla keskenään. (Empore 2014) (Vaahtio 2005)

Haastattelu on tärkeä tiedonkeruumetodi rekrytointiprosessissa. Hakijoista on hyvä selvittää heidän kuvaus omasta osaamisestaan ja taidoista sekä miten on menestynyt aiemmissa tehtävissä konkreettisesti ja tilastollisesti. On myös olennaista selvittää haastattelussa hakijan nykytilanne, miksi on hakemassa uutta työpaikkaa sekä millaisissa aikaisemmissa tehtävissä hakija on kokenut olonsa mieluisaksi tai epämieluisaksi. Hakijan motivaatio haettua tehtävää kohtaan on oltava korkea ja tähän kannattaa keskittyä haastattelussa, menestyvää myyntityötä ei tehdä ilman motivaatiota myyntiä kohtaan. Hakijan motivaatioon vaikuttaa moni asia. Yksi näistä on hänen käsitys tulevasta työtehtävästä. Sen täytyy olla selkeä ja samalla linjalla työnantajan kanssa, työtehtävästä keskusteltaessa haastattelussa, pitäisi käsitys tästä haettavasta työtehtävästä samaistua viimeistään tässä kohtaa. (Markkanen 2002) (Empore 2014)

Oleellista haastattelussa on kokonaiskuvan luominen hakijasta, eikä ennalta määriteltyjen kysymysten tai pelkästään uteliaisuudesta kyseleminen. Haastattelu on jatkuvaa päätöksentekoa, jossa haastattelijan tarkoitus on vertailla hakijan itsestään antamaa kuvaa mahdolliseen todelliseen osaamiseen ja persoonaan sekä potentiaaliin ja tätä kautta löytää selitettäviä perusteita joko jatkuu pääsemisen valinnalle tai karsimiselle. (Markkanen 2002)

Soveltuvuusarviointeja käytetään haastattelujen lisäksi hakijoiden arvioimiseen. Soveltuvuusarviointien tekeminen tuottaa täydentävää tietoa hakijoista sekä lisää vertailukelpoista tietoa. Soveltuvuusarviota käytetään normaalisti määrittelemään viimeisten ehdokkaiden paremmuusjärjestys, näihin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, onhan ne vain arvioita. Soveltuvuusarviointia tehtäessä työnantajan on oltava varma, että sen suorittaja on pätevä ja luotettava. On suositeltavaa, että soveltuvuusarvioinnin suorittaa ulkopuolinen psykologi tasavertaisuuden takia. Tämä ulkopuolinen konsultti ainoastaan avustaa ratkaisunsa, päätöksentekovastuu on aina itse työnantajalla. (Vaahtio 2007) (Markkanen 2002)

Suosituksset ovat toinen keino tukea valintaa soveltuvuusarvioinnin lisäksi. Suositusten tarkistaminen ja suosittelijoiden kanssa keskusteleminen on luotettava keino saada lisätietoja ehdokkaan ominaisuuksista. Suosittelijalta voi tiedustella esimerkiksi hakijan heikkouksia ja vahvuuksia, miten hakija on suoriutunut aikaisemmista työtehtävistään sekä suosittelijan yleistä mielipidettä hakijasta. Tätä tehtäessä täytyy muistaa, että pitää olla hakijan myöntämä lupa suosittelijoiden tarkistukselle. Suosittelijalta kysytyjen kysymysten täytyy myös liittyä työhön, eikä saa kysellä esimerkiksi perhesuhteista. (Empore 2014)

3.2.3 Päätöksentekovaihe

Kun todistusten aitous ja mahdolliset suosittelijat on tarkistettu, siirrytään päätöksentekovaiheeseen. Tässä vaiheessa tehdään kriittisin ratkaisu koko rekrytointiprosessissa eli valinta sekä hoidetaan siitä syntyvät seuraamukset eli työsuhteen varmistus ja tiedotus muille hakijoille.

Kun ollaan tilanteessa missä ollaan valmiina tekemään valinta, on hyvä kerrata vielä prosessin alussa määritetty henkilöprofiili ja verrata ehdokasta siihen sekä muihin loppusuoralle päässeisiin hakijoihin. Valinta perustuu ehdokkaan osaamiseen, ominaisuuksiin ja henkilökohtaiseen soveltuvuuteen. (Vaahtio 2005) (Vaahtio 2007)

”Persoonassa on kyse kaikesta siitä, mitä ihminen on. Osaamisessa on kyse asioiden hallinnasta, teknisestä taitamisesta sekä ammattitaitoon sisältyvistä pehmeistä kvalifikaatioista.” (Vaahtio 2005)

Kun ollaan tiukan valinnan edessä, hyvä tapa erottaa kaksi ehdokasta toisistaan on pisteyttää osaamiset ja ominaisuudet sekä painottaa tämä pisteytysmetodi sen mukaan mitkä ovat todella tärkeitä työn kannalta (Markkanen 2002). Jos jostain ominaisuudesta tai osaamisesta pitää tinkiä, sen valitsemiseen vaikuttaa monta tekijää. Pieniä osaamispuutteita voi yrittää korjata perehdytyksellä ja koulutuksilla, kun taas vaativissa asiantuntijatehtävissä tämä ei onnistu. (Vaahtio 2005) Ominaisuuksien puuttuminen voi vaikuttaa siihen, ettei ehdokas ole soveltuva esimerkiksi dynaamiseen ryhmätyöhön jolloin häntä ei kannata palkata, vaikka osaaminen olisi toista ehdokasta parempi.

Lopullisen silauksen valinnalle antaa keskustelu muiden uuden työntekijän kanssa työskentelevien henkilöiden kanssa sekä rekrytoijan intuitio. Näistä syntyvät mielipiteet perustuvat yleensä niin sanottuun ”hiljaiseen tietoon” jolloin rekrytoijan mielestä ehdokas

”näyttää”, ”kuulostaa” ja/tai ”tuntuu” tapauksesta riippuen valintaan vaikuttaen positiivisesti tai negatiivisesti. Hiljainen tieto jakautuu kahteen segmenttiin: tekninen ja kognitiivinen. Tekninen käsittää informaalisia taitoja, jonkin konkreettisen asian tekemisen taito. Kognitiivisella segmentillä tarkoitetaan mentaalista ajatusmallia, joka on verrattavissa tunneälyyn eli erilaisiin tunnetaitoihin kuten: itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatian kyky ja sosiaaliset kyvyt. (Vaahtio 2005) (Nonaka & Takeuchi 1995)

Oikean henkilön löytyessä tämän kanssa sovitaan työsuhteesta. Työsopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai sähköinen. Suullinen sopimus on kyseenalaisin ristiriitatilanteissa, jolloin ollaan ”sana sanaa vastaan”. Työsopimuksessa on olennaista mainita työtehtävä, työaika, palkkaus sekä mitä työehtosopimusta työehdoissa noudatetaan. Työsopimus on molempia osapuolia juridisesti sitova sopimus. On huomioitavaa, että työsuhde alkaa vasta sovituista ehdoista riippumatta silloin vasta, kun työsuhteen edellyttämät kriteerit täyttyvät eli työnteko alkaa työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. (Vaahtio 2007) (Helsilä 2009)

Kun työsuhde sovittu on aika ilmoittaa muille loppusuoralle päässeille hakijoille. Tämä on hyvä suorittaa hetimiten sopimuksen varmistuttua ja mielellään henkilökohtaisesti esimerkiksi puhelimitse sekä välttää niin sanottujen massaviestien lähettämistä. Tässä vaiheessa rakennetaan yrityksen imagoa suorittamalla tiedotus ammattitaitoisesti ja luodaan hyviä suhteita hakijoihin, jotka jäivät valitsematta. Palautetta voi jakaa sekä vastaanottaa molemminpuolisesti, keskusteltaessa hakijoille valintojen syistä on oltava kuitenkin tarkkana, pysyttävä faktoissa ja pyrkiä antamaan hakijoille myönteistä ja kehittävä palautetta. (Honkaniemi ym. 2007) (Vaahtio 2005)

3.2.4 Seurantavaihe

Seurantavaiheessa on tarkoituksena perehdyttää uusi työntekijä tämän uuteen työtehtävään, organisaatioon ja sen toimintatapoihin sekä seurata tämän toimintaa kehittäen samalla työntekijää ja yritystä erilaisten metodien, kuten palaute- ja kehityskeskusteluiden avulla.

Perehdytyksen merkitys on suuri ja sen tarkoituksena on muun muassa helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön, opettaa yrityksen toimintatapoja ja ajatusmalleja, kehittää ja soveltaa uuden työntekijän taitoja sekä yleisesti auttaa tätä viihtymään uudessa työtehtävässään. Epäonnistunut perehdytys voi pahimmillaan pilata koko

rekrytointiprosessin, eikä tarkasti valittu ehdokas kykene suoriutumaan uudesta työtehtävästään vaaditulla tavalla. Huono perehdytys voi vaikuttaa uuden työntekijään motivaatioon jolloin tämä alkaa hiljalleen näkyä suoritustasossa ja lopputuloksena on silloinkin epäonnistunut rekrytointi, vaikka rekrytoitu olisi muuten täyttänyt työtehtävän vaatimukset. Sen sijaan, onnistuneella perehdytyksellä voi olla erittäin hyvä vaikutus uuden työntekijän suoritustasoon. Onnistuneella perehdytyksellä uuden työntekijän motivaatio voi kasvaa, tämä voi oppia uusia hyödyllisiä taitoja sekä päästään nopeammin täysipainoiseen työskentelyyn ja saadaan enemmän resursseja käyttöön jolloin tuottavuuden pitäisi myös kasvaa. Perehdytyksen hyödyt eivät jää pelkästään yksilötasolle, myös organisaatio hyötyy tästä isossa kuvassa. Kun yrityksen toimintatavat ovat uudella työntekijällä hallussa ja yhtenäiset, antaa se hyvän kuvan yrityksen toiminnasta ulkopuolisille, riskit ja virheet pienenevät sekä yhteistyö on sujuvampaa. (Honkaniemi ym. 2007)

On yleistä, että organisaatiolla on olemassa yleinen perehdytysohjelma. Jotta perehdytyksestä saisi enemmän irti, olisi hyvä räätälöidä yleisestä perehdytysohjelmasta yksilöllisempi ja tapauskohtaisempi versio esimerkiksi soveltuvuusarviointeja avuksi käyttäen tai suorittaa tämän yleisen perehdytyksen lisäksi henkilökohtainen perehdytysohjelma. Kun perehdytysohjelma on hyvin suunniteltu selkeine tavoitteineen ja sisältöineen sekä kirjallisesti tehty, seuranta on huomattavasti helpompaa sekä eteneminen ja kehittyminen vertailtavissa. Suunniteltaessa perehdytystä pitää ottaa huomioon uuden työntekijän taidot ja ominaisuudet. Tilanteessa voi olla kannattavaa muokata työnkuvaa suuntaan tai toiseen uuden työntekijän sopeutumisen ja menestymisen helpottamiseksi. (Honkaniemi ym. 2007) Perehdytyksen voi jakaa neljään teemaan, jotka ovat perehdytettävän oma työrooli sekä tehtävänkuva, oma työyhteisö, perehdytettävän työsuhde ja neljäntenä organisaatio sekä sen toimintaympäristö ja toimintatavat (Honkaniemi ym. 2007).

