

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK), myyntityö

2022

Oskari Antila

MITEN MYYNTIÄ HYÖDYNNETÄÄN REKRYTOINNISSA

– Case Mehiläinen Oy

Oskari Antila

MITEN MYYNTIÄ HYÖDYNNETÄÄN REKRYTOINNISSA

- Case Mehiläinen Oy

Opinnäytetyössä tutkitaan myynnin hyödyntämistä rekrytoinnissa. Työ tehtiin toimeksiantona yritykselle Mehiläinen Oy, joka on yksityinen sosiaali- ja terveystalvakuja tuottava yritys. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin syksyllä 2021 laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin Mehiläisen rekrytointia tekeviä työntekijöitä. Haastateltavat toimivat Mehiläisessä joko päällikkötasolla tai esihenkilötehtävissä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään muun muassa, miten myyntiä hyödynnetään rekrytoinnissa, mitä rekrytoinnissa onnistuminen vaatii ja mitä sen epäonnistuminen aiheuttaa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakautuu kolmeen eri aihealueeseen: rekrytointiprosessiin, myyntiprosessiin ja työnantajamielikuvaan. Aihealueet keskittyvät siihen, kuinka ne toteutetaan, kuinka niissä onnistutaan ja mitä tapahtuu, jos niissä epäonnistutaan.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että myynti ja rekrytointi ovat hyvin samanlaisia kokonaisuuksia. Varsinkin aloilla, joissa työntekijöistä on selvää pulaa, on erityisen tärkeää toteuttaa myynnillistä rekrytointia. Myyntiä itsessään voidaan hyödyntää rekrytoinnissa erityisesti tarvekartoituksen pohjalta.

Teoriaa ja tutkimusta verratessa voidaan todeta, että varsinkin adaptoituvan myynnin elementit näkyivät myös tutkimuksen tuloksissa. Yksilöllisten tarpeiden määrittäminen, aktiivinen yhteydenpito sekä ratkaisun ehdottaminen toivomusten mukaan ovat keinoja onnistua niin myynnissä kuin rekrytoinnissa. Hyvä työnantajamielikuva taas tuo kilpailuetua ja edesauttaa rekrytoinnissa ja myynnissä onnistumista.

ASIASANAT:

Rekrytointiprosessi, myyntiprosessi, työnantajamielikuva, kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Professional Sales

2022 | 38 pages, 1 appendice

Oskari Antila

HOW SALES ARE UTILIZED IN RECRUITMENT

- Case Mehiläinen Oy

The thesis examines the utilization of sales in recruitment. The thesis was commissioned by Mehiläinen Oy which is an international company providing social and health services. The research part of the thesis was implemented in autumn 2021 as qualitative research. The interviewees worked at Mehiläinen either in manager or supervisor positions. The aim of the research was to find out how sales are utilized in recruitment, what it takes to succeed in recruiting and what are the consequences of failure.

The theoretical part of the thesis is divided into three different subject areas: the recruitment process, the sales process and the employer image. The topics focus on how they are implemented, how to succeed and what happens if they fail.

The study showed that sales and recruitment are very similar entities. Especially in sectors where there is a clear shortage of workers it is very important to take advantage of sales in recruitment. Sales can be utilized in recruitment especially in the needs assessment.

Comparing the theory and research it can be stated that especially the elements of adaptive sales are reflected in the results of the research and in the theoretical part of the thesis. Identifying individual needs, active communicating and proposing a solution as desired are the ways to succeed in both sales and recruitment. A good employer image on the other hand brings a competitive advantage and contributes to success in recruitment and sales.

KEYWORDS:

Recruitment process, sales process, employer image, development

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 REKRYTOINTIPROSESSI	7
2.1 Rekrytointiprosessin vaiheet	7
2.2 Onnistunut rekrytointi	11
2.2.1 Kiinan onnistunut rekrytointi	11
2.3 Epäonnistunut rekrytointi	13
3 MYYNTIPROSESSI	16
3.1 Myyntiprosessin vaiheet	16
3.2 Adaptoituva myynti	19
3.3 Arvon luonti myynnissä	20
4 TYÖNANTAJAMIELIKUVA	23
4.1 Positiivisen työnantajamielikuvan luominen	23
5 CASE MEHILÄINEN	25
6 TUTKIMUSOSUUS	26
6.1 Tutkimuksen toteutus	26
6.2 Rekrytoinnissa onnistuminen	27
6.3 Haasteet sekä epäonnistumiset rekrytoinnissa	28
6.4 Myynnin hyödyntäminen rekrytoinnissa	30
6.5 Rekrytoinnin kehittäminen	31
6.6 Luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi	32
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	36

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1. Rekrytointiprosessi mukaillen (Fernández-Aráoz et al 2009, s.5)	7
Kuva 2. Myyntiprosessi mukaillen (Holopainen ym 2020, s.177)	16

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe syntyi kiinnostuksestani myynnin opiskeluun ja sen onnistumisen tärkeyteen nykypäivän yritys-elämässä. Rekrytointi kulkee kiinnostuksen kohteeksi yhtä lailla myynnin kanssa nykyisen työpaikkani johdosta. Opiskellessani toista ja työskennellessäni toisen parissa huomasin, miten samanlaista myyntityö ja rekrytointityö oikeasti ovat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka myyntiä hyödynnetään rekrytoinnissa. Monet yritykset, kuten esimerkiksi yksityiset lääkärikeskukset näkevät paljon vaihua rekrytointiin. Suomessa lääkäreistä on yleisesti pulaa lähes joka paikkakunnalla, joten yritysten on osattava erottua muiden joukosta, jotta rekrytointi onnistuu. Myös työpaikkaa on osattava myydä.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakautuu kolmeen eri aihealueeseen: rekrytointiprosessiin, myyntiprosessiin ja työnantajamielikuvaan. Aihealueet keskittyvät siihen, kuinka ne toteutetaan, kuinka niissä onnistutaan ja mitä tapahtuu, jos niissä epäonnistutaan.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Mehiläinen Oy, joka on yksityinen sosiaali- ja terveyspalveluja tuottava yritys. Mehiläinen on perustettu vuonna 1909. (Mehiläinen 2021) Työskentelin opinnäytetyön kirjoittamisen aikana Mehiläisessä rekrytointikoordinaattorina.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin syksyllä 2021 laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin Mehiläinen rekrytointia tekeviä työntekijöitä. Haastateltavat toimivat Mehiläisessä joko päällikkötasolla tai esihenkilötehtävissä. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jossa pyrittiin selvittämään, miten myyntiä hyödynnetään rekrytoinnissa, mitä rekrytoinnissa onnistuminen vaatii ja mitä sen epäonnistuminen aiheuttaa. Haastattelussa pyrittiin myös löytämään yhtäläisyyksiä myynnin rekrytoinnin välillä, mitä kehitettävää rekrytoinnissa on ja mitä hyvä myyjä voi oppia hyvältä rekrytoijalta ja mitä hyvä rekrytoija voi oppia hyvältä myyjältä.

2 REKRYTOINTIPROSESSI

Rekrytointiprosessi alkaa, kun yritys kokee tarpeen tuoda lisää työvoimaa turvatakseen liiketoimintansa jatkuvuuden ja varmistaakseen palveluidensa laadun. Rekrytoija eli yritys tekee valmistelut ja määrittelee tarkan kuvauksen siitä, minkälaista henkilöä yritys etsii. Yrityksen on turvauduttava vajavaiseen miehitykseen niin kauan, kunnes oikea henkilö löytyy. Esimerkiksi lääkäreiden rekrytointiprosessi saattaa kestää lähtökohtaisesti pidempään, sillä lääkäreitä on liian vähän Suomessa. Onnistuneet ja epäonnistuneet rekrytointiprosessit saattavat pahimmillaan kestää jopa vuosia.

2.1 Rekrytointiprosessin vaiheet

Kuvassa 1 on esitetty rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen määrittämisestä. Tarpeen määrittämisen jälkeen tehdään kuvaus siitä, minkälainen tarjolla oleva työpaikka on. Työpaikkailmoitus ja jatkokon pääsijöiden valitseminen on harkittu vaihe rekrytointiprosessissa ja on prosessin kolmas vaihe. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.5)



Kuva 1. Rekrytointiprosessi mukaillen (Fernández-Aráoz et al 2009, s.5)

Rekrytointiprosessi jatkuu haastattelulla ja arvioinnilla, jonka jälkeen tehdään prosessin yksi tärkeimmistä vaiheista eli valitaan oikea hakija. Viimeisimpänä rekrytointiprosessin

vaiheena keskitytään huolelliseen jälkihoitoon eli työntekijän perehdyttämiseen ja sitouttamiseen. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.5)

Kuvasta 1 nähdään, että organisaation rekryointiprosessi alkaa, kun tarve työntekijälle syntyy. Usein rekryoinnin syynä on tyhjän paikan täyttäminen vanhan tilalle, joten tiedetään jo suurin piirtein mitä uudelta työntekijältä odotetaan ja halutaan. Tässä vaiheessa on suositeltavaa myös miettiä, halutaanko juuri samanlainen työntekijä vai olisiko aika muutokselle. (Markkanen 2002, s.13) Tarpeen määrittämiseksi organisaation on myös hyvä miettiä mitä he haluavat tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tarpeet täyttävän henkilön löytäminen ajaisi organisaatiota tavoitteitaan kohti. Avoimen työpaikan vaatimustason arviointi on yhtä lailla olennainen osa tarpeen määrittämistä. Mitä vaativampi tehtävä on, sitä tarkemmin tulee miettiä minkälainen henkilö olisi sopiva työpaikkaan. (Fernández-Aráoz et al 2009, s. 2-3)

Työpaikkakuvausta suunniteltaessa on ensin mietittävä kaikki työpaikkaa varten tarvittavat taidot ja minimivaatimukset. Tarkkaan määritellyt vaatimukset seuloivat tehokkaasti epäsoivia hakijoita heti alkuvaiheessa. Kokemus ja koulutustausta tulee näkyä selkeästi työpaikkakuvausta tehdessä. Työpaikkakuvauksessa tulisi olla myös pieni esittely työpaikan tiimistä ja organisaation kulttuurista. Näin hakijalle muodostuu mielikuva siitä, minkälaista olisi työskennellä kyseisessä organisaatiossa. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.5-6) Kun rekryointiprosessi on vielä alkuvaiheessa, olisi hyvä pysähtyä hetkeksi miettimään, olisiko joku organisaation sisältä kykeneväinen täyttämään kyseisen paikan. Sisäinen siirto on paljon edullisempaa ja vaivattomampaa kuin rekryointi julkisesti. Jos kyseessä on suuri organisaatio, niin sisäisen siirron onnistuminen on entistä todennäköisempää. Usein organisaation sisällä tapahtuva ylennys tai siirto voi tuoda toivotun lopputuloksen niin työntekijälle kuin työnantajalle. (Markkanen 2002, s. 17)

