



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

INTUITION ROOLI REKRYTOINTIPROSESSIN PÄÄTÖKSENTEOSSA

Henry Andberg
Pro gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Johtaminen
Kevät 2023

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Intuition rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa

Tekijä: Andberg, Henry

Työn ohjaaja: Laine, Pikka-Maaria

Koulutusohjelma/oppiaine: YTM/Johtaminen

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 1

Vuosi: 2023

Tiivistelmä: Tutkin pro gradu -tutkielmassani intuitiota, päätöksentekoa ja rekrytointiprosessia. Aiheet on yhdistetty siten, että tutkimuksessa tarkastellaan intuition roolia rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Organisaatiot rekrytoivat jatkuvasti uusia työntekijöitä ja näiden uusien työntekijöiden rekrytointiin käytetään paljon resursseja. Työsuhde kestää keskimäärin 10 vuotta (Yle 2015), joten yhtä henkilöä koskeva rahallinen panostus on organisaatiolle suuri. Uuden työntekijän valinnassa halutaan tehdä oikea ja kannattava päätös.

Intuitiota, päätöksentekoa ja rekrytointiprosessia on tutkittu paljon, mutta näitä yhdistettynä on tutkittu huomattavasti vähemmän. Intuitiosta ja sen muodoista on olemassa useita eri määritelmiä. Eräs intuition määritelmä sanoo sen olevan kyky kokea asioita ilman, että kykenee perustelemaan tai selittämään kokemustaan (Tieteen termipankki 2021). Intuition muodoista voidaan mainita esimerkiksi Raamin (2017, 40) määrittelemä asiantuntijan intuitio. Tämä perustuu hiljaiseen ja sanattomaan tietoon sekä hahmontunnistukseen ja hahmojen yhteensovittamiseen. Se on rakentunut juuri tietylle osa-alueelle, joka on rakentunut kokemuksen myötä muistiin. Päätöksentekoprosessissa intuition on kuvailtu olevan jopa tehokkaampi kuin analyyttinen ajattelu (Julmi 2018, 293).

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Tutkimusta varten on haastateltu teemahaastattelua hyödyntäen neljää yrityksen rekrytointiprosesseihin osallistunutta henkilöä, sekä kerätty tutkimusmateriaalia etnografista menetelmää käyttäen, neljästä eri rekrytointitapahtumasta. Haastattelut on suoritettu puolistrukturoituna. Se on jättänyt enemmän tilaa vuoropuheluille. Aineiston analysointi on toteutettu käyttämällä teema-analyysia, jonka avulla on kerätty erilaisia, tutkimusilmiöön liittyviä ilmaisuja. Ilmaisut on jaettu eri pääteemoihin ja näihin muodostettuihin alateemoihin.

Tutkimuksen tuloksina esitetään, minkälainen rooli intuitiolla on rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Intuitiolla todetaan olevan suuri rooli prosessin eri vaiheissa, aina hakemusvaiheesta lopulliseen rekrytointipäätökseen. Keskeisinä tuloksina esitetään, että rekrytointiprosessin päätöksenteossa intuitiolla on tärkeä rooli lisätiedon tuottamisessa, rekrytointiprosessin nopeuttajana sekä kustannusten säästäjänä.

Avainsanat: Haastattelututkimus, intuitio, päätöksenteko, rekrytointi, tapaustutkimus

Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän omia henkilötietoja.

Sisällysluettelo

Taulukot ja kuvat	4
1 Johdanto	5
2 Aikaisempi tutkimus	7
2.1 Intuitio	7
2.2 Intuition määritelmiä	9
2.3 Intuition muotoja	11
2.4 Rekrytointiprosessi	12
2.5 Intuitio päätöksenteon yhteydessä	17
3 Menetelmä	22
3.1 Tapaustutkimus	22
3.2 Aineiston kuvaus ja hankinta	25
3.3 Aineiston analyysi	26
3.4 Tutkijan positio	28
3.5 Eettisyys ja arviointi	29
4 Tulokset	29
4.1 Rekrytointiprosessin kulku	30
4.1.1 Intuitio ensivaikutelman tuottajana	37
4.1.2 Intuitio positiivisena tuntemuksena	38
4.2 Intuitio auttamassa rekrytointiprosessia	39
4.2.1 Intuitio tuottamassa lisätietoa	39
4.2.2 Intuitio päätöksenteon ajansäästäjänä	41
4.2.3 Intuition avulla kustannusten säästöä	42
4.3 Intuitio estämässä rekrytointiprosessia	42
4.3.1 Intuitio epävarmuuden aiheuttajana	43
4.3.2 Liika tukeutuminen intuitioon	44
5 Johtopäätökset	45
Lähdeluettelo	52
Liitteet	57

Taulukot ja kuvat

Taulukko 1 Määritelmiä intuitiosta	9
Taulukko 2 Esimerkkejä sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan eduista ja haitoista	14
Taulukko 3 Suunnitelma 60 minuutin haastattelulle	16
Taulukko 4 Teema-analyysi	27
Kuvio 1 Ammattibarometri 2022	6
Kuvio 2 Henkilöstöhankintaprosessin vaiheittainen eteneminen	13

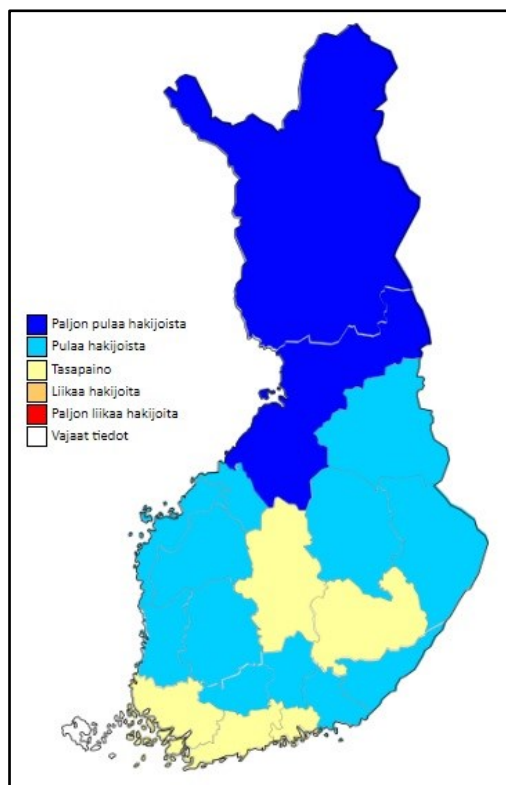
Liitteet

Haastattelukysymykset	57
-----------------------------	----

1 Johdanto

Organisaatioissa tehdään jatkuvasti uuden henkilöstön rekrytointeja. Tähän uusien työntekijöiden hankintaan panostetaan merkittävästi ja käytetään valtavasti resursseja. Kun yritys palkkaa uuden työntekijän se on kaiken kaikkiaan suuri investointi, johon käytetään paljon aikaa ja rahaa. Uuden henkilön valinnassa pyritään tekemään oikea ja kannattava valinta, että henkilön tulevasta työpanoksesta saadaan maksettavalle korvaukselle vastinetta. Tilastokeskuksen tekemän työvoimatutkimuksen mukaan työsuhde kestää keskimäärin 10 vuotta (Yle 2015), joten henkilöä kohden panostetaan rahallisesti työsuhteen aikana paljon. Olen työskennellyt n. 30 vuotta teknisellä alalla ja organisaatiot, joissa olen työskennellyt, ovat olleet pääosin teknisen alan yrityksiä. Näissä on keskitytty ajoneuvojen jälkimarkkinointitoimintoihin, mukaan lukien ajoneuvojen huolto-, korjaus- ja varaosatoiminnot. Yritykset ovat olleet kooltaan varsin vaihtelevia. Henkilöstön määrä on vaihdellut n. 15–1200 henkilön välillä. Liikevaihdon vaihteluväli yrityksillä on ollut n. miljoonasta eurosta, reiluun miljardiin euroon.

Itse olen pääosin työskennellyt organisaation keskijohdossa. Toimenkuvani on sisältänyt esihenkilö-, asiakaspalvelu- ja teknisiä tehtäviä. Työtehtävissäni olen saanut seurata läheltä ja tehdä havaintoja oman organisaationi sidosryhmien rekrytointiprosesseista ja mahdollisista henkilövalintatilanteista. Työtehtäviini on kuulunut mm. henkilöstön rekrytoinnit sekä organisaatioiden toimintojen kehittäminen. Olen työtehtävissäni osallistunut lukuisiin rekrytointitapahtumiin. Osassa rekrytoinneista olen ollut tekemässä lopullista rekrytointipäätöstä, osassa olen ollut mukana tukemassa rekrytointiprosessia. Lisäksi olen konsultoinut yrityksen johtoa henkilövalintoihin liittyen. Näissä prosesseissa on ollut kiinnostavaa se, että mistä erilaiset päätökset rekrytointiprosessin eri vaiheissa johtuvat sekä se, mikä näiden tapahtumien aikana tehtyjä päätöksiä ohjaa. Lisäksi kiinnostusta herättää se, että mikä on kokemuksen, tiedon ja erityisesti intuition merkitys siinä vaiheessa, kun rekrytoinnista päättävä henkilö tekee lopullisen valinnan rekrytoitavan henkilön suhteen. Esimerkiksi moottoriajoneuvokorjaamoilla on ollut jo useita vuosia tarvetta uusille työntekijöille. Tätä näkemystä tukee osaltaan työ- ja elinkeinotoimistojen ammattibarometri, jossa on kuvattu moottoriajoneuvojen korjaajien ja asentajien kehitysnäkymiä (kuvio 1). Myös työvoiman heikohkon kehitysnäkymän takia aihe on kiinnostava sekä ajankohtainen.



Kuvio 1 Ammattibarometri 2022
(<https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp>)

Tutkimukseni kohdeilmionä on intuitio, jota tarkastelen organisaation rekrytointiprosessin kontekstissa. Intuition ohella käsitellen tutkimuksessa kuvausta rekrytointiprosessista ja siihen liittyvästä päätöksenteosta sekä haasteista. Lisäksi pohdin, mistä nämä päätökset syntyvät. Intuitions liittyvistä aiheista on historian saatossa tehnyt kirjoituksia useat eri henkilöt aina Aristoteleesta (384 eKr.–322 eKr.) Immanuel Kantiin (1724–1804). Tässä tutkimuksessa olen kuitenkin keskittynyt nykyaikaisempaan kirjallisuuteen aiheesta.

Tässä tutkimuksessa käyn läpi joitain aiemmin tehtyjä tutkimuksia, jotka käsittelevät rekrytointiprosessia, intuitiota sekä intuitiota päätöksenteon yhteydessä. Näiden aiheiden

kytkeytymistä yhteen on tutkittu huomattavasti vähemmän verrattuna tutkimuksiin, jotka liittyvät pelkästään rekrytointiprosessiin ja intuitioon. Tutkimuksen tuloksissa keskitytään intuition rooliin rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Haastatteluista, rekrytointitapauksista ja aiemmasta tutkimuksesta keräämäni materiaalin pohjalta käsitellen sitä, kuinka intuitio ilmenee rekrytointiprosessin eri vaiheissa ja etenkin henkilövalinnan päätöksentekovaiheessa.

- Tutkimuksessa pyrin löytämään vastauksia kysymykseen: ***Mikä on intuition rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa?***

Tämän päivän hektisessä työelämässä tulee usein tehtyä nopeita päätöksiä, joiden tarkempaan pohtimiseen ei välttämättä tule käytettyä aikaa. Burken ja Millerin (1999) tutkimuksen mukaan intuitio soveltuu hyvin tilanteisiin, jotka ovat monimutkaisia ja vaativat nopeita päätöksiä. Toisaalta taas nopeat, intuitiivisesti tehdyt päätökset saattavat olla epätarkkoja (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998, 152).

Tässä tutkimuksessa ei käsitellä rekrytointiprosessia, päätöksentekoon vaikuttavia asioita ja intuitiota erikseen syvemmin. Aiheista käsitellään kuitenkin jonkin verran taustatietoa sekä

aiempaa tutkimusta. Tutkimuksen runko koostuu viidestä pääluvusta sekä näiden alaluvista. Tutkimus etenee siten, että johdannossa esittelen aluksi tutkimuksen aiheen sekä oman mielenkiintoni kyseistä aihetta kohtaan. Seuraavassa luvussa käsittelen aiemmin tehtyjä tutkimuksia intuitiosta ja sen määritelmistä, rekrytointiprosesseista sekä intuitiosta päätöksenteon tukena. Tämän jälkeen käsittelen tutkimuksen menetelmää ja tutkimusta varten kerättyä aineistoa. Aineistoa on kerätty haastattelemalla mm. liikkeenjohtoa, henkilöstöhallintoa sekä yrityksen keskijohtoa. Lisäksi tutkimusta varten olen tehnyt havainnointia rekrytointitilanteista ja keskusteluista, etnografista ymmärrystä hyödyntäen. Tulosluvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Tulosluvussa käyn läpi, sitä mikä on intuition rooli rekrytointiprosessissa ja erityisesti päätöksentekovaiheessa. Lisäksi tulosluvussa käsitellään sitä, minkälaisia päätöksiä intuitiota hyödyntämällä on tehty. Tuloksia vertaillaan aikaisempaan tutkimukseen aiheista. Lopuksi esittelen johtopäätökset, jossa pohdin tutkimuksen tuloksia, työn eri vaiheita ja esille nousseita ajatuksia tutkimukseen liittyen. Lisäksi pohdin mahdollista jatkotutkimusta, jota käsiteltyihin aiheisiin liittyen olisi tarpeellista ja mielenkiintoista tehdä.

2 Aikaisempi tutkimus

2.1 Intuitio

Intuitio-sanalla on pohja latinankielisessä sanassa *intueri*, joka tarkoittaa harkitsemista tai jonkin katsomista (Oxford University Press 2022). Intuitiota on tutkittu nykytieteessä vuosikymmeniä ja ensimmäisiä mainintoja ihmisten rationaalisesta ja ei-rationaalisesta ajattelusta on löydetty jo Aristoteleen kirjoituksista (Dane & Pratt 2007, 35). Vaikka kiinnostus intuitiota kohtaan on ollut kasvussa, intuition käyttöä ja hyödyntämistä johtamisessa on yleisesti tutkittu kvalitatiivisesti suhteellisen vähän, varsinkin henkilöstöhallinnossa. Aineistoa on usein kerätty haastattelemalla sekä havainnoimalla erilaisten taustojen omaavia henkilöitä (Miles & Sadler-Smith 2014, 606). Intuition tutkimiseen ilmiönä on käytetty lähes yksinomaan kvalitatiivisia menetelmiä. Kiinnostus intuitiota kohtaan on kasvanut johtamisen tutkimuksessa sekä yleisemminkin akateemisessa maailmassa. Tähän Dörfler ja Ackermann (2012, 546) näkevät kaksi mahdollista syytä. Ensimmäinen syy on se, että intuitio saattaa olla johtamisen kognitiossa vähiten ymmärretty näkökanta. Toiseksi, on mahdotonta rakentaa merkityksellistä kognition käsitteellistämistä, ymmärtämättä intuitiota tarkemmin.

Dane ja Pratt (2007) puolestaan näkevät kaksi suurempaa estettä tuottavaan keskusteluun intuitiosta johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Ensimmäinen on se, että aiheeseen mikä intuitio on, liittyy suuri epäselvyys ja hämmennys. Tutkijat eivät ole kirjallisuudessa päässeet sopuun ja yhteisymmärrykseen siitä, mitä intuitio oikeastaan on. Toisena esteenä kyseiselle tutkimuslinjan tuottavalle keskustelulle on ollut se, että tutkijoiden on ollut vaikea erottaa ne tilanteet, jolloin intuitiota käytetään tehokkaasti hyödyksi. Yhtenä yhdistävänä tekijänä pidetään kuitenkin sitä, että intuitio on tiedostamatonta toimintaa (Dane & Pratt 2007, 33-34). Intuitiota on tutkittu useilla eri tieteenaloilla sekä muun tutkimuksen osa-alueilla. Näillä eri osa-alueilla on useita toisistaan poikkeavia näkökulmia. Intuitiota on tutkittu esimerkiksi psykologian ja johtamisen näkökulmista. Psykologinen näkökulma katsoo intuition olevan ajattelua, joka on ei-tietoista, eikä siihen sisälly tietoista päättelyä. Psykologian alan kirjallisuudessa intuition on määritelty olevan oppimiseen ja kokemukseen perustuvaa sanatonta ja hiljaista tietoa. Johtamisen näkökulma, joka tässä tutkimuksessa on läsnä, keskittyy mm. intuitiiviseen päätöksentekoon sekä organisaation johdon päätöksentekoon. (Raami 2017, 15).

Behlingin (1991, 48) mukaan jotkut tutkijoista ovat väittäneet, että intuitiivisessa päätöksenteossa on kysymys parapsykologiasta, tai että kyseessä olisi niin sanottu kuudes aisti. Toiset tutkijoista puolestaan pitävät intuitiota luonnollisena osana ihmisen omaa persoonallisuutta. Hän tuo esille myös sen, että intuitiiviset valinnat tapahtuvat vasemmassa aivopuoliskossa ja rationaalinen ajattelu oikeassa aivopuoliskossa. Raami (2017, 12) puolestaan mainitsee tutkimuksessaan, että intuitiivisen ja rationaalisen ajattelun raja on hyvin häilyvä, ja intuitiota voidaan käyttää myös rationaalisen ajattelun tukena. Vaikka intuitio ja rationaalinen ajattelu ovat hyvin erilaisia, ne kuitenkin risteävät ajattelussa. Intuitiivinen ja analyyttinen ajattelu eivät ole toisistaan riippuvia (Lindeman 2008, 2171). Intuitio toimii siten, että tiedostamattoman ajattelun prosessissa, epäjärjestyksessä oleva tieto järjestyy jatkuvasti enemmän siihen asti, kunnes saavutetaan tietty kynnyks, jossa johtopäätökset siirretään tietoisuuteen (Abubakar, ym. 2019). Tutkimuksessaan Raami (2017) on kuitenkin maininnut, että intuitiota on mahdollista hyödyntää tietoisesti, sekä sen että intuitiota olisi mahdollista myös kehittää.

Viime vuosien aikana intuitiota on tutkittu varsin intensiivisesti. Suurelta osin intuitio perustuu ymmärrykseen ja tiedostamattomaan. Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on kokeellinen näyttö osoittanut tiedostamattoman mielen toimivan paljon aktiivisemmin

normaalitoiminnoissa, kuin useat ovat pitäneet mahdollisena (Isenman 2018, 8). Ihmisellä tiedonkäsittelyprosessien osalta, voidaan ajattelu jakaa analyttiseen ja intuitiiviseen osaan. Tietoisen järjestelmän lisäksi ihmisillä on myös monia muita järjestelmiä. Nämä eri järjestelmät prosessoivat informaatiota tiedostamatta ja automaattisesti. Tietoinen sekä kielellinen, eli analyttinen ajattelu kehittyy iän ja koulutuksen kautta. Tämän avulla kykenee ihminen esimerkiksi tarkastelemaan asioita abstraktisti, sekä kielellisesti perusteella omia päätelmiään. Se myös auttaa irtautumaan aistihavainnoista ja vaikutelmista. Intuitiolla tarkoitetaan tiedostavaa vaikutelmaa seikasta, jonka muodostaa automaattinen toiminto. Intuitiivinen ajattelu tarkoittaa automaattisiin prosesseihin perustuvaa ajattelua (Lindeman 2008, 2171).

2.2 Intuition määritelmiä

Useat tutkijat ovat väittäneet, että intuitio ei ole yhtenäinen. Intuition tyypeistä sekä erilaisista muodoista on olemassa useita määritelmiä ja tulkintoja. Intuition erilaisia tyyppisiä ovat esimerkiksi asiantuntijan-, moraalinen-, sosiaalinen- sekä luova intuitio (Miles & Sadler-Smith 2014, 608). Yksi intuition määritelmistä on ”*kokonaisvaltaisten, tiedostamattomien ja nopeiden assosiaatioiden kautta syntynyt latautunut ja tunnepitoinen arviointi*”. Intuitiosta on esitetty suuri määrä myös muita määritelmiä. Taulukossa 1 on lueteltu erilaisia määritelmiä intuitiosta 1930-luvulta 2000-luvulle (Dane & Pratt 2007, 35).

