

Mitä on myyvä rekrytointi ja miten sillä voidaan tehostaa rekrytointeja?

Valtteri Seppänen

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Henkilöstöasiantuntijan kärki

Tekijä(t) Seppänen, Valtteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2020
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Mitä on myyvä rekryointi ja miten sillä voidaan tehostaa rekryointeja?		
Tutkinto-ohjelma Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnan ala		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Onnistuneiden rekryointien merkitys yrityksille on suuri, joten yritykset käyttävät rekryointiprosesseihin paljon aikaa ja rahaa. Viimeaikaiset työympäristön muutokset, kuten digitalisaatio, organisaatorakenteiden muutokset ja talouskasvu ovat yksin ja yhdessä vaikuttaneet myös työvoiman saatavuuteen ja rekryointien onnistumisiin. Perinteiset rekryointimallit eivät välttämättä ole enää yhtä kilpailukykyisiä, kun yhä useammat yritykset kilpailevat pienestä määrästä osaajia.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka rekrytoijat ja rekrytointiorganisaatiot voivat hyödyntää myyntiä ja myynnillisiä elementtejä tehostaakseen rekryointia ja löytääkseen osaavia ja organisaatioon sopivia työntekijöitä. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kolmea henkilöstöalanammattilaisille tehtyä teemahaastattelua. Tutkimuksen analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä tapaa.</p> <p>Tulokset kertovat, että myyntitaidot ja myyntihenkisyys auttavat rekrytoijaa toteuttamaan onnistuneita rekryointiprosesseja. Erityisen paljon myyntihenkisyys näkyy sosiaalisissa taidoissa ja tätä kautta luottamuksen rakentajana. Myyntihenkiset rekrytoijat koettiin myös pätevinä ja kehittymishaluisina. Rekrytoinnin tehostamisen myynnin keinoin koettiin olevan mahdollista myös yksittäisen rekrytoijan näkökulmasta. Rekrytoijalla koettiin olevan vaikutusta myös siihen, kuinka mielekkäänä työnhakijat haettua työpaikkaa pitävät.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että myyntiä ja myynninelementtejä voidaan hyödyntää rekryointityöhön. Myynnillä ja myyntimäisellä ajattelutavalla on myös mahdollista tehostaa rekryointiprosessia yksilötasolla ja parantaa kilpailuasemaa muita rekrytoijia kohtaan. Rekrytoinnin alusta asti myyntiä hyödyntämällä voidaan vaikuttaa siihen, että rekryointiprosessi etenee nopeasti ja siitä seurannut rekryointi on onnistunut.</p>		
Avainsanat (asiasanat) rekryointi, rekryointiprosessi, rekrytoija, myynti, myyntiprosessi, myyntihenkisyys, osaaminen, rekryointimarkkinat		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Seppänen, Valtteri	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 61	Permission for web publication: x
Title of publication What is sales-oriented recruiting and how can it enhance the recruitment process?		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen Maija		
Assigned by		
Abstract <p>Successful recruitment is very important for companies and companies spend a lot of time and money on recruitment processes. Recent changes in the work environment, such as digitalisation, changes in organizational structures and economic growth, have individually and collectively affected the availability of labor and the success of recruitment. Traditional recruitment models may no longer be as competitive as more and more companies compete for a small pool of talent.</p> <p>The aim of the study was to find out how recruiters and recruitment organizations can leverage sales and sales elements to enhance their recruitment and to find competent and fit employees. The study was conducted as a qualitative study, using three theme interviews for HR professionals as the method of data collection. Data-driven analysis was used to analyze the study.</p> <p>The results show that sales skills and sales spirit help the recruiter to carry out successful recruitment processes. Particularly, sales spirit is reflected in social skills and, through this, in confidence building. Sales-oriented recruiters were also found to be qualified and willing to develop. Increasing the efficiency of recruitment through sales was also seen as possible from the perspective of the individual recruiter. The recruiter was also seen to have an impact on how meaningful jobseekers find the job applied for.</p> <p>In conclusion, sales and sales elements can be utilized in recruitment work. Sales and sales-oriented thinking also make it possible to streamline the recruitment process at the individual level and to improve your competitive position vis-à-vis other recruiters. From the outset of recruitment, utilizing sales can contribute to the success of the recruitment process and the success of subsequent recruitment.</p>		
Keywords/tags (subjects) recruitment, recruitment process, recruiter, sales, sales process, sales spirit, expertise, recruitment market		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Rekrytointi	12
3.1	Rekrytointityö	13
3.2	Rekrytointimarkkinoiden kehitys Suomessa	21
5	Rekrytoija osana rekrytoinnin kehittämistä.....	28
5.1	Myynti.....	28
5.2	Myynti rekrytoinnissa	32
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen	36
6.2	Rekrytoijan myyntihenkisyys.....	37
6.3	Rekrytoinnin tehostaminen myynnillisillä elementeillä.....	42
7	Johtopäätökset.....	46
8	Pohdinta.....	52
	Lähteet	56
	Liitteet	61
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	61

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen prosessikuvaus	3
Kuvio 2. Avoimet työpaikat suhteessa työttömiin työnhakijoihin	23
Kuvio 3. Väestö iän mukaan 1900–2017 ja ennuste 2018–2070	24

Kuvio 4. Myynnin seitsemän porrasta	30
Kuvio 5. Rekrytoinnin portaat.....	31

1 Johdanto

Rekrytointi on työtä, jossa etsitään vapaana olevaan tai uuteen työtehtävään parasta mahdollista tekijää, jolla on taidoillaan ja kyvyillään mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen tai muun organisaation tuottavuuteen. Rekrytoinnin merkittävyys yrityksen toimintaan on siis valtava. Vielä suurempi merkittävyys on sillä, millaisia työntekijöitä tehtäviin rekrytoidaan. Huonot rekrytoinnit voivat viedä yrityksiä jopa konkurssiin ja hyvät markkinoiden johtajiksi. (Joki 2018.)

Hyvän ja huonon rekrytoinnin marginaali on pieni. Rekrytoinnin paljon kilpaillulla ja uudistuvalla markkina-alueella parhaista työntekijöistä taistelee yhtä aikaa useita yrityksiä. Viime aikoina työelämää koettaneet muutokset kuten digitaalisuus, taloudenkasvu ja organisaatiorakenteiden muutokset ovat vaikuttaneet myös rekrytointiin ja osaajien etsimiseen. Osaajia pystytään etsimään laajemmin, mutta esimerkiksi nousukauden ollessa käynnissä rekrytoijat ja rekrytointiyritykset joutuvat avoimesti kilpailemaan pienestä joukosta ihmisiä. Toisin sanoen jopa työhön sopivia ehdokkaita eli kandidaatteja voi olla vaikea löytää.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia, kuinka rekrytoijat ja rekrytointiorganisaatiot voivat hyödyntää myyntiä ja myynnillisiä elementtejä hankkiakseen asiakkaan tai oman organisaation täytettäviin tehtäviin oikeanlaisia ja osaavia työntekijöitä. Miten onnistua löytämään parhaat tekijät ja tarjoamaan heille työpaikkoja oikeaan aikaan sekä oikealla tavalla? Opinnäytetyössä käsitellään rekrytoijan yksilöllisiä tekijöitä rekrytoinnin myyvyydessä.

Opinnäytetyön tutkii myös, miten yksittäinen rekrytoija voi omaa rekrytointiaan myyvämmäksi kehittämällä tehostaa rekrytointiprosessia ja saada aikaan parempia rekrytointituloksia. Tutkimus toteutetaan ilman toimeksiantajaa ja tavoitteena on, että sitä voi hyödyntää niin rekrytoijat kuin rekrytointiorganisaatiot tai -ryhmät.

Tutkimuksen lähtökohtana on suoritettujen henkilöstöjohtamisen opinnot sekä oma-kohtainen kokemus rekrytointi- ja henkilöstöaloilta. Näiden kokemusten kautta on syntynyt ajatus myynnin ja rekrytoinnin suuremmasta yhteiskäytöstä rekrytointipro-

sesseissa, jotta rekrytoinnilla saavutettaisiin useammin ja nopeammin haluttu lopputulos. Tutkimus on toteutettu tarpeesta tehdä rekrytoinnintyötä tehokkaammin. Sen tehtävä on tuoda käyttöön uutta tietoa, joita hyödyntämällä voi kasvattaa omaa rekrytointiosaamista ja tehokuutta. Rekrytoinnin ja myynnin yhdistämisestä on nouseva trendi markkinoilla, eikä aiheesta löydy vielä merkittäviä tutkimuksia edes ulkomaisista lähteistä.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa on kolme tekijää: tutkimusongelma tutkimusote ja tutkimusmenetelmä. Tutkimusasetelmassa käydään läpi tutkimuksen ongelmaa ja kysymyksiä, joihin tutkimuksella etsitään vastauksia. Tutkimusmenetelmillä taas haetaan parhaita menetelmiä tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimusmenetelmien sisällä käydään läpi myös tiedonkeruumenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2017, 15.)

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Kun ilmiötä lähdetään tutkimaan, on sillä aina jokin ongelma, johon tutkimuksella pyritään löytämään vastaus. Tätä kutsutaan tutkimusongelmaksi. Ongelmien ratkaisuun pyrkivän mekanismin eli tutkimuksen lähtökohtana on ottaa selvää aiheista, joista tietoa ei vielä ole ja kehittää toimintaa niiden ympärillä. (Kananen 2010, 18.)

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan oikeanlaiset tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampi ja niillä pyritään löytämään vastaukset tutkittavaan ongelmaan käyttäen pohjana mitä- kysymystä. Tämän avulla voidaan muodostaa tutkittavasta aiheesta kysymyksiä, kuten mitä, miten, miksi ja paljonko. Näillä kysymyksillä haetaan vastauksia eli mitataan tutkittavan aiheen riippuvuutta tiettyihin asioihin. (Kananen 2010, 19.)

Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään vastausta tutkimusongelmaan:

Myyntiosaamisen vaikutus rekrytinnin lopputulokseen

Tutkimuskysymyksiä tutkimusongelman ympärille on koottu kaksi, jotka on lueteltu alle:

Miten rekrytoija voi tehostaa rekrytointia yksilötasolla myyviä elementtejä käyttäen?

Miten myyntihenkisyys vaikuttaa rekrytointiin?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusotteet jaetaan usein kahteen erilaiseen ja erilaisia tekijöitä selvittävään tutkimus tapaan: kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen sekä kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Käytettävään otteeseen vaikuttaa tutkimuksessa selvitetty tutkimusongelma. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia siihen, mistä tutkittavassa aiheessa on kyse, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan asioiden vaikuttavuutta ja riippuvuutta toisiinsa. Tutkimus toteutetaan sillä tutkimusotteella, joka tukee tutkimuksen tarkoitusta parhaiten. (Kananen 2011, 15–16.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus mittaa tekijöiden riippuvuutta tai riippuvuussuhdetta. Kvantitatiivinen tutkimus on käytännöllinen silloin, kun tutkittavan aiheen muuttujat ovat jo tiedossa, ilmiö tulee olla siis tutkittu ja tuttu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään yleensä tarkoin laaditulla kyselylomakkeella, jotta vastaukset ovat kaavanmukaisia ja yhtenäisiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään isolta massalta, jotta tutkimus on tarkka ja luotettava. (Kananen 2011, 12–14). Tässä tutkimuksessa kvantitatiivinen tutkimus ei ole ajankohtainen, sillä aihe on uusi ja pyritään selvittämään mistä tekijöistä myyvä rekrytointi koostuu. Kvantitatiivisella tutkimuksella voitaisiin toki jalostaa tutkimusta, mutta siitä tulisi kokonaan uusi tutkimus. Aihe voisi olla esimerkiksi, miten tässä tutkimuksessa esitetyt ratkaisut vaikuttivat rekrytinnin tehokkuuteen.

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimustapaa. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään löytämään vastauksia siihen, millainen kohdattu ilmiö on, jos se ei ole ennestään tuttu. Laadullista tutkimusta voidaankin usein pitää esitutkimuksena tilastolliselle tutkimukselle (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24). Mitä vähemmän tietoa ilmiöstä tiedetään, sitä todennäköisemmin ainoastaan kvalitatiivinen tutkimus tulee kysymykseen (Trockim & Donnelly 2008). Kvalitatiivinen tutkimus voidaan parhaiten toteuttaa tutkimalla ja haastattelemalla alan ammattilaisten näkökulmia aiheeseen ja vertailemalla niitä tunnettuun teoriaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan kohteen ei tarvitse olla yhtä laaja kuin määrällisessä tutkimuksessa, vaan tutkimusobjekteja voi olla muutamia ja yksikin tutkimusobjekti riittää (Kananen 2010, 36–39.)

Mikäli tutkittavasta aiheesta löytyy teorioita, voidaan tutkimuksessa käyttää myös teoriapohjaista tietoa. Teoriat usein muuttuvat ajan kuluessa, joten laadullisessa tutkimuksessa on hyvä tutkia myös teoriassa tapahtuvia muutoksia. Teoriaa voidaan myös laajentaa eli soveltaa sen yksittäisestä alkuperäistarkoituksesta. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki teoriat eivät kelpaa sovellettaviksi, eivätkä kaikki teoriat muutu. Tällaisia teorioita löytyy esimerkiksi fysiikasta ja kemiasta. Vaikka kauppatieteidenkin teoriat usein muuttuvat, pysyvät jotkin teoriat muuttumattomina hyvinkin pitkään, tällainen teoria on esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan teoria. (Kananen 2010, 39.)

Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiiviseen tutkimukseen päätymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat aiheen vähäinen tunnettavuus ja aikaisempien tutkimuksien vähäinen määrä, jolloin parhaimman lopputuloksen saa keräämällä aineisto haastattelemalla alan tämänhetkisiä asiantuntijoita. Tutkimuksen aihe on myös hyvin muuttuva, joten siihen käytettävän aineiston tulee olla tuoretta tutkimuksen laadun ja luotettavuuden säilyttämiseksi.

Aineistonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa on mahdollisuus käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Yleisimmin käytetyt tutkimusmenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat kirjallisten tai muiden dokumenttien käyttäminen, havainnointi sekä haastattelut. Menetelmien käyttäminen riippuu siitä, mikä tutkittava aihe on, millaista tietoa siitä on

saatavilla sekä millaisella aineistoilla tutkimuksen lopputuloksesta saadaan mahdollisimman luotettava. Yhdessä tutkimuksessa voi käyttää useaa aineistonkeruumenetelmää. (Kananen 2014, 64–76.)

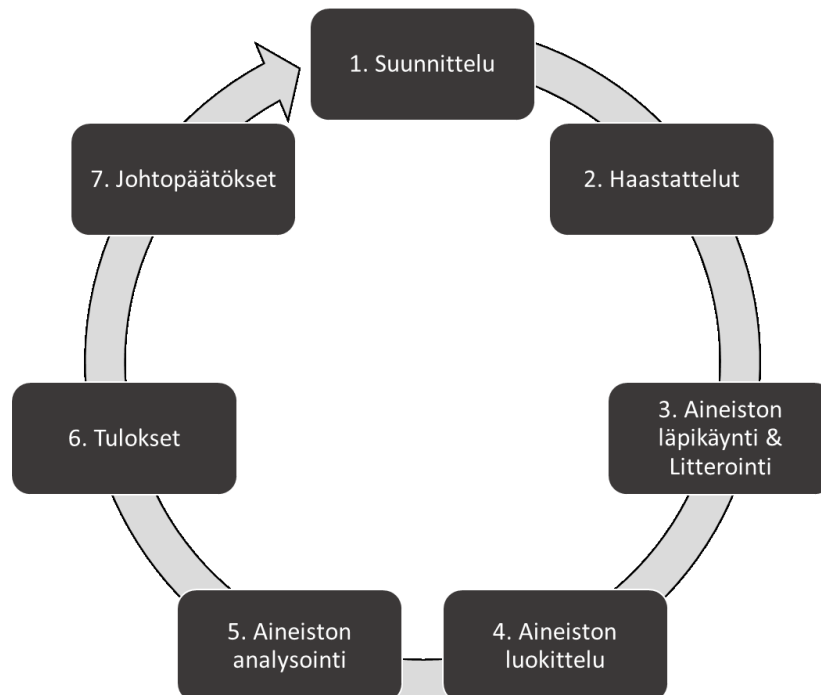
Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Teemahaastattelu koostuu kahdesta tekijästä eli teemasta ja haastattelusta. Teemahaastattelussa on hyvä olla aina useampi teema, jotka kattavat yhdessä ilmiön mahdollisimman laajasti. Teemat voivat olla myös päällekkäisiä. Haastattelussa teema korvaa yksittäiset kysymykset, siten että teeman ympärille luodaan kysymyksiä, jotka eivät ole etukäteen suunniteltuja. Kysymykset tarkentavat teemaa haastattelun johdattamalla jatkokysymyksillä ja haastattelijan sekä haastateltavan vuorovaikutuksella. Teemahaastattelut toteutetaan aina face-to-face-kontaktissa, jotta käytävä vuorovaikutus pysyy aktiivisena ja keskustelu mahdollisimman luontevana. Luontevuuden varmistamiseksi ja keskustelussa syvälle aiheeseen pääsemiseksi teemahaastattelussa ei tule luoda tarkkaa suunnitelmaa aiheiden käsittelystä ja haastattelun kulusta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–109.) Teemahaastatteluiden ydin onkin johdattelevat kysymykset kuten, miksi, mitä, kuinka ja millä tavoin? Nämä kysymykset vievät keskustelua eteenpäin ja syventävät teemaa ja antavat yksityiskohtaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. (Berg & Lune 2012, 267.)

Teemahaastattelu koetaan tässä tutkimuksessa luotettavaksi ja hyödylliseksi aineistokeruumenetelmäksi, sillä tutkimusaiheesta on rajallisesti tietoa etukäteen ja keskustelut tutkittavasta aiheesta voivat tuoda uusia näkökulmia tutkimukseen. Lisäksi tutkittava aihe on nopeasti kehittyvä ja siitä kirjoitettua teoria voi vanhentua hyvin nopeasti.

Teemahaastattelun voi toteuttaa joko ryhmä- tai yksilöhaastatteluna. Haastattelut äänitetään nauhurilla ja litteroidaan käsiteltäväksi tekstiksi. Tämä takaa mahdollisimman tarkkaan tuotetun materiaalin ja mahdollistavat aineiston tarkemman tutkimisen. (Kananen 2014, 70.) Haastattelutilanteen sujuvoittamiseksi on haastattelua hyvä harjoitella ennen varsinaista haastattelua. Tärkeää on, että kaikki tarvittavat teemat saadaan käsiteltyä, eikä esimerkiksi määritelly aikataulu mene umpeen. (Saunders &

Lewis 2018, 163–165.) On myös tärkeää pyrkiä tilanteeseen, jossa haastattelijan kysymykset, haastattelu-aika tai jokin muu häiritsevä tekijä ei vaikuta haastattelun tuloksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 206).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutetaan erikseen sovittuina yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavat ovat varautuneet tilanteeseen ja heillä on aikaa vastata kysymyksiin ilman kiirettä tai muita häiritseviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohderyhmänä toimivat kokeneet rekrytointialan ammattilaiset, jotka tekevät rekrytointia IT-alan, logistiikan ja kaupan rekrytointien parissa. Haastatellut asiantuntijat työskentelevät keskisuurissa omiin aloihinsa erikoistuvissa rekrytointiyhtiöissä. Haastateltavien valinnassa on huomioitu heidän osaamisensa omalta toimialalta sekä myynnillisen rekrytointin ajankohtaisuus arkipäiväisissä työtehtävissä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa parhaimman luotettavimman tuloksen saa, kun haastatellaan ihmisiä, jotka tietävät tukittavasta aiheesta eniten (Creswell 2016, 109–110). Eri taustan omaavat asiantuntijat tuovat tutkimukseen luotettavuutta. Kun ryhmä ei ole homogeeninen, saadaan kattavasti aineistoa ja sitä voidaan vertailla toisiinsa luotettavasti. Alla olevassa kuviossa on yksinkertaistettuna tutkimuksen prosessikuvaus.



