

Tampereen yliopisto

*Noora Silfversten*

## Rekrytointi: riskillä vai varman päälle?

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta  
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2019

## Tiivistelmä

NOORA SILFVERSTEN: Rekrytointi: riskillä vai varman päälle?

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma

Huhtikuu 2019

---

Rekrytointi on organisaation tärkeä ja vaikea tehtävä. Jokaisessa rekrytinnissa on tärkeää onnistua, sillä virheelliset rekrytinnit ovat kalliita ja niiden vaikutukset kestävät pitkään. Parhaimmillaan onnistuneella rekrytointipäätöksellä valittu hoitaa tehtävänsä odotettua paremmin ja tuo mukanaan positiivista kehitysvoimaa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä ja riskejä, joita sekä otetaan että vältetään. Lisäksi selvitetään riskien merkitystä onnistuneissa rekrytointipäätöksissä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: Millaisia rekrytointien riskit ja vältetyt riskit ovat? Millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä on?

Tutkimuksen aineisto (n=45) kerättiin eläytymismenetelmällä talvella 2018. Aineiston keräämisessä käytettiin kahta erilaista kehyskertomusta, joiden mukaisesti kirjoittivat sekä kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opiskelijat että henkilöstöhallintoalan ammattilaiset. Kertomuksia seuraavat tarinat kuvasivat moniulotteisesti rekrytointipäätöksen muodostamista ja sellaisia neutraaleja rekrytointiperusteita, joihin rekrytointipäätöstä on mahdollista nojata. Tutkimusaineisto analysoitiin kahteen kertaan, ensin ilman kehyskertomuksen variaation huomioimista ja sitten variaatio huomioiden.

Tarinoissa kuvattiin kahdeksan erilaista rekrytinnin riskiä, joista viisi esiintyi sekä riskivalintojen että varmojen valintojen tarinoissa, kaksi vain riskivalintojen ja yksi vain varmojen valintojen tarinoissa. Merkittävimpinä riskeinä vastaajat pitivät hakijan työkokemuksen ja koulutuksen vähäisyyttä tai puutetta, totutusta poikkeavan henkilön valintaa ja rekrytinnin huonoa prosessia. Annetussa kehyskertomuksessa rekrytointipäätös oli hyvä, mutta vastaajat osoittivat tarinoillaan, että riski ei riipu kehyskertomuksesta ja riskistä huolimatta lopputulos on onnistunut. Aineiston perusteella oli lisäksi mahdollista konstruoida teemoittelun ja tyypittelyn avulla kaksi tyypillistä valintaa, riskivalinta ja varmavalinta, joilla viitataan valittuun henkilöön. Valintoja yhdistivät myönteinen asenne ja korkea motivaatio, ja erottivat suositukset, arvot, kunnianhimo ja ajatukset. Näyttäisi siltä, että tapauskohtaisesti täytyy edelleen pohtia, millaisia riskejä ollaan valmiita ottamaan ja millaista henkilöä organisaatioon kaivataan, mutta tutkimuksen perusteella vaihtoehdoista ollaan tietoisia.

**Asiasanat:** rekrytointi, rekrytointipäätös, riski, eläytymismenetelmä

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

## Sisällys

Johdanto .....	1
Tutkimusaineisto ja -menetelmät .....	4
Tulokset .....	6
Pohdinta ja johtopäätökset.....	11
Lähteet.....	15

Tampereen yliopiston kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunnassa *pro gradu* -tutkielmaksi voidaan hyväksyä myös artikkelikäsitelmä, joka on hyväksytty arvioitavaksi tai julkaistu kotimaisessa tai ulkomaisessa tieteellisessä, vähintään TSV:n julkaisufoorumien tason 1 vertaisarvioidussa julkaisussa. Artikkelissa voi olla useampi kirjoittaja, jolloin opiskelija on ensimmäisenä kirjoittajana. (Dekaanin päätös 464/26.9.2017)

Tämä tutkimusartikkeli on osa Jari Eskolan fasilitoiman lukuvuoden 2018-2019 toimineen EskolaMEBS3.0-seminaariryhmän toimintaa. Artikkelin ensimmäinen kirjoittaja on vastannut tutkimusprojektista sen kaikilta osiltaan. Fasilitaattori on ollut mukana tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa: tutkimusaiheen konstruoinnissa, aineiston keruun suunnittelussa, aineiston analyysissä ja tutkimusartikkelin kirjoittamisessa. Muut kirjoittajat ovat osallistuneet tutkimuksen eri vaiheisiin tarjoten erityisesti tutkimusaiheen asiantuntemuksen hankkeelle. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet kirjoitusprosessiin ja hyväksyneet artikkelin lopullisen version. Seminaariryhmän tuki ja asiantuntemus on ollut merkittävä kaikissa projektin vaiheissa.