Perehdytys on syytä aloittaa heti uuden työntekijän kanssa, kun tämä aloittaa uudessa työtehtävässä. Perehdytyksessä uudelle työntekijälle haetaan kokemuksia, kokeilun ja toiminnan kautta, jotta tämä voisi oppia. Näitä kokemuksia pitää arvioida, niin uuden työntekijän kuin esimiehen toimesta. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeä osa perehtymistä. On yleistä määrätä henkilökohtainen perehdyttäjä uudelle työntekijälle, tämä voi olla esimies tai joku muu ketä tietää ja tuntee työtehtävät ja toimintatavat. Esimies on kuitenkin yleensä vastuussa opastuksesta ja hän laatii perehdytys-suunnitelman. Uutta työntekijää perehdyttäessä pitää tälle antaa tietynlainen vapaus toimia. Ollaan tilanteessa missä organisaatio voi hyötyä huomattavasti uuden työntekijän

luovuudesta tai tämän kyseenalaistaessa vanhoja toimintatapoja. Onhan tämä uusi työntekijä hankittu kehittämään yrityksen toimintaan. (Honkaniemi ym. 2007) (Helsilä 2009)

Uuden työntekijän seuranta tehdään, jotta selviäisi tämän suoritustaso. Alussa pelkkiin tilastoihin ei kannata myynnissä turvautua, koska oman asiakaskunnan tai myyntitekniikan löytäminen vie aikansa alasta riippuen. Alkuvaiheilla sen sijaan seurannassa on hyvä seurata uuden työntekijän motivaatiota työntekoa kohtaan. Kun seuranta tehdään säännöllisesti ja otetaan muistiinpanoja, voidaan vertailla tuloksia ja toimintaa yleisesti. Näitä on hyvä vertailla mieltien uuden työntekijän kehityskaarta ja siihen johtaneita tekijöitä, esimerkiksi motivaatio, työympäristö, perehdytys ja miten on suoriutunut alkuun mahdollisen koeajan aikana sekä sen jälkeen. Tuloksia on hyvä suhteuttaa, esimerkiksi myynnissä on hyvä suhteuttaa uuden työntekijän myynti koko organisaation tuloksiin sekä kausittaiseen myyntiin. Seuranta voi myös tehdä kehityskeskustelujen avulla tai kirjallisina kyselyinä missä läpikäydään työhön liittyviä asioita. Kun uusi työntekijä ei seurannassa täytä työtehtävän vaatimuksia, voidaan miettiä mahdollisesti työnkuvan muuttamista. Jos tämä ei ole mahdollista, on tutkittava syitä mitkä ovat johtaneet rekrytointin epäonnistumiseen. Seurannalla pyritään tukemaan uuden työntekijän menestymistä organisaatiossa. (Markkanen 2002) (Honkaniemi ym. 2007)

3.3 Sosiaalinen rekrytointi

LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Snapchat, *About.me*, asiantuntijablogit... Nämä ovat hyviä ja yleisesti käytössä olevia sekä suosituimpia sosiaalisen median työkaluja omien www-sivujen tueksi rekrytoinnissa tai jotkut jopa pääasiallisena rekrytointikanavana. Sosiaalisessa rekrytoinnissa käytetään hyväksi verkostoja sekä näkyvyyttä, mitä sosiaalisessa mediassa luodaan. Rekrytointi sosiaalisessa mediassa on myös oman organisaation brändäamista, positiivisen työnantajakuvan luomista ja verkostojen kasvattamista. Sosiaalinen rekrytointi vaatii tietämystä ja aktiivisuutta sosiaalisessa mediassa. Ilman sosiaalista rekrytointia, eteenpäin pyrkivä organisaatio ei nyky maailmassa pärjää taikka kehity. Aktiivisuudella sosiaalisessa mediassa ja imago/maineella on paljon yhteistä. Olemalla aktiivinen ja avoin sosiaalisessa mediassa erottuu joukosta, sillä luodaan hyvää kuvaa organisaatiosta sekä kiinnostusta tätä kohtaan. Kun näihin toimintatapoihin lisätään aktiivinen rekrytointi sosiaalisessa mediassa, organisaatio on jo valmiiksi monen potentiaalisen hakijan näkyvillä ja kiinnostuksen koh-

teena. Näin saadaan aikaiseksi positiivinen tilanne rekrytointia tehdessä ja tarvetta täyt-
täessä. Sosiaalisen median osuus rekrytoinnissa kasvaa ja kehittyy jatkuvasti suhteessa
muihin hankintakanaviin. (Hurmerinta 2015)

3.4 Onnistunut rekrytointi

Onnistunut rekrytointi on riippuvainen onnistuneesta rekrytointiprosessista. Vaikka rek-
rytointiprosessi toteutettaisiin oikeaoppisesti, on aina olemassa mahdollisuus virheille.
Rekrytoinnissa onnistuminen vaatii rekrytointiprosessin huolellisen toteutuksen, mutta
huolellisesti toteutettu rekrytointiprosessi ei takaa onnistunutta rekrytointia.

Rekrytoinnissa onnistumisessa auttaa rekrytoinnin suunnittelu, aikataulutus ja sen hal-
linta, viestintä, keskustelut sekä päätöksentekokykytaito. Oleellista on myös tieteenkin
prosessin huolellinen ja ammattitaitoinen toteutus. Rekrytoijan vastuulla on, että rekry-
toitavalla on vaaditut valmiudet rekrytoitavaan työtehtävään. Rekrytoitavalla on vastuu
siitä, että hän on motivoitunut ja myös omaa valmiudet menestyä uudessa työtehtä-
vässä. Rekrytointi on kuitenkin molemminpuolinen sitoutuminen työsuhteeseen. Joskus
voidaan olla tilanteessa, milloin on molempien kannalta parempi, ettei työsuhdetta
synny, erityisesti silloin, kun yritetään väkisin täyttää tarvetta, tai päätöksiä tehtäisiin vir-
heellisten tietojen perusteella. (Empore 2014)

Rekrytointiin voi hyvin soveltaa sanontaa ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”. Huolelli-
nen suunnittelu edesauttaa koko prosessin kasassa pysymistä aina aikatauluista ja to-
teutustavoista, rekrytoinnin tavoitteen saavuttamiseen. Rekrytointiprosessin muistiinpa-
not ja seuranta ovat hyviä tapoja tarkastella prosessin onnistumista sekä kehittää rekry-
tointia. Huomioonotettavia seikkoja on esimerkiksi tarpeen määrittäminen, hankintaka-
navien valinta, valintaperusteet ja sopeutuminen sekä perehdytysmenetelmät.
(Honkaniemi ym. 2007)

Rekrytoinnin onnistumisen määrittelemisen vaatii aikaa eikä johtopäätöstä tästä kannata
tehdä hätiköidysti liian aikaisin ennen uuden työntekijän todellisen työpanoksen, suori-
tustason ja potentiaalin täyttymistä. Uudelle työntekijälle pitää antaa aikaa sopeutua ja
perehtyä sekä aikaa tehdä vaikutus ja vaikuttaa. Toisaalta menestyminen työssä voi olla
myös työsuhteen alussa parempaa korkean motivaation ja näytön halujen takia.

Rekrytoinnin onnistumista voi mitata hakemusten määrän ja laadun perusteella, vaikutuksesta työnantajamielikuvaan, rekrytoitavien mielipiteiden ja palautteen mukaan sekä valitun henkilön menestymisen perusteella. (Österberg 2014)

Kun hakemusten määrä on suuri ja laatu hyvä, tarkoittaa se korkeaa kiinnostusta työtehtävää ja yritystä kohtaa. Suuresta määrästä laadukkaita hakemuksia on todennäköisempää löytää tämä tarvittava osaaja tai paras mahdollinen potentiaali, kuin pienestä määrästä tai huono laatusista hakemuksista. Syitä tälle on onnistunut ilmoitus ja hankintakanavien valinta ja/tai yrityksen hyvä maine. Hyvin suoritettu rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan, tämän mittaaminen tai vertailu ei välttämättä onnistu heti taikka vaikutus ei välttämättä ole suoraa vaan epäsuoraa. Rekrytoitavien mielipiteistä ja palautteista on helppo tehdä johtopäätöksiä rekrytoinnin onnistumiseen liittyen. Näistä on hyvä ottaa myös opiksi, kun rekrytointia kehitetään. Valitun henkilön menestyminen määrittää myös paljolti rekrytoinnin onnistumisessa. Menestymistä ja suoritusasteen kehityskaarta voi seurata ja tämän perusteella määritellä rekrytoinnin onnistumista.