Kuvio 1. Tutkimuksen prosessikuvaus

Analyysimenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen analysoinnin tekemiseen tarvitaan litteroitu teksti. Litteroinnilla tarkoitetaan tutkimusta varten kerättyjen tallenteiden muuttamista kirjalliseen muotoon. Litterointia voidaan tehdä erilaisella tarkkuudella riippuen tutkimuksessa vaadittavasta litteroinnin tarkkuudesta. Usein litterointi tehdään sanatarkasti ja siihen lisätään myös tauot ja äännähdykset. Vielä tarkemmissa litteroinneissa voidaan merkitä äänenpainot ja eleet. Litteroinnilla pyritään tuomaan haastattelusta mahdollisimman antoisasti tutkittavia elementtejä, joita voidaan hyödyntää erilaisissa analyysimenetelmissä. (Kananen 2010, 58.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään usein sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysimenetelmässä tarkastellaan aiheeseen liittyviä aineistoja, jotka ovat joko valmiiksi tekstimuotoisia, tai muutettu sellaisiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysi luo laajasta aineistosta yhtenäisen ja selkeän tulkinnan. Laadullista aineistoista analysoitaessa päättely voi olla induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen tai abduktiivinen eli teoriaohjaava. (Valli & Aaltola 2018, 2.6.)

Teemahaastattelu ja siitä tehty litterointi ovat pohja tutkimuksen analysointiin. Hyvin toteutettu haastattelu, jossa aihe on kartoitettu laajasti, antaa mahdollisuudet laajaan analyysiin ja tulkintaan. Suuren tietomäärän analysointiin tarvitaan kuitenkin menetelmiä, jotka auttavat löytämään yhtenäisyyksiä ja epäjohdonmukaisuuksia tekstistä. Tähän käytetään tiivistämistekniikkaa. Tiivistämistekniikassa litteroitu teksti taulukoidaan sekä jälkeen ne jaetaan asiasegmentteihin, joihin tuodaan materiaalista löytyviä sanoja aihealueittain. Taulukkoon luodaan eri tasoja, ensimmäisellä tasolla aiheille luodaan selitys, toisella tasolla samaa tarkoittaville asioille luodaan yhteinen koodi ja kolmannella tasolla saman koodin alla olevat asiat yhdistetään. Näin saadaan näkyviin ne asiat, jotka toistuvat tekstissä useasti. Näiden asioiden voidaan olettaa toistuvuuden perusteella olevan tärkeitä tutkimuksen kannalta. (Kananen 2010, 60–62.)

Aineiston koodaamiseen sekä analysointiin voidaan hyödyntää aiemmin tutkittua teoria-aineistoa. Jos aiheesta on tehty valmiiksi tutkittuja luokituksia, voidaan analy-

sointiin käyttää myös niitä. Analysoinnin lopuksi aiheesta tehdään tulkinta, eli nostetaan esille nousseet asiat ja kerrotaan, mitkä ovat niiden vaikutukset ja tarkoitukset koskien tutkittavaa aihetta. (Kananen 2010, 62–63.)

Tässä tutkimuksessa haastatelluista koottu tutkimusaineisto litteroidaan sanantarkasti. Sanantarkka litterointi antaa mahdollisuuden tarkkaan analysointiin ja tutkimusaineiston luotettavuuteen. Litteroinnissa ei oteta huomioon eleitä, äännähdyksiä tai taukoja puheessa, sillä niillä ei ole merkitystä asiakokonaisuutta ajatellen. Aineiston analysointiin käytetään sisällön analyysimenetelmää, jossa analysointi tapahtuu aineistolähtöisesti. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksien kautta saatu aineisto pelkistetään ja luokitellaan siten, että lopputuloksena on sisältöä kuvaava tiivistetty asiasältö, joita voidaan luokitella tutkimuksen kannalta merkittäviksi ja merkityksettömiksi. Aineistolähtöinen analyysimenetelmä on tutkimuksen kannalta sopivin vaihtoehto, sillä tutkittavasta aiheesta ei ole laajasti teoretietoa saatavilla ja tiukasti teoriiaan nojaava tutkimus voisi vääristää tutkimustulosta.

Tutkimuksen luotettavuus

On tärkeää, että tieteellisen tutkimuksen luotettavuus varmistetaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun varmistaminen on hankalampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimusympäristön muutokset, jotka saavat ihmiset toimimaan toisistaan poikkeavilla tavoilla. Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen ja tavat luotettavuuden sekä laadun ylläpitämiseen tulee suunnitella tarkkaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä luotettavuuden parantaminen jälkikäteen ei ole mahdollista. (Kananen 2010, 68–69.)

Tutkimusta voidaan käsitellä kahden luotettavuusmääreen avulla. Reliabiliteetti on käsite siitä, kuinka pysyviä ja muuttumattomia saadut tutkimustulokset ovat, mikäli tutkimus toistettaisiin. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, eli onko tutkimuksessa keskitytty oikean asian tutkimiseen. Näiden lisäksi löytyy molemmista käsitteistä alakäsitteitä, joilla voidaan tutkia myös tutkitun luotettavuuden luotettavuutta. Näitä käsitteitä ei voida kuitenkaan suoraan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–255.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään lisäämään myös muiden kuin edellä mainittujen määritelmien avulla, sillä laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta on vaikea todistaa yhden tekijän kautta. Tärkeä luotettavuutta lisäävä keino tutkimusta tehdessä on ylläpitää dokumentaatiota siitä, miten tutkimus on edennyt ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet erilaisiin lähestymistapoihin tutkimusta tehdessä. Tärkeää on tuoda ilmi tiedonkeruu-, analysointi- sekä tutkimusmenetelmät ja kertoa, kuinka päätyi juuri kyseisiin valintoihin. Tämä vaatii useampaan menetelmään perehtymistä. (Kananen 2010, 69.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tulkinnan ristiriidattomuuden kautta. Jos samasta aiheesta tehdyssä tutkimuksessa on samaan lopputulokseen tullut myös toinen tai useampi tutkija, voidaan tutkimuksen luotettavuutta perustella ristiriidattomuudella. Saturaatiolla tarkoitetaan useiden havaintoyksikköjen haastatteluiden kautta tullutta tietoa tapauksissa, jossa ilmiön vaikutuksen alla on useita henkilöitä. Tällöin luotettavin tieto saadaan, kun tapauksesta haastatellaan henkilöitä, joihin sen vaikuttaa. Uusia haastateltavia voidaan ottaa niin kauan mukaan, kunnes hankittu tieto rupeaa toistamaan itseään. Tällöin voidaan olla varmempia siitä, että tapaus tai ilmiö on käyty läpi perusteellisesti. (Kananen 2010, 70.)

Triangulaatio on yksi tavoista varmistaa tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiossa yhdistyy erilaisten tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät, joiden yhteisten vastausten tuloksena voidaan tulkita tutkimuksen luotettavuus. Denzin (1978) on jakanut triangulaation muodot neljään osaan:

menetelmätriangulaatio

teoriatriangulaatio

tutkijatriangulaatio

aineistotriangulaatio.

Triangulaatiota eli kolmiomittausta käytetään apuna tutkimuksen luotettavuuden tulkinnassa siten, että tutkimuksen aihepiiriin liittyviä erilaisia aineistoja käytetään tukena täyttämään toistensa jättämiä aukkoja. Aineistotriangulaatiossa tutkimuksen

luotettavuuden tekijänä käytetään erilaisia aineistoja ja teoriatriangulaatiossa voidaan ilmiöön liittää oppeja aikaisemmin tutkituista teorioista. Triangulaatio voi toimia myös tekijänä, jolla tutkimuksesta saadaan enemmän ymmärrystä. Tällainen menetelmätriangulaatio voi olla esimerkiksi kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistäminen. (Denz 1978.)

Triangulaatioita käyttäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, millaisia menetelmiä käytetään kuhunkin tutkimusongelmaan. Väärän triangulaation tai useiden menetelmien käyttäminen lisää tulkinnan pieleen menemisen riskiä. Liika tietous voi viedä huomiota todelliselta tutkimusongelmalta, ja erilaiset tutkimustavat antavat ilmiöistä erilaisia vastauksia. Kvalitatiivista tutkimusta tehdessä parhaiten käytettäviä triangulaatioita ovat aineisto- ja menetelmätriangulaatiot. Kaiken kaikkiaan triangulaatiot ovat tärkeä tekijä tutkittavan aiheen tietoudenlisääjänä ja luotettavuuden tekijänä. (Eskola & Suoranta 1998, 71–73.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta tuodaan oikeiden asioiden tutkimisella, tehdyn työn dokumentaatiolla sekä käytettävien tapojen perustelulla. Tutkimuksen ristiriidattomuuden takaa useiden alan asiantuntijoiden haastattelemisen sekä laaja lähteiden käyttäminen. Teoriaosuudessa käsitellään kotimaisen teorian tiedon lisäksi myös ulkomaisia artikkeleita ja tutkimuksia. Tutkimuksesta saatua tietoa pyritään myös vertailemaan samankaltaisiin aikaisempiin tutkimuksiin, mikäli sellaisia on saatavilla.

3 Rekrytointi

Rekrytinnin tarkoitus on tuoda yritykseen uusien työntekijöiden kautta sellaista osaamista, jota yritys tarvitsee menestyäkseen kilpailussa muita yrityksiä vastaan (Vaahtio 2005, 11). Tässä luvussa käydään läpi rekrytointityön vaiheita ja kilpailutekijöitä onnistuneen rekrytinnin takana. Tarkoitus on tuoda esille, mitä on rekrytointityö ja miksi sitä tehdään sekä millaiset yritykset rekrytointia tekevät ja miten rekrytointi on muuttumassa.

3.1 Rekrytointityö

Rekrytointityöllä eli henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan työtä, jonka päämääränä on hankkia organisaatiolle työntekijöitä. Rekrytoinnin lähtökohtana on tilanne, jossa organisaatiolle on syntynyt työntekijätarve. Tarve voi syntyä organisaation sisäisistä syistä, esimerkiksi kasvustrategisista syistä tai organisaation ulkopuolisista syistä, kuten irtisanoutumisesta, kuolemasta, opintovapaasta, vanhempainvapaasta tai eläköitymisestä. Rekrytointi koostuu useista vaiheista, ja sen tarkoitus on löytää työntekijät yrityksen senhetkisen tarpeen mukaisiin tehtäviin. Henkilöstön hankinta jaetaan usein kahteen eri hankintamuotoon: Sisäiseen hankintaa, sekä ulkoiseen hankintaan. (Kauhanen 2013, 70.)

Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Sisäisellä hankinnalla tarkoitetaan rekrytointiprosessia, jossa organisaatiossa avoinna olevaan tehtävään hankintaan tekijää ja osaamista organisaation jo olemassa olevista työntekijöistä. Organisaation sisäiseen rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä ovat avoimen toimen luonne, organisaatiokulttuuri ja vallitseva kilpailutilanne. Sisäisessä henkilöstön hankinnassa on usein kyse työntekijöiden työaseman vaihtamisesta tai osaviksi todettujen työntekijöiden nostamista ylempiin tehtäviin. Sisäisen hankinnan takana on usein laajempi strateginen henkilöstösuunnittelu. Sisäistä rekrytointia voidaan myös käyttää tilanteissa, joissa työntekijätarve on todella suuri ja paikka tulee täyttää nopeasti, tai tehtävä on sellainen, joka vaati suurta tietoa ja taitoa yrityksen aikaisemmasta toiminnasta. Sisäisen rekrytoinnin huonoina puolina voidaan todeta organisaation sisäisen rakenteen muutokset, jossa työntekijöiden entisiin tehtäviin voi olla vaikea löytää osaavaa korvaajaa. Tällöin esimiehet eivät halua antaa hyvien tekijöiden siirtyä toisiin tehtäviin yrityksen sisällä. (Kauhanen 2013, 70–73.) Sisäisen rekrytoinnin helppous saattaa myös ajaa tekemään liian riskittömiä ratkaisuja, jolloin ennestään tutun henkilön palkkaaminen ei luo parhaita mahdollista menestystä yrityksen näkökannasta (Vaahtio 2005, 34).

Ulkoinen hankinta tarkoittaa henkilöstön rekrytointia yrityksen ulkopuolisilta henkilöstömarkkinoilta. Ulkoista hankintaa käytetään usein tilanteissa, joissa organisaatio tarvitsee tekijää sellaisiin tehtäviin, joihin yrityksen sisältä ei voida hyödyntää teki-

jöitä tai osaamista ei löydy. Ulkopuoliset rekrytoinnit ovat usein myös henkilöstöstrategisia keinoja kasvattaa organisaation alemman tehtävien organisaatiotasoa. Tämä antaa kokeneemmille työntekijöille mahdollisuuksia edetä alemman tason tehtävistä eteenpäin. (Kauhanen 2013, 70–73.) Henkilöstön hankinta yrityksen ulkopuolelta on yleisimpänä pidetty tapa hankkia uusia tekijöitä. Joissakin organisaatioissa ulkoinen rekrytointi on niin normaali käytäntö, että sisäisiä rekrytointeja ei aina osata edes ajatella. Ulkoisella rekrytoinnilla on kuitenkin omat vahvuutensa. Ulkoinen rekrytointi tuo usein uutta tietoa ja osaamista yritykseen. Ulkoinen tekijä ei ole myöskään ehtinyt luomaan käsitystä yrityksen toiminnasta ja henkilöstön suhteista, vaan sulautuu paremmin erilaiseen joukkoon. Ulkoisella hankinnalla on myös heikkoutensa. Työntekijän rekrytointiin voi mennä paljon aikaa ja resursseja, mikä tekee valintatyöstä haastavaa. Väärät valinnat maksavat yrityksille todella paljon. Ulkoisen hankinnan kautta tullut tekijä voi olla myös huomattavasti kalliimpi kouluttaa uuteen tehtävään kuin sisäisesti valittu. (Vaahtio 2005, 36–38.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan suurimmalta osin ulkoisen rekrytoinnin haasteita ja valtteja, joilla ulkoisesta hankinnasta saadaan myyvää. Tutkimuksen rajaukseen vaikuttaa aikaisemminkin mainittu asia siitä, että ulkoa etsitään yritykseen resursseja, joita siellä ei vielä ole tai yrityksellä on liian vähän. Näitä tekijöitä on usein huomattavasti vaikeampi saada kiinnostumaan työpaikoista ja rekrytoida kuin organisaation sisäisiä tekijöitä. Sisäisen paikkojen houkuttelevuutta ei yksittäisten rekrytoijien usein tarvitse edistää vaan työllistäminen tapahtuu strategian keinoin. Toki tiettyjä tutkimuksen kohtia voidaan hyödyntää myös sisäiseen rekrytointiin.

Rekrytoinnin vaiheet

Rekrytointi on prosessi, joka koostuu useasta vaiheesta. Näiden vaiheiden tehtävänä on luoda pohja sille, että tehtävään saadaan paras tehtävään saatavissa oleva tekijä. Ennen rekrytointiprosessin aloittamista on tärkeää luoda raamit sille, millä aikataululla prosessia viedään läpi ja minkälaisia vaiheita rekrytoinnissa on. Tässä vaiheessa tulee organisaatiossa käydä vielä tarkkaan läpi, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että henkilöstön hankinnalle on tarvetta. Läpi pitää käydä myös se, miltä tehtävien tulevaisuus näyttää ja mihin tehtäviin työntekijää tai tekijöitä lähdetään rekrytoimaan. Rekrytointitarpeen analysointi helpottaa rekrytointia ja antaa tarkan kuvan

siitä, mitä rekrytoinnilta halutaan ja minkälaiseen tehtävänkuvaukseen tekijää haetaan. Jos tässä vaiheessa huomataan, että rekrytointia ei tarvitsekaan aloittaa tai että henkilö olisikin hyvä rekrytoida erilaiseen toimenkuvaan kuin aluksi oli mietitty, säädetään sillä ajallisesti ja kulullisesti. Hyvä rekrytointitarpeen analyysi toimii valmiina pohjana myös rekrytointiprosessin suunnittelulle. (Viisaat valinnat 2007, 40–43.) Rekrytointitilanne voi toimia loistavasti myös henkilöstötarpeiden uudelleen suuntauksena. Jos organisaatorakenne tai markkina on muuttumassa, niin voidaan miettiä, tarvitaanko tilalle saman tehtävän osaaja vai korvataanko tehtävä jopa täysin uudella nimikkeellä (Österberg 2005, 71).

Alemman tason tehtäviin rekrytoitaessa suunnitelma voi olla erilainen kuin esimerkiksi esimies- tai asiantuntijarekrytoinneissa. Rekrytointia suunnitellessa tulee miettiä, käytetäänkö rekrytoinnissa apuna ulkopuolisia tahoja, kuten rekrytointiorganisaatioita tai soveltuvuusarviointiin erikoistuneita yrityksiä. Yksi tärkeimmistä asioista niin organisaatioissa kuin rekrytointiyrityksessä on miettiä, onko itse oikea ryhmä toteuttamaan rekrytoinnin, vai löytyisikö yrityksen sisältä tai ulkopuolelta paremmin osaamista kyseiseen rekrytointitehtävään. (Viisaat valinnat, 2007, 29–31.)

Rekrytointi-ilmoitus on ilmoitus, jossa kerrotaan henkilöstötarpeesta yrityksessä. Rekrytointi-ilmoituksen tarkoitus on saada tehtävään sopivia henkilöitä hakemaan työtä. Rekrytointi-ilmoituksella on todella tärkeä merkitys onnistuneen henkilöstön hankinnan kannalta, sillä kaikki työhön organisaation ulkopuolelta hakevat, hakevat työtä ilmoituksen perusteella ja usein jopa ilmoituksen kautta. Työpaikkailmoituksen tulee olla sellainen, jossa kerrotaan työstä, hakijalta haluttavista tiedoista ja taidoista. Hyvä työpaikkailmoitus markkinoi yritystä sen kohderyhmälle niin työpaikkana kuin organisaationa. (Vaahtio 2005, 129.) Rekrytointi-ilmoitukset julkaistaan usein useammassa portaalissa hakijaryhmän tavoitettavuuden mukaisesti. Perinteisimmät ilmoitusalueet ovat internetin erilaiset työpaikkailmoitussivustot, yrityksen verkkosivut sekä lehdet. Ilmoitukset julkaistaan yleensä useammassa portaalissa suuren näkyvyyden sekä hakijajoukon kasvattamiseksi. Suuren massan tavoitettavuuden vuoksi hyvät työpaikkailmoitukset ovat selkeitä ja huomiota herättäviä. (Markkanen 2005, 125–129.)

Sosiaalisella aikakaudella yhä merkityksellisemmäksi tekijäksi rekrytointi-ilmoituksen yhteydessä on tullut luoda myös muuta organisaatiosta, työstä ja brändistä kertovaa materiaalia. Tällaista rekrytointi-ilmoitusta tukevaa materiaalia ovat blogit, sosiaalisen median mainoskanavat sekä muu hakijamarkkinointi. Rekrytointi-ilmoituksista onkin tullut osa yhä isompia organisaatiota markkinoivia kampanjoita. (Hurmerinta, 2015, 134–138.)

