

8

Rekrytointi riskillä vai varman päälle?

Noora Silfversten & Saaga Härkönen & Jari Eskola

Johdanto

Rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa etsitään, houkutellaan, valikoidaan ja lopulta palkataan organisaation tarpeisiin soveltuvia henkilöitä (Armstrong 2017, 248). Rekrytointi on paitsi tärkeä, myös vaikea tehtävä, sillä osaavasta työvoimasta on entistä enemmän pulaa (Toiminen 2017, 24). Rekrytoinnin avulla organisaation muut toiminnot ovat mahdollisia ja lisäksi toimintaa voidaan laajentaa tai kehittää, joten rekrytoinnissa on tärkeää onnistua. Organisaatiot toimivat rekrytoinneissaan usein kuitenkin varovasti, sillä työllistäminen ja irtisanominen voidaan Suomessa kokea verrattain vaikeaksi (Toiminen 2017). Avoimien työpaikkojen määrä on kuitenkin viime vuosina kasvanut (Tilastokeskus 2019), minkä lisäksi piilotyöpaikkoja arvioidaan olevan vieläkin enemmän täytettävissä (Sitra 2017). Nämä kasvavat rekrytointimäärät selittävät osaltaan kasvavia rekrytointivaikeuksia. Erityisesti pätevien hakijoiden löytäminen ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi ovat rekrytoijien kokemuksen mukaan yleistyneet. (Duunitori 2018.) Esimerkiksi koodareista

Saaga Härkönen, Johanna Lätti, Anna Rytivaara & Anna Wallin (toim.)

*Kasvatuksen muuttuvat työ- ja toimintaympäristöt:
10 eläytymismenetelmätutkimusta.*

Tampere: Tampere University Press, 233–262

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-034-2>

on suuri vaje, mutta toisaalta muiden alojen osajista voi olla ylitarjontaa. Hyvämaineisille organisaatioille kilpailu parhaista osajista on yleisesti helpompaa, mutta tällä hetkellä työn tekijät ja tarjoajat eivät kohtaa parhaimmalla tavalla (Demos Helsinki & Demos Effect 2017). Rekrytointitilanteet vaihtelevatkin ajallisesti, paikallisesti ja aloittain, joskus sopivia ja päteviä hakijoita on valtavasti, joskus ei yhtäkään.

Rekrytointi on yksi organisaation keskeisistä toiminnoista ja siinä epäonnistuminen on yksi merkittävistä yritystoiminnan riskeistä. Palkattavan henkilön täytyy olla sopiva nyt, mutta mielellään vielä sopivampi tulevaisuudessa (Valvisto 2005, 43). Rekrytoinnissa pyritään usein minimoimaan riskejä, mutta kun vapaita työntekijöitä on vähän, työnantajat kilpailevat samoista työntekijöistä ja rekrytoijat joutuvat ottamaan riskejä, joita paineen alaisina helposti aliarvioidaan (Kuhn 2015). Yleisesti mitä vaativammasta työstä puhutaan, sen suurempi ero työsuorituksessa on keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä (Honkaniemi ym. 2006, 23), mistä johtuen on tavallista pöhtia riskin ottamista työntekijän suhteen silloinkin, kun vapaita työntekijöitä on paljon. Kun työvoimaa on tarjolla, rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota koulutuksen ja osaamisen ohella lukuisiin muihinkin tekijöihin (Haapakorpi 2015, 227; Tienari & Meriläinen 2016, 9). Myös yleinen koulutustason nousu ja samantasoinen koulutuksen suorittaneiden kyvykkyyden vertailu ovat nostaneet rekrytointivaatimuksia (Tuominen 2013). Osittain osajapulasta johtuen työnhakijoilta vaaditaan potentiaalia ja taitoa hankkia vaadittu osaaminen. Esimerkiksi vastavalmistuneiden maisterien kyvyissä korostuvatkin uuden oppiminen, moniosaaminen ja joustavuus, eli varsinaisia asiasisältöjä on karssittu nopeamman työelämään siirtymisen toivossa (Jakonen 2015).

Rekrytointivaatimusten ja rekrytoinnin riskien pohtiminen on tärkeää, sillä muuten on mahdollista tehdä valintoja väärin perustein tai olla ajattele-matta rekrytoinnin seurauksia. Esimerkiksi silloin, kun halutaan paras mahdollinen työntekijä, on riski asettaa vaatimukset epärealistisen korkealle, jolloin ne aiheuttavat ongelmia, kun houkutellessa hakijoita ja viimeistään, kun valittu aloittaa työn. Valittu voi esimerkiksi olla liian kokenut tehtävään tai liian korkeilla vaatimuksilla on voitu karsia soveltuvimmat hakijat kokonaan pois hakijajoukosta. Samoin liian matalat vaatimukset ovat ongelmallisia. (Armstrong 2017, 248.) Julkisella sektorilla kelpoisuusvaatimukset antavat

pohjan rekrytoinneille, mutta silloinkaan henkilövalinnan käytäntöjä ei ole helppoa kontrolloida (Haapakorpi 2015, 227). Valinnoissa voi olla vääristymiä, niissä voidaan tehdä virheitä ja piileviä riskejä ei välttämättä tunnisteta. Väärinymmärrykset osastojen tai työnantajan ja konsultin välillä voivat myös vaikeuttaa rekrytointia (Nowicki & Rosse 2002).

Rekrytointiprosessi etenee tyypillisesti tiettyjen vaiheiden kautta. Vaah-tion (2007) mukaan rekrytointiprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen. Aluksi havaitaan ja määritellään rekrytointitarve, jonka perusteella muodostetaan rekrytoinnille kriteerit, jotka priorisoidaan. Seuraavaksi valitaan sisäisen tai ulkoisen rekrytoinnin väliltä tai valitaan molemmat ja julkaistaan työpaikkailmoitus. Vastaanotetut hakemukset arvioidaan ja soveltuvimmat hakijat haastatellaan, jonka jälkeen toteutetaan mahdolliset soveltuvuusarvioinnit ja työkokeet. Lopuksi tehdään rekrytointipäätös hakijoista saadun tiedon perusteella ja rekrytointikriteereihin verraten. Rekrytointipäätöksiä voivat tehdä yksilöt tai ryhmät ja ne voivat perustua yksinkertaisista prosesseista monivaiheisiin arviointeihin (Highhouse 1997; Kuncel 2018, 484). Todennäköisesti rekrytoinnissa menestyään silloin, kun tehtävänkuvas ja valintakriteerit ovat hyvin määritellyt ja muutaman henkilön ryhmä valitsee haastateltavat hakijat (Valvisto 2005, 39).

Tehtävänkuvauksen muodostamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä rekrytoinnin vaiheista, sillä sen perusteella laaditaan valintakriteerit. Valintakriteerit voivat olla ammatillisia valmiuksia, henkilökohtaisia valmiuksia ja/tai tiettyyn tehtävään liittyviä valmiuksia. Kriteerien perusteella hakijoita on mahdollista arvioida ja verrata toisiinsa valintapäätöksen muodostamiseksi. (Honkaniemi ym. 2006.) Mitä korkeammalle työn vaativuus nousee, sitä enemmän painotetaan pätevyyttä (Markkanen 2008). Mikäli valintakriteerit on asetettu liian korkealle eikä sopivia ehdokkaita löydy, valintakriteerijä voi joutua laskemaan tai vähentämään (Valvisto 2005, 39). Jos puolestaan mahdollisia ehdokkaita on monia, nimetyistä valintakriteereistä on valittava tärkeimmät, joita painottaa lopullisen valinnan yhteydessä (Honkaniemi ym. 2006, 148). Teoriassa rekrytointi vaikuttaa usein suoraviivaiselta hyödyn maksimoinnilta, mutta todellisuudessa kyse voi pikemminkin olla tappioiden minimoinnista, mistä johtuen huonoina merkkeinä pidetyt ominaisuudet

det saavat helposti rekrytoinnissa kohtuuttomat mittasuhteet ja vaikuttavat rekrytointipäätöksiin olennaisesti (Kuhn 2015).

Valintapäätöksen muodostamiseksi ehdokkaista tarvitaan riittävästi tietoa. Rekrytointipäätös nojautuu pitkälti työnhakijan työhistoriaan, koulutukseen ja erityistaitoihin, mutta myös referenssit, rekrytointiasiantuntijan mielipide ja henkilöarvioinnin tulos vaikuttavat merkittävästi päätökseen (Duunitori 2018). Henkilön valinnassa voidaan käyttää apuna muun muassa kirjallisia hakemuksia, itsearviointeja, puhelinhaastatteluja, simulaatioita ja muita testauksia (Viitala 2013, 115). Useimmiten rekrytointipäätös tehdään haastattelujen, työnäytteiden, referenssikyselyjen ja soveltuvuusarviointien pohjalta. Haastattelu on kuitenkin tyypillisin valinnan keino, sillä sen avulla on mahdollista päätellä jotain siitä, miten hakija tulisi suoriutumaan työssä ja sopimaan organisaatioon (Armstrong 2017, 258; Valvisto 2005, 43). Hakijan soveltuvuudesta saadaankin parhaiten tietoa konkretian avulla: mitä hakija on aiemmin tehnyt ja miten hän on tehtävissään toiminut (Keltikangas-Järvinen 2016, 150). Haastattelussa hakijasta pyritään saamaan esiin konkreettisia esimerkkejä aiemmista tehtävistä ja lisäksi haastattelussa katsotaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten olemusta, kommunikaatiokykyä, innokkuutta ja itsevarmuutta (Mason & Schroeder 2010). Työnhakijan motivaatio työtehtävää kohtaan, sopivuus yrityskulttuuriin ja aikaisempi työkokemus on listattu tärkeimmiksi rekrytointipäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi (Duunitori 2018). Usein päätökseen vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan ole täysin näkyvillä, vaan rivien väleissä, vaikutelmissa ja mielikuvissa (Markkanen 2008, 74). Mielikuvien ja miellelyhtymien vaikutusten onkin sanottu olevan työnhaussa ja rekrytoinnissa rajattomia (Tienari & Meriläinen 2016). Rekrytointipäätökset tehdään usein hyvin pienin eroin (Tuominen 2013), minkä vuoksi pienetkin asiat ovat merkittäviä.

