

Heikki Huilaja

Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys

Tutkimus työhön sopivuuden
neuvottelukontekstista



HEIKKI HUILAJA

**Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys
– tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista**

Akateeminen väitöskirja, joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston luentosalissa 2 toukokuun 24. päivänä 2019 klo 12



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2019

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Ohjaajat:
Professori Asko Suikkanen
Professori Merja Kinnunen
Professori Jarno Valkonen

Esitarkastajat:
Professori Harri Melin
Yliopistonlehtori Juhani (Jussi) Vähämäki

Vastaväittäjä:
Professori Harri Melin

© Heikki Huilaja



Taittaja: Taittalo PrintOne

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 260
ISBN 978-952-337-148-4
ISSN 1796-6310

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-148-4>

Tiivistelmä

Huilaja Heikki

Rekrytinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista

Rovaniemi: Lapin yliopisto 2019, 165 s.

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 260

ISSN 1796-6310

ISBN 978-952-337-148-4

Tämän väitöskirjan tavoitteena on tutkia, millainen osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen neuvottelukonteksti on rekrytointi. Rekrytointi on talouden heilahtelujen saattamana noussut parin viime vuosikymmenen aikana vilkkaan keskustelun kohteeksi. Julkisessa puheessa rekrytointi näyttäytyy kuitenkin varsin yksioikoisesti valintatilanteena, jossa työnantaja seuloo itselleen sopivan työntekijän monien paikkaa hakeneiden joukosta. Lisäksi ongelmat rekrytoinnissa määrittyvät kovin kapeasti työn vaatimusten ja työnhakijoiden osaamisen kohtaamattomuudeksi. Myös työn tutkimuksessa on melko vähän kiinnitetty huomiota siihen, kuinka rekrytoinnissa käsitys työhön sopivuudesta on syntynyt ja miten sekä työnantaja että työntekijä ovat sopivuuden määrittelyssä läsnä. Tässä väitöstutkimuksessa kysynkin, mitä rekrytointi on käytännön toimintoina, joissa on läsnä vähintäänkin työnhakijat ja työnantajat omine ymmärryksineen, toiveineen ja tavoitteineen. Toiseksi kysyn, miten näissä käytännöissä määrittyy ihmisen sopivuus tehtävään, työhön ja työn ympäristöön.

Käsitteellisesti tukeudun sosiologi Anselm Straussin tuotantoon ja erityisesti neuvottelukontekstin käsitteeseen. Straussille inhimillisessä toiminnassa on kyse sosiaalisen järjestyksen ylläpitämisestä ja muokkaamisesta. Niinpä neuvottelukonteksti on vahvasti tilanteissa muokkautuvaa. Huomio kiinnittyy siihen, kuinka konteksti muodostuu, ei pelkästään siihen, mitä konteksti on.

Tutkimuksessa on kaksi erillistä kvalitatiivista aineistokokonaisuutta. Ensimmäinen aineisto on kerätty Suomen akatemian rahoittamassa hankkeessa Sosiaaliset valinnat elämänlaajuisen oppimisen edistämässä vuosina 2003-2006. Aineiston pääosa koostuu 18 teemahaastattelusta, joista 12 on tehty työnantajaedustajille ja 6 työntekijöille/työnhakijoille. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona on käytetty kolmea työntekijöiden kirjallista kertomusta kokemuksistaan työelämästä ja erityisesti työhausta. Toisen aineistokokonaisuuden muodostavat 19 luontomatkailualalla toimivan henkilön teemahaastattelua. Aineisto on kerätty Safariopastus

työnä ja ammattina -tutkimusta varten, joka on osa laajempaa Suomen Akatemian rahoittamaa Turismi työnä -projektia. Haastateltavat edustavat kaikkia kaupallisen luontomatkailun ohjelmopalvelualan avaintoimijoita: yrittäjiä, organisatorista joh-toa, opaskouluttajia sekä oppaita.

Aineistoanalyysin välineet tulevat aiemmasta rekrytointien tutkimuksesta sekä Straussin kontekstia koskevasta jäsenyyksestä. Nämä taustat ovat ohjanneet käsittelemään rekrytointia erilaisten vaiheiden ja valintojen käytäntöinä sekä kiinnittämään huomion siihen, mitä rekrytoinnin eri vaiheet itse asiassa ovat, kuka tai ketkä ovat konkreettisesti osallisia näihin vaiheisiin, mihin erilaiset valinnat ja päätökset perustuvat tai millaisissa tilanteissa ymmärrys työntekijän sopivuudesta sekä toisaalta työn houkuttelevuudesta on syntynyt.

Tutkimuksen tulokset on esitetty neljän erillisen artikkelijulkaisun muodossa. Yhteisesti voi todeta, että rekrytointi on omanlaisensa osaamisen ja sopivuuden arvioinnin ja määrittelyn tapahtuma. Työelämän ja työtehtävien vaatimukset eivät ole sama kuin osaaminen tai vaatimukset rekrytoinnissa. Rekrytointiosaaminen on sekä työnhakijoiden että työnantajien kyvykkyyttä, taitoja ja ominaisuuksia. Rekrytointi on tilanteisesti jäsentyvä, toimijoiden tapauskohtaiseen ymmärrykseen perustuva vaiheittainen prosessi, jossa neuvoteltavana ovat niin työhön, elämään kuin sosiaalisiin sitoumuksiin ja seuraamuksiin liittyvät, osin ristiriitaisetkin odotukset. Rekrytointi on kaikkiaan yksi keskeinen työn ja työelämän tapahtuma, jossa keskustelussa on itse työtä laajempi sosiaalinen järjestys. Rekrytointi eri tavoin toteutuvina valintoina ja valinnan mahdollisuuksina pitää yllä, hajottaa, uudistaa ja vahvistaa sosiaalista järjestystä ja siihen kytettyviä elämisen mahdollisuuksia.

Avainsanat: Rekrytointi, työn sosiologia, neuvottelukonteksti, kvalifikaatio, Anselm Strauss

Abstract

Huilaja Heikki

The social order of recruitment:

A study of the negotiation context and suitability for a job

Rovaniemi: University of Lapland 2019, 165 pp.

Acta electronica Universitatis Lapponiensis 260

ISSN 1796-6310

ISBN 978-952-337-148-4

The aim of this dissertation is to examine recruiting as a context of negotiation involving expertise, suitability, and selection. During the last two decades of economic fluctuations, recruiting has become a topic of lively discussion. In public discourse, it is treated as a rather straightforward matter of selection, where the employer chooses the most suitable person from among a number of candidates. In addition, problems with recruiting are narrowly attributed to a mismatch between the requirements of a task and the skills of the candidates. In research, not much attention has been paid on what is behind the idea of suitability or how the employer and employee relate to its definition in recruiting. Therefore, my dissertation research focuses on what recruiting is in terms of practices that involve at least job applicants and employers with their personal views, wishes and goals. I also seek to find out how a person's suitability for a job, work, and the work environment is defined within these practices.

Conceptually, I base my research on the production of sociologist Anselm Strauss and especially on his concept of 'negotiation context'. For Strauss, human action is about upholding and reshaping social order. Thus, the context of negotiation is distinctly subject to situational reshaping. In addition to the nature of the context, the focus is on how it takes shape.

The research comprises two qualitative sets of material. The first one was collected between 2003 and 2006 in the project *Societal Choices in promoting Life Wide Learning*, funded by the Academy of Finland. The majority of the material is composed of 18 thematic interviews, of which 12 were conducted with employers and 6 with employees/job applicants. In addition to the interviews, there are three texts written by employees about their workplace experiences, especially about applying for a job. The second set of material consists of thematic interviews with 19 persons employed in nature tourism. The material was collected for the *Working as a safari guide* study that is part of the larger *Tourism as work* project, funded by the

Academy of Finland. The interviewees represent all the key actors of the programme service business in commercial nature tourism: entrepreneurs, organisational management, guide trainers, and guides.

The analytical toolkit derives from earlier recruitment research and from Strauss' context-related analysis. This groundwork has served as the basis for addressing recruitment as practices employed in various phases and selections and for considering the actual phases of recruiting, the actual participant(s) in the phases, the justification of various selections and decisions, and the situations in which the suitability of an employee and, on the other hand, the attractiveness of a job have been acknowledged.

The results are presented through four article publications. In general, recruiting is a process where expertise and suitability are evaluated and defined. The requirements of the workplace and jobs are not the same thing as the expertise or requirements present in recruiting. Recruiting expertise refers to the abilities, skills, and traits of both applicants and employers. Recruiting is a phased and situational process where the actors' case-specific understanding is essential and where the negotiated issues deal with sometimes conflicting expectations concerning work, life, and social commitments and consequences. Overall, recruiting as part of work and the workplace is an event that involves a discussion on social order that is broader than work itself. Recruiting with its various selections and selection options sustains, disperses, renews, or strengthens social order and the associated opportunities to make a living.

Keywords: Recruiting, sociology of work, negotiation context, qualification, Anselm Strauss

Esipuhe

Väitöskirjan esipuheessa on tapana kiittää henkilöitä ja tahoja, jotka ovat myötävaikuttaneet väitösprosessiin. Tätä hienoa perinnettä aion noudattaa nyt itsekkin. Ensimmäiseksi osoitan kiitokseni Asko Suikkaselle, jonka ohjaamana tutkimustyöni Lapin yliopistossa käynnistyi. Askon johtamassa hankkeessa syntyi alun perin ajatus siitä, että lähtisin tutkimaan rekrytointeja. Myös Merja Kinnunen ja Jarno Valkonen ovat minulle tärkeitä ihmisiä. Merja on ollut kannustava ja hienosti kriittinen työ-kaveri, ei vain tutkimukseni vaan koko yliopistotyön kannalta. Merkityksellistä on ollut myös saada tehdä työtä yhdessä Jarnon kanssa. Jarno ja Merja ovat osoittaneet, mitä tarkoittaa akateeminen yhteiskuntakriittisyys ja millaiseen tekemiseen se meitä velvoittaa. Jarno ja Merja ovat osaltaan luoneet sellaisen työympäristön, jossa minun on ollut helppoa olla ja vaikuttaa.

Pitkäaikaisesta kanssakulkemisesta yliopistomaailmassa ja sen reunamillakin haluan syvästi kiittää Janne Auttoa. Molemmipuolinen huolenpitoimme on luottavuudessaan lähes liikuttavaa. Veera Kinnunen taas on suorastaan yltiöpäisen avulias, ammattitaitoinen ja myönteisellä tavalla monisärmäinen. Viimeaikaiset tutkimushankkeemme ovat onnekseni tuoneet mahdollisuuden työskennellä yhdessä myös Veeran kanssa. Leena Suopajarvi on pitkäaikainen kollega, jonka kanssa puhumme asioista, niin kuin asiat ovat. Sellainen työkaveruus on hieno asia. Lisäksi on lukuisia ihmisiä, joiden kanssa olen saanut kokea yliopistotyötä seminaareissa, konferensseissa, opetuksessa, yliopistohallinnossa ja yliopistopolitiikassa. Lähimmät kumppanuudet löytyvät sosiologian piiristä ja sen ympäriltä: Johanna, Juha, Arto, Saara, Suvi, Soile, Kirsti, Ritva, Asta, Jari, Aini, Sandra, Mika, Petri, Tapio ja monet muut. Haluan myös esittää kiitokset väitöstutkimukseni esitarkastajille Jussi Vähämälle ja Harri Melinille, jotka kannustavasti osoittivat hiomista vaativat sisällöt ja suunnat. Lisäksi kiitos Harri Melinille suostumisesta vastaväittäjäksi.

Minulle yliopisto on ensisijaisesti paikka, missä tehdään kriittistä akateemista tutkimusta. Samalla yliopisto on tietysti arkinen työyhteisö. Olen aina kokenut Lapin yliopiston ja yhteiskuntatieteiden tiedekunnan ympäristönä, johon on ollut helppo tulla töihin. Tiedekunta on yhteisö, joka oppiaineiden tai tiedekuntahallinnon sijaan koostuu meistä toisiamme auttavista ja välillä inspiroivan häiritsevästikin ihmisistä. Haluankin kiittää kaikkia, joiden kanssa olen saanut keskustella tutkimuksesta ja opetuksesta sekä erityisesti kaikista muista vielä tärkeämmistä asioista, kuten ruuan mausta, sään oikeista, auton parkkeeraamisen vaikeudesta, jätemaksujen oikeudenmukaisuudesta ja tietysti perinteisen tyylin suksen voidesän pituudesta ja

kantavuudesta puolikarkealla uuden lumen latupohjalla, kun lumen lämpötila alkaa kääntyä plussan puolelle.

Kiitokset myös Aimo Tattarille, joka työkiireittensä keskelläkin teki käännöstyön englanninkieliseen tiivistelmään. Maininnan ansaitsevat myös tahot, jotka ovat taloudellisesti olleet tukemassa tutkimustyötäni: Suomen Akatemia, Työverkko-tutkijakoulu, Lapin kulttuurirahasto, Emil Aaltosen säätiö ja Ella ja George Ehnroothin säätiö. Tässä kohtaa haluan myös vielä erikseen mainita Lapin yliopiston, joka on tarjonnut minulle työn sekä mahdollistanut osallisuuden mitä moninaisimpiin kommervenkkeihin yliopistollisessa arjessa. Lapin yliopisto on kohdellut ja sietänyt minua hyvin.

Lopuksi haluan tuoda esiin asian, mikä on aina työtä tärkeämpää. Kyse on kotiväestä. Olen puusuksiajan ihminen, eli minulle rajanvedot ovat helppoja: työ on työtä ja koti on kotona. On hienoa, että työpaikalle on mukava mennä, mutta vielä arvokkaampaa on, että on koti, jossa haluaa olla. Minulla on sellainen. Siitä on kiittäminen Arjaa sekä lapsiamme Annia, Meriä ja Juhoa. Erityisesti heidän ansiotaan on, että elämä on kivaa ja arki kiehtovaa.

5.4.2019

Heikki

Luettelo osajulkaisuista

Väitöskirja perustuu seuraaviin alkuperäisartikkeleihin I-IV:

- I Huilaja, Heikki (2009) Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön*. Lapland University Press, Rovaniemi, 99–121
- II Huilaja, Heikki & Valkonen, Jarno (2012) *Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä*. *Työelämän tutkimus* 10:2, 134-148.
- III Huilaja, Heikki (2014) *Rekrytoinnin aika. Työnhaun neuvoteltu konteksti*. *Sosiologia* 51:1, 55-70.
- IV Koikkalainen, Saara & Valkonen, Jarno & Huilaja, Heikki (2016) *Drunken sled dogs: Celebration, alcohol use and teamwork in nature tourism guiding*. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology* 71, 41-58.

Artikkelit julkaistaan uudelleen niiden alkuperäisten tekijänoikeuksien haltijoiden luvalla.

Kuvioluettelo:

<i>Kuvio 1: Kolmivaiheinen rekrytointiprosessi Rantalaa (1999) ja Woodia (1988) mukaillen.</i>	<i>31</i>
<i>Kuvio 2. Rekrytoinnin sisällöt ja käsitteet rekrytointitutkimuksessa.....</i>	<i>39</i>
<i>Kuvio 3. Rekrytoinnin yhteiskunnallinen konteksti.</i>	<i>80</i>

Sisällysluettelo

1. Johdanto	12
2. Taustaksi	15
2.1. ”Osa-aikainen tonttu määräaikaisessa työsuhteessa”, työelämän lisääntyvät epävarmuudet.....	16
2.2. ”Iloinen, rohkea ja korkeasti koulutettu tonttu”, pehmeät taidot ja kova osaaminen.....	20
2.3. ”Etusijalla ovat ne hakijat, jotka pystyvät sitoutumaan”, sitoutuminen ja joustaminen työelämän kvalifikaatioina.....	26
2.4. ”Haastatteluun kutsutaan syys-lokakuun aikana”, valinnan ja valikoitumisen vaiheet rekrytoinnissa.....	29
3. Rekrytointi ja sen tutkiminen	35
3.1. Rekrytointi prosessina.....	35
3.2. Rekrytointi on sosiaalinen käytäntö.....	38
3.3. Neuvoteltu sosiaalinen järjestys ja konteksti.....	41
3.4. Aineisto ja analyysi.....	48
4. Tutkimuksen osajulkaisut	51
5. Työelämät, työn sisällöt ja rekrytoinnin kontekstit	58
5.1. Monta työelämää.....	62
5.2. Työssä osataan työ.....	66
5.3. Rekrytointi osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen kontekstina.....	72
6. Lopuksi: rekrytointi on paikallinen sopimus	78
Kirjallisuus	83

1. Johdanto

”Joulupukin Pääpostille haetaan määräaikaiseen työsuhteeseen osa-aikaista postitonttua!”

Tämän ilmoituksen voisi helposti kuvitella olevan tutkijan itsensä luoma, kärjistävä ja karrikoiva työpaikkailmoitus, jota on helppo käyttää keventävänä avauksena esimerkiksi työelämän osaamisvaatimuksia käsittelevällä luennolla. Kyse on kuitenkin todellisesta työpaikkailmoituksesta, joka julkaistiin Rovaniemen paikallislehdessä syksyllä 2010 (Uusi Rovaniemi 09/2010). Huvittavuus ja jopa pieni sarkasmi eivät ole kuitenkaan riittäviä perusteita rekrytointia käsittelevän väitöskirjan aloittamiseen kyseisellä lainauksella. Ilmoitus, johon paneudutaan kohta tarkemmin, ilmentää kokonaisuudessaan työn ja työelämän muutoksen sisältöjä sekä keskusteluja, kuten pysyvyys ja epävarmuus, uudet osaamisvaatimukset sekä työhön sitoutuminen ja työn sitovuus. Näillä kaikilla on myös kytkökset rekrytointiin.

Lähes päivittäinen mediajulkisuus työn vaatimuksista ja ihmisten osaamisista sekä niiden muutoksista on tehnyt rekrytoinnista tutun sanan, ja myös arkinen ymmärrys ilmiöstä ja siihen liittyvistä asioista on laajentunut. Kovin pitkälle ajassa taaksepäin ei kuitenkaan tarvitse mennä, kun rekrytoinnin sijaan puhuttiin työhön-otosta tai työnhausta. Työmarkkinatutkija Eeva-Leena Vaahtio (2002) kuvaa väitöstudiumuksessaan, kuinka rekrytointia pidetään hiukan vierasperäisenä ilmaisuna ja kansankieleen kankeasti istuvana. Vaahtio jatkaa, että periaatteessa olisi mahdollista käyttää työhönoton tai henkilöstöhankinnan termejä, jotka ovat yritystoiminnassa yleisesti käytössä (Vaahtio 2002, 15). Työhönotto käsitteenä liittyy tarkastelun työnantajanäkökulmaan, mikä on ollut varsin tyypillinen lähtökohta rekrytoinnin tutkimuksessa. Kyse on siis rekrytoinnista yrityksen prosessina. Työmarkkinatutkija Juha Rantala (1999) havainnollistaa, miten yritysnäkökulmasta rekrytoinnissa on kyse juuri toimista, joita avoimen työpaikan täyttäminen työnantajalta edellyttää. Rekrytointiprosessi voidaan jakaa kolmeen keskeiseen vaiheeseen, joissa on pystyttävä löytämään vastaukset erityisiin kysymyksiin. Ensimmäisessä vaiheessa olennainen tehtävä on arvioida tarvittava uusi osaaminen sekä sen laatu, määrä ja sijoittuminen. Myös taloudelliset kannattavuusvaihtoehdot on pohdittava. Toisessa vaiheessa keskeinen kysymys on, kuinka uutta työntekijää tavoitellaan. On siis valittava kanavat ja toimintatavat, joilla sopiva työntekijä uskotaan löytyvän. Viimeisessä vaiheessa huomio kiinnittyy hakijoiden ominaisuuksiin ja niiden paremmuusjärjestyksen arviointiin. (Rantala 1999, 9–14, 22.)

Rantalan malli antaa hyvän yleiskuvauksen rekrytoinnin tapahtumista, minkä tämän väitöstudiumuksenkin tulokset osoittavat (Huilaja 2009; Huilaja & Valkonen 2012). Malli on myös siinä mielessä mielenkiintoinen, että lisääntyneestä kiinnostuksesta ja termin arkipäiväistymisestä huolimatta rekrytointi yhä ajatellaan

melko suoraviivaisesti prosessina, jossa työnantaja valikoi työhön sopivan henkilön. Toki käsitteellinen ymmärrys rekrytoinnista on tutkimuksen edetessä jonkin verran lauantunut (Breugh ja Starke 2000), mutta monimuotoinen mediakeskustelu ei tarjoa työnhakijalle juuri muuta kuin erilaisiin ja muuttuviin työelämän vaatimuksiin sopeutujan roolin.

Väitöskirjassani tutkin, millainen osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen neuvottelukonteksti rekrytointi on. Kysyn, mitä rekrytointi on käytännön toimintoina ja miten näissä käytännöissä määrittyy ihmisen sopivuus tehtävään, työhön ja työn ympäristöön.

Käsitteellisesti tukeudun sosiologi Anselm Straussin (1978; 1993) tuotantoon ja erityisesti jaotteluun rakenteellisen ja neuvottelukontekstin välillä. Straussille inhimillisessä toiminnassa on kyse sosiaalisen järjestyksen ylläpitämisestä ja muokkamisesta. Järjestys ei ole pelkkää rakennetta tai toimintaa, eikä pysyvää tai muuttuvaa, vaan erilaisissa toiminnan ympäristöissä ja tilanteissa eri tavoin muokkautuvaa. Pysyvyyuskään ei ole pysyvää ilman inhimillistä työstämistä. Straussilaiseen sosiaalisen maailman ymmärrykseen perustuva teoreettinen kysymys tutkimuksessani on, millaisen sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseen tai muuttamiseen rekrytoinnissa pyritään.

Tutkimuksessani väitän, että rekrytointi ei ole

- selvärajainen, johdonmukainen ja suunnitelmallinen valitsemisen prosessi, joka voitaisiin standardoidusti toistaa edes yrityskohtaisesti samanlaisena
- yksinkertainen työn vaatimusten ja työntekijöiden ominaisuuksien objektiivinen kohtaamis- ja vertaamistilanne, jonka seurauksena pätevin ja sopivin hakija tulee valituksi
- ainoastaan työnantajan tekemää valintaa
- neutraali keskustelun tilanne, jossa ei olisi läsnä ihmisten ennakkokäsitykset ja tulkinnat itse tilanteesta ja siihen osallistuvista henkilöistä

Sen sijaan rekrytointi on

- omanlaisensa osaamisen ja sopivuuden arvioinnin ja määrittelyn tapahtuma. Työelämän ja työtehtävien vaatimukset eivät ole sama kuin osaaminen tai vaatimukset rekrytoinnissa. Rekrytointiosaaminen on sekä työnhakijoiden että työnantajien kyvykkyyttä, taitoja ja ominaisuuksia.
- tilanteisesti muodostuva neuvottelutapahtuma, jossa olennaista on kontekstin merkitys
- ulkoisten tekijöiden, eli rakenteellisen kontekstin, rajoittama ja mahdollistama valintojen ja valikoitumisen ketju
- toimijoiden tapauskohtaiseen ymmärrykseen perustuva vaiheittainen prosessi, jossa neuvoteltavana ovat niin työhön, elämään kuin sosiaalisiin sitoumuksiin ja seuraamuksiin liittyvät, osin ristiriitaisetkin odotukset

- paikallinen sopimus, jossa vaikuttamisen ja valinnan mahdollisuudet eivät jakaudu tasapuolisesti työnhakijoiden kesken, eikä työnantajien ja työnhakijoiden välillä. Rakenteellinen konteksti, kuten työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan tilanne, vaikuttaa neuvottelun tasapainoon, mutta myös rakenteellinen konteksti saa merkityksensä tilanteisesti ainutlaatuisessa neuvottelukontekstissa.
- on kaikkiaan yksi työn ja työelämän tapahtuma, jossa keskustelussa on itse työtä laajempi sosiaalinen järjestys. Rekrytointi eri tavoin toteutuvina valintoina ja valinnan mahdollisuuksina pitää yllä, hajottaa, uudistaa ja vahvistaa sosiaalista järjestystä ja siihen kytkeytyviä elämisen mahdollisuuksia.

Kirja etenee siten, että luku kaksi on taustoituis aiheeseen. Kuvaan ja jäsenän siinä työn ja työelämän muutoksia ja alueita, joihin rekrytointi on kytkeytynyt. Luvun kaksi rakenne pohjautuu johdannon alussa mainittuun postitontun työtehtävää koskevaan ilmoitukseen, joka kokonaisuudessaan auttaa avaamaan näkökulmia ja tapoja, joilla sosiologinen ja laajemmin yhteiskuntatieteellinen tutkimus on pyrkinyt ymmärtämään ja selittämään työtä, työelämää ja myös rekrytointia. Luvussa kolme täsmennän rekrytointia käsitteenä ja käytäntönä sekä kuvaan, millaisin käsitteellisin välinein rekrytointia on tässä tutkimuksessa lähdetty ymmärtämään. Samoin kerron tutkimuksen aineiston ja analyysin tavat. Osatutkimuksen tulokset esitän tiivistetysti luvussa neljä. Luvussa viisi palaan työelämää ja työtä koskeviin muutoksiin ja pohdin niiden merkitystä erityisesti suhteessa rekrytoinnin tilanteisiin ja käytäntöihin. Luku kuusi on loppuyhteenveto tutkimuksen tuloksista ja niiden tiedollisista reunaehdoista.

2. Taustaksi

Työpaikkailmoitus, johon johdannon alussa viitataan, on kokonaisuudessaan tällainen:

Joulupukin Pääpostille haetaan määräaikaiseen työsuhteeseen osa-aikaista postitonttua! Joulupukin Pääposti Napapiirillä, Joulupukin Pajakylässä, on merkillinen postitoimisto. Meillä on joulu vuoden jokaisena päivänä ja iloiset postitontut palvelevat asiakkaita ympäri maailman sen seitsemällä kielellä!

Joulupukin Pääpostin asiakaskunta muodostuu pääosin ulkomaalaisista matkailijoista. Olemme yksi Itella Oyj:n postin myymälöistä, joten tarjoamme asiakkaillemme laajan valikoiman postin palveluita ja tuotteita. Joulupukin Pääposti on lahjatavaroiden, korttien ja filateelisten tuotteiden sekä postimerkkien jouluihin erikoismyymälä, jossa kaikki lähtevä posti leimataan käsin Napapiirin erikoisleimalla. Joulupukin Pääpostille saapuu vuosittain noin 600 000 Joulupukille osoitettua kirjettä lapsilta ympäri maailman, ja osa toiminnastamme liittyykin tähän valtavan upeaan kirjeprojektiin.

Joulupukin Pääpostin reippaaseen tonttujoukkoon, myynnin ja asiakaspalvelun tehtäviin haetaan lokakuusta alkaen määräaikaiseen työsuhteeseen yhtä osa-aikaista tonttua, joka on valmis työskentelemään sekä arkena että viikonloppuisin. Työtä on kuukaudesta keskimäärin 90 h, tarvittaessa enemmänkin. Joulusesonkina sekä kesällä postitontut tekevät pääsääntöisesti kokoaikaista työviikkoa. Haemme erityisesti opintojen loppuvaiheessa olevaa tonttukokelasta, sillä etusijalla ovat ne hakijat, jotka pystyvät sitoutumaan postitontun pestiin pidemmäksikin aikaa. Arvostamme hakijoissamme ennen kaikkea vahvaa, monipuolista kielitaitoa (sujuvan suomen, ruotsin ja englannin lisäksi esim. saksan, ranskan, espanjan, italian, venäjän ym.), asiakaspalvelukokemusta ja taitoa, kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, paineensietokykyä, tontun roolin omaksumista sekä iloista ja reipasta otetta työhön! Vastaavasti tarjoamme postitontullemme työpaikan kansainvälisessä työyhteisössämme, kilpailukykyisen palkan (palkkaus tes:in mukaan), maan mainiot tonttukollegat, monipuolisia työtehtäviä sekä jouluisia tunnelmaa vuoden jokaisena päivänä!

