



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN MYYNNIN TEHTÄVIIN

Case Myynnintuottajat Group

TEKIJÄ/T: Leevi Rantalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Leevi Rantalainen	
Työn nimi Rekrytointiprosessin kehittäminen myynnin tehtäviin	
Päiväys	08.05.2019
Sivumäärä/Liitteet	40
Ohjaaja(t) Pia Viklund, Timo Salopelto	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Myyntintuottajat Group	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli rekrytointiprosessin kehittäminen myynnin tehtäviin. Työ on tehty Myyntintuottajat Group:lle, joka on kuopiolainen rekrytointi- ja myyntivalmennusyritys. Työn tarkoituksena oli tunnistaa Myyntintuottajien nykyisen rekrytointiprosessin epäkohdat ja löytää näihin toimivat kehitysehdotukset, jotta rekrytointiprosessi on kaikkien rekrytoinnin osapuolien kannalta toimiva, tehokas ja läpinäkyvä.</p> <p>Toisena asiana tutkittiin mahdollisuuksia myyjien valmiuksien kartoittamiseen rekrytointivaiheessa Myyntintuottajien toimesta, sillä monella työnantajalla on huoli uusien myyjien valmiuksista tuloksen tekemiseen. Tavoitteena oli ymmärtää, miten voitaisiin ottaa paremmin huomioon myyntitehtäviin hakevien ennakkoluulot ja käsitykset tuloksen tekemisestä rekrytointiprosessin aikana.</p> <p>Myyntintuottajat tekevät pääsääntöisesti myynnin suorahakua ja sen vuoksi työssä keskityttiin käsittelemään suorahaun rekrytointiprosessia myyntipositivoiden näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä oli itse yrityksen rekrytointikonsultti ja sen myötä mielipiteitä ja näkemyksiä oli esitetty hyvin yksityiskohtaisista toimintatavoista. Opinnäytetyössä on laadittu prosessikuvaus, jonka avulla voidaan havainnollistaa muille osapuolille prosessin vaiheet ja eteneminen.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin empiiristä eli kokemuspohjaista tutkimusta. Aineisto työhön saatiin haastatteleamalla myynnistä kiinnostuneita ja myyntiä tekeviä henkilöitä sekä myyntialan työnantajia. Aineistoa saatiin myös koko opinnäytetyöprojektin ajan päivittäisten keskustelujen kautta palautteena työnhakijoilta. Haastattelujen perusteella huomattiin, että Myyntintuottajien aktiivinen toiminta työnhakijoiden suuntaan sai hyvää palautetta. Suurimmat kehityskohteet rekrytointiprosessissa liittyivät Myyntintuottajien omaan työskentelyyn, joka ei näkynyt muille osapuolille.</p> <p>Työn tuloksena tulleita konkreettisia kehitysehdotuksia on käytetty Myyntintuottajien rekrytointiprosessin kehittämiseen ja osa niistä on otettu käyttöön opinnäytetyön teon aikana.</p>	
Avainsanat Rekrytointiprosessi, suorahaku, työnhaku, työnantajamielikuva, hakijakokemus, myyntityö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Leevi Rantalainen			
Title of Thesis Development of the recruitment process for sales positions			
Date	08.05.2019	Pages/Appendices	40
Supervisor(s) Pia Viklund, Timo Salopelto			
Client Organisation /Partners Myynnintuottajat Group			
<p>Abstract</p> <p>The theme of the thesis project was the development of the recruitment process for sales positions. The research was executed for Myynnintuottajat Group, which is a recruitment and sales coaching company. Myynnintuottajat Group is located in the city of Kuopio. The primary purpose of thesis was to recognize possible flaws of the present recruitment process and to find out appropriate development proposals. The aim of thesis was to render the recruitment process well functioning, effective and transparent for everyone participating in the process.</p> <p>Secondly, the research explored the possibilities of how the commissioner Myynnintuottajat could investigate salespeople's skills and capabilities already during the recruitment process, as many companies worry about new sales personnel's lack of the aforementioned qualities. Thus, the study also aimed to understand how Myynnintuottajat could better detect the job applicant's prejudices towards and assumptions of sales work.</p> <p>Myynnintuottajat does headhunting for sales positions and due to this, the thesis focused on the development of the headhunting-related recruitment process from the viewpoint of sales positions. The author of the thesis was himself a recruitment consultant with Myynnintuottajat Group, and accordingly, the thesis contains opinions, views and very detailed descriptions of the operation models employed. For the research purposes, a process chart was drawn up to exemplify the process stages and its progression for both employers and employees.</p> <p>The research method was an empirical study. Data were obtained by interviewing salespeople, persons interested in sales positions as well as sales directors of various sales companies. Research material was also collected from the work-related conversations with Myynnintuottajat and via the feedback received from the applicants during job interviews. The interview analysis results indicated that the active work by Myynnintuottajat towards the applicants was highly appreciated. The biggest flaws of the recruitment process were identified pertaining to workers' daily routines and electronic tools. These flaws, however, did not show up to other stake-holders.</p> <p>The concrete results of this thesis have been utilized in the development of the recruitment process and some of them were already implemented during the thesis project.</p>			
<p>Keywords Recruitment process, headhunt, job search, employer image, applicant experience, sales work</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	MYNNINTUOTTAJAT GROUP.....	6
2.1	Kehitystyön yleiset lähtökohdat.....	6
2.2	Työn merkitys Myynnintuottajille.....	7
2.3	Lyhenteet ja määritelmät.....	7
2.4	Yhteistyökumppanit ja tekijänoikeuksien haltijat tai muut tahot	8
2.5	Tausta-aineistot.....	8
3	REKRYTOINTIALA.....	9
3.1	Rekrytoinnin viimeisimmät trendit	9
3.2	Myynnin rekrytoinnin tulevaisuus	10
4	PROSESSIT	12
4.1	Prosessien kehittäminen	12
4.2	Prosessikuvauksen rakentaminen	13
5	REKRYTOINTIPROSESSI	14
5.1	Myynnintuottajien rekrytointiprosessin nykytila	14
5.2	Rekrytoinnin haasteet	15
5.3	Prosessikuvauksen merkitys yritykselle	18
5.4	Eettisyys ja lainsäädäntö	21
6	AINEISTON KERÄÄMINEN JA TYÖN TOTEUTUS.....	22
6.1	Tutkimusmenetelmät	22
6.2	Haastattelut.....	22
6.2.1	Työnantajan näkökulma	24
6.2.2	Työnhakijan näkökulma	25
6.3	Myyntityön tulevaisuus	26
7	AINEISTON TULKINTA.....	28
7.1	Miten rekrytointiprosessista saadaan toimiva, tehokas ja läpinäkyvä?	28
7.2	Miksi uusi myyjä ei myy?	30
8	KEHITYSEHDOTUKSET.....	31
9	YHTEENVETO.....	34
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	36
	LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	40

1 JOHDANTO

Monella yrityksellä on haasteita löytää hyvät työntekijät myynnin tehtäviin. Rekrytointi vie monelta yritykseltä paljon aikaa ja rahaa, ja välttämättä monen tuhannen euron panostukseen ei tuota tulosta rekrytoinnin suhteen. Myyjistä on kova pula ja hyvät myyjät valitsevat nykypäivänä työnantajan eikä päinvastoin. Selaillessa eri työpaikkasivustoja huomaa nopeasti, että myyjiä etsitään monille aloille erilaisiin toimenkuvuihin. Kilpailu hyvistä myyjistä on koventunut entisestään. Työnhaku ja rekrytointiala ovat murroksessa ja varsinkin myyjien rekrytointi on haastavaa. (Myyntituottajat 2018 a.)

Tämä opinnäytetyö on tehty kuopiolaiselle Myyntituottajat Group:lle. Opinnäytetyön tekijä toimi Myyntituottajat Group:n rekrytointikonsulttina, joten tekijällä oli kokemusta organisaatiosta ja rekrytointialalta. Tarkoituksena on selkeyttää ja kehittää yrityksen rekrytointityötä. Tutkimus keskittyy löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: "Miten Myyntituottajien rekrytointiprosessista saadaan mahdollisimman toimiva, ketterä ja läpinäkyvä kaikkien osapuolien kannalta?" ja "miten Myyntituottajien tulisi varmistaa myyjäehdokkaiden valmiudet tuloksen tekemiseen rekrytointiprosessin aikana?".

Kyseessä oli kehittämistyö, jonka tavoitteena oli tunnistaa Myyntituottajien nykyiset toimintatavat, kehittää toimintaa ja tehdä siitä prosessikuvaus kehitysehdotuksineen. Lopputuloksena oli tarkoitus rakentaa selkeä ja läpinäkyvä rekrytointimalli myyntitehtäviin sopivaksi. Prosessikuvaus muodostuu myynnin tehtäviä silmällä pitäen, sillä valtaosa suorahauista kohdistuu myynnin tehtäviin. Prosessikuvaus edesauttaa Myyntituottajia pääsemään siihen tavoitteeseen, että rekrytointiprosessi olisi onnistunut yrityksen, työnhakijan ja rekrytoijan näkökulmasta.

2 MYNNINTUOTTAJAT GROUP

Työn tilaaja Myynnintuottajat Group on 2016 perustettu asiantuntijayritys, jonka pääliiketoiminta-alueet ovat rekryointipalvelu, tarinatuvat ja tehokkuusvalmennukset yrityksille. Myynnintuottajat tekevät yhteistyötä useiden myyntiä tekevien organisaatioiden kanssa. Myynnintuottajat haluavat olla se kumppani, joka säästää yrityksen aikaa ja rahaa löytämällä avoimiin tehtäviin hyvät työntekijät ja auttamalla yritystä saamaan kaikki tehot irti nykyisestä ”koneistosta”. Tämä mahdollistaa asiakasyritysten kasvun ja kehityksen sekä samalla mahdollistaa Myynnintuottajille muiden palvelujen tarjoamisen. Myynnintuottajat auttavat yrityksiä löytämään myyntitiimin solmukohdat ja pullonkaulat, jotta tiimi pystyy suoriutumaan halutulla tavalla.

Myynnintuottajilla on liikesalaisuuksia ja lukuja, joita en voi työssäni käsitellä, mutta yrityksen rekrytoinneista tarkastellessa puhutaan noin sadan rekrytoinnin vuosittaisesta määrästä. Tämä tarkoittaa useamman sadan tuhannen liikevaihtoa vuositasolla. Sen vuoksi prosessin optimointi on keskeinen asia, jotta edellä mainittuun määrään rekrytointeja pystytään pääsemään. Uusien järjestelmien ja työkalujen pilotointi sekä käyttöönotto on merkittävä tekijä nopeasti kasvavalle Myynnintuottajat Groupille. Myynnintuottajat Groupin liikevaihto vuonna 2018 oli noin 150 000€ ja vuoden 2019 tavoitteeksi asetettiin huomattava liikevaihdon kasvu.

Kasvuyrityksen prosessien kehittäminen on todella suuri asia, jotta onnistuneen myyntityön tuomat projektit pystytään viemään asetetussa aikataulussa onnistuneesti läpi. Tavoitteisiin ei pystytä pääsemään, jos prosessien läpiviennissä tulee ongelmia. Prosessi ei ole prosessi, jos sitä ei pystytä toistamaan uudelleen ja uudelleen. Jos näin kävisi, satojen tuhansien liikevaihto jäisi saavuttamatta.

2.1 Kehitystyön yleiset lähtökohdat

Myynnintuottajat on kasvanut vuoden aikana yhden miehen yrityksestä kolme työntekijää työllistäväksi asiantuntijayritykseksi. Kasvu ja liiketoiminnan nopea kehitys on aiheuttanut sen, etteivät prosessit ole kehittyneet samassa tahdissa ja päivittäisessä tekemisessä on vähintään hienosäädön varaa. Rekryointikonsulttina olen ollut alusta lähtien mukana viemässä liiketoimintaa ja rekryointia haluttuun suuntaan ja perehdyttämässä uudet tekijät rekryointiprosessiin sisälle, joten olen ollut aitiopaikalla seuraamassa Myynnintuottajien rekryointiprosessia ja tunnen sen nykyiset hyvät ja kehitettävät yksityiskohdat.

Työn perusteella rakennettava prosessikuvaus tulee antamaan raamit Myynnintuottajien modernille rekryointiprosessille ja lisäksi olemalla läpinäkyvä sidosryhmille päin. Esimerkiksi prosessin vaiheiden, aikataulun ja viestinnän osalta halutaan tunnistaa kehitettävät asiat ja löytää niihin sopivat ja realistiset toimintamallit Myynnintuottajille. Työssä oli otettava huomioon, asiat mitkä liittyivät yrityksen arkaluontoisiin tietoihin, kuten liikesalaisuuksiin ja anonymiteetteihin. Työssä ei voitu käsitellä

Myynnintuottajien liikesalaisuuksia eikä hakijoita siten, että heidät voitaisiin tunnistaa aineiston pohjalta.

2.2 Työn merkitys Myynnintuottajille

Työn toteutus ja lopputuotos ovat Myynnintuottajille tärkeitä osia pitkäjänteisessä kehitystyössä kohti yrityksen visiota. Moderni rekrytointiprosessi on työkalu, jota voidaan käyttää myynnin rekrytoinneissa sekä soveltaa tarvittaessa myös muille ihmisläheisille aloille. Työtä voidaan myös hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Avoimella ja läpinäkyvällä prosessikuvauksella on myös merkitystä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoon ja sitä kautta lisämyyntiin. Suunniteltu prosessikuvaus antaa raamit ja selkeyden nykyiselle prosessille ja antaa hyvät lähtökohdat sen kehittämiseen työssänne ilmenneille kohdille.