"Artikkelin kirjoittajana olemisen edellyttää, että kirjoittajiksi ilmoitetuilla on merkittävä vaikutus artikkelin syntyyn siten, että he ovat osallistuneet sekä (1) tutkimuksen suunnitteluun tai tulosten analyysiin ja tulkintaan että (2) artikkelin kirjoittamiseen tai sen tieteellisen sisällön muokkaamiseen ja ovat lisäksi (3) hyväksyneet artikkelin lopullisen, julkaistavaksi tarkoitetun version. Lisäksi voidaan artikkelin kiitososassa mainita henkilöt, jotka ovat edesauttaneet tutkimuksen toteuttamista. Tarkemmat Vancouver-ohjeet, katso [www.icmje.org](http://www.icmje.org)." (Liikunta & tiede 6/2016, numerointi MEBS-ryhmän; ks. myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan suositus 2018 *Tieteellisten julkaisujen tekijyydestä sopiminen*: <http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>).

Tutkimusartikkelin dokumentaatiokäytännöt noudattavat Kasvatus-lehden ohjeita, mutta artikkelin rakenteellisena ohjeistuksena on toiminut Liikunta & tiede -lehden ja ryhmän omat ohjeet kirjoittajille.

Artikkeli on hyväksytty tieteelliseen vertaisarviointiin Anna Rytivaaran, Saaga Härkösen ja Jari Eskolan toimittamaan ja Tampere University Press'in kustantamaan *Kasvatustieteilijän ammatillista ja eettistä identiteettiä paikantamassa* -teokseen. Teos koostuu eläytymismenetelmää hyödyntävistä tutkimusartikkeleista. Niinpä yksittäisissä tutkimusartikkeleissa – kuten tässä – menetelmän perusteet oletetaan tunnetuiksi ja siksi niissä ei toisteta perinteistä eläytymismenetelmän kuvausta tyyliin (esim. Eskola 1997; 1998; Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Wallin & Helenius & Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015; Eskola & Mäenpää & Wallin 2017; Eskola & Virtanen & Wallin 2018; Wallin & Koro-Ljungberg & Eskola 2018; Rytivaara & Wallin & Saarivirta & Imre & Nyysölä & Eskola 2019).

# Rekrytointi: riskillä vai varman päälle?

Noora Silfversten

& Taina Sylvander & Satu Virtanen & Jari Eskola

## Johdanto

Rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa etsitään, houkutellaan, valikoidaan ja lopulta palkataan organisaation tarpeisiin soveltuvia henkilöitä (Armstrong 2017, 248). Rekrytointi on paitsi tärkeä, niin 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) ja lisäksi piilotyöpaikkoja arvioidaan olevan vieläkin enemmän täytettävissä (Sitra 2017). Nämä kasvavat rekrytointimäärät selittävät osaltaan kasvavia rekrytointivaikeuksia. Erityisesti pätevien hakijoiden löytäminen ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi ovat rekrytointivaikeuksina yleistyneet. (Duunitori 2018.) Esimerkiksi koodareista on suuri vaje, mutta toisaalta muiden alojen osaajista voi olla ylitarjontaa. Hyvämaineisille organisaatioille kilpailu parhaista osaajista 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, kilpaillaan samoista työntekijöistä ja joudutaan ottamaan riskejä, joita paineen alaisina sitten helposti aliarvioidaan (Kuhn 2015). Yleisesti mitä vaativammasta työstä puhutaan, sen suurempi ero keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä on (Honkaniemi ym. 2006, 23), mistä johtuen on tavallista pohtia riskin ottamista 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 samantasoisien koulutuksen suorittaneiden kyvykkyyden vertailu ovat nostaneet rekrytointivaatimuksia (Tuominen 2013). Osittain osaajapulasta johtuen työnhakijoilta vaaditaan potentiaalia ja taitoa hankkia vaadittu osaaminen. Vastavalmistuneiden maisterien kyvyissä korostuvatkin uuden oppiminen, moniosaaminen ja joustavuus, toisin sanoen varsinaisia asiasisältöjä on karsittu nopeamman työelämään siirtymisen toivossa (Jakonen 2015).