Hakemukset ja CV sähköpostitse 24.9.2010 klo 16.00 mennessä osoitteeseen xxxx. Ot-sikoksi ”Postitontun pesti”. Haastatteluun kutsutaan syys-lokakuun aikana. Lisätietoja antavat postitontut numerossa xxxx.

Tonttuilmoituksen sisällön tarkempi lukeminen tuo esiin, kuinka tuohon varsin lyhyeen tekstiin itse asiassa kätkeytyy monet työelämän ja työn muuttumista koskevat ilmiöt. Kuten työn tutkija Pekka Varje (2014) on todennut, työpaikkailmoitukset kertovat työntekijöihin kohdistuvista odotuksista ja muutoksista niissä, mutta samalla ne kertovat myös muutoksesta itse ammateissa ja työssä. Koko tämä luku jäsentyy postitontun työpaikkailmoituksen sisällön erittelyn kautta, jonka avulla osoitetaan rekrytoinnin taustailmiöt sekä avaan niihin kiinnittyvää tutkimuskeskustelua.

2.1. "Osa-aikainen tonttu määräaikaisessa työsuhteessa", työelämän lisääntyvät epävarmuudet

Työn merkitystä ihmisten elämänkulun aineksena sekä yhteiskunnallisen olemisen ja järjestyksen perustana ei voi väheksyä (Bauman 2002, 158; 164–165, Julkunen 2000, 224–225). Sosiologi Stephen Edgellin (2012) mukaan työn nykyinen ymmärrys on ajallisesti sidoksissa teolliseen kapitalismiin, eli teollistuvaan ja teolliseen yhteiskuntaan. Teollinen tarkoittaa tuottavaa toimintaa tavalla, jossa "elotonta" energiaa hyödyntävä koneisto on käytössä ja joka tapahtuu kodin ulkopuolella erikseen tätä tarkoitusta varten tehdyissä rakennelmissa. Kapitalismi puolestaan tarkoittaa, että työn tekemiseen liittyy rahapalkkio, joka on tyypillisesti korvaus työhön käytetystä ajasta ja/tai panostuksesta. Työ on osa taloudellisia markkinoita, joissa tuotanto-omaisuus on yksityisesti omistettua ja tarkoituksena on hyötyä taloudellisesti. Kapitalismi määrittää asioille arvon eli hinnan, myös työvoimalle. (Edgell 2012.)

Työn sosiologiassa on siis ennen kaikkea kyse teollisen työn tai modernin ajan työn analyysistä, tutkimisesta ja tulkitsemisesta. Tuo tutkimus tarkoittaa hyvin laveaa sisältöjen kenttää: teolliset suhteet sekä työn hierarkiat ja organisaatiot, työmarkkinat ja palkkatyön kehitys, ammattien ja ammattirakenteiden kehitys sekä työhyvinvointi ja työn merkitys ihmisille arvoina, asenteina ja konkreettisena tekemisenä (Edgell 2012; Grint 2005). Työn tutkija Francis Green (2006) nostaa 2000-luvun yhdeksi keskeiseksi teemaksi työn laadun ja erityisesti ihmisten siihen liittämät kokemukset. Työn rakenteiden ja hierarkioiden rinnalle nousee keskusteluun kysymykset työpaineesta, työn vaatimasta ponnistuksesta ja intensiteetistä tai työn sisältämästä harkintavallasta ja vaikutusmahdollisuuksista suhteessa aineelliseen korvaukseen. Tähän yhteyteen kuuluu myös pohdinta työn riskeistä ja epävarmuuksista. Edellä kuvatut teemat olivat hallitsevia jo 1990-luvun loppupuolella virinnessä yhteiskunta-analyysissä modernin yhteiskunnan pirstaloitumisesta ja jatkuvuuksien katkoksista. Tätä aikalaisdiagnoosiksi (Noro 2000; Heiskala 2000) nimettyä työ murrosta kuvaavaa puhetta voidaan pitää myös rekrytointikeskustelun vilkastumisen pontimena.

Aikalaisdiagnostinen teoria tulkitsee muutoksen ajankohtaisia merkkejä pyrkien vastaamaan siihen, mitä tässä ajassa on tapahtumassa ja mihin tämä kaikki on johta-

massa (Kinnunen & Suikkanen 2009). Aikalaisdiagnosi ei ole ylimalkaista, mutta se ei myöskään tukeudu empiriaan tutkimusteorian tavoin, eikä ole kiinnostunut menneestä muuten, kuin tulevaisuuteen suuntautuvan yhteiskuntatulkinnan virikkeenä. 2000-luvun alun tulkinnat sisälsivät runsaasti yhteiskuntateoreettisia tulkin-toja ja skenaarioita työn ja työmarkkinoiden muutoksesta ja työn merkityksestä. Yhteiskuntateoreetikko Jeremy Rifkinille (1997) kyse oli pääasiassa teknologiakehityksen aikaansaamasta palkkatyön tarpeen hiipumisesta, Ulrich Beckille (2000) koko modernin palkkatyömallin murtumisesta ja epävarmuuden jatkuvuudesta, Manuel Castellsille (2010) informaatioon perustuvasta työn uudelleenorganisoi-timisesta ja Günther Schmidille (2000) lisääntyneistä siirtymistä työelämän sisällä ja rajapinnoilla. Yhteistä tälle keskustelulle on se, että ne ennustivat muutoksen olevan laajaa ja jatkuvaa sekä merkittävällä tavalla työn rakenteita, suhteita sekä yhteisöllisiä ja yksilöllisiä merkityksiä purkavaa.

Siinä missä aikalaisdiagnosi esittää kokonaisuuksien jopa spektaakkelimaisia skenaarioita (Vallas 2012, 2–3), tarttuu empiirinen tutkimus näiden skenaarioiden mahdollisiin ilmentymiin, tasoihin, erilaisuuksiin ja vaihtoehtoihin muutoksen sisältöihin. Empiirisen tutkimuksen ei voi varsinaisesti sanoa vahvistavan tai kumoa-van aikalaisdiagnosien ennakoitajia, mutta se jakaa kyllä näkemyksen muutoksesta ja jatkuvuuksien katkeamisesta. Suomalaisessa kontekstissa pontimena työn järjes-tysten rapautumiskeskustelulle oli 1990-luvun alun lama, joka hyvin räikeällä ja tehokkaalla tavalla toi ihmisten tietoisuuteen työn turvallisuuselementin rajallisuus-ten (Julkunen 2008, 9–10). Kyse ei ollut vain työn riittävydestä tai puuttumisesta, vaan työn arvottamisen muutoksesta, joka johti pohdintoihin esimerkiksi työn mielekkyydestä ja suhteesta vapaa-aikaan (Vallas 2012, 5) tai vaikutuksista perhejär-jestyksiin ja sukupuolittuneisiin käytäntöihin (Kinnunen & Korvajärvi 1996; Kois-tinen 2014, 50–53). Puhutaan jopa epookin vaihdoksesta, jota kuvaa niin sanottu *uusi työ*. Uusi työ on sisällöltään, järjestykseltään ja suhteiltaan aivan erilainen kuin vanha työ (Holvas & Vähämäki 2005). Uusi työ muuttaa käsityksen työstä paitsi käytäntöinä myös sen suhteen, kuinka työ on läsnä ihmisen arjessa ja jopa ihmisessä itsessään asenteina, moraalikysymyksinä ja tunteina.

Työn muutoksen vauhdin, sisällön ja laajuuden suhteen on myös epäilijöitä. Työn tutkija Kevin Dooganin (2009; 2015) mukaan tarinat työn muutoksesta ovat jopa liian yhteneväisiä. Uuden kapitalismin nimissä kuvataan niin muutosvoimien, so-peatumismekanismien kuin yhteiskunnallisten suhteiden muutosta (Doogan 2009, 2–3). Tämän muutoksen väitetään tapahtuvan keskeisesti työn vaikuttamana. Doogan epäilee sekä itse muutosta että muutoksen kuvauksia. Muutoskuvausten ongelma on se, että ne ovat toisiinsa viittaavia tarinallisia konstruktioita, joissa muutos näyt-tää tapahtuvan globaalien, näkymättämien ja abstraktien voimien aikaansaamana. Työn konkreettisuus ja materiaalisuus on kadotettu. Tämä saa aikaan liioittelevan kuvan niin muutoksen vauhdin, laajuuden kuin sisällöllisen suunnan suhteen. On-gelmana on oppoaminen *zeitgeistiin* (Doogan 2009, 6) eli aikalaisdiagnosiin, jossa

nykyisyyden olemuksen selvittäminen jättää sivuun niin menneen ymmärtämisen kuin metodologisen ja empiirisen tarkkuuden.

Dooganille tosin empiirinen ja metodologinen tarkkuus tarkoittaa tilastollisesti kattavien aineistojen ylivaltaa, jossa erilaisten työn tarinoiden paikkansapitävyys arvioidaan tilastotiedon avulla. Doogan (2009, 12, 207) omien sanojensa mukaan ”- etsii selitystä retorisen ja tilastollisen todellisuuden eroavaisuudelle - - (pyrkimys on) tehdä selväksi ero työn epävarmuutta tukevien runsaiden havaintojen ja työn tosiasiallisen pysyvyyden välillä”. Läntisen Euroopan kehittyneisiin maihin ja Pohjois-Amerikkaan sijoittuvalla aineistolla Doogan muun muassa argumentoi työn pysyvyyden, ei kasvaneen epäjatkuvuuden, puolesta. Argumentin taustalla on painotus työmarkkinatilastojen ensisijaisuudesta, mutta Doogan toki myöntää erilaisten näkökulmien ja tarkastelutapojen tuottavan myös erilaista tietoa. Doogan myös tarkentaa muutoksen sisältökuvausta koskevaa kritiikkiään. Epävarmuus ja epävarmuuden tunne on mahdollisesti lisääntynyt, mutta työn rooli tässä muutoksessa on epäselvä. Doogan ei hyväksy ajatusta, että työ olisi epävarmuutta keskeisesti generoiva voima. Sen sijaan työ ja työmarkkinat ovat mekanismi, johon laajemmat yhteiskunnalliset muutokset välittyvät ja vaikuttavat (Doogan 2009, 10; 2015). Tämä ajatus johtaa pohtimaan työn yhteiskunnallisia sidoksia ja sosiaalista paikantumista, mitä voi pitää myös työn muutoksen ymmärtämisen kannalta pelkästään hyvänä tavoitteena.

Myös suomalaisessa työn tutkimuksen kentässä on tuotu esiin erilaiset tulkinnat työn muutoksen laajuudesta ja sisällöistä. Sosiologi ja työn tutkija Harri Melin (2018; myös Blom & Melin 2003) muistuttaa ensinnäkin, että yleensä liioittelemme muutoksia ja niiden dramaattisuutta. Tämä pätee myös kuvauksiin työstä ja työelämästä. Toiseksi työ on kyllä muuttunut, mutta niin on tapahtunut myös ennen 1990-luvun lamaa ja sen seurauksia. Jo 1970-luvulla esimerkiksi työn sisällöllinen mielekkyys oli niin tutkimuksen kuin kehittämisohjelmien keskiössä, samoin puhe epävarmuudesta ulottuu paljon 1990-lukua kauemmaksi (Doogan 2015, 45; Blom & Melin 2014, 33; Melin 2007, 20). Suomalaista työn ja työelämän kehitystä tutkineet Pasi Pyöriä ja Jouko Nätti (2017) sekä työmarkkina- ja taloustutkija Roope Uusitalo (2008) esittävät myös muutospuheen valtavirrasta poikkeavan näkemyksen. Pitkäaikaistilastoihin perustuvassa tarkastelussaan he osoittavat työsuhteiden laadun muutokset melko vähäisiksi viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. Kun mittarina käytetään määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden osuutta kaikista palkansaajista, on tapahtunut vain vähäistä kasvua. Tilastoissa näkyvät nousupiikkeinä selvästi talouskriisien vaikutukset, erityisesti 1990-luvun alun kansallisesti voimakas taantuma, mutta kokonaisuudessaan muutos on ollut melko vähäistä. Samanlainen taantumia myötäilevä tilastokäyrä saadaan, kun havainnoidaan työttömyysjaksojen pituutta ja toistuvuutta. Lamakausina työttömyys on sekä pitkäkestoisempaa että useammin toistuvaa.

Uusi työ käsitteenä sisältää varmasti aikalaisdiagnoosimaista abstraktiutta ja ylikorostusta (Doogan 2009; Julkunen 2008), mutta nostaa esiin rekrytointikes-

kustelun viriämisen kannalta olennaisia tekijöitä. Työn epävarmuus, epäjatkuvuus ja epätietoisuuden kasvu esiintyvät sosiologisessa työn tutkimuksessa hieman erisävyisinä ilmiöinä, mutta niiden keskeisyyttä siinä, kuinka ihmiset työn kokevat, ei voi kiistää (Melin 2018,182). Tutkimuksissa osoitetaan myös konkreettisia muutoksia, kuten työsuhteiden keston lyhentyminen ja niin muodoin työn vaihdosten tihtyminen sekä työntekijöiden kasvanut liikehdintä työn, työttömyyden, koulutuksen ja muiden sosiaalisten tilanteiden välillä (Schmid 2000; Suikkanen ym. 2006; Suikkanen ym. 2001). Työmarkkinoita ja taloutta tutkinut Guy Standing (2011) puhuu jopa uudesta, *prekariaatin* nimeä kantavasta yhteiskuntaluokasta, jota yhdistää perinteisten, teollisuuskansalaisuuteen kytkeytyneiden työn turvarakenteiden mureneminen. Luokalla Standing viittaa enemmän yhteiskuntien järjestystä muokkaavien massojen mahdollisuuteen kuin varsinaisesti yhdensuuntaiseen ja yhteneväiseen joukkovoimaan. Prekariaatin synnyn perusteet löytyvät työn siteiden purkautumisesta. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet, epäsäännölliset työajat, matalapalkkaiset tehtävät ja työn turvarakenteiden purkautuminen irtaannuttavat ihmiset yhteiskuntavelvollisuuden tunteesta ja saavat aikaan katkeruutta ja vihamielisyyttä yhteiskuntajärjestelmää ja myös toisia ihmisiä kohtaan, erityisesti niitä joilla on pysyvä työsuhde ja siihen perustuva hyvä elintaso.

Standingin tulkintaa työn rakenteiden rapautumisesta ja sen seurauksista voi pitää hyvin voimakkaana (vrt. Doogan 2015, 59). Standing (2011, 24) toteaa, että ilman havaintoihin perustuvaa arviointiakin voidaan olettaa, että monissa maissa jo nyt ainakin neljännes aikuisväestöstä kuuluu prekariaattiin. Kysymys prekariaatista ja sen työn muutokseen kytkeytyvistä taustoista on kuitenkin kaikkea muuta kuin selvä. Aivan kuten Standingkin myöntää, prekariaatin ilmiön laajuuden ja syvyyden arviointi riippuu näkökulmasta ja siihen liittyvistä olettamuksista. Suomessa keskustelua ilmiön rajoista on käyty muun muassa Sosiologia-lehdessä (2016). Työelämä-tutkijat Pasi Pyöriä ja Satu Ojala (2016; 2017) tunnistavat kaksi tapaa jäsentää työn prekaariutta ilmiönä. Suppeampi näkökulma tarkastelee prekaari-ilmiötä lähinnä työn laadun ja työsuhdemallien sekä työmarkkinamekanismien muutosten kautta. Laajempi, aikalaisdiagnostinen ymmärrys puolestaan näkee prekaariuden koko elämänsänsä ja siihen kuuluvien jatkuvuuksien sekä turvamekanismien muutoksena (ks. Viren & Vähämäki 2015, 54; Jokinen ym. 2011). Työ on luonnollisesti yksi keskeinen muotoselementti tässäkin näkökulmassa.

Pyöriä ja Ojala (2016; 2017) ottavat työmarkkinallisen näkökulman ja pyrkivät tilastollisella aineistolla selvittämään työn prekarisoitumisen tosiasiallista laajentumista suomalaisessa työn yhteiskunnassa. Heidän näkemyksensä mukaan työhön kytkeytyvä epävarmuus koskettaa käytännössä lähes kaikkia kansalaisia, mutta prekarisaatio ei ole vahvistunut koko työelämää ja palkkatyöyhteiskuntaa yleisesti läpileikkaavana ilmiönä (myös Doogan 2009; 2015). Sen sijaan työhön liittyvät epäkohdat, kuten matala palkka, epätyypilliset työsuhteet sekä heikot työllistymisnäkymät kasautuvat helposti koskemaan samoja henkilöitä ja näin vahvistavat tämän ryhmän

prekaariutta. Pyöriä ja Ojala edustavat suppeaa prekarisaatiokäsitystä, jossa ollaan kiinnostuneita työmarkkinasuhteiden ja -mekanismien antamasta muutoksesta. Tähän puuttuvat sosiologit Eeva Jokinen ja Juhana Venäläinen (2016) ja esittävät kysymyksen tilastollisen aineiston sopivuudesta prekaariuden selittämiseen. Jokisen ja Venäläisen mukaan työn, työllisyyden tai työttömyyden tilastollinen tulkinta tavoittaa vain pienen osan prekaariutta. Prekaariudessa on kyse koko työn käsitteen ja sen yksilöllisten, yhteisöllisten sekä yhteiskunnallisten suhteiden ja merkitysten muutoksesta.

Keskustelu prekaarin työn laajuudesta ja sisällöstä on osoitus näkökulmaeroista ja myös niiden tarpeellisuudesta. On myös hyvä muistaa, että työn luonteen ja sen muutoksen tulkinnalliset variaatiot eivät johdu vain näkökulmaeroista. On olemassa oikeasti erilaista työtä sekä erilaisia työn ympäristöjä tapoineen ja järjestyksineen (Julkunen 2008, 20). Erilaisissa työn konteksteissa muutos sekä sen suunta, vauhti ja laajuus vaihtelevat. Kaikkiaan pirstaleisuus terminä kuvaa parhaiten työn ja työelämän tilaa. Se tarkoittaa jonkinasteista hajontaa muutostulkintoissa, itse muutoksen eriateisuutta ja erisuuntaisuutta ja myös perinteisten työn jatkuvuuskäsitteiden purkautumista. Kuten työn teoreetikko Steven Vallas (2012) on todennut, aikalaisdiagnostiset analyysit ja niihin pohjautuvat skenaariot eivät ainoastaan kerro, miltä maailma näyttää. Ne myös tekevät tietynlaiset puheet mahdollisiksi. Tehtiinpä työn tilastoista tai laadullisista tutkimusaineistoista mitä tahansa muutostulkintoja, on voimakas puhe epäjatkuvuuksista tehnyt asian julkisen käsittelyn mahdolliseksi, myös yhteiskuntapolitiikan suhteen (ks. Doogan 2009; 2015). Niinpä se, että ilmoitus määräaikaisen tontun osa-aikaisesta työsuhteesta herättää huvittunutta tai ihmettelevää hymistelyä, ei liitykään työsuhteen määräaikaiseen osa-aikaisuuteen vaan pikemminkin ajatukseen siitä, että tonttuilu voi olla työtä. Määräaikainen osa-aikaisuus alkaa olla työelämän uutta normaaliutta. Pitkien, samaan alaan ja ammattiin kiinnittyvien työsuhteiden väheneminen muuttaa myös rekrytoinnin luonnetta (Huilaja 2014, 56). Rekrytointi ei ole enää vain kerran tai pari työuralle osuva tapahtuma vaan aika-ajoin ja usein myös ennakoimattomasti eteen tuleva työmarkkinatilanne.

2.2. *”Iloinen, rohkea ja korkeasti koulutettu tonttu”, pehmeät taidot ja kova osaaminen*

Jos työn muutosta koskevan tutkimuksen ja kirjallisuuden voi sanoa vilkastuneen merkittävästi 1990-luvulta alkaen, pätee sama työn kvalifikaatioita koskevan kiinnostuksen kohdalla. Edgell (2012, 56) tosin toteaa, että kysymys taidoista suhteessa työn muutokseen on ollut koko teollistuvan yhteiskunnan keskeisiä keskustelusi-äköitä. Silti spektaakkelimaisuus tai epookin vaihdos, joita edellä käsitellyt työn skenaariot pitivät sisällään, kuvaa myös skaalaa, jolla työn edellyttämän osaamisen

ja kvalifikaatioiden muuttumista käsitellään. Uusi talous saa aikaan uudenlaista tuotantoa, organisointia, hallintaa ja tekniikkaa, joka edellyttää kokonaan uudenlaista työn tekemisen tapaa, osaamisen sisältöä, asennetta ja tämän kaiken yksilöllistä sekä institutionaalista uudistamista (Grugulis 2007; Green 2006; Cohen 2006; Casey 2006; 2003). Muutoksesta puhutaan hiukan eri nimin, kuten tietotalousyhteiskunta tai oppiva yhteiskunta, mutta keskeinen viesti on tiedon hallinta ja sen uudistamisen tärkeys suhteessa talouden vahvistumiseen. Viren ja Vähämäki (2015, 36–37) kuvaavat tiedon ja varsinkin tiedollisen uudistumiskyvyn korostumista investointien kohdentumisen muutoksena. Investoinnit kiinteään pääomaan ovat toissijaisia tieto- ja oppimiskykyä vahvistavien hankkeiden sijaan. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kulttuuri ja vuorovaikutus katsotaan tuotantovälineiksi koneteknologian ohella.

Erityisesti 1980- ja 1990-luvuilla kiihtynyt teknologiatekniikka ja toisaalta kansainvälistyvä markkinatalous ovat työntutkija Catherine Caseyn (2006; 2003, myös Cohen 2006) mukaan pakottaneet valtiot miettimään strategioita kansallisen selviytymisen ja kilpailukykyyn valossa. Suomessakin luotiin 1990-luvulla kehittämissuunnitelma vahvistamaan kansallista kilpailukykyä uudessa taloudessa (Blom & Melin 2003, 179). Keskeiseksi valtioksi kehittämisessä on nostettu tieto ja oppiminen sekä niiden jatkuva kehittäminen. Mitä oppiva yhteiskunta tai tietoon perustuva talous yhteiskuntastrategiana ja siihen pohjaavana poliittisena ohjauksena tarkoittaa, on hyvin monisäveltöinen kysymys. Caseyn (2006, 344; 2003, 621) mukaan talouskehitykseen nojaava oppimisen vaatimus korostaa liikaa teknologia- ja koulutuskeskeistä ajatusta tietoyhteiskunnasta. Oppiminen nähdään työhön ja työntekijöihin kohdistuvien, teknologisesti rationaalisten osaamisvaatimusten täyttämisenä tehokkaalla ja ajantasaisella koulutusjärjestelmällä sekä työn hallintana. Sivuosaan jää silloin esimerkiksi työn mielekkyyteen ja niin muodoin myös tehokkuuteen kiinteästi kytkeytyvät osallisuuden ja vaikuttamisen teemat samoin kuin työssä ja työyhteisössä oppimisen alueet.

Työn kvalifikaatioita koskevan keskustelun voikin karkeasti jakaa kahteen toisiinsa kytkeytyvään sisältöön. Ensinnäkin kyse on juuri työn muutoksen edellyttämästä laajasta vaihdoksesta koskien ammatillisuutta, osaamista, taitoja ja tietoja. Toiseksi keskustelu tästä uudesta osaamisesta täsmentyy sen luonteeseen ja sisältöön. Molemmat alueet ovat kiistanalaisia: ovatko työn muutokset ja niiden edellyttämä osaamisen muutos niin laajaa kuin on väitetty ja mitä on itse asiassa uusi osaaminen, jota työn konkreettinen tekeminen ja ympäristö oikeasti vaativat (Huilaja & Valkonen 2012).

Vastaus uuden talouden edellyttämään uuteen osaamiseen on ollut erityisesti koulutuksellisesti korkea-asteisempi osaaminen. Koulutustasokehitys on ollut teollisen yhteiskunnan aikana tasaisesti kasvava, mutta kiihtyvää 1980-luvun jälkeen (Green 2006, 29–35; Handel 2003). Korkea-asteen koulutuksen perusteena on esitetty uuden tekniikan kehittämistä ja kehittämistä sekä työn ja tuotannon entistä

herkempää ja joustavampaa muotoutumista, mikä edellyttää paitsi tilanteisiin sopeutumista myös niiden hallintaa ja kokonaisuuden ymmärtämistä pirstaleisuuden keskellä. Koulutuksen ja työn suhdetta tutkinut Michael J. Handel (2003, 136–137, myös Lewis 2007) korostaa, että korkeamman koulutusasteen vaatimukset eivät heränneet pelkästään nopeasti muuttuvan talouden ja tuotannon perusteella. Kansainväliset koulutustaso- ja koulutusosaamisvertailut olivat saaneet useat kansakunnat miettimään kansalaistensa perusosaamisen riittävyttä ja koulutusjärjestelmän kyvykkyyttä paitsi opettaa hyvin ja riittävästi myös opettaa niitä asioita, joita työssä pärjääminen edellyttää. Kansallisen koulutustasokilpailun lisäksi korkea-asteen tutkinto on osaamista kuvaava merkki, jonka avulla työntekijät uskovat tekevänsä eroa muihin samoilla työmarkkinoilla kilpaileviin. Koulutuksesta ja sen kehittämisestä niin yksilöllisenä osaamis pääomana kuin institutionaalisenä järjestelmänä tuli kansainvälisen talouskilpailun perusta.

Koulutususkolla on pitkät perinteet (Bills 2004, 23–25; Aro 2014; Blom & Melin 2014, 33–34; Vähämäki 2011, 181), joten luottamus koulutuksen voimaan on varsin ymmärrettävää. Koulutususkoa kylläkin koetellaan, kun yksilölliset ponnostukset koulutukseen eivät näytäkään tuovan oletettua taloudellista hyvinvointia ja elämän vakautta (Standing 2011, 67–68). Empiiriset tutkimukset toisaalta vahvistavat koulutustason merkityksen kasvun työpaikkakilpailussa. Suikkasen ja kumppaneiden (2006) tutkimus nuorten aikuisten sosiaalisen aseman ja tilanteiden muutoksesta osoittaa, että koulutuksen ja tutkintojen merkitys työllistymisen takeena on kasvanut. 2000-luvun vaihteeseen tultaessa niin sanotut jokamiehen ja -naisen työmarkkinat olivat hiipuneet ja ilman peruskoulun jälkeistä tutkintoa oli vaikea päästä edes lyhyeen työsuhteeseen. Tämäkään tulos ei silti suoraan kerro työn muutoksen ja sen edellyttämän osaamisen suhteesta, vaan koulutuksen asemasta yleensä työhön rekrytoitumisen kriteerinä. Koulutuksen ja tutkintojen avulla työnantajat voivat tehdä kohtuullisen helposti rajanvetoa työhakijoiden välille, varsinkin kun hakijajoukko on suuri.