2.3 Lyhenteet ja määritelmät

B2b; Business to business, yritysten välinen kaupankäynti.

Diginatiivi; Henkilö, joka on kasvanut tietotekniikan parissa ja käyttänyt sitä koko ikänsä.

GDPR-asetus; General Data Protection Regulation, yleinen tietosuoja-asetus.

Hakijakokemus; on vaikutelma tai kokemus, mikä työnhakijalle jää rekrytoivan tahon tai yrityksen toiminnasta rekrytointiprosessin osalta.

Henkilö X; haastateltu työnhakijan näkökulmaa varten.

Kandidaatti, hakija; työnhakija

Milleniaalit eli Y-sukupolvi; 1980-luvun alkupuolen ja 1990-luvun puolivälin aikavälillä syntyneet henkilöt.

Myynnintuottajat; Myynnintuottajat Group, opinnäytetyön tilaaja.

Rekrytointi, rekry; uuden henkilöstön hankinta.

Rekrytointiprosessi, rekryprosessi; tapahtumasarja, jonka tavoitteena on uusi palkattu työntekijä.

ROI; Return on Investment, sijoitetun pääoman tuotto prosentti.

Suorahaku, headhunting; Sopivan henkilön etsiminen avoimeen tehtävään ilman, että tehtävästä on välttämättä ilmoitettu missään.

Työnantajamielikuva; vaikutelma, joka henkilölle syntyy työnhaussa yrityksestä. Voi olla positiivinen, negatiivinen tai neutraali.

Työnantaja 1 ja 2; haastateltu työnantajan näkökulmaa varten.

WOPI; Work Personality Inventory, Työtyylikysely, henkilöarviointi,

Z-sukupolvi; 1990-luvun puolivälin ja 2000-luvun aikavälillä syntyneet henkilöt.

2.4 Yhteistyökumppanit ja tekijänoikeuksien haltijat tai muut tahot

Heiskanen, Mikko. Toimitusjohtaja. Myynnintuottajat Group. Kuopio.

2.5 Tausta-aineistot

Myynnintuottajat Group kotisivut: <https://myynnintuottajat.fi/> .

3 REKRYTOINTIALA

Työmarkkinat ja työnhaku ovat muuttuneet viime vuosina, sillä suurin osa avoimista työtehtävistä ei tule avoimeen hakuun. Sitran mukaan Suomessa oli vuonna 2016 ” jopa 360 000 täyttämätöntä työpaikkaa, joista 270 000 on piilotyöpaikkoja.” (Nieminen 2019.) Uudelleen kouluttautuminen ja osaamisen jatkuva kehittäminen ovat arkipäivää työnhakijoille. Motivoituneet ja ammattitaitoiset tuloksetkijät eivät viihdy kauan vapailla markkinoilla, ja he tietävät myös oman osaamisensa arvotuksen ja hinnan. Yritysten on erittäin haastavaa löytää potentiaalisia hakijoita ja saada nämä henkilöt kiinnostumaan sen tarjoamista työtehtävistä. Rekrytoinnin luulisi olevan helppoa, kun työttömiä on paljon ja aktiivimalli painostaa heitä hakemaan töitä. Asia ei ole kuitenkaan näin yksinkertainen, sillä kilpailu on kovaa ja ihmiset ovat todella valikoivia työtehtävien suhteen. (Kajjala 2016, 1.1).

Rekrytointialalla työskentelee nykyisin jo huomattava määrä ihmisiä, sillä alan yrityksiä on tullut markkinoille lukuisia. Tämä on tuonut kilpailua ja pakottanut yrityksiä kehittämään toimintaansa. Duunitorin mukaan suoramarkkinan arvo oli Suomessa vuonna 2017 yhteensä 74,4 miljoonaa euroa ja kasvua edellisvuoteen verrattuna lähes 15%. (Duunitori 2018 b.) Kyseenalaista rekrytointitoimintaa tehneiden yritysten vuoksi muut alan yritykset ovat kohdanneet ennakkoluuloja ja -oletuksia rekrytoinnin ulkoistamisen suhteen. Vuonna 2018 järjestettiin ensimmäinen Rekrygaala, jossa alan ammattilaiset kokoontuivat ja ottivat keskusteluun rekrytoinnin yhteiset pelisäännöt. Tästä lähti liikkeelle Paremmat rekrytoinnin puolesta -hanke, joka on luonut raamit läpinäkyvään ja rehelliseen rekrytointiin. Myynnintuottajat ovat mukana tässä hankkeessa ja sitoutunut noudattamaan näitä pelisääntöjä.

3.1 Rekrytoinnin viimeisimmät trendit

Rekrytointialan trendeinä ovat olleet pitkään digitaalisuus ja uudet työnhakukanavat, kuten Facebook ja LinkedIn (Nieminen 2019). Nyt uusimpana trendinä ovat tekoälyn lisääntyminen rekrytoinnissa sekä työnantajakuvan rakentaminen (Kuva 1). Työvoimapulan vuoksi halutaan tavoittaa myös passiiviset työnhakijat ja siihen halutaan löytää uusia tapoja. Esimerkiksi erilaisia mobiilisovelluksia on tullut markkinoille ja työnhakijoiden käytettäväksi viimeisen parin vuoden aikana. (Duunitori 2018 a.) Mobiilisovelluksien viehättävyys on niiden helppoudessa, sillä niitä voidaan käyttää missä tahansa älypuhelimilla ja keskustelu haluamansa työnantajan kanssa on mutkatonta. Riippuen sovelluksesta työnhakija voi olla anonymisti tai omalla nimellään luoden rekrytoijia houkuttelevan profiilin. Tähän mennessä oman käyttökokemuksen perusteella sovellusten ongelma piilee työtehtävien ja työnhakijoiden niukassa tarjonnassa. Työnhakijoita ei kiinnosta käyttää sovellusta, koska siellä ei ole tarpeeksi heitä kiinnostavia tehtäviä tai tehtävät eivät ole samassa kaupungissa. Kun työntekijät eivät käytä sovelluksia, työnantajat eivät halua maksaa turhasta palveluntarjoajalle, koska sovelluksella ei ole tarpeeksi käyttäjiä.

Myynnintuottajilla tärkeimmät kanavat, joista kandidaatit löydetään, ovat valtakunnallinen cv-pankki, työmarkkinatori sekä LinkedIn. Myynnintuottajat aktivoivat omalta osaltaan passiivisia työnhakijoita, sillä kaikkiin potentiaalsiin henkilöihin otetaan yhteyttä, eikä odoteta pelkästään työhakemuksia. Myös sisällön tuotannon perusteella tavoitetaan potentiaalisia ehdokkaita avoimiin myynnin tehtäviin. Myynnintuottajat ymmärtävät työnantajamielikuvan eli brändin vaikutukset. Yrityksen ollessa tuntematon työnhakijalle, pitää työtehtävä ja -paikka myydä hakijalle eikä pelkästään vain esitellä sitä. (Heiskanen 2019. LinkedIn). Myös Kaijala (2016, 2.3) kirjoittaa, että "huippukykyjen rekrytointi on ratkaisumyyntiä parhaimmillaan ja vaativimmillaan." Tämän vuoksi Myynnintuottajilla on erinomainen tilanne siinä suhteessa, että kaikki yrityksessä myyvät sekä rekrytoivat. Näin ollen myyntityö on tuttua ja tarvittaessa pystytään vaihtamaan näkemyksiä ja kokemuksia hakijoiden kanssa.

TOP 3 kiinnostavimmat trendit rekrytointialalla



1. Tekoälyn lisääntyminen rekrytoinnissa

2. Työnantajakuvan rakentaminen

3. Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen somesta

4. Sisältömarkkinointi rekrytoinnissa

5. Kulttuuriin rekrytointi

6. Osaamisohjainen rekrytointi

7. Rekrytointimarkkinoinnin konversio-optimointi ja analytiikka

8. Rekrytointi mobiilisovelluksen avulla

19

KANSALLINEN REKRYTOINTITUTKIMUS™ 2018 www.rekrytointitutkimus.fi

© Duunitori Oy

Kuva 1 TOP 3 kiinnostavimmat trendit rekrytointialalla. (Duunitori, 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus.)

3.2 Myynnin rekrytoinnin tulevaisuus

Suomessa myyjien arvostus ja myyjiin suhtautuminen on äärimmäisen alhaista. Tämä näkyy myös esimerkiksi myyjien tehtävänimikkeiden laajan kirjona. Hienoilla nimikkeillä yritetään houkuttaa ihmisiä myyjiksi ja piilotella oikeaa työnkuva. Myyntiä tekevissä organisaatioissa työntekijöiden tulisi ymmärtää ja omaksua ajatusmalli, että kaikki ovat loppujen lopuksi yrityksen myyjiä työtehtävästä ja -nimikkeestä riippumatta. Rubanovitschin (2018, 17) mukaan myös rekrytointi on myymistä eli käytännössä rekrytoiva henkilö on tässä tapauksessa myös myyjä. Tämän väitteen voim itse

rekrytointikonsulttina allekirjoittaa täysin. Rekrytoivien esimiesten on kuitenkin ymmärrettävä, että myyntityössä korostuu jopa muita tehtäviä enemmän asenne ja motivaatio työtä kohtaan. Tämän takia on myös osattava rekrytoidessa puhutella henkilökohtaisia motivaattoreita, joita voivat olla esimerkiksi bonusjärjestelmät, mielenkiintoiset projektit tai tiimityöskentely.

Myyntiprosessit eivät ole enää samanlaisia kuin ennen, sillä potentiaaliin asiakkaisiin vaikutetaan jo kauan ennen ensimmäistä kontaktia yritykseen. Markkinointi, sisällöntuotanto ja suosittelut ovat luo- neet jo mielikuvan yrityksestä, mitkä vaikuttavat erittäin paljon lopulliseen ostopäätökseen. Tämän vuoksi myös rekrytointi on muuttunut todella paljon, sillä työnhakijaan on vaikutettu tietoisesti tai tiedostamatta ja hakijalle on syntynyt työnantajamielikuva yrityksestä. (Rubanovitsch 2018, 17.)

Syksyllä 2018 Rekrygaalassa, joka on rekrytoinnin ammattilaisten uusi vuotuinen verkostoitumis- ja palkintogaala, sovittiin rekrytoinnin valtakunnalliset pelisäännöt, joiden tavoitteena on tehdä ja pitää rekrytointi läpinäkyvänä ja vastuullisena osana yritysten toimintaa. Duunitorin teettämän kansallisen 2018 rekrytointitutkimuksen mukaan rekrytointiprosesseihin pitäisi saada läpinäkyvyyttä ja ihmisläh- töisyyttä. Talouden lähdettyä kasvuun, rekrytoinnit ovat muuttuneet haastavammaksi, sillä saman- laisia myynnin työtehtäviä on paljon tarjolla. ”Rekrytointi ei ole tukifunktio, vaan liiketoiminnan stra- teginen kumppani. ” (Duunitori 2018 a.) Myynnin rekrytoinnit ovat monesti ulkoistettu rekrytointiyri- tyksille, sillä perustason myyntiin on haastava löytää motivoituneita tekijöitä. Suurimmat brändit ve- tävät puoleensa monia potentiaalisia tekijöitä, jotka pääsevät töihin taustasta huolimatta, koska myyntitaidot ovat nopeasti opittavissa verrattuna asenteseen. Työnantaja 2:n haastattelun perus- teella myyntityön tulevaisuus ja myynnin rekrytoinnit näyttävät kuitenkin menevän jo parempaan päin, sillä myyntityön arvostus on lähtenyt hieman kasvuun.

4 PROSESSIT

Prosessi on tapahtumasarja, joka toistuu aina saman kaavan mukaisesti, riippumatta kuka on tapahtumasarjan toteuttaja. Prosessissa on eriteltävät vaiheet sekä alku ja loppu. Prosessi alkaa suunnittelusta ja loppuu sen arviointiin (Laamanen 2002, 53). Näin ollen prosessia pystytään mittaamaan ja toteuttamaan aina uudelleen. Kaikilla yrityksillä on prosesseja, olivat ne sitten suunniteltua tai tiedostamattomia. Monessa yrityksessä ne on kirjoitettu ylös ja kuvattu selkeästi kirjallisena tai kaavion muodossa, mutta mikroyrityksissä ne saattavat olla vain yrittäjän vakiintuneita toimintatapoja. Prosessikuvausten ja -kaavioiden tekeminen lisää laadukkaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja helpottaa niiden kehittämistä. (Jyväskylän Yliopisto, 2019).

”Prosessit voidaan jakaa pelkistetysti ydin- ja tukiprosesseihin” (Laamanen 2002, 54).

Ydinprosessit ovat yrityksen olennaisimpia prosesseja, sillä niiden avulla toteutetaan yrityksen strategiaa. Ydinprosesseilla halutaan saada erottuvuustekijöitä kilpailijoihin. Ydinprosessit vaikuttavat suoraan asiakasyrityksiin. Ydinprosessin suorituskyky näkyy siis suoraan asiakasyrityksille ja sen vuoksi sen seuraaminen ja kehittäminen ovat merkittävässä roolissa yritykselle. (Opetushallitus 2019, 5. Prosessit.) Esimerkiksi rekrytointiyrityksen yksi ydinprosesseista on rekrytointiprosessi, sillä sen suorituskyky näkyy toimeksiantajalle.

