

# **Myyjän rekrytoiminen lyhytaikaiseen tehtävään**

Maria Ovaska

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Ovaska, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Myyjän rekrytoiminen lyhytaikaiseen työtehtävään</b>		
Tutkinto-ohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Riikka Ahmaniemi		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkitaan myyjän rekrytoimista lyhytaikaiseen työtehtävään rekrytoinnin ammattilaisten kokemusten pohjalta.</p> <p>Tutkimuskysymykseksi muodostui kuinka varmistua työnhakijan pätevyydestä ja sopivuudesta lyhytaikaiseen työtehtävään rekrytoitaessa. Tutkimuskysymykseen vastaamisen apuna käytettiin esihaastatteluista nousseita teemoja. Tutkimusotteena on laadullinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä käytetään asiantuntijoiden teemahaastattelua. Analyysimenetelminä on käytetty teemoittelua ja laadullista analyysia.</p> <p>Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän tarkoin valittua asiantuntijaa kaupallisen alan rekrytointitehtävistä. Eri näkökulmien huomioimiseksi mukaan valittiin yrittäjiä, henkilöstöasiantuntijoita ja myynnin ammattilaisia. Tutkimuksen tavoitteena on löytää lyhytaikaisessa rekrytoinnissa huomioonotettavat seikat tutkimusaineiston, kirjallisuuskatsauksen ja tutkijan oman kokemuksellisen havainnoinnin avulla. Lopputuloksena on sarja käytäntöön sovellettavia ohjeita vastaavanlaisten rekrytointihaasteiden parissa työskenteleville.</p> <p>Tuloksena havaitaan, että kaikki esille nousseet teemat ovat tärkeitä onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Näitä teemoittelun tuomia aiheita tarkastellaan ja havainnoidaan syvemmin. Tärkeimmäksi tutkimuksessa nousi rekrytoijan oma käytännön kautta karttunut kokemus ja havainnointikyky.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Rekrytointi, myyntityö, lyhytaikainen työsuhde, teemahaastattelu		
Muut tiedot -		

Author(s) Ovaska, Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 36	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Recruitment of a Salesperson for a Short-term Assignment</b>		
Degree programme Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Supervisor(s) Ahmaniemi, Riikka		
Assigned by -		
Abstract  <p>This thesis examines the recruitment of a salesperson for a short-term assignment, based on the experiences of recruitment professionals.</p> <p>The research question is as follows: how to ensure the competence and suitability of an applicant in the recruitment process for a short-term assignment. The research question was answered using themes brought up in a preliminary interview. The study is of the qualitative kind, and the data collection method used is a set of thematic interviews of recruitment professionals. The methods of analysis are thematizing and qualitative analysis.</p> <p>The study participants are seven carefully chosen experts of recruitment in the field of trade. To ensure a multiplicity of points of view, the participants include entrepreneurs, HR professionals and sales professionals. The purpose of the study is to find the factors to be considered in short-term recruitment using research data, literature review and experiential observations made by the author. The end result is a set of guidelines applicable in practise by professionals facing challenging recruitment processes to short-term assignments.</p> <p>The results show all the themes brought up in the study to play a significant role in successful recruitment. These themes, highlighted in the thematization process, are examined and observed in more detail. The personal experience and observational abilities of the recruiter, developed through practise, is found to be the most important factor in a successful recruitment.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Recruitment, sales, short-temp assignment, thematic interview		
Miscellaneous -		

## Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma .....	3
3	Lyhytaikaiset työsuhteet .....	5
4	Myyntityön edellytykset.....	8
	4.1 Myyjän aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen merkitys .....	8
	4.2 Huippumyyjän ominaisuudet .....	9
	4.3 Ulkoiset seikat .....	10
	4.4 Perehdyttämisen merkitys .....	11
5	Rekrytointiprosessi.....	12
	5.1 Työpaikkailmoitus.....	12
	5.2 Työhaastattelu ja siinä käytettävät menetit .....	13
	5.3 Henkilöarviointi ja päätöksenteko .....	15
	5.4 Virhearvioinnit.....	16
6	Tutkimustulokset.....	19
	6.1 Toimivat rekrytointimenetelmät.....	19
	6.2 Pätevän myyjän ominaisuudet.....	23
	6.3 Työnhakijan taustan ja kokemuksen merkitys.....	25
	6.4 Kysymykset työhaastattelussa .....	27
	6.5 Epäonnistuneen rekrytoinnin syyt .....	28
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	30
	Lähteet.....	33
	Liitteet .....	35

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön kirjoittaja on toiminut viime vuodet promootiotoimistoyrittäjänä henkilöstövuokrauksen parissa ja alihankkijana. Myyntipromootioihin rekrytoidaan aina työn luonteeseen parhaiten sopivat työntekijät joko tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden joukosta tai tarpeen vaatiessa yrityksen ulkopuolelta. Myytävät tuotteet ovat usein työntekijöille ennestään tuntemattomia, joten työntekijöiltä edellytetään kykyä oppia nopeasti, edustaa asiakasta ja tämän tuotteita ammattimaisesti sekä ehdottoman kovaa myyntitaitoa myyntitavoitteisiin pääsemiseksi. Tyypillistä on, että aikaa työntekijöiden perehdyttämiseen ei juurikaan ole. Työ on keikkaluontoista ja kestoltaan yhdestä päivästä yhteen kuukauteen, joten pitkää erillistä koeaikaa ei näitä keikkoja varten ole. Kuinka siis varmistua työnhakijan pätevyydestä ja sopivuudesta rekrytointivaiheessa? Kuinka välttää virhearviot ja epäonnistunut rekrytointi?

Myyjän rekrytoimisesta lyhytaikaiseen työtehtävään ei ole olemassa suoranaista tutkimustietoa. Huippumyyjän ominaisuuksia ja rekrytointia on kuitenkin tutkittu paljon ja niistä on kirjallisuutta. Tässä opinnäytetyössä selvitetään muun muassa sitä, poikkeako myyjän rekrytoiminen lyhytaikaiseen työtehtävään pidempiaikaisen työntekijän rekrytoinnista.

Jo pitkään on ennustettu myyntihenkilöstön määrän ja tarpeen vähenevän tulevaisuudessa, mutta yhä uudelleen ennusteet on todistettu vääriksi. Sen sijaan myyntityö on muuttunut vuosien varrella ja tulee muuttumaan aina uusien innovaatioiden mukana. Vaikka media ja internet helpottavat tuotetietojen löytämistä, ostamista ja vertailua, kaivataan myyjiä edelleen. Kiihtyvä innovaatioitahti ja modernin talouden monimutkaisuus ja epävarmuus eivät ole häviämässä, joten etenkin B2B-puolella myyjien määrä tulee todennäköisemmin kasvamaan kuin vähenemään. Myyntihenkilöstön tarve korostuu erityisesti yrityspuolella tärkeissä ja vaikeissa ostopäätöksissä. (Zoltners, Sinha & Lorimer 2016.)

Lyhytaikaiset työsopimukset ja tilapäisen työvoiman käyttö ovat yleistyneet 2000-luvun talouslaman aikana ja trendi on kasvava myös tulevaisuudessa (Schrage 2013). Siksi myyjän rekrytoiminen lyhytaikaiseen työtehtävään on ajankohtainen ja tärkeä aihe tutkimukselle.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, havaita ja kiteyttää tärkeimpiä tekijöitä lyhytaikaisen tehtävän rekrytointiprosessissa onnistumisen tueksi. Näin spesifistä myyjän rekrytointiprosessista ei ole olemassa valmista tutkimustietoa, vaikka käsiteltävissä tilanteissa on huomattavissa erityispiirteitä työsuhteen luonteen vuoksi. Tutkimuksen päätavoitteena onkin löytää, yhdistellä ja koostaa uutta tietoa kaupallisen alan rekrytoinnin ammattilaisia haastatteleamalla ja selvittää siten hyvän myyjän tärkeimpiä ominaisuuksia ja sitä, kuinka osaaminen tai sen puute pystytään havaitsemaan työhaastattelussa. Tutkimuskysymys on: kuinka varmistua työnhakijan pätevyydestä ja sopivuudesta lyhytaikaisiin työtehtäviin rekrytoitaessa?

Tutkimuskysymys on jaettu esihaastattelussa esiintulleisiin teemoihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa ulkoiseen rekrytointiin, eikä siinä syvennyttä tarkemmin rekrytoinnin etiikkaan, lakipykäliin tai laajoihin psykologisiin henkilöarviointimenetelmiin. Painopiste on rekrytointimenetelmien vertailussa ja huippumyynnin ominaisuuksien kartoittamisessa.

Tutkimuksen valmisteluvaiheessa toteutetussa esihaastattelussa muodostui teemoja, joihin päätutkimuskysymys on jaettu. Tällaista aihepiirien ryhmittelyä kutsutaan teemoitteluksi. (Teemoittelu n.d.) Tutkimusotteena on laadullinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu. Kun tutkitaan kokonaiskuvaa ja laajempia teemoja, laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkimusaiheelle soveltuvimman aineiston. Kvalitatiivinen tutkimus on toimiva silloin, kun tutkitaan monimutkaisia prosesseja ja merkityksiä sekä sitä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat reaali maailman (Kananen 2008, 24). Siitä syystä kyseistä tutkimusmenetelmää on käytetty tässä työssä kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan.

Tähän tutkimukseen metodiksi valitun puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti muodostaa päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 1980, 50-54). Teemahaastattelu toimii aineistonkeruumuotona myös siitä syystä, että se tarjoaa tutkijalle riittävän väljyyden antaen samalla mahdollisuuden rajata aiheita teemoitteluilla (Kananen 2008, 74). Teemahaastattelu säilyttää mahdollisuuden avaavien ja tarkentavien kysymysten esittämiselle (Kananen 2010, 55). Teemat on määritelty aihetta

pohtimalla sekä varsinaista tutkimusta edeltäneen avoimen esihaastattelun avulla. Esihaastattelu tehtiin eräälle myyjien lyhytaikaista rekrytointia tehneelle henkilölle.

Näitä esihaastattelusta nousseita ja tutkimukseen valittuja teemoja ovat:

- työnhakijan taustan eli koulutuksen ja työkokemuksen merkitys
- ihannetyöntekijän ja huippumyyjän ominaisuudet
- rekrytointimenetelmät
- työhaastattelun tärkeimmät kysymykset
- epäonnistuneen rekrytoinnin syyt.

Haastattelun rakenteessa ja ohjauksessa käytetään edellämainittuja teemoja.