Ulkoisen haun ja onnistuneen ilmoituksen laadinnan tuloksena on usein suuri määrä tehtävästä kiinnostuneita hakijoita. Tässä vaiheessa hakijoita ruvetaan erottelemaan potentiaalsiin ja vähemmän potentiaalsiin tekijöihin. Erottelulla pyritään valikoimaan, ketkä hakijoista olisi hyödyllistä kutsua haastatteluvaiheeseen. Valinnan taustalla on hyvä muistaa tehty suunnitelma siitä, mitä haulla halutaan saada aikaan ja millaisiin tehtäviin henkilöä ollaan rekrytoimassa. Rekrytoijan kannattaa miettiä, miten ja missä vaiheessa haastattelukutsut lähetetään. Joissain tapauksissa voidaan noudattaa tapaa, jossa haastatteluja aletaan pitää haun ollessa vielä käynnissä. Tasa-puolisempi tapa on valita tekijät haastatteluun vasta haastatteluajan päätyttyä. Tämä sitoo toki resursseja pidemmäksi aikaa. Myös hakijoiden läpikäymisessä on useita tapoja. Perinteisimmät tavat ovat hakemuksien läpikäyminen järjestyksessä niiden saapumisajan mukaan, tai helmien poimiminen eli hakemusten läpikäyminen järjestyksessä parhaimmasta hakemuksesta aloittaen. (Vaahtio 2005, 137–141.)

Esikarsinnasta ei tule tehdä liian isoa taakkaa, eikä hakemuksien pohjalta kannata alkaa tekemään liian suuria oletuksia. Pitkä pohtiminen sekoittaa usein rekrytoinnin aikataulun ja vaikeuttaa valintaa. Tämä voi näkyä myös hakijoiden häviämällä kesken prosessin. Hyviä esikarsinnan välineitä ovatkin internetissä tehtävät esitestit, videohaastattelut, lyhyt puhelinhaastattelu ja hakemusten tarkka läpikäynti. Näistä mikään ei toimi yksinään vaan rinnalla on aina hyvä käyttää vähintään kahta menetelmää. (Salli & Takalo 2014.)

Rekrytointihaastattelu on tilanne, jossa rekrytointia suorittava henkilö haastattelee työhön potentiaalista ehdokasta. Haastattelun tarkoituksena on arvioida henkilöä ja hänen ominaisuuksiensa sopimista haettavaan tehtävään. Haastattelun kautta voidaan vertailla hyviä ehdokkaita ja heidän soveltuvuuttaan tehtäviin sekä työtiimiin.

Haastattelut koostuvat perinteisistä useista kysymyksistä, jotka haastattelija on laatinut kohdentaen kyseistä työpaikkaa ja siinä tarvittavaa osaamista varten. Joissain tapauksissa haastattelu voidaan tehdä myös ilman suunniteltua pohjaa, avoimena haastatteluna, jossa haastattelutilanne on lähempänä juttelutuokiota. Ehdokkaan tehtävänä on tuoda osaamistaan ja luonnettaan ilmi kysymyksiin vastaamalla. Vastauksien lisäksi haastattelija tulkitsee ehdokkaan käyttäytymistä kuten elehdintää ja äänenpainoja. Haastattelua voidaan muokata moneen erilaiseen tarpeeseen, mutta haastatteluiden koostumus on usein hyvin samantyyppinen. Ne liittyvät usein jo kertyneeseen osaamiseen, koulutukseen, työhistoriaan, ominaisuuksiin ja vuorovaikutukseen. Haastattelussa ei saa kysyä yksityiselämään liittyviä, loukkaavia tai muuten tarpeettomia kysymyksiä. Kokenut ehdokas pystyy tulkitsemaan ja toimimaan haastattelussa asioita samoin kuin haastateltava, jolloin haastattelutilanne on arviointia myös toisinpäin. Tämä on hyvä muistaa haastattelua tehdessä. (Markkanen 2009, 26–29.)

Rekrytointiprosessin edetessä syntyy usein ajatus siitä, kenet avoinna oleviin tehtäviin halutaan rekrytoida. Rekrytointi kannattaakin tässä vaiheessa viedä loppuun nopeasti, jottei ehdokkaille synny odottelusta johtuvaa epätietoisuutta. Hätiköityjä aikataulusta johtuvia päätöksiä ei kuitenkaan tule tehdä, vaan on hyvä käydä vielä tehtävään vaadittavat kriteerit läpi ennen lopullista valintapuhelua kandidaatille. (Salli & Takalo 2014.) Mitä isompaan rooliin tekijää ollaan hankkimassa, sitä tiukemmilla kriteereillä valinta tulee tehdä. Työntekijän tehtävänä on olla osana mahdollistamassa organisaation menestymistä. Ei kuitenkaan pidä pelätä mahdollisia pieniä puutteita, sillä harvoin kukaan on valmiiksi täydellinen tehtävään. Jos ehdokkaista yksi erottuu selkeästi, on valinta helposti tehtävissä. Tasaisissa ehdokastaistoissa tulee valintaa miettiä tarkkaan. On hyvä myös tarkastaa, voisiko molemmat ehdokkaat olla hyödyksi organisaatiolle. Ennen lopullista valintaa on hyvä soittaa läpi referenssit sekä käydä valinta läpi ulkopuolisen rekrytointitahon tai konsultin kanssa, mikäli sellaista on rekrytoinnissa käytetty. Pitkälle haussa edenneitten kandidaattien kanssa tulee valinnasta tai valinnatta jättämisestä olla yhteydessä puhelimitse ja kerrata valinnat sekä niihin johtaneet tekijät. (Viisaat valinnat 2007, 147–149.)

Pakottavaa tarvetta rekrytoida ei pidä olla, ja epäselvissä tapauksissa hakijaa ei pidä rekrytoida. Virherekrytoinnin vaikutukset saattavat olla moninkertaiset palkkaamatta

jättämiseen nähden. Tällainen vaikutus voi olla jopa ison asiakkaan menettäminen. Useat epäonnistumiset vaikuttavat henkilöstöyrityksessä myös haastattelijan luotettavuuteen, mikä luo merkkejä ammattitaidottomuudesta. (Salli & Takalo 2014.) Rekrytointivalinnan tekemisessä kannattaa hyödyntää myös intuitiota. Intuitiolla tarkoitetaan niitä havaintoja, joita olemme tiedostamatta tehneet haastattelunaikana ja jotka luovat mielikuvia haastateltavasta. Valintojen jälkeen pitää hakijoille viestiä päätöksestä mahdollisimman nopeasti, oli päätös kumpi tahansa. Hyvän kuvan työnantajasta jättää myös perusteltu syy hylkäämiselle ja valinnalle. (Rötkin 2015, 54–60.)

Rekrytoija ja ulkopuoliset palvelut

Rekrytointiprosessia hoitaa pääsääntöisesti yrityksissä toimivat henkilöstöasiantuntijat. Henkilöstöasiantuntija on alan ammattilainen, joka on mukana valinnassa prosessin alusta loppuun saakka. Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin kuuluu haun avaaminen, ilmoitusten avaaminen, kyselyihin ja yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten käsittely ja esikarsinnan tekeminen. Henkilöstöasiantuntija toimii myös usein haastatteluiden tekijänä. Haastattelut voidaan tehdä joko pelkästään henkilöstöasiantuntijoita hyödyntäen tai rekrytoivan esimiehen kanssa. Usein prosessi jaetaan siten, että henkilöstöasiantuntija haastattelee tehtävään muutamia kandidaatteja, joista parhaimmat lähetään vielä rekrytoinnin toimeksiantajalle haastateltaviksi. Kandidaattien haastattelun jälkeen rekrytoiva esimies tekee päätökset lopullisista rekrytoinneista. (Österberg 2005, 70.)

Varsinkin pienemmissä yrityksissä rekrytoinnit jäävät usein pelkästään johdon tai päälliköiden tehtäviksi. Yhden henkilön varaan jätettäviä rekrytointeja tulisi kuitenkin välttää jo pelkästään työnkuormittavuuden vuoksi. Rekrytoinnin ollessa käynnissä rekrytointia suorittavalle päällikölle kasaantuu omien tehtävien päälle tällöin myös rekrytoijan tehtävät. Johdon varaan jäävien rekrytointien prosessit saattavat jäädä myös vajaiksi työtehtävään kuvaukseen nähden. Varsinkin pienissä- ja keskisuurissa organisaatioissa on rekrytointiin hyvä ottaa myös tulevia työkavereita tai muuta organisaatiota, joiden kanssa työssä ollaan tekemisissä. Tällä varmistetaan, että työnkuvaus ja rekrytoitava työntekijä kohtaavat toisensa sekä vältetään riskiä tehdä virherekrytointeja. Pienempien organisaatioiden kannattaa rekrytoidessa hyödyntää myös ulkopuolista voimaa ja asiantuntijuutta, kuten henkilöstövuokrausta, headhunting -palveluita tai soveltuvuusarvioitsijoita. (Vahtio 2005, 119–128.)

Rekrytointiorganisaatio

Rekrytointia aloittaessa on tärkeä suunnitella ryhmä, jolla rekrytointeja lähdetään tekemään. Rekrytinnin suorittamiseen on tarjolla paljon erilaisia vaihtoehtoja, joissa voidaan hyödyntää organisaation omaa henkilöstöä tai mahdollista henkilöstöosastoa, ulkopuolisia rekrytointipalveluntarjoajia eli henkilöstöhallinnan yrityksiä tai headhunting -yrityksiä tai sekä ulkopuolista toimijaa että oman organisaation osaamista. (Vaahtio 2005, 119–125.) Valittavan mallin käyttöön vaikuttaa monet tekijät, kuten henkilöstöä tarvitsevan organisaation koko ja henkilöstöhallinnan osaaminen, rekrytinnissa haettavan henkilön profiili, tehtävä, johon tekijää haetaan sekä rekrytointiin käytettävän ajan ja resurssien määrä.

Keskisuurissa ja suurissa yrityksissä toimii usein erillinen henkilöstöosasto. Henkilöstöosasto on organisaation osa, jonka tehtävänä on pitää yllä ja kehittää organisaation henkilöstöön liittyviä tehtäviä. Tällaisia tehtäviä ovat työsuhdeasiat, palkanhallinto, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen. (Armstrong 2006, 3.) Henkilöstöhallinnolla on myös vahva rooli organisaation henkilöstön suunnittelussa ja rekrytinnissa (Armstrong 2006, 53–54). Henkilöstöosastolla työskentelee henkilöitä, jotka osaston koosta riippuen tekevät joko kaikkia organisaation henkilöstöhallintaan liittyviä tehtäviä tai ovat erikoistuneet johonkin tehtävistä. Yrityksissä voi olla esimerkiksi erillinen rekrytintiosasto, jolloin rekrytinnin toteuttaminen voidaan suorittaa helposti myös organisaation omasta toimesta. Tämä ei kuitenkaan aina poissulje rekrytinnin ulkoistamista tai rekrytointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden käyttämistä. Yrityksissä, joissa HR-osaston tehtävät ovat kohdistuneet muuhun kuin rekrytointiin, rekrytointipalvelut tilataan usein ulkopuoliselta tarjoajalta. Palvelut voidaan ulkoistaa joko kokonaan tai siten, että organisaation henkilöstöhallinto tai johto on osittain mukana rekrytointivalinnoissa. (Adler 2003.)

Rekrytointiyritykset ovat yrityksiä, joiden palveluna on tuottaa yrityksille henkilöstöhankintaan ja rekrytointiin liittyviä palveluita. Rekrytointipalvelut voidaan palvelun käyttäjän näkökulmasta jakaa neljään eri kategoriaan. On olemassa laajamittaisia henkilöstöratkaisuja tarjoavia yrityksiä, jotka tarjoavat rekrytinnin ja henkilöstövuokrauksen lisäksi myös ulkoistukset sekä muut henkilöstöhallintaan ja sen kehittämiseen liittyvät ratkaisut. Pienet tiettyyn toimialaan erikoistuvia rekrytointiyrityk-

set toimivat usein asiantutijaroolissa yhdellä toimialasektorilla. Suorahakua eli headhuntingia tekevien yritysten erikoistumiseen kuuluvat usein johdon- ja asiantuntija-tehtävien suorarekrytoinnit. Näiden lisäksi on yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet henkilöstöarviointeihin. Nämä yritykset saattavat toteuttaa arviointien lisäksi myös muita pieniä rekrytointipalveluita. (Rekrytointipalveluiden ostamisen opas 2015, 6.)

Rekrytointiyrityksillä on rekrytoinnin asiantuntijuuden lisäksi paljon muitakin kilpailuvaltteja. Ne pystyvät hoitamaan kokonaisia rekrytointiprosesseja tai osaa rekrytoinnista, esimerkiksi hakujen esikarsintoja, jolloin rekrytoivalla yrityksellä on mahdollisuus keskittyä todellisiin rekrytointivalintoihin. Rekrytointiyritykset pystyvät tuottamaan rekrytointeja kampanjoihin ja sesonkeihin, joihin työntekijöitä tarvitsevalla yritykselle ei ajallisten- tai henkilöstöressurssien puitteissa ole mahdollisuus käyttää aikaa. Tilanteissa, joissa yrityksellä ei ole henkilöstöosastoa tai sen mahdollisuudet rekrytointiin ovat rajalliset, voidaan rekrytointi ulkoistaa kokonaan rekrytointiyrityksessä toimivalle asiantuntijalle tai asiantuntijaryhmälle. Tällöin puhutaan in-house-toiminnasta tai RPO:sta (Recruitment Process Outsourcing). (Rekrytointipalveluiden ostamisen opas 2015, 8.)

Rekrytointiyritykset tarjoavat usein myös vuokratyöntekijäpalveluita. Työvoiman vuokrauksessa yritys rekrytoi omille kirjoilleen työntekijöitä, joita se voi vuokrata palkkiota vastaan käyttäjäyrityksille. Tällöin työnantajana toimii henkilöstöyritys, mutta yrityksen asiakkaat voivat käyttää rekrytointipalveluita lyhyisiin tai vakiintumattomiin tarpeisiinsa. Asiakasyritys maksaa vuokratyönkäytöstä usein sovitun tuntitai muun kertoimen mukaisesti, kun taas suoraan pitkään tehtäviin rekrytoitavista maksetaan usein kertaluonteinen korvaussumma. (Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004, 22–26.)

Headhunting on rekrytointia, jossa yksittäiset konsultit tai konsulttiyritykset saavat asiakasyrityksiltä tilauksia tietyin kriteerein ja pyrkivät toteuttamaan rekrytoinnit asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Headhuntingissa eli suomalaisittain suorahaussa konsultit ovat pääsääntöisesti erikoistuneet jonkin tietyn alan, kuten IT-alan tai kaupan alan rekrytointeihin, ja he ovat usein syvällä markkinassa ja heillä on laaja tuntemus alasta sekä sen tekijöistä. Headhuntingissa haetaan usein henkilöitä korkeisiin tai vai-

keasti saatavilla oleviin tehtäviin. (Baker 2012.) Headhunterin työssä on paljon myynnin elementtejä. Headhunterin tulee ensimmäisenä myydä itsensä asiakasyrityksille ja hankkia luottamusta, kokemusta sekä kontakteja rekrytoitavan alan markkinoilta. Vasta tämän jälkeen rekrytoija on valmis toimimaan laadukkaasti työssään. Headhunterit toimivat tavalla, jossa etsitään markkinoilla jo olemassa olevia tekijöitä, joiden kyvykkyys työssään tiedetään. Headhuntereiden lähtökohta on bisnesajattelumallinen tapa löytää paras mahdollinen tekijä asiakkaalle, ei työllistää henkilöä. Sopivan työntekijäehdokkaan löytyessä häneen otetaan yhteyttä ja työpaikka esitetään myyvästi sekä usein myös mahdollisuutena edetä uralla. Onnistuneena lopputuloksena on tyytyväinen asiakas sekä tyytyväinen työntekijä. Tämä mahdollistaa rekrytoijan toiminnan pienillä headhunter-markkinoilla. (Klehe & Van Hooft 2018, 293–306.)

3.2 Rekrytointimarkkinoiden kehitys Suomessa

Duunitorin vuosittain teettämän tutkimuksen mukaan rekrytointiala ja rekrytointi Suomessa on ollut muutoksessa jo pidemmän aikaan. Muutoksen on vaikuttanut niin ulkoisten markkinoiden kuin Suomen sisäisten markkinoiden talouskasvu. Rekrytointiin pidemmässä mittakaavassa vaikuttaviin tekijöihin on listattu teknologiasta johtuvia muutoksia. Teknologian vaikutusta rekrytointiin ja rekrytointialaan voidaan tarkkailla monesta suunnasta, sillä rekrytoinnilla on vaikutusta niin työpaikkoihin kuin itse rekrytointiin ja sen trendeihin. Suomen mittakaavassa rekrytointiin vaikuttaa myös uusien henkilöstöalan yritysten nouseminen markkinoille. Henkilöstöalan yritysten määrän kasvu vaikuttaa myös markkinoiden monimuotoisuuteen. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2018, 23–24.) Myös ikäluokkien vanhenemisella on vaikutusta Suomen rekrytointimarkkinoilla. Suurten ikäluokkien vanhetessa työntekijöiden keski-ikä nousee, ja samalla työtehtävät ovat muuttamassa muotoaan. Tällä on vaikutuksia myös nuoriin työmarkkinoille tuleviin ihmisiin ja heidän koskeviin rekrytointeihin. (Parjanne, M-L. 2004, 34–36.)

Maailmantalous jatkaa ennusteen mukaan tiukkaa nousuaan Yhdysvaltojen johdattamana. Yhdysvalloissa bruttokansantuote nousee tulevinakin vuosina reippaasti yli 2 % vuodessa. Myös muualla kasvu on yhä käynnissä, mutta vauhti on hidastumaan

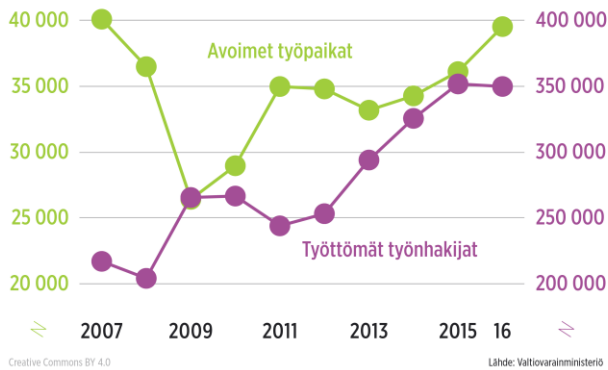
päin. Suomen talouden ennustetaan nousevan tulevina vuosina varsin samantapaisesti kuin tähänkin asti. Ennusteet seuraavalle kolmelle vuodelle ovat +1,5 % – +2 % vuodessa bruttokansantuotteena laskettuna, ellei maailmantaloudessa synny suuria kriisejä. Suurimpina riskeinä Suomen taloudelle nähdään kauppasodat, Yhdysvaltojen keskuspankin tekemät rahapoliittiset muutokset ja Euroalueen sisäiset poliittiset paineet. (ETLA forecast 2018.)

Taloudentilan ja avoimien työpaikkojen välillä on selkeä yhteys. Tämä yhteys perustuu talouden kasvun mekanismeihin eli tehokkuuteen ja työnmäärään. Talouden kasvaessa työvoiman määrää tarvitaan lisää, jotta työtulosta saadaan kasvatettua. Asiantuntijatasolla työtuloksen kasvattajana haetaan usein tehokkuutta ja taitoja. Nämä aiheuttavat markkinoilla työvoiman liikkuvuutta, joka vaikuttaa rekrytointimarkkinaan. Vuositasolla työpaikoista häviää noin 20 %, mutta samalla uusia paikkoja syntyy keskimäärin saman verran. Tämä aiheuttaa myös suurta liikettä rekrytointimarkkinoilla, mutta liike on tasaisempaa pitkällä jaksolla kuin taloudentilasta syntyvä vaihtelu. (Räisänen 2018, 8–9.)