Tukiprocesstit ovat tapahtumasarjoja, jotka vaikuttavat ydinprosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen. Niiden ensisijaisena tavoitteena ei ole tuloksen kasvattaminen. Tukiprocesstit eivät ole näkyvissä asiakasyrityksille, vaan ne ovat yrityksen sisäisiä. Esimerkiksi taloushallinnon prosessit eivät näy asiakasyrityksille. (Opetushallitus 2019, 5.)

4.1 Prosessien kehittäminen

Prosesseja kehittäessä prosessin päätavoite ei muutu, vaan se pysyy samana. Päätavoitteen saavuttamiseksi valitut toimintatavat sekä välitavoitteet voivat muuttua. Huomio kohdistuu siis suorituskykyä mittaavaan asian kehittämiseen. Tavoite voi olla numeraalinen, ajallinen tai mittayksikkö, kuten kappalemäärä. Ilman määrettä ja selkeää vertailukohtaa ei suorituskyvyn muutoksia voida mitata tehokkaasti. Jaatinen (2011, 2.2.5) käsittelee prosessien kehittämisen kolmea eriteltyä muotoa.

1) Reagoiva kehittäminen

- a. Ryhdytään toimenpiteisiin, kun on huomattu jotakin tapahtuneen.
- b. Yritys on alan standardeja ja trendejä jäljessä, sillä ennakkointia ei ole tapahtunut. Riskit voivat olla suuret, jos kilpailijoiden etumatka ei ole tavoitettavissa järkevillä toimenpiteillä.

2) Ennakoiva kehittäminen

- a. Pidetään prosessin kehittäminen mielessä ja seurataan alan trendejä sekä yritetään ymmärtää alan lähitulevaisuutta. Riskit ovat pienet, sillä yritys pystyy mukailemaan alan trendejä ja kilpailijoiden toimintaa.
- b. Yritys pysyy mukana alan trendeissä ja standardeissa, sillä yritys on ennakoanut ja seurannut alan kehitystä.

3) Innovatiivinen kehittäminen

- a. Etsitään aktiivisesti uusia ideoita ja ratkaisuja prosessin kehittämiseen. Uusien toimintatapojen pilotointiin liittyvät korkeat tavoitteet ja korkeat riskit.
- b. Yrityksellä on kilpailuetu ja yritys voi olla jopa edelläkävijä, jos uusi idea tai ratkaisu kehittää prosessia merkittävästi.

Nämä kolme tapaa ovat hyvin vahvasti sidottuja yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja yrityksen kehittämisresursseihin. Riippuen prosessin luonteesta tulee yrityksen päättää, kuinka paljon ollaan valmiita käyttämään resursseja ja osaamista kyseisen prosessin kehittämiseen. (Jaatinen 2011, 2.2.5.)

4.2 Prosessikuvauksen rakentaminen

Prosessikuvauksella kuvataan prosesseja eli tapahtumasarjoja. Onnistunut prosessikuvaus edesauttaa yrityksen tavoitteellista ja laadukasta toimintaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Jaatinen 2011, 2.2.3.) Lisääntynyt läpinäkyvyys antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden vertailla ja mitata toimeksisaajan prosessin suorituskykyä. Läpinäkyvä ja onnistunut prosessi luo entistäkin vahvemman luottamuksen asiakassuhteeseen. Prosessikuvausta luodessa tulee muistaa tehdä tarvittaessa samasta prosessista useampi kuvaus, sillä prosessit näyttäytyvät eri sidosryhmille eri tavoin. Tämän vuoksi toimeksiantajalle voidaan tehdä hieman pelkistetty prosessikuvaus, jotta omalle yritykselle tarkoitetut käytännön pienet yksityiskohdat eivät sekoita toimeksiantajaa.

5 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessilla tarkoitetaan tapahtumasarjaa, jonka tavoitteena on löytää ja palkata uusi työntekijä avoimeen tehtävään. Prosessia voidaan mitata monilla eri tavoin yrityksestä riippuen. Yleisimpiä käytettyjä mittareita on potentiaalisten hakijoiden määrä, työstä suoriutuminen ja prosessin läpivientiin kuluva aika (Duunitori 2018 a). Työssä suoriutumista voidaan mitata esimerkiksi rekrytoinnin ROI:n osalta eli miten nopeasti uusi myyjä maksaa itsensä takaisin yritykselle.

Ydinprosessilla tuotetaan palvelua ulkoiselle asiakkaalle, mikä vaikuttaa liikevaihtoon. Prosessikaavion avulla yritys voi mallintaa organisaation ydinprosessia, mikä hyödyttää kaikkia siihen osallistuvia osapuolia. Ydinprosessin rakentamiseen ja toteuttamiseen tarvitaan yrityksessä tekijät, ohjeistukset, sovitut toimintatavat, työvaiheet, työkalut ja mittaristo, jotta prosessia pystytään seuraamaan ja kehittämään. Ydinprosessista tehty prosessikuvaus tulee olla helposti luettava ja tulkittava, sillä kaikkien osapuolien tulee nähdä missä vaiheessa ollaan menossa ja milloin on odotettavissa seuraava aktiviteetti. Hyvä prosessikuvaus antaa kaiken tarvittavan tiedon, mutta ei mitään ylimääräistä tai liian yksityiskohtaista tietoa. Tarvittaessa prosessin osa tai vaihe voidaan kuvata erikseen tarkemmin, jos sen merkitys kokonaisuudelle koetaan erityisen tärkeäksi tai kriittiseksi. (Niskanen 2014, 2.)

5.1 Myynnintuottajien rekrytointiprosessin nykytila

Myynnintuottajat on vuoden 2018 aikana kasvanut huimaa vauhtia ja yhden hengen yritys työllistää vuoden 2019 alussa kolme työntekijää. Nopean kasvun myötä prosessit eivät ole pysyneet samassa tahdissa. Tämä on normaalia nopeasti kasvaneissa yrityksissä. Tässä luvussa paneudutaan aiheeseen, miten Myynnintuottajien rekrytointiprosessista saadaan sitten toimiva, ketterä ja läpinäkyvä. Läpinäkyvällä tarkoitetaan, että kaikilla osapuolilla on tieto, miten rekryprosessi etenee, milloin prosessi etenee ja miten se on jo edennyt. Ketterällä tarkoitetaan sitä, että kenenkään ei tarvitse laittaa prosessiin liikaa omia resurssejaan, vaan prosessi pystytään viemään läpi onnistuneesti tavoilla, jotka sopivat kaikille osapuolille. Toimiva prosessin sen sijaan voidaan viedä samalla tavoin läpi aina uudestaan ja uudestaan, niissä raameissa, mitä sille on asetettu esimerkiksi aikataulun suhteen.

Rekrytointiprosessi on Myynnintuottajien ydinprosessi yhdessä myyntiprosessin kanssa. Rekrytointiprosessin kriteerit ja tavoitteet määritetään sopimusvaiheessa ja niitä tarkennetaan tarvittaessa toimeksiantajan aikana. Yrityksen sisäisissä tavoitteissa on määritetty, montako henkilöä lähetetään jatkohaastatteluun sen perusteella, miten haastava rekrytointi on kyseessä. Haastavuutta arvioidessa on otettava huomioon vaatimukset ja kriteerit sekä miltä hakijapooli vaikuttaa tehtävään nähden. Minimitavoitteet toimeksiantajalle sovitusta haastatteluista asetetaan sen perusteella, montako henkilöä on tarvittu positiivisen palkkauspäätöksen syntymiseen aiemmin. Joissain tapauksissa pystytään tiedostamaan, että yksi kandidaatti on riittävä. Nämä tilanteet, jossa ensimmäinen jatkohaastattelu on riittänyt positiivisen palkkauspäätöksen syntymiseen, ovat harvassa.

Rekrytointiprosessia halutaan monesti tehostaa ulkoisen kumppanin avulla, mikä on enemmän tai vähemmän harkittu päätös yrityksen strategia tasolla. Tämän vuoksi myös Myynnintuottajilla on tavoitteena päästä kumppanuustasolle rekrytoinnissa kuten myös muiden palveluiden osalta. Pitempi aikaiset kumppanuussuhteet rekrytoinnissa ovat osoittautuneet tehokkaiksi toimintamalleiksi, sillä yhteistyö muovautuu yleensä paremmalle tasolle kuin mitä yksittäisen rekrytoinnin kohdalla.

Myynnintuottajien näkökulmasta prosessi on onnistunut, kun tehtävään palkataan potentiaalinen ja asennevahva henkilö, joka on saanut hyvää palautetta myös työnantajan taholta. Jotta prosessin päätavoitteeseen päästään, on asetettava välitavoitteita toiminnan selkeyttämiseksi. Välitavoitteita voivat olla esimerkiksi yksittäisen työntekijän kohdalla:

- 30 uutta henkilöä kontaktoitu päivässä.
- Henkilöt haastateltu viikon sisällä kiinnostuksen ilmoituksesta.
- 50% haastatelluista jatkohaastatteluun.
- 50% jatkohaastatelluista jatkoon yrityksen omassa rekryprosessissa.

Ilmoitukselle voidaan asettaa tavoitteeksi esimerkiksi;

- 100 katselukertaa
- 10 hakemusta

Opinnäytetyö pyrkii myös siihen, että prosessi pystytään iskostamaan nykyisille ja uusille työntekijöille niin, että he osaavat sen ulkoa ”jopa unissaan”. Jos prosessissa havaitaan epäkohtia, niin niihin pystytään puuttumaan ja suunniteltuja mittareita seuraamalla pystytään näkemään vaikutukset. (Arter 2018.)

5.2 Rekrytoinnin haasteet

Myynnintuottajien rekrytointimalli perustuu omaan aktiiviseen tekemiseen ja päivittäisen toiminnan tehokkuuteen. Kuten edellisessä kappaleessa (4.1) mainittiin, eivät prosessit aina pysy nopean kasvun mukaisessa vauhdissa liiketoiminnan kehittyessä eteenpäin. Myynnintuottajien työntekijöiden ja esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tässä kappaleessa käsitellään rekrytointiprosessista tunnistettuja haasteita tai epäkohtia.

Taulukko 1. Rekrytointiprosessin tunnistetut haasteet ja epäkohdat

Rekrytointiprosessin tunnistetut haasteet ja epäkohdat
<ol style="list-style-type: none"> 1. Haastatteluiden läpivienti etänä 2. Toimeksiantajien aktivointi ja sitouttaminen rekryprosessiin 3. Materiaalien ja viestien yhtenäistäminen 4. Kandidaateille soittaminen harhaanjohtavasta numerosta 5. Nykyisen järjestelmän päivittäminen tai vaihtaminen 6. Esimiehen tiedottaminen ja ohjeistaminen käytössä oleviin toimintatapoihin 7. Henkilöarvioinnit

Haastatteluiden läpivienti etänä

Myyntituottajien tehdessä rekrytointia valtakunnallisesti ei kaikkia haastatteluja ole mahdollista käydä kasvotusten. Ilman kasvotusten käytyä haastattelua nonverbaalinen puoli jää näkemättä hakijasta ja kasvotusten tapahtuvaan myyntityöhön on huomattavasti vaikeampaa löytää kokonaisuudessaan hyvä tuloksetekijä. Haastattelua kasvotusten pidetään kuitenkin tärkeimpänä osatekijänä yksittäisessä rekryssä (Duunitori 2018 a).

Toimeksiantajien aktivointi ja sitouttaminen rekryprosessiin

Myyntituottajien on vaikea saada yhteyttä toimeksiantajiin rekryprosessin aikana. Tämä asettaa Myyntituottajat välillisesti epätietoisuuteen ja tietyissä kohdin toiminta saattaa kyseisen projektin kohdalla pysähtyä hetkellisesti. Tähän mennessä tiedottaminen ja yhteydenottaminen lähtevät aina Myyntituottajien aloitteesta yleensä silloin, kun prosessi etenee ja esimerkiksi uusia potentiaalisia kandidaatteja on läpäissyt rekryprosessin ensimmäisen karsinnan. Tietokatkosten vuoksi rekrytointikonsulttien työn suunnittelu ja priorisointi hankaloituu. Kolmanneksi tärkeimpänä asiana Duunitorin vuoden 2018 kansallisessa rekrytointitutkimuksessa korostuu esimiehen sitoutuminen, jotta yksittäinen rekry saadaan onnistuneesti maaliin. Jos toimeksiantaja antaa liian kaunistellun kuvan yrityksestä, vallitsevasta tilanteesta tai heidän tavoitteistaan, on suorahaun onnistumiselle huomattavasti haastavammat lähtökohdat. (Kaijala 2016, 4.1)

Materiaalien ja viestien yhtenäistäminen

Jokainen lähettää tällä hetkellä omanlaisiaan sähköposteja ja viestejä eri kanavissa. Myyntituottajien rekrytointikonsulttien toimiessa hyvin itsenäisesti ja hoitaen omia rekryprosessejaan, viestit ja materiaalit saattavat vaihdella myös samojen tehtävien osalta. Se on ymmärrettävää, että

työnhakijoita puhuttelevat erilaiset asiat ja tekijät työtä haettaessa, mutta silti materiaalien tulisi olla yhtenäisiä hakijakokemuksen ja työnantajamielikuvan vuoksi. Jos toinen rekrytointikonsultti lähettää vaillinaisempaa tietoa tehtävästä kuin toinen konsultti, saattaa hakijoita tippua prosessista pois pelkäästään sen vuoksi, ettei saanut tehtävästä tarpeeksi tietoa tai kiinnostus ei herännyt viestin tai materiaalin perusteella.