Haastattelun edetessä kysymykset johdetaan näistä teemoista niihin mahdollisimman syväälle pääsemiseksi. Tutkimustulokset on otsikoitu kertyneen aineiston pohjalta haastatteluteemojen alle. On tietoinen valinta, ettei tutkimustuloksia voida yhdistää keneenkään tiettyyn haastateltavaan. Tällä päätöksellä haluttiin luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri teemahaastatteluihin sekä mahdollistaa näin mahdollisimman aito ja rehellinen keskustelu tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen tekijällä on omakohtaista kokemusta myyjien rekrytoimisesta lyhytaikaisiin työsuhteisiin ja siitä syystä fenomenologista reduktiota on tarpeen käyttää analyysimenetelmänä jo haastatteluvaiheessa, omien ajatusten ja ennakkoluulojen rajaamiseksi pois aineistosta. (Fenomenologinen analyysi n.d.) Näillä ajatuksilla syvennetään ja käsitellään tutkimuksen tuloksia, mutta itse tutkimusaineistosta ne on haluttu tarkoituksella rajata pois. Fenomenologinen reduktio näkyy muun muassa siinä, ettei haastattelukysymysten esittämistavassa ole havaittavissa tutkijan omia mielipiteitä, vaan kysymykset on haluttu esittää mahdollisimman avoimessa muodossa. Tutkijan suhtautuminen haastatteluihin on puolueeton.

### 3 Lyhytaikaiset työsuhteet

Tilapäiset työsuhteet ovat yleistyneet huomattavasti talouden ajaututtua kriisiin. Pelkästään Yhdysvalloissa ne ovat yleistyneet 50 prosenttia näiden lamavuosien aikana. Ilmiö on kuitenkin globaali ja markkinoiden muuttuessa yhä enemmän tilapäisen työvoiman käyttöä suosivaksi. Pian voidaankin puhua ”vakituisesti väliaikaisesta” työvoimasta. Useimmat yritykset tavoittelevat suurempaa joustavuutta vähemmällä henkilöstömäärällä ja työtä tehdään projekteissa, jotta tuotto olisi nopeampaa ja halvempaa. Kasvava trendi on, että tilapäisen työvoiman käytön yleistyessä aletaan kiinnittää yhä enemmän huomiota siihen, kuinka työntekijöistä saataisiin entistä paremmin tuottavia ja kuinka tällaisesta työnteon muodosta saataisiin myös työntekijälle itselleen arvokkaampi tapa työskennellä ja kartuttaa työkokemusta. (Schrage 2013.)

Yhä useammat ihmiset suosivat tilapäisiä, satunnaisia työsuhteita vakituisen täysi- tai osa-aikaisen työsuhteen sijaan. Tilapäistä työvoimapalvelua tarjoava suuryritys Adecco ennustaa, että tällainen työvoima kasvanee kolme-neljä kertaa enemmän niin sanotun perinteisen työvoiman edustajiin nähden ja lopulta tilapäisten työntekijöiden osuus kattanee 25 prosenttia työvoimasta maailmanlaajuisesti. Väliaikaisten työsuhteiden yleistyminen johtuu osittain siitä, ettei jokaisella ole mahdollisuutta saada vakituista tai täysiaikaista työpaikkaa, mutta yleistyvässä määrin myös siitä, että ihmiset valitsevat tarkoituksella satunnaisen tai tilapäisen tavan työskennellä. Syitä satunnaisen työsuhteen valintaan on monia; jotkut etsivät mielekkäämpää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille, toiset taas haluavat muotoilla ja rakentaa uraansa valitsemalla sellaisia työtehtäviä ja projekteja, joissa pääsee oppimaan uniikkeja taitoja, joiden osaaminen valmistaa houkuttelevammaksi työntekijäksi myöhemmin vakituisempaa työpaikkaa hakiessa. Ihmiset myös arvostavat monipuolista työnkuvaa, jollaisen pätkätyöt voivat mahdollistaa. Jatkuva itsensä kehittämisen mahdollisuus ja tehtävien monipuolisuus nähdään seikkana, joka tekee työnteosta kiinnostavaa. (Erickson 2012.)

Ericksonin (2012) mukaan yritysten olisi suotavaa ottaa strategiaksi tilapäisen työvoiman käyttö, sillä parhaimmillaan se lisää yrityksen henkistä kapasiteettia ja mahdollistaa välittömän ammattitaidon ja asiantuntijuuden hyödyntämisen tarpeen vaa-



tiessa. Tilapäisen työvoiman käyttö nähdään kustannustehokkaana, sillä kun asiantuntijoita käytetään vain projektiluontoisesti, ei rasitteena ole jatkuvia palkkakuluja. Nopeus ja ketteruus ovat valttia esimerkiksi silloin, kun uusi teknologia tai uudet kilpailijat paljastavat puutteita osaamisessa – tämä on tuttu tilanne monessa organisaatiossa. Yritykselle väliaikaisen työvoiman käyttö luo arvoa myös siitä syystä, että yrityksen ulkopuolelta tulevat työntekijät voivat tuoda tuoreita ideoita, uniikkia tietotaitoa ja uusia lähestymistapoja ongelmien ratkaisuun. Heillä voi olla myös kokemusta saman alan eri organisaatioista ja sitä kautta tietoa alan parhaista toimintatavoista. (Mt.)

Työvoiman vuokraus on toimintaa, jossa työnantaja eli vuokrausyritys asettaa työntekijöitään ulkopuolisen tahon, tilaajan, käyttöön korvausta vastaan siten, että tilaaja (käyttäjäyritys) käyttää työn johto- ja valvontaoikeutta (direktio-oikeus) lähinnä työntekoa koskevissa asioissa ja vuokrausyritys vastaa työntekijöihin liittyvistä työnantajavelvoitteista. Alihankinta ja aliurakointi eroaa työvoiman vuokrauksesta siten, että silloin direktio-oikeus ei ole tilaajalla vaan työntekijöiden johtaminen ja valvonta ovat alihankkijan vastuulla. Työvoiman vuokrauksessa on yleensä kyse tilapäisen työvoiman tarpeesta ja siksi työsuhteet ovat lähes poikkeuksetta määräaikaista ja kestoltaan lyhyitä. (Sädevirta 2002, 4, 21, 59.) Joustavia työnteon muotoja on alettu yleisesti kutsua pätkätöiksi, mutta myös muita vakiintuneita termejä eri tilanteisiin ovat muun muassa keikkatyöntekijä, yrityksen ulkopuolinen työntekijä ja tarvittaessa työhön kutsuttava työntekijä (Saarinen 2005, 17).

Yritykset voivat palkata tilapäistä työvoimaa myös ilman vuokrausyritystä. Lyhyitä työsuhteita saatetaan sopia tietyille aikavälille tai tietyn projektin ajaksi. (Erickson 2012.) Usein yritykset solmivat niin sanottuja nollatyösopimuksia, millä tarkoitetaan työsopimuksia, joissa säännöllistä työaika ei ole, vaan työntekijät kutsutaan töihin aina silloin kun tarvetta ilmenee. Tyypillisesti asia ilmaistaan työsopimuksessa esimerkiksi niin, että työaika on 0-37,5 tuntia viikossa ja työnantaja ilmoittaa työntekijälle, koska työtä on tarjolla. Nollatyösopimuksista on viimeaikoina käyty paljon keskustelua, sillä eduskunnassa on keskusteltu kansalaisaloitteesta, joka kieltäisi nollatuntisopimukset ja asettaisi vähimmäistuntimääräksi 18 tuntia töitä viikossa. Suomen Yrittäjien jäsenilleen tekemän kyselyn mukaan hieman vajaa kolmannes vastanneista

käyttää nollatyösopimuksia ja yleisimmin niitä käytetään palvelu- ja kaupan alalla. Lähes yhdeksän kymmenestä ilmoitti, että työntekijöillä on oikeus kieltäytyä heille tarjotusta työvuorosta. Tämä käytäntö oli myös yleisintä palvelu- ja kaupan alalla. Kyselyyn vastanneista yrittäjistä lähes 80% vastusti kansalaisaloitetta nollatyösopimusten kieltämisestä. (Kysely erilaisista työsopimuksista ja työntekomuodoista 2016, 3-4.)

## 4 Myyntityön edellytykset

Helsingin Sanomien artikkelissa yritysvalmentaja Pekka Juhola toteaa myymisen ytimen olevan yksinkertainen: ”kyky kohdata ja huomioida ihmisiä. Yhteyden avaaminen, kysymisen ja kuuntelemisen taito. Ammattitilpeys.”. (Lyytinen, 2015.) Myyntityö vaatii muun muassa hyviä vuorovaikutustaitoja ja palveluhenkisyttä, stressinsietokykyä, luovuutta sekä jatkuvaa uuden oppimista (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 137-138).

### 4.1 Myyjän aikaisemman koulutuksen ja työkokemuksen merkitys

Ensimmäinen kontakti uuteen työntekijään saadaan useimmiten työhakemuksen välityksellä. Ederin ja Ferrisin (1989) mukaan on osoitettu, että näillä tiedoilla on suhteettoman suuri vaikutus siihen, millainen vaikutelma itse haastattelussa muodostuu. Toki etukäteistiedot lähinnä heijastavat lopputulosta, eivätkä niinkään määrittele haastattelussa muodostuvaa vaikutelmaa. Testitulokset, hakemus, referenssit ja muut yksityiskohdat voivat antaa kattavan ja luotettavan vaikutelman, mutta eivät välttämättä johda lopullisen päätöksen syntymiseen jo ennen haastattelua tai sen alkuvaiheessa. Taustatietojen perusteella saadun vaikutelman merkitystä voi tasoittaa siten, että eri ihminen tekee haastattelun ja toinen tutustuu taustatietoihin. Näin saadaan hyödynnettyä paitsi referenssit niin myös täysin haastattelun pohjalta muodostuva mielikuva. (Eder & Ferris 1989, 52-53.)

Kokematon myyjä saattaa jännittää asiakkaan kontaktoimista. Pelon ja jännityksen voittaminen tapahtuu kuitenkin vain tekemällä ja kokemuksen karttuessa myös uskallus lisääntyy. (Rummukainen 2008, 12-13.) Myyntityössä uuden oppiminen ja taitojen kehittäminen on jatkuva prosessi, johon huippumyyjäksi haluavan tulisi aktiivisesti pyrkiä. Perusasioilla pääsee kuitenkin pitkälle ja niihin on hyvä panostaa. Siinä mielessä koulutus ja työkokemus on tärkeä osa myyntityöhön hakeutuvan CV:ssä. (mts. 148.) Toisaalta jos osaamista ja koulupohjaa on paljon, saattaa myyjillä helposti olla tarve tuoda esiin sitä, kuinka hyviä tuotteet ominaisuuksineen ovat, ja kuinka asiantuntevia he itse ovat. Silloin on vaarana sortua liialliseen tuote-esittelyyn

myymisen sijaan. Tärkeintä olisi kuitenkin osata kuunnella ja haastatella asiakasta. (Lyytinen 2015.)

## 4.2 Huippumyyjän ominaisuudet

Vahtio (2007) mainitsee väitöskirjatyössään esiintulleita ihannetyöntekijän ominaisuuksia, jotka ovat osoittautuneet sopiviksi niin alalla kuin alalla. Tutkimuksessa työnantajien tärkeimmiksi mainitsemia hyvän työntekijän ominaisuuksia ovat joustavuus, motivaatio, oppimishalu, yhteistyökyky, aktiivisuus, vastuuntuntoisuus, miellyttävä käytös, asiakaspalvelutaito sekä kyky itsenäiseen työhön. Haastateltavat eivät halunneet ottaa kantaa työntekijän parasta ikää kysyttäessä, mahdollisesti välttääkseen ikäsyrrjintää. Hyvän työntekijän yksityiselämä olisi hyvä olla kunnossa ja perhettäkin olisi suotavaa olla, vaikkakin pienet lapset eivät olleet toivottavia. (Vahtio 2007, 20-21.)