Taulukko 1 Määritelmiä intuitiosta (Dane & Pratt 2007, 35)

Intuition määritelmiä	
Lähde	Intuition määritelmä
Jung (1933: 567-568) Wild (1938: 226)	Se psykologinen toiminto, joka välittää havainnoita tiedostamattomalla tavalla Kohteen välitön tietoisuus jostain tietystä kokonaisuudesta, ilman sellaista apua aisteista tai järjestä, mikä selittäisi tuon tietoisuuden
Bruner (1962: 102)	Teko, jolla tartutaan ongelman merkitykseen, tärkeyteen tai rakenteeseen, ilman selkeää riippuvuutta oman tietämyksen analyttiseen mekanismiin
Westcott & Ranzoni (1963: 595)	Prosessi, jossa normaalisti suuremman tiedon perusteella tehtävä päätös tehdäänkin vain vähäisen tiedon perusteella
Rorty (1967: 204) Bowers, Regehr, Balthazard, & Parker (1990: 74)	Välitön aavistus Alustava havainto koherenssista (kuvio, merkitys, rakenne), joka ei aluksi ole tietoisesti edustettuna, mutta joka kuitenkin ohjaa ajattelua ja tutkimusta kohti aavistusta tai olettamusta kyseessä olevan koherenssin luonnetta kohtaan
Shirley & Langan-Fox (1996: 564)	Tunne siitä, että tietää varmuudella, riittämättömän tiedon perusteella ja

	ilman tietoista rationaalista ajattelua
Simon (1996: 89)	Havaintojen tekeminen
Shapiro & Spence (1997: 64)	Tiedostamaton, kokonaisvaltainen prosessointitila, jossa arvio tehdään ilman tietoisuutta sen tiedon säännöistä, joita käytetään päättelyyn ja jotka voivat tuntua oikealta, huolimatta omasta kyvyttömyydestä tuoda esiin syytä
Burke & Miller (1999: 92)	Kognitiivinen johtopäätös, joka perustuu päätöksentekijän aikaisempiin kokemuksiin ja tunnepanoksiin
Policastro (1999: 89)	Hiljainen tiedon muoto, joka ohjaa päätöksentekoa lupaavaan suuntaan
Lieberman (2000: 111)	Subjektiiivinen kokemus enimmäkseen tiedostamattomasta prosessista (nopeasta, loogisesta ja tajunnan ulottumattomissa olevasta) joka, riippuen vaikutusalueelta tai ongelmatilalta altistumisesta, kykenee poimimaan tarkasti mahdolliset todennäköisyydet
Raidl & Lubart (2000-2001: 219)	Havaintoprosessi, joka rakentuu pääasiassa alitajuisesti linkittämällä erilaisia informaatioelementtejä
Hogarth (2001: 14)	Ajatukset, jotka saavutetaan pienellä näennäisellä vaivalla ja tyypillisesti ilman tietoisuutta, ja niihin liittyy vain vähän tai ei ollenkaan tietoista harkintaa
Myers (2002: 128–129)	Kyky suoraan, välittömään tietoon ennen rationaalista analyysia
Kahneman (2003: 697)	Ajatukset ja mieltymykset, jotka tulevat mieleen nopeasti ja ilman suurempaa pohdintaa
Epstein (henkilökohtainen viestintä, 2004)	Kokemusperäisen järjestelmän toiminta

Eräs intuition määritelmistä kertoo intuition olevan ”*spontaani tajuaminen asiasta, joka liittyy sisäisesti vallitsevaan ja pohdiskelemaan kykyyn huomioida olosuhteet ja tilanne*”. Intuitiivisuus tarkoittaa välittömään oivallukseen perustuvaa näkemyksellistä kykyä, joka näyttäytyy kokonaiskuvan hahmottamisena (Kansikas 2014, 79). Toisessa määritelmässä intuition kerrotaan olevan ”*kyky kokea asioita ilman, että kykenee perustelevaan tai selittämään kokemustaan*”. Tietoa kutsutaan intuitiiviseksi silloin, kun se on käsitteestä ja järkeilystä riippumatonta (Tieteen termipankki 2021). Vastaavia määritelmiä intuitiosta nousee esille useissa eri tutkimuksissa. Vaikka intuition ei mielletä olevan yhtenäinen, sen määritelmissä on huomattavan paljon yhteneviä piirteitä. Yhteenvetona aikaisemmasta tutkimuksesta, sekä mukaillen taulukon 1 määritelmiä, määrittelen intuition olevan ”nopea ja tiedostamaton prosessi, joka alitajuisesti ohjaa päätöksentekoa havaintojen, aikaisempien kokemusten sekä opittujen asioiden perusteella”.

2.3 Intuition muotoja

Erilaisten määritelmien lisäksi intuitiolle on määritelty myös useita eri muotoja. Esimerkiksi Raami (2017, 40) on määritellyt kirjoituksessaan neljä erilaista muotoa intuitiosta. Ensimmäisenä on tunnepohjainen, jokapäiväisessä arjessa käytettävä tuntemus. Se perustuu suurimmilta osin opittuun mieltymiseen, miellelyhtymiin ja tunteisiin. Asiantuntijan intuitio on toinen. Se perustuu hiljaiseen ja sanattomaan tietoon, sekä hahmontunnistukseen ja hahmojen yhteensovittamiseen. Tämä on rakentunut juuri tietylle osa-alueelle, joka on rakentunut kokemuksen myötä muistiin. Kolmantena on asiantuntemukseen ja kokemukseen pohjautuva visionäärien ja keksijöiden intuitio. Sen avulla on mahdollista ylittää mm. asiantuntijuuden rajoja, tavallisuudesta poikkeavalla tietämisellä. Neljänneksi Raami määrittelee suoran tietämisen. Se on informaatiota, joka ei perustu aiemmin kuultuihin, nähtyihin ja opittuihin asioihin. Tämä intuition muoto saattaa perustua vaistoihin, jotka ovat kehittyneet evoluution takia, ja se aiheuttaa eniten hämmästyksiä (Raami 2017, 38). Toisaalta intuitio on myös mahdollista määritellä hyvin laajasti, ja sillä voidaan tarkoittaa melkein mitä tahansa. Se voi olla maalaisjärjen käyttöä, tarkkaa harkintaa tai vaikka synnynnäinen vaisto (Bonabeu 2003).

Kuten useat muutkin tutkijat, myös Dörfler ja Ackermann (2012) näkevät tutkimuksessaan asiantuntijan intuition omana intuition muotona. Sen määritellään olevan suuntautunut menneisyyteen. Siinä asiantuntijat pystyvät tutussa tilanteessa, spontaanisti soveltamaan hallussaan olevaa, jo aiemmin hankittua tietoa. Lisäksi heidän tutkimuksessaan on erotettu yrittäjän intuitio. Yrittäjän intuitiossa suuntaudutaan puolestaan muutokseen ja tulevaisuuteen. Siinä erotetaan erilaisia mahdollisuuksia ja luodaan uusia yhteyksiä. Intuitiosta on määritelty useita muitakin muotoja. Dane ja Pratt (2007), Dörfler ja Ackermann (2012) sekä Miles ja Sadler-Smith (2014) mainitsevat tutkimuksissaan esimerkiksi esteettisen, moraalisen, uskonnollisen, ongelmanratkaisu-, luovan-, assosiatiivisen-, yhteensopivan-, kasautuvan-, rakentavan- ja sosiaalisen intuition. Mahdollisesti vähiten tiedostetun, luovan intuition tyyppin ymmärtämisen tueksi Dörfler ja Ackermann (2012, 545) ovat määritelleet kaksi erillistä intuition tyyppiä. Ensimmäinen näistä on intuitiivinen harkinta, jossa päätöksentekijät käyttävät intuitiota hyödykseen harkinnan ja eri vaihtoehtojen tuottamisessa. Toinen heidän määrittelemistään intuition tyypeistä on intuitiivinen oivallus, jonka avulla on mahdollista tuottaa uutta tietoa ongelmanratkaisua varten. Intuitiivisella tietämisellä on Raamin (2016) mukaan kaksi eri kategoriaa. Nämä ovat asiantuntijuuteen ja kokemukseen perustuvan tietämisen intuitio, sekä virhearvioille alttiimpi tunnepohjainen intuitio, johon voi vaikuttaa

mm. mielikuvitus, mielihalut ja pelko.

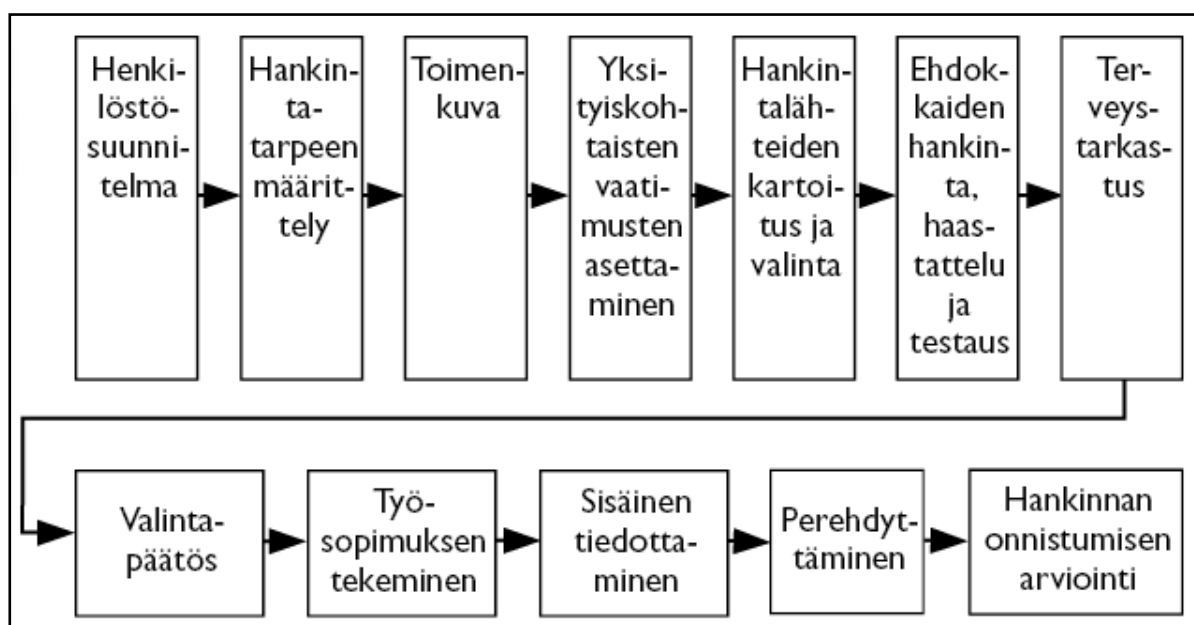
2.4 Rekrytointiprosessi

Talouden vaihtelujen takia, viimeisen muutaman vuosikymmenen ajan rekrytointi on ollut runsaan keskustelun kohteena. Rekrytoinnit on usein julkisesti nähty työnantajan hoitamana valintatilanteena. Tilanteessa työnantaja valitsee itselleen soveltuvan työntekijän monen hakijaehdokkaan joukosta. Yhtenä rekrytoinnin ongelmatilanteena on se, että kohteena olevan työn vaatimukset ja työnhakijan osaaminen eivät aina osu kohdalleen. Työhön liittyvässä tutkimuksessa ei aina huomioida sitä, kuinka työnhaun yhteydessä on muodostettu käsitys haettuun työhön sopivuudesta. Huomio ei aina kiinnity myöskään siihen, miten työntekijät ja työnantajat ovat mukana tässä määrittelyssä (Huilaja 2019, 4).

Työtehtävissä ja työelämässä vaatimukset ovat erilaisia kuin vaatimukset tai osaaminen rekrytointitulanteessa. Edellä mainitut seikat tekevät rekrytoinnista omalaatuisen, määrittelyn ja osaamisen sekä sopivuuden arvioinnin tilanteena. Työnantajien sekä työnhakijoiden osaaminen, ominaisuudet ja taidot ovat osa rekrytointiosaamista. Rekrytointi on tilanteisesti muotoutuva neuvottelutapahtuma. Kontekstin merkitys on tässä olennaista. Rekrytoinnit ovat myös paikallisia sopimuksia. Näissä ei jakaudu valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuudet tasapuolisesti työnhakijoiden kesken, eikä myöskään työnantajien ja työnhakijoiden välillä. Työelämässä ja työssä, rekrytointia voidaan pitää yhtenä merkittävänä tapahtumana, jossa keskustelun kohteena on työtä laajempi sosiaalinen järjestys (Huilaja 2019, 5).

Rekrytointi on prosessi, jossa haetaan potentiaalisia kandidaatteja ja valitaan sitten sopivin henkilö täyttämään avoinna oleva tehtävä (Agrawal, Hartman & Rasberry 2018, 154). Rekrytointiprosessi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan työnhakijoita. Toisessa vaiheessa ylläpidetään työnhakijan asema. Näissä ensimmäisissä vaiheissa rekrytoijat keskittyvät jakamaan työnhakijoille tietoa organisaatiosta ja tarjoamaan työpaikkaa, sekä käynnistävät erilaiset rekrytointitoimet työnhakijoiden kanssa. Kolmannessa vaiheessa pyritään vaikuttamaan työpaikan valintoihin. Tähän vaiheeseen ei panosteta enää niin paljon, koska työnhakija jo todennäköisesti ollut yhteydessä rekrytoijiin ja hänellä on hyvin tietoa yrityksestä sekä itse työstä. Tässä vaiheessa työnhakija on myös jo valmis ilmoittamaan oman päätöksensä. Lisäksi ne hakijaehdokkaat, joita ole onnistuttu saamaan mukaan hakemaan

työpaikkaa, jäävät pois kolmannelta rekryointivaiheesta (Uggerslev, Fassina & Kraichy 2012, 600–602). Rekryointiprosessi aloitetaan siinä vaiheessa, kun organisaatiossa esiintyy tarve uudelle henkilöstölle. Rekryointiprosessissa yritetään löytää avoimena olevaan tehtävään mahdollisimman pätevä ja ajoittain myös kehityskelpoinen työntekijä. Rekryointiprosessiin liittyy runsaasti muitakin vaiheita kuin pelkkä työntekijän palkkaaminen. Kuviossa 2 on esitetty henkilöstöhankintaprosessin eteneminen henkilöstösuunnitelmastavaiheesta aina hankinnan onnistumisen arviointiin asti (Kauhanen 2012,74).



Kuvio 2 Henkilöstöhankintaprosessin vaiheittainen eteneminen (Kauhanen 2012, 74)

Rekryointeja tehdään yrityksen ulkopuolelta sekä usein myös sisältä. Yhtenä esimerkkinä on yhdysvaltalainen General Electric, joka on panostanut valtavasti henkilöstön kehittämiseen ja on historian saatossa palkannut suuren osan johtajista oman organisaation sisältä (Bossidy 2001, 2). Näissä molemmissa henkilöstön rekryointimetoodeissa on omia hyöty- ja haittapuolia. Ulkoisen ja sisäisen henkilöstöhankinnan haittoja ja etuja on esitetty taulukossa 2. Silloin kun rekryointi on ajankohtaista, on yrityksen johdossa pohdittava, että pyritäänkö hankkimaan työvoimaa yrityksen ulkopuolelta tai sisältä. Silloin tulee punnittavaksi näiden eri vaihtoehtojen haitta- ja hyötypuolet. Jotkin yrityksistä yrittävät ensisijaisesti hyödyntää henkilöstöhankintaa yrityksen sisältä (Kauhanen 2012, 72).

Taulukko 2 Esimerkkejä sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan eduista ja haitoista (Kauhanen 2012, 72)

Sisäinen lähde	
Edut <ul style="list-style-type: none"> • valitun mieliala • parempi kykyjen arviointi • hyvä suoriutumismotivaatio • valitaan vain sisääntulotasolle • valintaprosessin nopeus • lisää sisäisiä valintoja • valittu tuntee jo organisaation 	Haitat <ul style="list-style-type: none"> • valitsematta jääneiden mieliala • taistelu uramahdollisuuksista, sisäiset kuppikunnat • vaatii vahvaa johdon keskittämishjelmaa • ei tule uusia ideoita • järjestelmästä voi tulla jäykkä
Ulkoinen lähde	
Edut <ul style="list-style-type: none"> • ”uutta verta”, uusia näkemyksiä • halvempaa kuin ammattiin kouluttaminen • ei sisäisiä kuppikuntia tukemassa • saattaa tuoda kilpailijan salaisuuksia 	Haitat <ul style="list-style-type: none"> • ei ehkä valita henkilöä, joka ”sopisi” • voi aiheuttaa motivaation laskua ehdokkaille • pidempi perehdyttämisjakso • saattaa tuoda asenteen: näin minä entisessäkin työpaikassa tein

Osassa yrityksiä, joissa olen työskennellyt, henkilöitä on myös pyritty etsimään avoimiin tehtäviin ensisijaisesti oman organisaation sisältä. Tällöin henkilöt ja heidän osaamisensa, sekä kykynsä on usein jo tunnettu jollain tasolla. Tällaisten henkilöiden perehdyttäminen uuteen tehtävään on usein ollut nopeampaa ja joustavampaa kuin organisaation ulkopuolelta rekrytoitaessa. Lisäksi organisaation sisältä valitun henkilön motivaatio on ollut korkealla tasolla. Tämä on yksi positiivisista seikoista, silloin kun henkilöstöä rekrytoidaan omasta organisaatiosta. Tällaisissa rekrytoinneissa henkilöön on jo muodostunut luottamussuhde. Tässä valintatilanteessa ei välttämättä intuitiolla ole ollut niin suurta merkitystä, koska henkilö ja hänen taustansa tunnetaan (Kauhanen 2012, 72). Organisaatiossa työskennelleiden kanssa keskustellessa on tullut esille myös se, että tieto mahdollisesta etenemisestä uralla on motivoinut joitain henkilöitä. Osa henkilöistä on saattanut odottaa omaa vuoroaan jopa useita vuosia, joten valinnan osuessa toiseen henkilöön, se on vaikuttanut negatiivisesti tunnetilaan. Organisaation sisällä käydään joskus kamppailua uramahdollisuuksista henkilöstön kesken (Kauhanen 2012, 72). Joskus valitsematta jääneiden kanssa on jopa joutunut käymään keskustelua motivaatiosta. Aina sopivasta henkilöstä ei ole haluttu luopua, kuten Kauhanen (2012) kirjassaan mainitsee. Tällöin järjestelyistä on pitänyt käydä keskustelua valittavan henkilön esimiehen ja organisaation johdon kanssa.

Aina sisäinenkin rekrytointi ei ole onnistunut. Muutamaan otteeseen on tullut eteen tilanne, jossa talon sisältä rekrytoitu henkilö ei ole omaksunut uutta työtehtävää eikä ole tiennyt uuden tehtävän vaatimustasosta. Tällöin henkilöt ovat palanneet entisiin työtehtäviin. Tämä mahdollisuus on annettu, kun yrityksessä on palkattu henkilöitä talon sisältä, toisista tehtävistä. Uusissa tehtävissä on myös hyödynnetty koeaikaa, joka on ollut hyväksi osoittautunut käytäntö myös organisaation sisäisissä rekrytoinneissa.

Rekrytointiprosessiin sisältyviä toimia ovat esimerkiksi tarpeiden määrittely, työtehtävän arviointi, sopivien henkilöiden kartoitus, erinäiset neuvottelut sekä haastattelut. Haastattelut ovat erittäin tärkeässä osassa rekrytoinneissa. Haastatteluvaiheessa on perinteisesti käsitelty rekrytoitava ammattitaitoa, hakijan palkkatoivetta, työtehtävän kuvausta sekä työn erilaisia tavoitteita (Kajjala 2016). Rekrytointiprosessi on mahdollista toteuttaa organisaation omasta toimesta tai annettuna toimeksiantona ulkoiselle rekrytointiyritykselle. Rekrytointiprosessiin liittyy myös erilaisia toimintoja, joilla yritykset voivat houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä (Agrawal, ym. 2018, 154).

Rekrytoinneissa käytetään erilaisia tapoja hakijoiden soveltuvuuden arvioimiseksi. Rekrytointivaiheessa käytetään usein hyödyksi suosittelijoita. Suosittelijoina hakijalle voivat toimia esimerkiksi esimiehet ja kollegat edellisistä työpaikoista. Silloin kun henkilöstöä rekrytoidaan yrityksen ulkopuolelta, näihin suosittelijoihin on hyvä olla yhteydessä. Tällöin itselle on mahdollista saada kattavampi kuva hakijan ominaisuuksista. Tällaisessa tapauksessa ei nojata ainoastaan yrityksen henkilöstöhallinnon näkemyksiin hakijasta (Bossidy 2001, 2). Joihinkin työtehtäviin tehdään joskus myös erilaisia soveltuvuusarvioiteja sekä testejä. Näiden arviointien tarkoituksena on tuoda esille henkilöiden kykyä suoriutua tehtävässä, johon ovat hakemassa. Rekrytointien haastatteluvaiheessa arvioidaan esimerkiksi työnhakijan ominaisuuksia, kykyjä sekä motivaatiota. Haastattelu on tärkeä vaihe, jossa on tavoitteena löytää tarjolla olevista henkilöistä juuri se paras avoinna olevaan tehtävään. Haastattelussa ehdokkaasta kerätään informaatiota henkilövalinnan prosessointia varten (Markkanen 2009, 22).

