



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Myyjärekrytoinnin kehittäminen

Riina Koistinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2018



Tekijä Riina Koistinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Myyjärekrytoinnin kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 4
<p>Opinnäytetyössä tarkastellaan myyjien rekryointitapahtumaa kohdeyrityksen rekrytoinnin nykytilan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen myyjärekrytointia. Tavoitteena on löytää toteutuskelpoisia rekrytoinnin kehityskohteita yritykselle, jotta sopivimmat työnhakijat saataisi valittua ja prosessi olisi hakijaystävällinen. Työ on rajattu työhaastattelujen ensimmäiseen vaiheeseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kohdeyrityksen ryhmärekryointitapahtumassa helmikuussa 2018. Tapahtumassa kokeiltiin aikaisempien tapahtumien perusteella laadittuja kehitysideoita. Tutkimusmenetelminä käytettiin palautekyselyä ja havainnointia. Teoreettinen viitekehys koostuu myyntityöstä ja rekryointiprosessista. Teorian lähdeaineisto perustuu alan kirjallisuuteen ja rekrytointia harjoittavien yritysten internet julkaisuihin. Tutkimusosassa on avattu kohdeyrityksen nykyinen rekryointiprosessi.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että hakijat olivat tyytyväisiä tapahtumaan ja siellä oli avoin ilmapiiri. Myös palaukset kehitysideoista osoittivat niiden toimivuuden. Haasteet tapahtumassa liittyivät aikatauluun, lähinnä haastattelujen odotusaikoihin. Lisäksi ilmeni tarve haastattelijoiden parempaan perehdyttämiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että ryhmärekryointitapahtumien järjestämistä kannattaa jatkaa. Työssä löydettiin useita tilaisuuden kehittämiskohteita, muun muassa aikatauluun, haastattelijoiden valmentamiseen ja työnhakijoiden alkukarsintaan liittyviä asioita.</p> <p>Tutkimuksen rekryointitapahtumaa varten kehitettiin asiakastilanelomake, jossa kartoitettiin hakijoiden asiakaspalveluvalmiuksia. Tärkeänä havaintona voidaan pitää, että asiakastilanelomaketta kannattaa hyödyntää päätöksenteon tukena jo ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen.</p>	
Asiasanat Rekrytointi, rekryointiprosessi, myyntityö, työnhakija	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tausta, rakenne, rajaus ja aiempi tutkimus.....	1
1.2	Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet.....	3
1.3	Kohdeyritys.....	4
2	Myyntityö	5
2.1	Myyntityön haasteet.....	5
2.2	Hyvän myyjän profiili.....	6
3	Rekrytointi	9
3.1	Erilaiset rekrytointitavat.....	9
3.2	Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö	10
3.3	Rekrytointiprosessi	12
3.4	Haastattelut	14
4	Rekrytointi kohdeyrityksessä	18
4.1	Kohdeyrityksen myyjänprofiili (salainen)	18
4.2	Tutkimukseen liittyvä rekrytointitapahtuma ja rekrytointiprosessin kulku	18
4.2.1	Suunnitteluvaihe	18
4.2.2	Toteutusvaihe	19
4.2.3	Päätöksentekovaihe	22
4.2.4	Seurantavaihe	22
4.2.5	Kehitysideat tutkimuksen rekrytointitapahtumaan ennen tilaisuutta.....	23
4.3	Tutkimuksen toteutus.....	24
5	Tutkimustulokset.....	27
5.1	Havainnoinnin tulokset.....	27
5.2	Työnhakijoiden tyytyväisyys haastattelukysymyksiin	28
5.3	Työnhakijoiden mielipiteet myyntitestistä	29
5.4	Työnhakijoiden mielipiteet asiakastilanelomakkeesta	30
5.5	Työnhakijoiden tyytyväisyys.....	31
5.6	Avoin palaute.....	33
6	Pohdinta	34
	Lähteet	40

Liitteet.....	43
Liite 1. Palautekysely.....	43
Liite 2. Asiakastilannelomake	45

1 Johdanto

Olen ollut omien laskelmieni mukaan ainakin 19 eri yrityksen työhaastattelussa työnhakijana. Näiden kokemusten perusteella voin sanoa, että erilaisia rekrytointiprosesseja ja haastattelutilanteita on tänä päivänä käytössä paljon. Jotkut ovat ulkoistaneet rekrytoinnin, jotkut eivät kysy hakijalta mitään, vaan haluavat vain kertoa yrityksestään. Toiset tekevät tarkoituksella hakijan olosta tukalan, toiset taas ylläpitävät kaverillista ilmapiiriä. Jossain jopa tarjotaan työsopimusta allekirjoitettavaksi heti alkukättelyn jälkeen.

Ennen vanhaan rekrytoinnilla tarkoitettiin kansalaisten värväystä puolustamaan omiaan, sotaväkeä. Nykypäivän rekrytointi on henkilöstövalintaa ja rekrytointiprosessi on tapahtumien sarja, jonka avulla henkilöstövalinta tapahtuu. Vielä 40 vuotta sitten yritykset halusivat rekrytoida mahdollisimman pitkälle kouluttautunutta väkeä, mutta nykyisin halutaan luoda vahvaa tiimihenkeä, joten ehdokkailta odotetaan kanssakäymisen osaamista. (Koivisto 2004, 22-23.) Ei sodan jälkeisessä omavaraistaloudessa voinut olla tietoaakaan, minkälainen ammatti rekrytointikonsultti tulisi olemaan.

Rekrytointi on nykypäivänä sijoitus yrityksen tulevaisuuteen, eikä rekrytoijan ole kannattavaa palkata vain uutta käsiparia, kun työntekijän odotetaan kehittävän itsensä lisäksi myös organisaatiota. Uuden työntekijän valintaan vaikuttaa entistä enemmän hakijan asenne sekä kyky sopeutua organisaation tapoihin ja työyhteisöön. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 165.) Rekrytoinnilla on suuri merkitys yrityskuvan muodostumisessa, eikä parhaiden työntekijöiden löytäminen satojen hakijoiden joukosta ole itsestään selvää.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tausta, rakenne, rajaus ja aiempi tutkimus

Opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksen myyjärekrytoinnin kehittäminen. Tämän tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset on asetettu seuraavasti. Tutkimuksen tavoitteena on kohdeyrityksen ryhmärekrytointitapahtuman kehittäminen, jotta parhaat hakijat saataisiin valituksi hakijaystävällisin menetelmin.

Päätutkimuskysymys on:

1. Miten ryhmärekrytointitapahtumaa haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa on kehitettävä?

Päätutkimuskysymyksestä johdetut alatutkimuskysymykset ovat:

1. Miten rekrytointitapahtumaan osallistuneet työnhakijat kokivat tilaisuuden?
2. Miten ryhmärekrytointitapahtuma tulisi järjestää?

Tutkimuksessa pyritään siis löytämään kehitysideoita kohdeyrityksen rekrytointitapahtumaan.

Tutkimus sisälsi toiminnallisia tehtäviä, sillä kohdeyritys järjesti myyjien ryhmärekryointitapahtuman helmikuussa 2018. Opinnäytetyön tekijä toimi tapahtuman assistenttina ja työnhakijoiden haastattelijana ryhmärekryointitapahtumassa. Opinnäytetyön tekijä on ollut kohdeyrityksen vastaavanlaisessa rekryointitapahtumassa työnhakijana ja sitä kautta päässyt yritykseen myyjäksi. Tutkimuksen ryhmärekryointitapahtuma järjestettiin helmikuussa 2018. Kohdeyritys hyödynsi tapahtumassa opinnäytetyön tekijän kokemuksen pohjalta nousseita kehitysideoita ja keräsi tapahtumassa palautetta paikalla olleilta työnhakijoilta. Palautelomake on esitetty liitteessä 1. Palautekysely ja havainnointi toimivat tutkimusaineiston keräämistapoina. Kohdeyritys haluaa tutkimuksella saada tietoa rekryointinsa nykytilasta ja kehittää myyjien rekryoinnin ensimmäistä haastattelukierrosta. Yritys toivoo tutkimuksesta nousevan toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia, ja he kokeilevat niitä tulevaisuudessa.

Tutkimus on jaettu teoriaan ja empiiriseen osaan. Teoriaosuudessa käsitellään myyntityötä, rekryointia ja rekryointiprosessia. Työn empiirisessä osiossa esitellään kohdeyrityksen rekryointikäytännöt ja tutkimuksen toteutus sekä tulokset. Lopuksi pohditaan johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja esitetään kehittämisehdotukset. Tuloksissa analysoidaan, olivatko hakijat tyytyväisiä ryhmärekryointitapahtumaan kokonaisuutena, tilaan, järjestelyihin, haastattelijaan, sekä kysyttiinkö haastattelussa hakijoiden mielestä olennaisimmat kysymykset. Tuloksissa esitellään myös havainnoinnin tulokset ja mielipiteet myyntitiestistä sekä rekryointitapahtumaan kehitetystä asiakastilanelomakkeesta.

Yrityskuvaan ja sen muodostumiseen ei paneuduta tässä opinnäytetyössä ja sen vuoksi kyselylomakkeen kysymyksiä 1 ja 2 ei tulla käsittelemään tässä tutkimuksessa. Ne lisättiin kyselyyn toimeksiantajan pyynnöstä. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä rekryointia yritysten välisenä rekryointikilpailutilanteena, vaikka huippuluokkaisista osaajista kamppaillessa yrityskuvalla, työntekijäkokemuksilla ja työnantajabrändillä on merkitystä (Kaijala 2016, 88).

Rekryoinnin kehittämisestä on tehty useita tutkimuksia. Theseus-tietokannasta löytyy asiasanalla ”rekryointi” 415 tutkimusta. Ryhmärekryointitapahtumaa ei kuitenkaan ole tutkittu. (Theseus.) Laura Pelkonen tutki vuonna 2017 Hostel Emännän rekryointiprosessia rekryointi-ilmoitusten näkökulmasta. Tutkimuksessa saatiin tuloksiksi työntekijän perehdytyksen tärkeyden ja kohdeyritys onnistuttiin tuomaan paremmin Haaga-Helialaisten tietoisuuteen oikeanlaisten rekryointikanavien valinnalla. (Pelkonen 2017.) Elsa Hirvisaari teki opinnäytetyön Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriin kesärekryointikampanjan kehittämisestä. Hirvisaaren tutkimuksesta ilmeni, että rekryointiprosessin hallinnan kannalta ei ole järkevää antaa osalle hakijoista suoraan rekrytoivan esimiehen yhteystietoja ja sitä kautta etulyöntiasemaa. (Hirvisaari 2011.) Vilppu Hyppölä teki rekryointioppaan henkilös-

töhallinnon tueksi, ja kehitysehdotuksiksi löytyi viestinnän tärkeys työnhakijoille rekrytointiprosessin ollessa kesken ja työhaastattelujen muuttaminen keskustelun omaiseksi ainoastaan kysymyksiin vastaamisen sijasta (Hyppölä 2016).

1.2 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Tutkimuksessa käytetään seuraavia käsitteitä:

Ryhmärekrytointi:

Tavanomaisessa työhaastattelussa työnhakijat esittäytyvät kukin vuorollaan ja ehdokkaasta hankitaan tietoa yksitellen haastattelemalla. Yksilöhaastattelun sijaan on mahdollista kuitenkin käyttää ryhmähaastatteluja. (Vaahtio 2007a, 89.) Tässä tutkimuksessa ryhmärekrytinnilla tarkoitetaan ryhmärekrytointitapahtumaa, jossa kuitenkin haastattelut suoritettiin yksilöllisesti.

Myymäläpäällikkö:

Kansainvälisen päivittäistavaraketju Lidl:n mukaan myymäläpäällikkö työskentelee 10–50 myymälätyöntekijän esimiehenä vastaten henkilöhankinnoista, työhyvinvoinnista ja osaamisen kehittämisestä. Myymäläpäällikön työajat ovat kaupan aukiolojen mukaisia ja työkuvaan kuuluu myymälätyöskentelyyn osallistuminen. (Lidl 2018.) Tutkimuksessa myymäläpäälliköllä tarkoitetaan samaa.

Tiiminvetäjä:

Tutkimuksessa tiiminvetäjä on ammattinimike myymälässä työskentelevälle esimiehelle. Tiiminvetäjän tehtäviä ovat myymäläpäällikölle raportoiminen ja myymälähenkilökunnan kannustaminen sekä johtaminen asiakaskontakteissa erinomaisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi. Tiiminvetäjä koordinoi myymälätyöskentelyn suorittamista ja osallistuu sen kehittämiseen, jotta saavutetaan kaupalliset tavoitteet.

Housti:

Housti on tässä tutkimuksessa yrityksen asettama ryhmärekrytointitapahtumasta vastaava henkilö. Hän piti 15 minuutin yritysesittelyn tilaisuuden alussa. Housti oli koko tapahtuman ajan työnhakijoiden kanssa ja vastasi työnhakijoiden kysymyksiin, joita heillä nousi esiin haastattelujen edetessä ja omaa haastattelua odotellessa.

1.3 Kohdeyritys

Yritys toivoo pysyvän tutkimuksessa anonyyminä ja sen vuoksi tämän alaluvun lähdemerkinnät puuttuvat raportista, mutta ne ovat opinnäytetyön tekijän hallussa. Tutkimuksen kohdeyritys on kansainvälinen kauppaketju, jonka yritysmuoto on osakeyhtiö. Myymälöitä yrityksellä on tällä hetkellä Suomessa vajaa 40 ja maailmalla yli 180. Työntekijöitä organisaatiolla on kaiken kaikkiaan noin 4300. Tuotevalikoima koostuu kodintarvikkeista ja teknisistä laitteista. Uusimpia tuoteryhmiä ovat työvaatteet ja eläintuotteet. Nykypäivänä kohdeyrityksellä ei ole omia tehtaita, jossa tuotteet valmistettaisiin, vaan ne hankitaan Euroopasta ja Aasiasta edustajien välityksellä. Valikoiman kehittäminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja nopeasti reagoimiseen.

Kohdeyritys kuvailee toimintansa pohjautuvan keskinäiseen kunnioitukseen, idearikkautteen, avoimuuteen ja vastuullisuuteen. Yrityksessä koetaan, että alhainen henkilöstön vaihtuvuus ja hyvä laatuinen asiakaspalvelu juontuvat perustajan ajatusmaailmasta sekä sitkeydestä. Vastuullisuus näkyy tuotteiden materiaaleissa ja pakkauksissa. Lisäksi kohdeyritys on säännöllisesti mukana tekemässä hyväntekeväisyyttä ja auttaa asiakkaitaan kierrättämään.

Heti perustamisvuodesta lähtien kohdeyritys on halunnut kasvattaa työntekijöidensä osaamista. Uuden työntekijän kehittyminen kohdeyrityksessä alkaa perehdyttämisohjelmalla, jotta työntekijöiden on helpompi kohdata asiakkaita ja sidosryhmiä. Kehittymisellä ei tarkoiteta ainoastaan omassa myymälässä saman työtehtävän taidokkaammin hoitamista, vaan mahdollisuutta laajentaa ammattitaitoaan esimerkiksi uudella ammattiroolilla tai tukintotavoitteisilla koulutuksilla.

2 Myyntityö

Myyntityö voidaan jakaa myymälässä tapahtuvaan myyntiin, kenttämyyntiin ja puhelinmyyntiin. Markkinointiviestintä on yrityksen kilpailukeino ja siihen kuuluu olennaisena osana myyntityö. Muita kilpailukeinoja ovat saatavuus, hinta ja tuote. Jokaisen myyjän tulisi nähdä henkilökohtainen myyntityö merkityksellisenä osana koko yrityksen toimintaa. (Leppänen 2007, 46.)

Myyntiprosessi muodostuu myyntistrategiasta ja myyntitaktiikasta. Strategialla tarkoitetaan sitä, mitä tehdään ja taktiikalla sitä, miten tehdään. Myyntistrategia on myyntiprosessin suunnitteluosa ja sillä tarkoitetaan asianmukaisten tehtävien tekemistä päämäärän saavuttamiseksi. Myyntistrategia ajoitetaan olemaan ennen myyntitaktiikkaa, koska myyntitaktiikalla viedään myyntistrategiaa läpi. Myyntitaktiikka saa alkunsa, kun ollaan kontaktissa ostajan kanssa. Prosessin onnistuminen kohentaa asiakastytyväisyyttä ja tyytyväinen asiakaskunta luo yrityksen myyntivoitot. (Leppänen 2007, 50.)

Myyntinportaat koostuvat kontakti-, kartoitus-, perustelu- ja päätösvaiheesta. Kontaktivaihe sisältää aloituksen ja sillan asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi. Aloituksessa myyjä esittelee itsensä ja käynnistää asiakkaan huomioimisen. Kartoitusvaiheessa asiakkaasta kartoitetaan kaikki oleellinen tieto. Kartoitus on olennaista uusasiakashankinnassa, mutta todella suositeltavaa myös jo olemassa olevien ja vanhojen asiakkaiden kohdalla. Perusteluvaiheen tuote-esittely on kaupanteon kannalta oleellisin osa, vaikka tämä ei ratkaisekaan ostopäätöstä. Tuote-esittelyllä korotetaan ostohalua. Päätösvaihe sisältää tarjouksen ja lopuksi kertauksen. Tarjouksella nostatetaan vielä ostajan ostohalua ja saadaan aikaan toiminnallinen ostopäätös. Sopimuksen syntyessä tulee käydä läpi myyntiehdot, jotta asiakas on ymmärtänyt kaupan syntyneen ja syyn ostolleen. Tässä vaiheessa ei tule unohtaa kaupan teon hyötyjen kertaamista asiakkaalle. (Vuorio 2015, 97.)