Kerättyjen tilastojen mukaan vuosina 2015–2017 työpaikkojen määrät Suomessa ovat olleet jatkuvassa nousussa ja vuonna 2017 työpaikkoja on ollut avoinna jo ennätysellisen paljon (Räisänen 2018, 11). Vuoden 2017 viimeisellä neljänneksellä on ollut avoimena 37 200 työpaikkaa vuoden 2018 viimeisellä neljänneksellä Suomessa on ollut vailla tekijää 41 000 työpaikkaa. (Avoimet työpaikat 4. Vuosineljännes 2018.) Vuonna 2017 työttömiä on Suomessa ollut keskimäärin 234 000 joista tarkoituksellisesti tai työtä aktiivisesti etsimättömien osuus on ollut 143 000. Kuitenkaan lähes 100 000 aktiivista työtöntä ei löytänyt työpaikkaa avoimista työpaikoista itselleen. (Työvoimatutkimus: Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017.) Työttömät ja työpaikat eivät siis kohtaa toisiaan. Tätä tilannetta voitaisiin aktiivisella passiivisiin työntekijöihin suuntautuvalla rekrytointityöllä parantaa.

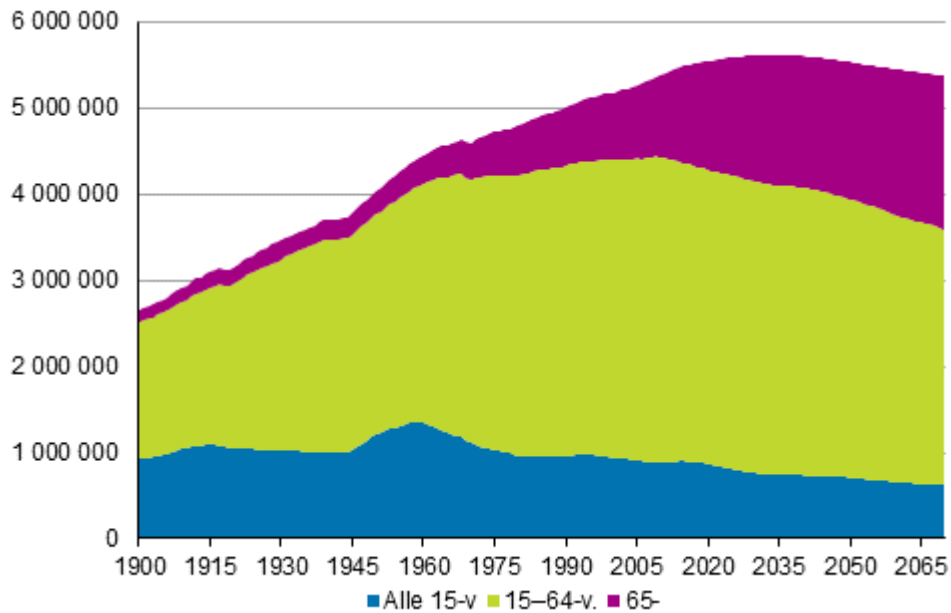


Avoimet työpaikat lisääntyvät, mutta työttömyys ei vähene



Kuvio 2. Avoimet työpaikat suhteessa työttömiin työnhakijoihin (Avoimet työpaikat lisääntyvät, mutta työttömyys ei vähene 2017)

Yksi suuri työmarkkinoihin ja rekrytointiin vaikuttava tekijä on suuret ikäluokat. Väestön kasvu Suomessa on vielä nousujohteista, mutta työikäisten eli 18–64 vuotiaiden määrä on vähentynyt merkittävästi. Suurten ikäluokkien eli vuosina 1950–1965 syntyneiden työntekijöiden ikäluokat ovat olleet jopa 20 000 henkilöä isompia vuositasolla kuin sen jälkeen syntyneet ikäluokat. Tämä tarkoittaa, että suurimäärä työntekijöitä poistuu työmarkkinoilta vuosittain, mikä vaikuttaa avointen työpaikkojen määrään. Samalla kuin työikäisten määrä vähenee, muuttavat he yhä useammin keskitettyihin kasvukeskuksiin asumaan. Muuttavan työvoiman koulutus pohja on suurimalta osin ammattikoulu tai lukiotasolla. Näille työntekijöille olisi usein tarvetta myös paikkakunnilla, joista työntekijät muuttavat pois. Tämän takia alueilla, joissa työttömyyttä esiintyy tällä hetkellä paljon, syntyy tulevaisuudessa myös paljon työpaikkoja. (Myrskylä, P 2012, 11–14.) Suurten ikäluokkien työmarkkinoihin kohdistama muutos on edennyt hitaammin mitä 2000-luvun tutkimuksissa on ajateltu. Tähän vaikuttavana tekijänä on ollut työurien pituuksien kasvaminen. (Pajunen & Ruotsalainen 2012.)



Kuvio 3. Väestö iän mukaan 1900–2017 ja ennuste 2018–2070 (Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen 2018)

Maahanmuutto Suomeen on kasvanut 1990-luvulta lähtien reilusti. Vuonna 2017 Suomessa on ollut n. 250 000 ulkomaalaistaustaista asukasta, joka on noin 4,5 % maan kokonaisväestöstä. Yksittäisiä maita katsoessa henkilöistä suurin osa on tullut Venäjältä ja Virosta. Alueittain katsottaessa suurin osa maahanmuuttajista tulee Etelä-Euroopasta, Lähi-Idästä ja Pohjois-Afrikasta. Suomessa suurin osa ulkomaalaisista asuu isoissa kaupungeissa noin 70 %, näistä pääkaupunkiseudulla noin 30 %. (Maahanmuuttajien määrä n.d.) Suurin osa maahanmuuttajista on työkäisiä. Lähtemismailla ja alueilla on kuitenkin iso merkitys maahanmuuttajien työllistymiseen ja työtehtäviin. Virosta ja Länsi-Euroopan maista tulevat työllistyvät Suomen markkinoilla parhaiten ja Somaliasta, sekä Lähi-Idästä tulijat heikoiten. Tässä vaikuttavana tekijänä on Suomeen muuton taustalla olevat erilaiset syyt. Myös kulttuurisilla tekijöillä on vaikutuksia työllistymiseen ja esimerkiksi miesten ja naisten työllistymisen eroa toisistaan miesten eduksi. (Maahanmuuttajat työmarkkinoilla 2016, 2–3.)

Maahanmuuttajien työllisyysprosentti on vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa ollut alle 60 %, joka on yli 10 % pienempi verrattaessa suomalaisiin työkäisiin. Osittaisi selittäviä tekijöitä ovat olleet sen hetkinen taloudellinen tilanne Suomessa, jossa nousukausi on ollut vasta aloillaan sekä ulkomaalaisten työntekijöiden suosimat pätkä-

työt. Tilanteeseen on kuitenkin muitakin syitä, kuten heikko työllistyminen. Eläketurvakeskuksen tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että mitä pidempään ulkomaalainen asuu Suomessa, sitä paremmin hänellä on mahdollisuus työllistyä. Tämä näkyy tutkimuksessa siten, että neljän vuoden jälkeen muutosta työllisen ajan osuus on 38 % ja kahdeksan vuotta muutosta 44 %. (Maahanmuuttajat työmarkkinoilla 2016, 37–41.)

Karisen (2011) Valtioneuvostolle teettämässä tutkimuksessa ulkomaalaisten työllistymistä heikentäviksi tekijöiksi nousivat sosiaalistenverkostojen puute, Suomalaisen työelämän puutteellinen tuntemus, tutkintojen ja koulutuksen sekä työkokemuksen tunnistamiseen ja tunnustamiseen liittyvät ongelmat, tietojen puute tilanteen parantamiseksi vaativista toimista ja kielitaito. Kontaktien puute suomalaisiin ja siitä johtuvien kulttuurisisien erojen tunnistamisen puute, johtaa esimerkiksi siihen, ettei ulkomaalaistaustaisella ole tietoa Suomen työmarkkinoista ja siitä, miten hänen ulkomailansa hankittu koulutus asettuu Suomen työelämään. Suurena työllistymistä estävänä tekijänä on myös suomen- ja ruotsin kielen osaamattomuus, joka on iso tekijä. Työnantajien keskuudessa kielitaito nostetaan tutkintoakin tärkeämmäksi tekijäksi työllistämisen mahdollisuutta katsottaessa. Myös työnantajien puolella voi olla tekijöitä, jotka vaikeuttavat ulkomaalaisten palkkaamista. Tällaisia asioita ovat huono asenne ulkomaalaisia ja ulkomailla suoritetuista tutkintoista kohtaan, puutteelliset tiedot kulttuureista ja työnantajatahon huono kielitaito. Nämä johtavat usein tilanteisiin, joissa ulkomaalaiselle ei ole mahdollista järjestää työhaastattelua tai antaa työhön vaadittavaa perehdytystä edes englanniksi. (Karinen, 2011, 18–24.) Talouden kasvaessa ja työntekijöiden vähentyessä ulkomaalaisilla on tärkeä rooli työmaailmassa ja Suomen työmarkkinoilla. Suurten ikäluokkien poistuessa työmarkkinoilta maahanmuuttajien työllistämällä on tärkeä merkitys huoltosuhteen ja talouden kasvattajana.

Teknologia ja robotit ovat muuttaneet nopealla aikataululla työmarkkinoita ja kuvaa siitä mihin työmarkkinat ovat menossa. Lähes kaikki työntekijät käyttävät työssään jotain digitaalista laitetta. Teknologialla pyritään Suomen ammattiliittojen keskusyhdistyksen tekemän tutkimuksen mukaan helpottamaan työntekoa sekä parantamaan työnlaatu ja tehokkuutta. Pääpaino digitaalisillatyökaluilla on kuitenkin työnteon parantamisessa. (Miten uusi teknologia muuttaa palkansaajien työtä? 2018, 3–5.) Etlan on raportissaan kertonut syitä etenkin informaatio- ja kommunikaatioteknologian

käytön kasvamiseen. Raportissa mainittuja asioita ovat: hyödyntämismahdollisuus kaikilla toimialoilla, teknologian jatkuva kehittyminen, monipuolisten uusien tuotantomahdollisuuksien kasvattaminen ja teknologiaa hyödyntävien innovaatioiden määrä. ICT:n mahdollisuudet kuten robotiikka ja keinoäly kehittyvät jatkuvasti ja niiden käyttäminen tekee prosesseista tehokkaampia. Samalla se vaikuttaa työtehtäviin ja organisaatorakenteisiin. (Kauhanen 2014, 3–4.)

ICT, markkinoiden globalisaatio eli kansainvälisten kauppaa-alueiden laajeneminen sekä Suomen väestörakenne vaikuttavat teknologian käyttöön Suomessa. Etlan raportissa asia on määritetty kahteen asiaan, joita tulevaisuuden työmarkkinaa ajatellen tulee Suomessa pohtia. Mitä tehtäviä ja toimintoja suomessa tehdään, sekä millälaisilla tuotantopanoksilla nämä toiminnot suoritetaan? Nämä kysymykset pohtivat sitä, miten Suomesta saadaan kansainvälisesti mahdollisimman kilpailukykyinen teknologiaa hyödyntäen. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen vaatii tietämystyyppisten suorittavien tehtävien viemisen Suomesta ulkomaille. Robotiikan avulla näitä töitä tai ainakin osa niistä pystytään jatkossa tehdä kustannustehokkaasti myös Suomessa. Molemmissa tapauksissa Suomeen jääviä ihmisten tehtäviä ovat pääasiassa ylläpitävät tehtävät, joita ovat tutkimus, kehitys, suunnittelu, rahoitus, markkinointi ja huolto. Tämä tarkoittaa korkeiden palvelutehtävien yleistymistä ja yksinkertaisten suorittavien tehtävien vähenemistä Suomen työmarkkinoilla. Kaikilla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta toimia tällaisissa korkean-arvonlisän tehtävissä, vaan Suomessa tulee jatkossakin olemaan matalamman tason tehtäviä kuten kaupan alan, hoiva-alan, sekä hotelli- ja ravintola-alan tehtäviä. (Kauhanen 2014, 5–8.)

Autor, Levy, sekä Murnane ovat artikkelissaan “The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration” (2003, 1279-1333) jakaneet ICT:n vaikutusten analysointia helpottaakseen työtehtävät viiteen kategoriaan.

Asiantuntija-ajattelu: näissä tehtävissä ratkotaan ongelmia, joihin ei ole sääntöihin perustuvia ratkaisuja. Tehtävät edellyttävät siis luovaa ongelmanratkaisua. Tähän luokkaan kuuluu suuri osa asiantuntijatehtävistä.

Monimutkainen kommunikaatio: tehtävät edellyttävät kanssakäymistä ihmisten kanssa informaation hankkimiseksi, välittämiseksi tai toisten suostuttelemiseksi toimimaan tämän informaation pohjalta. Esimerkkejä ovat esimies- ja myyntityöt.

Kognitiiviset rutiinitehtävät: kognitiiviset tehtävät, jotka voidaan kuvata loogisilla säännöillä. Monet yksinkertaiset konttoritehtävät kuten esimerkiksi laskutus ja erilaisten hakemusten hyväksyntä kuuluvat tähän luokkaan.

Manuaaliset rutiinitehtävät: fyysiset tehtävät, jotka voidaan kuvata säännöillä. Esimerkiksi monet kokoonpano- ja lajittelutyöt kuuluvat tähän luokkaan.

Manuaaliset ei-rutiinitehtävät: fyysiset tehtävät, joiden suorittaminen edellyttää havaitsemista ja hienomotoriikkaa. Esimerkkejä ovat mm. rakennusten siivoaminen ja autolla ajo kaupungissa

Manuaalisten rutiinitehtävien lisäksi näistä tehtävistä helposti teknologialla korvattavia tehtäviä ovat kognitiiviset rutiinitehtävät. Manuaalisiin tehtäviin sovelletaan usein robotiikkaa ja kognitiivisiin tehtäviin tietokoneita.

Uusi teknologia lisää osaamisvaatimuksia työntekijältä. Suurelle osalle työntekijöistä teknologia on tullut osaksi työtä kesken työuran ja sen opettelu voi olla hankalaa. SAK:n tutkimuksen mukaan jopa 40 % työntekijöistä koki, ettei ollut saanut tarpeeksi koulutusta uusiin teknologiapohjaisiin työkaluihin. Etenkin iältään vanhemmat ihmiset kokivat teknologian käyttämisen työssä hankalaksi ja kaipasi siihen lisäkoulutuksia työnantajalta. Tutkimuksen mukaan työtehtäviä ei kuitenkaan robotisoidu suurella tahdilla. Ainoastaan 4 % vastasi työtehtävien siirtyneen täysin automaattien ja robottien suoritettavaksi. 12 % vastanneista työtehtävistä osa oli siirtynyt robottien tehtäväksi. Uutta teknologiaa vuoden sisällä oli ottanut työssään avuksi kuitenkin lähes 50 % vastanneista. Robotiikan ja teknologian isku työmarkkinoiden suorittaviin tehtäviin on siis vielä varsin rauhallista, mutta muuttaa suuremmissa mittakaavassa ja pitkällä aikajanelä tehtäviä palvelullisemmiksi ja enemmän arvoa tuottaviksi tehtäviksi. (Miten uusi teknologia muuttaa palkansaajien työtä? 2018, 8–9.)

4 Rekrytoija osana rekrytoinnin kehittämistä

Tutkimuksen pääteemana on tutkia yksittäisen rekrytoijan tai rekrytoinnin parissa työskentelevän mahdollisuuksia vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen ja kilpailukykyyn käyttäen apunaan myynnistä tuttuja keinoja. Tässä luvussa käydään läpi sitä, millaista myyntiä rekrytoitiin voi tuoda, mihin vaiheeseen rekrytointiprosessia sitä kannattaa käyttää ja miten se vaikuttaa rekrytointiin. Kappaleessa käydään myös läpi yksittäisen rekrytoijan vahvuuksia peilaten kilpailuun hakijoista.

Toisena aiheena luvussa käydään läpi organisaation vaikutusta yksittäisen rekrytoijan mahdollisuuksiin toteuttaa myyvää rekrytointia. Luvussa kerrotaan millaisilla teki-
jöillä organisaation muut ammattilaiset voivat auttaa rekrytoijaa tuottamaan myyvää rekrytointia ja miten organisaatio mahdollistaa myyvän rekrytoinnin ja kilpailukyvyyn jatkuvuuden.

4.1 Myynti

Rekrytoinnista vastaavahenkilö yksilönä on tärkeässä roolissa, kun rekrytoinnista halutaan tehdä kehittyvää ja tehokasta. Henkilöstöalan ammattilaisen tarvitsee työssään yhä enemmän bisnesälykyyttä, markkinointikykyä, erilaisten rekrytointimenetelmien osaamista sekä tavoitteellisuutta ja myyntihenkisyyttä. Henkilöstönhallintaan liittyvistä tehtävistä on digitalisaation myötä tullut ikään kuin osakemarkkinoilta tuttua ”treidaamista” eli oikea ajoittaista ostamista ja myymistä (Koivusaari 2016, 3). Niin kuin kaikessa myynnissä tämä tuo rekrytoinninparissa työskenteleville ihmisille tarpeen omata sosiaalisia taitoja ja tehdä niistä kilpailukeino. Henkilöstön hankinnassa osto ja myyntiä ei tehdä algoritmeja seuraamalla ja nappia painamalla, vaan tapamalla henkilöitä ja haastatteleamalla heitä.

Rekrytoinnissa on kyse tarpeesta saada täytettyä yrityksessä oleva työntekijätarve. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään tehtävän täyttämisestä, vaan tehtävään pyritään aina saamaan paras saatavilla oleva tekijä mahdollisimman nopeasti. Tilanteessa, jossa työntekijällä on jo olemassa työpaikka, tai mahdollisuus valita useasta työpaikasta on rekrytointi vahvasti yrityksen ja työpaikan myymistä hakijalle. Tällöin on

tärkeää, että myyntiä tehdään oikein ja kohdennetusti sekä tuotteen eli työpaikan faktojen pohjalta. (Sundheim 2014.)

Myynti

Tietääkseen miten myyntiä voidaan hyödyntää rekrytoinnin eri vaiheissa pitää ensin tietää mitä myynnillä tarkoitetaan. Myynnin termiä voidaan käyttää monessa merkityksessä. Myynti koetaan usein tilanteena, jossa esine tai palvelu vaihdetaan sen arvoa vastaavaan arvon määrittäjään, usein rahaan. Myynnin merkitys on kuitenkin paljon muuta kuin pyrkimys hankkia mahdollisimman paljon voittoa myymällä esineitä tai palveluita. Oikeastaan hyödykkeen siirtyminen omistajalta toiselle on vain yksi osa myyntiprosessia ja omistajalleen arvoa tavoittelevan myyntityön lopputulos. (Parvinen 2013.)

Myynti laajana käsitteenä on päätöksentekoon vaikuttamista. Myyntityön takana on tarve tai halu saada myynnin kohteena oleva ihminen tuntemaan luottamusta myyjään ja tätä kautta saada hänet tekemään päätöksiä asioista. Myyntityö on vaikuttamista ja ostamisen helpottamista. Onnistuneessa myyntityössä vaikutetaan myynnin kohteeseen siten, että hän tekee itseään ja myyjälle ajatellen parhaan saatavilla olevan ratkaisun. Myynti onkin ennen kaikkea asiakkaan ajatusten lukua ja ajatuksiin vaikuttavien ratkaisujen tekemistä. Tällaista toimintaa voidaan käyttää ideoiden, ajatusten, esineiden, palveluiden ja toimintatapojen myynnissä. (Parvinen 2013.)