Myyjän asenteella on valtavan suuri vaikutus työn lopputulokseen: huippumyyjät suhtautuvat ammattiinsa ja myymiinsä tuotteisiinsa ylpeydellä ja kunnioittavat asiakaitaan. Halu auttaa asiakkaita myymällä heille tuotteita tai palveluja sekä jatkuva halu kehittyä yhä edelleen myynnin ammattilaisena yhdistää huippumyyjiä. Yksi tärkeimpiä eroja huippumyyjän ja perusmyyjän asenteessa on se, kuinka he suhtautuvat vastoinkäymisiin. Perusmyyjä masentuu peruuntuneista kaupoista, kun taas huippumyyjä hyväksyy takaiskun, analysoi mikä meni vikaan ja päättää onnistua seuraavassa kaupassa kaksin verroin paremmin. (Rummukainen 2008, 16-18.)

Tavoitteellisuus auttaa myyjää menestymään. Aktiivinen myyjä asettaa tavoitteet joka päivälle ja pyrkii myynninnälkäisenä saavuttamaan ne aikataulussa. Ojaseen mukaan selkeä ja systemaattinen toiminta edistää myyjän menestystä ja tavoitteisiin sitoutumista. (Ojanen 2013, 135-136.) Hyvä myyjä suunnittelee tavoitteita myös vapaa-ajalle ja palkitsee itseään onnistumisista (Rummukainen 2008, 29).

Tärkeimpiä taitoja myyntityössä menestymiseksi ovat vilpittömyys, kyky kuunnella asiakasta ja ymmärtää tämän tarpeet. Hyvä myyjä ei ympäri puhu asiakasta ostamaan, vaan antaa asiakkaan tehdä itse ostopäätöksen. Parasta asiakaspalvelua on

sellainen myyntityö, jossa selvitetään asiakkaan tarpeet, halut ja odotukset. Myynnissä onnistumisessa on kyse kysymysten esittämisestä, kysymyksiin vastaamisesta ja luottamuksellisen win-win –suhteen rakentamisesta. (Michaels 2011.) Pekkarinen ym. kirjoittavat, että myyntisuunnitelman tekeminen ja oikeaoppinen käyttäminen sekä myyntiteorioiden tunteminen auttavat myyntikeskustelussa onnistumisessa, vaikka moni uskookin, että myyntitaidot ovat synnynnäinen lahja ja pelkällä karismallakin pääsee pitkälle. Myyntikeskustelun vaiheet, jotka myyjän olisi syytä osata ovat:

1. ensivaikutelma ja myyntikeskustelun avaus
2. tarvekartoitus
3. esittelyprosessi ja argumentointi
4. kaupan päättäminen
5. jälkihoito.

Myyjällä on haastava tehtävä saavuttaa asiakkaan luottamus jo ensivaikutelman aikana päästäkseen jatkamaan tarvekartoitukseen ja mahdolliseen ostopäätökseen asti. Luotettavuusvaikutelmaa rakentaa muun muassa myyjän ulkoinen olemus, puheen sujuvuus, asiantuntijuus ja asiakkaan näkökulman ymmärtäminen. Nonverbaalisella viestinnällä kuten ilmeillä, eleillä ja sanattomalla viestinnällä on myynnissä suuri vaikutus erityisesti ensivaikutelman muodostumisessa. (Pekkarinen ym. 2006, 48-51.) Näitä taitoja ja ominaisuuksia olisikin tärkeää selvittää jo myyjää rekrytoitaessa.

### 4.3 Ulkoiset seikat

Ensivaikutelma on tärkeä. Hymy on hyvä alku. Rummukaisen (2008, 77) mukaan myynnin ammattilaiset kättelevät tyylikkäästi ja napakasti. Myyjän ulkoinen olemus on kokonaisuudessaan sanatonta viestintää, joka vaikuttaa myyntituloksiin.

Myyntityössä vaatteiden pitää olla siistit ja asiakasta varten tarkoin valitut. Liian paljastavat vaatteet eivät kuulu vakuuttavaan ja siistiin ulkoasuun. (Mts. 76.) Siististä ja harkitusta pukeutumisesta sekä vastaanottavaisesta olemuksesta huokuu myyjän arvostus asiakasta ja tilannetta kohtaan (Ojanen 2013, 58). On osoitettu, että asiakkaat haluavat ostaa menestyjiltä – kannattaa siis pukeutua menestyneen tavoin (Rummukainen 2008, 76). Siisti pukeutuminen toimii usein tilanteessa kuin tilanteessa, mutta ehkä pikemminkin myyjän tulisi pukeutua myytävien tuotteiden tai

palveluiden mukaisesti herättääkseen luottamusta. Siisti pukeutuminen voisi olla epäilyttävää esimerkiksi autokorjaamossa, jossa ammattitaidosta ja luotettavuudesta kieliinkin reilusti likainen työhaalari. (Pekkarinen ja muut 2006, 52.)

Hyvä myyjä on usein terve ja energinen, sillä hän pitää huolta fyysisestä kunnostaan jaksakseen joskus fyysisestikin raskasta työtä ja viestittääkseen vireällä, ryhdikkäällä olemuksellaan varmuutta ja uskottavuutta (Rummukainen 2008, 77).

#### 4.4 Perehdyttämisen merkitys

Aluksi on tärkeää tehdä selväksi työnkuva, työn edellytykset ja vaatimukset sekä tavoitteet ja niiden mittaaminen. Perehdytyksessä on hyvä kertoa myös tehtävän parhaat puolet – mitä hyötyä kokemuksesta on ja miten mahtava paikka se on työskennellä. Kun työntekijälle asetetaan tavoitteita, on yhtä tärkeää pitää myös itse antamansa lupaukset. (Glickman 2013.)

Myyjän tärkeimpiä taitoja on kyky herättää asiakkaissa luottamusta. Asiantuntijuus on yksi luotettavuuskuvan tärkeimmistä kriteereistä ja siksi tuotetietoudella on suuri merkitys myyjän pärjäämisessä. Pekkarinen ja muut (2006, 13-14) listaavat perehdytyksen tärkeimmiksi osa-alueiksi muun muassa yritykseen ja työryhmään liittyviä tietoja, asiakaskunnan ja heidän tarpeensa, tuotekehityksen tilanteen, tuotteiden edut ja elinkaaren, sekä kilpailijat.

## 5 Rekrytointiprosessi

Vahtion (2007, 13) mukaan rekrytointi tarkoittaa toimenpiteitä, jotka organisaatiossa suoritetaan henkilön löytämiseksi tiettyyn tehtävään. Rekrytointi on projekti, joka alkaa tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Sen osa-alueita ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe. Erityisesti pitempiaikaisen työntekijän rekrytoinnissa myös seurantavaihe on oleellinen osa prosessia. (Markkanen 2002, 9.)

### 5.1 Työpaikkailmoitus

Projektisuunnitelmassa on tärkeää määrittää toimenkuva, johon työntekijää haetaan sekä optimaalisen ehdokkaan tuntomerkit ja ominaisuudet, kuten vaikkapa toivottava työkokemus, koulutus ja persoonallisuus. Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen helpottuu, kun nämä asiat ovat selvillä. (Markkanen 2002, 10.)

Työpaikkailmoituksella markkinoidaan yritystä houkuttelevana työnantajana, jotta oikeat työnhakijat saadaan siitä kiinnostumaan. Ilmoituksen tulisi olla asiallinen ja selkeä sekä totuudenmukainen kuvaus työtehtävästä. Ilmoituksessa pitäisi olla lueteltuna paitsi tehtävän vaatimukset, myös se mitä tehtävä tarjoaa. Ilmoituksessa kannattaa mainita myös palkkauksesta tai pyytää hakemukset palkkatoiveiden kera. Palkkatoiveen pyytäminen on järkevää erityisesti silloin, kun toimenkuvan ajatellaan muodostuvan tehtävään valittavan henkilön osaamisen ja potentiaalın mukaan. Ilmoituksessa on tärkeää mainita hakuajan päättymispäivä, osoite, mihin työhakemukset lähetetään sekä lisätietoja antavien henkilöiden yhteystiedot. (Vahtio 2007, 34-40.)

Vaikka työhakemuksessa oleva kuva antaakin hyvin lisätietoa työnhakijasta ja moni sen hakemukseensa liittääkin, on kuvallisen työhakemuksen vaatiminen työpaikkailmoituksessa laitonta. ”Laittomuuden raja ylittyy, jos työntekijältä edellytetään hakemuksen perusteella ominaisuuksia, jotka eivät ole välttämättömiä työn suorittamiseksi. Tyypillisiä rajauksia ilmoituksissa ovat ikä, sukupuoli, täydellisen

suomen kielen taidon edellyttäminen tai kuvan pyytäminen.” (Työpaikkailmoitus usein lainvastainen 2008.)

Perinteinen lehti-ilmoitus avoimesta työpaikasta tuo organisaatiolle näkyvyyttä ja vahvistaa mielikuvaa menestyksestä ja kasvusta. Toisaalta ilmoitus jollakin internetin sähköisistä ilmoitustauluista voi tuottaa toivotumman ehdokasjoukon ja olla huomattavasti lehti-ilmoitusta edullisempi ratkaisu, sillä työnhakijat etsivät tietoa avoimista työpaikoista yhä useammin sähköisistä medioista. Muita kanavia potentiaalisten ehdokkaiden tavoittamiseksi on esimerkiksi henkilökohtaiset ja ammatilliset verkostot. Lisäksi sähköiset kanavat, kuten internetin työpaikkasivut (mm. Mol, Oikotie, Monster), yliopistojen ja korkeakoulujen rekrytointipalvelut (esim. [www.aarresaari.net](http://www.aarresaari.net)) tai ilmoitus yrityksen omalla ilmoitustaululla tai internetsivulla on yleinen tapa näkyä. Näiden lisäksi tarjolla on henkilöstön vuokrausyritysten ja suora hakukonsulttien palveluita. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 46.) Koiviston (2004, 91) mukaan ei ole odotettavissa, että netti-ilmoittelu tulisi syrjäyttämään perinteistä lehti-ilmoittelu vielä pitkään aikaan

## 5.2 Työhaastattelu ja siinä käytettävät menetelmät

Haastattelu on vuorovaikutukseen perustuva viestintätilanne, jossa on vähintään kaksi osapuolta ja tavoite, joka on molempien osapuolten tiedossa (Markkanen 2008, 26). Työhaastattelun tavoite on kokonaiskuvan luominen ehdokkaan soveltuvuudesta tiettyyn tehtävään, jotta hänen palkkaamisensa tai palkkaamatta jättämisensä olisi mahdollisimman riskitöntä. Haastattelussa pyritään täsmentämään ja syventämään hakemuksen perusteella muodostunutta kuvaa. (Mts. 53.)

