

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

INTUITION MERKITYS
REKRYTOINTIPÄÄTÖKSISSÄ

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2015
Ohjaaja: Johanna Kujala

Krista Nikkari

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopiston	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen
Tekijä:	NIKKARI, KRISTA
Tutkielman nimi:	Intuition merkitys rekrytointipäätöksissä
Pro gradu tutkielma:	94 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Helmikuu 2015
Avainsanat:	henkilövalinta, rekrytointipäätös, intuitio, rationaalisuus, rekrytointi, rekrytointiprosessi

Intuition on huomattu, niin kirjallisuudessa kuin osittain myös käytännön työelämässä, olevan osa rekrytointipäätösten tekoa. Intuitiota ei kuitenkaan ole sen syvemmin pyritty ymmärtämään kyseisessä kontekstissa. Sen vuoksi tämä tutkimus käsittelee intuition merkitystä rekrytointipäätöksissä. Tutkimuksessa halutaan selvittää, millainen on yleinen ymmärrys intuitiosta sekä minkä verran ja miten intuitio vaikuttaa rekrytointipäätöksiin.

Tutkimuksen teoreettinen osa jakautuu kahteen päälukuun. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään intuitiota ilmiönä, käydään läpi intuition ja rationaalisuuden suhdetta toisiinsa, käsitellään intuition merkitystä päätöksenteossa sekä tuodaan ilmi intuitiivisten taitojen tietoista kehittämistä. Teorian toinen pääluke yhdistää intuition rekrytoinnin prosesseihin. Tutkimuksen empiirinen osa on luonteeltaan laadullinen ja lähestymistapa on fenomenologinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla esimerkkiorganisaation, If Vahinkovakuutusyhtiön, kuutta esimiestä. Aineiston keruutapa oli teemahaastattelu ja aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti.

Tulosten mukaan intuitio on subjektiivinen tunne, joka muodostuu vuorovaikutuksessa. Intuition muodostumiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät ja intuitioiden syntyminen on aina tilannesidonnaista. Intuition tulkintaan vaikuttaa aina rekrytoijan oma arvomaailma. Esimiehillä on pyrkimys työnhakijan objektiiviseen arvioimiseen, mutta pelkkien rationaalisten menetelmien käyttö ei tuota luotettavia tuloksia. Onnistunut rekrytointipäätös syntyy rationaalisten ja intuitiivisten menetelmien yhdistelmästä. Rationaaliset menetelmät painottuvat rekrytoinnin alkupäähän ja intuitiiviset tekijät prosessin loppupäähän. Intuitio vaikuttaa rekrytointipäätöksiin sekä tietoisesti että tiedostamatta. Merkittävää on, että valintapäätökset pyritään perustelemaan aina rationaalisiin tekijöihin, vaikka päätös olisi todellisuudessa tehty intuitiivisesti. Intuition tietoiseen kehittämiseen löytyy suuri tarve käytännön työelämässä.

Intuitio on kiinteä osa rekrytointeja, minkä vuoksi siihen tulisi kiinnittää vähintään yhtä paljon huomiota, kuin mitä tällä hetkellä kiinnitetään rationaaliin tekijöihin. Intuitio vaikuttaa erityisesti lopullisen valintapäätöksen tekoon, minkä vuoksi rekrytoinnissa olisi tärkeää tiedostaa intuition merkittävyys. Ilmiön tutkimus rekrytoinnin kontekstissa on vasta aluillaan. Tämän vuoksi myöskään käytännön rekrytointityössä intuition merkitystä ei huomioida tai edes ymmärretä vielä tarpeeksi. Ennen kuin tietoa ja ymmärrystä intuitiosta saadaan levitettyä käytäntöön, on ilmiötä mahdotonta hyödyntää tietoisesti rekrytoinneissa.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja aihealue	6
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusprosessin eteneminen	11
1.4	Tutkimusraportin rakenne	13
2	INTUITIO JA REKRYTOINTI	15
2.1	Intuitio	15
2.1.1	Mitä intuitio on?	15
2.1.2	Intuitio ja rationaalisuus	17
2.1.3	Intuitio päätöksenteossa	20
2.1.4	Intuitiivisten taitojen oppiminen ja kehittäminen	21
2.2	Intuitio rekrytoinnissa	24
2.2.1	Rekrytointiprosessien haastavuus	24
2.2.2	Rekrytointityökalut päätöksenteon tukena	27
2.2.3	Päätöksenteko rekrytoinnissa	30
2.2.4	Intuition ilmeneminen rekrytointipäätöksissä	32
2.2.5	Intuition hyödyt ja haitat	34
2.3	Teoreettinen viitekehys	36
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
3.1	Tutkimusmenetelmät	39
3.2	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	40
3.3	Tutkimusmetodologia	41
3.4	Tutkimuksen konteksti ja kohderyhmä	43
3.5	Aineiston keruu	45
3.6	Aineiston käsittely ja analysointi	48
3.6.1	Aineiston redusointi	50
3.6.2	Aineiston klusterointi	53
3.6.3	Aineiston abstrahointi	54
3.7	Tulosten raportointi	55
4	TULOKSET	57
4.1	Ymmärrys intuitiosta	57
4.1.1	Intuitio on tunne	57
4.1.2	Intuitio muodostuu vuorovaikutuksessa	58
4.2	Intuition ja rationaalisuuden välinen suhde	61
4.2.1	Tavoitteena objektiivisuus	61
4.2.2	Tarve sekä intuitiolle että rationaalisuudelle	64
4.2.3	Intuitio on aina läsnä rekrytoinnissa	67

4.3 Intuition kehittyminen ja tietoinen kehittäminen.....	70
4.4 Tulosten koonti	74
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	77
5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen	77
5.2 Kontribuutio käytäntöön	78
5.3 Tutkimuksen arviointi.....	80
5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus	80
5.3.2 Tutkimuksen rajoitteet	82
5.4 Jatkotutkimuksen aiheet.....	83
LÄHTEET	85
LIITTEET	95
LIITE 1: Teemahaastattelurunko	95

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen	11
Kuvio 2 Intuitio ja rationaalisuus rekrytoinnissa.....	37
Kuvio 3 Tutkimusmetodisten termien välinen hierarkia	39
Kuvio 4 Rationaalisuus ja intuitio rekrytointiprosessin eri vaiheissa	75

TAULUKOT

Taulukko 1 Intuition ja rationaalisuuden erot.....	18
Taulukko 2 Intuitiivisuuden kehittäminen oppimisen avulla (Agor, 1984, 108)	23
Taulukko 3 Intuition hyödyt ja haitat rekrytoinnissa.....	34
Taulukko 4 Tutkimushaastattelut	45
Taulukko 5 Sisällön analyysi: koodausmerkit ja väritunnisteet	52
Taulukko 6 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston pelkistämisestä	53
Taulukko 7 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston klusteroinnista.....	54
Taulukko 8 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston abstrahoinnista	55

1 JOHDANTO

“The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift.”

–Albert Einstein

1.1 Tutkimuksen tausta ja aihealue

Yritykset käyttävät vuosittain paljon resursseja uusien työntekijöiden rekrytointiin. Rekrytoinnit ovat haastavia prosesseja, joihin kuluu aikaa, vaivaa ja rahaa. (Klimoski & Jones, 2008, 352; Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 2002, 240.) Tavoitteena yrityksillä on löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Taantumien vuoksi rekrytointimäärät ovat kuitenkin vähentyneet huomattavasti. Kun rekrytointien määrät vähenevät, muodostuu yksittäisistä rekrytoinneista entistä tärkeämpiä yrityksille ja yritysten kehitykselle. (Junnila & Honkaniemi, 2009, 9.)

Rekrytointien avulla yritykset pyrkivät löytämään itselleen osaavia työntekijöitä, ja usein rekrytointien yhteydessä ajatellaan jo pitkälle tulevaisuuteen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että kun yritys lopulta valitsee uuden työntekijän satojen hakijoiden joukosta, valinta osuisi oikeaan, eikä sitä tarvitsisi myöhemmin katua. Sopivia työntekijöitä on yhä vaikeampi löytää ja sen myötä onnistuneen rekrytointiprosessin merkitys tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa (Saad, Ahmad, Abu & Jusoh, 2013; Kansallinen rekrytointitutkimus, 2014). Oikean työntekijävalinnan tärkeys korreloituu, mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse. Tässä kohtaa muodostuu merkitykselliseksi sekä rekrytointiprosessin toimivuus että rekrytointia hoitavan henkilön pätevyys.

Miten yksi tai muutama esimies yhdessä pystyvät lopulta tekemään parhaan mahdollisen päätöksen oikean työntekijän valinnassa, kun on satoja tai jopa tuhansia hakijoita avoinna olevaan tehtävään? Prosessin alussa hakupapereiden avulla on helppo karsia hakijamäärää hakijoiden osaamisen ja aikaisemman kokemuksen perusteella. Kun hakijoista parhaimmat selviytyvät haastatteluihin ja soveltuvuustesteihin, ja vielä

läpäisevät ne hyvin arvioin, on hakijoiden karsiminen jo huomattavasti haastavampaa. Miten valita viidestä erinomaisesta hakijaehdokkaasta paras, kun hakijoiden välillä ei enää eroja synny? Arviointimenetelmät riittävät vain tiettyyn pisteeseen asti. Tässä vaiheessa yhteisen henkilökemian löytyminen haastattelijan kanssa on tärkeää, mutta myös muut tekijät vaikuttavat lopputulokseen. Valitsijan intuitio on yksi näistä tekijöistä (Ames, Kammrath, Suppes & Bolger, 2010; Fisher, 2008; Myers, 2002). Toisinaan jopa huonommat hakupaperit omaava työnhakija saattaa saada paikan, koska valitsija jotenkin tuntee, että papereiltaan heikompi henkilö sopii paremmin työhön (Markkanen, 2009, 64).

Intuition merkitys rekrytoinnissa on tärkeä, mutta usein helposti sivuutettu aihe. Intuitio on ollut laaja tutkimuksen kohde maailmalla viimeiset 30 vuotta (Radin, 2013, 184), ja erityisesti intuition yhteyttä liikkeenjohtoon, strategiseen päätöksentekoon sekä yleiseen johtamiseen on tutkittu jo jonkin aikaa (Allinson & Hayes, 2000; Armstrong, 2004; Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Miller & Ireland, 2005; Parikh, Neubauer & Lank, 1994; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Salas, Rosen & DiazGranados, 2010).

Jo aikoja sitten intuition olemassaolo on tunnustettu tieteen filosofien keskuudessa. Vanhoista filosofiista Platon ja uudemmissa Spinoza, Nietzsche ja Bergson puhuivat päättelyn ja aistien ylittävästä korkeammasta intuitiivisen tietämisen muodoista. Myös matematiikassa ja etiikassa on ollut intuitioon uskovia koulukuntia. Psykologeista Allport, Maslow, Jung ja Bruner ovat tunnustaneet intuition tärkeyden. Intuitio ei kuitenkaan ole saanut valta-asemaa länsimaisessa tutkimuksessa, jossa tiedonlähteenä on perinteisesti arvostettu rationaalista empirismiä. (Goldberg, 1985, 15.)

Suomessa yritysten rekrytointipäätöksiä tekevät henkilöt ovat hiljalleen alkaneet huomaamaan intuition merkityksen päätöksenteossa. Osa kokeneista esimiehistä puhuukin vaistosta päättelyn perusteena ja siitä, miten intuitiota kannattaa kuunnella. On huomattu, miten oikeiden ihmisten valitseminen yrityksiin on yhä kriittisempää organisaation menestykselle. (Mustaranta, 2014; Kansallinen rekrytointitutkimus, 2014; Vanhala ym., 2002, 240.) Suomessa intuition tutkimus ei kuitenkaan ole vielä varsinaisesti päässyt vauhtiin ja täällä ollaan esimerkiksi Yhdysvaltojen intuitiotutkimuksia yli 30 vuotta jäljessä. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että Suomessa ollaan vielä paljolti ennakkoluulojen varassa. (Ahonen, 2013, 36; Raami, 2013.)

Vaikka on olemassa lukuisia tutkimuksia työntekijöiden valintamenettelyistä, on vain niukasti ymmärrystä siitä, miksi johtajat tukeutuvat intuitioon ja miten he käyttävät sitä rekryointipäätöksissä (Diab ym., 2011). Slaughter ja Kausel (2014) ovat tarkastelleet tuoreessa tutkimuksessaan henkilövalintapäätöksiä. He huomasivat, että kuvailevaa tietoa siitä, miten intuitiopohjaisia rekryointipäätöksiä tehdään ja miksi johtajat takertuvat intuitioon, ei ole olemassa. Heidän mukaansa aiheesta tehty laadullinen tutkimus haastattelujen muodossa voisi olla erityisen hyödyllinen tässä suhteessa. (Slaughter & Kausel, 2014.)

Intuition merkitystä laajemmin ymmärtämällä on mahdollisuus päästä parempiin rekryointiprosesseihin sekä ennen kaikkea parempaan päätöksentekoon (Slaughter & Kausel, 2014). Intuitiossa erityisen mielenkiintoista on sen vaistonvaraisuus. Päätöksenteko pohjautuu vaistonvaraiseen tuntumaan eli siihen, mikä tuntuu oikealta ja mikä väärältä (Dunderfelt, 2008; Markkanen 2009). Intuitio onkin monisyinen ilmiö. Intuitio tarkoittaa ensisijaisesti henkilön kokemaa aavistusta, vaistoa, alitajuista oivallusta, ahaa-elämystä sekä mielikuvituksen, sisäisen äänen ja tunteiden hyödyntämistä päätöksenteossa (Markkanen, 2009, 187). Ilmiö on erityinen siten, että se ei ole aina oikeassa ja intuitioon luottaminen ei aina johda oikeaan ratkaisuun (Bastick, 1982; Ojanen 2014). Mielenkiintoiseksi tutkimusaiheeksi intuition tekee ennen kaikkea ihmisten suhtautuminen sen merkitykseen päätöksenteossa (Bastick, 1982; Raami & Mielonen, 2011). Vähäinen ymmärrys mistä tahansa ilmiöstä, johtaa usein kielteisiin asenteisiin ja ennakkoluuloihin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämän tutkimuksen kohdeilmiö on intuition rooli rekryointipäätöksien teossa. Intuition keskeisyydestä henkilöstöhallinnossa yleisesti sekä henkilöstövalinnoissa on kiistelty melko paljon tutkijoiden kesken (Allinson & Hayes, 2000; Colarelli & Thompson, 2008; Diab, Pui, Yankelevich & Highhouse, 2011; Eisenkraft, 2013; Fisher, 2008; Highhouse, 2008; Lodato, Highhouse & Brooks, 2011; Klimoski & Jones, 2008; Myers, 2002; Nickson, Warhurst, Dutton & Hurrell, 2008; Skinner, 2004; Spence & Petrick, 2006). Näistä tutkimuksista huolimatta on olemassa yllättävän vähän tutkimuksia, jotka ovat keskittyneet tutkimaan intuition merkitystä nimenomaan rekryointipäätöksiä

tehtäessä (Miles & Sadler-Smith, 2014). Tähän tutkimusaukkoon pyrin tällä työllä saamaan lisää ymmärrystä.

Tutkimuksen tavoitteena on perehtyä rekryointipäätöksiin intuition näkökulmasta. Haluan selvittää, millainen on yleinen käsitys ja ymmärrys intuitiosta ja miten intuitio vaikuttaa rekryointipäätöksiin. Miten pitkälle rekryoinnit sujuvat ohjeistettujen menetelmien mukaan ja minkä verran joudutaan tilanteisiin, joissa intuitio ratkaisee lopputuloksen? Lisäksi tavoitteenani on selvittää, huomataanko intuition käyttö päätöksenteossa. Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta voidaan johtaa seuraava tutkimuskysymys:

- Miten intuition merkitystä rekryointipäätöksien teossa voidaan kuvata ja ymmärtää?

Tutkimus rajautuu käsittelemään ainoastaan intuitiota ja sen ulottuvuuksia rekryoinnin kontekstissa. Tarkoitukseni ei ole laajentaa tutkimusta koskemaan intuition lähikäsitteitä, kuten esimerkiksi hiljaista tietoa, jolla tarkoitetaan automatisoituneita toimintoja. Yleensä asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat jossain kohtaa automaattisiksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin vaikeaa. Nämä automaattiset toiminnat kuitenkin vaikuttavat jatkuvasti esimerkiksi toimintaan ja päätöksentekoon. (Virtainlahti, 2009, 39.) On väitetty että hiljainen tieto tulee ihmisen tietoisuuteen intuition kautta (Polanyi, 1959). Hiljainen tieto saattaa synnyttää osaltaan intuitioita, mutta tässä tutkimuksessa keskityn ainoastaan intuitioihin.

On syytä tuoda ilmi muitakin käsitteitä, joihin intuitio usein sekoitetaan. Esimerkiksi tunne on subjektiivinen ja henkilökohtainen elämys, jota erilaiset kokemukset ja tilanteet synnyttävät (Kaski & Kiander, 2005, 11). Henkilö saattaa kokea intuition tunteiden kautta. Intuitio ei kuitenkaan ole varsinaisesti tunne, sillä intuitio on havainnointia ja se tarjoaa ihmiselle tietoa. Emootio taas on tunteiden tulkintaa. Emootio tulkitsee tunnetta ja tämän vuoksi se viipyy mielessä pidempään ja on luonteeltaan epämääräinen, kun taas intuitio on havainto, nopea välähdys, joka on luonteeltaan selkeä ja suora. (Dunderfelt, 2008, 49, 53.) Vaisto kuvaa kehon orgaanista tapaa kertoa, milloin ihmisen tulee esimerkiksi syödä, juoda, liikkua, levätä, hyökätä tai suojautua. Vaistot liittyvät biologiseen selviytymiseen, kun taas intuitio liittyy sosiaaliseen ja tietoiseen käyttäytymiseen. (Dunderfelt, 2008, 28–29.) Vaikka intuitio on

arkielämässä helposti sekoitettavissa näihin lähikäsitteisiin, pyritään intuitiota tässä tutkimuksessa käsittelemään omana ilmiönään.

Tutkimuksessa haluan perehtyä erityisesti suurten yritysten rekrytointeihin, sillä suurissa yrityksissä rekrytointiprosessien ajatellaan yleensä olevan melko jäykkiä. Oletuksena on, että rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja arviointimenetelmät analyyttisiä. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, että myös valintapäätökset nähdään analyyttisiä ja rationaalisia. Tällöin rekrytoijalla ei juurikaan ole mahdollisuutta sooloilla valintaprosessissa ja intuition vaikutus päätöksenteossa jää melko olemattomaksi. (Colarelli, 1996; Vaahtio, 2005, 195, 198.) Tämän vuoksi tutkimuksen empiirinen osio tehdään yhteistyössä esimerkkiorganisaation kanssa. Esimerkkiorganisaationa toimii If Vahinkovakuutusyhtiö, jossa tehdään useita rekrytointeja vuosittain. Kvalitatiivinen empiriaosuus toteutetaan teemahaastatteluiden avulla. Haastattelen kuutta esimerkkiorganisaatiossa työskentelevää esimiestä, jotka vastaavat yksiköidensä henkilöstövalinnoista.

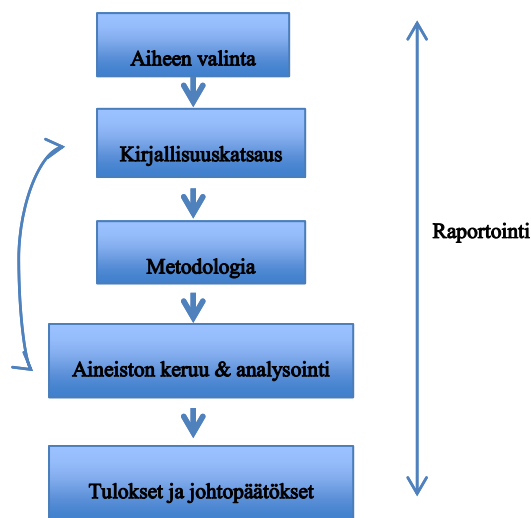
Tutkimus rajautuu koskemaan ulkoisia rekrytointeja. Rekrytointi on prosessi, jossa yritys pyrkii annetuissa rajoissa ja resursseissa tunnistamaan ja palkkaamaan pätevimmän työnhakijan avoimeen työtehtävään (Breugh, 2008, 103; Saad, Ahmad, Abu & Jusoh, 2013, 462). Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa yrityksen ulkopuolelta, erilaisten virallisten ja epävirallisten rekrytointikanavien kautta suoritettua henkilöstönvalintaa (Vanhala ym., 2002, 239). Sisäisessä rekrytoinnissa avoimeen tehtävään haetaan tekijää yrityksen sisältä (Breugh, 2008, 104). Sisäinen rekrytointi jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, sillä siinä intuition lisäksi usein myös ennakkoletukset tai kuulopuheet tutusta hakijasta voivat vaikuttaa valintapäätöksiin. Ulkoisessa rekrytoinnissa tällaiseen tilanteeseen harvemmin joudutaan ja näin rekrytointiprosessi voidaan kokea tasa-arvoisempana kaikkia hakijoita kohtaan.

Tutkimus koskee sekä suorittavan työn rekrytointeja että esimies- ja asiantuntijarekrytointeja. Nämä molemmat rekrytointiryhmät halutaan pitää osana tutkimusta, sillä näiden tutkiminen yhdessä saattaa tuoda jotain odottamatonta tietoa esille. Rekrytointipäätösten tarkastelu rajataan koskemaan vain yksilön päätöksentekoa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu ryhmä- ja tiimipäätöksenteko rekrytointipäätöksissä. Tutkimuksessa käytetään synonyymeina sanoja rekrytointipäätös sekä henkilöstövalinta.

Rekryointipäätöksellä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan rekryointiprosessin lopussa tehtävää päätöstä, jossa esimies valitsee työnhakijoista sopivimman avoimna olevaan työtehtävään. Tutkimuksessa käytetään synonyymeina lisäksi sanoja rekrytoija sekä esimies. Näillä molemmilla termeillä kuvataan henkilöä, joka on vastuussa rekryointiprosessin valintapäätöksestä.

1.3 Tutkimusprosessin eteneminen

Blaxter ja Kumppanit (2001, 7–10) näkevät tutkimusprosessin etenevän spiraalin muodossa, jossa tutkimuksen voi aloittaa lähes mistä tahansa vaiheesta ja tutkimus itsessään voi olla loppumaton prosessi. Oma tutkimusprosessini oli kokonaisuudessaan kvalitatiiviseksi tutkimukseksi pikemminkin lineaarinen kuin spiraalimainen. Harkittu aiheen rajaaminen ja pitkälle mietitty tutkimuskysymys mahdollistivat sen, etten joutunut enää tuloksia kirjoittaessani muokkaamaan tutkimuksen lähtökohtia. Toisaalta, kuten Bouman ja Atkinson (1995) toteavat, mikään tutkimus ei noudata täysin vain yhtä tutkimusprosessin mallia, ei oma tutkimukseniakaan ollut täysin lineaarinen teorian kirjoittamisen ja aineiston keruun osalta. Teoriaan tutustuin jo ennen aineiston keruuta, mutta aineiston keruun jälkeen tulosten analyysivaiheessa palasin takaisin viimeistelemään ja muokkaamaan tutkimuksen teoriaosuutta. Tutkimusprosessini vaiheet olen koonnut oheiseen kuvioon (kuvio 1).



Kuvio 1 Tutkimusprosessin eteneminen

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessini oli kuitenkin melko lineaarinen, mikä johtui pitkälti siitä, että pyrin alusta alkaen toteuttamaan eri vaiheet niin ajatuksen tasolla kuin käytännössäkin mahdollisimman perusteellisesti. Perusteellinen toiminta edisti tutkimuksen nopeaa etenemistä. Pääsin sulavasti etenemään vaiheesta toiseen ilman, että jouduin palaamaan aikaisempaan vaiheeseen tekemään tarvittavia korjauksia tai lisäyksiä.

Tämä tutkimuksen ajatuksellinen työ lähti liikkeelle melko varhaisessa vaiheessa. Jo maisterivaiheen alussa minulle oli ehtinyt kasvaa kiinnostus henkilöstöalan tehtäviä kohtaan. Uusien työmahdollisuuksien saattamana kiinnostus erityisesti rekrytointiprosesseihin heräsi. Näin ollen oli jo alusta asti selvää, että teen lopputyöni rekrytointeihin liittyen. Tällöin kuitenkin puuttui vielä tarkempi näkökulma aiheeseen. Omien työtehtävieni kautta aloin pohtia intuition merkitystä rekrytointipäätöksien teossa ja näin aihe löytyi ikään kuin sattumalta.

Tarkempi kirjallisuuteen tutustuminen auttoi minua rajaamaan aihetta ja löytämään näkökulman, jota aikaisemmin ei juuri ollut tutkittu; miten rekrytoijat kokevat intuition merkityksen rekrytointipäätöksissä. Kun olin lopullisesti valinnut näkökulmani aiheeseen, alkoi tutkimuksen aikaa vievä osuus; kirjallisuuteen tutustuminen. Kirjallisuutta intuitiotutkimuksesta tuntui olevan paljon, mutta intuition merkityksestä rekrytoinneissa ei juuri kirjallisuutta löytynyt. Yksityiskohtaisen kirjallisuusetsinnän avulla löysin kuitenkin artikkeleita, joiden avulla pääsin hyvin alkuun.

Artikkeleita lukiessani huomasin nopeasti selkeän tutkimusaukon valitsemani aihealueen kohdalla. Tämän avulla minun oli helppo rajata tutkimuksen tavoite. Tässä vaiheessa oli jo tarkoituksenmukaista pohtia myös työn empiirisen osion toteutusta. Koska intuitio on aiheena monelle ihmiselle melko arka ja osaltaan myös monisyinen ilmiö koin, että syvällistä tietoa aiheesta olisi tarkoituksenmukaista kerätä haastattelututkimuksen avulla. Näin päädyin toteuttamaan empiirisen osion teemahaastatteluilla. Ennen haastattelujen toteuttamista olin ehtinyt tutustumaan aiheen aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjoittamaan teoreettista viitekehystä kiitettävästi. Tämä edisti teemahaastattelurunkojen muodostamista huomattavasti.

Työn haastavin vaihe muodostui haastatteluiden analysoinneista. Litteroitua aineistoa sai lukea useaan otteeseen ennen kuin kokonaiskuva muodostui. Varsinaisen

analyysivaiheen toteutin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä. Aineiston systemaattisen ja tarkan analyysin avulla sain johdettua selkeitä tuloksia. Kun olin kirjoittanut tulokset auki palasin vielä teoriaan ja tein siihen viimeistelyjä. Samalla etsin saamieni tuloksien ja teorian välillä yhteyksiä ja eroavaisuuksia. Nämä yhtenäisyydet ja eroavaisuudet kirjoitin osaksi johtopäätöksiä ja samalla arvioin tutkimukseni onnistumista.

1.4 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa olen johdatellut lukijaa tutkimukseen. Johdannon alussa kuvasin tutkimuksen taustaa ja aihealuetta. Tämän jälkeen kuvasin aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Luvussa käsittelin tutkimuksen tavoitteet sekä keskeiset rajaukset. Kävin lyhyesti läpi myös tutkimuksessa käytettävää metodologiaa. Luvun lopussa tiivistin tutkimusprosessin etenemisen.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsittelen intuitiota teoreettisesta näkökulmasta rekrytoinnin kontekstissa. Ensimmäinen alaluku (2.1) antaa intuitiosta yleisen kuvauksen. Luvun alussa määrittelen intuitiota eri tutkijoiden näkökulmista. Tämän jälkeen käyn läpi intuition ja rationaalisen ajattelun eroavaisuuksia sekä käsittelen intuition merkitystä päätöksenteossa. Ensimmäisen alaluvun viimeisessä kappaleessa käsittelen intuitiivisten taitojen oppimista ja kehittämistä. Toisessa alaluvussa (2.2) keskityn yhdistämään intuition rekrytoinnin prosesseihin. Käsittelen ensin yleisesti rekrytointiprosessien haastavuutta. Tämän jälkeen käyn läpi eri rekrytointimenetelmiä, joita käytetään päätöksenteon tukena. Luvussa käsittelen myös rekrytointipäätösten tekoa. Lopussa perehdyn intuition ilmenemiseen sekä intuition käytön hyötyihin ja haittoihin rekrytoinnissa.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa kerron empiirisen tutkimuksen toteutuksesta ja sen menetelmistä. Luvun alussa esittelen tutkimuksen taustalla olevat tieteenfilosofiset taustaoletukset. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimuksessa käyttämäni menetelmät. Perustelen kappaleessa, miksi olen päätenyt juuri tietynlaisiin menetelmiin. Luvussa kerron yleisesti tutkimuksen kontekstista ja kohderyhmästä. Luvun lopussa tuon esille, miten keräsin aineiston ja millä menetelmillä analysoin sen.

Neljäs luku koostuu empiirisen tutkimuksen tuloksista. Luvussa tuon esille kerätystä haastatteluaineistosta muodostamani tuloksia. Tulosten tarkoituksena on vastata asettamaani tutkimuskysymykseen aineiston näkökulmasta. Käsittelen tuloksia aineistolle esittämieni aineistokysymysten avulla. Tulososiossa tuon selkeästi haastateltavien äänet kuuluviin.