Rekrytointiprosessin aikana on paljon riskipaikkoja, jotka kulminoituvat rekrytoinnin lopputulokseen, rekrytointipäätökseen. Rekrytointia on tutkittu muutoin paljon (ks. esim. Breaugh 2008; Ployhart 2006), mutta rekrytointipäätöksen muodostamista (Bolander & Sandberg 2013) ja rekrytoinnin riskejä, virheitä ja virheiden seurauksia ei ole juuri tutkittu (Sutherland & Wöcke 2011). Selvää kuitenkin on, että ne voivat tulla kalliiksi (Cook 2016) ja olla pitkävaikutteisia ja epäonnistuneen rekrytointipäätöksen seurauk-

set voivat kestää vuosia (Mason & Schroeder 2010). Henkilöstösuunnittelun keskeisinä haasteina ovat nykyään liiketoiminnan nopeasykliisyys ja yritysten toiminnan joustavuuden vaatimus. Muutokset ovat nopeita ja vaikeasti ennustettavia, jolloin henkilöstöön vaikuttavia toimenpiteitä suunnitellaan usein vasta, kun on jo kiire. Kiireellisyys lisää riskiä epäonnistua ja usein kasvattaa rekrytoinnin kustannuksia. (Nowicki & Rosse 2002; Viitala 2013, 74.) Rekrytointipäätöstä tehdessä hakijasta yritetään muodostaa kokonaisvaltainen kuva vähintään CV:n, hakemuksen ja haastattelun perusteella. Kokonaiskuvan saaminen voi kuitenkin olla haastavaa, sillä päätöksenteon kannalta tärkeää tietoa hakijoista voi puuttua tai se voi olla epäluotettavaa tai tulkinanvaraista (Kuhn 2015). Rekrytointikriteerien määrittely ja haastattelu ovat nähty erityisen riskialttiina (Nowicki & Rosse 2002). Haastattelijaa tekee myös tulkintoja ja muodostaa mielipiteitä. Rekrytointivirheet voivatkin johtua monesta eri syystä, esimerkiksi rekrytoinnin puutteellisista valmisteluista, kokemattomuudesta rekrytointiprosessin hoidossa, huonoista haastatteluteknikoista ja testeistä sekä lopullisen valitsijan ennakkokäsityksistä (Armstrong 2017, 265; Nowicki & Rosse 2002). Rekrytoinnin virheitä voidaan nähdä myös hakijassa, esimerkiksi asenteellisina tai henkilökohtaisina ongelmina, työhön tai organisaatioon sopimattomuutena ja tietojen vääristelynä rekrytointiprosessin aikana (Sutherland & Wöcke 2011).

Osa valintaprosessin riskeistä liittyy prosessiin itseensä, osa valittavaan henkilöön. Valviston (2005) mukaan henkilöön liittyviä riskejä ovat esimerkiksi ennestään tutun henkilön valinta, uuden henkilön houkuttelu kilpailijalta ja valintapäätöksen nojaaminen intuitioon. Tutun henkilön valintaa ei voi suoraan pitää hyvänä tai huonona päätöksenä, mutta valintapäätös voi muodostua liian nopeasti, jolloin muita ehdokkaita ei välttämättä harkita puolueettomasti ja ajatuksella. Joskus uuden työntekijän palkkaaminen kilpailijalta houkuttelee, mutta sitä voi kuitenkin pitää riskinä, sillä ei ole varmuutta siitä, suoriutuuko henkilö myös uuden organisaation palveluksessa ja erilaisessa ympäristössä yhtä hyvin. Rekrytointivalinnan perustamista rekrytoijan intuitioon on sekä puolustettu että kritisoitu. Tyypillisesti intuitioon luottamista perustellaan rekrytoinnissa sillä, että rekrytointiprosessissa hakijasta saadaan tietoa useammasta lähteestä ja eri aistikanavia käyttäen (Salli & Takatalo 2014). Joskus rekrytointipäätöksen yhteydessä kannattaa ottaa riski

ja valita se henkilö, johon intuitio johdattaa. (Valvisto 2005.) Toisaalta on esitetty, että erilaisia tietokoneohjelmia tulisi hyödyntää apuna enemmän, sillä niihin esimerkiksi tunteet ja kiire eivät vaikuta samalla tavalla kuin ihmisiin (Socialtalent 2017).

Huolimatta siitä, käytetäänkö työkaluja vai ei, valinnassa täytyisi olla tarkkana, että valituksi tulee tehtävästä parhaiten suoriutuva henkilö (Armstrong 2017, 263; Highhouse 1997). Valintapäätös tulisi tehdä muutenkin siten, että nojataan hyväksyttäviin ja asiallisiin perusteisiin, jotka voidaan helposti selvittää myös rekrytoinnin ulkopuoliselle. Tasa-arvolain, työsopimuslain ja yhdenvertaisuuslain määrittelemiä kieltoja syrjinnästä tulee noudattaa, eikä työnhakijoita saa asettaa eri asemaan ilman oikeutettua syytä. Toisaalta tehtävä voidaan jättää myös kokonaan täyttämättä, jos kenenkään työnhakijoista ei nähdä olevan sopiva tai pätevä. (Salli & Takatalo 2014.) Joskus rekrytoija saattaa jäädä odottamaan vielä parempaa hakijaa, vaikka hyvä vaihtoehto olisi olemassa. Toisinaan voi olla strategisesti perusteltua olla tavoittelematta ylivoimaisesti parhaimpia hakijoita, mutta silti pyrkiä palkkaamaan keskivertoa parempia hakijoita. (Kuncel 2018, 478.)

Rekrytointivirheiden seurauksia voidaan pyrkiä vähentämään esimerkiksi koeajalla, sillä suurin osa rekrytointivirheistä noteerataan ensimmäisen puolen vuoden kuluessa, mutta toisaalta vuodenkin jälkeen on mahdollista huomata virheellisiä rekrytointeja. Rekrytointivirheillä voidaan nähdä olevan kolmen tyyppisiä seurauksia. Tilanteissa, joissa rekrytoinnin virhe luetaan kerta toisensa jälkeen työnhakijan syyksi, suljetaan pois mahdollisuus, että virhe olisikin rekrytointiprosessissa tai rekrytoijassa. Tällöin todellinen syy ei välttämättä koskaan selviä eikä sitä voida välttää tulevaisuuden rekrytoinneissa, vaan se uusiutuu. Toiseksi virheestä aiheutuu suoria ja epäsuoria taloudellisia kustannuksia ja kolmas seuraus on se, että virheitä täytyy oikaista korjaavin toimenpitein. (Sutherland & Wöcke 2011.) Rekrytoinnin seuranta on tärkeää paitsi rekrytointiprosessin kehittämisen ja mahdollisten rekrytoinnin virheiden jäljittämisen kannalta, mutta myös työntekijän perehdyttämisen vuoksi (Armstrong 2017, 265). Mikäli virhe on kuitenkin tapahtunut, on esitetty, että ainoastaan intensiivisellä ja yksilöidyllä koulutuksella on mahdollista vaikuttaa menestyksekkäästi epäonnistuneen rekrytoinnin jälkeen työntekijän

pysymiseen organisaatiossa ja työntekijän suoriutumisen paranemiseen (Sutherland & Wöcke 2011).

Olemme kiinnostuneita onnistuneista rekrytointipäätöksistä ja tässä tutkimuksessa selvitetään tarkemmin rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä yleisemmin sekä riskitekijöihin keskittyen. Tutkimuksen tavoitteena on havaita erilaisia rekrytinnin riskejä ja kuvata niiden merkitystä onnistuneelle rekrytointipäätökselle seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia rekrytointien riskit ja vältetyt riskit ovat henkilöstöhallintotalan ammattilaisten ja alalle suuntaavien opiskelijoiden vastauksissa?
2. Millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä vastauksissa on?

Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksen aineisto (N = 45) kerättiin eläytymismenetelmällä talvella 2018. Vastaukset kerättiin henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin suuntautuvilta kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opiskelijoilta sekä henkilöstöhallintotalan ammattilaisilta, heidän koulutusalaan riippumatta. Ammattilaisten koulutusala ei pidetty aineistonkeruun kannalta merkittävänä, sillä henkilöstöhallintotehtäviin on mahdollista päätyä hyvin erilaisista lähtökohdista. Opiskelijoiden koulutusala pidettiin kuitenkin merkittävänä, sillä on tavallista, että kauppatieteiden ja kasvatustieteiden opiskelijat päätyvät kyseisiin tehtäviin (Tampereen yliopisto, Työelämäpalvelut 2018). Vastauksia kerättiin kolmessa osassa sekä henkilökohtaisesti (n = 19) että sähköisesti (n = 26).