Työhaastattelut voivat olla strukturoituja tai strukturoimattomia. Cooperin ja Robertsonin (1995) mukaan tutkimuksissa on todistettu, että strukturoidut haastattelut tuottavat paremmin tulosta, sillä kun haastattelun rakenne on selvillä, haastattelijat keskittyvät esittämään työhön liittyviä kysymyksiä ja minimoivat näin merkityksettömän tiedon määrän. Strukturoidun haastattelun avulla myös ennakkoluulojen perusteella tehtyjen päätösten todennäköisyys on pienempi. Hyvä



esimerkki strukturoidusta työhaastattelusta on Cooperin ja Robertsonin mukaan Schulerin kehittämä multimodaalinen haastattelu (MMI), jossa yhdistyy tilannekohtaiseen ja käyttäytymiseen perustuva haastattelu, mutta myös muita tärkeitä ominaisuuksia. Tilannekohtaisella haastattelulla selvitetään yksilön kykyä toimia sekä tulevaisuuden kuvitteellisissa tilanteissa, että myös sitä kuinka menneisydessä on tietynlaisissa tilanteissa toiminut. (Cooper & Robertson 1995, 81-82.)

Tyypillisiä aiheita rekrytointihaastattelussa ovat koulutustausta, osaaminen, työhistoria ja siihen liittyvä motivaatio. Näiden lisäksi on hyvä käsitellä nykyistä elämäntilannetta sekä ehdokkaan käsitystä omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Tärkeää on, että aihepiirit ovat täytettävän tehtävän kannalta mielenkiintoisia ja tehtävään liittyvät erityisominaisuudet tulee varmistettua. (Markkanen 2002, 83-86.)

Yksilöhaastatteluissa yleisimmin käytetty haastattelutekniikka on peräkkäishaastattelu, jossa alemman tason esimies seuloa aluksi työnhakijat, joista jatkoon päässeet osallistuvat haastatteluun lopullisen valinnan tekevän henkilön/henkilöiden kanssa. Sarjahaastattelussa rekrytointivastaavat käyvät läpi jokaisen hakemuksen ja tekevät niistä yhteenvedot, joista parhaimmat vievät johtajalle esiteltäväksi. Johtaja tekee päätöksen näiden tarkoin koottujen ja valittujen yhteenvedojen pohjalta. Tämä muoto on huomattavasti aikaavievämpi kuin aiemmin mainittu. Paneelihaastattelu on useamman ihmisen keskustelutilanne, jossa yhtiön edustajat haastattelevat hakijaa yhtä aikaa ja tekevät ratkaisun haastattelun jälkeen paneelikeskustelun kautta. Paneelihaastattelussa on riskinä, että työnhakija kokee tilanteen piinallisena kokemuksena. Rakennahaastattelussa ehdokkaat haastatellaan rutiininomaisesti tietyn kaavan mukaan, mikä mahdollistaa reilun vertailukelpoisuuden, mutta häviää spontaanisuuden puutteessaan muille haastattelumuodoille. (Koivisto 2004, 64-65.)

Case-haastattelu mahdollistaa työnhakijan ammattitaidon mittaamisen paineen alaisena, niukalla informaatiolla ja tiukalla aikataululla. Case-haastattelu perustuu kuvitteelliseen, mutta todenmukaiseen ongelmatilanteeseen, johon ehdokkaan pitäisi keksiä ratkaisu kyselemällä oikeita asioita ja tekemällä oikeita johtopäätöksiä. Tällainen haastattelumuoto sopii esimerkiksi tilanteisiin, joissa rekrytoidaan työtehtävään,

jolle tyypillistä on muun muassa tietojen niukka määrä, tiukka aikataulu, alati muuttuvat olosuhteet sekä työskentely paineen alaisena. Tämä on hyvä keino selvittää ehdokkaan kykyä mukautua haastaviin tilanteisiin. Joillakin aloilla ammattitaidottomuus voi myös jäädä huomaamatta, kun haastateltavalla on mahdollisuus kysellä auttavia lisätietoja haastattelijalta. (Koivisto 2004, 78.)

Ryhmähaastattelu, jonka suositeltava koko on neljästä viiteen haastateltavaa, toimii haastattelumuotona etenkin silloin, kun hakijoiden ryhmätyöskentelyä ja muiden huomioimista halutaan testata, halutaan säästää aikaa tai seuloa jatkoon menijät useiden hakijoiden joukosta. Parhaimmillaan ryhmähaastattelussa saadaan aikaan luonteva keskustelu. Ongelmanratkaisu- ja ryhmätyötaitoja voidaan myös testata tehtävällä, jossa tulee ratkaista jokin pulmatilanne. Monelle työnhakijalle ryhmähaastattelu voi tuntua stressaavammalta kuin yksilöhaastattelu, sillä työnantajan lisäksi on kohdattava muut hakijat ja osattava erottua edukseen, mutta myös antaa tilaa muille. (Mts. 89-90.)

### 5.3 Henkilöarviointi ja päätöksenteko

Henkilöarviointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa henkilön ominaisuuksista selkeää tietoa, joka auttaa ennustamaan tämän menestystä työtehtävässään. Erilaisia arviointimenetelmiä voi vertailla niiden validiteetin perusteella, eli sen mukaan kuinka hyvin niillä onnistutaan mittaamaan tavoiteltua ominaisuutta ja ennustamaan henkilön toimintaa ja suoriutumista. Laajassa merkityksessään henkilöarvioinnilla tarkoitetaan yksilön kaikenpuolisten ominaisuuksien arviointia. Henkilöstöhallinnollisesti henkilöarviointi viittaa henkilön omiin henkilökohtaisiin valmiuksiin, joilla ei tarkoiteta ammatillisia, koulutuksellisia- tai muodollisia valmiuksia. Henkilökohtaisten valmiuksien merkitys ja vaikutus erilaisissa työtehtävissä ja ammateissa menestymiseen on osoitettu laajoin tutkimuksin. (Niitamo 2003, 14-15.)

Henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmen suuren menetelmäluokan alle: haastatteluihin, erilaisiin testimenetelmiin ja simulaatioihin. Yleisimmin käytetty mene-

telmä on haastattelu. (Mts. 11, 22.) Lyhytaikaista työtehtävää ajatellen henkilöarvio-  
menetelmistä kustannustehokkain on haastattelu, muiden menetelmien vaatiessa ai-  
kaa, psykologista osaamista ja erilaisten menetelmien yhdistämistä.

Tutkimusten mukaan suurin osa haastatteliijoista tekee ratkaisun henkilövalinnasta jo  
haastattelun aikana ja keskimäärin 15 minuuttia kestävän haastattelun kuluessa nor-  
maali päätöksentekoaika on neljä minuuttia. Siitä voidaan päätellä, ettei haastattelun  
loppuaika ole kovinkaan tärkeä tiedonkeruun kannalta ratkaisun tapahtuessa niin no-  
peasti. (Koivisto 2004, 82.)

Referenssit ja suosittelijoiden kontaktoiminen antaa mahdollisuuden lisätietojen saa-  
miseen vielä siinä vaiheessa, kun työntekijävalinta alkaa olla selvillä. Suosituksia voi  
pyytää kandidaatin itse nimeämältä henkilöltä tai joltakulta, jonka tietää olevan hä-  
nen tuttava. Jos päättää soittaa nimetylle suosittelijalle, on muistettava kysyä, mistä  
hän tuntee kyseisen kandidaatin. Tämä kertoo paljon siitä, kuinka luotettava kysei-  
nen suosittelu on. Nimetylle suosittelijalle kannattaa myös puhua kandidaatista posi-  
tiiviseen sävyyn päästäkseen samalle aaltopituudelle, onhan sillä syynsä miksi suosit-  
telijaksi on nimetty tämä henkilö. Suosittelijalle on hyvä kuvailla tarkkaan, millainen  
tämä uusi työtehtävä tulisi olemaan ja siihen liittyen kysyä, mitkä suosittelijan mie-  
lestä ovat kandidaatin vahvuudet tässä tehtävässä ja mitkä asiat tulisivat olemaan  
uusina. On suositeltavaa keskittyä muutamaankin tärkeimpään kysymykseen, jotta kes-  
kustelu pysyy ytimekkäänä. Jos päättää kontaktoida jonkun muun tuttavan, kuin ni-  
metyn suosittelijan, voi tällaisen kontaktin löytää vaikkapa LinkedIn –verkostosta. Sil-  
loin kannattaa keskittyä kysymään asioita, joihin kandidaatti itse ei voisi antaa vas-  
tausta, kuten esimerkiksi ”millainen maine hänellä on johtajana” tai ”mitä kollegat ja  
asiakkaat hänestä ajattelevat” sekä pyytää esimerkkejä. (Claman 2016.)

#### 5.4 Virhearvioinnit

Vaahtion (2007, 14) mukaan henkilövalinnasta ja siinä onnistumisesta ei voi koskaan  
olla täysin varma - ei edes silloin, vaikka henkilö olisi ennestään tuttu. Ihmisellä on  
usein taipumus pyrkiä antamaan itsestään todellista parempi kuva valintaprosessissa,

mistä syntyy sosiaalisen suotavuuden virhemahdollisuus (Koivisto 2004, 20). Erityisesti vaativampiin, esimiestason työtehtäviin tulevien hakemusten joukossa voi olla valheellista tietoa CV:ssä. Koulutusta, kokemusta ja taitoja voidaan vääristellä pärjätäkseen kovassa kilpailussa useiden työnhakijoiden joukossa. (Vickers 1997, 90.) Joskus työnhakija käyttäytyy haastattelutilanteessa vakuuttavasti ja hurmaa olemuksellaan ja puhetaidoillaan vaikka ammattitaito olisikin puutteellinen. Tällainen virhevalinta voi johtaa siihen, että vaikka tehtävään on saatu valittua henkilö, ei sitä ikään kuin hoida kukaan. Virhearvioinnin seurauksena organisaatio häviää aikaa, rahaa ja työyhteisön energiaa, jolloin myös työpaikan ilmapiiri voi kärsiä tilanteesta. Ammattitaidottomuuden tunnistaminen voi olla vaikeaa, sillä tällaiset hakijat ovat erittäin taitavia harjoiteltuaan useissa hakutilanteissa ja huomaavat nopeasti haastattelijan heikkoudet, joita osaavat sitten käyttää hyväkseen. Virhearvioita tapahtuu helpoiten silloin, kun hakuprosessi on toteutettu kiireellä. (Koivisto 2004, 14-15.)