2.1 Myyntityön haasteet

Suomessa harvoin kuulee kenenkään ylpeilevän myyjän ammatilla, kun taas vaikka Yhdysvalloissa se on hyvinkin tavallista (Rubanovitsch, Aalto 2007, 19). Myyjän ammattia ei usein arvosteta ja työtehtävän ajatellaan olevan tuotteen tai palvelun tyrkyttämistä. Henkilöt, jotka eivät ole myyntiä kokeilleet, saattavat luulla, että hyvät tuotteet myyvät itse itsensä eikä myyjä pysty vaikuttamaan tuloksiin. (Jobber, Lancaster 2015, 12-13.) Kun yritys pärjää heikosti, monesti päätetään leikata kustannuksia myynti- ja markkinointipanosuksista sekä myyjien määrästä (Myyntin ja markkinoinnin ammattilaiset 2016).

Tekniikan kehittyminen on mahdollistanut erilaisia tapoja käydä kauppaa, mutta samalla tekniikasta on muodostunut myyjien pahimpia vastustajia. Nykypäivänä myyjillä ja asiakkailla on ennennäkemätön määrä apuvälineitä kaupankäyntiin. Liian usein myyjä kätkeytyy näyttöpäätteensä taakse ja ilmoittaa lähettävänsä tarjouksen sähköpostilla, vaikka asiakas on juuri silmien edessä ja valmiina päätöksentekoon. Myyntiprosessit ovat nykypäivänä tietojärjestelmien varassa ja asiakastyytyväisyys kärsii. (Rubanovitsch, Aalto 2007, 22-23.) Myynnin siirtyminen internettiin on lisännyt kaupanteon jälkeisen raportoinnin ja järjestelmien päivittämisen tarvetta. Tästä syystä myyjien kallisarvoista aikaa meneekin paljon myynninoheistoimintoihin. (Eskola 2013.)

Markkinat ovat kiristyneet siihen pisteeseen, että asiakkaiden on vaikea havaita tuotteiden ja palveluiden yksilöllisyyttä. Silti myyntiyritykselle on tärkeää kilpailijoista erottautuminen, ja sen vuoksi myyjien tulee olla entistä paremmin tietoisia tuotteidensa ja palveluidensa ominaisuuksista ja hyödyistä. (Oikotie 2018.) Pelkkä tuotteiden ja palveluiden asiantuntijuus ei kuitenkaan tee myyjästä alansa eliittiä, vaan tiedot tulee osata esittää asiakkaalle oikealla tavalla (Rummukainen, Huhtala 2008, 44).

Jatkuvasti asiakkaiden odotukset muuttuvat ja asiakas ostaa siltä, joka kykenee edistämään omien tavoitteiden saavuttamista (Maliranta 2017). Myyntiedustajalla on etuasema, jos myyntivalmiste on brändäytynyt. Asiakkaan on helpompi keskittää ostokset vankasti brändättyyn organisaatioon varsinkin, jos tarjolla on kattava arsenaali monenlaisia tuotteita. (Leppänen 2007, 54.) Myyjän on syytä muistaa, että kaikki myyntitekniikat tepsivät aina vain osaan ihmisistä, ja osa asiakkaista tulee reagoimaan kielteisesti. Tätä kutsutaan Vuorion (2015, 96) mukaan 95 prosentin säännöksi.

2.2 Hyvän myyjän profiili

Ihmisen osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, asenteesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä edellä mainitut osa-alueet helpottavat selviytymistä kulloisessakin työtilanteessa ja niitä seuraa asianmukainen työssä suoriutuminen. Taidot ja tiedot kehittyvät kouluttautumisen, lukemisen ja tekemisen kautta, mutta myös kokemus karttuu tekemisen myötä. Saman koulutuksen omaavilla henkilöillä osaaminen ja osaamisen painottuminen vaihtelevat johtuen henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten persoonallisuudesta, tunneälystä ja asenteesta. (Ojala 2008, 50-51.)

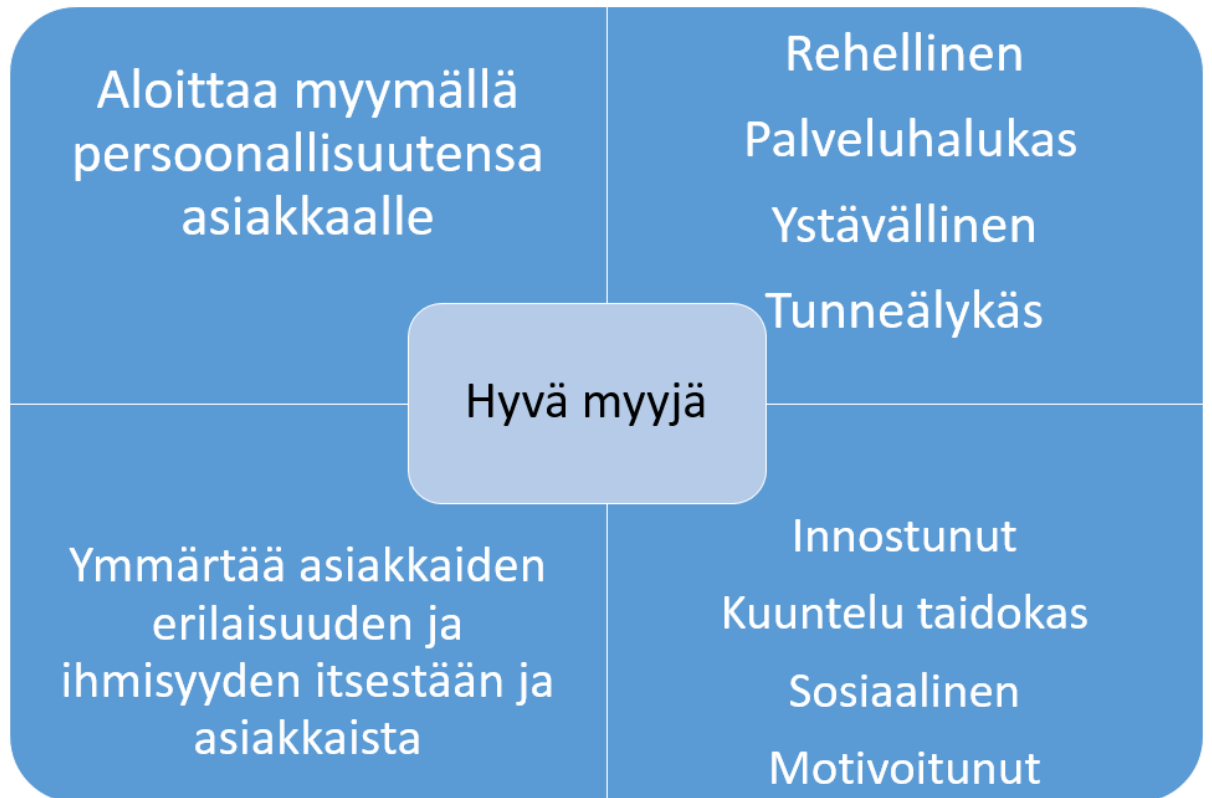
Hyvän myyjän tulisi myydä aluksi asiakkaalle oma persoonallisuutensa ja vasta tämän jälkeen edetä myyntiprosessin vaiheissa. Persoonallisuuden myyminen parantaa kommunikointia ja sen jälkeen asiakkaalle on helpompi myydä myös palveluita ja tuotteita. Myyjän

on syytä muistaa, että asiakkaat ovat yksilöllisiä ja yksi asiakas voi arvostaa hitaasti etenevää ja perusteellista myyjää, kun taas toinen pitää ripeästä toiminnasta. (Helin 2011, 130.) Hyvän myyjän on tärkeä tunnistaa ihmisyytensä asiakkaista ja itsestään, ja siten unohtaa järkiperusteisesti toimiminen. Työpäivä olisikin syytä aloittaa kurkistamalla peiliin, ja jos siinä seistessä alkaa naurattaa, on edelleen toivoa myynnillisellä alalla. (Rope 2009, 20.)

Rehellisyys, ystävällisyys, tunneäly, palveluhalukkuus, kuuntelutaidot ja innostuneisuus ovat ominaisuuksia, joista on etua myyjän työssä. Rehellisyydellä tarkoitetaan sitä, että myyjä tuo ilmi liioittelematta totuuden tuotteen käytöstä, ominaisuuksista ja edusta. Ystävällisyys huokuu hyvästä myyjästä, ja asiakkaan on haastavampaa torjua iloista myyjää, joka kuuntelee huolellisesti asiakkaan tarpeita. Tunneällyn käyttö vaatii myyjältä itsetunte- musta ja sosiaalisen kommunikoinnin taitoja. Myyjän sosiaaliset kyvyt tulevat esiin, asiak- kaan tilanteen ymmärtämisenä, myötätuntona. Sosiaaliselle myyjälle suostuttelu ja uusien ideoiden keksiminen ovat luontevia ominaisuuksia. Eloisalla palveluasenteella voi murtaa ennakkoluuloja ja sen avulla loistetaan kilpailijoiden joukossa. Asiantuntevan opastuksen kautta asiakas omaksuu käyttämään tuotteita oikein, ja siten käyttövirheet vähenevät. (Helin 2011, 131.)

Ammattitaitoinen myyjä pystyy vaikuttamaan huomattavasti asiakkaan ostopäätökseen. Yksittäisen myyjän ponnistelut suuntautuvat pieneen asiakasryhmään, mutta jokaisen myyntiponnisteluilla on merkitystä, koska sitä kautta informaatio kulkeutuu enemmistölle. (Leppänen 2007, 54.) Varsinkin teknisten tuotteiden tai palvelujen myyjillä korostuu am- matillinen tuotetietämys, koska nykyään asiakkaatkin ovat aallonharjalla, ja oston on an- nettava lisäarvoa asiakkaalle. (Jobber, Lancaster 2015, 3, 94.)

Maailmasta löytyy paljon hyvin ammatistaan suoriutuvia henkilöitä, mutta parhaiden jouk- koon pääsevät vain harvat. Ammatissa suurmenestykseen ei ole oikotietä, vaan se vaatii johdonmukaista harjoittelua ja asiaan paneutumista. Harjoittelu edellyttää motivaatiota, ja motivaatio on tekemiseen kulutetun energian perusta. Kun motivaatio on korkealla ahke- ruus ja innostus tarttuu muihinkin lähellä olijoihin. (Jalonen, Lampi 2012, 138-140.)



Kuvio 1. Hyvän myyjän ominaisuudet (Helin 2011, 130-131; Rope 2009, 20; Jalonen, Lampi 2012, 138-140)

Palvelun laatu on subjektiivinen asia ja loppujen lopuksi asiakas päättää itse, tyytyväisyydestään ja laatukriteereistään. Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat myyjän toiminnan lisäksi yrityskuva, toisten asiakkaiden julkistamat palvelukokemukset, markkinoitimet, asiakkaan aikaisemmat asiakaspalvelukokemukset sekä odotukset. (Leppänen 2007, 136.) Liki jokainen myyjä suoriutuu myynnistä hyvin noususuhdanteen aikana, mutta todellinen osaaminen punnitaan vasta myymälän oven auetessa harvakseltaan (Rubanovitsch, Aalto 2007, 21).

3 Rekrytointi

Rekrytointia voi tehdä sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisesti rekrytoitu henkilö tulee organisaatioon ulkopuolelta ja sisäisesti palkatulla on jo työsuhde yrityksen kanssa. Molemmissa hakumenettelyissä on omat hyvät ja huonot puolensa. Rekrytointitavat eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan on mahdollista käyttää samaan aikaan molempia menetelmiä. Ulkoisen henkilöstöhankinnan myötä yritys saa uusia näkökulmia uuden työntekijän mukana, kun taas sisäisten hakijoiden kohdalla yrityksen on helpompi arvioida hakijan soveltuvuutta tehtävään, koska taidot ja ominaisuudet ovat jo tiedossa. Ulkoisesti rekrytoidun perehdytysjakso on pidempi, kuin sisäisesti rekrytoidun, koska sisäiselle monet toimintatavat ovat jo valmiiksi tuttuja. Sisäisellä palkkaamisella yritys osoittaa sitoutumistaan nykyisiin työntekijöihin ja halukkuutensa edistää jo olemassa olevien työntekijöiden kehittämistä. (Kauhanen 2006, 68-69; Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 166.) Kuitenkin sisäisissä henkilöhankinnoissa ehdokkaiden joukko on usein pienempi ja hakijoiden mahdolliset aiemmat ristiriidat ja erimielisyydet voivat kammata rekrytoinnin esteeksi (Vaahtio 2005b, 37).

3.1 Erilaiset rekrytointitavat

Erilaisia hakumenetelmiä ovat suoramaku, ilmoittelupohjainen rekrytointi, kumppaniverkosto, asiantuntijavuokraus ja alihankkijat. Rekrytointimenetelmä tulee valikoida tilanteen ja tarpeen mukaan, riippuen aikataulusta, saatavuudesta kyseisellä toimialalla, avoimesta työtehtävästä ja sen kriittisyydestä yrityksen kannalta. Jos rekrytointimenetelmä havaitaan virheelliseksi kesken rekrytointiprosessin, tulisi prosessi keskeyttää ja analysoida tilanne uudestaan. (Kaijala 2016, 128.)

Suorahaulla tarkoitetaan rekrytoinnin tekemistä konsulttiyrityksen kautta, ilman julkista rekrytointi-ilmoitusta. Suorahakua käytetään silloin, kun rekrytointiprosessilla ei tavoitella julkisuutta ja työnantaja on ennakolta täsmentänyt yksityiskohtaisesti kriteerit uudelle työntekijälle. Konsulttiyritykset keräävät korkeasti koulutettujen henkilöiden ansioluetteloita järjestelmiinsä, jotta löytävät yrityksille sopivia kandidaatteja. (Duunitori 2018a.) Suoramaku rekrytoinnin edetessä yrityksen rekrytointikonsultti ehdottaa muutamaa hakijaa, jotka täyttävät haetun tehtävän ehdot. Sopivien kandidaattien löytämiseksi konsultin pitää olla tietoinen toimialan luonteesta. Suorahakua on tarpeellista käyttää yrityksen vaativimpiin tehtäviin ja strategisesti tärkeisiin henkilövalintoihin. Lähiesimiehen tulee olla läsnä rekrytointiprosessissa tekemässä valintaa konsultin mielipiteitä huomioiden. (Kaijala 2016, 129-130.)

Ilmoittelupohjainen rekrytointi on ollut kauan suosituin rekrytointitapa, mutta viime aikoina sen käyttö on vähentynyt etenkin vaativimmissa tehtävissä. Operatiivinen ilmoittelupohjainen menetelmä sopii silloin, kun potentiaalisia hakijoita on paljon, koska silloin hakemuksia lähetetään runsaasti ja valinta päästään tekemään suuresta joukosta. Ilmoitusten käyttö on yleensä nopeampaa, ja sosiaalisen median avuksi ottaminen on yleistynyt. Merkittävin ero suorahaun ja ilmoittelupohjaisen rekrytoinnin välillä on aloitteen tekemisessä. Ilmoittelupohjaisessa rekrytoinnissa etsitään työnhakijoita, jotka itsenäisesti seuraavat työpaikkailmoituksia, kun taas suorahaussa rekrytointikonsultti tekee aloitteen ottamalla yhteyttä kriteereihin sopiviin henkilöihin. (Kaijala 2016, 142-143.)

Kasvavassa määrin ihmiset uskovat vuokratyötehtävien olevan hyvä väylä työllistymiseen. Suomessa määrällisesti eniten vuokratyöntekijöitä löytyy ravintola-, hotelli- ja kaupan alalta. Yritykset päätyvät vuokratyövoiman käyttöön useimmiten ajansäästö syistä tai siten avoimiin työtehtäviin ei tule riittävästi hakemuksia. (Kaijala 2016, 145-146.) Vuokratyössä osapuolina ovat työntekijä, käyttäjäyritys ja vuokraajayritys. Työntekijän työnantajana ja palkanmaksajana on vuokraajayritys. Sen sijaan työntekijä tekee työn käyttäjäyrityksen valvonnan ja johdon alaisena. (Työsuojelu 2016.)

Alihankkijat ja kumppaniverkosto ovat uusimpia rekrytoinnin muotoja. Pätevän alihankkijan, kumppanin tai taidokkaan pienyrittäjän myötä yritys saa osakseen ajantasaista osaamista ja sopeutuvaista palvelua. Alihankkijoita ja kumppaneita käytetään yleensä silloin, kun tiedetään, että tarvittu työ edellyttää esimerkiksi puolen vuoden tehokkaan omistautumisen. Yrityksen johdon kannattaa huomioida, että alihankkijalla tai kumppanilla voi olla samaan aikaan toisiakin sopimuskumppaneita, eikä kumppani ehkä ole tietoinen kyseisen yrityksen arvoista tai johtamiskokonaisuudesta. (Kaijala 2016, 149-150.)

