

B2B-myyjien rekrytointiprosessi

Markus Leppänen



Tekijä Markus Leppänen	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko B2B-myyjien rekrytointiprosessi	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi B2B-Sales representatives recruitment process	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää B2B-myyjien rekrytointia ja siihen liittyviä tärkeimpiä tekijöitä. Opinnäytetyö käsittelee rekrytointia sekä työnhakijan, että työnantajan näkökulmasta peilaten sitä rekrytoijien näkemyksiin, kirjallisuuteen ja haastatteluihin. Opinnäytetyön lopputuloksena oli tuottaa näkemys nykypäivän kirjallisuuden ja tosielämän rekrytoijien näkemysten eroista.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu B2B-myyntiprosessista ja myyjien tehtävistä, johdattamaan lukija B2B-yritysmailmaan. Lisäksi teoriaosuus koostuu rekrytointiprosessin vaiheista, johon kuuluu kanavien ja keinojen valinta, rekrytointi sosiaalisessa mediassa sekä haastateltavien valinta, haastattelut ja itse rekrytointi. Teoriaosuus päättyy onnistuneen rekrytointiprosessin läpikäymiseen suunnittelu-, ja arviointivaiheen myötä rekrytointistrategiaan. Teoriaosuus käydään läpi yhteenvedossa helpottamaan lukijaa ymmärtämään kokonaisuutta rekrytoinnista.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena, joten kirjallisuudesta löytyvän teorian rinnalle on haettu vertailukohtaa eri toimialojen rekrytointiammattilaisilta haastatteleamalla heitä ja vertaamalla tuloksia teoriaosuuteen. Tutkimuksen pohjalta selvisi rekrytoinnista löytyvien kirjallisuuslähteiden ja nykypäivän rekrytoijien yhdenmukaisia ajatuksia sekä eroavaisuuksia antamaan yleiskuvaa rekrytoinnista tänä päivänä.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, Rekrytointiprosessi, B2B-myynti, Työllistyminen, Henkilöstöhallinto	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	1
2	B2B-Myyntin keskeiset piirteet.....	4
2.1	Myyntiprosessin vaiheet.....	4
2.2	Myyntityö ja myyjän tehtävät.....	8
3	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	12
3.1	Rekrytointikanavan valinta ja rekrytointikeinot.....	13
3.2	Rekrytointi sosiaalisessa mediassa ja järjestelmät.....	14
3.3	Haastateltavien valinta ja haastattelut.....	16
3.4	Rekrytointi.....	19
4	Onnistunut rekrytointiprosessi.....	21
4.1	Rekrytointiprosessin suunnittelu.....	22
4.2	Rekrytointiprosessin arviointivaihe.....	23
4.3	Rekrytointistrategia.....	24
5	Teorian yhteenveto.....	26
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	28
6.1	Aineisto ja sen keruumenetelmät.....	29
6.2	Luotettavuus.....	29
6.3	Toteutus ja aikataulu.....	30
7	Tulokset: Kirjallisuus vs. Haastattelut.....	32
7.1	Haastateltavien profiilit ja haastattelukysymykset.....	32
7.2	Tulosten vertailu.....	33
7.2.1	Rekrytointiprosessi.....	33
7.2.2	Rekrytointikanavat.....	34
7.2.3	Haastattelut ja soveltuvuus.....	35
7.2.4	Rekrytoinnin onnistuminen, kehittäminen ja haasteet.....	37
7.2.5	Jälkeisarviointi.....	38
7.3	Johtopäätökset tuloksista.....	39
7.4	Kehittämisen-, ja jatkotutkimusehdotukset.....	40
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	41
	Lähteet.....	43
	Liitteet.....	45
	Liite 1. Haastattelupohja.....	45

1 Johdanto

Tutkimuksen kohteena on B2B-myyjien rekrytoinnissa vaikuttavat tekijät rekrytoijan näkökulmasta kirjallisuudessa ja tuloksia verrataan lopuksi haastatteluissa esitettyihin seikkoihin. Tarkoituksena on selvittää miten esimerkiksi koulutus, työkokemus, osaaminen, henkilöhahmo ja itse haastattelutilanne vaikuttavat valituksi tulemiseen rekrytointitilanteessa. Huomioon otetaan rekrytointiprosessia yleisesti eri yrityksissä ja mitä kanavia rekrytoinnissa nykypäivänä oikeasti käytetään.

Tutkielman teoriaosassa käsitellään lukijaa helpottamaan B2B-myyntiä, jonka jälkeen itse rekrytointiprosessin vaiheita ja onnistunutta rekrytointiprosessia. Teorian läpikäynnin jälkeen avataan haastattelut eri yritysten edustajien kanssa, jonka jälkeen tuloksia verrataan kirjallisuuteen. Tätä varten haastattelin neljää yritystä eri toimialoilta saadakseni riittävän vertailukohdan niiden välillä. Olen keskittynyt haastatteluissa siihen, mitä rekrytoijat ottavat huomioon rekrytoitavissa eri B2B-myyntin tehtäviin sekä miten onnistunut rekrytointiprosessi vaikuttaa oikean henkilön löytymiseen lukuisista kandidaateista.

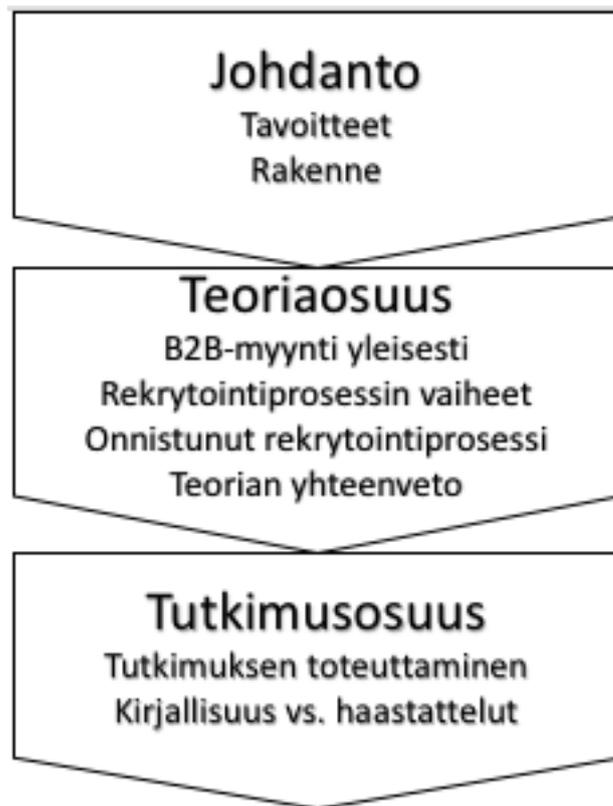
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Onnistunut rekrytointi ja osaava henkilöstö ovat yrityksen ehdottomasti tärkeimpiä alueita. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä vaaditaan B2B-myyjältä ja mitä asioita otetaan huomioon rekrytointiprosessissa hakijasta, jotta hän tulisi valituksi ja mitä koko rekrytointiprosessi pitää sisällään.

Työn tavoitteena on tarkastella B2B-rekrytointiprosessia sekä tuottaa ajankohtaista tietoa työnhakijoille työnhakuprosessiin liittyen. Tätä tullaan tarkastelemaan käytännön työelämän näkökulmasta suhteessa nykypäivän ja kirjallisuudessa useasti mainittujen ajatusten rinnalle. Tuloksissa tutkimustuloksia tullaan vertaamaan kirjallisuuteen. Tavoitteena on tarkastella ja tutkia rekrytointiprosessia ja peilata sitä työnhakijan ja rekrytoijan näkökulmista. Lisäksi tavoitteena on tuottaa työnantajalle tietoa onnistuneesta työnhakuprosessista ja miten erottua nykypäivänä muista yrityksistä ja löytää yritykseen osaava henkilöstö.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenne etenee sisällysluettelon mukaisessa järjestyksessä johdannosta lopputuloksiin. Opinnäytetyö pitää sisällään 3 lukua kuvion 1 mukaisesti. Teoriaosuus on jaettu neljään eri alaotsikkoon.



Kuva 1. Työn rakenne

Ensimmäiseksi käydään yleisesti läpi mistä kyseisessä tutkielmassa on kyse, työn tavoitteet ja nyt lukemasi rakenne. Edellä mainittujen jälkeen avaan teoriaosuudessa B2B-myyntiä ja erityisesti sen myyntiprosessia ja mitä nykypäivänä B2B-myyjän tehtäviin kuuluu. Työn pääpainona on kuitenkin rekrytointi, sen vaiheet sekä rekrytointiprosessin onnistuminen. Teorian toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään näitä tässä järjestyksessä.

Teorian kolmannessa osassa käsitellään rekrytointiprosessin vaihteita, jossa kuvataan aluksi rekrytointia käytännössä ja yleisesti. Rekrytoinnin tarpeiden määrittäminen, keinot ja mahdollisuudet tarkastellaan tarkasti tässä yhteydessä. Rekrytointikanavat ovat muuttuneet ja näiden läpikäynnissä otan omaksi osa-alueekseen sosiaalisen median rekrytoinnin mm. LinkedIn, Facebook ym. Tämän jakson loppu käsittelee haastateltavien valintaa, itse haastatteluja sekä itse rekrytointia haastattelujen jälkeen. Näiden jälkeen näkökantana on onnistunut rekrytointiprosessi ja mitä se vaatii yritykseltä. Näkökulmana toimii yleisesti rekrytointiprosessi ja sen suunnittelu sekä rekrytointistrategia.

Teoriaosuus ja sen tärkeimmät osa-alueet käydään läpi osiossa viisi, jotta lukija saa kuvan kokonaisuudesta. Sillä työ on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, teorian jälkeen luvussa kuusi on itse tutkimuksen toteuttaminen, kerrotaan

aineistosta ja sen keruu menetelmistä, kuinka luotettava aineisto on saatu aikaiseksi sekä itse tutkimuksen toteutus. Luvussa seitsemän tutkimuksen lopputulosten sekä kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten vertailu. Tulosten pohdinnan jälkeen vielä lopuksi tarkastellaan tutkimuksen kehittämis-, ja jatkotutkimusehdotuksia sekä omaa opinnäytetyöprosessiani ja oman oppimisen arviointia.

2 B2B-Myyntin keskeiset piirteet

B2B-myyntiä pidetään useasti vain perinteisenä myyntinä. Se on kuitenkin laaja ja vaikea myynnin osa-alue, sillä B2B-myyjien vastassa ovat ammatikseen ostamista harjoittavat tahot sekä yrityspäätäjät. Vuorovaikutustaidot sekä neuvotteluiden jokaisen osa-alueen osaaminen ovat pakollisia vaatimuksia, sillä myynnin yritysmaailman ammattilaiset ja nykypäivän kovan kilpailun aikaan saamien kilpailutusten voittamista havittelevat tahot tietävät tarkkaan oman prosessinsa. (Alonso 21.10.2019.)

Murros, joka tällä hetkellä vaikuttaa myyntityössä on muuttanut toimintatapoja myynnin parissa toimiville henkilöille. Kyseessä on myynnin muuttuminen monitasoiseksi ja täten usean henkilön kokonaisuudeksi, ei vain myyjän ja ostajan väliseksi vuoropuheeksi. Myyntiorganisaatioiden on pitänyt muuttua tämän murroksen myötä ja muuttaa omaa myyntikulttuuriaan. Tämän muutoksen vaikutuksesta johtuen, useassa organisaatiossa käytännössä jokainen henkilö on osallistutettu myyntityöhön tavalla tai toisella. Tämä on muuttanut eri toimenkuvien luonnetta enemmän myynnin suuntaan. Kun ostaminen muuttuu, muuttuvat myös välineet ja osaamistavoitteet B2B-myyjille. Vaikka muutoksia tapahtuu koko ajan ja samalla myös kyseinen muutos mahdollistaa upeita innovaatioita, asiakas ja hänen tarpeidensa tiedostaminen pysyy lähestulkoon ennallaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 24; Tuominen 14.11.2019.)

Kun yritys myy omia tuotteita tai palveluita asiakkaalle, joka on yritys, puhutaan B2B-myyntistä. Tässä tulee ero B2C-myyntiin, jossa ostajana toimii kuluttaja. Erona myös myyntiprosessin pituus, sekä useasti selkeästi kalliimmat hinnat. Erialaisten palveluiden hinnat ja tuotteiden määrät ovat yleensä B2C-myyntiä korkeampia. Kun yritys ostaa tuotteen tai palvelun toiselta yritykseltä, sillä on aina vaikutusta yrityksen toiminnassa. Tästä syystä monet yritykset myös käyttävät toiminnassaan joko ostamiseen kouluttautunutta tai yrityksessä koulutettua ostajaa. Suurena erona B2C-myyntiin, B2B-myyntiprosessissa on yleensä mukana enemmän henkilöitä kuin kuluttajakaupassa. Tämän takia myös myyntiprosessin läpikäyminen on aikaa vievää ja usea eri taho tutkii tapauksen. Kaikista edellä mainituista syistä johtuen myös potentiaalisia ostajaehdokkaita on tietysti vähemmän, jonka takia myös kilpailu on kovempaa kuin tavallisessa kuluttaja kaupassa. (Alonso 21.10.2019.)

2.1 Myyntiprosessin vaiheet

Testattuja myyntiprosesseja on useita mutta niillä on yhteistä se, että ne hyvin toteutettuna usein toimivat, joten voidaan tuottaa tasokasta ja mitattavissa olevaa myyntiä.

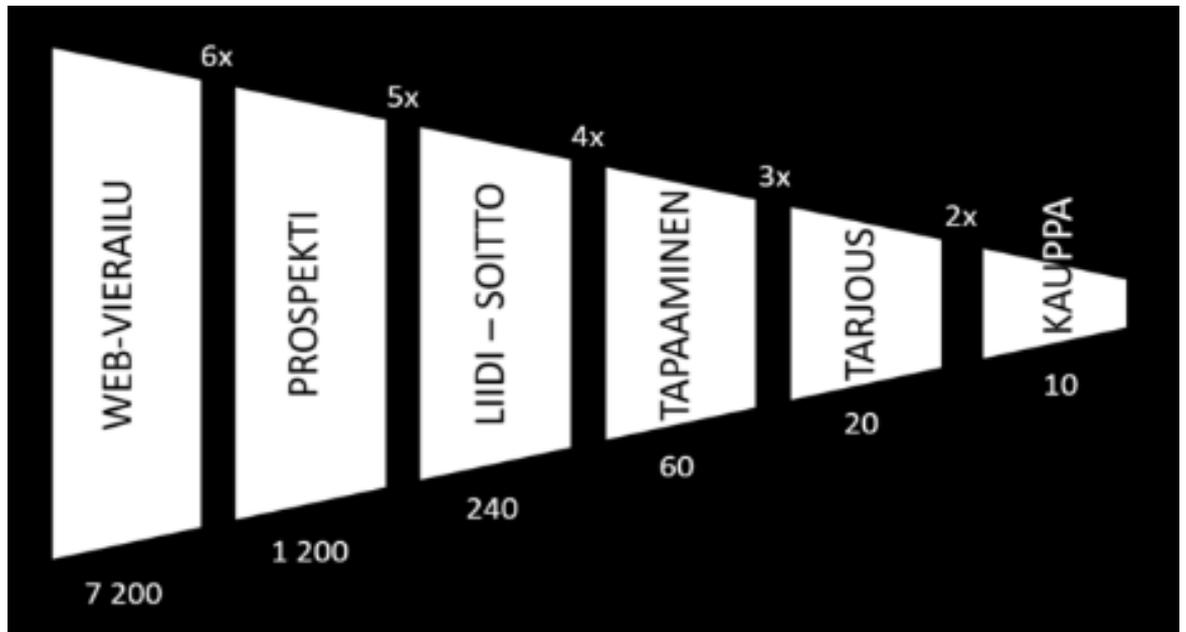
Jos tavoite on tehdä kauppaa, sitä kohti liikutaan vaihe vaiheelta ja näin estetään sortuminen helppoihiin virheisiin. Tärkeintä koko myyntiprosessissa on myynnin eri vaiheiden käyminen läpi asteittain niin, että myyjä on koko ajan tilanteen tasalla. Toki jokaista myyntiprosessin mallia voidaan aina kehittää eteenpäin esimerkiksi tilanteessa, jossa se ei enää toimi, tai tilanteessa, jossa se on selkeästi jäänyt ajasta jälkeen. Tällä hetkellä myyntiprosessit kaipaavat uudistuksia nopeammin kuin koskaan historiassa. Prosessin suuret linjat pysyvät kuitenkin maailmanlaajuisesti vakiona ja näin ne toimivat melkeinpä kaikkialla. (Vuorio 2015, 95-96.)