Henkilöarvioinnin luotettavuutta voi lisätä käyttämällä monia erityyppisiä ja toisiaan täydentäviä menetelmiä, joiden avulla työnhakijasta voidaan arvioida eritasoisia ominaisuuksia. Myös kaksi haastattelijaa yhden sijaan on omiaan lisäämään arvioinnin luotettavuutta. Kahden haastattelijan erilaiset näkökulmat voivat luoda hedelmällisen keskustelun, joka auttaa syvällisemmän kokonaiskäsityksen muodostamisessa arvioitavasta. (Honkaniemi 2007, 101.) Tyypillisesti haastattelussa tapahtuvia virheitä on muun muassa se, ettei haastattelijaa osaa kuunnella ollessaan itse liikaa äänessä, haastattelijaa tekee liian kokonaisvaltaisia päätöksiä yhden ominaisuuden perusteella, haastattelijaa antaa omien odotustensa ja asenteidensa vaikuttaa päätökseen tai ensivaikutelmalle annetaan liian suuri painoarvo. Muita virheitä voivat olla esimerkiksi joustamattomuus kysymysten asettelussa, liiallinen muistiinpanojen tekeminen, liikat kysymykset liian nopeassa tahdissa tai vaikka se, jos haastattelijaa itse yrittää liikaa tehdä vaikutusta haastateltavaan. (Koivisto 2004, 83-84.)

Epäonnistuneita rekrytointeja tarkastellaan myös usein organisaation tekemänä virheinä. Yleisimmät suunnitteluvirheet rekrytointiprojekteissa tehdään toimenkuvan määrittämisessä, työroolin erittelyssä ja mediaratkaisuissa. Sekä työnhakija- että työnantajaosapuolta koskevia syitä virheelliseen valintapäätökseen on muun muassa se, ettei kaikkia asioita ole selvitetty etukäteen kunnolla, asian eteenpäin viemisessä on kiirehditty tai tiettyjä tekijöitä on väritetty todellista positiivisempaan suuntaan. Sekä

työnhakijalle, että työnantajalle on saattanut muodostua harhakäsitys kyseisestä työtehtävästä. (Markkanen 2002, 112-113.)

## 6 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluuissa haastateltiin seitsemää rekrytoinnin, myynnin ja lyhytaikaisten työsuhteiden asiantuntijaa. Haastateltavien esittelyt löytyvät liitteestä 1. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita toteutetussa esihaastattelussa muodostui teemoja, jotka muodostivat lopullisen haastattelurungon. Tätä runkoa silmälläpitäen haastatteluuissa käytiin läpi oleellisimpia huomioonotettavia aiheita lyhytaikaiseen työsuhteeseen rekrytoitavan myyjän rekrytointiprosessissa.

Fenomenologinen reduktio analyysissa toteutui pyrittäessä tietoisesti irtautumaan kaikista ennako-oletuksista aiheeseen liittyen ja poistaessa ulkoiset ärsykkeet, jotta pystyttiin keskittymään, ymmärtämään ja kirjaamaan ylös kaiken haastatteluuissa esiintulleen tiedon (Cogan n.d.).

Kuten Hirsjärven ja Hurmeen (1980, 122) mukaan teemahaastatteluuissa yleensä, tämänkin haastattelun avulla kerätty aineisto oli runsas. Aineisto analysoitiin haastattelujen nauhoitusten valmistuttua. Nauhoitukset kuunneltiin ja käytiin läpi haastattelujen aikana tehtyjä muistiinpanoja tekemättä kokonaista litterointia. Tärkeimpiä kohtia haastatteluista poimittiin tutkimusongelman, tutkimuksen teorian ja aineiston perusteella. Tulkintaa helpottavat teemat muodostuivat teoreettisesta viitekehuksesta ja haastattelurungosta. Aineistosta etsittiin yhtäläisyyksiä, mutta myös poikkeavaisuuksia. Aineiston alkaessa toistaa itseään analyysin edetessä todettiin aineiston olevan tarpeeksi kattava, sillä Kanasen (2008, 34) mukaan tutkimusaineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kokoa tärkeämpi kriteeri on sen laatu. Siksi tärkeää onkin aineistoa kootessaan pohtia, millaisella otannalla on mahdollista saada syvälinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kun tavoite on ilmiön ymmärtäminen, tutkimusaineistolla ei tarvitse pyrkiä yleistykseen vaan riittää, että tutkimuksen tulos selittää tutkittavana olevaa asiaa. (Vilka 2005, 126.)

### 6.1 Toimivat rekrytointimenetelmät

#### Työpaikkailmoitus

Tässä yhteydessä rekrytointimenetelmistä puhuttaessa tarkoitetaan koko rekrytointiprosessin toteutustapaa työpaikkailmoituskanavien valinnasta parhaisiin haastattelu-tekniikoihin. Työpaikkailmoittelussa maksuttomuus tai alhainen hinta nousi tärkeäksi kriteeriksi työsuhteen muodon vuoksi. Mitä lyhyemmästä tehtävästä oli kyse, sitä vähemmän rekrytointiin haluttiin panostaa rahallisesti. Usein määräaikaisen rekrytointin syynä oli äkillinen ja ohimenevä tarve, minkä vuoksi myös rekrytointiin käytettävissä oleva aika oli rajallinen. Ilmoituskanavan valinta nähtiin tärkeäksi osaksi rekrytointiprosessia, sillä oikein kohdistetut ilmoitukset tavoittavat paitsi haluttuja osaajia niin myös karsivat vääränlaisia vähentäen näin turhan työn määrää ja säästäten rekrytoijien aikaa. Kaupallisen koulutuksen tai työkokemuksen puute ei ollut yleensä este myyntityössä onnistumiselle. Siitä syystä lyhytaikaisissa ja keikkaluontoisissa myyntitehtävissä työskenteleekin paljon nuoria ja työuraansa aloittelevia ihmisiä. Työpaikkailmoittelu suunnataan siksi usein etenkin nuorten suosimiin kanaviin, kuten korkeakoulujen rekrytointikanaviin, sosiaaliseen mediaan ja internetin työnvälityspalveluihin.

Haastattelussa lehti-ilmoittelu jakoi mielipiteitä. Lehti-ilmoittelu on ennen kaikkea kallista. Laajalevikkeisimmissä sanomalehdissä ilmoittaminen nähtiin toisinaan tehokkaana, vaikkakaan sitä ei yleisesti suositeltu kyseessä olevassa rekrytointitarpeessa käytettäväksi. Tätä nykyä internetin työnvälityskanavat ovat vähintään yhtä tehokkaita, elleivät jopa tehokkaampia sopivien kandidaattien löytämiseksi. Monsterin ja Oikotien tapaiset internetsivustot todettiin toimivaksi keinoksi löytää kandidaatteja, vaikkakin kustannukset edellä mainituissa ylittäisivät siitä saatavan hyödyn. Työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä työnhaku- ja välityskanava Mol jakoi myös mielipiteitä. Yleinen mielipide oli, että Molia kannattaa käyttää vaikkapa muiden kanavien ohessa. Toisaalta Molista ei välttämättä löydy juuri halutunlaisia työnhakijoita, vaikka useita hakijoita sitä kautta tavoittaisikin – syystä, että kaikki Molin käyttäjät eivät ole liikkeellä niin sanotusti vakavissaan tai muutoin potentiaalisiksi koettuja.

Silloin, kun työnkuva vaatii tietyn alan erikoisosaamista tai työaikataulut ovat opiskelijoille suotuisia, on työnhakijoiden etsiminen korkeakoulujen omista rekrytointikanavista erityisen suositeltavaa. Työpaikkaa lähellä oleviin oppilaitoksiin voi olla suoraan yhteydessä tai ilmoittaa työpaikasta esimerkiksi yliopisto-opiskelijoiden Aarresaari-

nimisessä työnvälityspalvelussa tai ammattikorkeakouluopiskelijoiden Jobstep-palvelussa. Maksuttomuus ja toivotunlaisten työnhakijoiden tavoittaminen nähtiin näiden kanavien ehdottomina etuina.

Sosiaaliset suhteet, puskaradio ja henkilökohtaisen verkoston hyödyntäminen nähtiin ensisijaisena tapana löytää uusi työntekijä. Suhteiden hyödyntäminen on paitsi nopeaa ja maksutonta, myös mielekäs luotettavuusaspektinsa vuoksi. Usein tuttavansanaan hyvästä työntekijäsuosituksesta voi luottaa ja jos on tullut palkatuksi suhteiden kautta, on motivaatio työssä menestymiseen korkeampi kuin entuudestaan tuntemattomalle työnantajalle työskenneltäessä. Sosiaalisen median, kuten Facebookin tai LinkedInin, käyttäminen työpaikasta ilmoittamiseen nähtiin myös toimivana samaisen luotettavuusaspektin vuoksi. Keinoja sosiaalisen median kanavissa näkymiseksi lueteltiin muun muassa omat henkilökohtaiset julkaisut, julkaisut työnantajan omalla sosiaalisen median sivustolla, sekä kohdennetut maksetut mainokset ko. kanavissa. Vaikka työntekijäsuositus tai suora yhteydenotto ei olisikaan tullut omalta ensisijaiselta tuttavaverkostolta, ovat ihmisten väliset kytkökset vahvasti esillä sosiaalisessa mediassa. Tuttujen ja tutuntuttujen keskuudessa halutaan luoda ja säilyttää hyvän työntekijän maine.

Puskaradio, Facebook ja korkeakoulujen kanavat nousivat suosituimmiksi kanaviksi ilmoittaa lyhytaikaisesta myyntitehtävästä.

### **Työhaastattelu**

Työntekijävalinta tehdään aina joko CV:n tai haastattelun tai useimmiten näiden yhdistelmän perusteella. CV:n merkitys työnhakijan osaamisen arvioinnissa vaihteli tehdyissä tutkimushaastatteluissa. Jotkut olivat sillä kannalla, että runsas CV on erityisen tärkeä arviointikriteeri, kun taas toiset olivat sitä mieltä, että haastattelussa tulee kyllä ilmi tärkeimmät ominaisuudet ja osaamisalueet. Kuitenkin viimeistelty työhakemus kertoo omistautumisesta ko. työtehtävälle.

Menetelmistä suosituin oli perinteinen yksilöhaastattelu, johon kutsuminen tapahtui CV:stä saatujen pohjatietojen perusteella. Myös useista työnhakijoista koostuva ryhmähaastattelu nähtiin toimivana etenkin silloin, kun rekrytoinnissa haetaan volyyymia tai työnkuva vaatii hyviä ryhmätyötaitoja. Poikkeuksetta ryhmähaastatteluita seurasi yksilöhaastattelu, joka voitiin edeltäneen ryhmähaastattelun avulla toteuttaa hieman



pelkkää yksilöhaastattelua lyhyemmällä kaavalla. Silloin kun ryhmätyötaitoja ei nähdä oleellisena tai volyymi ei ole avainasemassa, ei ryhmähaastattelua nähty relevanttina haastattelumuotona sen negatiivisten puolien vuoksi. Yleisimmin käytettyjä haastattelumuotoja olivat myös video- ja etenkin puhelinhaastattelut, vaikkakaan kukaan ei suositellut työntekijävalinnan tekemistä pelkän sellaisen perusteella, sillä myyntityössä korostuva nonverbaalinen viestintä tulee ilmi vain kasvotusten tapahtuvassa kohtaamisessa. Video- ja puhelinhaastatteluita käytetään lähinnä varsinaiseen työhaastatteluun kutsuttavien valinnan apuvälineenä, mikä erään haastateltavan mukaan on hyvinkin tehokas keino karsia pois huonoimmat kandidaatit: ”videolta näkee noin viidessä sekunnissa jos on ehdoton ei”.