Kandidaateille soittaminen harhaanjohtavasta numerosta

Soittotyössä on huomattu, että Kuopioon ja muihin pääkaupunkiseudun ulkopuolisille paikkakunnille soittaessa 09-alkuinen ulossoittonumero ei ole toimivin. Myynnintuottajat ovat huomanneet, että ulossoittonumeroon liittyy ennakkoluuloja ja oletuksia, minkä vuoksi moni jättää vastaamatta. Ennakkoluulot kohdistuvat puhelinmyyntiin ja sen negatiiviseen maineeseen tai kokemuksiin. Helsingin suuntanumerolla soittaessa vastaanotto ei ole suotuisin Myynnintuottajien kannalta, mutta 040-alkuisella henkilökohtaisella työnumerolla soittaessa kandidaatit vastaavat todennäköisemmin.

Nykyisen järjestelmän päivittäminen tai vaihtaminen

Myynnintuottajilla käytössä olevaa järjestelmää ei ole suunniteltu rekrytointikäyttöön, vaan CRM-järjestelmäksi. Järjestelmästä näkee erittäin hyvin ja selkeästi myyntiputkessa olevat projektit ja niiden tilanteen. Rekrytointiprosessien tilannetta ei sen sijaan näe yleiskuvassa, vaan jokaista projektia pitää tarkastella erikseen. Rekrytointikonsulttien osalta tämä ei ole ongelma, mutta esimiehen toimesta tekemä seuranta ei onnistu nykyisen järjestelmän avulla. Pienen tiimin sisäinen viestintä on ketterää ja avointa. Asiakkuuksia on helppo hallita ja havainnoida nykyisen järjestelmän avulla, missä vaiheessa ollaan menossa. Rekrytoinnin osalta valmiin hakijakannan hallinnointi ja tiedonhaku on vaivalloista ja aikaa vievää. Järjestelmästä on vaikea hakea tietoa useammalla kuin yhdellä hakukriteerillä. Halutulla tavalla toimiva järjestelmä on keskeinen tekijä puhuttaessa ajankäytön tehokkuudesta rekrytointikonsulteilla.

Esimiehen tiedottaminen ja ohjeistaminen käytössä oleviin toimintatapoihin

Myynnintuottajilla rekrytointikonsulteilla on ollut hyvin vapaat kädet käytännön asioissa. Monet asiat on opeteltu täysin myös itsenäisesti. Virheistä on opittu ja omia toimintatapoja on kehitetty jatkuvasti. Uusien työntekijöiden tullessa Myynnintuottajille, on löytynyt aina joitain uusia epäkohtia, joihin pystytään vaikuttamaan. Tiimin ollessa tällä hetkellä nelihenkinen, asioihin reagointi ja keskustelu on avointa. Esimies on kuitenkin kaikista vähiten toimistolla ja tietoinen rekrytointiprosessien pienistä yksityiskohdista, joita rekrytointikonsultit kohtaavat ja hoitavat päivittäin. Pienessä yrityksessä kaikilla on paljon vastuuta ja varsinkin esimiehen työmäärä on valtaisa. Tämän vuoksi myös esimiehen tietämys yksityiskohdista, kuten kirjaamiskäytännöistä rekryjärjestelmään, ei ole samalla tasolla kuin alaisten. Esimies tekee rekrytointia omalta osaltaan tietyin aikavälein ja näin ollen rekrytointikonsulttien tulisi tietää kenelle on soitettu ja kenen kanssa prosessi on lähtenyt etenemään. Ilman näitä tietoja saattaa tulla päällekkäisyyksiä ja huonoimmassa skenaariossa kandidaatti jättää toisen haun kesken, koska hänelle tarjottiin "parempaa" paikkaa.

Henkilöarvioinnit

Henkilöarviointitestien puuttuminen voi vaikuttaa jopa rekrytointiyhteistyön solmimiseen, sillä monilla tunnetuilla rekrytaloilla on käytössään erilaisia soveltuvuus- ja henkilöarviointitestejä, jotka ovat yhtenä osana rekrytointiprosessia. Niillä saadaan myös arvokasta tietoa henkilöstä, mitä ei välttämättä haastattelussa tule ilmi. Tällä hetkellä Myynnintuottajien valinnat jatkoonmenevistä kandidaateista perustuu täysin omaan havainnointiin haastattelun ja ansioluettelon pohjalta. Moni työnantaja arvostaa, kun voidaan osoittaa tarvittaessa kirjalliset perustelut ja kertoa kyselyn perusteella henkilön profiilista, onko hän esimerkiksi dominoiva vai myötäilevä henkilö. Testit eivät yleensä perustu älykkyyteen, vaan toimintatapoihin ja mieltymyksiin. Testeillä voidaan myös määrittää henkilöiden osaamispotentiaaleja ja ajattelutapaa työtehtävissä ja näin ennakoida tulevia rekryjä sekä valmenuksia.

5.3 Prosessikuvauksen merkitys yritykselle

Myynnintuottajien ollessa suorahakua tekevä yritys rekrytointi on jatkuvaa ja sen vuoksi puhutaan prosessista projektin sijasta. Prosessit ovat helpottamassa ja selkeyttämässä päivittäistä tekemistä. Prosessikuvaus on työtä ohjaava tapahtumaketju, josta pyritään saamaan mahdollisimman tehokas ja optimaalinen kokonaisuus. Prosessin avulla on helpompi seurata työn eri vaiheiden suorittamista ja kulkua. Näin ollen myös työn mittaaminen, johtaminen ja ongelmakohtien havaitseminen helpottuvat. Ongelmakohtat tiedettäessä ne pystytään ratkaisemaan ja kehittämään toimintaa tehokkaammin. Prosessit auttavat myös oman vastuun ja roolin ymmärtämisessä eli prosessikuvauksessa voi olla esimerkiksi nimettyä kuka hoitaa haastattelut ja kuka työpaikkailmoitukset. Monesti prosessien kehittäminen liittyy nimenomaan yhteistyön kehittämiseen, mikä pitää paikkaansa myös Myynnintuottajien kohdalla. Kaiken taustalla prosessien kohdalla on strategia, jota yritys noudattaa sekä visio, jota kohti yritys on menossa. Tällaiselle prosessille asetetaan aina tavoitteet ja niiden merkitys prosessin onnistumisen kannalta on valtaisa. (Vuorinen 2013, 6.) Jos Myynnintuottajien rekrytointiprosessi ei ole toimiva eikä tehokas, yritys ei pääse tavoitteisiinsa ollenkaan tai ainakaan halutussa aikaikkunassa. Huonoimmassa skenaariossa kaikilla työntekijöillä on eriävä käsitys prosessista ja tapahtumat ovat irrallisia työvaiheita ilman kunnollisia mittareita.

Selkeiden prosessien merkitys rekrytinnissa ja myyntityössä on erittäin suuri, sillä parhaimpaan tulokseen päästään, kun prosessit, tiedot ja taidot sekä asenne ovat kunnossa myyntityötä tekevällä henkilöllä. Myynnintuottajilla on tietoa ja taitoa sekä asennetta, ja tämän vuoksi nyt halutaan kehittää rekrytointiprosessia ja siihen liittyvää yhteistyötä. Näin ollen Myynnintuottajat saa myös omasta henkilöstöstä kaiken mahdollisen tehon ja tuloksen irti. Vaikka opinnäytetyötä ei tehtäisi ja rekryprosessiin ei paneuduttaisi, Myynnintuottajilla olisi silti rekryprosessi, kuten kaikilla rekrytointia tekevillä yrityksillä. Pienissä yrityksissä kaikkiin prosesseihin ei vaadita suurempaa suunnittelua, sillä viestintä, tavoitteet ja vastuutehtävät ovat helposti ymmärrettävissä. (Arter 2018.)

Myyntintuottajien prosessi lähtee liikkeelle hakijan näkökulmasta tarkastellessa soittamalla hakijalle joko hakemuksen tullessa tai sopivan profiilin löydyttyä käytetyistä kanavista. Soitossa käydään läpi henkilön yleinen tilanne töiden tai työnhaun suhteen sekä ensisijaiset haettavat työtehtävät ja motivaattorit. Tämän jälkeen samassa puhelussa käydään läpi Myyntintuottajien rooli ja aloitetaan myymään hakijalle sopivinta avointa työtehtävää, joka on saattanut vaihtua alkutilanteesta toiseen. Jos henkilö todetaan potentiaaliseksi ja hän on valmis etenemään prosessissa, Myyntintuottajat ehdottavat ensimmäisen haastattelun ajankohtaa lähipäiville tai seuraavalle viikolle. Jos henkilö haluaa kuitenkin miettiä vielä asiaa, niin silloin palataan asiaan kahden tai kolmen arkipäivän kuluessa, jolloin kandidaatti saa perehtyä rauhassa verkosta oleviin materiaaleihin ja tehtäväkuvaukseen. Haastattelut pidetään toimeksiannosta riippuen kasvotusten, videolla tai puhelimitse siten, että hakija kokisi olonsa mahdollisimman rennoksi ja luonnolliseksi ilman suurta jännitystä. Haastatteluiden päällimmäisenä asiana halutaan selvittää asenne, motivaatio ja halu kyseistä tehtävää tai ylipäänsä myyntityötä kohtaan. Haastattelun perusteella Myyntintuottajat tekevät valinnan, pääseekö hakija työnantajan jatkohaastatteluun ja haastavien hakijoiden kohdalla käydään toimeksiantajan kanssa keskustelu, olisiko hakija sopiva tiimiin ja jatkotoimenpiteisiin.

Työnantajat haastattelevat jatkoonmenevät henkilöt ja sitä ennen heillä on mahdollisuus perehtyä ensimmäisen haastattelun muistiinpanoihin ja henkilön ansioluetteloon. Sen jälkeen työnantaja voi toteuttaa haluamansa jatkotoimenpiteet kuten soveltuvuustestin, ennen kuin tekee lopullisen palkkauspäätöksen. Tämän jälkeen työnantaja aloittaa sopimusneuvottelut valittujen henkilöiden kohdalla. Kilpailusta tippuneille hakijoille ilmoitetaan aina päätöksestä ja lähtökohtaisesti Myyntintuottajien toimesta, sillä halutaan olla yhteydessä myös jatkossa avoimien tehtävien osalta, ellei henkilö ole ottanut jo toista tehtävää vastaan.



5.4 Eettisyys ja lainsäädäntö

EU:n uusi GDPR-asetus tuli voimaan 25.5.2018, jolloin tietojen säilyttämisen ja näin myös rekryointiprosessin tulee olla entistäkin tarkempaa ja vastuullisempaa. GDPR tulee sanoista General Data Protection Regulation eli yleinen tietosuojasäädös, joka on uusi henkilötietojen käsittelyä koskeva laki. Tietojen säilyttämiselle ja käsittelylle tulee olla jokin selkeä syy (Tietosuoja.fi. 2018). Tietosuojalain (1050/2018.) 4§:n mukaan henkilötietojen käsittely on lainmukaista, jos asia koskee henkilön työtehtäviä, joista nimenomaisesti rekryoinnissa on kyse. Henkilötiedot tulisi ensi sijassa saada aina suoraan työntekijältä eli tässä tapauksessa työnhakijalta (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004). Myynnintuottajien tietosuojaselosteesta selviää, mitä varten ja mitä tietoja kerätään. Henkilötietoja kerätään, jotta mahdollistetaan yhteydenpito asiakkaisiin ja työnhakijoihin. Myynnintuottajat kysyvät luvan haastatteluissa saatujen tietojen luovuttamisesta työnantajalle. Soitot ja puhelinnumerot tallentuvat automaattisesti soittojärjestelmään.

Nykypäivänä edelleen monien työnhakijoiden kohdalla rekryprosessi ei etene ilman mitään selvää syytä. Myynnintuottajat menevät kuitenkin rekryssä asenne edellä eli oikealla asenteella henkilö voi vakuuttaa olevansa sopiva henkilö tehtävään. Joillekin organisaatioille tietyt kriteerit ja aiemmat kokemukset ovat edelleen välttämättömiä. Niiden puuttuminen voi olla esteenä palkkauspäätöksen syntymiselle. Palkkauspäätökset ja rekrytointi ovat monesti rekrytoijan ja työnantajan mielipiteiden varassa, joten päätökset voivat monen mielestä olla hyvin tulkinnanvaraisia. Olisiko henkilö päässyt töihin, jos työhaastattelun olisi pitänyt toinen henkilö? Prosessi ei kuitenkaan etene, jos päätöksiä ei tehdä. Huonokin päätös on parempi vaihtoehto kuin ei päätöstä ollenkaan, sillä ilman päätöksenteon prosessi ei etene. (Kuusela 2013, 8.)