Viides luku koostuu tutkimuksen johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Tarkoituksena on sitoa yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja empiriasta nousseet tutkimustulokset. Luvussa teen yhteenvedon tutkimuksen merkittävimmistä tuloksista ja pohdin tulosten merkittävyyttä suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen sekä käytäntöön. Luvussa arvioin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja tuon ilmi jatkotutkimuksen aiheita.

2 INTUITIO JA REKRYTOINTI

2.1 Intuitio

2.1.1 Mitä intuitio on?

Vielä 1930-luvulla intuitiota pidettiin epänormaalina ja ei-aistillisena toimintona (Wild, 1938). Vaikka aikaa on kulunut, on intuitio edelleen arkikielessä usein väärinymmärretty ilmiö. Intuitiota pidetään mystisenä ja maagisena kykynä, jonka ajatellaan kuuluvan vain luoville neroille tai liike-elämän suurjohtajille. Todellisuudessa intuition kyky kuuluu jokaiselle ihmiselle ja kaikki käyttävät intuitiota päivittäin. Ero muodostuu siinä, että usein ihmiset eivät edes huomaa tukeutuvansa intuition. (Hogarth, 2010.)

Joku saattaa kutsua aistihavaintoaan intuitioksi, kun taas toinen saattaa nimittää sitä arvaukseksi, spekulatioksi, päättelyksi, arveluksi, yliaistilliseksi kokemukseksi tai joksikin muuksi. Vaikka intuitiolle löytyy tieteellisiä määrittelyjä, tulee huomioida, että määritelmä on aina mielivaltainen, riippuen intuition kokijan omasta tulkinnasta. Intuitio on kuitenkin usein jotain odottamatonta, epätavallista ja ei-automaattista. (Goldberg, 1985, 37–39.)

Sana intuitio on johdettu latinan sanasta *intueri*, joka tarkoittaa suomennettuna ”päälle katsoa”, ”nähdä sisäisesti” ja ”pohtia tai pohdiskella”. Termin perusmerkitys on kyky tietää asioita suoraan, käyttämättä rationaalisia prosesseja. Termiin sisältyy spontaanisuus ja välittömyys. Intuitiivinen tietämys ei välity tietoisien tai määrätietoisien rationaalisen prosessin avulla. (Goldberg, 1985, 29–30.) Intuitio tarkoittaa sitä, että tietää enemmän kuin, mitä pystyy kertomaan (Polanyi, 1966, 4). Intuition on nähty olevan myös ihmisten käsitteiden ulottumattomissa ja sen avulla saavutettua tai oivallettua tietoa ei pysty sanallisesti ilmaisemaan (Niiniluoto, 1980, 150).

Intuitio on tietämistä ja tiedostamista ilman loogista, rationaalista päättelyä. Arjessa tämä ilmenee siten, että henkilö tietää jonkin asian tietämättä tarkalleen sitä, mistä tieto on peräisin (Dunderfelt, 2001, 150). Arkielämässä rationaalista, tietopohjaista ajattelua pidetään usein parempana, kuin intuition, tunteisiin perustuvaa ajattelua (Lindeman, 1997, 30). Intuitiosta voidaan puhua, kun puhutaan aavistuksesta ja vaistosta,

alitajuisesta oivalluksesta, ahaa-elämyksistä, mielikuvituksen ja tunteiden hyödyntämisestä, sisäisestä äänestä sekä kokemustaustan ei-tietoisesta käytöstä (Markkanen, 2009, 187).

Dunderfelt määrittelee kuusi erilaista intuitiota; kehointuitio, aikaintuitio, intuitio paikan ja ajan olemuksesta, ihmistuntemus, intuitio omista valinnoista sekä moraalin ja totuuden intuitio. Kehointuitio tarkoittaa tuntemusta kehon olotilasta, erityisesti sitä, mitä keho tarvitsee ja onko se terve. Esimerkiksi joskus ihminen saattaa tietää, mikä kehossa on vialla, ennen kuin sairaus on lääketieteellisesti todettu. Näin henkilö pystyy intuitiivisesti tuntemaan, mitä kehossa tapahtuu. Aikaintuitio on tietoisuutta ajan ja prosessien eri vaiheista. Tarkemmin se on tietoisuutta siitä, milloin tulee tapahtumaan mitäkin ja milloin aika on tietyille asioille väärä. Intuitio paikan tai tapahtuman olemuksesta kuvaa henkilön aistimaa tunnelmaa kyseisessä tilanteessa. Ihmistuntemus kuvaa esimerkiksi sitä, voiko ensivaikutelmaan luottaa ja millaisen käsityksen uudesta henkilöstä saa jo pienessäkin ajassa. Intuitio omista valinnoista liittyy usein järjen ja tunteiden väliseen kamppailuun. Viimeinen intuitiomuoto, moraalin ja totuuden intuitio, tulee ilmi henkilön pohtiessa omaa maailmankuvaansa. Mitä abstraktimpi asia on ja mitä vähemmän siitä on todistettavissa olevaa tietoa, sitä enemmän on käytettävä intuitiota. (Dunderfelt, 2008, 20–26.) Myös muut tutkijat ovat määritelleet erilaisia intuitioita. Esimerkiksi Gore ja Sadler-Smithin (2011, 305) mukaan on olemassa neljä erilaista intuitiotyyppiä; ongelmia ratkaiseva intuitio, sosiaalinen intuitio, moraalinen intuitio sekä luova intuitio.

Myös Kakkonen (2006) on havainnut tutkimuksessaan erilaisia intuitiotyyppejä. Hän tutki suomalaisten perheyhtiöiden esimiesten tapaa käyttää intuitiota. Tutkimuksessa tuli esille, että esimiehet käyttävät intuitiota kolmella tavalla, joita ovat sosiaalinen intuitio, liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä intuitio sekä arkiseen toimintaan liittyvä intuitio. Sosiaalista intuitiota käytetään, kun tehdään yhteistyötä oman työryhmän kanssa tai kun luodaan ja ylläpidetään hyviä suhteita asiakkaisiin. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvä intuitiota käytetään esimerkiksi silloin, kun tehdään investointisuunnitelmia tai ideoidaan seuraavan vuoden tuotantoa. Arkiseen toimintaan liittyvää intuitiota käytetään, kun ratkaistaan asiakkaiden eri ongelmia tai huomataan, että toimintatavat eivät ole käytännölliset. (Kakkonen, 2006.)

Intuitio voidaan ymmärtää oikean aivopuoliskon taitona, mikä kykenee siirtymään tietoisuuden fyysiselle, emotionaalille ja henkiselle tasolle. Intuition lähteet ovat alitajunnassa, minkä vuoksi intuitio tulee tietoisuuteen ilman rationaalista ajattelua tai huolellista analyysia. Kun intuitiota pidetään aivojen taitona, on sitä myös mahdollista parantaa ja kehittää. Intuitio ei siis ole mystinen tai paranormaali ilmiö vaan kehitettävä taito, joka löytyy jokaiselta ihmiseltä. (Lank & Lank, 1995, 19.)

2.1.2 Intuitio ja rationaalisuus

Rationaalisen päättelytavan paradigma on dominoinut vuosikymmeniä tutkimuksia, jotka koskevat päätöksentekoa. Rationaalisen ajattelutavan mallit ovat olleet laajasti käytössä taloustieteessä, johtajuustieteessä, sosiologiassa ja poliittisessa tieteessä. Rationaalisia malleja on kuitenkin alettu hiljalleen kritisoimaan. (Coget, 2013, 133.) Ihmisen tietoisuuden rajat tekevät mahdottomaksi sen, että ihminen pystyisi keräämään käyttöönsä kaiken tarvittavan tiedon ja löytämään lopulta optimaalisen ratkaisun ongelmaan (Simon, 1968). Täydellinen rationaalinen ajattelu ei siis ole mahdollista ihmiselle.

Ihmisen kognitiiviset toiminnot liittyvät tiedon vastaanottamiseen ja sen käsittelyyn. Monet tutkijat ovat todenneet, että kognitiivinen tiedon käsittely jakautuu aivoissa kahteen prosessiin; kokonaisvaltaiseen ja assosiativiseen intuitiiviseen järjestelmään sekä analyttiseen ja sääntöihin perustuvaan rationaaliseen järjestelmään (Evans, 2003; Hammond, 1996; Kahneman, 2003; Stanovich & West, 2000). Intuitio on määritelty jo aikaisemmin tekstissä. Jotta voimme verrata intuitiota ja rationaalisuutta keskenään, määritellään seuraavaksi lyhyesti myös rationaalisuuden käsite.

Rationaalinen ihminen havaitsee, kokee ja ymmärtää maailman sellaisena kuin se todellisuudessa on. Ihmisen hallussa oleva tieto maailmasta on oikeaa ja tosiasioita vastaavaa. Ihminen kykenee arvioimaan itseään, muita ja erilaisia kohteita todellisuuden mukaisesti. Tehdessään päätöksiä ihminen käyttää hyväksi tosiasioita ja toimii niiden pohjalta järkevästi. Rationaalisen ihmisen toiminta ja ajattelu ovat sopusoinnussa keskenään. Yleisesti toiminta edistää tavoitteita, erityisesti omaa tai yhteisön hyvinvointia. Itseen tai muihin liittyvät vaatimukset tai uskomukset ovat kohtuullisia

eivätkä ne edellytä täydellisyyttä. Vaikka rationaalisuus on todettua, täydellistä rationaalisuuden periaatetta on mahdotonta noudattaa. Henkilö ei voi tietää, millainen todellisuus lopulta on, sillä tietomme maailmasta on aina jollain tavoin puutteellista. Ihminen ei voi olla täysin objektiivinen, koska on mahdotonta tietää, mikä on oikea, objektiivinen arvio. (Ojanen, 2014, 31–32.)

Intuitiivinen ajattelu ja rationaalinen ajattelu ovat toistensa vastakohtat, mutta siitä huolimatta ne täydentävät toisiaan. Rationaalinen järki mahdollistaa toiminnan ajatuksellisen tiedostamisen vaihe vaiheelta. Intuition avulla ihminen pystyy pärjäämään äkillisissäkin tilanteissa, jolloin ei ole saatavilla riittävästi yksityiskohtaista ja selkeää tietoa loogisen analyysin tueksi. Sekä intuitiivista että rationaalista ajattelua tarvitaan. Pelkkä rationaalinen ajattelu on liian jäykkää ilman intuitiota ja pelkkä intuitiivinen ajattelu on liian sekavaa ilman rationaalisuutta. Rationaalisella järjellä voidaan viime kädessä tutkia onko intuitio paikkansa pitävä. (Dunderfelt, 2008, 40–41.) Oheiseen taulukkoon olen kerännyt intuition ja rationaalisuuden eroavaisuudet (taulukko 1).

Taulukko 1 Intuition ja rationaalisuuden eroavaisuudet

Intuitiivinen järki	Rationaalinen järki
<ul style="list-style-type: none"> - automaattista - ei verbaalista - itsestään selvää - kokonaisuudet - nopea oivaltaminen - tuntuu hyvältä 	<ul style="list-style-type: none"> - tietoista - verbaalista - analyysoivaa - yksityiskohdat - hidas harkitseminen - tuntuu järkevältä

Intuitionaalisessa ajattelussa on aina tunteita mukana, kun taas rationaalinen ajattelu on kylmää ja tunteista vapaata. Intuitio pohjautuu osaltaan henkilön kokemuksiin, mutta rationaalisuus ei tällaisia kytköksiä pysty muodostamaan. Rationaalinen ajattelu muodostuu vaihe vaiheelta, intuitio taas muodostuu yhtäkkiä. (Bastick, 1982, 51.) Rationaaliseen ajatteluun kuuluu kuitenkin myös intuitiivisia puolia. Ja myös intuitiivisessa tiedostamisessa on rationaalisia puolia. Rationaalisessa ajattelussa käytetään sanoja, mielikuvia sekä käsitteitä. Näiden väliset yhteydet tapahtuvat intuition avulla. Intuitiivinen tiedostaminen järjestää sanat, mielikuvat ja käsitteet uudella tavalla ja saa aikaan uusia mielellisiä kokonaisuuksia. Rationaalinen ja intuitiivinen

tiedostaminen ovat siten lähempänä toisiaan kuin usein ymmärretäänkään. (Dunderfelt, 2001, 151–152.)

Koska tietoinen ajattelu on intuitiivista ajattelua tarkempaa, se vaatii paljon tarkkaavaisuutta ja on altis kapasiteetin rajoituksille. Verrattuna tiedostomattomaan ajatteluun, tietoinen ajattelu menestyy vain yksinkertaisissa tehtävissä, joihin liittyy vain muutamia ärsykeulottuvuuksia. (Halberstadt, 2010, 67.) Intuitio ei kuitenkaan aina tuota hyviä tuloksia, mutta se toimii yllättävän hyvin, kun sitä verrataan järjen käyttöön perustuviin ratkaisutapoihin (Coget, 2013; Dijksterhuis, 2006; Klein; Ojanen, 2014; 1999; Simon, 1968; Strick & Dijksterhuis, 2013).

Ihmiselle on tyypillistä ajatella intuitiivisesti ja se on arkipäivän toiminnassa ensisijainen ja elintärkeä osa ajattelua. Usein tätä intuitiivista ajattelua seuraa viiveellä tietoinen rationaalinen ajattelu. (Pyysiäinen, 2012, 43; Raami & Mielonen, 2011, 246.) Tutkimukset neurologisista vaurioista kärsivillä ihmisillä todistavat intuitiivisen ajattelun ensisijaisuuden. Vaurio intuitiivisessa ajattelussa johtaa kykenemättömyyteen tehdä arkisia päätöksiä sekä integroida kokemuksia osaksi tulevia päätöksiä, vaikka testihenkilöiden rationaalinen ajattelu olisi täysin vaurioitumaton. Näin ollen itsenäinen elämä ilman intuitioita on mahdotonta. (Volz & von Carmon 2008.)

Tutkimuksissa on osoitettu ihmisten toisinaan tietävän asioita tarkemmin kehollisesti kuin rationaalisesti. Kehollinen tietäminen ilmenee jo ennen kuin ihmisen rationaalinen mieli voi niitä asioita teoriassa tietää ilman, että tämä tietäminen perustuu aikaisempaan kokemukseen. (Bechara, 1997; Bem, 2011.) Tästä samaisesta kehointuition olemassaolosta myös Dunderfelt (2008) on puhunut.

Raamin ja Mielosen (2011) mukaan intuition käsite voi pitää sisällään tietämisen prosesseja, joita emme tunne vielä tarpeeksi hyvin. Intuition ja rationaalisen ajattelun keskinäinen suhde on monimutkaisempi, kuin usein oletetaan. Sekä rationaalinen että intuitiivinen ajattelu voivat tuottaa niin hyviä kuin huonojakin päätöksiä. Näiden kahden eri vaihtoehdon soveltuvuus vaihtelee tilanteen ja päätöksentekijän mukaan. Ajattelun systeemien ei kuitenkaan tarvitse olla vaihtoehtoisia toisilleen, vaan ajattelutavat yhdistämällä syntyy usein paras ratkaisu. (Raami & Mielonen, 2011, 246.)

2.1.3 Intuitio päätöksenteossa

Jo 1980-luvulla on kirjoitettu intuition hyödyntämisestä päätöksenteossa. Päätöksenteko voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään; analyyttiseen, intuitioon perustuvaan sekä integroituun päätöksentekoon. Analyyttinen päätöksenteko painottuu vasemman aivopuoliskon käyttöön ja intuitioon perustuva päätöksenteko taas oikean aivopuoliskon käyttöön. Analyyttinen päätöksenteko perustuu analyyttisiin ja loogisiin menetelmiin. Intuitiivinen päätöksenteko taas korostaa enemmänkin tunteita kuin tosiasioita ja siinä käytetään intuitiivisia ja induktiivisia menetelmiä. Intuitiivisessa päättelyssä ongelmat pyritään ratkomaan kokonaisuuksina ja usein ensivaikutelman mukaisesti. Päätöksissä noudatetaan sisäisiä näkemyksiä ja välittömiä oivalluksia. Integroidussa päätöksenteossa päätöksiä tehdään sekä tosiasioiden että tunteiden perusteella. (Agor, 1984, 5–7.)

Intuitiosta on todettu hyöty päätöksenteossa, mutta silti monille yritysjohtajille tuntui vielä 1970-luvulla olevan vaikea ymmärtää ja myöntää, että tärkeitä päätöksiä tehdessään, he usein luottavat enemmän intuitioon kuin tosiasioihin. Dean ja Mihalsky tutkivat 1970-luvulla aisteista riippumattomien havaintojen esiintymistä suuryritysten johtajilla ja havaitsivat tällöin, että monet johtajat eivät pystyneet myöntämään käyttävänsä intuitiota päätöksenteossaan. (Agor, 1984, 6.) Nykyään sekä tieteessä että osittain myös yritysmaailmassa tunnustetaan intuition hyöty. Yritykset eivät pärjää pelkällä rationaalisella päätöksenteolla, vaan intuitio on osattava ottaa mukaan päätöksentekoon. (Dyer & Carothers, 2000; Hayashi, 2001; Lank & Lank, 1995, 19.)

Myös tiedemaailmassa on korostettu rationaalista ajattelua ja systemaattista etenemistä. Tämä on osaltaan johtanut siihen harhaluuloon, että intuitio tuottaisi automaattisesti heikompia ratkaisuja kuin täysin rationaalinen päätöksenteko. Tutkijat ovat kuitenkin todenneet, että monimutkaiset ja aikarajoittuneet päätöksentekotilanteet tuottavat intuition avulla usein ylivertaisia tuloksia rationaaliseen päätöksentekoon verrattuna (Coget, 2013; Dijksterhuis, 2006; Klein, 1999; Simon, 1968; Strick & Dijksterhuis, 2013). Usein nämä tilanteet ovat sellaisia, että päätöksentekijöillä ei ole tarpeeksi tietoa saatavilla tai tietoa on aivan liikaa (Dijksterhuis, 2006; Klein, 1999; Strick & Dijksterhuis, 2013). Nopeasti tehdyt päätökset voivatkin olla yhtä päteviä tai jopa pätevämpiä kuin varovaisesti ja harkiten tehdyt päätökset (Gladwell, 2005, 27).

Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että niissä tilanteissa, joissa henkilöllä on korkean tason asiantuntemusta ja hän toimii melko strukturoimattomien tehtävien kanssa, intuitiot voivat olla äärettömän tarkkoja ja virheettömiä (Dane & Pratt, 2007; Salas ym., 2010). Tutkimuksen mukaan intuition tarkkuus lisääntyy henkilön iän myötä (Gitter, Mostofsky & Quincy, 1971).

Pelkällä rationaalisella päättelyllä ei saada aikaan kaikkea sitä, mitä intuition avulla voidaan saada. Looginen päättely vaati epäilyksettömiä tosiseikkoja ja jokaisen vaiheen on mentävä oikein, ennen kuin voidaan jatkaa päätöksentekoprosessia. Monimutkaisissa tilanteissa sopivaa informaatiota ei ole aina saatavilla. Joskus on tehtävä epätavallisia päätelmiä ja mielikuvituksellisia assosiaatioita, jotka eivät ole itsestään selviä ja jotka eivät tule esiin loogisessa järjestyksessä. Intuition avulla pystytään ohittamaan näitä loogisen päättelyn edellyttämiä vaiheita, vaikka kaikkea tietoa ei olisi saatavilla. Intuitio toimii tietoraaka-aineiden perusteella tai nojautuen tiedostamattomaan tietoon. Intuition perustana on mielen kyky tehdä monia eri asioita samanaikaisesti ilman, että olemme tietoisia siitä. (Goldberg, 1985, 34–35.)

Tutkimuksissa on ollut näyttöä myös siitä, että intuitio voi johtaa päätöksenteossa harhaan (Kahneman & Klein, 2009). Intuitio tuottaa subjektiivisesti oikeita vastauksia, mutta intuitiivinen havainnointi, intuitioprosessi sekä intuition kommunikointi voivat tuottaa virheitä. Näin ollen intuition voidaan nähdä tuottavan oikeita vastauksia ainoastaan subjektiivisesti. (Bastick, 1982, 323.)

2.1.4 Intuitiivisten taitojen oppiminen ja kehittäminen

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on esitetty ajatuksia ja mielipiteitä siitä, kuinka intuitio kehittyy ja kuinka intuitiota voitaisiin opettaa (Quirk, 2006). Vaikka intuition prosessin tarkka sisältö ei ole vielä selvillä, voidaan intuition kokemusta tarkastella ennen ja jälkeen intuitiotapahtuman. Toisin sanoen voidaan tarkastella sitä, miten henkilö virittäytyy intuitioon ja miten hän havainnoi sen tuottamaa tietoa (Raami & Mielonen, 2011, 247).

Intuition opetuksessa voidaan nähdä ainakin kaksi vaihetta; olemassa olevan intuition hyödyntäminen sekä intuitiivisen kyvykkyyden kehittäminen (Gladwell, 2005, 29). Jotta

ihminen kehittyisi ajattelemaan laadullisesti paremmin intuitiollaan, täytyy hänen oppia aktivoimaan oma intuiotensa, havainnoimaan sen signaalit sekä integroimaan havaitut signaalit ajatteluunsa. Alustavien tutkimustulosten mukaan intuitiota pystyy kehittämään ja intuition kehittymisen kannalta on tärkeää käytön ja kokemuksen tietoinen käsittely. (Raami & Mielonen, 2011, 247.)

Tutkimusten mukaan erityisen intuitiivisilla ihmisillä on lapsuudessaan ollut joku sellainen henkilö, joka on vaikuttanut merkittäväällä tavalla heidän tunne-elämänsä kehittämiseen, auttanut oivaltamaan tunteiden merkityksen ja siten käyttämään intuitiota hyödyksi päätöksenteossa. Tutkimukset ovat lisäksi osoittaneet, että järkyttävät tapahtumat elämän varrella edistävät ihmisen kykyä hyödyntää intuitiota. Kun ihmisen mieli järkkyy, hän on normaalia alttiimpi vaihtamaan normaalit päätäntämällinsä ja antamaan tilaa tunteilleen. Tämän avulla ihminen pystyy tosiasioiden lisäksi luottamaan intuition tulevaisuudessa päätöksentekotilanteissa. (Agor, 1984, 18–19.)

Intuitiivisuus on pohjimmiltaan synnynnäinen ominaisuus, joka ilmenee joillain ihmisillä voimakkaampana kuin toisilla. Kaikilla on kuitenkin mahdollisuus kehittää omaa intuitiotaan tietyissä rajoissa. (Duggan, 2013; Robinson, 2006; Tesolin, 2007.) On huomattava, että eri ihmiset voivat päästä intuition tasoissa eri vaiheille, toiset korkeammalle ja toiset matalammalle (Agor, 1984, 98–99). Intuitio on kuitenkin kuin mikä tahansa taito siten, että se kehittyy sitä mukaa, mitä enemmän ja mitä järjestelmällisemmin sitä harjoittaa (Dunderfelt, 2008, 78).

Oman intuition kehittäminen alkaa henkilön oman intuitiivisuuden hyväksynnästä. Tämän jälkeen on opittava luottamaan omaan intuition ja vasta sitten voidaan alkaa hyödyntämään ja kehittämään intuitiota. (Burke & Sadler-Smith, 2013, 243.) Intuitiivisuuden hyväksyntä perustuu itsensä tuntemiseen. Itsetutkiskelun taidon avulla henkilö oppii tuntemaan itsensä ja intuitiivisen valmiuksien tasot. Henkilön on kyettävä tiedostamaan selkeästi, mitä hän osaa ja haluaa tehdä. Luottamus intuitiivisuuteen syntyy, kun ihminen oppii hyväksymään, että intuitiiviset kokemukset ovat hänen ulottuvillaan ja niihin liittyviä valmiuksia on mahdollista käyttää. Ihmisen tulee myös tarkkailla intuitioihin liittyviä asenteitaan ja käsityksiään. Omaan intuitiivisuuden kehittäminen on esimerkiksi mahdollista rentoutumisen, keskittymisen ja herkistymisen

avulla (taulukko 2). (Agor, 1984, 108–110, 112–113.)

Taulukko 2 Intuitiivisuuden kehittäminen oppimisen avulla (Agor, 1984, 108)

VAIHE	MENETELMÄ	HARJOITUS
1. Rentoutuminen	Opettele rentoutumaan. Älä yritä liikaa. Kehitä valppauttasi.	Mikä tahansa mietiskelymuoto, joka avaa mielen.
2. Keskittyminen	Kokoa ajatukset ja huomiokyky niin, että ne toimivat mahdollisimman terävästi.	Assosiaatioleikit, ongelmanratkaisuharjoitukset.
3. Herkistymisen	Ole tietoinen omasta minästäsi fyysisellä, psyykkisellä ja tunteiden tasolla.	Esimerkkiharjoituksia: Kuka minä olen? Kuka sinä olet? Mikä on organisaatiomme tarkoitus?

Intuition kehittämistä varten on hyvä harjoittaa havainnointikykyä ja valppautta. Viiden perusaistin pitäminen avoinna auttaa myös intuitiivisen aistin kehittämisessä, koska intuitio on ennen kaikkea havaitsemista. Läsnäolon harjoittaminen tässä hetkessä ja rentoutuminen luovat herkkyyttä huomata nopeasti häilähtäviä intuitioita. Edellä mainittujen kehittämisalueiden lisäksi kehotietoisuuden harjoittaminen on hyödyllistä. (Dunderfelt, 2008, 79–80.)

Avainsanoja intuition käytössä ovat sisäinen rauha ja luottamus. Intuitiivisia oivalluksia syntyy harvoin niissä tilanteissa, joissa ihminen kokee olonsa hermostuneeksi, ärsyyntyneeksi tai pelokkaaksi. Luottamus on suuressa osassa intuitiossa, sillä mitä enemmän uskoo intuitioon sen paremmin se toimii. Tämä on todistettu myös tutkimuksissa. (Dunderfelt, 2001, 165.) Lähtökohtana intuitiiviselle kehitymiselle on havainnoida henkilökohtaisia intuitiivisia kokemuksia ja hyödyntää intuitiivista tietoa sekä testata sitä päätöksissä ja valinnoissa (Raami & Mielonen, 2011, 252).

Itsepetos estää helposti intuition tehokkaan hyväksikäytön. Itsensä tunteminen on yksi tärkeimmistä tavoitteista intuitiivisuuden kehittämisessä. Omien voimien, heikkouksien, taipumusten, tapojen, arkojen kohtien ja pienten neuroosien ymmärtäminen on oivallisin tapa estää psykologisia häiriöitä sekoittamasta intuitiota. (Goldberg, 1985, 204.) Hyvän intuitiivisen päättelykyvyn kehittäminen riippuu paljon oppimisympäristöstä.

Toimivassa oppimisympäristössä prosessoitu tieto johtaa päteviin päätelmiin. Tämä on mahdollista toteutua vain, jos henkilö saa suorituksestaan aitoa palautetta. Toisaalta huonossa oppimisympäristössä palautetta ei saada tai se on vääristynyttä. Tällöin harhaluulot voivat johtaa toimimattomaksi toiminnaksi. (Hogarth, 2010, 343.)

Intuitiovalmennusta on Suomessa pilotoitu Aalto-yliopistossa vuosien 2004–2011 aikana. Valmennuksessa osallistujille annettiin keinoja jäsentää omaa intuitiota ja intuitiota yleisesti. Intuitiota harjoitettiin kursseilla ymmärryksen, luottamuksen, virittymisen, havainnoinnin, erottelun, tulkinnan ja testaamisen avulla. Intuition kehittämisessä käytettiin apuna muun muassa mielikuvaharjoituksia, meditaatiota, tietoista keskittymistä, havainnointiharjoituksia, hengitysharjoituksia, rentoutumista sekä koetun reflektointia. Opiskelijoiden mukaan kurssin avulla he saivat lisää menetelmiä intuition hyödyntämiseksi ja oman intuitioprosessin ymmärrys kasvoi. (Raami & Mielonen, 2011.)

Kulttuurimme suhtautuminen intuitiivisiin kokemuksiin on helposti mustavalkoista. Joko kokemukset hyväksytään kriitikittömästi mystisenä taitona tai niitä vähätellään ja samalla halutaan kieltää niiden arvo ja hyöty kokonaan. Juuri intuitiivisten kokemusten vähäisen käsittelyn ja mustavalkoisen ajattelutavan vuoksi yleinen tietämys intuitiosta ja sen tietoisesta kehittämisestä on edelleen melko vähäistä. (Raami & Mielonen, 2011, 248.) Organisaatiot, jotka mahdollistavat työntekijöidensä intuition kehittämisen ja käyttämisen, lisäävät samalla koko yrityksen markkinavoimaa (Lank & Lank, 1995, 19).

2.2 Intuitio rekrytoinnissa

2.2.1 Rekrytointiprosessien haastavuus

Yrityksien oletetaan olevan kaikissa toimissaan rationaalisia. Rationaalisen teorian mukaan ihmiset toimivat kaikissa tilanteissa rationaalisesti ja valitsevat vaihtoehdoista analyttisesti parhaimman. Näin ollen ihminen huomioisi vain taloudelliset tekijät. Kun on kyse henkilöstön valinnasta, voisi olettaa, että yrityksen johto valintapäätöksiä tehdessään käyttäytyisi ehdottoman rationaalisesti ja että päätöksenteossa korostuisi

yrityksen maksimaalinen etu. Näin ei kuitenkaan aina ole. Joskus työnantajat voivat tehdä päätöksiä muillakin kuin rationaalisilla kriteereillä. (Vaahtio, 2005, 195, 198.)