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa vastauksia kerättiin tutkimuksen kohderyhmiin kuuluvilta vastaajilta sähköpostin välityksellä. Kehyskertomuksia testaamalla on mahdollista selvittää, vastaavatko vastaukset odotuksia ja vaativatko kehyskertomukset muutoksia (Eskola, Virtanen & Wallin 2018, 72). Ensimmäiset vastaukset osoittautuivat erittäin lupaaviksi, sillä ne kuvasivat moniulotteisesti, miten rekrytointipäätös syntyy, millaisia asioita otetaan yleensä huomioon ja miten hakijoita verrataan rekrytointikriteereihin. Lisäksi ne seurasivat kehyskertomuksia hyvin, joten muutoksia kehyskertomukseen ei tarvinnut tehdä. Nämä vastaajat saivat itse valita kehysker-

tomusten väliltä, sillä haluttiin tietää, onko jompikumpi kehyskertomuksista jollakin tavalla vetoavampi. Suurin osa vastaajista (n = 7/8) vastasikin riskin ottamista kuvaavaan kehyskertomukseen, jonka perusteella voidaan sanoa, että molemmissa kehyskertomuksissa lopputuleman ollen positiivinen, riski koetaan vetoavammaksi. Lisäksi on huomionarvoista, että tässä aineistonkeruun vaiheessa myös ainoa ”varmaa valintaa” painottavaan kehyskertomukseen vastannut totesi onnistuneen valinnan jälkeen, että jatkossa kuvatun kaltaisessa tilanteessa riski aiotaan kuitenkin ottaa. Molempien kehyskertomusversioiden yhtäaikaista näkemistä vaikutti varmasti vastaajien huomion kiinnittymiseen kehyskertomuksissa muuttuvaan elementtiin.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa vastauksia kerättiin e-lomakkeilla opiskelijoilta ja ammattilaisilta ja kolmannessa vaiheessa vastauksia kerättiin vielä kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opiskelijoille suunnatuilta aineopintotasoisilta kursseilta. Kurssien yhteydessä vastaukset kirjoitettiin pääsääntöisesti käsin A4-kokoiselle paperille, mutta vastaajille tarjottiin myös mahdollisuus vastata paperin sijaan e-lomakkeella. Vastaajien ei enää annettu valita mieluisampaa kehyskertomusta, vaan neljästä e-lomakkeesta tuli valita oikea sukunimen alkukirjaimen mukaisesti ja A4-kokoiset vastauspaperit oli järjestetty siten, että joka toisessa vastauspaperissa oli kehyskertomus A ja joka toisessa kehyskertomus B. Kehyskertomukset olivat seuraavat:

- A) Viisi vuotta sitten asiantuntijaorganisaatioonne kaivattiin vahvistusta. Otitte henkilön valinnassa riskin ja nyt voitte todeta riskin kannattaneen. Eläydy tilanteeseen ja kirjoita pieni tarina siitä, millainen riski oli ja miksi se kannatti ottaa.
- B) Viisi vuotta sitten asiantuntijaorganisaatioonne kaivattiin vahvistusta. Pelasitte henkilön valinnassa varman päälle ja nyt voitte todeta päätöksen kannattaneen. Eläydy tilanteeseen ja kirjoita pieni tarina siitä, millä tavalla pelasitte varman päälle ja miksi niin kannatti toimia.

Kehyskertomuksia muodostettaessa keskityttiin luomaan tarinankerrontaan houkutteleva kaari. Ensimmäinen virke on kummassakin kehyskertomuksessa samanlainen, sillä sen tarkoitus oli orientoida vastaaja aiheeseen ja tarjota mahdollisuus erilaisiin kertomuksiin. Asiantuntijaorganisaation toimialaa tai ”vahvistus” -sanana merkitystä ei siten määritelty, jotta vastaajille jäi enemmän vapautta kuvata haluamaansa tapahtumakulkua ja mahdollisuus

kuvata ilmiötä myös yleisemmällä tasolla. Toinen virke kehyskertomuksissa sisältää muuttuvan elementin (variantin), eli kehyskertomuksessa A on otettu riski ja kehyskertomuksessa B on pelattu varman päälle henkilön valinnassa.

Eläytymismenetelmän avulla kerättyä aineistoa analysoidaan yleensä tarkastelemalla kehyskertomuksen variantin vaikutusta (Eskola ym. 2017, 269). Tähän tutkimukseen eläytymismenetelmä sopi erityisen hyvin, sillä jaotteluja onnistuneen ja epäonnistuneen tai riskipitoisen ja varmana pidetyn valinnan välillä on rekrytointitutkimuksessa käytetty aiemminkin (ks. esim. Highhouse 1997; Kuhn 2015). Molemmista kehyskertomuksissa valinta osoittautui lopulta kannattavaksi. Tällä positiivisella lopputulemalla haluttiin välttää ”kaikki meni pieleen” -tyyppiset vastaukset ja ohjata vastaajia keskittymään lopputuloksen sijaan asioihin, jotka kuvatussa tilanteessa vaikuttavat rekrytointipäätökseen. Työsuoriutumista pidetään sekä yleisesti parhaana että yhtenä eniten käytettynä mittarina organisaatiossa rekrytoinnin onnistumiselle (Duunitori 2018), minkä vuoksi kehyskertomuksessa haluttiin tuoda esiin rekrytoinnin onnistuminen ja sen yhdistäminen valittuun henkilöön. Viimeisessä virkkeessä vastaajia kannustettiin eläytymään tilanteeseen ja hieman perustelevaan tehtyä valintaa. Yleensä tehtyjä rekrytointipäätöksiä on mahdollista arvioida vasta myöhemmin, kun rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä. Eläytymismenetelmä mahdollisti tällaisen tilanteen simuloimisen ja siten vastaajan oli luontevaa kuvata vastauksessaan, miten annetussa tilanteessa päädyttiin onnistuneeseen lopputulokseen.

Kokonaisuudessaan tutkimusaineisto (N = 45) koostuu 24 vastauksesta kehyskertomukseen A ja 21 vastauksesta kehyskertomukseen B. Kolmessa osassa ja erilaisin tavoin kerättyyn aineistoon lisättiin aluksi tunnisteet kehyskertomuksittain juoksevin numeroin ja sitten aineisto litteroitiin sanatakkasti yhdeksi tiedostoksi, jolloin aineiston pituudeksi tuli 15 sivua (fontilla Calibri, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1). Aineiston koko on noin 6330 sanaa ja vastausten keskipituus 140 sanaa. Vastausten pituus vaihteli kuitenkin huomattavasti noin kuuden rivin vastauksista yli sivun mittaisiin vastauksiin molemmissa kehyskertomusvariaatioiden vastauksissa. Saadut vastaukset ovatkin eläytymismenetelmällä kerätyiksi vastauksiksi poikkeuksellisen pitkiä, asiallisia ja monipuolisia ja vastaajat kuvaavat laajasti rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Kehystarinan A pohjalta kirjoitettujen vastausten

keskipituus on noin 150 sanaa ja B-tarinan pohjalta kirjoitettujen vastausten keskipituus noin 130 sanaa, joten annettu kehyskertomus ei juurikaan vaikuttanut vastausten pituuteen. Tutkimusaineisto analysoitiin eläytymismenetelmäaineistolle tyypillisesti kahteen kertaan (Eskola ym. 2018, 64), ensin ilman variaation huomioimista ja sitten variaatio huomioiden. Ensimmäisellä analyysikerralla aineistosta nostettiin rekrytointipäätösten riskitekijöitä ja päätösten seurauksia huolellisen läpiluvun avulla. Löydökset koottiin taulukoon rekrytointin vaiheiden mukaisesti kategorioiden ja niitä tarkasteltiin sekä määrällisesti että laadullisesti. Toisella analyysikerralla aineistossa keskityttiin tarkemmin valittuun henkilöön liittyviin tekijöihin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Kuten ensimmäisellä kerralla, myös tässä vaiheessa tulokset koottiin taulukkuun. Molemmat taulukot esitellään tulososiossa.

Eläytymismenetelmä valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä eläytymismenetelmällä kerätyn aineiston voidaan nähdä kuvastavan sitä, miten vastaajat käsittävät tutkittavan ilmiön (Eskola ym. 2017, 268). Eläytymisen oletettiin tuovan esille rekrytointipäätökseen kytkeytyviä tekijöitä myös muiden valintakriteerien, kuin esimerkiksi tutkinnon ja työkokemuksen suhteen, ja houkuttelevan vastaajia kertomaan päätöksestä todemmukaisemmin kuin esimerkiksi haastattelutilanteessa. Epäselvää on, kuinka paljon vastaajat pohtivat vastauksia kirjoittaessaan niiden sosiaalista hyväksyttävyyttä, sillä vastauksissa olisi ollut mahdollista tuoda esille myös sellaisia asioita, joita ei todellisuudessa saa käyttää valinnan perusteina. Eläytymismenetelmän avulla vastaajat voivat kuvata sekä ajattelutapaansa että käsityksiään tutkittavasta ilmiöstä (Eskola ym. 2018, 75), mutta tässä tutkimuksessa vastaajat eivät kuitenkaan nostaneet esiin arkaluonteisia seikkoja, kuten sukupuoli, sairautta, terveyttä, tai ylipäänsä sellaisia asioita, joista rekrytointitilanteissa ei saa edes ottaa selvää. Naisen palkkaamista pidetään kuitenkin edelleen riskinä pitkän aikaa tämän työurasta (Demos Helsinki & Demos Effect 2017), vaikka tässä tutkimuksessa sitä ei ääneen ilmaistu. Tässä tutkimuksessa ei myöskään nostettu esiin kielitaitoon liittyviä asioita, esimerkiksi puutteellista suomen kielen taitoa. Saatujen tulosten voidaankin ajatella kuvaavan sellaisia neutraaleja rekrytointiperusteita, joihin rekrytointipäätöstä on mahdollista nojata. Toki on huomioitava, että aineistossa vastaajat kuvaavat hyvin laajasti punnintaa hakijoiden välillä, mikä liittyy olennaisesti rekry-

tointipäätöksiin (Bolander & Sandberg 2013), ja siitä syystä tärkeintä otettua tai vältettyä riskiä ei ollut helppoa määritellä. Lisäksi vastaajien näkökulmien voidaan nähdä liittyneen valittuun otettuun tai vältettyyn riskiin. Opiskelijat saattoivat heijastaa omia kokemuksiaan työnhausta vastauksiinsa ja ammattilaiset saattoivat ajatella vastatessaan erityisesti edustamaansa organisaatiota.