Myynnintuottajat käyvät hankalat tapaukset läpi yhdessä ryhmän kanssa ja päätökset tehdään perustuen havaintoihin ja aikaisempiin kokemuksiin, mutta onko eettistä tehdä rekrytointipäätöksiä tällä tavoin? Alan standardeihin perustuen Myynnintuottajat halusivat saada pieniä säävyeroja tasaväkkisten hakijoiden välille, jotta näitä eroja pystyttäisiin peilaamaan asiakasyrityksen asettamiin tavoitteisiin ja kriteereihin ihannetyöntekijälle. Laadukas henkilöarvioinnin vaikuttavuus näkyisi siis päätöksenteossa, kun sillä saataisiin luotettavuutta ja varmuutta rekrytointipäätöksiin, vaikka arvioinnit ja kyselyt olisivat yleensä kärjistettyjä. Arvioinneissa henkilö joutuisi valitsemaan mieluisamman ääripään vaihtoehdon ja näin saataisiin pieniä eroavaisuuksia rekryprosessissa olevien henkilöiden välille. (Kuusela 2013, 8.) Päätöksenteon parantamalla henkilöarviointi tekisi Myynnintuottajien rekryprosessista tehokkaamman ja toimivamman. Henkilöarviointia käytettäisiin kuitenkin lähtökohtaisesti muun havainnoinnin ja päätöksenteon tukena.

6 AINEISTON KERÄÄMINEN JA TYÖN TOTEUTUS

Keräsin aineistoa haastattelemalla myyjäksi haluavia, nykyisiä myyjiä ja myyjän tehtävät kesken loppettaneita henkilöitä. Tämän lisäksi haastattelin myyntiä tekeviä yrityksiä, jotka rekrytoivat aktiivisesti uusia työntekijöitä. Myynnintuottajien kanssa kävimme läpi lähtötilanteen ja myöhemmin kehityskeskustelun työn pohjalta saatua vastauksia ja näkemyksiä hakijasegmentistä sekä työnantajilta. Haastatteluiden yhteenvedon ja alalla olevien trendien perusteella suunnittelin prosessikuvausten, jota voi käyttää nykyisen rekrytointiprosessin kehittämiseen huomioon ottaen prosessin nykytilan ja resurssit.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kyseessä oli empiirinen eli kokemuspohjainen tutkimus, jossa tiedot on saatu haastatteluilla, jotka ovat olleet minun itseni tekemiä ja perustuvat siis omaan havainnointiini. Henkilökohtainen osallistuva havainnointi on toimiva menetelmä, sillä rekrytointikonsulttina toimin tiedonantajien eli työnhaakijoiden ja työnantajien kanssa aktiivisesti. ”Osallistuvassa havainnoinnissa sosiaaliset vuorovaikutustilanteet muodostuvat tärkeäksi osaksi tiedonhankintaa” (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 3.2). Tavoitteena oli saada myynnin henkilöiltä ja myyntiin haluavilta henkilöiltä sekä työnantajilta aitoja ja rehellisiä näkemyksiä tutkimuskysymyksen aiheista. Useasti rekrytointipäätökset ja havainnot ovat yksittäisten ihmisten tekemiä ja näin ollen oma havainnointi on merkittävässä asemassa rekrytointikonsultilla. Mielikuva työnantajasta ja hakijakokemus ovat myös henkilökohtaisia asioita ja sen vuoksi tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää haastatteluiden muodossa. Haastatteluissa keskustelun aiheita ohjattiin, mutta ne menivät omassa järjestyksessään ja keskustelujen annettiin rönseyllä hieman, mutta haastattelurungon ja tehtyjen muistiinpanojen avulla kaikki teemat käytiin haastatteluissa läpi. Aineiston tulkintaa tehtiin jo aineistonkeruun aikana, sillä sisältö ja keskustelujen laatu olivat tässä kehittämistyössä merkittävässä roolissa (Aarnos ja Valli 2018, Osa 1).

6.2 Haastattelut

Haastatellut myynnin henkilöt olivat vapaaehtoisia henkilöitä LinkedIn:stä ja he ottivat yhteyttä oheisen postauksen perusteella (Kuva 2). Haastattelut toteutettiin kasvotusten sekä puhelimitse myynnissä työskentelevien ja myyntitöistä kiinnostuneiden henkilöiden kanssa. Työnhakijanäkökulmalla pidettyjä haastatteluja pidettiin yksitoista. Henkilöiden iät vaihtelivat noin välillä 20-55 vuotta. Henkilöillä oli myyntikokemusta 0-20 vuotta aiemmalta työuralta eli osa oli hakemassa vasta ensimmäisiä myynnin tehtäviään. Työntajanäkökulmaa saatiin haastattelemalla kahta eri myyntiorganisaation esimiestä sekä oman esimiehen kanssa keskustellen. Haastatteluissa olleet yritykset olivat

henkilöstöluokituksesta 10-20 hengen organisaatioita. Haastatteluissa keskusteltiin avoimesti rekryprosessiin ja sen kehittämiseen liittyen sekä otettiin kantaa kysymykseen; "miksi myyjä ei myy?". Osa haastattelusta oli stukturoitu ja toinen osa puolistuktruoitu (Liite 1). Haastattelut käytiin läpi rennoissa merkein yhdessä keskustellen, sillä haastattelijan näyttäessä aidon kiinnostuksen, on tilanne rennompia ja pystytään keskustelua viemään syvällisemmäksi. (Aarnos ja Valli 2018, Osa 1.)

Moi Linkkari-verkostoni!

Monelle teistä olen tarjonnut myynnin tehtäviä linkkarin tai muun kanavan välityksellä. Teen työn ohella opinnäytetyötä Myynnintuottajat Groupille liittyen myynnin rekrytointiprosessin kehittämiseen. Nyt tarvitsisin hieman apua ja aikaanne aiheeseen liittyen. 😎

Etsin haastateltaviksi myyntiin haluavia henkilöitä, myyntiä tekeviä henkilöitä ja myynnin tehtävät lopettaneita henkilöitä. Haastattelun kesto 10-15min. Jos haluat erottua massasta ja olla mukana kehittämässä rekrytointia, niin laittele viestiä ja sovitaan haastattelu-aika. Samalla voin tarvittaessa sparrata työnhakuun liittyen 😊
[#myyntirekry](#)

Työntäyteistä vuotta 2019 toivottaen!

Leevi

Kuva 2 Haastattelukutsu. (Rantalainen, L. 2019. LinkedIn).

6.2.1 Työnantajan näkökulma

Rekrytointi on todella isossa roolissa myyntiorganisaatioiden toiminnassa, sillä myynnin tehtävissä on paljon henkilövaihtuvuutta ja avoimia paikkoja tulee lisää yrityksen kasvaessa. Henkilöstön vaihtuvuus on jatkuva riski ja kustannus. On otettava huomioon, että rekrytointi toimii monien yritysten käyntikorttina työnhakijoille päin. Tämän vuoksi hakukanava ja rekryviestintä on noussut viime vuosina entistä suurempaan rooliin. (Österberg 2014, 7.1) Jos rekrytointi ulkoistetaan, on aktiivinen viestintä ja rehellisyys haastateltujen työnantajien mielestä tärkeimpiä asioita sen lisäksi, että rekrykumppani löytää potentiaalisia kandidaatteja työnantajan haastatteluun. Monella työnantajalla on myös ennakkoluuloja rekrytointiyrityksiä kohtaan, sillä sataprosenttista varmuutta ei voida antaa huipputyöntekijän löytymisestä tehtävään. Tämän vuoksi moni työnantaja kyseenalaistaa rekrytointien hintalapun, jos rekryn onnistumisesta ei ole minkäänlaista takuuta.

Toinen huoli mikä työnantajia mietityttää on, että myyjät eivät myy, koska heillä on ennakkoluuloja ja epävarmuutta. Moni luovuttaa jo ennen ensikontaktia, sillä uusi myyjä saattaa kuvitella, ettei saa kuitenkaan tuotetta myytyä. Työnantaja 1:n mielestä molemminpuolinen rehellisyys on tärkeintä rekrytointiprosessissa. Hän haluaisi työnantajan edustajana sekä esimiehenä tietää jatkohaastatteluun tulevan henkilön ”nälkäisyyden” eli motivaation ja asenteen. Hänen mielestään palkkatoivomus on suuressa roolissa, kun arvioidaan myyjän halua tai nälkää tehdä tulosta. Henkilö, jonka palkkatoive on erittäin alhainen, ei välttämättä ole paras vaihtoehto myynnin tehtäviin matalan tavoitetaso vuoksi. Suurin motivaatio lähtee siltikin henkilöstä itsestään, eikä ulkoisista tekijöistä kuten peruspalkasta. (Goleman 1999. 6.)

Työnantaja 1 näkee, että kokeneemmilla myyjillä on monesti hyviä ja huonoja kokemuksia myyntitehtävistä, minkä vuoksi osa kokeneista myyjistä saattaa lähteä etsimään syytä hänestä riippumattomista tekijöistä uudessa työtehtävässä. Hänen mielestään jokaisen tulisi olla rohkea ja realistinen työhaastatteluissa eli henkilön tulisi kehua ja myydä itseään, mutta vain sen verran kuin henkilöllä on perusteluja tai faktaa. Vähättely on myös huono vaihtoehto työhaastattelussa, sillä tällaisilla myyjillä ei ole monesti nälkää eli tavoitetaso on alhainen. Asenne ja motivaatio ovat tärkeimpiä asioita myyntityössä ja hän tiedostaa, että niitä voi olla haastavaa nähdä ja mitata rekrytointiprosessin aikana.

Hänelle uusi sukupolvi on näyttäytynyt erittäin aktiivisena ja hyviä hakemuksia tulee potentiaalisilta myyjiltä. ”Täysin uunoja ei ole tullut haastatteluihin”. Hän kertoo, että aikaisemmin monella nuorella ei ollut mitään käsitystä työelämästä ja esimerkiksi tietyt muodollisuudet, mitkä kuuluvat työsuhteen alkuun, ovat tulleet täysin uutena asiana.

Suurissa kaupungeissa, kuten Kuopiossa, on tarjolla myyjille kymmeniä paikkoja eri yrityksistä. Näin ollen rekrytointi on haastavaa ja siihen tulee panostaa, mutta hän uskoo rehellisten ja pitkään toimineiden telemarkkinointiyritysten pitävän asemansa rekrytointien osalta.

6.2.2 Työnhakijan näkökulma

Henkilöt, joilla ei ollut myyntikokemusta lähtivät purkamaan kysymystä; ”miksi myyjä ei myy?” myyjän henkilökohtaisista ominaisuuksista ja toimintatavoista. Esimerkiksi aktiivisuuden ja uskalluksen puute aiheuttavat sen, ettei tavoitteisiin päästä lyhyellä, eikä pitkällä tarkasteluvälillä. Henkilökohtaiset toimintamallit ja pelot vaikuttavat erittäin paljon päivittäiseen tekemiseen myyntityössä (Kotakorpi 2019). Kokeneet myyjät vetosivat vastaavassa kysymyksessä yrityksen tuen ja työkalujen yms. vaivallisuuteen. Moni heistä ei lähtenyt hakemaan syitä myyjän henkilökohtaisista toimintamalleista, mikä on mielestäni yllättävää myyjien tiedostaessa ja vakuuttaessa mistä tuloksekas myyntityö muodostuu. Kukaan tuskin haluaa olla huono myyjä ja alittaa rimaa jatkuvasti, varsinkaan tuloksiin perustavalla palkkausmallilla. Myyjien tulisi siksi olla tarpeen tullen nöyriä, sillä asenne ja halu itsensä kehittämiseen ovat menestyneitä myyjiä yhdistäviä tekijöitä. (Myyntituottajat 2019 a.) Toki perehdytys on erittäin tärkeä osa tätä asiaa ja yritysten välillä on suuria eroja muun muassa työkalujen ja toimintatapojen välillä, mutta se ei selitä kaikkea myyjien alisuorituessa. Myynnin ammattilaisten ja myyntiin haluavien henkilöiden kohdalla korostui sama keino mitata myyjän heittäytymistä ja esiintymistaitoa. Tämä keino oli aktivoida myyjäkandidaattia case esimerkillä tai laittamalla hänet tositoimiin, vaikka soittamaan kylmäsoitto tietyn spiikin mukaisesti. Myyntituottajilla ei ole käytössä case esimerkkejä, vaan myyntiin profiloituneet haastattelut ja WOPI-työtyylikysely määrittävät tällä hetkellä myyjän valmiuksia tuloksen tekemiseen (Competence Dimensions 2019.) Kyselyn perusteella voidaan antaa työnantajalle perusteluita, miksi henkilö menestyisi tehtävässä. (Kaijala 2016, 6.3).