Jokainen esimies haluaa palkata parhaan mahdollisen työntekijän asetetuissa aikarajoissa mahdollisimman tehokkaasti (Saad, Ahmad, Abu, Jusoh, 2013, 462; Klimoski & Jones, 2008, 352). Rekrytointihaastattelu on kuitenkin aina subjektiivisen kokemuksen tapahtuma. Tämän vuoksi ihminen ymmärtää tiettyä hetkenä asian yhdellä tavalla ja seuraavana päivänä tulkinta voi olla jo jotain aivan muuta (Fisher, 2008, 366). Esimiehen on pystyttävä keräämään tietoa, johon perustuen hän kykenee tekemään omasta mielestään oikean päätöksen. Jokainen esimies tulkitsee tilanteita ja tekee päätöksiä omalla tavallaan. Kukaan muu ei voi kertoa palkkauspäätöstä tekeväälle esimiehelle objektiivista totuutta siitä, mikä olisi paras valintaratkaisu ja menestyykö palkattava henkilö tehtävässään. Objektiivista totuutta ei ole olemassa inhimillisessä kanssakäymisessä. (Markkanen, 2009, 23–25, 95.)

Tutkimuksissa on todettu, että usein henkilövalinnat halutaan tehdä vähemmän standardoidulla tavalla, kuten haastattelulla. Mekaaniset testit ja arviot nähdään epäammattimaisina, persoonattomina ja riittämättöminä verrattuna esimerkiksi haastatteluun. (Diab ym., 2009.) Tutkimuksen mukaan kuitenkin juuri nämä standardoidut menetelmät antavat laadukkaampia tuloksia ja ne on todettu toimivammiksi ja objektiivisemmiksi kuin standardoimattomat menetelmät (Schmidt & Hunter, 1998). Toisaalta inhimillisen kohteen arviointi on aina arvioijasta riippuvaa. Havaitseminen riippuu havaitsijan taidoista ja kokemuksesta ja siitä miten hän osaa hyödyntää näitä tietopääomia (Markkanen, 2009, 143).

Usein työhaastatteluissa keskitytään seuraavaan neljään kokonaisuuteen; ammatilliseen osaamiseen, persoonallisuuteen, motivaatioon ja henkilökemiaan. Painotus kokonaisuuksien välillä riippuu esimiehen tavoitteista, asennoitumisesta ja arvoista. Ammatillinen osaaminen nähdään henkilön soveltuvuuden kivijalkana. Ammatillinen kokemus jakautuu koulutukseen ja työkokemukseen. Hakijan persoonallisuus sisältää yksilön suhteen itseensä ja ympäristöönsä. Persoonallisuus ilmenee kontekstissa muihin ihmisiin ja omiin valintoihin ja sitä kautta myös toiminnan laatuun. Motivoituneisuus voidaan nähdä yhtenä persoonallisuuden ulottuvuutena. (Markkanen, 2009, 44–46, 52; Kansallinen rekrytointitutkimus, 2014.) Motivaatio sisältää ihmisen tavoitteet, halut ja

pyrkimykset, jotka ovat yhteydessä siihen, miten toiminta tapahtuu. Henkilökemia edustaa samalla aaltopituudella olemista ja tällöin haastattelu tuntuu hyvin vaivattomalta. Henkilökemia on intuitiivisesti muodostuva suhde toiseen henkilöön. Suhteen muodostumisessa vaikuttavat tiedostamattomat tekijät. Tavoitehakuiset ja tietoiset havainnot ovat tällöin toissijaisia. Usein henkilökemia on se ratkaiseva tekijä, jonka vuoksi hakija saa paikan, kun muut kriteerit täyttyvät riittävästi. (Markkanen, 2009, 56, 63–64; Vaahtio, 2005, 199.)

Rekrytointia suorittavan esimiehen tekemä virhearvio on yksi yleisimmistä syistä rekrytoinnin epäonnistumiselle. Muita epäonnistumisen yleisiä syitä ovat puutteet rekrytointiprosessissa. Näitä puutteita ovat muun muassa kiire, huonosti suunniteltu prosessi, kriteerien määrittelemättömyys, arviointien käyttämättömyys ja tietoisten riskien ottaminen. (Junnila & Honkaniemi, 2009, 28.) Usein rekrytoinnissa haastattelukysymysten kysyminen on helppoa, mutta vastausten ymmärtäminen ja päätöksenteko tuottaa vaikeuksia. Myös ammatillisen pätevyyden kartoittaminen on helppoa, mutta työyhteisöön sopivan persoonallisuuden havainnointi huomattavasti haastavampaa. (Markkanen, 2009, 20.) Virheet rekrytoinnissa johtuvat myös suurelta osin siitä, että esimiehet eivät tiedä, mitä heidän pitäisi tehdä toisin (Highhouse, 2008).

Rekrytointihaastattelijana kehittyminen on monen asian summa. Haastattelutekniikat ja periaatteet kehittyvät kokemuksen karttuessa. Kokemuksen myötä haastattelijä muokkaa oman tavan toimia; mitkä ovat hänen periaatteensa ja miten hän soveltaa niitä haastattelutilanteissa. (Markkanen, 2009, 129.) Haastattelemineen on taito, jota voidaan kehittää jatkuvalla harjoittelulla. Pelkkä harjoitus ei kuitenkaan riitä, vaan on myös osattava haastattelemineen teoreettiset perusteet ja pystyttävä tietoisesti tarkkailemaan omaa toimintaa. Kun haastattelun perustana olevan teorian ymmärtää, voi kriittisesti tutkia omia menetelmiään ja harkita, miten niitä voisi parantaa. (Garrett, 1970, 5.)

Useimmat haastattelijat saavat melko vähän, jos ollenkaan, palautetta tekemistään rekrytointipäätöksistä. Mikäli palautetta saadaan, siihen voi mennä useita kuukausia tai vuosia. Näin ollen rekrytoijat oppivat melko myöhään, oliko yksittäinen rekrytointipäätös hyvä vai huono. Usein tilanne on se, että hyvin onnistuneista intuitiivisista rekrytointipäätöksistä ei tule minkäänlaista palautetta. Tämän vuoksi esimiehet eivät useinkaan opi tekemistään intuitiivisista rekrytointipäätöksistä. (Fisher,

2008, 364.) Kun positiivinen rekryointipäätös on tehty, esimiehet kokevat helposti jälkiviisauden harhaa; he kuvittelevat jälkikäteen rekryointipäätöksen olleen enemmän ennustettavissa kuin mitä se todellisuudessa oli (Fischhoff, 1975; Hawkins & Hastie, 1990). Tällainen jälkiviisauden harha on erittäin yleinen, kun palautteen saaminen viivästyy ja yksityiskohtainen muisti päätöksenteosta alkaa hiipua (Bryant & DeHoek, 2006; Louie, 1999).

Korkea itseluottamus, viivästyneet ja epätäydelliset palautteet intuition oikeellisuudesta sekä usko omien intuitiivisten rekryointien onnistumisista voivat johtaa esimiehiä harhaan. Nämä tekijät saattavat saada heidät olettamaan, että tapahtumat ovat enemmän ennustettavissa, kuin todellisuudessa ovatkaan. Toisaalta nämä tekijät saattavat johtaa kohtuuttomaan luottamukseen oman intuition pätevydestä henkilövalintapäätöksissä. (Ames, Kammrath, Suppes & Bolger, 2010; Fisher, 2008; Myers, 2002.) Henkilöstövalinnan epäonnistumisen tulisi luoda voimakas oppimiskokemus rekrytoijalle (Fisher, 2008, 366). Ajatukselliset väärinymmärrykset saattavat johtaa rekrytoijia ajattelemaan, että onnistuneet rekryointipäätökset johtuvat heidän intuitio-osaamisestaan, mutta epäonnistumiset taas johtuvat muista ulkoisista tekijöistä, kuten itse prosessista tai kollegojen painostuksesta (Miles & Sadler-Smith, 2014; Louie, 1999; Pezzo & Pezzo, 2007). Tämän vuoksi rekrytoijia saattaa kokea oman ammattitaitonsa olevan vankempi, kuin mitä se todellisuudessa on (Fisher, 2008, 366).

Valintapäätösten seuraukset ovat merkittäviä yritykselle, niin hyvässä kuin pahassa (Miles & Sadler-Smith, 2014). Mitä vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä huolellisemmin valintapäätös tulisi tehdä (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg, 2007, 149). Jokainen onnistunut rekryointi, kuten myös onnistunut hakijan hylkäyspäätös, lisää esimiehen luottamusta omiin rekryointitaitoihinsa (Fisher, 2008, 366).

2.2.2 Rekryointityökalut päätöksenteon tukena

Viimeisten vuosikymmenien aikana rekryointipäätöksien tukityökalut, kuten erilaiset testit, strukturoidut haastattelut ja muut apukeinot, ovat kehittyneet valtavan askeleen. Näiden työkalujen avulla pystytään merkittävästi vähentämään virheitä rekryoinnissa

sekä ennakoimaan hakijan suorituskykyä työtehtävässä. (Schmidt & Hunter, 1998.) Tutkijoiden näkemykset eri päätöstyökalujen laadukkuudesta vaihtelevat laajasti. Tutkimuksissa ei ole selvinnyt ovatko rationaaliset valintamenetelmät subjektiivisia menetelmiä parempia vai toisin päin. Topor, Colarelli ja Han (2006) suorittivat tutkimuksen, jossa ilmeni, että rekrytoijat antavat paremmat tulokset hakijalle, jonka älyä testataan analyttisen testin avulla haastattelun sijaan. Kun taas mitataan hakijan miellyttävyyttä ja tunnollisuutta, rekrytoijat antavat paremmat tulokset haastattelun perusteella kuin testien perusteella (Topor ym., 2006). Lievensin ja kumppaneiden (2005) suorittaman vastaavan tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin täysin ristiriidassa edellä esitettyyn tutkimukseen. Tutkimuksen mukaan rekrytoijat antavat paremmat tulokset testien perusteella, kuin haastattelun, kun mitataan työnhakijan älykkyyttä ja sosiaalisuutta. Tunnollisuuden osalta ei ole löytynyt eroavaisuutta sen suhteen, onko mittauksessa käytetty apuna haastattelua vai testiä. (Topor ym., 2006.) Näin ollen ei ole selvyyttä siitä, mitkä rekrytointityökalut ohjaavat päätöksentekoa parhaiten.

Vaikka on kehitetty useita päätöksentekotyökaluja, eivät ne ole vakuuttaneet kaikkia työnantajia. Useat esimiehet tukeutuvat rekrytoinnissa pelkästään avoimeen haastatteluun ja pitävät sitä tehokkaampana kuin rationaalisia päätöksentekotyökaluja. (Highhouse, 2008; Terpstra, 1996.) Avoin haastattelu onkin pysynyt suosituimpana ja käytetyimpänä valintamenetelmänä yli sata vuotta (Buckley, Norris & Wiese, 2000). Haastattelun suosio johtuu suurelta osin sen avulla saatavan tiedon määrän runsaudesta. Haastatteluun verrattuna testit keskittyvät vain yhteen tiedon palaan ja näin saatu tieto hakijasta on vähäisempää. (Colarelli & Thompson, 2008, 349.)

Esimiehet ovat usein tietoisia avoimen haastattelun heikkouksista, mutta käyttävät sitä silti rekrytoinneissa (Rynes, Colbert & Brown, 2002). Rationaaliset päätöksenteon apuvälineet ovat yleisesti tunnettuja esimiesten keskuudessa, mutta silti niistä ei uskota olevan juuri kyseisissä rekrytoinneissa hyötyä (Colbert, Rynes, & Brown, 2005; Johns, 1993; Muchinsky, 2004; Terpstra & Rozelle, 1997; Whyte & Latham, 1997).

Tutkimuksen mukaan useat esimiehet kokevat, että epävirallisella keskustelulla hakijan kanssa voi havaita, onko hakija sopiva työhön (Highhouse, 2008, 334). Esimiehet painottavat enemmän suorituksen arvioinnin merkityksellisyyttä avoimella haastattelulla kuin eri osaamisalueisiin perehtyvillä testeillä riippumatta siitä, mitä nämä

suoritus- ja osaamisalueet ovat (Lievens & Highhouse & DeCorte, 2005). On mahdollista, että jotkut rekrytoinnissa vaikuttavat tiedot hakijasta ovat alttiita tuomaan esille virheitä ja ne saattavat helposti vääristyä sopimaan nykyiseen todellisuuteen. Tekijät, kuten hakijan kokemusvuodet, koulutuksen määrä ja erilaisten testien tulokset ovat melko objektiivisia, kun taas avoimesta haastattelusta ilmenneet vastaukset on mahdollista muokata ja tulkita uudelleen eri valossa. Tämä tekee avoimesta haastattelusta tietyllä tavalla ongelmallisen rekrytointitavan. (Fisher, 2008, 365.)

Esimiesten luontainen tapa kuunnella intuitiotaan henkilövalinnoissa ja samalla väheksyä strukturoituja menetelmiä johtuu siitä, että he eivät näe rekrytoinnin kaikkia mahdollisia riskejä ja haasteita (Highhouse, 2008, 337). Strukturoitujen menetelmien vähäinen käyttö johtuu osittain asenteesta, jonka mukaan henkilöstövalinnoissa valitsijan ammattitaidolla on suurempi merkitys kuin esimerkiksi käytetyillä menetelmillä (Finlay & Coverdill, 1999; Highhouse, 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että valitsijan usko omiin kykyihinsä ja erityisesti intuitioon koetaan ratkaisevaksi tekijäksi rekrytoinnissa. Ongelmana näissä asenteissa on kuitenkin se, että intuitiivisessa rekrytointitavassa ei pystytä huomaamaan tehtyjä virheitä, kun taas analyttinen lähestymistapa tekee rekrytointiprosessista läpinäkyvän (Highhouse, 2008, 337).

Virallisten valintamenetelmien ja rekrytoijan kiinnostuksen kohteen välillä saattaa joissakin tilanteissa esiintyä ristiriitaisuutta. Jos esimies on kiinnostunut hakijan sopivuudesta työyhteisöön, pelkästään hakijan tietämys ja kokemus ei aina kerro kaikkea tarpeellista (Mullins & Rogers, 2008, 371). Useimmat esimiehet kuitenkin kokevat, että hakijan kaikki ominaisuudet yhteensä ovat niin moniulotteiset, että niitä on mahdotonta arvioida erilaisin pisteityksin, lukujen ja kaavojen avulla. Ihmiset luottavat siihen, että monimutkaisten piirteiden vuoksi hakijat voidaan parhaiten arvioida yhtä monimutkaisten ihmisen toimesta. (Highhouse, 2008, 339.)

Intuitiivinen asiantuntemus on sosiaalisesti koettu hyväksyttävämmäksi kuin pelkkä luottaminen erilaisiin testeihin (Hastie & Dawes, 2001). Ei siis ole ihme, että henkilöstöhallinnon ammattilaiset saattavat olla haluttomia heikentämään heidän ammatillista statustaan antamalla tietynlaista valtaa strukturoiduille ja analyttisille testeille ja arvioinneille (Highhouse, 2008, 340). Paras rekrytointipäätös syntyy kuitenkin rationaalisten ja intuitiivisten menetelmien yhdistelmästä. Kaikkia

työnhakijan ominaisuuksia ei voida mitata erilaisilla mittareilla ja testeillä, mutta toisaalta valinta ei voi rakentua yksinomaan intuition varaan (Colarelli & Thompson, 2008, 350; Saad, Ahmad, Abu, Jusoh, 2013, 462).

2.2.3 Päätöksenteko rekrytoinnissa

Rekrytoinnissa kontekstin merkitys on suuri (Klimoski & Jones, 2008; Mullins & Rogers, 2008). Päätöksentekijöiden rekrytointikäyttäytyminen saa vaikutteita organisaation kulttuurista ja liiketoimintaympäristöstä. Konteksti vaikuttaa automaattisesti käytettyihin valintamenetelmiin sekä rekrytoijan ajatusmaailmaan. Vaikka esimies saattaa olla yksinään vastuussa henkilövalinnan päätöksenteosta, voi valintaan vaikuttaa erinäiset muutkin tekijät, kuten työyhteisön antamat odotukset uudesta työntekijästä. (Muchinsky, 2004.) Vaikka rationaalisia arviointimenetelmiä käytetään rekrytoinneissa, ne eivät aina kykene saamaan esille hakijan tarvittavia ominaisuuksia tai eivät muuten sovi kyseiseen kontekstiin. Tällöin intuition merkitys rekrytointitilanteissa kasvaa. (Miles & Sadler-Smith, 2014, 620.) Toisinaan yksilöllinen päätöksenteko, jossa on intuitiivisia piirteitä, saattaa todellisuudessa perustua esimiehen huolelliseen harkintaan kontekstista (Kozlowski, Chao & Morrison, 1998).

Esimerkiksi vapaaehtoistyössä konteksti on merkittävä tekijä työntekijöitä rekrytoidessa. Nicksonin ja kumppaneiden (2008, 28) mukaan järjestöjen valintakriteerit ovat paljon hakijasta riippuvaisia. Hakijan aikaisempi kokemus ei ole aina yhteydessä tulevaisuuden suorituksiin ja toisinaan henkilö, jolla ei ole kokemusta haettavana olevasta työstä, saattaa suoriutua työstä loistavasti. Tässä kohdin rekrytoijan omat rekrytointitaidot muodostuvat tärkeiksi, jotta hän osaa tehdä oikean tulkinnan siitä, onko hakija sopiva avoimeen tehtävään. (Nickson ym., 2008, 28.)

Rationaalisen päätöksenteon etenemistä voidaan seurata vaihe vaiheelta havainnoista loppupäätelmään, kun taas intuitiivinen tietäminen tapahtuu yllättäen ilman tietoista ponnistelua (Dunderfelt, 2001, 150). Vaikka rekrytointipäätökset eivät perustu pelkästään rationaaliseen päättelyyn, rekrytointipäätökset voivat täyttää rationaalisuuden vaatimuksen. Vaatimus täyttyy, mikäli lopputulosta voidaan pitää vähintään yhtä hyvänä kuin jollain toisella tavalla toimien. Ongelmaksi nousee

kuitenkin se, miten arvioidaan, minkä verran prosessissa on käytetty rationaalista ajattelua ja minkä verran intuitiivista. (Kangas, 1994, 68.)

Rekrytointitulainten päätöksenteossa on kahdenlaisia haasteita; vaikeudet tehdä päätöksiä sekä liian tunnevaltaiset ja impulsiiviset päätökset (Toskala, 1989, 67). Tunnevaltaiset päätökset perustuvat intuitioon. Intuitio saattaa perustua vain yhteen seikkaan ehdokkaassa. Esiin nouseva tekijä voi olla periaatteessa mikä hyvänsä. Intuitio voi olla niin vahva, että se vaikuttaa haastattelijaan niin, että hän on valmis tekemään ratkaisun, vaikka se perustuisi pieneenkin seikkaan. (Markkanen, 2009, 152–153.) Päätöksenteossa tulisi kuitenkin pystyä hyödyntämään sekä rationaaliset että intuitiiviset vihjeet yhdistämällä nämä ja saaden sen avulla parhaan mahdollisen lopputuloksen (Miles & Sadler-Smith, 2014, 622).

Yrityksissä johtajia kehoitetaan usein luottamaan analyyseihin ja rationaaliseen ajatteluun intuition sijaan sekä keräämään ja käyttämään asianmukaista tietoa (Bazerman & Chugh, 2006; Davenport 2006). Vastustus standardoituja valintamenettelyjä kohtaan voi olla kuitenkin melko pinttynyttä (Highhouse, 2008). Organisaation päättäjät toisaalta yliarvioivat pätevyyttään intuition käytössä ja samalla aliarvioivat erilaisten päätöstyökalujen ja arviointitestien pätevyyttä (Dries, 2013). Esimiesten luottamus omaan intuitioon on ilmennyt tutkimuksissa siten, että he viimekädessä tekevät henkilövalintapäätöksen yksin. Esimies saattaa kuunnella asiantuntijoita ja henkilöstöä, mutta lopullisen päätöksen hän tekee itse. (Vaahtio, 2007, 111.)

Tutkimuksissa on selvinnyt, että esimerkiksi lääkärit tekevät suuren osan lääketieteellisissä päätöksistään intuitioon perustuen, vaikka saatavilla olisi tieteellistä näyttöä (Arkes, Shaffer & Medow, 2008). Lisäksi on todettu, että erityisesti rekrytointipäätöksissä intuitio on tärkeässä roolissa (Gladwell, 2005; Gigerenze, 2007). Tutkimuksen mukaan 40 prosenttia Yhdysvaltojen yritysjohtajista, tekee henkilövalintapäätöksiä intuitioon perustuen (Bruke & Miller, 1999). Usein rekrytoijat, joilla on vähän kokemusta perustavat päätöksensä todennäköisemmin intuitioon kuin rekrytoijat, joilla on enemmän kokemusta (Lodato ym., 2011). On kuitenkin olemassa yleinen uskomus, jonka mukaan arviointi esimies- ja asiantuntijatehtäviin edellyttää kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, johon vaadittaisiin erityisesti intuitiivista otetta

standardoitujen lähestymistapojen lisäksi (Highhouse, 2002; Mullins & Rogers, 2008; Prien, Schippmann & Prien, 2003).

Kokemuksellinen ajattelutapa on vahvasti kytköksissä intuitiivisiin rekryointipäätöksiin. Rekrytoijat, jotka tekevät arkisia päätöksiä intuition perustuen, ovat taipuvaisia luottamaan intuition myös päätöksissä, jotka liittyvät työhön. Mieltymys intuitiopohjaiseen päätöksentekoon rekrytoinnissa saattaa olla yleinen päätöksenteon tyyli, joka ei ole herkkä muutoksille. Jos mieltymys intuitioperäisiin rekryointipäätöksiin on rajat ylittävä päätöksentekotapa, henkilöt joiden rekryointipäätökset perustuvat intuition, tekevät usein myös muut johtamispäätökset intuition perustuen. (Lodato ym., 2011, 359–360; Westcott, 1968.)

Intuition hyödyntäminen on taito, joka kehittyy sitä mukaan, mitä korkeammassa asemassa henkilö on. Korkeammalla johtoportaalalla on parempi valmius hyödyntää intuitiota päätöksenteossa kuin esimerkiksi keskijohdolla. Syyt johtajien intuitioeroihin selittyvät sillä, että huippujohtajat ovat kokemuksen myötä oppineet turvautumaan tietoisesti intuitionsa ja kehittämään siitä tehokkaan apuvälineen päätöksentekoon. (Agor, 1984.) Tutkimuksessa on todettu, että esimiehillä olisi enemmän luottamusta omaan intuition, jos he voisivat jakaa intuition jonkun toisen kanssa tai jos joku jakaisi omia intuitiivisia kokemuksia heidän kanssaan (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621).

2.2.4 Intuition ilmeneminen rekryointipäätöksissä

Intuitio mielletään usein vaikeaksi selittää sanoina, mutta sen lisäksi se on ilmiönäkin vaikeasti huomattavissa. Intuitio ilmenee fyysisenä tunteena, joka syntyy nopeasti ja tahattomasti, jonka vuoksi sen ilmeneminen saattaa jäädä henkilöltä huomaamatta (Miles & Sadler-Smith, 2014, 624). Intuitiot ilmenevät usein tilanteissa, jotka ovat ominaisuuksiltaan monimutkaisia, epävarmoja ja joissa on aikapaineita (Bruke & Miller, 1999; Klein, 2003). Usein rekryointeihin sisältyykin kaikkia näitä ominaisuuksia tai ainakin osa näistä. Intuitiot ilmenevät tahattomasti, eikä niitä voi pakottaa (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621).

Usein intuition ilmenemistä kuvataan itsestäänselvytenä; intuitio on tietynlainen tunnekokemus. Näin ollen voisi kuvitella, että intuitiivisen ajatuksen ilmaantuessa se

olisi helposti havaittavissa. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että intuitiot eivät ole aina niin itsestään selviä, sillä ihminen ei pysty huomaamaan kaikkia intuitiivisia tuntemuksiaan (Dijksterhuis & Aarts, 2010; Hofmann & Wilson, 2010, Koch & Tsuchiya, 2006). Tämä tarkoittaa sitä, että intuitiivinen ajatus tai tunne ehtii häviämään ennen kuin henkilö itse huomaa sen edes ilmenneen.

Intuitiivista tiedostamista tapahtuu neljällä eri tasolla: fyysisellä, emotionaalisella, henkisellä ja spirituaalisella tasolla. Fyysisellä tasolla intuitiivinen tiedostaminen ilmenee ruumiillisena kokemuksena eli fyysisenä reaktiona. Ihminen saattaa kokea ruumiillisesti jotain, tiedostamatta varsinaista syytä tähän. Tällöin intuitio kertoo ihmiselle sen, minkä hänen kehonsa on jo havainnut. Emotionaalisella tasolla intuitiot ilmenevät tunteina. Ensivaikutelma on hyvä esimerkki tästä. Henkinen intuitio saavutetaan, kun ihminen näkee täysin irrallisilta tuntuvat tosiasiat mielekkäässä järjestyksessä tai löytää niistä jonkin käyttökelpoisen mallin, jota muut eivät vielä keksi. Intuition spirituaalinen taso antaa tietoa siitä, miten toiminta on kytköksissä koko ihmiskuntaan. Pääpaino on ihmisten välisissä suhteissa ja niiden pohjana olevassa elämän yhteyksissä. (Agor, 1984, 14-16.)

Intuitio on aina mukana rekrytoinnissa, vaikka rekrytoija ei sitä itse huomaisi ja usein sillä on suuri merkitys päätöksenteossa (Vaahtio, 2007, 110). Intuitio ohjaa tiedonkeruuta ja vaikuttaa haastattelijan kokonaiskuvan muodostumiseen. Intuition luo haastattelijan henkilökohtainen menneisyys ja kokemustausta sekä sisäiset mallit. Näiden avulla henkilö lukee tapahtuvaa tilannetta ja toimintaa. Haastattelija tulkitsee usein huomaamattaan tilanteeseen liittyviä tunneviestejä ja omia tuntemuksiaan. Haastatteluissa intuitio ilmenee oivalluksena ilman rationaalista päättelyä eikä siihen vaadita tietoista ponnistelua. (Markkanen, 2009, 187-189.)

Intuitio ei ole mukana pelkästään haastattelun tulkinnassa ja päätöksenteossa, vaan se ilmenee myös haastattelukysymyksissä. Intuitio vaikuttaa siihen, miksi saatetaan valita tietty kysymys, mitkä sanat valitaan kysymyksen esittämiseen, miten tulkinta ohjaa seuraavaan kysymykseen päätymistä ja mitä tapahtuu, kun tyydytään tai ei tyydytä hakijan vastaukseen. (Markkanen, 2009, 189.)

2.2.5 Intuition hyödyt ja haitat

Intuition teho riippuu suurelta osin rekrytointikontekstista ja sen on koettu olevan hyödyllinen ja tehokas, tilanteissa, joissa ei ole saatavilla tarpeeksi tietoa (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621). Intuitioita esiintyy erityisesti epävarmoissa tilanteissa, ajan ollessa kortilla, päätöksissä, jotka koskevat ihmisiä (Behling & Eckel, 1991; Dane & Pratt, 2007; Shirley & Lang-Fox, 1996). Intuitio pystyy osoittamaan yleisen kokonaisvaikutelman työnhakijasta (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621). Myös luovissa päätöksissä intuition merkitys korostuu ja intuitio itsessään edistää luovaa prosessia (Behling & Eckel, 1991; Dane & Pratt, 2007; Dijksterhuis & Meurs, 2006; Hyppänen, 2013; Ritter ym., 2010; Shirley & Lang-Fox, 1996; Zhong ym., 2008). Intuitio on hyödytön, kun henkilövalinnassa tarvitaan määrällistä tai suoritusperusteista arviointia (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621). Seuraavaan taulukkoon olen koonnut intuition yleisimpiä hyötyjä ja haittoja (taulukko 3).