Tulokset

Vastaajat kuvasivat erilaisia riskejä, joita liitettiin sekä varmoiksi että riskivallinnoiksi koettuihin rekrytointipäätöksiin. Tässä artikkelissa käytetään riskin ohella ilmaisua vältetty riski, jolla kuvataan käänteisesti rekrytoinnin ensisijaista epävarmuustekijää. Kun on esimerkiksi valittu työkokemukseltaan vahvin henkilö, voidaan sanoa, että vältetty riski on vähäinen työkokemus. Näin tehden on mahdollista vertailla kummankin kehyskertomusvariaation vastausten osoittamia riskejä toisiinsa. Riski-vastauksissa kuvattiin melko suoraan merkittävintä riskiä, josta huolimatta tai josta johtuen henkilö valittiin. Varmojen valintojen vastauksissa riskejä haluttiin välttää, joten vältettyjä riskejä kuvattiin usein epäsuoremmin. Jatkossa vältetyllä riskillä viitataankin varmaan valintaan, riskillä riskipitoiseen valintaan.

Organisaation yleinen tilanne on keskeinen sekä rekrytointitarpeen määrittelyn että varsinaisen rekrytointipäätöksen kannalta. Kaikissa vastauksissa kuvattiin joko suoraan ilmaisten tai epäsuorasti vihjaillen organisaation tilannetta sen suhteen, kaivataanko vahvistusta tiettyyn tehtävään vai organisaatioon yleensä. Vaahtio (2005, 32) nimittää tehtävään rekrytointia aukon paikkaukseksi ja organisaatioon rekrytointia resurssien hankinnaksi. Nämä kaksi rekrytointiprosessin päätyyppiä näyttäytyivät samassa suhteessa kummankin kehyskertomusvariaation vastauksissa, mikä viittaa siihen, että riskin ottaminen tai varman päälle pelaaminen ei suoraan johdu kummatakaan rekrytointiprosessin päätyypistä. Vastaajat kuvasivat kuitenkin huomattavasti useammin tehtävään kuin organisaatioon rekrytointia, mikä on kieltämättä tavanomaisempi tapa rekrytoida (Vaahtio 2005, 36).

Vastauksissa kuvattiin yleisesti vertailuasettelmaa muutaman loppusuoralle edenneen yhtä kiinnostavan hakijan kesken. Näissä kuvauksissa vastaajat punnitsivat hakijoiden erilaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita, mikä

on tyypillistä rekrytointiprosesseille (Highhouse 1997). He myös pohtivat pääasiallista riskiä ja sitä vaimentavia ja vahvistavia seikkoja. Ensimmäisellä analyysikerralla keskityttiin vastausten tyypillisiin kulkuihin: organisaation tilanteeseen, rekrytoinnin riskiin ja saatuihin seurauksiin. Taulukkoon 1 on koostettu aineiston analyysin pohjalta muodostetut riskit ja vältetyt riskit mainintoineen.

Taulukko 1. Riskit ja vältetyt riskit rekrytointipäätöksissä.

	Riski (n = 24)	Vältetty riski (n = 21)
Henkilöllä ei työkokemusta	10	5
Henkilöllä ei koulutusta	1	1
Henkilöllä ei koulutusta eikä työkokemusta	3	1
Henkilö poikkeaa totutusta	6	5
Henkilön valinta työtiin mukaan	2	1
Noudattaa intuitiota henkilön suhteen	2	0
Tuntemattoman henkilön valinta	0	2
Huono prosessi	0	6

Työkokemuksen ja koulutuksen vastaamattomuus valintakriteereihin koettiin suurimmaksi yksittäiseksi riskiksi. Koulutukseen ja työkokemukseen liittyvät perusteet ovatkin rekrytointipäätöksissä usein painavimpia. Vastauksissa **työkokemuksen puute** nähtiin yleisimpänä epävarmuustekijänä henkilön valinnassa (n = 15/45). Kun valittua henkilöä tarkasteltiin tarkemmin ottamatta huomioon pääasialliseksi nimettyä riskiä tai vältettyä riskiä, huomattiin, että riskivalinnalla ei ollut paljon työkokemusta tai ollenkaan alan työkokemusta. Vastaavasti varmallalla valinnalla oli alan työkokemusta ainakin vähän tai jopa kokemusta ihan vastaavista työtehtävistä. Vastauksissa vähäiseen kokemukseen ei kuitenkaan takerruttu: *ajattelimme, että työntekijän kokemusta voidaan kerryttää meillä, sillä haussa oli pitkäaikainen työntekijä (A06)* ja valintapäätöstä nojattiin myös muihin tekijöihin: *saimme muutamia hyviä hakemuksia, joiden joukosta parhaimmaksi henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan valikoituneella henkilöllä ei ollut suoraan kokemusta vastaavasta työtehtävästä eikä varsinkaan samalta toimialalta (A15)*.

Koulutuksen puuttuminen mainittiin muutaman kerran pääasialliseksi riskiksi. Asiantuntijaorganisaatiolla viitataan yleisesti organisaatioon, jossa työskenteleviltä edellytetään soveltuvaa tai akateemista koulutusta (Toiminen 2017), mikä selittää vastauksissa valittujen korkeaa tai muuten soveltuvaa koulutustasoa tai -alaa. Kun valittua henkilöä tarkasteltiin tarkemmin ottamatta huomioon pääasialliseksi nimettyä riskiä, huomattiin, että riskivalinnalla ei yleensä ollut alan koulutusta tai tutkintoa tai opinnot olivat kesken. Riskivalinta oli myös varmaa valintaa useammin vastavalmistunut. Varamalla valinnalla oli puolestaan yleensä alan koulutus tai soveltuva tutkinto. Soveltuva tutkinto nähtiin muutenkin etuna: *soveltuvan tutkinnon puolesta työntekijällä on käsitys alasta ja sen termeistä, mikä on helpottanut tehtävissä menestymistä aiemman työkokemuksen puuttumisesta huolimatta* (A21). Muutaman kerran vastauksissa pääasialliseksi riskiksi mainittiin molempien, koulutuksen ja työkokemuksen, puuttuminen.

Työkokemuksen ja koulutuksen puutteiden lisäksi merkittävänä riskinä vastauksissa pidettiin **totutusta poikkeavaa henkilöä** (n = 11/45). Totutusta poikkeava henkilö määriteltiin yhtä lailla riskivalintaan ja varmaan valintaan liittyvissä vastauksissa henkilöksi, joka poikkeaa jollakin tavalla aiemmin organisaatioon palkatuista tai tehtävässä olleista henkilöistä. Varman valinnan vastauksissa valitun henkilön tuli olla kaikin puolin sellainen, johon oli jo totuttu ja totutusta poikkeavien henkilöiden rekrytointia vältettiin. Riskivalinnan vastauksissa riski kohdistui erilaiseen taustaan, kuten aiempiin koulutuksiin ja erilaisiin persoonallisuuden piirteisiin, kuten introversioon tai ekstroversioon. Erilaiset persoonallisuudet työelämässä ovatkin viime vuosina herättäneet keskustelua (ks. esim. Keltikangas-Järvinen 2016; Törnroos, Jokela & Hakulinen 2019), mikä selittää niiden esiintyvyyttä saaduissa vastauksissa. Riskivalinnan vastauksissa erilaisten ihmisten palkkaaminen osoittautui myös organisaatiotasolla hyödylliseksi: *mahdollisimman erilaisilta yksilöiltä oppii kaikista eniten ja se luotaa pohtimaan uusia tapoja toimia ja jopa kyseenalaistamaan omia tottumuksia* (A24), kun varman valinnan vastauksissa pikemminkin riskin välttämällä varmistettiin organisaation toimivuuden säilyminen: *tällaisesta tyypistä ei siis ole harmia kovinkaan todennäköisesti* (B08). Rekrytointipäätöksen onnistumista arvioidaankin usein sen perusteella, aiheutuuko työntekijästä ongelmia vai ei (Kuhn 2015), joten

sitä pyritään ennustamaan. Osassa vastauksissa haluttiin siis välttää totutusta poikkeavan henkilön valintaa, mutta kontrastina muutamassa vastauksessa juuri totutusta poikkeava henkilö valittiin tietyn työtiimin osaksi ja työtiimiä täydentäväksi jäseneksi erilaisuudestaan huolimatta. Vastauksissa korostettiin yleisemmin valitun persoonan sopivuutta, tiimiin ja työyhteisöön sopeutumista sekä työntekijän toimintatapojen yhteensopivuutta organisaatiossa käytettyjen toimintatapojen kanssa. Päätöksenteossa tärkeämpää on huomioida työnhakijan ja työn yhteensopivuus, mutta myös työnhakijan ja organisaation yhteensopivuus kannattaa ottaa huomioon (Armstrong 2017, 263). Myös rekrytoinnin ammattilaiset pitivät hakijan sopivuutta yrityskulttuuriin hyvin tärkeänä rekrytointipäätökseen vaikuttavana tekijänä (Duunitori 2018).