3.5 Epäonnistunut rekrytointi

Epäonnistuneella rekrytoinnilla on kaksi näkökulmaa, työnantajan eli yrityksen sekä työntekijän eli yksilön. Jos epäonnistuminen johtuu yksilöstä, kyseessä on todennäköisesti taitojen tai motivaation vajaus. Tämä on myös yrityksen vastuulla rekrytointia tehdessä, vaikka yksilö olisikin antanut itsestään todellisuutta paremman kuvan. Rekrytointi voi olla epäonnistunut jo ennen valinnan tekemistä. Yleisimpiä syitä tälle on suunnitteluvirheet, jotka liittyvät jo tarpeen ja tavoitteen vääränlaiseen määrittelyyn. Toinen syy voi olla väärä mediavalinta mikä johtaa hakijoiden määrän ja laadun heikkouteen. Mediavalinnan kanssa pitää olla nykypäivänä tarkkana, tärkeää on saada tarpeeksi näkyvyyttä, mikä tarkoittaa käytännössä mahdollisimman paljon näkyvyyttä oikealle kohdeyleisölle. Digitaalisessa mediassa vaihtoehtoja on lukemattomia ja niistä oikeiden valinta vaatii ammattitaitoa. (Markkanen 2002)(Österberg 2014) Perehdytyksen laiminlyönti vaikuttaa myös negatiivisesti rekrytoinnin onnistumiseen. Kun perehdytyksen toteutuksesta ei pidetä huolta, on lopputuloksena uusi työntekijä joka kuormittaa muiden resursseja eikä täytä potentiaaliaan. Pelkkä perehdyttäminen ei ole tavoite, vaan tavoitteena on uuden työntekijän perehtyminen, eli tietojen ja taitojen oppiminen sekä niiden soveltaminen ja toteuttaminen käytännössä. (Kupias & Peltola 2009)

4 REKRYTOINNIN VAIKUTUS MYYNTITYÖSSÄ

Myyjä on yksi Suomen yleisimpiä ammatteja. Myyjää pidetään yrityksen brändilähettijänä ja myyjän toiminnalla on suuri vaikutus yrityksen imagoon, tulokseen ja menestykseen. Jos myyntiä ei tule, ei ole yrityksellä muutakaan liiketoimintaa. Asiakas voi arvioida yritystä pelkästään sen myyntihenkilöstön perusteella. Kun nämä asiat ynnää yhteen, voi tehdä omat johtopäätöksensä rekrytoinnin vaikutuksesta myyntityössä. "Myyjiä" riittää, mutta onko sinulla organisaatiossasi ne huippumyyjät, jotka vievät yritystä eteenpäin vai onko ne vain myyjiä muiden joukossa. (Rubanovitsch & Aalto 2012)

4.1 Myyjää rekrytoitaessa

Uutta myyjää ryhdytään rekrytoimaan, jos nykyinen myyjä vaihtaa työtehtävää tai organisaatiota, tarvitaan lisää myyjiä kasvavan asiakasmäärän ja/tai kysynnän myötä tai vaihtoehtoisesti rekrytoidaan uusi myyjä hankkimaan uusia asiakkaita. Uutta myyjää hankkiessa kannattaa ottaa huomioon tämän aikaisemmin luomat verkostot, myyntiosaaminen ja aikaisempi myyntikokemus. Näiden tärkeys riippuu paljolti aikaisemmin mainittujen tarpeiden mukaan. Uusia asiakkaiden hankintaa varten rekrytoitavan myyjän on hyvä omata hyvä verkosto henkilökohtaisilla kontakteilla, kun taas vanhoille asiakkaille tarkoitettuun myyntiin rekrytoitavan myyjän etuna on aikaisempi myyntikokemus ja myyntiosaaminen. (Hänti ym. 2016)

Nykypäivän myynnissä asiakaspalvelulla ja asiakastyytyväisyydellä on todella iso merkitys. Asiakastyytyväisyyteen pyritään onnistuneella myyntiprosessilla mikä sisältää asiakkaantarpeiden täyttämisen tuotteiden ja palveluiden myötä sekä tukemalla tätä hyvällä asiakaspalvelulla, panostus myynnissä on siirtynyt niin sanotusta tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisempaan palveluun millä luodaan yhä kestävämpiä asiakassuhteita. Nämä asiat saavuttaakseen myyjällä on oltava hyvän tuotteen lisäksi vahvat vuorovaikutustaidot sekä myyntiosaamista. On olemassa sanonta, että myyjäksi synnyttään, tällä viitataan myynnissä hyödyllisiin synnynnäisiin ominaisuuksiin esimerkiksi, sosiaalisuuteen, charmiin ja intuitiiviseen tietoon milloin tehdä mitäkin peliliikkeitä. Näistä ominaisuuksista on todella hyötyä myynnissä ja otettava huomioon rekrytoitaessa myyjää. Myyjäksi voi myös oppia ja koulutettu myyntihenkilöstö vetää pidemmän korren luonnonlahjakkuuksiin verrattuna. Näin ollen rekrytoitaessa myyjää on tärkeää, että tämä omaisi

näitä luontaisia ominaisuuksia mitä hyvä asiakaspalvelu vaatii, jos resurssit riittävät pe-
rehtyttämään tai kouluttamaan uudesta hankinnasta myynnin ammattilaista.
(Rubanovitsch & Aalto 2012) (Vaahtio 2007)

4.2 Myyjän rooli

Myyjän tehtävä on asiakkuuksien hankkiminen, hoitaminen ja kasvattaminen (Hänti ym.
2016). Myyjän tarkoitus ja tavoitteet ovat muuttuneet yksien kauppojen tekemisestä, pit-
käaikaisten ja tuloksellisten asiakassuhteiden luomiseen. Nykyään myyjiltä vaaditaan
myös enemmän, varsinkin aloilla missä on paljon samankaltaisia palveluja ja tuotteita,
kuten esimerkiksi puhelinoperaattorit. Erottuakseen joukosta myyjän täytyy olla oma-
aloitteinen sekä tämän antaman palvelun erinomaista. Hintojen vertailu on tehty asiak-
kaille nykypäivänä helpoksi internetin avulla, palvelu on se mikä auttaa kilpailussa asi-
akkaista ja auttaa pitämään asiakkaat uskollisena yritykselle ensimmäisestä kaupasta
eteenpäin. Huippumyyjän on oltava näiden lisäksi tuotetietoinen, tehokas, vakuuttava
sekä ymmärrettävä. Ilman motivaatiota myyntityötä kohtaan ei siinä tule menestymään,
mutkia ei voi oikoa ja täytyy suhtautua myönteisesti myös asiakkaisiin sekä tuotteisiin.
Tällaisen myyjän yritys haluaa rekrytoida. (Rubanovitsch & Aalto 2012)

4.3 Vaikutus yksilötasolla

Myyjän ominaisuuksien vaikutus organisaation menestykseen on vahvistunut entisistä
tuotekeskeisistä ajoista. Moderneissa sosiaalisen aikakauden yrityksissä ja erityisesti
teknologia-aloilla on kilpailua yrityksen arvoihin sopivasta osajasta ja huippumyyjästä.
Myyjän ollessa organisaation kävelevä käyntikortti tämän huolellinen rekrytointi on vält-
tämätöntä. Yhteiskunnan siirtyessä enemmän ja enemmän sosiaaliselle aikakaudelle on
vahvat vuorovaikutustaidot omaava myyjä avain menestykseen. B2B- ja B2C-termien
käytön myynnissä on kiilaamassa Bryan Kramerin 2014 esittämä H2H eli ”Human to Hu-
man” (ihmiseltä ihmiselle). Vaikka myynti olisi teoriassa edelleen yritysmyyntiä tai kulut-
tajamyyntiä niin ostopäätöksiä tekemässä on ihminen aivan kuten myyjäkin. Tällä H2H-
termillä tarkoitetaan inhimillisempiä toimintatapoja. Asiakkaiden huomioimista sosiaali-
semmallalla palvelulla, tunteiden ja aistien huomioiminen, keskustelemalla ja sosialisoi-
malla luodaan vuorovaikutusta sekä vahvistetaan imagoa sosiaalisella aikakaudella.
(Kramer 2014) (Hurmerinta 2015) Sitä mitä yritys rekrytoi sitä se myös edustaa ja tämän

pitäisi myös toimia toiseen suuntaan, yrityksen ei pitäisi rekrytoida yksilöitä, jotka eivät edusta sen arvoja. Jokaisen yksilön rekrytointiin on panostettava, jotta voidaan kehittyä.

4.4 Vaikutus myyntiryhmässä

Kun rekrytoidaan uutta myyjää osaksi myyntiryhmää, tärkeää on saada kemiat toimi-
maan. Yksilöistä koostuva ryhmä saa enemmän aikaan, kun he toimivat yhdessä. Yh-
teistyö on eri asia, yhteistyö voi olla määräraikaista resurssien hyödyntämistä. Myyntiryh-
mällä haetaan sitä, että heillä on kyky tehdä yhdessä töitä saavuttaakseen yhteisen ta-
voitteen ja mitä paremmalla kemialla ja ryhmähengellä toimitaan, sitä parempia tuloksia
on syytä odottaa. Sitoutunut, motivoitunut, luottamusta ja itseluottamusta omaava myyn-
tiryhmä saavuttaa enemmän kuin yksilöt ja ryhmän yksilöiden suoritustasot nousevat
ryhmän toimesta. Myyntiryhmässä yksilöillä on hyvä olla erityisosaamisia ja roolijako sel-
keä. Esimerkiksi puhujia ja analyytikkoja on hyvä olla samassa ryhmässä, kuten koke-
musta ja tuoreempaa näkökulmaa myös. Tärkeää saumattoman ryhmätyöskentelyn kan-
nalta on, että he tulevat hyvin toimeen keskenään ja täydentää toisiaan ominaisuuksil-
taan ja taidoiltaan. Joukkue tekee tähden, tähti ei joukkuetta. Ryhmään soveltuu myös
sanonta, ”ryhmä on niin vahva kuin sen heikoin lenkki”. (Jalonen & Lampi 2012)

Rekrytointin onnistumisen kannalta, rekrytointiprosessissa pitää olla mukana muut
myyntiryhmään kuuluvat jäsenet. Heidän osallistumista prosessiin voi hyödyntää eri vai-
heissa aina tarpeen määrittämisestä, haastatteluun ja lopulliseen valintaan. Ryhmän
muiden jäsenten mielipiteitä kuunneltaessa saadaan todennäköisemmin ryhmään hen-
kilökemioiltaan sopiva uusi myyjä. Tärkeää olisi, että päätöstä tekevät henkilöt olisivat
olleet mukana koko prosessissa ja tietäisivät näin ison kuvan sekä tarpeet ja tavoitteet
valintaa tehdessä. Perehdyttäminen ryhmän muita jäseniä avuksi käyttäen pitäisi olla
täysin luontainen valinta. Näin päästään tutustumaan uuteen ryhmän jäseneen ihmisenä
ja hänen toimintatapoihin sekä uusi myyjä oppisi tuntemaan ryhmän vanhat jäsenet.

Vaikutus tuloksellisesti on mitattavissa suoraan myynnistä, sen lisäksi on epäsuoria vai-
kutuksia kuten yrityksen maine, työnantajakuva ja näitä kautta tulevat uudet asiakkaat ja
työnhakijat.