3.2 Rekrytointia ohjaava lainsäädäntö

Työnantajan on ilmoitettava työvoimaviranomaisille avoimena olevat työpaikat, paitsi sellaiset, joihin aiotaan palkata jo työnantajan palveluksessa oleva henkilö tai mikäli avoin työtehtävä on yrityksen johtotehtävissä. Säädöksellä tavoitellaan sitä, että työnantaja saa sopivan työntekijän avoimeen paikkaansa sovitussa ajassa. Avoimesta työtehtävästä työnantajan on ilmoitettava työpaikan käytännön mukaisesti siten, että osa-aikaisilla ja määräaikaisilla on myös samat mahdollisuudet hakea tehtävää vakituisten ja kokoaikaisien kanssa. (Saarinen 2015, 24.)

Työnantajan on noudatettava syrjintäkieltoa tehdessään henkilöstöhankintaan. Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eri asemaan ilman hyväksyttävää syytä iän, rodun, terveyden, poliittisen toiminnan, kansallisuuden, kielen, uskonnon tai sukupuolisen suuntautumisen

sen perusteella. Myös sukupuoleen perustuva syrjintä on kiellettyä. Kielletyksi menettelyksi määritellään esimerkiksi, jos työnantaja työhönotossa syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valittu toista sukupuolta oleva henkilö. Työnantajan on pystyttävä osoittamaan, että valinta johtui työn laadusta painavalla syyllä, eikä sukupuolesta. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 180-182.) Työnantajan tulee antaa työnhakijalle kirjallinen selostus metodeistaan rekrytoidessaan uutta työntekijää, jos työnhakija kokee tuleensa syrjityksi. Syrjintätilanteissa työnantajaa ei kuitenkaan velvoiteta palkkaamaan epäasiallisilla syyllä syrjäytettyä henkilöä, vaan tällöin syntyy korvausvelvoite. (Salli, Takatalo 2014, 110-113.)

Rekrytoidessaan työntekijää työnantaja ratkoo, kuka työnhakija soveltuu tehtävään parhaiten. Tätä varten työnantaja tarvitsee valitsemisen kannalta relevanttia informaatiota hakijoista. (Salli, Takatalo 2014, 93.) Rekrytoinnissa kerättyjen työnhakijoiden henkilötietojen on oltava tulevan työsuhteen kannalta välittömästi tarpeellisia. Tietojen on liityttävä työtehtävien erityiseen luonteeseen tai työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien täyttämiseen. Tietojen tarpeellisuus ja henkilökohtaisuus vaihtelevat rekrytointiprosessin vaiheesta riippuen. Ensimmäisellä haastattelukierroksella nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite voivat olla tarpeellisia, mutta eivät tilinumero tai veroprosentti. (Koskinen, Nieminen, Valkonen 2008, 85.)

Työsopimus tehdään henkilöstöhankintavalintojen jälkeen. Työsuhde pohjautuu työsopimukseen, jonka perusteella työntekijä tekee työtä työnantajan valvonnan ja johdon alaisena, palkkiota tai vastiketta vastaan. Sopimuksessa määritellään työn alkamisajankohta, työpaikka ja työsuhteen ehdot. Sillä hetkellä, kun työntekijä aloittaa työsopimuksen mukaisesti työn tekemisen, alkaa työsuhde. Tällöin työnantajan ja työntekijän välillä sovelletaan työlainsäädännön lakeja. (Österberg 2015, 63.)

Työsopimukset ovat useimmiten toistaiseksi voimassa olevia tai määräaikaisia. Ensisijaisia työsopimuksen muotoja ovat toistaiseksi voimassa olevat työsuhteet. Määräaikainen sopimus voidaan solmia, mutta vain perustellusta syystä. Määräaikainen työsopimus tehdään ennalta määräytyksi ajanjaksoksi, ja päättyminen on automaattista määräaikana. Ilman sanktioita määräaikainen työsopimus on purettavissa kesken vain, jos on irtisanomisehto. Osapuoli, joka on purkanut sopimuksen ennen aikaisesti, voi joutua vahingonkorvausvastuuseen. Työntekijän purkaessa sopimuksen ennen aikaisesti, korvaus työnantajalle on usein uuden henkilön palkkaamisen aiheuttavat kulut, kun taas työnantajan maksama korvaus on työntekijän ansionmenetys. Sekä työntekijän että työnantajan on ymmärrettävä, mihin sitoutuvat määräaikaista sopimusta tehdessään. (Koskinen, Nieminen, Valkonen 2008, 315-316.) Määräaikaiselle sopimukselle voi antaa perusteeksi esimerkiksi toisen työntekijän sijaisuuden tai tietyn työn valmistumisen. Julkisella sektorilla suositetaan paljon määräaikaisia työsuhteita. (Bruun, Koskull 2012, 34.)

Koeajalla tavoitellaan varmistusta sekä työntekijälle että työnantajalle siitä, että työntekijän tehtävät ja työympäristö ovat sopivia toisilleen. Koeajan aikana kumpi tahansa sopimuksen osapuoli voi irtisanoa sopimuksen ilman yleisesti käytössä olevaa irtisanomisaikaa. Koeaika on pätevä, jos siitä on sovittu, ja koeaikaan vetoavan osapuolen on pystyttävä todistamaan koeajasta sopiminen. Koeaika voi olla käytössä toistaiseksi voimassa olevissa ja määräaikaisissa työsuhteissa. Yleensä koeajan pituus on enintään neljä kuukautta. (Bruun, Koskull 2012, 38.) Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa epäasiallisista syistä vedoten koeaikaan. Pyydettyessä purkavan osapuolen on todistettava, että koeaikapurku on johtunut asiallisista syistä. (Huhta 2012, 141.)

Työnantajalla on mahdollisuus palkata työntekijöitä osa-aikaisiin työsuhteisiin, mutta myös työntekijän on mahdollista vaatia työsuhteen muuttamista osa-aikaiseen tietyissä tapauksissa (Moilanen 2013, 75). Osa-aikatyöllä tarkoitetaan työntekoa silloin, kun työaika on lyhyempi, kuin säännöllinen työaika kokoaikaisella tekijällä. Säännöllinen työaika kokoaikaiselle työntekijälle määrittyy Suomessa lain tai työehtosopimuksen perusteella. (Paanetoja, Tikkanen 2016, 18-19.) Kaupan alalla kokoaikainen työaika on 37,5 tuntia viikossa (Kaupan liitto 2017).

Työnantajalla on velvollisuus tarjota osa-aikaisille työntekijöille lisää tunteja, jos lisää työntekijöitä tarvitaan. Ehtona kuitenkin on, että tarjottavat tehtävät ovat osa-aikatyöntekijälle soveliaita. (Salli, Takatalo 2014, 90.) Tuotannollisten ja taloudellisten syiden takia lomautetut työntekijät ovat ensisijaisessa asemassa osa-aikaisiin nähden. Sen sijaan tuotannollistaloudellisten syiden takia irtisanotulle henkilölle tulee tarjota työtä osa-aikaisten jälkeen. (Saarinen 2015, 25.)

3.3 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessiin kuuluu suunnittelu-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaihe (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 165). Yritysten valintaprosessit ovat tehostuneet, mutta lopullisen henkilövalinnan tekoa edeltää pitkä prosessi, joka nopeimmillaankin kestää kolme kuukautta (Koivisto 2004, 11). Riittävän ajan varaaminen rekrytointiin on edellytys onnistumiselle. On syytä aikatauluttaa kaikki prosessin vaiheet, henkilöprofiilin muodostamisesta työsopimusten allekirjoittamiseen. (Empore Oy 2014.)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 165)

Rekrytointiprosessi alkaa suunnitteluvaiheella, joka sisältää alkukartoituksen, tehtäväkuvausten luomisen, valintakriteerien pohdinnan ja rekrytointikanavien valinnan. Alkukartoituksessa tulee päättää, rekrytoidaanko sisäisesti vai ulkoisesti ja käytetäänkö henkilöstövuokrausyritystä. Suunnitteluvaiheessa määritellään rekrytointibudjetti ja henkilöt, jotka osallistuvat henkilöstöhankintaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 166.)

Ennen rekrytointia esimiehen on määriteltävä oman esimiehensä kanssa kriteerit, mitä uuden työntekijän odotetaan osaavan nyt ja mitä tulevaisuudessa. On helpompi päästä tavoitteeseen, kun tietää, mitä on etsimässä. Esimiehellä ja hänen esimiehellään saattaa olla näkemys, mitä tuoreelta työntekijältä vaaditaan, koska esimiehen esimies saattaa katsoa kauaskantoisemmin ja odottaa tulevalta työntekijältä potentiaalia edetä vaativimpiin tehtäviin yrityksessä. Loppujen lopuksi valintaan tulee vaikuttamaan rekrytoijan mielihäily, joten kriteerien systemaattinen seuraaminen on hankalaa. Kirjallinen kriteeristö auttaa kuitenkin muistamaan haettavat ominaisuudet eikä haloefektiä pääse tapahtumaan. Haloefekti tarkoittaa sitä, että hakijan jonkin ominaisuus häikäisee siinä määrin, että rekrytoija unohtaa muut kriteerit. Tällaisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi älykkyys tai kielitaito. (Kauhanen 2006, 72; Vaahtio 2005b, 72.)

Vaahtio (2005b, 72) on listannut kahdeksankohtaisen hakijaan kohdistuvan kriteeristön, joiden huomioimisella voi olla rekrytoinnin onnistumisen kannalta merkitystä. Fyysisiltä ominaisuuksilta kannattaa huomioida terveys, fysiikka, puhetapa ja pukeutumistyyli, kun taas saavutuksista koulutus ja työkokemus ovat oleellisia. Yleisälykkydestä älyllinen suorituskyky, tiedot sekä taidot ja erityiskyvyistä matemaattiset, kielelliset ja taiteelliset taidot. Henkisestä rakenteesta huomioidaan aloitteellisuus ja käyttäytymisen ennakoitavuus, ja henkilökohtaisista olosuhteista perhe, sosiaalinen ja taloudellinen asema. Lisäksi rekrytoijan on syytä tiedostaa hakijan motivaatio sekä älylliset, sosiaaliset ja taiteelliset harrastukset.

Rekrytointiprosessin toteutusvaihe sisältää työpaikkailmoituksen laadinnan, hakijoiden tiedusteluihin vastaamisen, hakemusten käsittelyn ja haastattelut sekä soveltuvuusarviointit (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 166). Työpaikkailmoituksen laadinta vaatii taitoa, koska tavoitteena on herättää sopivien työnhakijoiden kiinnostus ja ilmoituksen tulee sisältää tehtävän kannalta olennaiset tiedot (Vaahtio 2007a, 33-34). Työhakemuksien vastaanottamisen jälkeen yrityksen olisi tärkeää informoida hakijoita rekrytointiprosessin kulusta. Esimerkiksi voisi kertoa, kuinka monivaiheinen rekrytointiprosessi on, ja millaisia testejä rekrytoidessa tullaan käyttämään. (Rötkin 2015, 60.) Sopivimmiksi koetut kandidaatit tulevat kutsua haastatteluun, ja prosessin eteneminen on ilmoitettava myös niille, joita ei valittu. Ensimmäisen haastatteluvaiheen jälkeen tehdään valinnat palkkaamisesta tai siirrytään seuraavalle haastattelukierrokselle. Tässäkin vaiheessa ilmoitetaan hakijoille, jotka eivät edenneet jatkoon. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 166-167.)

Päätöksentekovaihe pitää sisällään valinnan tekemisen, hakijoille tiedottamisen, nimityksen uutisoinnin ja työsopimuksen teon. Valitulle tulee ilmoittaa ensimmäisenä valituksi tulemisesta ja varmistaa, että valittu haluaa edelleen ottaa työn vastaan. Hakijoille, jotka eivät tulleet valituksi, on myös ilmoitettava tilanteesta. Ei-valituille ilmoittaessa voi pohjustaa valintaa kertomalla rekrytointiprosessista, hakijoiden lukumäärästä tai prosessin laadusta. Joissakin tapauksissa nimitys uutisoidaan esimerkiksi organisaation sisäisillä nettisivuilla. Päätöksentekovaiheen lopetuksena on työsopimuksen allekirjoittaminen. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 167.)

Perehdyttäminen, koeaika ja valinnan arviointi kuuluvat rekrytointiprosessin viimeiseen vaiheeseen eli seurantavaiheeseen. Uudet työntekijät perehdytetään sekä työtehtävään että työyhteisöön, ja joissain tapauksissa jopa uuteen kaupunkiin tai maahan. Koeaika sovitaan työntekijän ja työnantajan välille. Koeajalla kumman tahansa osapuolen on mahdollista purkaa sopimus. Koeaikapurun syyksi riittää pelkästään koeaikapurku. Rekrytointiprosessissa on syytä arvioida valinnan onnistumista. Sen voi tehdä havainnoimalla työntekijän toimintaa tai kysymällä. Valinnan arvioinnissa voi olla mukana työntekijä, mutta se ei ole välttämätöntä. (Kortetjärvi-Nurmi, Murtola 2015, 167.)

3.4 Haastattelut

Haastattelutekniikat jaotellaan tavanomaisesti strukturoituun ja strukturoimattomaan pääluokkaan. Nämä kaksi erilaista haastattelutekniikkaa edustavat toistensa vastakohtia ja valtaosa työhaastatteluista toteutetaan käyttämällä jompaakumpaa. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on jäsennelly sarjaksi työtä koskevia kysymyksiä ja jäsentämisen vuoksi kaikki ennalta suunnitellut aiheet tulevat tarkastelluksi. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija kiinnittää enemmän huomiota hakijan vastauksiin ja tekee niistä merkintöjä. Merkintöjen pohjalta eri haastattelijoiden tekemät haastattelut ovat vertailukelpoisia. Strukturoidun haastattelun pitäminen vaatii haastattelijalta menetelmään perehtymistä, jottei haastattelu mene strukturoimattoman puolelle tai muistuta jäykkää suorittamista. Strukturoimattoman haastattelun parhaita puolia ovat haastattelun spontaanisuus ja haastattelijan ja haastateltavan välille muodostuva avoin vuorovaikutus. Strukturoimattomassa haastattelussa hakijan on helpompi esittää kysymyksiä, kuin strukturoidussa. Strukturoimattoman haastattelun heikkoina puolina pidetään sitä, että haastattelijan valintapäätökset perustuvat vaistoon, haastattelu menee helposti kaverillisen keskustelun puolelle ja hakijan persoonan tarkastelu on haastavaa. Haastattelijan tulee myös kyetä keksimään kysymyksiä lennosta, kun valmista kysymyslomaketta ei ole. (Niitamo 2001, 27-32.)

Taulukko 1. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun hyvät ja huonot puolet (Niitamo 2001, 27-32)

	Plussat	Miinukset
Strukturoitu haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> -Tarpeelliset asiat tulee käsitellyksi -Haastattelija kiinnittää huomiota hakijan vastauksiin -Ehdokkaita helppo vertailla -Eri haastattelijoiden tekemät haastattelut vertailukelpoisia 	<ul style="list-style-type: none"> -Vaatii haastattelijalta tutustumista tekniikkaan -Voi olla jäykkää teknistä suorittamista
Strukturoimaton haastattelu	<ul style="list-style-type: none"> -Spontaanius ja vuorovaikutus haastattelijan ja hakijan välillä -Hakija voi vapaammin esittää kysymyksiä 	<ul style="list-style-type: none"> -Menee helposti seurustelun puolelle -Haastattelijan tulee keksiä lennosta kysymyksiä -Onnistuuko persoonan arviointi -Haastattelijan päätökset vaistonvaraisia

Erilaisia työhaastatteluvaihtoehtoja ovat puhelin-, kompetenssi-, paneeli- ja ryhmähaastattelut sekä behavioraaliset ja tekniset haastattelut. Tehokkaan haastatteluprosessin ehtona on oikean haastattelumenetelmän valinta, ja kaikkia hakijoita on syytä haastatella samalla menetelmällä, jotta vertailu on tasapuolista. (Monster 2018.)

Puhelinhaastatteluita hyödynnetään ajansäästösyistä, ja koska työnhakijat saattavat asua kaukana. Puhelinhaastattelussa haastattelija ei pääse näkemään työnhakijan käytöstä, pukeutumista, liikkeitä eikä asentoa, joten päätöksenteko on haasteellisempaa. (Stewart, Cash 2014, 5.) Työnhakijan on syytä harjoitella puhelinhaastattelua, jos sellainen on tulossa. Puhelimessa puhuminen voi tuntua helpommalta kuin kasvotusten, mutta haastattelijaan vaikutuksen tekeminen puhelimessa on haasteellista. Puhelinhaastattelua harjoittellessa kannattaa kitkeä omasta puheesta pois tukisanat, jotka eivät auta haastattelijaa ymmärtämään sanottua asiaa ja kerrata tavallisimpiin työhaastattelukysymyksiin sopivat vastaukset. (Doyle 2018.)