Tuntemattoman henkilön valintaa pidettiin vastauksissa riskinä, joka haluttiin välttää. Ennestään tutun tai suositellun henkilön valinta on yleensä nopea ja helppo päätös, mutta ei välttämättä paras (Vaahio 2005, 34). Sisäisiä rekrytointeja pidetään myös usein varmempina valintoina kuin ulkoisia rekrytointeja (Kuhn 2015). Varmojen valintojen vastauksissa tuttuus liitettiin toisaalta organisaatiossa jo työskentelevien kontakteihin ja toisaalta sellaisiin henkilöihin, jotka ovat jo aiemmin toimineet organisaatiossa, eli työntekijällä oli jo kytkös organisaatioon. Kontakti, työsuhde tai muu myönteinen kohtaaminen parantaa työnhakijan mahdollisuuksia tulla valituksi (Tuominen 2012). Vastauksissa tehtävään otettu valittiin varmemmin organisaation sisältä, jolla haluttiin taata rekrytoinnin onnistuminen ja lisäksi lähettää henkilöstölle tietty viesti: *pelasimme varman päälle valitsemalla henkilön, joka oli tehnyt kyseistä tehtävää sijaisena jonkin aikaa ja hän oli jo osoittanut esimerkillisen kyvyn suoriutua tehtävästä. - - Tässä tilanteessa kannatti toimia varman päälle, koska vaihtamalla ei varmastikaan olisi löydetty parempaa henkilöä tehtävään tai yrityksen arvoihin. Tämä myös lähetti organisaatiolle oikeanlaisen viestin, että haluamme kehittää meidän sisäisiä kandidaatteja ja uskomme heidän taitoihin ja kykyihin* (B10). Joskus organisaation ulkopuolisiin hakijoihin voi olla helpompaa yhdistää kuvitelmia poikkeuksellisesta työsuoriutumisesta kuin organisaation sisäisiin hakijoihin (Kuhn 2015).

Rekrytointipäätökset tehdään monin erilaisin kriteerein, mutta niiden lisäksi on usein myös jotakin sellaista, jota ei tunnisteta tai osata ilmaista

rekrytointipäätöksen perusteiksi. **Intuition käyttäminen** valinnoissa oli yksi vastauksissa ilmennyt riski. Rekrytoijan tuntemukset ovat tärkeitä, mutta niiden ilmaiseminen objektiivisesti on vaikeaa (Kinnunen & Parviainen 2016). Vastauksissa kuvattiin hakijan olleen jollakin tapaa vaikuttava, vakuuttava tai yksinkertaisesti sellainen, josta jäi ”hyvä fiilis”. Vastajaat kuvasivatkin intuition käyttöönsä osana päätöksentekoa. Vaikeasti määriteltävät seikat liitettiin nimenomaan riskipitoisiin valintoihin: *loogisin valinta olisi varmasti ollut tämä kokeneempi ja koulutetumpi henkilö, mutta päädyimme intuition johdattamana valitsemaan kuitenkin kokemattomamman hakijan* (A12). Joskus rekrytointipäätöksen yhteydessä kannattaa ottaa riski ja valita esimerkiksi se henkilö, johon intuition johdattaa (Valvisto 2005, 45). Valintapäätöksen tekijän tulee myös uskaltaa olla valitsematta henkilöä, jos on osoittaa kunnollisia perusteluja epäilyjen tueksi (Honkaniemi ym. 2006, 148). Intuition hyödyntäminen yhdessä tosiasioiden kanssa voisikin olla toimiva tapa tehdä valintoja (Highhouse 1997).

Huono rekrytointiprosessi näyttäytyi keskeisenä vältettävänä riskinä. Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa kehyskertomuksia testattiin vastaajilla ja nämä testivastaukset hyväksyttiin osaksi lopullista aineistoa. Kehyskertomuksia testattaessa lähes jokainen kirjoitti riskinotosta, mutta testivastausten sisältö ei osoittanut merkkejä siitä, että varman päälle ottamisesta ja riskin välttämistä olisi ollut vaikeampaa kirjoittaa. Aineisto kuitenkin osoitti, että kun riski oli helppo osoittaa suoraan valittuun henkilöön, riski, joka haluttiin välttää, oli useissa tapauksissa helpompi osoittaa huonoon prosessiin kuin henkilöön itseensä. Näissä vastauksissa vastaajat keskittyivät teknisiin asioihin ja kuvasivat seikkaperäisesti vaihe vaiheelta rekrytointiprosessia sekä sitä, miten onnistunutta lopputulosta pyrittiin varmistamaan. Hyvän prosessin onkin nähty johtavan onnistuneeseen lopputulokseen (Nowicki & Rosse 2002). Vastauksissa, joissa riski otettiin, ei kertaakaan kuvattu prosessia niin tarkasti, että se olisi voitu tulkita varsinaiseksi riskiksi. Varmojen valintojen vastauksissa kuvattiin huomattavan usein ($n = 6/21$) prosessia ja nimenomaan hyvää prosessia niin tarkasti, jopa valittu henkilö täysin sivuuttaen, että oli mahdollista tulkita huono prosessi riskiksi, joka haluttiin välttää. Varmojen valintojen vastauksissa korostuivat rekrytointin kiire ja uuden työntekijän kyky päästä nopeasti kiinni tiettyyn projektiin tai asian-

tuntijatehtävään: usein kiireen keskellä meidänkin huipputiimimme sortuu ”äkkiä tänne nyt joku” -ajatteluun ja prosessi suhaistaan päälle samaa vanhaa kaavaa toteuttaen (B13); valinta ei voinut mennä harhaan – kerrasta tuli onnistua (B18). Vastauksissa kuvattiin myös toisin tekemistä. *Aiemmin oli ehkä tehty toisin, mutta nyt rekrytointiprosessille varattiin myös riittävästi aikaa ja se tehtiin useassa vaiheessa* (B11), jolloin lopputuloskin oli hyvä: *rekrytointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen käytetty aika osoittautui arvokkaaksi, sillä tehtävään valittu henkilö oli odotettuakin parempi* (B21). Rekrytointiprosessien kehittämisen kuvaaminen oli vastauksissa yllättävän tavallista.

Toisella analyysikerralla tarkasteltiin vastausten päähenkilöitä, joiden perusteella voitiin konstruoida kaksi tyypillistä valintaa, **riskivalinta** ja **varma valinta**. Taulukkoon 2 on koostettu tyypillisten valintojen ominaisuudet valintojen mukaisesti jaoteltuina.

Taulukko 2. Tyypilliset valinnat.

	Riskivalinta	Varma valinta
Ikä	nuori	30–45-vuotias
Tutkinto	ei ole, kesken tai vastavalmistunut	alalta tai soveltuva
Työkokemus	ei alalta tai vähän	alalta tai paljon
Suosituks	ei	kyllä
Arvot	ei mainittuja	organisaatioon sopivat
Myönteinen asenne	kyllä	kyllä
Kunnianhimo	kyllä	ei
Ajatukset	raikkaita ja uudistavia	ei mainittuja

Kun tarkastellaan tarkemmin valittua henkilöä, vastauksissa esiintyy samoja hakijaan liitettyjä ominaisuuksia. Vastauksissa esitetyt ominaisuudet vaihtelevat kuitenkin riskiksi tai varmaksi koetun valinnan mukaisesti. **Iän, tutkinnon ja työkokemuksen** suhteen vastaukset ovat täysin vastakkaisia, esimerkiksi riskivalinnalla ei ole alan työkokemusta tai sitä on vähän, kun varmalla valinnalla on työkokemusta enemmän tai monipuolisemmin. Toisin kuin koulutusta ja työkokemusta, ikää ei mainittu vastauksissa yhtä usein. Riskivalinnan vastauksissa, joissa kirjoitettiin iästä, hakijan mainittiin olevan nuori, alle 30-vuotias. Muutamissa vastauksissa kannustettiin myös mui-

ta rekrytoijia valitsemaan nuoria: *kokemattoman työntekijän palkkaaminen nähdään monesti riskinä, mutta se voi olla myös mahtava mahdollisuus!* (A21). Yksittäisissä varman valinnan vastauksissa hakijan kuvattiin olevan ”ei liian vanha”, yleensä iän sanottiin sijoittuvan kolmenkymmenen ja viidenkymmenen väliin.

Vastaukset ovat puolestaan täysin yhteneväisiä sekä riskipitoisten että varmojen valintojen vastauksissa myönteiseksi, oikeaksi ja hyväksi kuvailun **asenteen** sekä korkean **motivaation** suhteen. Myönteinen suhtautuminen työhön ja organisaatioon on aina toivottavaa (Sekiguchi & Huber 2011) ja rekrytoinnin ammattilaiset kokivat motivaation haettavaa työtehtävää kohtaan kaikista tärkeimmäksi rekrytointipäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi (Duunitori 2018). Motivaation kuvataan vastauksissa olevan korkea sekä itse työn tekemiseen, mutta myös itsen ja työn kehittämiseen. Monissa vastauksissa asenne ja motivaatio sidottiin yhteen: *riski kuitenkin kannatti, sillä aiemman kokemuksen puutteen työntekijä korvasi asenteellaan ja motivaatiollaan oppia* (A05). Yhdistelmän koettiin myös vaikuttavan suotuisaan lopputulokseen: *saimmekin meille juuri osaamiseltaan, asenteeltaan ja motivaatioltaan juuri sopivan tyyppin, joka sopii persoonaltaankin loistavasti organisaatiomme kulttuuriin* (B13). On tärkeää huomata, kuinka hyvin henkilön on mahdollista soveltaa jo hankittua osaamista ja millä tavalla henkilö on valmis kehittymään uudessa tehtävässä. Motivaatiolla ja asenteella on näille suuri merkitys. (Markkanen 2008.)