Haastattelijalla voi olla valmiiksi tehty kysymyslista, eli silloin hän voi käyttää strukturoitua haastattelua. Tätä menetelmää on mahdollista käyttää varsinkin silloin, kun haastattelijalle ei ole kertynyt suurta kokemusta työhaastattelun tekemisestä. Kokeneempi haastattelija voi edetä huomattavasti vapaammin ja keskustelunomaisesti. Viimeksi mainitussa tavassa haastateltava

henkilö kertoo itsestään ja haastattelija poimii keskustelun aikana tarvitsemiaan tietoja. (Joki 2018, 98). Haastattelutilanteessa on hyvä hyödyntää erilaisia tekniikoita. Esimerkiksi kun yhdistetään käyttäytymis- ja osaamishaastattelu, saadaan tehokkain haastattelutapa, joka mahdollistaa ammattitaitoisen, dynaamisen ja joustavan organisaation rakentamisen. Tämän haastattelutavan avulla voidaan löytää päteviä, mutta epätodennäköisiä ehdokkaita. Jos tehdään pelkästään muodollisia haastatteluja, on mahdollista hukata työhön sopivia, luovia kykyjä. (Kutger 2000, 14). Tällainen käyttäytymis- ja osaamishaastattelu voidaan suorittaa hyödyntämällä haastattelussa 60 minuutin haastattelurunkoa, joka on esitelty taulukossa 3. 60 minuutin haastattelussa käydään järjestelmällisesti ja aikataulutetusti haastattelun runko sekä kysymykset haastateltavan kanssa läpi.

Taulukko 3 Suunnitelma 60 minuutin haastattelulle (Kutger 2000, 14)

60 minuutin haastattelusuunnitelma	
1. Luo yhteisymmärrys – kerro, kuinka haastattelu etenee	3 minuuttia
2. Hanki tiedot koulutuksista, harrastuksista ja näiden ulkopuolelle kuuluvista aktiviteeteista	7 minuuttia
3. Hanki tiedot työhistoriasta ja nykyisestä työstä	15 minuuttia
4. Kysy jäseneltyjä käyttäytymiskysymyksiä, jotka testaavat ydinosaamista	10 minuuttia
5. Ota selville urasuunnitelmat	7 minuuttia
6. Kerro tietoja työtehtävään ja organisaatioon liittyen	8 minuuttia
7. Hakijan kysymykset	8 minuuttia
8. Haastattelun päättäminen	2 minuuttia

Yrityksissä, joissa olen työskennellyt, rekrytointeja on tehty pääsääntöisesti sen mukaan, kun uudelle työvoimalle on ollut kysyntää. Niinkin on joskus toimittu, että on palkattu tiedossa oleva, kyvykäs henkilö ja hänelle on muodostettu uusi työtehtävä tai tällaista on ainakin ehdotettu organisaation johdolle. Toimintatapa poikkeaa tavanomaisesta rekrytointiprosessista huomattavasti. Toki näin on tehty silloin kuin liiketoiminnan kasvulle on nähty olevan

potentiaalia. Tällöin tarve ja mahdollinen uusi tehtävä on itse luotu tuon hyvän ja vapaana olevan henkilön kykyjä vastaavaksi.

2.5 Intuitio päätöksenteon yhteydessä

Rekrytointiprosessin aikana tehtyyn päätöksentekoon liittyvää intuitiota on tutkittu suhteellisen vähän verrattuna itse rekrytointiprosessiin tai intuitioon. Tutkimuksissa on usein todettu intuition oleva päätöksenteossa tehokas työkalu. Erilaisista päätöksenteon tyyleistä on keskusteltu kymmenien vuosien ajan. Jo yli 80 vuotta sitten Chester Barnard on väittänyt, että joidenkin päätösten tekemisessä ei ole käytetty selkeätä perusteluprosessia. Toimintaa tällaisen päätöksenteon taustalla on kutsuttu intuitioksi, koska se on ollut niin selittämätöntä (Bullini Orlandi & Pierce 2020, 131). Päätöksenteon kontekstissa on myös yhdistetty heuristiikka ja intuitio. Gigerenzerin ja Gaissmaierin (2011) mukaan päätöksentekijät voivat tehdä intuitiivisesti hyvin tehokkaita päätöksiä, silloin kun he luottavat heuristiikkaan. Kuitenkin intuitioksi voidaan kutsua vain heuristiikan tiedostamatonta käyttämistä. Aiemman tutkimuksen tulokset esittävät, että intuition käyttämisestä on apua ratkaisujen ja päätösten tekemisessä silloin, kun sitä on hyödynnetty oikealla tavalla. Johdon päätöksentekoon liittyvässä tutkimuksessa, intuition rooli on herättänyt yhä enemmän kiinnostusta. Kun aiemmin tutkimuksissa on keskitytty intuition puutteellisuuteen päätöksentekoprosessissa, nyt on puolestaan keskitytty tutkimaan enemmän intuition hyötyjä. On pohdittu, että joissain tilanteissa intuitio voi olla yhtä tehokas tai jopa tehokkaampi kuin analyttinen ajattelu. Yksi vaikuttavimmista näkemyksistä, joka liittyy intuitioon päätöksenteon kontekstissa, on esittänyt Herbert Simon. Hän on esittänyt, että intuitio on alitajuntainen tiedonkäsittelyprosessi, joka liittyy suoraan kuvion tunnistamiseen. Siinä intuitio kuvastaa kykyä tunnistaa hetkessä arkisia kuvioita, kuten tutun ystävän tunnistamisen (Julmi 2018, 293).

Päätöksentekotyylin on kuvailtu olevan jokaisen yksilön tavanomainen ja opittu vastausmalli, jota käsitellään tilanteen tai ongelman yhteydessä. Tiedonkeruun ja arvioinnin suhteen, päätöksentekotyylit on luokiteltu kahteen vastakkaiseen kategoriaan. Nämä ovat rationaalinen ja intuitiivinen päätöksenteko. Rationaalinen päätöksentekotyylin avulla, päättäjät harkitsevat ja analysoivat ennen päätöksentekoa useita erilaisia vaihtoehtoisia todennäköisyyksiä ja skenaarioita jokaiselle mahdolliselle vaihtoehdolle (Abubakar, ym. 2019). Vaikka useassa tutkimuksessa nousee esille rationaalinen ja intuitiivinen päätöksentekotyylit, Julmin (2018)

tutkimuksessa todetaan, että intuitio voi olla myös rationaalista, koska intuition voidaan katsoa olevan opittu tapa ja siten osa analyysia. Tätä näkemystä tukee myös Raamin (2017) tutkimus, jossa hän tuo esille sen, että intuitiota on mahdollista kehittää ja sitä voi hyödyntää tietoisesti. Aivojen tiedostamattomaan päätöksentekoon voi siis myös itse vaikuttaa (Helsingin yliopisto 2021).

Joissain tilanteissa intuition avulla on mahdollista saavuttaa tehokkaampi päätöksenteko kuin käyttämällä analyysia. Intuition määritelmä, jossa sen sanotaan olevan kokonaisvaltaisten, tiedostamattomien ja nopeiden assosiaatioiden kautta syntynyt latautunut ja tunnepitoinen arviointi, erottaa sen analyttisestä päätöksestä, tietoisina, hitaina ja peräkkäisinä pohdintoina. Intuitiivinen järjestelmä käsittelee suurta määrää tietoa samanaikaisesti ja rinnakkain. Analyttinen ja intuitiivinen lähestymistapa ovat kaksi erilaista tiedonkäsittelyjärjestelmää. Nykyään on myös laajemmin hyväksytty se, että epäsuora tiedonkäsittely on kokonaisvaltaista ja tarkka tiedonkäsittely perustuu sääntöihin (Julmi 2018). Intuition tehokkuutta päätöksenteossa alleviivaa myös Bullini Orlandin ja Piercen (2020, 135) tutkimus, jonka mukaan intuitiivinen tiedonkäsittely liittyy positiivisesti organisaation reagointi- ja suorituskykyyn.

Rationaalisuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin päätöksentekoprosessi sisältää päätöksenteolle olennaista, kerättyä tietoa ja luottamusta tiedon analysointiin, joka on kyseisen valinnan taustalla. Intuitiivista päätöksentekotyylä voidaan kutsua näkemykseksi tai ajatukseksi, joka on kokonaisvaltainen ja josta ei tiedetä, kuinka sen avulla vastaus saavutettiin. Sitä voidaan myös kutsua tekniikaksi, jonka avulla haetaan nopeasti tietoja aikaisemmista kokemuksista. Usein intuitiota pidetään äkillisenä informaation tiedostamisena, jossa päätöksentekijät aistivat erilaisia tunteita, kaavoja ja kohteita, näiden suoraan liittymättä toisiinsa. Intuition roolin päätöksenteossa on kuvattu olevan kaksivaiheinen, jonka ensimmäisessä vaiheessa tehdään tunteita käyttämällä täsmällinen päätös. Toisessa vaiheessa tehdään epäsuora päätös, jossa tukeudutaan aiemmin tehtyihin päätöksiin. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu kolme päättäjien käyttämää intuition lähdettä. Näistä ensimmäinen on yleinen kokemus, joka on oppimista ja kokemuksen kertymistä ihmisen ikääntymisprosessin aikana. Toinen on synnynnäinen herkkyyys, joka on sopivia, alitajuisia reaktioita erilaisiin tilanteisiin tuova vaisto. Kolmantena on kohdennettu oppiminen, jossa oppiminen syntyy tietoisista aikeista saavuttaa intuitiivisia vastuksia ja luoda erilaisia tapoja. Viimeaikaisessa tutkimuksessa intuition on todettu parantavan yrityksen suorituskykyä ja projektien menestystä

(Abubakar, ym. 2019).

Tutkimuksessaan Burke ja Miller (1999) kirjoittavat, että intuitio soveltuu johtamistyöskentelyssä ainutlaatuisesti sellaisiin tilanteisiin, joille on ominaista monimutkaisuus, tiukka aikataulu ja epävarmuus. Tällaisissa valintatilanteissa ja olosuhteissa, kokeneita johtajia ohjaa kokonaisvaltainen ja tunnepohjainen arviointi. Sen vaikutus toiminnan ohjaamiseen on niin suuri, että sopivan henkilön valinnan työtehtävään uskotaan parhaiten järjestyvän intuition ja kokemuksen avulla. Aikaisemmassa tutkimuksessa Burke ja Miller (1999, 92) sekä Miles ja Sadler-Smith (2014, 608) ovat osoittaneet esimerkiksi, että n. 40 % ylemmän johdon henkilöistä, jotka ovat osallistuneet tutkimuksiin, käyttivät intuitiota henkilöstöä koskevia päätöksiä tehdessään. Tähän luetaan mukaan henkilön palkkaaminen sekä haastattelut. Kuitenkaan pelkästään tunteeseen tai aavistukseen ei tulisi luottaa lopullista henkilövalintaan liittyvää päätöstä tehtäessä. Ihmisillä on usein tapana luottaa omaan aavistukseen työnhakijoita arvioitaessa. Muodolliset tutkimukset ovatkin osoittaneet, että valintapäätökset eivät usein perustu todelliseen objektiiviseen tietoon (Zagury & Cohen 1995, 92).

Bonabeun (2003) mukaan intuitio tarjoaa ihmisille varman vaihtoehdon tiedon keräämiseen sekä sen analysointiin. Intuition liittyvän tutkimusten mukaan, ylimmän johdon henkilöt luottavat yhä enemmän siihen, että voivat tukeutua vaistoihinsa ja intuition. Jopa 45 % ylimmästä johdosta luottaa faktojen sijasta intuition ja vaistoihinsa johtaessaan liiketoimintoja. Intuitio voi olla myös hyvin vaarallinen työkalu, ja intuition ei saisi antaa korvata järjellä tehtyjä päätöksiä. Intuition sokeasti luottamalla on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia, mutta myös katastrofaalisia. Vaativia päätöksiä tehdessä on mahdollista hyödyntää teknologiaa ja erilaisia, päätöksen tueksi tehtyjä ohjelmistoja. Intuition avulla tehdyille hyvälle päätökselle löytyy aina vastakohtana huonokin vaihtoehto. Usein nuo hyvät päätökset pysyvät muistissa, mutta heikommat pääsevät usein ihmisiltä unohtumaan. Ihmisen mieli on erittäin hyvä käsittelemään erilaista tietoa. Ilman tätä tiedon käsittelemistä, voisimme olla hyvinkin hukassa. Ihmisen mieli ja sen luomat ajatukset eivät ikävä kyllä ole aina oikeassa. Ihmisen kognitiota tutkineet henkilöt ovat kyenneet osoittamaan, että mielemme ja ajatuksemme ovat alttiita virhelaskelmille ja näistä ajatuksista osa toimii alitajunnassamme, eli intuition tasolla. Usein annamme enemmän painoarvoa sellaiselle tiedolle, joka voi vahvistaa olettamuksiamme ja ennakkoluulujamme, mutta tapaamme hylkäämään näitä kyseenalaistavat tiedot (Bonabeu 2003).

Behlingin (1991) mukaan johtajien tulisi luottaa systemaattisen analyysin sijaan, enemmän intuitioon. Osa tutkijoista on ollut jopa sitä mieltä, että intuitiiviseen päätöksentekoon liittyy parapsykologia. Heidän mukaansa intuitiiviset johtajat menestyvät ei-intuitiivisia kollegoitaan paremmin, koska he kykenevät hyödyntämään yliaistillisia voimiaan. Tunteet välittävät tärkeyden ja luotettavuuden aistimuksen henkisestä sisällöstä, johon ovat kiinnittyneet. Tunteilta riisutuilla ajatuksilla on vain vähän painoa. Ilman tunnetta ei ole sitä jotain, ohjaamaan päätöksentekoa (Isenman 2018, 121). Usein intuitiota koskevassa kirjallisuudessa on mainittu, että sitä tarkempia päätöksiä ihminen kykenee tekemään, mitä enemmän tietoa hänellä on hallussaan. Empiirinen tutkimus on osoittanut, että tämä ei aina kuitenkaan pidä paikkaansa. Kun henkilöllä on paljon tietoa, hän mahdollisesti luottaa tietoonsa, sen tarkemmin miettimättä kuinka tarkka hänen tekemänsä päätös on. Vaikka intuition on väitetty olevan erittäin tehokas tehtäessä päätöksiä monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä, on kuitenkin parempi luottaa analyyseihin ja järkeen. Silloin on mahdollista, ja täytyy arvioida suurempaa tietomäärää sekä muita mahdollisia haasteita (Bonabeu 2003; Mintzberg, ym. 1998).

Intuitiiviset tunteet ovat osa sitä tietoa, jonka kanssa joudumme työskentelemään. Intuitio on todellista ja hyvin tehokas. Se on yksi osa henkisistä työkaluistamme, jonka meistä suurin osa tiedostaa melko huonosti. Tiedostamattamme tulkitsemme havaintojamme mm. toisen henkilön kehonkielestä. Toisesta henkilöstä on vaikeampi tulkita negatiivisia kuin positiivisia piirteitä. Päätöksiä tehtäessä on huomioitava, että ne on tehtävä ilman ennakkoluuloja. Huolelliseen pohdintaan päätöksenteossa ei saisi vaikuttaa oma henkinen laiskuus tai erilaiset stereotypiat. (Kutger 2000, 15). Henkilövalinnassa hiljaista tietoa ja intuitiota käytetään enemmänkin kuin vain valinnan viimeisessä vaiheessa. Hiljaista tietoa ja intuitiota käytetään myös rekrytointiprosessin alussa, ansioluetteloiden analysointivaiheessa. Näitä käytetään myös ongelmanratkaisun ja yrittäjyyden ulottuvuuksissa silloin, kun ansioluettelossa esiintyy epäselviä ristiriitaisia tietoja, sekä silloin kun rekrytoija pyrkii esimerkiksi harrastusten perusteella arvioimaan työnhakijan tulevaa käyttäytymistä (Vieira & Oliveira 2009, 443). Kokemusperäinen ajattelutyyli liittyy vahvasti intuitioon perustuvaan henkilöiden palkkaamiseen. Henkilöstöalan ammattilaiset, jotka tekevät päivittäin päätöksiä aavistusten ja tunteiden perusteella, pyrkivät myös luottamaan intuitioonsa työssään. Henkilöstöalan ammattilaiset saattavat valita mieluummin intuitioon liittyvän lähestymistavan, koska he eivät ole harjaantuneita näkemään ihmismielen rajoituksia tai heillä ei ole riittävää tietoisuutta näyttöpohjasta (Lodato 2011, 359).

Usein keskijohdon tasolla tehdään erinomaista työtä päätöksentekoon liittyen. Tällä tasolla päätöksenteko on vahvasti laskelmoivaa. Keskijohdosta ylempään johtoon siirryttäessä ongelmat ovat monimuotoisempia ja vaikeaselkoisempia. Silloin arviointikyky tai intuitio ei ole aina sitä mitä sen pitäisi olla. Kun näin tapahtuu, edessä on isoja ongelmia (Hayashi 2001, 61). Bullini Orlandin ja Piercen (2020) tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että ylempään johdon tulisi käyttää intuitiota hyödykseen, koska kaikkea tietoa ei ole aina saatavilla ja ongelmat ovat usein monimutkaisia. Myös Burken ja Millerin (1999) mukaan johtamistyöskentelyssä intuitio soveltuu ainutlaatuisesti tilanteisiin, joille ominaista on epävarmuus, monimutkaisuus ja tiukka aikataulu. Näissä olosuhteissa ja valintatilanteessa, kokeneita johtajia ohjaa tunnepohjainen kokonaisvaltainen arviointi. Tämä ohjaa toimintaa niin paljon, että oikean työntekijän valinnan uskotaan hoituvan parhaiten kokemuksen ja intuition avulla. Julmi (2018, 297) mainitseekin tutkimuksessaan, että monimutkaisissa päätöstilanteissa, joissa tiedon määrä on liian suuri käsiteltäväksi tarkoituksella, intuitio on tehokkaampi. Silloin tietoa voidaan käsitellä sitä tiedostamatta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa toistuu usein se, että intuitiota käytetään päätöksenteossa silloin, kun kyseessä on suurta tiedon määrää sisältävä, monimutkainen ja nopeassa aikataulussa tehtävä päätös. Tutkijoiden mukaan intuition avulla voidaan siis saavuttaa usein hyviä ja kannattavia päätöksiä, ajoittain jopa tehokkaampia kuin analyyttisen ajattelun avulla. Esimerkiksi Bullini Orlandin ja Piercen (2020) tekemän teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen mukaan intuitiivinen tiedonkäsittely liittyy positiivisesti organisaation reagointi- ja suorituskykyyn. Esille nousee myös se, että intuition tehokkaampi käyttäminen ja positiiviset lopputulokset liittyvät henkilön kokemukseen. Silloin kun henkilöllä on paljon kokemusta, hän hyödyntää intuitiota tehokkaammin (Behling 1991; Hayashi 2001; Miles & Sadler-Smith 2014). Intuition ja päätöksentekoon liittyvissä tutkimuksissa on usein huomioitu myös analyyttinen ajattelu. Päätöksiä tehdessään ihminen voi hyödyntää sekä analyyttistä että intuitiivista tapaa. Monessa tutkimuksessa nostetaan esille se, että usein analyyttistä että intuitiivista tapaa käytetään yhdessä, toisiaan tukemassa (Abubakar ym. 2019; Bullini Orlandi & Pierce 2020; Julmi 2018; Miles & Sadler-Smith 2014).

Rekrytointiprosessin päätöksenteossa intuitiota käytetään tutkimusten mukaan useammassakin eri vaiheessa, kuin vain lopullista päätöstä tehtäessä. Intuition tukeudutaan usein jo hakemuksia käsiteltäessä. Suuri osa henkilövalinnan viimeisessä vaiheessa rekrytointipäätöksiin osallistuvista henkilöistä käyttää intuitiota hyödykseen (Burke & Miller

1999; Vieira & Oliveira 2009; Zagury & Cohen 1995). Vaikka tutkimukset lähes poikkeuksetta osoittavat, että intuition avulla voidaan tehdä nopeita ja positiivisia päätöksiä, tämä ei aina ole ainoa vaihtoehto. Usein tutkimuksissa varoitetaan siitä, että intuitio voi myös johtaa harhaan, eikä siihen tulisi sokeasti luottaa (Bonabeu 2003; Burke & Miller 1999; Miles & Sadler-Smith 2014; Zagury & Cohen 1991).