Taulukko 3 Intuition hyödyt ja haitat rekrytoinnissa

Hyödyt	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> - antaa kokonaisvaikutelman hakijasta - toimiva, kun ei ole saatavalla tarpeeksi tietoa hakijasta - kiireessä hyödyllinen - hyödyllinen päätöksissä, jotka koskevat ihmisiä - luovissa päätöksissä hyödyllinen - toimii pienissä päätöksissä hyvin - voi johtaa rationaalista päättelyä parempiin tuloksiin 	<ul style="list-style-type: none"> - ei ole aina oikeassa - ei anna määrällistä arviota - arvio on subjektiivinen - ei anna selkeätä vastausta

Intuitiiviset, automaattiset reaktiot toimivat arkielämässä yleensä hyvin ja ihminen ei usein itsekään tiedä, mistä intuitio tulee. Tämä johtuu siitä, että intuitiot perustuvat pitkään kokemukseen. Usein ihmisillä on välitön kokemus siitä, miten jokin asia pitäisi ratkaista, mutta sitten rationaalinen analyysi tulee mukaan ja mieli muuttuu sen vuoksi. Usein näitä ratkaisuja kadutaan jälkikäteen, koska juuri intuitiivinen arvio olisi ollut oikea. (Ojanen, 2014, 39–40.) Intuition laatu riippuu alitajunnassa olevista tiedoista, joihin se luottaa. Tämän lisäksi laatu riippuu psykologisesta prosessista, joka johtaa intuition syntymiseen. Tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että intuition avulla voidaan päästä parempiin tuloksiin kuin rationaalisen päättelyn avulla. (Strick & Dijksterhuis,

2013, 28–29)

Intuitio voi myös olla väärässä. Rekrytoinnissa saattaa tulla vastaan hakija, josta valitsija ei pidä, koska hakija muistuttaa etäisesti jotakuta toista epämiellyttävää henkilöä. Kuitenkin tällä hakijalla saattaa olla yrityksen kannalta paras mahdollinen osaaminen. (Vaahtio, 2007, 112.) Tällaisissa tilanteissa valitsijan tulisi osata huomioida intuition vaikutus. Rekrytoijilla (kuten muillakin ihmisillä) on kuitenkin tapana intuitiivisesti tuomita jo muutamissa sekunneissa syntyneen ensivaikutelman perusteella ihmisiä (Ambady, 2010; Ambady, Krabbenhoft & Hogan, 2006). Intuition pohjainen ensivaikutelma ei ole usein pätevä ennustamaan henkilön työssä suoriutumista, jos se ei koostu usean arvioijan ensivaikutelmien yhdistämisestä (Eisenkraft, 2013). Rekrytoijien tuleekin kyseenalaistaa intuition perustuvat yksilölliset ensivaikutelmat (Ames ym., 2010; Olivola & Todorov, 2010). Haastattelijalla, joka kuuntelee intuitiotaan, saattaa olla taipumus keskittyä haastatteluissa merkityksettömiin tekijöihin ja soveltaa eri standardeja eri hakijoille. Tämän vuoksi hän voi olla kykenemätön tekemään arviointeja hakijoista johdonmukaisin perustein. (Highhouse, 2008, 277.)

Ensivaikutelman luotettavuudesta ei ole tutkimuskirjallisuudessa kuitenkaan muodostunut selvää yhtenäistä näkemystä. Ambady (2010) tutki nopeiden, intuition perustuvien arvioiden luotettavuutta. Koehenkilöille näytettiin 10 sekuntia kestävä video ja sen perusteella heidän tuli arvioida videossa esiintyvän opettajan piirteitä. Koehenkilöiden antamat arviot olivat samassa linjassa opettajan oppilaiden arvioiden kanssa lukukauden päättyessä. Hänen tutkimuksensa mukaan ihminen on kykenevä muodostamaan ensivaikutelman hyvinkin nopeasti ja jo 10–12 sekunnin tarkastelu aika riittää oikeansuuntaisen tiedon syntyemiseen. (Ambady, 2010.) Tämän vuoksi on mahdotonta sanoa varmaksi, tuleeko ensivaikutelmaan luottaa vai ei.

Jos esimiehet ovat tietoisia intuitiosta ja kykenevät tulkitsemaan sitä oikealla tavalla sekä ymmärtämään sen potentiaalisen käytön, todennäköisesti he ovat itsevarmoja luottamaan intuition, kun se tuntuu oikealta. Intuition yleinen ymmärrys auttaa esimiehiä yhdistämään intuitiivisen ja rationaalisen päätöksenteon ja siten tekemään tehokkaammin päätöksiä ja selittämään sen käyttöä selkeästi muille. (Miles & Sadler-Smith, 2014.)

Oppiminen on avainsana intuition kohdalla. Oppiminen voidaan nähdä niin ongelmana

kuin ratkaisuna tehtäessä intuitiopohjaisia henkilövalintapäätöksiä. Ilman rationaalisten valintapäätösten arvostamista ja ilman ymmärrystä intuition hyödyistä ja haitoista, esimiehet tekevät todennäköisesti subjektiivisia valintapäätöksiä, joita heidän on jälkikäteen vaikea perustella. Ainoastaan palautteen avulla esimiehet pystyvät kehittämään laadukasta intuitiopohjaista henkilövalintaa. (Miles & Sadler-Smith, 2014, 621.)

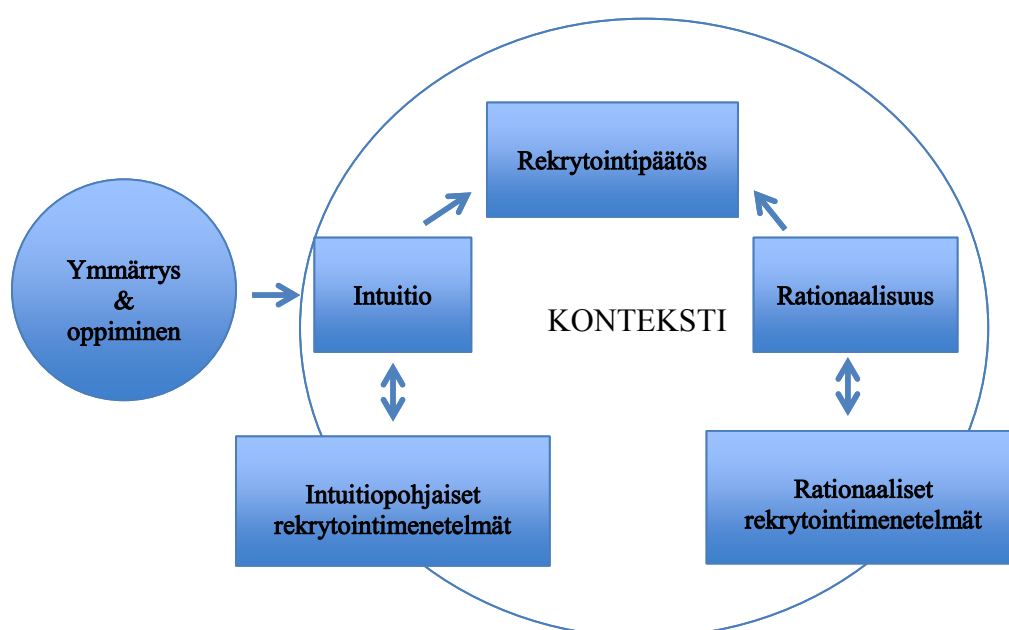
Intuitio tulee olemaan tärkeä osa rekrytointiprosessia niin kauan kuin ihminen on tekemässä henkilövalintoihin liittyviä päätöksiä (Miles & Sadler-Smith, 2014, 622). Intuition avulla ei saada selkeitä ”kyllä”- tai ”ei” -vastauksia (Ames ym., 2010) ja se on hankala päätöksentekoväline (Miller & Irland, 2005, 29). Hogarthin (2010, 343) mukaan intuition tulee luottaa ainoastaan silloin, kun aikaisemmat kokemukset ovat sopivia päätöstilanteeseen sekä niitä tukee pätevä palaute. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdyistä intuitiivisista päätöksistä tulee oppia ja niitä tulee hyödyntää jatkossa. On kuitenkin huomattava, että oppiminen ei ole mahdollista ilman palautteen saamista rekrytoinnin muilta osapuolilta. Myös intuition riskit on huomioitava ja samalla näiden huomioiden kautta pyrkiä kehittämään intuitiivista tietoisuutta (Sadler-Smith & Shefy, 2004, 88).

2.3 Teorettinen viitekehys

Intuitio on haastava ilmiö monella tapaa. Kirjallisuudessa intuitiolle ei löydy yhtä yleistä määritelmää, vaan kaikki tutkijat määrittelevät ilmiön hieman eri tavoin. Tutkijat ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että intuitio tarkoittaa tietämistä ilman tiedon käsittelyä tai päättelyä. (Dunderfelt, 2001; Goldberg, 1985; Gore ja Sadler-Smith, 2011; Lank & Lank, 1995; Lindeman, 1997; Markkanen, 2009; Niiniluoto, 1980; Polanyi, 1966.)

Intuitio korostuu rekrytoinnissa yhdessä rationaalisten tekijöiden ja kontekstin kanssa. Intuitio aiheuttaa myös rekrytoinnissa ristiriitoja tutkijoiden kesken. Tutkimuskirjallisuudessa on eroavaisuuksia siitä, tulisiko rekrytoinnissa painottaa rationaalisia vai subjektiivisia rekrytointimenetelmiä. Tutkijat eivät ole vielä päässeet selvyteen siitä, kumpi menetelmä tuo paremman lopputuloksen (Lievens, Highhouse &

DeCorte, 2005; Topor, Colarelli & Han, 2006; Schmidt & Hunter, 1998). Sekä rationaalisissa että intuitiivisissa rekryointimenetelmissä on sekä hyötyjä että haittoja. Tämän vuoksi kiistely siitä, kumpaa menetelmää tulisi yksinomaan käyttää, on tarpeetonta. Paras rekryointipäätös syntyy rationaalisten ja intuitiivisten menetelmien yhdistelmästä. Kaikkia työnhakijan ominaisuuksia ei voi mitata eri mittareilla tai testeillä, mutta toisaalta valinta ei voi myöskään perustua pelkkään intuition (Colarelli & Thompson, 2008, 350; Saad, Ahmad, Abu, Jusoh, 2013, 462). Oheisessa kuviossa (kuvio 3) havainnollistan teoreettisen viitekehyksen merkitykselliset tekijät tämän tutkimuksen kannalta.



Kuvio 2 Intuitio ja rationaalisuus rekryoinnissa

Rekryoinnin menetelmiä tulisi käyttää sen mukaan, miten ne soveltuvat rekryointikontekstiin. Tämä johtuu siitä, että päätöksentekijöiden rekryointikäyttäytyminen saa vaikutteita organisaation kulttuurista ja liiketoimintaympäristöstä. Konteksti vaikuttaa automaattisesti käytettyihin valintamenetelmiin sekä rekrytoijan ajatusmaailmaan. Vaikka esimies saattaa olla yksinään vastuussa henkilövalinnan päätöksenteosta, voi valintaan vaikuttaa myös muut tekijät, kuten työyhteisön antamat odotukset uudesta työntekijästä (Klimoski & Jones, 2008; Kozlowski, Chao & Morrison, 1998; Muchinsky, 2004; Mullins & Rogers, 2008; Miles & Sadler-Smith, 2014; Nickson ym., 2008; Dijksterhuis, 2006; Klein, 1999;

Strick & Dijksterhuis, 2013).

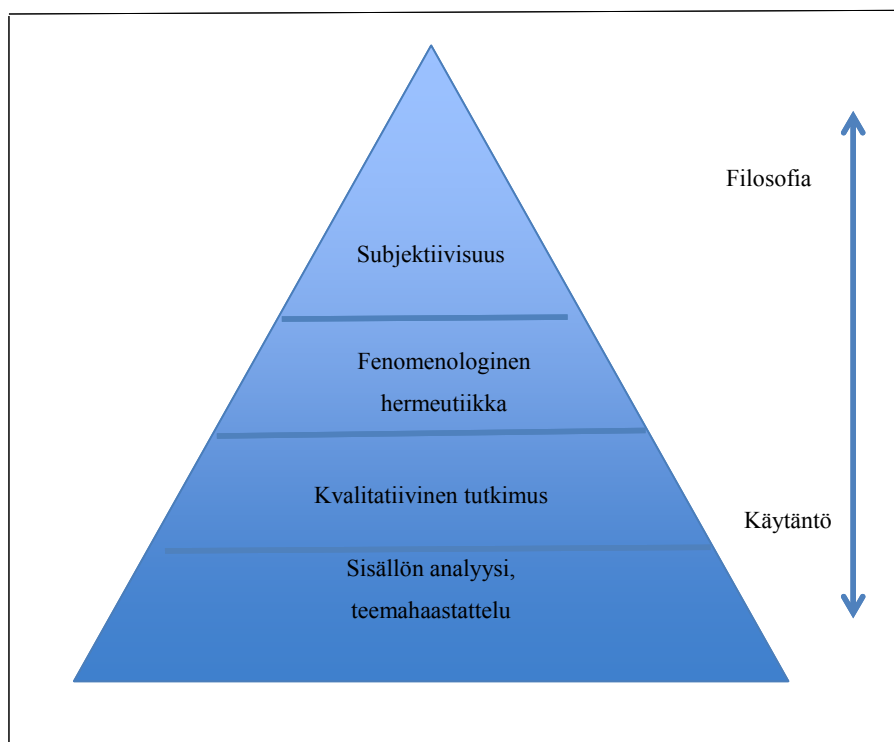
Tutkijoiden väliset väittelyt toimivien rekrytointimenetelmien valinnasta ovat haastavia. On kuitenkin muistettava, että pelkkä valintamenetelmä ei yksinomaan kerro siitä, muodostuuko valintapäätös rationaalisesti vai intuitiivisesti. Tämän vuoksi tulisi huomioida, että intuitio on aina mukana rekrytoinnissa. Vaikka rekrytoija ei itse huomaa tukeutuvansa intuitioon, ei se tarkoita sitä, etteikö intuitio vaikuttaisi jollain tasolla päätöksiin (Vaahtio, 2007, 110).

Koska intuitio on kiinteä osa rekrytointia, tulisi myös intuitiivisia taitoja pyrkiä kehittämään (Agor, 1984; Duggan, 2013; Dunderfelt, 2008; Gladwell, 2005, Quirk, 2006; Raami & Mielonen, 2011; Robinson, 2006; Tesolin, 2007). Intuitio on kuin mikä tahansa taito siten, että se kehittyy sitä mukaa, mitä enemmän ja mitä järjestelmällisemmin sitä harjoittaa (Dunderfelt, 2008, 78). Intuitiivisuuden kehittäminen ei ole kuitenkaan mahdollista ilman, että henkilö ensin ymmärtää ja myöntää oman intuitiivisuutensa (Burke & Sadler-Smith, 2013).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä pääluvussa ilmenee useita eri metodeja, joita olen valinnut tutkimukselleni tavoitteenani päästä tutkimuksessa parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Luvussa tulee erilaisia termejä vastaan, minkä vuoksi niiden keskinäisiä suhteita voi olla vaikea ymmärtää. Tämän vuoksi olen muodostanut oheisen kuvion havainnollistamaan tutkimusmetodologian rakentumista (kuvio 3).



Kuvio 3 Tutkimusmetodisten termien välinen hierarkia

Kolmion pohjalla sijaitsevat ne menetelmät, jotka vaikuttavat suoraan tutkimukseen käytännössä ja ovat konkreettisimpia tutkimuksen kannalta. Mitä korkeammalle kolmiossa siirrytään, sitä abstraktimmiksi menetelmät muuttuvat ja ajattelumalli siirtyy käytännön toteutuksesta kohti tutkimuksen filosofisia lähtökohtia. Kaikki kuviossa olevat termit esiintyvät tässä pääkappaleessa. Koska termejä käsitellään omilla asiansyhteyksissään, ei termejä vielä tässä vaiheessa avata sen tarkemmin. Kukin termi selitetään yksityiskohtaisesti tekstin edetessä.

3.2 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tutkimuksessa on aina selvitettävä myös sellaisia kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Tutkimukset perustuvat piileviin oletuksiin, jotka koskevat esimerkiksi ihmisiä, maailmaa ja tiedonhakua, eikä näistä useinkaan olla kaikilta osin tietoisia. Näitä yleisluonnollisia oletuksia voidaan nimittää tieteenfilosofiseksi taustaoletuksiksi. Tutkimustyössä näiden taustaoletusten ymmärtäminen on tärkeää, sillä niiden avulla erilaisille tutkimuksellisille ratkaisuille löytyy järkeviä perusteluita ja tutkijan on helpompi ymmärtää eri metodien eroja. (Hirsjärvi ym., 2009, 129.)

Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta (Hirsjärvi ym., 2009, 130). Ontologia tarkoittaa oppia olevaisen luonteesta. Ontologisessa käsitteessä on kysymys siitä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä voimme siitä tietää. (Metsämuuronen, 2006, 208-209.) Tämä laadullinen tutkimus perustuu ontologiseen oletukseen, jossa todellisuus ymmärretään subjektiivisena. Subjektiivisuus merkitsee sitä, että jokainen henkilö kokee todellisuuden omalla tavallaan ja se saattaa erota jonkun toisen kokemuksesta (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13).

Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista (Hirsjärvi ym., 2009, 130). Epistemologiassa on kyse siitä, mitä tieto on ja mitkä ovat tiedon lähteet ja rajat. Tässä tutkimuksessa tukeudutaan subjektiiviseen epistemologiseen käsitykseen, jonka mukaan ihminen ei voi päästä osaksi ulkoista maailmaa ilman omaa havainnointia ja tulkintaa. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 14.)

Tutkimuksen tavoitteena on ennen kaikkea ymmärtää intuition merkityksen luonnetta rekrytointipäätöksissä, eikä niinkään selittää sitä. Tämän vuoksi tutkimusfilosofiseksi näkökulmaksi valittiin tulkinnallisuus eli interpretivismi (Corbin & Straus, 2008, 48). Tulkinnallisuus on sellaisen laadullisen tutkimuksen päämenetelmä, jossa tutkitaan yksittäisten ihmisten kokemusmaailmoja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 35). Tutkimuksen tarkoituksena on muodostaa syvälinen ymmärrys tarkasteltavana olevasta ilmiöstä (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13-14), eli intuition merkityksestä rekrytoinnissa haastateltavien yksilöiden kokemusmaailmojen kautta.

Tutkimus kytkeytyy osaksi fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä. Tutkimusperinteen erityispiirre piilee siinä, että ihminen on sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 34). Fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia. Kokemus käsitetään tässä tutkimuksessa ihmisen kokemuksellisena suhteena omaan todellisuuteensa, sillä ihmistä ei voi ymmärtää irrallaan tuosta suhteesta. Fenomenologia sisältää ajatuksen, että ihmisyksilö on perustaltaan yhteisöllinen. Yhteisön jäsenillä on yhteisiä piirteitä ja yhteisiä merkityksiä. Tutkittavat ihmiset ovat aina osa jotain yhteisöä, minkä vuoksi jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä, vaikka tutkimuksen tarkoitus ei olisikaan luoda yleistettäviä tuloksia. (Laine, 2010, 29–31.)

3.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksen empiirinen osio suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on selkeä valinta, koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan toimijoiden kokemia ajatuksia ja tunteita. Yleisesti kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstiaalisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaalisiin selityksiin (Alasuutari, 2011, 231; Hirsjärvi & Hurme, 2011, 22; Hirsjärvi ym., 2009, 137).

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valitsin yksilöhaastattelun, sillä se soveltuu parhaiten asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Koska kyseessä on vähän kartoitettu ja melko tuntematon näkökulma aiheeseen, antaa haastattelu sellaisia etuja, joita muilla tiedonkeruunetodeilla ei voi saada (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34–35). Haastattelun avulla mahdollistetaan joustavuus aineiston keruussa tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen (Hirsjärvi ym., 2009, 204–205). Haastattelulla pystytään korostamaan haastateltavan subjektiivisuutta. Sillä mahdollistetaan haastateltavan vapaus tuoda esille asioita, joihin haastattelija pystyy saman tien syventymään haastateltavan kanssa tarkemmin, mikäli tilanne ja tutkimus sitä edellyttävät. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 73.)

Avoin kyselylomake voisi olla mahdollinen vaihtoehto tai lisänä käytettävä

tiedonkeruumenetelmä, mikäli tutkimuksessa pyrittäisiin saamaan laajempi ja ehkä hieman yleistettävämpi käsitys tutkimuskysymyksestä. Hirsjärven ja Hurmen (2011, 34) mukaan haastattelu luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse haastattelutilanteessa. Haastattelulla on myös mahdollista saada esiin vastauksen taustalla olevia tekijöitä ja motiiveja. Myös ei-kielelliset vihjeet auttavat ymmärtämään haastateltavan vastauksia. Näitä asioita on mahdotonta tuoda esiin kyselylomakkeen avulla.

Toinen tiedonkeruumenetelmä, jota tutkimukseen harkitsin haastattelun lisäksi, on havainnointi. Havainnointitutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa havainnoidaan luonnollisia tilanteita erilaisissa ympäristöissä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 77.) Tässä tutkimuksessa voisin havainnoida työhaastattelutilanteita. Tämä tiedonkeruutapa kariutui kuitenkin melko nopeasti, kun tutkimuskysymykset tarkentuivat ja tutkimuksen avaintemaksi tuli rekrytoijien oma kokemus ja näkemys intuition merkityksestä rekrytointipäätöksissä. Tällaista oman pään sisällä tapahtuvaa ajatuksenjuoksua on melko haastavaa havainnoida ulkopuolisin silmin.

Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelukysymysten tulee olla avoimia ja mahdollisimman vähän vastausta ohjaavia (Laine, 2010, 37), minkä vuoksi tutkimukseen sopii parhaiten teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on pätevä menetelmä, koska haastattelun tema-alueet ovat kaikille vastaajille samat, mutta kysymysten muodot ja kysymysjärjestys vapaavalintainen. Teemahaastattelussa korostuu yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelun keskeiset teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47–48; Koskinen ym., 2005, 104–105.) Teemat mahdollistavat aineiston soveltavuuden, luotettavuuden ja monipuolisuuden, koska se ei sulje pois haastateltavien vapaata kerrontaa eikä haastattelun rakenteen muokkautumista uusien esille nousevien aihealueiden valossa (Eriksson & Kovalainen, 2008, 82). Teemojen käsittelyjärjestys riippuu haastattelun etenemisestä. Teemahaastattelussa saadaan tutkittavan ääni kuuluviin ja haastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 47-48; Koskinen ym., 2005, 104-105.)

Täysin strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu ei sovi tähän tutkimukseen, sillä

haastattelussa päätehtäväni haastattelijana on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelu sen varaan. Haastattelu muistuttaa hyvin paljon keskustelua, jossa haastateltavan edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 45-46.) Lomakehaastattelu ei myöskään ole vaihtoehto, sillä siinä kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on sama kaikille haastateltaville. Lomakehaastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan kerätä faktatietoa ja tutkija tietää etukäteen, millaista tietoa haastattelijat voivat antaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 44; Tuomi & Sarajärvi, 2009 74.)

Teemahaastattelu toimii tutkimuksen primaariaineistona. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytetään sekundaariaineistona esimerkkiyritykseltä saatuja yrityksen omia sisäisiä dokumentteja, joilla selvitetään ennen haastatteluiden tekoa rekrytointiprosessin kulkua ja yleisiä rekrytointiin liittyviä käytäntöjä ja ohjeita. Tämän lisäksi sekundaariaineistona käytetään esimerkkiyrityksen henkilöstöosaston edustajan kanssa käymiäni keskusteluja, joissa ilmenee vielä selkeämmin rekrytointiprosessien yleisiä linjauksia ja tapoja toimia. Sekundaariaineisto auttaa minua tutkijana ymmärtämään paremmin tutkimusaihetta kontekstissaan. Kontekstin ymmärryksen avulla pystyn teemahaastatteluissa keskittymään tutkimuksen kannalta ydinaihealueisiin ilman, että haastatteluaikaa kuluu yleisien taustojen selvittämiseen.

3.4 Tutkimuksen konteksti ja kohderyhmä

Tutkimuksessa halutaan perehtyä erityisesti suurten yritysten rekrytointeihin ja tämän vuoksi teemahaastattelut toteutetaan suuren finanssialan organisaation, If Vahinkovakuutusyhtiön, valituille esimiehille. If Vahinkovakuutusyhtiötä kuvataan tutkimuksessa nimikkeellä esimerkkiorganisaatio, koska tutkimuksessa halutaan korostaa yrityksen rekrytoivien esimiesten ajatuksia ilman, että ne varsinaisesti liittyvät finanssialan kontekstiin. Mikäli haastatteluissa ilmenee tekijöitä, jotka ovat yhteydessä vain finanssialan rekrytointeihin, tuodaan ne tietysti esille. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kuitenkaan keskittyä tietyn toimialan rekrytointien erityisominaisuuksiin vaan tuoda yleisesti esille rekrytoijien ajatuksia ja kokemuksia intuitiosta osana rekrytointia.

Esimerkkiyritys rekrytoi vuonna 2014 yhteensä 200 työntekijää sekä sisäisesti että talon ulkopuolelta. Valtaosa rekrytoinneista on kuitenkin ollut suorittavan tason rekrytointeja. Työntekijöiden vaihtuvuus organisaatiossa on kuusi prosenttia. Yleisenä käytäntönä yrityksessä on, että kaikki työpaikat ovat ensin auki sisäisessä haussa ja mikäli sitä kautta ei löydy sopivia hakijoita, avataan paikat myös ulkoisesti haettavaksi. (If Vahinkovakuutusyhtiön HR-partner, 2014.)

Esimerkkiorganisaatiossa ei varsinaisesti pidetä erillisiä rekrytointikoulutuksia esimiehille. Uudet esimiehet saavat perehdytyksen yhteydessä vierihoitoa HR-partnereilta. HR-partnerit ovat esimerkkiyrityksen henkilöstöhallinnon ammattilaisia, joilla on vankka kokemus rekrytoinneista sekä muista henkilöstöhallinnon asioista. Ajatuksena on, että mikäli rekrytoinnissa tulee ongelmia esimies voi aina kysyä neuvoa yrityksen henkilöstöhallinnolta. Lopullisen rekrytointipäätöksen esimies tekee kuitenkin aina itsenäisesti ja hänellä on lopullinen päätäntävästuu rekrytoinneista. Esimiehille järjestetään vuosittain esimiesinfoja, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita, jotka koskevat esimiehiä. Varsinaisia rekrytointi-infoja tai -koulutuksia ei ole koskaan esimerkkiyrityksessä järjestetty esimiehille. (If Vahinkovakuutusyhtiön HR-partner, 2014.)

Esimerkkiyrityksen rekrytoinneissa tavallisin valintamenetelmä on haastattelu. Yrityksessä on käytössä yleinen haastattelurunko, jota muokataan aina tilanteeseen sopivaksi. Haastattelukysymykset räätälöidään tehtäväkohtaisesti. Suorittavan työn rekrytoinneissa pelkän haastattelun perusteella saatetaan jo tehdä valintapäätöksiä. Ulkoisissa rekrytoinneissa haastattelukierroksia on normaalisti kaksi. Esimies- ja asiantuntijatasen rekrytoinneissa haastatteluiden lisäksi käytetään yleensä lisäksi persoonallisuus- ja logiikkatestejä. Testien painoarvo on kuitenkin vähäinen ja ennen kaikkea hakijasta muodostuva kokonaiskuva vaikuttaa valintapäätökseen. Suorittavan työn rekrytoinneissa tavoitteena on, että haastattelut olisivat mahdollisimman strukturoituja, jotta vertailukelpoisuus haastateltavien välillä säilyy. Esimiesten ja asiantuntijoiden rekrytoinneissa korostuu syvempitasoiset haastattelut, jotka normaalisti ovat myös strukturoimattomampia. Tämä johtuu siitä, että hakijoita on usein suorittavan tason rekrytointeja vähemmän ja hakijoista halutaan saada normaalia syvempi ymmärrys. (If Vahinkovakuutusyhtiön HR-partner, 2014.)

3.5 Aineiston keruu

Tutkimuksen primaariaineisto on hankittu teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut tukivat tutkimusta parhaiten, koska tutkimuksen aihepiiri saattaa olla joillekin haastateltaville arka, jolloin luottamuksen tunne on kyettävä rakentamaan haastateltavan ja haastattelijan välillä. Ryhmähaastatteluissa haitaksi olisi voinut muodostua ryhmädynamiikka ja mahdolliset valtahierarkiat siten, että ne olisivat vaikuttaneet siihen, kuka puhuu ja mitä kerrotaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 63).

Tutkimukseen haastattelin yhteensä kuutta esimerkkiyrityksen esimiestä. Kaikki kuusi haastattelua toteutettiin Turussa, esimerkkiyrityksen tiloissa. Haastattelut kestivät 38 minuutista 78 minuuttiin. Oheiseen taulukkoon olen kerännyt toteutuneiden haastatteluiden tiedot (taulukko 4). Haastateltavien tiedot näkyvät myös tutkimusraportin tulososiossa (luku 4). Tulososiossa perustelen ja elävöitän tutkimuksen tuloksia suorien haastatteluotteiden avulla. Haastatteluotteen lopussa näkyy aina suluissa tieto siitä, kuka haastateltavista otteen on sanonut. Haastateltavat on merkitty sulkuihin seuraavasti; henkilö 1 on H1, henkilö 2 on H2 ja niin edelleen (ks. luku 4).

Taulukko 4 Tutkimushaastattelut

Haastateltava	Ajankohta	Kesto
Henkilö 1	13.11.2014	41 minuuttia
Henkilö 2	14.11.2014	78 minuuttia
Henkilö 3	17.11.2014	38 minuuttia
Henkilö 4	18.11.2014	53 minuuttia
Henkilö 5	20.11.2014	48 minuuttia
Henkilö 6	15.12.2014	62 minuuttia

Kaikki haastattelemani esimiehet ovat olleet mukana useissa rekrytoinneissa. Kolme esimiehistä on suorittavan tason työntekijöiden esimiehiä ja loput kolme ovat esimiesten ja asiantuntijoiden esimiehiä. Tutkimuksessa haluan saada näkemyksiä sekä suorittavan tason että esimies- ja asiantuntijatasen rekrytointeihin. Haastattelemistani esimiehistä viisi oli myyntiorganisaation esimiehiä ja yksi oli IT-organisaation esimies. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen henkilöstöhallinnossa työskentelevän

yhteyshenkilöni kautta. Kun yhteyshenkilöni oli tehnyt päätöksen tutkimukseen sopivista esimiehistä ja oli saanut heidän suostumuksensa tutkimukseen, laitoin esimiehille sähköpostia. Sähköpostissa kerroin tutkimuksen taustoja ja samalla ehdotin haastattelupäivää. Viikkoa ennen kutakin haastatteluajankohtaa laitoin uuden sähköpostin haastateltavalle. Tässä sähköpostissa muistutin haastateltavaa haastattelun ajankohdasta, kerroin haastattelun olevan anonyymi ja, että haastattelu tultaisiin nauhoittamaan sekä annoin ennakkotehtävän haastatteluun liittyen.