Työpaikkailmoituksen julkistaminen ja jatkoon valitseminen on seuraava vaihe rekryointiprosessissa. Tässä kohtaa työpaikkailmoitukseen työpaikkakuvauksen lisäksi voidaan liittää mukaan testejä ja kyselyitä. Näin pystytään saamaan tarkempaa tietoa esimerkiksi hakijan persoonallisuudesta tai soveltuvuudesta työpaikkaan. (Chien & Chen 2007, s. 540) Ilmoitus itsessään olisi hyvä olla lyhyt, mutta kattava. Työpaikkailmoituksen tulisi herättää huomiota positiivisella tavalla ja saada hakija näkemään vaivaa työpaikan hakemiseen. Työpaikkailmoitus tulisi olla mahdollisimman monessa kanavassa näkyvillä, jotta tavoitetaan mahdollisimman paljon ihmisiä. Verkkosivut, joissa yritys on aiemminkin ollut näkyvillä ja sosiaalinen media, kuten esimerkiksi LinkedIn, ovat nykypäivänä loista-

via kanavia tavoittaa oikeita henkilöitä. (Ylönen 2020) Parhaiden työntekijöiden etsimisen lisäksi on hyvä miettiä, että ketkä ihmiset saattaisivat tietää hyviä hakijoita. Tässä kohtaa kannattaa hyödyntää kontakteja, kuten omia asiakkaita, alan ammattilaisia sekä organisaation muita tiimejä. Näin tavoitetaan niitä ihmisiä, jotka eivät olisi välttämättä muuten hakeneet työpaikkaa. Jatkoon valitsemisen yhteydessä on erotettava myös hyvät ja huonot hakijat toisistaan. Fernández-Aráoz pohti artikkelissaan, mistä tietää, että on löytänyt tarpeeksi hyviä hakijoita. Hyvä muistisääntö on tavata tusina hakijoita, jonka jälkeen voidaan sulkea työpaikkailmoitus ja edetä seuraavaan vaiheeseen. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.6-7)

Seuraavaksi haastatellaan ja arvioidaan jatkoon päässeet hakijat. Jotta haastattelu onnistuu, on tärkeää haastatella tehokkaasti. Tämä onnistuu maksimoimalla tiedon keräämisen haastattelutilanteessa ja minimoimalla riskit, kuten kerättyjen tietojen unohtuminen. Tilanne itsessään tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä, jotta yllätyksiä ei ilmene myöhemmin kummallekaan osapuolelle. (Colwell et al 2002, s.289) Haastattelutilanteeseen tulee valmistautua huolella ja ottaa mukaan mahdollisia muita päätöksen tekoon vaikuttavia henkilöitä, kuten tiimin jäseniä. Itse haastattelukysymyksien on hyvä liittyä työhön ja sen tekemiseen sekä hakijan persoonallisuuteen. Hyviä kysymyksiä ovat esimerkiksi, että miten olet toiminut kyseisessä tilanteessa ja miten reagoit ja suhtauduit kyseiseen tilanteeseen. Haastattelujen jälkeen arvioidaan hakijat muiden päättäjien kesken ja asetetaan heidät paremmuusjärjestykseen. Tässä kohtaa on hyvä kysyä mahdollisimman monen mielipidettä arviointeihin liittyen, jotta saadaan laaja käsitys hakijoista. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.7-9)

Kuten kuvassa 1 nähdään, seuraavaksi valitaan työntekijä. Tässä vaiheessa paras työnhakija tai optimaalisessa tilanteessa useampi työnhakija on soveltuva työtehtävään. Organisaation tärkein tehtävä on saada yksi työntekijöistä hyväksymään työtarjous. Hyvillä työntekijöillä saattaa olla pöydällä useita työtarjouksia, joista valita. Työntekijä rekrytoidaan organisaatioon olemalla sitoutunut työntekijän menestymiseen tyouralla, eikä pelkästään rahalla. Esittämällä yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet työnhakijalle ja näyttämällä hänelle, kuinka hän olisi osa tätä tarinaa, ovat hyviä keinoja saada työnhakija motivoitumaan ja sitoutumaan juuri kyseiseen organisaatioon muiden joukosta. Artikkelissa mainittiin myös, että jopa 60-75 prosenttia tutkimukseen osallistuneista riippumatta työstä tai työtehtävistä, kokee esihenkilön olevan yksi tärkeimmistä työssä viihtymisen syistä. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.9-10)

Markkanen esitti kirjassaan työntekijän valinnasta tilanteen, jossa hyviä työnhakijoita oli jäljellä kaksi. Valinta oli yrityksen käsissä, sillä molemmat hakijat olivat halukkaita työskennellä yrityksessä ja molemmat hakijat olivat päteviä työtehtävään. Markkasen mukaan valinta kahden välillä tulisi tehdä vertaamalla hakijoiden taitoja ja painottaa yrityksen tulevaisuudessa kaipaamia ominaisuuksia. (Markkanen 2002, s.100-102) Vaahtio esitti useita eri keinoja erottaa hakijat toisistaan, mutta yhtä oikeaa tapaa ei ole. Kirjassa esitettiin samoja erottamisen keinoja kuin Markkasen kirjassa. Ominaisuuksien painottaminen työstä riippuen on yksi tärkeimmistä keinoista saada selville paras työnhakija. Vaahtio korosti myös persoonallisuuden tärkeyttä työelämässä. Asiaosaamisen puutteen voi korvata tiettyyn pisteeseen saakka, kun taas persoonallisuutta ei. Työnantajien kannattaa kuvitella työnhakija uudessa tehtävässä ja miettiä, miltä työskentely näyttäisi hänen kohdallaan. Persoonallisuuden painottaminen asiaosaamisen sijaan ei päde kuitenkaan jokaiseen työtehtävään, vaan valintaa tehdessä on oltava myös pelisilmää. (Vaahtio 2005, s.164-167)

Viimeinen rekrytointiprosessin vaihe on huolellinen jälkihoito. Uuden työntekijän palkkaamisen jälkeen ei missään nimessä tule jättää häntä yksin, vaan auttaa ja integroida mahdollisimman kattavasti. Fernandez-Araozin mukaan 40 prosenttia tutkimukseen osallistuneista jätti työpaikkansa huonon integraation takia. Yrityksen epäolennaiset odotukset ja kommunikaation puute tulisi karsia heti alkuvaiheessa, jotta työntekijälle muodostuu lupaavampi alku uudessa tehtävässään. Uudelle työntekijälle tulisi myös mahdollisuuksien mukaan nimittää ensimmäiseksi vuodeksi mentori, joka tuntee organisaation hyvin. Mentorin tehtävä on valmentaa ja tukea niin usein kuin mahdollista, riippumatta kuinka hyvin tai huonosti työntekijä menestyy työssään. Mentorin avulla uusi työntekijä kokee uuden organisaation turvalliseksi työpaikaksi ja tuntee olonsa tervetulleeksi. Hyvän integraation avulla työntekijä pysyy työpaikassaan pidempään ja mahdollisuudet menestymiseen kasvavat. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.10-11) Myös Markkasen mukaan seuranta valinnan jälkeen parantaa työn aloitusta. Keskusteleminen siitä onko työnkuva ollut sitä mitä työntekijä oli odottanut, on työn aloituksen jälkeen suotavaa. Jos taas työnkuva koetaan erilaiseksi, mitä työntekijä odotti, niin korjausliikkeistä ja mahdollisista muutoksista kannattaa keskustella pikimmiten ja miettiä niitä yhdessä. Keskustelemalla ja korjaamalla voidaan välttää työsuhteen ennenaikainen päättymisen. (Markkanen 2002, s.103-104)

2.2 Onnistunut rekrytointi

Mapuranga korosti artikkelissaan työhyvinvointia, työssä kehittymistä ja työssä viihtymisestä edellytyksinä hyvälle työpaikalle. Mahdollisuudet edetä ja kehittyä uralla esimerkiksi ylenemisillä ja vastuutehtävillä, palkitsemiset onnistuneesta työstä sekä työolosuhteiden laadun varmistaminen, ovat kaikki asioita, joihin hyvän työnantajan tulisi keskittyä. Hyvät puitteet ovat edellytyksiä työtyytyväisyydelle, rekrytoinnissa onnistumiselle ja sille, kuinka työntekijät ajattelevat työstään. (Mapuranga et al 2021, s.4-5) Rekrytoinnin onnistumiseksi työnhakijoille on osoitettava, että organisaatio pystyy pitämään kiinni luvatuista asioista. Kilpailu hyvistä tekijöistä on kovaa ja työnantajat eivät voi lipsua rekrytoinnissa edellä kuvatuista asioista.

Työn ominaisuuksien parantaminen, kuten tehdyn työn luonne ja palkka ovat hyviä keinoja saada työntekijä kiinnostumaan työpaikasta. Boswell mainitsi myös työnhakijan puolison kulujen maksamisen keinona saada työntekijä organisaatioon. Toinen asia, millä työpaikan vetovoimaisuutta pystyttäisiin lisäämään, on parantaa organisaation rekrytointikäytäntöjä. Esimerkiksi antamalla laajempia koulutuksia rekrytoijille organisaatiosta, jotta he olisivat mahdollisimman perillä organisaatiotasolla. Näin viestitään työnhakijalle asiantuntevaa kuvaa yrityksestä ja samalla mielikuvaa siitä, minkälaisista yrityksessä olisi työskennellä. (Boswell et al 2003 s. 24-25)

Rekrytoinnissa onnistuminen ja parhaan tekijän löytäminen edellyttää useassa eri asiassa onnistumista. Persoonallisuus on keino erottua ja saada paras henkilö rekrytoitua. Tuomalla esille oman itsensä ja antamalla vastapuolelle vapauden kertoa omasta persoonallisuudestaan on rekrytoinnin onnistumisen kannalta suotavaa. Onnistuminen edellyttää myös tietoisuutta oman yrityksen tarpeista. Tietoisuutta kannattaa lisätä olemalla aktiivinen ja keskustelemalla työkavereiden kanssa organisaatiotason tarpeista, jotta tiedetään jo valmiiksi mitä tarvitaan ja milloin. (Harver 2018)

2.2.1 Kiinan onnistunut rekrytointi

Esimerkkinä onnistuneesta rekrytoinnista voidaan pitää Wuhanin terveydenhuollon ammattilaisten rekrytointia. Kiina koki koronapandemian alussa todella ison paineen rekry-

toida terveydenhuollon ammattilaisia kriisialueille. Wuhan oli Covid-19 pandemian ensimmäinen ilmenemispaiikka, jossa tartuntojen ja kuoleman tapausten määrä oli valitettavan suuri. Kiinan täytyi Zhun artikkelin mukaan löytää 42 000 terveydenhuollon ammattilaista maanlaajuisesti Wuhaniin ja lopulta jopa onnistui siinä. (Zhu et al 2021, s.12)

Syitä rekrytoinnin onnistumiseen Zhun artikkelissa olivat luottamus viranomaisiin, uran kehittyminen ja ammatillinen tuki, perheiden saama tuki sekä työntekijöiden identiteettiin liittyvät syyt. Kiinan viranomaiset loivat luottamusta olemalla aidosti huolissaan työntekijöidensä terveydestä. Viranomaiset olivat koko Wuhanissa olon ajan heidän tukemaan ja toimivat pikemminkin työntekijöiden mentoreina. Laadukkaat suojarahusteet, ruoat, juomat ja lääkkeet olivat koko ajan työntekijöiden saatavilla. Työntekijät saivat myös immuunijärjestelmää parantavaa lääkettä kaksi kertaa viikossa. Näin varmistettiin heidän fyysinen hyvinvointinsa. Turvavälit ja käsien pesu olivat todella tarkasti määriteltyjä, jotta riski tartuntoihin minimoitaisiin. Työskentelyä oli päivässä vain noin viisi tuntia ja joka toinen päivä oli vapaapäivä. Näin vältettiin myös yllirasittuminen. Henkinen hyvinvointi varmistettiin psykologisilla toimenpiteillä, kuten psykologisella neuvonnalla. Työolot olivat aiempiin töihin verrattuna paljon paremmat. Kokonaisvaltaisen huolenpidon ansiosta viranomaiset nauttivat työntekijöiden luottamusta kriisin aikana Wuhanissa. (Zhu et al 2021, s.6-7) Tämän kaltainen huolenpito nostattaa työmotivaation korkealle ja tuo mielenrauhaa riskeistä huolimatta. Huolenpito tulee kuitenkin samalla myös todella kalliiksi valtiolle, mutta Wuhanissa terveys asetettiin etusijalle.