Myyntiprosessissa ja sen aloittamisessa ratkaisevana tekijänä on ensivaikutelma, sillä teemme tiedostamatta herkästi ennakkoon päätelmiä henkilöstä, jonka tapaamme ensimmäisen kerran. Edellä mainitusta johtuen, jokaisen myyjän tulisi tiedostaa tämä ja ennakkoon oivaltaa miten kannattaa lähestyä asiakasta. Luottamuksen tuottaminen sekä tunnelman luominen helposti lähestyttäväksi ovat tärkeimmät kriteerit, kun lähdetään kohti tuottavaa myyntiä. Kuka olen, mistä tulen ja kenen palveluksessa olen, on yleinen myyjän aloitus prosessille. Tässä vaiheessa jo selvitetään tai on jopa selvitetty, että kyseessä on oikea henkilö käymään kauppaa tai tekemään päätöksiä. Vaikka oikea henkilö olisikin tavoitettu, on erittäin tärkeässä roolissa se, että on oikeaan aikaan ostajapuolen puheilla. Esimerkiksi puhelinkontaktointissa vastapuolen kiireen ilmaiseminen on osoitus, ettei aika ollut oikea tavoitella häntä. Jos ostaja päättää aikataulusta ja siitä kauan myyjä saa esitellä tuotetta ollaan jo usein metsässä. Myyjän tulisi saada ostaja puolelleen ja näin viedä tilannetta. Väärä henkilö tai huonoon aikaan kontaktointi vie molemmilta aikaa ja näin on aivan turhaa. (Hänti ym. 2016, 134; Vuorio 2015, 98.)

Edellä mainittujen asioiden ja kartoituksen väliin jää pieni lyhyt vaihe, jossa myyjä kertoo asiakkaalle, miksi ylipäätensä on asioimassa hänen kanssaan? Myyjä ei siis tässä vaiheessa yritä ratkaista ongelmia tai antaa vastausta niihin. Hän kertoo olevansa esimerkiksi taloushallinnon asioilla tai uuden innovaation esittelyaikeissa. Usein tässä vaiheessa asiakas ei vielä ole innostunut myyntiaikeista, sillä kylmiltään ei kenelläkään ole ongelmia, jos ei ole itse tiedostanut niitä. Kun tämä vaihe on ylitetty, vasta sitten on kartoittamisen aika. Kartoitusvaihe onkin koko myyntiprosessin aikaa vievin ja jopa tärkein vaihe. Myyjän kannattaa suosia niin sanottuja avoimia kysymyksiä, joihin asiakas ei pysty vastaamaan kyllä tai ei. Näin saadaan hänet kertomaan tilanteestaan ja pystytään etsimään ongelma, johon voidaan antaa ratkaisu. Avoimiin kysymyksiin on myös helpompi kehittää jatkokysymyksiä, kunhan pitää huolen, ettei asiakkaalle tule olo, että häntä viedään myyjän haluamaan suuntaan. Jos kartoituskysymyksiin on panostettu tarpeeksi, yleisesti asiakkaalta tulee positiivista vuoropuhelua ja näin on luotu yhteys asiakkaan ja ostajan välille. Kun kartoitus on hoidossa, on aika kertoa itse tuotteesta, jota kaupataan.

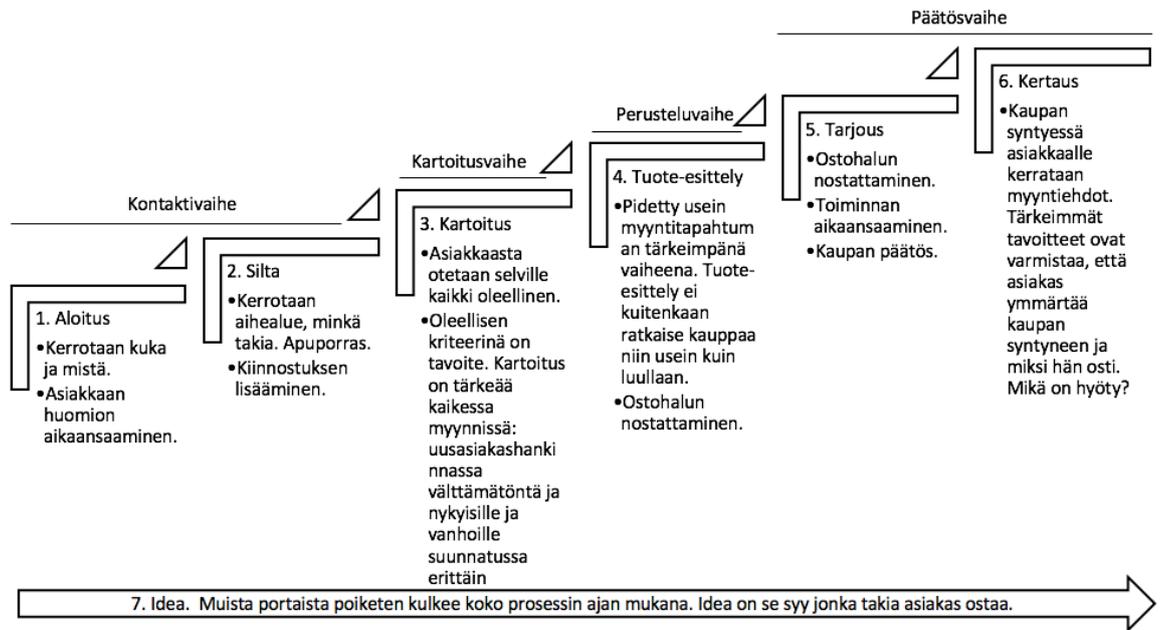
Tätä nimitetään esimerkiksi tuote-esittelyksi mutta sillä on nykyään melko negatiivinen sävy. Ne tosiasiat, joita tuotteesta kerrotaan, kerrotaan selkeästi ja valehtelu on tässä vaiheessa ehdottoman kiellettyä. Ei tietenkään ole tarkoitus kertoa kaikkea. Onkin eri asia olla kertomatta kaikkea kuin pimittää tietoa. On vain tärkeää viedä keskustelua oikeaan suuntaan tässä vaiheessa. Jos myyjä tässä vaiheessa kertoisi kaiken, yleensä kokonaisuudesta tulisi vain sekava asiakkaan saaman liiallisen informaation takia. Kartoituskysymyksillä päästään pitkälle siinä, mitä kannattaa tässä vaiheessa tuoda esille ja näin ollen herättää kiinnostus asiakkaassa. Tarjouksen töksäyttäminen asiakkaalle kokonaisuudessaan kerralla, tekee siitä yleensä sekavan. Tässä syy miksi se kannattaa jaotella sopiviksi lohkoiksi, sillä asiakas kuulee tarjouksen ensimmäistä kertaa, vaikka myyjä olisi antanut sen tuhansia kertoja asiakkaille. Todellisuudessa todella harvoin asiakas pyytää itse mistä ja miten voi ostaa tuotteen tai palvelun. Onkin todella tärkeää pyytää kauppa eli ehdottaa sitä. Jos myyjä ei kysy kauppa ei sitä yleensä voi tullaakaan. Paraskaan tuote ei mene kaupaksi ilman tätä. Myynnissä pätee monta sääntöä, mutta yksi yleisimmistä on se, että kaupan pyytämisen jälkeen myyjän tulisi odottaa miten asiakas vastaa. Yleensä tässä vaiheessa ensimmäisenä suunsa avaava häviää. On tilanteita, joissa asiakas on jo valmis ostamaan, mutta myyjä jatkaa omaa paasaustaan ja saa ostajapuolen varpailleen. Kun kaikki edellä mainitut vaiheet on suoritettu ja kauppa saatu, on aika kerrata. Tällä varmistetaan, ettei tulevaisuudessa tule erimielisyyksiä vaan, että asiakas ja myyjä ovat täysin samaa mieltä mitä sovittu. Asiakas kaupan tekemisen jälkeen jää usein epäröimään ja miettimään tekikö hän oikean ja hänelle parhaan ratkaisun. Hyvä myyjä pystyy antamaan asiakkaalle helposti kuvan oikeasta valinnasta hoitamalla asiakkaan jälkihoidon erinomaisesti. Oikein ja hyvin hoidettuna jälkihoito takaa, että asiakas voi halutessaan suositella myyjää jatkossa ja käyttää hänen palveluitaan. Jälkihoitamisen ei tarvitse olla yhteydenottoa kummempi ja näin voidaan luoda syvempi asiakassuhde. (Vuorio 2015, 98-104; Hänti ym. 158.)

Myyntiprosessissa vaiheet tuodaan usein esille sen takia, että niitä voitaisiin analysoida. Myyntisuppilo on tähän yksi yleisimmistä kuvaajista. Sen kulmakivenä on päätelmä siitä, että prosessi etenee askel askeleelta. Jokaisen vaiheen tarkka läpikäyminen avaa asiakkaan tarpeita ja näin osa asiakkaista tippuu pois matkalla kohti kauppa. Myyntisuppiloita on eri mallisia ja niistä voidaan päätellä, onko koko prosessi onnistunut. Esimerkiksi suppilosta pystyy seuraamaan, kuinka mahdollistetaan kymmenen tuloksellista myyntiä kuukaudessa. Esimerkiksi kuvassa 2 näytetään monta tarjousta ja tapaamista tulee saada tehtyä ja monta puhelinsoittoa vaaditaan tähän kymmeneen kauppaan päästäkseen. (Tuominen 14.11.2019)



Kuva 2. Myyntisuppilo (Tuominen 14.11.2019)

Myynnin eri vaiheet voidaan kuvata myös hieman eri lailla esimerkiksi portailla. Myynnin portaiden kapuamisessa on tärkeää kuin myös myynnissä yleisesti, että niitä edetään oikealla tavalla ja järjestyksessä. Näitä portaita seuraamalla hyvä myyjä päätyy kauppaan. Niin kuin myyntisuppilokin, portaat ovat vain malli ja niiden tulee olla ohjenuora eikä hallitseva tekijä kaupankäynnissä. Mikään toimintamalli ei tietenkään toimi sata prosenttisesti, vaan aina löytyy henkilöitä, joihin ne eivät vain yksinkertaisesti sovellu. Myynnin portaat etenevät aina aloituksesta kaupan kertaamiseen asti. Eroa myyntisuppiloon olen selvittänyt kuvaamalla portaat kuvaan 3. Myyntiportaita on käytetty ja käytetään tuhansissa yrityksissä kuvaamaan yrityksen myyntiprosessia. Pieniä eroavaisuuksia löytyy mutta käytäntö pysyy samana. Portaissa on paljon samaa kuin monille tutussa AIDA-mallissa. Nimi tulee sanoista attention, interest, desire ja action, jossa sanat tarkoittavat herättää huomio, aikaan saada innostus, nostattaa ostohalu sekä aikaan saada toimintaa. (Vuorio 2015, 95-97, 105.)



Kuva 3. Myynnin portaat (Vuorio 2015, 97.)

Koska aina myyntiprosessin tavoitteena on saada uusi asiakas kaupan seurauksena, siihen vaikuttaa todella paljon määrät ja niiden laatu. Määrät esimerkiksi liideissä parantavat aina kaupankäyntiä ja näin huonompikin myyjä voi menestyä ahkeruudellaan. Myynti ei kuitenkaan ole millään tavalla pelkällä määrällä mitattavissa vaan isossa osassa ovat myyjän henkilökohtainen valmius kaupankäyntiin ja osaamisen taso. Tulokseen vaikuttavia tekijöitä on paljon mutta jo vääränlainen suuntautuneisuus tuhoaa myyntituloksia menestyksekkäästi. Tällöin myyjä usein käyttää omaa ja asiakkaan aikaa väärin. Vaikka myyntituloksena ei olisikaan kauppa vaan kieltäytyminen, voidaan kieltäytymistä pitää niin sanotusti laadukkaana ja näin se on saatu tehokkaasti tiedoksi lukuisien yhteydenottojen sijaan. (Vuorio 2015, 138-140.)

2.2 Myyntityö ja myyjän tehtävät

Koko ajan kasvavaa kilpailua markkinoilla ja myynnin parissa työskentelevien tahojen sekä henkilöiden tietotaitojen kehitystä tulee koko ajan enemmän. Usein ajatellaan, että hyvä tuote myy itse itsensä ja myyjä ei nykypäivänä tarvittaisi samalla tavalla kuin ennen. Tätä on perusteltu myyntiprosessin muutoksella siihen suuntaan, että itse asiassa prosessin jo alussa olisi nykyään lyöty kaupat lukkoon. On toki melko odotettavissa myyjien määrän väheneminen mutta tämä käsittää yleensä niiden myyjien työt, jotka voidaan automatisoida. Ei todellakaan kaikkien myyjien työtä. Myyjien tehtävät muuttuvat digitalisaation tuoman muutoksen johdosta tulevaisuudessa. Se on aivan varmaa. Tavat ja kanavat kaupankäyntiin ovat muuttuneet mutta se ei itse asiassa ole muuttanut sitä tosiasiaa, että asiakkaaseen siteen luominen on pysynyt melko lailla muuttumattomana.

Muutoksiin tuleekin sopeutua ja niiden mukana tulee muovautua jatkuvasti. (Vuorio 2015, 12-21.)

Yrityksille myynti (B2B selling) tapahtuu joko ostajan ostaessa suoraan valmistajalta tai vaihtoehtoisesti myyjä voi olla töissä esimerkiksi yrityksellä, joka myy kyseistä tuotetta. Eri myyjillä on eri toimenkuvia kuten onko hän varsinainen myyjä, ottaako hän tilauksia vastaan vai onko hän esimerkiksi tuotteen toimittajan palveluksessa. B2B-myyntissä on lisäksi myyjien rinnalla usein myynnin edistäjiä. Edistäjät eivät tee lopullisia sopimuksia mutta tekevät esittelytilaisuuksia ja asiakaskäyntejä. Myyjien rinnalle on muodostunut erilaisia tukitoimintoja ja niitä voi olla yhtä paljon erilaisia kuin on myyntitilanteitakin. B2B-myynti ja sen tukitoiminnot tekevät siitä yhteistyötä, jossa jokaisella osa-alueella on tärkeä merkitys. (Bergström & Leppänen 2016, 371-373.)

Kun mietitään mitä taitoja tulevaisuuden B2B-myyjät tarvitsevat jatkossa, löytyy viisi selkeästi ylitse muiden nousevaa trendiä. Oman työskentelynsä aikatauluttaminen sekä kyky itsensä johtamiseen tulevat olemaan myös tulevaisuudessa huippumyyjien ominaisuuksista ylivertaimpia. Yhtä tärkeää on tiedostaa omat vahvuudet kuin heikkoudet. Juuri edellä mainittuihin itsensä johtamisen osaaminen antaa näkökulmia ja myyjä pystyy suuntaamaan osaamistaan oikealla tavalla. Yrityksistä ja asiakkaista ylipäättänsä löytyy tietoa internetistä pilvin pimein. Jokainen kykenee valmistautumaan tapaamisiin ja myyntitilanteisiin tämän avulla. Asiakkaan tarpeiden määrittäminen ja häneen yhteydenpito, hyvä asiakaspalvelu sekä yhteistyö hänen kanssaan on oltava myyjällä koko myyntiprosessin ajan hallinnassa. Myyjän onnistumisen kriteerinä B2B puolella on asiakkaaseen oikein rakennettu kontakti ja myyjän tulee tiedostaa miksi asiakas hoitaa liiketoimintaansa, sillä tavalla kuin hoitaa. Hyvät myyjät myös verkostoituvat koko ajan ja rakentaa tällä tavalla luottamusta sekä vuorovaikutustaitojaan. Jos myyjä ei ymmärrä teknologian hyödyntämistä markkinoinnissa ei hän pysy nykypäivän vauhdissa ja näin menettää tulojaan. Lähtökohtaisesti timantin kovan myyjän ja tavallisen myyjän erottaa se, että hän haluaa kehittyä ja nauttii kehittyessään, sillä tulokset paranevat tähän samaan tahtiin. Kun asiakkailta on kysytty myyjien tärkeimpiä ominaisuuksia, vastaukset antoivat paljon osviittaa mitä arvostetaan tänä päivänä. Valmiit vastausvaihtoehdot järjestettiin tärkeysjärjestykseen seuraavasti kuvan 4 mukaan. (Siutla 23.03.2018, Vuorio 2015, 144-145.)