3 Menetelmä

Tämä tutkimus on menetelmälliseltä suuntaukseltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen, eli tilastollisen menetelmän voi toisistaan erottaa tutkimusaineiston ensisijainen hankintatapa. Kvalitatiivinen tutkimus on myös hyvin henkilökohtaista (Grönfors & Vilka 2011, 5). Ilmiön tutkimiseen, kuten intuitio, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa materiaalia voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä ja useassa eri vaiheessa (Puusa, Juuti & Aaltio 2011, 114). Tutkimuksen aineiston keräämiseen olen käyttänyt kvalitatiivista menetelmää, koska halusin haastatella päätöksentekoon osallistuneita henkilöitä ja keskustella heidän omista kokemuksistaan intuition liittyen. Tutkimuksessa hyödynnän myös omia kokemuksiani ja havainnointia tutkimuskohteista. Omien kokemusten ja havainnoinnin pohjalta saan tutkimukseen mukaan konkreettisia esimerkkejä rekrytointikäytännöistä organisaatioista, joissa olen työskennellyt.

3.1 Tapaustutkimus

Useat laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksen kaltaisia, koska niissä tutkittavana olevat asiat ovat osia laajemmasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen avulla tutkitaan rajattua kokonaisuutta, yksittäistä tapahtumaa tai vaikkapa yksilöä. Tapaustutkimusta voi käyttää lähestymistapana esimerkiksi silloin, kun esitetään miten-, miksi- ja mitä -kysymyksiä, tai kun tutkimuksen kohteena on jokin ilmiö, joka on olemassa tällä hetkellä elämässä (Eriksson & Koistinen 2014, 13). Tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää useita eri aineistoja, kuten havainnointia ja haastatteluja (Vuori 2022). Usein tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on jokin prosessi ja tutkimuskohteeksi valitaan jokin yksittäinen tapaus, joukko tapauksia tai tilanne. Tapausten määrittely, analysointi sekä ratkaisu ovat päällimmäisinä tavoitteina.

Tapaustutkimusta ei pidetä pelkästään aineiston keräämiseen tarkoitettuna tekniikkana, koska siinä käytetään erilaisia tapoja tiedonkeruuseen ja analysointiin (Vuori 2022). Tapaustutkimuksen aineistona toimii tyypillisesti laadullinen aineisto. Tarvittaessa aineistona voidaan tämän lisäksi käyttää rinnakkain myös määrällistä aineistoa (Eriksson & Koistinen 2014, 4).

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tapauksena toimii rekrytointiprosessi. Rekrytointiprosessista kerään tietoa intuitiosta ja sen positiivisista piirteistä sekä epäkohdista rekrytointiprosessin päätöksentekoon liittyen. Aineiston keräämiseen olen käyttänyt neljää rekrytointitapahtumaa. Jokaisen näistä käsittelen omana casena. Johtolankana tapaustutkimuksen ratkaisussa on tutkimuskysymys (Eriksson & Koistinen 2014, 5). Omassa tutkimuksessani pyrin tapausten avulla selvittämään sitä, mikä on intuition rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Tutkimukseni kohdistuu intuition ilmiönä, joka on osa laajempaa kokonaisuutta. Tapaustutkimuksissa aineiston lähteinä voivat toimia esimerkiksi haastattelut, havainnointi, päiväkirjat ja muistiinpanot. Näitä olen hyödyntänyt aineiston keräämisessä rekrytointitapausten yhteydessä.

Merkittävänä osana aineiston keräämistä olen myös hyödyntänyt haastatteluja. Silloin kun halutaan tietoa ja näkemyksiä toisten ihmisten kokemuksista, käsityksistä ja toiminnasta erilaisissa tilanteissa, on hyvä kysyä niistä henkilöiltä suoraan. Haastattelut ovat yleinen tapa tutkimusaineiston hankkimiseksi. Haastattelujen avulla pyritään keräämään tietoa, joka auttaa vastaamaan tutkimusongelmaan. Haastatteluissa ei kysytä suoraan vastauksia tutkimuskysymyksiin, vaan se tehdään tutkijan toimesta, haastatteluista saadun aineiston perusteella. Haastattelukysymysten ja niiden muotoilun avulla voidaan vaikuttaa siihen, minkälaista keskustelua ja vastauksia saadaan kerättyä aineistoon. Haastatteluista saatavan aineiston avulla on mahdollista analysoida mm. ihmisten kokemuksia (Hyvärinen, ym. 2022). Eräs haastattelun määritelmä kertoo sen olevan: ”kasvokkain tapahtuva verbaalinen vaihto, jossa haastattelija yrittää saada selville tietoa tai mielipiteiden ilmaisuja sekä uskomuksia toisilta henkilöiltä”. Mikäli haastattelutilanteen yksityiskohtiin kiinnitetään huomiota, niitä on mahdollista tulkita siten, että ne ovat liikuttavia ja eläviä sekä selkeitä myös analyttisesti. Yhteiskunta- ja ihmistieteissä, haastatteluista on tullut yksi yleisimmistä keinoista kerätä aineistoa, ja sitä käytetään hyödyksi myös monilla muilla tieteenaloilla (Denzin & Lincoln 2018, 998).

Haastatteluista on olemassa useita erilaisia muotoja. Tällaisia ovat esimerkiksi strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema- ja ryhmähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa tai kyselyssä, kysymykset on järjestelty aina tiettyyn muotoon ja vastauksille on annettu tarkasti rajatut vaihtoehdot. Tällöin pystytään rajaamaan haastattelijan vaikutus pois ja saadaan selkeitä tuloksia, jotka ovat mitattavissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2023). Denzinin ja Lincolnin (2018) mukaan ei ole kuitenkaan olemassa täysin strukturoitua haastattelua. Haastattelun ulkopuolella ihmiset usein ottavat esille asioita, jotka ulottuvat tuon strukturoidun rakenteen ulkopuolelle. Joskus nämä rakenteen ulkopuolelle ulottuvat lausahdukset ovat tärkeitä, kun tulkitaan ja yritetään ymmärtää haastateltavan antamia vastauksia.

Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään jokaiselle haastateltavalle samassa järjestyksessä samoja kysymyksiä. Puolistrukturoitua haastattelua nimitetään ajoittain teemahaastatteluksi. Silloin siinä tehdään kysymyksiä, jotka ovat tarkkoja tiettyyn teemaan liittyen. Kysymykset saattavat kuitenkin poiketa jonkin verran haastateltavien henkilöiden välillä. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa tietoa halutaan tietyistä asioista ja haastateltavan vapauksia vastausten suhteen halutaan rajoittaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2023). Yhteiskuntatieteissä puolistrukturoidut haastattelut ovat todennäköisesti laajimmin käyttöön levinneet. Strukturoituun haastatteluun verrattuna puolistrukturoitu haastattelu antaa enemmän mahdollisuuksia hyödyntää vuoropuheluja ja sitä kautta se tuo myös haastattelijalle mahdollisuuden olla osana tiedon tuottamista. Verrattuna vähemmän strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle tilaisuuden keskittää keskustelua tutkimuksen kannalta tärkeimpiin asioihin. Puolistrukturoidun haastattelun on määritelty olevan: ”haastattelu, jonka tarkoituksena on saada kuvauksia haastateltavan elämismailmasta, näiden kuvattujen ilmiöiden merkityksen tulkitsemiseksi” (Denzin & Lincoln 2018, 1002).

Teemahaastattelu etenee kysymysten kohdalla hieman joustavammin ja se kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin. Lisäksi teemahaastattelussa huomioidaan henkilöiden merkityksenannot sekä tulkinnat ja puhe voi olla keskustelunomaisesti vapaampaa. Kysymyksiä ei aina esitetä juuri samassa muodossa, eikä niitä ole aina muotoiltu etukäteen kovin tarkasti. Avoin tai strukturoimaton haastattelu saattaa muistuttaa enemmänkin keskustelua kuin varsinaista haastattelua. Haastattelussa kuitenkin liikutaan etukäteen suunnitellussa aihepiirissä ja haastateltavan omille tuntemuksille, mielipiteille, muistoille sekä kokemuksille pyritään

antamaan tilaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2023). Tätä tutkimusta varten olen tehnyt haastattelut puolistrukturoituna ja kysymykset olen asetellut teemojen mukaan.

3.2 Aineiston kuvaus ja hankinta

Aineistoa tämän tutkimuksen eri aihealueiden teoriaosuutta varten, olen hakenut erilaisesta tieteellisestä kirjallisuudesta, julkaisuista ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Aikaisemmassa tutkimuksessa käsittelen rekrytointiprosessia, intuitiota sekä intuition roolia päätöksenteon tukena. Tutkimuksen empiirisen tiedonkeruun olen suorittanut tekemällä haastatteluja kohdeorganisaatioiden henkilökunnalle. Aineistoa olen kerännyt haastattelemalla kahta yrityksen johtoon ja henkilöstöhallintoon kuuluvaa henkilöä (H3 ja H4), sekä kahta yrityksen keskijohtoon kuuluvaa henkilöä (H1 ja H2). Yhteensä haastateltavia henkilöitä on neljä kappaletta. Henkilöillä on ollut kokemusta rekrytoinneista 5-35 vuoden ajalta. Yhden haastattelun kesto on ollut 30-45 minuuttia. Henkilöiden haastattelut olen tehnyt tammikuun 2022 ja tammikuun 2023 välisenä aikana.

Haastattelut olen suorittanut puolistrukturoituna. Tällöin vastausvaihtoehtoja ei ole rajattu ja haastateltava voi käyttää vastauksissa omia sanojaan. Näin haastateltavalle annetaan tilaa kertoa vapaammin kysymyksen kohteena olevasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2000, 64). Haastatteluaiheita ja kysymyksiä olen jakanut jo lähtökohtaisesti eri teemoihin. Esimerkiksi yksi tällainen teema liittyy intuitiivisen päätöksen pohtimiseen. Kysymyksissä pureudutaan esimerkiksi siihen, että tunnistaako haastateltava intuitiivisia päätöksiä ja minkälaisia negatiivisia ja positiivisia kokemuksia on tullut eteen henkilövalintapäätöksissä, sellaisissa tilanteissa, kun intuitiivinen päätös on tunnistettu. Haastatteluiden analysointivaihetta auttaa myös, kun kysymykset ja vastaukset on jo alustavasti aseteltu teemoittain (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2017). Haastattelut on tallennettu litterointia ja analysointia varten. Tallenteen muuttamisessa tekstiksi ja litteroinnissa on käytetty apuna Microsoft Wordin saneluohjelmaa.

Aineiston keräämiseen olen lisäksi käyttänyt neljää eri rekrytointicasea. Näissä tapauksissa olen ollut mukana haastattelemassa rekrytoitavia henkilöitä sekä havainnoimassa rekrytointitapahtumien kulkua. Haastattelut on suoritettu yrityksen toimitiloissa ja niihin on osallistunut haastateltavan henkilön lisäksi yhteensä neljä yrityksen johtoon ja henkilöstöhallintoon kuuluvaa henkilöä (H5, H7, H10 ja H12), sekä neljä yrityksen

keskijohtoon kuuluvaa henkilöä (H6, H8, H9 ja H11). Aineiston keräämisessä olen hyödyntänyt etnografista ymmärrystä ja olen kerännyt kenttäpäiväkirjaan havaintoja kohdehenkilöiden toiminnoista sekä kirjannut ylös erilaisia ilmaisuja. Aineisto muodostuu näistä vapaamuotoisista muistiinpanoista, jotka perustuvat havaintojen kuvauksiin (Kallinen & Kinnunen 2021).

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa analyysissä, eri tavoin kerätty aineisto tiivistetään teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon. Kerättyä aineistoa on tulkittava siten, että päästään pintaa syvemmälle. Laadullisen aineiston analysointiin on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joiden avulla kerättyä aineistoa käsitellään. (Günther, Hasanen & Juhila 2023). Keräämäni aineiston analysointiin olen käyttänyt teema-analyysia. Teema-analyysin avulla on mahdollista verrata, kuinka aineistossa tietyt teemat ilmenevät ja esiintyvät. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan paikantaa tutkimusongelmaan liittyviä olennaisia aiheita. Lisäksi tekstistä on mahdollista saada erilaisia tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin Teemoittelu on myös yksi sisällönanalyysin muoto (Eskola & Suoranta 2000, 129).

Haastatteluissa olen analysointia varten litteroinut haastattelutallenteet ja tulostanut ne paperille. Tästä materiaalista olen poiminut teema-analyysin mukaan erilaisia ilmaisuja tai sitaatteja, jotka liittyvät tutkimusilmiöön ja ryhmitellyt näitä eri teemojen alle. Näistä analysointivaiheessa käytetyistä teemoista olen muodostanut tulosluvun. Myös tuloksissa voidaan esittää erilaisia sitaatteja kerätystä aineistosta. Nämä sitaatit havainnollistavat käytettyä teemoittelua. Teema-analyysia käytetään usein haastatteluaineiston yhteydessä (Juhila 2023). Kuten Miles & Sadler-Smith (2014, 611) omassa tutkimuksessaan, ilmaisut ja sitaatit olen jakanut eri pääteemoihin ja näihin muodostettuihin alateemoihin. Pääteemoja aineistosta on muodostunut yhteensä kolme kappaletta ja jokaisen pääteeman alle olen asettanut 2–3 alateemaa. Taulukossa 4 on esitetty esimerkki, kuinka näiden alateemojen alle olen kerännyt haastateltavien esittämiä ilmaisuja.

Taulukko 4 Teema-analyysi

Pääteema	Alateema	Ilmaisut/reaktiot
Rekrytointiprosessin kulku	Intuitio ensivaikutelman tuottajana	”Se (intuitio) helpottaa havaitsemaan, ketkä ovat helposti lähestyttäviä ja vilpittömiä” (H3) ”Ensivaikutelma hakijasta oli hyvin positiivinen” (H9) ”Haastattelussa pääsee lukemaan kehon merkkejä” (H4)
	Intuitio positiivisena tuntemuksena	”En oikein osaa selittää, miksi juuri nämä kaksi tuntuivat parhailta vaihtoehdoilta” (H5) ”Syntyi molemminpuolinen, luottamuksellinen suhde” (H1) ”Nyt tuntuu siltä, että tämä kyllä menee kärkeen” (H5)
Intuitio auttamassa rekrytointiprosessia	Intuitio tuottamassa lisätietoa	”Vertailu helpompaa monen hakijan välillä” (H4) ”Poimin ilmasta asioita” (H3) ”Oli sellaisia merkkejä, että tuo kaveri haluttiin” (H1) ”Ongelmanratkaisussa ei aina pelkät faktat riitä” (H1)
	Intuitio päätöksenteon ajansäästäjänä	”Ehkä se (intuitio) vähän nopeuttaa valintojen tekemistä tai auttaa valitsemaan parin eri vaihtoehdon välillä” (H2) ”Me voidaan kyllä hänet pikaisesti palkata. Vaikuttaa siltä, että hän pystyisi muiden työtaakkaa keventämään” (H7) ”Ehkä se tunne jää kiireessä” (H2)
	Intuition avulla kustannusten säästöä	”Virherekrytointi on kallis” (H3) ”Prosessi oli pitkä ja kallis, koska mukana oli muita palveluntarjoajia” (H3) ”Saatiin ehdotus läpi ja ekonomiapuolikin osui kohdalleen” (H1)
Intuitio estämässä rekrytointiprosessia	Intuitio epävarmuuden aiheuttajana	”Jos on pieni epäily älä palkkaa” (H4) ”Intuition kanssa on oltava varovainen, mutta sen kanssa voi päästä ihan superhyviin tuloksiin” (H1) ”Se (intuitio) voi antaa tietyn mielikuvan ihmisestä” (H3)
	Liika tukeutuminen intuition	”Kyllä se intuitio on sellainen, että siinä voi epäonnistuaakin” (H1)

		”Kaveri osasi kyllä haastattelussa olla erittäin vakuuttava ja sai ainakin meikäläisen hämättyä” (H1) ”Ei epäilty, että ei olisi sopiva” (H3)
--	--	--

Teema-analyysille on esitetty kuusi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan aineistoon ja tehdään litterointi. Lisäksi aineistosta hahmotellaan alustavasti ilmiöön liittyviä, kiinnostavia asioita, eli koodeja. Toisessa vaiheessa tuotetaan alustavasti koodeja ja käydään aineisto systemaattisesti läpi. Kolmannessa vaiheessa aletaan etsimään teemoja. Kiinnostavat asiat kootaan tuleviksi teemoiksi. Neljännessä vaiheessa tarkastetaan teemat ja katsotaan, että asiat ovat aineiston ja aineistoesimerkkien tasolla. Viides vaihe sisältää teemojen selkiyttämisen ja täsmentämisen. Viimeisessä vaiheessa yhdistellään tutkimuskysymys, aiempi kirjallisuus ja kerätty aineisto sekä tuotetaan raportti (Teräs & Toiviainen 2014, 86).

Erillisistä rekrytointicaseista olen etnografista ymmärrystä hyödyntäen, kirjannut ylös erilaisia huomioita ja pitänyt kenttäpäiväkirjaa. Erilliset rekrytointicaset olen myös analysoinut käyttämällä teema-analyysia. Kenttäpäiväkirjaan kerätyn materiaalin analysoin ryhmittelemällä erilaisia ilmaisuja ja reaktioita samoin kuten haastatteluiden kohdalla. Rekrytointicaseissa käydyt haastattelut ja keskustelut myös litteroin osittain ja analysoin näitä. Materiaalin jaoin aiemmin luotuihin eri pääteemoihin ja näihin muodostettuihin alateemoihin. Lopuksi poimin teemojen alle erilaisia ilmaisuja ja reaktioita, joita haastattelutilanteissa tuli esille. Näiden ilmaisujen tarkoitus on auttaa teemoittelun havainnollistamisessa (Juhila 2023). Teemojen alle poimin erityisesti erilaisia tunteisiin liittyviä ilmaisuja. Erilaisia ilmaisuja kertyi kaiken kaikkiaan yli 130 kappaletta. Analysoinnin kautta saatuja tuloksia ja ilmiöitä olen myös tulkinnut aiempaan tutkimukseen verraten.

3.4 Tutkijan positio

Oma asemani tutkimusta tehtäessä ulottuu hyvin syvälle tutkimuksen ytimeen, joten subjektiivisuudelta ei voi täysin välttyä, enkä siihen ole tietoisesti pyrkinytkään. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2021) mukaan oma ajattelu on jatkuvasti läsnä tutkimusta tehdessä, joten tutkimusta ei voi tehdä täysin objektiivisesti. Tarkoituksena oli tuoda tutkimukseen mukaan myös hieman omakohtaisia kokemuksiani rekrytoinneista ja verrata niitä aikaisempaan tutkimukseen aiheista. Osa tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä oli minulle tuttuja.

Kaikissa rekryointitapauksissa en ollut vain ulkopuolinen tarkkailija, vaan myös mukana tekemässä rekryointeihin liittyviä päätöksiä. Tätä asetelmaa olin pohtinut jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tiedostin oman vastuuni tutkijana ja pyrin itse olemaan mahdollisimman paljon vaikuttamatta tutkimuksen tuottamaan tietoon (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021).

3.5 Eettisyys ja arviointi

Tutkimuksessa tulee välttää sitä, että ei aiheuta tutkimuksen kohteelle, yhteisölle ja ihmisille haittoja, vahinkoja tai merkittäviä riskejä. Lisäksi on muistettava kunnioittaa tutkittavan henkilön yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta, ihmisarvoa ja myös muita oikeuksia. Ihmisiä tulee kohdella tasa-arvoisesti. Laadullista tutkimusta tehtäessä on huomioitava eettiset periaatteet, jotka kohdistuvat ihmiseen tutkimukseen. Eettisiä kysymyksiä on pohdittava tutkimuksen kaikissa vaiheissa (Vuori 2021).

Tätä tutkimusta varten olen pyytänyt tutkimusluvan haastatteluiden kohteena olevilta henkilöiltä. Tämän jälkeen olen aloittanut haastattelut. Haastatteluja aloittaessani olen kertonut tutkimuksen taustatiedot ja sen, kuinka käsittelen haastateltavan henkilötietoja. Tutkimuksen tuloksissa en ole tuonut haastateltavien nimiä tai muita henkilötietoja esille. Haastatellut henkilöt anonymisoidaan tutkimuksen myös tulosluvussa. Tutkittavien henkilöiden anonymiteettisuoja on varmistettava ja pyrittävä huolehtimaan siitä, että tutkittavan henkilön henkilöllisyyttä ei paljasteta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2021). Haastatteluista tehdyt tallenteet olen tuhonnut tutkimuksen valmistuttua. Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK), ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa, sekä hyvä tieteellinen käytäntö -ohjeistusta. Ohjeistuksissa tuodaan esille mm. henkilöiden kunnioittamiseen, tutkimuksen toteuttamiseen, tiedonhankintaan, vastuullisuuteen, tutkimuslupaan, yksityisyyden suojaan ja tietojen käsittelemiseen liittyviä periaatteita (TENK 2021).