Ennen varsinaisia haastatteluja koin tarpeelliseksi järjestää testihaastattelun tuttavani kanssa, joka työskentelee rekrytoijana. Testihaastattelun tarkoituksena oli testata haastattelurunkoa, haastattelun teemojen järjestystä, hypoteettisten kysymysten muotoilua sekä saada selville haastatteluiden keskimääräinen kesto (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 72; Koskinen ym., 2005, 129). Testihaastattelun avulla tein muutaman muokkauksen haastattelurunkoon. Haastattelu auttoi siinä, ettei minun tarvinnut enää korjata haastattelurunkoa varsinaisten haastattelujen välissä ja minulla oli luottamus omaan osaamiseeni haastattelijana.

Jokaisen haastattelutilanteen alussa muistutin haastattelun olevan anonyymi. Tämän jälkeen kerroin haastateltavalle teemoista, joita käsitelisin haastattelun aikana. Haastattelujen tema-alueet (liite 1) olivat seuraavat:

- Henkilön taustat
- Yrityksen rekrytointitavat
- Rekrytointipäätös
- Rekrytointitapa
- Intuitio

Haastateltava sai aluksi kertoa omista taustoistaan ja erityisesti kokemuksestaan rekrytointien parissa orientoituakseen haastattelutilanteeseen. Tämän jälkeen kyselin tarkemmin yrityksen rekrytointitavoista sekä haastateltavan roolista rekrytointiprosessissa. Suurin aika haastatteluissa kului haastateltavan kertoessa suorittamistaan rekrytointipäätöksistä. Tähän teemaan liittyen olin antanut kaikille haastateltaville ennakkotehtäväksi palauttaa mieleen omakohtainen kokemus sekä hyvin että huonosti onnistuneesta rekrytointipäätöksestä. Haastateltava sai ensin kertoa nämä molemmat tapahtumat omin sanoin läpi, minkä jälkeen aloimme purkamaan näihin

päätöksiin johtaneita tekijöitä tarkemmin. Käsittelimme haastattelun aikana myös haastateltaville ominaisia rekryointitapoja. Haastateltava sai kertoa yleisiä ajatuksia ja kokemuksia omasta päätöksentekotavastaan sekä sen kehittymisestä. Haastattelun lopussa käsittelin haastateltavan kanssa vielä tarkemmin haastateltavan ajatuksia intuition merkityksestä rekryoinnissa.

Koska kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, haastattelut etenivät joissain kohdin hieman eri tavoin, koska haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin ja myös omassa järjestyksessä. Haastattelijana esitin koko haastattelun ajan tarkentavia kysymyksiä, mutta myös haastateltavat esittivät muutamia lisäkysymyksiä minulle. Kokonaisuudessaan haastattelun puolistrukturoidut piirteet tulivat selkeästi esille, sillä jokainen haastattelu oli erilainen, vaikka kaikissa niissä noudatettiin samaa teemahaastattelurunkoa. Haastattelun lopussa tarjosin haastateltaville vielä mahdollisuuden täydentää vastauksiaan. Useimmat haastateltavat halusivat kuulla lisää kiinnostuksestani tähän aiheeseen.

Koska fenomenologisessa tutkimuksessa tavoitellaan toisen kokemusta, haastatteluissa pyrin keskittymään haastateltavien kokemukseen intuitiosta rekryointipäätöksissä sen sijaan, että olisin käsitellyt heidän yleisiä käsityksiään intuitiosta. Yleiset käsitteellisellä kielellä esitetyt kysymykset ohjaavat haastateltavat helposti vastaamaan käsitysten ja mielipiteiden tasolla. Käsityksellä ja kokemuksella on ongelmallinen suhde, sillä käsitykset eivät aina muodostu vain omista kokemuksista, vaan suurin osa niistä syntyy yhteisön kautta. (Laine, 2010, 38.) Kokemuksen kautta haastatteluissa pyrin saamaan haastateltavien omia ajatuksia tutkimusaiheesta, sen sijaan, että he olisivat kertoneet vain yleistyksiä ja oletuksia.

Jotta haastatteluista saatiin aineiston koonnin kannalta mahdollisimman tuottoisia, en kertonut haastateltaville ennen haastatteluja aihealueesta muuta kuin, että haastattelu koskee haastateltavan tekemiä rekryointeja ja erityisesti rekryointipäätöksien tekoa. Näin halusin varmistaa haastatteluiden sujumisen ilman ennako-oletuksia aiheesta. Intuitio -sanaa ei myöskään käytetty haastattelukysymyksissä ja muutenkin pyrin kysymyksiin, jotka eivät olleet liian suorita. Kuten aikaisemmin jo mainitsin, haastateltavat saivat ennen haastattelua etukäteistehtäväksi miettiä kaksi rekryointipäätöstä, jossa olivat olleet mukana päätöksenteossa. Toinen, jossa

rekryointipäätöksen lopputulos on ollut positiivinen ja toinen, jossa rekryointipäätöksen lopputulos on ollut negatiivinen. Nämä etukäteistehtävät käsitelimme heti haastattelun alussa lämmittelykysymysten jälkeen, ja useassa haastattelussa nämä etukäteistehtävät ruokkivat koko haastattelua ja niihin palattiin useaan otteeseen muidenkin kysymyksiä kohdalla.

Tavoitteenani oli aluksi pitää kuusi haastattelua, ja mikäli näiden haastatteluiden jälkeen siltä tuntuisi, voisin pitää vielä muutaman haastattelun lisää. Kuudesta haastattelusta syntyi kuitenkin varsin riittävästi aineistoa, minkä vuoksi lisähaastatteluja ei tarvittu. Saturaatiopiste saavutettiin, sillä muutamat viimeiset haastattelut eivät tuoneet enää uutta tietoa tai uusia näkökulmia, eli aineisto alkoi toistaa itseään (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 60; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87).

3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastattelumateriaalin purkamisen kirjalliseen muotoon eli litteroinnin tein liiketaloustieteissä vakiintuneiden litteraatiostandardien mukaisesti. Sanatarkka litterointi edesauttoi aineiston selaamista, suorien lainauksien poimimista ja tekstin analysoimista (Hirsjärvi ym. 2009, 217; Koskinen ym. 2005, 317–320, 327; Metsämuuronen 2006, 122). Litteroinnit suoritin haastattelu kerrallaan kunkin haastattelun jälkeen. Vaikka puhutussa puheessa ei ole välimerkkejä eikä isoja alkukirjaimia, niin lukijan tehtävän helpottamiseksi, litteroin tekstit virkkeiksi ja lauseiksi sekä lisäsin välimerkit. Kielen virheellisyyksiä ja puhekielen ilmauksia en korjannut.

Litteroinnin jälkeen luin kirjoittamani materiaalin useaan otteeseen läpi, jotta sain kokonaiskuvan haastattelujen sisällöstä. Lukiessani huomasin aineistossa kohtia, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä. Jätin tässä vaiheessa tekemäni huomiot vielä taka-alalle, sillä en halunnut, että ne vaikuttavat varsinaisen sisällönanalyysin tekoon. Tavoitteenani oli, että varsinainen analyysivaihe lähtee kaikille aineiston osille samasta vaiheesta liikkeelle.

Aineiston varsinaisessa jäsentelyssä käytin hyödyksi sisällönanalyysia. Koska

tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus kyseisestä ilmiöstä ja etsiä tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että aineiston sisältämä informaatio katoaa. Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena on informaation lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 104, 108.)

Sisällönanalyysin voi suorittaa kolmella eri tavalla; aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Avainajatus on siinä, että nämä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen harkittuja. Aikaisemmilla havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään merkitystä analyysin kannalta, sillä analyysin oletetaan nousevan aineistosta. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta ne eivät suoraan pohjautu teoriaan. Teoriaohjaavassakin analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta siinä aikaisempi tieto ohjaa analyysia. Teorialähtöinen analyysi pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen osaan, jossa on hahmoteltu valmiiksi kategoriat, joihin aineisto suhteutetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98, 108.)

Peuhkurin (2007, 147-148) mukaan uusia tai vähän tutkittuja ilmiöitä on syytä lähestyä aineistolähtöisesti. Tämän vuoksi aineistolähtöinen analyysi sopii tutkimukseeni varsin hyvin, sillä analyysi etenee aineiston ehdoilla ja analyysin loppuvaiheessa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 117). Tämä lähestymistapa tuo usein hedelmällisempiä tuloksia, kuin teoriaohjaava analyysi. Tapauksen pakottaminen tiettyyn teoreettiseen malliin heti analyysin alussa ohjaa liiaksi havainnointia ja sen vaarana on, että havainnot valikoituvat tukemaan käytettyä teoriaa (Peuhkuri 2007, 147-148).

Valittu aineistolähtöinen analyysimenetelmä sopii tähän tutkimukseen, koska aikaisemmista tutkimuksista ei löydy vahvaa teoriataustaa intuition merkityksestä rekrytointipäätöksissä. Tämän sijaan tutkimuskentällä on ristiriitaisia näkemyksiä ja väitteitä eri tutkijoiden kesken. Koska analyysivaiheessa aikaisemmilla teorioilla tulkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin kanssa, aineistolähtöinen

analyysi sopii loistavasti tutkimukselleni, joka on fenomenologis-hermeuttiseen perinteeseen liittyvä tutkimus. Fenomenologis-hermeuttisissa tutkimuksissa analyysi tehdään pääsääntöisesti aineistolähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95).

Tutkijana ymmärrän, että olen kuitenkin sidottu jonkinlaiseen teoreettiseen esiyymmärrykseen asiasta, jolloin aineiston tulkinta perustuu moninaiseen ainekseen; sekä aineistoon että aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin sekä omiin olettamuksiin (Rantala, 2010, 94). Onnekseni aiemmat tutkimukset aiheesta ovat niin hajanaisia, että niistä ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä suuntaan eikä toiseen. Tämä oli ehdoton hyöty aineiston analyysivaiheessa. Olemassa olevien tutkimuksien pirstaloituneisuus helpotti aineistolähtöisen analyysin tekemistä, eikä juurruttanut minuun ehdottomia totuuksia.

Aineiston sisällönanalyysi muodostuu kolmesta peräkkäisestä vaiheesta; aineiston redusoinnista, klusteroinnista ja abstrahoinnista. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä aukikirjoitettu haastatteluaineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistämistä ohjaa usein tutkimustehtävä, jolloin aineistoa pelkistetään koodaamalla tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet yhdistetään alakategorioiksi. Alakategorioille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Kolmannessa vaiheessa eli aineiston abstrahoinnissa kategorisointia jatketaan; alakategorioita yhdistetään yläkategorioiksi, joille annetaan niiden sisältöön sopiva otsikko. Abstrahoinnin tarkoitus on yläkäsitteiden avulla muodostaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–7; Metsämuuronen 2006, 122; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109-113.) Analysoin aineiston alusta alkaen kaksi kertaa. Tällä halusin varmistaa, että analyysi noudattaa asetettuja vaatimuksia, eivätkä omat tulkintani pääse ohjaamaan analyysin etenemistä. Kahteen kertaan tehty analyysi johti lisäksi syvällisempään tulosten tulkintaan.

3.6.1 Aineiston redusointi

Litteroidun haastatteluaineiston redusoinnissa eli pelkistämässä käytin apuna aineistokysymyksiä. Aineistokysymykset ovat seuraavat:

1. Miten esimiehet ymmärtävät intuition?
2. Miten intuition koetaan vaikuttavan rekrytointipäätöksiin?
3. Miten intuitio ilmenee rekrytointipäätöksiä tehtäessä?

Ensimmäisen kysymyksen ”Miten esimiehet ymmärtävät intuition?” tarkoitus on selvittää esimiesten yleisiä asenteita ja mahdollisia ennakkoluuloja intuitiota kohtaan. Tähän kytkeytyy myös ajatukset siitä, pystyykö intuitiivista päättelykykyä kehittämään.

Toisen aineistokysymyksen ”Miten intuition koetaan vaikuttavan rekrytointipäätöksiin?” tarkoitus on pureutua tarkemmin intuition ja rekrytointipäätösten yhteyteen. Tarkoituksena on ymmärtää intuition ilmenemisen yleisyyttä rekrytointipäätöksissä sekä sitä, minkä verran päätöksentekijät huomaavat nojautuvansa intuition rationaalisuden sijaan. Tavoitteena on myös löytää ajatuksia siitä, miksi intuition luotetaan ja tuoda esille rekrytoijien omia käsityksiä intuition mahdollisista hyödyistä ja haitoista.

Kolmannen aineistokysymyksen ”Miten intuitio ilmenee rekrytointipäätöksiä tehtäessä” avulla pyritään ymmärtämään intuition luonnetta tarkemmin. Tarkoituksena on selvittää, missä tilanteissa rekrytoijat huomaavat, että intuitioita ilmenee ja mitkä tekijät vaikuttavat intuition muodostumiseen.

Näiden kysymysten avulla etsin aineistosta tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Aineiston käsittely tapahtui alleviivauksien ja koodauksen avulla. Valitsin jokaiselle aineistokysymykselle oman värin, jota käytin aineistoa alleviivatessani. Koska alleviivauksia aineistoon tuli melko paljon, päätin hyödyntää myös koodausta pelkistämässä. Koodaus tapahtui merkkien avulla. Taulukko 5 esittää koodausrungossa käyttämäni lyhenteet ja väritunnisteet, joiden avulla keräsin tutkimustehtävää kuvaavia lausumia aineistosta.

Taulukko 5 Sisällön analyysi: koodausmerkit ja väritunnisteet

Aineistokysymys	Väritunniste	Koodi
Miten esimiehet ymmärtävät intuition?	Vihreä	IY
Miten intuition koetaan vaikuttavan rekrytointipäätöksiin?	Punainen	IR
Miten intuitio ilmenee ja näyttäytyy?	Sininen	II

Ennen koodauksen aloittamista hahmottelin koodausrungon, johon merkitsin itselleni muistiin koodauksen eri merkkien tarkoituksen. Varsinaisessa koodauksessa merkitsin käsin paperin sivuun koodausmerkkejä lukemani perusteella. Koska koodausmerkit olivat melko yleisellä tasolla, lisäsin tarpeen mukaan uusia koodeja aineistoa läpi käydessäni. Alatason koodeista olisin voinut tehdä vielä pidemmälle vieviä koodiyhdistelmiä, mutta tässä pelkistämisvaiheessa, koin tekemäni koodauksen riittäväksi. Taulukon vasemmalla puolella näkyy käyttämäni kysymykset aineistolle. Väritunniste kertoo millä värillä alleviivasin mihinkin kysymykseen liittyvät lausumat. Taulukon oikeassa reunassa näkyvillä koodeilla merkitsin aineiston reunaan vielä tarkemmin, minkä kysymyksen vastaus oli kyseessä.

Koodattuani aineiston värillisten alleviivauksien ja koodimerkkien avulla, keräsin löytämäni ilmaukset Excel-ohjelmaan. Käytin Excelin välilehtiä hyödyksi ja listasin koodeittain kaikki ilmaukset järjestykseen kunkin koodiotsikon alle. Merkitsin jokaisen otsikon alle siihen kuuluvat alkuperäisilmaukset. Tämän jälkeen merkitsin alkuperäisilmauksen perään ilmauksen pelkistetyn merkityksen. Taulukossa 6 on esimerkinomaisesti neljän alkuperäisilmauksen kiteyttäminen pelkistetyiksi ilmauksiksi.

Taulukko 6 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Varmasti mun omassa intuitiivisessa ajattelutavassa on kehitettävää, mutta se, miten voisin sitä kehittää, niin sitä en kyl tiä.”	Intuitiivisuudessa kehitettävää.
”Intuition kehittämistä voisi olla hyötyä jatkossa, koska just tässä meidän työssä on päätöksiä, mitä voi tehdä rationaalisina, mut kyllä tässä intuitiollakin on, kyl se täytyy myöntää, kyl sillä ainakin pienesti tai jonkin verran merkitystä.”	Intuition kehittämistä hyötyä päätöksenteossa.
”Se on varmasti jossain määrin sillee, että toisilla se on synnynäistä ja jollain toisilla se kehittyy helpommin ku muilla.”	Toisilla kehittyy helpommin kun toisilla.
”Mahdollisesti kehittää vois refleктоimalla omia päätöksiä.”	Intuitiota voi kehittää tietoisesti.

Taulukon vasemmanpuoleisessa sarakkeessa näkyy haastatteluaineistosta poimittu suora lainaus. Oikeanpuolimmaisessa sarakkeessa tämä alkuperäislainaus on pelkistetty muutamalla sanalla. Tavoitteenani oli tiivistää alkuperäisilmaukset mahdollisimman tiiviiksi, mutta informatiivisiksi, pelkistetyiksi ilmauksiksi.

3.6.2 Aineiston klusterointi

Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä kävin pelkistetyt ilmaukset läpi etsien niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistin alakategoriaksi, jonka nimesin sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 111). Varoin kuitenkin liiallista yhdistelyä eri käsitteiden välillä, jotta yhteen alaryhmään ei tulisi liian erilaisia asioita. Liiallinen yhdistäminen olisi saattanut johtaa turhan pinnalliseen analyysiin. Taulukossa 7 näkyy esimerkinomaisesti analyysin klusterointivaihe.

Taulukko 7 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston klusteroinnista

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria
Intuiivisuudessa kehitettävää.	Intuitio on kehitettävissä oleva taito
Intuition kehittämistä hyötyä päätöksenteossa.	
Toisilla kehittyä helpommin kuin toisilla.	
Intuitiota voi kehittää tietoisesti.	

Taulukon vasemmassa sarakkeessa näkyy aiemmassa taulukossa (taulukko 6) muodostetut pelkistetyt ilmaukset. Taulukon oikeassa sarakkeessa nämä ilmaukset on yhdistetty alakategoriaksi niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Vaikka jo haastatteluvaiheessa huomasin saavuttaneeni saturaatiopisteen, vahvasti klusterointi omalta osaltaan sen saavuttamista. Tämä johtui siitä, että aineistosta löytyneitä ilmaisuja oli luontevaa yhdistää toisiinsa, ja näin aineiston ryhmittely onnistui erinomaisesti.

3.6.3 Aineiston abstrahointi

Klusterointivaihe voidaan nähdä osana abstrahointiprosessia eli matkaa aineiston alkuperäisistä lausumista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahoinnissa käsitteellistämistä jatketaan yhdistämällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Abstrahoinnissa muodostin aikaisemmin luomistani alakategorioista yläkategorioita ja lopulta yläkategorioista pääkategorioita. Tutkimuskysymysten ja aineiston sisällön näkökulmasta luokitusten yhdistelemistä ei ollut mielekasta jatkaa pääkategorioista pidemmälle.

Abstrahointivaihe oli analyysivaiheen tulkinnallisien prosessi, jossa minun tuli luottaa omaan tapaan yhdistellä kategorioita. Tulkinnallisuus tuli esille erityisesti kategorioiden nimeämisen vaiheessa. Käytännössä pääkategorioiden muodostaminen oli yksinkertaista, sillä ne muodostuivat helposti selkeiden yläkategorioiden kautta. Taulukossa 8 näkyy esimerkki abstrahointiprosessin vaiheista.

Taulukko 8 Sisällön analyysi: esimerkki aineiston abstrahoinnista

Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
Intuitio on aisti	Intuition kuvaus	Ymmärrys intuitiosta
Intuitio on tunne		
Intuitio on subjektiivinen		
Intuitio on kokemusperäinen		
Intuitio kehitettävä taito	Intuitiivisten taitojen syntyminen &	
Intuitiota ei voi kehittää tietoisesti		
Intuitio on synnynnäinen ominaisuus		
Intuitio ei ole synnynnäinen ominaisuus		

Taulukon vasemmassa reunassa näkyy muodostetut lausumien pelkistyksistä kootut alakategoriat. Keskellä olevassa sarakkeessa alakategoriat yhdistyvät yläkategorioiksi. Viimeisessä sarakkeessa yläkategoriat yhdistyvät pääkategoriksi.

3.7 Tulosten raportointi

Seuraavassa pääluvussa (luku 4) käsitellen empiirisen tutkimuksen tulokset. Haastatteluaineistoa analysoidessani aineiston tärkeimmät tulokset muodostuivat kolmen eri teeman ympärille. Tulosten raportointi tapahtuu näiden teemojen kautta, ja seuraavassa järjestyksessä:

1. Ymmärrys intuitiosta
2. Intuition ja rationaalisuuden suhde
3. Intuition kehittyminen ja tietoinen kehittäminen

Luvun ensimmäinen osa, ymmärrys intuitiosta, kuvaa esimiesten omia käsityksiä ja ymmärrystä intuitiosta ilmiönä. Osiossa tuon ilmi esimiesten asenteet intuitiota kohtaan sekä yleisen suhtautumisen ilmiöön. Tuloksissa selviää, millainen ilmiö intuitio on rekrytoinnin kontekstissa, miten intuitio muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat sen syntymiseen.

Toisessa osassa käsitellen intuitiota ja rationaalisuutta rekrytoinnissa. Tuloksissa selviää, miten rationaalisuus ja intuitio suhteutuvat toisiinsa rekrytoinnin kontekstissa,

millaisia tavoitteita esimiehillä on rekrytoinnissa ja miten rekrytoinnit todellisuudessa sujuvat. Tuon ilmi, miten intuitio ja rationaalisuus painottuvat rekrytoinnin eri vaiheissa ja mitkä tekijät vaikuttavat lopulliseen päätöksentekoon. Tuloksissa selviää, mitkä tekijät vaikuttavat intuition tai rationaalisuuden käyttöön ja miksi tiettyihin valintamenetelmiin luotetaan enemmän kuin toisiin. Osiossa tulee selkeästi ilmi intuition merkitys rekrytoinnin kontekstissa.

Viimeisessä tulososiossa käyn läpi intuition kehittymistä ja tietoista kehittämistä. Osion alussa tarkastelen esimiesten näkemyksiä siitä, onko intuitio synnynnäinen ominaisuus vai kehittyvä taito. Osiossa käsittelen lisäksi esimiesten kokemuksia siitä, miten heidän omat intuitiiviset taitonsa ovat kehittyneet ja mitkä tekijät kehittymiseen ovat vaikuttaneet. Tuloksissa selviää esimiesten ajatukset intuition tietoisesta kehittämisestä ja siitä, ovatko he pyrkineet harjoittamaan tätä taitoa itsenäisesti.

Näiden kolmen teeman käsittelyn jälkeen olen koonnut tulosluvun loppuun yhteenvedon empiirisen tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista. Pyrin tässä koonnissa korostamaan tärkeimpiä tuloksia tiivistetysti, mutta kattavasti.

4 TULOKSET

4.1 Ymmärrys intuitiosta

Haastattelutilanteissa ilmeni selkeästi esimiesten asenteet intuitiota kohtaan sekä heidän oma ymmärryksensä intuitiosta. Tulosten perusteella intuitiota pidetään yleisesti haastavana ilmiönä selittää sanoin, mutta silti jokainen haastateltava sai muodostettua oman näkemyksensä siitä, mitä intuitio tarkoittaa. Intuitio nähdään subjektiivisena, mutta ennen kaikkea positiivisena ilmiönä. Intuitio koetaan tunteena, joka muodostuu kahden henkilön vuorovaikutuksen kautta. Tärkeänä tekijänä intuition synnyttämissä tulkinnoissa ovat esimiehen omat arvot. Intuition muodostuminen ei sisällä aina samoja tekijöitä ja eri ihmisille siihen vaikuttavat eri asiat. Intuitiivisen tunteen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat henkilöille yksilöllisiä.

4.1.1 Intuitio on tunne

Kaikki haastateltavat kokivat, että intuitio on jonkinlainen tunne. Intuitiota kuvattiin tunteena, fiiliksenä sekä vaistona. Ymmärrys intuitiosta tuli ilmi haastatteluiden aikana vastauksissa, joissa haastateltavat kertoivat tehneensä esimerkiksi tunteen perusteella rekrytointipäätöksiä. Tällöin lisäkysymysten avulla pyysin heitä kertomaan tarkemmin tästä tunteesta. Osa haastateltavista käytti itse sanaa intuitio kuvaamaan tunteeseen pohjautuvaa päätöksentekoa. Moni haastateltavista ei ollut aikaisemmin edes pohtinut tälle tunteelle sanallista merkitystä tai määritelmää, mikä tuntui vaikeuttavan intuition määrittelyä entisestään.

”Mun mielest intuitio niinku, se on filis. Niin mä sen niinku ymmärrän. Se voi olla positiivinen tai negatiivinen riippuen tilanteesta. En mä tie osaak mä sen tarkemmin.” (H3)

Vaikka kaikki haastateltavat kokivat intuition perustuvan jonkinlaiseen tunteeseen, oli intuition tarkempi määrittäminen yllättävän haastavaa. Usea haastateltava kertoi, ettei pysty määrittämään intuitiota sen tarkemmin, sillä sitä on sanallisesti mahdoton kuvata. Haastateltavista muutama puhui intuitiosta tunteena, joka tulee jostain syvältä sisältä. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat, että intuitio muodostuu monesta

tekijästä, minkä vuoksi se ei ole ilmiönä niin yksiselitteinen. Eräs haastateltavista kertoi tarkemmin, että koki tämän sisältä tulevan tunteen kumpuavan alitajunnasta. Hän kertoi että rekryointipäätöksiä tehdessä alitajunnalla on tärkeä tehtävä päätöksentekoprosessissa. Hän kertoi antavansa päätösten hautoa muutaman yön, jotta alitajunta voi rauhassa suorittaa prosessia, jonka kautta päätös sitten lopulta syntyy.

”Et odotan ne yöt siinä ja annan alitajunnan suorittaa prosessia. Siit on hyötyä. Kyl se sielt alitajunnasta vaan tulee, yks kaks yötä antaa asioitten muhia ja sit mieltii, et tota millanen vaikutelma syntyy. Niin kyl se vahvistuu siinä.” (H4)

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat intuition määrittelyn yhteydessä intuition subjektiivisen puolen. Haastateltavat kertoivat, että intuitio ei rakennu rationaalisten tietojen varaan, vaan koostuu subjektiivisista tekijöistä. Intuition subjektiivisuus nähtiin haasteena rekryointipäätöksissä. Haastateltavat pohtivat sitä, pystyykö intuitioon luottamaan, vaikka se rakentuu subjektiivisista tekijöistä ja samalla rationaaliset tekijät jäävät helposti huomaamatta.

”Se intuitio on niinku tämmönen hetken mielihohteesta toimiva aika paljon. Ja tota joskus se on kans sellanen, et siihen pitää pystyä luottamaan. Aina ei ehkä niin rationaalisesti pysty toimimaan mitä haluais.” (H1)

Vaikka tulosten mukaan intuition määrittäminen on haastavaa, kaikki esimiehet tunnistavat omalla kohdallaan sen vaikutukset päätöksentekoon. Esimiehet ymmärtävät intuition subjektiivisuuden päätöksenteossa, mutta silti asenne omaa intuitiota kohtaan on erittäin positiivinen. Esimiesten positiivinen suhtautuminen omaan intuitioon johtuu siitä, että heillä on ollut hyviä kokemuksia intuition käytöstä rekryointipäätöksissä. Ainoastaan yksi haastatteleistani esimiehistä kokee intuition negatiivisena ilmiönä. Tämä johtui siitä, että hänen kokemuksensa intuitiopohjaisista rekryoinneista ovat olleet vähäiset.

4.1.2 Intuitio muodostuu vuorovaikutuksessa

Kaikkia haastattelemani esimiehiä yhdistää käsitys siitä, että intuitiivinen tunne syntyy yhdessä toisen henkilön kanssa. Intuitio ei synny tyhjiössä, vaan aina haastateltava

vaikuttaa sen syntymiseen. Yleisesti viestintä ja vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä koetaan tärkeäksi tekijäksi intuitiivisen kokemuksen syntymiseen. Tähän vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttavat niin sanallinen kuin sanaton viestintä. Erityisesti esimiehet painottavat sanattoman viestinnän merkitystä. Sanattomassa viestinnässä kiinnitetään huomiota työnhakijan eleisiin ja ilmeisiin. Tärkeätä esimiehille on huomata, miten nämä eleet ja ilmeet yhdistyivät hakijan antamien vastausten kanssa.