Myyntiä tehdään monella tavalla eikä se rajoitu pelkästään suulliseen kanssakäymiseen. Myyntiä esiintyy kaikkialla missä potentiaalinen asiakas kohdataan. Kaikki asiat, jotka herättävät tunteita mielikuvia ja ajatuksia ovat myyntiä puhe, eleet, somepostaukset, esitykset, mainokset, yms. Myyntiä tapahtuu siis aina kuin myyjä kohtaa asiakkaan. Tärkeää on asiakkaan kartoittaminen ja oikeat, juuri kyseiselle asiakkaalle kohdennetut ajatusten muokkaamiseen tähtäävät toimintamallit. (Laaksonen 2015.)

Myyntiprosessi



Kuvio 4. Myynnin seitsemän porrasta (Solomon, Marshall & Stuart 2008)

Myyntityössä myyntiprosessi jaetaan usein seitsemään vaiheeseen, joita voidaan hyödyntää myynnissä tuotteesta tai myyntikohteesta huolimatta. Näitä seitsemää vaihetta kutsutaan myynnin portaiksi ja niiden tehtävä on rakentaa myyntiprosessista sellainen, että se luo luottamusta sekä ostohalua ostajalle. Käymällä jokaisen vaiheen lävitse myyntiprosessin aikana myyjä lisää mahdollisuutta kaupan syntymiseen. Portaiden eli prosessien kohtien väliin jättäminen heikentää mahdollisuutta, sillä tällöin niiden luoma yhteisvaikutus pienenee. Myynnin portaat etenevät seuraavasti. Asiakkaiden etsiminen ja tarpeen kartoittaminen, ensilähestyminen, tapaaminen ja luottamuksen herättäminen, idean tai tuotteen esittely, ostojatusten vahvistaminen ja vastalauseiden ylittäminen, kaupan päättäminen ja myynnin seuranta sekä lisäpalveluiden myynti. Jos esimerkiksi tarpeen kartoittaminen jätetään pois prosessista ja asiakkaalle lähdetään myymään ajatusta asiasta, jota hän ei tarvitse tai

hänelle ei ole luotu siitä tarvetta, on myynnin päättäminen tällöin hankalaa. (William & Greg 2005, 13–22.)



Kuvio 5. Rekrytoinnin portaat (Rekrytointi N.d, muokattu)

Vertailtaessa myynninportaita ja jo aikaisemmin tutkimuksessa käsiteltyjä rekrytoinnin vaiheita, voidaan havaita, että niiden rakenteesta löytyy paljon samanlaisia vaiheita kuten: tarpeen kartoittaminen ja suunnitteluvaihe, markkinointivaihe, ensilähestyminen, haastattelu-/myyntivaihe, sopimus/kaupanteko sekä seurantavaihe.

Rekrytoinneissa, joissa rekrytoidaan palvelun ostaneelle asiakkaalle, prosessiin tulee lisäksi kandidaattien esittelyvaihe asiakkaalle.

Myyntiä tehdään kohtaamalla asiakkaita erilaisin tavoin. Tehokkainta myynnistä saadaan, kun sitä toteutetaan monissa kanavissa ja se on kohdistettu oikein. Moderniin myyntiin kuuluu paljon erilaisia kohtaamispisteitä, joista perinteisimmät ovat puhelimitse ja kasvotusten tapahtuvat tapaamiset. Sosiaalinen media ja muut digitaaliset kohtaamispaikat ovat kuitenkin luoneet mahdollisuuden myös muunlaiseen kohtaamiseen ja markkinointiin, esimerkiksi webinaareihin ja verkkokoulutuksiin. Tärkeää on luoda asiakkaalle asiantuntijamainen ja edellä aikaansa käyvä kuva, jolla voidaan erottautua kilpailijoista. (Pellinen & Leino 2018, 21–22.) Rekrytoinnissa asiakkaan eli työnhakijan kanssa käytäviä kohtaamispisteitä ovat: hakijamarkkinointi, työpaikkailmoitukset, puhelinhaastattelut, haastattelu ja valinta. Näissä tilanteissa rekrytoijalla ja työnhakijalla on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa ja hakuprosessin onnistumiseen.

4.2 Myynti rekrytoinnissa

Markkinointi

Markkinoinnilla pyritään tuottamaan asiakkaille kiinnostusta tuotteisiin ja tätä kautta tuomaan myyjille kontakteja, jotka ovat kiinnostuneita ostamaan tuotteen. Markkinointia voidaan kuitenkin hyödyntää myynnissä vielä laajemmin. Markkinointia on usein osa myynti- ja kasvustrategiaa ja sen avulla pyritään luomaan tuotteille ja palveluille brändimielikuvaa, joka saa ihmiset kiinnostumaan tuotteista. Markkinointia ei toteuteta vain silloin kun sitä ajatellaan toteuttavan, vaan kaikki tuotteen tai yrityksen ympärille rakentuva mielikuva on markkinointia. Riippuen siitä mitä palveluja yritys tarjoaa, voidaan markkinointia painottaa tuotteisiin, yritysmielikuvaan, osaamiseen tai kilpailutekijäksi koettavaan tekijään. Markkinoinnilla on tarkoitus luoda lisäarvoa tuotteelle ja helpottaa asiakkaan valintaa. Markkinoinnissa lähtökohtana kannattaakin pitää sitä mihin halutaan mennä tai mitä halutaan olla, eikä sitä mitä halutaan tehdä sillä hetkellä. Hyvin toteutetulla markkinoinnilla saadaan organisaatiossa aikaan myyntiä ja kasvua. (Chernev 2018.)

Markkinoitaessa työpaikkaa on markkinoinnilla tarkoituksena tukea positiivista kuvaa työnantajasta ja tarjolla olevista tehtävistä sekä tiedottaa avoinna olevista työpaikoista. Tämän avulla pyritään saamaan lisää hakijoita avoinna oleviin työtehtäviin. Markkinointi ja yrityksessä olevat käytännöt luovat yhdessä yrityksen työnantajaku- van. Vahvan työnantajamielikuvan luominen on yrityksen kannalta tärkeä kilpailute- kijä, sillä sen avulla voidaan erottautua samalla alalla toimivista kilpailevista yrityk- sistä. Työnantajamielikuvassa pyritään tuomaan esiin etenkin yrityksen tunnistettuja vahvuuksia ja hyötyjä työhakijan näkökulmasta. (Mosley 2014, 84–85.) Työnantaja- ja työpaikkamarkkinointia toteutetaan usein erillisenä työnantajabrändinmainontana tai työpaikkailmoitusten yhteydessä. Markkinoinnin onnistumiseksi on tärkeää, että markkinointimateriaali on tuotettu helposti lähestyttäväksi ja aidoksi. Kuten rekry- toinnissa myös markkinoinnissa tulee kohderyhmän olla tarkkaan suunniteltu ja vies- tinnän olla mahdollisimman monikanavaista. (Laakso 2017.)

Yksittäiselle rekrytoijalle helpoin kanava tuottaa työnhakua lisäävää markkinointia on työpaikkailmoitusten laatiminen, sillä se kuuluu usein jo valmiiksi rekrytointiproses- siin, jossa osaajia haetaan ulkoapäin (Vaahtio 2005). Onnistunut työpaikkailmoitus alkaa hyvin laaditusta otsikoinnista. Otsikon tulisin olla yksinkertainen ja asiapitoinen, jotta työnhakijan on mahdollista löytää se hakusanoilla helposti. Työtä selkeästi ku- vaava otsikko on myös houkuttelevampi. Otsikoinnin lisäksi työtä olisi hyvä tuoda esille lyhyellä esittelytekstillä. Työpaikkailmoituksen tulisi olla itsessään informatiivi- nen ja siitä tulisi tulla ilmi, mitkä ovat position tärkeimmät työtehtävät, miten rooli sijoittuu yrityksen sisällä ja minkälaisia taitoja tehtävän täyttämiseksi vaaditaan. Mitä enemmän vaatimuksia hakijalle on, sitä enemmän se vähentää hakijoiden määrää. Työnhakijaa kiinnostavat suuresti myös tehtävän suorat ja epäsuorat edut. Mikäli tehtävässä jokin tietty palkkataso voidaan se mainita, tärkeää on etenkin, jos työstä maksetaan etuja tai bonuksia, jotka tekevät siitä kilpailukykyisen. Työnhakijalle tär- keitä tietoja ovat myös työpaikan sijainti, toimitilat ja työkalut. Mitä paremmin nämä ovat kilpailukykyisiä, sitä enemmän niitä tulee tuoda ilmi työpaikkailmoituksessa. Tärkeää on saada ilmoitusta selaava jättämään hakemus. Hakemuksen jättämistä helpottaa selkeä ohjeistus missä hakemuksen voi jättää tai mihin sen voi lähettää, sekä tieto haun aikarajoista. Helppo hakeminen lisää avoimeen työtehtävään hake- neiden määrä. (8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen n.d.)

Ensilähestyminen

Kun hakija on saatu työpaikkailmoitusten pariin ja kiinnostumaan mainostetuista tehtävänkuvauksista sekä jättämään hakemuksen, siirrytään rekrytoinnissa seuraavaan vaiheeseen. Kuten jo aikaisemmin kävin rekrytointityönkuvauksessa läpi, tässä vaiheessa rekrytointia karsitaan selkeästi epäsovimmimmat hakijat pois ja otetaan yhteyttä potentiaalsiin kandidaatteihin. Tilannetta voidaan verrata myynnin inbound-markkinoinnin tilanteeseen. Inbound-markkinoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa mahdollinen asiakas on saatu houkuteltua markkinoinnin keinoin yrityksen sivustolle sekä jättämään yhteystietonsa, eli osoittamaan selkeää kiinnostusta tuotteeseen joka rekrytointia tehdessä on työpaikka. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Kun hakijaan on niin sanottu lämminkontakti, eli hakija on saatu kiinnostuneeksi tuotteesta, on häntä lähestyminen viestillä tai puhelimitse helpompaa. Inbound-liidi vertaus sopii rekrytointityön kanssa myös asiakkaiden, eli työtä hakeneiden kandidaattien kontaktoinnin kohdalla. Kun periteisessä ilman aiempaa kontaktia tehdyssä kylmäpuhelussa pyritään saada myytyä massalle ilman tarkempaa kartoitusta, pyritään inboundissa auttamaan asiakasta ja kartoittamaan tämän tarpeita. Tällaisessa kontaktissa asiakas saadaan kartoitettua ja häneen saadaan synnytettyä luottamus myyjän ammattitaidosta sekä vilpittömyydestä. Rekrytointia tehdessä tämä tarkoittaa esimerkiksi puhelinhaastattelua, jolla voidaan kartoittaa hakijan ennako-odotuksia ja tarpeita työn suhteen. Laaja kartoitus tässä vaiheessa mahdollistaa paremman kontaktin kasvokkain tehdyssä haastattelussa. Hyvällä ja myyvällä esikontaktilla voidaan myös kasvattaa hakijan kiinnostuneisuutta ja sitoutuneisuutta haettavaan työhön. (Laaksonen n.d.)

Haastattelu

Kun kiinnostunut hakijaryhmä on tavoitettu ja ensilähestyminen on tehty, on vuorossa työhaastattelu, jota pidetään usein rekrytoinnin tärkeimpänä suunnannäyttäjänä tulevien työllistymisvalintojen kannalta. Haastattelu pidetään usein kasvotusten, joten siinä päästään vuorovaikutukseen monella tapaa. Haastattelua voidaankin pitää monen suuntaisena myyntitilanteena. Siinä haastateltava pyrkii myymään itseään, omaa kokemustaan ja verkostojaan mahdolliselle työnantajalle. Haastattelija voi olla tarkkailevassa roolissa tai myydä tehtävää, mikäli haastateltava vaikuttaa siihen

sopivalta. Tässä myyntitilanteessa molemmat myös ostavat. Työntekijä ostaa ajatuksen työskentelystä kyseisessä työtehtävässä ja haastattelija ajatuksen siitä, miten työntekijä pärjäisi tehtävässä. (Markkanen 2008, 21–22.)

Tällaisessa molemmin puoleisessa myyntitilanteessa, jossa osapuolet pyrkivät tuomaan itseään esille ja saavuttavan itseään ajatellen parhaan mahdollisen lopputuloksen nousee esille myyntipsykologian erilaiset keinot, joilla syntyvään tulokseen pyritään vaikuttamaan. Tällaisia keinoja ovat tiedon jakaminen, suosittelu, uhkailu, lupusten anto, mielistely ja inspirointi. (Parviainen 2013, 49–50.) Haastattelijan osalta tätä voidaan toteuttaa esimerkiksi esittelemällä haettavan tehtävän hyviä puolia ja mahdollisuuksia edetä tehtävässä. Haastattelija voi itse herättää myös tunteita ja antaa esimerkiksi haastateltavalle hyvänolon tunteen mielistelemällä tätä tai olemalla inspiroiva ja avoin.

Valinnat

Kun kaikki haastatteluun valitut työntekijäkandidaatit on saatu haastateltua ja mahdolliset jatkotestit tehtyä, on aika tehdä valinta, kenet heistä valitaan avoimeen työtehtävään. Valinnan yhteydessä ilmoitetaan ehdot, joilla työtä lähdetään edistämään. Myyntitilanteessa tätä vaihetta kutsutaan tarjoukseksi. Tarjouksesta tulee käydä ilmi mitä ostaja siitä saa, eli mikä on tarjotun tuotteen, palvelun yms. hyöty suhteessa sen hintaan tai muuhun arvoon. (Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat 2019.) Rekrytointitapauksessa tarjous sisältää työnkuvan ja ehdot, joilla työtä lähdetään toteuttamaan. Tarjouksen pohjalta laaditaan työssä käytettävä työsopimus (Työsopimus 2019.)

Tarjouksen esittämismuodolla on vaikutusta tarjouksen houkuttelevuuteen. Tarjousta esittäessä tulee olla perillä, miten toinen osapuoli reagoi tarjoukseen. E erityisen tärkeää on tietää mikä on tarjouksen kipukohta. Työtarjouksessa tarjouksen kipupisteitä voivat olla esimerkiksi työtehtävä, työvuorot tai palkka. Tiedettäessä mistä tarjouksen kohde on kiinnostunut, tulee tarjouksessa tuoda ensin esiin positiiviset asiat, jotta henkilö saadaan kiinnostumaan tarjouksesta. Tämän jälkeen negatiiviset tekijät eivät herätä niin suurta vaikutusta. (Koivumäki & Korteso 2019, 139.) Tarjottaessa ratkaisua asiakkaalle tulee myyjän myös varmistaa asiakas siitä, että tuote vastaa asi-

akkaan ongelmaan. Rekrytoitaessa tämä tarkoittaa esimerkiksi palkan osumista hakijan itsensä hinnoittelun haitariin. Myyjän eli tässä tapauksessa rekrytoijan tulee myös seurata, milloin hakija kokee ratkaisujen määrän vastaavan tarpeisiin ja milloin sopimus on lyötävissä lukkoon. Kun sopimus on molemmille osapuolille selkeä, kannattaa sopimusta tarjota heti. Tällöin pohdinta ei pääse pilaamaan ”kauppaa”. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmäksi tutkittavan aiheen monimuotoisuuden ja aikaisempien tutkimuksien vähyyden vuoksi. Rekrytointityön ja myynnin yhdistäminen on uusi trendi rekrytointialalla, joten aikaisempia tutkimuksia, joiden kautta asiaa voitaisiin tutkia pelkästään kirjallisesti, ei löydy tarpeeksi luotettavan tutkimuksen laatimiseksi. Haastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurunko, johon valittiin kaksi teemaa tutkimuskysymysten mukaisesti. Valitut teemat olivat rekrytointityön myyntihenkisyys ja rekrytoinnin tehostaminen myyntiominaisuuksilla. Haastattelut suoritettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta vapaasti keskustellen, jotta haastattelu olisi mahdollisimman avoin ja spontaani. Haastattelussa hyödynnettiin myös teemahaastattelurungon mukaisia asiasisältöä tarkentavia apukysymyksiä.

Tutkimuksissa haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä, siten että jokaista haastateltavaa haastateltiin erillisinä kertoina. Haastattelut sovittiin etukäteen puhelimitse ja toteutettiin kasvokkain haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavat löytyivät omien henkilöstöalan työtehtävissä saatujen kontaktien kautta. Haastateltavien valinta pohjautui heidän usean vuoden kokemukseensa rekrytointialalta sekä työskentelyyn vaihtelevilla toimialoilla ja rekrytointimalleilla. Tällä tavoin varmistettiin, että haastatteluista saatavat tutkimustulokset ovat ajantasaisia sekä toistettavissa usealla toi-

mialalla. Haastateltujen asiantuntijoiden toimialat ovat IT-ala, logistiikka ja myyntityö. Haastatellut asiantuntijat työskentelevät Helsingissä ja Vantaalla, mutta kaikki heistä tekevät rekrytointeja koko Suomen alueelle. Kaikki haastatellut ovat suorittaneet korkeakoulututkinnon, ja he toimivat työssään konsultteina tai asiakaspäällikköinä. Haastateltavilla oli 3–10 vuoden kokemus rekrytoinneista. Kahdella haastatellulla kokemus oli kertynyt kahdesta eri rekrytointiyrityksestä ja yhdellä kokemusta oli syntynyt yhdestä alan yrityksestä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Litteroitu materiaali teemoitettiin pienempiin teemoihin ja tyypitettiin. Tällä tavoin esille on saatu tutkimuksen poikkeavuudet sekä toistuvuudet. Tutkimukseen nostetut lausunnot on muutettu litteroidusta tekstistä yleiskielelle ja niistä on korjattu kieliopilliset virheet. Tutkimuksessa haastateltavat esiintyvät anonymiteetin säilyttämiseksi nimikkeillä IT-alan henkilöstöasiantuntija, myynnin henkilöstöasiantuntija ja logistiikan henkilöstöasiantuntija.

Litteroidun tekstin analysoimiseksi ja tulosten selkeyttämiseksi tutkimuksessa käytettiin tiivistämistekniikkaa. Tämä tapahtui siten, että litteroidussa tekstissä ollut asiasisältö ja tutkimukseen kuulumaton sisältö jaoteltiin toisistaan värikoodeja käyttämällä. Tämän jälkeen asiasisältö jaettiin tutkimuksen aihealueiden mukaisiin teemoihin. Näiden teemojen sisälle koottiin haastattelun kohtia, joissa käsiteltiin kyseisen teeman aiheita. Teemojen alle koottu materiaali tiivistettiin asioiksi, joita verrattiin muihin tutkimuksessa saatuihin tiivistettyihin vastauksiin. Tällä tavoin tutkimuksen sisältöä pystyttiin erittelemään sujuvasti.

5.2 Rekrytoijan myyntihenkisyys

Tulokset tuodaan esille teemojen avulla. Teemat on valikoitu analysointivaiheessa tehtyjen havaintojen perusteella, pohjautuen temahaastatteluista saatuihin vastauksiin. Teemat on rajattu tutkimuskysymysten mukaan kahteen osaan. Rekrytoijan myyntihenkisyyteen, sekä rekrytoinnin tehostamiseen. Rekrytoinnin myyntihenkisyyden teemat ovat: rekrytoijan myyntihenkisyyden tärkeys rekrytointityössä, luottamuksen rakentamisen taito ja rekrytoijan kyvykkyydet. Rekrytoinnin tehostamisen

teemat ovat: rekrytoinnin vaiheet, joissa myynnillisiä elementtejä voi käyttää, yhteyden ottaminen ja ensikontakti, neuvottelemine sekä rekrytointipäätösten tekeminen.