Haastatteluissa esiintyi myös niin sanottu casting tai Idols -tyylinen rekryointitapa, jossa esittäytymään pääsevät kaikki halukkaat CV:een katsomatta. Oikeanlaisten myyntipersonojen erottuminen castingissa koettiin erityisen todennäköiseksi. Ajankäytöllisesti castingtilaisuus nähtiin toisinaan liian aikaavievänä, kun taas toisinaan tehokkaimpana rekryointimenetelmänä.

Lyhytaikaisissa työsuhteissa rekryointiin käytetään vähemmän aikaa kuin pitkäaikaisempiin työtehtäviin rekrytoitaessa. Pitempiäaikaisissa valinnat tehdään monesti useamman ihmisen yhteisellä päätöksellä ja pidempään harkiten. Myös haastatteluissa mennään silloin syvemmälle. Lyhytaikaisiin työsuhteisiin rekrytoidaan nopeammalla tahdilla haastatteluja ja päätöksentekoa myöten.

Henkilöarvioissa asiantuntijat suosittelivat luottamaan omaan intuitioon ja ”fiilikseen”. Ensivaikutelma ei kokemuksen mukaan petä. Psykologisia testejä ei selvästikään nähty tarpeellisena lyhytaikaiseen myyntitehtävään rekrytoitaessa, sillä asiaa ei otettu puheeksi menetelmistä keskusteltaessa. Suosittelijoiden käyttäminen jakoi myös mielipiteitä. Henkilökohtaisten verkostojen kautta rekrytoitaessa suositusten kysyminen oli ominaista ja suositusten painoarvo kasvoi, mitä pitemmästä työrupeamasta oli kyse. Aina kun mahdollista, useamman haastattelijan käyttäminen yhden sijaan oli suotavaa.

## 6.2 Pätevän myyjän ominaisuudet

### **Ensivaikutelma**

Kun myyjä palkataan lyhytaikaiseen työsuhteeseen, jossa asiakaskohtaamiset ovat lyhyitä ja nopeita, on ensivaikutelma tärkeää niin työhaastattelussa kuin itse työssä. Haastattelussa ensivaikutelma ja kädenpuristus sekä esittäytyminen kertoo paljon siitä, kuinka reipas myyjä on nopeissa asiakaskohtaamisissa. Ensivaikutelmassa hymy ja positiivisuus arvostettiin korkealle. Verbaalisella viestinnällä ensivaikutelman muodostamisessa on merkittävä osuus. Huonoina merkkeinä nähtiin löysä kädenpuristus, katseen välttely ja ylenpalttinen hermostuneisuus.

### **Ulkoiset ominaisuudet**

Myyntityössä koettiin tärkeäksi, että myyjän ulkoinen olemus, pukeutuminen ynnä muu on yhtäläinen myytävän tuotteen tai edustettavan yrityksen kanssa. Osa haastateltavista kertoi, että myyjän olisi hyvä olla asiakkaan näköinen ja helposti samaistuttava. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan tätä allekirjoittaneet. Tämä toimii ehkä tietynlaisessa myyntityössä, mutta ei ole yleistettävissä kaikkeen myyntityöhön. Joskus myyjä voi olla asiakkaalle samaistumisen sijaan ihanne: ”hyvä ulkonäkö aiheuttaa ihmisissä positiivisia miellelyhtymiä ja sitä kautta saattaa helpottaa myyntityötä”, totesi eräs haastateltavista. Poikkeuksetta kuitenkin siisti ulkonäkö ja ulosanti todettiin ehdottomaksi myyntityössä.

Menestyäkseen myyjän on oltava vakuuttava ja pystyttävä herättämään luottamusta. Vakuuttavuus rakentuu monen eri tekijän summasta. Luonne, kokemus, ulkonäkö ja tuotetuntemus näistä tärkeimpinä. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi monimutkaisia kahvikoineita myy paremmin keski-ikäinen mieshenkilö kuin 19-vuotias tyttö. Siinä tapauksessa myyjän ikä ja sukupuoli ovat oleellisessa asemassa.

### **Pitkäaikainen vs. lyhytaikainen työsuhde myyntityössä**

Pitkäaikaisessa työsuhteessa myyjän on tärkeää osata luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita, kun taas lyhytaikaisessa tehtävässä tärkeämpää on onnistua nopeissa ja lyhyissä asiakaskohtaamisissa. Tällaisissa tilanteissa tärkeää olisi olla rohkea, supliikki ja sosiaalisesti lahjakas sekä positiivinen tyyppi, jolla on tilannetajua sekä pilkettä silmäkulmassa.

Työsuhteen pituus myyntityössä ei määrittele työssä vaadittavia ominaisuuksia, vaan työnkuvalla on myös merkitys. Tämä korostui useissa haastatteluissa. Eräs haastateltava totesikin, että rekrytoi hän sitten extraajaa, kesätyöntekijää tai vakituista kokoaikaista myyjää, olivat myyjälle suotuisat ominaisuudet täysin samat.

Lyhytaikaiseen työtehtävään rekrytoitaessa on tärkeää selvittää, että työnhakijan elämäntilanne on sille suotuisa. Jos työajat ovat ehdottomia, voi esimerkiksi kovan tason urheiluharrastus aiheuttaa ongelmia treeni-ikäkautujen ehdottomuuden vuoksi.

### **Myyntitaito**

Vallitseva mielipide haastateltavien keskuudessa oli se, että myyntityötä oppii paremmin tekemällä kuin lukemalla. Myyntitehtävän alussa tulisi huolehtia siitä, että myyjä tuntee tuotteet ja on perillä asiakaskohtaamisen eri vaiheista sekä siitä, että myyntitaktiikka on hallussa. Myyjän on oltava edustamiensa tuotteiden asiantuntija, ollakseen itsevarma, uskottava ja luotettava asiakkaiden silmissä. Haastattelussa todettiin, että ”perehdytys kannattaa aina, sillä se maksaa itsensä takaisin”.

Läheskään kaikki haastateltavat eivät ottaneet suoraan haastatteluissa puheeksi myyntiprosessin tuntemisen tärkeyttä, vaikkakin monet mainitsivat myyjän tärkeäksi ominaisuudeksi kuuntelemisen taidon, mikä on kyllä osa myyntiprosessia. Eräs haastateltava totesi, että myyntiprosessin ja –teorian tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakkaalle osaa luoda tarpeen ja tämän pystyy yllättämään positiivisesti tarjoten ratkaisuja, kun taas toinen oli sitä mieltä, että myynnin teorian tunteminen on etu, mutta ei välttämättömyys.

Uudenlaisissa, stressaavissa ja kiireisissä myyntitilanteissa paineensietokyky ja reagoitokyky ovat tärkeitä taitoja myynnin sujuvuuden kannalta. Myyntitilanteissa myös pelisilmä on arvokas kyky.

### **Persoona**

”Hyvä myyjä on luontaisesti jo hyvä myyjä”. Tämä lause tuli tällaisenaan erään haastateltavani suusta. Oikeanlaisen persoonan, asenteen ja luonteenpiirteiden nähtiin olevan huippumyyjän tärkein ominaisuus ja valintakriteeri.

Hyvä myyjä on

- avoin
- välitön
- helposti lähestyttävä
- hereillä
- aidosti halukas myymään
- uskottava
- hyvä kuuntelija
- sosiaalinen
- luotettava
- positiivinen
- supliikki
- rohkea
- siisti
- reipas
- aktiivinen
- oma-aloitteinen
- ihmisläheinen
- pilke silmäkulmassa
- myyntihenkkinen.

### 6.3 Työnhakijan taustan ja kokemuksen merkitys

Persoonaa oli ylivoimaisesti tärkein valintakriteeri ja persoonan painoarvo osaamista ja työtehtävään soveltuvuutta mitattaessa oli suurin. Seuraavaksi tärkeimpänä nähtiin työkokemus ja viimeisimpänä koulutus. Myyntitehtävissä koulutus oli vain plussaa.

Vaikka toteutetut teemahaastattelut olivat hyvin avoimia, oli jokaiselle yksi sama kysymys. Haastateltavia pyydettiin jakamaan 100 % sen mukaan, kuinka paljon työntekijävalinnassa painottaa persoonaa, työkokemusta ja koulutusta valintakriteereissä.

Tulokset olivat seuraavanlaisia:

1. 70 % persoona, 25 % työkokemus, 5 % koulutus
2. 90 % persoona, 10 % työkokemus, 0 % koulutus
3. 50 % persoona, 30 % työkokemus, 20 % koulutus
4. 60 % persoona, 30 % työkokemus, 10 % koulutus
5. 75 % persoona, 20 % työkokemus, 5 % koulutus
6. 50 % persoona, 25 % työkokemus, 25 % koulutus
7. 50 % persoona, 25 % työkokemus, 25 % koulutus.

Eräs haastateltava mainitsi, että harrastuneisuus myytävien tuotteiden parista auttaa suuresti myyntityössä. Tuotetuntemus, käyttökokemus ja kyky esitellä tuotteita vakuuttavasti on suuri etu. Rekrytointivaiheessa harrastuneisuudesta voi päätellä myös motivaatiota työtä kohtaan.

Työkokemuksen merkitys korostui sitä mukaa, mitä vaativampi myyntitehtävä tai vaativammat tuotteet olivat kyseessä. Siksi haastateltavien vastaukset työnhakijan taustan merkitystä kysyttäessä vaihtelivat jonkin verran. Joku oli sitä mieltä, että ilman työkokemusta on mahdoton päästä töihin, kun taas joku uskoi persoonan ja motivaation kantavan tarpeeksi pitkälle. Myyntityökokemuksen tärkeys korostuu etenkin silloin, kun tehtävä on itsenäistä, eikä apua ja neuvoja ole paikan päällä saatavilla tai silloin, kun toimiala ja myytävät tuotteet ovat haastavampia. Erään asiantuntijan mukaan aikaisempi menestyminen juuri vastaavanlaisessa työtehtävässä on painava positiivinen seikka, sillä silloin ”voi olettaa, että henkilö osaa toimia ko. työtehtävässä luontevasti”. Samaa mieltä oli myös toinen asiantuntija, jonka kanssa asia tuli puheeksi. Hän rekrytoi mielellään myyjiä, joilla on kokemusta alan kovimpien kilpailijoiden työntekijöinä.

Vaikka kokemusta juuri haetunlaisesta työtehtävästä ei olisikaan, voisi työkokemus siivouksesta tai pikaruokaravintolasta olla eduksi, sillä sellaisiin töihin hakeutuneiden uskottiin olevan ahkeria ja työtä pelkäämättömiä. Jotkut haastateltavista mainitsivat myös urheilutaustan auttavan myyntityössä, sillä tavoitteellisuus, voitontahto ja tiimityötaidot nähtiin yhtenevinä ominaisuuksina huippumyyjien kanssa. Opettavaista työkokemusta myyntityötä ajatellen todettiin myös olevan kokemus puhelinmyynnin tai standimyyynnin parista.