4 Tulokset

Tulosluvussa esittelen vastauksia esitettyyn tutkimuskysymykseen. Tutkimuksessani pyrin löytämään vastauksia siihen, mikä on intuition rooli rekryointiprosessin päätöksenteossa? Olen

analysoinut haastattelut, jotka olen tehnyt rekrytointiprosesseihin osallistuneille henkilöille. Lisäksi olen analysoinut eri työtehtäviä varten käynnistetyistä rekrytointiprosesseista, eli rekrytointicaseista saadun havaintomateriaalin. Näistä olen muodostanut tuloslusun teemoittain. Tulosluvussa käyn läpi, kuinka intuitio on ollut mukana erillisissä rekrytointicaseissa ja sekä pohditaan, miten intuitio on ollut mukana auttamassa ja estämässä rekrytointiprosessin päätöksentekoa. Haastateltavien henkilöiden kanssa käytiin läpi erilaisia rekrytointitilanteita. Näistä rekrytointitilanteista nostettiin esille sellaisia tiettyjä tapauksia, jotka olivat jääneet mieleen erityisen onnistuneina ja toisaalta sellaisia, jotka olivat olleet haastateltavan mielestä vähemmän onnistuneita. Viimeisenä pohdimme yhdessä intuitiota ja intuition hyödyntämistä rekrytointitapahtumien yhteydessä sekä yleisemmällä tasolla.

Käyn tulosluvussa läpi rekrytointiprosessin kulkua sekä intuition rooleja, jotka nousevat esille rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Rekrytointiprosessin aikana tarvitaan paljon tukea, että saadaan palkattua oikea henkilö avoimna olevaan työtehtävään. Rekrytointiprosessi voi olla aikaa vievä ja kohtalaisen kallis. Lisäksi rekrytoitu henkilö on organisaatioille arvokas investointi. Intuition roolia rekrytointiprosessin päätöksenteossa, arvioin hyödyntämällä haastatteluista saatua tutkimusmateriaalia ja havainnointimateriaalia, jonka olen kerännyt rekrytointiprosessin kulkua havainnoimalla. Lisäksi peilaan tätä tietoa aikaisempaan tutkimukseen aiheesta. Haastattelut ja rekrytointicaset toivat esille vastaavia ilmaisuja intuition käyttöön liittyen, kuin Milesin ja Sadler-Smithin (2014, 611) tutkimus.

4.1 Rekrytointiprosessin kulku

Kohdeorganisaatioissa, joiden henkilökuntaa haastattelin, myös rekrytoitiin uutta henkilöstöä. Näistä rekrytointitapahtumista ja niihin liittyvistä käytännöistä olen lisäksi ottanut tutkimukseen mukaan materiaalia. Materiaalia olen kerännyt havainnoimalla rekrytointitilanteita sekä keskustelemalla rekrytointitapahtumissa mukana olleiden henkilöiden kanssa. Rekrytointiprosesseissa ja niihin liittyvissä haastatteluissa on ollut mukana organisaation johtoon kuuluvia henkilöstöhallinnon edustajia sekä organisaation keskijohtoon kuuluvia henkilöitä. Käyn lyhyesti läpi, kuinka kohdeorganisaatio on suorittanut neljä toisistaan poikkeavaa rekrytointitapahtumaa, eli casea. Ensimmäisessä casessa rekrytoitiin organisaation ulkopuolinen henkilö. Rekrytoinnissa edettiin kuviossa 2 esitetyn henkilöstöhankintaprosessin mukaisesti. Toisessa casessa rekrytoitiin tiedossa oleva, ammattitaitoinen henkilö,

käynnistämättä varsinaista hakuprosessia. Kolmannessa casessa edettiin myös kuviossa 2 esitetyn henkilöstöhankintaprosessin mukaisesti, mutta tämä rekrytointi ei ollut täysin onnistunut. Neljäs case käsittelee organisaation sisältä tapahtunutta rekrytointia. Rekrytoitavien henkilöiden haastattelutilanteissa, haastateltavan ehdokkaan ja minun lisäksi haastatteluihin osallistui myös yrityksen johtoa edustava henkilö. Hän vastasi lopullisesta henkilövalinnasta. Yrityksen johtoa edustava henkilö oli usein läsnä viimeisissä haastatteluissa, jotka johtivat lopulliseen päätökseen henkilövalinnassa. Näissä rekrytoinneissa oma roolini oli tukea henkilöstöhallintoa valintatilanteessa.

Ensimmäisenä casena toimii rekrytointiprosessi, joka käynnistettiin, kun aiemmin tehtävässä ollut henkilö irtisanoutui. Pohdimme yrityksen johtoa edustavan henkilön 5 kanssa, että löytyisikö yrityksen sisältä sopiva työntekijä, jonka olisi voinut siirtää avoimeksi jääneeseen tehtävään. Tehtävän luonne oli kuitenkin sellainen, että siihen ei löytynyt yrityksen sisältä sopivaa henkilöä. Ulkoisessa työvoiman hankinnassa hyötypuolien katsottiin olevan selkeästi suuremmat (Kauhanen 2012, 72). Tällöin esiintyi tarve uudelle ulkopuoliselle työntekijälle ja tätä tehtävää varten aloitettiin rekrytointitoimet. Työnhakuilmoituksen huomasi myös kollegani aikaisemmasta työsuhteesta. Hän oli juuri jokin aika takaperin keskustellut tuttavansa kanssa, joka oli ottanut puheeksi mahdollisen työpaikan vaihdon. Keskustelimme asiasta entisen kollegani kanssa ja pyysi tuttavaansa lähettämään hakemuksen tehtävään. Tehtävään tuli yhteensä 9 hakemusta ansioluettelointeen.

Koska tarve työntekijälle oli erittäin kiireellinen, päädyimme henkilön 5 kanssa valitsemaan kaikista ehdokkaista kaksi henkilöä haastatteluvaiheeseen. Tätä varten valitsimme hakemusten joukosta viiden hakijan hakemukset sillä perusteella, että heillä on tarvittava ammattitaito ja osaaminen tehtävään. Yksi näistä oli entisen kollegani suosittelema henkilö. Henkilön 5 kanssa valintoja pohiessamme, tulimme siihen tulokseen, että kyseiset viisi henkilöä valittiin seuraavaan vaiheeseen ammatillisen osaamisen perusteella. Tässä valintavaiheessa ei tukeuduttu intuition, vaan hakijan kovaan osaamiseen. Ammatillinen osaaminen onkin yksi neljästä kokonaisuudesta, joita rekrytoija usein keskittyy arvioimaan (Markkanen 2009, 44).

Viisi valittua hakemusta käytiin tarkemmin läpi ja seuraavaan vaiheeseen, eli haastatteluun valittiin henkilön 5 toimesta kaksi ehdokasta. Tämän päätöksen taustalla oli henkilön 5 vahva tunne siitä, että nämä kaksi valittua olisivat parhaat vaihtoehdot. Kysyessäni, että oliko näissä kahdessa jotain erityistä, hän ei käytännössä kyennyt selittämään tai perustelevaan

kokemustaan. Tämä reaktio sopii hyvin intuition määritelmiin. Tästä voidaan edelleen todeta, että intuitiota käytetään myös ennen lopullista rekrytointipäätöstä (Vieira & Oliveira 2009, 443). Henkilö 5 antoi valtuudet valita näistä toinen ehdokas seuraavalle haastattelukierrokselle, johon myös keskijohtoon kuuluva henkilö 6 osallistuisi.

Hakemuksia ja ansioluetteloita läpikäydessä ensimmäisenä haastatteluun valitusta henkilöstä jäi aiemman kokemuksen lisäksi muutenkin positiivinen mielikuva myös minulle ja henkilölle 6. Henkilö 6 totesikin, että *”tämä vaikuttaa ihan hyvältä kandidaatilta”* (H6). Henkilön 6 kommentin voidaan tulkita olevan intuitiivinen, peilaamalla sitä taulukon 1 määritelmiin, jossa intuitioksi määritellään *”ajatukset ja mieltymykset, jotka tulevat mieleen nopeasti ja ilman suurempaa pohdintaa”*. Ensimmäisessä haastattelussa oli läsnä haastateltavan ja minun lisäksi myös henkilö 6. Eli tässä vaiheessa keskijohdolle annettiin päätösvalta valita toinen henkilöistä seuraavaan haastatteluvaiheeseen. Henkilö 5 totesi, että *”kyllä te osaatte valita toiseen haastatteluun oikean henkilön”* (H5). Tässä oli kyseessä todennäköisesti työkokemuksen kautta ansaitusta luottamuksesta, ei niinkään intuitiivinen päätös. Haastattelutilanne alkoi positiivissa merkeissä ja myös henkilö 6 näytti olevan hyvin kiinnostunut kysymään lisää hakijalta. Haastattelun edetessä huomasin, kuinka henkilön 6 mielenkiinto alkoi selkeästi laskea ja hän antoi minun tehdä loput kysymykset.

Haastattelutilanteen jälkeen ryhdyimme henkilön 6 kanssa analysoimaan haastattelun kulkua. Tulimme siihen tulokseen, että tästä ei jäänyt kummallekaan loppujen lopuksi niin positiivinen mielikuva, kuin haastattelun alkuvaiheen perusteella odotimme. Henkilö 6 totesi, että *”tämä ei nyt oikein vaikuttanut taloon sopivalta kaverilta”* (H6). Kuinka ehdokas sopii yrityskulttuuriin, on usein pohtimista aiheuttava aihe (Markkanen 2009, 20). Ensimmäisen ehdokkaan kohdalla molemmilla tuli vahva tunne siitä, että kyseinen henkilö ei välttämättä olisi täysin sopiva haettuun tehtävään. Hakija yritti todennäköisesti myös myydä itseään yritykseen hieman liikaa. Mikäli hakija tietää vastaukset liian hyvin, tämä ei anna oikeaa kuvaa hakijasta ja hänen osaamisestaan (Zagury & Cohen 1995, 92). Henkilö 6 totesi analysointivaiheessa myös, että *”hän ei nyt tuntunut ihan täydelliseltä tekijältä”* (H6). Tässä toteutui määritelmä, jossa intuition sanotaan olevan *”tunne siitä, että tietää varmuudella, riittämättömän tiedon perusteella ja ilman tietoista rationaalista ajattelua”* (Taulukko 1). Joissain rekrytointitilanteissa on hakijaa jopa pyydetty myymään itsensä työnantajalle tekemällä itsestään parin minuutin nauhoite (Kauhanen 2012, 79). Vastaavaa oman osaamisensa kauppaamista sivuten, kollegani

mainitsikin myös, että tämä ehdokas yritti ehkä myydä itseään sisälle yritykseen hieman liikaakin.

Lyhyenä yhteenvetona ensimmäisen ehdokkaan haastattelutilanteesta voidaan todeta, että se jätti enemmän pohdittavaa kuin antoi vastauksia. Tämän kyseisen henkilön osaaminen ja kokemus olivat kuitenkin hyvällä tasolla. Omasta reagoinnistani tein sellaisen huomion, että jätin melko nopeasti tarkemman pohdinnan hakijan kohdalla tekemättä ja luotin enemmän haastattelun lopussa vallinneeseen tunteeseen. Tämän voidaan todeta olevan intuitiivista, koska olin hyvin todennäköisesti poiminut tilanteesta erilaisia merkkejä ja tehnyt niiden perusteella alitajuisesti pohtinut tilannetta. Toisen hakijan haastattelussa oli haastateltavan ja minun lisäksi läsnä myös henkilö 6. Toisen hakijan kohdalla jo puhelinkeskustelut ja itse hakemus jättivät ensimmäiseen haastateltavaan verrattuna hieman positiivisemmän tunteen. Lisäksi tätä toista hakijaa oli suositellut entinen kollegani, jonka tunnen hyvin ja oma luottamus suosittelijaa kohtaan on korkealla tasolla. Tämän takia hakijaa ehdotettiin ja hänet valittiin toisena haastatteluun, jotta henkilöä kyettiin vertailemaan ensimmäiseen haastateltavaan.

Toisen haastattelun henkilön ammatillinen kokemus oli hieman lyhyempi kuin ensimmäisellä haastateltavalla, mutta kuitenkin haettavaa tehtävää varten riittävästi. Haastattelun aikana tämä henkilö kyseli itse tehtävästä huomattavasti enemmän kuin ensimmäisenä haastateltu henkilö. Hänen fokuksensa oli selkeästi osoitettu haettua tehtävää kohtaan, ja hän oli silmännähdessä kiinnostunut tehtävän sisällöstä. Hän ei yrittänyt niin vahvasti myydä itseään, ottamalla esiin tehtävään kuulumattomia asioita ja kertomalla muusta osaamisestaan. Hän sai myös haastattelijat osallistumaan keskusteluun, ottamalla esille sellaisia kysymyksiä tehtävää kohtaan, joita olimme yrityksessä aiemmin pohtineet. Toisesta haastattelusta jäi selkeästi ensimmäistä positiivisempi mielikuva. Heti haastattelun analysointivaiheen alussa henkilö 6 totesi, että *”tämähän tuntui oikein vaikuttavalta kaverilta”* (H6). Jonkin aikaa haastattelun kulkua pohdittuamme, henkilö 6 sanoi, että *”kyllä hän varmaan jatkoon menee”* (H6). Toisella haastattelulla henkilöllä oli hieman vähemmän kokemusta, mutta kuitenkin hänestä jäi vahva tunne, että hän oikea valinta tehtävään. Tässä toteutui Raamin (2017) määrittelemistä intuition muodoista tunnepohjainen intuitio. Päätimme, että pyydämme henkilön 2 toiseen haastatteluun, jossa olisi myös henkilö 5 läsnä.

Toisessa haastattelussa oli läsnä henkilön 6 ja minun lisäksi henkilö 5. Hän vei haastattelua eteenpäin ja esitti pääosin kysymykset. Haastattelun edetessä huomasin, kuinka kysymykset ja

keskustelu alkoivat kääntyä siihen suuntaan, että tämä henkilö olisi jo valittu. Tästä esimerkkinä oli henkilön 5 ilmaisu, että ”*kun aloitat, niin ensi töiksesi voit tehdä suunnitelmaa, kuinka lähdet kehittämään toimintoja*” (H5). Haastattelun jälkeen ja haastateltavan poistuttua, jäimme yhdessä pohtimaan näiden kahden haastatellun henkilön eroja. Ensimmäisellä henkilöllä oli hieman pidempi kokemus alalta, mutta myös toinen henkilö oli työskennellyt lähes yhtä kauan alalla, joten ammatillisia kokemuksia verraten hakijat olivat lähes tasavertaisia. Heidän koulutustaustoissaankaan ei ollut suurta eroa. Suurimmat erot nousivat esille haastatteluissa. Näissä tuli esille haastateltavien luonne verrattuna yrityksen luonteeseen, sekä heidän mahdollinen työpaikan ryhmän dynamiikkaan sopeutuminen (Kaijala 2016).

Haastattelija arvioi myös henkilön persoonallisuutta, motivaatiota ja henkilökemiaa (Markkanen 2009, 44). Tämä tuli esille pohdinnassa, jossa henkilön 6 kanssa päätimme ehdottaa, että toisena haastateltu henkilö olisi hyvin todennäköisesti tehtävään ja yritykseen, sekä sen kulttuuriin sopiva. Tähän henkilö 6 totesi, että ”*minunkin mielestä tää kaveri tuntui olevan tehtävään sopiva. Ei tätä varmasti sen kummemmin tarvitse enää pohtia*” (H6). Lodaton (2011, 359) mukaan henkilöstöalan ammattilaisilla, jotka päivittäisessä työssään tekevät aavistuksiinsa ja tunteisiinsa pohjautuvia päätöksiä, on taipumusta luottaa myös omaan intuitioonsa. Seuraavan päivän aikana ilmoitin toisena haastatellulle henkilölle, että hänet on valittu tehtävään. Tähän hän sanoi, että haastattelusta jäi hänellekin erittäin positiivinen fiilis. Lisäksi hän totesi jo odotelleensa soittoa.

Toisen casen muodostaa rekrytointitilanne, jossa kasvaneen työkuorman takia, oli ollut jo pidemmän ajan tarve työntekijälle. Tietooni tuli, että ammattitaitoinen ja entuudestaan tunnettu henkilö olisi valmis siirtymään toiseen työpaikkaan. Häntä pyydettiin lähettämään hakemus ja ansioluettelo, että saisimme hänestä perustiedot. Tätä työnhakua varten varsinaista rekrytointiprosessia ei käynnistetty, eikä käytetty Uggerslevin ym. (2012) mainitsemaa kolmen kohdan prosessia. Tehtävää varten myöskään ei käytetty erilaisia rekrytointin hakukanavia, kuten lehti-ilmoittelua, verkkorekrytointia tai työvoimatoimistoja, joita usein käytetään ulkoista rekrytointia tehtäessä (Joki 2018, 90).

Henkilö pyydettiin suoraan haastatteluvaiheeseen yrityksen johtoa edustavan henkilön 7, yrityksen keskijohtoa edustavan henkilön 8 ja minun kanssani. Tämä haastattelu poikkesi melko paljon edelliseen tehtävään hakeneiden henkilöiden haastatteluista. Hakijan ja tämän työtehtävän kohdalla, kysymyksiä esitti pääosin henkilö 8. Hänen esittämät kysymykset olivat

hyvin johdattelevia, joista yhtenä esimerkkinä oli kysymys, että ”*pystyisitkö auttamaan osastoa tietynkaltaisissa töissä?*” (H8). Toinen esimerkki tällaisesta kysymyksestä oli, että ”*sulla olisi ilmeisesti hyvä mahdollisuus matkustaa ja tehdä matkatyötä?*” (H8). Myös henkilö 7 otti osaa johdattelevien kysymyksien esittämiseen. Yksi hänen esittämistään kysymyksistä oli, että ”*voit varmaan työskennellä tarvittaessa myös kotoa käsin?*” (H7). Haastattelun jälkeen jäimme analysoimaan hakijan vastauksia ja soveltuvuutta tehtävään. Hyvin nopeasti keskustelun alkuvaiheessa henkilö 7 sanoi, että ”*me voidaan kyllä hänet pikaisesti palkata. Vaikuttaa siltä, että hän pystyisi muiden työtaakkaa keventämään*” (H7). Tässä rekrytointipäätöksessä toteutui Milesin ja Sadler-Smithin (2014, 608) tutkimuksen mukainen tiukassa aikataulussa tehtävä tunnepohjainen arviointi ja päätös. Henkilö palkattiin yritykseen ja hän hoiti tehtävänsä erittäin hyvin. Tämä rekrytointi osoittautui siis onnistuneeksi.

Kolmas case käsittelee rekrytointitapahtumaa, jossa haettiin asiantuntijaa avoimena olevaan tekniseen tehtävään. Koska yrityksen sisältä ei löytynyt kyseiseen tehtävään soveltuvaa henkilöä, käynnistettiin rekrytointiprosessi. Rekrytointia varten myös alan ammattilehdessä julkaistiin hakuilmoitus avoimena olevasta työpaikasta. Tarve työntekijälle oli hyvin kiireellinen, joten hakuaika oli kohtalaisen lyhyt. Hakemuksia tehtävään tuli vain neljä kappaletta. Näiden mukana oli yksi riittävän, tehtäväkohtaisen kokemuksen omaava henkilö. Kävimme hakemukset sekä ansioluettelot yrityksen keskijohtoa edustavan henkilön 9 kanssa läpi ja totesimme, että tämä ainoa riittävän kokemuksen omaava henkilö kutsutaan haastatteluun. Ehdotimme hakijaa yrityksen johtoon kuuluvalla henkilöllä 10 ja saimme suostumuksen pyytää hakija haastatteluun. Ensivaikutelma hakijasta oli hyvin positiivinen ja hän osoitti kovasti mielenkiintoa tehtävää kohtaan. Haastattelussa hakijalta kyseltiin mm. taustoja, osaamista ja miksi juuri hän olisi pätevä kyseiseen tehtävään. Myös hakija esitti kysymyksiä tehtävästä ja yrityksestä.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen keskustelimme henkilön 9 kanssa hakijasta ja siitä, miten hän voisi soveltua tehtävään. Totesimme henkilön 9 kanssa, että tätä hakijaa voidaan ehdottaa toiseen haastatteluun, jossa myös henkilö 10 olisi mukana. Toisessa haastattelussa olikin minun ja henkilön 9 lisäksi yrityksen johtoa edustava henkilö 10. Henkilö 10 esitti vastaavia kysymyksiä kuin henkilö 9 ja minä ensimmäisessä haastattelussa. Lisäksi hän nosti keskusteluun mm. palkkatoiveet ja kertoi yrityksen henkilöstöeduista. Mahdollinen työtehtävän aloittamispäivä tiedusteltiin myös haastattelun lopuksi.