Zhun artikkelin mukaan Kiinan rekrytoinnissa onnistuminen varmistettiin myös työntekijöiden uran kehittymisen varmistamisella ja ammatillisella tunnustamisella sekä työntekijöiden perheiden saamalla tuella. Viranomaiset varmistivat perheille taloudellisen tuen, koulutuksen ja lääkkeet kokonaisvaltaisesti työskentelyn ajaksi. Ammatillinen tunnustus varmistettiin, kun Kiinan viranomaiset korostivat terveydenhuollon työntekijöiden uran tärkeyttä maan sisällä ja palkitsivat kaikki Wuhanissa palvelleet työntekijät heidän työpanoksestaan. Ihmisten identiteetteihin liittyvät syyt olivat Zhun artikkelin mukaan perheiltä saama tuki ja tieto siitä, että oma perhe pärjäisi hetken ilman työntekijää. Tieto siitä oli monelle jo riittävä syy lähteä. Moni koki myös terveydenhuollon ammattilaisena omaksi velvollisuudekseen mennä auttamaan kriisialuetta ja näin ollen eivät epäröineet, kun kutsu lopulta kävi. Identiteettinen syy oli myös kiinalainen kulttuuri, jossa ihmiset ovat valmiita uhraamaan oman terveytensä maansa puolesta. (Zhu et al 2021, s.8-9)

2.3 Epäonnistunut rekrytointi

Monet organisaatiot reagoivat rekrytointeihin kuin olisi hätätilanne ja se on yksi monista syistä, miksi rekrytointi epäonnistuu. Yritysjohdon henkilökohtaiset mielipiteet ja organisaation rekrytoinnin perinteet perustuvat joskus vääriin olettamuksiin ja näin ollen saatavat tuomita rekrytoinnin ennen kuin se on alkanut. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.3) Organisaatiot käyttävät tuhansia euroja rekrytointiin ja monesti saattaa käydä niin, että rekrytoidut ihmiset eivät pysy organisaatiossa pitkään. Huonosta rekrytointipäätöksestä koituu myyntitappioita ja huonoa tuottavuutta. Kustannukset voivat olla jopa työntekijän vuoden palkan verran. (Gordon 2008, s 9-11, 40)

Gordonin artikkelissa kuvattiin tilanne, jossa juuri rekrytoidun työntekijän uusi työtehtävä saattaa ilmetä hänelle liian haastavana tai liian helppona. Oli syy kumpi tahansa, kyseinen työtehtävä tarvitsee yksinkertaisesti tietynlaista tekijää, johon juuri kyseinen henkilö ei ollut sopiva. Näin ollen, väärin rekrytoitu henkilö ei tuo arvoa organisaatiolle eikä työniloa työntekijälle. Työpaikan sopimattomuus aiheuttaa muun muassa motivaation puutetta. (Gordon 2008, s.39-40) Sutanton artikkelissa kuvattiin huonon rekrytoinnin aiheuttavan työntekijälle heikkoa suorituskykyä. Tämän seurauksena työntekijän myöhästely lisääntyy, mikä aiheuttaa sarjan useista muista negatiivisista seurauksista. (Sutanto & Kurniawan 2016, s.377) Niin Gordonin, kuin Sutanton mielestä väärä henkilö aiheuttaa työpaikalle ongelmia ja haittavaikutukset ovat ehdottomasti molemminpuolisia.

Epäonnistuneessa rekrytoinnissa saapunut epämotivoitunut työntekijä voi levittää huonoa asennetta tiimissä. Vaikka muut tiimiläiset olisivat kuinka tyytyväisiä työhönsä, yksi negatiivinen työpanos voi vaikuttaa todella paljon koko tiimin mielialaan ja tuottavuuteen. Pahimmillaan tästä voi aiheutua jopa konflikteja työntekijöiden välillä. Ylimääräinen negatiivisuus ei edesauta työtehtävien tekemistä, vaan hidastaa ja vie tavoitteita väärään suuntaan. Organisaatiossa voi yhden tiimin jähmettyminen aiheuttaa todella paljon harmia. (Gordon 2008, s.40) Johtotehtävissä toimivien hyvien työntekijöiden työmoraaali ja tuottavuus voi kärsiä, jos juuri rekrytoitu epämotivoitunut henkilö toimii saman kaltaisissa tehtävissä. Tästä seurauksena yrityksen vanhat työntekijät saattavat jopa miettiä uudelleen omaa tulevaisuuttaan organisaatiossa. Alemman tason työntekijöiden tilanteessa epämotivoitunut uusi työkaveri aiheuttaa vanhoille työntekijöille ylirasitusta työmäärän lisääntyessä. Tilanteen pahentuessa vanhat työntekijät saattavat tuntea myös arvostuksen puutetta, jos vaikeaa tilannetta ei korjata. (Kinsey 2017)

Epäonnistuneesta rekrytoinnista voi aiheutua asiakastytymättömyyttä. Negatiivisuus paistaa läpi yksilö- ja tiimitasolla ja vaikuttaa näin suoraan asiakkaiden kanssa vuorovaikuttamiseen. Pahimmassa tapauksessa negatiivinen tunnelma viestii asiakkaille huonoa kuvaa koko yrityksestä. Nykypäivän viestinnän helppous voi tuoda todella huonoa mainetta todella nopeasti. Tämän kaltainen ongelma on vakava ja se saattaa ilmetä erityisesti yrityksillä, joissa asiakkaiden kanssa vuorovaikuttaminen on jokapäiväistä. (Gordon 2008, s.40-41) Työntekijä, joka on huonon rekrytoinnin tulos, voi työtä tehdessään lisätä organisaatiotasoisia riskejä. Erityisesti asiakasläheinen työ voi vaarantaa jo olemassa olevia asiakassuhteita, jotka ovat voineet olla suuren työn takana. Rekrytoitu henkilö voi omalla käytöksellään tehdä tulevaisuuden myynneistä hankalia, jos jo olemassa olevat asiakassuhteet epäonnistuvat. (Transcend Solutions 2019) Epäonnistuneella rekrytoinnilla voi olla odottamattomia seurauksia. Pelkästään asiakkaisiin liittyvät ongelmat voivat aiheuttaa organisaatioille erittäin tukalan tilanteen.

Valinnan osuessa väärään ei uusi työntekijä tuo mitään positiivista organisaatiolle, vaan sen sijaan ajaa sitä alaspäin. Rekrytoinnissa valitsematta jäänyt henkilö saattoi sen sijaan olla todella motivoitunut ja kehityskelpoinen työntekijä, josta olisi voinut olla iloa organisaatiolle moneksi vuodeksi. Menetetty potentiaali on epäonnistuneen rekrytoinnin yksi suurimmista ongelmista. Ongelman välttämiseksi on hyvä keskittyä rekrytointiprosessiin huolella ja miettiä tarkkaan valitun henkilö sopivuus kyseiseen rooliin. (Gordon 2008, s.41) Sutanton artikkelin mukaan heikko työntekijöiden pysyvyys työtehtävissä lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Sen sijaan vaihtuvuudella voi olla negatiivisia vaikutuksia esimerkiksi työmoraaliin, työturvallisuuteen ja työsuhteisiin. (Sutanto & Kurniawan 2016, s.386) Menetetyn potentiaalinen dilemma voidaan välttää, jos työntekijöiden vaihtuvuus saadaan kuriin. Vaihtuvuuden välttäminen tuo myös isoja säästöjä, sillä rekrytointiprosessit ovat tunnetusti kalliita ja pitkiä prosesseja.

Boswellin artikkelissa epäonnistuneessa rekrytoinnissa keskityttiin haastatteluvaiheeseen. Ensimmäinen ongelma muodostuu, kun haastattelijat tekee haastattelusta teknillisen eikä persoonallisen. Haastattelun kysymykset keskittyvät numeroihin eivätkä kiinnostuksen kohteisiin. Kun näin käy, haastattelu tuntuu enemmän kokeelta kuin haastattelulta. Näin ollen työnhakijasta tuntuu, että organisaatiota ei kiinnosta minkälainen työntekijän henkilökohtainen elämä on. Toinen ongelma Boswellin mukaan aiheutuu, kun työnhakijalle kerrotaan työeduista. Palkka ja muut edut esitetään siten, että jos ne eivät kelpaa, niin työnhakijan takana on jono, josta seuraava ottaa kyseisen palkan ja edut mielellään vastaan. Tämän kaltainen työsuhte-etujen esitleminen ei tunnu eduilta,

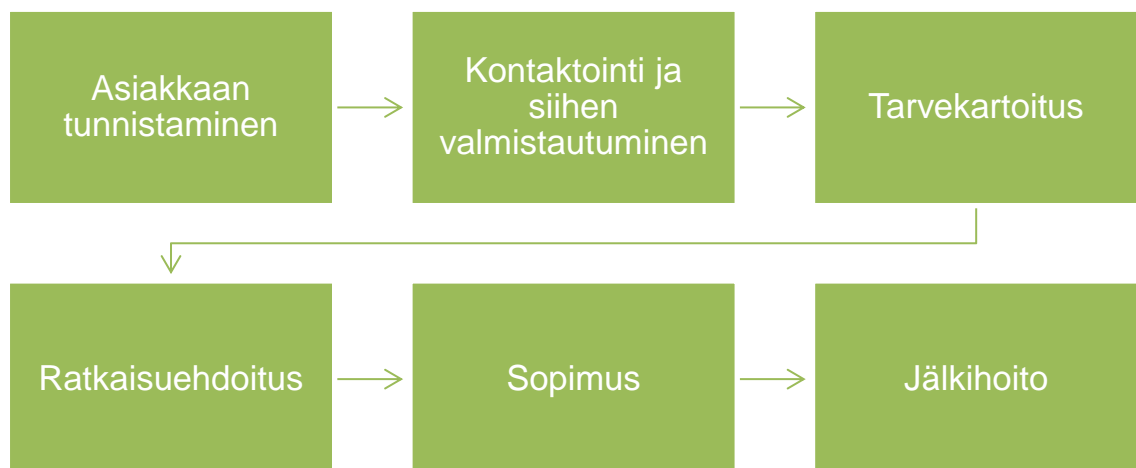
vaan pikemminkin ehdoilta. Palkan ja etujen pitäisi houkutella työnhakijoita eikä karkottaa heitä. (Boswell et al 2003 s.30) Vielä haastatteluvaiheessa virheet on helppo korjata, kun organisaatiotasoisia ongelmia ei ole vielä ehtinyt muodostua. Haastatteluvaiheeseen tulee keskittyä yhtä huolellisesti kuin mihin tahansa muuhun rekrytointiprosessin vaiheeseen.

3 MYyntIPROSESSI

Myynti on yksi yrityksen tärkeimmistä tulonlähteistä. Myyjän tehtävänä on luoda organisaatiostaan ja itsestään sellainen kuva, että asiakas haluaa tehdä heidän kanssaan yhteistyötä. Jos organisaatio osaa myydä tuotteitaan, voivat he menestyä kilpailijaa paremmin jopa huonommalla tuotteella. Myynnin onnistuessa yritys menestyy ja kasvaa, joten myynnin tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi.