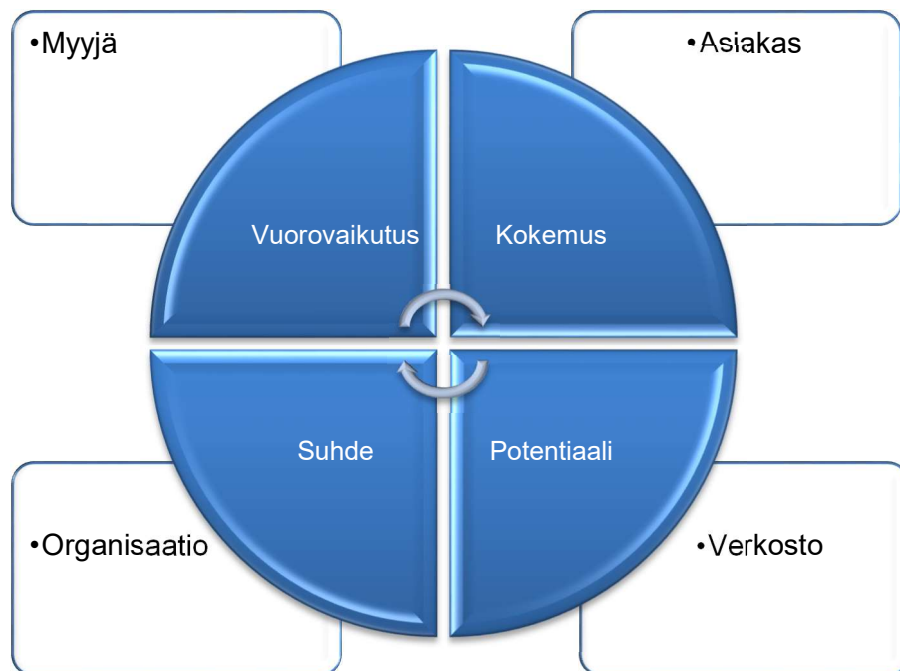
4.5 Vaikutus organisaatiolle

Yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä on henkilöstön laatu. (Jalonen & Lampi 2012) Kun pohditaan rekrytoinnin vaikutusta organisaatiolle, ensimmäisinä asioina mieleen tulee kehittyminen sekä laajentuminen. Näiden lisäksi rekrytointi yksinkertaisesti vaikuttaa koko organisaation liiketoimintaan. Myyntityötä tekevä yritys ei pyöri ilman siihen rekrytoituja myyjiä ja heidän tekemää kauppaa. Voisi siis sanoa, että rekrytointi on kaikki kaikessa. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkaansa. Voi olla, että yrityksellä on olemassa niin hyvä tuote mikä myy itse itseään, milloin myyjäksi riittää niin sanottu pelkkä statisti. Tällaisessa tilanteessa liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen kampaavat ammattitaitoista myyntihenkilöstöä, jolloin rekrytoinnin vaikutus kasvaa. Huippumyyjät voivat muuttaa ja kehittää organisaation toimintatapoja, myyntiprosessia, lisämyyntiä, tuotetta tai palvelua sekä brändiä.

Rekrytoidessa yksilöä myyntityöhön tai myyntiryhmään, määritellään organisaation tulevaisuutta. Tärkeää rekrytoinnissa on potentiaalinen lukeminen ja löytäminen, sen lisäksi rekrytoitavalla on oltava motivaatiota sekä halua kehittyä. Parasta hakijaa etsiessä pitää ottaa huomioon monia seikkoja, paras hakija ei välttämättä ole paperilla paras vaihtoehto vaan esimerkiksi rooliin soveltuvin. (Jalonen & Lampi 2012) Tämän yksilön urapolku voi olla mitä vaan. Hänestä olisi voinut tulla kilpailijalle huippumyyjä tai sinulle pelkkä korvaava ryhmän jäsen. Potentiaalia etsiessä ei voi varmaksi sanoa mitä tulevaisuus tuo, kokenutta myyjää hankkiessa yleensä tiedetään mitä tältä voi odottaa. Tässä tulee taas esiin tarpeen määrittelemisen, strategioiden noudattaminen ja rekrytoinnin huolellinen suorittaminen. Epäonnistuneen rekrytoinnin vaikutus organisaatiolle saattaa johtaa pahimmillaan liiketoiminnan loppumiseen.

Myynnin muuttuminen, kuten aikaisemmin mainittiin tuotokeskeisyydestä palvelukokonaisuudeksi, ei ole ainoa muutos mitä myynnissä on tapahtunut lähihistoriassa. Myynti on muuttunut kahdenkeskisestä kaupankäynnistä monitasoiseksi vuorovaikutukseksi mihin osallistuu useita henkilöitä. Organisaatiossa myyntityöhön osallistuu nykyään muun muassa konsultit, tekniset asiantuntijat, asiakaspalvelijat sekä muut tukitehtävissä olevat henkilöt. Johdon osalta vastuu on olla yhteyksissä asiakasorganisaation johtoon, jolloin luodaan edellytykset myynnille ja asiakkuudelle. Näin luodaan molemmin puolista arvoa mikä edistää pitkää asiakassuhdetta. Näin ollen jokaisella rekrytoinnilla on myynnillisesti merkitystä organisaatiolle sekä sen mahdollisuuksiin menestyä. (Hänti ym. 2016)

Alla olevassa kuvassa (KUVA 2) hahmottuu, miten yksilöiden luomat verkostot ovat osa organisaation kokonaisuutta. Toimivien verkostojen avulla myyntityö on toimivaa. Verkostoitumisen avulla löydetään asiakkaita, yhteistyökumppaneita sekä pysytään ajan tasalla muuttuvien markkinoiden suhteen. Yritysmaailmassa on verkostoja monella tasolla. Henkilökohtaiset verkostot mitä voi rakentaa muun muassa vapaa-ajan harrastusten kautta. Myyjän työtä helpottaa huomattavasti, kun asiakas tunnetaan henkilökohtaisesti. Yrityksen toimijatasolla on omat verkostonsa, missä tapahtuu kaikenlaisia liiketoiminnallisia vuorovaikutuksia. Näiden lisäksi on yritysten välisiä verkostoja, joiden luominen ja ylläpitäminen ovat johdon vastuulla, kuten aikaisemmassa kappaleessa mainittiin. (Hänti ym. 2016)



KUVA 2 Organisaation verkosto

Yllä olevassa kuvassa mainitaan kokemus ja potentiaali. Niillä molemmilla voi tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, missä asiakas kehuu myyjää tai organisaatiota toiselle potentiaaliselle asiakkaalle, eli käytännössä puskaradiota. Tämä voi yhtä hyvin olla negatiivinen kokemus, milloin imago mahdollisesti kärsii. Rekrytoitavan uuden myyjän aikaisemmin rakentama oma verkosto voi myös kuvastaa termiä potentiaali kuvassa. Yksilön rekrytointi, oli se myyjä tai jokin muu tehtäväkuva, vaikuttaa yksilö- ja työryhmätason lisäksi organisaatioon. Tähän perustuukin henkilöstölaadun sitä myötä rekrytoinnin tärkeys myyntityössä ja liiketoiminnassa.

5 TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa käsitellään tutkimuksen toteutus ja tavoitteet, tutkimushaastattelut sekä tutkimustuloksien yhteenveto.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ihmisiä, jotka ovat työtehtävässään mukana rekrytoinnissa. Tutkimushaastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta neljän eri haastattelutavan kanssa. Haastattelut tehtiin toukokuun 2017 aikana.

Haastatelluista henkilöistä Henkilö A on suoramyyntiä tekevän yrityksen myyntivastaava eli hänen vastuullaan on yhden konttorin/toimipisteen myyntitiimi. Tämä henkilö ei ole niin sanottu rekrytoinnin ammattilainen, vaikkakin hyvin ammattitaitoinen sekä tietoinen rekrytoinnin käytännöistä. Hänen kanssaan keskusteltiin hänen toimipisteensä rekrytointiprosessista mistä hän on vastuussa, sosiaalisesta rekrytoinnista, rekrytoinnin haasteista ja ongelmista sekä kehitettävistä asioista.

Haastatelluista Henkilöt B & C työskentelee eri henkilöstövuokraus/rekrytointi yrityksissä. Molemmat ovat mukana erityisesti kaupan alan rekrytoinneissa ja omaavat pitkän kokemuksen rekrytoinnista kaupallisella alalla. Heidän kanssaan keskusteltiin henkilöstövuokraus- sekä rekrytointiyritysten asiakkuuksista, rekrytointiprosessista, sosiaalisesta rekrytoinnista, rekrytoinnin haasteista ja ongelmista sekä kehitettävistä asioista. Näiden kahden yrityksen toimintatapoja vertaillaan myös hieman jälkimmäisen haastattelun yhteenvedossa.

Neljäs haastateltu Henkilö D on kansainvälisen rekrytointiyrityksen johtotehtävissä työskentelevä henkilö. Hänen kanssaan keskusteltiin heidän yrityksen omasta rekrytointiprosessista sekä sen vaatimuksista, sosiaalisesta rekrytoinnista, rekrytoinnin haasteista ja ongelmista sekä kehitettävistä asioista.

Haastattelut käytiin avoimena keskusteluna, tarvittaessa hyväksikäyttäen kysymysrunkoa joka on esitetty Liitteessä 1. Haastattelut nauhoitettiin sekä muistiinpanoja tehtiin myös haastatteluja toteuttaessa.

5.2 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on auttaa yrityksiä kehittämään myyntityöhön kohdistuvaa rekrytointiaan. Tähän pyritään löytämällä erilaisia syitä onnistumisille, rekrytoinnin haasteita ja ongelmia sekä sitä kautta ratkaisuja niihin. Tällä tavoin voidaan ennaltaehkäisevästi välttää epäonnistuneita rekrytointeja sekä helpottaa epäonnistuneen rekrytoinnin syyn löytämistä prosessista tai muista toimintatavoista. Tutkimuksessa selvitetään myös sosiaalisen rekrytoinnin tuomaa muutosta sekä sen hyötyjä ja haittoja.

5.3 Tulosten luotettavuus

Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämän kaltaisessa tutkimuksessa ei voida suoraan arvioida sen reliabiliteettia taikka validiteettia. Se perustuu siihen, että tällaisessa tutkimuksessa tutkimustulokset voivat vaihdella tutkimuksesta riippuen, haastatteluista saatujen aineistojen ainutlaatuisuuden takia. Tutkimuksen luotettavuutta todennetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvailemalla tutkimuksen toteuttamista mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2015)

5.4 Tutkimushaastattelujen yhteenveto

Tutkimushaastattelut analysoidaan erikseen, käsitellen rekrytointiprosessia, ottaen huomioon siihen sekä rekrytoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen käydään läpi kootusti sosiaalisen rekrytoinnin aihealue.