Kompetenssihaastattelussa kartoitetaan kasvotusten, onko hakijalla osaamista ja kokemusta, jolla täytetään työtehtävän vaatimukset (Monster 2018). Jos uuden työtehtävän kannalta tärkeää on esimerkiksi vastuuntuntoisuus, saatetaan työnhakijalta kysyä kompetenssihaastattelussa tekemästään merkittävästä virheestä (Academic Work 2018).

Paneelihaastattelussa työnhakija pitää esitelmän noin viidelle henkilövalinnasta päättävälle henkilölle. Menetelmä voi olla hakijoille todella jännittävä, ja siitä syystä paneelihaastattelua käytetäänkin vain harvoin. Paneelihaastattelua saatetaan käyttää silloin, kun rekrytointipäätöksiin osallistuville henkilöille on haasteellista saada samoja tietoja. (Monster 2018.)

Behavioristisella haastattelulla arvioidaan hakijan kyvykkyyttä suoriutua tehtävästä, josta hakijalla ei ole aikaisempaa perehtyneisyyttä. Menetelmässä työnhakijalle luodaan hypoteettinen tilanne ja tarkastellaan tämän suhtautumista ja ajatuksia uudesta tilanteesta. (Monster 2018.)

Teknisessä haastattelussa työnhakija laitetaan kokeilemaan hakemaansa työtä joko hetkeksi tai koetyöjaksoksi. Joidenkin työtehtävien hoitamisessa tekninen haastattelu on ainoa keino selvittää, onko henkilö sopiva työhön. (Monster 2018.)

Joskus yritys päätyy järjestämään ryhmähaastattelun ensimmäiseksi haastattelukierrokseksi tai ajansäästämiseksi. Ryhmähaastattelulla saadaan paremmin esille, miten hakijat toimivat ryhmässä, ja miten he osaavat ottaa muut huomioon. Sopiva ryhmän koko on 4–5 henkilöä, ja työnhakijoille on syytä ilmoittaa etukäteen haastattelun tapahtuvan ryhmässä, jotta hakijoilla on mahdollisuus varautua tilanteeseen tai halutessaan vetäytyä koko tilaisuudesta pois. Ryhmähaastattelu on tilanteena jännittävämpi hakijalle, kuin yksilöhaastattelu, koska vastassa ei ole ainoastaan yrityksen edustaja, vaan myös toiset hakijat. (Vaahtio 2007a, 89-90.)

Monesti ajatellaan, että haastateltavana olemista tai haastattelemista ei tarvitse harjoitella etukäteen (Brown 2011, 201). Niitamon (2001, 47) mukaan haastattelijan on harjoitettava ja käytävä läpi ennen haastattelua ainakin avoimen tehtävän erittely ja vaatimukset, haetun henkilön profiili ja haastattelun puitteet, jotta haastattelu sujuisi joutuisammin. Haastattelun puitteilla tarkoitetaan haastattelun aikataulutusta, tilaa ja työnjakoa usean arvioijan osallistuessa haastatteluun (Niitamo 2001, 54).

Myös haastateltavan on syytä valmistautua työhaastatteluun, koska silloin on helpompaa tehdä vaikutus. Hakijan kannattaa hankkia tietoa yrityksestä johon hakee, muistella avoimen tehtävän työkuvausta, kerrata ansioluettelo ja syyt työpaikan vaihdoksiin, valmistautua kertomaan työkokemuksestaan ja perustella valintojaan elämässä. Lisäksi työnhakijan on syytä pukeutua siististi ja olla joissa paikalla. (TE-Palvelut 2018.)

Duunitorin (2015b) mukaan työnhakijan kannattaa harjoitella vastaamista esimerkiksi alla esitettyihin kysymyksiin, jotka esiintyvät usein työhaastatteluissa:

- Miksi meidän kannattaisi palkata sinut?
- Millä kolmella adjektiivilla kuvaisit sinua?
- Miksi haluat vaihtaa työpaikkaa?
- Millaiseksi ystäväsi sinua kuvailisivat?
- Mitkä ovat suurimmat heikkoutesi?
- Mitä haluat saavuttaa uudessa työssä?
- Miten reagoit kritiikkiin?
- Mikä aiheuttaa sinulle paineita?
- Mikä sinua motivoi työn teossa?
- Millainen on unelmiesi työpaikka?
- Miten kuvailisit hyvää työpaikkaa?
- Millaisia työtehtäviä pidät mieluisina?

Lisäksi työnhakijan kannattaa varautua antamaan haastattelussa yhden tai useamman suosittelijan yhteystiedot haastattelijalle. Suosittelijana voi toimia aikaisempien työsuhteisiin liittyviä henkilöitä tai muita hakijan elämään keskeisesti kuuluvia henkilöitä.

(Kauhanen 2006, 80.)

Helsingin Sanomat kysyi neljältä työnantajalta, mitä uusilta työntekijöiltä vaaditaan. F-Securen rekrytoinneista vastaavan Johanna Kurjen mielestä työntekijän ei tarvitse olla työtä hakiessaan valmis paketti, mutta suu pitää osata avata. Hänen mielestään työhaastattelussa hakijan ei kannata vastata siten, kun olettaa haastattelijan haluavan, vaan on tärkeää tuoda esille omat kiinnostukset ja ajatukset. Sen sijaan konsulttitalo Militonin toimitusjohtajan Jukka-Pekka Myllyksen sekä HR-johtajan Cecilia Adorffsonin mukaan heille rekrytoidaan monipuolista väkeä. Osalla on jo pitkä historia töiden parista, ja osa on vasta valmistuneita. Heidän mukaansa heterogeeninen joukko toimii parhaiten yhdessä. (Salmi 2018.) K-kauppias Niina Etelätalo-Niemi kertoo kiinnittävänsä eniten huomiota työnhakijan kättelyyn, hymyyn ja ilmeisiin rekrytoidessaan kesätyöntekijöitä. Hänen mielestään jännitys saa näkyä haastateltavasta, koska se osoittaa todellista kiinnostusta päästä työhön. (Elo 2018.)

4 Rekrytointi kohdeyrityksessä

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeyrityksen myyjänprofiilia, tutkimuksen rekrytointiprosessia ja tutkimuksen toteutusta. Lisäksi esitellään tutkimuksen ryhmärekrytointitapahtumassa kokeillut kehitysideat.

4.1 Kohdeyrityksen myyjänprofiili (salainen)

4.2 Tutkimukseen liittyvä rekrytointitapahtuma ja rekrytointiprosessin kulku

Tutkimuksessa tutkitaan myyjärekrytointien ensimmäinen kierroksen ryhmärekrytointitapahtumaa. Se järjestettiin helmikuussa 2018.

4.2.1 Suunnitteluvaihe

Kohdeyrityksessä suunnitteluvaiheessa selvitettiin, minkälainen rekrytointitarve on. Tavoitteena oli rekrytoida uuteen vasta-avattavaan myymälään, mutta hakijoilla oli mahdollisuus työllistyä myös uuden myymälän lähiseudulle muihin myymälöihin. Uudessa myymälässä myyjien tarve oli 8–10 henkilöä ja käytettävissä olevat sopimustunnit viikkoa kohden olivat 152 tuntia. Käytettävissä olevat myyjien sopimustunnit on määritellyt aluepäällikkö. Määrä pohjautuu myymälän neliöihin ja siihen, millä määrällä muut myymälät tulevat toimeen. Myyjän tehtäväkuvaus ja valintakriteerit pohjautuvat aikaisemmin esiteltyyn kohdeyrityksen myyjän profiiliin.

Yritys haki useita uusia myyjiä, joten pelkkä sisäinen hakumenettely ei olisi ollut riittävä. Yrityksessä päädyttiin ilmoittelupohjaiseen rekrytointitapaan ja sillä menetelmällä saatiin ilmoitus laajasti näkyville. Rekrytointikanaviksi valikoituivat sisäinen Intranet, Facebook sekä Työ- ja elinkeinotoimiston nettisivut. Myös henkilöstöhankintayritys Jobilla mainosti kohdeyrityksen avointa hakua internetissä. Työhakemuksia tehtävään tuli 253 kappaletta. Suunnitteluvaihe sisälsi myös muita tehtäviä, kuten ryhmärekrytointitapahtuman tilausrakennuksen, haastattelijoiden hankinnan ja perehdytyksen, logistiset ratkaisut ja näiden kaikkien sujuvaksi suunnittelua.

Ensimmäisen kierroksen haastattelut toteutettiin ryhmähaastattelutapahtumana, johon kutsuttiin 100 työnhakijaa. Tästä syystä vaatimuksena oli iso tila sekä haastattelupisteet tilan ulkopuolella. Rekrytoinnin kokonaisbudjettia ei ollut mietitty etukäteen, mutta esimerkiksi tilavarausta tehdessä huomioitiin edullisimmat, mutta sopivimmat vaihtoehdot. Tapahtumassa haastatteloita oli viisi ja työtehtäviltään he olivat kohdeyrityksen HR-tiimin

jäseniä, tulevan myymälän myymäläpäällikkö ja kaksi tiiminvetäjää sekä yksi kokenut myyjä. Haastattelijat hankittiin tiedustelemalla uuden myymälän lähiseudun myymälöistä innokkaita haastattelihoita. Haastattelijoina oli sekä miehiä että naisia. Yritys halusi haastattelihoista näkyvän työnhakijoille, moninaisuus työkokemuksen ja taustojen johdosta. Logistiset toimenpiteet haastatteluissa liittyivät tarpeellisten tavaroiden kuljettamiseen ryhmärekrytointitapahtumaan. Tarpeellisia tavaroita tapahtumassa olivat kynät, nitojat, kirjoituslupat, myyntitestin tuotteet, karkit ja niiden kulhot, roll-up mainoskyltti ja muita kohdeyrityksen mainosmateriaaleja. Kohdeyritys päätyi ilmoittamaan tarvittavat tavarat rekrytointitapahtumaan osallistuvalla uuden myymälän myymäläpäällikölle, ja hän hoiti tavarat paikan päälle. Yrityksen HR-tiimi toi haastattelulomakkeet ja hakijoiden ansioluettelot. Ensimmäisen kierroksen haastattelulomakkeet ovat valmiina kohdeyrityksessä ja siten kysymyksiä ei tarvinnut suunnitella.

4.2.2 Toteutusvaihe

Kohdeyrityksessä rekrytointi-ilmoitukset on luotu yrityksen kääntäjien avustuksella, jotta ilmoitukset olisivat mahdollisimman selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Kohdeyrityksellä on valmiit ilmoitukset myyjien, tiiminvetäjien ja myymäläpäällikön rekrytointeihin. Lisäksi yrityksellä on kääntäjien suunnittelemaa ja hakijoiden mielenkiintoa herättäviä otsikoita rekrytointi-ilmoituksiin. Tutkimuksen rekrytointi-ilmoituksen avaaja otti siis valmiin myyjien rekrytointi-ilmoituksen ja lisäsi siihen vaadittavat päivämäärät, työsuhdetyyppin ja oikean yhteyshenkilön. Lisäksi ilmoituksen avaaja valitsi ilmoitukselle otsikon. Otsikoiden vaihtelulla kohdeyrityksessä pyritään tuomaan eloisuutta ilmoituksiin. Työpaikkailmoituksessa kerrottiin yrityksen toiminnan pääpiirteet, avoin työtehtävä ja sen vaatimukset, yrityksen työnantajalupaus sekä ohjeistettiin hakemuksen lähettämisessä. Ilmoituksessa ilmoitettiin, että haussa oli myyjä uuteen vasta-avautuvaan myymälään. Ilmoituksessa ei täsmennetty, että hakijoiden on mahdollista työllistyä myös samalle seudulle toisiin myymälöihin, koska työntekijätarpeen määrä muihin myymälöihin ei ollut vielä varma. Kohdeyrityksessä työpaikkailmoitukset julkaistaan Reachmee rekrytointijärjestelmässä, ja sieltä ne siirtyvät automaattisesti yrityksen sisäisille sivuille. Sen lisäksi ulkoiset haut julkaistaan TE-toimiston nettisivulla, ja ilmoitukset avataan sinne erikseen yrityksen tunnuksia käyttäen. Reachmeen kautta työnhakijat lähettävät työhakemuksensa, ja sieltä rekrytointiin osallistuvien henkilöiden on helppo lukea saapuneita työhakemuksia ja jaotella hakijoita eri kansioihin, kuten ”jatsoon”, ”ei-jatsoon” ja ”harkittavat”.

Hakijoiden tiedustelut ennen ryhmärekrytointitapahtumaa liittyivät siihen, etteivät he jostain syystä pääsee osallistumaan tapahtumaan. Tällöin yritys antoi toiseksi haastatteluvaihtoehdoksi ryhmärekrytointitapahtuman edeltävän päivän, jolloin oli koko uuden kaupakeskuksen rekrytointitilaisuus. Edellispäivän tilaisuus oli messutyyppinen ja kohdeyri-

tystä oli edustamassa siellä neljä henkilöä. Jos työnhakija päätyi menemään edellispäivänä haastatteluun, hänellä oli samanlainen 10 minuutin haastattelu myyntitesteineen, kuin muillakin uuteen myymälään hakeneilla tutkimuksen ryhmäkrytointitapahtumassa. Muuta haastatteluvaihtoehtoa ei ollut tarjota hakijoille, jotka eivät kumpunkaan päivänä päässeet paikalle. Poikkeus tehtiin kahden potentiaalisesti ajatellun hakijan kohdalla, ja heidät haastateltiin Skypellä, koska he olivat parhaillaan toisessa maassa opiskelijavaihdossa. Yhteensä 11 hakemuksen lähettänyttä työnhakijaa ilmoitti menevänsä edellisenä päivänä haastatteluun tai etteivät pääse ollenkaan osallistumaan. Heidän tilalleen ryhmäkrytointitapahtumaan yritys kutsui 10 uutta työhakemuksen lähettänyttä, potentiaalisesti katsottua työnhakijaa.

Taulukko 2. Taulukolla havainnollistetaan aikataulua, miten kahden eri hakijan päivä eteni tutkimuksen ryhmäkrytointitapahtumassa (H1=hakija 1 ja H2=hakija 2)

H 1	Kello	Tehtävä	Kuka ve- tää?	H 2	Kello	Tehtävä	Kuka ve- tää?
	12	Tapahtuma alkaa	Yritys		12.00	Tapahtuma alkaa	Yritys
	12.00- 12.15	Yritysesittely	Housti		12.00- 12.15	Yritysesittely	Housti
	12.15- 12.25	Haastattelu	Haastattelija		12.15- 12.35	Asiakastilanne- lomake	Itsenäisesti
	12.25- 12.45	Asiakastilanne- lomake	Itsenäisesti		12.35- 14.15	Keskustelua houstin ja muiden hakijoiden kanssa	Housti
	12.45- 12.55	Palaute mobiililaitteella	Itsenäisesti		14.15- 14.25	Haastattelu	Haastattelija
	12.55	Vapaa tapahtumasta			14.25- 14.35	Palaute mobiililaitteella	Itsenäisesti
					14.35	Vapaa tapahtumasta	

Ryhmäkrytointitapahtuma alkoi 15 minuutin yritysesittelyllä ja sitä seurasi jokaisen hakijan 10 minuutin yksilöhaastattelu. Yritysesittelyssä työnhakijoille esitellään kohdeyrityksen arvot, historia ja myyjien tehtävät. Lisäksi yritysesittelyn aikana haastattelijat esittäytyivät vuorotellen työnhakijoille. Yritysesittelyn jälkeen alkoivat haastattelut, ja työnhakijat kutsuttiin yksilöhaastatteluihin satunnaisjärjestyksessä. Haastatteluja varten kohdeyrityksellä oli viisi haastattelijaa ja viisi haastattelupistettä väljästi sijoiteltuna yhteisen tilan ulkopuolella, jotta haastatteluissa säilyi yksityisyys. Lisäksi tapahtumassa oli houst yhteisessä isossa tilassa ja hän vastasi työnhakijoiden kysymyksiin, jotka nousivat haastattelujen edetessä.

Tarkoituksena oli, että työnhakijat esittävät mahdolliset kysymykset ryhmätilassa houstille eivätkä haastattelijalleen, jotta pysyttiin aikataulussa ja jokaiselle varattu haastattelu-aika saatiin pyhitettyä haastattelulle.

Ryhmärekryointitapahtumassa siis haastattelijat kutsuivat hakijat vuorotellen haastatteluun sitä mukaan, kun haastattelijä vapautui edellisestä haastattelusta. Haastattelijä haki aina uuden ansioluettelon houstin pöydältä, johon kaikkien hakijoiden ansioluettelot olivat tulostettuna. Niihin oli nidottu haastattelulomakkeet, joihin haastattelijä teki muistiinpanoja hakijasta. Kaikilla haastattelijajoilla oli kirjoitusalus, jotta kirjoittaminen oli helpompaa, eivätkä hakijat päässeet näkemään mitä haastattelijä kysyy seuraavaksi, eivätkä mitä haastattelijä oli kirjoittanut haastateltavasta.