Koulutussosiologi Theodore Lewis (2007) on kuvannut työn muutoksen ja koulutuksen välistä suhdetta kiistaksi korkeasta osaamisesta (*high-skills debate*). Lewisin mukaan uuden talouden nojalla esitetty koulutusvaatimustason nosto jättää sivuun monet koulutuksen yhteiskunnalliset merkitykset. Koulutus ei ole koskaan ollut kaikille ihmisille yhtäläisesti avoin osallistumisen järjestelmä. Näin on erityisesti korkea-asteen koulutuksen kohdalla. Koulutus ei myöskään ole ainoastaan työhön valmistavien tietojen ja taitojen oppimista vaan keino sosiaalisen aseman osoittamiseen ja sen ylisukupolvisen säilyttämiseen. Kyse on luokkien välisistä eroista ja pyrkimyksistä säilyttää ne esimerkiksi tiettyjen ammattirakenteiden ja niihin johtavien koulutuspolkujen avulla. Koulutuksellisten kriteerien painoarvo työn osaamiskriteerinä voi siis lisätä yhteiskunnallista eriytymistä ja epätasa-arvoa.

Rekrytoinnin ja työn osaamiskysymysten kannalta kiista koulutustason ja työosaamisen yhteydestä nostaa esiin kiinnostavan kysymyksen kvalifikaatioiden sisäl-

löstä ja merkityksestä. Koulutuksen sisällön ja tarjonnan sopivuuden ja riittävyyden ohella on herännyt kysymys, ovatko työn vaatimushaasteet sellaisia, joihin muodollinen koulutusjärjestelmä on yleensäkin kykenevä vastaamaan (Allen & de Weert 2007; Handel 2003). Työn muutoksen katsotaan muokkaavan paitsi ammatillisia rakenteita ja eri ammattiryhmien tarpeellisuutta esimerkiksi osana uutta tuotantotapaa, myös eri ammattien sisältöjä ja tehtäviä niin voimakkaasti, että puhe yleisestä ammattiosaamisesta kyseenalaistuu. Perinteinen ajatus siitä, että tiettyyn ammattiin suoritettu koulutus antaa työntekijälle keskeiset ja riittävät taidot itse työssä selviytymiseen, ei välttämättä enää päde. Kyse ei siis ole koulutuksen riittävydestä ja taasosta, vaan koulutuksen sisällön ja työn sisällön perustavanlaatuisesta erilaisuudesta (Handel 2003, 135–136). Toisaalta, kuten Jim Allen ja Egbert De Weert (2007, 60) muistuttavat, oikean osaamisen siirtyminen oikeisiin työtehtäviin ja -paikkoihin edellyttää erilaisten työtä sekä työntekijöitä ja työnantajia ohjaavien käytäntöjen ja järjestelmien toimivuutta. Puhe kvalifikaatioiden muutoksesta määritelläänkin usein kohtaamattomuusongelmaksi.

Työmarkkinanoilla ja työelämässä on monenlaista kohtaamattomuutta (Huilaja 2009), mutta osaamiskeskustelussa huomio on kiinnittynyt juuri työn vaatimusten ja työntekijöiden tietojen, taitojen ja kyvykkyyden väliseen ristiriitaan. Kyse ei ole ainoastaan koulutuksen ja koulutusjärjestelmän sisällöistä sekä rakenteista. Kvalifikaatio ja osaamisen käsitteinä määrittyvät ja ymmärretään uudella tavalla. Kvalifikaatioiden muutosta tutkineet Irena Grugulis ja Steven Vincent (2009, 598–599) toteavat, että osaaminen (*skills*) on aina ollut hyvin epätarkka ja jopa hämäräpiirteinen käsite. Nyt teknisen osaamisen rinnalle on tutkimuskirjallisuudessa noussut käsite *pehmeät kvalifikaatiot*, mikä entisestään monimutkaistaa työn vaatimuksiin ja työntekijän osaamiseen liittyvää keskustelua. Grugulis ja Vincent pitävät epäselvänä, mitä pehmeät kvalifikaatiot ovat, kuinka ne arvioidaan ja mikä merkitys niillä on työmarkkinapääomana.

Ehkä keskeisin peruste pehmeiden kvalifikaatioiden esiinmarssille on palvelusektorin kasvu ja toisaalta palvelumaisen työtavan lisääntyminen (Dashper 2013; Hurrell ym. 2012; Huilaja & Valkonen 2012). Kun vaatimukset uuden talouden mukaisesta osaamistarpeesta korostivat korkeamman koulutuksen merkitystä (Adams & Demaiter 2008, 351–352), painottaa palvelutyön ja -tuotannon kasvu etenkin osaamisen sisällön erilaistumista ja irtaantumista koulutuksellisista ansioista. Palvelutyö myös muuttaa työn suorittamisen kaavaa ja tilannesidonnaisuutta. Työn tekeminen, eli palvelun tuottaminen, tapahtuu yhä useammin reaaliaikaisessa kontaktissa asiakkaaseen ja asiakasympäristöön (Dashper 2013, 136; Valkonen 2011, 20–21; McDowell 2009, 8). Onnistunut palvelutuote edellyttää samanaikaisesti hyvin suunniteltua, johdettua ja hallittua työprosessia sekä tilannesidonnaista ja spontaania vuorovaikutusosaamista. Asiakasosaamisen lisäksi sosiaalisten taitojen tarvetta painottaa työn yhteisöllisyyden kasvu esimerkiksi tiimityön muodossa (Koikkalainen ym. 2016; Green 2006, 27).

Työn kvalifikaatioiden käsitteellinen laajennus lähti liikkeelle interaktiivisen palvelutyön sektorilta (Nickson ym. 2012, 66). Usein keskustelun avaajana pidetään Arlie Hochschildia (1983), joka toi esiin ruumiillisuuden kytköksen työn tekemisen taitoihin ja varsinkin ruumiillisuuden ja tunnetyön kaupallistamisen hallinnan. Tunnettyö tai esteettiset taidot pitävät sisällään sosiaalisen osaamisen lisäksi taidon näyttää hyvältä tai kuulostaa oikealta kussakin asiakaspalvelukohtaamisessa (Nickson ym. 2004, 3). Hallinta taas tarkoittaa esteettisten taitojen ja ominaisuuksien hyödyntämistä palvelutuotteen kehittämisessä, eli interaktiivisen palvelutuotannon kohdalla asiakkaan myönteisen kokemuksen vahvistamista. Yhdessä palvelutyön kasvun kanssa 1990-luvun loppuvuosikymmeninä lisääntyi naisten osallisuus työmarkkinoilla. Työn sukupuolisuutta tutkinut Linda McDowell (2009, 7–9) kuvaa, kuinka naiset sijoittuivat juuri uusille palvelualoille, kuten ravintola- ja hoiva-aloille, missä ruumiillisuus on väistämättä osa palvelutuotetta. Puhe, eleet ja käytännössä koko ruumiillinen oleminen muokkaavat tuotteen kaupallista merkitystä.

Ruumiillisuuden, persoonallisuuden ja tilannekohtaisen palvelutyön lisääntyminen ei olekaan tarkoittanut välttämättä työn yksilöllisyyden ja toimintavapauden lisääntymistä. Asiakastyytyväisyyttä korostava kaupallinen palvelutyö edellyttää samanaikaisesti tilanneherkkää tunnettyötä ja esteettistä taitavuutta sekä standardoidusti toistettavissa olevaa palvelutuotetta, joka ilmentää yrityksen keskeisiä arvoja (Huilaja & Valkonen 2012; Dashper 2013, 136). Interaktiivisessa palvelutyössä ovat läsnä sekä yksilöllisen toiminnan herkkyyks että työn ulkoinen kontrolli.

Ajatus työn kvalifikaatioiden muutoksesta ja erityisesti laajentumisesta myös varsinaisen palvelutyön ulkopuolelle on tutkimuskirjallisuudessa melko kattavasti jaettu. Kun esimerkiksi halutaan kuvata uuteen talouteen kytkeytyvää kvalifikaatiomuutosta, käytetään juuri käsitettä pehmeät taidot (Hurrell ym. 2012; Nickson ym. 2012; Grugulis & Vincent 2009; Nickson ym. 2004). Ilmiötä kuvaava terminologia on kuitenkin moninainen. Puhutaan esimerkiksi pehmeistä taidoista, kompetenssista, persoonallisesta osaamisesta, yleisosaamisesta, yksilöllisistä taidoista, muuntautuvasta osaamisesta, kärsivällisyydestä ja sosiaalisista taidoista (Grugulis 2007, 72). Käsitteellinen runsaus kuvastaa sisällöllistä ristiriitaa sen suhteen, mitä nämä uudet kvalifikaatiot tosiasiallisesti ovat, mikä on niiden suhde muodollisiin tai teknisiin kvalifikaatioihin ja kuinka osuvasti pehmeät kvalifikaatiot ilmentävät työn tekemisen osaamisedellytyksiä. Keskustelu taitojen pehmeästä tai kovuudesta ei ole myöskään uusi asia työn tutkimuksessa, vaikka se tämän väitöstutkimuksen yhteydessä nouseekin paljolti 1900-luvun lopun ja 2000-luvun rekrytointikeskusteluista. Sosiologi Merja Kinnunen (2001) on esimerkiksi osoittanut, kuinka taitojen nimeäminen ja erittelyt luovat jäsenyyttä työn sukupuolisuudesta. Pehmeisiin taitoihin verrattavat osaamiset kiinnitetään helposti naissukupuoleen ja siten ne myös ohjaavat työtehtävien määrittymistä naisille ja miehille sopiviksi.

Työn taitoja analysoineet Hurrell tutkimuskumppaneineen (2012, myös Nickson ym. 2004; Callaghan & Thompson 2002) toteavat, että persoonalliset taidot tai

sosiaalinen osaaminen ovat vaikeasti määriteltäviä ominaisuuksia. Lisäksi ne ovat tilannekohtaisesti muokkautuvia sen suhteen, kuka tai ketkä niitä arvioivat sekä missä yhteydessä ja miten niitä arvioidaan. Vaarana on putoaminen epämääräiseen ominaisuuksien luettelointiin, jotka kyllä kuvaavat erilaisia ei-tekniisiä (Hurrell ym. 2012, 135–136) kvalifikaatioita, mutta lopulta kertovat vain vähän itse työn uudistuneesta luonteesta ja sen yhteydestä pehmeisiin kvalifikaatioihin. Tilanne on hyvin samanlainen kuin korostuneessa koulutususkossa. Entistä korkeamman ja laajemman koulutuksen ajateltiin olevan sekä yleisratkaisu uuden talouden edellyttämiin osaamismuutoksiin että avaintekijä vahvistamassa kansallista kilpailukykyä tietotalouskamppailussa. Usko oli paitsi ylimitoitettu, myös ohitti kysymyksen osaamisen ja työn suhteesta sekä sen muutoksen tarkasta analyysistä (Nickson ym. 2004, 207–208).

Asiakaskeskeistä palvelutyötä tutkineet George Callaghan ja Paul Thompson (2002) kuvaavat työn ihanteiden ja työn käytäntöjen osittaista ristiriitaa henkilöstövalintojen yhteydessä. Yritykset kertovat arvostavansa oikeaa asennetta ja sopivuutta työnhakija-arvioinnissa. Käytännön valintatilanteissa kuitenkin ammatillinen perusosaaminen ja tekninen taitavuus ovat tärkeitä kriteereitä. Yritykset myös rajaavat sisäisellä koulutuksella ja kontrollilla yksilöllistä liikkumavaraa. Usein itse työ on toistuvaa suorittamista, eikä lopulta edellytä tai mahdollista niiden ominaisuuksien ja taitojen hyödyntämistä, joita palkatuilla henkilöillä on. Seurauksena on helposti työttyymättömyyttä ja suurta vaihtuvuutta henkilöstössä. (Callaghan & Thompson 2002, 247.) Kysymykset työn taidoista eivät ole suinkaan olleet yksiselitteisiä aikaisemminkaan (Grugulis & Vincent 2009, 598), mutta puhe pehmeistä kvalifikaatioista on entisestään monimutkaistanut ja myös hämärtänyt osaamisen ja kvalifikaatioiden ymmärrystä sekä yhteyttä työhön ja sen vaatimuksiin. Puhe pehmeistä kvalifikaatioista saa samanlaista speaktaakkelimaisuuden sävyä, joka on tyypillistä työn aikalaisdiagnostiselle analyysille. Muutos on varmasti kattava ja todellinen, mutta ei samalla tavoin ja yhtä vahvasti kaikkea työtä muokkaava. Uusi ei myöskään vie pois kaikkea vanhaa, vaan kyse on enemmän uudistumisen prosessista, joka piirtää työn ja työelämän kenttään uudenlaisia sävyjä vanhan sekaan ja päälle sekä varmasti tuo myös jotain kokonaan erilaista. Kaikkiaan herää pohdinta siitä, mitä kvalifikaatiot tai taidot ovat ja miten yleensä voidaan määrittää jokin ominaisuus työhön liittyväksi osaamiseksi. On hyvä muistaa, että työn eri sektorit, myös palvelusektori, ovat sisäisesti hyvin heterogeenisiä työn ja tehtävien suhteen (Nickson ym. 2004, 6–7; Dashper 2013, 136). Usein työntekijällä on oltava sekä kovaa teknistä taitamista että pehmeää ja esteettistä osaamista.

Alussa lainatussa työpaikkailmoituksessa postitontulta vaaditaan “vahvaa ja monipuolista kielitaitoa”, “asiakaspalvelukokemusta ja taitoa”, “kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa”, “paineensietokykyä” sekä päälle päätteeksi vielä “tontun roolin omaksumista sekä iloista ja reipasta otetta työhön”. Osa-aikaiselle määrääkaiselle tontulle vaatimukset ovat runsaat ja haastavat, mutta samalla ne vahvistavat yleistä käsitystä työn vaatimusten laventumisesta.

2.3. ”Etusijalla ovat ne hakijat, jotka pystyvät sitoutumaan”, sitoutuminen ja joustaminen työelämän kvalifikaatioina

Edellä esitetyt muutostarinat muokkaavat työstä ja työelämästä jonkinlaisen hybridin, jossa vallitsee jopa jatkuva epävarmuus, epätietoisuus ja turvattomuus sekä työtilanteiden ja -suhteiden eriytyminen. Työhön kytkeytyvät elämäntilanteet vaihtuvat tiheään työn ja työttömyyden tai opiskelun välillä. Työn kvalifikaatiot sekä työntekijän oma käsitys kelpoisuudesta työhön eivät enää perustu selkeään ammattirakenteeseen ja sen mukaiseen nimikkeistöön ja ammattitutkintoon. Taidot, osaaminen ja kvalifikaatiot ovat hyvin monimutkainen, tilannekohtainen, vaikeasti arvioitava ja jopa epämääräinen ominaisuuksien kokonaisuus. Kaikkiaan muutos tuntuu purkavan työn selkeärajaisuutta, pysyvyyttä, ennakoitavuutta ja kaikkea sitä, mitä on voitu pitää työn elämään tarjoamina turvarakenteina. Työ tarjoaa kiinteyden sijaan löyhyyttä, mutta siitä huolimatta ja jopa yhä vahvemmin työntekijöiden odotetaan sitoutuvan työhön ja sen kehittämiseen.

Tonttujen hakeva työpaikkailmoitus sitoutumisvaatimuksineen ei ole poikkeus ilmoitusten joukossa, itse asiassa päinvastoin. *Helsingin Sanomissa* julkaistujen työpaikkailmoitusten työntekijäkuvaa tutkinut Pekka Varje (2014) todentaa ilmoitusten kautta samoja työn ja kvalifikaatioiden muutoksia, joita edellä on käsitelty. Keskeisin muutos on laadullisten ominaisuuksien laajentuminen työn vaatimuksina (Varje 2014, 80–83). Laajentuminen näkyy yksittäisiä tehtäviä koskevien odotusten kasvuna mutta myös lisääntyneinä vaatimuksina lähes koko työn kentällä ja sen kaikilla tasoilla. Edelleen on toki työpaikkoja, joihin haetaan tehtävänimikkeen mukaisesti ja ammatillista kädentaitoa edellyttäen, mutta näiden osuus kokonaisuudesta on selvästi kaventunut. Työpaikkailmoitusten sisällön ja ilmaisuuden muutoksessa kyse on lisäksi puhettavan ja kielenkäytön vaihtumisesta. ”Duunarikieliset” (Varje 2014, 82) ilmaisivat eivät ole enää kieltä, jolla työstä ja sen luonteesta on sopivaa puhua.

Sitoutumisen edellytys kytkeytyy pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistumiseen työntekijäosaamisen kriteerinä. Pehmeä osaaminen on usein sellaista, jota on käytännössä vaikea määritellä ja arvioida tarkkaan ja joka kiinnittyy hyvin vahvasti persoonallisuuteen ja persoonaan. Sitoutuminen heijastaa erityisesti asennetta ja työhön omistautumista, jota työntekijän odotetaan osoittavan. Kuinka oikea asenne rekrytointitilanteissa havainnoidaan tai tunnustetaan, on hyvin monimutkainen asia. On helppo kertoa arvostavansa työnhakijoissa oikeaa asennetta enemmän kuin muodollista osaamista, mutta vaikea todentaa asenne käytännössä ja tehdä siihen perustuvia valintoja (Callaghan & Thompson 2002). Tästä huolimatta sitoutumisen edellytys on hyvä esimerkki työhön kytkeytyvistä suhteista ja siitä, miten tiiviisti työn ajatellaan kiinnittyvän työntekijän persoonaan, olemiseen ja tekemiseen. Kuten uutta työtä tutkineet Holvas ja Vähämäki (2005, 16) ovat kuvanneet, työ ei ole ihmisestä erotettava pääoma, joka myydään sovituksi ja rajalliseksi ajaksi työnantajalle. Sen sijaan ihminen antautuu työlle kokonaisuudessaan

jopa niin vahvasti, että rajanvedot työn ajan, paikan ja sopimuksellisten suhteiden välillä hämärtyvät.

Sosiologi Carl-Göran Heidegrenin (2004, 368) mukaan joustavuus on avaintermi kuvaamaan työn sisällöllistä muutosta läntisissä maissa. Joustavuus tarkoittaa ensinnäkin joustavuutta työssä, eli valmiutta ottaa vastaan vaihtuvia ja erilaisia tehtäviä ja myös kykyä selviytyä niistä. Toiseksi joustavuus tarkoittaa työvoiman joustavuutta, eli erimittaisia ja erimuotoisia sopimuksia työntekijän ja työnantajan välillä. Joustavuuden ohella ja myös siihen liittyen, toinen työn muutosta kuvaava käsite on Heidegrenin mukaan *subjektivoituminen*, joka myös voidaan ymmärtää kahden ulottuvuuden kautta. Subjektivoituminen tuo ihmisille mahdollisuuden toteuttaa itseään työssä ja työntekijänä. Toisaalta se velvoittaa työntekijää sisäiseen yrittäjyyteen ja henkilökohtaiseen vastuuseen työssä ja työelämässä onnistumisesta.

Sitoutumisvaatimus on merkki työn subjektivoitumisesta. Kyse ei ole työntekijän antautumisesta yritysideoologia ja sen mukaisen kontrollin alaiseksi ilman vastarintaa vaan itse asiassa päinvastaisesta prosessista. Työntekijä voi esittää vastarintaakin, mutta keskeistä on se, että työhön ei voi suhtautua välinpitämättömästi. Työn suunnittelua, päätöksentekoa, vastuujonon kysymyksiä ja näistä keskustelua ei ole mahdollista ulkoistaa jollekin taholle, vaan ne ovat osa työntekijyyttä (Heidegren 2004, 368–369; Kira 2003, 60–62). Muutos siihen, miten työn kontrolli ja työntekijän osallisuus ymmärrettiin aiemmin, on merkittävä. Tayloristinen työn mekanisointi pyrki riisumaan työn prosessista inhimillisyyden ja persoonalliset vivahteet. Fordistinen massatuotanto taas keskittyi hyödyntämään työntekijäruumiin tehokkaan suorituksen, joka perustui jossain muualla tehtyyn suunnitteluun ja organisointiin. Inhimilliset piirteet nähtiin uhkana ja häiriönä. (Julkunen 2008, 120.) Subjektivoitunut työntekijä ei puolestaan voi olla osallistumatta, huolehtimatta, välittämättä ja kehittämättä sekä itseään että itseensä kytkeytyntä työtä.

Sitoutuminen ja siihen liittyvät odotukset kertovat työnantajan ja työntekijän välisen suhteen tasapainosta ja vallasta. Työn lainasäädännön liudentuminen ja yhteiskunnallisten turvarakenteiden hiipuminen sekä työn katkoksellisuus, epävarmuus ja muutosherkkyys ovat vahvistaneet työnantajavaltaa työmarkkinatilanteissa (Vallas & Prener 2012, 334–335). Muutoksen on tulkittu näkyvän jakautumisena hyviin ja huonoihin töihin ja työsuhteisiin. Hyviin töihin pääsevät käsiksi korkean koulutuksen ja vahvan työmarkkina-aseman jo omaavat henkilöt. Huonojen töiden osalta vallan siirtyminen työnantajalle näkyy erityisen vahvasti siinä, mitä työ tarjoaa: alhaisen palkan, ei työterveyshuoltoa, ei irtisanomissuojaa ja työntekijän heikon mahdollisuuden vaikuttaa työn sisältöön tai työaikoihin. Näkemys työn jakautumisesta hyviin ja huonoihin perustuu sosiologi Arne L. Kallebergin (Vallas & Prener 2012) käsitykseen työn polarisoivasta luonteesta ja sen raja-aitojen vahvistumisesta esimerkiksi koulutustasovaatimusten suhteen. Hän ennakoii, että hyviin töihin pääseminen tulee edellyttämään entistä korkeampaa tutkintoa. Toisaalta koventunut kilpailu tulee kaventamaan valinnan vaihtoehtoja myös hyvien töiden markkinoilla.

Steven Vallas ja Christopher Prener eivät täysin jaa Kallebergin ajatusta polarisaation laajuudesta ja vahvuudesta. Hyvien ja huonojen töiden eriytyminen on sinänsä uskottava, mutta niiden polarisoituminen esimerkiksi koulutusasteen perusteella ei saa täysin tukea edes Kallebergin oman aineiston valossa, itse asiassa päinvastoin (Vallas & Prener 2012, 337; myös Doogan 2015). Niin sanottuja huonoja työsuhteita esiintyy kaikilla työn sektoreilla ja tasoilla, mikä enemmänkin vahvistaisi sen kaltaisen prekariaatin esiintymistä, jota Standing (2011) on kuvannut. Prekaarius ei olisi enää luokkakysymys perinteisen luokka-ajattelun rakenteiden mukaan vaan ennemminkin luokkarajat ylittäen.

Toinen kritiikki, jonka Vallas ja Prener (2012, 337–338) kohdistavat työn polarisaatiomalliin liittyy yhteiskuntarakenteita korostavaan lähestymistapaan ja sen perusteella tehtyihin tulkintoihin. Käytännössä rakennenäkökulma helposti unohtaa toimijat ja heidän antamansa merkitykset sekä äärimmillään pitää ihmisiä valmiisiin asemiin asettuvina, muutokseen kykenemättöminä toimijoina. Toisaalta vastakritiikkinä voisi todeta, että siksi juuri onkin kyse rakennenäkökulmasta. Vallas ja Prener kuitenkin varoittavat ylitulkinnoista, jolloin nimenomaan unohdetaan näkökulmaan liittyvät rajoitteet. Ennen kuin voidaan julistaa jako hyviin ja huonoihin töihin todelliseksi, on käsiteltävä myös erilaiset odotukset, joita niin työnantajilla kuin työntekijöillä on työn suhteen. Odotukset ja kokemukset eivät jakaudu hyviin ja huonoihin työn sektoreiden, työsuhdemuotojen, ammattinimikkeiden ja -rakenteiden tai ihmisten koulutustaustan mukaan (Vallas & Prener 2012, 338). Tyytyväisyys työhön, työntekijään ja työnantajaan riippuu paljon siitä millaisin odotuksin ja toivein työsuhteeseen on lähdetty.

Erilaiset odotukset ja niiden kohtaaminen ovat tärkeä asia puhuttaessa rekrytoinnista ja sen onnistumisesta (Huilaja 2009). Kun työntekijältä odotetaan sitoutumista, on tietysti asiallista kysyä, mihin sitoudutaan. Sen lisäksi, että sitoutuminen itsessään nähdään osaksi työntekijän pehmeää osaamista, kertovat työpaikkailmoitukset millaiseen työhön ja työympäristöön työntekijän toivotaan sitoutuvan. Esimerkiksi osa-aikainen tonttu toivotetaan tervetulleeksi jouluisen tunnelmaan ”kansainvälisessä työyhteisössä” ”maan mainioiden tonttukollegoiden kanssa”. Tontulle tarjotaan ”monipuolisia tehtäviä” ja ”kilpailukykyinen palkka”. Se mitä työnantajat odottavat ja tarjoavat, on kuitenkin vain toinen puoli odotuksista ja niiden kohtaamisesta. Hyvällä ja oikein kohdistetulla informaatiolla varmasti tavoitetaan hyviä työnhakijoita, mutta usein myös unohdetaan laajemmin arvioida työn houkuttelevuutta työnhakijan näkökulmasta (Holcombe Ehrhart & Ziegert 2005, 901–902; Ryan & Ployhart 2000, 565–566). Työnhakijalle kysymys houkuttelevuudesta, ja myös halusta sitoutua, koostuu työn sisällön ja ympäristön sekä työehtojen lisäksi aikaisemmista kokemuksista työstä ja työelämästä sekä sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta valintoihin ja valinnan mahdollisuuksiin (Huilaja 2014; Huilaja 2009). Niin sanottu huonokin työ voi olla työnhakijalle hyvä valinta esimerkiksi perheen sosiaalisen vakauden näkökulmasta.

Sitoutuminen pitää siis sisällään sekä työn kvalifikaatioiden muutokseen liittyvän näkökulman että kysymykset työn toimijoiden välisistä suhteista ja niihin kohdistuvista odotuksista. Sitoutuminen on yksi pehmeiden kvalifikaatioiden hämärärajaista ja vaikeasti määriteltävistä piirteistä, joilla työn osaaminen ja taidot personoidaan ja yksilöidään. Työn suhteina sitoutuminen puolestaan ravistaa valinnan ja vallan tasapainoa työnantajan ja työntekijän välillä. On väitetty, että työn yksilöityminen, monipiirteinen epäjatkuvuus ja turvarakenteiden hiipuminen siirtävät työn suhteiden vallan tasapainoa työnantajan puolelle (Vallas & Prener 2012, 334–335). Rekrytoinnin kohdalla kyse valinnan tasapainosta on tilanteisesti määrittyvää. Väisätämättä yleinen työmarkkinatilanne työn kysynnän ja tarjonnan suhteen vaikuttaa perusasetelmaan siitä, kuka ensisijaisesti valintaa pääsee tekemään, työnantaja vai työnhakija (Huilaja 2014; 2009). Rekrytointi kuitenkin sisältää useita valinnan vaiheita ja tilanteita, jotka ovat jopa tapauskohtaisesti erilaisia tilanteessa läsnä olevien henkilöiden ja heidän asenteiden ja tilanteisen ymmärryksen sekä odotusten suhteen. Kvalifikaatiokysymyksessä ei ole kyse vain hakijan ominaisuuksien mittaamisesta, vaan itse vuorovaikutuksellisten tilanteiden ja niihin osallistuvien henkilöiden kanssakäynnin sujumisesta. Sopivuus tai pätevyys työhön on neuvotteluiden tulos, ja keskeistä lopputuloksen kannalta on se, millainen on tuo neuvottelun tilanne.