5.4.1 Henkilö A

Haastatellun henkilön A yrityksellä on toimiva rekrytointiprosessi. Hän haluaa itse osallistua ja käydä koko prosessin läpi, mikä on suositeltavaa, saadakseen myyntitiimistään oman näköisensä. Yrityksen rekrytointiin panostetaan ja sen rekrytointiprosessi on toimiva, jossa tärkeimpänä pidetään haastatteluvaihetta, jossa haastateltavan henkilön ominaisuudet tulevat esille. Valintoja tuetaan haastatteluvaiheessa suoritettavalla analyttisellä menetelmällä missä pisteytetään haastateltavan tärkeimpiä ominaisuuksia eri-

laisten kysymyksien avulla. Tämänkaltainen menetelmä on verrattavissa henkilön soveltuvuusarviointiin, erona on sen suoritus haastattelun yhteydessä, jossa tilanteen etiikka on erilainen sekä suorittajana toimii tuleva esimies koulutetun psykologin tai rekrytointikonsultin sijaan. Henkilö A ja hänen esimiehensä on todennut tämän keinon toimivaksi etsittäessä oikeanlaista yrityksen arvoja vastaavaa ideaalihakijaa. Tällä menetelmällä vältetään liikaa intuitioon luottamista ja työkaluna tukee rekrytoijaa valintaprosessissa. Tästä esimerkkinä käytännön tapaus, jossa rehellisyyteen liittyvät pisteet jäivät hakijalla mataliksi, hakija palkattiin joka tapauksessa tarpeen täyttämiseksi muiden ominaisuuksien ollessa kunnossa. Ajan kuluessa ilmeni tämän hakijan epärehellisyys liittyen raportointiin ja muihin tärkeisiin toimintatapoihin.

Henkilö A kertoi yhdestä heidän ongelmastaan mikä on hakemusten määrän ja laadun alhaisuus, sekä ettei aina kannata väkisin palkata tai palkata kiireessä. Hakemusten määrän ja laadun alhaisuus johtuu muun muassa yrityksen koosta, näkyvyydestä, verkostosta sekä hankintakanavien valinnasta. Yrityksen koolle ja sen mukana tulevalle näkyvyydelle ei ole akuuttia parannuskeinoa vaan se tulee menestyväälle yritykselle aikaan. Hankintakanavien valinta, erityisesti sosiaalisessa mediassa sen sijaan voi auttaa tähän ongelmaan, toinen vaihtoehto on myös ilmoituksen sisältö sekä ajankohta. Henkilö totesi hakemusten määrän olevan parempi verrattuna aiempiin kokemuksiin, kun hän itse loi ilmoituksen ja siitä tuli ”hänen näköisensä”, mikä johtaa siihen, että se houkuttelee enemmän hänen näköisiä hakijoita, joita hän nimenomaan etsii toimipisteeseensä.

Työhaastatteluissa mitkä Henkilö A suorittaa itse, fokus on ominaisuuksissa eikä välttämättä koulutustasossa tai vaatetuksessa jne. Haastattelun tyyli on heillä vapaa keskustelu, mikä lisää aitoutta ja vuorovaikutustaitojen esiintuloa. Syy tähän on alan myynnin vaatimuksissa. Myyjältä vaaditaan vahvoja vuorovaikutustaitoja, hyvää asiakaspalvelua eikä sen sijaan välttämättä huippuluokan ”klousaustaitoja” tai koulunpenkeiltä opittua analyyttistä ajattelutapaa. Tämä on asia mihin muidenkin kuluttajamyyntiä tekevien yritysten olisi hyvä panostaa yhteiskunnan siirtyessä tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisempaan palveluun. Lisäksi syynä siihen, että henkilö suorittaa haastattelut itse, on kokemus haastateltavien tekemistä ”ohareista”, kun haastattelijana on jokin muu kuin työnantaja, esimerkiksi rekrytointikonsultti. Asia mitä Henkilö A pitää isona epäonnistumisena liittyen haastatteluun on, hyvän hakijan menettäminen, eli hän ei onnistu haluttua hakijaa lopulta palkkaamaan. Tämän estämiseksi, hänellä on tapana haastattelussa halutun hakijan kohdalla alkaa motivoida tätä erilaisin hyväksi todetuin keinoin, jolloin edesautetaan

tämän palkkaamisen onnistumista sekä mahdollisesti kasvatetaan jo valmiiksi palkattavan henkilön omia tavoitteita ja menestymisen nälkää.

Perehdyttämisessä Henkilö A pitää tärkeänä uuden myyjän pääsemistä mukaan muuhun porukkaan ja tähän myyntitiimiin. Perehdytyksessä toimipisteessä korostetaan uskallusta heittäytyä ja ”uhrautua”, tämän kautta kasvatetaan tiimihenkeä missä autetaan toisia ja luodaan yhtenäisyyttä. Kun uusi työntekijä on kykenevä heittäytymään johonkin, vaikkakin esimerkiksi järjestettyyn ”noloon tilanteeseen” tulee myös esille tämän henkilön vahvuus mitä myyntityössä vaaditaan. Henkilökemioiden tärkeys korostuu myyntitiimissä ja sen ryhmähengessä, näitä vahvistetaan tämän kaltaisilla toimintatavoilla oikean henkilön valinnan lisäksi.

Henkilön A mukaan rekrytoitaessa myyntitiimiin, on haastavaa määritellä terve vaihtuvuuden määrä eli ettei sitä tapahdu liian usein tai vastaavasti liian harvoin. Parhaan mahdollisen tavan oppiminen vaatii kokemusta ja tuntemusta myyntitiimistä. Rekrytoinnilla voi vaikuttaa suuresti myyntitiimin kemioihin ja motivaatioon sekä sitä myötä suoritustason.

Haastatellun Henkilön A mukaan muita syitä epäonnistuneille rekrytoinnille on virhearvioinnit, mitkä voi johtua kuten aikaisemmin mainittiin esimerkiksi hakijan epärehellisyydestä. Näiden välttämiseksi rekrytoinnissa auttaa ammattitaito ja kokemus, mitkä auttavat tunnistamaan aikaisempia syitä ja välttämään niiden toistumista. Tämän lisäksi on olemassa tietenkin inhimilliset tekijät, joita itse pidän enemmän riskeinä rekrytoinnissa, kuin syynä epäonnistumisille.

5.4.2 Henkilö B

Haastatellulla Henkilöllä B on lähes kymmenen vuoden kokemus rekrytointialalta, henkilöstövuokrausyrityksessä. Henkilöstövuokrausalalla on tärkeää tuntea asiakasyrityksensä ja heidän arvot sekä toimintatavat. Tämä edesauttaa pitkien asiakassuhteiden luomista mistä molemmat osapuolet hyötyvät. Kun asiakas tunnetaan, osataan arvioida ennalta heidän rekrytointitarpeitaan henkilöprofiilin kannalta sekä esimerkiksi mahdollisia sesonkiluontaisia tarpeita. Asiakkaan tunteminen vaatii tämän kanssa jatkuvaa tekemistä, palautteiden ja tulevan kysynnän sekä tarjonnan kautta. Henkilön B mukaan myös henkilöstövuokrauksessa korostuu henkilökemiat, jolloin on syytä tietää, minkälaista henkilöä luonteeltaan ollaan rekrytoimassa kunkin asiakkaan työtehtäviin.

Tietorekisteri on yksi iso syy millä henkilöstövuokrausyritys tekee eron muihin vastaaviin sekä on hyödyllinen heidän asiakkailleen nopeassa tarpeessa, esimerkiksi myyntinekkien minimoinnissa. Sellaisen ylläpitäminen vaatii resursseja minkä takia monella itse myyntiin kohdistuvalla yrityksellä ei ole varaa ylläpitää moista, jolloin on järkevää käyttää rekrytoinnissa ulkoista henkilöstövuokraus- tai rekrytointiyritystä. Henkilön B mielestä CV-pankin koolla on merkitystä, *”mitä isompi CV-pankki on sitä parempi”*. Alan ammattitaidosta johtuen CV-pankin laatua pystytään ylläpitämään karsimalla huonot hakijat erikseen. Laadukkaan sekä kattavan tietorekisterin ylläpitäminen on täydellinen esimerkki ennakoivasta rekrytoinnista, parempaa esimerkkiä ei voisi olla, kuin asiakkaan ilmoittaessa heidän tarpeestaan uudelle myyjälle niin, vaikka saman päivän aikana jo voidaan tarjota CV-pankista ehdokasta täyttämään tarvetta.

Henkilön B yritys suorittaa puhelinhaastatteluja sekä videohaastatteluja potentiaalisille hakijoille karsiakseen itse haastatteluun valittavia ehdokkaita. Näissä keskitytään myyntiin liittyvien ominaisuuksien kartoittamiseen, jolloin karsitaan pois hakijoita jotka eivät sovellu haettuun työtehtävään. Itse haastattelun suorittaa rekrytointikonsultti, jossa selvitetään jälleen hakijan ominaisuuksia, odotuksia haetun työtehtävän suhteen, myyntikokemuksia, motivaatiota sekä muun muassa tulevaisuuden näkymää. Haastattelusta saatuja tietoja ei pisteytetä sen enempää, mutta tehtävänkuvan vaatiessa voidaan suorittaa syvällisempiä henkilöarviointeja tukemaan valintoja. Näiden sekä työkokemuksen perusteella rekrytointikonsultti tekee arvion hakijasta sekä mahdollisesti ehdottaa asiakkaalle, joka tekee lopullisen päätöksen käyttäen rekrytointikonsulttia sekä tämän tekemää työtä tukenaan. Kun hyviä ehdokkaita on useita, voidaan heitä tarjota asiakkaalle esimerkiksi toiselle toimipisteelle tai pistää ”talteen” seuraavaa rekrytointitarvetta silmällä pitäen. Tällä tavoin säästetään resursseja tulevissa rekrytoinneissa sekä hyödynnetään kilpailutilannetta hyvistä myyjistä.

Perehdytyksestä itse työtehtävään on vastuussa asiakas, mutta tilanteessa jossa henkilö vuokrataan, on henkilöstövuokrausyrityksen sen lisäksi tehtävä kuitenkin työnantajana ja palkan maksajana perusluonteinen perehdytys heidän omiin toimintatapoihin liittyen.

Ongelmia mitä Henkilöllä B on tullut vastaan ovat samankaltaisia kuin edellisellä haastateltavalla. Eli yksi näistä on hakemusten määrän ja laadun suhde. Tämä voi johtua vääränlaisesta hakemuksesta tai hankintakanavasta mikä on houkuttellut hakijoita, jotka eivät sovellu haettuun tehtävänkuvaan. Tällöin voidaan kysyä neuvoa asiakkaalta, jos tätä ei ole vielä tehty, esimerkiksi heidän suosittamia hankintakanavia tai hyväksikäyt-

tää heidän verkostoja ja näkyvyyttä omien lisäksi. Rekrytointiyrityksen toiminnassa ammattitaito rekrytoinnissa on standardi. Kun suoritetaan ammattitaitoinen rekrytointiprosessi, syyt epäonnistumisille johtuvat yleensä prosessin vaiheista ennen valintaa, jolloin ei ole saatu oikeanlaista potentiaali kiinnostumaan. Eikä esimerkiksi siitä, ettei kiireessä olisi ollut resursseja suorittaa taustojen tarkastusta tai että asiakkaalle valitut ehdokkaat eivät täyttäisi kriteerejä. Haasteina henkilöstövuokrauksessa on Henkilön B mukaan henkilökemiat sekä sopeutuminen. Kemiat voi mennä pieleen niin kollegoiden kuin esimiehen suhteen, mikä vaikuttaa jälleen koko tiimin suoritustasoon. Pitkissä asiakassuhteissa on helpompi löytää sopiva ehdokas, kun on kokemusta sekä taustatietoja enemmän. Uusissa asiakassuhteissa on nähtävä vaivaa, selvittääkseen millainen ehdokas on soveltuva tiimiin/esimiehelle. Vastuuta on myös täten asiakkaalla siinä mielessä, että he vastaanottavat uuden työntekijän tämän sopeutumista edistävällä tavalla.