3.1 Myyntiprosessin vaiheet

Kuvassa 2 on esitetty myyntiprosessi vaiheittain aina potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta myynnin jälkeiseen seurantaan. Myyntiprosessi alkaa siitä, että tunnistetaan potentiaalinen asiakas, jonka jälkeen aloitetaan kontaktointi ja selvitetään asiakkaiden tarpeet ja ongelmat eli tehdään tarvekartoitus. (Holopainen ym 2020, s.177)



Kuva 2. Myyntiprosessi mukaillen (Holopainen ym 2020, s.177)

Tarvekartoituksen jälkeen tehdään yksilöllinen ratkaisuehdotus, jota seuraa tarjouksen purku ja kaupan sopiminen. Viimeisenä myyntiprosessissa tulee jälkihoito. Jälkihoito kestää aina asiakassuhteen päättymiseen asti. (Holopainen ym 2020, s.177)

Asiakkaan tunnistaminen on myyntiprosessin ensimmäinen vaihe. Järvisen mukaan tässä vaiheessa mahdollisia asiakkaita on todella paljon, joten on hyvä erotella asiakkaat toisistaan ja jaotella heidät potentiaalsiin ja ei-potentiaalsiin asiakkaisiin. Kylmien listojen läpi käyminen vie paljon resursseja, mutta se on kuitenkin vaihe, jota yritys ei voi ohittaa. Tässä vaiheessa korostuu erityisesti määrän korvaaminen laadulla, jotta potentiaalsiin asiakkaisiin pystytään keskittymään yksilöllisemmin. Digitalisaation avulla pyritään houkuttelemaan potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi hyvien nettisivujen avulla, jotta asiakkaat parhaassa tapauksessa tunnistavat itse itsensä. (Järvinen & Taiminen 2016, s.166)

Ennen kontaktointia on hyvä selvittää kaikki hyödyllinen tieto, mitä potentiaalisesta asiakkaasta voidaan saada. Tarpeet, tottumukset, preferenssit ja muut tarpeelliset tiedot asiakkaaseen liittyen on hyvä selvittää, jotta ollaan mahdollisimman hyvin kartalla ensimmäisessä kontaktissa. Näin yhteydenotto pystytään yksilöimään asiakkaan mukaan. Varsinaisen ensimmäisen kontaktin tarkoituksena on luoda luottamusta ja rakentaa pohja asiakassuhteelle. Luottamuksen lisäksi tarkoituksena on saada lisätietoa asiakkaasta ja selvittää asioita, joissa myyntiorganisaatio voisi olla avuksi. Näin seuraavassa vaiheessa voidaan tarjota niitä asioita, joita asiakasorganisaatio kokee tarpeelliseksi. On myös hyvä muistaa, että ensimmäisen kontaktin yksi tärkeimmistä tavoitteista on sopia seuraava tapaaminen. (Paschen et al 2020, s.408-409)

Myyntiprosessin kolmannessa vaiheessa tehdään tarvekartoitus, jonka tavoitteena on myyjän näkökulmasta kysyä mahdollisimman paljon tarpeista, ongelmista ja huolenaiheista. Kattavan kyselyn lisäksi myyjän tulee myös kuunnella ja ymmärtää vastausten perusteella se, mitä asiakas oikeasti haluaa ja tarvitsee. Myyjän on joissain tapauksissa myös hyvä auttaa potentiaalista asiakasta huomaamaan omat ongelmansa ja tarpeensa, sillä kaikki asiakkaat eivät ole täysin tietoisia siitä, mikä on heille parasta. Myyjän tehtävä on siis ikään kuin auttaa ostajaa tekemään työnsä paremmin. Näin ostaja menestyy hyvillä ostopäätöksillä ja myyjä hyvillä myynneillä. Tarvekartoituksen jälkeen sovitaan seuraava tapaaminen eli ratkaisuehdotus. (Hänti ym 2016, s.138-140)

Prosessin neljännessä vaiheessa tehdään ratkaisuehdotus, jonka tarkoituksena on esittää tarpeiden mukainen yksilöllinen ratkaisu. Ratkaisuehdotuksessa käydään läpi hyvin suunniteltu esitys, jossa kerrataan tarpeet, esitetään kattava tarjous ja käydään läpi niitä asioita, joita ostajaorganisaatio kokee tarvekartoituksen perusteella tärkeäksi. (Paschen et al 2020, s.409) Hänti korosti ratkaisuehdotuksen ytimekkyyttä ja sitä, että hyödyt esi-

tetään tarpeiden mukaan. Ratkaisuehdotuksessa korostuu myös usko omaan tuotteeseen. Jos on itse täysin sitä mieltä, että tämä on hyvä asia potentiaaliselle asiakkaalle, niin usein myös toinen osapuoli vakuuttuu helpommin. Ratkaisuehdotuksessa hyvänä lisänä on tuoda jo olemassa olevia ratkaisuja esille ja kertoa, miten heidän toimintansa on parantunut asiakassuhteen myötä. Monet ostajaorganisaatiot arvostavat muiden mielipiteitä varsinkin, jos ne ovat heille ennestään tuttuja. (Hänti ym 2016, s.146-148)

Sopimuksen aikaansaamiseksi on saatava potentiaalinen asiakas sanomaan kyllä. Myynprosessin loppuvaiheessa ostajaorganisaatiolla saattaa olla muutamia kysymyksiä ja huolenaiheita ratkaisuun liittyen ja näihin mahdollisiin vastaväitteisiin on hyvä valmistautua etukäteen, jos se on mahdollista. (Paschen et all 2020, s.409-410) Vastaväitteisiin vastaaminen on asiakkaalle todella tärkeää riippumatta asian oleellisuudesta tai sen tärkeydestä. Vastaamalla perustellusti riippumatta kysymyksestä voi myyjä viestiä ammatitaitoa ja asiantuntevuutta. Joskus ostajien kysymykset ja väittämät saattavat olla tekaituja ja näihin kysymyksiin on hyvä vastata kysymyksellä ja antaa asiakkaan itse kertoa, miten he näkevät asian ja haluaisivat ratkaisun toteutuvan. Tarjouksen purun ja mahdollisten lisäkysymysten onnistumisen jälkeen ollaan vahvoilla ja tässä vaiheessa kannattaa hakea suoraan kyllä tai ei vastausta, jotta asiaa ei jäädä märehtimään ja säästetään molempien osapuolten aikaa. (Hänti ym 2016, s.146-158) Vastauksesta huolimatta myyntiorganisaatio saa arvokasta tietoa tulevaisuutta ajatellen ja näin ollen pystyy hiomaan myyntiprosessiaan entistä paremmaksi. (Järvinen & Taiminen 2016, s.170)

Prosessissa viimeisenä tulee jälkihoito. Jälkihoidossa myyjän tai asiakkaiden hoitoon erikoistuvan asiantuntijan tulee varmistaa, että kaikki sujuu niin hyvin kuin mahdollista. Jälkihoidossa korostuu erityisesti jatkuva keskustelu palvelun toimittajien välillä, jotta pysytään perillä siitä, milloin palvelu tai tuote on käyttövalmis. Jälkihoidossa yksi tärkeimmistä tavoitteista on sitouttaa tuore asiakas, jotta aikaansaadaan pitkä ja kestävä asiakassuhde. Jatkuva vuoropuhelu ja avoin keskustelu ovat yksikertaisia ja tehokkaita keinoja sitouttaa asiakas. (Hänti ym 2016, s.158-159) Jälkihoitoa on myös lisämyynti ja tarpeiden jatkuva seuraaminen. Asiakassuhteen alkamisen jälkeen uusista asiakkaista saattaa kuoriutua uusia puolia, joita ei vielä prosessin alkuvaiheessa ilmennyt. Uudesta asiakkaasta voidaan saada alkuperäisen kaupan lisäksi vielä paljon enemmän irti lisämyynnillä ja entistä korkealaatuisempien tuotteiden myynnillä. (Paschen et all 2020, s.410) Jälkihoidon tärkeyttä ei voi korostaa tarpeeksi, sillä tässä vaiheessa lupaukset täytyy pystyä lunastamaan ja lupauksen pettäminen saattaa tuoda organisaatiolle todella synk-

kiä seurauksia. Jutut leviävät tänä päivänä nopeasti, niin hyvässä kuin pahassa. Perälaudan vuotamisen estäminen on asia, johon tulisi keskittyä todella huolella riippumatta organisaatiosta tai toimialasta.

3.2 Adaptoituva myynti

Monet eri kulttuurit ja toimialat voivat kätkeä potentiaalisia asiakkaita. Koko ajan muuttuvan markkinatilanteen takia myyjän on valmistauduttava kaikkeen. Heillä on kriittinen rooli organisaatiossa tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja olla koko ajan suorassa yhteydessä heihin. Kyky ymmärtää ja tehdä päätöksiä asiakkaiden toivomusten ja tarpeiden mukaan auttaa organisaatiota saavuttamaan todella hyvän aseman yritysmaailmassa. Adaptoituva myynti on yksi taidoista, jota hyödyntämällä myyjä ja organisaatio maksimoivat mahdollisuutensa onnistua. (Charoensukmongkol & Suthatorn 2021, s.1582-1583)

Myyjä voi adaptoitua monella eri tapaa riippuen asiakkaasta. Alavin artikkelissa kuitenkin todettiin, että myyjän tulee adaptoida omaa käyttäytymistään kahdella eri tavalla verraten asiakkaan kolmea eri käyttäytymistapaa. Myyjä adaptoi omaa käyttäytymistään muuttamallaan argumenttejaan ja kommunikointityyliään, kun hän tekee ensin tulkintansa asiakkaan tarpeista, persoonallisuudesta ja kehonkielestä. Näin myyjä on samalla aaltopituudella asiakkaan kanssa. (Alavi et al 2019, s.255-257) Myyjän työ menisi todella monimutkikkaaksi, jos hänen täytyisi jokaisessa eri myyntitilanteessa muokata omaa persoonallisuuttaan. Sen sijaan se, miten argumentoit ja kommunikoit asiakkaasta riippuen, on varteenotettava tapa toteuttaa adaptoituvaa myyntiä ja onnistua siinä. Tämän lisäksi hyvällä adaptoituvalla myyjällä on kyky vastata asiakkaan tarpeisiin miettimällä mitä juuri tämä asiakas haluaa ja tarvitsee, eikä tarjota samaa tuotetta jokaiselle asiakkaalle.

Udayanan artikkelin mukaan adaptoituvan myynnin ja myyjän suorituskyvyn välille löytyy yksi täydentävä tekijä, joka parantaa myyjän onnistumisen ja menestymisen todennäköisyyttä. Kyky verkostoitua asiakkaiden kanssa tuo emotionaalisia asiakassuhteita ja kestävä yhteistyötä. Organisaatioiden tulisi antaa erityistä tukea myyjille, joilla on kyky laajentaa asiakasverkostoaan ja näin ollen kasvattaa pitkäkestoisten asiakassuhteiden määrää. Hyvät kommunikaatiotaidot yhdistettynä asiakasverkostoitumiseen täydentävät adaptoituvan myyjän suorituskykyä entisestään ja parantavat organisaation mahdollisuutta menestyä. (Udayana & Farida 2019, s.143) Organisaation menestymisen lisäksi

verkostoituminen nostattaa myös myyjän omaa arvoa työmarkkinoilla ja avaa ovia uusille työmahdollisuuksille.