Eroavaisuuksia tyypillisten valintojen välillä piirtyi **suosituksissa, arvoissa, kunnianhimosissa ja ajatuksissa**. Hakijan suoraan tai epäsuorasti ilmaiset arvot, asenteet ja ajatukset täydentävät rekrytoijan muodostamaa kokonaiskuvaa hakijasta (Markkanen 2008, 80), joten niitä voidaan pitää tärkeinä valintapäätökseen vaikuttavina tekijöinä. Suositukset liitettiin nimenomaan varmoihin valintoihin, kun vastauksissa riskivalinnoilla ei ollut mainittuja suosituksia. Varmana valintana pidetty henkilö on osoittautunut jo edellisessä työpaikassaan onnistuneeksi valinnaksi suosittelujen perusteella: *molemmat suosittelijat antoivat hakijasta positiivisen kuvan, joka oli hyvin linjassa sen kanssa, minkä kuvan hän oli itsestään antanut haastatteluisia ja hakemuksessaan* (B11). Suosittelijoilla ja ensivaikutelmilla on edelleen paljon merkitystä (Mason & Schroeder 2010). Arvot korostuivat varmojen valinto-

jen kohdalla vastauksissa nimenomaan siten, että ne koettiin organisaation arvoihin sopiviksi, kun riskivalinnan kohdalla henkilön arvoja ja niiden sopivuutta organisaation arvoihin ei kuvattu lainkaan vastauksissa. Kunnianhimesta puhuttaessa tilanne oli päinvastainen. Varmojen valintojen yhteydessä kunnianhimo mainittiin muutaman kerran, riskivalintojen kohdalla selkeästi useammin. Pääasiallisesti riskillä palkattu henkilö korvasi kunnianhimoisuudellaan puuttuvaa työkokemustaan: *koska työntekijä tiedosti alussa kokemuksen puutteensa, on hänellä ollut ”näyttämisen halua” ja halu ”lunastaa paikkansa yrityksessä” ja sen vuoksi työntekijä on ollut motivoitunut ja yritteliäs saamaan aikaan hyviä tuloksia ja onnistumisia työssä* (A05). Samaa voidaan sanoa ajatuksista, ideoista ja näkökulmista. Tuoreiden ajatusten, yllättävien ideoiden ja mielenkiintoisten näkökulmien kerrottiin kompensoivan kokemusta riskivalintojen yhteydessä: *tältä työntekijältä löytyi nuoresta iästään ja vähäisestä kokemuksestaan huolimatta runsaasti tietoa ja loistavia ideoita* (A06). Tyypillistä riskivalintaa kuvattiinkin vastauksissa nuoreksi ja idearikkaaksi, mikä on tyypillinen yhdistelmä myös puhuttaessa mielikuvista. Nuoriin ja nuorekkuuteen yhdistetään yleisesti myönteisiä mielikuvia, joissa nuorilla ajatellaan olevan uusia ideoita (Tienari & Meriläinen 2016, 22). Toisaalta jokaiselta valitulta henkilöltä edellytetään ideoita ja kehittämisajatuksia usein jo siitä syystä, että hän tulee organisaation ulkopuolelta (Vaahtio 2005, 12). Henkilöstölähtöisen innovoinnin merkityksen nähdäänkin edelleen kasvavan (Høyrup 2010).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, **millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä vastauksissa on**. Seurausten tarkastelu on olennaista myös annettujen kehyskertomusten vuoksi, sillä kehyskertomuksissa työnhakijan valinta kannatti. Onnistuneen rekrytointipäätöksen seurauksia kuvattiin vastauksissa moninaisesti ja todentuntuisesti, vain muutamassa vastauksessa seurauksista ei puhuttu. Pääosin rekrytoinnin seuraukset koettiin positiivisiksi, mikä johtuu kehyskertomuksista, mutta seurausten määrän suhteen oli kehyskertomuksittain eroa. Varman valinnan kohdalla kuvattiin huomattavasti vähemmän ja hieman maltillisempia valinnan seurauksia yksilön ja työyhteisön tulevaisuuden suhteen kuin riskivalinnasta kirjoitetuissa vastauksissa. Sisällöllisesti vastaukset eivät kuitenkaan eronneet toisistaan, vaan molempien kehyskertomusvariaatioiden yhteydessä raportoi-

tiin erilaisia, mutta myönteisiä valinnasta seuranneita muutoksia. Molempien kehyskertomusvariaatioiden yhteydessä vastaajat kuvasivat myös yleisesti epävarmuutta ja tarkemmin erilaisia huolia, joita hakijoihin tai rekrytointitilanteeseen liittyi, mutta huolet väistyivät rekrytointiprosessin edetessä tai osoittautuivat viimeistään sen jälkeen aiheettomiksi.

Muutamissa vastauksissa tuotiin kuitenkin ilmi, että onnistuneenkin rekrytoinnin jälkeen voitiin vielä kokea, että rekrytoinnissa ei onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Siitä huolimatta, että rekrytointipäätökset osoittautuivat myöhemmin onnistuneiksi ja monet kertoivat palkanneensa juuri sellaisen henkilön, jollaista olivat hakeneet, ilmeni vastauksissa myös hieman jossittelua, jopa katumusta ja häpeää. Kuhn (2015) on saanut vastaavia tuloksia, mutta lisää, että rekrytoinnissa huonon vaihtoehdon valinta kaduttaa usein vielä enemmän kuin hyvän vaihtoehdon hylkääminen. Riskivalintoja tehneet kiittelivät itseään hyvästä ja rohkeasta ratkaisusta, varmoja valintoja tehneet olivat ratkaisuihinsa tyytyväisiä, mutta silti havaittavissa oli harmistumista varman päälle pelaamisesta: *meidän työryhmässämme ei ole kovin innovatiivista porukkaa, ja siksi olemmekin nyt vähän katuneet sitä työntekijävalintaa* (B01). Jälkikäteen ajatellen lopputulos ei ollut paras mahdollinen tai tulos olisi voinut olla vieläkin parempi. *Yleinen ajatus on, että koko ajan pitäisi jotenkin uudistua* (B01).

Pääsääntöisesti työyhteisön ja sen toiminnan koettiin kuitenkin kehittyneen uuden työntekijän myötä. Myös uuden työntekijän koettiin kehittyneen huomattavasti organisaatiossa viiden vuoden aikana. Sekä riskivalinnan että varman valinnan vastauksissa odotukset hakijan suhteen ylittyivät. Onnistunut valinta tuokin usein mukanaan positiivista kehitysvoimaa (Viitala 2013, 98). Riskivalinnan vastauksissa valitun koettiin tuovan mukanaan uudistuksia organisaatioon, muiden työntekijöiden innostusta, uusia ideoita ja erilaista osaamista. Toimintaa on kehitetty monella tavalla rekrytoinnin ansiosta. *Työyhteisömme on saanut uusia näkökulmia ja tuntuu, että me vanhatkin työntekijät olemme nuorentuneet vuosilla, kun olemme saaneet uutta pontta työskentelyyn* (A02). Varman valinnan vastauksissa löydettiin organisaatioon juuri sopiva työntekijä, loistava vahvistus, tiimiin. Valitusta ei ole ollut ongelmia ja projekti onnistui: *valintamme kannatti, sillä hän on selviytynyt työtehtävistään hyvin, edustanut yritystämme taitavasti ja kestänyt työn paineet* (B09).

Kuten aiemmin esitettiin, valintapäätöstä tehdessä tulee ottaa huomioon hyvin erilaisia tekijöitä. Vaikka eri tekijät korostuivat eri hakijoiden kohdalla, oli ilo huomata, että hakijoiden tiedot, taidot, kyvyt, osaaminen ja ominaisuudet osoittautuivat hyvin samantasoisiksi molempien variaatioiden vastauksissa. Vastauksissa (n = 16/45) hakijoita kuvattiin varsin osaaviksi. Molemmilla tyypillisimmillä hakijoilla kerrottiin olevan runsaasti tietoa ja taitoa, kykyä yhdistää eri lähteistä kerrytettyä osaamista ja ennen kaikkea kykyä kerryttää uutta osaamista. Lisäksi vastauksissa (n = 32/45) luonnehdittiin runsaasti ja vivahteikkaasti valittujen henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten itseohjautuvuutta ja sosiaalista taitavuutta. Hakijan ulkoista olemusta vastaajat kuvasivat sen sijaan varovaisesti: hakijan kuvattiin olleen olemukseltaan siisti, hillitty ja hymyileväinen. Hakijan olemista vastaajat kuvasivat vähän monipuolisemmin ja monisanaisemmin. Nykyisin nähdään, että työntekijät rakentavat edustamansa organisaation kuvaa omalla esiintymisellään, mikä voi vaikuttaa siihen, että halutaan palkata energisiä, rentoja, miellyttäviä ja supliikkeja loistavasti itsensä brändänneitä hyviä tyyppejä (Tienari & Meriläinen 2016, 29).

Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, millaisia riskejä ja vältettyjä riskejä rekrytointeihin liitettiin henkilöstöhallintoalan ammattilaisten ja alalle suuntaavien opiskelijoiden vastauksissa. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä on. Lopullisen valintapäätöksen tekeminen on usein haastavaa, sillä hakijoista halutaan valita kaikkein soveltuvin. Tyypillisesti rekrytointipäätöksissä arvioidaan samanaikaisesti lukuisia erilaisia hakijoihin liittyviä tekijöitä ja päätöksentekijöitä on myös useampia, mitkä tekevät päätöksen ennakoinnista ja arvioinnista vaikeaa (Highhouse 1997). Tutkimuksessa havaittiin, että vastauksissa tunnistettiin selkeästi rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja vastauksissa tehtiin selvää punnintaa eri tekijöiden välillä niin, että kutakin rekrytoitavaa parhaiten kuvaava otettava riski tai vältettävä riski huomioitiin. On huomattava, että vastaajia ohjattiin kuvaamaan riskien ottoa tai niiden minimointia, sillä jako riskipitoiseen ja varmaan valintaan oli annettu kehyskertomuksessa ja todel-

lisuudessa lähtöasetelma voi olla huomattavasti neutraalimpi tai vaikeammin havaittavissa. Lopulta pääasiallisiksi riskeiksi nousi kahdeksan erilaista riskiä, jotka oli mahdollista jakaa henkilöön liittyviin ja prosessiin liittyviin riskeihin. Riskejä olivat valittavan henkilön työkokemuksen ja/tai koulutuksen puute, totutusta poikkeavan tai tuntemattoman henkilön valinta, henkilön valinta työtiimin tai intuition mukaan ja puutteellinen prosessi henkilön valinnassa. Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää sitä, että riippumatta siitä, kumman kehyskertomuksen pohjalta vastaus oli kirjoitettu, vastauksissa esiintyneet riskit olivat pitkälti samoja. Toisissa vastauksissa riski saatettiin ottaa tai vaihtoehtoisesti välttää, mutta useat riskeiksi havaittavat tekijät olivat vastauksissa yhteisiä.