Rekrytointivaatimusten ja rekrytoinnin riskien pohtiminen on tärkeää, sillä muuten on mahdollista ajautua vaikeuksiin. Esimerkiksi silloin, kun halutaan paras mahdollinen työntekijä, on riski asettaa vaatimukset epärealistisen korkealle, jolloin ne aiheuttavat ongelmia, kun houkutellaan hakijoita ja viimeistään, kun valittu aloittaa työn. 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. Vaahtion (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 soveltuvuusarviointit 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 menestytään silloin, kun tehtävänkuvaus ja valintakriteerit ovat hyvin määritellyt ja muutaman henkilön ryhmä valitsee haastateltavat hakijat (Valvisto 2005, 39). Tehtävänkuvausten muodostamista voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä rekrytoinnin vaiheista, sillä sen perusteella valintakriteerit laaditaan. 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 vaatavuus nousee, sitä enemmän painotetaan pätevyyttä (Markkanen 2008). Mikäli valintakriteerit on asetettu liian korkealle eikä sopivia ehdokkaita löydy, valintakriteerejä 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, todellisuudessa kyse voi pikemminkin olla tappioiden minimoinnista, mistä johtuen huonoina merkkeinä pidetyt ominaisuudet saavat helposti rekrytoinnissa kohtuuttomat mittasuhteet ja ne 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, itsearvioiteja, 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 työssä suoriutumaan ja organisaatioon sopimaan (Valvisto 2005, 43; Armstrong 2017, 258). Hakijan soveltuvuudesta saadaankin parhaiten tietoa konkretian avulla: mitä hakija on aiemmin tehnyt ja miten hän on tehtävissään toiminut (Keltikangas-Järvinen 2016, 150). Lisäksi haastattelussa katsotaan henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten olemusta, kommunikaatiokykyä, innokkuutta ja itsevarmuutta (Mason & Schroeder 2010). Työnhakijan motivaatio työtehtävää kohtaan, sopivuus yrityskulttuuriin ja aikaisempi työkokemus listattiin tärkeimmiksi rekrytointipäätökseen vaikuttaviksi tekijöiksi (Duunitori 2018). Usein kuitenkin päätökseen vaikuttavat tekijät eivät ole täysin näkyvillä, vaan rivien väleissä, vaikutelmissa ja mielikuvissa (Markkanen 2008, 74). Mielikuvien ja mielle yhtymien vaikutusten onkin sanottu olevan työnhaussa ja rekrytoinnissa rajattomia (Tienari & Meriläinen 2016). Rekrytointipäätökset tehdään usein hyvin pienin eroin (Tuominen 2013), mistä syystä pienetkin asiat ovat merkittäviä.

Rekrytointiprosessin aikana on paljon riskipaikkoja, jotka kulmineituvat rekrytoinnin lopputulokseen, rekrytointipäätökseen. Rekrytointia on tutkittu muutoin paljon (ks. esim. Ployhart 2006; Breaugh 2008), 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, epäonnistuneen rekrytointipäätöksen seuraukset voivat kestää vuosia (Mason & Schroeder 2010). Henkilöstösuunnittelun keskeisinä haasteina ovat nykyään liiketoiminnan nopeasyklisyys 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 tulee yrittää 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 tulkinnanvaraista (Kuhn 2015). Haastattelija tekee myös tulkintoja ja muodostaa mielipiteitä. Rekrytointivirheet voivatkin johtua monesta eri syystä, esimerkiksi rekrytoinnin puutteellisista valmisteluista, huonoista haastattelutekniikoista ja testeistä sekä lopullisen valitsijan ennakkokäsityksistä (Armstrong 2017, 265). Rekrytointikriteerien määrittely ja haastattelu ovat nähty erityisen riskialttiina (Nowicki & Rosse 2002). Rekrytoinnin virheitä voidaan nähdä hakijassa, kuten asenteellisina tai henkilökohtaisina ongelmina, työhön tai organisaatioon sopimattomuutena ja tietojen vääristelynä rekrytointiprosessin aikana (Sutherland & Wöcke 2011), mutta myös rekrytoijassa, kuten kokemattomuutena rekrytointiprosessin hoidossa (Nowicki & Rosse 2002).

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. Joskus rekrytointipäätöksen yhteydessä kannattaa ottaa riski ja valita se henkilö, johon intuitio johdattaa. (Valvisto 2005.) Tyypillisesti intuitioon luottamista perustellaan rekrytoinnissa sillä, että rekrytointiprosessissa hakijasta saadaan tietoa useammasta lähteestä ja eri aistikanavia käyttäen (Salli & Takatalo 2014). 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 täytyy olla tarkkana, että valitaan henkilö, joka suoriutuu tehtävästä parhaiten, eikä valita valitsijan kanssa samankaltaisinta henkilöä (Highhouse 1997; Armstrong 2017, 263). Valintapäätös tulee 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.) Koeaika on hyvä varmistus, sillä suurin osa rekrytointivirheistä noteerataan ensimmäisen puolen vuoden kuluessa, mutta vuodenkin jälkeen on mahdollista huomata virheellisiä rekrytointeja. Rekrytointivirheillä voidaan nähdä olevan kolmen tyyppisiä seurauksia. Tilanteissa, joissa rekrytoinnin virhe luetaan kerta toisensa jälkeen työnhakijan syyksi, ei huomata virheen todellista syytä. Tällöin syy ei välttämättä koskaan selviä eikä sitä voida välttää tulevaisuuden rekrytoinneissa, vaan se uusiutuu. Toiseksi virheestä aiheutuu suoria ja epäsuoria taloudellisia kustannuksia ja kolmanneksi 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 rekrytointin 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 rekrytointin riskejä ja kuvata niiden merkitystä onnistuneelle rekrytointipäätökselle, joten tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

*(1) Millaisia rekrytointien riskejä ja vältetyt riskit ovat?*

*(2) Millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä on?*

## Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tutkimuksen aineisto (n=45) kerättiin eläytymismenetelmällä talvella 2018. Tarinat kerättiin henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin suuntautuvilta kasvatustieteiden ja kauppatieteiden opiskelijoilta sekä henkilöstöhallintoalan 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). Tarinoita kerättiin kolmessa osassa sekä henkilökohtaisesti (n=19) että sähköisesti (n=26).