Haastattelun päätyttyä pidimme keskustelun hakijan palkkaamisesta ja henkilö 10 totesi, että ”*hänellä on mielestäni hyvin mielenkiintoa tehtävää kohtaan ja taustatkin näyttävät olevan kunnossa*” (H10). Keskustelussa päädyimme siihen, että tämä hakija voidaan palkata. Kun henkilö aloitti työtehtävät, alku oli erittäin positiivinen ja myös asiakkaat pitivät hänen tavastaan työskennellä. Melko nopeasti koeajan jälkeen hänen innostuneisuutensa tehtävää kohtaan alkoi vähentyä ja työtehtävien suorittaminen alkoi hieman kärsiä. Kävikin niin, että hän irtisanoutui itse ja hakeutui toisenlaisiin tehtäviin. Tämä rekrytointi ei ehtinyt muodostua kovin kalliiksi, koska henkilö irtisanoutui itse melko nopeasti. Tässä ei toteutunut lähimainkaan Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukainen, keskimääräinen 10 vuoden työsuhde (Yle 2015). Tässä rekrytoinnissa yksi todennäköinen kompastuskivi oli se, että perehdytys tehtiin kiireessä ja toisen työn ohella. Lisäksi haastatteluvaiheessa oli vain yksi henkilö, jolloin vertailua hakijoiden välillä ei päästy tekemään. Ulkoisissa rekrytoinneissa toteutuivat Uggerslevin ym. (2012, 600–602) ja Kauhasen (2021, 74) määrittelemien rekrytointiprosessien tapahtumat.

Neljännessä casessa haettiin yrityksen sisäisessä rekrytoinnissa työntekijää asiantuntijatehtävään. Tehtävä oli sellainen, että siinä pyrittiin löytämään yrityksen sisältä sopiva henkilö. Tällaista toimintamallia yrityksessä pyrittiin ensisijaisesti käyttämään. Tiedossa oli henkilö, jolla oli pitkä työsuhde yrityksessä, sekä runsaasti kokemusta vastaavista työtehtävistä. Työntekijää ehdotettiin yrityksen johtoa edustavalle henkilölle 12. Työntekijästä oli kaikki tarvittava perustieto olemassa, joten hänet pyydettiin haastatteluun ja keskustelemaan mahdollisesta työtehtävän muutoksesta. Haastattelussa oli mukana minun ja yrityksen keskijohtoa edustavan henkilön 11 lisäksi henkilö 12. Haastateltava työntekijä tiesi jo työtehtävän toimenkuvan melko hyvin, joten hänen kysyessään työtehtävän sisällöstä, joudumme ainoastaan tarkentamaan hänelle toimenkuvan yksityiskohtia. Muutamissa yksityiskohdissa hän totesi, että joutuu hieman pohtimaan omaa tilannettaan.

Haastattelun jälkeen jäimme henkilöiden 11 ja 12 kanssa keskustelemaan työntekijän rekrytoinnista vaativampaan tehtävään. Henkilö 12 totesi, että ”*henkilö tuntui ymmärtävän uuden tehtävän tuomat muutokset, vain tuo yksityiskohta jäi mietintään*” (H12). Hän sanoi myös, että työntekijälle voidaan tarjota uutta tehtävää, mikäli se hänelle itselleen sopii. Henkilö 11 puolestaan totesi mm., että ”*mun mielestä tämä on aika helppo valinta*” (H11). Kysyin päätöksen jälkeen, että oliko henkilöiden 11 ja 12 mielestä intuitio mukana tässä lopullisessa valinnassa. Henkilö 12 oli sitä mieltä, että intuitio saattoi olla mukana siinä vaiheessa, kun

työntekijää esitettiin toiseen työtehtävään. Hänen mielestään haastattelun tarkoituksena oli ainoastaan vahvistaa omaa ajatusta työntekijän palkkaamisesta. Tähän hän sai mielestään nopeasti tarvittavan vahvistuksen. Henkilö 11 puolestaan sanoi tienneensä alusta alkaen, että valinta on oikea. He eivät näin ollen katsoneet intuition olevan ainakaan merkittävässä roolissa lopullista valintapäätöstä tehtäessä.

Henkilön valinta osoittautui onnistuneeksi, koska hän toi paljon uusia näkökulmia ja ideoita tehtävään. Tämä poikkeaa taulukossa 2 esitetystä sisäisen lähteen haittapuolesta, jossa mainitaan uusien ideoiden jäävän toteutumatta. Lisäksi hänen motivaationsa uusien tehtävien suorittamiseen kasvoi huomattavasti. Tässä puolestaan toteutui taulukossa 2 esitetty sisäisen lähteen etu. Tämän kyseisen henkilövalinnan kohdalla todennäköisesti intuitiolla ei ollut kovin suurta roolia, koska henkilö ja hänen työskentelytapansa sekä osaamisensa olivat jo tiedossa. Haastattelulla oli tarkoituksena lähinnä kertoa uuden työtehtävän tarkemmasta sisällöstä sen hakea lopullista vahvistusta sillä, että kyseinen henkilö on sopiva vaativampaan työtehtävään. Esille nousi myös tilanne, jossa valitsematta jääneen mieliala laski välittömästi toisen henkilön valinnan jälkeen (Kauhanen 2012, 72). Vain hetkeä myöhemmin, valitsematta jääneen henkilön mieliala kuitenkin muuttui huomattavasti ja hän oli selkeästi motivoituneempi kuin aiemmin. Joten tuo valitsematta jääneen henkilön mieliala, tai ainakin motivaatio voi jopa kohota muutosten takia. Rekrytoinnissa toteutui suuri osa Kauhasen (2012, 72) tekemän tutkimuksen eduista. Palkattu henkilö tunsu organisaation, mieliala sekä motivaatio kohosivat ja valintaprosessi oli nopea. Kauhasen (2012, 72) mainitsemien etujen lisäksi etuna oli lyhyt perehdyttäminen.

4.1.1 Intuitio ensivaikutelman tuottajana

Yksi intuition muodoista, jota käytti sekä organisaation johto että keskijohto, oli tunnepohjainen intuitio. Tässä intuition muodossa on kyse siitä, minkälaisen kuvan henkilöstä saa ja voiko henkilöstä saatuun ensivaikutelmaan luottaa. Tämä intuition muoto perustuu mm. tunteisiin (Raami 2017). Kolmannessa rekrytointicasessa tulee henkilön 9 ilmaisusta suoraan esille intuition merkitys ensivaikutelman tuottajana. Keskustellessamme haastattelun jälkeen työnhakijasta, hän totesi, että ”*ensivaikutelma hakijasta oli hyvin positiivinen*” (H9). Tämä ensivaikutelma vaikutti siihen, että hakija valittiin jatkoon ja lopulta työtehtävään. Tässä toteutui myös yksi intuition määritelmistä, jossa sen sanotaan oleva ”*hiljainen tiedon muoto,*

joka ohjaa päätöksentekoa lupaavaan suuntaan” (Taulukko 1). Kyseisessä rekryointitapauksessa kävi kuitenkin niin, että henkilön valinta työtehtävään ei ollut aivan onnistunut ja henkilö irtisanoutui melko pian. Tässä tapauksessa ei tosin tullut selville, että oliko mahdollisesti työtehtävä kuvailtu ja ymmärretty oikein.

Henkilön 3 haastattelussa nousi esille intuition hyödyntäminen ja siihen tukeutuminen ensivaikutelman tuottajana, kun keskustelimme työnhakijoiden haastatteluvaiheesta. Henkilö 3 mainitsi havainneensa intuition käyttämisen silloin, kun työnhakijasta muodostetaan ensivaikutelmaa. Hän sanoi, että *”se (intuitio) helpottaa havaitsemaan, ketkä ovat helposti lähestyttäviä ja vilpittömiä”* (H3). Intuition käyttäminen ensivaikutelman tuottajana tuli esille myös henkilön 4 haastattelussa, jossa hän totesi, että *”haastattelussa pääsee lukemaan kehon merkkejä”* (H4). Kysymykseen mitä intuitio mielestäsi on, yhtenä lyhyenä vastauksena hän totesi, että *”ensivaikutelma, sopiiko kemiat”* (H4). Haastatteluissa ja rekryointicaseissa nousee vahvasti esille intuition rooli ensivaikutelman tuottajana jo rekryointiprosessin alkuvaiheessa. Vastaavaa todetaan myös Vieiran ja Oliveiran (2009, 443) tutkimuksessa. Intuition roolia ensivaikutelman tuottajana tukee myös Kutgerin (2000, 15) tutkimus, jossa hän toteaa, että tulkitsemme tiedostamatta havaintoja toisen henkilön kehonkielestä.

4.1.2 Intuitio positiivisena tuntemuksena

Intuitio oli mukana luomassa positiivista tuntemusta työnhakijasta jo hakemusten käsittelyvaiheessa. Lisäksi intuitiolla oli rooli nopeassa lisätiedon tuottamisessa. Tästä kertoo esimerkiksi hakemuksia käsiteltäessä henkilön 6 intuitiivinen ilmaisu, jossa hän totesi, että *”tämä vaikuttaa ihan hyvältä kandidaatilta”* (H6). Kommentissa nousee esille taulukon 1 intuition määritelmistä, jossa sen sanotaan olevan *”kyky suoraan, välittömään tietoon ennen rationaalista analyysia”*. Kyseisen hakemuksen lähettäneestä henkilöstä jäi positiivinen mielikuva myös minulle. Ensimmäisen rekryointicasen hakemuksia analysoidessa henkilö 5 totesi, että *”en oikein osaa selittää, miksi juuri nämä kaksi tuntuivat parhailta vaihtoehdoilta”* (H5). Tämän analysointivaiheen jälkeen voidaan todeta ja ainakin olettaa, että intuitiota käytettiin päätöksenteossa hyödyksi myös kesijohdon toimesta. Tässä toteutui Kansikkaan (2014) määritelmä intuitiosta, joka sanoo sen olevan: *”välitön oivallus asiasta, tämän liittyen pohdiskelemaan kykyyn huomata tilanne ja olosuhteet, jotka vallitsevat sisäisesti”*.

Intuitio toi esille positiivisen tuntemuksen jokaisen haastatellun henkilön kohdalla sekä jokaisessa rekryointicasessa. Pääsääntöisesti positiivinen tunne osoittautui oikeaksi myös henkilövalintojen kohdalla, mutta joissain tapauksissa se on osoittautunut harhaanjohtavaksi. Haastateltaessa henkilöä 1, keskustelimme siitä, mitä intuitio hänen mielestään on. Hän sanoi että ”*siinä saa sellaisen varmuuden prosessissa*” (H1). Hän kertoi, että mikäli taustatiedot tarkastamalla ja intuition avulla saa positiivisen kuvan työnhakijasta, se antaa varmuutta henkilön valintaan. Tällöin tulee yhdistettyä rationaalisuus sekä intuitiivisuus ja näitä käytetään yhdessä toisiaan tukemassa (Abubakar ym. 2019; Bullini Orlandi & Pierce 2020; Julmi 2018; Miles & Sadler-Smith 2014).

4.2 Intuitio auttamassa rekryointiprosessia

Useassa aikaisemmassa tutkimuksessa intuition on todettu tukevan päätöksentekoa. Esimerkiksi Burken & Millerin (1999, 95) tutkimuksen mukaan n. 75% päätöksentekijöistä on sitä mieltä, että intuition käyttö voi johtaa parempiin tuloksiin. Tämä nousee esille varsinkin silloin, kun kyseessä on monimutkainen ja nopea päätös. Kokeneet henkilöt tunnistivat intuition käyttämisen hyvin. He myös käyttävät intuitiota tehokkaammin, ja siitä on heille enemmän apua. Intuition rooli päätöksenteossa on näin myös suurempi. Intuitiolla on erilaisia rooleja erilaisissa tilanteissa. Tässä tutkimuksessa korostui vahvasti intuition rooli tuottamassa lisätietoa, päätöksenteon ajansäästäjänä sekä kustannusten säästäjänä. Tutkimuksessa tuli esille myös se, että rekryointiprosessin aikana tukeuduttaan intuitioon ja se on auttanut monia henkilöitä valitsemaan työntekijän avoimena olevaan tehtävään. Haastatteluiden ja jokaisen rekryointicasen kohdalla ilmeni, että useita rekryointeja tehneet ja kokeneet henkilöt tunnistivat intuition paremmin kuin kokemattomat henkilöt. Lisäksi he tukeutuivat intuition apuun useammin tai ainakin herkemmin kuin kokemattomammat henkilöt. Tämä tulee esille myös Behlingin (1991), Hayashin (2001) ja Milesin & Sadler-Smithin (2014) tutkimuksissa. Myös heidän tutkimuksissaan todetaan, että intuition tehokkaampi käyttäminen sen tuomat positiiviset lopputulokset ovat riippuvaisia henkilöiden kokemuksesta.

4.2.1 Intuitio tuottamassa lisätietoa

Tutkimuksessa nousi esille se, että intuitiota käytettiin rekryointiprosessin eri vaiheissa ja sillä

tunnistettiin olevan suuri rooli tukemassa päätöksentekoa. Esimerkiksi intuition rooli tuottamassa lisätietoa tuli esille silloin, kun rekrytoijalla oli edessään valintatilanne useamman eri vaihtoehdon välillä. Tämä korostui henkilön 1 kommentissa, jossa hän totesi, että ”*mutta siinä kuitenkin tämä kuuluisa intuitio tuli peliin. Oli sellaisia merkkejä, että tuo kaveri haluttiin*” (H1). Henkilön 1 mukaan tässä tapauksessa valittiin työntekijä, jonka kova osaaminen oli muita vähäisempi. Hänen sanoi, että tämä kyseinen valinta osoittautui lopulta hyväksi. Myös henkilön 4 kommentti, jossa hän toteaa, että ”*intuitio on mukana esimerkiksi kahden valinnan välillä*” (H4) osoittaa intuition roolin lisätiedon tuottajana. Kommentissa toteutuu intuition määritelmä taulukosta 1, jossa sen sanotaan olevan ”*havaintoprosessi, joka rakentuu erilaisia informaatioelementtejä pääasiassa alitajuisesti linkittämällä*”. Kysyttäessä henkilöltä 3, että osaatko sanoa, mikä saa tekemään tietyn valinnan henkilöiden välillä? Hän vastasi, että ”*kaksi tulee mieleen: osaamistaso ja sopivuus tulevaan työyhteisöön*” (H3). Osaamistaso selviää usein koulutuksen ja kokemuksen perusteella, mutta työyhteisöön sopivuutta on arvioitava usein ilman faktoja. Tässä esimerkiksi henkilö 3 totesi hyödyntävänsä intuitiota lisätiedon keräämisessä.

Ensimmäisessä rekryointicasessa katson myös itse hyödyntäneeni intuitiota, jonka on määritelty olevan ”*kognitiivinen johtopäätös, joka perustuu päättäjän aikaisempiin kokemuksiin ja emotionaalisiin panoksiin*” (taulukko 1). Intuitiolla oli rooli tukemassa päätöksentekoa sekä toimia lisätiedon tuottajana henkilön valintatilanteessa. Valintatilanteen päätöksenteossa, hyödynsin alitajuisesti aiemmin kokemiani tilanteita muista rekryointitapahtumista. Vaikka työnhakija olisi tehtävään sopiva, rekrytoijalle voi jäädä tuntemus, että kaikki ei ole aivan kohdallaan. Tätä tunnetta ei oikein voi käyttää hylkäämisen perusteena. Tuntemus voi kuitenkin ohjata rekrytoijan tekemään tarkentavia kysymyksiä ja tekemään havaintoja hieman tarkemmin. Tällöin nousee esille intuition rooli lisätiedon tuottamisessa. Tuntemuksen avulla voi olla mahdollista löytää hakijasta epäkohtia esille (Yle 2020). Vastaavanlainen tilanne nousi esille henkilön 1 haastattelussa, jossa hän kommentoi kysymystä intuition kuvaukseen liittyen, että ”*sulla on suppeasti tietoa kohteesta ja siinä on paljon eri tekijöitä, joista ei tiedä miten ne vaikuttaa hakijan kykyyn ja kapasiteettiin*” (H1).

Intuition rooli lisätiedon tuottamisessa rekryointiprosessin aikana nousi tutkimuksessa usein esille. Esimerkiksi haastateltaessa henkilöitä 3 ja 4, kysyin heiltä, kuinka mielestäsi intuitio näyttäytyy, kun teet päätöksiä? He vastasivat, että ”*poimin ilmasta asioita*” (H3) ja ”*poimii tietoja*” (H4). Näissä vastauksissa nousee esille intuition rooli lisätiedon tuottajana

rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Intuutiolla on myös merkittävä rooli rekrytointiprosessin nopeuttajana sekä kustannusten säästäjänä. Nopeassa päätöksessä tukeuduttiin intuition, koska riittävää taustatietoa ei ollut käsillä. Tätä tukee esimerkiksi henkilön 3 ilmaisu kun kysyin, että olisiko rekrytoinnissa ollut jotain parannettavaa? Kysymykseen hän vastasi, että ”*taustatietoja olisi voinut selvittää hieman enemmän, mutta tähän ei ollut aikaa*” (H3). Tässä tapauksessa henkilö 3 oli sitä mieltä, että intuitiolla oli merkitystä lopullisen valinnan kanssa.

4.2.2 Intuutio päätöksenteon ajansäästäjänä

Rekrytoineissa on usein kiire, ja silloin intuition rooli ajankäytön säästämässä todettiin olevan merkittävä. Tämä korostuu esimerkiksi henkilön 1 kommentissa: ”*no kyllä suurin synty näissä kaikissa rekrytapauksissa on se, että aina tahtoo olla vähän liian kiire, eikä käytetä riittävästi aikaa haastatteluihin ja suosittelijoiden kuulemisiin ja muihin testauksiin*” (H1). Haastattelussa henkilö 2 puolestaan pohti erään henkilövalinnan jälkeistä tilannetta ja totesi, että ”*välillä tulee tunne, että tämä oli hyvä ja oikea päätös. Ehkä se tunne jää kiireessä*” (H2). Myös toisen rekrytointicasen henkilövalintaa pohtiessa henkilö 7 totesi, että ”*me voidaan kyllä hänet pikaisesti palkata. Vaikuttaa siltä, että hän pystyisi muiden työtaakkaa keventämään*” (H7). Näissä tapauksissa voidaan todeta toteutuvan taulukon 1 määritelmistä yhteenvetona koostamani määritelmä, jossa totean intuition olevan ”*nopea ja tiedostamaton prosessi, joka alitajuisesti ohjaa päätöksentekoa havaintojen, aikaisempien kokemusten sekä opittujen asioiden perusteella*”. Salosen (2017, 19) tutkimuksen mukaan ihmisen aivot pystyvät käsittelemään jopa 11-20 miljoonaa bittiä sekunnissa. Tästä tietoisesta ajattelusta osuus on vain noin 40 bittiä. Ajan säästäminen pienentää myös organisaation kustannuksia, joten ajansäästö ohella intuitiolla on myös rooli rekrytointitilanteiden kustannusten muodostumisessa. Toki on huomioitava, että onnistuneen ja nopean rekrytoinnin vastakohtana, virherekrytointi saattaa myös kasvattaa organisaation kuluja, tai voi olla ainakin esteenä tuottavuudelle.

Haastatteluihin valmistautuminen on tärkeässä osassa rekrytointiprosessia. Hyvän rekrytointihaastattelun edellytyksenä haastateltavat pitivät hyvää valmistautumista. Tähän heillä ei kuitenkaan aina ollut tarpeeksi aikaa käytettävissä. Kun kysyin, että olisiko rekrytointitilanteessa jotain ollut parannettavissa, esimerkiksi henkilö 2 totesi, että ”*taustatietoja olisi voinut selvittää hieman enemmän, mutta tähän ei ollut aikaa*” (H3). Tämä ajanpuute nousi esille useammassa tapauksessa. Kuten Joki (2018, 98) mainitsee tutkimuksessaan, enemmän

kokemusta omaava haastattelija voi edetä haastatteluvaiheessa keskustelunomaisesti. Tällöin haastattelija poimii tarvitsemiaan tietoja keskustelun aikana. Tietojen poimiminen tuli esille henkilön 3 haastattelussa, jossa hän totesi intuitiosta, että ”*poimin ilmasta asioita*” (H3). Intuitiota hyödyntämällä on siten mahdollista säästää aikaa myös haastattelutilanteessa.