Yksilöhaastattelu sisälsi kaikille hakijoille samat kysymykset. Haastattelukysymyksillä yritys yritti selvittää hakijan motivaatiota ja soveltuvuutta myyntityöhön. Haastattelu piti sisällään myös myyntitestin haastattelukysymyksen jälkeen, ja testillä testattiin työnhakijan taitoa myydä tuotetta haastattelijalleen. Haastattelussa pöydällä oli kaksi kohdeyrityksen tuotetta, joista hakija sai päättää ennen testiä, kumpaa haluaa myydä. Haastattelijä kertoi hakijalle, ettei hänen tarvitse tietää tuotteesta mitään, vaan kaiken voi keksiä omasta päästä. Tällä kertaa yrityksen HR-tiimi valitsi myyntitestin tuotteiksi matkalaukkuvaa'an ja käsineisiin sijoitettavat lämmittimet. Haastattelijä esitti hakijalle tarinamuodossa ostotarpeen tämän valitsemasta tuotteesta, ja haastattelijä tarkasteli, kuinka hakija suositteli ostamaan tuotetta. Lisäkysymyksenä haastattelijä kysyi tuotteen ominaisuuksista ja tarkasteli, lähtikö hakija myymään oma-aloitteisesti jotain muutakin tuotetta. Jos hakija ei myynyt lisätuotteita oma-aloitteisesti, haastattelijä kysyi: "tarvitsisinko jotain muuta tämä tuotteen kanssa?" Tarkoituksena oli seurata, kuinka työnhakija osaisi suositella muitakin tuotteita ostettavaksi. Lisäksi ryhmärekryointitapahtumaan kuului asiakastilannekysymyslomakkeen täyttäminen ja palautteen antaminen linkin kautta. Asiakastilannelomake esitellään alaluvussa 4.2.5

Sillä aikaa, kun haastattelijat olivat työnhakijoiden kanssa haastatteluissa, oli tapahtuman housti koko ajan yhteisessä tilassa omaa haastatteluvuoroaan odottavien hakijoiden kanssa. Tapahtuman housti viihdytti työnhakijoita kohdeyrityksen koulutusmateriaaleista löytyvillä videoilla. Videoissa oli kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluja ja niissä esiteltiin eri työtehtäviä, joita yrityksessä on. Sitä mukaan, kun videoilta nousi esiin eri aiheita, housti kertoi niistä aina vähän lisää. Esimerkiksi yksi tiiminvetäjistä kertoi koulutusmateriaalivideolla suorittavansa myynnin ammattitutkintoa kohdeyrityksen ja Amiedun yhteistyökoulutuksessa. Tällöin tapahtuman housti kertoi lisää koulutus- ja kehittymismahdollisuuksista kohdeyrityksessä.

4.2.3 Päätöksentekovaihe

Ryhmärekryointitapahtuman jälkeen haastattelijat jäivät arvioimaan jatkoonpääsijöitä. Päätökset jatkoonpääsijöistä tehtiin heti tapahtuman jälkeen. Työnhakijoille, jotka eivät edenneet seuraavalle haastattelukierrokselle, lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin päätöksestä. Jatkoon päässeille ilmoitettiin myös, ja heidät haastateltiin uudestaan toisella kierroksella seuraavalla viikolla. Toiselle kierrokselle kutsuttiin 30 työnhakijaa ja jokaisen haastattelulle oli varattu 30 minuuttia. Myös toisella kierroksella haastattelulomakkeet olivat kohdeyrityksessä valmiina, ja kaikilta työnhakijoilta kysyttiin samat haastattelukysymykset, jotta haastattelut olivat tasapuolisia. Toisen kierroksen haastattelut järjestettiin kolmena peräkkäisenä päivänä ja työnhakija sain itse valita Reachmee -järjestelmän kautta sopivimman vapaan haastatteluajan. Haastatteluihin osallistuivat rekrytoiva myymäläpäällikkö ja yksi HR-tiimin jäsen. Haastattelussa toinen haastattelija toimi enemmän kirjurina ja toinen kysyi kysymyksiä työnhakijalta. Toisen haastatteluvaiheen jälkeen lopulliset valinnat tehtiin ja ilmoitettiin puhelimitse soittamalla sekä ei-valituille että valituille. Ensin valinnat ilmoitettiin valituille ja sen jälkeen ei-valituille, jotta voitiin sujuvasti korvata tarjotusta paikasta mahdollisesti kieltäytyvä valittu hakija.

Työsopimuksia varten kaikilta uusilta myyjiltä tarvittiin kohdeyrityksen henkilötietolomake täytettynä. Aina, kun uusi työntekijä palkataan kohdeyritykseen, lähetään hänelle henkilötietolomake ja uusi työntekijä lähettää sen täytettynä takaisin. Lomakkeella kerätään tarvittavat tiedot sosiaaliturvatunnuksesta tilinumeroon sekä aikaisemmat työ- ja opintotodistukset. Työkokemusvuodet vaikuttavat kaupan alalla palkan suuruuteen. Kohdeyrityksessä myyjien rekryointien nimityksiä ei uutisoida sisäisissä viestintäkanavissa, mutta sisäiset uralla etenemiset uutisoidaan. Esimerkiksi siirtyminen myyjästä tiiminvetäjäksi tai toimistolle uutisoidaan.

4.2.4 Seurantavaihe

Perehdyttäminen alkoi kaikilla uusilla valituilla myyjillä samana päivänä. Perehdyttäminen oli jaettu teemoittain eri päiville, ja ensimmäisenä perehdytyspäivänä perehdyttiin myyjien tehtäviin ja seuraavana reklamaatiotilanteisiin. Perehdytyksessä uusille myyjille opetettiin, millaista on olla kohdeyrityksessä myyjänä ja miten reklamaatiotilanteissa tulee toimia. Näiden lisäksi oli kaksi yhteistä kassakoulutuspäivää. Loput perehdytyksestä suoritettiin toisessa myymälässä asiakaspalvelutehtävissä omien työsopimustuntien mukaisesti. Kaikilla uusilla myyjillä on neljän kuukauden koeaika. Lisäksi uusille työntekijöille annettiin perehdytyksen alkuvaiheilla uuden työntekijän opas ja henkilökuntakortit. Henkilökuntakortti oikeuttaa ostamaan yrityksen tuotteita myymälästä edullisempaan hintaan. Uuden työntekijän oppaasta löytyvät esimerkiksi ohjeet poissaoloihin, palkanmaksuun, työaikoihin, taukoihin ja puhelimen käyttöön työpaikalla.

Henkilövalintojen onnistumista tullaan arvioimaan yrityksessä myymälän auettua, koska silloin tuloksiakin on mahdollista seurata. Myymäläpäällikkö ja tiiminvetäjät arvioivat onnistumista aluepäällikön kanssa, ja tilanteesta raportoidaan tuloksista ja henkilöstöhallinnosta vastaaville työntekijöille. Kohdeyrityksessä on käytössä säännölliset kehityskeskustelut työntekijöiden ja esimiesten välillä.

4.2.5 Kehitysideat tutkimuksen rekrytointitapahtumaan ennen tilaisuutta

Opinnäytetyön tekijän omat kokemukset kohdeyrityksen vastaavanlaisesta myyjärekrytointin ryhmärekrytointitapahtumasta osoittivat kehityskohteita työnhakijan näkökulmasta. Myös kohdeyrityksen HR-koordinaattori koki tarpeelliseksi kehittää rekrytointitapahtumaa. Näiden yhteisten havaintojen pohjalta kohdeyritys päätyi kokeilemaan neljää kehitysideaa tutkimuksen ryhmärekrytointitapahtumassa. Nämä olivat:

- Asiakastilannelomake
- Palautelomake
- Musiikki
- Houstin aktiivisuus

Asiakastilannelomakkeella tarkoitetaan paperilla täytettävää lomaketta, jolla yritys selvittää työnhakijan työskentelytapoja erilaisissa haasteellisissa mutta mahdollisissa myyntitilanteissa. Asiakastilannelomake on kehitetty opinnäytetyön omien työnhakukokemusten pohjalta ja on kohdeyrityksen HR-koordinaattori hyväksymä. Asiakastilannelomake on esitetty liitteessä 2.

Asiakastilannelomakkeella tavoiteltiin haastatteluodotusajan tasapuolistumista samalla hyödyntäen odotusaikaa työnhakijoiden asiakaspalvelutaitojen kartuttamiseen. Kaikki ryhmärekrytointitapahtumaan osallistuneet työnhakijat täyttivät lomakkeen tilaisuudessa. Hakijat, joiden nimi huudettiin tapahtuman alussa, menivät ensin haastatteluun ja sen jälkeen täyttivät asiakastilannelomakkeen. Tilaisuuden loppupuolella haastatteluun päässeet aloittivat asiakastilannelomakkeella ja menivät haastatteluun sen jälkeen. Asiakastilannelomakkeen kysymyksiin ohjeistettiin vastaamaan enintään kolmella virkkeellä.

Aikaisemmissa samanlaisissa myyjärekrytoinneissa palautetta rekrytoinneista on pyydetty vasta koko rekrytointiprosessin jälkeen sähköpostilla. Tällöin palautteenantoaktiivisuus on ollut matalaa. Tällä kertaa yritys päätyi pyytämään palautetta jokaiselta ryhmärekrytointitapahtumaan osallistuneelta työnhakijalta Questback -linkin kautta. Ryhmärekrytointitapahtumassa saatu palaute toimii tutkimusaineistona.

Aikaisemmin kohdeyrityksen ryhmärekrytointitapahtumat olivat olleet tunnelmaltaan kovin jäykkiä, eivätkä työnhakijat olleet monesti avanneet suutaan ennen haastattelua. Tunnel-

maa rentouttamaan päädyttiin laittamaan musiikkia soimaan, kun työnhakijat astelevat sisään. Myös sen jälkeen, kun kohdeyrityksen koulutusvideot oli kertaalleen katsottu, laitto houst musiikin soimaan hiljaisella.

Aikaisemmissa kohdeyrityksen ryhmäkrytointitapahtumissa housti oli pitänyt yritysesittelyn ja vastaillut hakijoiden kysymyksiin. Tällä kertaa housti teki samaa, mutta sen lisäksi hän näytti kohdeyrityksen koulutusvideoita työnhakijoille haastatteluja odotellessa. Koulutusvideoilta nousi esiin kysymyksiä ja keskustelua.

4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on yhdistelmä laadullista ja määrällistä tutkimusta. Tutkimukseen tehty kysely on määrällinen, koska se sisältää useita monivalintakysymyksiä ja muutaman avoimen kysymyksen. Sen sijaan toteutettu havainnointi on laadullisen tutkimuksen menetelmä. Havainnointi määrällisenä tutkimuksena yleensä sisältää systemaattista kirjaamista havainnoinnin aikana, mitä ryhmäkrytointitapahtumassa ei tehty. Tutkimuksessa tehdään päätelmiä perusjoukosta. Perusjoukolla tarkoitetaan kohdejoukkoa, josta tutkimuksessa tehdään päätelmiä. Otantamenetelmänä tutkimuksessa oli kokonaisotanta eli koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Kokonaisotantaa kannatta käyttää silloin, kun havaintoyksiköiden määrä on alle sata. (Vilka 2007, 29, 51-52.)

Aineistonkeruumenetelmänä kyselyä käytetään havaintoyksikön ollessa henkilö ja häntä koskevat seikat, kuten mielipiteet, kokemukset ja ominaisuudet. Kysely on toimiva, kun vastaaja on paljon ja he ovat hajallaan. Kyselyssä kysymysten muoto on vakioitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samassa järjestyksessä samat kysymykset ja vastaaja lukee sekä vastaa itsenäisesti kysymyksiin. (Vilka 2007, 28.)

Havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa, mutta ainoana aineistonkeruumenetelmänä se on haasteellinen. Havainnointi yhdistettynä muunlaisiin aineistonkeruumenetelmiin osoittautuvat usein hedelmällisiksi. (Sarajärvi, Tuomi 2018, 93.) Tutkimuksessa havainnointi oli piilohavainnointia eli tutkittavia havainnoitiin ilman asianomaisten lupaa. Piilohavainnointi voi olla eettisesti ongelmallista työnhakutilanteissa, koska Suomessa ihmisillä on oikeus päättää itseään koskevien henkilötietojen käsittelystä. (Vilka 2007, 93.) Tutkimuksessa kuitenkin kerättiin havainnoinnilla tietoa tapahtuman ilmapiiristä eikä yksittäisistä henkilöistä. Tutkimuksessa ei käsitellä kenenkään työnhakijan henkilötietoja.

Päätutkimuskysymyksenä on, miten ryhmärekryointitapahtumaa tulisi kehittää haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa? Alatutkimuskysymyksiä ovat ryhmärekryointitapahtumaan osallistuvien työnhakijoiden kokemukset ja se, miten tapahtuma tulisi järjestää. Tutkimuksessa halutaan nimenomaan kuulla työnhakijoiden kokemuksia aiheesta.

Rekryointitapahtumaan osallistui noin 70 työnhakijaa, joista 44 vastasi palautekyselyyn. Palautekyselyjen tulokset perustuvat näihin vastauksiin. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella ja havainnoimalla rekryointitapahtumaa. Tutkimuksessa ei kysytty vastaajan taustatietoja, koska yritys ei kokenut niitä tarpeellisiksi. Lisäksi yritys kokee, että palaute on avoimempaa ja luotettavampaa, kun se annetaan nimettömänä ja ilman taustatietoja. Havainnoinnin suoritti kaksi henkilöä, joista toinen oli ryhmärekryointitapahtuman houst ja toinen oli opinnäytetyön tekijä. Palautteen ryhmärekryointitapahtumasta olisi voinut kerätä myös haastatteluilla, mutta silloin työnhakijat olisivat saattaneet ajatella palautteensa vaikuttavan työtehtävään valintaan, eikä haastattelut olisi sopineet aikataulullisesti tapahtumaan.

Havainnointi suoritettiin osallistuvana havainnointina, koska havainnoijat olivat fyysisesti läsnä tutkimustilanteessa (Kananen 2015, 137). Havainnointi suoritettiin kohdeyrityksen myyjärekryoinnin ryhmähaastattelutapahtumassa 16.2.2018 kello 12–15. Tapahtuman housti havainnoi tilaisuutta koko tapahtuman ajan, kun taas opinnäytetyön tekijän havainnot perustuvat haastattelujen vuoksi tapahtuman alkuun, loppuun ja säännöllisiin käynteihin yhteisessä ryhmärekryointitilassa aina uutta haastateltavaa haettaessa. Havainnointi aloitettiin heti tapahtuman alussa ja lopetettiin tilaisuuden päättyessä. Havainnot kerättiin rekryointitapahtuman jälkeen ja pöytäkirja on kohdeyrityksen hallussa.

Palautekysely toteutettiin Questback -ohjelmalla. Aikaisemmin kohdeyritys on kerännyt palautetta rekryoinneistaan ainoastaan rekryointiprosessin päätyttyä, mutta tällä kertaa palautetta pyydettiin työnhakijoilta jo rekryointitapahtumassa. Tapahtuman alussa houst ohjeisti haastateltavia täyttämään palautteen haastattelun ja asiakastilanelomakkeen jälkeen nettilinkin kautta. Palautekysymykset laadittiin aikaisemman koko rekryointiprosessi-palautelomakkeen pohjalta. Palautekyselyllä tavoiteltiin rekryointitapahtuman kehittämistä.

Tutkimusaineiston analysointi perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Havainnoinnin tulokset yhdistettiin ja niistä poimittiin huomiot, jotka mahdollisesti auttaisivat kehittämään kohdeyrityksen ryhmärekryointitapahtumaa. Havainnot laitettiin myös tärkeysjärjestykseen.

Palautekysely suoritettiin Questback -ohjelmalla. Ohjelma antaa koosteen kyselyn tuloksista. Jokaisesta kysymyksestä ohjelma luo prosenttijakauman ja pylväsdiagrammin. Lisäksi ohjelma listaa avoimien kysymysten vastaukset. Questback -ohjelmaa käyttäessä ei

siis ollut tarvetta määrälliselle tutkimukselle tyypillisin tavoin syöttää aineiston antamia lukuja toisessa muodossa tietokoneelle diagrammeja varten (Vilkkä 2007, 106). Jokaisen kysymyksen tulos on analysoitu ja tulkittu sen merkitystä tapahtuman kehittämiseksi.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään havainnoinnin ja palautekyselyn tutkimustulokset. Annettujen palautteiden aineisto on käsitelty, mutta käyttämä Questback –ohjelma vähensi työvaiheiden määrää. Aineiston käsittelyllä tarkoitetaan lomakkeilla saatujen aineistojen tarkastamista, tallentamista ja syöttämistä tietokoneelle analysoitavaan muotoon (Vilka 2007, 106). Havainnoinnin etukäteissuunnittelussa huomiottiin havainnoijien vastualueet, ja tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia (Kananen 2015, 137-138).