Houkuttelevasta työnantajamielikuvasta puhutaan paljon ja eikä suotta, sillä se on keskeisin tekijä, jos tavoitellaan nopeaa kasvua. Mielikuvaan liittyen nykyiset työntekijät ovat suuressa roolissa jakaessaan kokemuksia omasta työstään ja työnantajastaan verkostoilleen. Tämän vuoksi rekrytoidessa työnantajat kiinnittävät nykyisin huomiota verkostoitumistaitoihin ja olemassa oleviin verkostoihin, sillä myyntityössä verkostot ovat elintärkeitä ja puskaradiossa saatu suositus on monesti tehokkaampi kuin verkkosivuilla julkaistu referenssi (Kaijala 2016, 3.2). Rekrytointiprosessi on monelle työntekijälle ensikontakti yritykseen, minkä vuoksi ensivaikutelma eli hakijakokemus tässä tapauksessa on erittäin tärkeä. Päälimmäisinä seikkoina toistuivat haastatteluissa viestinnän merkitys ja rehellisyys. Nykypäivänä edelleen moni yritys antaa liian ruusuisen kuvan myyjän arjesta ja yrityksestä. Näin ollen arjen ja ”piiloteltujen” seikkojen paljastuessa, myyjän fiilis ja motivaatio saattavat laskea merkittävästi. Tämän vuoksi rekrytoija ei voi vaikuttaa kaikkeen, mutta toki rekrytoijan pitää tuntea toimeksiantajayritys hyvin ja koittaa tarvittaessa nähdä pintaa syvemmälle. ”Hyväkin kandidaatti voi mennä pilalle, jos rekryprosessissa luotuja odotuksia ei lunasteta”, sanoo henkilö X haastattelussa. Rekrytoijan tulee myös patistella toimeksiantajaa, jos rekry meinaa venyä liian pitkäksi tai homma ei meinaa toimia, sillä aikataulut ovat varsinkin myyjä puolella isossa roolissa. Myyjät toimivat monesti provisiopalkkauksella ja siinä ei haluta jäädä liikoja odottelemaan, jos esimerkiksi toimialan sesonki painaa jo päälle.

”En ota provisopohjaisia myyntitöitä vastaan”. Tällaisen vastauksen olen saanut useasti viimeisen vuoden aikana kysyessäni, millaista työtä henkilö on etsimässä tällä hetkellä. Henkilöt ovat kiinnostuneita myynnin tehtävistä, mutta vaativat huomattavan suuria pohja- tai takuupalkkoja työtehtävään. Ihmettelen, miten henkilöt luulevat työllistyvänsä, jos vaativat esimerkiksi 3000€:n takuupalkkaa puhelinmyynnistä, jossa provisioista muodostunut tavoitepalkka on itsessään 3500€. Kaikista ristiriitaisinta on mielestäni se, että henkilöt vakuuttavat olevansa myynnin ammattilaisia, jolloin tuloksen tekemisen ja tavoitepalkan saavuttamisen ei luulisi olevan ylitsepääsemätön haaste. Oikotien palkkavertailun mukaan esimerkiksi Key Account Managerin palkka on 2-5 vuoden kokemuksella keskimäärin noin 3600€ kuussa, joten on mielestäni kohtuutonta vaatia ylimoitettuja palkkatoiveita tehtävästä riippuen (Oikotie 2019, palkkavertailu).

Monen tutkimuksessa mukana olleen henkilön mielestä haastattelijan asemalla työnantajayrityksessä on merkitystä. Haastatteluissa tulisi olla mielellään lähiesimies tai henkilö, joka osaa kertoa tarvittavat tiedon päivittäisestä työskentelystä. Haastattelijan tulee pyrkiä myös jo ensimmäisessä haastattelussa kartoittamaan, millaisia ennakkoluuloja ja oletuksia henkilöllä on myyntityöstä sekä murttamaan tarvittaessa näitä myyntityön myyttejä. Jos näitä oletuksia ei nosteta pöydälle, saattaa se kostautua myöhemmässä vaiheessa vaatien jatkuvaa työntekijän sparrausta. (Hakala ja Michelson 2010.) Ylempi johto ei välttämättä osaa antaa tarpeeksi käytännönläheistä kuvaa arjesta ja käsitellä työhön liittyviä oletuksia käytännön esimerkkien avulla. Lähiesimies on myös hyvä haastattelija siksi, että hän tietää millaista henkilöstöä on jo entuudestaan ja millainen henkilö sopii parhaiten tiimiin. Henkilökemiat tulee olla myös kohdillaan ja sen vuoksi nykyään etsitään monesti hyviä tyyppisiä.

6.3 Myyntityön tulevaisuus

Diginatiivit tulevat työelämään halusit tai et. Heillä on täysin erilainen arvopohja ja ajatusmaailma työelämään liittyen. Erilaiset arvot ja asiat painavat vaakakupissa, kun he valitsevat työnantajan ja työtehtävää. Diginatiivit osaavat tuoda mielipiteensä hyvin voimakkaasti esille, vaikka se ei olisikaan yhtenevä muiden mielipiteiden kanssa (Sinervo 2017, 3.2). Paikkasidonaisuus ei ole digikaudella niin suuressa roolissa myyntityössä ja työajan käsitys on erilainen kuin vanhemmalla sukupolvella. Työnantaja 2:n mukaan osalle nuorista työaika jakaantuu online ja offline aikoihin eli osan töistä voi tehdä haluamassaan ajankohdassa ja osalle se voi olla tarkoittaa perinteisen 8-16 työajan ulkopuolista kellonaikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että jatkossa työ- ja vapaa-ajan raja tulee olemaan häilyvämpi kuin ennen.

Diginatiivit ovat tottuneet toimimaan virtuaalimaailmassa, sillä he ovat kasvaneet ja kehittyneet tietotekniikan rinnan. Diginatiivit ovat idearikkaita ja luovia työntekijöitä, jotka tuovat työelämään ja yrityksiin uusia tietoja ja taitoja sekä haluavat päästä vaikuttamaan työhön liittyen. Joustavuus ja tietynlainen vastuu – vapaussuhde on isossa roolissa nuorilla työntekijöillä siinä missä kokeneemmilakin alan ammattilaisilla. Kuten Noora Sinervo toteaa työssään (2017, 5.) nuoren sukupolven kanssa toimiessa tulee työn keskiössä olla muitakin asioita kuin pelkkä suorittaminen. Inhimillisyydelle ja

hauskanpidolle pitää olla mahdollisuus. Varsinkin myyntityö tarvitsee uusia näkemyksiä ja toimintatapoja, jos haluaa menestyä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työnantajan tulee miettiä heidän arvojaan ja miten houkuttaa näitä henkilöitä töihin. Kaikki tulisi lähteä rekrytoinnissa milleniaalien omasta henkilökohtaisesta halusta ja arvopohjasta, jotka kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Milleniaalit haluavat haastaa ja kyseenalaistaa normeja, mikä on mielestäni erittäin hyvä asia. Diginatiiveja ja milleniaaleja ei voi myöskään enää määrällä, vaan heitä tulisi työnantajan mielestä houkuttaa ja ohjailta. Vääränlainen johtamistyyli aiheuttaa passiivista ja aggressiivista käyttäytymistä, mikä monesti myös johtaa henkilön irtisanoutumiseen. Goleman (1999, 1.) mainitsee myös kirjassaan, että mittarit ovat muuttuneet ja miten tulemme itsemme ja toisten kanssa toimeen on aivan keskiössä myös nykypäivänä. Esimiesten tulee olla myös kiinnostuneita työntekijöistään kokonaisuutena, eikä ainoastaan työntekijänä. (Sinervo 2017, 5) Tämän vuoksi diginatiiveista halutaan hyvät tyypit omaan yritykseen. Nuoremmalla sukupolvella on työnantajan mielestä pienempi kynnys vaihtaa työnantajaa tai jäädä väliaikaisesti täysin työttömäksi. Kommunikaatio on diginatiivien kanssa erilaista kuin vanhemman sukupolven, sillä kasvotusten ja puhelimitse ei käydä enää niin paljon keskustelua, vaan whatsapp -ryhmät ja vastaavat työkalut ovat arkipäivää myyntitiimien kesken.

Myyntityön tulevaisuus näyttää seuraavan sukupolven astuessa työelämään työnantajien mielestä erittäin hyvältä ja he näkevät nuorissa paljon potentiaalia. Myyntityön arvostus on pitkästä ajasta nousussa ja tietynlaiset asenteet ja ennakkoluulot ovat hälvenneet. Tämä näkyy työnantajan mielestä siinä, miten milleniaalit vastaavat haastatteluissa myyntityöhön liittyviin kysymyksiin ja minkälainen ennakkokäsitys heillä on myyntityöstä. Työelämä ja myyntityö ovat siirtymässä nyt viimeistään digiaikaan ja uudet toimintatavat valtaavat myös pk-sektorin. Työnhakijan näkökulmasta katsottuna tilanne on erinomainen, sillä nyt on myynnin tehtävistä, mistä valita. Tämän takia yritykset joutuvat kilpailemaan entistä kiivaammin hyvistä myynnin tekijöistä ja sen vuoksi myynnin rekryille tulee olemaan tarvetta.

Oman kokemuksen perusteella milleniaalien ja diginatiivien puuttuminen näkyy tietyissä yrityksissä ja organisaatioissa hyvin selkeästi ja olen huomannut, että nämä yritykset ovat monella mittarilla katsottuna keskivertoa heikompia tai vanhoillisempia. Monesti se näkyy myös yrityksen työnantaja-mielikuvassa, rekrymarkkinoinnissa ja nettisivuissa.

7 AINEISTON TULKINTA

7.1 Miten rekrytointiprosessista saadaan toimiva, tehokas ja läpinäkyvä?

Haastateltujen työntekijöiden kanssa keskustellessa kaksi asiaa nousivat ylitse muiden; viestintä ja rehellisyys. Seuraavaksi eniten keskustelua herättivät haastattelutilanteen merkitys, palautteen antaminen, jos henkilö ei pääse töihin ja rekrytointiprosessin aikataulut. Miten voi olla mahdollista, että hakiessa töitä voi joutua odottamaan monta viikkoa ilman minkäänlaista vastausta. Tämä voi tapahtua heti hakemuksen lähettämisen tai haastattelun jälkeen. Varsinkin myynnin ammattilaiset eivät odota pitkään, vaan he haluavat päästä tekemään tulosta. Myynnintuottajilla hakijoiden aikataulut eivät veny, vaan henkilöt haastatellaan heti, kun hakijalle sopii. Myyntiin haluavien henkilöiden kohdalla korostui myös hakemisen helppous eli monisivuisten hakulomakkeiden täyttäminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti hakijakokemukseen. Myynnintuottajille haetaan suoraan sähköpostiin, josta rekrytointikonsultti pystyy heti vastaamaan ja sopimaan haastattelut asian tiimoilta. Myyjien rekrytointinissa asenne ja motivaatio korostuvat, minkä vuoksi WOPI-työtyylikysely tuli ajankohtaiseksi Myynnintuottajille. Kyselyn tuloksien ja tulkintojen avulla pystytään peilamaan tuloksettaaseen myyntityöhön vaadittuja ominaisuuksia.

Haastatteluiden perusteella näkemys siitä vahvistui, että Myynnintuottajien rekryprosessi on jo nyt hyvällä tasolla työnantajien ja työnhakijoiden näkökulmasta. Aktiivinen rekrytointi ja toimintatapa toimii ja tuo läpinäkyvyyttä Myynnintuottajien prosessiin. Jokainen aktiviteetti toimeksiantoissa kirjataan ylös ja seuraava toiminto aikataulutetaan CRM-järjestelmään. Jokainen työntekijä pystyy näin ollen hallinnoimaan omia, mutta tarvittaessa myös toisten rekrytointikonsulttien asiakkuuksia. Prosessikuvauksen myötä myös toimeksiantajat näkevät helpommin, missä kohtaa prosessia ollaan menossa. Myynnintuottajat on opinnäytetyön teon aikana saanut jo hyvää palautetta toimeksiantajilta aktiivisesta viestinnästä ja yhteistyöstä. Joillakin yrityksillä rekrykumppanit eivät ole ottaneet yhteyttä sitten prosessin aloittamisen jälkeen, mikä ei vastaa alan standardeja. Kehittämällä yhteistyötä myös prosessin aikana päästään parhaisiin tuloksiin, jotka voivat vaatia pelkästään aktiivista palautteen antamista vastapuolelle.

Kaavio 2. Rekrytoinnin prosessikuvaus yritykselle. (Rantalainen, L. 2019. Myynnintuottajat Group).



Myynnintuottajien nykyinen prosessi on tällä hetkellä vielä hyvin perinteinen, jos tarkastellaan asiaa ainoastaan prosessikaavion pohjalta. Toimeksiannon tullessa sisään Myynnintuottajille tarvitaan noin 30 minuutin aloituspalaveri, jossa käydään läpi rekrytoinnin tavoitteet ja palkattavan henkilön kriteerit sekä mitä yritys tarjoaa työntekijälle. Sen jälkeen aloitetaan aktiivinen hakutyö ja samalla koostetaan ilmoitukset ja positiivista työnantajamielikuvaa tukeva myyntipuhe tehtävästä. Monikanavaisen kontaktointityön ja hakemusten pohjalta pidetään ensimmäiset haastattelut ja valitaan työnantajan haastatteluun potentiaalisimmat kandidaatit. Ennen jatkohaastatteluja työnantaja saa henkilöiden ansioluettelot ja ensimmäisen haastattelun muistiinpanot, jotka voivat olla kirjallisena tai vaihtoehtoisesti äänitteenä. Jatkohaastattelussa hyödynnettyään tausta-aineistoa ja omaa havainnointia, tulee työnantajan tehdä päätös, onko henkilö sopiva tiimiin vai ei. Jatkohaastatteluiden jälkeen voidaan henkilöille toimeksiantajan halutessa toteuttaa WOPI. Jos henkilöä ei valita, käydään toimeksiantajan kanssa palautteet läpi ja niiden pohjalta jatketaan aktiivista hakutyötä. Kun sopivat henkilöt on löydetty ja palkattu, hakutyö voidaan lopettaa ja ottaa palautteet vastaan sekä tarkastella, päästiinkö alkuperäisiin tavoitteisiin ja miten hyvin. Kävipä rekryssä miten tahansa, Myynnintuottajat ottavat positiivisin mielin palautteet vastaan, jotta toimintaa voidaan kehittää jatkossakin. Toimeksiantajien rekrytoivien esimiehien tulee kuitenkin ymmärtää, että myös heillä on vastuuta onnistuneen prosessin läpiviemisen osalta. Tavoitteiden ja kriteereitten määrittely prosessin alkupalaverissa on ehdottoman tärkeä asia kummankin osapuolen kannalta. (Kaijala, 2016.) Myynnintuottajien tavoitteena on toimia pitempi aikaisena rekrytointikumppanina, oli yrityksellä sitten rekrytoinnille tarvetta henkilömääräisesti vuositasona yksi tai sata. Molemmipuolisista hyvistä kokemuksista otetaan referenssit kirjallisena tai videolla. Referenssien avulla edesautetaan uusien asiakkaiden syntymistä ja viestitään myös työnhakijoille päin onnistuneesta rekryprosessista, joka taas nostattaa työnantajamielikuvaa. (Rautio, 2018.)