”No mun mielestä se on joku sellanen, mitä ei välttämättä pysty edes sanallisesti selittämään, et se on sellanen tunne, olo, mikä sulle syntyy ja tulee sen toisen ihmisen kanssa, kun ollaan tässä näin ja keskustellaan. Se välittyy. Se on varmaan paljon sieltä, ei siitä puheesta vaan niistä eleistä, mitä nyt suurin osa viestinnästä nyt on. Jotenki sellanen olo, mikä vaan sit syntyy. Tosi vaikee selittää. Jotain tällasta tunnetta se on.” (H2)

”Et kyl se menee aika lailla sen pohjalta, et millanen fiilis sul tulee siitä ihmisestä ja tottakai, mite se ihminen vastaa sun kysymyksiin ja millä tavalla se käyttäytyy ja millä tavalla se viestii, nonverbaalisesti myös.” (H3)

Haastatteluissa usein pienetkin seikat saattoivat tehdä eron hakijoiden välillä. Jo se, että hakija piti tottumuksesta käsiä puuskassa, saattoi saada haastattelijan kokemaan, että tämä henkilö on jännittynyt ja pyrkii suojelemaan itseään. Myös väärä sanavalinta tai ilmaisu saattoi saada haastattelijan epäileväksi. Haastattelijan omilla tulkinnoilla tilanteesta olikin suurin merkitys valintapäätökseen.

”Et hetkinen, tä ihminen pitää koko ajan käsii puuskassa tai jotain muuta. Ni sit sen tietää jo, et tä ihminen suojelee jotakin, et täl o vahvat defenssit päällä. Et ne on pienet asiat jotka ratkasee.” (H4)

Näiden seikkojen vuoksi esimerkiksi puhelinhaastattelu nähtiin haastavana valintamenetelmänä, sillä haastattelija ei pystynyt näkemään hakijan eleitä ja ilmeitä. Puhelinhaastatteluita ei tämän vuoksi koettu mitenkään vaihtoehtoiseksi menetelmäksi normaalille haastattelulle. Muutama haastateltava kertoi, että puhelinhaastattelun avulla oli kyllä karsittu hakijoita rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mutta varsinaista valintapäätöstä ei koskaan ollut tehty ilman, että hakijaa ei olisi tavattu henkilökohtaisesti.

”Kyl mä kokisin tosi vaikeena esimerkiks ihan vaan puhelinhaastattelun perusteella tehdä niinku ainakaan kyllä –päätöstä. Et ehkä ei päätöksen voisni tehdä. Mut en mä kyllä niinku kyllä päätöstä tekis itse ellei ihan pakko olis, ni en kyl tekis. Kyl mä niinku koen, et täytyy nähdä.” (H4)

Esimiehet kertoivat, että positiivisen intuition muodostumiseen vaikutti hakijan persoona. Tiettyjen luonteenpiirteiden katsottiin olevan eduksi työtehtävissä, mutta sen lisäksi hakijan miellyttävyyys haastattelutilanteessa nousi tärkeäksi tekijäksi, toisinaan jopa huomaamatta. Merkitykselliset luonteenpiirteet, jotka haastatteluissa nousivat esiin olivat ulospäinsuuntauneisuus, reippaus, positiivisuus sekä toisinaan myös suorapuheisuus. Hakijoissa arvostetut luonteenpiirteet nähtiin niin tärkeinä tekijöinä, että niiden perusteella tehtiin toisinaan lopullisia valintapäätöksiä.

”Sellanen niinku persoonallisuus, mikä sielt paisto läpi. Se oli sellanen energia, sellanen positiivinen energia, mikä sielt paisto läpi. Jollain taval tuli sellanen olo heti, et tä henkilö on tosi reipas ja hänen kans ois helppo tehdä töitä. Ois niinku hyvä yhteistyökumppani ja ois hyvä lisä tiimiin. Et tuli niinku sellasii ihan luonteenpiirteitäkin sieltä mitkä on niinku aika tärkeitäki sit niinku pitkäl aikavälillä.” (H2)

Hakijoissa arvostetut luonteenpiirteet olivat piirteitä, jotka edesauttoivat esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä, työyhteisön toimintaa sekä asiakkaan kanssa toimimista. Vaikka hakijoita pyrittiin tarkastelemaan työyhteisön näkökulmasta, nousivat yleensä haastattelijan omat arvot vahvaan rooliin. Tämän huomasi esimiesten vastauksista, joissa he kertoivat, että usein heitä miellyttivät hakijat, joiden kanssa he tulivat hyvin toimeen ja jotka korostivat samanlaisia asioita, joita he itse pitivät tärkeinä. Mikäli hakija oli persoonaltaan todella erilainen kuin haastattelija, saattoi se karsia hakijan jatkumahdollisuuksia. Tunteita synnyttävä hakija nähtiin usein luotettavana ja aitona henkilönä, jonka kanssa oli helppo tulla toimeen.

”Kai meil jokasella on sellanen tietty ihmistyyppi, mikä niinku miellyttää meitä, usein se on niinku sillee, et joku ihmine o vähä samanlainne mitä itse sit ni helposti tulee sellane olo, et tä on hyvä tyyppi.” (H1)

Vaikka rekrytoijat korostivat hakijan vuorovaikutustaitoja ja persoonan sopivuutta

haastateltavan persoonan kanssa, nähtiin myös hakijan motivaatio kriittisenä tekijänä rekrytoinnissa. Hakijan näkyvää motivaatiota ja halua haettuun tehtävään pidettiin tärkeänä. Ongelmana kuitenkin oli, että kaikki hakijat eivät välttämättä osanneet tuoda motivaatiotaan niin hyvin ilmi kuin toiset hakijat. Tällöin hakijat, jotka pystyivät ilmaisemaan itseään paremmin, pärjäsivät paremmin myös rekrytoinneissa.

Tulosten mukaan intuitio muodostuu kuvasta, jonka hakija luo itsestään, ja tulkinnoista, joita haastattelija tekee hakijasta. Intuition syntymiseen vaikuttivat monet tekijät, joista tärkeimpiä ovat sosiaaliset tekijät. Näissä sosiaalisissa tekijöissä korostuvat hakijan vuorovaikutustaidot sekä hakijan ja haastattelijan henkilökemioiden toimivuus. Haastattelijalle muodostuva intuitio hakijasta muodostuu melko subjektiivisista tekijöistä. Vain harva esimies huomaa itse tämän subjektiivisuuden. Esimiehet korostivat oman tulkintansa merkitystä niin hakijan vuorovaikutustaitojen kuin kehonkielen arvioimisessa. Kukaan haastateltavista ei tullut kuitenkaan ajatelleeksi, mitkä tekijät johtavat näihin tulkintoihin ja ovatko heidän tekemänsä tulkinnat oikeita. Tulkinnat perustuvat aina haastattelijan omiin arvoihin, jolloin subjektiivisuus lisääntyy. Haastateltavat etsivät hakijoista arvoja, joita he itse pitävät tärkeinä. Tällöin herää kysymys, ovatko nämä arvot yrityksen arvoja vai haastattelijan omia arvoja.

4.2 Intuition ja rationaalisuuden välinen suhde

Intuitio koetaan erittäin merkitykselliseksi tekijäksi rekrytointipäätöksissä. Intuitiivisia tunteita ilmenee aina rekrytoinnissa. Esimiehet pyrkivät objektiivisuuteen rekrytoinneissa, mutta totaalinen objektiivisuus ja rationaalinen päätöksenteko koetaan käytännössä mahdottomaksi. Esimiehet huomaavat käyttävänsä sekä rationaalisia että intuitiivisia keinoja rekrytointipäätöksiä tehdessään.

4.2.1 Tavoitteena objektiivisuus

Tulosten mukaan esimiehet pyrkivät ensisijaisesti arvioimaan hakijoita objektiivisesti, vaikka tietävät myös tunteiden vaikuttavan valintapäätöksiin. Haastateltavat kokevat, että näiden tunteiden tunnistaminen ja huomaaminen auttaa pitämään tunteet taka-alalla

mahdollistaen haastateltavien objektiivisen arvioinnin. Objektiivinen tarkastelu edisti sitä, ettei päätöksiä tehdä pelkästään tunteella, vaan valintaan vaikuttavat myös muut tekijät.

”Yks sellane, mikä sitä päätöksentekoa ohjaa, on tietty ymmärrys siitä, et me ihmiset tehdään helposti tunteilla päätöksiä. Tunteet ohjaavat meitä tiedostamatta päätöksenteossa. Ni sen tiedostaminen, et pitää koittaa mahdollisimman objektiivisesti katsoo sitä asiaa. Muistuttaa aina itsellee, just et niinku se ensivaikutelmaki, et se on sellanen, mikä vaikuttaa ihan hirveesti siihen, miten jotain yksilöä arvioi. Et tiedostaa, et se on vaa se ensivaikutelma, eikä anna sen lähtee ohjaamaan liikaa sitä päätöksentekoo.” (H6)

Objektiivisuuteen pyrkiminen rekrytoinnissa johtui usein siitä, ettei omaan intuition luotettu. Luottamuspuola omaan intuition taas johtui tehdyistä intuitiopohjaisista rekrytoinneista, jotka olivat tuottaneet huonoja rekrytointipäätöksiä. Eräs haastateltavista erityisesti koki, että hänen pitää yrittää tietoisesti jarrutella omaa intuitiotaan, sillä ainoastaan rationaaliset tekijät voivat saada aikaan oikeanlaisia rekrytointipäätöksiä. Hän koki intuition ainoastaan huonona tekijänä rekrytoinnissa, eikä kokenut, että se voisi edistää hänen rekrytointejaan millään tapaa. Tämä haastateltava erosi muista haastateltavista siinä, että muut näkivät intuition käytön kuitenkin pääosin hyödyllisenä rekrytointipäätöksiä tehtäessä.

”Mä yritän tietosesti jarrutella intuitiota eli en anna sen lähtee ohjaamaan omaa ajattelua sinällää liikaa. Et sit niinku se on siinä ja sit mennään kysymykseen ja katotaa mitä hän vastaa. Sit mennää siit niinku yksitellen, et ei anneta sen ohjata sit mitenkään.” (H1)

Ensimmäiset objektiiviset arviot hakijasta tehtiin hakijan ansioluettelon ja työhakemuksen perusteella. Näiden asiakirjojen avulla hakija saattoi päästä haastatteluun, mutta sen isompaa arvoa ei näillä papereilla nähty olevan. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että hakija ei aina osaa paperille tuottaa kaikkea sitä informaatiota, mitä haastattelussa ilmenee ja hakemuksesta ei aina ole mahdollista nähdä millainen henkilö hakemuksen takana todella on.

”Et kyl yleensä jos siin on pelkästään, jos sais vastaukset paperilla ja lukis niitä,

ni ois erittäin vaikeeta tehdä mitään päätöksiä. Et kyl se on enemmän se joku sellanen fiilis mikä siin haastattelus vallitsee.” (H2)

Objektiivisuuteen pyrittäessä haastateltavat kertoivat, että heillä saattoi olla hakijoille tietyt kriteerivaatimukset, jotka hakijan piti täyttää, jotta häntä saatettiin harkita tehtävään. Kävi kuitenkin ilmi, että tällaiset tarkkaan mietityt kompetenssivaatimukset ilmenivät usein ainoastaan asiantuntija- ja ylemmän johdon rekrytoinneissa. Suorittavan tason rekrytoinneissa tarkkoja kompetenssivaatimuksia ei juurikaan ollut, vaan paljon menttiin tilanteen mukaan. Suorittavan työn rekrytoinneissa tärkeämpää oli hakijan asenne sekä rekrytoijan näkemys siitä, että hakija muuten sopi tehtävään.

”Mä kiinnitin sillo alus siihen huomioo, et osaak se hakija nyt juuri tätä ja tätä ja millaset sen kompetenssit on. Et ehkä sellasia asioita. Nyt mä enemmä näen, et ne on niitä asioita mitä voi oppii ja niitä oppii koko ajan. Että tärkeempää on se, että sil ihmisel on halu ja motivaatio ja innostus. Sielt se niinku lähtee. Tottakai ne perusteet täytyy olla et ei nyt ihan pystymättästä.” (H6)

Eräs esimies- ja asiantuntijatasen rekrytointeja paljon suorittanut esimies kertoi, että hän käyttää nykyään aina itse määrittelemäänsä taulukkoa avustamaan työnhakijoiden luokittelua varsinkin rekrytoinnin alkupäässä, kun eroja hakijoiden välillä pystyy luomaan hakijoiden aikaisempien työkokemusten, koulutuksen, kielitaidon ja muiden pätevyysmittareiden avulla. Hän kuitenkin painotti, että tämä taulukko auttaa häntä rekrytoinnin alkuvaiheessa ja erityisesti siinä, kenet hän kutsuu haastatteluun, mutta varsinaisia rekrytointipäätöksiä hän ei pelkän taulukon perusteella tee.

”Mä olen ruvennu itte käyttää tiettyi taulukkoii. Mä taulukoin ihmisit sillee et mitä kompetenssei mä haen ja sit mä ruksaan et löytyykö se vai eikö. Ja minkälaist taustaa ja kokemust et mitä sit mihinki tehtävään haetaan. Ja sitä kautta sit tulee ehkä semmonen et okei nä nyt näyttää niinku siltä.” (H4)

Objektiivisuuteen pyrkiessään haastateltavat käyttivät myös erilaisia testejä päätöksenteon tukena. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä erityisesti persoonallisuustestejä sekä testejä, jotka mittavat hakijan analyyttistä päättelykykyä. Testejä käytettiin kuitenkin pääasiassa päätöksenteon tueksi, eikä niinkään varsinaisena valintamenetelmänä. Haastateltavat kertoivat, että erilaisten testien käyttö riippui paljon

rekryointiprosessista ja omasta tuntumasta, oliko testi tarpeellinen vai ei. Tällöinkin heidän oma intuiotensa vaikutti siihen, kokivatko he, että haastattelun lisäksi tarvittaisiin vielä testi päätöksenteon tueksi.

”Ei mun nyt joka ikistä tarvi testata, et kyl mä pystyn luottaa siihen, mitä mä nään ja kuulen. Mut tota sillo, jos mä tarviin niinku päätöksen tueksi tavallaan vahvistusta, ni silloin mä otan ehkä sen testauksen.” (H4)

Testien lisäksi haastateltavat tukeutuivat usein hakijoiden suositusten tarkastamiseen. Haastateltavat kokivat, että suosituksiin oli helppo luottaa, sillä suosittelija oli päässyt näkemään hakijan käytännön työssä ja näin ollen pystyi antamaan luotettavaa ja pätevää tietoa hakijasta, niin hyvässä kuin huonossa. Suositusten merkitys oli käytännössä huomattu niissäkin tilanteissa, joissa suosituksia ei ollut tarkastettu ja joissa rekryointipäätös oli myöhemmin osoittautunut virheelliseksi. Näissä tilanteissa koettiin, että väärä rekryointipäätös olisi voitu välttää, mikäli suositukset olisi tarkastettu. Toisaalta eräs haastateltavista oli tehnyt virheellisen rekryointipäätöksen luottaessaan liikaa referensseihin. Hän kertoi, että suositusten kuuleminen hakijasta ennen varsinaista haastattelutilannetta, sai hänet luottamaan liikaa suosituksiin. Suositukset saivat hänet varmaksi hakijan pätevyydestä, jolloin hän ei enää haastattelutilanteessa pystynyt objektiivisesti tarkastelemaan hakijaa, vaan hänen ennako-odotuksensa ohjasivat haastattelun kulkua.

”Et sil oli niin vahva referenssi, et mä ehkä liikaa luotin siihen. Et mä lähdin sillä ajatuksella jo liikkeelle, et tä on hyvä henkilö ja niinku sillo ehkä se oma kuuntelutaito on vähä hämärtyne, et halua kuulla sielt vaan ne hyvät asiat. Haluaa hakee sitä vahvistusta siihen omaan, et on vähän jo etukäteen päättäny et tää se on.” (H6)

4.2.2 Tarve sekä intuiotille että rationaalisuudelle

Tuloksista voidaan huomata, ettei täydellinen objektiivisuus ole käytännössä mahdollista, vaikka haastateltavat tähän pyrkivätkin. Eräs haastateltavista kertoikin, että vaikka hän pyrki tietoisesti rationaalsiin päätöksiin, huomasi hän itsekkin, ettei päätöstä ollut aina mahdollista tehdä pelkin rationaalisin perustein ja niissä tilanteissa hänen oli

pakko luottaa omiin tunteisiinsa. Hän kuitenkin painotti, että hänen pyrkimyksensä oli aina tehdä rationaalisia päätöksiä ja intuition hän tukeutui vain niissä tilanteissa, joissa muuta keinoa hakijoiden erottelemiseen ei ollut enää jäljellä.

”Ensisijaisesti kuitenkin aina kriteerit vaikuttaa, mut sit jos on sellanen tilanne, et vaikee tehdä päätöstä, et kumpi se nyt on. Ni siin kohtaa, siin on sit jotkut tälläset muut tekijät, ja ehkä se oma tunne sit vaan, mitkä on sit siihe asiaan vaikuttanu. Mut ensisijaisesti aina meen niitten tiettyjen kriteerien perusteella.”

(H1)

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että paras tapa saada aikaan onnistunut rekryointipäätös, oli hyödyntää sekä rationaalisia että intuitiivisia tekijöitä valinnan aikana. He olivat huomanneet, että täysin rationaalisia rekryointipäätöksiä on mahdoton tehdä. Intuition koettiin olevan aina tavalla tai toisella mukana rekryointipäätöksissä, joskus enemmän ja joskus vähemmän. Rationaalisten tekijöiden nähtiin vaikuttavan enemmän rekryoinnin alkupäässä ja intuitiiviset tekijät painoutuivat rekryoinnin loppupäähän, erityisesti lopullisen valintapäätöksen tekemiseen. Moni haastateltava kertoi, että jotain kompetensseja hakijalla pitää olla, mutta pelkät kompetenssit eivät kuitenkaan riitä valituksi tulemiseen, vaan siinä pitää olla jotain enemmänkin.

”Yritän kombinoida intuition ja rationaalisuuden. Koska tossa tehtävässä just vuorovaikutustaidolla ja sosiaalisilla taidoilla on merkitystä koska kyl me halutaan, et meil on hyviä tyyppiä töissä. Et kyl silläkin on vaikutusta. Et ei toi perustu pelkästään sellaseen tiettyyn osaamisalueeseen, vaan siinä on toi sosiaalinen puoli niin vahvasti mukana, et kyl se (intuitio) pitää ottaa vahvasti huomioon.” (H1)

Intuitio koettiin tärkeäksi osaksi rekryointia jo sen vuoksi, että rationaaliset menetelmät eivät aina tuottaneet haluttuja tuloksia. Tällöin luotto omaan intuition vahvistui entisestään, koska koettiin, että muuta kautta ei tukea omille päätöksille saa. Haastateltavat kertoivat, että usko omaan intuition oli vahvistunut erityisesti sen vuoksi, että työnhakijoille teetetyt testit olivat ajan kuluessa osoittautuneet täysin hyödyttömiksi. Hakijoita oli testattu työhönhakuprosessin yhteydessä ja näitä saatuja tuloksia verrattiin puolen vuoden päästä samoihin työntekijöihin, kun oltiin jo selvillä siitä, millaisia nämä työntekijät ovat käytännön työssä ja miten he suoriutuvat työstään.

Tuloksia verratessa huomattiin, että testien tuloksien perusteella ei juurikaan voinut ennustaa työntekijän suoriutumistasoa tai muuten työntekijän sopeutumista työyhteisöön.

”Me jonkun verran tehtiin niitä testejä silloin kun tehtiin niitä rekrytointipäätöksiä. Ja nyt sit ennen kun aloitettiin nä uudet rekrytoinnit ni palattiin sit niihin ketä valittiin silloin aikasemmassa rekryssä. Ni nytte me tiedettiin jo puolen vuoden jälkeen, että millasii henkilöitä me ollaan nyt sit oikeesti valittu, et miten he suoriutuu ja näin. Ni palattiin niitten tuloksiin. Ja me koitettiin kattoo sieltä, et mitä ne testit kerto ja millasii nä ihmiset on. Me tultiin siihen tulokseen, et me ei tehdä testejä enää. Me ei löydetty oikee mitään korrelaatioo testitulosten ja työntekijöiden välillä. Ni me päätettiin sit olla tekemättä näitä testejä enää. Mä en nyt tän kokemuksen perusteella, ni mä en ihan hirveesti luota niihin testeihin.” (H2)

Testien epäonnistumiset olivat johtaneet siihen, että haastateltavat kokivat haastattelun mieluisimpana ja pätevimpänä rekrytointimenetelmänä. Haastattelun riittävyteen luotettiin. Haastateltavat kokivat, että muutaman haastattelukierroksen avulla työnhakijasta pystyi saamaan kaiken tarpeellisen selville. Testejä käytettiin mahdollisesti haastattelun tukena päästöstä vahvistavana elementtinä, mutta suurta painoarvoa testeille ei annettu niiden epäluotettavuuden vuoksi.

”Et kyl me niinku koettiin et haastattelust saa enemmän irti. Et se intuitio, mikä siitä syntyy, ni se on se tärkein asia.” (H2)

Haastateltavat kokivat, että liiallinen intuitiivisuus rekrytointipäätöksissä saattoi johtaa rationaalisten tekijöiden väheksymiseen. Muutama haastateltava kertoi avoimesti, että heillä usein käykin rekrytoinnissa niin, että oma tunne hakijasta vaikuttaa enemmän kuin rationaaliset tekijät.

”Se on jännä, ku siin on niinku se ikävä puoli, et haastatteluthan tulis olla objektiivisia, mut ku siihen intuitioon vaikuttaa subjektiivisuus, ni se on se haasteellinen puoli siinä.” (H5)

4.2.3 Intuitio on aina läsnä rekrytoinnissa

Haastateltavat kokivat, että intuitio on läsnä heidän kaikissa rekrytoinneissaan. Intuitio koettiin tärkeäksi tekijäksi sen tuottaman olon vuoksi. Tällä ololla tarkoitettiin hakijasta muodostuvaa kuvaa, joka saattoi olla positiivinen tai negatiivinen. Koska intuition koettiin muodostuvan vuorovaikutuksen kautta, oli ymmärrys intuition läsnäolosta haastattelutilanteissa ymmärrettävä.

”Mut se on just se intuitio mikä siin haastattelutilanteessa aina syntyy. Et toisen kohdal tulee vähä sellanen olo et ei hitto mä en nyt oikee tie ja toisten kohdal tulee sit sellanen tosi hyvä olo.” (H2)

Kaikilla rekrytoijilla jonkinlainen tunne ilmeni heti, kun he tapasivat hakijan haastattelussa. Haastattelussa syntynyt tunne hakijasta oli painava tekijä, jonka perusteella hakijan jatkomahdollisuuksia arvioitiin. Haastatteluissa ensimmäinen intuitio hakijasta muodostui heti ensikohtaamisessa. Haastateltavat pitivät esimerkiksi kättelyn merkitystä yhtenä erittäin tärkeänä tekijänä. Esittelytilanteessa kiinnitettiin huomiota kättelyn puristuksen voimakkuuteen, silmiin katsomiseen sekä selkeään artikulaatioon tervehdittäessä. Esittelytilanteen lisäksi haastattelun ensimmäiset 30 minuuttia nähtiin kriittisiksi hetkiksi intuition muodostumisessa.

”Se tulee jo itseasias ekas tapaamisessa, eli oikeestaa esittäytymistilaisuudessa. Et ku esittäydytään, et jos ihminen kättelee veltolla kädellä ja kattoo toiseen suuntaan ja mumisee toiseen suuntaan ja ei kato silmiin. Ni kyl siit muodostuu jo ensimmäinen käsitys. Ja siit ku se haastattelu etenee ni katotaan muuttuuko se käsitys siitä.” (H3)

Kaikille haastateltaville ensikohtaaminen ja haastattelun ensimmäiset minuutit hakijan kanssa sai aikaan jonkinlaisen olotilan siitä, oliko hakija sopiva tehtävään vai ei. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että olivat tavanneet hakijoita, joista tiesi heti esittelyn yhteydessä, että tämä hakija ei tule saamaan paikkaa. Eroja haastateltavien välille muodostui siinä, miten pitävinä he ensivaikutelmaa pitivät. Toiset haastateltavat kokivat, että ensivaikutelman muodostama tunne ratkaisee niin vahvasti, että haastattelun loppuaika on pelkkää varmistelua. Ensivaikutelman koettiin pitävän usein paikkansa, kun hakijan kohdalla tehtiin kieltävä päätös.

”No päällimmäisenä tulee mieleen, et ei se alkuvaikutelma hirveesti oo muuttunu. Et kyl se sit on aika vahvasti tullu sellanen olo, et ei kerta kaikkiaan oo meille sopiva ihminen.” (H3)

Ensivaikutelman tuottama tunne ei aina ollut kuitenkaan niin pitävä. Haastateltavilla oli kokemuksia haastattelutilanteista, joissa ensivaikutelma ei lopulta pitänyt ollenkaan paikkansa ja hakijasta muodostuikin haastattelun loppua kohti yhä parempi kuva. Näissä tilanteissa hakijasta ei usein haastattelun alussa saanut juuri mitään vaikutelmaa, ei positiivista, mutta ei myöskään negatiivista. Haastattelun kuluessa oikeat kysymykset saivat hakijan kertomaan itsestään seikkoja, jotka vaikuttivat positiivisesti lopputulokseen.

”Ni muistan sen et tä ensivaikutelma ei sytyttäny mua ollenkaan, mut sit tota haastattelun lopussa, ni tuliki sellasia asioita, et tota koin sen, et hetkinen täs on sittenki jotakin. Ja sit mä halusin tietää enemmän. Ni siit se sit lähtee. Et näin on mahdollista käydä ja myös on hyvin paljon mahdollista, että mulle tulee väärä tulkinta siinä alussa.” (H4)

Intuitio nähtiin tärkeänä tekijänä haastatteluiden lisäksi myös varsinaisessa päätöksentekoprosessissa. Eräs esimies kertoi, ettei hän periaatteessa voi koskaan olla varma, vastasiko hakija rehellisesti hänen esittämiinsä haastattelukysymyksiin vai ei. Tämän vuoksi hän koki, että intuitio on ainoa tekijä, joka voi ohjata päätöksentekoa oikeaan suuntaan, kun varmaa tietoa ei ole.

”Et ei se intuitio häviä siinä päätöksentekoprosessissa mihinkään. Se ei voi hävitä, koska eihän mulla oo faktoja vaan mulla on vaan, mitä mä kysyn, ni mä saan vastauksia. Mut mä en voi olla varma kuinka eheitä ne vastaukset on. Ja ihminen ku vastaa sen mitä haluaa. Ja kun motivii on päästä taloon sisälle ni sen tietää et ei ne aina ihan eheitä oo ne vastaukset.” (H4)

Luotto omaan osaamiseen ja omien tunteiden kuunteluun osoittautui haastateltavien kesken yllättävän vahvaksi. Haastateltavat kokivat, että he voivat luottaa omaan intuitioonsa rekrytointipäätöksissä. Oma tuntuma hakijasta koettiin niin tärkeäksi tekijäksi rekrytointiprosessissa, ettei päätöstä ilman sitä voinut tehdä. Intuitioon luotettiin hakijan palkkaamista puoltavissa päätöksissä, mutta intuitio vaikutti myös

kieltäviin päätöksiin ja yleisesti hakijoiden karsintaan. Eräs haastateltavista kertoi, että hän on pystynyt tekemään intuition perusteella myös sellaisia ratkaisuja, ettei ketään hakijoista valita. Tällöin haussa ollut työpaikka jää täyttämättä, sillä kenestäkään hakijasta ei ole saanut sellaista tunnetta, että hakija sopisi täydellisesti tehtävään.

”Mun mielest niinku siihen (intuitioon) täytyy luottaa. Ja varsinkin tässä rekrytoinnissa, ni se on jännä, mut sen perusteella täytyy vähän tehdä niitä päätöksiä.” (H2)

Suurin intuition hyöty liittyi intuitiivisen tunteen oikeellisuuteen. Suurin osa varsinkin jo kokeneemmista rekrytoijista kertoi, että intuitio osuu lähes aina kohdilleen ja sen vuoksi siihen on helppo luottaa. Näin onnistumisen tunteet ruokkivat intuitioon luottamista myös jatkossa. Tietysti muutamia virheitä intuition kanssa oli sattunut, mutta pääosin sen avulla oltiin tehty hyviä rekrytointipäätöksiä.

”Et nyt jo niinku on nähtävissä et jotkut mun intuitiot on osunu kohdilleen joissakin tapauksissa, mut sit on paljon kysymysmerkkei edelleen. Mut päällisin puolin niinku lähestulkoon jos prosentteineä aatellaa niin 90-95 pinnaa on menny just niinku on ajatellu.” (H2)

Haastattelijat luottivat intuitioon niin vahvasti, että he kokivat intuition vähentävän selvästi omia rekrytointivirheitään ja opastavan oikeaan suuntaan. Intuition hyödyn koettiin olevan suurimmillaan, kun omia tunteitaan uskalsi kuunnella rekrytoinnissa. Omille tunteille ei aina pystytty löytämään järkeviä selityksiä ja rationaalisia syitä, mutta silti tunteiden kuunteleminen osoittautui aina lopulta tuottavan oikeita päätöksiä.

”Mut sit jo tulee itelle sellanen epäily, et tää ei oo nyt. Täs on nyt jotakin, mut sä et oikee pysty sitä järjellä sanomaan, et mikä se juttu on, ni sä et niinku sillon, jos ei kuuntele sitä omaa tunnetta et tää ei oo hyvä, vaan sä yrität järjellä sammuttaa sen tunteen et mä en nyt löydä järjellä mitää selitystä mitä täs ei ole. Niin sillo mä oon tehny virheitä. Eli pitää kuunnella sitä tunnetta. Et jos on sellanen tunne, että täs on jotain täs henkilössä sellast, joka ei niinku istu tähän tai jotain sellast siin henkilös niinku henkilönä, joka ei tunnu hyvältä tai jotakin, joka ei ihan täsmää ni sitä pitää kuunnella. Et sen mä oon oppinu. Et nykyään mä kuuntelen sitä aina.” (H6)

Erikoista kuitenkin oli, että intuitiolla tehdyt rekryointipäätökset pyrittiin esimiesten keskuudessa sekä hakijalle perustelemaan rationaalisilla tekijöillä. Tämä tehtiin sen vuoksi, että saataisiin itse päätös näyttämään siltä, kuin se olisi tehty rationaalsiin tekijöihin perustuen intuition sijaan.