Kaupallisen alan koulutusta ei pidetty välttämättömänä myyntityössä onnistumiselle. Sen ajateltiin kuitenkin olevan plussaa työhön valituksi tulemisen kannalta, sillä kaupallisen alan koulutus kielii kiinnostuksesta kaupallista työtä kohtaan ja auttaa ymmärtämään myynnin merkityksen suuremmassa mittakaavassa. Useimmiten kaupallisen alan tutkinnon suorittaneilla oli myös työkokemusta myynnin parista. Kun kysyttiin, olisiko muista kuin kaupallisen alan koulutuksesta hyötyä myyntityössä, esimerkiksi parturi-kampaajat, kosmetologit ja tarjoilijat todettiin usein taitaviksi myyjiksi, sillä asiakaspalvelu, myynti ja reippaat otteet ovat tarpeen myös näillä aloilla. Eräs haastateltava nosti esiin eri ammattien soveltuvuudesta myyntityöhön puhuttaessa

hoiva-alan ihmiset. Hänen mielestään hoiva-alalta harvemmin tulee loistavia myyjiä puhtaasti siitä syystä, että heillä ”voi olla liian suuri sydän”. Esimerkkinä tästä hän kertoi, että liian suurella sydämellä saattaa esimerkiksi ajatella liikaa asiakkaan rahapussia eikä siksi kehtaakaan myydä lisää, jottei asiakas joudu rahavaikeuksiin.

Kaikki haastateltavat arvostivat suuresti jo olemassa olevaa myyntikokemusta, mutta monet myös painottivat sitä tosiasiaa, että jostain on aloitettava ja usein lyhytaikainen työsuhde on etenkin nuorilla ensimmäinen askel myyntialalle.

#### 6.4 Kysymykset työhaastattelussa

Ennen kysymysten valmistelua rekrytoijalla tulee olla selvillä kriteerit, joiden tulisi haastattelussa täytyä ja käsitys siitä, millaisia vastauksia toivoo kuulevansa.

Vastausten tulee olla vilpittömiä ja kaunistelemattomia totuuksia. Joka kohdassa pitäisi näkyä halu tehdä myyntityötä.

Eräältä haastattelevaltani asiantuntijalta saatu vinkki on, että jotta rekrytoija välttäisi ulkoopeteltujen mantrojen kuulemisen, kannattaisi tämän valita ja muotoilla haastattelukysymykset hieman tavallista poikkeavammalla tavalla. Samoja asioita olisi hyvä kysyä eri tavalla ja eri kantilta.

Muun muassa seuraavia kysymyksiä haastateltavani luettelivat toimiviksi:

1. Mikä sinua motivoi?
2. Mikä on ollut urasi kohokohta?
3. Mikä on ollut haastavinta urallasi?
4. Selvitä urapolku. Missä olet ollut hyvä / huono, miksi siirtynyt toiseen tehtävään?
5. Miksi haluat juuri meille / tähän tehtävään?
6. Mikä tekee sinusta huippumyyjän?
7. Miten reagoit paineen alla? (case)
8. Mitä arvostat työssä?
9. Miksi sinut pitäisi palkata?
10. Millaisia tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on?
11. Millainen työyhteisön on oltava?
12. Mitä toiveita sinulla on tulevia työtehtäviä tai työnantajaa kohtaan?
13. Miten ystävät tai entiset työnantajat luonnehtivat sinua?

Oikeanlaisia vastauksia tiedustellessani seuraavat asiat nousivat pinnalle:

Hälytyskellojen tulisi soida, jos haastavat tai ahdistavat tilanteet ovat liittyneet sosiaalisiin kohtaamisiin tai haettavaan tehtävään. Kuitenkin sellaisesta selviäminen voi kieliä ongelmanratkaisutaidoista. Myyjälle tärkeää olisi olla tuloshakuinen ja nauttia onnistumisista, etenkin kaupoissa. Olisi hyvä motivoitua sellaisesta, mitä haettavassa työtehtävässä on tarjolla. Tulevaisuudensuunnitelmista kysyttäessä tärkeintä olisi positiivinen ja toiveikas suhtautuminen tulevaisuuteen, sekä se, että yleensäkin aikoo tehdä jotain. Olemattomat tulevaisuuden suunnitelmat tai laiskat sellaiset ovat hälytysmerkki. On tärkeää, että työnhakija ilmaisee halunsa työskennellä juuri sinulle. Muutoin niin sanotut oikeat vastaukset määräytyvät rekrytoijan asettamien kriteerien mukaan, eli kuinka hyvin ne täyttyvät. Yleispäteviä vastauksia näihin ei ole myöskään siitä syystä, että myynnin parissa voi olla hyvinkin erilaisia työnkuvia hyvin erilaisilla vaatimuksilla. Kokemus opettaa arvioimaan työnhakijat vastausten perusteella.

Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta kaikki haastateltavat kehottivat myyjää rekrytoitaessa käyttämään case-esimerkkiä rekrytoinnin tukena. Case-esimerkillä tarkoitetaan kuvitteellisen tilanteen lavastamista haastattelussa siten, että haastateltavan tulisi tästä selviytyä parhaansa mukaan joko näyttelemällä, käytännössä tekemällä tai sanoin kertomalla, kuinka ko. tilanteessa tarpeen vaatiessa itse toimisi. Esimerkin tulisi olla todenmukainen ja haastava tilanne, jollaisesta työssä olisi tarpeen tullen selviydyttävä. Tämä todettiin parhaaksi keinoksi saada käsitys työnhakijan myynti- ja ongelmanratkaisutaidoista sekä kyvystä sopeutua yllättäviin tilanteisiin.

## 6.5 Epäonnistuneen rekrytoinnin syyt

Rekrytointiammattilaisia haastatellessa tuli ilmi, että kaikki tekevät virhearviointeja, vaikkakin sitä vähemmän, mitä enemmän rekrytointikokemusta karttuu. Syytä epäonnistumiseen on monia. Jotkut ovat vain niin hyviä "feikkaamaan", että kokenutkin rekrytoija menee lankaan.

Kuten eräs haastateltavakin sanoi, myyjän on osattava myydä itsensä, jotta osaa myydä myös muuta. Kuitenkin toinen huomasi varoittaa, että jotkut saattavat olla erityisen hyviä myymään itsensä ja tulevat siten valituiksi, vaikka myöhemmin paljastuisikin, että myyntitaidot muuten ovat varsin puutteellisia.

Yleisimmät virheet rekrytoinnissa ovat varsin inhimillisiä. Työntekijävalinta saattaa tuntua virheeltä esimerkiksi silloin, jos työntekijän käytös ja työstä suoriutuminen muuttuu äkillisesti esimerkiksi vaikean elämäntilanteen vuoksi tai siksi, että ihmisen luonne vaan on joskus arvaamaton.

Virheen mahdollisuus on suuri myös silloin, jos rekrytointi ja valinta tehdään hätiköidysti tai "jos huonoista valitaan vähiten huonoin", kuten eräs haastateltava totesi.

Yleisimpiä syitä rekrytoinnin epäonnistumiselle on se, etteivät työnantajan ja työntekijän odotukset työtehtävästä kohtaa. Työnantaja ei välttämättä ole luonut tarpeeksi selkeitä kriteereitä oikeanlaiselle työntekijälle ennen rekrytoinnin aloittamista tai kertonut rekrytointivaiheessa ja työtä aloitettaessa tarpeeksi selkeästi työnkuvaa - mitä tuleman pitää, millaiset ovat tavoitteet ja mitä työtekijälleen tarjoaa. Tällöin työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan, eikä välttämättä edes sitä, millaista työnteko käytännössä tulee olemaan. Jos todellisuus onkin aivan päinvastainen, kuin odotukset, voi työtehtävä tuottaa pettymyksen.



## 7 Yhteenveto ja pohdinta

Halusin selvittää, kuinka myyjän sopivuudesta ja pätevydestä työtehtävään saa mahdollisimman kattavan ja luotettavan kuvan rekrytointiprosessin aikana silloin, kun rekrytoidaan lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Lopputulemana oli, ettei henkilöarviointi ole koskaan 100% luotettava, vaan epäonnistumisen mahdollisuus on olemassa myös kaikin puolin oikein toteutetussa rekrytinnissa – onhan loppupeleissä kuitenkin kyse ihmisistä.

Rekrytinnin valmisteluvaihe on yhtä tärkeä kuin sen toteutus. Vasta, kun ihannetyöntekijän ominaisuudet ja kriteerit sekä avoimen työtehtävän ominaisuudet, vaatimukset ja edut on työnantajalle itselleen selvillä, voidaan lähteä kartoittamaan työnhakijakandidaatteja. Työpaikkailmoituksen on oltava selkeä ja totuudenmukainen kuvaus työtehtävästä ja se on julkaistava tarkoin valituissa kanavissa, jotta ilmoittaminen on tehokasta ja se tuottaa mahdollisimman potentiaalisia työhakemuksia. Molemmilla osapuolilla on oltava jatkuvasti käsitys siitä, millaista työntekijää haetaan ja mitä työtehtävä pitää sisällään, sillä rekrytinnissa väärinymmärrykset ovat suurin syy epäonnistuneelle rekrytinnille ja tulevat näin ollen myös kalliiksi.

Myyjää lyhytaikaiseen työtehtävään rekrytoitaessa suurin huomio tulee kiinnittää henkilön persoonaan ja asenteeseen. On oltava aito halu myydä ja edustaa työnantajaa sekä oltava ihmisläheinen, positiivinen, aktiivinen ja vakuuttava luonne. Kuitenkin työkokemus vastaavanlaisesta työtehtävästä on niin merkittävä hyöty, että sen perusteella voi olettaa henkilön suoriutuvan myös kyseessä olevasta uudesta työtehtävästä.

Miten lyhytaikaisen työtehtävän rekrytointiprosessi sitten eroaa pitempiaikaisesta? Ainakin prosessi toteutetaan nopeammalla tahdilla, lyhyemmillä haastatteluilla ja valmista osaajaa etsien. Sosiaalisten taitojen, spontaaniuden ja vakuuttavan esiintymisen testaaminen koettiin yleisesti toimivaksi tavaksi selvittää henkilön kykyä selviytyä myyntityössä. Tähän tarkoitukseen ideaali tapa on case-esimerkkitalanteet haastattelussa. Tutkimushaastatteluissa yhteen ääneen lausuttu ohje on: “luota intuitioon”. Jos epäröit, älä palkkaa.