Kuva 4. Myyjän tärkeimmät ominaisuudet (Vuorio 2015, 145.)

On melko huomionarvoista, että kun edellä esitettyjä ominaisuuksia käsiteltiin asiakaspalvelu ja myynnin parissa työskentelevien kanssa, tulokset kärkiviisikossa muuttuivat melkoisesti. Heidän mielestään viisi tärkeintä olivat tässä järjestyksessä, 1. viestintä, 2. tehtävien ja asiakaspalvelun hallinta, 3. jälkihoito, 4. herkkyys asiakasta kohtaan sekä 5. päätäväisyys. Näitä siis heidän mielestään vaaditaan onnistuneeseen kauppaan. (Vuorio 2015, 146.)

Myyjän tulee olla perillä asiakkaan lisäksi markkinatilanteesta ja miten omassa yrityksessään hoidetaan asioita. B2B puolella on ehdottoman tärkeää olla myös selvillä liiketoimintamalleista asiakasyrityksessä. Jos perustiedot ovat hallussa, B2B-myyjän on helppoa siirtyä asiakkaan asemaan ja näin tarjota hänelle kestäviä ja kustannustehokkaita ratkaisuja. Internet on mullistanut tiedonhaun kokonaisuudessaan ja jokainen pystyy löytämään tarkkojakin tietoja tulevasta asiakkaastaan. Vaikka kuinka hyvin asiakasyrityksen tiedot olisivat hallussa, ei niistä ole hyötyä ilman asiantuntemusta omista

tuotteistaan. Myyjän on myös uskottava omiin tarjottavissa oleviin tuotteisiin ja palveluihin. (Hänti ym. 2016, 101-102.)

Myyjien yleisimmät virheet ovatkin edellä mainittujen piirteiden joukossa. Myyjällä on valitettavan usein huono käsitys markkinoista. Tämä voi johtua esimerkiksi myyjän keskittymisestä pelkästään epäonnistumisiin ja negatiivisiin puoliin. Vastapainona usein ongelmana on myös myyjän liiallisen optimistinen asenne myyntiinsä. On myös mahdollista, että myyjä uskoo omiin kontakteihin liikaa tai itseasiassa käyttää oman aikansa täysin väärin, täten myyjän itsensä johtaminen ontuu. Erittäin usein myyjä, joko on jo ennakkoon alkanut miettimään huonoja puolia omasta myynnistään tai vastaehtoisesti sortuu helppoihin virheisiin, kuten huijaamaan asiakasta. Pakkomyyminen, markkinoiden muiden tuotteiden haukkuminen ja muuten muita kohtaan epäreilusti toimiminen kuuluvat yleisimpiin virheisiin myös. Näihin kaikkiin voidaan itse vaikuttaa ja myyjän tulisivatkin aktiivisesti analysoida omaa kaupankäyntiään ja sen tekniikoita. Itseasiassa harjoittelemalla omaa myyntiprosessiaan voidaan huomata omissa toimitavoissa heikkoudet ja näin niihin voidaan vaikuttaa jo ennalta. Vaikka harjoitukset eivät vastaa oikeaa myyntiprosessia, se mahdollistaa myös itsensä kehittämisen. Koska myynnissä määrät merkitsevät todella paljon, voi huonompikin myyjä parantaa tuloksiaan aktiivisella otteellaan myyntiin. Myyjän tulee luoda ero hänen ja kilpailijoidensa välillä. Olipa työskentelytapa puhelimella, tapaamisilla tai markkinoinnilla, on hänen keskityttävä erottautumaan muista. Erottautumisella myyjä kertoo olevansa oman alansa ammattilainen. (Vuorio 2015, 26-27, 140.)

3 Rekrytointiprosessin vaiheet

Kun uuden myyjän rekrytointi tulee tarpeelliseksi, on kyseessä aina merkittävästä investoinnista yrityksessä. Tilanteeseen voidaan päätyä, kun joku työntekijä vaihtaa tehtävää, lähtee pois koko organisaatiosta, asiakaskunta on kasvanut merkittävästi tai yksinkertaisesti nykyisten työntekijöiden määrä ei vastaa enää tarpeita. Tästä syystä itse rekrytointiprosessissa on otettava huomioon tehtävä, johon esimerkiksi uusi myyjä tullaan palkkaamaan, mikä on se asiakaskunta, jolle ollaan myymässä sekä vaatimukset, jotka otetaan huomioon palkatessa uutta työvoimaa. Esimiehellä on usein aloitteentekijän rooli rekrytointiprosessissa, sillä hän luo etsittäville henkilölle kriteerit yrityksen sisällä totutulla tavalla. Tässä ei kuitenkaan tule hätiköidä, koska perusteellisesti läpikäyty tehtäväprofiili antaa koko rekrytointiprosessille pohjan ja näin ollen säästää aikaa ja samalla raha. Hyvä tehtäväprofiili antaa päätöksenteolle oikeat kriteerit ja näin ei ajauduta väärille vesille. Kun yrityksessä on selkeä strategia tiedossa, sen pohjalta yleensä löytyy paras lopputulos edellä mainituille. (Vaahtio 2005, 30; Valvisto 2005, 27-28.)

Kun rekrytoidaan uutta työntekijää tarvittavaan tehtävään, kokonaisuutena tämä on projekti. Sen toteuttaminen on jaettava vaiheisiin, joihin kuuluu ennen itse rekrytointia suunnitteluvaihe, toteutusvaihe sekä rekrytoinnin jälkeen seurantavaihe. Kysymyksiin mitä ja miten tehdään, kuka tekee, paljonko prosessi tulee maksamaan ja missä aikataulussa kyseinen projekti tulee olla valmis, ovat oltava suunnitteluvaiheen päämääriä. Tähän on hyvä käyttää apuna toimintasuunnitelmaa, joka dokumentoidaan. Siihen tulee sisällyttää myös projektiin osallistuvat henkilöt ja heidät tulee pitää ajan tasalla tilanteesta. (Markkanen 2002, 9.)

Rekrytointitilanne on jokaisella kerralla erilainen ja siihen vaikuttaa erilaiset hakijat ja heidän ominaisuutensa ja osaamisensa. Ajankäyttö on erittäin tärkeää tehokkaassa rekrytoinnissa ja aina uuden henkilön rekrytoinnissa olisi hyvä tehdä projektisuunnitelma, jota noudatetaan. Toimenkuvan tarkka muodostaminen antaa rekrytoijalle ehdokkaiden vertailuun mahdollisuuden. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista olisi hyvä miettiä sisäisen rekrytoinnin mahdollisuutta. Tärkeää olisi miettiä mikä on oikea tapa löytää hakijat ja tätä varten miettiä parasta ajankohtaa. Rekrytointi-ilmoituksella on vahva tarkoitus markkinoida yritystä ja luoda positiivinen kuva työnhakijalle. Eniten osaavista hakijoista kilpaillaan ja täten minkälaisen brändin yritys on saanut rakennettua vaikuttaa siihen minkälaiset hakijat kiinnostuvat hakemaan yrityksen työntekijöiksi. Negatiivisen kuvan antaneita yrityksiä kartetaan, kun taas hyvän brändin omaavat yritykset saavat parhaat hakijat kiinnostumaan. Monilla aloilla parhaat osaajat viedään heti markkinoilta ja näin heillä onkin varaa valita parhaiten heille soveltuva yritys. Parhaiden hakemusten

läpikymisen jälkeen tulisi valita tarpeeksi hakijoita jatkokierrokselle ja heille tulisi mahdollisimman nopeasti saada aika haastatteluun. Sillä haastattelu on tärkein vaihe koko tiedonkeruuprosessissa, siihen täytyy varata riittävästi aikaa. Tähän paneudutaan tarkemmin kohdassa 3.4. Oikean henkilön löydettyä, työsopimuksen solmimisen jälkeen tulisi perehdytykseen antaa tarpeeksi aikaa ja näin mahdollistaa täydellinen yritykseen integroituminen. (Kaijala 2016, 88-89; Markkanen 2002, 117-121.)

Rekrytointitilanne alkaa yleisimmin siitä, että yrityksestä lähtee joku pois ja hänen tilalleen tarvitaan uusi työntekijä. Kyseisessä tilanteessa toimenkuva on hyvin tiedossa lähtökohtaisesti ja tiedetään mitä vastuualuetta työntekijä tulee hoitamaan. Tätä varten tulee tehdä jopa kriittinenkin selvitys siitä, hoitaako nyt rekrytoitava henkilö samoja vastuualueita vai muutetaanko työtehtäviä ja toimenkuvaa. Tämä vaatii tulevaisuuteen pohjautuvaa ennustelmaa siitä, miten tuleva työtehtävä tulee tulevaisuudessa kehittymään. (Markkanen 2002, 12-13.)

3.1 Rekrytointikanavan valinta ja rekrytointikeinot

Organisaation sisällä tapahtuva sisäinen rekrytointi ja nykyiselle työntekijälle tarjottava uusi työtehtävä, saa luotua organisaatiossa positiivisia tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa ja kertoo arvostuksesta. Myös yrityksen sisältä hakijoille suositellaan laajaa ja hyvää haastattelua, jotta työntekijä pystyy kertomaan itsestään ja hänestä mahdollisesti löytyy uusia piirteitä, joita ei oltu huomattu ensimmäisessä haastattelussa tai asioita jotka eivät ole ilmenneet työuran aikana yrityksessä. Työntekijä saa myös arvokasta tietoa yrityksestä itsestään. Jos yrityksessä on tultu johtopäätökseen, jossa oikeaa henkilöä lähdetään etsimään organisaation ulkopuolelta, koko prosessi siirtyy seuraavaan vaiheeseen. Nyt valitaan juuri tässä tilanteessa sopiva rekrytointikanava/kanavat. Ne ovat yritykselle toimivia tyylejä, joilla se luo itselleen sopivimman hakijajoukon. Rekrytointikavavien kustannukset eroavat toisistaan merkittävästi. Tässä syy miksi oikean kanavan löytämiseen kannattaa panostaa. Esimerkiksi yrityksen omat internet-sivut ovat huomattavasti halvemmat kustannuksiltaan, kun ulkoisten konsulttien käyttö. (Väisänen 2019, 225; Valvisto 2005, 31.)

Ulkoiseen rekrytointiin päädyttyään yrityksen on valittava se kanava, jossa rekrytoinnin suorittaa. Tähän hyvä tapa on verrata eri organisaatioiden hakukanavia rekrytointityökaluna. Yleisimmät kanavat olivat ennen työvoimatoimistot, lehti-ilmoitukset. Uudemmat hakukanavat ovat nostaneet päätään, joista hyvänä esimerkkinä internetissä tapahtuva rekrytointi, (sosiaalinen media, mol.fi yms.) tästä lisää seuraavassa luvussa. Henkilöstönvuokrausyritykset, konsultit, ammattijärjestöt ja koulujen omat

rekrytointikanavat ovat lisänneet suosiotaan vauhdilla. Edellä mainittu on yleistynyt, sillä monet yritykset haluavat palkata vastavalmistuneita työnhakijoita sekä harjoittelijoita. Vuonna 2003 työministeriön tekemän selvityksen mukaan jopa 66% rekrytoineista yrityksistä olivat ottaneet suoraan yhteyttä työnhakijaan. (Vaahtio 2005, 39-40.)

Koska rekrytoinnissa tarpeet, henkilöstöpolitiikka ja rekrytoinninkokemukset ovat avaintekijöitä, myös rekrytointikeinoja on monia erilaisia. Sisäisessä rekrytoinnissa toimivimmat hakukanavat ovat esimerkiksi yrityksen sisäinen intranet ja muut sisäisen ilmoittamisen kanavat ja niitä käytetään yleisesti. Täten kun työntekijä haluaa siirtyä yrityksen sisällä, hänen tulisi ottaa ensisijaisesti yhteyttä oman organisaationsa ammattilaiseen henkilöstöpuolelta tai omaan esimieheen, joka voi kysyä toisen osaston esimieheltä työnhakijan haluamasta tehtävästä. Edellä mainittuja tapoja käytetään, sillä yrityksen sisällä tapahtuma kykyjenetsintä kiristää usein hermoja yrityksen esimiesten välillä. (Hyppänen 2013, 202-203.)

Ulkoista rekrytointia käytetään, kun sisäinen rekrytointi ei tuota tulosta tai se ei ole syystä tai toisesta mahdollista. Näin usein onkin. Yrityksen omilla internetsivuilla on pääsääntöisesti mahdollisuus jättää avoimia hakemuksia tai yrityksen sivuilla on tietoa avoimista työpaikoista. Näiden lisäksi yritys käyttää resurssejaan parhaan työntekijän löytämiseksi ulkoisista kanavista. Eri koulujen internetsivustot ja niiden sisäiset rekrytointipalvelut kasvavat koko ajan ja näitä käytetään yleisesti. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin väliin on nykypäivänä muodostunut näiden sekoitus, jossa haetaan työntekijää, joka on ollut työntekijän palveluksessa ennen mutta syystä tai toisesta siirtynyt pois toiseen organisaatioon. Näistä esimerkkinä harjoittelussa olleet tai eläköityneet työntekijät mutta harmillisen usein näitä ei muisteta käyttäessä rekrytointitilanteessa. (Hyppänen 2013, 203.)

3.2 Rekrytointi sosiaalisessa mediassa ja järjestelmät

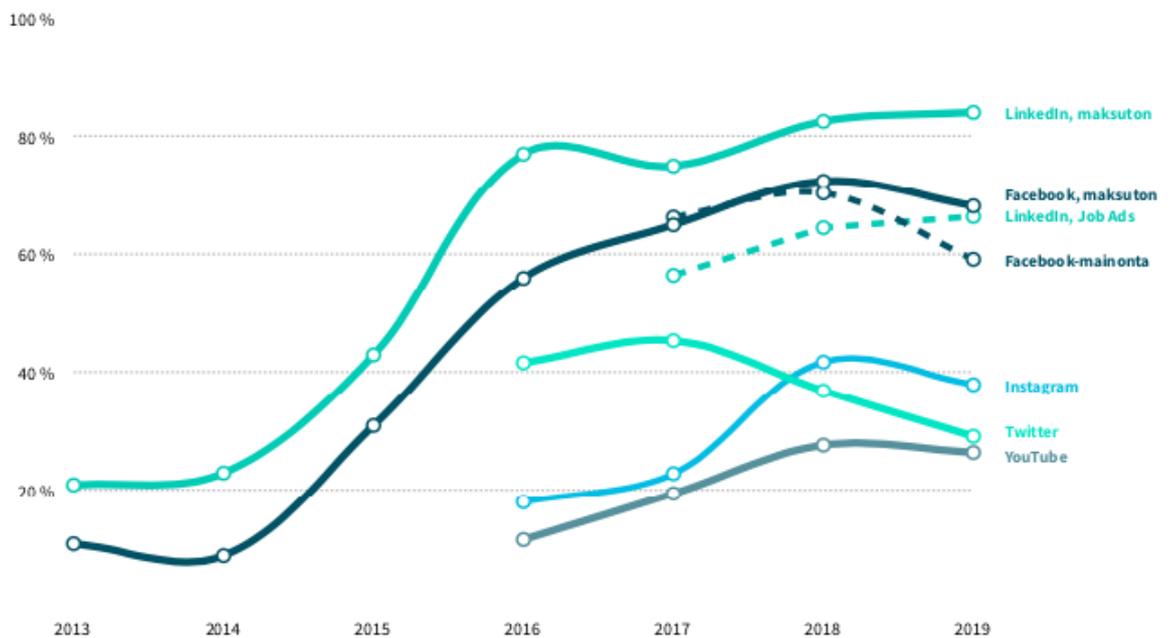
Sillä tilastojen mukaan avointa työpaikkaa hakevista vain yksi neljäsosa työllistyy, on tärkeää ilmoittaa sekä työnantajana, että hakijana sosiaalisessa mediassa itsestään. Ihmiset ovat nykyään sosiaalisessa mediassa, josta johtuen työpaikkailmoittelu siirtyy koko ajan enemmän ja enemmän sinne. Aktiivisia käyttäjiä Facebookilla on Suomessa 2,6 miljoonaa ja vaikka et sieltä olisikaan etsimässä töitä sinut saatetaan tavoittaa sitä kautta eri verkostojen avulla. LinkedIn, Facebook, Twitter ja Instagram ovat somerekrytoinnin avaintekijöitä tällä hetkellä mutta muita kanavia tulee kasvavaan tahtiin työntekijöiden siirryessä uusien sosiaalisen median palveluihin. Aktiivisen levittämisen lisäksi työnantajat etsivät hiljaisesti tietoa edellä mainituista kanavista potentiaalisista

työnhakijoista. Työnhaku tapahtuu eri kanavissa eri tavalla. Esimerkkinä Facebook, Twitter ja Instagram, joissa hakijan täytyy olla aktiivinen osapuoli, kun taas toisissa esimerkiksi LinkedIn:ssä sinut on helppo löytää vaikka oman kotipaikkakunnan laittamisella profiiliin, jonka onkin tehnyt 45% siellä olevista suomalaisista. Näin ollen rekrytoijan on helppo etsiä paikkakunnan työnhakijoita. (Ruuska 23.01.2018; Isokangas & Kankkunen 2011, 54.)