Rekrytoijan myyntihenkisyyden tärkeys rekrytointityössä

Kaikki haastateltavat kokivat myyntihenkisyyden tärkeäksi tekijäksi rekrytointia tehdessä. Myyntihenkisyys tulee ilmi etenkin tavassa käsitellä ihmisiä ja heidän tarpeitaan, sillä rekrytoinnissa on ennen kaikkea kyse ihmisen tarpeiden kartoittamisesta ja niihin vastaamisesta. Esille nostettiin myös kilpailu markkinoilla olevien vastaavien työpaikkojen kanssa. Työpaikkaa hakevalla osaajalla voi olla samaan aikaan sovittuna useita tapaamisia mahdollisten työnantajien kanssa. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijan taidoilla lähestyä hakijaa on iso merkitys siihen, minkä tarjolla olevan työpaikan työnhakija valitsee. Erityisen tärkeänä koettiin nopea lähestyminen työntekijää kohtaan heti ensikontaktin jälkeen.

Kaikki haastatellut asiantuntijat mainitsivat myyntihenkisen rekrytoijan yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Koettiin, että myyntihenkisyys näkyy rekrytoijassa vahvana itsensä kehittämisenä. Rekrytoijan on tärkeä tietää tarkasti, mihin tekijää ollaan rekrytoimassa ja minkälaista osaamista kyseinen tehtävä vaati. Mitä suurempi tiedollinen ammattitaito rekrytoijalla on, sitä paremmin hän erottuu hakijalle muiden joukosta. Hyvät tietotaidot omistava rekrytoija voi tuoda työpaikasta esille asioita, joita välttämättä kaikki rekrytoijat eivät osaa tuoda. Kun omat tiedot ja hakijan kysymykset kohtaavat, on se iso kilpailuetu sillä hakijalle ei saa jäädä rekrytoijasta ammattitaidotonta kuvaa.

Kyllä se vaatii rautaisen ammattitaidon, että sä pystyt ymmärtämään, että mitä se hakija haluaa, mitä se voisi ennen kaikkea haluta ja mikä voisi olla sille se seuraava steppi. Että tuntee sen kohderyhmän ja alan jargonin. (IT-alan henkilöstöasiantuntija)

Tiedät sen sun tuotteen, tässä tapauksessa sen työpaikan ja osaat siitä kertoa ne pääpiirteet mitkä olet kartoittanut sen hakijan toiveisiin, että mitä hän on hakemassa ja mitkä asiat painavat vaakakupissa. (Logistikan henkilöstöasiantuntija)

Rekrytoinnin myyntihenkisyydessä koettiin kuitenkin olevan myös poikkeavia tekijöitä verrattuna tavalliseen myyntiin. Rekrytointia tehtäessä ollaan tekemisissä aina ihmisten kanssa, ja tehdyt päätökset vaikuttavat aina ihmisten jokapäiväiseen elämään ja ajanviettoon. Tämä tarkoittaa sitä, että pelkkä myyntihenkisyys ei voi ajaa rekrytoijaa, vaan tarvitaan yhdessä rekrytoitavan kanssa tehtyjä päätöksiä. Työpaikoista tulee aina keskustella faktojen pohjalta, eikä mahdollisesta tehtävästä voida antaa kuvaa, joka ei todellisuudessa toteudu. Yksi haastatelluista mainitsi, että yltiöpositiivisen mielikuvan maalaaminen johtaa usein lyhyisiin työsuhteisiin, kun käy ilmi, että työpaikka ei täytäkään oletettua vaatimustasoa. Tällaisesta rekrytointitavasta on haittaa silloin niin hakijalle kuin rekrytoivalle organisaatiolle. Toinen haastateltu mainitsi, että epäonnistunut ja uuden rekrytointiprosessin vaativa rekrytointi on todella kallista yritykselle, joten valinnan kerralla osuminen on myös taloudellisesti todella tärkeää.

Pitää puhua faktoista ja tehdä niistä faktoista mielenkiintoisia, jos puhutaan vaikka palkkauksesta ja palkkaus on tehtävässä keskivertoa korkeampi niin se kannattaa ehdottomasti mainita. (IT-alan henkilöstöasiantuntija)

Jos sä lähdet todella vahvasti myymään ja se työ ei ole sitä mitä olet puhunut, niin sitten se työsuhde tulee jäämään aika lyhyeksi. Vaikka ollaan myyntihenkisiä, niin se on enemmän sitä, että tuodaan oikeat asiat ilmi. (Myynnin henkilöstöasiantuntija)

Luottamuksen rakentamisen taito

Haastatteluisissa tuli ilmi, että rekrytoijan asiantuntijuuden lisäksi työpaikalta odotetaan myös paljon luottamustekijöitä. Tämän takia luottamuksen rakentaminen on iso osa rekrytointityötä. Kaikki haastateltavat kokivat, että hyvällä brändillä ja imagolla varustettu työpaikka on iso osa luottamuksen rakentamista. Rekrytoijan tehtävä on tuoda esille luottamusta herättäviä asioita ja tukea niitä omalla toiminnallaan. Luottamuksen ylläpitämisellä ja rekrytoijan myyntitaidoilla koettiin rekrytoinnissa olevan suuri yhteys.

Se myyntihenkisyys on enemmänkin sitä luottamuksen rakentamista, et osataan kertoa niitä faktoja siitä tehtävästä. Että mitä pystytään antamaan ja rakennetaan luottamus myöskin siihen työhakijaan ja mielikuva meistä työnantajana. Että ollaan turvallinen vaihtoehto muiden vaihtoehtojen lomassa. (Logistiikan henkilöasiantuntija)

Luottamuksen rakentaminen lähtee ensimmäisestä yhteydenotosta. Todella tärkeänä tekijänä koettiin rekrytoijan aito innostus kyseiseen rekrytointityöhön ja hakijaan. IT-alan rekrytoinneissa, joissa työtä tehdään usein Headhunттаamalla eli työntekijöitä etsien, ensikontakti ratkaisee usein sen, viedäänkö rekrytointiprosessia kyseisen osaajan kanssa eteenpäin. Tällaisessa tilanteessa rekrytoijan motivaatio ja osaaminen on todella koetuksella. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että rekrytoijan osaaminen ja tietämys juuri kyseistä auki olevaa työpaikka kohtaan on tärkeä osa myyntiä. Yksi haastatelluista nosti esille myös sen, kuinka tärkeää on selvittää kysymykset, joihin ei haastateltavalle osaa vastata. Rekrytoijan tulee olla siis myös palvelva.

Rekrytoijan myyntihenkisyys näkyy myös varmuutena, jota rekrytoija ohjaa myös hakijaan. Haastatteluissa nousi esille paljon se, kuinka innostava ja sosiaalisesti lahjakas rekrytoija voi poistaa jännityksen koko tilanteesta ja ohjata rekrytointia haluttuun suuntaan. Kaksi haastatelluista asiantuntijoista mainitsi osaavan rekrytoijan lähtevän prosessiin siten, että rekrytointiprosessi ja mahdollinen työ on onnistumistarina hakijan lähtökohdista huolimatta.

Minun mielestäni pitää antaa mahdollisuus siihen, että se on loistava työpaikka sille hakijalle ja siitä tulee onnistumistarina, koska se on kuitenkin aina se mahdollisuus. Ja sen ajatuksen, kun myy, niin yleensä silloin hakijakin on innostunut lähtemään sitä kohti. (Myyntin henkilöstöasiantuntija)

Rekrytoijan kyvykkyydet

Myyvän rekrytoijan ominaisuuksiin kuuluu paljon erilaisia kykyjä. Kaikki haastatellut toivat ensimmäisenä kykynä esiin ihmistuntemuksen. Ihmistuntemuksen jälkeen kaikissa haastatteluisissa esille tulivat rekrytoijalta vaadittavat sosiaaliset kyvykkyydet. Asiantunteva ja tehokas rekrytoija osaa käyttää sosiaalisia taitojaan ja ihmistuntemusta yhteen. Sosiaalisilla taidoilla, rekrytointityössä usein kirjallisilla ja verbaalisilla taidoilla, pystytään ja uskalletaan ottaa hakijoihin selkeä ja asiallinen kontakti. Keskustelemalla potentiaalisen hakijan kanssa voidaan hänestä löytää piirteitä, jotka kohtaavat tarjolla olevan työtehtävän kanssa. Näihin piirteisiin ihmistuntemuksella ja sosiaalisilla taidoilla pystytään vetoamaan, eli myymään. Näin päästään tietoiseksi ihmisen aidoista tarpeista.

Ihmisten parissa tehdään työtä rekrytoivassa tehtävässä, niin ihmistuntemus on ennen kaikkea tärkeä, että tietää vähän niin sanotusti mistä naruista vetää. Jos pystyy tunnistamaan, mikä on sille osaajalle tärkeää, niin lähdetään vetämään niistä naruista. (IT-alan henkilöstöasiantuntija)

Kanssakäymisen tulee olla sujuvaa, eikä rekrytoijan tule olla vain kirjurina. Kaksi haastatelluista asiantuntijoista mainitsi sosiaalisella taidolla avoimemmaksi viedyn keskustelun tuovan keskusteluun enemmän syvyyttä ja tätä kautta myös enemmän tietoa hakijasta.

Rekrytoijan ei kuuluisi olla pelkästään kyselykone, vaan sen pitäisi olla interaktiivinen tilanne, että hän kuulee oikeasti mitä se hakija sanoo ja se haastattelu elää sen mukaan, kun tulee jatkokysymyksiä ja mennään pintaa syvemmälle. Niin tuollaiset on rekrytoijan työssä tärkeitä. Vaihtoehto on kirjata vain kysymykset ja vastaukset, mutta siinä ei päästä hirveästi arvioimaan. (Myyntin henkilöstöasiantuntija)

Logistiikan ja It-alan asiantuntijat kokivat rekrytoijan myyntityötä helpottavana tekijänä rekrytoijan substanssiosaamisen. Substanssiosaamisella tarkoitetaan osaamista suorittavasta työstä, tässä tapauksessa työstä johon tekijää rekrytoidaan. Kun rekrytoijalla on kyseisestä työstä tai alasta aitoa kokemusta, voidaan työnhakijan kanssa jutella vapaammin ja tunnetaan enemmän hakijan mahdollisia tarpeita.

Yksi haastatelluista toi esille myös rekrytoijien muita vahvuuksia, kuten empatiakyvyn eli kyvyn ajatella asiaa myös toisen ihmisen näkökulmasta. Tämän lisäksi on hyvä ymmärtää erilaisuutta ja antaa ihmisille tasa-arvoista kohtelua mahdollisista muuta kuin työtä koskevista eriävistä ajatuksista huolimatta. Ammattimainen rekrytoija ei ota omia käsityksiä maailmastaan mukaan rekrytointityöhön.

5.3 Rekrytoinnin tehostaminen myynnillisillä elementeillä

Rekrytoinnin vaiheet, joissa myynnillisiä elementtejä voidaan käyttää

Kaikki haastatellut asiantuntijat mainitsivat ensimmäiseksi rekrytoinnin myynnilliseksi vaiheeksi työpaikkailmoituksen. Kaikki myös mainitsivat, että työpaikkailmoituksen tulisi olla erottuva ja siinä tulisi esittää työhön sekä työyhteisöön liittyviä positiivisia asioita. Hyvässä työpaikkailmoituksessa tuodaan esille faktat työtehtävästä ja työyhteisöstä. Haastateltujen mukaan työnhakija hakee lähtökohtaisesti itselleen sopivaa työympäristöä. Jos ilmoituksen pohjalta työnhakija ei innostu työyhteisöstä tai organisaatiosta, ei hän voi innostua työtehtävästäkään.

Pitäisi osata jo siinä ilmoituksessa jollakin tavalla kuvata sitä työhenkeä ja sitä työyhteisön henkeä, koska se tavoitetila on kuitenkin semmoinen, että hakija haluaa sellaiseen yhteisöön, johon ollaan hakemassa. Jos tuossa mennään pieleen niin se ei ole yleensä hyvä juttu ja hän ei viihdy siellä. Pitäisi osata rehellisesti kuvata mitä se työ on ja minkälainen se henki on siellä, sekä minkälaista porukkaa siellä on töissä. (Myyntin henkilöstöasiantuntija)

Työpaikkailmoituksessa tulee rohkeasti esitellä työpaikan edut. Avoinna olevasta tehtävästä ja haettavien osaajien taustasta riippuen työpaikkaa ja tehtäviä tulee esitellä erilaisista näkökulmista. Kokenut haastavan tehtävän osaaja tuntee usein markkina-arvonsa ja tarvitsee tehtävästä paljon tietoa, jotta hänellä on mahdollisuus kiinnostua siitä. Tuore osaaja tai ensimmäiseen tehtävään hakenut nuori taas kaipaa innostavaa, kevyempää ja helposti hakemaan saavaa työpaikkailmoitusta. Tätä mieltä olivat kaikki haastatellut. Yksi haastatelluista nosti esiin myös esimerkkien ja uratarinoiden tehostavan rekrytointia, kun tehtäviin houkutellaan uusia tekijöitä.

Yksi haastatelluista toi esiin myös hankitun tai itse tuotetun datan käyttämisen työpaikkailmoituksen parantamiseksi. Erilaista dataa keräämällä voidaan selvittää, millaiset ilmoitukset kiinnostavat hakijoita, mistä kanavista hakijat hakemukset parhaiten löytävät, sekä miten hakijat reagoivat hakemuspohjaan. Tällaista dataa rekrytoija voi hyödyntää helposti myös itsenäisesti. Jos työpaikkailmoitus on esimerkiksi puhe-
linlaitteella vaikeasti luettavissa, vähentää se kiinnostusta ilmoitusta kohtaan.

Yhteydenottaminen ja ensikontakti

Rekrytoinnissa yhteydenottotavat ja ajankohdat rekrytoinnin aikajanaan nähden vaihtelevat hieman riippuen alan yleisistä malleista. Perinteisessä mallissa yhteydenottaminen tapahtuu hakijan lähettämän hakemuksen pohjalta. Tällöin puhutaan aktiivisesta hakijasta, jonka kiinnostus on saatu herätettyä hyvällä työpaikkailmoituksella. Voidaankin puhua lämpimästä yhteydenotosta, sillä ensimmäinen ”yhteydenotto” on tehty jo hakijan suunnalta.

Toisessa toimintamallissa yhteydenottaminen tapahtuu passiivisia osaajia tavoittamalla niin sanotuilla kylmäpuheluilla, eli puheluilla, joilla etsitään potentiaalisia tekijöitä hakuun mukaan. Tällainen passiivisten tekijöiden tavoittaminen tapahtuu usein työmarkkinoilla, joilla suurin osa osaajista on jo työllistetty esimerkiksi tässä tutkimuksessa IT-alalla. Tällaisessa toimintamallissa rekrytoijan myynnillinen osaaminen korostuu entisestään. Vaikka aktiivisten ja passiivisten hakijoiden tavoittelu poikkeaa hieman toisistaan, on tutkimuksen perusteella tavoittelussa käytössä samanlaiset keinot, joilla tulosta tehdään.

Kaikki haastatellut sanoivat onnistuneen yhteydenoton lähtevän nopeasta reagoinnista potentiaaliseen tekijään. On tärkeää olla yhteydessä työntekijään päivän tai enintään kahdenpäivän kuluessa saadusta hakemuksesta. Nopealla reagoinnilla pienennetään mahdollisuutta siihen, että työnhakija kerkeäisi kiinnostua toisesta tehtävästä tai tehdä sitovan sopimuksen kilpailevan yrityksen kanssa. Kaksi haastatelluista mainitsi myös, että kun hakijaan ollaan yhteydessä nopeasti hakemuksen lähettämisen jälkeen, on hakijalla huomattavan iso kiinnostus tehtävää kohtaan sekä tietoisuus mihin hän on hakenut ja miksi. Tämä auttaa rekrytoijaa sopimaan seuraavia haastattelun vaiheita, jos työnhakija mielletään hyväksi ja hän pääsee haussa eteenpäin.

Kilpailu on kovaa nyt rekrytointimarkkinoilla, niin puhelin käteen niin kuin kaikessa myynnissä, se on vaan pakko kontaktoida se hakija aika nopeasti. Ei se tarkoita sitä, että tunnissa tarvitsee kontaktoida, mutta välillä menee silleinkin, että menee parikin viikkoa ennekuin häneen ollaan yhteydessä, johtuen joistain asioista niin ei se silloin ole parhaalla tavalla mennyt. Eli ideaali tilanne minun mielestäni olisi, että hakijalle soitetaan tai ollaan yhteydessä parin päivän kuluessa. Se mahdollistaa sen, että siitä on hyvä jatkaa eteenpäin. (Myynnin henkilöstöasiantuntija)

Tehokkaalla yhteydenotolla saavutetaan kolme asiaa. Ensimmäisenä tärkeänä asiana on hakijaan saatu yhteys. Kaikki haastatellut olisivat sitä mieltä, että asiansa osaava rekrytoija voi puhelimesta luoda hakijaan lisäinnostusta. Tämä tapahtuu aidolla yksilöllisellä kiinnostuksella kyseistä osaajaa kohtaan. Tärkeä merkitys on sillä, onko ennakkotyöt tehty oikein vai tuntuuko keskustelu hakijasta vain ehdokkaiden karsimiselta. Oikeanlaiset kysymykset, innostunut ote ja äänensävyt ovat niitä työkaluja, joilla hyvä kohtaaminen luodaan. Haastavammassa rekrytinnissa voidaan jo tässä vaiheessa tuoda esiin asioita, jotka voisivat olla sopivia ja innostavia juuri kyseiselle hakijalle. Tällaisia asioita voivat olla edistyneet työvälineet, isot asiakkaat tai yleisesti hyvät työskentelytavat.

Se on se heti ensimmäinen kontakti, siinä on sun mahdollisuus, jos sää saat sen osaajan kiinni niin myydä se tehtävä ensimmäisen puhelun aikana. Saada aito mielenkiinto sitä kautta. (IT-alan henkilöstöasiantuntija)

Toisena asiana hyvässä yhteydenotossa tulee selville asiat, joita voidaan hyödyntää haastattelussa tai jotka kaipaavat vielä lisäkysymyksiä. Hyvässä avoimessa ensikon-taktissa voidaan saada selville muun muassa hakijan motivaatiotekijöitä, elämäntyyliä ja odotuksia työltä. Näiden avulla voidaan määrittää mihin suuntaan hakua vie-dään. Jos esimerkiksi tässä vaiheessa jo havaitaan, että hakijalla olisi kiinnostusta myös toiseen avoinna olevaan tehtävään, voidaan se ottaa myös mukaan keskusteluun.

Hyvin avoimesti käydään läpi, sitä että meillä on muitakin työpaikkoja kuin pelkästään tämä yksi työtehtävä, jos näyttää siltä, että tulee esimerkiksi sellaisia juttuja, että hakijaa ei yhtään kiinnosta tai että hän ei voi kyseisen työn vuoroja tehdä. (Logistiikan henkilöstöasiantuntija)

Kolmantena asiana onnistuneella yhteydenotolla saavutetaan sen perimmäinen tarkoitus eli rekrytoinnin eteenpäinvienti. Kun kaikki asiat täsmäävät pyritään järjestämään haastattelu kasvotusten mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta prosessi pysyy nopeana ja potentiaalisen osaajan mielenkiinto hakemiseen säilyy.