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa tarinoita 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 tarinat osoittautuivat erittäin lupaaviksi, sillä ne kuvasivat moniulotteisesti, miten rekrytointipäätös syntyy, millaisia asioita otetaan yleensä huomioon ja miten hakijoita verrataan rekrytointikriteereihin. Lisäksi tarinat seurasivat kehyskertomuksia hyvin, joten mitään muutoksia ei tarvinnut tehdä. Nämä vastaajat saivat itse valita kehyskertomusten väliltä, sillä haluttiin tietää, onko jompikumpi kehyskertomuksista jollakin tavalla vetoavampi. Suurin osa vastaajista (n=7/8) vastasikin riski-varioituun kehyskertomukseen, millä perusteella voidaan sanoa, että molemmissa kehyskertomuksissa lopputuleman ollen positiivinen, riski koetaan vetoavammaksi. Lisäksi on huomionarvoista, että tässä aineistonkeruun vaiheessa myös ainoa varma-varioituun kehyskertomukseen vastannut totesi onnistuneen valinnan jälkeen, että jatkossa kuvatussa tilanteessa riski aiotaan kuitenkin ottaa. Molempien kehyskertomusversioiden yhtäaikaista näkemistä vaikutti varmasti vastaajien huomion kiinnittymiseen kehyskertomuksissa muuttuvaan elementtiin.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa tarinoita kerättiin e-lomakkeilla, joita oli yhteensä neljä, opiskelijoille ja ammattilaisille omansa. Kolmannessa vaiheessa vastauksia kerättiin 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 ja uran vaiheen 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” -sanan 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, toisin sanoen variantin, kehyskertomuksessa A on otettu riski ja kehyskertomuksessa B on pelattu varman päälle henkilön valinnassa. Eläytymismenetelmätarinoita 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). Molemmissa 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. Työsuoritumista 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 perustelemaan tehtyä valintaa. Yleensä tehtyjä rekrytointipäätöksiä on mahdollista arvioida vasta myöhemmin, kun rekrytoinnin vaikutukset ovat nähtävissä. Eläytymismenetelmä mahdollisti tällaisen tilanteen simuloimisen, mistä syystä se kannatti valita aineistonkeruumenetelmäksi 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 sanatarkasti 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 tarinoista yli sivun mittaisiin tarinoin, kuitenkin yhtä lailla molemmissa kehyskertomusvariaatioiden vastauksissa. Saadut vastaukset ovatkin eläytymismenetelmätarinoiksi poikkeuksellisen pitkiä, asiallisia ja monipuolisia tarinoita, joissa vastaajat kuvaavat laajasti rekrytointipäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Riski-varioitujen vastausten keskipituus on noin 150 sanaa ja varma-varioitujen 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 taulukkoon rekrytoinnin 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 taulukkoon. Molemmat taulukot esitellään seuraavassa luvussa.

Eläytymismenetelmä valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä eläytymismenetelmätarinoiden 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 todenmukaisemmin kuin esimerkiksi haastattelutilanteessa. Aineisto ilmensikin sellaisia valintakriteerejä, joita ei tutkimusta suunniteltaessa pidetty kovin yleisinä ja kahden analyysin tulosten vertailu osoitti yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia tehtyä valintaa perusteltaessa. Epäselvää on, kuinka paljon vastaajat pohtivat tarinoita 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 sukupuolta, 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 tarinoissa vastaajat kuvaavat hyvin laajasti punnintaa hakijoiden välillä, mikä liittyy olennaisesti rekrytointipäätöksiin (Bolander & Sandberg 2013), ja siitä syystä tärkeintä otettua tai vältettyä riskiä ei ollut helppoa määrittellä. Lisäksi vastaajien näkökulmien voidaan nähdä liittyneen valittuun otettuun tai vältettyyn riskiin. Opiskelijat saattoivat heijastaa omia kokemuksiaan työhausta vastauksiinsa ja ammattilaiset saattoivat ajatella vastatessaan erityisesti edustamaansa organisaatiota.

## Tulokset

### **Riskit ja vältetyt riskit ja niihin liitetyt tekijät**

Eläytymismenetelmätarinoissa vastaajat esittivät erilaisia riskejä, joita liitettiin sekä varmoiksi että riskivalinnoiksi koettuihin rekrytointipäätöksiin. Tässä artikkelissa käytetään riskin ohella ilmaisua vältetty riski, jolla kuvataan käänteisesti rekrytointin 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. Riskitarinoissa kuvattiin melko suoraan merkittävintä riskiä, josta huolimatta tai josta johtuen henkilö valittiin. Varmojen valintojen tarinoissa riskejä haluttiin välttää, joten vältetyjä riskejä kuvattiin usein epäsuoremmin. Jatkossa vältetyllä riskillä viitataan 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 tarinoissa, mikä viittaa siihen, että riskin ottaminen tai varman päälle pelaaminen ei suoraan johdu kummastakaan rekrytointiprosessin päätyypistä. Vastaajat kuvasivat kuitenkin huomattavasti useammin tehtävään kuin organisaatioon rekrytointia, mikä on kieltämättä tavanomaisempi tapa rekrytoida (Vaahtio 2005, 36).