Prosessi on toimiva, ketterä ja läpinäkyvä, kun kaikki osapuolet tietävät, missä vaiheessa ollaan menossa, mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään ja millä aikataululla. Aktiivisen viestinnän avulla säästetään tietokatkoksilta ja prosessia voidaan toistaa kuvassa olevan mallin mukaisesti aikataulun ja

toimeksiannon tavoitteiden puitteissa. Näin ollen toiminta on myös ketterää ja kenenkään ei tarvitse käyttää vaadittua enempää resursseja prosessiin.

7.2 Miksi uusi myyjä ei myy?

Työelämän murros ja uusi sukupolvi asettavat myös johtamiskulttuurin suureen murrokseen. Esi- miesten tulee alaistensa lailla omaksua uusia tietoja ja taitoja sekä toimintamalleja, jotta yrityksen työnantajamielikuva pysyy kiinnostavana ja työntekijät pysyvät yrityksen palkkalistoilla. Adeptuksen Arttu Kotakorpi kirjoittaa blogissaan (2019-04-03), että ”jopa 80% uusista myyjistä lopettaa ensimmäisenä vuotenaan, sillä heillä ei ole tarpeeksi asiakaskäyntejä”. Työntäjillä pitäisi olla keinot tällai- siin tilanteisiin, mutta yleisempi ratkaisu tähän ongelmaan on irtisanominen ja uuden myyjän rekry- tointi. Tämän vuoksi esimiesten tulisi olla entistä enemmän ”palvelijoita” ja varmistaa sparraamalla, että alaisilla ovat edellytykset päästä huipputuloksiin myynnissä. Esi miesten tulisi myös ymmärtää juurisyyt, mitkä hidastuttavat myynnillisten tavoitteiden saavuttamista. Syynä myyjän alisuoriutumi- seen voivat olla esimerkiksi ylivalmistelu tai luurikammo (Heiskanen 2018). Tällaiset syyt tulevat mo- nesti ilmi vasta paineen alla ja sen vuoksi uuttaa myyjää rekrytoitaessa niitä on erittäin vaikea tun- nistaa. (Adeptus 2019.) Samat haasteet voivat yllättää työnantajan vasta uuden uuden myyjän aloit- taessa työt. Myyjät on saatava ymmärtämään ja tuntemaan kuinka arvokasta työtä he tekevät koko yrityksen kannalta. Myyjä on pystyttävä myös motivoimaan jatkuvasti ja olemalla joustava molem- minpuolin. (Hougaard, Kalajo ja Ora 2018, 13). Yhteenvetona sanoisin, että toki yrityksellä tulee olla nykyaikaiset työkalut ja myyntiprosessi, mutta suurimmat syyt kysymykseen ”miksi myyjä ei myy?” lähtevät myyjästä itsestään ja kuten Kotakorpi (2019-04-03) mainitsee, keskimäärin jokaisella myy- jällä on myyntiä hidastuttavia juurisyytä viisi kappaletta. Ilman aktiivista myyntityötä harvalla yrityk- sellä on kasvun mahdollisuuksia tai valoisaa tulevaisuutta, joten monen työnantajan tulisi entistä tarkemmin selvittää, mitkä juurisyyt hallitsevat heidän työntekijöitään.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Myynnintuottajien rekryprosessin nykytilan, haastattelujen sekä yrityksen sisäisten palaverien perusteella tähän kappaleeseen on koottu kehitysehdotuksia epäkohtiin, joita käsiteltiin kohdassa 3.2. Osa kehitysehdotuksista on otettu käyttöön jo opinnäytetyöprojektin aikana.

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin kehitysehdotukset

Rekrytointiprosessin kehitysehdotukset
<ol style="list-style-type: none"> 1. Videohaastattelut 2. Työntäjän sitouttaminen 3. Materiaalien ja viestien yhtenäistäminen 4. Vaihtoehtoinen ulosotto numero 5. Uuden järjestelmän pilotointi 6. Esimiehen opastaminen 7. Henkilöarvioinnin käyttöönotto

Videohaastattelut

Myynnintuottajien tulee ottaa videohaastattelut jokaiseen Myynnintuottajien pitämään työhaastatteluun, jos ei ole mahdollisuutta tavata kasvotusten tai ellei ole erikseen sovittu toimeksiantajan kanssa, että haastattelut pidetään puhelimitse. Videohaastattelulla tarkoitetaan Hangouts- tai Skype-keskustelua verkossa työnhakijan kanssa. Kehityskohdan ilmetessä asia otettiin käyttöön kaikkien rekrytointikonsulttien toiminnassa ja videohaastattelujen osalta toiminta on yhtenäistä. Osa työnhakijoista ei halua tyytyä edes videohaastatteluihin, vaan haluaa tavata joko Myynnintuottajat tai työntantajayrityksen välittömästi. Näistä keskusteluista on jäänyt kuva, etteivät tällaiset henkilöt näe ”arvolle” sopivaksi käydä keskustelua videotyökalun välityksellä. Prosesseissa oikominen kertoo hakijan tietynlaisesta kapinoinnista prosessia vastaan ja näin ollen henkilön potentiaalisuudesta. Syy tällaiseen käytökseen voi liittyä myös siihen, etteivät sähköiset viestintäkanavat ole tuttuja entuudestaan ja halutaan mieluummin oikoa kuin perehtyä Skypeen tai Hangoutsiin.

Työntajan sitouttaminen

Toimeksiantosopimusta laadittaessa on sovittava yhteiset pelisäännöt ja tietty ajankohta, milloin rekryprosessin tilanne käydään läpi ja miltä ajanjakso ennen seuraavaa tilannekatsausta näyttää. Ajankohdaksi Myynnintuottajien puolesta käy parhaiten torstai tai perjantai-iltapäivä ja tilannekatsauksen kestoksi riittää 5-10 minuuttia. Näin sovittaessa kumpikin osapuoli tietää etukäteen, että vähintään siinä saa käytyä tilannetta läpi, ellei muulloin tavoita toista osapuolta. Rekrytointiprosessi on kuitenkin yhteistyötä ja mielestäni vaatii myös työnantajan sitoutumista asiaan. Tämä edesauttaa myös siinä, että prosessit ja rekryt saadaan vietyä tavoiteajassa läpi ja pystytään kohdistamaan aikaresursseja muihin tehtäviin.

Materiaalien ja viestien yhtenäistäminen

Myynnintuottajien on otettava käyttöönsä standartoidut pohjat ja mallit, joiden pohjalta kirjoitetaan kaikki hakijoille ja toimeksiantajille lähetettävät materiaalit eli käytännössä tarkat tehtäväkuvaukset taustatarinoineen ja työpaikkailmoitukset. Kun kaikki lähetettävät varmasti samat tiedot ja kuvaukset tehtävästä ja prosessista, ei tule epäselvyyksiä ja tarvittaessa toisen konsultin on esimerkiksi helppo pitää haastattelua, kun tietää mitä asioita hakijan kanssa on käyty läpi ja mistä hänen tulisi olla jo tietoinen. Myynnintuottajat pilotoivat maaliskuussa 2019 ulkoista työkalua, jolla pystytään lähettämään helposti ja nopeasti visuaalisesti näyttäviä sekä viestinnällisesti yhteneviä dokumentteja. Työkalua on mahdollista hyödyntää tarjouksien ja palvelukuvauksien, eli niin sanottujen infopakettien lähettämisessä yrityksille. Työkalu nopeuttaa toimeksiantojen aloitusta, kun työkalu antaa tiedon siitä, milloin toimeksiantaja on lukenut sopimuksen ja palvelukuvauksen. Tämä ei kuitenkaan poista sitä kehitettävää yksityiskohtaa, että hakijoille lähtevät viestit voivat olla hyvinkin erilaisia ja -tasoisia informatiivisesti. Myynnintuottajat käyttävät jatkossa tarvittaessa ulkoista apua työpaikkailmoitusten viimeistelyyn, jotta ilmoitukset ovat mahdollisimman virheettömiä ja houkuttelevia.

Vaihtoehtoinen ulossoitto numero

Jotta potentiaaliset kandidaatit tavoitetaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelta, tulee Myynnintuottajien saada vaihtoehtoiseksi ulossoitto numeroksi henkilökohtainen työpuhelinnumero tai numero, joka ei ole Helsingin suuntanumerolla. Tällä tavoin tavoitetaan ihmisiä vähemmällä soittoyrityksillä ja aikaa säästyy. Tähän mennessä soittojärjestelmään ei ole liitetty vielä vaihtoehtoisia numeroita, sillä jos henkilöä ei ole tavoitettu, on soitettu tarvittaessa manuaalisesti kännykällä.

Uuden järjestelmän pilotointi

Myynnintuottajien tulee olla yhteydessä nykyiseen CRM-järjestelmän palveluntarjoajaan ja selvittää, voiko järjestelmästä tehdä pienillä säädöillä ketterämmän rekryn tarpeisiin muun muassa hakutoimintojen osalta. Se on myös mahdollista, että Myynnintuottajien järjestelmänhallinnassa ja osaamisessa on edelleen kehitettävää. Käyttöönottovaiheessa rekrytointikonsultit eivät ole saaneet muuta perehdytystä järjestelmästä kuin esimiehen tai kollegan perehdytyksen. Jos nykyisestä

järjestelmästä ei saada tarvittavia toimintoja, Myynnintuottajat on valmis pilotoimaan rekrytointijärjestelmää. Ihanne tilanne olisi, että jatkossakin CRM ja rekrytointijärjestelmä olisivat samassa pake-tissa, sillä kyseiset asiat kulkevat rinnan Myynnintuottajien päivittäisessä arjessa.

Esimiehen opastaminen

Esimies ei käytä tällä hetkellä samoja työkaluja kuin konsultit ja sen vuoksi muistijälkenä esimiehen tehtävästä saattaa olla vain suullinen kommentti tai Whatsapp-viesti. Mainitessani asiasta esimie-helle, otettiin asia keskusteluun ja hän lupautui perehtymään asiaan. Lupasin henkilökohtaisesti pe-rehdyttää esimiehen konsulttien käytäntöihin, jos hän tarvitsee lisätietoja tai apua aihealueeseen liittyen. Kun kaikki Myynnintuottajilla tekevät rekrytointia samalla tavalla ja tekemisestä jää mustaa valkoiselle, niin tekeminen on läpinäkyvää ja säästetään myös aikaresurssia tiedettäessä, miten ke-nenkin projektit etenevät. Opinnäytetyöprojektin aikana esimies on ottanut onnistuneesti omaan ”työkalupakkiinsa” samoja työkaluja kuin työntekijöillä, minkä ansiosta tehdyistä aktiviteeteistä on tullut tieto järjestelmiin ja työntekijöille ilman, että kenenkään on tarvinnut ottaa asiaa erikseen pu-heeliksi.

Henkilöarvioinnin käyttöönotto

Myynnintuottajat olivat henkilöarvioinnin puuttumisen suhteen nopeita liikeissään, sillä Myynnintuot-tajat suorittivat maalikuussa WOPI-kurssin ja ottivat WOPI:n käyttöönsä maalikuussa 2019. Sen us-kotaan parantavan rekrytointien onnistumisprosenttia. Nyt koko organisaatiolla on sertifiikaatti WOPI-työtyylikyselyn itsenäiseen käyttämiseen.

WOPI mittaa neljäätoista kohtaa, joita tulkitsemalla saadaan arvokasta tietoa henkilön motivaati-oista sekä mitä hän ajattelee työstä. Tätä työkalua on mahdollista hyödyntää rekryn ohessa tai sel-laisenaan myyntiorganisaatioille. WOPI antaa erinomaiset valmiudet valmennusten suunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen joko yksittäisen henkilön, tai koko organisaation osalta. Ensivaikutelman perusteella yrityksistä on tullut positiivista palautetta henkilön osaamispotentiaalien kartoittamiseen rekrytoinnin yhteydessä.