”Ja sit aika usein näkee myöskin sellasii tilanteita, et ku joku päätös tehdään ni sitte haetaan niitä faktoja, et millä mä nyt sit perustelisin tän päätöksen. Et tavallaan, koska sitä ihmiset odottaa, että se jollain faktoilla perustellaa, et miks tää päätös on tehty. Ja kylhän niit sit aina löydetäänki, mut usein niit sit löydetään sen kommunikoinnin takia, et siks et se kommunikoidaan se päätös.”
(H5)

Vaikka esimiehet korostavat pyrkivänsä objektiivisuuteen rekryointipäätöksissä, käytännössä niiden toteuttaminen on melko mahdotonta. Esimiehet ovat luottaneet testeihin ja referensseihin, mutta todenneet, etteivät nekään aina päde. Moni esimies kokee, että intuitio on ainoa asia, johon pystyy rekryoinnissa luottamaan, ja sen vuoksi edes tieto ilmiön subjektiivisuudesta ei estä sen käyttöä. Usein intuition käyttö ei ole tahallista, vaan intuitio vaikuttaa huomaamattomastikin päätöksiin. Vaikka rekrytoijat ovat huomanneet intuition merkityksen rekryointipäätöksissä, ei sen asemaa nähdä niin vahvana, että sen perusteella pystyttäisiin perustelemaan tehtyjä päätöksiä. Rekrytoijat kokevat edelleen, että heidän tulee tehdä rationaalisia päätöksiä, ja tämän vuoksi intuitiivisetkin päätökset perustellaan aina rationaalisten tekijöiden avulla.

4.3 Intuition kehittyminen ja tietoinen kehittäminen

Keskustelin haastateltavien kanssa siitä, kokivatko he intuition ihmisen synnynnäisenä ominaisuutena vai kehitettävänä taitona, joka on mahdollista jokaisen saavuttaa. Haastateltavilla oli tästä aiheesta melko eriäviä mielipiteitä. Osa haastateltavista koki intuition ehdottomasti synnynnäisenä ominaisuutena, joka toisilla on ja toisilla ei. Heidän mielestään tämä vaikutti myös siihen, minkä verran intuitiota käyttää päätöksenteossa. Haastateltavien mukaan ne ihmiset, joilla intuitio on synnynnäistä, luottavat intuition kaikissa elämänalueissaan ja näitä henkilöitä voi kuvata tunneihmisiksi. Tunneihmisten välillä on eroja, ja toiset käyttävät intuitiota enemmän

päätöksenteon tukena kuin toiset. Intuition kehittyminen nähtiin luonnollisempaan näille tunneihmisille. Ihmiset, joille ei ole muodostunut synnynnäistä intuitiota, tekevät päätöksiä enemmän rationaalisiin perustein.

”Kyl mä nään, et se on synnynnäinen ominaisuus, toisilla enemmän, toisilla vähemmän ja toiset käyttää sitä vähemmän ja toiset enemmän. Meil on luonnollisesti hirveen paljon analyttisiiki ihmisii, jotka perustaa enemmän sen päätöksen pelkästään puhtaasti faktoihin ja pystyy miettii ne hyvin loogisesti ja analyttisesti. Mä oon itte ehkä enemmä tunneihminen. Ja sillo itte niinku miellän, et tunneihmiselle päätökset tehdään useimmiten fiiliksen pohjalta. Mut et on varmasti eri tapoja, jotkut käyttää enemmä ja jotkut vähemmä. Ja mun mielest se tulee siit, et ook sä tunneihminen enemmän vai vähemmän.” (H3)

Osa haastateltavista koki, että intuitio ei ole synnynnäinen ominaisuus. Tämä perusteltiin sillä, että mikäli intuitio olisi synnynnäinen taito tai ominaisuus, ei intuitioon perustuvia virherekrytointeja olisi päässyt tapahtumaan. Haastateltavat, jotka eivät nähneet intuitiota synnynnäisenä ominaisuutena, kokivat sen taitona, joka kehittyy kokemuksen kautta. Kokemuksen kautta virheet hiljalleen vähenevät ja intuitioon uskaltaa luottaa enemmän päätöksentekoprosessissa.

”Ei oo synnynnäinen. Sen jo tavallaan todistaa, että alussa on tehny niinku enemmän virherekryjä ja sit on paikannu niitä niinku korvaavilla rekryillä ja sitten ajan kanssa alkanu, ku tulee kokemusta ni, kuunnella oikein ja osaa havannoida ilmeitä ja eleitä. Ni sit niinku sitä kautta se virherekryjen tekeminen ni se vähenee ja sitä kautta alkaa luottaa niihin omiin vaistoihinki.” (H4)

Kaikki haastateltavat kokivat, riippumatta siitä, koettiinko intuitio synnynnäiseksi ominaisuudeksi vai ei, että intuitiivisten taitojen on mahdollista kehittyä ajan myötä. Intuition kehittymiseen vaikutti haastateltavien mielestä erityisesti kokemus rekrytoinneissa. Esimiesten mielestä paras tapa kehittyä intuitiivisessa rekrytoinnissa oli tehdä mahdollisimman paljon rekrytointeja. Haastateltavat kokivat, että mitä useampi rekrytointi on takana, sitä varmemmin omiin tunteisiin pystyi luottamaan. Luottamus rakentui onnistuneiden rekrytointipäätöksien kautta, missä tunteet olivat olleet vaikuttavana tekijänä. Kokemuksen kautta oppi tekemistään virheistä ja sai näin mahdollisuuden välttää ne jatkossa. Toisaalta intuition vuoksi tehdyt rekrytointivirheet

saivat rekrytoijan jälleen hieman varovaisemmaksi omien tunteidensa kanssa.

”Kai se on sellane, et jotenki se uskallus alunperinki pitää olla, mut sitku sitä uskaltaa ja näkee et okei tä toimii, mä teen ihan hyviä päätöksiä, kun mä uskallan niinku sitäkin käyttää. Ja näkee sen, et hei tää ei mee välttämättä ollenkaan pieleen tällä systeemillä (intuutiolla), niin sit se niinku ruokkii itte itteään. En mä sitä nyt sano, et kyl aina tekee virheitä, mut niinku pääsääntösesi. Ni uskon, et se on se, et se (intuuto) vahvistaa itteään.” (H5)

Myös ympäristöllä nähtiin olevan vaikutusta intuition kehittymisessä. Erityisesti omien esimiesten ja kollegojen toteuttamat päätöksentekotavat olivat rohkaisseet toistamaan samanlaista päätöksentekotapaa omissa rekrytoinneissa. Organisaatiokulttuuri vaikutti myös osaltaan tunnepohjaiseen päätöksentekoon. Esimiehet kokivat, että yrityksen organisaatiokulttuuri oli saanut vaikutteita ruotsalaisesta organisaatiokulttuurista, jossa päätöksenteko ei ole niin rationaalista, kuin normaali suomalainen päätöksentekotapa. Tämä oli vaikuttanut myös esimiesten päätöksentekotapaan. Haastateltavat kertoivat, että yritys, jossa he työskentelevät, tarjoaa jatkuvaa koulutusta esimiestehtävien eri osaamisalueisiin. Koulutuksissa ei kuitenkaan ollut käsitelty rekrytointiin liittyviä tekijöitä.

”Mä oon ollu sellases ympäristössä, et mul on ollu sellasii esimiehiä, jotka on toiminu niin ja sitä kautta se on myöskin sitte tullu mulle. Et mä oon nähny, et näin nää näköjään tekee. Et mul on ollu aika sellasii vahvoi esimiehiä, jotka vahvasti luottaa omaan intuitioon ja omaan käsitykseen, ja mä oon nähny miten se niinku toimii. Ehkä ne on jopa rohkassu jossain vaiheessa, et sun pitää vaan luottaa.” (H5)

Vaikka kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että intuitiivisten taitojen on mahdollista kehittyä käytännön työn kautta, koettiin intuition tietoinen kehittäminen huomattavasti haastavampana. Haastateltavat kokivat, että intuition kehittämisestä olisi ehdottomasti hyötyä rekrytoinnissa. He eivät kuitenkaan tuntuneet tietävän keinoja intuitiivisten taitojen tietoiseen kehittämiseen. Monikaan esimiehistä ei ollut edes pohtinut aikaisemmin intuition tietoista kehittämistä. Ainoastaan yksi esimiehistä kertoi, että hän pyrkii toisinaan refleктоimaan tekemiään päätöksiä, ja koki tämän keinon edistävän intuition kehittymistä.

”Varmasti mun omassa intuitiivisessa ajattelutavassa on kehitettävää, mutta se miten voisin sitä kehittää, niin sitä en kyl tiä.” (H1)

”Mä oon myös yrittäny kehittyä, et sitku mä huomaan et tä oli virhe tai ei ollu niin onnistunu, ni mä mietin, et mikä siinä meni pielee, et mikä juttu se oli. Et miks ei.” (H5)

Intuition tietoinen kehittäminen olisi haastateltaville erittäin hyödyllistä, sillä haastateltavat kertoivat, että käyttivät usein työhaastatteluissa itsensä lisäksi toista haastattelijaa. Haastatteluparin kanssa toimiessa etuna oli, että kaksi henkilöä teki tulkintoja hakijasta. Haastattelun jälkeen haastattelijat vertasivat näkemyksiään hakijasta. Haastateltavat kokivat, että useimmiten näkemykset olivat erittäin samanlaisia haastatteluparin kanssa ja tukivat hyvin toisiaan. Vaikka haastateltavat olivat yksin päätäntäväsuussa rekrytoinneista, antoi haastatteluparin käyttö tukea, jonka turvin oma päätös oli helpompi tehdä. Tämä toisen tuen tarve kertoo siitä, ettei esimiehillä todellisuudessa olekaan niin vahvaa luottoa intuitiiviseen osaamiseensa kuin, mitä he antoivat ymmärtää.

”Kyl se helpottaa, kun on kaks henkilöö. Et on kaks henkilöö ja siin vaihdetaan mielipiteitä ja jos molemmilla on sellanen hyvä fiilis, ni kyl se on niinku vahvempi ja tavallaan, et pystyy jonkun kaa saman tien sen tilanteen jälkeen purkamaan niit ajatuksia ja fiiliksiä siitä, et mikä se intuitio kummallakin oli. Se on jännä vaan, et kyl ne aika niinku yks yhteen useimmiten menee.” (H6)

Haastatteluissa ilmeni, että varsinkin esimies- ja asiantuntijatasen rekrytoinneissa haastatteluparin hyödyntäminen nähtiin erittäin tärkeänä, vaikka myös suorittavan tason rekrytoinneissa haastattelupari haluttiin usein mukaan rekrytointeihin. Suurin ero liittyi päätöksentekohetkeen. Suorittavan tason rekrytoinneissa rekrytoija koki pystyvänsä tekemään päätöksen itsenäisesti, ilman haastatteluparin tukea. Tämä ilmeni tilanteissa, joissa rekrytoijan ja haastatteluparin näkemykset hakijasta olivat olleet ristiriitaiset. Esimies- ja asiantuntijatasen rekrytoinneissa pidettiin usein merkittävänä, että sekä varsinainen rekrytoija että myös haastattelupari puolsivat hakijan palkkaamista.

”Kyl mä sen päätöksen pystyn tekemään, et sit mä vaan teen sen. Kyl mä sit

niinku luotan siihen omaan ajatukseen kuitenkin loppupeleissä, jos me ollaan haastattelijaparin kanssa erimieltä. Et jos musta tuntuu, et tä nyt kuitenkin on ihan riittävän hyvä, ni kyl mä sen sit pystyn tekee sen päätöksenki.” (H2)

”Et mun mielest se pari on tosi tärkeä varsinkin sillo, ku o tälläsii, et jos nyt rekrytoi ihan suorittavan työn ni sillo voi toki ihan yksinki, mut jos o tälläne asiantuntija tai esimies, ni en mä koskaan tee pelkästään yksin sitä päätöstä.” (H4)

Intuitio nähdään taitona, jonka on mahdollista kehittyä. Eroja haastateltavien välillä muodostui siinä, nähtiinkö tämä taito synnynnäisenä vai ei. Kakki esimiehet kokevat, että intuitio kehittyy sekä kokemuksen että ympäristön vaikutuksesta. Intuition tietoinen kehittäminen nähdään kuitenkin haasteelliseksi, eikä esimiehillä ole tietoa, miten sitä voisi tietoisesti ja itsenäisesti kehittää. Myöskään yrityksen järjestämissä koulutuksissa rekrytointiosaamista ei ole käsitelty. Intuition merkitys ilmenee esimiehen käytännön työssä, mutta silti yritystasolla taitoa ei tiedostettu kriittiseksi tekijäksi rekrytoinnissa. Näiden tekijöiden vuoksi, ei ole ihmeäkään, että esimiehet kaipaavat toisen henkilön tukea haastattelutilanteissa. Tämä viittaa siihen, että luottamus omaan intuitioon ei aina ole niin varmaa ja yksiselitteistä kuin annetaan olettaa.

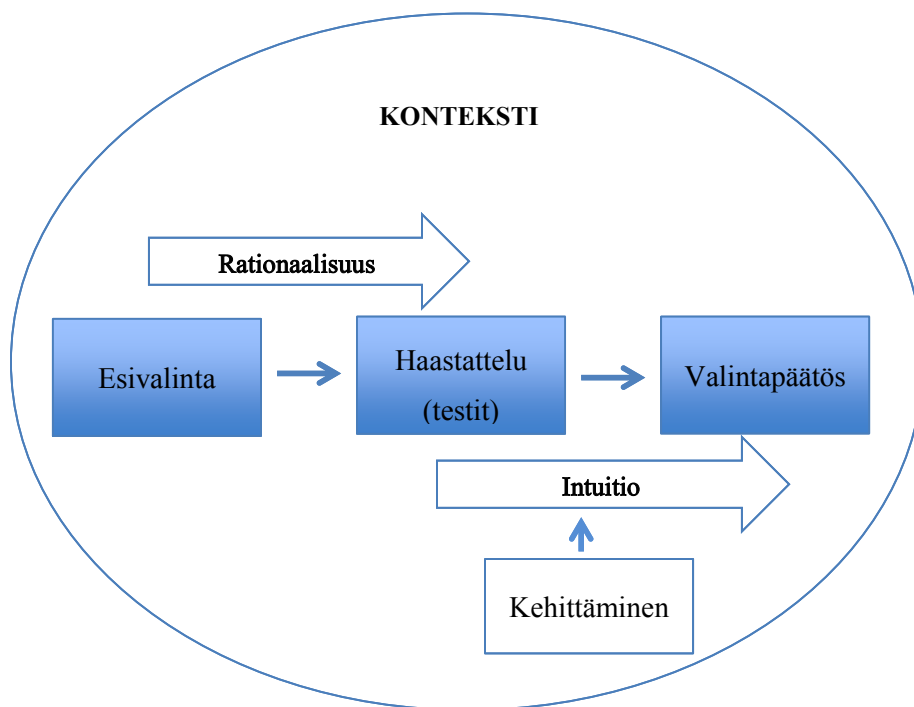
4.4 Tulosten koonti

Esimiehet kokevat intuition haastavaksi ilmiöksi määritellä, mutta ymmärrys ilmiöstä on suhteellisen kattavaa. Lisäksi suhtautuminen intuitioon on positiivista. Esimiesten positiivinen suhtautuminen intuitioon johtuu siitä, että heillä on ollut hyviä kokemuksia intuition käytöstä rekrytointipäätöksissä. Intuitio nähdään tunteena, joka ei synny tyhjiössä, vaan aina haastateltava vaikuttaa sen syntymiseen. Intuitio muodostuu vuorovaikutuksessa toisen henkilön kanssa. Yleisesti viestintä ja vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä koetaan tärkeäksi tekijäksi intuitiivisen kokemuksen syntymiseen. Tähän vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttavat niin sanallinen kuin sanaton viestintä. Erityisesti esimiehet painottavat sanattoman viestinnän merkitystä. Sanattomassa viestinnässä kiinnitetään huomiota työnhakijan eleisiin ja ilmeisiin. Tärkeätä esimiehille on huomata, miten nämä eleet ja ilmeet

yhdistyvät hakijan antamien vastausten kanssa.

Intuition muodostumiseen vaikuttavat myös muut tekijät, kuten hakijan persoona, motivaatio sekä rekrytoijan ja hakijan henkilökemioiden yhteensopivuus. Intuitiivinen arvio hakijasta on aina subjektiivinen ja sen muodostumiseen vaikuttaa rekrytoijan omiin arvoihin pohjautuva tulkinta. Intuition muodostuminen on yksilöllistä ja eri tilanteissa intuition muodostumiseen voi vaikuttaa eri tekijät. Tunteen muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat jokaiselle henkilölle yksilöllisiä, joten eri henkilöillä vaikuttavat eri tekijät ja nämäkin tekijät voivat vaihdella tilanteen mukaan. Tämän perusteella voi todeta, että intuitio on kontekstisidonnainen ilmiö.

Esimiehet pyrkivät rekrytoinnissa objektiivisuuteen, mutta käytännössä täydellinen objektiivisuus on mahdotonta. Intuitio ilmenee aina rekrytointiprosessissa ja se vaikuttaa päätöksiin niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Tietoinen intuition käyttö on lisääntynyt, koska kokemukset ovat osoittaneet, etteivät rationaaliset valintamenetelmät tuota luotettavia tuloksia. Intuition käytön nähdään usein helpottavan valintapäätösten tekoa. Rekrytoijat pyrkivät tietoisesti yhdistämään rationaalisuuden ja intuition. Oheiseen kuvioon olen havainnollistanut rationaalisuuden ja intuition merkitystä rekrytointiprosessin eri vaiheissa (kuvio 4).



Kuvio 4 Rationaalisuus ja intuitio rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Rationaaliset menetelmät sijoittuvat rekryointiprosessin alkupäähän erityisesti esivalintaan, joka tehdään usein ansioluettelon ja hakemuksen perusteella. Intuition merkitys korostuu haastattelussa sekä varsinaisen valintapäätöksen teossa. Intuition vaikutus kasvaa sitä mukaa, mitä lähempänä ollaan valintapäätöksen tekoa ja samaan aikaan rationaaliset tekijät vähenevät. Vaikka intuition perusteella usein tehdään lopullinen valintapäätös, nähdään rationaaliset menetelmät tekijöinä, jotka vahvistavat tätä päätöstä. Tehdyt rekryointipäätökset perustellaan poikkeuksetta rationaalisten tekijöiden avulla. Esimiehet kokevat, että heidän tulee tehdä rationaalisia päätöksiä ja tämän vuoksi intuitiivisetkin päätökset perustellaan aina rationaalisten tekijöiden avulla.

Intuitio nähdään taitona, jonka on mahdollista kehittyä käytännön työn kautta. Kehittyminen on tapahtunut kokemuksen sekä ympäristön vaikutuksesta. Mitä enemmän rekryointeja on takana, sitä luottavaisempia esimiehet ovat omaan intuitioonsa. Intuition tietoinen kehittäminen on kuitenkin vielä vieras asia rekrytoijille. Kiinnostusta ja tarvetta intuition tietoiseen kehittämiseen löytyy, mutta tarvittavaa osaamista ja tietoa taas ei. Esimerkkiorganisaatiossa järjestetään useita esimieskoulutuksia, mutta yhdessäkään koulutuksessa ei ole käsitelty rekryointiosaamista. Esimiehet käyttävät lähes aina kollegaansa apunaan haastattelutilanteessa saadakseen tukea työnhakijan arvioimiseen. Tämä kertoo siitä, että luottamus omaan osaamiseen ja arviointikykyyn ei ole niin vahvalla pohjalla kuin annetaan ymmärtää. Esimiehillä on selkeästi tarvetta kehittää omaa intuitiivista osaamistaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Kontribuutio kirjallisuuteen

Intuitio on haastava ilmiö määritellä sekä ymmärtää (Dunderfelt, 2001; Goldberg, 1985; Gore ja Sadler-Smith, 2011; Lank & Lank, 1995; Lindeman, 1997; Markkanen, 2009; Niiniluoto, 1980; Polanyi, 1966). Intuitiota on tutkittu jo vuosikausia, mutta silti ymmärrys ilmiöstä rekrytoinnin kontekstissa on melko vähäistä niin kirjallisuudessa kuin esimiestenkin keskuudessa. Eriävät näkemykset ilmiöstä johtuvat siitä, että näin subjektiivista ilmiötä on erittäin haastavaa tutkia. Ei ole ihme, että intuitio koetaan edelleen melko mystisenä ilmiönä. Tuntuu olevan vaikea ymmärtää, että todellisuudessa intuitio on kyky, joka kuuluu jokaiselle ihmiselle ja kaikki me käytämme intuitiota päivittäin, vaikka sitä ei itse edes huomaisi (Hogarth, 2010).

Intuitiosta tehdyt tutkimukset ovat tuoneet ilmi näkemyksiä, joiden mukaan intuitio tulisi poistaa rekrytoinnin kontekstista kokonaan, sillä rationaalisilla menetelmillä päästään haluttuihin rekrytointituloksiin (Colarelli & Thompson, 2008; Diab, ym., 2011; Fisher, 2008; Highhouse, 2008; Klimoski & Jones, 2008; Lodato, ym., 2011). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käy ilmi, että intuitio on kiinteä osa rekrytointia, sillä intuitio vaikuttaa myös tiedostamattomasti päätöksiin. Intuition tarpeellisuus johtuu tulosten mukaan siitä, että rationaaliset menetelmät on ovat yksinään käytettyinä riittämättömiä, eikä niiden perusteella voi tehdä luotettavia rekrytointipäätöksiä. Tämän vuoksi on tarpeetonta etsiä keinoja, miten ilmiön voisi poistaa rekrytoinnin prosessista. Sen sijaan tulisi kiinnittää huomiota siihen, että ilmiötä tutkitaan lisää ja annetaan esimiehille tarpeelliset työkalut käyttää ilmiötä yhä enemmän hyödyksi päätöksenteossa.

Koska täydellistä objektiivisuutta on rekrytoinnissa mahdotonta saavuttaa, esimiehet pyrkivät tietoisesti yhdistämään sekä rationaalisia että intuitiivisia menetelmiä. Myös kirjallisuudessa on painotettu näiden kahden tekijän yhdistämisen tärkeyttä. Kaikkia työnhakijan ominaisuuksia ei voida mitata eri mittareilla ja testeillä, mutta toisaalta valinta ei voi myöskään perustua pelkkään intuition (Colarelli & Thompson, 2008, 350; Saad, Ahmad, Abu, Jusoh, 2013, 462). Tulosten mukaan rationaaliset tekijät vaikuttavat enemmän rekrytoinnin alkupäässä ja intuitiiviset tekijät painottuvat rekrytoinnin loppupäähän, erityisesti lopullisen valintapäätöksen tekemiseen. Tämä on

löydös, joka kiteyttää intuition merkittävyyttä rekrytoinnissa ja luo tarvetta ymmärtää ilmiötä myös jatkossa paremmin käytännön rekrytointityössä.

Kirjallisuuden mukaan kokemuksellinen ajattelutapa on vahvasti kytköksissä intuitiivisiin rekrytointipäätöksiin. Rekrytoijat, jotka tekevät arkisia päätöksiä intuition perustuen, ovat taipuvaisia luottamaan intuition myös päätöksissä, jotka liittyvät työhön. Kirjallisuuden perusteella on olemassa niin kutsuttuja järki-ihmisiä sekä tunneihmisiä. (Lodato ym., 2011.) Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan yhdy tähän ajatukseen. Tuloksista selviää, että intuitio on kaikilla ihmisillä oleva synnynnäinen ominaisuus. Kaikki ihmiset käyttävät tätä ominaisuutta, joko tietoisesti tai tiedostamatta. Usein nämä henkilöt, jotka tiedostavat intuitiivisten taitojen käytön, kokevat itsensä intuitiivisemmiksi, kuin henkilöt, joilla intuitio vaikuttaa huomaamatta. Ei ole olemassa puhtaasti intuitiivisia tai rationaalisia henkilöitä. Kaikki ihmiset käyttävät intuitiota päätöksenteon apuna. Eroavaisuus henkilöiden välillä johtuu siitä, huomataanko intuition käyttö sekä pyritäänkö tehdyt päätökset tietoisesti perustelemaan rationaalisesti.

Vaikka intuition koetaan vaikuttavan merkittävästi rekrytointipäätöksiin, on mielenkiintoista, että esimiehet silti perustelevat tekemänsä valintapäätökset poikkeuksetta rationaalisten tekijöiden avulla. Kirjallisuus tukee vahvasti rationaalista päätöksentekotapaa (Bastick, 1982; Colarelli & Thompson, 2008; Diab, Pui, Yankelevich & Highhouse, 2011; Fisher, 2008; Highhouse, 2008; Klimoski & Jones, 2008; Lodato, Highhouse & Brooks, 2011) ja Suomessa on totuttu ajatukseen puhtaasta rationaalisuudesta (Raami & Mielonen, 2011). Tämän vuoksi ei ole ihme, että esimiehille on luonnollista perustella asiat rationaalisten tekijöiden kautta, sillä oletuksena on, että päätöksenteko on rationaalista. Tämä virheellinen ajatusmaailma estää kuitenkin intuition aseman vahvistumista rekrytoinnin kontekstissa. Intuition käyttö rekrytointipäätöksissä ei ole vielä yleisesti tiedostettua, minkä vuoksi ilmiö ei ole saanut ansaitsemaansa jalansijaa rekrytoinnissa.

5.2 Kontribuutio käytäntöön

Esimiesten intuitiivinen arvio hakijasta on aina subjektiivista ja sen muodostumiseen

vaikuttaa rekrytoijan omiin arvoihin pohjautuva tulkinta. Arvot vaikuttavat siihen, mitä tekijöitä rekrytoija pitää tärkeinä ja mitkä tekijät saavat hänellä aikaan tunteen, että hakija sopii tehtävään. Vain harva rekrytoija huomaa itse tämän subjektiivisuuden. Rekrytoijien oman tulkinnan merkitys korostuu hakijan arvioimisessa. Omia tulkintoja ei kuitenkaan pohdita syvällisesti, jotta olisi mahdollista selvittää, mitkä tekijät johtavat näihin tulkintoihin ja ovatko tehdyt tulkinnat oikeita. Rekrytoijat etsivät hakijoista arvoja, joita itse pitävät tärkeinä. Tällöin herää kysymys, ovatko nämä arvot yrityksen arvoja vai haastattelijan omia arvoja. Markkasen (2009) mukaan esimiehet usein arvioivat hakijoita oman arvomaailmansa mukaisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että rekrytoijan ja yrityksen arvot olisivat samanlaiset. Mikäli rekrytoijan omat arvot poikkeavat paljon yrityksen arvoista, saattaa se johtaa rekrytointeihin, joissa hakijat eivät sopeudu yrityksen arvokulttuuriin. Jotta tällaisia arvoristiriitoja yrityksen ja työntekijän välillä olisi mahdollista ehkäistä, tulisi yritysten kiinnittää entistä enemmän huomiota hakijoiden arvomaailmaan juuri yrityksen arvoperustan mukaisesti. Toisaalta yrityksen kulttuuri ja arvomaailma vaikuttavat pitkällä aikavälillä aina myös rekrytoijan arvomaailmaan ja näin arvoristiriidat usein pienenevät (Muchinsky, 2004).

Esimiehet kokevat intuition hyödylliseksi, koska intuitiivisesti tehdyt päätökset vähentävät rekrytointivirheitä ja vääriä valintoja. Kirjallisuudessa väittely intuition käytön hyödyistä ja heikkouksista ei ole saanut yksimielisyyttä (Ames ym., 2010; Eisenkraft, 2013; Highhouse, 2008; Hogarthin 2010; Miles & Sadler-Smith, 2014; Ojanen 2014; Olivola & Todorov, 2010; Strick & Dijksterhuis, 2013; Vaahtio, 2007). Tämä johtuu suurelta osin intuition kontekstisidonnaisuudesta. Käytännön työelämässä rekrytoinnin menetelmiä tulee käyttää sen mukaan, miten ne soveltuvat rekrytointikontekstiin. Myös kirjallisuudessa on huomioitu kontekstin merkitys (Klimoski & Jones, 2008; Kozlowski, Chao & Morrison, 1998; Muchinsky, 2004; Mullins & Rogers, 2008; Miles & Sadler-Smith, 2014; Nickson ym., 2008; Dijksterhuis, 2006; Klein, 1999; Strick & Dijksterhuis, 2013). Usein yritykset kuitenkin rekrytoivat työntekijöitä saman kaavan mukaisesti, huomioimatta kontekstin merkitystä. Painotus intuitiivisten ja rationaalisten valintamenetelmien välillä tulee aina määrittää kontekstikohtaisesti.