Tarinoissa kuvattiin yleisesti vertailuasetelmaa 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 tarinoiden tyypillisiin kulkuihin: organisaation tilanteeseen, rekrytointin riskiin ja saatuihin seurauksiin. Taulukkoon 1 on koostettu analyysin osoittamat riskit ja vältetyt riskit mainintoineen.

Taulukko 1: riskit ja vältetyt riskit rekrytointipäätöksissä.

	Riski (yht. 24)	Vältetty riski (yht. 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 työtiimin mukaan	2	1
Noudattaa intuitiota henkilön suhteen	2	0
Tuntemattoman henkilön valinta	0	2
Huono prosessi	0	6

Koulutukseen ja työkokemukseen liittyvät perusteet ovat rekrytointipäätöksissä usein painavimpia. Tarinoissa 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 paljoa työkokemusta tai ollenkaan alan työkokemusta. Vastaavasti varmavalinnalla oli alan työkokemusta ainakin vähän tai jopa kokemusta ihan vastaavista työtehtävistä. Tarinoissa vähäiseen kokemukseen ei kuitenkaan takerruttu: *ajattelimme, että työntekijän kokemusta voidaan kerryttää meillä, sillä hauska 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).* ”Ei koulutusta” mainittiin muutaman kerran pääasialliseksi riskiksi. Asiantuntijaorganisaatiolla viitataan yleisesti organisaatioon, jossa työskenteleviltä edellytetään soveltuvaa tai akateemista koulutusta (Toiminen 2017), mikä selittää tarinoissa 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. Varmavalinnalla 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 tehtävässä menestymistä aiemman työkokemuksen puuttumisesta huolimatta (A21).* Muutaman kerran tarinoissa pääasialliseksi riskiksi mainittiin myös koulutuksen ja työkokemuksen kummankin puuttuminen.

Työkokemuksen ja koulutuksen vastaamattomuus valintakriteereihin koettiin suurimmaksi yksittäiseksi riskiksi. Niiden ohella mainittiin kuitenkin myös muita merkittäviä riskejä, joista useimmin mainittiin totutusta poikkeava henkilö (n=11/45). Totutusta poikkeava henkilö määriteltiin yhtä lailla riskitarinoissa ja varmatarinoissa henkilöksi, joka poikkeaa jollakin tavalla aiemmin organisaatioon palkatuista tai tehtävässä olleista henkilöistä. Varmatarinoissa ilmaisulla tarkoitettiin tämän lisäksi juuri sopivaa henkilöä, valitun tuli olla kaikin puolin sellainen, johon oltiin jo totuttu. Riskitarinoissa 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. Riskitarinoissa 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 varmatarinoissa pikemminkin 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 tarinoissa haluttiin tosiaan välttää totutusta poikkeavan henkilön valintaa, muutamassa valittiin henkilö juuri tietyn työtiimin osaksi ja työtiimin mukaisesti muista tekijöistä välittämättä. 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 rekrytointiin ammattilaiset pitivät hakijan sopivuutta yrityskulttuuriin hyvin tärkeänä rekrytointipäätökseen vaikuttavana tekijänä (Duunitori 2018).

Ihan kaikkea rekrytoijat eivät tarinoissa kuitenkaan pystyneet selvittämään.

Rekrytointipäätökset tehdään monin erilaisin kriteerein, mutta niiden lisäksi on usein myös jotakin sellaista, jota ei tunnusteta tai ei osata ilmaista rekrytointipäätöksen perusteiksi. Rekrytoijan tuntemukset ovat tärkeitä, mutta niiden ilmaiseminen objektiivisesti on vaikeaa (Kinnunen & Parviainen 2016). Tarinoissa kuvattiin hakijan olleen jollakin tapaa vaikuttava, vakuuttava tai yksinkertaisesti sellainen, josta jäi hyvä fiilis. Intuition hyödyntäminen yhdessä tosiasioiden kanssa lienee paras tapa toimia (Highhouse 1997). Vastaajat 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).

Tuntemattoman henkilön valintaa pidettiin tarinoissa riskinä, joka haluttiin välttää. Ennestään tutun tai suositellun henkilön valinta on yleensä nopea ja helppo päätös, mutta ei välttämättä paras (Vaahtio 2005, 34). Sisäisiä rekrytointeja pidetään myös usein varmempina valintoina kuin ulkoisia rekrytointeja (Kuhn 2015). Varmojen valintojen tarinoissa tutuus liitettiin toisaalta organisaatiossa jo työskentelevien kontakteihin ja toisaalta sellaisiin henkilöihin, jotka ovat jo aiemmin toimineet organisaatiossa, molemmilla oli kytkös organisaatioon. Kontakti, työsuhde tai muu myönteinen kohtaaminen parantaa työnhakijan mahdollisuuksia tulla valituksi (Tuominen 2012). Tarinoissa tehtävään otettu valittiin varmemmin organisaation sisältä, jolla haluttiin taata rekrytointiin 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).