9 YHTEENVETO

Myyntituottajat Group on nuori ja kasvava yritys, jonka resurssit ovat rajalliset. Pienessä ja ketterässä organisaatiossa on suhteellisen helppoa kehittää prosessia tiimin yhteistyötä parantamalla (Ritola 2017). Opinnäytetyön aikana huomattuihin asioihin voidaan oikeasti puuttua ja paneutua ilman, että se keskeyttäisi suuremmalti osin toimintaa, sillä asiat kehittyvät askeleen eteenpäin pelkästään keskustelemalla asiat läpi tiimin kesken. Yrityksen rekryprosessissa ei ollut mitään akuutteja kriittisiä epäkohtia, sillä Myyntituottajat tekevät jo nyt paljon oikeita asioita ja opinnäytetyön aikana on puututtu jo moniin epäkohtiin, mihin pystytään vaikuttamaan helposti omia toimintatapoja muokkaamalla. Yrityksessä epäkohdat viedään koko tiimin tietoisuuteen samana päivänä, kun ongelma-kohta on havaittu. Myyntituottajat sitoutuvat tarkastelemaan omaa toimintaa myös jatkossa ja palautetta tullaan kysymään jokaiselta toimeksiantajalta sekä entistä useammin työnhakijoilta. Myyntituottajat ottavat opinnäytetyön tuotoksena tehdyn prosessikuvauksen käyttöönsä uusien työntekijöiden perehdytykseen sekä havainnollistamaan toimeksiantajille prosessin kulkua.

Opinnäytetyö ei mennyt täysin työsuunnitelman mukaisesti ja alkuperäisissä aikatauluissa ei pysytty. Opinnäytetyö toi kuitenkin Myyntituottajille paljon uutta tietoa ja näkemystä rekryprosessin nykytilasta. Opinnäytetyön prosessin aikana tunnistettiin epäkohtia rekryprosessissa, joita pystytään nyt kehittämään teorian ja käytännön tasolla. Keskustelujen pohjalta saatiin ymmärrystä, millaisia odotuksia tulevilla myynnin ammattilaisilla on työelämästä ja miten tätä asiaa tulisi ottaa myös huomioon rekrytointivaiheessa. Yhteenvetona myynnin henkilöiden haastatteluista nousivat esille viestintä ja rehellisyys, jotka todettiin olevan Myyntituottajilla kuitenkin vähintään alan standardien mukaisella tasolla. Haastattelutilanteiden merkitys herätti myös keskustelua myynnin ihmisten kanssa ja Myyntituottajien haastattelut todettiin toimiviksi hyvän hakija- ja työnantajapalautteen perusteella. Myyntituottajat eivät voi ottaa kantaa rekrytoitaessa toimeksiantajan toimintatapoihin ja perehdytykseen, minkä vuoksi halutaan sitouttaa toimesiantajayritykset mukaan aktiiviseen yhteistyöhön. Näin prosessista saadaan toimiva ja nimenomaan kaikkien osapuolten näkökulmasta ja sen voidaan toteuttaa kaavioiden 1 ja 2 mukaisesti. Opinnäytetyöhön kuuluneet haastattelut auttoivat myös siinä, että Myyntituottajat ovat tehneet hyviä asioita ja suunta on oikea. Tästä kertoo myös avointen hakemusten määrän lisääntyminen viimeisen puolen vuoden aikana. Työntuloksia ei voida soveltaa laajemmassa mittakaavassa, sillä aineisto oli rajallinen, johtuen aikaresurssien ja työn määrästä.

Myyntituottajilta puuttui standartoitu henkilöarviointimenetelmä. Arvioinnin käyttöönottamisesta oli puhuttu aikaisemmin, mutta vasta opinnäytetyön aikana aihe todettiin ajankohtaiseksi ja tarpeelliseksi. Maaliskuussa 2019 Myyntituottajat ottivat käyttöönsä WOPI-työtyylikyselyn, jonka kohdalla on puhuttu satojen testien toteuttamista vuositasolla. Tämä tarkoitti jo itsessään huomattavaa myynnin ja liikevaihdon kasvua, mikä vauhdittaa yrityksen kasvua entisestään. WOPI:n merkitys rekrytointipäätöksien tukena on suuri ja sen uskotaan parantavan rekrytointien onnistumisprosenttia.

Henkilökohtaisesti olen päässyt syventämään osaamistani ja ymmärrystä asiakas- ja hakijarajapinnan myynnin rekrytoinnin tarpeista. Työni on erinomainen mahdollisuus paneutua ja syventyä hakijoiden asemaan rekrytointiprosessin osalta. Olen saanut monipuolisia ja avoimia vastauksia, kun olen ollut opiskelijan roolissa haastatellessani myyntihenkilöitä. Opinnäytetyöprojektin avulla olen pystynyt vaikuttamaan yrityksessä käytettyihin toimintamalleihin, jotka on todettu kehitystä kaipaaviksi. Tulen jatkamaan opinnäytetyön havaintojen perusteella prosessien kehittämistä Myynnintuottajilla muun toiminnan ohessa 3.1 kohdassa mainitun ennakoivan kehittämisen tavoin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNOS, Eila ja VALLI, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 – Metodien valinta ja aineiston keruu. PS-Kustannus. Osa 1. [verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-952-451-516-0>

ADEPTUS. 2019. [verkkoaineisto]. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://www.adeptus.fi/>

ARTER. 2018. Hyvän prosessin avaimet. Blogi. [viitattu 2019 – 3 – 17]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/hyvan-prosessin-avaimet/>

COMPETENCE DIMENSIONS OY. 2019. WOPI. [verkkoaineisto (vaatii kirjautumisen)]. [viitattu 2019 – 4 – 26]. Saatavissa: <http://www.wopi.net/fi/wopi/> .

DUUNITORI. 2018 a. Kansallinen rekrytointitutkimus. [viitattu 2018 -12- 2]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

DUUNITORI. 2019. Paremman rekrytinnin puolesta – hanke. [viitattu 2019 – 3 – 6]. Saatavissa: <https://parempaarekrytointia.fi/>

DUUNITORI. 2018 b. Suorahaku yritykset Suomessa. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://suorahakuyritykset.fi/>

GOLEMAN, Daniel. 1999. Tunneäly työelämässä. Otava. Englanninkielinen alkuteos Working with Emotional Intelligence.

HAKALA, Petteri ja MICHELSSON, Lalle. 2010. Myynninmurtajat: 20 uskomusta B2B-myynnistä. Osa 1. Almatalent. [verkkoaineisto]. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-1579-1>

HEISKANEN, Mikko 2018 ja 2019. Toimitusjohtaja. [Haastattelu.] Kuopio: Myynnintuottajat Group.

HEISKANEN, Mikko. 2018. OLETKO MIETTINYT MIKSI MYYJÄ ALISUORIUTUU?. Blogi. Myynnintuottajat. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://myynnintuottajat.fi/oletko-miettinyt-miksi-myyja-alisuoriutuu/>

HEISKANEN, Mikko. 2019. Verkkajulkaisu. LinkedIn. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6509138389780955136>

HOUGAARD, Rasmus, KALAJO, Teetta ja HELJÄ, Ora. 2018. Ajatteleva johtaja. Alma Talent. Englanninkielinen alkuperäisteos: The Mind of the Leader. [viitattu 2019 – 3 – 9].

JAATINEN, Saija. 2011. Prosessi osana laatuajattelua. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. [viitattu 2019 – 3 – 31]. Saatavissa: https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/34037/Jaatinen_Saija.pdf?sequence=1

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO. 2019. Mitä prosessit ovat? [verkkoaineisto]. [viitattu 2019 – 3 – 31]. Saatavissa: <https://www.jyu.fi/laatu/ohjaus/prosessien-mallintaminen/mitaprosessitovat>

KAIJALA, Markku. 2016. Rekrytointi: tehtävään tai yhtiöön?. Alma Talent. [verkkoaineisto]. Saatavissa: [https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#kohta:SIS\(\(c4\)LLYS\(\(20](https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#kohta:SIS((c4)LLYS((20)

KOTAKORPI, Arttu. 2019. Myyntipelkojen euromääräinen hinta B2B-organisaatioille [tutkimus]. Blogi. Adeptus. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/myyntipelkojen-hinta-b2b-organisaatioille>

KUUSELA, Sari. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro. Luku 8. [verkkoaineisto]. Saatavissa: [https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen\(\(20\)vuorovaikutustaidot\(\(20](https://verkkokirjalyly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen((20)vuorovaikutustaidot((20)

LAAMANEN, Kai. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Otava. [viitattu 2019 – 4 – 28].

LAKI YKSITYISYYDEN SUOJASTA TYÖELÄMÄSSÄ. 759/2004. 1. ja 2. luku. Finlex. [viitattu 2019 – 3 – 10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2P3>

MYNNINTUOTTAJAT GROUP. 2019 a. [verkkoaineisto]. Saatavissa: <https://www.mynnintuottajat.fi/>

MYNNINTUOTTAJAT GROUP. 2019 b. Tietosuojaseloste. Saatavissa: <https://mynnintuottajat.fi/tietosuojaseloste/> .

NIEMINEN, Anna-Sofia. Suomessa on tuhansia avoimia työpaikkoja, joista ei ole ilmoituksia – näillä vinkeillä pääset niihin käsiksi. 2019. Helsingin Sanomat. [viitattu 2019 – 4 – 26.] Saatavissa: <https://www.hs.fi/ura/art-2000006068004.html>

NISKANEN, Salla. PROSESSIEN KUVAAMISEN TYÖKALUN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS. 2014. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. [viitattu 2019 – 4 – 23]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80828/Niskanen_Salla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OIKOTIE. 2019. Palkkavertailu. [viitattu 2019 – 4 – 26]. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/palkkavertailu/Key%20Account%20Manager?experience=2-5>

OPETUSHALLITUS. 2019. 5. Prosessit. [viitattu 2019 – 4 – 28]. Saatavissa: https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_score-card/bsc_prosessi/prosessit

RAUTIO, Janita. 9 VAIKUTTAMISEN KEINOA, JOILLA MYYNTITEHO KASVAA EKSPONENTIAALISESTI. Seedi. [viitattu 2019 – 3 – 16]. Saatavissa: <https://seedi.fi/9-vaikuttamisen-keinoa-joilla-myyntiteho-kasvaa-eksponentiaalisesti/>

RITOLA, Ossi. ARTER. 2017. Prosessien merkitys osana arkea – selkeät mallit ja työkalut. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018 – 12 - 5]. Saatavissa: <https://www.arter.fi/prosessien-merkitys-osana-arkea-selkeat-mallit-ja-tyokalut/>

RUBANOVITSCH, Mika D. 2018. Myyntikapina: korvaako kone ihmisen myyntityössä. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

SARAJÄRVI, Anneli ja TUOMI, Jouni. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Osa 3.2 Havainnointi. Tammi. [viitattu 2019 – 5 – 6]. Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.452935>

SINERVO, Noora. 2017. Z-SUKUPOLVEN TYÖNTEKIJÖIDENSITOUTTAMINEN YRITYKSEEN. Opinnäytetyö. [viitattu 2019 – 3 – 14]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139230/Sinervo_Noora.pdf?sequence=1

TIETOSUOJALAKI, 1050/2018. 1. ja 2. luku. Finlex. [viitattu 2019 – 3 – 10]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050#Pidp447606928>

TIETOSUOJAVALTUUTETUN TOIMISTO.2018. Tietosuoja. [viitattu 2019 – 3 - 10]. Saatavissa: <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

VUORINEN, Tero. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum. Osat 1 ja 6. [verkkoinen]. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA\(\(20\)1\(\(20\)STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN,\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)\(\(20\)JA\(\(a0\)STRATEGIATY\(\(d6\)KALUT\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/CAC-BEXDTEB#kohta:OSA((20)1((20)STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN,((a0)STRATEGIATY((d6)((20)JA((a0)STRATEGIATY((d6)KALUT((20)

ÖSTERBERG, Maritta. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. 7.1 – 7.9.

TUOTETUT AINEISTOT

Kaavio 1. Rekrytoinnin prosessikuvaus työnhakijalle.

Kaavio 2. Rekrytoinnin prosessikuvaus yritykselle.

Kuva 3 Haastattelukutsu.

Taulukko 1. Rekrytointiprosessin tunnistetut haasteet ja epäkohdat

Taulukko 2. Rekrytointiprosessin kehitysehdotukset

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

Tällä haastattelurungolla kerättiin aineistoa työtä varten. Taustalla tutkimuskysymykset: Miten Myynti- ja markkinointijoukkojen rekrytointiprosessista saadaan mahdollisimman toimiva, ketterä ja läpinäkyvä kaikkien osapuolten näkökulmasta. Miksi vasta palkattu myyjä ei myy?

Nykyinen työtilanne? Kokemukset rekrytointiprosesseista?

Odotukset rekrytointiprosessia kohtaan

- Yhteydenpito, viestintä
- Vaiheet
- Aikataulut
- Prosessin kulku

Hakijakokemuksen vaikutukset

- Yritysmielikuvaan
- Mielenkiintoon tehtävää kohtaan

Haastattelun vaikutukset

Onnistunut rekrytointiprosessi

Miten kehittäisit rekrytointialaa?

- Kokemukset uusista rekrytointikanavista

Miten mielestäsi kannattaisi varmistaa myyjän valmiuksia tuloksen tekemiseen rekrytointivaiheessa?

Miksi uusi myyjä ei tee tulosta?