5.1 Havainnoinnin tulokset

Havaittiin, että houstilla on tärkeä rooli tapahtumassa hakijoiden viihtyvyyden kannalta. Työnhakijat kyselivät houstilta paljon tapahtumassa mieleen nousseita kysymyksiä. Houst kertoi aktiivisesti kohdeyrityksestä esittämiensä videoiden pohjalta, ja tapahtumassa oli havaittavissa avointa keskustelua tämän johdosta. Houstin roolista tehtiin havainto, että roolia voisi kehittää siten, että tämän tehtäviin lisättäisiin seuraavana haastatteluvuorossa olevien nimien ilmoittaminen.

Heti tilaan astellessa työnhakijat olivat rennolla mielellä ja kohdeyrityksen aikaisempien ryhmärekryointitapahtumien jäykän tunnelman tilalle oli tullut rupattelua ja naurua. Työnhakijat muodostivat porukoita lähellä istuvien kanssa ja tutustuivat toisiinsa odotellessaan haastattelua. Työnhakijat tekivät kuitenkin yksilöllisesti ja keskittyneesti asiakastilanelomaketta. Tapahtumassa havaittiin musiikin rentouttaneen työnhakijoita.

Tapahtumaan oli kutsuttu 100 hakemuksen lähettänyttä työnhakijaa, mutta paikalle oli saapunut vain noin 70. Yritys oli siis turhaan tulostanut noin 30 ansioluetteloa, ja heidän nimien huutelussa haastatteluun meni yllättävän paljon aikaa tapahtumassa.

Pisin haastattelun odotusaika oli 2 tuntia ja 35 minuuttia yritysesittelyn jälkeen. Ryhmärekryointitapahtuman kutsussa ilmoitimme, että tapahtuma kestää klo 12-15, joten aikalaulussa pysyttiin. Kuitenkin silloin, kun työnhakijat näkevät, että osa porukasta pääsee jo lähtemään, ja itse ei ole käynyt vielä haastattelussa, saattaa se aiheuttaa ärsyntyneisyyttä. Kenenkään ärsyntyneisyys ei kuitenkaan ollut havaittavissa.

Kohdeyritys perehdytti haastattelijat yhteisessä Skype-kokouksessa kaksi päivää ennen tapahtumaa. Tapahtumassa havaittiin, että osa haastatteliijoista ei muistanut kaikkia ohjeistettuja toimintatapoja.

Työnhakijoiden astellessa sisään yritys havaitsi sisäisten hakijoiden tulevan tapahtumaan, vaikka tarkoituksena oli kutsua heidät suoraan toiselle kierrokselle. Yritys tiedosti hake-
muksia lukiessa muutaman sisäisen työntekijän hakeneen uuteen myymälään. Heidän
kutsuminen suoraan toiselle kierrokselle oli unohtunut.

Työnhakijat pyydettiin haastatteluihin satunnaisjärjestyksessä, ja yritys havaitsi satunnais-
järjestyksen lisäävän jännitystä. Silloin työnhakijat eivät voi tietää, milloin oma nimi sano-
taan ja heidän pitää olla koko ajan skarppina.

Tapahtumaan oli varattu iso tila yhteiselle esitykselle ja haastattelupisteet oli sijoitettu yh-
teisen ison tilan ulkopuolelle. Kohdeyritykselle oli vuokrattu pystypöytä ja kaksi tuolia jo-
kaiseen haastattelupisteeseen. Heti kohdeyritykselle varattuun tilaan saavuttua, havaittiin
haastattelutilassa yhteisen ison tilan ulkopuolella pöytiä ja tuoleja, joissa yksilöhaastattelut
olisi voinut suorittaa.

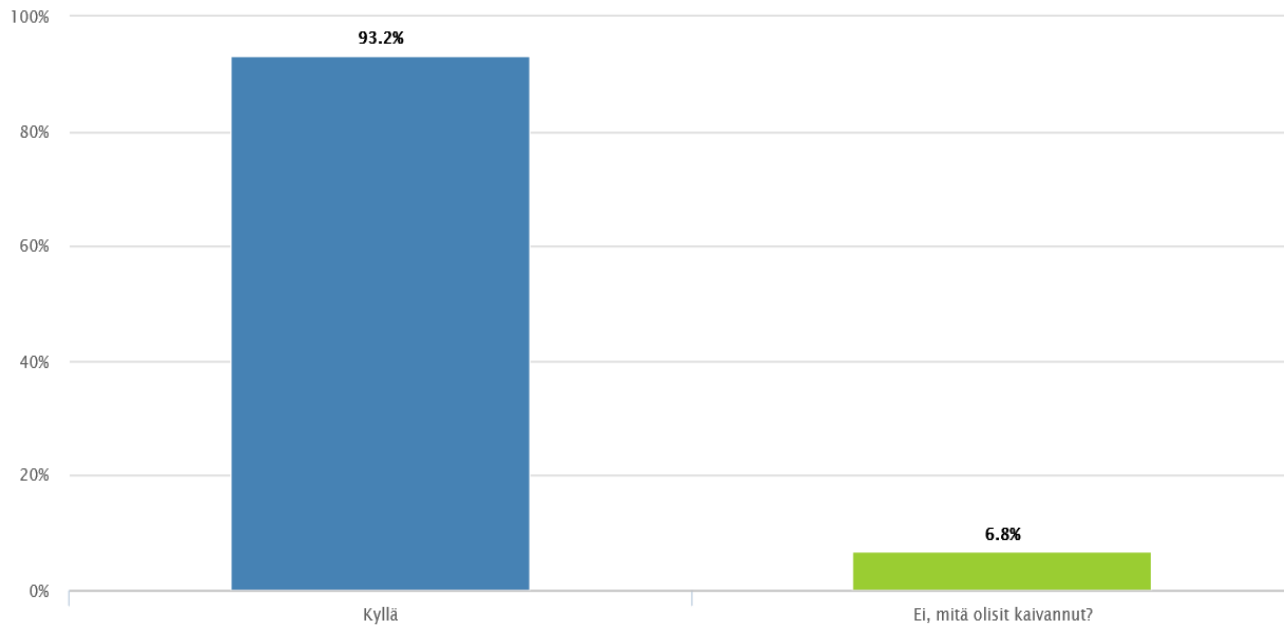
Ryhmäkryointitapahtumassa oli havaittavissa tauon tarve, koska työnhakijat, jotka eivät
olleet vielä käyneet haastattelussa, sitä pyysivät. Pyyntöön reagoitiin pitämällä tauko,
mutta haastatteluja jatkettiin samalla. Ne työnhakijat, jotka huudettiin tauon aikana, mutta
eivät olleet paikalla, huudettiin hetken päästä uudestaan, jotta kenenkään ansioluettelo ei
mene pinoon, jossa ovat poissaolleiden ansioluettelot.

Havainnot listattuna tärkeysjärjestyksessä:

1. Houstin rooli viihdyttäjänä ja nimen huutajana.
2. Asiakastilanelomakkeeseen keskityttiin.
3. Musiikki rentoutti porukkaa.
4. Työnhakijat tutustuivat toisiinsa.
5. Työnhakijoita, jotka eivät saapuneetkaan tapahtumaan oli paljon.
6. Pisin haastattelun odotusaika oli 2 tuntia ja 35 minuuttia.
7. Haastattelijat eivät muista kaikkea sovittua.
8. Sisäiset hakijat oli kutsuttu tapahtumaan.
9. Satunnaisjärjestys haastatteluissa lisää hakijoiden jännitystä.
10. Tilaan kannattaa tutustua etukäteen.
11. Taukoa kaivattiin.

5.2 Työnhakijoiden tyytyväisyys haastattelukysymyksiin

Kyselyssä kartoitettiin hakijan tyytyväisyyttä haastattelukysymyksiin. Kysymyksen asettelu
oli: ”kysyimmekö haastattelussa mielestäsi oleelliset kysymykset?” Vastausvaihtoehdot
olivat ”Kyllä” ja ”Ei, mitä olisit kaivannut lisää?” Vastausvaihtoehdon ”Ei, mitä olisit kai-
vannut lisää?” valitsijoille aukesi avoin vastauskohta, johon oli mahdollisuus kirjoittaa
kommentti.



Kuvio 3. Vastaajien tyytyväisyys haastattelukysymyksiin

Vastaajista 93,2 prosenttia oli tyytyväisiä haastattelukysymyksiin, kun taas 6,8 prosenttia ei ollut (Kuvio 3). Eräs ei tyytyväinen kommentin jättänyt olisi toivonut lisää kysymyksiä itsestään ja toinen olisi halunnut tuoda esiin huonot puolensa. Kolmas hakija, joka oli jättänyt kommentin tyytymättömyydestään, kertoo kaivanneensa lisää aikaa ja siten lisää kysymyksiä haastatteluun. Huomioon ottaen ajan, joka jokaiselle hakijalle oli varattu, hän on kuitenkin tyytyväinen kysymyksiin. *”Lisää kysymyksiä ja lisää aikaa. Ottaen silti huomioon hakijoiden määrän, tämä aika ja kysymykset olivat hyvät ja sopivat.”*

5.3 Työnhakijoiden mielipiteet myyntitestistä

”Mukava, eikä liian ahdistava.”

”Hauska ja hyvä, että oli yllätyksenä eikä tiennyt etukäteen.”

”Myyntitesti on mielestäni hyvä lisä haastatteluun.”

”Hyvä ja yksinkertainen.”

Hakijoiden mielipidettä myyntitestistä kysyttiin avoimella kysymyksellä. Suurin osa vastaajista antaa positiivista palautetta myyntitestistä. Vastaajista 17 henkilöä kertoo testin olleen hyvä, mukava, mielenkiintoinen, positiivinen tai hauska.

Kuuden vastaajan mielestä myyntitesti oli jännittävä. Yksi sen sijaan kokee myyntitestin laukaisseensa jännitystä ja siten helpottaneen haastattelutilannetta. *”Vähän jännitti, mutta muuten mielenkiintoinen. Mukavan erilainen tehtävä.”*, *”Pienesti jännitti, mutta omalle haastattelijalle oli helppo puhua ja myydä.”* ja *”Todella hyvänä. Sai päästä näyttämään asiakaspalveluosaamista työhaastattelujännityksen keskellä, joka yllättävä kyllä vähän rentoutti.”*

Viiden vastaajan mielestä myyntitestillä pystyy näyttämään myyntitaitojaan, ja siitä syystä se heidän mielestään sopi haastatteluun. *"Hyvä tapa testata, miten henkilö osaa myydä."*, *"Hyvä päästä näyttään konkreettisesti omat taidot."* ja *"Mukava erilainen tehtävä, joka liittyy oleellisesti kyseiseen työtehtävään."*

Kahden vastaajan palautteet myyntitestistä koskivat tuotteeseen tutustumista ja tilanteen epäaitoutta. Kaksi vastaajaa olisi kaivannut enemmän aikaa tutustua tuotteeseen sekä valmistautumiseen, ja toisten kahden mielestä teennäinen myyntitilanne ei ole sopiva, vaan he kaipaivat aitoon myyntitilanteeseen pääsemistä. *"Yllättävä, mutta äärimmäisen hauska. Tosin olisin kaivannut vähän enemmän valmistautumisaikaa."*, *"Olin halunnut tutustua tuotteeseen tarkemmin."*, *"Simuloidut myyntitilanteet ovat aina kuitenkin vähän erilaisia kuin aidot. Haluaisin näyttää kykyni aidossa tilanteessa."* ja *"Oikein asiallinen. Hieman teennäinen toki, kun tilanne ei ole kuitenkaan aito asiakaspalvelutilanne."*

Kaksi vastaajaa kertoo palautteessa, etteivät ole aiemmin olleet vastaavanlaisessa myyntitaitotestissä. *"Erilainen, monissa haastatteluissa on tullut käytyä mutta tällaista ei ole tullut vastaan. Tykkäsin!"*

5.4 Työnhakijoiden mielipiteet asiakastilannelomakkeesta

Erilaisia asiakastilanteita ja hakijoiden toimintatapoja kartoitettiin asiakastilannelomakkeella ja palautelomakkeessa kysyttiin avoimella kysymyksellä hakijoiden mielipiteitä siitä. Vastaajista 34 mielestä kysymykset olivat hyviä, hauskoja tai realistisia. *"Hyvä kysellä, että on maalaisjärki tallessa hakijalla."*, *"Se oli hyvä, sillä kysyttiin kysymyksiä joita saattaa käydä oikeassa työelämässä."*, *"Hauskana! Oli mukavaa päästä ratkomaan niitä, kun niihin törmään nykyisessä työssänikin."* ja *"Hauskoja esimerkkejä."*

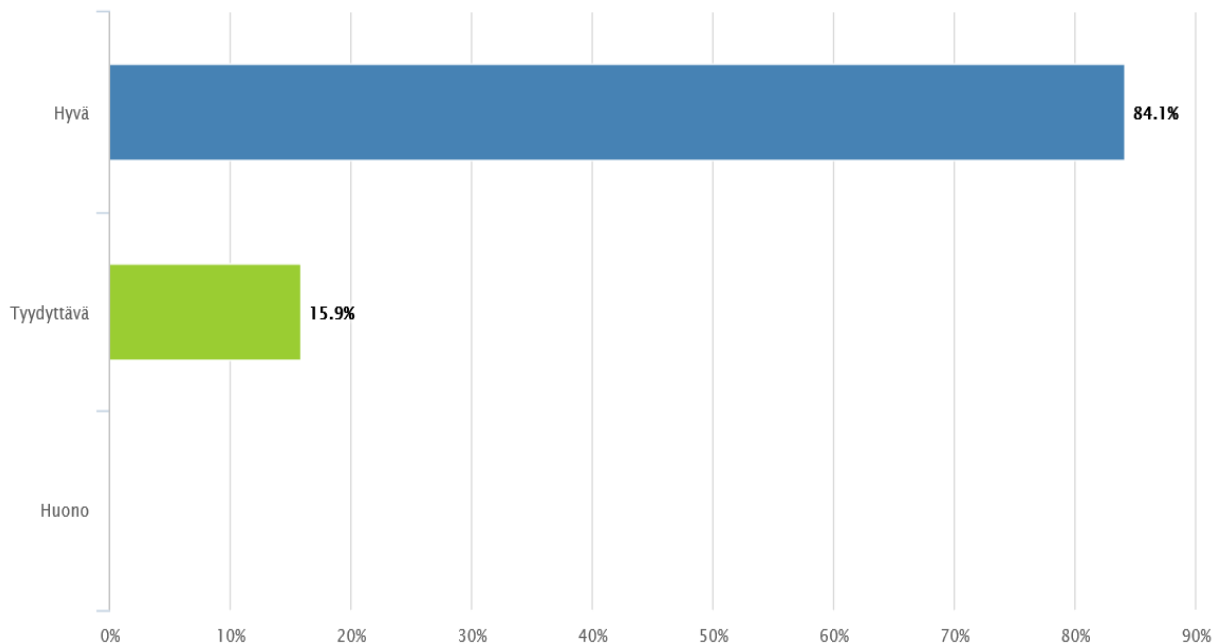
Kymmenen vastaajaa kokee hankalaksi kirjoittaa vastauksensa paperille. Heistä osan mielestä olisi pitänyt saada kirjoittaa enemmän, kuin kolme virkettä, ja osa mainitsee todellisten tilanteiden olevan erilaisia ja yksilöllisiä, joten eivät koe kykenevänsä antamaan vastausta toimintatavastaan paperille. He toimivat niin sanotusti miten parhaaksi siinä tilanteessa näkevät. *"Asiakastilannelomake oli myös mainio, mutta oli hankala tiivistää vastauksensa niin lyhyeksi."*, *"Vaikea kirjoittaa ylös asioita joita ei tietoisesti mieltä. Tilanteessa asiat tulisivat luonnollisemmin."*, *"Osassa kysymyksessä vastaus olisi voinut olla pidempikin."* ja *"Hyvä, joskin kaikki ihmiset eivät osaa ilmaista itseään kirjallisesti, vaikka asiakaspalvelutilanteet sujuisivat kiitettävästi livenä."*

Kaksi vastaajaa olisi kaivannut lisää erilaisia tilanteita. ”*Olivat kyllä hyvin mietittyjä tilanteita ja sopivat hakuprosessiin erinomaisesti. Jopa muutama esimerkki olisi voinut olla lisää.*”