2.4. "Haastatteluun kutsutaan syys-lokakuun aikana", valinnan ja valikoitumisen vaiheet rekrytoinnissa

Haastattelun ajatellaan kuuluvan luontevasti käytännössä lähes kaikkiin työntekijävalintoihin, oli paikka millainen tehtävä ja työ tahansa. Viime parin vuosikymmenen aikana vilkastunut puhe työelämän ”hyvistä tyypeistä” on entisestään korostanut sopivuuden merkitystä työntekijän valinnan kriteerinä. Sopivuus ja pehmeät kvalifikaatiot liittyvät toisiinsa, ja niiden arviointi käytännössä edellyttää työnantajan ja työnhakijan kohtaamista. Dennis Dickson kumppaneineen (2005, 200) on todennut haastattelun muodostavan yhdessä hakemuspaperien ja suositusten kanssa ”klassisen trion”, jonka perusteella yritykset kertovat tekevänsä työntekijävalintansa. Haastattelun käyttö perustuu ajatukseen, että siinä tilanteessa työnantaja kykenee arvioimaan työnhakijaa persoonana ja toimijana kyseisessä työyhteisössä. Näin varmasti onkin, mutta haastattelun tilanteeseen liittyy paljon tekijöitä, kuten äänenkäyttö, pukeutuminen, etnisyys tai sukupuoli, jotka voivat vaikeuttaa tai edistää itse tilanteen onnistumista. Lisäksi työhaastattelua tekevät henkilöt eivät suinkaan pidä itseään automaattisesti hyvinä ihmistuntijoina, voi olla jopa päinvastoin. (Huilaja, 2014.)

Haastattelu on kuitenkin yleisesti tärkeä osa työntekijävalintaa. Missä vaiheessa työntekijävalinta tapahtuu ja mitä vaiheita valintaan kaikkiaan kuuluu, ei ole rekrytointitutkimuksen käsitteistössä ollenkaan selvää. Englanninkielisessä ilmaisussa

käytetään käsitteitä *screening* (seulonta), *selection* (valinta) ja yleisesti *recruitment* (rekrytointi). Voisi kuvitella, että rekrytointi on kattokäsite, joka pitää sisällään laeasti kaikki työntekijän ja työnantajan kohtaamiseen kuuluvat tavat ja vaiheet. Seulonta ja valinta puolestaan kiinnittävät huomion vain rajattuihin osiin rekrytoinnin kokonaisuutta. Osin tämä pitää kyllä paikkansa, mutta hämmäntävästi näiden käsitteiden käyttö on myös keskenään ristiriitaista. Seulonta ja valinta ovat olleet rekrytointitutkimuksen käsitteistöä jo 1960-luvulta lähtien (Bills 1999, 585). Seulonta ajatellaan vaiheeksi, jossa pyritään kasaamaan mahdollisesti tehtävään sopivien hakijoiden joukko. Valintavaiheessa puolestaan seulonnassa kerätystä hakijakandidaattien joukosta valitaan työtehtävään sopivin henkilö. (Bills 1988; 1999.) Varhainen rekrytointitutkimus on paljon operoinut näillä käsitteillä ja pitänyt niitä analyyttisesti hyvinkin toimivina. Esimerkiksi työnhakijoiden haastattelu sijoittuu tässä jaottelussa luontaisesti valintavaiheeseen.

Tukeutuminen seulonnan ja valinnan käsitteisiin ei suinkaan tarkoita, että rekrytointi ajatellaan yleisesti tapahtuvan suoraviivaisesti näiden kahden vaiheen mukaisesti. Koulutussosiologi David B. Bills (1988) on todennut, että käytännön toiminnoissa ja tilanteissa vaiheet voivat olla limittäisiä ja painotus jommankumman vaiheen merkityksen suhteen vaihtelee. Kun esimerkiksi työvoiman tarjonta on hyvää, ei seulontavaiheeseen tarvitse erityisesti panostaa, vaan huomio kiinnittyy siihen, kuinka runsaasta hakijajoukosta onnistutaan vakikoimaan sopivin (Bills 1999, 592–595; Windolf 1988, 135). Samoin tieto, jota valinnan perusteena käytetään, vaihtelee tilanteen mukaan. Vaikka valinnassa korostettaisiin henkilön sopivuutta ja persoonaa, ovat koulutus ja työkokemus kriteerejä, joilla erottelua varsinkin ison hakijajoukon kesken on luontevaa tehdä. Koulutusta voidaan myös pitää itsessään signaalina osaamisesta (Windolf 1988). Loppuun suoritettu tutkinto kertoo työnantajalle sekä ammatillisesta perusosaamisesta että kyvykkyydestä viedä asiat loppuun. Näin ajatellen seulonnan voidaan katsoa alkavan jo koulutusjärjestelmän piirissä.

Alison E. Barberin teos *Recruiting Employees* (1998) on esimerkki peruskäsitteiden erilaisesta ymmärryksestä rekrytointitutkimuksen sisällä. Barberin teos on erityinen rekrytointitutkimuksen kentässä, sillä yhä edelleen on harvinaista, että rekrytointi on näkökulma tai sisältö, jonka avaamiseen kokonainen teos keskittyy. Barber ottaa tavoitteekseen ymmärtää rekrytointia kokonaisvaltaisesti niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Siksi onkin jopa hämmäntävää lukea rajaus, jonka Barber (1998,4) tekee heti kirjan alkupuolella: ”tämä teos keskittyy rekrytointiin, eikä valintaan”. Barberille rekrytointi tarkoittaa toimintaa, joka tähtää ihmisten houkuttelemiseen organisaatioon ja valinta puolestaan seuraa omana vaiheenaan rekrytointia. Edellä kuvatun perusteella rekrytointi on Barberille samaa kuin seulonta. Samanlainen jako esiintyy myös Nicksonin ja kumppaneiden (2005) käsitteistössä. Myös he puhuvat rekrytoinnista ja valinnasta samanlaisella sisällöllisellä jaottelulla kuin Barber. Kuvaavaa koko rekrytointitutkimuksen osalta on, että käsitteellistä

työtä rekrytoinnin ymmärtämiseksi käytännön tapahtumisena tehtiin vahvimmin vuosituuhannen vaihteessa tai sitä ennen. Tuoreempi tutkimus on painottunut enemmän osaamisen ja kvalifikaatioiden muutokseen usein keskittyen johonkin työn sektorin, kuten palvelutyöhön.

Tämän tutkimuksen kielenkäytössä rekrytointi tarkoittaa kaikkia toimia ja vaiheita, joita työhön valintaan ja valikoitumiseen kuuluu. Rekrytoinnin sisällä voidaan puhua seulonnasta ja valinnasta, kun halutaan jäsentää rekrytoinnin eri vaiheisiin liittyviä tavoitteita ja käytäntöjä. Hieman hienovaraisempaan käytäntöjen jaotteluun voi päätyä Rantalan (1999) ja työmarkkinatutkija Stephen Woodin (1988) analyysien pohjalta, joissa rekrytointi näyttäytyy kolmivaiheisena prosessina (kuvio 1).

1. Avoin työpaikka	2. Sopivien työntekijöiden etsintä	3. Työntekijän valinta
Sisältää päätökset <ul style="list-style-type: none"> - työvoimatarpeesta ja uuden työvoiman kustannusmuutoksista - työn sisällöstä ja tehtäväkartasta - tehtävän vaatimista osaamisalueista 	Sisältää päätökset <ul style="list-style-type: none"> - tiedotusstrategiasta - käytettävistä haku-kanavista 	Sisältää päätökset <ul style="list-style-type: none"> - valintakäytännöistä - valintakriteereistä - valinnan suorittajista - sopivimmasta työntekijästä

Kuvio 1: Kolmivaiheinen rekrytointiprosessi Rantala (1999) ja Woodia (1988) mukaillen.

Wood (1988; myös Devins & Hogart 2005) pitää kolmivaiheista mallia varsin hyvänä yleiskuvauksena rekrytoinnista, koska käytännön toiminnassa mallin mukaiset vaiheet ovat useimmiten löydettävissä. Eri vaiheiden sisällä on erityisiä osaprosesseja, jotka tukevat kunkin vaiheen onnistumista. Esimerkiksi ensimmäinen vaihe, eli tehtävän vaatimusten määrittely, edellyttää tarkkaa analyysia siitä, mikä on se työ, johon uutta työvoimaa tarvitaan, mitä tehtäviä työn suoriutumiseen kuuluu ja mitä osaamisvaateita se edellyttää valittavalta työntekijältä. (Wood 1988, 14.) Samaan tapaan toinen ja kolmas vaihe, eli hakijoiden etsintä ja lopullinen valinta, sisältävät toisiinsa kytkeytyneitä osaprosesseja. Wood on kiinnittänyt huomiota myös siihen, että rekrytointi kuvataan hyvin rationaalisen prosessina. Rationaalisuus ja samalla rekrytoinnin ammatillisuus perustuu neljään keskeiseen ominaisuuteen: 1) rekrytoinnin eri vaiheet ovat loogisesti järjestäytyneet suhteessa toisiinsa, 2) kaikilla hakijoilla, jotka täyttävät tehtävävaatimukset on yhtäläiset mahdollisuudet hakeutua tehtävään, 3) koska rekrytointi perustuu hyviin käytäntöihin (*best practices*) ja niiden laadun tarkkailuun, on valintaprosessi oikeudenmukainen sekä niille, jotka tulevat hylätyiksi että niille, jotka valikoituvat eteenpäin ja 4) hyvien rekrytointikäytäntöjen valvojat ovat henkilöstöhallinnan ammattilaisia, jotka pysyttelevät sovituisissa toimintatavoissa ja vaativat toisten toimivan samoin. Näin varmistuu koko prosessin oikeudenmukaisuus. (Wood 1988, 14.) Wood lisää, että näin nähtynä malli pohjustaa perustelut sekä

rekrytoinnin ammattimaisuudelle että moraalille. Mitään epäilyjä ei jää sen suhteen, että rekrytointi ei toisi yrityksen kannalta parasta mahdollista tulosta, eikä sille, että hakijoiden kannalta olisi tapahtunut epäoikeudenmukaisia päätöksiä.

Wood korostaa mallin ideaalituypista luonnetta ja varoittaa ajattelemasta, että malli kuvaisi rekrytoinnin toteutumisen säännönmukaista toistuvuutta tai kattaisi tilanteisen vaihtuvuuden. On nähtävissä kolme kokonaisuutta, joihin Woodin (1988, 14–16) mukaan on syytä suhtautua kriittisesti. Ensinnäkin on syytä pohtia, missä määrin tutkimuskirjallisuus on yhteneväinen rekrytointiprosessin vaiheiden suhteen ja miten kirjallisuus esittää teoreettisten mallien ja käytännön rekrytointien välisen yhteyden. Useimmissa teksteissä esiintyvät tietyt yhteiset elementit mutta myönnetään myös käytännön rekrytointitoimien yksittäiset vaihtelut yrityksittäin. Woodin mukaan kirjallisuudessa kuitenkin harvoin osoitetaan, miten erilaisten rekrytointistrategioiden valinta lopulta vaikuttaa prosessin kokonaisuuteen. Sen sijaan rekrytointiprosessin malli esitetään ikään kuin normatiivisena toimintaohjeena yrityksille. Myös Bills (1988, 55) on käsitellyt empirian ja teorian välistä yhteyttä, tai itse asiassa sen puutetta, hyvin kriittiseen sävyyn. Hänen mukaansa rekrytointia kuvaavat teoreettiset mallit ovat aina ideaalituyppejä eivätkä sellaisenaan esiinny empiirisessä todellisuudessa.

Toiseksi Wood (1988) puuttuu esitetyn mallin universaalisuuteen. Normatiiviset mallit sivuuttavat helposti rekrytointien erityisluonteet. Esimerkkinä Wood käyttää tilannetta, jossa arvioidaan rekrytointiprosessin kustannuksia ja prosessiin uhrattavia resursseja sen suhteen, millainen asema täytettävällä tehtävällä on yritystoiminnan kokonaisuudessa. Käytännössä se tarkoittaa, että suorittavan tason työpaikkojen rekrytointi on aina suoraviivaisempi prosessi kuin johtotason vakanssin täyttäminen. Työelämän eriytymistä havainnoiva tutkimus on todennut olevan myös kokonaan erilaisia työmarkkinoita, joissa esimerkiksi ihmisten mahdollisuudet onnistua ja edetä ovat toisenlaiset (Bills 1999, 585). Primääreillä työmarkkinoilla palkat ovat yleensä hyvät, valinta- ja ylenemiskanavat selkeät ja näkyvät sekä työturva korkea, kun taas sekundäärisillä työmarkkinoilla palkka on alhainen, työolosuhteet ja työturva heikko sekä ylenemismahdollisuudet tai pysyvään työsuhteeseen siirtyminen vähäistä. Siirtymää sekundäärisiltä markkinoilta primäärisille ei juuri tapahdu. Vaikka työmarkkinasegmentit ja niiden sosiaaliset vaikutukset ovat sekoittuneet ja moninaistuneet (Doogan 2015; Koistinen 2014, 144–151), eivät segregoitumista aikaansaavat työmarkkinajaot ole kokonaan poistuneet. Esimerkiksi Robert McKenzie ja Chris Forde (2009, 144) kuvaavat maahanmuuttajille avautuvia työmarkkinoita ennalta suljettuina työn erilaisten ehtojen ja ympäristön suhteen. Tämä kaventaa niitä kriteerejä ja ominaisuuksia, jotka ovat merkityksellisiä työnhakijoita arvioitaessa. Niinpä maahanmuuttajalle ei työllistymisen esteenä olekaan välttämättä koulutuksen puute vaan sen runsaus. Rekrytointikokonaisuuden ja eri vaiheiden analyysissä tulisikin olla läsnä niin yritys- ja jopa tapauskohtaiset erityisyydet kuin rekrytointitilanteiden ja -ympäristöjen moninaisuus.

Kolmas Woodin esittämä kriittinen piste liittyy jo edellä käsiteltyyn kysymykseen työn ja osaamisen henkilökohtaistumisesta. Henkilöstöhallintoa ja rekrytointia käsittelevä kirjallisuus jättää hyvin vähäiselle huomiolle henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen rekrytointiprosessissa. Kyse on hakijan persoonallisten piirteiden sivuuttamisesta, mutta myös hakijoita arvioivien henkilöiden subjektiivisesta panoksesta lopputulokseen. Woodin mukaan (myös Huilaja & Valkonen 2012) rekrytoijien tuoma henkilökohtainen panos prosessin kulkuun ei automaattisesti tarkoita sitä, että rekrytoinnin systemaattisuus tai objektiivisuus kumoutuisi. Rekrytointiprosessi kyllä suoritetaan yrityksen sovittuja toimintaperiaatteita ja -tapoja noudattaen, mutta yhtä selvää on, että persoonalliset ja yksilölliset piirteet vaikuttavat eri vaiheiden valintoihin. (Wood 1988, 16.) Ongelmaksi nousee se, että rekrytointiprosessin eri vaiheiden sisällä tapahtuvien valintojen analyysi on ollut liian vähäistä. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten rekrytointiprosessi käytännössä toimii ja miten prosessia ohjaavat pysyvämmät rakenteet ja inhimilliset tekijät yhteisvaikuttavat rekrytoinnin kulkuun.

Tutkimuksen kohdistamista rekrytoinnin sisäiseen kulkuun ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kaipaa myös työmarkkinatutkija Paul Windolf (1986), joka on tutkinut yritysten strategisten linjausten yhteyttä rekrytointiprosessin aikaisiin päätöksiin. Windolf tuo mielenkiintoisella tavalla esiin yrityksen rekrytointi-ideologian merkityksen henkilöstövalintoihin. Organisaation muodolliset toimintatavat ja rakenteet määrittävät hyvin pitkälle sen, millaisia henkilöitä yritykseen valikoituu. Esimerkiksi sukupuoleen, ikään tai syntyperään perustuva syrjintä rekrytoinneissa ei tällöin johdu ainoastaan yksittäisten ihmisten osin satunnaisista mielikuvista. (Windolf 1986, 235–237, myös Valkonen & Huilaja & Koikkalainen 2013). Windolf korostaa, että rekrytoinnin vaiheiden erittely on tärkeää mutta yhtä lailla olennaista on näihin vaiheisiin ja valintoihin vaikuttavien tekijöiden analysointi. Yritysten strategisten linjausten lisäksi rekrytointikäytäntöihin ja niiden seurauksiin vaikuttavat esimerkiksi työvoiman tarjonnan määrä tai yksittäisten työnhakijoiden sosiaalis-taloudellinen asema (Koistinen 2014, 149). Työnhakijalle työhaastattelutilanne ja siihen vaikuttamisen mahdollisuudet ovat erilaiset riippuen siitä, onko hakija työtön vai työssä oleva henkilö, joka suunnittelee työpaikan vaihdosta.

Windolf tuo merkittävän lisän rekrytointiprosessin käsitteellistämiseen. Rekrytointi ei ole pelkästään työnantajan suorittama, edes samassa yrityksessä samanlaisena toistuva valintaprosessi. On olemassa tekijöitä, jotka vaikuttavat väistämättä rekrytointiin, mutta joihin työnantaja ei voi tavattomasti puuttua. Tällaisia ovat esimerkiksi työvoiman tarjontatilanne tai lainsäädännön ehdot tasavertaisuudesta ja yhdenvertaisesta kohtelusta. Toiseksi on asioita, joilla yritys voi merkittävästi vaikuttaa siihen, millainen valikoitumisen prosessi rekrytointi on. Yksi sellainen tekijä on Windolfin (1986) mainitsema yritysstrategia henkilöstöpolitiikan suhteen. Näiden ulkoisten ja sisäisten tekijöiden ohella on syytä huomioida, että rekrytointi on valintatilanne myös työnhakijalle. Ulkomaisiin työntekijöihin ja maahanmuuttajiin

kohdistuvassa tutkimuksessaan MacKenzie ja Forde (2009) kritisoivat sosiaalisen kontekstin sivuuttamista rekryointitutkimuksessa. Maahanmuuttajat ajatellaan ominaisuuksiltaan yhtenäisenä työntekijäryhmänä, jonka oletetaan sijoittuvan rajatulle, yleensä matalapalkkaiselle, työsektorille. Jos työ ja työntekijä eivät kohtaa, ajatellaan ongelman johtuvan joko työntekijöiden sopimattomuudesta tai väärästä asenteesta työhön. Aivan liian vähän huomiota kiinnitetään siihen, millaisesta kulttuurista työnhakijat ovat, millaiset ovat heidän yksilölliset taitonsa ja osaamisensa, mikä on heidän toiveidensa ja tarjotun työn laadun ja ehtojen suhde sekä kuinka työnantajien toiminta on vaikuttamassa rekrytoitumisen onnistumiseen (MacKenzie & Forde 2009, 145).

3. Rekrytointi ja sen tutkiminen

Edellä kuvattu (kuvio 1) rekrytoinnin kolmiportainen malli avaa rekrytoinnin yleisiä vaiheita ja niihin liittyviä käytäntöjä, mutta työhön valikoitumisen näkökulmasta se on kuitenkin rajallinen ja kertoo lähinnä toimista, joita työnantaja kohtaa ja toteuttaa henkilöstövalinnoissa. Pohdinnat rekrytointiprosessin eri vaiheiden erityiskysymyksistä ja -tehtävistä perustuvat pääasiassa siihen, kuinka rekrytointi onnistuu yritysprosessina. Windolfin (1986) esittämään kritiikkiin pohjaten voi kysyä, millaiseen yleisempään ja toisaalta erityiseen kontekstiin rekrytoinnin voi asettaa. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin rekrytoinnin käytäntöä ja vaiheita sekä niiden tutkimusta. Tässä luvussa kerron myös millaisesta näkökulmasta ja millaisin käsitteellisin välinein tarkastelen rekrytointia tässä tutkimuksessa.

3.1. Rekrytointi prosessina

Työn sosiologi Ralph Fevre (1992) käsittelee rekrytointia yhteydessä työmarkkinoiden käytäntöihin. Fevren keskeinen ajatus on, että työmarkkinat koostuvat viidestä, toisistaan erotettavissa olevista prosesseista. Vaikka prosessit voidaan erottaa toisistaan, ovat ne myös kiinteästi yhteen liittyneitä. (Fevre 1992, 10–11.) Fevre näkee yhteyden teoreettisten mallien ja käsitteiden välillä hyvin saman tyyppisesti kuin Wood (1988) ja Bills (1988). Teoreettiset mallit ovat ideaalittypin kaltaisia eivätkä vastaa suoraan empiiristä todellisuutta. Käytännön työmarkkinoilla Fevren kuvaamat prosessit voivat esiintyä päällekkäisinä, vähemmän selvärajaisina ja jotkin prosessit voivat jopa puuttua.

Fevre (1992) havainnollistaa työmarkkinaprosessit kuvaamalla Englannissa aina 1800-luvulle asti toimineita palkkausmarkkinoita. Näillä markkinoilla työntekijät ja työnantajat kävivät konkreettisesti lävitse prosessit, joilla yhä edelleen voi kuvata työmarkkinoiden toimintaa. Ensimmäinen prosessi koskee työnantajien informoimista vapaana olevista työntekijöistä. Koska Fevrelle kaikki prosessit ovat kaksisuuntaisia, voi tiedon välittyminen tapahtua myös työnantajien omilla suorilla yhteydenotoilla työntekijöihin. Toinen prosesseista on työntekijöiden informointi avoimista työpaikoista (Fevre 1992, 10–11.) Selvästi ensimmäinen ja toinen prosessi ovat ainakin osin joko vaihtoehtoisia tai päällekkäisiä. Käytännön rekrytoinneissa sekä työnantajien että työntekijöiden informointia tapahtuu periaatteessa jatkuvasti. Kumpi osapuoli on tiedon välittämisessä aktiivisempi, riippuu hyvin paljon työvoiman tarjonnasta sekä tarpeesta, työtehtävistä sekä työn ehdoista ja myös esimerkiksi syntyneistä käy-

tänteistä rekrytoinnissa (Huilaja 2014; Devins & Hogart 2005, 251). Käytännössä tässä vaiheessa on kyse työnhakijoiden ja työnantajien keskinäisestä markkinoimisesta. Työnhakijoiden on jollain keinoin tuotava työmarkkinoiden tietoisuuteen omat osaamisalueensa ja ammatillinen pätevyys ja vastaavasti työnantajien on osattava valita keinot ja kanavat, joilla tavoitellun kaltaiset työnhakijat saavutetaan ja saadaan kiinnostuneiksi. Tyypillisesti hakukanavat jaetaan muodollisiin ja epämuodollisiin (Hermelin 2005, 228; Devins & Hogart 2005, 250–251). Muodollisia kanavia ovat lehdet, työvoimatoimistot, välitys- ja suora hakufirmat, internet tai oppilaitokset ja epämuodollisia puolestaan työntekijät, yrityksen muut yksiköt ja suorat kontaktit työnhakijoihin/työnhakijoilta. Erona näiden välillä on myös se, että muodollisten kanavien kautta esitetty hakuilmoitus on tehtävän sisällön osalta täsmällisempi ja tarkemmin kohdennettu. Epämuodollinen kanava on usein testausta tai koettelua sen suhteen, millaista työvoimaa on mahdollisesti tarjolla. Barber (1998, 22–23) puhuukin epämuodollisten hakutapojen sijaan odottamattomista ja vaihtoehtoisista kanavista.

Kolmannesta ja neljännessä prosessista Fevre käyttää nimeä seulonta (*screening*)¹. Seulonnassa valikoidaan sekä työntekijöitä että työnantajia. Työnantajat pyrkivät selvittämään, kuka tarjolla olevista työntekijöistä olisi juuri sopivin hänen tarkoitukseensa. Työnhakijat pyrkivät puolestaan antamaan erilaisia merkkejä omasta osaamisestaan ja pätevydestään sekä pyrkivät saamaan selville, millainen työntarjoaja kyseinen työnantaja on. Työntekijää kiinnostaa ainakin palkka, työaika, odotettu työpanos ja myös työn kesto. (Fevre 1992, 11–12.) Se, miten ja millaista tietoa on molemmiin puolin saatavilla, riippuu paljolti edellä kuvattujen hakukanavien käytöstä. Barberin (1998, 144–145) mukaan rekrytointitutkimuksessa on hämmäntävän vähän kiinnitetty huomiota siihen, mitä organisaatiot itse asiassa tekevät rekrytoinnin eri vaiheissa ja mihin näillä toimilla tähdätään. Tämä näkyy esimerkiksi juuri hakukanavien kohdalla. Yritysten tulisi tarkemmin tunnistaa ja tiedostaa eri kanavien käytön seuraukset ja omat tavoitteensa hakukanavien suhteen (Devins & Hogart 2005, 246). Nykykeskustelussa puhutaan usein kohtaanto-ongelmasta, joka aiheutuu työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten kohtaamattomuudesta. Työllistymisen ja rekrytoitumisen näkökulmasta kyse on kuitenkin paljon monipuolisemmasta valikoitumisen ja valintojen tilanteesta kuin vain osaamisen ja

1 Seulonnalle on rekrytointitutkimuksessa annettu hieman Fevren esityksestä poikkeava merkitys, kuten edellä kävi ilmi. Periaatteessa Fevren neljä ensimmäistä prosessia mahtuvat sen seulonnan käsitteen sisään, jota Bills (1988; 1999) on käyttänyt. Bills siis jakaa rekrytointiprosessin kahteen pääosaan, seulontaan ja valintaan. Seulontavaiheessa yritykset pyrkivät kasaamaan yhteen ne työnhakijat, jotka mahdollisesti ovat sopivia avoimena olevaan tehtävään. Valinta puolestaan viittaa seulontaa seuraavaan vaiheeseen, jossa hakijajoukosta pyritään löytämään se, joka on kaikkein sopivin kyseiseen työhön. (Bills 1988, 55–60; 1999, 585.) Bills käyttää seulonnan käsitettä laueammin kuin Fevre, mutta sisällyttää seulontaan kyllä samoja toimia, eli prosesseja, kuin Fevre. Pienenä erona voi pitää sitä, että Bills ei yhtä avoimesti tarkastele rekrytoinnin prosesseja kaksisuuntaisesti. Lähtökohtaisesti Billsille seulonnassa on kyse yritysprosessista.

osaamistarpeen yhteen saattamisesta (Huilaja 2009). Esimerkiksi työnhakija pohtii työtehtävien mielekkyyden ohella tarjolla olevan työn vaikutuksia koko sosiaaliseen ympäristöönsä. Saatavilla olevalla tiedolla on tällöin suuri merkitys hakijan valintoihin ja kiinnostukseen.

Seulonnan kaksisuuntaisuuden toteutuminen käytännössä riippuu olennaisesti työmarkkinatilanteesta (Bills 1999; Kölling 2002). Työvoiman ylitarjonnan vallitessa ei työntekijöillä ole kovinkaan vahvoja mahdollisuuksia tehdä työnantajien seuloontaa (Huilaja 2009). Toisaalta vaihtelut työvoimatarpeissa ovat kiivaita ja usein vaikeasti ennustettavia ja osin juuri sen seurauksena usealla toimialalla kärsitään osaavan työvoiman puutteesta.