Kirjallisuudessa on käsitelty intuition tietoista kehittämistä ja oppimista jo pidemmän aikaa (Agor, 1984; Burke & Sadler-Smith, 2013; Duggan, 2013; Dunderfelt, 2008;

Gladwell, 2005; Raami & Mielonen, 2011; Robinson, 2006; Tesolin, 2007). Intuition tietoista kehittämistä ei kuitenkaan ole käsitelty rekrytoinnin kontekstissa. Tässä tutkimuksessa ilmenee intuition tietoisin kehittämisen tarve. Intuition tietoinen kehittäminen on käytännön elämässä vasta aluillaan, koska intuitio itsessään ei ole saanut vahvaa asemaa rekrytoinnin kontekstissa. Ilmiöstä ei puhuta eikä sitä arvosteta. Yrityksissä tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota intuitiivisten taitojen tietoiseen kehittämiseen. Vain sen avulla voidaan taata onnistumisia rekrytoinnissa sekä saada syvällistä ymmärrystä rekrytointipäätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Intuition tietoisuutta lisäämällä voidaan vähentää yleisiä ennakkoluuloja ilmiöstä sekä rikkoa jo kuluneita ja vanhentuneita ajatusmalleja, jotka vielä tällä hetkellä korostavat puhdasta rationaalisuutta. Intuition ymmärrys ja omien intuitiivisten taitojen tulisi olla yksi tärkeä osa yritysten rekrytointikoulutuksia.

Yleisesti yritysten tulisi olla avoimempia keskustelemaan ja ymmärtämään intuitiota. Tämän tukemiseksi yritysten olisi pyrittävä luomaan kulttuuri, jossa omaa intuitiivista kyvykkyyttä on helppo kehittää ja siihen kannustetaan palautteen ja valmennuksen kautta. Intuition merkitystä paremmin ymmärtämällä on mahdollisuus päästä parempiin rekrytointiprosesseihin ja -tuloksiin sekä ennen kaikkea parempaan päätöksentekoon, mikä varmasti on jokaisen yrityksen tavoitteena. Toisaalta ennen kuin laajaa ja syvällistä ymmärrystä intuitiosta ilmiönä saadaan levitettyä tutkijoilta käytäntöön, on intuition tietoinen kehittäminen yrityksissä melko mahdotonta.

5.3 Tutkimuksen arviointi

5.3.1 Tutkimuksen luotettavuus

Uusitalon (1991, 78) mukaan laadullisen tutkimuksen yhteydessä tulisi puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä. Tutkimuksen luotettavuus on ymmärrettävyyttä (Rantala 2006, 268). Tutkimusprosessin ja -raportoinnin tulee olla johdonmukainen, perusteltu ja looginen kokonaisuus (Perttula, 1995, 102-104; Virtanen, 2006, 201–204). Tutkijan omat ennakkokäsitykset, intressit, esitulkinta sekä asema, mistä tutkija lähtee tutkimaan valitsemaansa tutkimuskohdetta, vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Virtanen, 2006, 198, 201–204). Tässä tutkimuksessa pyrin

korkeaan tutkimuksen laatuun heti alkumetreiltä alkaen. Tein laaja-alaisen kirjallisuuskatsauksen ennen teoreettisen viitekehyksen kirjoittamista, jotta ymmärrykseni tutkimusaiheesta olisi mahdollisimman syvä. Tämä edisti kykyäni suhtautua kriittisesti eri tutkijoiden kirjoituksiin. Teoreettista viitekehystä kootessani käytin laajasti lähteitä. Lähteinä käytin korkealaatuisia artikkeleita.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeiseen osaan nousevat aineiston riittävyys sekä aineistosta tehty analyysi ja sen tulkinnat (Hirsjärvi ym., 2009, 232; Uusitalo, 1991, 78). Tutkimuksen empiirisen osion raportoinnissa selostin tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman tarkasti ja vaihe vaiheelta. Toteutin aineiston keruun aiheelle sopivimmalla menetelmällä ja perustelin, miksi muut menetelmät eivät olleet toimivia tähän tutkimukseen. Selostin systemaattisesti, miten keräsin aineiston teemahaastatteluiden avulla. Ennen haastatteluja järjestin testihaastattelun. Tämä auttoi valmistautumaan varsinaisiin haastatteluihin. Itse haastatteluissa pyrin olemaan mahdollisimman objektiivinen siten, että oma käytökseni tai sanavalintani eivät vaikuttaisi haastateltavan vastauksiin. Avasin raportoinnissa haastattelutilanteiden kulkua ja toin esille aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Toin ilmi haastatteluiden pitopaikat, haastatteluiden päivämäärät sekä haastatteluiden keston. Näin lukija saa riittävästi tietoa, jonka varassa voi arvioida, miten olen tuottanut havainnot ja miten olen muokannut ne tulkinnaksi. Tämä antaa mahdollisuuden varmistaa tutkimuksen ainakin osittainen toistettavuus (Koskinen ym., 2005, 258-259; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140-141).

Tutkimuksessa aineiston kattavuutta määritteli saturaatiopiste. Saturaatiopisteen huomasin saavuttaneeni, kun viimeiset pitämäni haastattelut alkoivat toistamaan itseään, eivätkä ne enää tuottaneet tutkimastani ilmiöstä uutta informaatiota (Eskola & Suoranta, 2001, 63). Saturaatiopisteen saavuttaminen merkitsi sitä, että tekemiäni haastattelujen määrä oli riittävä tarjoamaan empiirisen aineiston analyysia varten. Luotettavuutta paransi haastatteluiden nopea litterointi sekä se, että litteroin koko aineiston täysin samalla tavalla, sanasta sanaan.

Aineiston käsittelyssä dokumentoin aineistolle tekemiäni luokittelut ja perustelin menettelytapani (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 189; Koskinen ym., 2005, 159). Selostin systemaattisesti aineiston analyysiprosessin vaihe vaiheelta. Myös tulosten tulkinnassa

olin mahdollisimman tarkka (Hirsjärvi ym., 2009, 233). Ilmensen perusteluita tekemilleni tulkinnoille suorien haastatteluotteiden avulla. Johtopäätöksissä yhdistin teorian ja tulokset toisiinsa. Toin ilmi teorian ja tulosten yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

Laadullista tutkimusmenetelmää noudattavan tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, mikäli tutkimuskohde ja kerätty aineisto ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen, tulosten analyysiin tai niiden tulkintaan ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Vilkkä 2005, 158). Näiden tekijöiden perusteella tarkasteltuna oma tutkimukseni täyttää laatuvaatimuksen tavoitteet. Tämän lisäksi tutkimukseni on johdonmukainen kokonaisuus, jossa raportin eri osiot nivoutuvat sulavasti yhteen ja tukevat toisiaan.

5.3.2 Tutkimuksen rajoitteet

Vaikka tutkimuksessa olen pyrkinyt täyttämään kaikki luotettavuuden kriteerit, on kuitenkin kiinnitettävä huomiota niihin tekijöihin, jotka ovat saattaneet osaltaan rajoittaa tutkimusta ja sen tuloksia. On ymmärrettävä, että pro gradu -laajuisen tutkimuksen mahdollisuudet kokonaisvaltaiseen ilmiön tunnistamiseen ja kuvailuun ovat rajalliset. Tämän lisäksi intuitio luo ilmiönä ja käsitteenä omat haastavuutensa.

Intuitio on tieteellisessä kirjallisuudessa ja arkipäivän elämässä todettu haastavaksi ilmiöksi määrittelynsä kannalta. Tässä tutkimuksessa olen käsitellyt ainoastaan rekrytoinnin kontekstissa syntyviä intuitiivisia kokemuksia, jotka muodostuvat vuorovaikutustilanteissa. Tämän vuoksi tuloksia ei voi yleistää koskemaan yleistä päätöksentekoa, vaan tulokset ovat kontekstisidonnaisia rekrytointitilanteisiin. Tämän lisäksi on huomioitava, että haastattemistani kuudesta esimiehestä viisi toimii myyntiorganisaation esimiehenä, mikä voi osaltaan vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Tuloksia ei tulisikaan yleistää tämän ammattiluokan ulkopuolelle ilman tarkempia jatkotutkimuksia.

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta parantaa useiden menetelmien käyttö (Hirsjärvi ym., 2009, 233). Tässä tutkimuksessa tutkin ilmiötä ainoastaan teemahaastatteluiden avulla. Tämä oli tietoinen ratkaisu, sillä tutkimukseen oli melko mahdotonta yhdistää

muita menetelmiä. Eri menetelmien sovellettavuutta tähän tutkimukseen olen tarkastellut aikaisemmin tutkimuksen empiirisessä luvussa (luku 3.3).

Intuitio on ilmiö, jonka syntymisestä ja ilmenemisestä on mahdotonta saada täydellistä kuvaa. Omia intuitioitaan on mahdollista reflektoida, mutta eri ihmisillä omien intuitioiden reflektointi on eri tasoista. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset saattavat olla puutteelliset siltä osin, että ne kattavat vain ilmiön muotoja, joita henkilöt ovat pystyneet itse huomioimaan. Toisaalta aineiston keruussa tekemiäni haastatteluiden jälkeen moni haastateltavista mainitsi, että haastattelutilanne auttoi heitä ymmärtämään paremmin omaa päätöksentekotapaansa juuri sen vuoksi, että haastatteluissa joutui reflektoidaan ja pohtimaan tekemiään rekrytointipäätöksiä. Intuitiosta saattaakin olla mahdotonta saada täysin kattavaa kuvaa, sillä ihmisen on haastavaa tarkastella oman alitajuntansa toimintaa tietoisista lähtökohdista.

5.4 Jatkotutkimuksen aiheet

Vaikka on olemassa lukuisia tutkimuksia työntekijöiden valintamenettelyistä, on vain niukasti ymmärrystä siitä, miksi johtajat tukeutuvat intuitioon ja miten he käyttävät sitä rekrytointipäätöksissä. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, miten intuitiopohjaisia rekrytointipäätöksiä tehdään ja miksi johtajat tukeutuvat intuitioon. Aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta ei ole löydettävissä tutkimuksia, joissa perehdyttäisiin intuition muodostumiseen ja syntymiseen rekrytointin kontekstissa. Tämä tutkimus on ensimmäisiä laadullisia tutkimuksia, joita on tehty intuition merkityksestä rekrytoinnissa. Laadullisella tutkimuksella päästään ymmärtämään intuitiota syvällisemmin ja monipuolisemmin. Intuition tutkimuksissa on keskitytty kvantitatiivisiin tutkimuksiin, minkä vuoksi laadullisiin tutkimuksiin tulisi jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Laadulliset tutkimukset antaisivat syvällistä ymmärrystä ilmiöstä ja sen kautta olisi mahdollista vahvistaa intuition asemaa rekrytoinnissa myös käytännössä.

Mainitsin tutkimuksen rajoitteissa (luku 5.3.2), että haastateltavani ovat pääosin myyntiorganisaation esimiehiä finanssialan organisaatiosta. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko rekrytointin päätöksenteossa eroavaisuuksia esimerkiksi eri toimialojen kesken tai

eri tehtäviin rekrytoitaessa sekä, minkä verran rekrytoijan oma tausta vaikuttaa valintapäätöksiä tekemiseen. Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia esimiesten kokemia intuitiivisia tunteita siten, että esimiehiä haastateltaisiin heti työhaastattelutilanteen jälkeen, jolloin tuntemukset olisivat vielä pinnassa tai juuri käsiteltyjä. Tämä antaisi vielä tarkempaa kuvaa esimiesten kokemista tunteista ja ajatuksista rekrytointitilanteissa.

Tutkimuksessa huomasin intuition haasteellisuuden tutkimuskohteena, sen subjektiivisuuden vuoksi, sekä siksi, että omia intuitiivisia tunteita ei aina ollut mahdollista huomata. Tämän vuoksi olisi tarpeellista tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, milloin oma intuitiivinen tunne on mahdollista huomata ja milloin ei.

Tutkimustuloksissa tulee selkeästi ilmi intuition kehittämisen tarve. Tämän vuoksi olisi syytä tutkia intuition tietoista kehittämistä sekä pyrkiä löytämään keinoja, joilla omaa intuitiivista osaamista olisi mahdollista kehittää tietoisesti. Tärkeää olisi, että nämä löydökset eivät jäisi vain tutkijoiden tietoon vaan ne saataisiin levitettyä käytäntöön asti. Mikäli tällaisia löydöksiä tehtäisiin olisi jännittävää tehdä tutkimusta myös siitä, miten intuition tietoinen harjoittaminen vaikuttaa rekrytointipäätöksiä tekemiseen.

Vaikka jatkotutkimukset ovat edellytyksenä tutkimusilmiön tieteelliselle kehittymiselle, tulee tässä kohtaa painottaa erityisesti tarvetta tietoisuuden leviämiseen käytännön elämässä. Vaikka tieteellisiä löydöksiä tehtäisiin jatkuvalla tahdilla, ongelmaksi muodostuu tutkimusten löytöjen implementointi käytännön elämään. Yhteys tieteellisen tutkimuksen sekä käytännön välillä on tekijä, joka vaaditaan, mikäli todella halutaan kehittää rekrytointikäytäntöjä ja lisätä ymmärrystä intuition merkittävästä asemasta rekrytoinnin kontekstissa.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Agor, W. H. (1984). *Intuiot johtamisessa*. Helsinki: Rastor.
- Ahonen, T. (2013). Ennakkoluulot estävät intuition tutkimista. *Acatiimi*, 3(1), 36.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 5. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Allinson, C. W. & Hayes, J. (2000). Cross national differences in cognitive style: Implications for management. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 161–170.
- Ambady, N., Krabbenhoft, M. & Hogan, D. (2006). The 30-sec scale: Using thin-slice judgments to evaluate sales effectiveness. *Journal of Consumer Psychology*, 16(1), 4–13.
- Ames, D. R., Kammrath, L. K., Suppes, A. & Bolger, N. (2010). Not so fast: The (not-quite-complete) dissociation between accuracy and confidence in thin-slice impressions. *Personnel and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 264–277.
- Arkes, H., Shaffer, V. A. & Medow, M. A. (2008). The influence of a physician's use of a diagnostic decision aid on the malpractice verdicts of mock jurors. *Medical Decision Making*, 28(1), 201–208.
- Ambady, N. (2010). The perils of pondering: Intuition and thin slice judgments. *Psychological Inquiry*, 21(4), 271–278.
- Bastick, T. (1982). *Intuition: How We Think and Act*. New York: John Wiley & Sons.
- Bazerman, M. H. & Chugh, D. (2006). Decisions without blinders. *Harvard Business Review*, 84(1), 89–97.
- Bechara, A. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, 275(5304), 1293–1295.
- Behling, O. & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *The Executive*, 5(1), 46–54.
- Bem, D. J. (2011). Feeling the future: Experimental evidence for anomalous retroactive influences on cognition and affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(3), 407–425.
- Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. (2010). *How to Research*. Berkshire: McGraw-Hill International.

- Bouma, G.D. & Atkinson G. B. (1995). *A Handbook of Social Science Research: A Comprehensive and Practical Guide for Students*. Oxford: Oxford University Press.
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118.
- Bryant, F. B. & DeHoek, A. (2006). Looking back on what we knew and when we knew it: The role of time in the development of hindsight bias. Teoksessa Sanna, L. & Chang, E. (toim.). *Judgments over Time: The Interplay of Thoughts, Feelings, and Behaviors*, (230–250). New York: Oxford University Press.
- Buckley, M., Norris, A. & Wiese, D. (2000). A brief history of the selection interview: May the next 100 years be more fruitful. *Journal of Management History*, 6(1), 113–126.
- Burke, L. A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decisionmaking. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99.
- Burke, L. A. & Sadler-Smith, E. (2013). Integrating intuition into higher education: A perspective from business management. Teoksessa Sinclair, M. (toim.) *Handbook of Intuition Research* (237-246). Cheltenham: Edward Elgar.
- Coget, J-F. (2013). The critical decisions vortex - interplay of intuition, reason and emotion: Comparison of three dynamic industries. Teoksessa Sinclair, M. (toim.) *Handbook of Intuition research* (133–144). Cheltenham: Edward Elgar.
- Colbert, A., Rynes, S. & Brown, K. (2005). Who believes us? Understanding managers' agreement with human resource findings. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 304–325.
- Colarelli, S. & Thompson, M. (2008). Stubborn reliance on human nature in employee selection: Statistical decision aids are evolutionarily novel. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 347–351.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Dane, E. & Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard Business Review*, 84, 98–107.
- Diab, D. L., Pui, S. Y., Yankelevich, M. & Highhouse, S. (2011). Lay perceptions of selection decision aids in US and non-US samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(2), 209–216.
- Dijksterhuis, A. & Aarts, H. (2010). Goals, attention and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, 61, 467–490.

- Dijksterhuis, A., Bos, M. W., Nordgren, L. & Van Baaren, R. (2006). On making the right choice: The deliberation without attention effect. *Science*, 311(5763), 1005–1007.
- Dijksterhuis, A. & Meurs, T. (2006). Where creativity resides: The generative power of unconscious thought. *Consciousness and Cognition*, 15, 135–146.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(2), 272–285.
- Dunderfelt, T. (2001). *Intuitio ja tunneviestintä: Ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Helsinki: Dialogia.
- Dunderfelt, T. (2008). *Intuitio: Sisäinen viisaus*. Helsinki: Kirjapaja.
- Duggan, W. (2013). *Strategic Intuition: The Creative Spark in Human Achievement*. New York: Columbia University Press.
- Dyer, K. M. & Carothers, J. (2000). *The Intuitive Principal: A Guide to Leadership*. London: Corwin Press.
- Eisenkraft, N. (2013). Accurate by way of aggregation: Should you trust your intuition-based first impressions? *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(2), 277–279.
- Eskola, J. (2010). Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (133–157). Jyväskylä: WS Bookwell.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.
- Evans, J. S. B. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(10), 454–459.
- Finlay, W. & Coverdill, J. E. (1999). The search game: Organizational conflicts and the use of headhunters. *Sociological Quarterly*, 40, 11–30.
- Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, 288–299.
- Fisher, C. (2008). Why don't they learn? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 364–366.

- Garrett, A. (1964). *Haastattelun periaatteet ja menetelmät*. Porvoo: WSOY.
- Gigerzenger, G. (2007). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. London: Penguin Books.
- Gitter, A. G., Mostofsky, D. I. & Quincy Jr, A. J. (1971). Race and sex differences in the child's perception of emotion. *Child Development*, 42, 2071–2075.
- Gladwell, M. (2005). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. New York: Little, Brown and Company.
- Goldberg, P. (1985). *Intuition voima*. Helsinki: Rastor.
- Gore, J. & Sadler-Smith, E. (2011). Unpacking intuition: A process and outcome framework. *Review of General Psychology*, 15(4), 304–316.
- Halberstadt, J. (2010). Intuition: Dumb but lucky. Fortuitous affective cues and their disruption by analytic thought. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(1), 64–76.
- Hammond, K. (1996). *Human Judgment and Social Policy*. New York: Oxford University Press.
- Hastie, R. & Dawes, R. M. (2001). *Rational Choice in an Uncertain World*. Thousand Oaks: Sage.
- Hawkins, S. A. & Hastie, R. (1990). Hindsight: Biased judgments of past events after the outcomes are known. *Psychological Bulletin*, 107, 311–327.
- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 59–65.
- Hayes, J., Allinson, C. W. & Armstrong, S. J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, 33(4), 403–417.
- Highhouse, S. (2002). Assessing the candidate as a whole: A historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Psychology*, 55, 363–96.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1, 333–342.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hoffmann, W. & Wilson, T. D. (2010). Consciousness, introspection and the adaptive unconscious. Teoksessa Gawronski, B. & Payne, B. K. (toim.) *Handbook of Implicit Social Cognition: Measurement, Theory and Applications* (197–215). New York: Guilford Press.
- Hogarth, R. (2010). Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, 21(4), 338–353.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. (2007). *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyppänen, O. (2013). *Decision Makers` Use of Intuition at the Front End of Innovation*. Doctoral dissertations 30/2013, Helsinki: Aalto University publication series.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569–592.
- Junnila, K. & Honkaniemi, L. (2009). *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697–720.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515.
- Kakkonen, M. L. (2006). *Intuition and Entrepreneurs: A Phenomenological Study of Managerial Intuition of Finnish Family Entrepreneurs*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 49. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Kangas, O. (1994). Rationaalisen valinnan teorit. Teoksessa Heiskala, R. (toim.) *Sosiologisen teorian nykysuuntauksia* (63–87). Helsinki: Gaudeamus.
- Kaski, S. & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista*. Helsinki: Edita.
- Klein, G. (1999). *Sources of Power: How People Make Decisions*. Massachusetts: MIT press.
- Klein, G. (2003). *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts will Make You Better at What You Do*. New York: Doubleday.
- Klimoski, R. & Jones, R. G. (2008). Intuiting in the selection context. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 352–354.
- Koch, C. & Tsuchiya, N. (2006). Attention and consciousness: Two distinct brain processes. *Trends in Cognitive Sciences*, 11, 16–22.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kozlowski, S., Chao, G. & Morrison, R. (1998). Games raters play: Politics, strategies, and impression management in performance appraisal. Teoksessa Smither, J. (toim.) *Performance Appraisal: State of the Art in Practice* (163–205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11(1), 3–12.
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (28–45). Jyväskylä: WS Bookwell.
- Lank, A. & Lank, E. (1995). Legitimizing the gut feel: The role of intuition in business. *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 18–23.
- Lievens, F., Highhouse, S. & De Corte, W. (2005). The importance of traits and abilities in supervisors' hirability decisions as a function of method of assessment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 453–470.
- Lindeman, M. (1997). Elämisperäinen ja rationaalinen ajattelu. *Tieteessä Tapahtuu*, 5, 30–33.
- Lodato, M. A., Highhouse, S. & Brooks, M. E. (2011). Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 352–365.
- Louie, T. A. (1999). Decision makers' hindsight bias after receiving favorable and unfavorable feedback. *Journal of Applied Psychology*, 84, 29–41.
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.
- 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.
- Miller, C. C. & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Moilanen, P. & Rähkä P. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (44–67). Jyväskylä: WS Bookwell.

- Muchinsky, P. M. (2004). When the psychometrics of test development meets organizational realities: A conceptual framework for organizational change, examples, and recommendations. *Personnel Psychology*, 57, 175–209.
- Mullins, M. & Rogers, C. (2008). Reliance on intuition and faculty hiring. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 370–371.
- Myers, D. (2002). *Intuition: Its Powers and Perils*. New haven: Yale University Press.
- Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E. & Hurrell, S. (2008). A job to believe in: Recruitment in the Scottish voluntary sector. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 20–35.
- Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.
- Ojanen, M. (2014). *Tunne vai järki : Polkuja viisaisiin valintoihin*. Helsinki: Minerva.
- Olivola, C. Y. & Todorov, A. (2010). Fooled by first impressions? Re-examining the diagnostic value of appearance-based inferences. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 315–324.
- Parikh, J., Neubauer, F. & Lank, A. G. (1994). *Intuition: The New Frontier of Management*. London: Blackwell.
- Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Peuhkuri, T. (2007). Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito* (130–148). Helsinki: Gaudeamus.
- Pezzo, M. V. & Pezzo, S. P. (2007). Making sense of failure: A motivated model of hindsight bias. *Social Cognition*, 25, 147–164.
- Polanyi, M. (1959). *The Study of Man*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Prien, E. P., Schippmann, J. & Prien, K. (2003). *Individual Assessment: As Practiced in Industry and Consulting*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pyysiäinen, I. (2012). Mieli ja innovaatioesteet. *Tieteessä Tapahtuu*, 30(6), 42–44
- Quirk, M. E. (2006). *Intuition and Metacognition in Medical Education: Keys to Developing Expertise*. New York: Springer Publishing Company.
- Raami, A. & Mielonen, S. (2011). Kokemuksia intuitiovalmennuksesta: Intuition implisiittisestä oppimisesta kohti tietoista kehittämistä. *Aikuiskasvatus*, 31(4), 244–254.

- Radin, D. (2013). Intuition and the noetic. Teoksessa Sinclair, M. (toim.) *Handbook of Intuition Research* (183–196). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Rantala, I. (2010). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (86–99). Jyväskylä: WS Bookwell.
- Rantala, T. (2006). Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullinen tutkimuksen käsikirja* (215–280). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ritter, S. M., Dijksterhuis, A. & van Baaren, R. B. (2010). *Creativity: Incubation does Not Produce Better Ideas but Better Selection of Ideas*. Nijmegen: Radboud University.
- Robinson, L. A. (2006). *Trust Your Gut*. Chicago: Kaplan.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resources Management*, 41, 149–174.
- Saad, R., Ahmad, M., Abu, M. & Jusoh, M. (2013). Some fuzzy techniques for staff selection process: A survey. *AIP Conference Proceedings*, 1522(1), 462–469.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76–91.
- Salas, E., Rosen, M. & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*, 36(4), 941–973.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–74.
- Shirley, D. A. & Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports*, 79(2), 563–584.
- Simon, H. A. (1968). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Skinner, D. (2004). Evaluation and change management: Rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 5–19.
- Slaughter, J. E. & Kausel, E. E. (2014). Employee selection decisions. Teoksessa Highhouse, S., Dalal, R. S. & Salas, E. (toim.) *Judgement and Decision Making at Work* (57–79). New York: Routledge.

- Spence, L. & Petrick, J. (2006). Multinational interview decisions: Integrity capacity and competing values. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 49–67.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.
- Strick, M. & Dijksterhuis, A. (2013). Intuition and unconscious thought. Teoksessa Sinclair, M. (toim.) *Handbook of Intuition Research* (28–36). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Terpstra, D. E. (1996). The search for effective methods. *HR Focus*, 73(5), 16–17.
- Terpstra, D. E. & Rozelle, J. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26, 483–495.
- Tesolin, A. (2007). Don't stifle intuition in your workplace: How to foster intuition among your employees. *Training and Development*, 6, 76–78.
- Topor, D., Colarelli, S. M. & Han, K. (2006). The influence of personnel selection constructs and methods on evaluations of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, 21, 361–376.
- Toskala, A. (1989). *Itsetuntemus ja johtajuus*. Jyväskylä: Odeco.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Vahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Vahtio, E. (2007). *Pestaa paras: Rekrytoinnin opas esimiehelle*. Helsinki: Edita.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. Uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.
- Vilkkä, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Virtanen, J. (2006). Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullinen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 149–211.
- Volz, K. G. & von Cramon, D. Y. (2008). Can neuroscience tell a story about intuition? Teoksessa Plessner, H. (toim.) *Intuition in Judgment and Decision Making* (71–87). New York: Taylor & Francis Group.

- Westcott, M. R. (1968). *Toward a Contemporary Psychology of Intuition: A Historical, Theoretical, and Empirical Inquiry*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Whyte, G. & Latham, G. (1997). The futility of utility analysis revisited: When even an expert fails. *Personnel Psychology*, 50, 601–610.
- Wild, K. W. (1938). *Intuition*. London: Cambridge University Press.
- Zhong, C. B., Dijksterhuis, A. & Galinsky, A. D. (2008). The merits if unconscious thought in creativity. *Psychological Science*, 19, 912–918.

Muut lähteet

- If Vahinkovakuutusyhtiö (2014). Ifin vuosikertomus 2013. Viitattu 22.9.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/SiteCollectionDocuments/About%20if/Vuosikertomukset/If%20vuosijulkaisu%202014%20FI.pdf>.
- If Vahinkovakuutusyhtiö (2014). Tietoa Ifistä. Viitattu 22.9.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/pages/default.aspx>.
- If vahinkovakuutusyhtiö (2014). Historia. Viitattu 22.9.2014.
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/historia/pages/default.aspx>.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (2012). Suomen tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan virallinen ohje. Helsinki.
- Kansallinen rekrytointitutkimus (2014). Skyhood Oy. Skyhood Oy:n julkaisu. Helsinki
- Mustaranta, M. (2014). *Ensivaikutelma ratkaisee työhaastattelussa*. Viitattu 12.9.2014.
<http://www.hs.fi/tyoelama/a1398394651510>.
- If Vahinkovakuutusyhtiön HR-partner (2014). Tietoa rekrytoinneista. Sähköpostiviesti 13.10.2014. Vastaanottaja K. Nikkari. Tietoa Ifin rekrytoinneista.

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

1. Taustat
 - Kokemus rekrytoinnissa
 - Esimies- ja asiantuntijarekrytoinnit vai suorittavan työn rekrytoinnit
2. Yrityksen rekrytointitavat
 - Yrityksen rekrytointiprosessi
 - Esimiehen rooli & tehtävät
3. Rekrytointipäätös
 - Hyvin onnistunut rekrytointipäätös (ennakkotehtävänä miettiä)
 - Päätöksentekoprosessi
 - Hakijoiden asettaminen järjestykseen
 - Valintapäätöksen syntymisen
 - Lopullinen valinta
 - Huonosti onnistunut rekrytointipäätös (ennakkotehtävänä miettiä)
 - Päätöksentekoprosessi
 - Hakijoiden asettaminen järjestykseen
 - Valintapäätöksen syntymisen
 - Lopullinen valinta
4. Rekrytointitapa
 - Rekrytointitavan piirteet
 - Koetut haasteet rekrytoinnissa
 - Päätöksentekotyö
 - Rekrytointitavan muuttuminen
 - Oman rekrytointitavan kehittäminen
5. Intuitio (käydään lopuksi läpi jos ei ole tullut haastattelussa ollenkaan ilmi)
 - Kuvailu
 - Yleiset ajatukset