Kehykertomuksia testattaessa lähes jokainen kirjoitti riskinotosta, mutta tarinoiden sisältö ei osoittanut merkkejä siitä, että varman päälle ottamisesta olisi ollut vaikeampaa kirjoittaa. Lopullinen 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 tarinoissa 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). Tarinoissa, joissa riski otettiin, ei kertaakaan kuvattu prosessia niin tarkasti, että se olisi voitu tulkita varsinaiseksi riskiksi. Varmojen valintojen tarinoissa 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 tarinoissa korostuivat rekrytointin kiire ja uuden työntekijän kyky päästä nopeasti kiinni tiettyyn projektiin tai asiantuntijatehtävään: *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)*. Tarinoissa 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 tarinoissa yllättävän tavallista.

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

Taulukko 2: tyypilliset valinnat.

	Riskivalinta	Varmavalinta
<b>Ikä</b>	nuori	30-45 -vuotias
<b>Tutkinto</b>	ei, kesken tai vastavalmistunut	alalta tai soveltuva
<b>Työkokemus</b>	ei alalta tai vähän	alalta tai paljon
<b>Suosituks</b>	ei	kyllä
<b>Arvot</b>	ei mainittuja	organisaatioon sopivat
<b>Myönteinen asenne</b>	kyllä	kyllä
<b>Korkea motivaatio</b>	kyllä	kyllä
<b>Kunnianhimo</b>	kyllä	ei
<b>Ajatukset</b>	raikkaita ja uudistavia	ei mainittuja

Kun tarkastellaan tarkemmin valittua henkilöä, tarinoissa nojataan samoihin tekijöihin. Tarinoissa esitetyt seikat vaihtelevat kuitenkin riskiksi tai varmaksi koetun valinnan mukaisesti. Iän, tutkinnon ja työkokemuksen suhteen vastaukset ovat täysin vastakkaisia. Toisin kuin koulutuksesta ja työkokemuksesta, joita tarkasteltiin edellä, iästä tarinoissa ei puhuttu kovin paljoa. Riskitarinoissa, joissa puhuttiin iästä, hakijan mainittiin olevan nuori, alle 30-vuotias. Muutamit vastaajista kannustivat myös muita rekrytoijia valitsemaan nuoria: *kokemattoman työntekijän palkkaaminen nähdään monesti riskinä, mutta se voi olla myös mahtava mahdollisuus! (A21)*. Yksittäisissä varmatarinoissa hakijan iän sanottiin olevan ei liian vanha, yleensä iän sanottiin sijoittuvan kolmenkymmenen ja viidenkymmenen väliin.

Vastaukset ovat puolestaan täysin yhteneväisiä sekä riskipitoisten että varmojen valintojen tarinoissa myönteiseksi, oikeaksi ja hyväksi kuvaillun 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 tyyppillisten 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 tarinoissa 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 haastatteluissa ja hakemuksessaan (B11)*. Suositelijoilla ja ensivaikutelmilla on edelleen paljon merkitystä (Mason & Schroeder 2010). Arvot korostuivat varmojen valintojen kohdalla vastauksissa nimenomaan siten, että ne koettiin organisaation arvoihin sopiviksi, kun riskivalinnan kohdalla henkilön arvoja ja niiden sopivuutta organisaation arvoihin ei kuvattu lainkaan vastauksissa. Kunnianhimosista puhuttaessa tilanne oli päinvastainen. Varjojen valintojen yhteydessä kunnianhimo mainittiin muutaman kerran, riskivalintojen kohdalla selkeästi useammin. Pääasiallisesti riskillä palkattu henkilö korvasi kunnianhimoisuudellaan puuttuvaa työkokemustaan: *koska työntekijä tiedosti alussa kokemuksen puutteen, on hänellä ollut "näyttämisen halua" ja halu "lunastaa paikkansa yrityksessä" ja sen vuoksi työntekijä on ollut motivoitunut ja ritteliäs 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)*. Tyyppillistä riskivalintaa kuvattiinkin tarinoissa nuoreksi ja idearikkaaksi, mikä on tyyppinen 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).

## Rekrytoinnin seurausten tarkastelu

Olennaista on selvittää, mikä tarinoissa muuttuu, kun kehyskertomusta muutetaan (Eskola ym. 2018, 64). Tässä tutkimuksessa variantin aiheuttamien muutosten selvittämisen lisäksi kiinnostavaa on, millainen on onnistunut rekrytointi ja millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä tarinoissa on. Seurausten tarkastelu on olennaista myös annettujen kehyskertomusten vuoksi, sillä kehyskertomuksissa työnhakijan valinta kannatti. Onnistuneen rekrytointipäätöksen seurauksia tarinoissa kuvattiin moninaisesti ja todentuntuisesti, vain muutamassa tarinassa seurauksista ei puhuttu. Pääosin rekrytoinnin seuraukset koettiin positiivisiksi, mikä johtuu kehyskertomuksista, mutta seurausten määrän suhteen oli eroa. Varman valinnan kohdalla vastaajat kertoivat huomattavasti vähemmän ja hieman maltillisempia skenaarioita yksilön ja yhteisön tulevaisuuden suhteen kuin riskivalinnasta kirjoittaneet vastaajat. Sisällöllisesti tarinat eivät