Viides ja viimeinen Fevren (1992) määrittämistä työmarkkinaprosesseista koskee tarjousta ostaa tai myydä työvoimaa. Kaksisuuntaisessa prosessissa työnantaja tekee tarjouksen ostaa työvoimaa ja työntekijä arvioi halukkuuttaan myydä työpanoksensa esitettyjen ehtojen vallitessa. (Fevre 1992, 12.) Jälleen voi esittää kysymyksen siitä, missä määrin eri olosuhteilla on merkitystä työntekijöiden mahdollisuuksiin hylätä tai vastaanottaa työtarjous. Edellä jo toin esiin työmarkkinatasapainon muutoksen työn kysynnän ja tarjonnan suhteen. Pula työvoimasta luonnollisesti nostaa joidenkin alojen ammattiosaajien mahdollisuuksia kilpailuttaa työpanostaan. Myös työntekijän asema työmarkkinoilla vaikuttaa tilanteeseen. On selvää, että työttömänä oleva on työtarjousten hyväksymisen tai hylkäämisen suhteen hankalammassa asemassa kuin jo työsuhteessa oleva, joka mahdollisesti havittelee työpaikan vaihtoa (Koistinen 2014, 149).

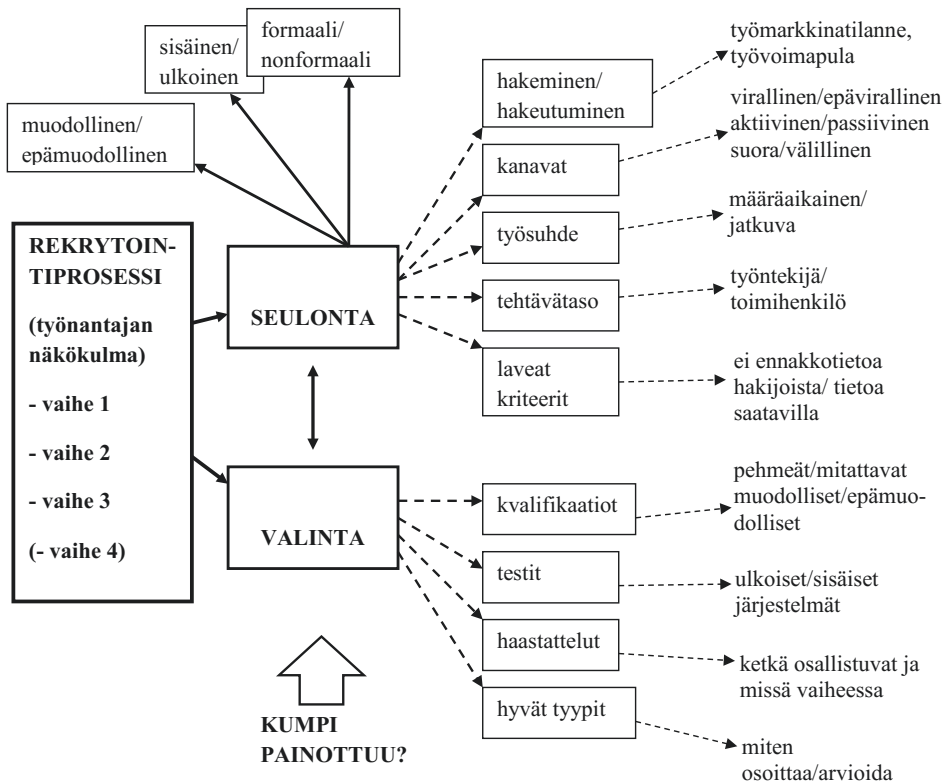
Fevre tekee vielä rekrytointiprosessin keston suhteen huomioita, jotka muissa mallinnuksissa (esim Rantala 1999; Wood 1988) jäivät vajaaksi. Fevren (1992; myös Devins & Hogart 2005) mukaan rekrytointiprosessi ei pääty työvoiman ostosta tai myynnistä tehdyn tarjouksen hyväksymiseen, eikä edes työsuhteen voimaantumishetkeen. Vasta työsuhteen käynnistyttyä ja kestettyä jonkin aikaa varmistuu sekä työntekijälle että työnantajalle, millaisen tarjouksen he ovat hyväksyneet (Fevre 1992, 12; myös Barber 1998, 119–121; Virtanen ym. 2010, 6). Periaatteessa Fevren väite tarkoittaa sitä, että yrityksetkään eivät kykene varmistumaan työhön valittavan henkilön sopivuudesta ennen kuin hän on jo aloittanut työssä. Samaa asiaa painottaa Judy Skeats (1991), jonka mukaan koko rekrytointiprosessin lähtökohta-ajatukseksi tulee olla uuden työntekijän hyvä sopeutuminen työhön ja työorganisaatioon. Käytännössä tämä vaikuttaa jo siihen, miten ja millaista työntekijää haetaan mutta erityisesti työsuhteen käynnistymisen jälkeiseen aikaan. Työntekijän sopivuus työyhteisöön on aina pieni arvoitus, jota ei voi täysin ratkaista etukäteistestauksin. Uusi työntekijä voi tarjota myös odottamattomia, yrityksen kannalta positiivisia muutoksia. Valittu työntekijä voi tuoda yritykseen arvokasta ja koko yritysorganisaatiota muokkaavaa osaamista, jota ei osattu rekrytointiprosessissa edes ennakoita.

Kokonaisuudessaan ”prosessi” on varsin osuva termi kuvaamaan rekrytoinnin kokonaisuutta. Prosessimaisuus kuvastaa ensinnäkin erilaisten vaiheiden runsautta

sekä vaiheiden sisällä tapahtuvien valintojen ja käytäntöjen moninaisuutta. Prosessi kuvaa myös rekrytoinnin ajallisesti epämääräistä kestoa sekä eri vaiheiden limittymistä. Erilaisista mallinuksista huolimatta käytännön tilanteissa ei ole aina selvää esimerkiksi, mistä pisteestä rekrytointi tarkalleen ottaen alkaa tai mihin se päättyy. Työllistyminen ja palkkasuhteen muodostuminen on tietysti eräänlainen päätepiste, mutta rekrytoinnin vaikutukset työhön ja työsuhteeseen eivät pääty siihen. Prosessiin kuuluu myös pohdinta siitä, kenen prosessista ensisijaisesti on kyse. Rekrytoinnin erilaiset olosuhteet ja niiden vaihdokset luovat erilaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia työnhakijalle ja työnantajalle. Rekrytointi on siis toimijoiden prosessi, jossa on läsnä sekä ulkoisen ympäristön tekijöitä että erityisesti käytäntöihin ja käytännön toimijoihin kiinnittyviä tilanteisia ja tapauskohtaisia tekijöitä.

3.2. Rekrytointi on sosiaalinen käytäntö

Olen edellä kuvannut sisältöjä ja työn tutkimuksen alueita, joihin rekrytointi käytännön prosessina ja osaamisen sekä kvalifikaation kysymyksenä kytkeytyvät. Vaikka rekrytoinnin tutkimus on laajentunut, se on edelleen melko vähäistä, varsinkin suhteutettuna kasvaneeseen julkiseen keskusteluun aiheesta (Huilaja 2014). Varsinaista rekrytoinnin teoriaa ei ole olemassa, mutta on eri näkökulmista työtä, työllistymistä, valikoitumista, valintaa, osaamista, taitoja ja kvalifikaatioita käsittelevää tutkimuskirjallisuutta. Edellisissä luvuissa käsitellyt, rekrytointiin liittyvät keskeiset käsitteet ja osa-alueet olen koonnut seuraavaan kuvioon (kuvio 2). Se kertoo rekrytointiin liittyvistä sisällöistä ja osin myös niiden välisistä suhteista.



Kuvio 2. Rekrytoinnin sisällöt ja käsitteet rekrytointitutkimuksessa.

Kuvio ilmentää koko rekrytointitutkimuksen tilannetta. On olemassa runsaasti erilaisia kysymyksiä ja alueita, jotka kytkeytyvät rekrytointiin, mutta mitään johdonmukaista tai selkeästi erottuvaa rekrytointitutkimuksen haaraa tai linjaa ei ole tunnistettavissa. Työn sosiologisessa tutkimuksessa rekrytointi on ollut osa työvoiman tarjontaa ja kysyntää sekä työmarkkinatilanteita koskevaa tutkimusta (Doogan 2009, 89; Fevre 1992, 9–13). Kohteena ei niinkään ole ollut rekrytointi, vaan se kuinka ihmisten valikoituminen ja sisääntulo työhön ja työelämän järjestyksiin tapahtuu. Sisällöllisesti voidaan puhua kahdesta eri kokonaisuudesta, joita on tässä tekstissä jo käsitelty. Kyse on ensinnäkin taidoista ja osaamisesta, jota työssä ja työelämässä ajatellaan tarvitsevan. Toiseksi kiinnostus on kohdistunut rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin, joissa valintoja työstä ja työntekijöistä tehdään. (Huilaja 2014, 56.)

Kuten todettua, keskustelu osaamisesta ja taidoista on vilkastunut niin tutkimuksessa kuin julkisessa puheessa yleensä. Epämuodolliset kvalifikaatiot ja pehmeät taidot ovat sisältöjä ja käsitteitä, jotka ovat viime vuosina uudistaneet ja myös problematisoineet työn ja työelämän osaamista koskevaa tutkimusta. Erityisesti

pehmeiden taitojen tosiasiallinen merkitys rekrytointien perustana on kyseenalaistettu. Pehmeät kvaalifikaatiot on vaikeasti määrittyvä sisältö, samoin kuin niiden vaikutus käytännön rekrytoinneissa. Rekrytointiprosessia ja sen toimia sekä käytäntöjä käsittelevä tutkimus voidaan jakaa sen mukaan, kenen tai minkä toimijatahon näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Työntekijän näkökulma on ollut vahvemmin edustettuna, mutta kiinnostus työnantajan toimia kohtaan on ollut kasvavaa (Bills 1999, 583–584; Kölling 2002, 2). Tutkimalla yritysten rekrytointitapoja on saatu lisää ymmärrystä esimerkiksi työpaikan täyttöä koskeviin ongelmiin (Devins & Hogart 2005, 245–246). Työnantajan käytännön ratkaisut rekrytoinnin eri vaiheissa vaikuttavat työn houkuttelevuuteen ja siten mahdollisesti sopivien hakijoiden ilmaantumiseen.

Näkökulmien laajentumisesta huolimatta rekrytoinnin toimintavaiheiden ja eri toimijoiden ihanteiden ja odotusten yhteistarkastelu on vähäistä (Keep & James 2010, 1–2). Fevren (1992) viisivaiheinen prosessimalli on yksi vahvimista yrityksistä ymmärtää rekrytointikonaisuus vaiheineen ja toimijoineen. Työllistymisen problematiikan käsittelyssä usein käytetty kohtaanto-ongelman termi periaatteessa ottaa sisälleen työnantajan ja työnhakijan tarpeet (Huilaja 2009). Kohtaanto-ongelman ydinajatus on ihmisten osaamisen ja työelämän tarpeiden kohtaamattomuus. Syitä ongelmaan ovat ihmisten osaamisen puute tai väärin suuntautunut osaaminen, koulutusjärjestelmän jälkijättöisyys opetussisältöjen suhteen tai ihmisten haluttomuus liikkua työn perässä, koska muut vaihtoehdot ovat kannattavampia. Vähämäki (2011, 187–189) on ihmetellyt, miksi vain liikkuminen nähdään aktiivisena tekemisenä. Jääminen vaatii usein rohkeampia ja määrätietoisempia ratkaisuja, joilla kieltäytytään ottamaan vastaan valmiiksi tulkittuja elämänpolkuja (vrt. Huilaja 2009). Vaikka kohtaanto-ongelmassa on periaatteessa läsnä sekä työnantajaan että työntekijään kytkeytyvät tekijät, jää työnantajan toimien ja käytäntöjen pohdinta vähälle. Myös ymmärrys siitä, mitä ovat asiat, jotka eivät kohtaa, on kovin ohutta (Huilaja 2009). Kohtaanto-ongelman käsittely kuvastaa rekrytointitutkimuksen olennaista puutetta: eri toimijanäkökulmien ja käytännön toimintojen yhtäaikainen tarkastelu on toistaiseksi ollut riittämätöntä, jotta rekrytointia kokonaistapahtumana voitaisiin ymmärtää (Breaugh & Starke 2000, 406–407).

Barber (1998) kysyy *Recruiting Employees* – teoksensa yhteenvedossa, mitä tutkimustietoa rekrytoinnista on ja mitä ei ole. Barberin mukaan (1998, 144–149; myös Bills 1999) tietoa on olemassa melko hyvin työnhakijoiden käyttäytymisestä rekrytoinnissa ja myös siitä, miksi työnhakijat päättävät hakea jotain työtä. Tämä tieto ei tosin auta riittävästi ymmärtämään rekrytoinnin kokonaisuutta eri vaiheineen ja valintoineen. Kokonaisuuden ymmärtäminen edellyttäisi tarkempaa ja laajempaa tutkimusta käytännön toimijoista ja toimista sekä niiden vaikutuksista rekrytoinnin aikana. Kyse on henkilötoimijoiden käyttäytymisestä mutta varsinkin organisaatioiden strategioista ja käytänteistä. Tutkimustieto rekrytoinnin *kontekstista*, sisäisestä tai ulkoisesta, puuttuu Barberin mukaan (1998, 147–148) käytännössä lähes ko-

konaan. Ensinnäkin tutkimukset kontekstista yleensä ovat olleet vähäisiä. Toiseksi puuttuu ymmärrys siitä, miten kontekstin ulkoiset elementit, kuten työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan vaihtuvat suhdanteet, ja sisäiset elementit, kuten yritysten käytännön tavat esimerkiksi työnhakijoiden houkuttelussa, tiedostetaan osaksi rekrytointia. Kolmanneksi tieto sisäisten ja ulkoisten elementtien läsnäolosta itse rekrytointitilanteissa on lähes olematon.

Barberin kirjan julkaisusta on jo 20 vuotta, ja rekrytoinnin tutkimus on tänä aikana syventynyt ja laajentunut. Siitä huolimatta tutkimuksen näkökulmat ovat edelleen melko rajatut (ks. Mackenzie & Forde 2009, 143,145). Vaikuttaa siltä, että lisääntynyt kiinnostus työelämän, työn, ammattien ja toimialojen muuttumista sekä osaamista ja kvalifikaatioita kohtaan ei ole johtanut lisääntyneeseen kiinnostukseen rekrytointikäytäntöjen ja -tilanteiden analyysia kohtaan. Tutkimuksissa kysytään siis lähinnä sitä, mitä uudet taidot ja osaaminen ovat, mutta ei niinkään sitä, kuinka nuo taidot määrittyvät ja määritellään rekrytoinnissa ja minkä merkityksen ne saavat työntekijävalinnassa. Samoin rekrytointi sulautuu epätasälliseksi kysymykseksi työllistymisestä yleensä. Kuvio 2 edellä antaa siis sisällöllistä ymmärrystä rekrytoinnin eri osa-alueista ja tutkimuksen osakohteista, ja toimii siten johdatuksena siihen, mikä tässä tutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena: kuinka rekrytointi käytännön tilanteena toimii ja miten tilanteessa muodostuu käsitys työntekijän sopivuudesta. Keskeistä on siis rekrytoinnin toimijoiden, eri vaiheiden ja päätösten ja niiden seuraamusten ymmärtäminen. Tämän tutkimuksen keskeinen väite on, että sopivuuden määreet tai kvalifikaatiot eivät ole olemassa, vaan ne tuotetaan. Tutkimusstrategisena valintana tämä tarkoittaa, että on kysyttävä, miten ja millaisissa olosuhteissa näin tapahtuu. Tarvitaan siis *tilanteen* analyysia. Tässä tutkimuksessa tilanteen analyysi tarkoittaa rekrytoinnin kontekstin, erityisesti *neuvottelukontekstin*, ymmärtämistä.

3.3. Neuvoteltu sosiaalinen järjestys ja konteksti

Teoreettinen näkökulma tarjoaa perspektiivin sosiaalisen maailman ilmiöiden ymmärtämiseksi. Samalla tutkimus sidotaan kyseisen näkökulman tietoteoreettisiin periaatteisiin ja niiden soveltamiseen (vrt. Autto 2012, 34–35). Tämän tutkimuksen keskeisenä tutkimusteoreettisena lähtökohtana toimivat Anselm Straussin (1978; 1993) sosiaalista järjestystä ja neuvottelua koskevat analyysit sekä käsitteelliset välineet. Straussille sosiaalinen järjestys on aina neuvottelunvarainen asia, mikä korostaa järjestyksen muuntuvuutta ja erilaisten lopputulosten mahdollisuutta. Strauss onkin sijoitettavissa sellaiseen konstruktionistiseen tiedeparadigmaan, jossa ei kiistetä maailman reaalisuutta tai fyysisen todellisuuden läsnäoloa mutta jossa ei myöskään oteta järjestyksiä ja rakenteita valmiina ja sidottuina (vrt. Valkonen 2003, 25–26). Straussilainen todellisuuden ymmärtämisen tapa on sopiva lähtökohta tämän tutkimuksen tehtävän ratkaisemiseen: tavoitteena on ymmärtää rekrytoin-

tia erityisinä valikoitumisen tilanteina, joita sekä rakenteelliset että toiminnalliset ehdot määrittävät ja muokkaavat. Kiinnostus ei kohdistu niinkään työn kvalifikaatioihin sinänsä vaan siihen, millaisen inhimillisen prosessin seurauksena ne syntyvät. Näkökulman lisäksi Strauss tarjoaa myös runsaasti erilaisia käsitteitä empiiriseen työhön. Tässä tutkimuksessa hyödynnän *rakenteellisen kontekstin* ja *neuvottelukontekstin* käsitteitä. Konteksti on käsitteenä yleensä varsin avoin ja täsmentymätön (Burke 2002), mutta Straussin luoma jako rakenteellisen ja neuvottelukontekstin välille auttaa myös analyttisen katseen kohdistamisessa ja aineiston järjestämisessä sekä käsittelyssä. Kerron seuraavaksi, mitä straussilainen näkökulma on ja mitä se tuo tähän tutkimukseen.

Straussin kiinnostus neuvottelusta sosiaalisen järjestyksen perustana heräsi 1950-luvun lopulla, kun hän oli tekemässä tutkimustyötä kahdessa psykiatrisessa sairaalassa. Yhdessä tutkijakollegoiden kanssa he kiinnittivät huomiota siihen, kuinka sairaalassa tuotettiin ja pidettiin yllä sosiaalista järjestystä jatkuvasti neuvottelemalla (Strauss ym. 1963). Huomio oli niin keskeinen, että työnsä loppuraportissa tutkimusryhmä nosti neuvottelun yhdeksi tutkimuksen avainkäsitteistä ja käyttivät käsitettä *neuvoteltu järjestys*. Sairaalatutkimusten taustalla oli organisaatiotutkimuksellinen tehtävänasettelu: kyseisten organisaatioiden hallintorakenne ja toimintamalli oli uudistettava. Tutkimusryhmälle kysymys rakenteesta avautui kuitenkin tavalla, joka oli merkittävä myös käsitteelliselle uudistumiselle. Organisaatiotutkimuksen piirissä oli tyytymättömyyttä vallitsevien selitysmallien rajallisiin näkökulmiin (Strauss 1978, 2–5). Erityisesti haasteena nähtiin analysoida konflikteja, jotka tapahtuvat niin organisaation sisällä kuin organisaation rajoilla ja myös yhteydessä ulkopuolisiin toimijoihin. Straussin mukaan rationalistiset ja funktionalistiset lähestymistavat olivat pysyvyyttä ja rakenteita korostavia, eivätkä ne kyenneet tuomaan esiin vaihtoehtoisia näkökulmia. Erityisesti toimijoiden ja vuorovaikutuksen ymmärtäminen sosiaalisen järjestyksen muokkautumisessa oli puutteellista. Makrotasoisten mallien rinnalle kaivattiin mikrotasoisten vuorovaikutussuhteiden analyysia. Sosiologi Gary Alan Finen (1993, 68) mukaan Strauss toi organisaatiotutkimukseen symbolisen interaktionismin agendan eli toiminnan tutkimuksen näkökulman ja käsitteistön.

Symbolinen interaktionismi mahdollistaa ajattelumallin, joka pitää neuvottelua yhtenä sosiaalisen järjestyksen keskeisimmistä prosesseista. Interaktionismin juuret näkyvät myös Straussin tavassa ymmärtää toimijan ja toiminnan vapaus: Yksilö on kykenevä aktiivisesti muokkaamaan omaan ympäristöönsä ja pystyy valinnoillaan vaikuttamaan omaan tulevaisuutensa, mutta toiminta ei tapahdu rajattomassa valintojen tilassa vaan kohtaa rakenteellisia ehtoja. Interaktionismissa on siis ollut usko vahvaan tosiasialliseen toimijaan, jonka olemus on mahdollista tavoittaa ja ymmärtää kokemuksen ja vuorovaikutuksen havainnoinnilla ja tutkimisella (Denzin 1992, 3). Interaktionismi ei kiistä rakenteiden läsnäoloa ja niiden pakottavaa tai mahdollistavaa merkitystä (Fine 1993, 69). Päinvastoin juuri kysymys rakenteen

luonteesta ja suhteesta toimintaan on teema, joka yleisesti kiinnostaa ja yhdistää interaktionistista suuntausta.

Tässä tutkimuksessa pyrin tuomaan rekrytointitutkimukseen aiemmista tutkimusasetelmista poikkeavaa näkökulmaa. Olisi liioittelua verrata tilannetta 1900-luvun puolivälin organisaatiotutkimukseen ja sen uudistamishaasteisiin. Asetelmallista yhtäläisyyttä on lähinnä siinä, että rekrytointitutkimuksessa on ollut tarve toimijoita, vuorovaikutusta ja tilanne-ehjoja korostavalle ja yhdistävälle näkökulmalle (Keep & James 2010; Breaugh & Starke 2000). Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työnhakijat ja työnantajat otetaan aktiivisina, valintoja tekevinä toimijoina. Aktiivisuus, tai subjektiviteetti (ks. Julkunen 2008, 120), tarkoittaa aitoa mahdollisuutta tehdä itseä koskevia ratkaisuja. Tämä periaate on vahvana interaktionistisessa perinteessä. Yhteiskuntateoreetikko Herbert Blumer (1969, 2), yksi Chicagon koulukunnan keskeisimmistä toimijoista, tiivistää vuorovaikutuksen analyysin ja interaktionismin periaatteet kolmeen kohtaan: asiat tulevat ymmärretyksi niiden merkitysten avulla, merkitykset luodaan vuorovaikutuksessa ja merkitykset myös muuttuvat vuorovaikutuksessa.

Symbolinen interaktionismi pyrkii osaltaan ratkaisemaan ehkä koko sosiologisen tietokeskustelun keskeisimmän haasteen: mikä on toiminnan ja rakenteen vaikutussuhde. Kysymys jommankumman ensisijaisuudesta tai paremmuudesta todellisuuden ymmärtämisessä on myös kiista, joka ei tule ratkeamaan (Heiskala 2000, 14–15). Kiista on sosiologi Risto Heiskalan mukaan myös tarpeeton siinä mielessä, että kaikki maailman selittämisen mallit ja yritykset ovat ehdollisia omille lähtökohdilleen. Finen (1993) mukaan symbolisen interaktionismin näkemys rakenteen ja toiminnan suhteeseen tiivistyy kolmeen toisiinsa liittyvään keskusteluun: kysymys mikro- ja makrotason tulkinnoista, kiista rakenteen ja toiminnan ensisijaisuudesta ja väittely tiedon objektiivisuudesta. Symbolinen interaktionismi edustaa vahvasti mikrososiologiaa, mistä Strauss on osuva esimerkki. Strauss toi mikronäkökulmasta lähtevää yhteiskunta-analyysia sellaiselle tiedekentällä, missä yleisempi selittämisen suunta ja tapa on ollut makrotarkastelua painottava. Organisaatiotutkimuksen uudistaminen näkyi Straussilla pyrkimyksenä ymmärtää organisaation sosiaalinen järjestys alhaalta ylöspäin eli tuomalla analyysiin mukaan toimijat ja toimijoiden kohtaamiset erilaisissa tilanteissa (Fine 1993, 68–69). Tutkimusasetelmallista uudistamistarvetta on tunnistettavissa myös nykyisessä rekrytointitutkimuksessa. Yksi varsin ilmeinen esimerkki tästä on niin sanottu kohtaanto-ongelma ja ongelman yksilölliset määritelmät (Huilaja 2009). Kohtaanto-ongelma nähdään vahvasti toimimattomina rakenteina, jotka liittyvät koulutusjärjestelmään, työ- ja sosiaalipolitiikkaan tai yleisesti ihmisten osaamiseen ja työelämän vaatimuksiin. Toimijat, heidän sosiaalinen kontekstinsa sekä niiden kohtaaminen erilaisissa tilanteissa puuttuvat rekrytointien analyysista lähes täysin.

Makronäkökulma liitetään kysymykseen rakenteesta, ja rakenne puolestaan mielletään pysyvänä ja jopa toimijan tahdolle ulkoisena, olosuhdetta determinoivana

tekijänä. Symbolinen interaktionismi ei pyrkinyt kokonaan kiistämään rakenteen pysyvyyttä vaan purkamaan sen ehdottoman ensisijaisuuden. Toisaalta interaktionismin toimintaa korostavan näkökulman on väitetty kokonaan sivuuttaneen rakenteet ja uskonan sokeasti vapaasti toimivien yksilöiden mahdollisuuksiin (Fine 1993, 68). Toimintateoreetikkona Straussin (Strauss 1993; Corbin 1991) asetelma toiminnan ja rakenteen suhteesta oli selvä, mutta hän myös tunnisti erityisesti teorian ja empirian välisen haasteen. Teoreettiset kysymyksenasettelut järjestyksestä ja muutoksesta johdattavat turhan selkeään jakoon vakaasta ja epävakaasta tilasta: järjestys viittaa stabiileihin olosuhteisiin sekä rakenteisiin ja muutos epästabiiliin tilaan ja vuorovaikutukseen (Strauss 1993, 245–246). Tämän kahtiajaon purkaminen empiirisen tutkimuksen ja siitä pohjaavin uusien teoreettisten jäsenyyksien on vaativa tehtävä. Straussin ratkaisu oli yksiselitteisesti panostus empiiriseen tutkimukseen: on mentävä arkisiin tilanteisiin ja käytäntöihin ja kysyttävä asioita, joita ei ole huomattu kysyä.

Arjen korostuksessa näkyy Chicagon koulukunnan yhteys pragmatismiin (Denzin 1992, 6–7). Pragmatismien perusteeksi on, että teoreettiset ja yhteiskuntajärjestelmän tasoiset kysymykset on pystyttävä kytkemään arjen toimintaan. Käytännössä se tarkoittaa huomion kohdentamista arkeen ja toimijoihin mutta myös arjen havainnoinnin ja ymmärtämisen metodisen tarkkuuden kehittämistä. Straussin ohjauksessa työskennellyt Susan Leigh Star (1991) on kuvannut erilaisten ja poikkeavien kysymysten esittämisen taitoa. Starin mukaan Straussin ansio sosiaalitieteen kehittämisessä on, että hän esitti perinteiset sosiaalitieteiden kysymykset uudessa valossa ja myös vei tätä ajatusta käytännön ohjauksessa omille oppilailleen. Straussin keskeinen ja konstailematon kehoitus oli tutkia sellaista, mitä ei ole tutkittu ja minkä muut sosiaalitieteiden harrastajat ovat unohtaneet tai sivuuttaneet.