Covid-19 pandemia vaatii organisaatioita adaptoitumaan myyntiin uudella tavalla. Rangarajanin artikkelissa kiteytettiin kaksi eri asiaa, joihin myyntiorganisaatiot joutuivat keskittymään pandemian aikana ja sen jälkeen. Ensimmäisenä korostui asiakkaiden tukeminen. Vaikeina aikoina jälkihoidon tulisi korostua, eli myyjien tulisi viestiä ja olla yhteydessä jo olemassa oleviin asiakkaisiin mahdollisimman usein. Näin varmistetaan, että ollaan samalla sivulla tulevaisuutta ajatellen ja yhteystyö jatkuu tilanteesta riippumatta. Toinen asia on muutosvalmius, eli valmistella organisaation myyjiä ja asiakkaita tuleviin muutoksiin. Muutokset saattavat herättää aluksi vastustusta, joten on tärkeää hahmotella muutoksen hyödyt ja auttaa myyjiä hallitsemaan niitä. Organisaation tulisi myös valmentaa myyjiä muuttuvaan tilanteeseen, jotta he osaavat auttaa ja tukea asiakkaita muutoksen kanssa. (Rangarajan et al 2021, s.656)

3.3 Arvon luonti myynnissä

Liu esitteli artikkelissaan muutaman esimerkin arvon luonnista. Ensimmäisenä on organisaation sisäisen yhteistyön tärkeys. Osastojen välinen tuki ja keskustelu sitoo yritystä tiiviimmäksi ja näin ollen yhdenmukaistaa käsitystä asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä. Tiedon jakaminen myyjien, tuotannon ja esihenkilöiden välillä parantaa myynnin suorituskykyä. Liun mukaan toinen arvoa tuottava asia myyntitilanteessa on tuotteiden visualisointi. Erityisesti aineettomia palveluita tuottavien yritysten on hyvä keskittyä tähän, sillä näin pystytään osoittamaan aineetonta arvoa. Palvelun kuvitus, vertailu ja dokumentointi lisäävät myyntitilanteeseen elävyyttä ja selkeyttävät asiakkaan ymmärrystä tuotteen arvosta. (Liu & Zhao 2021, s.379)

Asiakkaiden arvon käsitykseen Töytärin mukaan vaikuttavat arvon jakaminen, arvon todentaminen ja arvon määrittäminen. Myyjien ja ostajien välillä saattaa kuitenkin esiintyä erimielisyyksiä siitä, mikä tuottaa arvoa ja mikä ei. On myyjän vastuulla mukautua asiakkaan arvokäsityksiin ja tarjota ratkaisua sen pohjalta. Ensinnäkin arvon luomiseksi on käännettävä katseet tulevaisuuteen ja lähestyttävä asiakasta pitkän aikavälin tavoitteilla ja suunnitelmalla. Toiseksi myyjän tulee laajentaa asiakkaan arvomaailmaa, sillä asiak-

kaalla saattaa olla hyvinkin kapea käsitys arvosta. Laajentamalla käsitystä arvosta asiakas ymmärtää tuotteen tai palvelun tärkeyden ja ymmärtää, että hän saa tarjouksella paljon enemmän, mitä oli ajatellut. Kun myyjällä ja asiakkaalla on yhdenmukainen käsitys siitä, mikä tuottaa arvoa ja mihin yhteistyöllä päästään tulevaisuudessa, on paljon helpompi lähteä tarjoamaan ratkaisua ja tehdä kaupat. (Töytäri & Rajala 2015, s.108-109) Töytärin ja Liun käsitykset luoda arvoa täydentävät hyvin toisiaan. Molemmat keinot arvon luonnissa nostattavat mahdollisuutta onnistua ja luoda arvoa.

Arvoa luodessa organisaation tulee pystyä kehittämään myyntiä myös digitaalisilla alustoilla. Rusthollkarhun artikkelin mukaan arvonluonti vaatii digitalisoitua asiakaslähtöistä toimintaa. Digitaalisia työkaluja, sosiaalista mediaa, markkinointia ja myynnin automaatiota tulee kehittää ja parantaa koko ajan. Myyjien tulisi hyödyntää digitaalisuutta jokapäiväisessä työssään, jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti. Organisaatioiden tulisi myös investoida uusiin myyntiteknologioihin ja asiakkuudenhallintajärjestelmiin. Investointien lisäksi digitaalinen muutos vaatii ennen kaikkea muutoshalukkuutta ja johtajuutta, joka ohjaa muutoksen suuntaan. Yritysten välinen yhteistyö ja myyjien ja johtajien välinen kanssakäyminen ovat osa tätä muutosta. (Rusthollkarhu & Hautamäki 2021, s.595) Arvon luonnin näkökulmasta digitalisaation hyödyntäminen auttaa organisaatiota pysymään kehityksessä mukana ja olemaan kykeneväinen toimimaan muiden kehittyneiden organisaatioiden kanssa. Digitalisaatio on kuitenkin vain pieni osa arvon luontia, joten sitä ei voida välttämättä pitää kaikista tärkeimpänä asiana. Arvoa pystytään luomaan myös muulla tavalla, kuten esimerkiksi hieman vanhemmalla teknologialla. Pääasiana on kuitenkin se, että tuotteet tai palvelut toimivat ja ollaan asiakkaan kanssa samalla aaltopituudella arvojen suhteen.

Oakleyn artikkelissa arvoa luodaan asiakkaan viihdyttämällä. Myyntiorganisaatioiden tulisi selvittää asiakkaiden mieltymykset ja määrittää viihdestrategiat mahdollisimman tarkkaan. Organisaation johdon on myös hyvä miettiä, että toteutetaanko asiakkaan viihdyttämistä yhtenä kilpailukeinona vai tehdäänkö se vain, koska muutkin organisaatiot tekevät niin. Asiakkaiden viihdyttäminen on oiva keino luoda pidempikestoisia asiakassuhteita. Myyntijohtajien tulisi kouluttaa myyjiä siirtymään enemmän kohti ostajan näkökulmaa ja selvittää, minkä he kokevat kaikkein tärkeimmäksi ja viihdyttävämmäksi. Näin tehdessään myyjät luovat luottamusta ja saavat ostajan tuntemaan kiitollisuuden velkaa nähdystä vaivasta. (Oakley et al 2021, s.198-200) Arvonluonnin näkökulmasta vaivan näkö ylipäänsä antaa ostajalle hyvää kuvaa organisaatiosta. Asiakkaiden viihtyminen ja

viihdyttäminen voivat tapahtua todella monella tapaa. Oakleyn ajatukset siitä, miten myyjien tulisi siirtyä kohti ostajan näkökulmaa ja selvittää sitä kautta asiat, joita ostaja arvostaa ja kokee viihdyttäväksi, ovat oivia keinoja luoda lisäarvoa.

4 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Hyvä työnantajamielikuva on yritysmaailmassa arvokas voimavara. Hyvä työnantajamielikuva auttaa organisaatiota saamaan hyviä työntekijöitä töihin, jotka parhaassa tapauksessa tekevät pitkän ja menestyvän uran. Myös potentiaaliset asiakkaat arvostavat hyvän työnantajamielikuvan omaavia organisaatioita ja haluavat usein tehdä heidän kanssaan yhteistyötä.

4.1 Positiivisen työnantajamielikuvan luominen

Tranin artikkelin mukaan työnantajamielikuvan parantamisessa tänä päivänä tulisi kiinnittää erityistä huomiota verkon ulkomuotoon ja siihen, kuinka verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa esiinnyttäen. Työnantajamielikuvan parantamiseksi artikkelissa korostettiin verkon lisäksi myös eettisiä ja sosiaalisia vastuita. Näiden vastuiden korostaminen ja esiin tuominen viestii positiivista kuvaa ja herättää ihmisissä tunteita. Erityisesti yritysjohdon tulisi korostaa näitä vastuita. (Tran et al 2015, s.104-105)

Younisin artikkelin mukaan työnantajamielikuvalla on merkittävä vaikutus työpaikan houkuttelevuuteen. Esimerkiksi vastavalmistuneilla työnhakijoilla on vielä vähän tietoa hyvistä ja huonoista työnantajista. Tässä vaiheessa olevat vastavalmistuneet työnhakijat saattavat harkita työpaikkaan hakemista arvioimalla työnantajanmielikuvaa. Joillekin päätös hakea tai olla hakematta on juuri työnantajamielikuvasta muodostuva käsitys työpaikassa työskentelystä. Organisaation onnistuminen asiakkaiden tarpeiden täyttämässä on esimerkki siitä, että organisaatio voi täyttää myös potentiaalisten työntekijöiden tarpeet. Onnistunut asiakkaiden palvelu lisää organisaation myönteisyyttä ja parantaa työnantajamielikuvaa. Eettisten ja moraalisten arvojen esiin tuominen on myös suotavaa. (Younis & Hammad 2021, s.256-258) Työnantajamielikuvan parantamisen näkökulmasta eettisyys on ehdottomasti hyvä keino nostattaa työnantajamielikuvaa. Tyytyväisten asiakkaiden viestimä mielikuva tyytyväisistä työntekijöistä on myös todella varteenotettava ajatus siitä, että asiakkaisiin panostaminen voi tuoda organisaatioon hyviä työntekijöitä ja parantaa työnantajamielikuvaa.

Hariadin artikkelissa hyvä työnantajamielikuva auttaa organisaatiota rekrytoimaan talenteja. Hyvän työnantajamielikuvan luominen edellyttää olemassa olevien henkilöstöressurssien käyttöä siten, että organisaatio valmentaa ja kehittää jo yrityksessä olevia ja

sitä arvostavia henkilöitä. Artikkelissa nostettiin esille työnantajamielikuvan parantamiseksi myös organisaation tietoisuus ja sen lisääminen. Tietoisuuden ja sisäisen tietämyksen lisääminen parantaa palveluiden laatua sekä antaa organisaatiolle edellytykset kuluttajan erinomaiseen palveluun ja neuvontaan. Myös työntekijästä huolehtiminen ja hänen suorituskykynsä parantaminen ovat edellytyksiä positiiviselle työnantajamielikuvalle. (Hariadi et al 2020, s.166-167)

Aulan kirjassa mainitaan, että yrityksen hyvän maineen edellytys on organisaation johdon tahtotila. Ilman sitä työnantajamielikuva muodostuu organisaation muista elementeistä ja positiivinen maine jää vain sattumanvaraana. Asia on kiteytetty siten, että positiivinen maine tuo organisaatiolle rahaa, joten siihen panostaminen on erittäin suotavaa. (Aula & Heinonen 2011, s.190-193) Heinosen kirjassa taas mainitaan, että hyvä maine tuo asiakkaat organisaation luokse. Taloudellisesti hyvän maineen tuoma etu näkyy esimerkiksi markkinointikulujen pienenemisessä ja vanhojen asiakkaiden palaamisessa. Hyvän maineen tuomat hyödyt ovat Heinosen mukaan myös hyvien ihmisten rekrytointi ja korostetusti hyvien ihmisten sitouttaminen organisaatioon. Tyytyväinen työntekijä ja tyytyväinen työnantaja luovat yhdessä hyvää työnantajamielikuvaa ja mainetta. (Heinonen 2006, s.43)

5 CASE MEHILÄINEN

Mehiläinen on suuri ja monialainen sosiaali- ja terveystaloudellista tuottava yritys, joka perustettiin vuonna 1909. Yli sadan vuoden kokemuksen jälkeen Mehiläinen tuottaa Suomessa laaja-alaisesti yksityisiä terveystaloudellista palveluja sekä julkisia terveystaloudellista ja sosiaalityöntekijäpalveluja. 2000-luvun laajenemisen myötä Mehiläinen kehitti palveluita muun muassa suun terveydenhuoltoon, julkisen terveydenhuollon ulkoistuksiin, hoivapalveluihin, lastensuojeluun sekä mielenterveyskuntoutukseen. Vahvaa kasvua on nähty myös digitaalisten palvelujen tuottamisessa koronapandemian myötä. Palveluita tuotetaan yli 540 toimipisteessä ja yli miljoonalle asiakkaalle vuodessa. (Mehiläinen 2021)

Mehiläinen työllistää yli 20 000 työntekijää ja ammattiharjoittajaa. Henkilöstö on kasvanut tasaisesti vuosi vuodelta. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman tarpeen kasvaessa rekrytointi muuttuu haastavammaksi. Suurena toimijana Mehiläinen on kuitenkin kykeneväinen tarjoamaan monia loistavia mahdollisuuksia työntekijöille ja panostamaan henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen. (Mehiläinen 2021)

Mehiläisen rekrytointi on myös todella laaja-alaista. Erilaisia rekrytointitiimejä Mehiläisellä on lääkärikeskus- ja sairaalarekrytoinnissa, perusterveydenhuollon lääkärivuokrauksessa, erikoissairaanhoidon lääkärivuokrauspalveluissa, lääkäripäivystyspalveluissa, ulkoistettujen terveysasemien lääkärirekrytoinnissa ja Harjun terveydessä, Baltian rekrytoinnissa sekä Länsi-Pohjan ja pohjoisen lääkärirekrytoinnissa. Toimialoittain rekrytoijia on moneen eri lähtöön ja tarjolla olevia työmahdollisuuksia sitäkin enemmän. (Mehiläinen 2021)

Tästä kappaleesta on poistettu osioita toimeksiantajan vaatimuksesta.