5.4.3 Henkilö C

Henkilön C esittämä kuvaus heidän yrityksen rekrytointiprosessista vastaa, prosessia mitä ammattitaitoinen rekrytointi vaatii. Erona edelliseen voisi mainita sen, että heiltä mennään mahdollisesti tilanteesta ja tehtävänkuvasta riippuen, jatkohaastatteluun asiakasyritykselle. Tällöin asiakas saa paremman käsityksen ehdokkaasta, luonteen ja ominaisuuksien kautta. Haastateltu henkilö mainitsi myös aikataulutuksen tärkeyden rekrytointiprosessissa. Pitämällä aikataulusta kiinni helpotetaan prosessin läpiviemistä sekä annetaan hyvä kuva ulospäin omasta toiminnasta.

Henkilön C mielestä haasteita rekrytoinnissa on työnhakijoiden motivaatio, sitoutuneisuus sekä nuorten työmoraali. Nämä ongelmat voivat johtua siitä, että nykyään hakemuksia laitetaan useasti moneen eri työpaikkaan, välttämättä tietämättä täysin millaiseen tehtävänkuvaan ollaan hakemassa sekä todellisuus tehtävänkuvasta ei vastaa hakijan odotuksia. Näiden välttämiseksi haastatteluvaiheessa on hyvä käydä läpi perin pohjin hakijan motivaation lähteitä, tulevaisuuden näkemyksiä sekä tietoisuutta haetusta tehtävästä. Rekrytoijan ammattitaito ja kokemus auttavat näissä tilanteissa erottamaan virrehakijat. Kuuntelemisen tärkeys sekä muut ihmissuhdetaidot korostuvat myös haastattelussa tällaisissa tapauksissa. Hyviä kysymyksiä tällaisissa tilanteissa on Henkilön C mielestä esimerkiksi, *"Mitä muita tehtäviä on hakenut?"* ja *"Onko juuri tämä työpaikka se mihin haluat eniten?"*.

Ongelmana Henkilö C mainitsi myös näkyvyyden ja/tai kiinnostavuuden, mikä voisi olla parempaa. Tähän heillä vaikuttaa mielestäni selvästi, vähäinen aktiivisuus sosiaalisessa mediassa sekä markkinaosuus/yrityksen koko, kuten ensimmäisellä haastateltavalla. Sosiaalisen median aktiivisuus johtuu siitä, että resurssit ja kokemus sosiaalisessa mediassa ovat yrityksessä osaltaan vähäistä, mikä taas voi johtua työntekijöiden ikäkaumasta. Yrityksessä ei käytetä sosiaalisen median potentiaalia rekrytoinnissa riittävästi hyödyksi.

Henkilön C mukaan myyjää rekrytoitaessa on oltava, selkeä käsitys millainen myyjän tulee olla, tietääkseen millaista rekrytoitavaa etsii. Tämä on asia mikä on ollut myös aikaisemmillä haastateltavilla tiedossa, minkä johdosta heidänkin rekrytoinnin tavoitteet ovat kunnossa. Myyjän rekrytoinnissa onnistumisen mahdollisuudet eivät ole hirveän positiiviset, jos myyjän tontille haetaan jotain muuta, kuin ominaisuuksiltaan myyjää vastaavaa henkilöä. Henkilön C mukaan kokemuksen ja ammattitaidon kautta oppii tunnistamaan tilanteita, milloin yksikään hakijoista ei täytä tarvetta ja tällöin heillä osataan jättää rekrytoimatta. Tämä lähestymistapa on mielestäni hyvä, sillä vahingot jäävät minimiin huonoon rekrytointiin verrattuna.

5.4.4 Henkilö D

Haastateltu Henkilö D vastaa heidän yrityksen rekrytoijien rekrytoimisesta. Rekrytoitavien henkilöiden tehtäväkuva, joista tässä haastattelussa keskusteltiin sisältää asiakkaiden hankinnan eli palvelun myymisen, mikä on heillä rekrytointiprosessi, asiakkuuden hallintaa sekä itse rekrytointiprosessin suorittamisen mikä on yleisesti heillä head-huntingia eli suoramarkkinointia. Kokonaisuudessaan siis erittäin vaativa työtehtävä. Yritys suorittaa näiden henkilöiden rekrytointia kahdesti vuodessa avoimesti yleisellä haulla sekä muuten suoramarkkinointina.

Heidän tapauksessa ei ole haasteita tai ongelmaa näkyvyydestä, johtuen yrityksen laajasta verkostosta, koosta sekä maineesta, mistä johtuen heitä kohtaan on suuri vetävyys sekä kiinnostavuus.

Heillä yrityksen rekrytointiprosessia on myös kehitetty analyyttisesti, seurannassa tehtyjen huomioiden, kuten menestystekijöiden avulla. Seurannasta saadun datan avulla on määritetty ominaisuuksia mitä heidän tässä aikaisemmin käsitellyssä tehtäväkuvassa

olevalla henkilöllä pidetään menestykselle ominaisena. Tämän datan ja siitä tehtyjen johtopäätöksien kautta tiedetään ja osataan hakea uutta henkilöä rekrytoidessa ominaisuuksiltaan vastaavaa rekrytoitavaa. Jälleen kerran siis rekrytoinnin onnistumisessa korostuu tarpeen eli henkilöprofiilin määrittäminen sekä itse rekrytoinnin ammattitaito millä saavutetaan haluttu tavoite.

Päästäkseen tähän haluttuun tavoitteeseen Henkilön D yritys rekrytoi näitä rekrytointikonsultteja avointen hakujen lisäksi suoraan, mikä johtaa varmemmin siihen, että ehdokkaat jotka pääsevät haastatteluihin ovat haluttua kaliiberia. Suorahakua käytetään juurikin yleensä korkeamman luokan tehtävissä, joissa esimerkiksi koulutustaso ja kokemus vaatimukset ovat suuret. LinkedIn käyttö on heillä olennainen osa suorahaussa, varsinkin passiivisten työnhakijoiden kohdalla.

Työhaastattelussa keskitytään muun muassa hakijan ominaisuuksiin, luonteeseen, myyntitaitoihin sekä motivaatioon. Muita asioita mitkä tukevat heidän rekrytointiprosessissa rekrytoinnin onnistumista, ovat työhaastattelua ennen tehtävä ”expectation management” eli vapaasti suomennettuna, hakijan odotusten hallinta haettua työtehtävää kohtaan. Tarkoituksena on siis selvittää hakijan odotuksia haetusta tehtävänkuvasta sekä selkeyttää tätä hakijalle, jolloin toivottavasti välttytään molemminpuolisilta yllätyksiltä ja karsitaan myös pois mahdollisia virrehakijoita. Soveltuvuusarvioinneilla on myös iso painoarvo valintoja tehdessä. Soveltuvuusarvioinneilla syvennyttään hakijoiden taitoihin ja ominaisuuksiin, minkä perusteilla heitä voidaan viime metreillä ”rankata” paremmuusjärjestykseen.

Haasteita rekrytoinnissa Henkilön D mielestä on heidän tapauksessa kulttuurisuus, mikä tulee mukaan, kun on kansainvälinen yritys. Siihen näen mahdolliseksi ratkaisuksi tämän hetkisen nykyaikaisemman koulutuksen, jossa tietyillä aloilla tai erikseen haluttaessa voi keskittyä paljonkin opiskelemaan kansainvälisestä liiketoiminnasta, mikä kattaa kulttuuriset erot ja vaikutukset. Näiden tulevaisuuden osaajien avulla mahdollisesti voisi korjata myös toisen Henkilön D mainitseman haastavuuden rekrytoinnissa, mikä on jatkuvuus. Tähän voi vaikuttaa moni asia, yksi mikä siinä auttaisi on lojaalisuus, mitä joillain on ja toisilla ei. Uskoisin lojaaliuden kumpuavan kasvatuksesta ja nuoruudesta muutenkin. Siihen varmasti vaikuttaa moni asia, kuten myös vastaavasti yritysten toiminta heidän työntekijöitä sekä asiakkaita kohtaan. Viimeiseksi keskustelimme Henkilön D kanssa ”hyvän tyypin” palkkaamisesta, kenen esimerkiksi myynnillinen menestys ei vastaakaan odotuk-

sia tässä heidän hybridiroolissa. Tällaista ongelma tilannetta voi yrittää ratkaista yrityksen sisäisellä roolin vaihdolla. Näin käytetään palkatun työntekijän potentiaali hyödyksi, ilman mahdollisia myyntimenekkejä sekä vältetään työntekijän erottaminen.

5.4.5 Sosiaalinen rekrytointi

Haastatteluissa ilmeni jokaisen yrityksen käyttävän sosiaalista mediaa rekrytoinnissa, erissä määrin kuitenkin, mikä oli lähes täysin verrattavissa muuhunkin aktiivisuuteen sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on asia missä haastateltavien mukaan on pakko olla nykypäivänä ja tämä pitää täysin paikkansa, jos halutaan pysyä mukana kilpailussa. Sosiaalisen median lisäksi sekä ohella tietenkin nykymaailmassa, jossa internet on mukana kaikessa, haastatellut henkilöt mainitsivat puskaradion isona osana näkyvyyttä ja maineen kasvattamista. Puskaradion kautta tulevat vinkit, joissa kaveri ehdottaa kaveria koetaan haastateltujen mielestä todella hyödylliseksi myyjiä rekrytoidessa.

Internet ja sosiaalinen media on tuonut mukanaan lisää kilpailua työntekijöistä. Työpaikan vaihtaminen on helpottunut, kun ilmoituksien näkyvyys ja hakemuksien lähettämisen helppous on kasvanut internetin myötä. Tällöin korostuu juuri omien ilmoitusten ja hankintakanavien valinta, jotta löydettäisiin parhaat mahdolliset hakijat.