Empirian korostamisessa ja kysymisen taidossa näkyi Straussin huoli empirian ja materian sekä teoreettisen ja abstraktin suhteesta, joka on näkyvän ja näkymättömän analyysia. Näkyvä on jotain konkreettisesti eteen tulevaa, usein materiaalista ja tosiasiallisesti arkisiin käytäntöihin vaikuttavaa. Näkyvän kohtaamalla sosiaalitiede luo näkymätöntä, eli abstraktioita, jotka siis pitävät sisällään valtavan määrän toimijoita ja toimintoja, käytäntöjä ja tapoja sekä ympäristöjä ja rakenteita. Starin (1991) mukaan Strauss piti jatkuvana vaarana sitä, että jos emme tutkijoina kyseenalaista tavanomaisuutta kysymällä toisin ja huomioi arjen tilanteita ja käytäntöjä, alamme pitää teoreettisia abstraktioita pysyvinä ja riittävinä kuvauksina näkyvästä todellisuudesta. Silloin näkymätön alkaa määrittää näkyvää. Yksinkertaistaen asian voi tiivistää niin, että kun empiirinen todellisuus on muuttuvaa, niin myös sitä kuvaavien teoreettisten käsitteiden ja jäsenyyksien on oltava muuntuvia. Muuten niiden selitysvaikutus katoaa. Tämä periaate näkyy vahvasti siinä, miten Strauss kuvaa sosiaalista järjestystä suhteessa rakenteeseen ja toimintaan. Sen sijaan, että erottaisi toiminnan ja rakenteen, Strauss pyrkii osoittamaan niiden yhtäaikaisuuden ja keskinäisriippuvuuden. Näin ollen myös sosiaalinen järjestys on tilannekohtaisesti pysyvää tai

muuttuvaa. Puhuessaan *neuvoteltu järjestys* -käsitteestä Strauss (1993, 254–255) itse asiassa käyttää substantiivin sijaan verbiä *järjestyminen* (*social ordering*). Puhumalla järjestyksen sijaan järjestymisestä Strauss korostaa sosiaalisen järjestyksen tilannesidonaisuutta ja rakenteen jatkuvaa muuntuvuutta mutta myös teoreettisten käsitteiden dynaamisuutta.

Rekrytointien tutkimisessa huomion kiinnittäminen arkeen on luontevasti yhteydessä toimijanäkökulman korostamiseen. Rekrytointi nähdään tässä tutkimuksessa erityisesti käytäntöinä, tapoina ja valintoina, joita tekevät niin työnhakijat kuin työantajat. Se tarkoittaa, että on pyrittävä selvittämään, miten, millaisissa olosuhteissa ja millaisin perustein työnhakijat ja työnantajat ratkaisujaan tekevät. Toisin kysyminen puolestaan liittyy valittuun näkökulmaan ja tutkimustehtävään. En esimerkiksi kysy, mitä ovat kvalifikaatiot, vaan miten ne ovat rekrytoinnissa syntyneet. En myöskään kysy kuka tai millainen hakija tuli valituksi, vaan sitä kuinka käsitys sopivuudesta on syntynyt.

Mikro-makro ja toiminta-rakenne -kysymysten lisäksi symbolinen interaktionismi osallistui kiistaan tiedon objektiivisuudesta (Fine 1993). Kyse on perinteisestä jaosta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä. Vahvistamalla laadullista tutkimusta Chicagon koulukunta halusi uudistaa sosiaalitieteelliseen tutkimuksen tapaa tulkita todellisuutta sekä käyttää aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Tavoitteena oli osoittaa, että subjektiivisen kokemuksen analyysin ja ymmärtämisen kautta on mahdollista saavuttaa myös tietoa sosiaalisen olosuhteista, käytännöistä ja säännönmukaisuuksista, siis yhteiskunnallisista rakenteista sekä niiden muokkautumisesta ja vaikutuksista inhimilliseen toimintaan. Laadullista tutkimusta pidettiin 1900-luvun alkupuolella lähinnä kvantitatiivisen tutkimusotteen aputieteenä, mikä Straussin mukaan (Glaser & Strauss 1967, 14–17) oli osittain oikeutettu näkemys. Strauss oli itse törmännyt haasteisiin oman laadullisen tutkimusaineistonsa suhteen 1940-luvulla (Corbin 1991, 20–26). Aineisto oli hyvä ja kattava, mutta välineet ja tavat aineiston systemaattiseen analyysiin tuntuivat puuttuvan. Strauss siis tunnisti aineiston ensisijaisuuden mutta havaitsi samalla symbolisen interaktionismin kykenemättömyyden tai taitamattomuuden laadullisten aineistojen analyysiin.

Strauss ja hänen työryhmänsä Barney G. Glaserin yhteinen työ kvalitatiivisen tutkimusmetodiikan kehittämisessä sai muotonsa lopulta *Grounded Theory* -nimeä kantavan analyysimenetelmän² muodossa (Glaser & Strauss 1967). Grounded Theory oli systemaattisuudessaan vakava yritys vahvistaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja asemaa tieteellisen tiedon tuottajana. Systemaattisuus oli toisaalta niin vankkaa, että sitä alettiin rinnastaa kvantitatiiviseen analyysiin. Tämä herätti

2 Strauss itse asiassa puhuu tavasta tai tyylistä tehdä kvalitatiivista analyysiä ja väistelee menetelmä-ilmasta (Strauss 1987, 5). Kuitenkin Grounded Theoryn ohjeistus aineistoanalyysin ja koko tutkimusprosessin suhteen on tarkkaa ja systemaattista, minkä vuoksi menetelmästä puhuminen ei ole suuri rikos (ks. Roos 1989).

risteäviä mielipiteitä, mistä yksi esimerkki löytyy *Sosiologia*-lehdestä vuodelta 1989 (*Sosiologia* 2/1989, 3/89). Sosiaalitieteilijät J.P. Roos ja Hannu Ruonavaara lukevat Grounded Theorya hyvin toisistaan poikkeavasti ja päätyvät arvioissaan lähes vastakkaisiin näkemyksiin. Roosin mukaan Grounded Theory on varoittava esimerkki siitä, miten käy, kun kvalitatiivinen tutkimus kopioi kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet. Tuloksena on sekoitus kummankin menetelmän heikoista ominaisuuksista. (Roos 1989.)

Ruonavaara puolestaan ei pidä Straussin menetelmällisiä ohjeita yhtä ehdottomina kuin Roos. Strauss esittelee yhden tavan tehdä kvalitatiivista analyysia korostaen omia, teorian ja aineiston suhdetta koskevia lähtökohtiaan. Straussin systematisointi ei tarkoita luopumista laadulliselle tutkimukselle tyypillisestä liikkeestä analyysin, tulkinnan ja aineiston välillä. Aineiston analyysivaihe voi esimerkiksi johtaa aineiston täydentämisen, uuden aineiston keräämiseen tai aineiston uudelleenkoodaukseen. (Ruonavaara 1989.) Roos ja Ruonavaara ovat lukeneet Straussia hiukan erilaisin silmälasein. Roos on kiinnittänyt tarkastelemaan laadullisen tutkimuksen systematisointia suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen, kun taas Ruonavaara näkee systematisoinnin pyrkimyksenä asettaa laadullinen tutkimusprosessi arvioinnille avoimemmaksi.

Grounded Theoryn keskeisin tavoite on korostaa aineiston ensisijaisuutta ja tuoda riittävän selkeä menetelmällinen tapa laadullisen aineiston luetaan ja analyysiin (Star 1991). Periaate aineiston ensisijaisuudesta oli hiukan ironisesti myös lopulta asia, joka johti Glaserin ja Straussin yhteistyön laantumiseen (Siitonen 1999, 27–34). Glaserille ensisijaisuuden periaate ulottuu asenteena myös tutkijaan, jonka tulee välttää esiteoreettisia hypoteeseja ja suhtautua tutkittavaan ilmiöön mahdollisimman avoimesti ilman esiolettamuksia. Strauss taas hyväksyy ajatuksen siitä, että tutkija ei kykene lähestymään empiriaa ilman mitään käsitteellisiä apuvälineitä. Kumpikin jatkoi analyysitavan kehittelyä painottaen kvalitatiivisen tutkimustavan systemaattisuutta ja empiirisen aineiston yhteyttä teoriaan ja teorialuodostukseen. Straussin käsitteellinen runsaus on Corbinin mukaan (1991) juuri osoitus tutkimusmetodin ja empirian ensisijaisuudesta. Strauss ei niinkään pyrkinyt kehittämään suurta sosiaalista teoriaa, vaan käsitteitä, joilla empiirisen maailman ymmärtäminen ja tulkitseminen syveni ja laajeni.

Mitä straussilaiseen perintöön ja käsitteistöön tukeutuminen tuo rekrytoinnin tutkimukseen? Edellä on jo todettu erilaisen näkökulman tuominen rekrytointitutkimukseen. Se tarkoittaa sellaisen toimintateoreettisen näkökulman soveltamista, jossa ymmärrystä ilmiöön haetaan toimijoiden tulkinnan kautta. Se tarkoittaa myös arjen korostamista kahdella tapaa. Ensinnäkin ollaan kiinnostuneita toimijoiden arjen käytännöistä ja toiseksi rekrytoinnista arjen tilanteena, jossa eri toimijat kohtaavat erilaisissa ympäristöissä. Tällaista mikrososiologista asetelmaa tarvitaan tuloksellisuuden, tehokkuuden ja lopputulokseen keskittyvän tarkastelun rinnalle tuomaan käsitystä rekrytoinnista sosiaalisena tapahtumana. Selväksi on tullut myös,

että otan tässä tutkimuksessa vakavasti Straussin ohjeen pyrkiä kysymyksiin, joita ei ole ennen huomattu tai osattu kysyä. Työn ja valikoitumisen kvalifikaatioita ei tule esimerkiksi pitää valmiina kategorioina, vaan on kysyttävä mitä ne ovat ja varsinkin, miten ja millaisessa sosiaalisessa ympäristössä käsitys kvalifikaatioista ja niiden merkityksestä sopivuuden ja pätevyyden perusteena on syntynyt. Laadullisen aineiston käyttö tai toimijanäkökulmien erottelu ei suinkaan ole uutta rekrytointitutkimuksen kohdalla (esim. Devins & Hogart 2005, 245–246). Sen sijaan vähäistä on ollut rekrytoinnin kokonaisuuden ymmärtäminen saattamalla toimijanäkökulmat ja toiminnallinen konteksti yhteen (Breugh & Starke 2000, 406–407; Keep & James 2010, 1-2). Käytännössä tämä tarkoittaa, että rekrytointi nähdään tilanteena, tai vielä enemmän tilanteiden kokonaisuutena ja ketjuna.

Straussin sosiologiaan pohjautuu myös tämän tutkimuksen analyttinen työväline, eli kontekstin käsite. Konteksti käsitteenä ei ole mitenkään selkeä tai tarkkarajainen. Lisäksi se helposti yhdistyy johonkin pysyvään ja melko helposti havainnoitavaan kokonaisuuteen (Burke 2002). Konteksti on ikään kuin rakennetta, joka luo kentän toiminnalle. Hyvinvointivaltiotutkija John Clarke (2015, 48–49) painottaa kontekstin aktiivista luonnetta. Clarcken mukaan kontekstien määrittäminen ja niiden erilaisuuden ymmärtäminen on kyllä tärkeää, mutta konteksteja ei pitäisi ymmärtää vain passiivina kehyksinä toiminnalle. Kontekstit vähintäänkin *elähdyttävät* toimintaa. Historioitsija Markku Hyrkkänen (2008, 192–194) puolestaan tuo esiin tutkijan valintojen merkityksen kontekstin määrittymisessä. Valitut teoriat ja metodiset ratkaisut vaikuttavat siihen, millainen konteksti on mahdollista löytää. Konteksti on siis myös tutkimuksen tulos.

Kuten on jo todettu, Strauss oli varsin tuottelias erilaisten tutkimuskäsitteiden kehittäjänä (Corbin 1991). Corbinin mukaan se liittyi Straussin tavoitteeseen jatkuvasti kehittää aineistoon perustuvaa tutkimusteoriaa, joka puolestaan loi uusia analyttisiä mahdollisuuksia empiiriseen tutkimukseen. Straussille konteksti on tutkimuskäsite, joka kytkeytyy kysymykseen sosiaalisesta järjestyksestä ja sen neuvoteltavissa olevasta luonteesta. Konteksti ei ole pelkkää rakennetta, joka määrittää yksisuuntaisesti, mikä on toimijoille mahdollista. Konteksti on sekä tilannetta määrittävää, tilanteessa muokkautuvaa että tilanteessa ilmenevää. Tätä ajatusta jäsentääkseen Strauss toi tutkimukseen kaksi kontekstin käsitettä: rakenteellisen kontekstin ja neuvottelukontekstin.

Straussille itsellekin tuntuu olevan osin epäselvää, miten nämä kaksi eri kontekstia toisistaan eroavat ja ovat erotettavissa (Huilaja 2014). Tässä tutkimuksessa otan nämä käsitteet ennen kaikkea katseen kohdistamisen välineinä. Vaikka Strauss (1978, 99–100) tunnistaa useita yhteisiä piirteitä neuvottelukontekstille, se ei ole valmis käsite tai kategoria vaan myös empiirisen tutkimuksen kohde. Neuvottelukonteksti vie huomion siihen, kuinka konteksti muodostuu, ei pelkästään siihen, mitä konteksti on. Toisin kuin rakenteellinen konteksti, neuvottelukonteksti on vahvasti tilanteissa muokkautuva. Se, että tämän tutkimuksen painotus on neuvottelukontekstissa ja

sen ymmärtämisessä, on selkeä tietoteoreettinen valinta. Todellisuus on ihmisten kanssakäynnin seurausta ja siten esimerkiksi ihmisen sopivuus johonkin tehtävään tai asemaan on erityisessä ympäristössä tapahtuvan vuorovaikutuksellisen prosessin vaikuttama. Neuvottelukontekstin yhteydestä aineistoanalyysiin kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

3.4. Aineisto ja analyysi

Tutkimuksessa on hyödynnetty kahta erillistä kvalitatiivista aineistopakettia. Ensimmäinen aineisto on kerätty Suomen akatemian rahoittamassa hankkeessa *Sosiaaliset valinnat elämänlaajuisen oppimisen edistämisessä* vuosina 2003–2006. Aineiston pääosa koostuu 18 teemahaastattelusta, jotka olen itse tehnyt. Noin tunnista vajaaseen kahteen tuntiin kestäneistä haastatteluista 12 on tehty työnantajaedustajille ja 6 työntekijöille/työnhakijoille. Haastattelujen lisäksi aineistona on kolme työntekijöiden kirjallista kertomusta kokemuksistaan työelämästä ja erityisesti työnhausta. Kirjallinen kertomusaineisto on kerätty erään koulutus- ja työllistymishankkeen yhteydessä. Tätä ensimmäistä aineistopakettia on käytetty kokonaisuudessaan osatutkimuksessa 3 (Huilaja 2014) ja valikoiden osatutkimuksessa 1 (Huilaja 2009). Toisen aineistopaketin muodostavat 19 luontomatkailualalla toimivan henkilön teemahaastattelua, jotka tutkija Jarno Valkonen ja hänen tutkimusavustajansa Antti Pakkanen ovat tehneet vuosina 2006–2009. Aineisto on kerätty *Safariopastus työnä ja ammattina* -tutkimusta varten, joka on osa laajempaa Suomen Akatemian rahoittamaa *Turismi työnä* -projektia. Haastateltavat edustavat kaikkia kaupallisen luontomatkailun ohjelmapalvelualan avaintoimijoita: yrittäjiä, organisatorista johtoa, opaskouluttajia sekä oppaita. Tätä toista aineistokokonaisuutta on käytetty osatutkimuksessa 2 (Huilaja & Valkonen 2012) ja 4 (Koikkalainen & Valkonen & Huilaja 2016).

Aineistosuhde on rakentunut straussilaisen käsitteistön ohjaamana. Kuten edellisen luvun lopuksi totesin, straussilaiseen käsitteistöön tukeutuminen tarkoittaa sitoutumista konstruktiiiviseen ymmärrykseen todellisuuden luonteesta. Heiskala (2000, 197–198; myös Valkonen 2003, 25–26) on esittänyt, että yksikään vakavasti otettava konstruktionistinen jäsenitys todellisuudesta ei oleta, että ihmiset voisivat lähes esteettömästi luoda juuri itseään miellyttävän todellisuuden. Erilaisia näkemyksiä esiintyy tosin siitä, mitkä ovat niin sanotun reaali maailman muuntamisen rajat ja kuinka tietoisesti muutosta voi tehdä ja saada aikaan. Empiirisen tutkimuksen haaste on juuri noiden rajojen ja toiminnan rajallisuuden analyysi ja ymmärtäminen. Kysymysten esittämisen lisäksi tarvitaan välineitä, eli tutkimuskäsitteitä, vastausten etsimiseen ja tuottamiseen.

Neuvottelukonteksti on tutkimuskäsite, joka mahdollistaa sosiaalisen järjestyksen sopimuksellisuuden ja neuvotteluluonteisuuden tarkastelun toimijoiden

määrittäminä ja merkityksellistämisenä. Rekrytointiin sovellettuna se tarkoittaa, että rekrytointiprosessia pyritään ymmärtämään sisältäpäin kiinnittämällä huomio käytäntöihin ja toimijoihin, eli konkreettisesti esimerkiksi siihen, miten ja mistä työhakija on saanut tai hakenut tiedon työpaikasta ja kuinka ja kenen suorittamana työnantaja puolestaan tekee ensimmäistä karsintaa työnhakijoiden välillä (Huilaja 2014, 59). Toisaalta, vaikka neuvottelukonteksti on toiminnallisuutta ja vuorovaikutusta korostava käsite, on kyse juuri kontekstista eli vuorovaikutuksen tilanne-ehtojen ja ympäristön analyysistä. Tämä näkyy myös aineistosuhteessa. Vuorovaikutuksen tutkiminen edellyttäisi aineistoa, jossa itse vuorovaikutustilanne tulee taltioituksi. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, joissa ihmiset kuvaavat rekrytointin vaiheita ja käytäntöjä, tunnelmia, odotuksia, sujumista, seuraamuksia ja syntyneitä mielikuvia. Tästä muodostuu käsitys siitä, mikä on rekrytointin neuvottelukonteksti ja mikä on sen yhteys kysymykseen työn ja työntekijän yhteen sopivuudesta. Millainen neuvottelukonteksti on esimerkiksi aika (Huilaja 2014), työn organisaatio ja kontrolli (Huilaja & Valkonen 2012), juhlimiskulttuuri (Koikkalainen & Valkonen & Huilaja 2016) tai elämänvaihe ja perhe (Huilaja 2009). Neuvottelukonteksti myös kertoo sen, mistä asioista ja miten rekrytointissa neuvotellaan.

Straussilaiseen käsitteistöön tukeutuminen johtaa luontevasti myös Grounded Theory tutkimusmenetelmän soveltamiseen. Hallinnon tutkija Jaana Leinonen (2012) on soveltanut kyseistä menetelmää kuntajohtamisen tutkimiseen. Leinonen (2012, 24) katsoo, että Grounded Theory on hyvä menetelmällinen lähestymistapa varsinkin silloin, kun tutkittava ilmiö tai ala on teoreettisesti jäsentymätön tai ilmiön tutkimiseen kaivataan uudenlaisia näkökulmia. Leinonen toteaa, että Grounded Theory tarjoaa systemaattiset välineet laadullisen aineiston analyysiin, auttaa tutkijaa vaihtoehtoihin tulkintoihin ja näkökulmiin sekä luo mallin uusiin, aineistosta vahvasti kehittyviin teoreettisiin jäsennyksiin. Aineistoa systemaattisesti hyödyntävän teorian puute oli Glaserille ja Straussille (1967) yksi keskeinen peruste menetelmän kehittämiseen.

Rekrytointin tutkimuksen kohdalla perusteet Grounded Theoryn soveltamiseen olisi hyvinkin löydettävissä: uudenlaiset näkökulmat ja kysymykset sekä siihen perustuva käsitteellinen uudistuminen ja laadullisen aineiston monipuolinen sekä systemaattinen hyödyntäminen. Grounded Theoryn kohdalla on huomioitava historiallisen kontekstin merkitys. Laadullisen aineistoanalyysin kehittäminen oli osa tiedon tuottamisen tapaa koskevaa kamppailua. Glaserin ja Straussin (1967, 14–17) tulkinnan mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen asema oli melkein päpääteidenä toimiminen vielä 1900-luvun puolivälissä. Kvantitatiivinen tutkimustapa oli joka tapauksessa hallitsevassa asemassa, mikä näkyy myös suomalaisessa tiedekentässä. Lomaketutkimuksen asemaa ja kehitystä suomalaisessa sosiologiassa tutkinut Marja Alastalo (2005, 73–77) kuvaa 1960-lukua kvantitatiivisen analyysin kukoistuskautena, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen sivurooli ei aiheuttanut edes juuri keskustelua.

Grounded Theorylle oli siis selkeästi myös tarvetta tuon ajan yhteiskuntatutkimuksessa, minkä vuoksi se menetelmänä varmasti nähtiinkin uudistajana. Uutuusarvo usein kuitenkin hiipuu nopeasti ja näin kävi myös Grounded Theorylle ja osin myös symboliselle interaktionismille, kuten Fine (1993, 67) on todennut. Sen tuomat käsitteet ja näkökulmat tulivat osaksi sosiologista kielenkäyttöä ja tutkimusperinnettä, eivätkä yhdistyneet enää erityisesti symboliseen interaktionismiin. Osaltaan tähän varmasti vaikutti Glaserin ja Straussin ajautuminen eri leireihin kysymyksessä tutkijan aseman neutraaliudesta ja tiedon objektiivisuuden ihanteesta. Leinosen (2012, 26) mukaan on tunnistettu vielä kolmas tulkintahaara, jossa todellisuuden muodostumista tutkijan ja tutkittavan kohteen vuorovaikutuksessa pidetäänkin luonnollisena. Käytännössä aletaan siis liikkua sellaiselle tutkittavan kohteen, tutkijan ja tiedon muodostumisen kentälle, joka on tuttua esimerkiksi toimintatutkimukselle tai etnografiselle tutkimusotteelle (esim. Moisander & Valtonen 2006).

Tässä tutkimuksessa ei ole noudatettu Grounded Theoryn mukaista aineistoanalyysin systematiikkaa, vaikka joitain käsitteellisiä yhteyksiä esiintyykin. Grounded Theoryn systemaattisuus kääntyy ainakin jossain määrin mekaanisuudeksi ja joustamattomuudeksi aineiston järjestämisessä. Sen sijaan Grounded Theorynkin periaatteisiin kuuluva aineistolähtöisyys on pyritty pitämään yllä. Kuvaisin sitä ennen kaikkea tutkimusmenetelmäprofessori Suvi Ronkaisen (2004) ajatuksiin tukeutuen aineiston koetteluksi. Ronkaisen mukaan analyysi on aineistoa koettelevaa luentaa erilaisia näkökulmia hyödyntäen ja vaihtoehdoille tilaa antaen. Käytännössä tämä koettelevuus tulee esiin jo osatutkimusten erilaisina käsitteellisinä lähestymistapoina, joiden kautta rekrytointia on pyritty tutkimaan. Aineiston käyttöä on kuvattu osatutkimuksissa erikseen, mutta yleisesti voidaan todeta, että aineistosuhteessa kuvastuu niin sanottu faktanäkökulma. Haastatteluaineisto otetaan siis puheena siitä, miten asiat ovat tosiasiallisesti tapahtuneet tai ihmiset käyttäytyneet (Alasuutari 1999, 92–93) eikä lähdetä kysymään sitä, miksi haastateltavat puhuvat niin kuin puhuvat tai mitä kulttuurisia ehtoja ja jäsennyksiä sisältyy haastateltavien tapaan esittää asioita (Moisander & Valtonen 2006, 71–72).

Konkreettisesti aineiston keruuta ja jäsentämistä ovat ohjanneet aiemman tutkimuksen jäsennykset rekrytoinnista käytäntönä. Rekrytointi on otettu prosessina, johon luontevasti kuuluu erinäisiä vaiheita, kuten seulonta ja valinta. Tutkimushaastatteluisissa on kysytty, mitä rekrytoinnin eri vaiheet itse asiassa ovat, kuka tai ketkä ovat konkreettisesti osallisia näihin vaiheisiin, mihin erilaiset valinnat ja päätökset perustuvat tai millaisissa tilanteissa ymmärrys työntekijän sopivuudesta sekä toisaalta työn houkuttelevuudesta on syntynyt. Kiinnostus on siis kohdistunut siihen, mitä on tapahtunut ja miten sekä myös siihen, mikä on ollut näiden tapahtumien seuraus. Aineiston järjestäminen on käynnistynyt erittelemällä rekrytoinnin eri vaiheet ja niiden toiminnot sekä toimijat. Tarkempi aineistoanalyysi on puolestaan tapahtunut kunkin osatutkimuksen tutkimustehtävän suuntaamana.

4. Tutkimuksen osajulkaisut

Tutkimuksen keskeiset tulokset on julkaistu neljässä artikkelissa. Ne määrittävät tutkimuksen tematiikkaa niin käsitteellisesti kuin empiirisesti erilaisista näkökulmista. Artikkelit käsittelevät rekrytoinnin prosessia ja sen eri vaiheita, työnhakijan ja työnantajan näkökulmaa sekä kvalifikaatioiden muodostumista ja merkitystä rekrytoinnissa. Esittelen seuraavaksi tiiviisti osatutkimusten tulokset.

Artikkeli I: Huilaja (2009) *Työnhakijan valinnat rekrytoinnissa.*

Artikkeli I käsittelee rekrytoinnin käytäntöjä työnhakijan näkökulmasta. Tyypillisesti rekrytointi ajatellaan tapahtumana, jossa työnantaja määrittelee työvoiman ja osaamisen tarpeensa ja tekee valinnat saatavilla olevasta työvoimasta. Tämän artikkelin tavoitteena on kuitenkin tutkia, millainen valinnan tilanne rekrytointi on työnhakijalle ja millainen on valintojen konteksti. Tutkimusaineistona on käytetty kolmea teemahaastattelua sekä kolmea kirjallista kertomusta, jotka on kerätty osana väitöstutkimuksen ensimmäistä aineistokokonaisuutta. Työnhakua, työllistymistä ja työelämää käsittelevät haastattelut ja kertomukset antavat noin kymmenen vuoden kokemusperspektiivin työnhaun tilanteiden ja niiden ehtojen muutoksen tarkasteluun. Empiirisenä työvälineenä artikkelissa sovelletaan *neuvottelukontekstin* käsitettä, mikä ohjaa havainnoimaan sellaisia neuvottelun tilanteita ja toimijoita, jotka ovat määrittämässä työnhakijan valintoja sekä ymmärrystä valintojen ehdoista ja seuraamuksista.

Artikkelin tulokset voidaan tiivistää kahteen teemaan. Ensinnäkin artikkeli käsitteellistää rekrytointia erilaisten valintojen ja valinnan mahdollisuuksien tilanteena ja korostaa rekrytoinnin kaksisuuntaisuutta. Valintoja tekevät niin työnhakija kuin työnantaja ja valinnan mahdollisuudet molemmin puolin vaihtelevat rekrytoinnin kontekstin mukaan. Toiseksi artikkeli tuo tietoa rekrytoinnin kontekstista ja kontekstin merkityksestä rekrytointiin. Neuvottelukonteksti osoittaa, että työhön liittyvät valinnat eivät rajoitu työtehtävien, palkkauksen tai työympäristön arviointiin. Neuvottelukontekstin elementtejä ovat laajasti erilaiset tulevaisuuden odotukset liittyen työhön ja työelämään, mutta myös perhe ja muut sosiaaliset kytkökset sekä aika, joka jäsentyy niin elämänkulun vaiheina kuin työmarkkinatilanteiden vaihteluna.