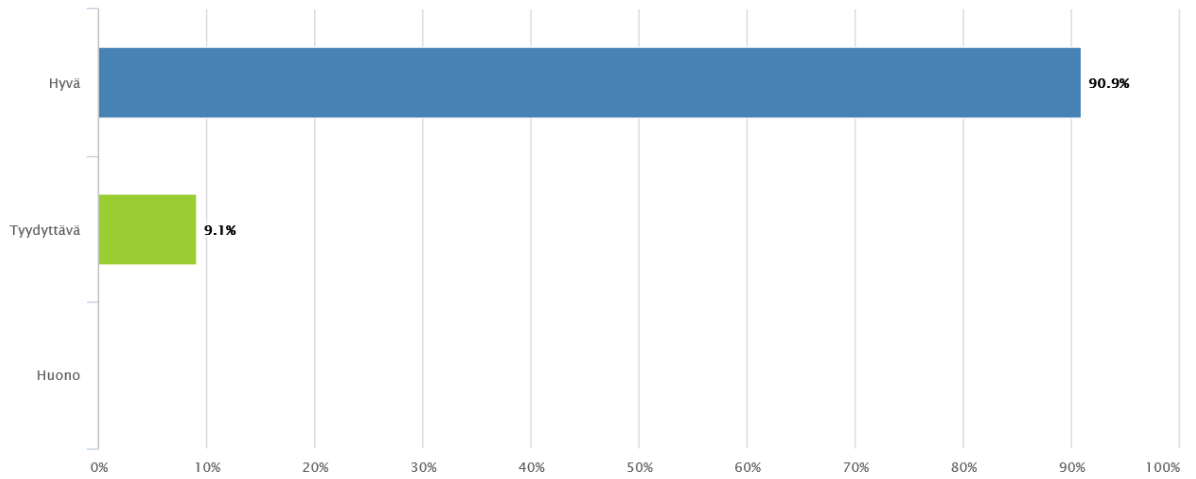
Kolme vastaajista koki lomakkeen haastavaksi asiakaspalvelukokemuksen puutteen vuoksi tai eivät maininneet syytä haasteellisuudelle. ”*Haasteellisia kysymyksiä.*” ja ”*Oli aika vaikeaa, kun ei ole kaupanalan koulutusta eikä kovin osaamistakaan, niin ei oikein tiennyt mitä olisi pitänyt vastata.*”

5.5 Työnhakijoiden tyytyväisyys

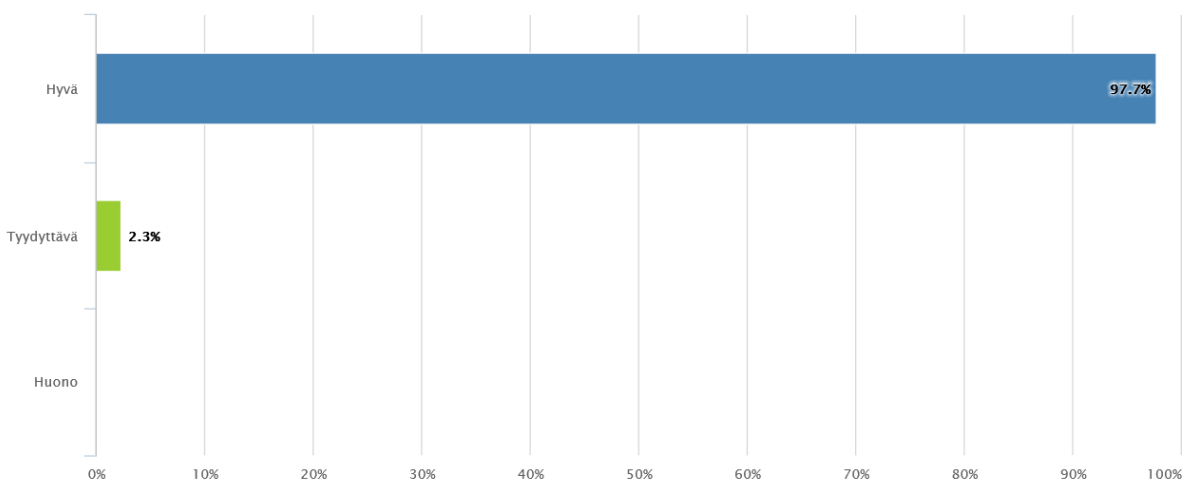
Tutkimuksessa kartoitettiin hakijoiden tyytyväisyyttä tilaisuuteen kokonaisuutena, haastattelijaan, tilaan ja järjestelyihin. Vastausvaihtoehdot olivat ”Hyvä”, ”Tyydyttävä” ja ”Huono”.



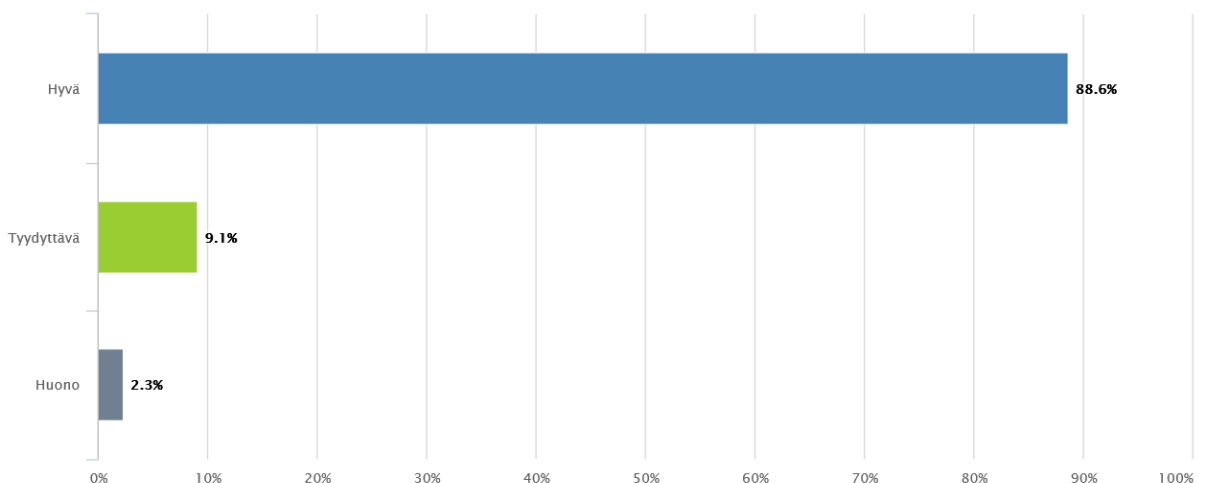
Kuvio 4. Työnhakijoiden tyytyväisyys rekryointitilaisuuteen kokonaisuutena



Kuvio 5. Työnhakijoiden tyytyväisyys haastattelijaan



Kuvio 6. Työnhakijoiden tyytyväisyys tilaan



Kuvio 7. Työnhakijoiden tyytyväisyys järjestelyihin

Vastaajista 84,1 prosenttia piti kokonaisuutena rekryointitilaisuutta hyvänä ja 15,9 % tyydyttävänä (Kuvio 4). Kukaan vastaaja ei pitänyt rekryointitilaisuutta huonona. Haastattelijan tyydyttäväksi arvioi 9,1 % vastaajista ja hyvänä haastattelijaansa piti 90,9 % (Kuvio 5).

Kenenkään mielestä heidän haastattelijansa ei ollut huono. Vastaajista 97,7 % piti tilaa hyvänä ja 2,3 prosenttia tyydyttävänä (Kuvio 6). Vaihtoehto huono ei saanut yhtään vastausta. Järjestelyjä 88,6 prosenttia vastaajista piti hyvinä ja 9,1 % tyydyttävänä (Kuvio 7). Vastaajista 2,3 % mielestä järjestelyt olivat huonot.

5.6 Avoin palaute

Kohdeyritys oli varannut palautelomakkeen viimeiseksi kysymykseksi avoimen palautteen, koska sen kautta on mahdollista nousta esiin jotain, mitä ei ole osattu huomioida. Avoin palautteen määrä yllätti, koska yli puolet vastaajista oli jättänyt avointa palautetta tapahtumasta.

Vastaajista 17 kertoo avoimessa palautteessaan tapahtuman olleen positiivinen, hauska tai hyvä. Kahdeksan vastaajaa kiittää tapahtumasta tai mahdollisuudesta päästä tapahtumaan osaksi. *"Oli hyvä tilaisuus.", "Kiitos mahdollisuudesta ja pitäkää lippu korkealla! Tosi hyvä rekry oli ja tunsin heti itsensä tervetulleeksi!", "Olen onnellinen, että pääsin mukaan. Hienosti järjestetty tilaisuus. Toivottavasti onnistutte löytämään upean tiimin! Kiitos.", "Koko homma on hoidettu oikein mallikkaasti. Tuo lämminhenkisyys oli aistittava koko tilaisuudesta. Tuli sellainen olo, että tiimiin on päästävää. Kiitos tästä kokemuksesta.", "Kaikki meni erittäin hyvin ja kaikki työntekijät oli erittäin mukavia.", "Kaikki tosiaankin toimi ihan moitteettomasti." ja "Oli hyvät tilat ja hyvin järjestetty tilaisuus. Mukavan erilainen tilaisuus mitä yleensä työhaastattelut."*

Kriittiset palautteen koskevat enimmäkseen haastattelun odottelu-aikaa ja kokemaansa kiireen tuntua sekä haastatteluajan lyhyttä. Vastaajat kokivat odotteluajan pitkäksi ja ehdotuksia tuli porrastetusta haastatteluajoista tai porukan jakamisesta esimerkiksi kahteen tai eri päiville. *"Suurin osa ajasta meni oman haastatteluajan odotteluksi. Jonkinlainen aika-aulujen porrastus olisi ollut hyvä.", "Jäi ehkä vähän fiilis, että on hirveä kiire, kun niin paljon ihmisiä paikalla ja haastatteluosuus kesti vain 5min myyntitehtävän päälle.", "Kaikkiaan kuitenkin mukava tapahtuma ja tuli firmasta hyvä fiilis." ja "Sai kyllä tosi kauan odottaa omaa vuoroa. Saisi olla enemmän haastattelijoita tai sitten eritellä väkeä eri päiville."*

Lisäksi avoimessa palautteessa kehitysehdotuksina tuli yhteisen tauon pitäminen, liian monen ihmisen kutsumisesta ja videohaastattelun hyödyntämisestä ensimmäisellä kieroksella. *"Mietin tänne tullessani ja nähdessäni miten paljon ihmisiä täällä on, että voisiko alkukarsinnan tehdä videohaastattelun avulla. Muutoin koin haastattelutilaisuuden hyvänä, ei valitettavaa." ja "Järjestetty kahvi ja/tai vessatauko olisi ollut hyvä."*

6 Pohdinta

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää, että kohdeyrityksen kannattaa jatkaa ryhmärekryointitapahtumien järjestämistä silloin, kun avoimia myyjän paikkoja on useita. Palaute tapahtumasta oli sen verran myönteistä, että parhaat hakijat varmasti saadaan rekrytoitua yrityskuvan samalla kirkastuessa ja näkyvyyden lisääntyessä. Tutkimuksen teoriaosuuden mukaan hyvä myyjä on rehellinen, innostunut, ystävällinen ja omaa hyvät kuuntelutaidot ja tunneälyn sekä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Kohdeyritys kartoittaa juuri näitä samoja ominaisuuksia haastatteluissaan työnhakijoista. Sen sijaan kohdeyritys jättää vähemmälle huomiolle haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa Otalan (2008, 50-51) yksilön osaamisteoriasta lähtöisin olevat verkostot, kontaktit ja kokemuksen. Yritys kokee, että kokemusta on hyvä olla jonkun verran, mutta heterogeeninen joukko myyjiä on paras vaihtoehto.

Ensimmäisen kierroksen haastattelujen muuttaminen yksilötilaisuuteen ryhmärekryointin sijasta ei ole järkevää, koska jos tarkoituksena on haastatella 100 hakijaa, niin yksilöhaastatteluina se veisi todella paljon aikaa ja ryhmärekryointin positiiviset puolet jäisivät saavuttamatta. Rekryointitapana kohdeyrityksellä on ilmoittelupohjainen menetelmä ja se on paras vaihtoehto myös tutkimuksen teorian mukaan silloin, kun halutaan paljon hakemuksia. Haastattelutapana käytettiin strukturoitua menetelmää, jotta eri haastattelijoiden tekemät haastattelut olisivat vertailukelpoisia ja haastattelijoiden olisi helpompi suoriutua valmiiksi mietityillä kysymyksillä.

Tapahtuman haastattelijat perehdytettiin 30 minuutin yhteisessä Skype-kokouksessa, jossa kerrottiin samalla, minkälaiseen tilaisuuteen he ovat tulossa. Monelle haastattelijalle tapahtuma oli ensimmäinen työhaastattelijan roolissa, joten jännitys ja epävarmuus näkyivät jonkin verran. Ennen ryhmärekryointitapahtuman alkua olisi ollut hyvä vielä kerrata haastatteliijoille, miten haastattelussa toimitaan ja mitä on tärkeä muistaa.

Aikaisemmin ryhmärekryointitapahtumaan ei hakijan ole tarvinnut ilmoittautua mitenkään. Kohdeyritys pyysi vain ilmoittamaan, jos ei pääse tulemaan paikalle. Yritys on ottanut käyttöön sovelluksen, jolla pystyy tekemään kyselyitä ja tapahtumia. Sovellusta kannattaa hyödyntää työnhakijoiden rekryointitapahtumaan ilmoittautumisessa. Tällöin saadaan varmempi osallistujamäärä ja pystytään paremmin varautumaan tapahtuman aikataulutukseen. Ilmoittautumisella on mahdollista myös kartoittaa työnhakijoita, jotka eivät ole syystä tai toisesta saaneet kutsua tapahtumaamme.

Asiakastilannelomakkeen käyttämistä kannattaa jatkaa. Sillä saadaan odotusajalle tekemistä ja se tukee henkilövalinnan tekoa. Rekrytoinnissa asiakastilannelomaketta huomioitiin päätöksen tukena vasta lopullisissa ja viimeisessä valintavaiheessa. Se kuitenkin olisi syytä huomioida jo aikaisemmin. Asiakastilannelomake tulee huomioida päätöksenteossa jo ryhmärekryointitapahtumasta jatkoon valittavien osalta.

Ryhmärekryointitapahtumasta kannattaa kerätä palaute välittömästi, eikä jättää palautteen keräämistä vasta koko rekryointiprosessin loppuun. Palautetta saatiin huomattavasti enemmän, kuin aiemmalla tavalla, jossa palaute kerättiin rekryointiprosessin päätyttyä.

Tulevissa rekryointitapahtumissa haastatteliijoille on syytä painottaa juuri ennen tilaisuutta sitä, että heidän vastuullaan on muistuttaa hakijoita palautteen antamisesta jokaisen haastattelun jälkeen. Tällöin palautteenantoprosentin on mahdollista nousta lähelle 100:aa, koska tutkimuksen ryhmärekryointitapahtumassa osa työnhakijoista varmasti yksinkertaisesti unohti antaa palautteen haastattelujännityksen purkautuessa.

Työnhakijat kokivat ryhmärekryointitilaisuuden positiivisena, he olivat tyytyväisiä ja tutustuivat toisiinsa. Aikaisemmissa kohdeyrityksen ryhmärekryointitilaisuuksissa tätä ei ole tapahtunut, vaan työnhakijat ovat lähinnä istuskelleet itsekseen hiljaa paikallaan.

Ryhmärekryointitapahtumassa houstilla on tärkeä rooli tilaisuudessa positiivisen ilmapiirin luomisessa. Työnhakijat kyselivät tapahtumassa paljon houstilta. Houst kertoi aktiivisesti kohdeyrityksestä ja esitti yrityksestä videoita. Tapahtumassa oli havaittavissa avointa keskustelua, mutta houstin roolia voisi myös kehittää. Housti voisi tarkkailla hakijoita ja etsiä niin sanottuja hyvän myyjän ominaisuuksia omaavia henkilöitä. Ryhmärekryointitapahtumassa housti on roolissa, josta hän pystyy havaitsemaan erityiset lahjakkuudet. Lisäksi houst voisi toimia haastatteluvuorojen jakajana. Tällöin hän kertoisi esimerkiksi seuraavat kolme haastateltavaa, ja oma haastatteluajankohta ei tulisi työnhakijoille yllättäen. Tämä myös nopeuttaisi haastatteluun siirtymistä, koska haastateltavat olisivat valmiudessa.

Työnhakijoiden näkökulmasta haastattelun odotusajat venyivät pitkiksi. Haastattelujen aikatauluttaminen on haasteellista. Ensimmäisen kierroksen haastattelulle on varattu 10 minuuttia hakijaa kohden. Kuitenkin joidenkin hakijoiden kohdalla haastattelu kestää lyhyemmän ajan, koska vastaukset ovat lyhyitä. Toisille taas 10 minuuttia ei riitä.

Rekrytointitapahtuman järjestelyissä kannattaa ottaa huomioon seuraavat asiat:

Potentiaalisiksi katsotut sisäiset hakijat tulee siirtää suoraan toiselle haastattelukierrokselle. Palautteissa toivottiin alkukarsintaa lisää, ja siten tapahtumaan kutsuttaisiin vähemmän hakijoita. Kohdeyrityksen olisi mahdollista karsia hakijoita esimerkiksi ennakkokyselyllä, joka perustuisi esimerkiksi hyvän myyjän profiiliin.

Palautteessa ehdotettiin haastatteluun kutsuttujen jakamista kahteen ja sitä kannattaa kokeilla. Alla on esitetty rekrytointipäivän aikataulu, jos työnhakijat jakaisi kahteen.