6 TUTKIMUSOSUUS

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tarkoituksena oli selvittää, kuinka myyntiä hyödynnetään rekrytoinnissa. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna Teamsin välityksellä. Tutkimuksen osallistajat olivat Mehiläisen rekrytointitehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle tutkimuskysymyksen määrittämisestä. Tutkimuskysymys keskittyi siihen, miten myyntiä pystytään hyödyntämään rekrytoinnissa. Aiheen teoriaosuudessa pohdittiin rekrytoinnin, myynnin ja työnantajamielikuvan vaikutuksia tutkimuskysymykseen. Näiden pohjalta tutkimukseen mietittiin yhdeksän kysymystä, joilla pyrittiin selvittämään tutkittua ongelmaa. Tutkimusosuuden kysymykset ja tutkimukseen osallistumisen tiedot ja ehdot lähetettiin haastateltaville sähköpostissa ennen haastattelujen aloittamista. Tämän jälkeen haastateltavat hyväksyivät tutkimukseen osallistumisen. Haastatteluun kysyttiin viittä eri henkilöä, joista kaikki viisi suostuivat osallistumaan haastatteluun.

Tutkimuksen haastattelu toteutettiin Teams-haastatteluna, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus päättää kameran käytöstä. Tutkimuskysymykset esitettiin jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä. Kysymyksiä tarkennettiin tarvittaessa, jos niitä ei ymmärretty. Haastattelun anonymiteetti säilytettiin koko haastattelun ajan. Haastattelu nauhoitettiin Teamsin lisäksi myös puhelimella ja nauhoitteita käytettiin vain opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen kaikki nauhoitteet tuhottiin. Haastattelu itsessään toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna marraskuussa 2021. Haastattelut onnistuivat erinomaisesti ja aikaa niihin kului keskimäärin 15 minuuttia per haastateltava.

Haastateltavat toimivat Mehiläisessä joko päällikkötasolla tai esihenkilötehtävissä. Vastualueet vaihtelivat toisistaan maantieteellisesti ja työtehtävät erosivat toisistaan yksityisten lääkärikeskusten, ulkoistusten sekä esihenkilötehtävien välillä. Rekrytointi työtehtävänä yhdisti kuitenkin kaikkia ja oli keskiössä heidän jokapäiväisessä työssään.

6.2 Rekrytoinnissa onnistuminen

Kuuntelemalla ja ylläpitämällä hyviä suhteita voidaan osoittaa luottamusta ja antaa hyvää kuvaa itsestä. Onnistumisen kannalta tulee myös olla aktiivinen ja pitää linjoja jatkuvasti auki. Näin lääkäreille sopivan ajoituksen löytämisen mahdollisuus kasvaa.

”Kuunnellaan mistä henkilö on oikeasti kiinnostunut”- H1

Haastattelussa ilmennyt kuuntelemisen taito nousi esille myös teorian myyntiprosessissa. (Hänti ym 2016, s.138-140) Hyvä muistisääntö on, että ihmisellä on kaksi korvaa ja yksi suu. Kuuntelemisen taito tulee hyödylliseksi niin rekrytoinnissa, myynnissä, kuin myös monissa muissa työtehtävissä.

Haastateltavat kokivat, että tärkeintä onnistumisen kannalta on koko rekrytointiprosessissa onnistuminen alusta loppuun saakka. Jokainen vaihe ensi kontaktista aina työssä perehdyttämiseen on tehtävä huolella, sillä yhdessä vaiheessa epäonnistuminen voi luoda huonon kuvan koko prosessista. Haastatteluissa korostettiin myös henkilökohtaisuuden merkitystä, eli jokaisen rekrytoitavan tilanne kartoitetaan yksilöllisesti ja työpaikkoja tarjotaan toiveiden mukaisesti sillä mentaliteetilla, että vastapuoli viihtyy työtehtävissä pitkään.

”Rekrytointiprosessin jokainen vaihe on yhtä tärkeä”- H5

Rekrytointiprosessin jokaisen vaiheen tärkeys on ehdottomasti paikkaansa pitävää. Teoriassa ei ollut kytköstä kyseiseen väitteeseen, mutta siihen on helppo samaistua, sillä koko prosessin voi helposti kaataa yksi huono kokemus rekrytoitavan näkökulmasta.

Haastatteluissa nousi esille vahvan brändin ja ison organisaation tuomat edut. 112-vuotta pitkä historia on mahdollistanut positiivisen ja tunnetun työnantajamielikuvan, joka tuo kilpailuetua esimerkiksi kokeneella henkilöstöllä. Mehiläinen pystyy tarjoamaan monia mielenkiintoisia työtehtäviä niin julkisella kuin yksityisellä puolella. Työtehtäviä löytyy monelta eri paikkakunnalta ja moneen eri elämäntilanteeseen. Kansainvälinen ja vastuullinen toiminta avaa myös uusia työmahdollisuuksia nykyisille ja tuleville työntekijöille.

Haastatteluissa ilmeni myös, että Mehiläinen on kehitysmyönteinen organisaatio, joka tarjoaa kattavia digitaalisia mahdollisuuksia ja on niissä toimialalla edelläkävijä. Joustavuus palkkauksessa ja työmäärässä on myös Mehiläisen vahvuuksia erottua pienemmistä organisaatioista. On kuitenkin muistettava, että suuremmat kilpailijat kykenevät täysin samaan.

Ihmiset ovat asia, millä voi erottua kilpailijoista. Rekrytoijat, lääkärit ja johto viestivät omalla käyttäytymisellään lämpöä ja asiantuntevuutta. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on olla oma itsensä ja tuoda omaa persoonaansa esille. Haastateltavat kokivat Mehiläisen olevan myös organisaatio, joka pitää huolta työntekijöidensä hyvinvoinnista ja urakehityksestä esimerkiksi liikunta- ja henkilöstöeduilla sekä valmiiksi luoduilla urapoluilla.

”Paras tapa erottua kilpailijoista on tuoda oma persoona esille”- H2

Oman persoonan esille tuomista sivuttiin myös onnistuneen rekrytoinnin teoriaosuudessa. Personallisuus on yksi parhaista keinoista erottua ja onnistua rekrytoinnissa. (Harver 2018) Persoonallisuus on niin rekrytoinnissa kuin muissakin keskusteluissa aitouden mittari. Jos käy ilmi, että esimerkiksi rekrytointikeskusteluissa rekrytoija vetää tiettyä roolia eikä ole oma itsensä, voi rekrytoitavalle muodostua myöhemmin töiden aloituksen jälkeen huijattu olo, mikä taas johtaa koko työpaikan aitouden kyseenalaistamiseen. Tästä syystä olemalla oma itsensä tilanteesta riippumatta on ehdottomasti tärkeää.

6.3 Haasteet sekä epäonnistumiset rekrytoinnissa

Haastateltavat kokivat suureksi haasteeksi kohderyhmän vähyden. Suomessa lääkäreitä on liian vähän suhteessa väkilukuun, jonka takia kilpailu on kovaa. Lääkäreillä on paljon erilaisia vaihtoehtoja tarjolla ja tämän lisäksi he tuntevat oman arvonsa, joten työtarjouksen hyväksymisen rima nousee entisestään. Erottautuminen kilpailijoista on myöskin haastavaa, sillä monet työnantajat ovat kykeneväisiä kilpailukykyisiin tarjouksiin. Haasteelliseksi rekrytoinnissa ilmeni myös maantieteelliset haasteet. Tavalliset suomalaiset, niin kuin lääkäritkin pakkaantuvat suuriin kaupunkeihin. Tämä luo suurta painetta pienille paikkakunnille, sillä tarpeet terveydenhuollolle pysyvät.

”Haasteellisinta rekrytoinnissa on kova kilpailu ja kohderyhmän vähyys”- H1

Lääkäreiden vähyys kohderyhmänä ei ilmennyt teoriassa, mutta se on todistettu ongelma. Erityisesti Suomessa lääkärin käynnille tai operaatioon pääseminen voi viedä paljonkin aikaa varsinkin harvaan asutuilla alueilla. Tämän lisäksi kilpailu muutamasta potentiaalisesta tekijästä käy todella kovaksi organisaatioiden välillä. Yhdessä tämä tekee lääkärirekrytoinnista haastavaa.

Ajoitus on kilpailun ja maantieteellisten haasteiden rinnalla suuri haaste onnistua rekrytoinnissa. Oikean henkilön löytäminen oikeaan aikaan on erittäin vaikeaa. Lääkäreillä on usein määräaikaiset työsopimukset, joten vaikka tarvetta tekijälle löytyisi nyt, niin vaihto ei vain yksinkertaisesti onnistu. Elämäntilanteet muuttuvat jatkuvasti, joten ajoitus on myös erittäin paljon kiinni siitä. Työpaikan vaihtaminen on pitkä prosessi ja sitä ei voida tehdä hetken mielijohteesta. Rekrytoitavia henkilöitä on myös hankala saada kiinni, sillä oletettavasti töitä riittää niin paljon kuin vain ehtii tekemään ja aikaa puhelimesta puhumiseen ei ole. Ajoitus tulee näin esille myös tässä tapauksessa. Yhteydenpitäminen muutaman kuukauden välein parantaa oikean ajoituksen löytämisen mahdollisuutta.

”Suurin haaste on ajoitus eli löytää oikea henkilö oikeaan aikaan”- H2

Ajoitusta ei käsitelty teoriassa, mutta se on todella oleellinen osa rekrytointia. Ajoitus voi tehdä rekrytoinnista onnistuneen tai haasteellisen, sillä yhteydenottaminen oikeaan aikaan on samaan aikaan haastavaa, mutta myös palkitsevaa. Oikean ajoituksen löytäminen on täysin riippuvainen rekrytoitavan henkilön elämäntilanteesta. Yhteydenpito riittävän tihein väliajoin kuitenkin parantaa mahdollisuutta löytää oikea aika työpaikan vaihdolle.

Huonolla rekrytoinnilla on paljon erilaisia vaikutuksia. Yleisimpänä koettiin huonon työnantajamielikuvan muodostuminen ja tästä seurauksena ilmenevä sanan leviäminen pienten piirien sisällä. Lääkäreitä on Suomessa niin vähän, että huonot kokemukset herättävät huomiota, jonka takia muut potentiaaliset henkilöt saattavat vetäytyä keskusteluista, vaikka kyseessä ei olisikaan läheskään organisaatitasoinen ongelma. Lupausten pitäminen ja epäonnistuneen rekrytoinnin hoitaminen siististi loppuun asti ehkäisee suurempien ongelmien muodostumista.