Muutokset työn tarjonnassa luonnollisesti heijastuvat itse rekrytoinnin käytäntöön jo pelkästään työpaikkojen määrän vaihteluna. Straussilaisittain ajateltuna

yleinen työmarkkinatilanne onkin rakenteellisen kontekstin elementti, jonka vaikutus neuvottelun ja vuorovaikutuksen tilanteeseen, tässä tapauksessa siis rekrytointiin, on melko suoraviivainen ja kaikille osallisille melko yhteneväinen. Artikkeliki kuitenkin osoittaa, miten myös rakenteellisen kontekstin tulkinta tapahtuu neuvottelukontekstissa eli itse rekrytoinnin tilanteessa. Esimerkiksi työnhakijalle työvoiman kysynnän kasvu ei juuri muuta niitä tekijöitä, jotka ovat olleet läsnä rekrytointitilanteessa ennenkin. Perhe, asuinalue, liikkuvuus/pysyvyys ovat edelleen neuvottelukontekstin elementtejä, mutta niiden merkitys ja painoarvo neuvottelun pääomana on vahvistunut. Vaikka vaihtoehdot työpaikkojen suhteen eivät suuresti laajenisi, on työnhakijalla mahdollisuus ottaa vahvemmin ja laveammin huomioon erilaiset neuvottelukontekstin alueet. Osaltaan työnhakijan valintoihin ja valinnan mahdollisuuksiin vaikuttavat työnantajien valmiudet reagoida ja valmistautua työmarkkinatilanteen vaihdoksiin ja sen edellyttämiin muutoksiin rekrytointikäytännöissä. Yritysten rekrytointiosaamisessa on tässä suhteessa suurta vaihtelua. Tämä asetelma tulee vahvemmin käsitellyksi artikkelissa 3 (2014).

Artikkeli ottaa myös kantaa niin sanottuun kohtaanto-ongelmaan ja sen käsitteelliseen rajoittuneisuuteen. Kohtaanto-ongelma työllisyyden ja rekrytoinnin häiriötilana ymmärretään yleensä kapeasti työntekijän osaamisen ja työelämän vaatimusten kohtaamattomuutena. Rekrytoinnin neuvottelukontekstissa on läsnä molemminpuolisia odotuksia, toiveita ja ymmärryksiä siitä, mihin työsuhteen solmiminen johtaa tai on vastaus. Esimerkiksi oletus ihmisten liikkuvuuden lisääntymisestä työvoiman kysynnän kasvaessa ei ole itsestään selvyyttä. Kuten artikkeli osoittaa, voi lisääntynyt valinnan mahdollisuus tarkoittaaakin työnhakijalle sosiaalisen pysyvyyden vahvistamista. Samoin työmarkkinatilanteen muutos suhteutuu aina elämäntilanteeseen aikakehykseen, joka voi olla paljon työmarkkinatilannetta vahvempi neuvottelukontekstin osa. Kohtaanto-ongelman kohdalla on aina kysyttävä, mikä itse asiassa ei kohtaa. Rekrytointi on työn ja työelämän tilanne, jossa erilaiset toiveet ja panokset sekä niiden merkitys neuvotellaan hyvin tapauskohtaisesti.

Artikkeli II: Huilaja & Valkonen (2012) *Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapauksellinen tutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä.*

Artikkeli II paneutuu kvalifikaatioiden muutoksen analyysiin ja kysyy, kuinka käsitys hyvästä työntekijästä syntyy rekrytoinnissa. Empiirisenä tutkimusympäristönä on safaripastointi, joka on esimerkki interaktiivisesta palvelutyöstä. Artikkelin aineistona on käytetty väitöskirjan toista aineistokokonaisuutta, eli 19 teemahaastattelua kaupallisen luontomatkailun ohjelmapalvelualan avaintoimijoille. Käsitteellisen pohjan artikkeliin antaa ensinnäkin palvelutyön tutkimuksesta kumpuava keskustelu työn osaamisen muutoksesta. Pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistamisen on sanottu näkyvän vahvimmin juuri palvelusektorilla ja palvelumaisessa työssä.

Keskeinen elementti tässä keskustelussa on väite työn henkilöitymisestä, mikä tarkoittaa työntekijän persoonallisuuden sitomista työssä suoriutumiseen ja toisaalta entistä henkilökohtaisempaa ja kokonaisvaltaisempaa sitoutumista työhön, työyhteisöön ja työelämään. Paitsi kysymys osaamisesta, myös työn vapauden ja erilaisten rajoitteiden suhde on osa tätä keskustelua. Toinen käsitteellinen apuväline tulee rekrytoinnin prosessia käsittelevästä tutkimuksesta, missä rekrytoinnin käytännöt ja niihin liittyvät valinnat on usein jaettu kolmeen toisiinsa liittyvään vaiheeseen. Kussakin vaiheessa tehdään karsintaa hakijoiden suhteen, mutta niissä myös muodostetaan ja täsmennetään ymmärrystä hyvästä työntekijyydestä ja sopivuudesta työhön. Aineiston jäsentäminen on tapahtunut kolmivaiheisen mallin pohjalta.

Artikkeli nostaa esiin ristiriitaisen ymmärryksen, joka liittyy niin kvalifikaatioihin kuin rekrytointiprosessiin. Pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistuminen näkyy palvelutyössä erityisesti puheena työntekijän sopivuudesta pätevyyden sijaan. Safariopastyyöhön haetaan henkilöitä, joilla nähdään olevan taitoa ja osaamista ihmisten kanssa toimimisessa hyvin erilaisissa ja usein ennakoimattomastikin vaihtuvissa olosuhteissa. Valikoitumisen perustana on tuntuma hyvästä työntekijästä. Tuntuma ja siihen liittyvät mielikuvat eivät kuitenkaan poista täsmällisyyttä ja johdonmukaisuutta työnhakijoiden arvioinnista. Arviointi tapahtuu aina suhteessa työhön, tehtäviin ja työyhteisöön sekä näiden huolelliseen analyysiin. Ensivaikutelmat ja työnantajan ja työnhakijan jopa satunnaiset kohtaamiset satunnaisissa ympäristöissä voivat olla alkusysäys mutta eivät yksinään riittävä syy rekrytoitumiseen.

Sattuman ja järjestelmällisyyden rinnakkaisuus näkyy myös itse rekrytoinnin käytännöissä. Työnantajat kohtaavat sopiviksi kokemiaan mahdollisia työntekijöitä mitä erilaisimmissa tilanteissa. Nämä tilanteet voivat olla hyvinkin kaukana virallisen rekrytointiprosessin mielikuvasta. Artikkelin tuo uutta tietoa varsinkin rekrytoinnin alku- ja loppuvaiheesta (artikkeli IV keskittyy rekrytoinnin loppuvaiheen analyysiin vielä syvemmin). Safariopastoinnissa työntekijöiden etsintä tapahtuu monipuolisilla keinoin. Käytössä ovat viralliset hakukanavat, kuten työvoimatoimisto tai lehti-ilmoitus, mutta yhtä lailla epäviralliset kanavat, kuten omat työntekijät ja jatkuva havainnointi työssä sekä myös työn ulkopuolella. Tapaaminen pilkkireiällä voi olla rekrytoinnin alkupiste. Sattumanvaraisuus ei silti kuvaa safariopastalan rekrytointia kokonaisuudessaan, ennemminkin päinvastoin. Rekrytointi sisältää ennalta suunnitellut, selkeät ja melko pitkäkestoiset vaiheet, joissa sekä tehdään valintaa työntekijöiksi että arvioidaan eri henkilöille sopivia työrooleja ja -asemia. Yritysten sisäinen koulutusjakso on samalla osa rekrytointia, jossa halutaan varmistaa valittujen henkilöiden sopivuus työhön. Sopivuuden arviointiin osallistetaan myös vanhemmat työntekijät.

Kaikkiaan artikkeli II asettaa työn kvalifikaatioita koskevat muutosväitteet empiiriseen tarkasteluun ja osoittaa pehmeiden taitojen ja sopivuuden käsitteiden läsnäolon palvelutyön rekrytoinneissa. Samoin artikkeli osoittaa, miten pehmeiden kvalifikaatioiden painottuminen ei poista henkilöarvioinnin ja rekrytoinnin järjes-

telmällisyyttä. Koska pehmeät kvalifikaatiot ovat vaikeasti määrittyviä ja mitattavia ominaisuuksia, korostuvat rekrytoinnin eri vaiheet ja niiden toiminnot entisestään. Sopivuudet ja niiden merkitykset määrittävät juuri rekrytoinnin käytännössä. Safariopastyössä esiintyvät rinnakkain myös palvelutyön sekä palvelutuotteen henkilöityminen ja työn kontrollointi. Vaikka persoonallinen kyvykkyys ja ihmisen olemukseen sitoutuneet ominaisuudet painottuvat safarioppaiden rekrytoinnissa ja työn edellytyksissä, on itse työ hyvinkin tarkkaan standardoitu noudattamaan yrityksen odotuksia ja velvoitteita. Rekrytointiin kuuluvassa koulutusvaiheessa varmistetaan, että spontaanisuus, läsnäolo ja persoonallisuus ovat hallitulla ja yrityksen toivomalla tavalla osa palvelutuotetta.

Artikkeli III: Huilaja (2014) *Rekrytoinnin aika. Työnhaun neuvoteltu konteksti.*

Artikkeli III on käsitteellisesti laava analyysi neuvottelukontekstista rekrytoinnissa. Siinä missä artikkeli I lähestyy rekrytointitilanteita ja –kontekstia työnhakijan ja artikkeli II palvelutyön sektorin näkökulmasta, on artikkeli III:n tavoitteena tutkia rekrytoinnin kontekstia niin työnantajan kuin työntekijän määrittäminä tilanteisina ehtoina ja merkityksinä. Artikkeli kysyy, millainen on rekrytoinnin konteksti, kun konteksti ymmärretään sosiaalisesti rekrytointitilanteessa muokkautuvana neuvottelukontekstina. Aineistona on koko aineistokokonaisuus yksi, eli 18 teema-haastattelua ja kolme kirjallista kuvausta. Metodologisesti tässä artikkelissa ollaan lähimpänä niitä aineistolähtöisyyden ideaaleja, joita Grounded Theory tuo esiin. Neuvottelukontekstin määrittäminen juuri aikaan liitettyjen merkitysten kautta tuli näkyväksi vasta aineiston järjestämisen ja analyysikokeilun vaiheessa.

Tulosten osalta artikkeli III osin täydentää ja jatkaa joitain jo aiemmissa artikkeleissa esiin nousseita teemoja. Ensinnäkin työnantajien ja työnhakijoiden aikaan liittämät merkitykset ja jäsenyykset vahvistavat rekrytoinnin kaksisuuntaisuutta. Rekrytointi ei ole työhönottoa, vaan valikoitumisen prosessi, jossa valinnan valtatasapaino vaihtelee eri vaiheissa ja erilaisissa tilanteissa. Selvimmin tähän tasapainoon vaikuttaa työmarkkinoiden aika eli työvoimatarpeen syklittäiset ja osin ennakoimattomat vaihtelut. Toisaalta artikkeli myös osoittaa, että emme voi puhua vain työnhakijoista ja työnantajista. Esimerkiksi yritysten valmistautuminen ja reagointi muutoksiin on hyvin erilaista riippuen vaikkapa yrityksen henkilöstöideologiasta tai juurtuneista työtavoista ja vastuunjaosta. Neuvottelukontekstin määrittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa toimintatapojen, käytäntöjen ja käyttäytymisen merkityksen korostumista ja huomioimista.

Toiseksi artikkeli painottaa rekrytoinnin kokonaisuuden ja sen eri vaiheiden analyysin merkityksellisyyttä. Rekrytointi ei pelkisty päätökseen ottaa vastaan työ tai tarjota työtä jollekin valitulle henkilölle. Ennen tätä tilannetta on jo käyty läpi erilaisia vaiheita, joiden neuvottelukonteksti on aina erityinen. Lähes säännönmu-

kaisesti esimerkiksi rekrytointien ensimmäiset karsinnat vaiheita hoitaa yrityksissä yksi ihminen, joka luonnollisesti on tietoinen yrityksen tavoitteista ja henkilöstötoiveista. Samalla hän on kuitenkin myös yksilöllinen toimija omine tunteineen ja mieltymyksineen hyvästä ja sopivasta tai ei-sopivasta hakijasta. Koko rekrytoinnin kannalta on siis varsin olennainen asia, kuka tai ketkä ovat milloinkin neuvottelun tilanteessa läsnä. Sosiaalinen aika puolestaan paljastaa, kuinka etäälle taaksepäin ja laevalle sosiaaliseen ympäristöön voivat työnhakijoiden rekrytointiin kuljettamat jäsenyydet ulottua. Sukupolvisesti periytyneet ymmärrykset työstä ja sen merkityksestä tai perheen kautta vaikuttavat sosiaaliset kiinnikkeet voivat olla rekrytoinnin valintatilanteissa työn ehtojen tai houkuttelevuuden ylittäviä elementtejä. Hetkellinen aika puolestaan vahvistaa käsitystä (vrt. artikkeli II) siitä, miten rekrytoinnissa on läsnä sekä sattuma että vahva suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys. Sattuma sijoittuu käytännössä rekrytoinnin alkuvaiheeseen, eli niihin hetkiin, kun työnantajan ja työnhakijan kiinnostus toisistaan herää. Itse rekrytointi, jossa kiinnostuksen kantavuus testataan, on säännönmukainen prosessi, vaikkakin yrityskohtaisesti erilainen.

Kaikkiaan artikkeli III korostaa rekrytointitilanteiden ja neuvottelukontekstin erityisyyttä. Rekrytointi on jotain ihan muuta kuin osaavan työvoiman ja työelämän vaatimusten kohtaamista tai kohtaamattomuutta. Rekrytoinnissa neuvotellaan työstä ja sen ehdoista, työympäristöstä, taidoista ja osaamisesta sekä työhön liittyvistä molemminpuolisista odotuksista, mutta läsnä ovat myös sosiaalisen elämän monipuoliset kytkökset, kuten harrastukset, perhe tai päivähoitojärjestelyt. Samoin neuvottelijat eivät ole ainoastaan työnhakijoita ja työnantajia, vaan isiä ja äitejä, nuoria tai iäkkäämpiä, maahanmuuttajia, epävarmoja tai voimakkaan itsetietoisia. Vaikka esimerkiksi yrityksen rekrytointikäytännöt eri vaiheineen ovat vakioituneet, on itse neuvottelun tilanteissa vaihtelua läsnäolijoiden ja heidän taustojen, tunteiden ja mieltymysten mukaan. Tämä painottaa osaamisen ja koulutuksen muokkautumista juuri käytännöissä ja käytännön tilanteissa sekä niissä rakentuvassa ymmärryksessä. Niinpä työnhakijan vierasperäinen nimi tai selittämätön poissaolojakso työelämästä voi sulkea oven työhön jo rekrytoinnin alkuvaiheessa, vaikka se ei olisikaan yrityksen henkilöstöpolitiikan mukaista toimintaa. Samalla on silti muistettava, että yritysten strategiset linjaukset henkilöstöpolitiikan suhteen eivät ole merkityksellisiä. Ne vaikuttavat paljon siihen, millainen rekrytointitieto yrityksestä lähtee ulospäin ja kääntäen, miten ja millainen tieto pääsee yritykseen sisään sekä kuinka tieto tulee arvioiduksi.

Artikkeli IV: Koikkalainen & Valkonen & Huilaja (2016) *Drunken sled dogs: Celebration, alcohol use and teamwork in nature tourism guiding*.

Artikkeli IV palaa empiirisen ympäristön osalta palvelutyön ja aivan erityisesti interaktiivisen palvelutyön tarkasteluun. Artikkelissa tutkitaan työn epävirallisten

ja virallisen työn ulkopuolisten käytäntöjen ja tilanteiden merkitystä työyhteisön muodostumiseen ja siihen sitoutumiseen. Tutkimusaineistona on väitöskirjan aineistokokonaisuus kaksi, eli 19 teemahaastattelun matkailun ohjelmopalvelualan toimijoille. Aineiston analyysissä yhdistyvät sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi, kuten artikkelissa II saman aineiston suhteen. Nyt huomio on kuitenkin kiinnitetty työyhteisöjen muodostumisen ja ylläpitämisen tapoihin niin työssä kuin varsinaisen työn ja työajan ulkopuolisissa yhteyksissä.

Rekrytoinnin näkökulmasta artikkelissa on kaksi merkittävää sisältöaluetta. Ensinnäkin artikkeli paneutuu siihen vaiheeseen, kun henkilö on tullut valituksi työhön. Yleensä tämä vaihe ajatellaan kuuluvan työhön perehdytykseen, mutta tämän artikkelin aineisto ja tutkimusympäristö osoittavat, että kyse on myös rekrytoinnin jatkumosta. Toiseksi artikkeli käsittelee palvelutyön ilmiöitä eli juuri niitä alueita, joissa sekä työn että työn kvalifikaatioiden muutoksen on sanottu vahvimmin ilmentyvän. Persoonallinen osallisuus ja sosiaalinen kyvykkyys ovat pehmeiden kvalifikaatioiden keskeisiä elementtejä ja näiden vahvistuminen työn taitoina on väitteiden mukaan vaikuttanut myös rekrytoinnin perusteisiin ja käytäntöihin.

Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa olen kuvannut, työn taitojen muutoksen vaikutusta rekrytointitapoihin ja -perusteisiin pidetään vähintäänkin ristiriitaisena. Työhön sopivuuden ja yleisemminkin pehmeiden kvalifikaatioiden nähdään olevan enemmän toivepuhetta työntekijöihin kohdistuvista odotuksista kuin kriteerejä, jotka konkreettisesti vaikuttavat rekrytoinnin käytänteisiin. Safariopastoiminta on työn sektori, jossa tiimityö ja palvelutyön asiakassidonnaisuus ovat vahvasti läsnä. Myös työn muuttuminen monella tapaa epämääräisemmäksi ja kohti niin sanottua prekaaria työtä on ominaista safariopastyölle. Työ on vuositasolla kausittaista, työpäivien pituudet ja tehtävät ovat vaihtuvia ja usein ennakoimattomia, eikä alalle ole suoraa koulutuksellista väylää. Alalle ajautuminen tapahtuu hyvin moninaisesti ja usein myös sattumalta. Valikoitumista puolestaan määrittää aidosti työhön ja työyhteisöön sopeutuminen. Tämä näkyy myös rekrytoinnissa, joka ei ole sattumanvaraista, vaan hyvin suunniteltua ja pitkäkestoista ja jatkuu myös työsuhteen jo alettua. Uuden työntekijän sopeutumisessa tai paremminkin sopeuttamisessa työyhteisöön ovat keskeisessä roolissa vanhemmat työntekijät, jotka määrittävät uuden työntekijän roolia ja asemaa yhteisössä. Kyse ei ole vain perehdyttämisestä, vaan rekrytoinnin jatkumosta, jossa vastuu on siis paljolti vanhoilla työntekijöillä. Sopivan roolin lisäksi arvioinnissa on ylipäätään sopivuus työhön ja työyhteisöön. Panoksena on puolestaan työtehtävien laajuus sesongin aikana ja työn jatkuminen seuraavana sesonkina. Tämän tiedostavat myös uudet työntekijät ja tuntevat osallistumisen pakkoa myös niihin seurallisiin yhteishetkiin, joita tiimin työntekijät harrastavat varsinaisen työajan ulkopuolella.

Työn kvalifikaatioiden muutoskeskusteluun safariopastyön tutkiminen tuottaa kiinnostavaa tietoa. Teknisen osaamisen ohella ja jopa sijaan safarioppaiden rekrytoinnissa painottuu työhön ja työyhteisöön sopivuus. Käytännössä siis arvioidaan

nimenomaan henkilöä ja hänen ominaisuuksiaan sopeutumisen, selviytymisen sekä yhdessä tekemisen ja toisaalta itsenäisen ratkaisukyvyn suhteen. Näiden asioiden arvioiminen on haastavaa ja usein on luotettava eri tilanteissa syntyviin mielikuviin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että pehmeiden kvalifikaatioiden mukana rekrytointikäytännöt muuttuisivat epämääräisemmiksi, itse asiassa tapahtuu juuri päinvastoin. Rekrytointi on monivaiheinen ja pitkäkestoinen prosessi, jatkuen osin vielä itse työsuhteen alkaessa. Uuden työntekijän asema ja koko tulevaisuus yrityksessä määrittyvät työssä ja työyhteisön toimesta. Periaatteessa tällainen sopeutuminen tai sulautuminen työhön tapahtuu aivan yleisesti eri työpaikoissa uusien työntekijöiden kohdalla. Safariopastyössä kuitenkin erilaiset uuden työn tai prekaarin työn epäjatkuvuudet ovat varsin vahvasti läsnä. Kun työsuhteet ovat lyhyitä ja työn jatkuminen epävarmaa, olet työntekijänä käytännössä jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena.

Artikkeli IV tuo tietoa rekrytoinnin sisällöstä ja vaiheista. Safariopastyö on ensinnäkin esimerkki interaktiivisesta palvelutyöstä. Toiseksi se on esimerkki uuden työn tapaisesta suhteesta, jossa työsuhteet ovat enenevässä määrin työpaikka- ja jopa henkilökohtaisesti määrittyviä. Työn suhteiden neuvoteltavuus vahvistuu, mikä koskee luonnollisesti myös rekrytointia ja sen ehtoja. Sekä uuden työn tai työn prekaarien ilmiöiden että palvelumaisen työtöteen on väitetty lisääntyvän jatkossa. Rekrytoinnin osalta kyse on arvioinnin jatkuvuudesta, mikä tarkoittaa periaatteessa jopa valinnan päättymättömyyttä. Toisaalta rekrytointi vaikuttaa olevan työn suhteiden personoitumisesta huolimatta hyvin suunnitelmallista ja tarkkaa. Pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistuminen tuo ehkä moninaisempia väyliä alalle ajautumiseen tai hakeutumiseen, eli rekrytoinnin alkuvaiheeseen, mutta itse valinnan ja valikoitumisen prosessi on hyvin täsmällinen ja kontrolloitu käytäntöjen ketju.

5. Työelämät, työn sisällöt ja rekrytoinnin kontekstit

Tässä luvussa palaan teoksen alussa esiin tuotuihin työn ja työelämän muutoksiin ja pohdin niiden merkitystä erityisesti suhteessa rekrytoinnin tilanteisiin ja käytäntöihin. Työn taloutta ja taitoja tutkinut Francis Green (2006) kysyy, mitä on tapahtunut työn laadulle uudessa hyvinvoinnin taloudessa. Green pohjaa kysymyksensä läntisten talousmaiden voimakkaisiin muutoksiin, jotka näkyvät erityisesti 1970-luvun jälkeisessä ajassa. Erilaisia kehityskulkuja on tunnistettavissa ainakin viisi. Ensinnäkin palvelutyön ja palvelutuotannon kasvu on ollut selvä trendi sekä ammattien että useiden työtehtävien sisällöllisenä muutoksena. Toiseksi teknologinen kehitys etenkin tietotekniikan alalla on vaikuttanut käytännössä kaikkiin työn sektoreihin ja töihin. Kolmanneksi uudet tai uudistetut johtamisen ideologiat ovat muokanneet työtä pyrkimyksensä työn tehokkuuden lisääminen. Neljäs muutos näkyy valtioiden roolin kaventumisena palveluiden ja hyödykkeiden tuottamisessa ja viides, johon itse asiassa yhdistyvät kaikki aiemmat, on kaupankäynnin ja tuotannon globalisoituminen. (Green 2006, 5–8.) Kehittyneet läntiset talousmaat ovat viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana luoneet suunnattoman määrän uusia työpaikkoja sekä kasvattaneet hyvinvoinnin materiaalisia resursseja ja samalla muokanneet materiaalliseen hyvinvointiin kohdistettuja odotuksia. Silti on epäselvää, onko uusien töiden ja vaurastumisen myötä syntynyt työn parempaa laatua.

Tapa, jolla Green (2006, 166–177) kuvaa työn ja työelämän muutosten vaikutuksia työn laatuun, sisältää yhteneväisyyttä työn kvalifikaatioiden muutospuheen kanssa. Odotukset työtä ja työntekijöitä kohtaan ovat muuttuneet ja tasapaino odotusten ja toteutuneen tyytyväisyyden välillä on aiempaa haasteellisempaa saavuttaa. Samoin muutoksen jatkuvuus, joka on tullut osaksi työtä ja työelämää, näkyy kohonneena vaatimuksena sopeutua uusiin tilanteisiin. Työn muokkautuminen kaikkiaan vaikuttaa siihen mikä on työn merkitys osana ihmisten sosiaalista ympäristöä ja kokemista. Greenin mukaan tässä tilanteessa herää luontaisesti kysymys siitä, mitä on tapahtunut työn laadulle. Green myös näkee työn laadun olevan läheisessä yhteydessä työn taitoihin. Työssä tarvittavien taitojen muutokset asettavat uusia odotuksia työntekijöitä ja työn laadukkuutta kohtaan ja siten vaikuttavat ihmisten tapaan kokea työ ja työelämä. Green toteaa, että työn laadun arvioinnin kannalta ihmisten työlle antavat merkitykset ovat tärkeitä, mutta tekevät samalla laadun, kuten myös osaamisen ja taitojen, mittaamisen hyvin hankalaksi.

Ei olekaan yllättävää, että ne työn ja työelämän prosessit, jotka Green näkee työn laadun muutoksen taustalla ovat pitkälti samoja, joita tässä teoksessa on käsitelty rekrytointia ja työssä osaamista pohjustavina tekijöinä. Ehkä kiinnostavin yhteys

Greenin työn laadun analyysissa ja tämän väitöskirjan välillä on kriittinen näkökulma muutoksen seurauksiin. Tutkimus työn ja työelämän muutoksesta ja sen sisällöstä on runsasta ja monipuolista. Sisällön kuvaamista ongelmallisempaa on kuitenkin osoittaa mitä muutos tarkoittaa tai mitä merkityksiä sillä on ihmisille. Green (2006, 175–177) esimerkiksi toteaa, että useat eri maissa tehdyt tutkimukset kertovat juuri työstä saatavan tyydytyksen vähentyneen, mutta siitä huolimatta ei voida osoittaa työn laadun yleistä ja yksiselitteistä heikkenemistä, kun otetaan huomioon laadun arvioimisen kaikki elementit. Aivan samoin puhe pehmeiden kvalifikaatioiden, persoonallisen sidoksen tai sosiaalisen osaamisen vahvistumisesta työelämässä kuvastaa tosiallista muutosta, mutta silti on muistettava kysyä, mitä sosiaalinen osaaminen on tai miten pehmeät kvalifikaatiot käytännössä arvioidaan.