Taulukko 3. Esitys aikatausta

AIKA	TOIMINTA
klo 9.30-10.00	Tila kuntoon tapahtumaa varten
klo 10.00	Ensimmäinen ryhmä saapuu
klo 10.00-10.15	Yritysesittely
klo 10.15 ->	Yksilöhaastattelu, asiakastilannelomake ja palaute mobiililaitteella
klo 12.00	Ensimmäisen ryhmän tapahtuma päättyy viimeistään
klo 12.00-12.30	Tila kuntoon toista ryhmää varten
klo 12.30	Haastattelijoiden ruokailu
klo 13.00	Toinen ryhmä saapuu
klo 13.00-13.15	Yritysesittely
klo 13.15 ->	Yksilöhaastattelu, asiakastilannelomake ja palaute mobiililaitteella
klo 15.00	Toisen ryhmän tapahtuma päättyy viimeistään

Rekrytointitapahtumassa tulee olla riittävästi taukoja, jotta hakijat pysyvät virkeinä päivän ajan. Tapahtumassa voisi olla erillinen taukotila, jossa olisi kahvia ja virvokkeita. Ne työnhakijat, joiden nimi on huudettu tauon aikana, tulisi sanoa hetken päästä uudestaan, jotteivät tauolla olleet joudu odottamaan tapahtuman loppuun asti haastatteluun, vaikka heidän nimensä olisi sanottu jo aikaisemmin.

Haastattelijoiden perehdytystä Skypessä kannattaa jatkaa, mutta kertaamalla tärkeät seikat vielä ennen tapahtumaa paikan päällä, saadaan tapahtumasta entistä jouhevampi.

Seuraavat seikat tulisi kerrata:

- Kätellään hakijan kanssa ennen haastattelua.
- Jutustellaan hakijan kanssa käveltyessä haastattelupisteelle.
- Ei johdatella hakijan vastauksia.
- Myyntitestissä haastattelijan toiminta.
- Kirjataan hakijasta ylös mahdollisimman paljon haastattelun aikana.
- Muistutetaan hakijaa haastattelun jälkeen asiakastilannelomakkeesta ja palautelinkistä.
- Saatetaan haastateltava takaisin yhteiseen tilaan.
- Aikataulussa pysyminen.

Tapahtumaan tarvitaan tila, jossa on mahdollisuus yhteiselle yritysesitykselle, odottelulle ja yksilöhaastattelupisteitä yhteisen tilan ulkopuolella. Tilat tulee tarkastaa ennen tapahtumaa ja arvioida niiden soveltuvuutta ryhmärekrytointiin. Jos tilaan tutustutaan etukäteen, saatetaan välttää turhien kalusteiden vuokrauskustannuksilta. Tilaan tutustumisessa on syytä huomioida, ettei rekrytointitapahtuma välttämättä ole samalla paikkakunnalla, kuin tapahtuman rekrytointia järjestävän henkilöstöhallinnon työpiste. Tällöin kannattaa punnita, mistä syntyy pienin kustannus; matkustaa tapahtumapaikalle tarkastamaan, lähettää lähimyymälän esimies käymään paikalla vai maksaa kalusteista, joita ilmankin saattaisi pärjätä. Edellä mainituilla kehitysesityksillä ryhmärekrytointitapahtumista saadaan jouhevia ja työnhakijoiden kannalta sujuvia sekä saadaan parhaat hakijat valittua.

Tutkimuksen luotettavuus ilmenee tutkimusaineiston kattavuudella, koska vastauksia saatiin riittävästi. Toisaalta odotin saavani vastauksia noin 70 kappaletta, koska tapahtumaan osallistui sen verran työnhakijoita. Olisi voinut kuvitella, että hakijat keskustelisivat keskenään palautetta antaessaan. Tällaista ei kuitenkaan tapahtunut, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Palautteisiin, jotka kerätään nimettöminä, vastaajat haluavat ja uskaltavat vastata todenmukaisesti, koska henkilöllisyys ei voi paljastua ja siten vaikuttaa tässä tapauksessa esimerkiksi työnsaantiin. Toisaalta työnhakutilanteessa palautteenantajat saattavat alitajuisesti antaa positiivisempaa palautetta, koska he eivät välttämättä muista palautteen olevan nimetöntä. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös vastaajien tuoreessa muistissa oleva kokemus, jonka pohjalta palauteet annettiin. Palautteeseen vastaajat edustavat ovat työnhakijoita, joiden ajatuksista ollaan kiinnostuneita ja joilta toivotaan kehitysehdotuksia.

Kysely oli onnistuttu luomaan arkikielelle eikä riskiä kysymysten väärinymmärrykselle ole. Annettuja vastausvaihtoehtoja oli vähän, mutta asteikko oli toimiva tässä palautekyselyssä.

Tutkimuksen havaintojen luotettavuus pohjautuu siihen, että yksi havainnoija oli koko ajan tilauudessa havainnoimassa. Lisäksi toinen havainnoija havainnoi myös jonkin verran yhteisen ison tilan ulkoisia tapahtumia, kuten haastatteluihin siirtymistä ja haastattelujen ilmapiriä.

Käyttämäni lähteet ovat monipuolista rekrytointiin ja myyntityöhön liittyvää kirjallisuutta. Käytin lähteinä myös rekrytointia harjoittavien yritysten nettisivuja, koska ne ovat alan asiantuntijoiden laatimia. Rekrytointiin liittyvä kirjallisuus usein pohjautuu yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin ja kokemukseen, mutta käyttämässäni kirjallisuudessa mielipiteet oli lähes aina perusteltu. Hyödyntämäni rekrytointikirjallisuutta ei ole tehty varsinaisesti populaäreiksi bestsellereiksi, vaan informatiiviseksi ammattikirjallisuudeksi, joka myös tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Ryhmärekryointitapahtuman järjestäminen oli ensimmäinen kosketukseni rekrytoinnin toteuttamiseen ja sen järjestäminen oli mielenkiintoista. Tulevaisuutta ajatellen uskon tästä rekryointikokemuksesta olevan paljon hyötyä minulle, koska omat tiedot ja taidot kehittyvät. Ennen tapahtumaa en osannut ajatella, miten paljon erilaisia asioita tulee huomioida tapahtumaa järjestettäessä.

Opinnäytetyöprosessin alussa rajasin aiheeni nimenomaan haastattelujen ensimmäiseen vaiheeseen, koska koin koko rekryointiprosessin kehittämisen olevan liian laaja aihekokonaisuus. Lisäksi arvelin, että kykenen tuomaan omat kokemukseni paremmin esiin keskittymällä haastattelujen ensimmäiseen vaiheeseen. Uskon, että perehtymisellä rajattuun osaan huolellisesti on enemmän merkitystä kohdeyritykselle, kuin laajalla ja pintapuolisella.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö palveli tarkoitustaan. Aikataulullisesti opinnäytetyö toteutettiin työnteon ohella. Toteutin opinnäytetyön tutkimusosan ollessani HR-harjoittelija. Viikkoaikataulutin tekemiseni aiheiden pohjalta, mutta huomasini prosessin edetessä, että minun on vaikea pysyä aihekohtaisessa suunnitelmassa viikkojen edetessä. Koin itselleni sopivammaksi rajata aiheet päiväkohtaisiksi tehtäviksi, koska viikkokohtaisessa aikatauluttamisessa huomasin pomppivani aiheesta toiseen.

Haasteellisuutta opinnäytetyöprosessiin tuo se, että tein ensimmäisenä tutkimusosion hataran teoriaan perehtymisen pohjalta. Loppujen lopuksi olen tyytyväinen siihen, kuinka tutkimustani tukeva teoria ja toiminta kyettiin liittämään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Kyselyni sai riittävästi vastauksia, ja kykenin analysoimaan tulokset johdonmukaisesti sekä antamaan konkreettiset kehitysehdotukset kohdeyritykselleni. Uskon kohdeyritykseni hyödyntävän tuloksia ja kokeilevan eri vaihtoehtoja.

Yhteistyö kohdeyritykseni kanssa on ollut tiivistä, koska olen työskennellyt opinnäytetyöprosessin aikana ensin HR-harjoittelijana ja myöhemmin HR-assistenttina kohdeyrityksessä. Olen ollut positiivisesti yllättynyt, kuinka myönteisesti kohdeyritykseni on suhtautunut kaikkiin esittämiini ajatuksiini opinnäytetyönaiheesta, prosessista ja aikataulutuksesta. Opinnäytetyöprosessin alussa ja lopussa keskustelimme paljon harjoitteluohjaajani kanssa siitä, mitä opinnäytetyöni tulee sisältämään. Toisaalta tein paljon itsenäisiä päätöksiä, koska halusin oman kädenjälkeni näkyvän lopputuloksessa.

Aihetta voisi jatkossa tutkia selvittämällä saadaanko ryhmärekryointitapahtumassa valittua parhaat työntekijät vai pitäisikö rekrytoinnin olla aina yksittäistä. Toisaalta jatkotutkimusta voisi myös tehdä selvittämällä, eroaako ryhmärekryointiin osallistuneiden työnhakijoiden yrityskuva yksittäin rekrytoitujen kanssa.

Lähteet

- Academic Work. 2018. Edessä kompetenssipohjainen työhaastattelu? Näin valmistaudut! Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/blogi/vinkit-kompetenssipohjaiseen-haastatteluun>. Luettu: 2.3.2018.
- Brown, J.N. 2011. The complete guide to recruitment: a step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people. Kogan Page. London.
- Bruun, N. & Koskull, Av. 2012. Työoikeuden perusteet, 2. Talentum. Helsinki.
- Doyle, A. 2018. Get Some Great Phone Interview Tips to Make the Best Impression. Luettavissa: <https://www.thebalancecareers.com/how-to-ace-a-phone-interview-2058579>. Luettu: 20.4.2018.
- Duunitori. 2018a. Suorahaku. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/suorahaku/>. Luettu: 2.3.2018.
- Duunitori. 2015b. 30 hyödyllistä työhaastattelukysymystä. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohaastattelukysymykset/>. Luettu: 20.5.2018.
- Elo, E. 2018. ”Jännittäminen on positiivista!” - yrittäjän neljä vinkkiä nuorelle työhaastatteluun. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/jannittaminen-on-positiivista---yrittajan-nelja-vinkkia-nuorelle-tyohaastatteluun/mpgwRLC7>. Luettu: 10.3.2018.
- Empore Oy 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. Luettavissa: <http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu: 13.1.2018.
- Eskola, H. 2013. 10 syytä: Näiden vuoksi myynti ei etene. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/10-syyta-naiden-vuoksi-myynti-ei-etene/QxTjvjC3>. Luettu: 25.4.2018.
- Helin, P. 2011. Minä – myyjä. Tietosykli. Helsinki.
- Hirvisaari, E. 2011. Sairaanhoidtajien kesärekrytointikampanjan kehittäminen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Haaga-Helia. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31485/korjattu_lopullinen_ont_hirvisaari_elsa.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 1.5.2018.
- Huhta, H. 2012. Suomen työlainsäädäntö 60 minuutissa. Edita. Helsinki.
- Hyppölä, V. 2016. Rekrytointiopas henkilöstöhallinnan tueksi. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Haaga-Helia. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107836/Opinnaytetyo_Vilppu%20Hyppola.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 1.5.2018.
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja. Docendo. Jyväskylä.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson. Harlow.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas, näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kauppa liitto. 2017. Palkkaus ja työajat. Luettavissa: http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/ura_kaupassa/palkkaus_ja_tyoeajat. Luettu: 4.4.2018.
- Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Yrityskirjat. Helsinki.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Edita. Helsinki.

- Koskinen, S. Nieminen, K. & Valkonen, M. 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. WSOYpro. Helsinki.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat. Helsinki.
- Lidl 2018. Myymäläpäällikkö. Luettavissa: <https://tyopaikat.lidl.fi/fi/1918.htm>. Luettavissa: 4.4.2018.
- Maliranta, P. 2017. Mikä on myynnin ja myyjän tulevaisuus? Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset. Luettavissa: <https://www.mma.fi/blogi/mika-myyntin-ja-myyjan-tulevaisuus>. Luettu: 5.4.2018.
- Moilanen, J. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Talentum Helsinki.
- Monster. 2018. Työhaastattelun rakenne. Luettavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/tyohaastatteluun-rakenne.aspx>. Luettu: 3.5.2018.
- Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset 2016. Miksi Suomessa ei arvosteta myyntityötä? Luettavissa: <https://www.mma.fi/miksi-suomessa-ei-arvosteta-myyntityota>. Luettu: 20.4.2018.
- Niitamo, P. 2001. Työhaastattelu: henkilöarviointi työhönottossa ja työuralla. Edita. Helsinki.
- Oikotie. 2018. 10 syytä miksi myynti ei suju. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/tyokyopeli-blogi/10-syyta-miksi-myynti-ei-suju>. Luettu: 2.4.2018.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Paanetoja, J. & Tikkanen, H. 2016. Osa-aikatyön juridiikka. Talentum Pro. Helsinki.
- Pelkonen, L. 2017. Hostel Emännän rekrytoinnin kehittäminen Leo Clean Oy:ssä. Ammatikorkeakoulun opinnäytetyö. Haaga-Helia. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134375/Opinnaytetyo%20Laura%20Pelkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 1.5.2018.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Infor. Helsinki.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän - myy paremmin. WSOYpro. Helsinki.
- Rummukainen, T. & Huhtala, T. 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet & tositarinoita. Yrityskirjat. Helsinki.
- Saarinen, M. 2015. Työsuhteen pelisäännöt. Talentum Pro. Helsinki.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyyliillä. Kauppakamari. Helsinki.
- Salmi, S. 2018. HS kysyi työnantajilta, mitä uusilta työntekijöiltä oikeasti vaaditaan – Esiin nousivat omien rajojen tunnistaminen, kyky saada suu auki sekä yksi aivan ehdoton vaatimus. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000005606784.html?share=08112df606a16ed14708075e1ecf4628>. Luettu: 5.5.2018.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Stewart, C.J. & Cash, W.B. 2014. Interviewing: principles and practices. McGraw Hill Education. New York.
- TE-Palvelut. 2018. Tee vaikutus työhaastattelussa. Luettavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/loyda_toita/vinkkeja_tyonhakuun/tee_vaikutus_tyohaastattelussa/index.html. Luettu: 29.3.2018.

Theseus. Rekrytointi. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/discover?query=rekrytointi>. Luettu: 28.3.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos edn. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työsuojelu. 2016. Vuokratyö. Luettavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokraty>. Luettu: 30.2.2018.

Vahtio, E. 2007a. Pestaa paras: rekrytinnin opas esimiehelle. Edita. Helsinki.

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

Vilka, H. 2007. *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi. Helsinki.

Vuorio, P. 2015. Myynnin kultainen kirja: aktiiviseen henkilökohtaiseen myyntiin. Power Competence. Tampere.

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

Liitteet

Liite 1. Palautekysely

Palautekysely: Rekrytointitilaisuus 16.2.

Kiitos, kun osallistut rekrytointikyselyymme. Palautteesi auttaa meitä **tehostamaan** kehittämään rekrytointiamme. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 5-10 minuuttia. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Vastaaat kyselyyn nimettömänä, mutta järjestelmä tarvitsee sähköpostiosoitteesi mahdollista muistutusviestin lähettämistä varten. Järjestelmä ei näytä tallennettuja vastauksia ja sähköpostiosoitteita kyselyn laatijalle. Lue tästä lisää alta.



1) * Saitko tarpeeksi tietoa yritysesittelystä? (Powerpoint-esitys)

- Kyllä
- En, mitä olisit kaivannut lisää?

2) * Mitä mieltä olet Powerpoint esityksen visuaalisuudesta (Kuvat ja videot)?



3) * Kysyimmekö haastattelussa mielestäsi oleelliset kysymykset?

- Kyllä
- Ei, mitä olisit kaivannut?

4) * Miten koit myyntitestin?

5) * Miten koit asiakastilanne-kysymyslomakkeen?

0/4000



6) * Kuinka tyytyväinen olit?

	Hyvä	Tyydyttävä	Huono
Rekrytointitilaisuuteen kokonaisuutena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastattelijaasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7) * Miten olisi kannattanut toimia?



8) Avoin palaute

0/4000

Lähetä

Liite 2. Asiakastilannelomake

16.2.2018

Vastaus max. kolme virkettä.

Nimi: _____

1. Olet kassalla ja asiakkaan juuri ostama lasipurkki putoaa lattialle ja rikkoutuu. Samaan aikaan rouva vieressä tarvitsisi apua loisteputken valinnassa. Miten toimit?

2. Olet yksin kassalla kassavuorossa. Asiakas on juuri maksamassa ostokseen, kun kassalla oleva myymäläpuhelin soi. Samaan aikaan sivusta tulee toinen asiakas kesken maksutilanteen ja valittelee eilen ostetun sähkövatkaimen olevan rikki. Miten toimit? Perustele miksi.

3. Olet myymälässä ja et tahdo saada asiakkaan puheesta selvää. Epäselväksi jää, oliko kyseessä edes suomen kieli. Miten toimit?

4. Asiakas haluaa palauttaa työkaverillesi rikkimenneen kahvinkeitin ja on kovin vihainen, kun aamukahvit jäivät nyt sitten juomatta. Asiakkaan ääni voimistuu ja huomaat työkaverisi vilkuilevan sinua. Miten toimit?

5. Työkaverillasi on selkeästi huono päivä. Miten toimit?