Haastatteluissa ilmeni, että huonon rekrytoinnin takia potentiaali saatetaan menettää kilpailijalle. Huonolla rekrytoinnilla voi olla myös vaikutuksia asiakkaiden tyytymättömyyteen, jos rekrytoitu henkilö ei sovi uuteen työpaikkaan. Näin ollen asiakkaat eivät saa haluamaansa palvelua tai palvelun tasoa, kun taas tämä näkyy yksikkötasolla esimerkiksi asiakaspalautteilla.

”Huonolla rekrytoinnilla on vaikutuksia niin talon sisällä kuin sen ulkopuolella”- H3

Teoriassa esitettiin myös asiakkaisiin ja organisaatioon liittyviä huonon rekrytoinnin seurauksia. Erityisesti jo olemassa olevat asiakassuhteet voivat ajautua vaaraan huonon rekrytoinnin takia. (Transcend Solutions 2019) Asiakkaisiin ja organisaatioon liittyvät on-

gelmat ovat vaarallisia seurauksia epäonnistuneesta rekrytoinnista. Ongelmien välttämiseksi rekrytointiprosesseihin tulee keskittyä todella huolella ja arvioida potentiaaliset työntekijät tarkkaan ennen heidän palkkaamistaan.

6.4 Myynnin hyödyntäminen rekrytoinnissa

Myyntiä hyödynnetään rekrytoinnissa erityisesti tarvekartoituksen pohjalta ja tilanteen kartoittaminen tapahtuu kohdennetusti, eli ei myydä samaa tuotetta kaikille, vaan huomioidaan yksilölliset tarpeet. Lääkäreitä rekrytoidessa täytyy myös itse etsiä potentiaaliset työnhakijat ja olla aidosti kiinnostunut siitä, mitä he haluavat ja tarvitsevat, sekä etsiä juuri heille sopivia paikkoja.

Haastatteluissa ilmeni myös, että myynnin näkökulmasta argumentointitaito, verkostoituminen, positiivinen asenne sekä kuuntelemisen taito ovat tärkeitä myynnillisiä keinoja onnistua rekrytoinnissa. Periksiantamattomuutta korostettiin myös myynnillisenä keinona menestyä. Tarjouksen epäonnistuessa on hyvä ylläpitää suhteita ja aktiivisesti aloittaa uusia keskusteluja.

”En lannistu kieltävistä vastauksista, vaan menen eteenpäin kohti tavoitteita” - H4

Periksiantamattomuus on myynnissä, rekrytoinnissa ja monessa muussa työssä olennainen osa menestymistä. Huolellinen ja päättäväinen tekeminen loppuun asti takaa suuren mahdollisuuden onnistua ja vähintäänkin tuloksen, josta on hyvä jatkaa kohti seuraavaa haastetta. Teoriassa ei käsitelty erikseen periksiantamattomuutta, mutta erityisesti teorian adaptoituvan myynnin elementtejä näkyi myös tutkimustuloksissa.

Haasteltavien välillä ilmeni eroavaisuuksia, kun osa koki rekrytoinnin olevan todella myynnillistä, kun taas osa ei varsinaisesti hyödyntänyt myyntiä työssään. Käytännön tasolla haastateltavat kuitenkin kokivat myyntiprosessin vaiheet todella oleellisiksi työn tekemisen kannalta. Rekrytointi ja myynti koettiin myös yleisellä tasolla hyvin samanlaisiksi. Molemmissa myydään tuotetta tarvekartoituksen pohjalta. Rekrytoinnissa myytävä tuote on elämänmuutosta vaativaa, toisin kuin esimerkiksi puhelinliittymän myynnissä. Argumentointi ja tuloksellisuus ovat keskiössä myynnissä ja rekrytoinnissa ja molemmissa pyritään myös jatkuvasti kehittymään, jotta saadaan entistä parempia tuloksia. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että rekrytointi ja myynti ovat molemmat aloja, jotka eivät sovi kaikille, sillä ne vaativat tietynlaista pitkäjänteisyyttä.

"Lääkäretytointi on paljon myynnillisempää työtä verrattuna tavalliseen rekrytointiin"-

H5

Teoriassa sivuttiin erilaisia sitouttamisen keinoja hyvinä myynnillisinä keinoina saada henkilö sitoutumaan ja valitsemaan juuri kyseinen organisaatio muiden joukosta. (Fernández-Aráoz et al 2009, s.9-10) Myynnillinen rekrytointi on harvinaisempaa kuin perinteinen rekrytointi ja sitä ilmenee erityisesti aloilla, joissa tekijöistä on pulaa. Näillä aloilla työnhakijat eivät hae työpaikkaan, vaan heidät haetaan työpaikkaan. Esimerkiksi lääkärirekrytoinnissa täytyy tuoda enemmän myynnillistä otetta esille, jotta työntekijöitä saadaan talon sisään.

6.5 Rekrytoinnin kehittäminen

Haastateltavat nostivat esiin erilaisia asioita rekrytoinnin kehittämiseksi ja yhtään samantyyppistä vastausta ei noussut esille. Esille tuli esimerkiksi visuaalisen viestinnän ja kohdenettujen työpaikkakirjeiden korostaminen tulevaisuudessa. Yksi keino saada rekrytointikeskusteluihin mielikuvaa siitä, minkälaista yksiköissä on oikeasti työskennellä, on tuoda esille jo töissä olevia ihmisiä. Rekrytoijien mukaan ottaminen organisaation kehityskeskusteluihin on myös suotavaa.

Muita kehittämisideoita oli tekstiviestien laajempi hyödyntäminen, sillä siten tavoitetaan rekrytoitava omalla ajallaan. Yksiköiden välistä yhteistyötä korostettaisiin entisestään, jotta kirjaamiset, tarjousmateriaalit sekä rekrytointiprosessit olisivat mahdollisimman tehokkaita ja yhtenäisiä. Myös uusien yhteydenottokeinojen kehittäminen yksiköille ja rekrytoijille helpottaisi lääkäreiden kiinni saamista.

"Rekrytointitiimien välisen yhteistyön korostaminen entisestään"- H3

Yhteistyötä korostettiin teoriassa keinona saada asiakkaista yhteneväisempi käsitys. Eri tiimien välisellä kanssakäymisellä päästään haluttuun tulokseen ja luodaan aineetonta arvoa. (Liu & Zhao 2021, s.379) Yhteistyö eri osastojen ja tiimien välillä voi tuoda todella positiivisia tuloksia. Erityisesti rekrytoinnin ja myynnin maailmassa yhteistyötä ei tule sivuuttaa tai pitää vähempiarvoisena asiana.

Hyvä myyjä ja hyvä rekrytoija voivat oppia toisiltaan monia hyödyllisiä asioita. Tutkimuksessa kysyttiin ideoita molemmista näkökulmista. Ensimmäiseksi käytiin läpi mitä hyvä myyjä voi oppia hyvältä rekrytoijalta. Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmisläheinen ote ja

kauaskantoisuus rekryoitavan uraa ajatellen ovat hyviä keinoja saada tuloksia tulevaisuudessa. Vaikka asia ei etenisi juuri tällä hetkellä, on myöhemmin onnistuminen paljon todennäköisempää. Haastatteluissa korostettiin kuuntelemisen taitoa, persoonallisuutta, sekä yksilöityjä keskusteluja. Esille nousi myös liiallisen aggressiivisuuden, painostamisen ja tuotteista ylipuhumisen välttäminen.

Hyvä rekrytoija voi oppia myös monia hyödyllisiä taitoja hyvältä myyjältä. Aktiivisuus, tuloksellisuus ja sinnikkyys ovat keskeisiä keinoja, joita hyvä myyjä osaa ja voi opettaa hyvälle rekrytoijalle. Aktiivisuus korostuu erityisesti siinä, kuinka hanakasti pyritään saamaan tietoa vastapuolesta. Esimerkiksi kuinka tyytyväinen tai tyytymätön vastapuoli on tilanteeseensa tai kuinka paljon tietoa pyritään ylipäänsä saamaan. Hyvän myyjän piirteitä on myös ottaa monesta eri kanavasta yhteyttä vastapuoleen, eikä tyytyä odottamaan, että asia menee toisinpäin. Aktiivinen kaupan ehdottaminen, eli sovitaan selkeästi ja suoraviivaisesti, milloin seuraavan kerran tavataan, on myös yksi hyvän myyjän piirteistä.

”Hyvä rekrytoija voi oppi hyvältä myyjältä sen, että ei on ehkä” - H4

Teoriaosuudessa ei erikseen käyty läpi rekrytoinnin ja myynnin eroja ja yhtäläisyyksiä, mutta tutkimuksessa todettiin, että samoja piirteitä on monia. Työt toteutuvat käytännössä samoilla kaavoilla ja prosessin vaiheilla. Erityisesti on huomioitava se, kuinka paljon hyödyllisiä asioita molemmat alat voivat oppia toisiltaan.

6.6 Luotettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointi

Opinnäytetyössä ei käytetty luotettavuuden mittareita. Suurin osa teoriaosuudessa käytetyistä lähteistä oli kuitenkin vertaisarvioitu ja käyneet läpi plagioinnintunnistamisohjelmiston, joten käytettyjä viitteitä voidaan pitää luotettavina. Hakusanat vastasivat pääasiallisesti opinnäytetyössä käytettyjä avainsanoja. Myös tämä opinnäytetyö läpäisi plagioinnintarkastamisohjelman ennen sen julkistamista.

Teoriaosuuden laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen hyödynnettävyyden mukaan. Puolistrukturoitu haastattelu äänitettiin ja tulokset kirjattiin oman tulkinnan mukaan äänitteitä kuuntelemalla. Haastateltujen tulokset ja äänitteet käytiin useaa otteeseen läpi mahdollisten virheiden välttämiseksi. Otanta oli suhteellisen pieni, joten äänitteet pysyivät tallessa ja olivat helposti kuunneltavissa uudestaan. Pieni otanta karsi kuitenkin hieman tutkimuksen laajempaa käyttöä. Tutkimuksessa haastateltavat olivat

rekrytoijia ja toimivat kaikki samassa yrityksessä, mikä vähensi käsitystä vaihtoehtoisista toimintatavoista sekä mahdollisista uusista näkökulmista. Puhtaasti myyntityötä tekevien työntekijöiden käsitys myynnin hyödyntämisestä rekrytoinnissa jäi hieman vajaaksi.

Tutkimuksen hyödynnettävyyttä arvioidessa voidaan todeta haastateltavien perusteella, että tulokset ovat hyödynnettäviä erityisesti toimeksiantajayrityksen sisäisellä tasolla, kuin myös haastavaa rekrytointia tekevien organisaatioiden sisällä. Teorian ja tutkimuksen tuloksia voidaan peilata yrityksen omiin toimintatapoihin ja sitä kautta hyödyntää toimeksiantajayrityksessä tulevaisuudessa. Hyödynnettävyys Suomessa perinteistä rekrytointia tekeville yrityksille on melko matala. Suurin osa rekrytointitehtävistä on työnhakijoiden arviointia ja parhaan hakijan valitsemista. Vain erittäin pieni osa rekrytointia tekevistä yrityksistä joutuu näkemään suurta vaivaa työnhakijoiden hankkimisessa, joten tarvetta työpaikan myymiselle ei aina synny. Maailmanlaajuinen hyödynnettävyys on Suomen kanssa melko samalla tasolla. Vain erittäin vaikeasti täytettävien työpaikkojen rekrytoijat voivat hyötyä myynnillisestä rekrytoinnista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Myynti ja rekrytointi ovat hyvinkin samanlaisia kokonaisuuksia. Varsinkin aloilla, joissa työntekijöistä selvää pulaa, on hyvinkin tärkeää toteuttaa myynnillistä rekrytointia. Rekrytointiprosessit näillä aloilla vastaavat käytännön tasolla paljonkin myyntiprosessia. Ensi kontakti, argumentointi, tapaaminen, tarjouksen purku ja jälkihoito eli perälaudan vuotamisen estäminen toteutuvat aina kummassakin prosesseissa.