Nykyaikana sosiaalinen media on muuttunut sekä rekrytoitavalle ja rekrytoijalle oman itsensä esittelypaikaksi. Työnantaja, josta kirjoitetaan sosiaalisessa mediassa, paremmat arvostelut voittavat ja vastakohtana parhaat työnhakijat antavat itsestään parhaan kuvan aktiivisuudellaan ja profiilillaan ja näin saavat työpaikan itselleen. Jos työnhakija haluaa teknologia-alan yritykseen töihin, on parasta näyttää teknologiset kyvykkyydet jo työnhaun yhteydessä sosiaalisen median rekrytointikanavissa, sillä alan yritykset hakevat vahvasti työntekijänsä näistä kanavista. Tätä kutsutaan sosiaaliseksi rekrytoinniksi. Sosiaalisessa mediassa eri alojen yritykset rakentavat omaa työnantajaimagoaan ja tämä onkin syynä, miksi suurin osa yrityksistä haluaa olla mukana siellä. Kun henkilö antaa palautetta yrityksestä esimerkiksi omaan LinkedIn profiiliinsa, useat eri tahot pystyvät lukemaan tämän ja yritys johon hakija on hakenut, on tietämättään markkinoinut omaa yritystään toisen kautta positiivisella tai negatiivisella mielikuvalla. Lisäksi passiiviset työnhakijat saadaan tavoitettua. He ovat ihmisiä jotka ovat jo töissä mutta valmiita vaihtamaan paremman tarjouksen perässä. Vaikka se onkin kiellettyä, esimerkiksi Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa 1400 haastateltavana olevaa rekrytoijaa vastasi kysymykseen, oletko hakenut googlesta työnhakijaa nimellä, joka neljäs kertoi tehneensä sen. Tämä antaa kuvaa oman sosiaalisen median tärkeydestä. Nykyään on yleistynyt luvan antaminen profiilien tutkimiseen jo hakemusvaiheessa, jotta pystytään tekemään se sallituksi. Tämän lisäksi esimerkiksi hakijoiden blogeja saatetaan katsoa ja näin teki 12 prosenttia edellä mainituista rekrytoijista. Haastatteluvalintoja usein vahvistetaan hakijan verkosta löytyvien sosiaalisten medioiden avulla ja tämä voi joko avata ovia tai sulkea niitä. Jos hakija on esittänyt mielenkiintoa haettavaa yritystä kohtaan tai osallistunut tapahtumiin voi rekrytoijalle tulla kuva aktiivisesta hakijasta. (Isokangas & Kankkunen 2011, 54-55; Hyppönen 2013, 204)

Duunitorin tekemässä kansallisessa rekrytointitutkimuksessa 2019 kysyttiin vastaajilta, joihin kuului 268 rekrytoinnin ammattilaista tärkeimmistä sosiaalisen median kanavista rekrytoinnissa. Kuten kuvassa 5, yli 80 prosenttia vastaajista sanoi maksuttoman LinkedIn palvelun olevan ehdottomasti tärkein kanava. Toiseksi tuli maksuton Facebook 65 prosenttia, jonka perässä tulivat Instagram, Twitter ja Youtube melko samoilla alle 40 prosentin tuloksillaan. LinkedIn oli ainoa kanava, jonka tärkeys nousi prosenteissa

edellisvuosiin verrattuna. Itse hakemusten vastaanottamisessa 25 prosenttia vastaajista käytti sähköpostia ja se oli ylivoimaisesti suosituin tapa. Toisena tuli Laura yhdeksän prosentin äänisaaliillaan ja heti perässä kahdeksan prosenttia vastaajista sanoi käyttävänsä omaa tai itserakennettua järjestelmää. LinkedIn tuli tuloksissa neljänneksi seitsemän prosentin äänisaaliilla. Tutkimuksessa mainittiin yhteensä 50 eri kanavaa hakemusten vastaanottamiselle. Edellä mainitussa kyselyssä selvitettiin suurimpia puutteita nykyisiin rekrytointijärjestelmiin. Eniten ongelmia oli järjestelmien nopeudessa ja toimivuudessa sekä alhaisen automaatiotason ja kyvykyys isojen massojen käsittelyyn. Toistuvat kaavat ja liiallinen tietojen kirjaaminen tuli kanssa esille kyselyssä. (Duunitori 2019, 14-17.)



Kuva 5. Somekanavien merkitys rekrytoinneissa 2013-2019 (Duunitori 2019)

3.3 Haastateltavien valinta ja haastattelut

Mitä kanavaa pitkin ehdokkaat ovatkaan tulleet yritykselle tiedoksi, on seuraavaksi valittava ne ehdokkaat, joista uusi työntekijä olisi löydettävä. Tähän päästääkseen on koko prosessin oltava onnistunut tähän asti. Seuraavaksi valitaan ne hakijat, joita halutaan haastatella kyseistä työtehtävää varten. Kun rekrytoiva yritys alkaa tutkia hakemuksia sekä ansioluetteloita, se saattaa aiheuttaa pettymyksen, sillä usein huomataan, ettei täydellistä hakijaa löydykään. Täydellistä ja ennakkoon tehdyn mukaista hakijaprofiilia ei välttämättä löydy, joten usein hakukriteereitä on hieman väljennettävä. Kokenut rekrytoija osaa valita hakijoista usein sopivimmat ehdokkaat ja tähän paras tapa on etsittävän henkilön sopiva rajaaminen sekä esimerkiksi muutama henkilö yhdessä tekemässä

päätöstä haastateltavista. Tässä apuna voi käyttää esimerkiksi ammattimaista rekrytoijaa, joka voi olla konsultti tai henkilöstöosaston ammattilainen. (Valvisto 2005, 38-39.)

Haastatteluvaihe on kuin onnistunut rangaistuslaukaus jääkiekossa. On helppoa epäonnistua, vaikka olet jo lähempänä maalia kuin ehkä koskaan aiemmin. Haastattelun onnistuminen mahdollistaa onnistuneen rekrytoinnin ja on ehkä se tärkein osa-alue koko prosessia. Ulkoisessa rekrytoinnissa haastattelusta tekee vaikeaa usein se, ettei rekrytoinnin ulkoistava yritys anna tarvittavan tarkkaa kuvausta siitä mitä on hakemassa. Koko rekrytoinnin haasteena on usein se, että suurin osa osaa haastatella mutta suurin osa ei osaa haastatella niin, että saa rekrytoitavista tarvittavat tiedot irti, jotta löytää parhaan mahdollisen hakijan tehtävään. Usein kysymyksiä on liian vähän ja näin ei saada tarvittavia tietoja ja nähdä miten haastateltava käsittelee kysymykset ja antaa niihin omia mielipiteitään. Itse haastattelutilanne ei ole viime vuosina käytännössä muuttunut vaan pysynyt aika lailla samana. Tästä syystä mitä enemmän haastateltava on tehnyt haastatteluja, hänen ihmisten lukutaito parantuu ja näin ollen tulokset rekrytoinnissa ovat laadukkaampia. Kokonaisuutena koko haastattelu rakentaa rekrytoijalle tietoa siitä, mihin rekrytoitavan henkilön odotetaan pääsevän parin seuraavan vuoden aikana. (Kaijala 2016, 77-81.)

Rekrytointihaastattelussa molemmat osapuolet yrittävät saavuttaa tavoitteensa. Onnistuessaan tämä mahdollistaa molempia palkitsevan lopputuloksen, eli työsuhteen. Itse haastattelu on kahden tai useamman osapuolen välinen tapahtuma, jossa osapuolet vaihtavat ja tulkitsevat informaatiota omilla tavoillaan. Tämän takia haastattelijalla on vastuu rekrytoinnin läpiviennistä ja haastateltavan rooli on mukautua tilanteeseen. Haastattelu toimii koko rekrytoinnin tärkeimpänä tukijalkana oikean henkilön löytymiselle. Tämän takia haastateltavien valinnalla on massiivinen merkitys. Haastattelutilanne on kuten sosiaalisen median tilitkin osa yrityksen imagonluomista ja sen ylläpitämistä, sillä rekrytoitava muodostaa tässä vaiheessa oman kuvansa yrityksestä ja sen rekrytoijasta tässä vaiheessa. Huono rekrytoija voi vesittää hakijan koko yrityskuvan kerralla. Haastattelua pitääkin 62 prosenttia Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen vastaajista tärkeimpänä yksittäisenä asiana rekrytoinnin onnistumiselle. (Duunitori 2019, 19; Hyppänen 2013, 208; Markkanen 2002, 53)

Tavoite haastattelussa on selvittää haastateltavan ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Lisäksi luonnollisesti tehtävänä on katsoa miten henkilökemiat toimivat ehdokkaan ja rekrytoijan välillä. Ensiksi mainittu ammatillinen osaaminen selvitetään usein joko ehdokkaan mukana tuoman tai lähettämän ansioluettelon avulla. Ansioluettelosta näkyy työkokemuksen lisäksi mm. hakijan koulutus

ja osaamiset. Näiden asioiden läpikäyminen on helpompaa kuin ehdokkaan henkilökohtaisten ominaisuuksien selvittäminen, sillä tosiasiat ovat tosiasioita. Se, että hakija on esimerkiksi myyjä ja erikoistunut yritysmyyntiin avaa keskustelua, jonka tavoitteena on selvittää, soveltuuko henkilö yritykseen, johon häntä haetaan. (Markkanen 2002, 53.)

Itse haastattelu aloitetaan tunnustelulla. Se alkaa jo ennen haastattelun aloittamista esimerkiksi kädenpuristamisesta. Usein haastattelu alkaa vapaamuotoisella rupattelulla, jotta luodaan rento tilanne osapuolille, josta jatketaan tilannetta avaaviin kysymyksiin. Vasta tämän jälkeen yleensä siirrytään itse asiaan. Tähän hyvä tapa on katsastaa hakijan lähtötilanne rekrytointiprosessiin, josta huomataan hakijan motivaatio. Ehdokkaalta on hyvä kysyä mitä hän tietää yrityksestä, johon hän on hakemassa sekä avata vielä pikaisesti työtehtävää. Rekrytoitavan henkilön nykyisestä työtilanteesta on hyvä tehdä selvitys, sillä se rakentaa ymmärryksen hakijan motivaatiolle. Odotukset paremmasta ovat yleisiä syitä työpaikan vaihtoon, joten on hyvä selvittää mikä nykyisessä tilanteessa hiertää. (Markkanen 2002, 58-61.)

Haastattelussa saa kysyä hakijalta vain työhön liittyviä asioita. On myös sallittua kysyä esimerkiksi terveydentilaa, sillä se on tärkeä osa sitä, miten hakija kykenee työhön, johon hän hakee. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 5§ käsittelee sitä, mitä yksityishenkilön terveydentilaa koskevaa tietoa saa käsitellä.

Työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja, jos tiedot on kerätty työntekijältä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta ja tietojen käsittely on tarpeen sairausajan palkan tai siihen rinnastettavien terveydentilaan liittyvien etuuksien suorittamiseksi taikka sen selvittämiseksi, onko työstä poissaoloon perusteltu syy, taikka jos työntekijä nimenomaisesti haluaa selvitetävän työkykyisyytään terveydentilaa koskevien tietojen perusteella. Lisäksi työnantajalla on oikeus käsitellä näitä tietoja niissä tilanteissa ja siinä laajuudessa, kuin muualla laissa erikseen säädetään. Terveystilaa koskevia tietoja saavat käsitellä vain ne henkilöt, jotka näiden tietojen perusteella valmistelevat tai tekevät työsuhdetta koskevia päätöksiä taikka panevat niitä toimeen. Työnantajan on nimettävä nämä henkilöt tai määriteltävä tehtävät, joihin sisältyy terveydentilaa koskevien tietojen käsittelyä. Tietoja käsittelevät henkilöt eivät saa ilmaista näitä tietoja sivulliselle työsuhteen aikana eikä sen päättymisen jälkeen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.)

Työntekijän vapaa-ajalla tapahtuva tupakointi tai alkoholin käyttäminen eivät kuulu edellä mainitun piiriin, joten tietoja näistä tai näiden kysyminen ei ole sallittua. Tupakointi voidaan

kieltää työpaikalla ja sanomattakin selvää, että alkoholin käyttäminen on kiellettyä työpaikoilla yleisesti. (Vaahtio 2005, 156.)

Koulutus ja työkokemus ovat usein rekrytointiprosessin isoja arviointikriteerejä, mutta harva tietää, että onnistuneeseen rekrytointiin nämä vaikuttavat yllättävän vähän. Työssä menestymisen suhteen ensin mainitulla on vain 0,10 korrelaatio ja toisena mainitulla 0,18 korrelaatio. Kuitenkin todella yleisesti vielä näkee työpaikkailmoituksia, joissa vaatimuksena on usean vuoden työkokemus sekä korkea koulutus. Jäsennellyn haastattelun merkitys on jo paljon korkeampi, sillä se mahdollistaa haastattelun onnistumiselle 0,38 korrelaation. Tämä toki vaatii, että haastattelu on tehty oikein. (Kaijala 2016, 201.)

3.4 Rekrytointi

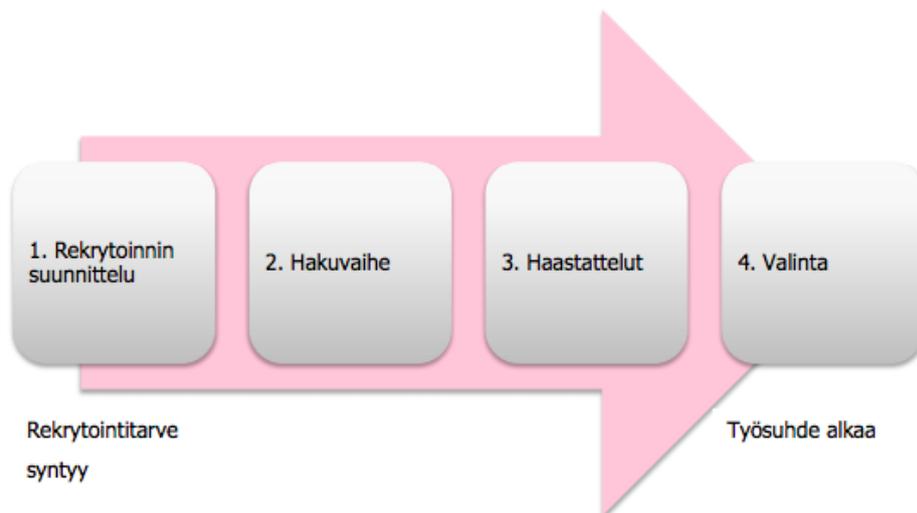
Kun haastateltavien valintaan vaikutti henkilön osaaminen, työkokemus ja pätevyys kirjallisista hakemuksista itse rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä on haettu haastattelusta. Valintaprosessissa on hyvä verrata hakijoita esimerkiksi hänen soveltuvuuttansa työyhteisöön muihin hakijoihin verrattuna. On tärkeää miettiä, mitkä ovat ne osaamisalueet ja ominaisuudet, jotka tosiasiallisesti ovat tärkeitä yritykselle ja mitkä ovat vähemmän tärkeitä. Esimerkiksi yksin työskenneltävään työtehtävään on turhaa hakea yltiöosiaalista hakijaa, kun taas ryhmätööhön haettavalta on turhaa hakea yksilötyöhön soveltuvia piirteitä. Kun teet soveltuvuusarvion henkilölle on sen painokkuuden oltava tarkoituksenmukainen. Jos edellä mainitun ja informaation pohjalta, joka on hankittu varmistavat omaa tunnettasi sekä rekrytointiin onnistumista, on helppoa valita rekrytoitava. (Vaahtio 2005, 164-166.)