kuitenkaan eronneet toisistaan, vaan molempien kehyskertomusvariaatioiden yhteydessä raportoitiin erilaisia, mutta myönteisiä 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 rekrytinnin jälkeen voitiin vielä kokea, että rekrytinnissa 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 rekrytinnissa 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 riskitarinoissa että varmatarinoissa odotukset hakijan suhteen ylittyivät. Onnistunut valinta tuo usein mukanaan positiivista kehitysvoimaa (Viitala 2013, 98). Riskitarinoissa valitun koettiin tuovan mukanaan uudistuksia organisaatioon, muiden työntekijöiden innostusta, uusia ideoita ja erilaista osaamista. Toimintaa on kehitetty monella tavalla rekrytinnin ansiosta. *Työyhteisömme on saanut uusia näkökulmia ja tuntuu, että me vanhatkin työntekijät olemme nuorentuneet vuosilla, kun olemme saaneet uutta pontta työskentelyyn (A02)*. Varmatarinoissa 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 henkilöiden kohdalla, oli ilo huomata, että henkilöiden tiedot, taidot, kyvyt, osaaminen ja ominaisuudet osoittautuivat hyvin samantasoisiksi molempien variaatioiden vastauksissa. Tarinoissa (n=16/45) henkilöitä kuvattiin varsin osaaviksi. Molemmilla tyypillisimmillä tyypeillä 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 valintapäätöksen muodostamista rekrytinnissa ja haluttiin selvittää valinnan riskejä. Lopullisen valintapäätöksen tekeminen on usein haastavaa, sillä hakijoista halutaan valita se kaikkein soveltuvin. Tyypillisesti rekrytointipäätöksissä arvioidaan samanaikaisesti hakijoiden lukuisia erilaisia

tekijöitä ja päätöksentekijöitä on myös useampia, mitkä tekevät päätöksen ennakoinnista ja arvioinnista vaikeaa (Highhouse 1997). Aineiston analyysivaiheessa huomattiin, että vastaajat tunnistivat selkeästi rekryointipäätökseen vaikuttavat tekijät ja vastaajat tekivät selvää punnintaa eri tekijöiden välillä huomaten kullekin rekryoitavalle parhaiten kuvaavan otettavan riskin tai vältettävän riskin. On huomattava, että vastaajia ohjattiin tarinoissaan kuvaamaan riskien ottoa tai niiden minimointia, sillä jako riskipitoiseen ja varmaan valintaan oli annettu kehyskertomuksessa, todellisuudessa 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. Tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää riskien riippumattomuutta kehyskertomuksesta, sillä samoja riskejä esiintyi kummankin variaation tarinoissa. Riskit sekä riskipitoisissa että varmoissa tarinoissa osoittautuivat yllättävän vähän toisistaan eroaviksi, mutta eivät aivan yhtäläisiksi, kuitenkin suurin osa riskeistä oli yhtä tyypillisiä vastauksia kummallekin kehyskertomusversiolle.

Riskeistä kolme oli sellaisia, jotka esiintyivät vain toisen kehyskertomusversion vastauksissa. Intuition noudattaminen henkilön valinnassa koettiin sellaiseksi riskiksi, joka ei ainoana koskettanut varmana valintana pidetyn henkilön rekryointia. Vastaajat saattoivat pitää intuitiota vaikeasti selitettävänä, ymmärrettävänä tai määriteltävänä asiana (Miles & Sadler-Smith 2014) ja yhdistää sen siitä syystä riskipitoiseen valintaan. Puolestaan tuntemattoman henkilön valintaa pidettiin nimenomaan vältettävänä riskinä, joten sen ei nähty sopivan riskillä otetun henkilön valintaan. Toisaalta saattoi olla, että riskivalintojen tarinoissa kaikki haussa edenneet hakijat olivat rekrytoijalle tuntemattomia, jolloin se ei tekijänä erotellut hakijoita. Varmojen valintojen tarinoissa tuttuus oli selvästi eduksi. Mikäli työntekijän taitoja ei tunneta ennestään, rekryointi koetaan aina riskialttiiksi (Tuominen 2012, 34). Olisi syytä tutkia tarkemmin, millaisia mielikuvia tutumpaan ja tuntemattomampaan hakijaan yhdistetään. Myös huonoa rekryointiprosessia haluttiin välttää ja se yhdistettiin ainoastaan varman päälle toimimiseen, mikä tarkoittanee, että osa vastaajista saattoi olla sitä mieltä, että hyvällä prosessilla ja sopivilla resursseilla ei voi epäonnistua. Yksittäisen rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä on pidetty ehdokkaiden haastattelua kasvotusten, työtehtävän kunnollista määrittelyä ja rekrytoivan esimiehen sitoutumista (Duunitori 2018). Tarinoissa kuvattiinkin juuri näitä asioita, millä haluttiin varmistaa, että rekrytoinnille on antaa tarpeeksi aikaa ja huomiota. Näin kannattaa toimia myös jatkossa. Viitala (2013, 111) kuitenkin huomauttaa, että hyvästä rekryointiprosessista ja koeajasta riippumatta valittu henkilö ei välttämättä menesty työtehtävässä tai sovi organisaatioon, mutta hyvin suunnitellulla ja hoidetulla rekryointiprosessilla voidaan parantaa rekrytoinnin onnistumisen todennäköisyyttä. Hyvää rekryointiprosessia voidaankin pitää yhtenä keinona välttää riskejä.