Jatkossa olisi hyvä kiteyttää tutkimusongelmaa entisestään niin, että esimerkiksi myyjän rekrytoimista tutkiessa keskityttäisiin käsittelemään tietynlaista myyntitehtävää, sillä kun puhutaan myyjistä ja myyntityöstä yleensä, on haastateltavien vaikea antaa yleispäteviä vastauksia. Vaikka itse yritin tulla haastatteluihin mahdollisimman ennakkoluulottomasti, oli itselläni omassa päässä kuva myyntipromoottorista aina myyjästä puhuttaessa. Toisinaan pyysin haastateltavia arvioimaan myyjää tämäntyyllisiä myyntitehtäviä ajatellen. Se ei kuitenkaan ollut tutkimuksessa pääasiallisena tarkoituksena, vaikka näin jälkeenpäin ajateltuna olisi ehkä kannattanut. Mielestäni onnistuin kuitenkin eliminoimaan omat mielipiteeni kaikilta muilta osin tutkimusta kootessani.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Yksi merkittävä luotettavuustekijä on tutkimuksen teoreettinen otanta. Laadullisessa haastattelututkimuksessa aineiston määrää tärkeämpi on laatu, johon tässäkin työssä on pyritty valitsemalla haastateltavat tarkasti harkiten niin, että tutkittavat eli informantit tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon ja edustavat ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköitä. Saturaation, eli kylläntymisen kriteerit täytyvät myös, sillä haastatteluissa saavutettiin piste, jossa vastaukset alkoivat toistaa itseään. Haastatteluissa pyrittiin avoimilla kysymyksillä ja kiireettömällä aikataululla tiedonkeruun ja analyysin syvyyteen, mikä on myös tärkeää luotettavuuden kannalta. (Kananen 2008, 34-37.) Jos tutkimuksen reliabiliteetin osoittamiseksi pyrittäisiin toistamaan haastattelut samoille henkilöille, muuttaisi se teemahaastattelut keinotekoisiksi. Siitä syystä niin ei tehty. Tutkimuksen validiteetista puhuessa tarkoitetaan sitä, kuinka oleellisia käsitteitä ja teema-alueita tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä on käytetty ja kuinka hyvin tutkimusmenetelmällä kyetään selvittämään sitä, mitä on ollut tarkoituksena. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 142-144). Mielestäni tässä työssä kysymykset tavoittivat haluttuja merkityksiä ja oleelliset käsitteet olivat selvillä, joten tutkimus oli validi. Teemahaastattelun luotettavuutta määriteltäessä on otettava huomioon koko tutkimusprosessi, minkä luonteen vuoksi ei pitäisi korostaa liikaa mekaanista luotettavuutta. "Tutkijan oma kokemukseen perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisin". (Mts. 144.)

On ollut mielenkiintoista päästä haastattelujen kautta tapaamaan alan asiantuntijoita ja oppimaan heiltä sekä kuulemaan omakohtaisia kokemuksia itseäni kiinnostavasta aiheesta ja saamaan ehkä neuvoja omaan työskentelyynikin. Tämän tutkimuksen kautta olen oivaltanut muun muassa syitä aikanaan rekrytoinnissa tekemilleni virheille ja nyt työn valmistuttua tunnen jatkavani tästä entistä parempana rekrytoijana vaaran paikat tiedostaen ja oikeanlaisia fiiliksiä havainnoiden. Tämä työ on myös auttanut minua hahmottamaan entistä selvemäksi sen, millaisten asioiden parissa haluan tulevaisuudessa työskennellä. Toivon, että tästä työstä on hyötyä jollekulle aloittelevalle rekrytoijalle tai vaikkapa uudelle promootioimistoyrittäjälle. Tällainen yhteenveto ei olisi aikanaan ollut pahitteeksi itsellenikään sellaiseksi ryhtyessäni. Tätä aihetta sivuten olisi mielenkiintoista selvittää empiirisellä tutkimuksella myyntipromootioitehtävissä työskentelevän, menestyvän myyjän ominaisuuksia ja niiden vaikutusta myyntituloksiin. Haastavaa se voisi olla siitakin syystä, että tekemissäni haastatteluissa selvisi huippumyyjien olevan hyvin monenlaisia ja toisistaan poikkeavia. Se, miksi tai miten joku on huippumyyjä, on ehkä niin suuri mysteeri, että juuri siitä syystä asian tutkiminen olisi erityisen kiehtovaa.

## Lähteet

- Claman, P. 2016. How to Get the Most Out of Reference Checks. Harvard Business Review. 10.3.2016. Viitattu 7.4.2016. <https://hbr.org/2016/03/how-to-get-the-most-out-of-reference-checks>
- Cogan, J. N.d. The Phenomenological Reduction. Internet Encyclopedia of Philosophy. Viitattu 20.4.2016. <http://www.iep.utm.edu/phen-red/>
- Cooper, D. & Robertson, I.T. The Psychology of Personnel Selection: A Quality Approach. 1995. Lontoo: Routledge.
- Eder, R. W. & Ferris, G. R. 1989. The Employment Interview: Theory, Research, and practise. 1. p. Newbury Park, California: SAGE Publications Ltd.
- Erickson, T. 2012. The Rise of the New Contract Worker. Harvard Business Review 7.9.2012. Viitattu 30.3.2016. <https://hbr.org/2012/09/the-rise-of-the-new-contract-worker>
- Fenomenologinen analyysi. N.d. Menetelmä Jyväskylän Yliopiston aineisto-oppaasta. Viitattu 6.4.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>
- Glickman, J. 2013. Hiring an Intern? What to Do Before the Summer Starts. Harvard Business Review 9.5.2013. Viitattu 30.3.2016. <https://hbr.org/2013/05/hiring-an-intern-what-to-do-be>
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. 1. p. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kysely erilaisista työsopimuksista ja työntekomuodoista. 2016. Suomen Yrittäjien julkaisu 3/2016. Viitattu 2.4.2016. [http://www.yrittajat.fi/File/db433a85-7944-42d3-b43b-ef089640b733/tyosopimukset\\_tyontekomuodot\\_2016.pdf](http://www.yrittajat.fi/File/db433a85-7944-42d3-b43b-ef089640b733/tyosopimukset_tyontekomuodot_2016.pdf)
- Lorimer, S. E.; Sinha, PK & Zoltners A. A. 2013. Despite Dire Predictions, Salespeople Aren't Going Away. Harvard Business Review 31.3.2016. Viitattu 2.4.2016. <https://hbr.org/2016/03/despite-dire-predictions-salespeople-arent-going-away>
- Lyytinen, J. 2015. Huippumyyjät kertovat: Näin saadaan asiakas ostamaan melkein mitä tahansa. Helsingin Sanomat 7.4.2015. Viitattu 2.3.2016. <http://www.hs.fi/ura/a1427857296996>
- Markkanen, M. 2002. Onnistu Rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Michaels, S. 2011. 3 Powerful Skills You Must Have to Succeed in Sales. Forbes 22.8.2011. Viitattu 2.4.2016.

<http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2011/08/22/3-powerful-skills-you-must-have-to-succeed-in-sales/#d420ad332c4a>

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. 1.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin – Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum Media Oy.

Pekkarinen, U; Pekkarinen, E; Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. 1.p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Rummukainen, T. 2008. Huippumyyjä, Ominaisuudet & tositarinoita. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt – Työnantajan ja palkansaajan opas. 2.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Schrage, M. 2013. Prepare for the New Permanent Temp. Harvard Business Review 15.7.2013. Viitattu 30.3.2016. <https://hbr.org/2013/07/prepare-for-the-new-permanent>

Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Vantaa: WSOY Lakitieto.

Teemoittelu. N.d. Menetelmä Kajaanin Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaasta. Viitattu 6.4.2016. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>

Työpaikkailmoitus usein lainvastainen. 2008. Artikkelit Taloussanomien sivustolla. Viitattu 21.2.2016. <http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2008/08/30/tyopaikkailmoitus-usein-lainvastainen/200822531/139>.

Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras – rekrytinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vickers, T. 1997. From CV to Shortlist: Job Hunting for Professionals. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskohteet

Teemahaastatteluisissa haastateltiin seitsemää rekrytoinnin, myynnin ja lyhytaikaisten työsuhteiden asiantuntijaa. Ennen varsinaisia tutkimushaastatteluita toteutetussa esihaastattelussa muodostui teemoja, jotka muodostivat lopullisen haastattelurungon. Tätä runkoa silmälläpitäen haastatteluisissa käytiin läpi oleellisimpia huomioonotettavia aiheita lyhytaikaiseen työsuhteeseen rekrytoitavan myyjän rekrytointiprosessissa.

#### **Jennie Pomoell (KTM), rekrytointivastaava, Doctagon Oy.**

Jennie Pomoell on vajaan kymmenvuotisen HR-uransa aikana haastatellut, arvioinut ja palkannut uusia työntekijöitä usealle eri alalle, ensin S&S Consulting Oy:n senior consultina, minkä jälkeen Doctagon Oy:n rekrytointivastaavana.

#### **Suvi Widgren (BBA), yrittäjä, Stylehunter Oy.**

Widgrenin perustama Stylehunter Oy toi Suomeen Vila –vaatemyyväläketjun vuonna 2006. Tällä hetkellä Stylehunter omistaa viisi myymälää, jonka myyjä- ja myymäläpäällikkörekrytoinneista Widgren vastaa.

#### **Aaku Asujamaa ja Sami Pääkkönen, yrittäjät, Nordic Market Research Oy.**

Asujamaan ja Pääkkösen perustama NMR Oy tehnyt asiakaspalvelun laadun mittauksia suurille kauppaketjuille Suomessa. Mittauskokemusta heillä on viimeisten neljän vuoden ajalta. NMR käyttää tutkimuksissaan lyhyisiin ja tarvittaessa töihin kutsuttaviin työsuhteisiin palkattuja mysteerishoppaajia arvioimaan palvelun laatua ja myyntihenkilöstön osaamista.

**Salla Arvonen (BBA), HR asiantuntija, Silmäasema Fennica Oy.**

Ennen nykyistä työtehtäväänsä Arvonen on tehnyt 15-vuotisen uran Stockmannin henkilöstötehtävissä ja osallistunut muun muassa Stockmannin suosikitapahtuman, Hullujen Päivien rekrytointeihin. Hulluille päiville on rekrytoitu myyjiä lyhytaikaisesti neljäpäiväisen tapahtuman ajaksi ja Silmäasemalle pääasiassa kesätyöntekijöiksi.

**Mikko Niiranen (BBA), Consulting Manager, Studenwork Oy.**

Henkilöstövuokrauksen ja lyhyiden työsuhteiden ammattilaisena haastattelin Mikko Niirasta Studentwork Oystä. Niiranen on työskennellyt nuoriin osaajiin erikostuneen Studentworkin rekrytointien parissa vuodesta 2011.

**Emma Collan (BBA), Kenttäpäällikkö, Irokeesi Oy.**

Suomen suurimmassa promootiotoimistossa, Irokeesissa rekrytoinneista vastaava Collan on työskennellyt aikaisemmin myös yrittäjänä vastaavanlaisissa työtehtävissä. Irokeesilla työskentelee keikkaluontoisesti noin 1300 myyntikonsulenttia hyvin erilaisilla taustoilla, niin nuoria lupauksia kuin vuosikymmenien ajan myyntitehtävissä toimineita.