Rekrytointiin onnistumista ja sen mittaamista käsiteltiin myös Duunitorin 2019 toteutetussa tutkimuksessa (Kansallinen rekrytointitutkimus 2019). Yleisesti parhaat mittarit olivat selkeät. 46 prosenttia vastaajista sanoi yleisesti parhaaksi mittariksi työsuoriutumisen ja seuraavaksi tulleen laadukkaiden hakemusten määrän vain 10 prosenttia. Samaten kymmeneen prosenttiin pääsi myös esimies- tai asiakastyytyväisyys sekä time-to-productivity eli läpimenoaika rekrytointiprosessin aloituksesta. Eniten käytettyjä mittareita eri organisaatioissa olivat kahdeksallatoista prosentilla laadukkaiden hakemusten määrä, seitsemällätoista prosentilla esimies- tai asiakastyytyväisyys ja kolmanneksi työsuoriutuminen viidellätoista prosentilla. Huonoimmin sijoittui yleisesti parhaissa mittareissa cost-of-Hire eli rekrytointiprosessin laskennallinen hinta ja eniten käytetyissä mittareissa organisaatioissa hakijakokemus. Ensimmäinen mainittu sai vain kaksi prosenttia äänistä ja toinen neljä prosenttia. (Duunitori 2019, 18.)

4 Onnistunut rekrytointiprosessi

Suuri lama 1990-luvun alussa antoi yrityksille ymmärrystä rekrytoinnin tärkeydestä ja sen painoarvosta organisaatiolle. Kun irtisanominen ja palkkaaminen on kallista, kyseisten operaatioiden vaikutus on koko organisaatiolle merkittävä. Ainakin jos vertaa yksittäisen henkilön panokseen yritykselle. Onnistunut rekrytointi luo ryhmään tehokkuutta, uusia näkemyksiä ja antaa uutta virtaa työyhteisölle. Esimerkiksi uusi esimies tiimille voi tuoda koko tiimille uuden toimintatavan tai jopa vapauttaa lisää työresursseja yrityksen käytettäväksi. Vääränlaisen henkilön palkkaamisen ja irtisanomisten tulokset voivatkin näin ollen olla täysin päinvastaiset ja viedä koko työyhteisöltä energiaa ja motivaatiota. Näin ollen rekrytointi on investointi, olipa kyseessä pieni tai suuri yritys. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii erinomaisen pohjatyön ja sitoutumisen rekrytointiin. (Markkanen 2005, 56.)

Vaativana prosessina rekrytointi vie aikaa ja rahaa. On arvioitu kustannukset, jotka yhden henkilön työhönotto vie. Määrä on noin 25 000-75000 euroa. Tähän laskettu sekä sisäiset, että ulkoiset kustannukset. Ulkoisiin kuuluu ne kustannukset, joihin kuuluvat ostetut palvelut ja menetelmät. Sisäisiin kustannuksiin taas lasketaan kaikki itse rekrytoinnissa käytettävät varat, työntekijän perehdytykseen menevät palkat, itse työntekijän alkuajan palkka sekä muut edut. Vaikka rekrytointi on kallista, hyvin tehtynä se parantaa työnantajamielikuvaa hakijalle ja täten koko yrityksen imagoa, joka jatkossa auttaa rekrytointiprosessin käynnistämistä ja loppuun saattamista. Hyvään rekrytointiprosessiin sisältyy ainakin suunnitteluvaihe, toteutusvaihe (joista kerrottu tarkemmin edellisen pääotsikon alla) sekä arviointivaihe. (Hyppänen 2013, 197.)



Kuva 6. Rekrytointiprosessin vaiheet (Hyppänen 2013, 199.)

Onnistunut rekryointiprosessi ja sen yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimmät tekijät listattiin Duunitorin 2019 tekemässä kansallisessa rekryointitutkimuksessa 2019. 62 prosenttia vastaajista sanoi tärkeimmäksi rekrytoinnin onnistumisen kannalta ehdokkaiden haastattelun kasvotusten. Se pysyi viime vuoteen verrattuna kärkipaikallaan samoin kuin työtehtävän määrittely, joka sai ääniä 60 prosenttia. Itse rekrytoitavan esimiehen sitoutuminen oli tärkeässä roolissa saaden 36 prosenttia äänistä. Isoimman harppauksen viime vuoteen verrattuna teki työnhakija viestintä 24 prosentilla, sillä se nousi edellisvuoteen verrattuna kolmella sijalla. Kun kysyttiin vastaajilta, onko hyvä työnantajamielikuva ratkaisevassa asemassa rekrytoinnin onnistumisen kannalta, 95 prosenttia sanoi sillä olevan vahva konsensus. (Duunitori 2019, 23-25.)

Kun ehjää rekryointiprosessia aletaan miettimään, on tärkeää miettiä miten tarve- ja osaamismäärittely, aikajana, miten prosessi hoidetaan sekä miten rekrytoinnin jälkihoito hoidetaan. On toki muitakin osa-alueita kuten mainittu, jotka tulee ottaa huomioon mutta nämä neljä osa-aluetta, kun on hyvin hoidossa, ollaan jo pitkällä. Tarve- ja osaamismäärittely on koko prosessissa tärkein vaihe ja samalla haastavin. Tähän tulee pystyä antamaan tarpeeksi aikaa ja jos sitä ei ole, tulisi rekryointi ulkoistaa sille, kenellä sitä on. Tärkein tehtävä rekrytoinnilla on löytää henkilö, joka pystyy tarjoamaan yrityksen tarpeeseen osaamista. Kun oikea henkilö on löydetty, on kriteerien määrittämisen vuoro. Näihin vastataan kysymällä, miten henkilön tietotaidot parantavat yrityksen sisäistä osaamista, miten haettava henkilö istuu yrityksen persoonaan sekä mitä haettava henkilö hakee, vaikuttaako hän millaiselta johdettavalta sekä pysyykö hän todennäköisesti talossa useita vuosia vai onko hän vain läpikulkumatkalla. Näihin saa yleensä haastatteluvaiheessa vastauksen tai ainakin riittävästi tietoa rekryoidakseen henkilön. Jokaista rekryointia kohti on näihin kysymyksiin hankittava erikseen vastaus. Jo pelkästään on hyvä miettiä, tarvitaanko itseasiassa uutta henkilöä tehtävään. (Kajjala 2016, 26-28.)

4.1 Rekryointiprosessin suunnittelu

Rekryointiprosessi ja sen suunnittelu on aikaa vievää mutta hyvin tehtynä se itseasiassa säästää sitä sekä rahaa rekrytoinnin muissa vaiheissa. Tämän takia siihen tulee panostaa huolella ja näin mahdollistaa onnistunut rekryointi jo heti prosessin alussa. Nopeutettu rekryointi on tilanne, jossa rekryointi tapahtuu jo esimerkiksi yhden tapaamisen aikana tilanteessa, jossa esimerkiksi ennestään tutut tapaavat toisensa, mutta tämä on ainakin vaativimmissa tehtävissä harvinaista. Yleisesti rekryointi on siis enemmän aikaa vievää. Keskimääräinen prosessin läpikäyminen vie yritykseltä noin kolme kuukautta. Rekryointia

nopeuttaa myös se, jos hakija on työtön, sillä lakisääteiset irtisanomisajat ja muut pakolliset hidastajat astuvat kuvaan, jos palkataan töissä käyvä hakija. (Hyppänen 2013, 202.)

Heti rekrytointiprosessin alkuvaiheessa rekrytoivan yrityksen olisi syytä tiedostaa työmarkkinatilanne, jotta pystyy ennakoimaan rekrytinnin kestoa ja resursseja, joita siihen vaaditaan. Koska hyvä työnhakija valitsee oman työnantajan usein, rekrytointi on itseasiassa kahden välinen kilpailu. Yrityksen tulee vakuuttaa hakija ja tiedostaa ne keinot, jolla näin tapahtuu. Rekrytinnin suunnitteluvaiheessa on erinomaisen tärkeää arvioida se, onko koko rekrytointiprosessi tarpeellinen. Jos esimerkiksi, joku henkilö on lähtenyt pois jostakin tehtävästä, voi olla tarpeen miettiä voitaisiinko tehtävä yhdistää johonkin muuhun tehtävään tai onko tehtävä ylipäättänsä tarpeellinen. Toiseksi esimiehellä tulee olla oikeus rekrytointiprosessiin ja sen käynnistämiseen. On olemassa niin sanottu yksi-yli-tapa, joka tarkoittaa sitä että rekrytointilupa tarvitaan omalta esimieheltä tai vaihtoehtoisesti johtoportaalta. Rekrytoija voi näin ollen selvittää, että omat tiedot organisaatiosta ovat ajan tasalla. Pelisääntöjä rekrytointiprosessille on kuitenkin yhtä monta kuin on organisaatioitakin. Koska irtisanomisten jälkeen on yrityksen tarjottava työtä ensisijaisesti tuotannollisten ja taloudellisten syiden takia irtisanotuille, näissä tapauksissa on oltava erityisen tarkkana prosessin läpikäymisessä. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen kolmannen tulisi olla itse toimenkuvan määrittäminen. Luonnollisesti tehtävänimike, tehtävät sekä hakijan osaamistarpeet tulisi määrittellä selkeästi ja monipuolisesti. Tässä usein tapahtuu se ongelma, että rekrytoija laittaa hakukriteereiksi helposti vanhan työntekijän piirteitä eikä uusille ajattelumalleille anneta tilaa. Neljänneksi henkilöprofiili on luotava, eli se millainen hakija olisi täydellinen tehtävään ja työyhteisöön. Edellä mainittu on erityisen tärkeä jo tässä suunnitteluvaiheessa mutta myös muissa prosessin osa-alueissa. Viidennessä vaiheessa valitaan se kanava jota, hyödynnetään. (Hyppänen 2013, 198-200.) Kanavan valintaan on paneuduttu kohdassa kohta 3.1.

4.2 Rekrytointiprosessin arviointivaihe

On valitettavan yleistä, että työtehtävään palkataan heti ensimmäinen potentiaalinen hakija ilman, että on kunnolla tehty minkäänlaista vertailua tai olisi edes juteltu muiden potentiaalisten hakijoiden kanssa. Näin toimitaan varsinkin, kun hakijana on joku tuttu tai tutun tuttu. Tätä varten on hyvä jo ennakkoon arvioida tulevaa työntekijää hartaudella. (Väisänen 2019, 222.)

Oikean hakijan valitseminen on haastavaa ja aikaa vievää puuhaa kuten todettu. Kun hänet on viimein löydetty, parhaankin hakijan taidot ja osaaminen voivat mennä hukkaan

huonon perehdytyksen takia. Työtehtävä määrää sen kuinka laajaa perehdyttämistä tarvitaan. Huonoin vaihtoehto on se, että työntekijä jätetään omalle työpisteelleen, sillä sopeutuminen on todella aikaa vievää ja virheet kasvavat ilman kunnollista ja laadukasta perehdyttämistä. Tämä voi tietysti johtaa jopa siihen, ettei uusi työntekijä koe oloaan tervetulleeksi ja irtisanoutuu koeajan aikana. Perehdyttämisen aikana tai viimeistään heti sen jälkeen tulisi työntekijän ja työnantajan käydä kehityskeskustelu siitä miten kyseinen jakso on sujunut. Tässä vaiheessa saadaan tärkeää tietoa siitä missä on onnistuttu ja mitkä asiat ovat jääneet askarruttamaan työntekijää. Koeaika on sitä varten, että varmistutaan oikein henkilön valitsemisesta ja sen aikana tulisikin saada molemminpuolinen varmistus tästä. Onhan niin, että koeajan aikana voi sekä työntekijä, että työnantaja irtisanoa työsuhteen ilman erikoisperusteita tai irtisanomisaikoja. (Hyppänen 2013, 223.)

Vastuun rekrytointihankkeesta kantaa usein esimies yksin. Onhan tavoitteiden ja onnistumisten kannalta eniten merkitystä rekrytoinnista hänelle itselleen, sillä omien tavoitteiden saavuttaminen toisten avustuksella ilman, että tietää kuka työskentelee työtehtävässä, täysin mahdotonta. Tämän perusteella voidaan ajatella esimiehen olevan suurennuslasi työntekijälle siitä, miten koko yritys hänelle näyttäytyy. Tässä syy sille miksi perehdytys ja työntekijän sitouttaminen erittäin tärkeää. Näin saadaan tulosta mahdollisimman laadukkaasti tuotettua. Yrityksen strategian omistaa johto, joten se myös päättää sen ketä taloon palkataan ja miten. Kuten mainittua, esimies kantaa kuitenkin lopulta tuloksesta vastuun ja näin ollen rekrytoitavan valinta osuu hänelle mutta johdon tehtävänä on tuoda visio, arvot ja strategia työntekijälle tietoon. (Valvisto 2005, 53-54.)

4.3 Rekrytointistrategia

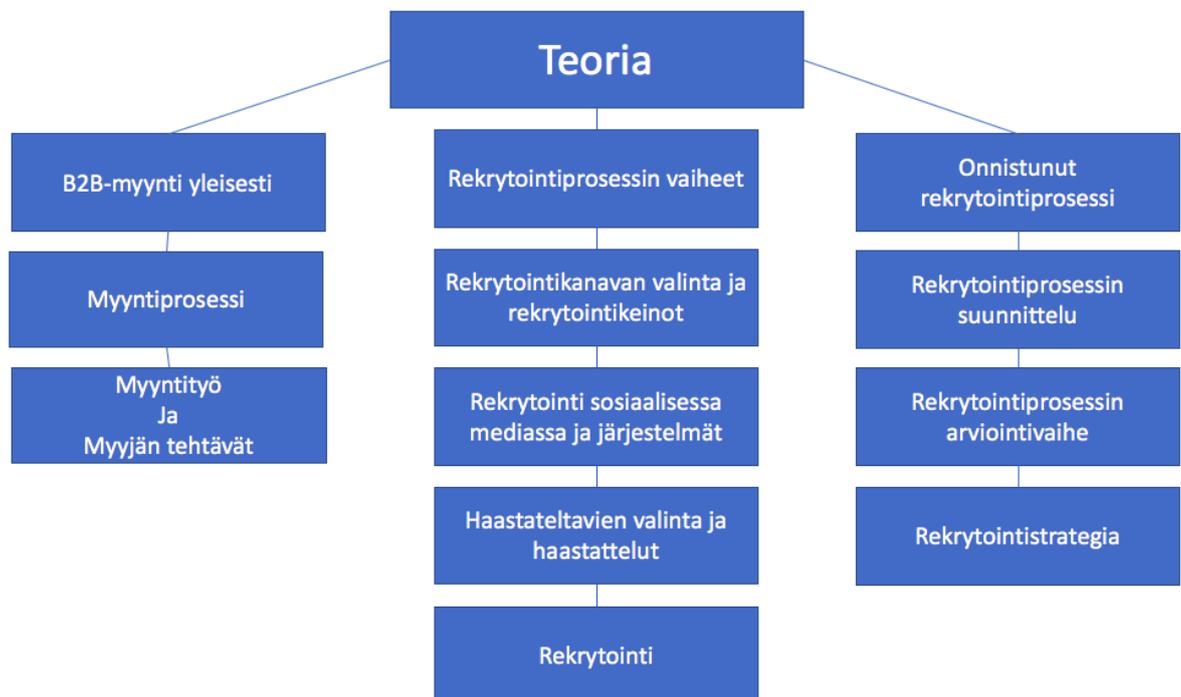
Kun selvitetään rekrytointistrategiaa, on siihen hyvä sisällyttää ainakin toimintalinjaus eli miten henkilöstönhankinta tapahtuu, mitkä ovat ne keinot millä hankintaan ja lisäksi päättää rekrytoidaanko yrityksen sisältä vai ulkoa. Myös vastavalmistuneiden palkkaukseen ja muihin tämän tyyppisiin aiheisiin on hyvä olla luotuna yrityksen sisällä selvä linjanveto. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei rekrytointistrategian tule olla liian spesifi, sillä jokaiseen rekrytointiin sisältyy omat ominaispiirteensä. Näihin saa vastauksen kysymällä miksi haemme, mitä haemme ja miten haemme? (Markkanen 2005, 56.)