Myyntiä itsessään voidaan hyödyntää rekrytoinnissa erityisesti tarvekartoituksen pohjalta. Rekrytoijan tulisi olla aktiivinen keskusteluissa ja hakea mahdollisimman paljon hyödynnettävää tietoa vastapuolesta. Kieltävästä vastauksesta ei tule lannistua vaan mennä eteenpäin ja ajatella kieltävän vastauksen niin, että ei tarkoittaa ei vielä. Myynnillinen tuloksellisuus on myös keino, mikä rekrytointia tehdessä tuo lisää paloa tekemiseen. Yksi tärkeimmistä keinoista onnistua rekrytoinnissa on olemalla oma itsensä ja tuomalla omaa persoonaa esille keskusteluissa. Sama keino pätee myös myynnissä.

Teoriaa ja tutkimusta verratessa voidaan todeta, että varsinkin adaptoituvan myynnin elementit näkyivät myös tutkimuksen tuloksissa. Yksilöllisten tarpeiden määrittäminen, aktiivinen yhteydenpito sekä ratkaisun ehdottaminen toivomusten mukaan ovat keinoja onnistua niin myynnissä kuin rekrytoinnissa. Arvomyyntin teoriassa esille nousi myös pitkän aikavälin suunnitelmat asiakkaan kanssa, mitä pidettiin myös tutkimuksessa tärkeänä asiana rekrytoinnin onnistumiseksi.

Työnantajamielikuvan tärkeyttä korostettiin teoriassa esimerkiksi työuraa aloittavien työntekijöiden kohdalla. Urapolun alussa työntekijät alkavat vasta keräämään työkokemusta ja pohtimaan työnantajien eroja. Tunnetun ja hyvän työnantajamielikuvan muodostaneen yrityksen avoimet työpaikat näyttävät usein aloittavan työnhakijan silmissä paremmilta kuin esimerkiksi vähemmän tunnetun yrityksen avoimet työpaikat. Monella uran alussa olevalla työnhakijalla työnantajamielikuva saattaa olla jopa ainoa syy valita työnantaja. Tutkimuksessa ilmeni myös hyvän työnantajamielikuvan tuomat kilpailuedut työnhakijoita rekrytoidessa. Erottumisen kilpailijoista voi myös tapahtua hyvän työnantajamielikuvan avulla.

Rekrytoinnin teoriassa korostettiin paljon sitouttamisen keinoja, joiden avulla rekrytointi työpaikkaan ja erityisesti työntekijöiden sitouttaminen onnistuu. Henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin takaaminen, työntekijän perheestä huolehtiminen, yllirasittumisen estäminen

työmäärän rajoittamisella sekä työolojen kokonaisvaltainen parantaminen ovat todella hyviä keinoja sitouttaa työntekijä myös Covid-19 pandemian aikana. Tutkimuksen tulosten perusteella jokaisen rekrytointivaiheen tärkeyttä korostettiin, mutta erilaisia sitouttamisen keinoja ei noussut esille tutkimuksessa. Perälaudan vuotamisen estäminen on oiva keino välttää suurien tarpeiden muodostumista, joten erilaisia sitouttamisen keinoja tulee korostaa entisestään. On yhtä tärkeää estää rekrytoituneiden lähteminen kuin saada hänet rekrytoitua talon sisään.

LÄHTEET

Alavi, S., Habel, J. & Linsenmayer, K. 2019. What does adaptive selling mean to salespeople? An exploratory analysis of practitioners' responses to generic adaptive selling scales. *The Journal of personal selling & sales management*, 39(3), pp. 254-263. doi:10.1080/08853134.2019.1642765

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *M2: Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

Bagus Nyoman Udayana, I. & Farida, N. 2019. THE FACTORS WHICH INFLUENCE THE RELATIONSHIP BETWEEN A NETWORK'S SYNERGIZING CAPABILITY AND THE INCREASE IN A SALESPERSON'S PERFORMANCE. *Journal of Indonesian economy and business*, 34(2), pp. 129-147. doi:10.22146/jieb.29221

Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. 2003. Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study. *Human resource management*, 42(1), pp. 24-25. doi:10.1002/hrm.10062

Charoensukmongkol, P. & Suthatorn, P. 2021. Linking improvisational behavior, adaptive selling behavior and sales performance. *International journal of productivity and performance management*, 70(7), pp. 1582-1603. doi:10.1108/IJPPM-05-2019-0235

CHIEN, C. & CHEN, L. 2007. Using Rough Set Theory to Recruit and Retain High-Potential Talents for Semiconductor Manufacturing. *IEEE transactions on semiconductor manufacturing*, 20(4), pp. 540. doi:10.1109/TSM.2007.907630

Colwell, K., Hiscock, C. K., & Memon, A. (2002). Interviewing techniques and the assessment of statement credibility. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 16(3), 289.

Fernandez-Araoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N. 2009. The definitive guide to recruiting in good times and bad. *Harvard business review*, 87(5), p. 1-11.

Gordon, K. (2008). *Poor Recruitment Decisions-What is the cost impact to the Organisation. A case study on an Organisation within the Financial Services Sector* (Doctoral dissertation, National College of Ireland).

Hariadi, D. A., Muhammad, M. N. & Falefi, R. P. 2020. EFFECT OF TALENT MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON COMPANY REPUTATION WITH EMPLOYEE PERFORMANCE AS AN INTERVENING VARIABLE: CASE STUDY OF EMPLOYEES AT PT TASPEN (PERSERO). *International journal of organizational innovation*, 13(2), pp. 160-177.

Harver. 2018. 13 Habits of the Most Successful Recruiters. Viitattu 7.1.2021. <https://harver.com/blog/habits-of-successful-recruiters/>

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: [WSOY] : WSOYpro.

Holopainen, T., Rantala, J., Virtanen, M., & Korhonen, T. (2020, July). Sales Process Evolution. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 174-179). Springer, Cham.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. *Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio*. 1. painos. Helsinki: Edita.

H1, Haastattelu 1, tehty 1.11.2021

H2, Haastattelu 2, tehty 2.11.2021

H3, Haastattelu 3, tehty 4.11.2021

H4, Haastattelu 4, tehty 5.11.2021

H5, Haastattelu 5, tehty 9.11.2021

Järvinen, J. & Taiminen, H. 2016. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial marketing management*, 54, pp. 164-175. doi:10.1016/j.indmarman.2015.07.002

Kinsey, A. 2017. How to Calculate Hiring Costs. Viitattu 10.1.2021 <https://bizfluent.com/how-5095832-calculate-hiring-costs.html>

Liu, Y. & Zhao, X. 2021. Successful implementation of value-based selling: A value co-creation and dynamic capabilities perspective. *The Journal of business & industrial marketing*, 36(3), pp. 372-389. doi:10.1108/JBIM-05-2020-0240

Mapuranga, M., Maziriri, E. T., Rukuni, T. F. & Lose, T. 2021. Employee Organisational Commitment and the Mediating Role of Work Locus of Control and Employee Job Satisfaction: The Perspective of SME Workers. *Journal of risk and financial management*, 14(7), p. 4-5. doi:10.3390/jrfm14070306

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

Mehiläinen. 2021. Avoimet työpaikat lääkäreille. Viitattu 26.11.2021 <https://www.mehilainen.fi/avoimet-tyopaikat/laakarit>

Mehiläinen. 2021. Mehiläinen yrityksenä. Viitattu 24.9.2021. <https://www.mehilainen.fi/yritysinfo/mehilainen-yrityksena>

Oakley, J., Bush, A. J., Moncrief, W. C., Sherrell, D. & Babakus, E. 2021. The role of customer entertainment in B2B sales strategy: Comparative insights from professional buyers and salespeople. *Industrial marketing management*, 92, pp. 190-201. doi:10.1016/j.indmarman.2020.11.009

Paschen, J., Wilson, M. & Ferreira, J. J. 2020. Collaborative intelligence: How human and artificial intelligence create value along the B2B sales funnel. *Business horizons*, 63(3), pp. 403-414. doi:10.1016/j.bushor.2020.01.003

Rangarajan, D., Sharma, A., Lyngdoh, T. & Paesbrugghe, B. 2021. Business-to-business selling in the post-COVID-19 era: Developing an adaptive sales force. *Business horizons*, 64(5), pp. 647-658. doi:10.1016/j.bushor.2021.02.030

Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P. & Aarikka-Stenroos, L. 2021. Value (co-)creation in B2B sales ecosystems. *The Journal of business & industrial marketing*, 36(4), pp. 590-598. doi:10.1108/JBIM-03-2020-0130

Sutanto, E. M. & Kurniawan, M. 2016. THE IMPACT OF RECRUITMENT, EMPLOYEE RETENTION AND LABOR RELATIONS TO EMPLOYEE PERFORMANCE ON BATIK INDUSTRY IN SOLO CITY, INDONESIA. *International Journal of Business and Society*, 17(2), p. 375

Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. & Bodoh, J. 2015. Exploring the corporate image formation process. *Qualitative market research*, 18(1), pp. 86-114. doi:10.1108/QMR-05-2014-0046

Transcend Solutions. 2019. 8 Scary consequences of a bad hire. Viitattu 10.1.2021 <https://www.transcend-solutions.com/2019/10/07/8-scary-consequences-of-a-bad-hire/>

Töytäri, P. & Rajala, R. 2015. Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial marketing management*, 45, pp. 101-112. doi:10.1016/j.indmarman.2015.02.009

Vahtio, E. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. [Helsinki]: Edita.

Ylönen. 2020. Näin onnistut rekrytinnissa. Viitattu 20.9.2021. <https://ilona.works/rekrytointi/nain-onnistut-rekrytinnissa/#/>

Younis, R. A. A. & Hammad, R. 2021. Employer image, corporate image and organizational attractiveness: The moderating role of social identity consciousness. *Personnel review*, 50(1), pp. 244-263. doi:10.1108/PR-02-2019-0058

Zhu, P., Liu, X., Wu, Q., Loke, J., Lim, D. & Xu, H. 2021. China's Successful Recruitment of Healthcare Professionals to the Worst-Hit City: A Lesson Learned. *International journal of environmental research and public health*, 18(16), p. 6-12. doi:10.3390/ijerph18168737

LIITTEET

1. Mikä on roolisi Mehiläisessä?
2. Miten Mehiläinen erottuu mielestäsi kilpailijoista rekrytoijana ja työnantajana?
3. Miten hyödynnät myyntiä työssäsi rekrytoijana? (esimerkiksi myyntiprosessia)
4. Mitä vaikutuksia huonolla rekrytoinnilla on?
5. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet rekrytoinnissa?
6. Mitkä asiat koet tärkeimmiksi rekrytoinnin onnistumiseksi?
7. Mitä yhtäläisyyksiä on mielestäsi myynnissä ja rekrytoinnissa?
8. Kuinka kehittäisit Mehiläisen rekrytointia?
9. Mitä hyvä myyjä voi oppia hyvältä rekrytoijalta ja mitä hyvä rekrytoija voi oppia hyvältä myyjältä?

Liite 1. Haastattelukysymykset.