4.2.3 Intuition avulla kustannusten säästöä

Intuitiolla voi olla rekrytoinnin päätöksenteossa hyvinkin merkittävä taloudellinen rooli. Nykyaikana rekrytointiin käytetään rahaa enemmän kuin koskaan aikaisemmin (Cappelli 2019). Tätä tukee mm. henkilön 3 vastaus, jossa hän kommentoi intuition osuutta vähemmän onnistuneessa rekrytoinnissa toteamalla, että ”*virherekrytointi on kallis*” (H3). Eräaseen rekrytointitapaukseen liittyen henkilö 3 totesi, että ”*prosessi oli pitkä ja kallis, koska mukana oli muita palveluntarjoajia*” (H3). Henkilön 3 kanssa keskusteltaessa tuli esille, että ainakin kokeneempi rekrytoija voi tukeutua omaan tietoon ja intuitioon ja näin vähentää ulkoisten palveluntuottajien aiheuttamia kustannuksia. Intuition vaikutus kustannusten säättämisessä voi siis olla hyvin merkittävä. Intuitioon tukeutumalla on mahdollista parhaimmillaan jättää joitain kustannusten aiheuttajia pois rekrytointiprosessista.

Henkilön 1 haastattelussa tuli esille tilanne, jossa hän joutui tekemään valinnan kahden eri henkilön välillä. Hän esitti vaihtoehtoja rekrytoitavista henkilöistä, lopullisen päätöksen tekeväälle liikkeenjohdon edustajalle. Hän ehdotti omasta mielestään sopivampaa henkilöä, jolla oli vähäisempi kokemus ja sitä kautta myös alhaisempi palkkatoive. Henkilö 1 sai ehdotuksensa läpi ja toivottua lisäapua työtehtäviin. Kun kysyin häneltä, mikä kyseisessä rekrytointitapauksessa meni hyvin, hän vastasi, että ”*saatiin ehdotus läpi ja ekonomiapuolikin osui kohdalleen*” (H1). Intuitiolla on oma roolinsa rekrytointiprosessin kustannusten säästäjänä, mutta usein kustannusten säästö linkittyy myös ajansäästöön.

4.3 Intuitio estämässä rekrytointiprosessia

Rekrytoinnit eivät aina onnistu täydellisesti. Joskus tehtävään rekrytoidulla henkilöllä saattaa olla mielessään erilainen kuva työtehtävästä, kuin mitä se todellisuudessa on, ja joskus tehtävää hakenut henkilö on saattanut antaa itsestään ja osaamisestaan väärän kuvan. Jotkut

haastateltavista henkilöistä osaavat piilottaa negatiivisia ominaisuuksia. Mikäli nämä negatiiviset merkit jäävät poimimatta, silloin edessä voi olla ongelmia. Haastatteluissa tuli esille esimerkiksi tilanne, jossa eräs henkilö oli pystynyt pitämään piilossa työtehtävän ja yrityskulttuuriin sopeutumiseen vaikuttavia negatiivisia piirteitä, jopa koeajan keston. Todelliset piirteet olivat tulleet esille vasta sen jälkeen, kun työtehtävä oli vakinaistettu. Sosiaaliset intuitiot ovat haastattelijan näkökulmasta vaikeasti hallittavissa ja tahattomia. Haastateltavan näkökulmasta voi olla mahdollista manipuloida oman viestinsä sisältöä mm. erilaisilla eleillä ja äänensävyllä (Miles & Sadler-Smith 2014, 608). Intuitio ei aina tuo pelkästään positiivisia lopputuloksia tai luo positiivista tunnelmaa. Intuitiolla on omat roolinsa myös estämässä rekrytointiprosessia. Intuitio voi aiheuttaa rekrytoijassa epävarmuuden tunnetta ja intuitioon voidaan ajoittain myös tukeutua liikaa.

4.3.1 Intuitio epävarmuuden aiheuttajana

Positiivisen tuntemuksen ohella, intuitio voi myös aiheuttaa epävarmuutta. Tämä nousi esille esimerkiksi henkilön 3 pohtiessa työnhakijoiden ominaisuuksia. Hänen kertoessaan intuitioon tukeutumisesta rekrytointiprosessien aikana ja hakijan ominaisuuksia arvioitaessa, hän totesi, että *”tapaamiset ja hakemuksen ulkonäkö, se voi antaa tietyn mielikuvan ihmisestä. Voi tulla esille, että onko itse tehnyt hakemuksen”* (H3). Henkilö 3 oli sitä mieltä, että intuitioon tukeutumalla, voi hakijasta jäädä epävarma myös tunne. Vähemmän onnistuneisiin rekrytointeihin liittyen, joissa tukeuduttiin intuitioon, nousi esille ristiriita taulukon 1 intuition määritelmän suhteen, jossa intuition määritellään olevan *”hiljainen tiedon muoto, joka ohjaa päätöksentekoa lupaavaan suuntaan”*. Aina intuitio ei ole ohjannut päätöksentekoa haluttuun lopputulokseen ja intuitio voi myös aiheuttaa epävarmuutta. Rekrytointitilanteissa, joissa ei ole täysin onnistuttu, nousee myös esille Zagury & Cohenin (1995) tutkimus ja maininta siitä, että henkilöillä on usein taipumus luottaa omaan aavistukseen. Pelkästään omiin tunteisiin ei pitäisi nojautua lopullista päätöstä tehtäessä.

Kolmannessa rekrytointicasessa, jossa henkilön rekrytointi epäonnistui, henkilö 10 totesi valintavaiheessa, että *”tämä oli ihan ok kaveri, vaikka ei nyt päästy vertailemaan muihin”* (H10). Hän kommentistaan paistoi epäily läpi ja huomasin, että tässä valinnassa ei ollut täyttä varmuutta. Vastaavassa tilanteessa, jossa oli kyseessä epäonnistunut rekrytointi, henkilö 4 oli saanut sellaisen vinkin vanhemmalta kollegaltaan, että *”jos on pieni epäily älä palkkaa”* (H4).

Henkilöitä haastateltaessa henkilö 1 totesi, että ”*intuition kanssa on oltava varovainen, mutta sen kanssa voi päästä ihan superhyviin tuloksiin*” (H1). Hän pohti, että intuitiota hyödyntämällä tehtyä päätöstä on välillä seurannut sellainen tunne, että tulikohan nyt sittenkään valittua oikea henkilö. Näissä tapauksissa ja kommenteissa nousee esille intuition rooli epävarmuuden aiheuttajana, ja niillä on ollut myös kustannuksia ajatellen ei toivottu vaikutus.

4.3.2 Liika tukeutuminen intuitioon

Aikaisemman tutkimuksen mukaan, intuition käytöllä voi olla myös negatiivinen vaikutus lopputulokseen, eikä ihmisen pitäisi aina luottaa pelkkään tunteeseen (Burke & Miller 1999, 95; Zagury & Cohen 1991, 92). Esimerkiksi henkilö 1 totesi, että ”*kyllä se intuitio on sellainen, että siinä voi epäonnistuaakin*” (H1). Tämä tuli esille henkilön 1 haastattelussa, jossa hän kertoi, että työntekijä oli palkattu hyvän vaikutelman takia, intuitioon tukeutuen. Palkattu henkilö oli suorittanut työtehtävänsä koeajan hyvin, mutta tämän jälkeen suoritustaso oli romahtanut. Vastaavanlainen tapaus nousi esille myös Milesin ja Sadler-Smithin (2014) tutkimuksessa.

Intuitioon tukeutuminen esimerkiksi lisätiedon tuottamisessa voi johtaa myös harhaan, koska taitavat valehtelijat osaavat piilottaa negatiiviset ominaisuutensa ja manipuloida antamansa viestin sisältöä (Miles & Sadler-Smith 2014, 608). Tilanne tuli eteen haastattelussa, jossa henkilö 1 totesi epäonnistuneesta rekrytoinnista että ”*no kaveri osasi kyllä haastattelussa olla erittäin vakuuttava ja sai ainakin meikäläisen hämättyä. Se oli ihan selkeä, väärä arvio henkilöstä*” (H1). Kyseiseen tapaukseen liittyen henkilö 1 kommentoi myös, että ”*kyllä siinä olisi pitänyt selvittää tarkemmin taustoja ja ehkä vähän vanhoja työnantajiakin ja ottaa heihin yhteyttä*” (H1). Hän kertoi, että kiire oli ollut esteenä yhteydenotoille. On todettu, että intuitiolla on päätöksentekoa nopeuttava rooli rekrytointiprosessissa, mutta aina se ei ohjaa positiiviseen suuntaan (Bonabeu 2003). Vaikka intuitio ohjaa usein päätöstä myönteiseen suuntaan, suosittelijoita on hyvä käyttää mahdollisuuksien mukaan. Edellä mainitussa tilanteessa olisi voinut käyttää hyödyksi suosittelijoita ja tiedustella heiltä hakijan ominaisuuksista. Kiire kuitenkin oli esteenä ylimääräisille yhteydenotoille. Itsekin olen kiireessä ollut lähes palkkaamassa henkilöä, kunnes esimies pyysi vielä ottamaan yhteyttä suosittelijoihin. Yhteydenottojen jälkeen käsitykseni työnhakijasta muuttui epäilevämpään suuntaan.

Haastatteluissa ilmeni myös se, että suosittelijakin voi joskus johtaa harhaan. Tämä tuli esille esimerkiksi henkilön 3 haastattelussa, jossa hän kertoi oman henkilökunnan suositelleen talon ulkopuolista henkilöä työtehtävään. Käydessä läpi tätä vähemmän onnistunutta rekrytointitapahtumaa, henkilö 3 totesi työnhakijasta, että ”*ei epäilty, että ei olisi sopiva*” (H3). Nopeasta ja väärästä päätöksestä, jossa on tukeuduttu intuitioon, kuvaa henkilön 1 kommentti, jossa hän kiireellisen rekrytointitapauksen yhteydessä toteaa, että ”*kyllä sitten on ollut niitäkin (päätöksiä), jossa on erehtynytkin*” (H1).

5 Johtopäätökset

Johtopäätöksiin olen kirjannut saatujen tulosten yhteenvetoa, pohdintaa ja tarkastelua. Tässä viimeisessä luvussa on esitetty johtopäätöksiä tutkimusta tehtäessä esille tulleista ajatuksista sekä pohdittu, kuinka tutkimusta voisi laajentaa ja tehdä mahdollista jatkotutkimusta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia rekrytointiprosessin päätöksentekoon liittyvää intuitiota sekä selvittää, mikä on intuition rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Myös organisaation keskijohdon intuition käyttö herätti kiinnostusta sen takia, että aikaisemmassa tutkimuksessa tuodaan esille organisaation johdon osaavan hyödyntää intuitiota enemmän kuin mitä keskijohto tekee. Tämä johtuu siitä, että ympäristöstä kerätty, erilaisen tiedon analyttinen pohdinta kehittyy jatkuvasti, kun ikää ja kokemusta kertyy (Lindeman 208, 2171). Sitä, että kokeneempi organisaation johto käyttää intuitiota enemmän kuin keskijohto, tukee myös yksi määritelmistä, jossa intuition todetaan olevan ”*kognitiivinen johtopäätös, joka perustuu päätöksentekijän aiempiin kokemuksiin ja tunnepanoksiin*” (taulukko 1). Myös Raami (2016) toteaa tutkimuksessaan, että vaikka intuitiota ei voi täysin selittää, se ei ole mitään ylliluonnollista vaan perustuu kokemukseen, asiantuntijuuteen ja vaistoihin.

Lyhyenä yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että intuitiolla on suuri rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Varsinkin silloin kun se toimii lisätiedon tuottajana. Tämä nousi useimmiten esille tutkimuksen aikana ja haastateltavien kommentteissa. Myös intuition rooli ajan säästäjänä ja kustannusten pienentäjänä nousi esille ja usein nämä linkittyivät toisiinsa. Aina intuitioon tukeutuminen ei kuitenkaan tuo ajan ja kustannusten säästöä, koska virherekrytointi intuitioon tukeutumalla tuo organisaatiolle usein ylimääräisiä kustannuksia sekä vie aikaa uuden rekrytointiprosessin käynnistämisen takia. Sisäisessä

rekrytoinnissa intuitiolla ei näyttänyt olevan merkittävää roolia, koska usein rekrytoitava henkilö tunnetaan kohtalaisen hyvin, ja silloin voidaan hyödyntää pääosin analyttistä ajattelua.

Tutkimuksessa nousikin esille esimerkiksi se, että intuitio liittyy henkilön havaintoihin, aikaisempiin kokemuksiin ja opittuihin asioihin ja toimii siten myös lisätiedon tuottajana. Esimerkiksi kysyttäessä henkilöltä 3, mitä intuitio mielestäsi on, hän vastasi että ”*en osaa eritellä mistä se tulee, ehkä jostain aikaisemmista kokemuksista*” (H3). Tätä aiemmin muistiin tallennettua tietoa voidaan käsitellä intuition avulla hyvin nopeasti. Intuitio on siis jotain, mitä kokemuksen kautta opitaan ja näin osataan lukea erilaisia merkkejä ihmisissä ja ympäristössä. Tätä näkemystä tukee myös aikaisempi tutkimus. Haastatteluissa tuli esille, että kokeneella rekrytoijalla oli hallussaan paljon tietoa ja kokemusta erilaisista ihmisistä sekä siitä, kuinka henkilöt toimivat erilaisissa ympäristöissä. Rekrytointihaastatteluissa he osasivat myös lukea erilaisia merkkejä haastateltavista henkilöistä sekä heidän vastaustavastaan. Näiden merkkien perusteella kyetään poimimaan päätöksentekoon tarvittavaa lisätietoa ja tekemään itselle suotuisia tai edullisia päätöksiä, kuten henkilöt 3 ja 4 haastatteluissa totesivat. Haastatteluissa tuli myös esille, että kokeneemmat rekrytointeja tehneet henkilöt tukeutuivat hyvin itsevarmasti intuition käyttöön. Voi olla, että oppimisen lisäksi joillain ihmisillä on tähän erilaisten merkkien lukemiseen myös enemmän kykyä tai lahjakkuutta kuin toisilla. Toisaalta on myös muistettava, että mm. Mintzbergin ym. (1998, 152) mukaan suurempi määrä tietoa ihmisellä, voi johtaa päätöksen tekemiseen miettimättä sen tarkkuutta.

Aikaisemmasta tutkimuksesta tulee ilmi se, että intuitio on käsitteenä ja liitettynä organisaation johdon päätöksentekoon rekrytointitapahtumissa, vielä suhteellisen tutkimaton aihealue, verrattuna pelkkään intuition tutkimukseen. Intuitiosta on määritelty erilaisia muotoja sekä siitä on myös tehty vuosien saatossa erilaisia määritelmiä eri tutkijoiden toimesta. Näistä määritelmistä osa löytyy taulukosta 1. Intuitiosta ei ole vielä olemassa yhtä yksiselitteistä käsitettä tai määritelmää. Tämä ilmeni myös haastatteluissa, joissa sivuttiin erilaisia intuition määritelmiä. Yhteen ja ainoaan määritelmään intuitiosta ei ehkä tulla koskaan pääsemään, koska päätöksiä tekevien henkilöiden ja tutkijoiden kokemukset intuition liittyen ovat erilaiset sekä henkilökohtaiset. Rekrytointiprosessin kontekstissa yhtäläisyyksiä löytyy kuitenkin jonkin verran.

Rekrytointiprosessin kulku osoitti sen, että intuitiota käytetään rekrytointiprosessin useammassa vaiheessa. Intuitiota hyödynnettiin esimerkiksi hakemuksia käsiteltäessä sekä

siinä vaiheessa, kun työhakija kohdattiin ensimmäistä kertaa. Ensimmäistä kertaa hakija kohdatessa, intuitio auttoi muodostamaan ensivaikutelman henkilöstä. Tämä tuli esille myös haastatteluissa. Hakemusvaiheessa hyödynnettiin pääosin rationaalista ajattelua, koska hakijoista oli mm. koulutus ja työhistoria tiedossa. Siinä vaiheessa, kun hakijat olivat tasavertaisia, hyödynnettiin intuitiota. Intuitio oli mukana luomassa positiivista tuntemusta työnhakijoista, hakemusten käsittelyvaiheesta aina rekrytointipäätökseen saakka. Rekrytointiprosessin vaiheet tutkimuksessa vaihtelivat jonkin verran aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Pääosin edettiin aikaisemman tutkimuksen mukaisten vaiheita seuraten, mutta joissain tapauksissa näistä esitetyistä vaihteista poikettiin. Esimerkiksi toisessa rekrytointicasessa, jossa tiedossa olleelle ammattitaitoiselle henkilölle käytännössä luotiin työtehtävä. Eräs haastattelu toi esille myös sen, että ala on kovin suppea. Usein hakijat ovat jotain kautta tuttuja ja näin heistä on olemassa jo jonkinlainen ennakkokäsitys tai mieltymys. Tämän ei saisi antaa vaikuttaa rekrytointiprosessiin.

Intuition todettiin usein olevan mukana auttamassa rekrytointiprosessia. Rekrytointien parissa työtä tekevät henkilöt kokevat intuition olevan tärkeässä roolissa, osana rekrytointiprosessia. Intuitiota käytetään esimerkiksi siihen, että onnistutaan löytämään sopivia henkilöitä eri vaihtoehdoista, avoinna oleviin työtehtäviin. Rekrytoiteja tekevät henkilöt tukeutuvat intuitioon lähes koko rekrytointiprosessin ajan. Varsinkin silloin, kun henkilön lopullinen valinta työtehtävään tulee ajankohtaiseksi. Rekrytoitavan henkilön kovalla osaamisella on suuri vaikutus päätöksentekoon, mutta usein intuition ohjaamana on päädytty myös vähäisemmän osaamisen omaavaan henkilöön. Intuition rooli päätöksenteossa korostuu varsinkin silloin, kun aikataulu on tiukka. Tämä nousi esille myös haastatteluissa. Aikaisemman tutkimuksen, havainnointien ja haastatteluiden tuomien havaintojen pohjalta voidaankin todeta, että intuition merkitys korostuu monimutkaisissa ja nopeissa päätöksentekotilanteissa, kuten esimerkiksi Burke ja Miller (1999) tutkimuksessaan tuo esille. Intuition todettiin myös toimivan kustannusten säästäjänä. Tämä nousi esille esimerkiksi, pyrkimyksenä välttää intuition avulla virherekrytoiteja.

Usein intuitio oli auttamassa rekrytointiprosessia, mutta ajoittain se oli myös estämässä prosessia. Intuitio ei aina ohjaa päätöstä lupaavaan suuntaan kuten eräässä taulukon 1 määritelmässä sanotaan. Intuitio voi olla aiheuttamassa rekrytoijalle myös epävarmuutta. On hyvä tiedostaa, että intuitioon tukeutumalla on tehty epäedullisia päätöksiä. Vaikka intuitio voi nopeuttaa päätöksentekoa, joskus on syytä käyttää enemmän aikaa ja tukeutua rationaaliseen

ajatteluun. Henkilöiden haastatteluissa organisaation johto käytti intuitiota nopeammin ja itsevarmemmin kuin keskijohto. Tähän vaikuttaa johdon runsaampi ammatillinen kokemus ja laajempi koulutus. Organisaation johto kykeni tekemään nopeita päätöksiä ilman täydellistä ympäristön tarkkailua. Lisäksi he eivät jääneet miettimään erilaisia merkkejä, vaan reagoivat heti. (Dane & Pratt 2007, 43.) Esimerkiksi ensimmäisen rekrytointicasen onnistunut henkilön palkkaaminen osoittaa että, kokenut organisaation johto kykenee tekemään hyviä päätöksiä käyttäessään intuitiota henkilövalintaan liittyvissä ratkaisuissa (Miles & Sadler-Smith, 608).