Rekrytoinnissa huomioitavaa on se, että se on strateginen valinta ja täten siihen sijoitetaan varoja. Rekrytoinnit parantavat yrityksen menestymistä ja on näin ollen vahvasti yhteydessä sen strategiaan. Edellä mainittu tarkoittaa rekrytoinnin tunnistamista investointina. On pakollista osata tunnistaa yrityksessä se, mitä ylipäättänsä tarvitaan

organisaatiossa ja onko tällä hetkellä näitä tarpeita vastaavia henkilöitä yrityksessä. Vastaamalla näihin kysymyksiin saa samalla tietää oman yrityksensä heikkoudet. Ihmiset vaihtavat työpaikkoja tänä päivänä nopeammin kuin ennen ja se on muuttanut koko rekrytoinnin strategiaa. On erittäin tärkeää ajatella mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan esimerkiksi digitalisaation saralla ja näin pysyä mukana muuttuvassa tilanteessa. Vasta siinä vaiheessa, kun rekrytointia suoritetaan ja tätä aletaan miettiä, on yritys jo myöhässä. Kun rekrytointi strategia on kunnossa, voidaan yksittäisestä rekrytoinnista luoda koko organisaatiota palveleva tapahtuma. Uuden henkilön palkkaaminen ei siis ole yrityksessä irrallaan strategiasta vaan päinvastoin. Kokonaisuutena itse asiassa rekrytointi parantaa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Kun strategia on kunnossa, voidaan rekrytoinnin sijaan huomata, ettei sille ole edes tarvetta. Lähtökohtaisesti usein uuden työntekijän palkkaamiseen on päädytty, sillä juuri tällä hetkellä tarvitaan johonkin positioon henkilöä. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että yhdenkin rekrytoinnin tekeminen palvelee lopulta pitkän aikavälin tavoitteita ja näin ollen siihen tulee panostaa. Kun mietitään uuden henkilön palkkaamista, on usein järkevää miettiä, löytyykö kyseiseen tehtävään yrityksen sisältä työntekijä omilla resursseilla. Jos näin ei ole strategiana rekrytoinnissa on vaihtoehtona ulkoistaminen. Esimerkiksi erilaisia henkilöstövuokrausyrityksiä on kasapäin ja organisaatio voi ostaa heiltä palveluna rekrytoinnin tehtävään. Kuitenkin perehdyttäminen tulee yleensä yritykseltä itseltään, jotta uusi työntekijä saadaan integroitua yritykseen. (Duunitori 2018.)

5 Teorian yhteenveto

Teoriaosuus koostuu opinnäytetyössä kolmesta isosta kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi B2B-myyntiä yleisesti, jotta lukija saa kuvan mitä ylipäättänsä on B2B-myynti ja näin ollen hän pystyy hahmottamaan helpommin seuraavien osioiden sisältöä. Toisessa teoria osiossa käydään läpi rekrytointiprosessia ja sen vaiheita yleisesti, jonka jälkeen kolmannessa osassa selvitetään mitä itseasiassa sisältää onnistunut rekrytointiprosessi ja miten sitä mitataan. Rekrytointi on vuosien saatossa muovautunut tietynlaiseksi ja kirjallisuus tukee tätä mutta nykyisin digitalisaatio on muokannut rekrytointia ja sen kulkua. Kuva 7 on lisätty selkeyttämään lukijaa.



Kuva 7. Teoriaosuus kuvana

B2B-myynti yleisesti osio on jaettu kahteen alaotsikkoon. Myyntiprosessiin yleisesti sekä itse myyntityöhön ja myyjän tehtäviin. Myyntiprosessiosiossa selvitetään, miten myynti etenee aina prosessin aloittamisesta kauppaan ja jälkihoitamiseen asti. Lähempään tarkasteluun on tässä vaiheessa otettu esimerkiksi myyntisuppilo-malli sekä myynnin portaat. Myyjän tehtävissä ja myyntityössä yleisesti käydään läpi mitä myyjä itseasiassa tekee ja mitä ominaisuuksia häneltä vaaditaan. Edellä mainittuihin osioihin ei syvennyttä liikaa tämän opinnäytetyön tavoitteen ollessa rekrytoinnin puolella.

Toisessa teorian osassa läpi käydään rekrytointiprosessin vaiheita. Ensimmäisenä selvitetään, miten rekrytointikanava valitaan ja mitä keinoja tässä käytetään. Kun kanavat on valittu, on aika selvittää miten rekrytointikanavat sosiaalisessa mediassa ovat avanneet

ovia rekrytoinnissa ja mitä kanavia käytetään nykypäivänä osana prosessia. Isona osana rekrytointia on haastateltavien valinta ja haastattelut, joten tähän paneudutaan edellä mainittujen jälkeen. Kun rekrytointia on käyty tähän asti, on aika kiinnittää huomiota itse rekrytointiin eli siihen kun henkilö palkataan organisaation tueksi.

Kolmannessa osiossa selvitetään mitä itseasiassa on onnistunut rekrytointiprosessi ja mitä se vaatii ja miten sitä mitataan. Läpi käydään rekrytointiprosessin suunnittelu- ja arviointivaihe sekä mikä on ja miten toteutetaan rekrytointistrategiaa.

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä opinnäytetyö on toteutettu osana Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelmaa. Työ toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen toteutus on tehty teemahaastatteluina eri alojen yritysten edustajien kanssa, joissa on rekrytoitu B2B-myyjiä viimeisen vuoden aikana.

Tämä tutkimus on tehty laadullisena eli kvalitatiivisella tutkimuksella haastattelemalla eri yritysten edustajia rekrytointiprosessista ja sen onnistumisista. Edellä mainitulla tutkimuksella pyritään selvittämään ennalta tuntematonta kokonaisuutta tai sellaista asiaa, josta on tarpeen saada syväluotaavaa tietoa. Tässä tapauksessa ei selvitetä mitä ihmiset itse asiassa ovat mieltä asiasta, vaan koitetaan hahmottaa niitä tarkoitusperiä, jota haastateltava tarkoittaa. Vastauksia tähän saadaan muotoilemalla kysymykset auki, jolloin henkilö pystyy vastaamaan tarpeeksi syväluotaavasti. Erilaisten laadullisten tutkimusten joukosta nyt tehtävä tutkimus on toteutettu teemahaastattelulla. Se voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, jota kyseisessä työssä on käytetty. Haastattelija eli minä valitsin ennalta kysymykset, joihin haluan vastauksen, mutta annoin vastaajalle tilaa sekä muovasin haastattelun kuluessa kysymysten asettelua. Haastattelut voidaan suorittaa erilaisilla metodeilla kuten face to face sekä puhelinhaastattelulla. Puhelinhaastattelulla voidaan suorittaa haastattelut, olivatpa henkilöt missä tahansa käytännössä. Puhelinhaastattelun on hyvä yleisesti olla melko napakka ja kestoltaan lyhyehkö. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015. 85-87.)

Se mitä rekrytointiprosessi pitää sisällään ja miten pystytään valitsemaan, parhaat ehdokkaat on työn tutkimuksen perimmäinen tarkoitus. Pyrin selvittämään miten rekrytoinnista kertovat kirjallisuuden teokset eroavat nykypäivän rekrytoinnin ammattilaisten näkemyksistä.

Tutkimuksessa selvitettiin:

Miten yritys on hoitanut rekrytointinsa ja miten tähän on päädytty?

Mitkä ovat eri yrityksissä käytettävät rekrytointikanavat ja miten sosiaalista mediaa käytetään osana rekrytointiprosessia.

Haastateltavien valinta ja sen merkitys rekrytoitavan valintaan.

Henkilön pätevyyksien ja epäpätevyyksien huomaaminen prosessin aikana.

Mikä on onnistunut ja mitä kehitettävää rekrytointiprosessissa yrityksellä on ilmennyt?

Miten rekrytoinnin jälkeen hoidetaan arviointia siitä, miten palkattu henkilö on suoriutunut ja miten tämä käytännössä tapahtuu?

Haastattelut tehtiin sekä kasvokkain, että puhelinhaastattelulla aikatauluongelmien vuoksi. Kysymyksillä pyrittiin kartuttamaan tietoa kokonaisuudesta, jolla yritys vie rekrytointinsa läpi. Tutkimuksessa löydettiin selviä eroja kirjallisuuden ja haastattelujen välitä ja näin lopputulos vastaa tavoitetta. Tutkimuksessa ei paneuduttu liian syvälle erilaisten yritysten rekrytointiin, jotta tulokset eivät olisi liiallisen irrallaan kirjallisuudesta.

6.1 Aineisto ja sen keruumenetelmät

Aineisto kerättiin haastattelemalla eri alojen rekrytointia suorittavia tahoja. Tavoitteena haastatteluissa oli saada näkemys nykypäivän kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten ja nykypäivän rekrytointin eroista. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Se on puolistrukturoitu haastattelu ja hyvin syvähaastattelun tyyppinen. Ennakkoon valittu keskeinen teema ja tarkentavat kysymykset antavat suunnan haastattelulle. Parasta teemahaastattelussa on se, että haastatteluiden aikana voidaan muokata kysymyksiä ja kysyä tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Erilaisia näkemyksiä kysymysten asetelusta haastattelutilanteessa ja pitääkö kaikilla haastateltavilla olla samat kysymykset on eroavia mielipiteitä. Edellä mainitusta huolimatta, ei teemahaastattelussa voi edetä miten sattuu vaan haastattelun tavoitteelle merkitykselliset kysymykset ja niistä merkitykselliset vastaukset tulee löytää, jotta tulokset tutkimukselle ovat luotettavia. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 87-88.)

Valitsin kyseisen metodin, sillä uskon sen antavan parhaiten vastauksen siihen, miten nykyään kirjallisuudessa esitetään rekrytointi ja miten nykypäivän rekrytoijien ajatukset eroavat niistä. Teemahaastattelun etuna on kyseisessä tilanteessa se, että pystyin muokkaamaan haastattelua vastausten perusteella saadakseni tarvittavat tiedot työtäni varten. Haastattelin neljää eri toimialojen yritysten rekrytointin ammattilaisia, jotta mahdollisimman laajasti sain erilaisia näkökulmia kirjallisuuden tueksi. Suoritin haastattelut ennakkoon mietityn haastattelurungon pohjalta.

Usein kysytään, mikä on riittävä koko aineistolle, jotta tutkimus on luotettava ja vastaa kysymyksiin, joihin haetaan vastauksia. Saturaatio on hyvä keino selvittää, onko aineisto riittävä. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa aineistolla ei ole enää mitään uutta annettavaa ja näin ollen aineiston tiedot alkavat pyörimään ympyrää. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 97-99.)

6.2 Luotettavuus

Yksittäisen tutkimuksen luotettavuutta on pakko miettiä, jotta pahimmat sudenkuopat vältetään tutkimuksen toteuttamisessa. Onko tutkimus totuudenmukainen ja objektiivinen

ovat yleisimpiä kysymyksiä laadullisen tutkimuksen toteutuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole varsinaisesti mitään yleisiä ohjeita vaan tutkimuksen luotettavuuden ja sen arvioinnin avuksi on tehty erilaisia malleja. Jokainen tutkimus on lopulta oma kokonaisuus ja sen luotettavuutta mietitään osana tutkimuksen lopputulosta. On oltava selvää mitä tutkitaan ja miksi? Miksi tutkimus on omasta mielestä relevantti ja tärkeä sekä miten hyvin tutkimukseen tekijä on sitoutunut. Aineiston keruussa on otettava huomioon se, miten aineisto on hankittu ja siihen liittyvät erilaiset tekniikat. Kun haastateltavat on valittu, on syytä miettiä, miksi juuri heidät valittiin. Haastateltavien suhdetta haastateltavaan tulee miettiä tarkkaan, jotta vältetään eturistiriidasta. Aineistoa tulee analysoida hyvin ja huomioon on otettava, miten tuloksiin sen myötä on tultu. Laadullista tutkimusta ja sen luotettavuutta voidaan parantaa useilla eri metodeilla. On esitetty, että suurin yksittäinen tekijä tutkimuksen laadun parantamiseen on se, että siihen käytetään tarvittavan verran aikaa.

(Tuomi & Sarajärvi 2018. 160-165.)

Kun mietitään luotettavuutta suhteessa tutkimustuloksiin, yleisesti asiaa verrataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ensimmäinen kertoo tutkimuksen tuloksista siihen mitä on ollut tarkoitus tutkia ja toinen sitä, kuinka helppoa on toistaa tulokset. Näiden vertailu on saanut osakseen hieman poikkeavia näkemyksiä siitä, kuinka hyvin ne kuvaavat laadullista tutkimusta, sillä ne ovat lähtöisin määrällisen tutkimuksen käsitteistä. Onkin yleistä, että näiden käsitteiden poistamista suositellaan yleisesti ja näiden tilalle otettaisiin käsitteet credibility, transferability, dependability ja confirmability. Tällöin credibility kertoisi tulosten uskottavuudesta ja vastaavuudesta, transferability siirrettävyydestä, dependability niiden luotettavuudesta, varmuudesta sekä riippuvuudesta ja confirmability vakiintuneisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018. 160-162.)

Tämän tutkimuksen validiteettina oli tutkia miten kirjallisuus ja haastattelut eroavat keskenään ja täten validiteettiin saatiin vastaus. Reliabiliteetti on myös vahva, sillä tulokset voidaan toistaa melko helposti haastatteleamalla uudestaan eri alojen edustajia.

6.3 Toteutus ja aikataulu

Projektin alettua aikataulutus ja suunnitelma siinä pysymiseksi olivat hyvin selvillä alusta asti. Suunnittelin kuukausikohtaiset tavoitteet ja noudatin niitä hyvin. Koko projektin tekemiseen varattu 23 viikkoa oli niin pitkä aika, että tarkensin itselleni vasta parille viimeiselle kuukaudelle tarkemman viikkokohtaisen aikataulun. Aiheen keksittyä olin erittäin luottavaisena onnistuneelle tutkimukselle.

Aluksi etsin tarvittavat materiaalit teoriaosuuteen ja näin sain tehtyä suurimman osan teoriasta jo hyvissä ajoin ennen sen lopulliseen muotoon hiomista. Teorian jälkeen lähdin etsimään sopivia haastateltavia tutkimuksen toteuttamiseen käytännössä. Alusta asti oli selvää, että tarvitsin mahdollisimman erilaisista yrityksistä haastateltavia saadakseni tarpeeksi laadukasta materiaalia kirjallisuuden tueksi.

Olin huomionut riskeinä itselläni projektin etenemiseen sairastumiset sekä motivaation hiipumisen työn edetessä. En missään vaiheessa pitänyt aikataulutusta riskinä, sillä 23 viikon varattu aika oli mielestäni jopa liioiteltu. Jos huomioon ei oteta parin viikon flunssajaksoa ei riskit tulleet ajankohtaiseksi vaan työ eteni suunnitellusti. Olin myös varannut riskien varalle muutaman ylimääräisen viikon, jotta ehdin ottamaan aikataulua kiinni, jos tarve niin vaati.

7 Tulokset: Kirjallisuus vs. Haastattelut

Tarkoituksena on selvittää mitä eroa on kirjallisuudessa esitetyillä tiedoilla ja tosielämän rekrytoijien näkemyksillä. Haastattelut suoritettiin kasvokkain sekä puhelinhaastatteluina aikatauluongelmien takia. Käsittelen ensiksi haastateltavien profiileja, jonka jälkeen selvitetään, miten tuloksia on vertailtu ja haastateltavien vastauksia. Lopuksi kerron johtopäätökset tuloksista.

Kun tuloksia on verrattu, olen pohtinut kehittämis-, ja jatkotutkimusehdotuksia tutkimukselle sekä omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana ja mitä koko prosessi piti sisällään. Lähteet ja liitteet löytyvät erillisiltä sivuilta.

7.1 Haastateltavien profiilit ja haastattelukysymykset

Olen kuvannut alle taulukkoon haastateltavien tietoja, johon kuuluu vastaajan sukupuoli, toimiala ja missä asemassa yrityksessä he ovat. Salassapitopyyntöjen takia vastaajat ovat merkitty nimillä A, B, C ja D, eikä yrityksen nimiä ole kerrottu.