Sosiaalisessa mediassa on hyvä brändätä yritystä ja luoda sekä mainostaa hyvää työnantajamielikuvaa. Tämä voi parhaimmillaan toimia piilomainontana asiakkaille kasvat- taen myyntiä sekä houkutellessa uusia potentiaalisia työntekijöitä rekrytoitaessa aktiivisesti tai passiivisesti. Sosiaalisen median hyötyjä on muun muassa sen läpinäkyvyys, nopeus, hinta ja itse näkyvyys mitä siellä voi saavuttaa. Facebookia pidetään hyvänä sosiaalisen median kanavana lähes kaikkeen, kuten rekrytointi-ilmoituksiin ja brändäämiseen. LinkedIn sen sijaan on hyvä verkostoitumiskanava. Sen käyttäminen rekrytoinnissa vaatii resursseja. LinkedInin käyttäjäprofiili on erilainen, kuin Facebookissa. Siellä on enemmän koulutettua osaamista mikä on hyvä juttu, kun rekrytoidaan korkeampaan tehtävään esimerkiksi yritysmyyntiin, kun taas suoramyyntiin myyjää rekrytoitaessa LinkedInin käyttäjäprofiili ei ole yhtä sovelias. Näiden lisäksi omien nettisivujen käyttöä rekrytoinnissa pidetään oleellisena. Ihan pelkästään hankintakanavana sekä yrityksen imagoa miettiessä. Hirveän moni ihminen ei hae työpaikkaa ennen kuin on tutkinut yrityksen kotisivut ja niistä luodulla kuvalla on merkitystä potentiaalisen hakijan päätöksiin.

Sosiaalisen rekrytinnin ja sosiaalisen median tuomia haittoja on haastateltavien mielestä käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa. Siellä voi aiheuttaa pahaa mainetta aiheesta tai aiheetta. Tähän liittyy myös yrityksen oma sosiaalisen median osaaminen ja sen mahdollinen puute, milloin omalla tekemisellä voi saada aikaan paljon huonoa mainetta asiakkaiden keskuudessa sekä työnantajana. Pelkkää rekrytointia miettien internetin tuomat haitat liittyvät paljolti hakemusten laatuun ja määrään. Työnhakija joka täyttää hakemuksia ihan vain hakeakseen kuluttaa rekrytoijan resursseja. Tämä ongelma pätee enemmän niissä rekrytoinneissa missä tehtävän kuvan vaatimukset eivät ole korkeat.

6 TULOSTEN YHTEENVETO

Rekrytointi ja rekrytointiprosessi ovat vaativa osa-alue yrityksen menestyksen kannalta. Tutkimushaastatteluista kerätyssä informaatiossa, yhteisiksi tekijöiksi rekrytoinnin onnistumisille löytyi muun muassa käytännössä hyväksi todettu rekrytointiprosessi, joka suoritetaan ammattitaitoisesti sekä kiireittä. Nämä ovat kaikki asioita, joita korostetaan onnistumisen kannalta olennaisena myös rekrytoinnin teoriassa. Tämän lisäksi myyjää rekrytoitaessa, erittäin tärkeää roolia suorittaa haastatteluosio, missä selvitetään hakijan ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia joita huippumyymyjältä odotetaan, osasivat kaikki etsiä ja kokemuksen sekä analyyttisten menetelmien avulla niitä myös tunnistavat haastatteluissa. Se on mielestäni todella olennaista myyjä rekrytoitaessa, ettei välttämättä etsitä vain hyvää tyyppiä, vaan ominaisuuksiltaan myös hyvää myyjää. Oikeanlaista henkilöä etsiessä onkin jo määritetty profiili ideaaliksi, minkä avulla rekrytoinnissa menestyy myös paremmin. Aivan kuten rekrytointiprosessin teoriaosuudessa otetaan esille henkilöprofiilin määrittelyyn vaikuttavat tekijät, jotta saataisiin luotu kokonaiskuva ideaali rekrytoitavasta. Niin myös näissä tutkimushaastatteluun osallistuneissa yrityksissä osatiin luoda vastaava henkilöprofiili oikeiden kriteerien perusteella.

Tutkimushaastattelujen mukaan epäonnistuneisiin rekrytointeihin johtaa samantyylliset muuttujat kuin mitä esitettiin teorian yhteydessä. Näitä ovat yleensä inhimilliset virheet, mitkä voi johtua muun muassa haastattelussa syntyneestä virheellisestä mielikuvasta mikä luodaan hakijasta. Tämä voi johtua esimerkiksi haastateltavan omasta toiminnasta, missä hän antaa itsestään vääristyneen kuvan, mikä voi olla tämän toimesta epärehellisyttä ja/tai itsensä myyntiä. Tällöin rekrytoijan ammattitaitoa testataan. Työkaluja tätä vastaan on soveltuvuusarvioinnit sekä suosittelijoiden tarkistaminen, mitä haastatellut yritykset käyttävät nimenomaan arvioidakseen lisää rekrytoitavia henkilöitä sekä näiden avulla varmistetaan heidän osaamisensa ja ominaisuuksia. Rekrytointi on epäonnistunut, kun yksikään hakijoista ei vastaa tarvetta, tällöin on hukattu resursseja suoritettuun prosessiin sekä tullaan kuluttamaan lisää resursseja suorittaessa rekrytointiprosessia uudelleen. Tällaisessa tapauksessa on syytä miettiä tehtävänkuvaa, siihen muodostettuja kriteerejä, ilmoitusta, hankintakanavia, ajankohtaa ja työmarkkinoiden tilannetta sekä yrityksen mainetta ja työnantajamielikuvaa. Nämä äsken mainitut asiat ovat osa niitä vähemmän huomiota saavia muuttujia rekrytoinnissa, kuten työmarkkinatilanne. Vapaille työmarkkinoilla olevia henkilöitä saattaa riittää, mutta heidän osaamisensa ja/tai kokemus ei vastaa haettua tasoa. Ja tämä tasohan voi mennä pieleen hakijan osalta, niin

yläkanttiin kuin alakanttiin. Tähän liittyy myös sosiaalisen rekrytoinnin tuoma haitta missä haetaan töitä miettimättä tarkemmin mihin ollaan hakemassa. Pahimmillaan ilmoituksen jäädessä ympäröyväksi houkutellessa hakijoita, jotka eivät sovi tehtävänkuvaukseen. Nämä hakijat kokevat tulevansa huonosti kohdelluiksi, kun ei päästä jatkoon, vaikka osaamista ja kokemusta riittäisi omasta mielestä sitä peilattaessa hakuilmoitukseen, mutta todellisuudessa rekrytoitava ei vastaa rekrytoivan tarpeita. Sitten kun tällainen muuten mahdollisesti arvostettu, verkoston omaava hakija kertoo huonosta kokemuksestaan eteenpäin, on rekrytoiva yritys pulassa. Rekrytointia voidaan myös pitää epäonnistuneena, jos ei saada palkattua haluttua hakijaa vaan jokin tämän varavaihtoehdoista. Tämä on yksityiskohta mistä ei ole puhuttu tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Halutun hakijan motivoiminen on yksi keino yrittää estää tätä tapahtumasta, aivan kuten Henkilö A mainitsi tekevänsä. Yksikään haastatelluista ei kuitenkaan suosittele ryhtymistä mihinkään palkkaan liittyvään kilpajuoksuun. Hakijan motivaation muodostuminen sisäisesti, esimerkiksi menestymisen halun kautta on terveempää.

Haasteita ja ongelmia sekä sitä kautta kehitettävää rekrytoinnissa on jokaisella. Rekrytoinnin tehokkuutta ja dynaamisuutta, mitä Henkilö B pitää menestystekijänä henkilöstövuokrausalalla, voi hioa loputtomiin. Tämä vaatii tietenkin resursseja, työpanosta ja ammattitaitoa sekä kokemusta. Näiden avulla voidaan kehittyä rekrytoinnissa isossa kuvassa. Tätä opinnäytetyötä tehdessä on huomannut, kuinka paljon juuri isot ja menestyvät yritykset, jotka omaavat näitä resursseja panostavat jatkuvasti rekrytointiin, tämä ei voi olla sattumaa. Virheistä oppiminen on varmaan olennaisin keino kehittyä rekrytoinnissa. Tämä vaatii virheen tunnistamista ja virheen tunnistaminen sekä sen ennakoitu väistäminen helpottuvat ammattitaidon ja kokemuksen myötä. Rekrytoinnin kehittäminen onnistuu yksinkertaisesti jo siihen panostamalla, jos omia resursseja ja ammattitaitoa ei koeta riittäväksi, on syytä harkita ulkopuolista rekrytointipalvelua tai vaihtoehtoisesti HR-ja/tai rekrytointikonsultin palkkaamista yritykseen. Nämä yritykset ovat olemassa, koska heidän liiketoimintansa perustuu ammattitaitoon rekrytoinnissa. Sen takia niiden hyväksikäyttöä kannattaa harkita ja yrittää vaikka itse oppia samalla tulevaisuutta ajatellen. Niitä pieniä nyansseja mitä rekrytoinnissa voidaan kehittää ovat todella tapauskohtaisia, kun rekrytointia tehdään muuten ammattitaitoisesti. Kun on ammattitaitoa erottaa näitä mahdollisia heikkouksia, esimerkiksi haun ajankohtaa tai prosessin aikana tapahtuvan kommunikoinnin tapaa ja volyyminä, voidaan tehostaa ja tätä myötä myös kehittää rekrytointia sekä rekrytointiprosessia. Myyjien rekrytointia voidaan yrittää kehittää tuloksista

ja tilastoista saatavan datan avulla. Tunnistamalla menestystekijöitä hyvien tuloksien ta-
kaa ja kohdentamalla tulevat rekrytoinnit näihin taitoihin ja ominaisuuksiin, aivan kuten
Henkilöt A & D mainitsevat tekevänsä.

7 REFLEKTOINTI

Opinnäytetyössä käsitellään rekrytointiin liittyvää teoriaa erittäin laajalti läpi, mikä on hyvä lukijalle joka yrittää tutustua rekrytointiin syvällisemmin, mutta kokeneemmalle rekrytoijalle osa teoriasta on jo selkäytimestä asti. Teoriaosuuteen liittyviä ongelmia on joidenkin siihen käytettyjen lähteiden ikä, käytännössä niistä esiin otettu tieto on vielä validia, vaikkakin ei enää välttämättä yleisessä käytössä. Ongelmana oli myös saatavilla olevan teorian laajuus, sen rajaaminen tärkeimpiin asioihin joita halusi tuoda ilmi parhaimman kokonaiskuvan luomiseksi.