Neuvottelemien

Kun työpaikan tai työtehtävän markkinoinnissa ja hakijoiden/osaajien kontaktoinnissa onnistutaan, on seuraava askel rekrytoinnissa usein työhaastattelu. Kuten ensikontaktissa, myös työhaastattelussa koettiin sosiaalistaitojen merkitys vahvaksi kilpailutekijäksi. Kaikki kolme haastateltavaa totesivat, että hakijan kanssa käytävät neuvottelut tulee käydä hakijan tyylin mukaisesti. Haastattelun ei tulisi olla mikään suora lista kysymyksiä, vaan haastattelijan tulisi ottaa myös kuuntelijan rooli. Parhaiten tietoa haastateltavasta saadaan, kun kysymykset ovat osana keskustelua, eikä keskustelut osana kysymyksiä. Mitä enemmän tietoa hakijasta saadaan, sitä paremmin hänen tarpeisiinsa osataan vastata. Jos haastateltava on nuorihenkilö, tai uusi alalla on myös hyvä keskustella selkeästi ja yksityiskohtaisesti tulevasta työnkuvasta. Haastattelussa tulee hyödyntää jo ensikontaktissa saatua tietoa. Kaikkea ei tarvitse kysyä uudelleen. Esitettyjä kysymyksiä onkin hyvä miettiä jo ennen kasvokkain käytyä haastattelua siltä pohjalta mitä tietoa hakijasta on tarpeellista saada.

Se on yksilöstä kiinni enemmänkin, että miten ja minkälaisia myynnin elementtejä rekrytointitilanteessa käytetään. (Logistiikan henkilöstöasiantuntija)

Kaksi haastatelluista olivat sitä mieltä, että haastattelutilanteen jälkeen sekä haastateltavalle, että itselle on hyvä antaa aikaa. Ei siis tulisi lähteä lukitsemaan tarjousta heti haastattelussa sillä tämä voi antaa epäasiantuntijamaisen kuvan yrityksestä. Hakija tulee kuitenkin huomioida myös mietintäajan aikana. Kaikki haastateltavat kertoivat, että hakijan ajan tasalla pitäminen on tärkeää rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Kun hakijaan ollaan yhteydessä, pysy kontakti inhimillisenä ja uskottavana.

Rekrytointipäätösten tekeminen

Kun valintoja tehdään, tulee niistä olla hakijaan yhteydessä selkeästi. Kaikki haastatellut olivat myös sitä mieltä, että tässä vaiheessa on hyvä kerrata työnkuva ja edut valituksi tulleille. Mikäli hakijalle tulee vielä epäilyksiä työstä tai hän odottaa toista työtarjousta on työtarjouksesta vielä mahdollisuus neuvotella. Päätöstä voidaan vauhdittaa esimerkiksi palkkauksella, työtehtävien muokkaamisella tai muilla henkilökohtaista etua tuovilla asioilla.

Lähdetään tunnistamaan niitä haasteita miksi ei. jos tehtäväkuva ei ole täysin mieleen, niin modernissa työpaikassa/työtehtävissä pystytään muokkaamaan myös työtehtävää usein siten, että ollaan samoilla linjoilla. (IT-alan henkilöstöasiantuntija)

Niitäkin tilanteita tulee, että hakija hieman miettii ja siinä vaiheessa voi vielä esittää myynti argumentteja, joilla vähän ohjailee päätöstä. (Myyntin henkilöstöasiantuntija)

Kaikilta haastateltavilta saatujen vastauksien perusteella Hyvän rekrytoijan työ jatkuu vielä työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeenkin. Tärkeässä päätöksessä tukeminen ja rennon ilmapiirin luonti on tärkeä osa työsuhteen aloittamista. Se auttaa työntekijää olemaan varmempi siitä, että hän teki hyvän päätöksen.

6 Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittavat, että myyntihenkisyys koetaan ominaisuudeksi, joka on tärkeä osa rekrytointityön onnistumista. Myyntihenkisyyden tarpeet tulevat rekrytointityössä vastaan isossa laajuudessa ja niiden koetaan vaikuttavan työhön monella tasolla. Yleinen markkinatilanne ja kova kilpailu työntekijöistä vaativat osaamista, jossa ihmiset tuntevat tulevansa huomioituksi ja arvostetuiksi. Yksittäisen rekrytoijan osaaminen voi vaikuttaa tätä kautta koko rekrytointiprosessin onnistumiseen.

Myyntihenkisen rekrytoijan ominaisuuksiksi koettiin sosiaalisuus ja sanavalmius. Hän osaa lähestyä ihmistä kuuntelevalla tavalla ja etsiä vastauksia heidän tarpeisiinsa.

Näiden lisäksi myyntihenkisyyden hyvänä puolena pidettiin vahvaa itsensä kehittämisen halua. Koivusaaren (2016, 3) mukaan rekrytoija on yksilönä yhä tärkeämmässä roolissa ja häneltä vaaditaan yhä enemmän bisnesälykyyttä ja osaamista. Rekrytoijan tulisi Koivusaaren mukaan asettaa tavoitteita, jotka auttavat kehittymään rekrytoijana.

Todella suuresta myyntihenkisyydestä ja myynnin tavoittelusta koettiin kuitenkin olevan myös haittaa kauaskantoisessa ja työnhakijan etua ajattelevassa rekrytoinnissa. Suuri myyntihenkisyys ja voiton tavoittelu voivat ajaa tilanteeseen, jossa työnhakija ohjataan hänelle sopimattomaan tehtävään käyttämällä todellisuudesta poikkeavia tai yltiöpositiivisia mielikuvia ja lupauksia. Kun työnaloituksen jälkeen faktat tulevat esille erilaisina mitä on luvattu, voi työsuhde jäädä lyhyeksi. Epäonnistunut rekrytointi työ yritykselle rahallista ja imagollista tappiota sillä hakijoiden luottamus yritykseen voi pienentyä ja uusi rekrytointityö tarvitsee rahaa. Sundheim (2014) on todennut, että paras lopputulos rekrytointiprosessille saadaan, kun myynti tehdään oikein, eli kohdennetusti ja faktojen pohjalta.

Myyntillisestä osaamisesta ja myyntihenkisyydestä koettiin olevan suuri hyöty luottamuksen rakentamisessa hakijaan. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että luottamuksen takana yrityksen hyvä brändi ja imago, mutta näiden ylläpitämiseksi tarvitaan aktiivista ja myyntihenkistä työtä, jolla rekrytoija viestii luottamusta tehtävää hakevaan ihmiseen. Parvisen (2013) mukaan myyntityön lähtökohtana on tarve herättää luottamusta myynnin kohteena olevassa ihmisessä. Hyvä myyntityö on ajatusten lukua, jolla saavutetaan ostajan luottamus sekä helpotetaan hyvän päätöksen tekemistä. Laaksosen (2015) mukaan myyntiä esiintyy kaikkialla missä myyjä kohtaa potentiaalisen asiakkaan. Näitä paikkoja voivat suullisen keskustelun lisäksi olla esimerkiksi sosiaaliset mediat ja mainonta.

Luottamusta rakentaviksi tekijöiksi, joissa myyntitaidot tulevat esille, mainittiin aktiivinen ja innostava yhteydenottaminen, rekrytoijan osaaminen ja tietämys sekä varmuus tehdä päätöksiä. Varsinkin aloilla, joissa osaajapula on suurta, ensikontaktilla koettiin olevan suuri merkitys siihen, jatketaanko rekrytointiprosessia eteenpäin. Kysymyksiin vastaaminen ja vastauksien selvittäminen nopeasti auttavat hakijaa luo-

maan kuvan työtehtävästä ja auttavat vähentämään hakijan epäilyjä työpaikkaa kohtaan. Varma ja varmuuttaan jakava rekrytoija mahdollistaa hakijan tekemään päätöksiä, joita hän voisi muutoin jännittää ja jäädä pohtimaan. Myyntihenkiselle rekrytoijalle rekrytointiprosessi ja sitä seuraava rekrytointi on aina onnistumistarina. Kuten Koivusaari (2016, 3) jo aikaisemmin totesi, luottamuksen rakentamisen lähtökohtana on osaava ja myyntihenkinen rekrytoija. Laaksosen (n.d.) mukaan kohdennetulla ja tarpeita kartoittavalla lähestymistavalla saadaan työnhakija vakuuttuneeksi rekrytoijan osaamisesta ja vilpittömyydestä. Tämä saa hakijan sitoutumaan rekrytointiprosessiin.

Rekrytointiprosessin tehostaminen

Haastattelujen pohjalta ensimmäiseksi rekrytointivaiheeksi, jossa myynnin osaamisella on mahdollisuus vaikuttaa hakijaan, nousi selkeästi työpaikkailmoituksen laatiminen. Työpaikkailmoituksen koettiin olleen tärkeässä asemassa, kun osaaja päättää tehdä valinnan hakemuksen lähettämistä ja tätä kautta rekrytointiprosessiin mukaan lähtemisestä. Hyvin tehdyllä työpaikkailmoituksella koettiin olevan merkitystä myös työntekijän sitoutumisen ja ryhmään mukautumisen paranemiseen. Myös Vaahtio (2005) kertoo työpaikkailmoituksen olevan yksittäiselle myyjälle helpoin tapa tuottaa työnhakua lisäävää markkinointia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvässä työpaikkailmoituksessa tuodaan ilmi työhön, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät positiiviset faktat. Todenperäiset yhteisö- ja työnkuvaukset auttavat hakijaa luomaan mielikuvan työtehtävän tekemisestä ja innostavat hakijoita, jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään sellaisessa organisaatiossa, mitä työilmoitus kuvailee. Työnhakijan pitää innostua organisaatiosta ja työyhteisöstä, jotta hän voi olla pitkäkestoisesti kiinnostunut myös haettavasta työtehtävästä. Mosleyn (2014, 84–85) mukaan vahvalla työnantajamielikuvalla voidaan erottautua positiivisesti saman alan muista kilpailijoista.

Mosley (2014) on sitä mieltä, että työnantajamielikuvaa tulee vahvistaa etenkin yrityksen tunnistettavilla vahvuuksilla ja eduilla. Myös haastattelut asiantuntijat olivat sitä mieltä että, myyvässä työpaikkailmoituksessa täytyy tulla ilmi työpaikan edut. Tehtävänkuvasta tai tehtävään haettavasta profiilista riippuen eduksi luettavat asiat

voivat olla erilaisia. Mitä kokeneempaa hakijaryhmä on, sitä vaativampia he ovat etujen suhteen. Markkina-arvonsa tunteva työnhakija tarvitsee kaiken tiedon, jotta hän voi vertailla avoinna olevan työpaikan etuja tuovia asioita muihin markkinoilla oleviin avoimiin tehtäviin ja niiden etuisuuksiin. Nuoret ja ensikertalaiset ovat kohderyhmänä kokeneita vaatimattomampia. Heidät tavoittaa tehokkaimmin lyhyt innostava ilmoitus, joka saa hakemaan ”hetken mielijohteesta”. Nuoretkin ovat kiinnostuneet eduista, mutta innostuvat usein myös uratarinoista ja tulevaisuuteen tähtäävistä eduista. 8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen (n.d.) artikkelin mukaan työpaikasta kannattaa kertoa kaikki tarjolla oleva tieto, joka nähdään kilpailukyiseksi muihin vastaaviin tehtäviin nähden.

Työpaikkailmoituksen tehokkuutta voidaan parantaa verkkopohjaista dataa hyödyntämällä. Data voi olla sivuston tarjoajan tai ulkoisen yrityksen luomaa tutkimusta. Sitä voidaan analysoida esimerkiksi googlen-analyysityökalujen avulla. Datan avulla voidaan seurata millaisilla sivustoilla potentiaaliset hakijat liikkuvat, millaiset ilmoitukset heitä kiinnostavat ja miten he reagoivat hakemuksiin. Tällaista tietoa voidaan hyödyntää, kun valitaan missä ja millaista työpaikkailmoitusta jaetaan. Datalla voidaan myös tutkia, kuinka monta kertaa hakemusta on lähdetty kirjoittamaan ja syyt miksi hakemusta ei ole tehty loppuun. Tällä tavoin voidaan huomata, jos hakemus pohjassa on ongelmia tai jos työpaikkailmoitus ei esimerkiksi toimi puhelimella käytettynä. Myyvä ilmoitus tulee olla toimiva ja oikein kohdennettu.

Toisena myynnin pisteinä rekrytoinnissa koettiin yhteydenottaminen ja etenkin ensikontaktilla on tärkeä rooli rekrytointiprosessin etenemiselle. Yhteydenottaminen voi rekrytointitavan mukaan olla rekrytointiprosessin ensimmäinen tai toinen myynnillinen vaihe. Tämä riippuu usein siitä, tavoitellaanko rekrytoinnilla aktiivista vai selkeästi passiivista hakijaryhmää. Passiivisia osajia lähdetään usein kartoittamaan puhelimitse, ilman erillisen työpaikkailmoituksen jättämistä niin sanotuin kylmäkontaktein. Tällainen toimintamalli on tyypillistä aloilla, joiden työntekijäpula on suurta ja osaajat työskentelevät jo kilpailevilla toimijoilla. Tutkimukseen haastatelluista aloista tällaista rekrytointia tehtiin IT-alalla. Rekrytoinneissa, joissa käytetään työpaikkailmoitusta, yhteydenottaminen tapahtuu saadun hakemuksen perusteella ja on tätä kautta usein helpommin tavoitettavissa. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että

eroistaan huolimatta molemmissa rekryointimalleissa onnistunut yhteydenottaminen sisältää samat myynnin elementit. Laaksosen (n.d.) mukaan osaajan ensikontaktiin tulisi lähteä kohdistetusti ja tarpeen kartoitusmielessä etenkin silloin kun yhteyttä otetaan ilman osaajan lähettämää hakemusta. Kattavan ja myyvän ensikontaktin tietoja voidaan hyödyntää myös rekryointiprosessin edetessä.

Tutkimuksen mukaan hyvä yhteydenotto lähtee nopeasta reagoinnista sopivan hakijan tullessa kohdalle. Tämä tarkoittaa, että hakijaa ei jäädä vertailemaan muihin hakeneisiin vaan häneen otetaan yhteyttä mahdollisimman pian ja viimeistään kahden päivän kuluessa. Nopealla yhteydenotolla on monia etuja. Sillä varmistetaan, että hakija on yhä kiinnostunut hakemastaan paikasta ja suljetaan mahdollisuudet siltä, että hakija olisi tehnyt tai tekisi sopimuksen kilpailevan rekrytoinnin kanssa. Nopean yhteydenoton saanut hakija myös muistaa tekijät, jotka saivat hakemaan juuri kyseiseen tehtävään ja työpaikkaan. Tämä auttaa pitämään mielenkiintoa tehtävää kohtaan yllä ja sopimaan nopeastikin rekrytoinnin seuraavista vaiheista. Salli ja Takasalo (2014) ovat sitä mieltä, että esikarsinnasta ei tulisi tehdä liian isoa taakkaa rekryointiprosessille. Pitkäksi venyvä prosessi voi vaikeuttaa valintaa ja samalla mahdollisuus hakijoiden häviämiseen kesken prosessin suurenee.

Yhteydenotossa tulisi pyrkiä aitoon yksilöityyn kohtaamiseen, jossa hakijan taustat ja tehtävän kuvaus on otettu huomioon. Rekrytoijalla tulee olla kiinnostus hakijaa kohtaan ja oikeanlaisilla kysymyksillä, sekä äänenpainnoilla voidaan innostaa hakijaa mukaan keskusteluun. Innostuksen luonnilla on tässä vaiheessa tärkeä merkitys, jotta rekrytoitavan kiinnostus rekryointiprosessia kohtaan pysyy yllä. Jo ensimmäisessä kontaktissa on hyvä tuoda esiin lisää kilpailutekijöitä, joilla työstä saadaan kilpailukykyinen muihin vastaaviin nähden. Nämä voivat poiketa suuresti hakijan arvojen mukaan, mutta näitä voivat olla esim. työpaikan sijainti, työssä käytettävät työkalut, tulevat projektit tai muut vastaavat mielenkiinnon kohottajat.

Hyvästä ensimmäisestä yhteydenotosta saadaan myös hyviä jatkokysymyksiä, joita voidaan työhaastattelussa käydä läpi. Kun yhteydenoton pitää mahdollisimman avoimena ja onnistumismyönteisenä on helpompi saada selville hakijan motivaatiotekijöitä, elämäntyyliä ja odotuksia, sillä keskustelu ei tunnu liikaa karsinnalta. Ensikon-

taktin pohjalta voidaan tehdä myös vaihtoehtoisia työtarjouksia, mikäli tulee ilmi asioita, jotka estävät työtehtävät jota alun perin ollaan täyttämässä. Näin haastattelut eivät mene hukkaan, vaikka alkuperäinen työ ei sovi hakijalle.

Kun tarvittavat tiedot hakijasta on saatu kartoitettua, on rekrytoijan myytävä idea prosessin eteenpäinviennistä. Nopeasti järjestetty tapaaminen kasvotusten ja siitä lähtevä neuvotteluprosessi lisää mahdollisuuksia onnistuneeseen rekrytointiin.

Kolmantena myynnillisenä vaiheessa rekrytoinnissa pidettiin työhaastattelutilannetta, jossa rekrytoija ja työnhakija ovat suorassa keskusteluyhteydessä toisiinsa. Työhaastattelun onnistumisen kannalta rekrytoijan tulee olla sosiaalisilta kyvyiltään lahjakas. Tämä johtuu siitä, että työnhakijat ovat erilaisia persoonia ja heidän kanssaan käydyt haastattelut tulisi personoida hakijan tyylin mukaisesti. Haastattelussa esitetyt kysymykset pitäisi upottaa keskusteluun. Jos haastattelijan rooli keskittyy puhtaasti valmiiden kysymysten kysymiseen, ei haastattelussa päästä kovinkaan syvälliseen keskusteluun. Mitä enemmän hakijalle tärkeitä asioita osaa tuoda ilmi ja myydä hakijalle, sitä helpompi hänen on innostua tarjotusta tehtävästä. Markkasen (2008, 21–22) ajatukset työhaastattelusta tukevat tutkimusta. Hän pitää sitä rekrytoinnin tärkeimpänä suunnannäyttäjänä, sillä siinä haastattelija ja haastateltava pääsevät myymään ja ostamaan toistensa ajatuksia. Parviaisen (2013, 49–50) mukaan työhaastattelun onnistumiseen vaikuttavat etenkin rekrytoijan myyntipsykologiset taidot.

Työhaastattelun jälkeen hakijalle tulisi antaa aikaa päätöksen pohtimiseksi. Työhaastattelun luoman innostuksen tulisi siis kantaa hakijan innostusta miettimisaikana. Jos haussa mennään eteenpäin tai hakuun tulee muutoksia, tulee niistä kuitenkin informoida hakijaa. Kun hakijaan ollaan yhteydessä aktiivisesti haun etenemisestä, on hän luottavaisempi ja valmiimpi tekemään päätöksiä.

Kun rekrytointivalinta tehdään, tulee siitä olla yhteydessä kaikkiin haussa vielä mukana oleviin. Tutkimuksen mukaan valituksi tulleen kanssa tulee käydä vielä tässä vaiheessa läpi tuleva työnkuva ja edut. Mikäli hakijalle on epäilyksiä tai hän vielä mukana toisessa rekrytointiprosessissa voidaan tässä vaiheessa vielä vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Päätöstä voidaan nopeuttaa ja helpottaa palkkauksen tai

muiden etujen muutoksilla tai tarvittaessa työtehtäviä muokkaamalla. Myyvän rekrytoijan työ ei lopu työsopimuksen allekirjoitukseen, vaan hän on mukana tukemassa työsuhteen aloitusta. Rennon ja avoimen suhteen luominen auttaa työntekijää sopeutumaan ja antaa varmuuden siitä, että hän on tehnyt oikean päätöksen työpaikan valinnan suhteen. Koivumäen ja Kortesuon (2019, 139) mukaan tarjouksen esittämistavalla on vaikutus sen kiinnostavuuteen. Tärkeää on tietää toisen osapuolen kipupisteet ja esitellä sopimus niin sanotut positiiviset asiat edellä. Hänti, Kairisto-Mertanen ja Kock (2016) pitävät tärkeänä sopimuksen tekemistä heti kun ehdot ovat molemmille mieleiset. Liiallinen pohtiminen voi viivästyttää sopimusta tai estää sopimuksen syntymisen kokonaan.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka rekrytoijat ja rekrytointiorganisaatiot voivat hyödyntää myyntiä ja myynnillisistä elementtejä rekrytoidakseen asiakkaille tai omaan organisaatioon oikeanlaisia henkilöitä tehokkaasti. Tutkimusongelmana oli myyntiosaamisen vaikutus rekrytoinnin lopputulokseen. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kahdella tutkimuskysymyksellä: Miten myyntihenkisyys vaikuttaa rekrytointiin ja miten rekrytoija voi tehostaa rekrytointia yksilötasolla myyviä elementtejä käyttäen. Tutkimus koostui kolmesta teemahaastattelusta, joiden tiivistetyistä aineistosta on koottu tutkimuksen tulokset.