Riskeistä kolme oli sellaisia, jotka esiintyivät vain toisen kehyskertomusversion vastauksissa. Näitä olivat intuition noudattaminen, tuntemattoman henkilön valinta ja huono rekrytointiprosessi. Intuition noudattaminen henkilön valinnassa koettiin sellaiseksi riskiksi, jota ei esiintynyt varmana valitun henkilön rekrytointia kuvaavassa vastauksessa. Intuitiota saatettiin pitää vaikeasti selitettävänä, ymmärrettävänä tai määriteltävänä asiana (Miles & Sadler-Smith 2014) ja yhdistää sen siitä syystä riskipitoiseen valintaan. Tuntemattoman henkilön valintaa puolestaan pidettiin nimenomaan vältettävänä riskinä, joten sen ei nähty sopivan riskillä otetun henkilön valintaan. Toisaalta saattoi olla, että riskivalintojen vastauksissa kaikki haussa edenneet hakijat olivat rekrytoijalle tuntemattomia, jolloin se ei tekijänä erotellut hakijoita. Varmojen valintojen vastauksissa tuttuus oli selvästi eduksi. Mikäli työntekijän taitoja ei tunneta ennestään, rekrytointi koetaan aina riskialttiiksi (Tuominen 2012, 34) ja tämän vuoksi olisikin syytä tutkia tarkemmin, millaisia mielikuvia tutumpaan ja tuntemattomampaan hakijaan yhdistetään. Myös huonoa rekrytointiprosessia haluttiin välttää ja se yhdistettiin ainoastaan varman päälle toimimiseen, mikä tarkoittanee, että osassa vastauksissa ajateltiin, että hyvällä prosessilla ja sopivilla resurssilla ei voi epäonnistua. Yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä on pidetty ehdokkaiden haastattelua kasvotusten, työtehtävän kunnollista määrittelyä ja rekrytoivan esimiehen sitoutumista (Duunitori 2018). Vastauksissa kuvattiinkin juuri näitä asioita, millä haluttiin varmistaa, että rekrytoinnille on antaa tarpeeksi aikaa ja huomiota. Viitala (2013, 111) kuitenkin huo-

mauttaa, että hyvästä rekrytointiprosessista ja koeajasta riippumatta valittu henkilö ei välttämättä menesty työtehtävässä tai sovi organisaatioon, mutta hyvin suunnitellulla ja hoidetulla rekrytointiprosessilla voidaan parantaa rekrytointin onnistumisen todennäköisyyttä. Hyvää rekrytointiprosessia voidaankin pitää yhtenä keinona välttää riskejä.

Vastaavasti henkilöön liittyviä riskejä pyrittiin vastauksissa hallitsemaan. Kiteytettynä riskivalinta on vastavalmistunut, vähän työkokemusta kerryttänyt, mutta paljon uusia ja innovatiivisia ideoita omaava henkilö. Usein riskivalinta ei kuitenkaan vastannut ennalta asetettuja kriteerejä ja siitä johtuen valinnan tekeminen oli vaikeaa. Houkutus kokeilla jotakin uutta oli kuitenkin suuri. Rekrytointin onnistumisen varmistamiseksi tärkeimpien valintakriteerien määrittämisen lisäksi niitä täytyy myös noudattaa (Highhouse 1997). Varma valinta on puolestaan kokenut ja kaikin tavoin organisaatioon sopiva henkilö. Varma valinta oli usein ennalta asetettujen kriteerien mukainen ja siten valinta oli helppo tehdä. Tällainen valinta koettiin kuitenkin melko tavanomaiseksi vaihtoehdoksi, mistä huolimatta varmana valintana pidetty henkilö kuitenkin usein jopa ylitti annetut kriteerit. Varmoina valintoina pidettyjen työnhakijoiden tai työntekijöiden on sanottu omaksuvan organisaation totutut toimintatavat, eivätkä he pyri muuttamaan niitä (Kuhn 2015). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tehty vastaavia havaintoja, vaan varmojakin valintoja kuvattiin riskivalintojen tapaan uudistusmielisiksi ja muutosmyönteisiksi ideoijiksi. Tällä perusteella ei kuitenkaan ole mahdollista sanoa, kuvaako vastauksissa kerrottu varmojen valintojen halu muuttaa toimintatapoja enemmän nykyistä työntekijän ideaalia vai esimerkiksi sitä, miksi juuri näitä varmoja valintoja kuvattiin niin onnistuneiksi valinnoiksi. Tämän tutkimuksen vastaajajoukkoon kuuluneet opiskelijat saattoivat vaikuttaa vastausten myönteisyyteen uudistajia kohtaan.

Kumpaakin valintaa puolsivat hakijan koettu joustavuus sekä halu ja kyky oppia, mutta nämä tekijät eivät suoraan johtaneet valintapäätökseen, vaan toimivat ennemminkin sen tukena. Huomionarvoista on, että varmojen valintojen vastauksissa vahvaa sitoutuneisuutta organisaatioon pidettiin valinnan edellytyksenä, kun riskivalintojen vastauksissa se ei ollut valinnan ehto. Riskivalintaa kuvattiin yleisemmin positiivissävytteiseksi ja varmaa valintaa neutraaliksi, joskin positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia kuvauksia esitettiin

kummannkin kehyskertomusvariaation vastauksissa. Riskivalinnoille oli tyyppillistä, että negatiiviseksikin tulkittu riski tai riskitekijä oli käännettävissä positiiviseksi.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä vastauksissa oli. Yleisesti sekä riskinottoa että varman päälle toimimista pidettiin kannattavana ja moniin rekrytointipäätöksiin liittyi myös hyvin positiivisia yllätyksiä, kun valittu henkilö osoittautui esimerkiksi odotettuaakin osaavammaksi tai työyhteisöön sopivammaksi. Kaikki rekrytointipäätökset joutuvatkin aina uudelleen arvioitaviksi jonkin ajan kuluttua, kun rekrytoinnin seuraukset on mahdollista nähdä kokonaisuudessaan. Seurausten kuvaaminen osoitti, että riskin ottaminen tai ottamatta jättäminen ei juurikaan vaikuttanut rekrytoinnin onnistumiseen – varsinkaan riskin tai vältetyn riskin laatu ei merkinnyt menestystä tai menestymättömyyttä työssä. Työssä menestyminen ei riipu ainoastaan valitusta henkilöstä, vaan myös toimintaympäristöstä, -kulttuurista ja muusta henkilöstöstä (Honkaniemi ym. 2006, 173).

Monessa vastauksessa kuvattiin organisaation tyytyväisyyden ohella myös valitun henkilön tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen. Kumpaankin kehyskertomusvariaation vastauksiin liittyi mahdollisuuksia, jotka kehittivät sekä työntekijää että organisaatiota. On kuitenkin huomattava, että vastaaja ohjattiin kuvaamaan rekrytointipäätöstä, joka johtaa suotuisaan lopputulokseen. Tästä johtuen vastaajat keskittyivät tiiviimmin rekrytointipäätökseen liittyviin tekijöihin ja esittivät riskejä, jotka mahdollistavat positiivisen lopputuloksen, mikä saattoi rajata joitakin riskejä kokonaan pois tai pehmentää niitä. Toisaalta tilanne, jossa lopputulos on hyvä riskistä huolimatta, on aivan mahdollinen, sillä työntekijän erityisosaaminen paljastuu usein vasta työsuhteessa (Vaahtio 2005). Vastauksissa valitut henkilöt osoittautuivat odotettua soveltuvimmiksi työntekijöiksi, mikä kuvastaa mahdollisesti tietämättömyyttä hakijan osaamisesta tai hakijan oman osaamisen tunnistamattomuutta tai vaikeutta ilmaista sitä, mistä johtuen positiivisia yllätyksiä koetaan työsuhteen alkamisen seurauksena. Kiinnostavaa on, millaisia vastaukset olisivatkaan olleet, jos lopputulos olisi kehyskertomuksissa ollut epäonnistunut tai sitä ei olisi määriteltä. Erityisen mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia samaa aihetta eri näkökulmasta: vaikka kaikki rekrytointiprosessin vaiheet

suunniteltiin ja toteutettiin oikein ja ajan kanssa, rekrytoinnin lopputulos ei kuitenkaan ollut sellainen, kuin oli etukäteen ajateltu.

Merkittävä valintaan liittyvä ja valinnan jälkeen vaikuttava tekijä oli vastauksissa usein esiin nostettu työntekijän sopivuus ja sopeutuminen organisaatioon. Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa havaittiin, että usein riskit liitettiin nimenomaan työnhakijaa koskettaviin tekijöihin, vaikka riski olisi ollut mahdollista liittää esimerkiksi jämähtäneeseen työkuulttuuriin, josta johtuen uuteen työntekijään ei sopeuduta tai uusi työntekijä ei sopeudu. Pätevyyden ohella myös sopivuus on välttämätöntä ottaa rekrytointipäätöksissä huomioon, vaikka valinta olisi helpompi tehdä ilman sopivuuden huomioimista (Markkanen 2008, 75). Voidaan lisäksi pohtia, millaisen työympäristön osaa- ja tarvitsee, jotta osaaminen saadaan parhaiten hyödynnetyksi. Työntekijän sopivuutta työhön ja organisaatioon on tutkittu paljon (ks. esim. Sekiguchi & Huber 2011), mutta päätöksenteon perusteena sitä ei olla pidetty merkittävimpänä. Osaamisen arvostus lienee merkittävin, erityisesti siksi, että osaamisen monimuotoisuus tiimeissä saa aikaan parempia tuloksia (Horwitz & Horwitz 2007) ja muutenkin työyhteisön monipuolisuuden edistämistä pidetään tärkeänä (Breugh 2014, 364). Jatkotutkimusta tarvitaan vielä, jotta saadaan selville, miten osaamisen monimuotoisuuden varmistamisessa onnistutaan ja miten sitä voidaan edistää entisestään.