Taulukko 1. Vastaajien profiili

Vastaaja	Sukupuoli	Toimiala	Asema
A	Nainen	Teollisuus	Rekrytointi Spesialisti
B	Nainen	Konsultointi	Rekrytoija
C	Mies	Liikkeenjohto	Liiketoiminta analyttikko & Rekrytointi
D	Mies	IT- Palvelut	Markkinointi & Rekrytointi

Kuten taulukosta 1 on huomattavissa, yritin löytää mahdollisimman erilaisten alojen edustajia haastateltaviksi ja selkeästi erilaisia henkilöitä, että tulokset olisivat mahdollisimman moninaisia.

Haastattelukysymykset oli luotu muodostamaan kuva eri yritysten rekrytointiprosesseista ja rekrytoinnin tavoitteista, jotta pystyin vertaamaan vastauksia kirjallisuudessa esitettyihin

näkökulmiin. Kysymykset koostuivat yleisesti rekrytointiprosessista ja mitä siihen kuuluu, Rekrytointikanavista ja miten yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa rekrytointiin. Kun perustiedot oli hankittu, siirryttiin keskustelemaan haastateltavien valinnasta ja haastattelun vaikutuksesta itse rekrytointiin. Haastattelutilanteesta selvitettiin myös mitä siinä huomioidaan, onko vaikeaa löytää hakijoista epäpätevyudet sekä miten se käytännössä tapahtuu. Lopuksi keskusteltiin rekrytointiprosessin hyviä ja huonoja puolia sekä miten rekrytoinnin jälkeen hoidetaan arviointia ja jälkihoitoa.

7.2 Tulosten vertailu

Tulosten vertailu on toteutettu vertaamalla jo käsiteltyjen kirjallisuuden näkemysten sekä haastateltavien vastausten eroa ja tarkoituksena on löytää vertailukohta nykyisin vallitseville näkemyksille rekrytoinnista yleisesti sekä siitä miten eri yritysten rekrytointiprosessi eroaa kirjallisuuden perinteisestä mallista.

7.2.1 Rekrytointiprosessi

Uuden henkilön rekrytoinnissa huomioon on otettava, että se on melko suuri investointi yritykselle. On erilaisia tilanteita, joiden takia uusi työntekijä joudutaan palkkaamaan. On siis otettava huomioon rekrytoinnin syy ja työtehtävä, johon haetaan uutta henkilöä ja työn vaatavuus. Rekrytoinnin ammattilainen tai esimies antaa usein aloitteen rekrytoinnin tarpeelle. Se miten ja missä rekrytoidaan, on iso päätös mutta myös se, mitä vastuualueita tuleva henkilö tulee hoitamaan. On otettava huomioon mitä tulevalta työntekijältä odotetaan tulevaisuudessa, sekä voisiko kyseiseen tehtävään palkata vastavalmistuneen. Joka tapauksessa on muistettava, että rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan muovautuu usein erilaiseksi ja usein on hyvä pysähtyä miettimään miksi, mitä ja miten haemme.

Henkilö A kertoi rekrytointiprosessistaan ja mitä he ottavat siinä huomioon. Yrityksessä, jossa A työskentelee, tehdään rekrytointia vähän uudella kullalla ja käytännössä pelkästään headhuntauksella. Kyseinen tapa on valittu sen takia, että yritys hakee erilaisia henkilöitä hyvin erilaisiin tehtäviin, esimerkiksi projektien veto rooliin, jossa kuitenkin myös haasteellisia teknillisen osaamisen vaativia tehtäviä. Tähän on myös päädytty, sillä yleensä ne ketä yritys haluaa itselleen työntekijöiksi ovat jo jossain hoitamassa samanlaisia tehtäviä ja heiltä löytyy yleisesti juuri haluttu osaaminen.

Vastaaja B kertoi organisaationsa rekrytointiprosessin olevan melko samanlainen, kun vastaaja A:lla. Todella yleisesti headhuntataan potentiaalisia työntekijöitä eri tehtäviin mutta kaikki paikat menevät joka tapauksessa myös ulkoiseen hakuun. Koko prosessi

lähtee liikkeelle siitä, että mietitään, mikä on tehokas paikka tehdä rekrytointia kyseiseen tehtävään ja mitkä toimivat kyseisen position kohderyhmälle.

C kertoi yrityksessään olevan todella tarkka rekrytointiprosessi. Se on hyvin standardisoitu ja käytännössä ensiksi on mietitty, minkä senioreetin henkilöitä tarvitaan ja tämän vuoksi prosessia voidaan muokata vähän erilaisia positioita varten. Usein mietitään, milloin on seuraavien uusien koulutus ja siitä lasketaan, milloin työpaikkailmoitus on laitettava ulos ja milloin se tulee sulkea. Haastattelut on jaettu neljään erillaiseen kierrokseen. Parhaimmillaan koko prosessi on valmiina kuukaudessa. Rekrytointikampanjoita on vuodessa neljän ja viiden väliin mutta yrityksessä voidaan aloittaa koko prosessi tarvittaessa milloin vain.

Haastateltava D kertoi rekrytointiprosessin muovautuvan vahvasti position mukaan. Mutta todella paljon yhteneväisyyksiä toki löytyy. Ennalta selvitetään, ketä yli päätänsä halutaan toimistolle asti haastateltavaksi ja mistä oikeat henkilöt löytyvät tehtävään. Toimistolle kutsutaan vain murto-osa puhelinhaastattelun jälkeen, sillä se on aikaa vievää ja maksaa paljon. Hakuvaiheessa vastaajan yritys yrittää löytää mahdollisimman monta kandia, jotta pystytään vertailemaan heitä ja heidän osaamisiaan keskenään.

7.2.2 Rekrytointikanavat

Kun valitaan oikeaa kanavaa rekrytoinnille, on lisäksi mietittävä, mistä tavoitetaan oikeat hakijat. Olipa kyseessä oman yrityksen internetsivut tai esimerkiksi maksullinen LinkedIn on tiedettävä, miksi kyseinen kanava on valittu. On hyvä miettiä käytetäänkö headhunteria vai löytyykö omasta yrityksestä resurssit hoitamaan koko rekrytointi. Aktiivisia hakijoita voidaan etsiä erilaisista sosiaalisen median kanavista kuten Facebook ja LinkedIn (sosiaalinen rekrytointi). Kanavaa miettiessä on hyvä tiedostaa mihin tehtävään haetaan, sillä näin pystytään löytämään oikea kanava. Olisiko esimerkiksi tapahtumat tai muut rekrytointi keinot mahdollisia on hyvä olla mietittynä kanavia vertaillen.

Vastaaja A kertoi, että yrityksessä hoidetaan rekrytointi pääasiassa headhuntauksella LinkedIn:stä tai esimerkiksi omissa tapahtumissa verkostoidutaan ja etsitään sopivia henkilöitä. Tähän syynä tarve löytää valmiiksi osaava henkilö organisaatioon. On myös mahdollista, että talon sisällä työskentelevä antaa vinkin potentiaalisesta työntekijästä ja häntä päätetään haastatella. Vain LinkedInin kautta on mahdollista laittaa avoimia hakemuksia yritykselle.

Vastaaja B vastasi kanavien valintaan yrityksessään, että kaikki heidän avoimet työpaikkailmoituksensa menevät maksulliseen LinkedIn:in ja lisäksi sosiaalisen median muissa palveluissa kohdistetaan näkymistä mainoseurojen mukaan esimerkiksi Facebookissa. Yritys tekee myös yhteistyötä eri rekrytointitoimistojen kanssa, joten heidän työpaikkojaan näkee yleisempien toimistojen listoilla sekä isoimmilla nettisivustoilla.

Vastaaja C:n yrityksessä rekrytointikanavana käytetään pääasiallisesti LinkedIniä sekä työpaikkailmoituksia varten, että headhuntaukseseen. C:n yrityksessä käytetään myös eri yliopistoja ja niiden kiltoja hyväksi niin, että heille lähetetään markkinointimateriaaleja ja tehdään vuosittainen ekskursion eli yrityskäynti kertomassa toiminnasta. ”Facebook ei anna meille toivottuja tuloksia, joten emme käytä sitä” totesi C. Heidän yrityksessään on myös mahdollista lähtökohtaisesti koko ajan lähettää niin sanotusti avoin hakemus mutta he yrittävät keskittää hakuajat neljään tai viiteen hakuuikaan vuodessa.

D vastaajan mukaan vapaita positioita mainostetaan LinkedInin lisäksi erilaisissa tehtävään soveltuvissa sosiaalisissa medioissa, sillä spesifimmät positiot löydetään vain tietyistä kanavista. LinkedIniä käytetään paljon niin sanottuun headhuntaukseseen, joten yritys tekee sekä inbound ja outbound rekrytointia. Yritykseen haetaan työntekijöitä myös erilaisista tapahtumista. Lisäksi yrityksen työntekijät sekä muut yritysmaailman tutut suosittelevat suoraan uusia mahdollisia kandidaatteja. Loppuen lopuksi todella perinteisiä kanavia käytämme, toteaa haastateltava D.

7.2.3 Haastattelut ja soveltuvuus

Kuten kohdassa 3.3 on kerrottu, rekrytoiva yritys pyrkii löytämään parhaat mahdolliset kandidaatit, joko hakemuksista tai ammattilaisen avustuksella. Välttämättä täydellistä hakukandidaattia ei ole löytynyt alkutiedoista, joten haastattelussa pyritään löytämään vastauksia näihin askarruttaviin kysymyksiin. Haastattelu on yksi tärkeimmistä osa-alueista koko rekrytointiprosessissa ja voi näin olla myös vaikein. Haastattelu myös kertoo mihin rekrytoitava henkilö palkataan ja mitä häneltä odotetaan esimerkiksi parissa seuraavassa vuodessa. Kun haastattelu on koko rekrytointiprosessin tukijalka ja oikean henkilön löytymiselle on massiiviset paineet haluavat sekä rekrytoija, että rekrytoitava antaa itsestään parhaan mahdollisen kuvan. Haastattelun perimmäinen tarkoitus on selvittää ammatilliset osaamiset sekä henkilökohtaiset ominaisuudet sekä henkilökemioiden näkeminen käytännössä. Edellä mainitut voivat olla cv:n mukana tullutta tietoa tai haastattelun aikana läpikäytyä.

Vastaaja A vastasi kysyttäessä haastattelun merkityksestä: Usein hakijat on löydetty headhuntauksella, joten paperilla hakija on pätevä tehtävään. Haastattelu on jaettu kolmivaiheiseksi, jossa ensimmäisenä selvitetään puhelinhaastattelussa minkälainen tausta hakijalla on ja mitä hän etsii. On myös mahdollista, että passiivinen hakija ei ole edes etsimässä uutta työtä ja häntä pitää vähän alkaa lämmittämään ajatukseen työpaikan vaihtamisesta. Käytännössä siis tutustutaan häneen henkilönä. Tutustumisen aikana selvitetään myös, minkälaista teknistä osaamista henkilöltä löytyy. Toisessa ja kolmannessa osassa tavoitteena on varsinaisesti selvittää tekniset valmiudet työtehtävää kohtaan ja miettiä minkälainen urasuunnitelma saataisiin hakijalle tehtyä. Suurin painoarvo haastattelussa on sillä, mitä haastateltava tuo esille itse haastattelutilanteessa, eikä osaamisilla, joita on selvinnyt ennen haastattelua. Erittäin tärkeitä ovat kommunikaatiotaidot sekä vahva ongelmanratkaisukyky ja miten pystyy tuomaan omat osaamisensa toimintaympäristöön. Tässä onkin iso syy miksi yritys hoitaa rekrytointinsa kyseisellä tavalla.

Vastaaja B kertoi, että yritys aloittaa haastatteluvaiheen yleensä videohaastatteluilla, joista karsitaan jatkoon pääsijät. Seuraavaan vaiheeseen pääsevät henkilöt laitetaan niin sanottuun palikkatestiin, jossa nähdään miten henkilö pärjää erilaisissa tilanteissa. Palikkatestit ovat seurausta ennakkoon päätetyistä kompetensseista, joita on tarkoitus testeillä seurata, jolloin pystytään validoimaan yksilöt. Testit käydään lävitse haastateltavan kanssa, jonka jälkeen tulee testit loogiseen päättelykykyyn ja persoonaan. Viimeiseksi esimiehen esimies haastattelee valituksi tulevan. Henkilökemiat ovat niin isossa osassa, että vaikka paperilla henkilö näyttäisi aivan timantilta ei ilman henkilökemiaa hän tule valituksi.

Haastateltava C kertoi, että jos esimerkiksi he hakevat 2-3 uutta henkilöä niin usein päädytään valitsemaan vain yksi, sillä he panostavat laatuun ei määrään. Yleensä kun hakemuksia tulee 50-100 yhtä positiota varten, heistä ensimmäisen kierroksen haastatteluun pyydetään yleensä tasosta riippuen 6-10 hakijaa. Haastattelukierroksia on neljä ja niistä jokaisella käytetään erilaisia case-malleja, joilla pystytään havainnoimaan henkilön päättelykykyä ja teknistä osaamista. Kolmannella kierroksella hakija keskustelee hr:n kanssa, jossa nähdään ajatusmaailman kohtaaminen yrityksen kanssa. Lopulliseen päätökseen valinnassa osallistuu kaikki prosessissa mukana olleet henkilöt, jotta saadaan laaja konsensus sille, että oikea henkilö ollaan valitsemassa. Haastatteliijoilla on aina päätäntävalta päästää joku hakija jatkoon seuraavalle kierrokselle, joten kierrosten erilaisuudesta johtuen yritys pystyy huomaamaan henkilön kyvyt, eikä vain luottamaan papereilla hyvään kandiin.

Haastateltava D kertoi heidän prosessissaan olevan kolmevaiheinen haastattelu. Kun päätetään uusista hakijoista ne, jotka kutsutaan toimistolle haastatteluun, suoritetaan puhelimitse suoritettava vaihe, jossa selvitetään tarkemmin henkilön soveltuvuutta. Esimerkiksi selvitetään, onko hakijalla ylipäättänsä valmiuksia tehdä hänelle vaadittavat tehtävät, mitkä ovat motivaatiot tulla firmaan ja miksi hän haluaa tehdä kyseistä työtä. Samalla tarkastetaan esimerkiksi CV:n tietoja. Tässä vaiheessa yritys myös myy itseään mahdollisesti passiiviselle hakijalle. Kun henkilö päätetään kutsua haastatteluun paikan päälle, hänelle annetaan niin sanottuja caseja, joissa katsotaan, miten on hoitaa tosielämän tilanteita. Viimeisessä vaiheessa annetaan tehtäviä hakijalle, joista selviää lopullinen osaamisen taso.

7.2.4 Rekrytoinnin onnistuminen, kehittäminen ja haasteet

Kuten edellä mainittu, rekrytoivan yrityksen olisi jo prosessin alkuvaiheessa tiedostettava työmarkkinatilanne ja miten alan työntekijät usein etsivät töitä. Haasteina voivat olla passiivisten työnhakijoiden houkuttelu yritykseen. Yritysten on hyvä käydä läpi omaa prosessiaan huomatakseen sudenkuopat sekä mitkä asiat menevät hyvin. Haasteita voi olla lukemattomia erilaisia ja niiden voittamiseksi on yritysten kokeiltava uusia rekrytointikeinoja.

Vastaaja A:n rekrytointiprosessissa onnistuu erityisesti ihmisiin fokuointi. Tämä tarkoittaa, että paneudutaan henkilöön ja siihen mitä hän haluaa ja kuka hän on. Ihminen ei ole heille vain tietoa paperilla vaan tosissaan yritetään löytää mikä henkilöä kiinnostaa ja miksi tekee mitä tekee. Tämän takia yritys pystyy löytämään pitkäaikaisia työntekijöitä organisaationsa tueksi. Yrityksen rekrytointiprosessissa on todella kovat odotukset ja hakukriteerit mutta silti kandeilta tulee loistavaa palautetta. Nämä asiat onnistuvat hyvin. Haasteina vastaaja totesi roolien tarkan määrittelyn. Henkilön jota haetaan, tulee pystyä muovautumaan haastaviin ja monenlaisiin tehtäviin sillä toimenkuvan tarkat vaatimukset ovat kovat ja henkilön osaamistason tulee olla laaja.