Tutkimustulos

Tutkimuksen perusteella myyntiosaamisella ja myynnillisillä elementeillä on mahdollisuus vaikuttaa rekrytoinnin tehokkuuteen ja lopputulokseen. Myyvän rekrytoinnin koettiin perustuvan kolmeen kykyyn: asiantuntijuuteen, ihmistuntemukseen ja sosiiaalisiin kykyihin. Nämä kyvyt mahdollistavat syvällisen vapaamuotoisen kommunikoinnin, josta rekrytoija saa tarvitsemansa tiedot rekrytointi päätöksien tekemiseksi ilman listattua kysymyspatteristoa. Muiksi vahvasti myyntiä hyödyttäviksi kyvyiksi koettiin substanssiosaaminen, eli henkilökohtainen osaaminen työstä, johon ollaan rekrytoimassa sekä empatiakyky eli kyky ajatella asioita työtä hakevan ihmisen näkökul-

masta. Erilaisuuden ja ihmisarvon kunnioittamisen koettiin olevan välttämätön lähtökohhta onnistuneelle rekrytoinnille. Kun rekrytoinnissa käytetään myyntiä, tulee olla tarkkana siitä, että päätökset vaikuttavat aina ihmisten jokapäiväiseen elämään. Liiallinen painostus voi johtaa nopeaan rekrytointiin, mutta rekrytoidun henkilön työura yrityksessä voi jäädä lyhyeksi.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että mitä enemmän rekrytoijalla on halua kehittyä ja saada tietoa tehtävistä, joihin hän rekrytoi, sitä isompi mahdollisuus hänellä on työssään onnistua. Suurta tiedollista pääomaa ja sosiaalisia taitoja pidettiin tekijöinä, jolla rekrytoija voi erottautua muista rekrytoijista. Rekrytoijan substanssiosaaminen rekrytoitavasta tehtävästä auttaa häntä selvittämään hakijan osaamisen ja kiinnostuksen kohteet, mikä helpottaa rekrytoinnin onnistumista.

Tutkimuksen mukaan yksittäisellä rekrytoijalla on rekrytointiprosessin aikana mahdollisuus vaikuttaa rekrytoinnin tehostamiseen ja halutun lopputuloksen saamiseen. Rekrytointiprosessin parhaita myyntivaiheita ovat: työpaikkailmoituksen laatiminen, ensikontakti, työhaastattelu ja sopimusneuvottelut. Näissä rekrytoinnin vaiheissa yksittäisen rekrytoijan on mahdollisuus vaikuttaa siihen, ketkä avoimesta työtehtävästä kiinnostuvat ja millaisena heidän kiinnostuksensa työpaikkaa kohtaan prosessin aikana pysyy.

Hakijoiden houuttelemisen onnistumiseksi rekrytoijan on omattava myynnillistä taitoa, sekä kirjallista lahjakkuutta. Tutkimuksesta käy ilmi, että hyvin laaditulla työpaikkailmoituksella on suuri rooli oikean kohderyhmän tavoittamisessa ja tehokkaan rekrytoinnin käynnistämisessä. Kohderyhmän tehokkaaseen tavoittamiseen päästään dataa hyödyntämällä. Kontaktoidessa, työhaastattelussa ja sopimusneuvotteluissa rekrytoinnin onnistumista voidaan tehostaa avoimella ja yksilöllisellä kohtaamisella. Tutkimuksen mukaan sosiaalisia taitojaan hyödyntämällä rekrytoija voi luoda turvallisuuden ja luotettavuuden tunnetta, mikä auttaa hakijan sitoutumista rekrytointiprosessiin.

Rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta huomioitavaa on myös rekrytoinnin aikataulutus ja oikea-aikainen yhteydenpito rekrytoitaviin. Myyvä rekrytointiprosessi etenee nopeasti ylläpitäen kiinnostuksen hakijoissa sekä välttäen kilpailevan organisa-

tion yhteydenotot hakijaan. Rekrytoijalla on tärkeä rooli pitää hakijat ajan tasalla rekrytoinninkulusta ja antaa heille myös mahdollisuuksia pohtia valintojaan. Hyvin informoitu hakija on valmiimpi tekemään päätöksiä, jotka johtavat rekrytointiin.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei pystytä perustamaan suoraan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin reliabiliteetilla tai validiteetilla (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–255). Tämän vuoksi tutkimuksen suunnittelussa on otettu huomioon tavat, joilla tutkimustuloksista saadaan mahdollisimman luotettavia. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan avoimella dokumentaatiolla tutkimusvaiheista sekä tarkoilla perusteilla siitä, kuinka tiedonkeruu-, analysointi- ja tutkimusmenetelmät ovat valikoitu. Tutkimuksen suunnittelu ja tutkimuksen prosessi on avattu tarkoin, jolloin voidaan olla varmoja siitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita oikeilla tekniikoilla.

Tutkimuksen ristiriidattomuutta ei tässä tutkimuksessa voitu tarkastella toisen tutkimuksen kautta, sillä samasta aiheesta ei ole tehty aikaisemmin tarkkoja ja luotettavia tutkimuksia. Tutkimuksen luotettavuutta on parannettu käyttämällä teemahaastattelujen lisäksi laajaa ja monipuolista lähdemateriaalia, jonka avulla on voitu tukea saatuja vastauksia. Lähdemateriaalin valinnassa on otettu huomioon että, kotimaisen teorian lisäksi aineistona on myös laajasti ulkomaisia tietoperusteita.

Haastatteluilla ja haastatteluiden suunnitteluilla on ollut todella suuri merkitys tutkimuksen lopputulokseen. Haastattelujen luotettavuus on pyritty toteuttamaan haastattelurungon tarkalla suunnittelulla, sekä käyttämällä samaa runkoa kaikkien haastattelujen kanssa. Haastatteluille varattiin tarpeeksi aikaa, jotta keskusteluja voitiin käydä avoimesti ja vastauksia kerrettiin käydä myös syvemmin läpi. Haastattelujen ja tallentamisen sujuvuus testattiin ennen jokaista haastattelua tehdyllä haastattelutestillä. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta materiaalia voitiin käsitellä yksityiskohtaisesti.

Haastatteluista saatujen vastauksien luotettavuuden takaamiseksi haastateltavaksi valittiin laajasti kokemusta henkilöstöalalta omaavia asiantuntijoita. Luotettavuuden parantamiseksi ja saatujen vastauksien yleistämisen mahdollistamiseksi haastatellut

asiantuntijat valikoitiin kolmesta eri aloihin erikoituneista henkilöstöhallinnonyhtiöistä. Teemahaastattelut saavuttivat saturaation kolmea asiantuntijaa haastattele-malla. Haastatteluissa saadut vastaukset olivat samoja tai erittäin lähellä toisiaan, eikä lisähaastatteluita koettu tämän jälkeen tarpeellisiksi. On kuitenkin huomioitava, että alojen välisiä poikkeamia voi esiintyä.

Tutkimuksesta saadun tiedon voidaan olettaa olevan toistettavaa ja muuttumatonta myös pidemmällä aikatahtäimellä, mikäli rekrytointiprosessi pysyy muuttumatto-mana tai siihen tulee pieniä muutoksia. Mikäli rekrytointiprosessiin tulee isoja muu-toksia, ei niiden vaikuttamattomuutta tutkimustulokseen voida taata.

Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessaan suunnitelulla tavalla. Prosessin vaiheet etenivät prosessin kuvauksessa ja 1. kuviossa esitetyllä tavalla vaihe vaiheelta. Aika-taulullisesti tutkimus pysyi määräajassa, vaikka aikataulu venyi hieman etukäteen suunnittelusta. Lopputuloksen kannalta tutkimuksen laajuus ja siihen käytetty aika tuottivat laadukkaan tutkimuksen. Tutkimuksen hyödyt oppimisen kannalta ovat hel-posti konkretisoitavissa. Tutkimuksen lopputulosta ei voida pitää täysin yllätykselli-senä, sillä jo tutkimuksen lähtökohtana oli ottaa selvää tehokkaasta rekrytoinnista. Myynnillisen rekrytoinnin selkeys ja helposti hyödynnettävissä olevat piirteet toivat kuitenkin tutkimuksen tuloksiin myös yllättävyyttä.

Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus antaa mahdollisuuden syventyä rekrytoinnin ja myynnin yhdistämi-seen uusien tutkimuksien avulla. Tutkimus antaa tietoperustan yleiselle tasolle, mutta tekemälle jatkotutkimuksen tietylle toimialalle tai yksittäiselle yritykselle on mahdollista kehittää myynnillistä rekrytointia juuri omalle kohderyhmälle kohdenne-tuin menetelmin. Tutkimuksen pohjalta voidaan helposti toteuttaa myös laadullinen tutkimus siitä, kuinka tutkimuksessa hyödyllisiksi koetut myyvät elementit vaikutta-vat rekrytoinnin tehokkuuteen käytännössä. Tämän pohjalta saadaan tietoa, kuinka suuri etu myyntiä hyödyntämällä voidaan rekrytoinnissa saada. Lisäksi tutkimuksen pohjalta on mahdollista vertailla mitkä elementit toimivat rekrytoinnissa parhaiten ja mitä asioita myyvässä rekrytoinnissa tulisi välttää. Laadukkaalla lisätutkimuksella olisi aidosti mahdollisuus saavuttaa lisää kilpailuetua rekrytointimarkkinoilla.

Lähteet

8 vinkkiä houkuttelevaan työpaikkailmoitukseen. N.d. Artikkelin monster.fi työnhaku-sivustolla. Viitattu 2.5.2019. <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>.

Adler, P.S. 2003. Making the Outsourcing decision. Article in MIT Sloan Management Review. Viitattu 6.4.2019. <https://sloanreview.mit.edu/article/making-the-hr-outsourcing-decision/>.

Armstrong, Michael 2006. A Hand Book of Human Resource Management Practice. 10th edition. London: Kogan Page.

Autor, D. H., Levy, F. & Murnane, R. J. 2003. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. Quarterly Journal of Economics, 118, 1279–1333. Viitattu 17.3.2019. <https://economics.mit.edu/files/11574>.

Avoimet työpaikat 4. Vuosineljännes 2018. 2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 10.3.2019. http://www.stat.fi/til/atp/2018/04/atp_2018_04_2019-02-19_tie_001_fi.html.

Avoimet työpaikat lisääntyvät, mutta työttömyys ei vähene. 2017. Valtionvarainministeriön Twitter tili. Viitattu 10.3.2019.

Baker, S. 2012. The Difference Between Headhunters, Recruiters and Sourcers. Article from Acacia HR solutions. Viitattu 8.4.2019. <https://www.slideshare.net/sbakerphr/the-difference-between-headhunters-recruiters-and-sourcers>.

Berg, B. L. & Lune, H. 2012. Qualitative Research Methods for the Social Sciences. 8.p. Upper saddle river, New Jersey: Pearson.

Chernev, A. 2018. Strategic Marketing Management 9th edition. Cerebellum Press. Viitattu 30.4.2019. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=CUINDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PT11&dq=marketing&ots=JljfLxQHjM&sig=0FKTRJtsgG9MS6Ggb8TsdknifdU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Creswell, J. 2016. 30 essential skills for the qualitative researcher. London, United Kingdom: Sage.

Denzin, N. 1978. The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York: McGraw-Hill.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

ETLA forecast: Finland's economic growth slowing down next year. 2018. Artikkelin tutkimuslaitos ETLA:n verkkosivuilla. Viitattu 7.3.2019. <https://www.etla.fi/en/latest/finlands-economic-growth-slowng-down-next-year/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 15.–17.p. Helsinki: Tammi.

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

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

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. up. Helsinki: Kauppakamari

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus 2018. 2018. Viitattu 7.3.2019. <https://duunitori.fi/rekrytointi/2018-rekrytointitutkimus>.

Karinen, R. 2011. Maahanmuuttajien työllistymisen esteet: Kohti ennakoivaa ja vaikuttavaa verkostotyötä. Sisäministeriön maahanmuutto-osasto. Viitattu 17.3.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79683/sm_132011.pdf.

Kauhanen, A. 2014. Tulevaisuuden työmarkkinat. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen raportti N.30. Viitattu 17.3.2019. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-30.pdf>.

Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma talent.

Klehe, U.-C. & Van Hooft, E. A.J. 2018. The Oxford handbook of job loss and job search. Oxford university press: New York. Viitattu 8.4.2019. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=-4BZDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA293&dq=what+does+headhunter&ots=suvfYG7lqA&sig=9mXn_9kHWC0FWYviLkNuR3cYHe4&redir_esc=y#v=onepage&q=what%20does%20headhunter&f=false.

Koivumäki, A & Korteso, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Helsinki: Alma talent.

Koskinen, I., Alasuutari, P & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. E-kirja. Viitattu 24.5.2019. <https://kauppakamari-tieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/b2b-markkinoinnin-myyntin-pelikirja-yritysjohdon-opas-myyntiin-ja-markkinointiin/?coll=7>.

- Laakso, K. 2017. Rekrytoinnin trendit 2017: Data ja kohdentaminen. Viitattu 30.4.2019. <https://www.monstercafe.fi/rekrytoinnin-trendit-2017-data-ja-kohdentaminen/>.
- Laaksonen, P. 2015. Miten myynti on muuttunut reilussa vuosikymmenessä?. Artikkelikeli Advance B2B-blogissa. Viitattu 2.5.2019. <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/miten-myynti-on-muuttunut-reilussa-vuosikymmenessa>.
- Laaksonen, P. N.d. Advance B2B Inbound-liidien käsittely: Myyntijohtajan opas uuden ajan myyntityöhön. Viitattu 24.5.2019. <https://tietopankki.advanceb2b.com/inbound-liidien-kasittely?hsCtaTracking=f8b7b56b-1e02-402c-977c-eba51bffdd91%7C8eacf21d-5c4d-4be8-b9cf-d6a256fbecf>.
- Maahanmuuttajat työmarkkinoilla. 2016. Tutkimus eri vuosina Suomeen muuttaneiden työurista. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia, Viitattu 17.3.2019. https://www.etk.fi/wp-content/uploads/Maahanmuuttajat_tyomarkkinoilla.pdf.
- Maahanmuuttajien määrä. N.d. Artikkelitilastokeskuksen nettisivuilla. Viitattu 17.3.2019. http://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Markkanen M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Miten uusi teknologia muuttaa palkansaajien työtä?. 2018. SAK:n työolobarometri 2018. Viitattu 17.3.2019. <https://www.sak.fi/serve/miten-uusi-teknologia-muuttaa-palkansaajien-tyota>.
- Moncreif, W.C. & Marshall, G.W. 2005. The Evolution of the Seven Steps of Selling: Industrial Market Management 34. no. 1 13–22. p.
- Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated, ProQuest Ebook Central.
- Myrskylä, P. 2012. Alueellisten työmarkkinoiden muutos. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.3.2019. <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Alueellisten+ty%C3%B6markkinoiden+muutos+01022012.pdf>.
- Nuorten määrä uhkaa vähentyä huomattavasti syntyvyyden laskusta johtuen. 2018. Tilastokeskuksen verkkosivusto. Viitattu 17.3.2019. http://tilastokeskus.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tie_001_fi.html?ad=notify.
- Pajunen A. & Ruotsalainen, K. 2012. Suuret ikäluokat eläkeiässä. Artikkelitilastokeskuksen hyvinvointikatsauksessa 1/12. Viitattu 10.3.2019. https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html?s=0#5.
- Parjanne, M.-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinonaloilla. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Pellinen, E. & Leino, S. 2018. Opas myyntityöhön. Myynnin ja markkinoinnin ammatillaiset MMA. Viitattu 13.4.2019. https://opiskelija.mma.fi/sites/default/files/pdf/mma_opas_myyntityohon_080318.pdf.

Pohjanoksa, I. & Perkkä-Jortikka, K. 2004. Työvoimanvuokraus: Uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. 1.p. Vantaa: PT-palvelutyönantajat.

Rekrytointi. N.d. Rekrytointiyritys Agentorin nettisivut. Viitattu 17.3.2019. <https://agentor.fi/tyonantajalle/rekrytointi/>.

Rekrytointipalveluiden ostamisen opas. 2015. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry:n raportti. Viitattu 6.4.2018. <https://www.henry.fi/media/hankkeet/rekrytointipalveluiden-ostamisen-opas.pdf>.

Räisänen, H. 2018. Talouskasvu ja rekrytointi julkisessa työnvälityksessä. TEM-analyysijä 87/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160981/Talouskasvu%20ja%20rekrytointi%20julkisessa%20ty%C3%B6nv%C3%A4lityksess%C3%A4.pdf>.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle, 54-60. Helsinki: Alma Talent.

Salli, M. & Takalo, S. 2014. Loista rekrytoijana- hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Helsingin kamari.

Saunders, M. & Lewis, P. 2018. Doing research in business and management – an essential guide to planning your project. 2.painos. Harlow, United Kingdom: Pearson.

Solomon, M.R., Marshall G.W. & Stuart E.W. 2008. Seven-Step Selling: Marketing Real People, Real Choices, 450. 5. p. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Sunheim, K. 2014. Selling Your Company During The Recruiting Process. Artikkelit talouslehti Forbesissa. Viitattu 13.4.2019. <https://www.forbes.com/sites/kensunheim/2014/02/27/selling-your-company-during-the-recruiting-process/#2c8814df37d1>.

Tarjousmenettely, hinnoittelu ja maksutavat. 2019. Artikkelit yrittajat.fi verkkosivuilla. Viitattu 17.6.2019. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen/tarjousmenettely-hinnoittelu-ja#>.

Tuloksellisen rekrytoinnin opas. 2016. Manpower group. Viitattu 2.4.2019. http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 2.p. Helsinki: Tammi.

Työsopimus. 2019. Artikkelit tyosuojelu.fi verkkosivustolla. Viitattu 17.6.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>.

Työvoimatutkimus: Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017. 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 10.3.2019. http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html.

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

Valli, R. & Aaltola, J. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2.: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5 u.p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viisaat valinnat. 2007. Jyväskylä: Gummerus.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita prima.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

1. Tutkimuksen esittely, haastattelun kulun sekä teemojen läpikäynti.
2. Haastateltavan esittely: työtehtävä, yritys ja mahdolliset taustat
3. Teema 1: Rekrytointityön myyntihenkisyys

Apukysymykset:

- Tarvitseeko rekrytoija myyntihenkisyyttä?
- Millaisissa tilanteissa myyntihenkisyys tulee nyt ilmi?
- Mitä ajattelet myynnin hyödyntämisestä rekrytoinneissa?

4. Teema 2: Rekrytoinnin tehostaminen myyntiominaisuuksilla

Apukysymykset:

- Millaisia myynnillisiä elementtejä rekrytointityöstä löytyy?
- Millaisissa rekrytoinnin tilanteissa myyntiä voidaan käyttää?
- Voidaanko rekrytointiprosessin onnistumismahdollisuutta parantaa myyntielementeillä?

5. Haastattelun päättäminen ja siihen liittyvät toimenpiteet.