Tutkimushaastattelujen analysoiminen, jotta niillä pystyi vastaamaan tutkimuskysymyksiin, oli myös haastavaa. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että kaikki haastateltavat omasivat hyvän, toimivan rekrytointiprosessin sekä olivat tietoisia terveen rekrytointin vaatimuksista. Esimerkkejä virheellisistä rekrytoinneista oli vaikea saada esille, vaikkakin niitä sanottiin olevan, niihin johtaneet syyt tuntuivat toistavan toisiaan. Lisähaastatellut henkilöille, jotka eivät ole kokeneita rekrytoinnissa tai pitävät sitä vaikeana olisivat voineet auttaa vertailemaan tuloksia sekä johtanut uusiin ongelmiin ja niiden ratkaisuihin.

Tulosten merkittävyys riippuu mielestäni paljon kohdeyleisöstä. Paljon käsiteltävää tietoa heille, jotka eivät ole tekemisessä rekrytointin taikka sosiaalisen median kanssa. Tämä opinnäytetyö antaa varmasti uutta perspektiiviä niiden tärkeydestä ja mahdollisesta potentiaalista nykypäivän liiketoiminnassa.

Jatkotutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi, miten hyödyntää sosiaalista mediaa liiketoiminnassa tai nuorten osaajien rekrytointi. Jatkotutkimuksia voisi varmaan tehdä jokaisesta rekrytointiprosessin vaiheesta, niin laajalta aihealue tuntuu sekä kehitettävää voisi olla tapauskohtaisesti paljonkin.

Prosessina tämä opinnäytetyö on edennyt seuraavalla tavalla. Todellinen aloitus ajan kohta venähti hakiessani alkuvuodesta jatkokoulutukseen. Tästä syntyi lopulta byrokraattinen paperisota. Kun tämän episodin jälkeen vihdoinkin sain opinnäytetyön etenevänsä, sen työstämiseen mennyt kokonaispituus vastasi odotuksiani. Alussa oli paljon tutustumista kirjallisuuteen sekä työn raamien määrittelemistä. Tämän jälkeen itse kirjoittamisen alettua, tekstiä on työstetty tasaiseen tahtiin ja eteneminen on ollut sopivaa. Ei liikaa kerralla ja harvoin tukehduttiin täysin näppäimistön kanssa. Työstetyn tekstin

laatu alkoi tuntua hyvältä muutaman ensimmäisen kirjoitussession jälkeen. Halusin kirjoittaa teoriaosuuden "valmiiksi" ennen tutkimukseen ja tutkimushaastatteluihin siirtymistä. Tutkimushaastatteluja sovittiin hieman turhan lyhyellä valmistautumisajalla. Tässä auttoi kuitenkin ensimmäisen haastattelun suorittaminen sattumalta ennestään tutun henkilön kanssa. Tutkimushaastattelut tehtyäni tuli pidetty lähes viikon mittainen tauko kirjoittamisesta, mistä oli hyötyjä ja haittoja. Hyötyjä oli paremmalla motivaatiolla palaaminen ja haitta hieman kiristyneempi aikataulu loppua kohden, mikä toisaalta myös paransi motivaatiota. Tutkimustulosten analysoinnin juonesta kiinni saamiseen meni aikansa, etsiessä oikeita näkökulmia ja miettiessä tutkimuskysymysten lopullista muotoa. Tämän jälkeen on ollut isompaa ja pienempää hienosäätöä, saadakseni opinnäytetyöstä halutun kokonaisuuden.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen oppinut rekrytoinnista enemmän kuin osasin odottaa sekä se on herättänyt mielenkiintoni aihetta kohtaan tasolle, missä toivon saavani tehdä tulevaisuudessa töitä rekrytointiin liittyen. Olen oppinut rekrytoinnin ohella liiketoiminnan kokonaisuuden hahmottamisesta sekä miten kaikki vaikuttaa kaikkeen, eikä virheisiin ole varaa, ellei niistä opi ja kehity. Ja tämä on tärkeää, koska rekrytoinnissa niitä kuulemma tulee, erityisesti alkuvaiheissa. Rekrytoinnissa erityisesti minua kiinnostaa psykologinen puoli, ihmisten "lukeminen", vuorovaikutus ja rekrytoinnin merkitys liiketoiminnassa menestymisessä. Toivon joskus pystyväni yhdistämään urheilutaustani, rekrytoinnissa toivottavasti tulevaisuudessa saamaani oppiin sekä kokemukseen.

Aivan jo opinnäytetyötä aloittaessani törmäsin Sir Richard Bransonin sanontaan ja mietisin siteeraavani sitä jossain kohtaa, *"Clients do not come first. Employees come first. If you take care of your employees, they will take care of the clients."* Enough said.

LÄHTEET

Henkilö A. Haastattelu, 23. toukokuuta 2017.

Henkilö B. Haastattelu, 24. toukokuuta 2017.

Henkilö C. Haastattelu, 26. toukokuuta 2017.

Henkilö D. Haastattelu, 28. toukokuuta 2017.

Businesslike: Vuorensalmi, Marju 2017. Businesslike. Viitattu 13. Maaliskuu 2017
<http://businesslike.fi/millainen-on-hyva-rekryointiprosessi/>.

Empore 2014. Empore. Viitattu 31. maaliskuuta 2017
<http://www.empore.fi/tyonantaja/rekryointiopas.php>.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Otava.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20th ed. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, L. ym. 2007. Viisaat valinnat. 1st ed. Työterveyslaitos.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua: Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Häkkinen, P. 2012. Rekryointiprosessi. Opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu.

Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen Pelikirja. Docendo.

Kramer, B. 2014. Bryan Kramer. Viitattu 5. Kesäkuu 2017
<http://www.bryankramer.com/there-is-no-more-b2b-or-b2c-its-human-to-human-h2h/>.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekryoinnissa. WSOY.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2012. Myy enemmän - Myy paremmin. 7th ed. Helsinki: Johtajatiimi.

Vahtio, E.-L. 2005. Rekrytointi Menestystekijänä. Edita.

Vahtio, E.-L. 2007. Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4th ed. Kauppakamari.

Tutkimushaastattelukysymyksiä

Tarkoituksena haastattelussa on löytää syitä ja perusteluja rekrytointien onnistumiselle/epäonnistumiselle.

Vertailla sosiaalista rekrytointia, perinteiseen tapaan rekrytoida.

Saada yleistilanne organisaation rekrytointikäytännöistä ja tilanteesta, miettiä haasteita ja ongelmia sekä kehitysideoita.

Kysymyksiä rekrytoinnista yleisesti:

- Millainen on teidän rekrytointiprosessi?
 - Mitä se pitää sisällään?
 - Mihin vaiheisiin panostetaan/pidetään tärkeinä?
- Kommunikointi hakijoille prosessin aikana?
 - Miten?
 - Kuinka usein?
 - Missä vaiheissa?
- Kuinka usein rekrytoidaan?
 - Haetaanko yhtä vai useampaa?
- Rekrytointistrategia:
 - korvaaja?
 - laajentuminen?
 - ennakoiva rekrytointi?
- Rekrytointiprosessiin osallistuvat henkilöt?
 - Mahdollisia syitä miksi? esim. kollegat
 - Ketä suunnittelee?
 - Kenen vastuulla?

Sosiaalinen rekrytointi:

- Mitä alustoja/sivustoja käytössä?
 - Aktiivisuus
 - Toiminta?
 - rekryilmoituksia
 - verkostoitumista
 - näkyvyyttä
- Ketä osallistuu toimintaan?
- Hyötyjä?
- Haittoja?
- Arvioi vaikutusta ja ominaisuuksia eri sivustojen välillä?
- Arvioi sosiaalisen aikakauden tuomaa muutosta rekrytoinnissa?
 - esim. näkyvyys

- passiiviset hakijat (LinkedIn)
- Kilpailu työntekijöistä

Prosessi:

- Tarpeen määrittely
 - Henkilöprofiilin luominen
 - Vaadittavat kriteerit
 - Mitkä tekijät vaikuttavat edellä mainittuihin (strategia)
- **Hankintakanavat**
 - Mitä käytätte? (itse vai ulkoistettu) some, lehti, mol, henkilöstövuokraus, rekryfirma
 - Ketä valitsee?
 - Millä perusteilla?
- Ketä vastaa tiedusteluihin?
- Hakemusten käsittely
 - Onko käytössä tietorekisteri?
 - Ketä käsittelee? (yksi vai useampi)
 - Kerralla vai erikseen?
 - Perinteinen CV ja hakemus? vai jotain muuta esim. video CV jne.
- Haastattelut
 - Toteutustavat:
 - perinteinen, videohaastattelu, Skype? alustavia puhelinhaastatteluita?
 - Kuinka monta haastattelukierrosta ennen valintaa?
 - Ketä osallistuu haastatteluun?
 - Haastattelutapa:
 - Vapaa keskustelu?
 - Haastattelurunko, jos on millainen?
 - Mitkä ovat mielestänne ns. "must" kysymyksiä?
 - Mihin asioihin kiinnitätte huomiota tai pidätte tärkeänä haastattelussa?
 - Ominaisuudet
 - Luonne
 - Ensivaikutelma
 - Intuitio
 - Kielitaidon testaaminen haastattelussa?
 - Myyntitaitojen testaus?
 - Motivaation selvittäminen?
- Soveltuvuusarvioinnit
 - Minkälainen?
 - Miksi? onko ollut hyötyä? muuttanut valintoja?
 - Ketä suorittaa?
- Suosittelijat
 - Onko vain nimi paperissa vai otetaanko yhteyttä ja hyödynnetään?
 - Missä tilanteissa?
 - Minkälaisia asioita selvitetään?
- Valintapäätös
 - Ketä osallistuu

- Perustelut valinnoille
 - Osaaminen, ominaisuudet, henkilökohtainen soveltuvuus?
 - Pisteytys
 - Intuitio
- Tiedotus
 - Miten tiedotatte muille hakijoille valinnasta?
 - Pidätkö muiden potentiaalisten valintojen tietoja tallessa seuraavaa rekrytointia varten?
- Perehdytys
 - Ketä on vastuussa
 - Suunnitelma
 - Henkilökohtainen perehdytysohjelma
- Seuranta
 - Kehityskaari
 - Hyviin tai huonoihin tuloksiin johtavia tekijöitä?
 - Toimenpiteitä?
 - Työnkuvan muutos
 - Koulutus

Rekrytinnin tilanne:

- Panostetaanko rekrytointiin?
- Onko rekrytointi haastavaa?
 - Mikä tai mitkä vaiheet?
 - Onko lopputulos haluttu?
 - Onko selkeitä ongelmia?
- Onko nykyisissä rekrytointitavoissa kehitettävää?
 - Ehdotuksia?
- Onnistuneiden rekrytointien yhteisiä tekijöitä?
 - Onnistuneiden rekrytointivaiheiden yhteisiä tekijöitä?