Yrityksen keskijohtoon kuuluva henkilö 2, jolla oli huomattavasti vähemmän kokemusta rekrytoinneista, oli selkeästi muita haastateltuja epävarmempi intuition käytön suhteen. Esimerkiksi kysyttäessä, että oliko intuitiolla vaikutusta toimintaan, hän vastasi: ”*ehkä sillä oli jotain vaikutusta, kun jäi heti sellainen positiivinen kuva*” (H2). Intuitiolla rekrytoinnin päätöksenteossa ei ollut kovinkaan suurta roolia kokemattomalla henkilöllä. Intuition rooli rekrytointitapahtumien päätöksenteossa korostui henkilöillä, joilla oli jo reilusti kokemusta rekrytoinneista. Henkilö 2 tunnisti myös intuition käyttämisen hyvin hatarasti. Tämän osoittaa hänen vastauksensa, kun kysyin, käyttikö hän intuitiota tietyssä valintatilanteessa. Tähän hän vastasi, että ”*ehkä hakijan käyttäytyminen antoi jonkinlaisia merkkejä*” (H2).

Tutkimuksessa tuli esille se, että oma intuition käyttäminen havaittiin kohtalaisen hyvin. Kuten esimerkiksi Miles ja Sadler-Smith (2014) tutkimuksessaan tuovat esille, intuition rajoitukset tunnistettiin ja sen tuomat mahdollisuudet tiedostettiin. Näistä voidaan mainita esimerkiksi haastatteluissa esille tulleet kommentit ”*se (intuitio) helpottaa havaitsemaan, ketkä ovat helposti lähestyttäviä ja vilpittömiä*” (H3) ja ”*intuition kanssa on oltava varovainen, mutta sen kanssa voi päästä ihan superhyviin tuloksiin*” (H1). Tässä henkilö 1 tunnisti intuition käytön hyötyineen ja haittoineen erilaisissa tilanteissa. Tämä tulee esille myös Bonabeun (2003) tutkimuksessa, jossa hän kirjottaa, että intuitioon luottamalla voidaan saavuttaa hyviä, mutta myös katastrofaalisia tuloksia. Itselleni oli yllätys, että haastateltavien keskuudessa intuition käyttäminen tunnistettiin niinkin hyvin. Lisäksi tunnistettiin intuition käytön positiiviset ja negatiiviset vaikutukset. Virherekrytoinnit osoittivat, että intuitioon on mahdollista tukeutua joskus jopa liikaa. Haastatteluissa tuli esille myös se, että kahden eri henkilön kohdalla intuitio voi ohjata eri suuntiin. Kokemattomammalle haastatteliijoista jäi työnhakijasta epävarma tunne, kun puolestaan kokeneemman mielestä hakija vaikutti oikein hyvältä vaihtoehdolta. Testauksessa hakijan taidot osoittautuivat puutteellisiksi. Kokeneempi henkilö ei välttämättä aina tee intuitioon tukeutumalla kannattavaa päätöstä.

Intuitiosta itselleni jäi sellainen käsitys, että se on vaikeasti määriteltävissä, eikä se ole mitään yliluonnollista. Intuitiivinen ajattelu yhdistää nopeasti aiemman opitun, koetun ja kuullun asian. Looginen ajattelu keskittyy enemmän juuri tähän hetkeen ja siinä tietoisesti yhdistellään ja päätellään asioita aina kyseiseen tilanteeseen liittyen. Intuition määritelmässä toistuu usein se, että arvioita erilaisista tilanteista tehdään tiedostamatta. Haastateltavien keskuudessa intuition todettiin olevan vaikea selittää, mikäli ei ollut perehtynyt sen määritelmiin. Kun kysyin, että mitä intuitio mielestäsi on? Henkilö 1 sanoi, että ”*en osaa sitä oikein sanoiksi pukea*” (H1). Intuition hankala määrittelemineen ilmenee myös aikaisemmassa tutkimuksessa, jossa intuition määritelmien laaja kirjo selittää ilmiön vaikeaselkoisuutta.

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että intuitiolla on suuri rooli uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Yrityksen johto sekä rekrytointeja tekevä keskijohto käyttävät intuitiota tehokkaasti hyödykseen tehdessään päätöksiä henkilövalintoihin liittyen. Tutkimuksen aikana, intuition hyödyntäminen keskijohdon toimesta tuli esille jo työnhakijoiden hakemuksia käsiteltäessä. Tästä kertoo esimerkiksi kollegani ilmaisu: ”*tämä vaikuttaa hyvältä kandidaatilta*” (H6). Intuition ollessa automaattisen prosessin synnyttämä, tietoinen vaikutelma asiasta (Lindeman 2008, 2171). Haastatteluvaiheessa intuition hyödyntäminen ilmeni esimerkiksi henkilön 6 ilmaisusta: ”*ei nyt tuntunut ihan täydelliseltä tekijältä*” (H6). Intuitiivisessa kyvyssä tehdä päätöksiä, tunteet eivät välttämättä ole vain tärkeitä, vaan saattavat olla välttämättömiä (Hayashi 2001, 59). Intuitiota käytetään usein hyödyksi jokaisessa rekrytoinnin vaiheessa. Tutkimuksen kohteena olleet henkilöt ja heidän valintansa osoittavat, että ainakin heidän kohdallaan nuo tehdyt päätökset ovat olleet usein kannattavia, vaikka on valittu henkilö, jonka kova osaaminen on ollut muita hakijoita vähäisempi. Rekrytointiprosessin päätöksenteossa intuitiolla on suuri rooli siinä, että intuition avulla voidaan kerätä tietoa ja nopeuttaa päätöksentekoa huomattavasti. Näin yrityksen on mahdollista säästää aikaa ja rahaa, jota rekrytointiprosessi kuluttaa. Lisäksi rekrytointi on organisaatiolle kaikkiaan pitkäaikainen investointi. Silloin, kun intuition käytöllä on päästy hyvään henkilövalintaan, sillä voi olla merkittävä rooli organisaation kehityksen ja hyvinvoinnin kannalta.

Tuloksia pohtiessa, mieleeni muistui myös tilanteita aiemmista rekrytoinneista, joissa organisaation johto on hyödyntänyt intuitiota. Aikaisempaan tutkimukseen tutustuminen on vahvistanut myös omaa itseluottamustani ja omassa päätöksenteossa tulen tukeutumaan intuitioon todennäköisesti enemmän kuin aiemmin. Tämä vaatii osaltaan rohkeutta ja

itseluottamusta, joka on kertynyt työelämässä eteen tulleiden erilaisten kokemusten kautta. Itse rekrytointiprosessia pohtiessani, huomasin aikaisemmasta tutkimuksesta, että sisäiseen ja ulkoiseen henkilöstöhankintaan liittyen on olemassa myös ns. paluumuuttajia, jotka tulevat takaisin yrityksen palvelukseen oltuaan jonkin aikaa työsuhhteessa toisella työnantajalla. Tällaiset henkilöt ovat ikään kuin hybridejä, jotka omaavat sekä sisäisen lähteen että ulkoisen lähteen etuja ja haittoja verrattuna Kauhasen (2012) kuvaukseen sisäisen ja ulkoisen henkilöstöhankinnan eduista. Tällaiseen paluumuuttajaan liittyviä pohdintoja aikaisemmasta tutkimuksesta ei tullut eteeni.

Tutkimuksessa nousi esille myös erilaisia henkilörekrytoinnin haittapuolia. Esimerkkinä erään avoimesta työtehtävästä kiinnostuneen ja valitsematta jääneen, yrityksen sisäisen työntekijän mielialan lasku. Kyseinen henkilö otti ajoittain asian epäsuorasti puheeksi. Hänelle saatiin kuitenkin järjestettyä hieman vastuullisempia tehtäviä ja hänen motivaationsa kasvoi selkeästi. Toinen esille noussut haitta oli se, että yrityksen sisältä tehtävään valittu henkilö ei tuonut mukanaan juuri ollenkaan uusia ja ulkopuolisia ideoita (Kauhanen 2012, 72). Haastatteluissa tuli esille se, että joissain yrityksissä pyritään ensisijaisesti palkkaamaan henkilöstöä eri tehtäviin yrityksen sisältä. Sisäisissä valinnoissa heilläkin on tullut eteen vastaavia hyötyjä ja haittoja, kuten Kauhasen (2012) esittämässä taulukossa. Hyötyinä on nähty esimerkiksi motivaation nousu, valintaprosessin nopeus ja kykyjen arviointi. Haittoina puolestaan nähtiin järjestelmän jäykkyys ja rajoittuneisuus, valitsematta jääneiden mielialaan negatiivinen vaikutus.

Lyhyenä yhteenvetona tästä tutkimuksesta voidaan todeta, että intuitiolla on kaiken kaikkiaan suuri ja merkittävä rooli rekrytointiprosessin päätöksenteossa. Se voi olla sekä auttamassa että estämässä prosessia. Kokenut ja koulutettu organisaation johto käyttää intuitiota tehokkaasti hyödykseen tehdessään päteviä henkilövalintoja. Intuitio auttaa heitä erottamaan ja valitsemaan erilaisiin tehtäviin soveltuvia henkilöitä. Vuosien kokemus ja uran aikana tehdyt ongelmanratkaisut luovat tähän tarvittavat ominaisuudet (Dane & Pratt 2007, 44). Keskijohtokin käyttää intuitiota hyödykseen, mutta hieman enemmän epäröiden. Tähän vaikuttaa mm. se, että kokemuksen kautta ei vielä ole saavutettu riittävää itsevarmuutta intuitionaaliseen ajatteluun (Betsch & Haberstroh, 2004). Myös Dörflerin ja Ackermannin (2012, 550) mukaan ainakin niin sanottu hyvä intuitio tulee esille silloin, kun omataan korkea ammattitaito. Myös organisaation keskijohto saavuttaa usein korkean ammattitaidon, joskus jopa ylintä johtoa korkeamman.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa tekemällä suuremmalla mittakaavalla haastatteluja rekrytointiprosesseihin osallistuville henkilöille ja tutkimalla laajemmin, kuinka rekrytointiprosessin eri vaiheissa intuitiota hyödynnetään. Mahdollista olisi myös tehdä kyselytutkimus rekrytoinneista vastaaville henkilöille. Intuitiota ja sen käyttöä muussa organisaation päätöksenteossa olisi kiinnostavaa tutkia laajemmin. Myös rekrytointiprosessia ja henkilöiden valintaa yrityksen sisältä voisi tutkia enemmänkin ja selvittää tarkemmin, mikä on intuition rooli tällaisissa tapauksissa. Tämä tutkimus on tehty koronapandemian vallitessa ja ihmiset ovat työskennelleet paljon etätöissä. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, kuinka suuri rooli intuitiolla on henkilöitä arvioitaessa, kun heidän kanssaan voisi olla yhteydessä vain jonkin sovelluksen kautta, eikä heitä voisi fyysisesti tavata. Olisiko tällä asialla vaikutusta esimerkiksi henkilöiden asennoitumiseen tai muuhun käyttäytymiseen? Pystyisikö organisaation johto tekemään intuitiivisia päätöksiä olematta henkilön kanssa fyysisesti läsnä samassa tilassa? Tekisivätkö he hyviä päätöksiä esimerkiksi henkilövalinnoissa, jos eivät voisi arvioida hakijoita, tai lukea hakijoiden olemuksesta ja toiminnasta erilaisia merkkejä? Tutkimuksessa tuli usean haastateltavan kanssa esille se, että etätöiden aiheuttama sähköinen viestintä poistaa jonkin verran puheen ja erilaisten eleiden tulkintamahdollisuutta, kun toista ihmistä ei voi havainnoida kokonaisuudessaan.

Kun olet palkannut hyvän työntekijän, näet positiivisen tuloksen hyvin nopeasti. Kuinka voisi todentaa, että henkilön palkkaamatta jättäminen intuition tukeutumalla oli oikea ratkaisu. Tämän henkilön työpanosta, kun et omassa organisaatiossasi näe. Milesin ja Sadler-Smithin (2014) mukaan intuition oppiminen erilaisista positiivisista ja negatiivisista lopputuloksista on tärkeää, koska ilman sitä itselleen ei voi kehittää hyvää intuition perustuvaa päätöksentekokykyä. Tämä tutkimus ei ottanut kantaa henkilöiden sukupuoleen. Mielenkiintoista olisi tutkia laajemmalla otannalla, minkälainen ero on naisten ja miesten välillä intuition käyttämisessä ja sen tuomissa tuloksissa. Myös intuition ja vaiston eroa olisi mielenkiintoista tutkia. Esimerkiksi filosofi Henri Bergson (2001) katsoo, että intuitio on älykkääksi tullutta vaistoa.

Lähdeluettelo

Ammattibarometri 2022. <<https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp>>, haettu 12.3.2022.

Abubakar, M., Hamzah, E., Maher, A., Alev, E. (2019). *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 4, Issue 2, 104-114.

Agrawal, V., Hartman, L., Rasberry, C., & Arbogast, G. (2018). *The impact of gender and profit margin on the duration of hiring process for professional service firms*. Evidence-Based Hrm-a Global Forum for Empirical Scholarship, 6(2), 153-165.

Behling, O., & Eckel, N. L. (1991). *Making sense out of intuition*. Executive (19389779), 5(1), 46–54.

Bergson, H., & Mitchell, A. (2001). *Creative evolution*. Electric Book Co.

Betsch, T. & Haberstroh, S. (2004). *The Routines of Decision Making*.

Bonabeau, Eric. (2003). Don't Trust Your Gut. Harvard business review. 81. 116-23, 130.

Bossidy, L. (2001). *The job no CEO should delegate*. Harvard Business Review, 79(3): 46-9, 163.

Bullini Orlandi, L., & Pierce, P. (2020). *Analysis or intuition? Reframing the decision-making styles debate in technological settings*. Management decision, 58(1), 129-145.

Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). *Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making*. The Academy of Management Executive, 13, 91-99.

Cappelli, P.H. (2019). *Your approach to hiring is all wrong*. Harvard Business Review, 48-58.

Dane, E., Pratt, M. (2007). *Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making*. Academy of Management Review, 32(1), 33-54.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (Fifth edition.). SAGE.
- Dörfler, V., & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management learning*, 43(5), 545-564.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gigerenzer, G. & Gaissmaier, W. (2011). *Heuristic Decision Making*. Annual review of psychology. 62. 451-82.
- Grönfors, M. & Vilka, H. (2011). *Laadullisen tutkimuksen kenttätymenotelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.
- Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. (2023). Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 12.2.2023.
- Hayashi, A. M. (2001). *When to trust your gut*. Harvard Business Review on decision making, 79(2): 59–65.
- Helsingin yliopisto (2021). *Aivojen päätöksentekoprosessi on suurelta osin tiedostamaton – silti voimme vaikuttaa siihen* <<https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/elamantieteet/aivojen-paatoksentekoprosessi-suurelta-osin-tiedostamaton-silti-voimme-vaikuttaa-siihen>>, haettu 2.12.2021.
- Huilaja, H (2019). *Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys - tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista*. Acta electronica Universitatis Lapponiensis 260: Rovaniemi.

- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., Aho, A. L. & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2022). Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 22.1.2023.
- Isenman, L. (2018). *Understanding intuition: A journey in and out of science* (1st edition.). London, England: Academic Press.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6. uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari.
- Juhila, K. (2023). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 12.2.2023.
- Julmi, C. (2018). *When rational decision-making becomes irrational: a critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness*. *Bus Res* 12, 291–314.
- Kajjala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. (2021) *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>, haettu 24.10.2022.
- Kansikas, J. (2004). *Myyjiä, tuotekehittäjiä ja tuotejohtajia: Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen tuotekehitysprojektissa sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyylisiin kuuluviin tekijöihin*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Helsinki: Talentum.

- Kutger, A. (2000). *Hiring the Unlikely to Do the Unusual*. Journal of Research Administration, 1(1), 9.
- Lindeman, M. (2008). *Intuitio ja usko yliluonnolliseen vaihtoehtolääkinnän suosion selittäjänä*. Duodecim lääketieteellinen aikakauskirja, 124(19), 2171-2177.
- Lodato, M. A., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2011). *Predicting professional preferences for intuition-based hiring*. Journal of Managerial Psychology, 26(5), 352-365.
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. Helsinki: WSOYpro.
- 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, 606-627.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall.
- Oxford University Press (2022). *Intuition*. <<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/intuition?q=intuition>>, haettu 2.12.2022.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raami, A. (2017). *Älykäs intuitio: Ja miten sitä käytämme*. Helsinki: S&S.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2023). *Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>, haettu 27.1.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. (2021). *Tutkijan asema*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html>, haettu 27.11.2022.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent.

Teras, M. & Toiviainen, H. (2014). *Kehittävä teema-analyysi kasvatustieteen tutkimusmenetelmänä*. Aikuiskasvatus. 34. 84-95.

Tieteen termipankki. *Filosofia: intuitio*. <<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:intuitio>>, haettu 3.12.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*. <<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>>, haettu 24.10.2022.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. & Kraichy, D. (2012). *Recruiting Through the Stages: A Meta-Analytic Test of Predictors of Applicant Attraction at Different Stages of the Recruiting Process*. Personnel psychology, 65(3), 597-660.

Vieira Campos Proença, M. T., & Valente Dias de Oliveira, E. T. (2009). *From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection*. Employee Relations, 31(4), 427–447.

Vuori, J. (2021) Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>>, haettu 16.12.2022.

Yle uutiset (2015). *Suomalainen pysyy työpaikassa keskimäärin vuosikymmenen*. <<https://yle.fi/uutiset/3-8154206>>, haettu 3.12.2021.

Yle uutiset (2020). *Intuitio*. <<https://yle.fi/a/3-11220765>>, haettu 19.11.2022.

Zagury, C., & Cohen, K. R. (1995). *The Dirty Dozen-The 12 Deadly Sins of Hiring*. Nursing Management, 26(7), 92.

Liitteet

Haastattelukysymykset

Intuition rooli rekryointiprosessin päätöksenteossa

Pohjatietoja

Työskentelyaika yrityksessä:

Työkokemus yhteensä:

Koulutus:

Rooli yrityksessä:

Ikä:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tehtävissä, joissa olet ollut päässyt vaikuttamaan rekrytoinnin henkilövalintoihin (tai päätöksentekoon)?

Teema: Tietyn rekryointitilanteen muistelua

2. Mikä olisi viimeisin suhteellisen hyvin onnistunut rekryointitapahtuma?
 - Mikä siitä teki onnistuneen?
 - Miksi tällä kertaa toimitte juuri niin?
 - Luuletko, oliko intuitiolla jotain roolia siinä, että toimitte näin?
 - Miksi yleensä ei enemmän toimita niin?
 - Mikä muu siinä rekryointitilanteessa meni hyvin?
 - Miksi juuri se meni hyvin, miten yleensä menee?
 - Vaikka menikin hyvin, niin nyt jälkikäteen miettien, olisiko siinä rekryprosessissa ollut jotain parannettavaa?
 - Mikä meni hyvin ja miksi?
 - Mikä olisi voinut mennä paremmin ja miksi?
 - Miten itse toimit tässä rekryointitilanteessa?
 - Mikä omassa toiminnassasi oli mielestäsi erityisen hyvää?
 - Mikä kyseisestä toiminnasta tekee hyvän?
 - Kuinka osaat toimia niin?
 - Onko mielestäsi intuitiolla jotain roolia siinä, että osaat toimia niin?

Teema: Onnistuneet rekrytoinnit yleisesti

3. Tuleeko mieleesi muita onnistuneita rekryointitapahtumia?
 - Kuinka tässä päädyttiin valintaan?
4. Vastaavia kysymyksiä kuin yllä tietyn rekryointitilanteen yhteydessä

Teema: Vähemmän onnistuneet, tietyt rekryointitilanteet

5. Entä tuleeko mieleesi lähiajalta joku rekryointitilanne, joka ei mielestäsi onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla?
 - Miksi ei onnistunut?
 - Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
 - Miksi ei tehty?

- Mikä oli oma roolisi?

Teema: Vähemmän onnistuneet rekrytoinnit yleisesti

6. Entä joitain muita ei niin hyvin onnistuneita?
 - Kuinka tuli esille

Teema: Yleisempää rekrytointien pohdintaa ja pohdintaa intuition roolista

7. Mikä saa tekemään tietyn valinnan?
8. Minkälainen tunne jäi valinnan/päätöksen jälkeen
 - Miksi?
9. Mitä intuitio mielestäsi on?
10. Mitä intuitio merkitsee sinulle?
11. Oletko huomannut käyttäväsi intuitiota/oletko tukeutunut intuitioon henkilövalinnan/päätöksenteon yhteydessä?
12. Kuinka mielestäsi intuitio näyttäytyy, kun teet päätöksiä?
 - kuinka näkyy osana rekrytointia, eri vaiheissa?
13. Pystytkö kuvailemaan jotain tiettyä hetkeä, jolloin olet käyttänyt intuitiota rekrytointiprosessissa?
14. Onko vallitsevasta tilanteesta johtuvat etäkontaktit vaikuttaneet jollain tavalla päätöksentekoon? Kuinka?