Vastaavasti henkilöön liittyviä riskejä pyrittiin 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 usein vaikeaa. Houkutus kokeilla jotakin uutta oli kuitenkin suuri. Rekrytoinnin onnistumisen varmistamiseksi valintakriteereiden asettamisen lisäksi niissä täytyy myös pysyä (Highhouse 1997). Varmavalinta on puolestaan kokenut ja kaikin tavoin organisaatioon sopiva henkilö. Varmavalinta 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 vastaajien kertoma 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 tarinoissa vahvaa sitoutuneisuutta organisaatioon pidettiin valinnan edellytyksenä, kun riskivalintojen tarinoissa se ei ollut valinnan ehto. Riskivalintaa kuvattiin yleisemmin positiivisävytteiseksi ja varmaa valintaa neutraaliksi, joskin positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia kuvauksia esitettiin kummankin kehyskertomusvariaation tarinoissa. Riskivalinnoille oli tyypillistä, että negatiiviseksikin tulkittu riski tai riskitekijä oli käännettävissä positiiviseksi.

Huomiomme kiinnittyi vastaajien suhtautumiseen perehdytystä kohtaan, vaikka se ei ollut tarinoiden 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 alunperinkin 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 tekevillä on perehdytyksestä jo ennen hakijan valintaa. Toinen mielestämme merkittävä valintaan liittyvä ja valinnan jälkeen vaikuttava tekijä oli vastaajienkin usein esiin nostama 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 työkulttuuriin, 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 osaaja 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 merkittävimpanä. Osaamisen arvostus lienee merkittävin, erityisesti siksi, että osaamisen monimuotoisuus tiimeissä saa aikaan parempia tuloksia (Horwitz & Horwitz 2007) ja muutenkin työyhteisön monipuolisuuden edistämistä pidetään tärkeänä (Breaugh 2014, 364). Jatkotutkimusta tarvitaan vielä, jotta saadaan selville, miten osaamisen monimuotoisuuden varmistamisessa onnistutaan ja miten sitä voidaan edistää entisestään.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, millaisia seurauksia onnistuneilla rekrytointipäätöksillä tarinoissa 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 tarinassa 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

vastaajia ohjattiin tarinoissaan kuvaamaan rekryointipäätöstä, joka johtaa suotuisaan lopputulokseen. Tästä johtuen vastaajat keskittyivät tiiviimmin rekryointipäätökseen 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). Tarinoissa valitut 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 määritelty. Erityisen mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia samaa aihetta eri näkökulmasta: vaikka kaikki rekryointiprosessin vaiheet suunniteltiin ja toteutettiin oikein ja ajan kanssa, rekrytoinnin lopputulos ei kuitenkaan ollut sellainen, kuin oli etukäteen ajateltu.

Rekryointitilanteet 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 rekryointipäätöksiä (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 rekryointipäätöksessä pyritään ottamaan huomioon sekä hyödyn maksimointi että haitan minimointi (Kuhn 2015). Jokainen rekryointiprosessi 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 rekryointiprosessin 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 rekryointi 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 (Highhouse 1997), joka edustaa hyvin organisaation strategiaa ja päämääriä.

## 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*. 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 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <https://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyon-tulevaisuudesta/> Viitattu 19.2.2019
- Duunitori. 2018. Kansallinen rekrytointitutkimus 2018 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/> Viitattu 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? Massoittuva 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.
- 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*. 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. Työelämäntutkimus 2017 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/tyoelamatutkimus-2017-yli-puolet-suomalaisista-vahtanut-ammattia-tai-alaa/> Viitattu 19.4.2019.
- Socialtalent. 2017. Global Recruiting Survey 2017 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <https://www.socialtalent.com/resources/reports/2017-global-recruiting-survey> Viitattu 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 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <http://www.uta.fi/rekrytointi/index/sijoittumis seuranta%202016.pdf> Viitattu 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 (sähköinen tietoaaineisto). Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/til/atp/index.html> Viitattu 19.4.2019.
- Toiminen, M. 2017. Välähdyksiä tulevaisuudesta; Kymmenen teesiä uuden työn syntymisestä, yritysten muutoksesta ja yksilön mahdollisuuksista työn murroksessa. Mindmill Network.
- Tuominen, V. 2012. Henkilökohtaiset ominaisuudet maistereiden työllistymisessä. *Tiedepolitiikka* 37 (1), 33-42.
- Tuominen, V. 2013. Maistereiden työllistyvyys (väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto). Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1118-6>
- Törnroos, M., Jokela, M. & Hakulinen, C. 2019. The relationship between personality and job satisfaction across occupations. *Personality and Individual Differences*, 145, 82-88.
- Vahtio, E-L. 2007. Pestaa paras: Rekrytointin opas esimiehelle. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.