B:n yritys on onnistunut hyvin vakuuttamaan passiivisia työnhakijoita headhuntauksen kautta siirtymään heille töihin. Kuitenkin yritys kokee myös passiivisten hakijoiden motivoimisen haasteellisena, sillä kaikki haluavat samoja osaamisia hakijoilta ja näin he voivat päättää pitkälti itse yrityksen, johon he vaihtavat. Lisäksi haasteita tuo laajat haastattelut, joihin osallistuu eri toimenkuvien edustajia ja näin haastatteluissa saatetaan käydä läpi paljon samoja asioita uudestaan ja uudestaan. Laajat haastattelut luovat myös vaikeuksia budjetointiin rekrytointiprosessissa.

C:n mielestä heidän yrityksessään onnistuu parhaiten se, että todella harvoin tulee hutivalintoja rekrytoinnissa. Tähän he ovat pystyneet vaikuttamaan prosessin kattavuudella ja pituudella. Prosessin nopeus on nykyisin todella hyvällä tasolla. Siitä ja prosessin selkeydestä he saavat paljon kiitosta. Prosessi oli ennen hitaampi, joten he keskittyivät nopeuttamaan sitä. Hyvää heidän prosessissaan on myös se, että he pystyvät tekemään nopeutetulla aikataululla rekrytoinnin, jos tarve sitä vaatii. Suurimpana haasteena koko prosessissa on haastateltavan mielestä se, ettei hyviä ja tarpeeksi laadukkaita hakemuksia saada riittävästi ja monet yritykset kilpailevat samoista osaamisista.

Vastaaja D kertoi onnistumisista ja haasteista. Nämä kulkevat organisaatiossa melko lailla käsikädessä. Kun rekrytointiprosessi on raskas, yritys pystyy käymään kandidit läpi tarkasti mutta tämä voi tietyssä vaiheessa hidastaa prosessia. On myös helppoa valita liiankin samanlaisia henkilöitä organisaatioon, kun heihin tutustutaan niin tarkasti, joten hyvät tyypit toki nousevat helposti esiin ja näin kulttuuriin ei tule paljoa uutta.

7.2.5 Jälkeisarviointi

Sillä oikean hakijan valitseminen on haastavaa ja aikaa vievää, on rekrytoinnin jälkeen hyvä niin sanotusti jälkeisarvioida ja perehdyttää rekrytoitu työyhteisöön. Jälkeisarvioinnin aikana sekä työnantaja, että palkattu työntekijä voivat havainnoida missä onnistuttiin ja mitä olisi parannettavaa. Jälkeisarviointivaiheessa voidaan pitää kehityskeskusteluja sekä muilla mittareilla mitata onnistumista. Jälkeisarviointi mahdollistaa henkilön integroitumisen yritykseen.

Vastaaja A:n yrityksessä rekrytoinnin jälkeen jokaiselle työntekijälle annetaan henkilökohtainen mentori koko uran ajaksi organisaatiossa. Tämä palvelee pitkäaikaista urakehitystä ja rekrytoijat keskustelevat mentorin kanssa itse prosessista, joten pystytään helposti kehityskeskusteluissa ja työssä muutenkin auttamaan henkilöä askarruttavissa asioissa. Koko rekrytointiprosessin aikana mietitään kuka olisi sopivin mentori palkattavalle henkilölle. Jälkeisarviointia tehdään siis itseasiassa koko sen ajan, kun henkilö on talossa.

B:n yrityksessä katsotaan tarkkaa analytiikkaa, miten työntekijä pärjää alusta asti. Järjestelmiä on useita ja ne kertovat tietoja henkilöstä. Erilaisten data-analytiikan mukaisia selvityksiä ei kuitenkaan tehdä liian laajalti, sillä se ei ole eettistä eikä anna organisaatiolle mitään tarvittavaa tietoakaan.

C kertoi, että jokaisella hakijalla on mahdollisuus prosessin jälkeen antaa palautetta ja näin kehittää prosessia tulevaisuudessa. Jokaiselle palkatulle annetaan laadukas perehdytys omaan tehtäväänsä ja samalla voidaan läpi käydä tarkasti niitä asioita, jotka olivat nousseet esille haastattelujen case-tilanteissa.

Vastaaja D:n mukaan jokaiselle työntekijälle tehdään koeajalle tarkka suunnitelma mitä sen aikana vaaditaan ja mitä se pitää sisällään. Tämä on molemmin puolinen näyttö siitä, että homma toimii. Joka viikkoiset 1on1 keskustelut tiimiläisen ja esimiehen välillä antavat mahdollisuuden keskustella askarruttavista asioista ja aluksi itse asiassa rekrytointiprosessista. Keskusteluilla pystytään hyvin sitouttamaan henkilöä yritykseen ja ylipäättänsä firman tavoille. Yrityksellä on tarkoitus tehdä jälkihoidolle ihan uusi toteutus tulevaisuudessa.

7.3 Johtopäätökset tuloksista

Haastateltavien vastauksissa heidän rekrytointiprosessistaan, moni kertoi yrityksen harrastavan niin sanottua headhuntauusta, löytääkseen parhaan mahdollisen hakijan jo ennakkoon esimerkiksi LinkedInistä. Yhteistä oli myös rekrytointiprosessin muovautuminen position mukaan, johon tulevaa työntekijää etsitään. Voidaankin siis huomata, että kirjallisuuteen verrattuna vastaukset kulkivat teorian kanssa pitkälti käsikädessä. Kuitenkin haastateltavien panostaminen headhuntauukseen oli selkeästi korkeampaa kuin mitä kirjallisuus antoi ymmärtää. Näin ollen voisi todeta, rekrytointin olevan muovautunut enemmän spesifimmän osaamisen etsimiseen kovan kilpailun tuloksena.

Kaikki vastaajat totesivat heti kysyessä rekrytointin kanavista LinkedInin yhdeksi pääkanavaksi rekrytointiin. Sitä käytetään headhuntauukseen sekä työpaikkailmoitusten lisäämiseen. Kuten kirjallisuudessakin ilmaistiin kaikki yritykset myös miettivät tarkkaan järkevimmät kanavat mistä löytää oikeat ihmiset. Kaikki firmat myös käyttivät erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia löytääkseen uusia työntekijöitä. Kirjallisuudesta löytyvät hakukanavat ovat siis melko lailla pysyneet vauhdissa nykypäivän rekrytointin kanssa. Toki vanhemman kirjallisuuden lehti-ilmoitukset ynnä muut ovat poistuneet melkein totaalaisesti nykypäivän rekrytointista. Ainoastaan vastaaja B mainitsi heidän käyttävän harvakseltaan lehti-ilmoituksia. Tuloksista voidaan päätellä, että eri alojen edustajat seuraavat rekrytointikanavien kehitystä ja käyttävät heille sopivimpia löytääkseen tarvitsemaansa osaamista.

Kaikkien haastateltavien firmojen edustajat luottavat monivaiheiseen haastatteluun löytääkseen potentiaalisimmat henkilöt tehtäviin. Haastatteluissa samalla myös myydään yritystä, kun ostetaan työntekijää palvelukseen. Haastattelut siis toimivat yrityksen brändin rakentajana. ”Haastattelut ovat rekrytointiprosessin tärkein vaihe”, oli monen vastaajan kanta tätä kysyttäessä. Kirjallisuus on melko samaa mieltä kokonaisuudessaan haastattelun tärkeydestä ja teorian sekä haastattelujen pohjalta voidaan todeta niiden olevan melko yhtenäiset. Suurimmat erot tulivat kirjallisuuden ja haastattelijoiden näkemyksistä mitä haastattelukierrokseen kuuluu. Haastateltavat todella yhteneväisesti kertoivat käyttävänsä case harjoituksia haastattelukierroksilla nähdäkseen tekniset osaamiset ja päättelykyvyn. Tätä kirjallisuus ei ottanut huomioon käytännössä ollenkaan, ja case harjoitusten tekemisen voidaan sanoa olevan suurin trendi tällä hetkellä haastatteluissa.

Eri yritysten edustajat kertoivat melko kattavasti omien prosessiensa onnistumisista sekä haasteista. Selkeästi yhtenäistä kaavaa vastauksissa ei ollut, mutta se heitä kaikkia yhdisti, että vastaajat ovat tyytyväisiä omaan rekrytointiprosessiinsa. Monissa yrityksissä onnistutaan loistavasti samaan yhteys hakijaan sekä rekrytointiprosessin tarkkuus antaa hyvin kuvan hakijasta. Haasteina olivat rekrytointiprosessin raskas luonne sekä budjetointi. Kaikki onnistuivat mielestään löytämään pitkäaikaisia hakijoita, jotka ovat motivoituneet parantamaan yritystä. Kirjallisuuden ja haastateltavien vertailu osoittaa kuitenkin, että erilaiset yritykset kokevat onnistumiset ja haasteet eri tavalla.

Rekrytoinnin jälkeisetä aikaa eri haastateltavat avasivat hieman eri tavalla. Kaikissa yrityksissä panostetaan hyvin rekrytoinnin jälkeiseen perehdyttämiseen, sekä käydään läpi, miten rekrytoinnissa onnistuttiin. Erot miten tätä jälkeisarviointia tehdään, olivat kuitenkin selkeitä. Toisessa yrityksessä turvaututaan analytiikkaan, kun taas toisessa annetaan mentori koko uran ajaksi. Yhtenäistä kuitenkin oli se, ettei uutta työntekijää jätetä oman onnensa nojaan vaan häntä seurataan ja autetaan askarruttavissa asioissa. Kirjallisuus ja haastattelut osoittavat, että rekrytoinnin jälkeen on suotavaa panostaa selvittämään rekrytoinnin onnistumista ja näin myös toimitaankin.

7.4 Kehittämisen-, ja jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena mielenkiintoinen aihe olisi selvittää miten henkilöt, jotka on rekrytoitu lähiaikoina, kokivat rekrytointiprosessin ja miten heidän käsityksensä eroaa koko prosessista verrattuna rekrytoivaan tahoon. Samalla voisi verrata sekä työnantajan, että työnhakijan kuvaa rekrytoinnin onnistumisesta sekä kehitysehdotuksia molemmille

tahoille. Jatkotutkimuksen toteuttaminen vaatisi myös pitkää ajanjaksoa, jotta pystyttäisiin seuraamaan rekrytointin tuloksia verrattuna rekrytointin tavoitteeseen.

Kehitettävää tutkimuksessa olisi laajemman kuvan saamiseksi haastateltavien lisääminen. Näin saataisiin luotettavampi tutkimustulos sekä erilaisia näkemyksiä. Myös eri yritysten eri haastattelukierrosten vertailu antaisi vielä syvempää tietoa niiden merkityksestä koko rekrytointiprosessissa.

7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aihealue, josta halusin tehdä kyseisen opinnäytetyö oli helppo. Hieman vaikeuksia kuitenkin tuotti aiheen rajaaminen ja mistä kulmasta halusin tutkia rekrytointia. Itseasiassa ihan otsikkotasollakin työ eli projektin edetessä se muovautui haluamakseni vasta työn loppumetreillä. Rekrytointi ja sen osa-alueet kiinnostavat sekä ammatillisesti, että ihan jo oman oppimiseni kannalta. Motivaatiota kasvatti jo pelkästään se, että tulevaisuudessa varmasti tulee osallistuttua moneen eri rekrytointi tilanteeseen työn haun yhteydessä. Halusin itseni lisäksi saada tämän työn lukijalle kuvan, miten erilaisissa yrityksissä hoidetaan rekrytointia, jotta valmistautuminen ja ymmärrys prosessia kohtaa paranisi.

Olin luonut itselleni aikataulun ja suunnitellut koko prosessin ajaksi itselleni tavoitteet, joita onnistuin hyvin noudattamaan. Näin työ eteni alusta alkaen ilman ylimääräisiä paineita. Aikataulutus ja suunnitelmallisuus oli hieman omintakeinen, sillä en ollut tehnyt varsinaisia päiviä tai edes kaikissa tapauksissa viikkokohtaisia suunnitelmia. Olin kuitenkin suunnitellut kuukausitasolla mitä tulee olla tehtynä milloinkin ja näin pystyin pitämään tavoitteistani kiinni. Tämän tyylinen projektin suunnitelman tekeminen sopi minulle erinomaisesti ja tiedostin tämän alusta asti. Vaikka opinnäytetyö oli alusta asti syksyn ja talven pääprojekti, olin varannut paljon aikaa työ- ja yksityiselämälle. En vaihtaisi tapaani työskennellä, sillä tämä sopi minulle loistavasti.

Näyttäisi siltä, että rekrytointi ja sen kanavat, keinot sekä tyylit tulevat tulevaisuudessa muovautumaan teknologian kehittymisen seurauksena, mutta pohjimmiltaan rekrytointi pysyy vahvasti samanlaisena jatkossakin. Uskon työstäni olevan hyötyä erityisesti rekrytoinnista kiinnostuneita tahoja kohtaan. Työssä olisi voitu pureutua hieman syvemmälle monella osa-alueella, mutta aiheen rajauksesta johtuen pyrin pitämään sen selkeänä ja johdonmukaisena. Tutkimuksessa on kerrottu melko selkeitä ja yksinkertaisia asioita ja niitä on käyty läpi useassa kohdassa, jotta jokainen pystyy seuraamaan rekrytointiprosessin kulkua ilman lähtötietoja. Kokonaisuudessaan työstä tuli lähtökohtaisesti kun olin haaveillutkin ja näin onnistuin työssäni hyvin.

Lähteet

Alonso, E. 21.10.2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Vainun blogi B2B-myyntin ammattilaisille. Luettavissa: <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>. Luettu 14.11.2019.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Duunitori Oy 2018. Rekrytointistrategia. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointistrategia>. Luettu: 24.01.2020.

Duunitori Oy 2019. Kansallinen RekrytointitutkimusTM 2019. Suomi. Luettavissa: <https://drive.google.com/open?id=1dT1KUX9MRJKTUArwfVLAf1Hn77SlqJiN>. Luettu: 24.01.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

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

Isokangas, A & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys - näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. WSOY. Helsinki.

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

Puusa, A. & Reijonen, H. & Juuti, P. & Laukkanen, P. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina, Talentum. Helsinki.

Ruuska, E. 23.01.2018. SOSIAALINEN MEDIA TYÖNHAUSSA. Blogi InHunt Group. Luettavissa: <https://inhunt.fi/2018/01/sosiaalinen-media-tyonhaussa/>. Luettu 21.11.2019.

Siutla, L. 23.03.2018. 5 taitoa, joita myyntin ammattilainen tarvitsee tulevaisuudessa. Meltwater – Blogi. Luettavissa: <https://www.meltwater.com/fi/blog/5-taitoa-joita-myyntin-ammattilainen-tarvitsee-tulevaisuudessa/> Luettu: 30.01.2020

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuominen, V. 14.11.2019. Myyntiprosessi oppivaksi ja asiakaslähtöiseksi. B2B myynti muuttuu – vai muuttuuko? Teknologiamyynti – Blogi. Luettavissa: <https://www.teknologiamyynti.fi/artikkelit/oppiva-myyntiprosessi>. Luettu 30.01.2020.

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

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

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirjan, Aktiiviseen Henkilökohtaiseen myyntiin. Power Competence.

Väisänen, K. 2019. Väärää yrittämistä: kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

1. Miten yritys on hoitanut rekryointinsa? Miten tähän ratkaisuun on päädytty? Onko kehitetty muita ratkaisuja?
(Noudatatteko tiettyä rekryointiprosessia joka tilanteessa vai vaihtelee se? Suunnittelu, hakuvaihe, haastattelut, valinta yms.)
2. Miten valitsette rekryointikanavan? Sosiaalinen media rekryointikanavana.
3. Miten valitsette haastateltavat? Haastattelun tärkeimmät osa-alueet. Mitä selvitetään? Onko haastattelulla suurin vaikutus valintaan? Kuka valitsee lopulta palkattavan henkilön?
4. Kuinka hankalaa on haastattelutilanteessa huomata ne tekijät, joista huomaat henkilön epätevyyden tehtävään?
5. Mitkä asiat ovat onnistuneet yrityksessä rekryoinnin osalta?
6. Mitä kehitettävää löydät mielestäsi yrityksen rekryointiprosessissa?
7. Kokeeko yritys rekryoinnin haastavana? Missä asioissa haasteita ilmenee?
8. Teettekö rekryointiprosessin jälkeen arviointia, miten onnistuttu ja mitä asioita siinä huomioidaan?