Huomiomme kiinnittyi vastauksissa esiintynyt suhtautuminen perehdytystä kohtaan, vaikka se ei ollut vastausten kantava teema. Riskivalintojen yhteydessä valittu työntekijä tarvitsi apua työtehtävissään työsuhteen alun jälkeen myöhemminkin, kun varmojen valintojen yhteydessä kerrottiin, että joko valittu oli helppo perehdyttää työtehtäviin tai valinta oli alun perinkin tehty siten, ettei perehdytykseen ja koulutukseen täytynyt käyttää paljoa aikaa eikä rahaa. Perehdytystä, ohjausta ja koulutusta pidettiin erityisen tärkeinä riskivalinnan yhteydessä, mikä ei ollut yllättävää ottaen huomioon riskivalinnoille tyypillisen vähäisen työkokemuksen. Rekrytointien yhteydessä kannattaakin tapauskohtaisesti kysyä, kumpi on tärkeämpää, tietty osaamistaso vai valmius kehittyä (Salli & Takatalo 2014), mutta perehdytykseen on syytä kiinnittää huomiota joka tapauksessa, jotta työntekijän koko potentiaali saadaan käyttöön (Cummings & Oldham 1997). Jatkossa olisi hyvä tutkia

tarkemmin, millaisia ajatuksia rekrytointeja tekevilla on perehdytyksestä jo ennen hakijan valintaa.

Rekrytointitilanteet ovat monimutkaisia, mikä edellyttää useiden hakijaan ja organisaatioon liittyvien asioiden yhtäaikaista huomioimista ja erilaisten riskitekijöiden hahmottamista. Myös rekrytoijat ovat itse ilmaisseet kaipaavansa lisää tietoa, kuinka tehdä hyviä ja eettisiä rekrytointipäätöksiä (Nowicki & Rosse 2002). Tällöin on välttämätöntä tietää sekä miten välttää huonoja päätöksiä rekrytoinnissa että kuinka varmistaa hyviä päätöksiä, jotta voidaan saavuttaa haluttu lopputulos (Highhouse 1997). Toivottavaa on, että rekrytointipäätöksessä pyritään ottamaan huomioon sekä hyödyn maksimointi että haitan minimointi (Kuhn 2015). Jokainen rekrytointiprosessi on omanlaisensa, joten samassa organisaatiossakin suhtautuminen riskeihin vaihtelee tilanteen ja ajankohdan mukaisesti. Samalla voidaan pohtia, yhdistetäänkö varman päälle toimiminen liialliseen varovaisuuteen. Näyttäisi siltä, että jokaisen rekrytointiprosessin yhteydessä tulee määritellä ne riskit, jotka ehdottomasti tulee ottaa ja ne riskit, jotka tulee ehdottomasti välttää. Tässä tutkimuksessa riskejä oltiin valmiita ottamaan koulutuksen ja työkokemuksen suhteen sekä oltiin valmiita palkkaamaan työtiimin tarpeiden mukaan tai aiemmista työntekijöitä poiketen. Sen sijaan riskejä ei oltu valmiita ottamaan myönteisen asenteen tai korkean motivaation suhteen. Otettavia ja vältettäviä riskejä punnitessa on syytä huomioida myös riskejä pehmentävät tekijät, sillä jokainen rekrytointi on enemmän tai vähemmän riski. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että suurellakin riskillä tehty päätös voi olla erinomainen. Hyvä valinta rekrytoinnissa, oli se sitten varmempi tai riskipitoisempi valinta, onkin sellainen, joka edustaa hyvin organisaation strategiaa ja päämääriä (Highhouse 1997).

Lähteet

- Armstrong, M. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page.
- Bolander, P. & Sandberg, J. 2013. How employee selection decisions are made in practice. *Organization Studies* 34 (3), 285–311.
- Breaugh, J. A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* 18 (3), 103–118.
- Breaugh, J. A. 2014. Establishing recruitment objectives and developing a recruitment: Strategy for attaining them. Teoksessa K. Yu & D. Cable (toim.) *The oxford handbook of recruitment*. New York: Oxford University Press, 361–381.
- Cook, M. 2016. *Personnel selection: Adding value through people - a changing picture*. New Jersey: Wiley Blackwell.
- Cummings, A. & Oldham, G. R. 1997. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review* 40 (1), 22–38.
- Demos Helsinki & Demos Effect. 2017. Työ 2040 - Skenaarioita työn tulevaisuudesta. <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/> (Luettu 19.2.2019.)
- Duunitori. 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus 2018. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/> (Luettu 20.11.2018.)
- Eskola, J., Karayilan, S., Kaski, T., Lehtola, T., Mäenpää, T., Nishimura-Sahi, O., Oede, A-M., Rantanen, M., Saarinen, S., Toivikko, P., Valtonen, M. & Wallin, A. 2017. Eläytymismenetelmä 2017: Ohjeita ja kokemuksia menetelmästä kiinnostuneille. Teoksessa J. Eskola, T. Mäenpää & A. Wallin (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press, 266–293.
- Eskola, J., Virtanen, S. & Wallin, A. 2018. Tiedettä tarinoista: Eläytymismenetelmän käyttö ja soveltaminen. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 63–77.

- Haapakorpi, A. 2015. Viekö Kiinan insinööri Otaniemen teekkarilta työpaikan? Massoitettava korkeakoulutus ja globaali työmarkkinakilpailu. Teoksessa K. Brunila, J. Onnismaa & H. Pasanen (toim.) *Koko elämä töihin. Koulutus tietokykykapitalismissa*. Tampere: Vastapaino, 212–228.
- Highhouse, S. 1997. Understanding and improving job-finalist choice: The relevance of behavioral decision research. *Human Resource Management Review* 7 (4), 449–470.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A & Sandberg, J. 2006. *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Horwitz, S. K. & Horwitz, I. B. 2007. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management* 33 (6), 987–1015.
- Høyrup, S. 2010. Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer* 16 (2), 143–154.
- Jakonen, M. 2015. Pelon talous ja uudet kyvyt. Teoksessa K. Brunila, J. Onnismaa & H. Pasanen (toim.) *Koko elämä töihin. Koulutus tietokykykapitalismissa*. Tampere: Vastapaino, 282–311.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. *Hyvät tyypit - Temperamentti ja työelämä*. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, T. & Parviainen, J. 2016. Feeling the right personality. Recruitment consultants' affective decision making in interviews with employee candidates. *Nordic Journal of Working Life Studies* 6 (3), 5–21.
- Kuhn, K. M. 2015. Selecting the good vs. rejecting the bad: Regulatory focus effects on staffing decision making. *Human Resource Management* 54 (1), 131–150.
- Kuncel, N. R. 2018. Judgment and decision making in staffing research and practice. Teoksessa D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran & H. K. Sinangil (toim.) *The SAGE handbook of industrial, work and organizational psychology*. Sage Reference, 474–488.
- Markkanen, M. 2008. *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.
- Mason, R. W. & Schroeder, M. P. 2010. Principal hiring practices: Toward a reduction of uncertainty. *The Clearing House* 83 (5), 186–193.

- Miles, A. & Sadler-Smith, E. 2014. "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection. *Personnel Review* 43 (4), 606–627.
- Nowicki, M. D. & Rosse, J. G. 2002. Managers' views of how to hire: Building bridges between science and practice. *Journal of Business and Psychology* 17 (2), 157–170.
- Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management* 32 (6), 868–897.
- Puhakka, A., Rautopuro, J. & Tuominen, V. 2010. Employability and Finnish university graduates. *European Educational Research Journal* 9 (1), 45–55.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari.
- Sekiguchi, T. & Huber, V. L. 2011. The use of person–organization fit and person–job fit information in making selection decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (2), 203–216.
- Sitra. 2017. *Työelämä tutkimus 2017*. <https://www.sitra.fi/uutiset/tyoelama-tutkimus-2017-yli-puolet-suomalaisista-vahtanut-ammattia-tai-alaa/> (Luettu 19.4.2019.)
- Socialtalent. 2017. *Global Recruiting Survey 2017*. <https://www.socialtalent.com/resources/reports/2017-global-recruiting-survey> (Luettu 20.11.2018.)
- Sutherland, M. & Wöcke, A. 2011. The symptoms and consequences to selection errors in recruitment decisions. *South African Journal of Business Management* 42 (4), 23–32.
- Tampereen yliopisto, Työelämäpalvelut. 2018. *Tampereen yliopistosta vuonna 2016 valmistuneiden työelämään sijoittuminen*. <http://www.uta.fi/rekrytointi/index/sijoittumis seuranta%202016.pdf> (Luettu 9.4.2019.)
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2016. *Palvelukseen halutaan ajokoiria: johtajan ulkonäkö ja esiintyminen*. Helsinki: Siltala.
- Tilastokeskus, Suomen virallinen tilasto (SVT). 2019. *Avoimet työpaikat*. <https://www.stat.fi/til/atp/index.html> (Luettu 19.4.2019.)

- Toiminen, M. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta; Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Helsinki: Mindmill Network.
- Tuominen, V. 2012. Henkilökohtaiset ominaisuudet maistereiden työllistymisessä. *Tiedepolitiikka* 37 (1), 33–42.
- Tuominen, V. 2013. Maistereiden työllistyvyys. Väitöskirja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.
- Törnroos, M., Jokela, M. & Hakulinen, C. 2019. The relationship between personality and job satisfaction across occupations. *Personality and Individual Differences* 145, 82–88.
- Vaahio, E-L. 2007. *Pestaa paras: Rekrytinnin opas esimiehelle*. Helsinki: Edita.
- Vaahio, E-L. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