Green siis selkeästi korostaa empiirisen tutkimuksen tärkeyttä, vaikka seurauksena olisikin pirstaleista tietoa, joka saattaa jopa hajottaa aikaisempaa mielikuvaa asioiden tilasta ja muutoksesta. Näin on ainakin osin käynyt työn laadun arvioinnissa, kun on eritelty tarkasti laatuun vaikuttavat elementit ja niiden mittaamisen mahdollisuus (Green 2006, 170). Aikalaisdiagnostinen tulkinta työn yleisestä heikentymisestä ei saa varauksetonta tukea kansainvälisessä moniaineistoissa analyysissa. Sen sijaan erilaiset heilahtelut taloudessa ja työllisyydessä näkyvät melko suoraan siinä, miten esimerkiksi työn kuormittavuus koetaan. Edellä lausuttu olisi kovin lattea tiivistys Greenin analyysistä, jossa työn laadun käsitteellinen avartaminen yhdistyy tarkkaan ajalliseen muutokseen työssä ja työelämässä. Johdatuksena tämän tutkimuksen kehystämiseen ajallisen kontekstin huomioiminen on kuitenkin viimeinen yksittäinen asia, jonka Greenin työstä nostan esiin. 1990-luvun voimakas lamakausi oli työn laadun tarkastelun ja laatua koskevien kysymysten julkisuuteen nostamisen kannalta merkittävä vaihe. Aivan samoin olen väittänyt käyneen rekrytointitutkimuksen osalta.

Taloutta ja työmarkkinoita 1990-luvun alussa runnellut lama tarvitsi aikalaisdiagnostiset ”miten tähän tultiin” selityksensä, mutta myös ”mitä tästä seuraa” arviionsa. Jälkimmäiseen keskusteluun osallistuivat aktiivisesti yhteiskuntatieteelliset työn tutkijat. Työ, työn laatu ja sisältö, työmarkkinat, tuotantosuhteet ja -rakenteet sekä työn ja ihmiselon yhteys ovat keskeisiä aikalaisdiagnoosin kohteita. Vaikka aikalaisdiagnoosin empiirinen kosketus on hento, sillä on oma merkityksensä yhteiskuntateorian (Noro 2000; Heiskala 2000, 206–210). 1990-luvun lamaan pohjaava keskustelu nosti työtä, työelämää ja sen kokemista koskevat asiat näyttävästi yhteiskunnalliseen keskusteluun ja teki siten tilaa noiden ilmiöiden laajamittaiselle tutkimukselle. Olennaista oli myös se, että aikalaisdiagnoosien tulevaisuuskuvat alkoivat haalistua jo 1990-luvun loppupuolella, kun talouden nousukausi vahvistui ja ihmisten epävarmuuden kokemukset lieventyivät (Green 2006, 175–176). Tämä itse asiassa avasi tutkimuksellisen mahdollisuuden kysyä, mitä oletetulle muutokselle vaikkapa työn laadun tai osaamisvaatimusten suhteen on oikeasti tapahtunut. On tietysti ihan hyvä muistaa, etteivät aikalaisdiagnoosien avaukset olleet pelkkiä vääriä ennusteita tai nyt jo unohdettuja keskusteluja. Esimerkiksi Rifkinin (1997)

ja Castellsin (2010) työn rakenteita ja sisältöjä käsittelevät ideat ja teemat nousevat yhä uudelleen esiin työn muutoksen ennakoinneissa.

Rifkin (1997) hätkähdytti aikanaan väittämällä, että työ loppuu tai ainakin vähenee merkittävästi. Hän ennakoi maailmanhistoriallista käännettä: ”olemme astumassa maailmanhistorian uuteen vaiheeseen, jossa tavaroiden ja palveluiden tuottamiseen maailman väestölle tarvitaan aina vain vähemmän työntekijöitä” (Rifkin 1997, 22). Vaikka sellaista käännettä ei voida sanoa tapahtuneen, on keskustelu ihmistyövoiman vähenemisen tarpeesta tämän tästä esillä. Ainakin yhteiskuntateoreetikko Randall Collins (2014) tuntuu ottavan Rifkinin muotoileman muutoksen työvoimatarpeen vähenemisestä tosissaan. Collins ennakoi, että uusien alojen ja työn sektoreiden ilmaantuminen ei riitä korvaamaan työn puutetta, jonka teknologisoituminen väistämättä saa aikaan. Työvoiman kysynnän syklisen vaihtelun sijaan työvoiman tarve tulee vähenemään pysyvästi. Castells (2010) taas ei niinkään uskonut työvoiman tarpeen massiiviseen vähenemiseen vaan työn tuotantotapojen radikaaliin muutokseen ja sen seurauksena työssä tarvittavan osaamisen ja osaajien eriytymiseen. Eriytymistä muodostuu tuotannonaloittain, alueellisesti, yhteiskuntien välille ja jopa yritys- ja toimialakohtaisesti riippuen siitä, millaiset ovat yhteiskuntapoliittiset, tuotantotaloudelliset, yritysstrategiset ja globaalin talouden vaikutussuhteet. Työtä muokkaavaksi ja työvoimaa jakavaksi voimaksi uudessa taloudessa tulee tieto: tietoa tuotetaan, omistetaan, hallitaan ja myydään. Syntyy erilaisia työvoimaluokkia sen mukaan, millaiselle tiedolle on tarvetta ja kenellä on hallussa tieto, joka tekee liikkumisen työn kentällä joustavaksi (Castells 2010, 232–237; Adams & Demaiter 2008, 352; Doogan 2009, 51–55).

Aikalaisdiagnoosi on ilmaisutasoltaan varsin abstraktia, jolloin ei ole helppo tarkkaan arvioida, kuinka hyvin ja miltä osin ne muutoksen tulkinoissaan osuivat oikeaan. Joka tapauksessa 1990-luvulta kiihtynyt työn ja työelämän muutos ja muutokuvaukset ovat vaikuttaneet rekrytointiin ilmiönä ja tutkimuskohteena. Käytännössä koko työn sosiaalinen järjestys ja siihen liittyvä sopimuksellisuus ja toimijoiden välinen vastuullisuus on joutunut niin valtiollisten sopimusjärjestelmien kuin kansainvälisten yrityskulttuurien ristiriitaan (Koistinen 2014, 71–74). Epävarmuus ja ennakoimattomuus sekä yksilöllisen vastuun korostuminen ovat kuvanneet uuden työn ja koko elämänkulun luonnetta (Suikkanen ym. 2001; Suikkanen & Martti & Huilaja 2006). Työn vakauden sijaan puhutaan yhä tihentyvistä siirtymistä koulutuksen ja työn sekä työllisyyden eri muotojen välillä. Myös työnhaun ja rekrytoinnin tilanteet ovat lisääntyneet, eikä rekrytointi ole enää kerran tai pari työuralle sattuva kokemus, vaan yhä useammin toistuva ja omaa erityistä osaamista edellyttävä työmarkkinallinen neuvottelutilanne (Huilaja 2014; 2009). Samalla rekrytointi on noussut vilkkaaksi keskusteluaiheeksi varsinkin työtä, johtamista ja taloutta käsittelevissä aikakauslehdissä.

Työn vaatimuksiin, ihmisten osaamiseen ja koulutukseen liittyvät muutokset herättivät myös uudenlaisia kysymyksiä tai näkökulmia, kuten on käynyt myös työn

laadun analyysin suhteen (vrt. Green 2006). Esimerkiksi kysymys koulumaailman ja työn välisestä yhteydestä ei suinkaan ole uusi asia. Koulujärjestelmän perustehtävä on välittää opiskelijoille ajantasaisesti juuri sellaisia tietoja ja taitoja, jota työelämä tarvitsee. Tämäkin yhteys on saanut lisää työn käytännön näkökulmaa korostavia piirteitä juuri 1990-luvun lamavuosien jälkeen (Filander 2006, 45–47). Ehkä kaikkein suurin muutokseen sopeutumisen paine on suunnattu kuitenkin yksilöön. Erityisesti niin sanottua uutta työtä puntaroivissa puheenvuoroissa korostetaan työntekijyyden laventumista ammatillisen osaamisen, tiedon ja taidon ulkopuolelle. Työntekijä ei enää myy työpanostaan tietyn ajaksi vaan ”kaiken sen, mikä tekee hänestä persoonan, siis perheensä ja koko häntä ympäröivän yhteisön.” (Holvas & Vähämäki 2005, 17). Osaamista ja taitoa ei voi enää arvioida ilman sidosta yksilön persoonaan.

Työn ja työelämän tutkijat kuitenkin myös muistuttavat, että kaikenlaiset uuden tai muutoksen kuvaukset helposti ajautuvat ylilyönteihin tai käsitteelliseen epätarkkuuteen (Melin 2018; Julkunen 2008). Kun esimerkiksi puhutaan työn personoimisesta, yksilöllistymisestä ja subjektivoitumisesta, on muistettava, että ne eivät ole sama asia (Julkunen 2008, 118–124). Toisiinsa liittyvät käsitteet sisältävät merkittäviä eroja sen suhteen, mihin ne ohjaavat huomion kiinnitettävän. Subjektivoitumisessa työntekijät ovat toimivia yksilöitä (siis subjekteja) tiedostetun vallan käytön merkityksessä. Vallan käytön rajoista ja mahdollisuuksista voidaan olla eri mieltä, mutta joka tapauksessa se, mitä työssä, työelämässä työn rakenteissa ja hallinnassa tapahtuu, ei voi olla subjektista riippumatonta, yksisuuntaista vallan käyttöä. Caseyn (2003, 628–629) mukaan esimerkiksi inhimillisen pääoman teoriaan kiinnittyneet oppivan organisaation mallit ovat tehneet työntekijästä erilaisia johtamis- ja organisaatioideologioita toteuttavia työn objekteja. Oppiva yksilö on tässä katsannossa tyypistetty kontrolloiduksi toteuttajaksi ilman mahdollisuuksia yksilöllisten ja persoonallisten edellytysten hyödyntämiseen. Oppiakseen, motivoituaikseen sekä kehittyäkseen ja auttaakseen organisaatiota kehittymään on työntekijän oltava riittävässä määrin työn subjekti ilman tukahduttavaa kontrollia.

Yksilöllistyminen taas vie huomion yksilöön ilman yhteisöjä. Siinä missä subjektiviteetti voi sisältää yhteisöllisesti jaettuina tavoitteita ja toimia, korostaa individualismi yksilön itsensä velvollisuuksia, oikeuksia ja vapauksia. Individualismi purkaa perinteisiä työyhteisöihin, ammatteihin sekä ammattirakenteisiin ja -järjestöihin liittyviä kollektiivisia siteitä. Ihminen rakentaa työminänsä ja koko suhteensa työhön itsenäisten valintojen kautta. Yksilöllistymisen voi nähdä näkökulmasta riippuen joko vapautumisena perinteiden kahleista ja mahdollisuutena muodostaa itse omiin valintoihin nojaava identiteetti tai vahvasti talouden pakottamana itse-reflektion vaatimuksena (Julkunen 2008, 122; Vallas 2012, 163–165).

Personoituminen tai henkilökohtaistuminen puolestaan tarkoittaa teknisten tietojen ja taitojen sekä persoonallisten ja yksilöllisten ominaisuuksien erottamattomuutta työssä suoriutumisessa (Julkunen 2008, 122; Holvas & Vähämäki 2005,

17). Ihminen on kiinni työssä ja työ ihmisessä ilman ajallisia rajoja ja sääntöjä tai paikkaan sidottuja kytköksiä. Työntekijä ei voi vain käydä töissä, vaan häneltä odotetaan aktiivista otetta työn sisältöön ja kehittämiseen sekä vaaditaan mielipiteitä ja näkemyksiä asioiden tekemisestä toisin. Personoituminen on asia, johon rekrytointitutkimus ja rekrytointia koskeva julkinen puhe työn kvalifikaatioista suorimmin kytkeytyy. Tyypillisimmillään se näkyy erontekoina muodollisen ja epämuodollisen osaamisen välillä sekä niin sanottujen pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistumisena yritysten rekrytointivalinnoissa. Käytännössä se tarkoittaisi sitä, että tutkintojen ja työkokemusten kaltaisten mitattavissa olevien kriteerien sijaan työntekijöiden valikointi perustuisi enemmän persoonallisuuden ja työhön sopivuuden arviointiin. Töihin siis halutaan hyviä tyyppisiä, joilla on oikeanlainen asenne (Callaghan & Thompson 2002).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella väitän, että keskustelu työn ja työelämän vaatimuksista ja niihin liittyvistä kvalifikaatioista kaipaa samanlaista tarkkuutta ja erottelua kuin puhe personoitumisesta, yksilöllistymisestä ja subjektivoitumisesta (Julkunen 2008). Ensinnäkään ei ole olemassa työelämää, joka olisi kattavasti samanlainen, koskettaisi kaikkia samankaltaisesti tai muuttuisi kokonaisuudessaan samaan tahtiin ja samaan suuntaan. Toiseksi työelämä on myös eri asia kuin työ ja työn ympäristö. On olemassa erilaisia töitä, työpaikkoja ja työyhteisöjä, joissa työtehtävät ja niiden osaamisvaatimukset jakautuvat eri tavoin. Toimialat ja ammatit sisältävät samoja työn käytäntöjä ja tapoja, mutta ovat useimmiten yritys- ja työpaikkakohtaisesti organisoituja ja johdettuja. Työelämän ja työn lisäksi rekrytointi on aivan erityinen osaamisen ja odotusten arviointi- ja neuvotteluympäristö. Nämä kolme osaamista jäsentävää aluetta ovat luonnollisesti toisiinsa kytkeytyneitä, eivätkä rajat niiden välillä ole selviä. Näiden analyttinen erottaminen on kuitenkin tärkeää niin työn ja työelämän muutoksen kuin tuon muutoksen yksilöllisten ja yhteisöllisten vaikutusten ymmärtämiseksi. Sen lisäksi, että kysytään mitä työ on ja mitä se merkitsee, on hyvä myös kysyä mitä työ tekee mahdolliseksi ja mitä työstä seuraa. Pura seuraavaksi työelämän ja työn sisältöjä pyrkien johdattamaan niiden seuraamuksia odotuksiin ja vaatimuksiin, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja työntekijyyteen. Lopuksi käsitellen sitä, miten nämä odotukset ovat läsnä rekrytointin kontekstissa, erityisesti neuvottelukontekstissa.

5.1. Monta työelämää

Julkunen (2000, 218–220) arvioi 2000-luvun alussa *elämänpolitiikka* -käsitettä ihmetellen, kuinka työ näyttää unohtuneen elämää koskevan politiikan ja hallinnan piiristä. Ikään kuin työ ei enää olisi asia, joka asettaa elämän arkeen rajoja, järjestystä tai sekasortoa sekä antaa mahdollisuuden tai pakottaa yksilöllisiin valintoihin, joilla omaa ja usein myös lähiyhteisön nykyisyyttä ja tulevaisuutta muokataan. Työn

vahvaa ja melko suoraa yhteyttä ihmisten arkeen korostaa myös Green (2006; myös Melin 2018) todeten, että työn merkityksen muutos ei tarkoita merkityksen vähenemistä. Palkkatyön historia on hyvin lyhyt, mutta sisältää monia muutoksia, jotka koskevat sosiaalista ja taloudellista turvaa, sukupolvia, sukupuolta, aikajärjestystä ja ajankäyttöä, perhepolitiikkaa, sosiaalista liikkuvuutta, työn ja työvoiman liikkuvuutta ja ammattirakenteita puhumattakaan tuotantotavoista ja työn tekniikoista sekä kone- että ihmistekniikan mielessä. Tästä kaikesta huolimatta juuri nyt meneillään olevaa työn aikakautta kuvataan prosessina, jossa muutos ja sen tahti erityisesti ovat päällekkäisiä (Koistinen 2014, 12). Ihmisille kyse on mukana pysymisestä ja muutoksen suunnan tunnistamisesta.

On varsin tavallista, että työn ja elämän yhteyttä käsiteltäessä puhutaan selviytymisestä. Työ on jotain, jota on kestävä ja jaksettava, sen kanssa on vain tultava toimeen. Kuvaukset työn huonontumisesta (Siltala 2004) ja työn sosiaalisen kestävyuden murenemisesta (Sennett 2002) ovat tyypillisiä 2000-luvun työelämän tarinoita. Sosiologi Richard Sennett kertoo, kuinka sosiaalisten suhteiden ja perinteiden pysyvyys sekä tunne elämän varmuudesta joutuvat jatkuvaan ristiriitaan työn epäjatkuvuuden sekä ennakoimattomuuden kanssa. Jatkuva liike ei koske ainoastaan siteiden muodostumisen vaikeutta työhön ja työyhteisöön vaan myös lapsiin, perheeseen, paikkaan ja traditioihin. Elämän pitkät tarinat, joiden rakennusaineena ja mahdollistajana työ on ollut, ovat Sennettin mukaan hiipumassa.

Kaikki eivät samaa mieltä työelämän muuttumisesta selviytymistarinaksi ainaakaan itse työn muutoksen vuoksi. Tasaisesti toistuva puhe työelämän murroksista ja uusista kynnyksistä on itsessään uusi pysyvyys (Melin 2018). On myös esitetty, että juuri lisääntynyt puhe työn epävakaudesta ja katkoksellisuudesta on saanut aikaan ihmisissä epävarmuuden tunnetta. Pyöriä ja Nätti (2017, 38–39) väittävät, että tilastollinen seuranta työsuhteiden muutoksesta on selvästi ristiriidassa sen kanssa, millainen kuva median välityksellä työelämästä muodostuu. Heidän mukaansa vaihtuvuutta ja uudistumista ennakoiva tutkimus saa helpommin julkista näkyvyyttä kuin työn pitkiä linjoja ja pysyvyyttä kuvaava tieto. Ehkä pisimmälle muutoskriittikin on vienyt Doogan (2015, 45–46), joka puhuu tuotetusta tai diskursiivisesta muutoksesta sekä muutoksen todellisuudesta. Muutospuheen ylivalta on Dooganin mukaan niin voimakas, että sen tueksi ei enää osata kysyä empiiristä todistelua.

Pitää tietysti muistaa, että tuotettu epävarmuus on ihmisten kokemuksena ihan yhtä todellista kuin tilastollisesti osoitettu muuttumattomuus. Tämän myös Doogan (2009, 2–11; 2015) tunnustaa, vaikka kritisoiakin tapaa, jolla työn muutoksista tehdään liian yhtenäistä tarinaa. Kyse ei ole siitä, etteivätkö työn hallinta, kehittynyt teknologia tai uudet johtamiskulttuurit olisi vaikuttaneet työhön ja työntekijöihin. Sen sijaan ongelmallista on, että tietyt muutoksen piirteet nostetaan korostuneesti esiin ja niistä tehdään koko työtä ja työelämää kuvaavan suuren tarinan ydin. Samoin kuvaukset työn siteistä muuttuvat abstrakteiksi ja irrallisiksi kiinteistä sopimusjärjestelmistä ja työn materiaalista piirteistä. Työelämän muutos kätkeytyy osaksi

koko yhteiskunnallisen olemuksen vaihdosta, oli sitten kyse notkeasta modernista, maailman painottomuudesta tai elämisestä ohuessa ilmassa. (Doogan 2009; 2015.) Kuitenkin itse työ on edelleen hyvin konkreettista ja materiaalista. Ammatit ovat oikeasti olemassa, samoin työtehtävät, työpaikat ja usein myös työyhteisöt löytyvät juuri sieltä, missä työ käytäntönä tehdään.

Pysyvyyttä kuvaa myös se, että edelleen tietyt ammatit ja sukupuoli liittyvät vahvasti yhteen. Sosiologi Merja Kinnunen (2001; myös Vähämäki 2011) on tutkimuksellaan osoittanut, kuinka jotkin ammatit luontaisesti houkuttavat miessukupuolta tai naissukupuolta. Erityisesti hoivan ja kauneudenhoidon alan ammatit kuvastavat sukupuolen kaksijakoisuutta ja työkäytännöillään myös ylläpitävät sitä (Korvajärvi 2016; Vähämäki 2011). Sosiologi Irmeli Kari-Björkbacka (2015) on tutkinut työn ja sukupuolen sidonnaisuutta aluekehittämisessä. Kari-Björkbacka osoittaa aluepoliittisten suunnitelmien sukupuoliset jaot ammattirakenteissa ja myös siinä, kuinka ammattialojen arvostukset ja niihin panostamisen tärkeys on sukupuolisesti jakautunutta. Merkittäviksi katsotut tulevaisuuden kehittämiskohteet ovat lähes kaikki miesvaltaisia toimialoja. Kyse ei ole välttämättä tietoisista valinnoista, mutta sukupuoli, kuten ikä ja etnisyyshänkin, luovat myös työnhakijoille ja rekrytoijille mielikuvaa siitä, mikä työn sektori tai ammatti on jollekin ihmiselle luonteva tai sopiva (Koivunen ym. 2015, 8).

Kun siis puhutaan siitä, mitä työ vaatii tai millaisia odotuksia sisältyy työelämässä selviytymiseen, on tarkastelun konteksti hyvin laava. Se on laaja sekä työn muutoksia että yksilöiden elämänvalintojen perspektiiviä koskien. Yksilöiden kohdalla kyse on odotuksista ja toiveista sekä valinnoista niiden toteutumiseksi. Odotukset eivät kuitenkaan kohdistu suoraan ja ainoastaan työtehtäviin, työpaikkaan tai työyhteisöön, vaan laajempaan kysymykseen siitä, kuinka työ suhteutuu kulloiseenkin elämäntilanteeseen ja koko sosiaaliseen ympäristöön (Huilaja 2009). Selviytyminen ei tässä yhteydessä ole huono ilmaisu, sillä osaamisessa, jota työelämä edellyttää, on tyypillisesti kyse muuttuviin tilanteisiin ja olosuhteisiin reagoinnista ja sopeutumisesta. Työ- ja sosiaalipolitiikan tutkija Günther Schmidin (2000) esitys ihmisten siirtymisestä työmarkkinoiden sisällä ja muiden tilanteiden välillä kertoo juuri tiheistä vaihdoksista työelämän olosuhteissa.

Siirtymien työmarkkinoilla on Schmidin (2000) kuvauksen mukaisesti viisi aluetta joiden sisällä ja välillä tapahtuu sekä suunnitelmallisia että yllättäen eteen tulevia siirtyviä. Nämä alueet ovat työllisyys, työttömyys, koulutus tai harjoittelu, palkkatyön ulkopuolelle jäävä työ tai sosiaalinen tilanne ja eläke. Kun puhutaan jonkin alueen sisällä tapahtuvista muutoksista, tarkoitetaan esimerkiksi työllisyyden erilaisia tilanteita: määräaikaista kokopäivätyötä voi seurata toinen, mutta kestoltaan erilainen määräaikainen työ tai osa-aikainen ja määräaikainen työsuhte. Siirtymä alueiden välillä puolestaan tarkoittaa työttömyydestä työllisyyteen tai vaikka koulutukseen siirtymistä. Olennaista siirtymille on paitsi niiden tiheytyminen myös rajojen hämärtyminen näiden alueiden välillä (Schmid 2000, 223–224). Rajojen

liudentuminen tarkoittaa muun muassa palkkatyön ja muun työn, kuten kotityön tai siviilityön, välisen eron hiipumista.

Schmidin ensisijainen tavoite onkin osoittaa, millaisia työ- ja sosiaalipoliittisia uudistamistarpeita siirtymien työmarkkinat asettavat. Kaikkein haastavinta on lieventää erilaisia kynnyksiä, joita siirtymien välillä väistämättä on. Esimerkiksi työllisyyttä ja eläkettä tai työllisyyttä ja koulutusta ei tulisi ajatella toisistaan erillisinä ja toisiaan seuraavina vaiheina vaan myös samanaikaisina ja useasti vaihtuvina tilanteina. Siirtymien analyysi on yhteiskuntapolitiikan ohella kuvaus työmarkkinoiden muutoksesta ja sen seurauksesta yksilöiden työelämänsä kulkuaan. Niin sanottu normaalitilanteen malli murenee, mikä on havaittu myös suomalaisessa työmarkkinoiden tutkimuksessa (Suikkanen & Martti & Huilaja 2006; Suikkanen ym. 2002; Koistinen 2002). Työ voi olla jatkuva, mutta työsuhteet ja työpaikat sekä työn ehdot vaihtuvat ja tieto työn jatkuvuudesta on epämääräistä. Schmid (2000, 223–225) kuitenkin toteaa, että työ on ollut ja tulee täystyöllisyyden hiipumisesta huolimatta olemaan keskeinen taloudellisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin sekä tasa-arvon välittäjä ja yhteiskuntajärjestelmän pysyvyyden sekä oikeudenmukaisuuden perusta. Muutoksen mukana tosin vahvistuu yhteiskuntaideologinen ajatus ihmisten itsenäisestä selviytymisestä ja vastuullisuuden kasvusta koskien kaikkia elämäntilanteita, myös työtä ja työelämää. Siirtymien työmarkkinat osoittavat lisäksi, kuinka erilaiset tilanteet ja niihin liittyvät ratkaisut ovat samanaikaisia ja kiinteässä vaikutussuhteessa toisiinsa.

Työelämän vaatimukset, todelliset ja diskursiiviset (vrt. Doogan 2015), liittyvät siis ennen kaikkea elämään ja työtä koskeviin asioihin ja niiden keskinäiseen suhteeseen. Työelämässä ihmiset kohtaavat tilanteita, jotka edellyttävät yksilöllisten ja yhteisöllisten päätösten tekemistä ja myös kykyä arvioida niiden seurauksia. Näiden päätösten kontekstina ovat elämäntilanteet ja -tilanteet sekä niiden sosiaalinen ympäristö (Huilaja 2009). Työn sanotaan tuovan elämänturvaa ja varmuutta, mutta se voi aiheuttaa sosiaalisten kiinnikkeiden, kuten perhesiteiden tai paikallisyhteisöjen purkautumista. Toisaalta työn mukana liikkumistakaan ei tulisi ajatella ainoastaan luopumisena tai uskaltautumisena jättää jotain taakse vaan keinona pitää yllä pysyvyyttä ja oman yhteisön sosiaalista järjestystä. Kun ihmiset kohtaavat työelämään liittyviä odotuksia ja valinnan tilanteita, toimii päätöksenteon kontekstina nimenomaan elämä sen hetkisenä kokemuksena sekä ymmärryksenä yksilöllisestä ja yhteisöllisestä hyvästä. Eikhof kumppaneineen (2007, 325–327) huomauttaa, että hyvä työn ja elämän välinen tasapaino ymmärretään usein liian yksiselitteisesti ajankäytön kysymyksenä. Työn ajallinen rasite on yksi osa tasapainoa, mutta ei pitäisi unohtaa aikaan liittyvien arvostuksien vaihtuvuuksia esimerkiksi elämäntilanteen suhteen (Huilaja 2014). Työstä vapaaksi jäävä aika koetaan ja arvotetaan sekä yksilöllisesti että elämäntilanteen mukaan eri tavoin. Samoin työhön käytetty aika ei ole tasalaatuista. Työn aika sisältää erilaisia yhteisöjä, johtamista, käytäntöjä, tapoja ja suhteita, joilla on merkitystä työssä käytetyn ajan arvottamiseen suhteessa vapaa-aikaan.

Väitän siis, että puhuttaessa työelämän vaatimuksista ja odotuksista unohdetaan helposti, että kyse on pääasiassa jostain muusta kuin työn tekemisen taidoista. Työelämässä osaaminen tarkoittaa kyvykkyyttä, uskallusta ja mahdollisuuksia tehdä työtä ja elämää koskevia valintoja. Siihen, millaisia valinnan mahdollisuudet reaalisesti ovat, vaikuttaa vahvasti myös tasapaino työn kysynnän ja tarjonnan välillä (Huilaja 2014) samoin kuin vallitsevat sosiaali- ja työpoliittiset järjestelmät sekä niiden yksilöille määrittämät valmiit roolit ja asemat (Suikkanen & Linnakangas & Karjalainen 1999, 96–100). Työelämä ei ole yksi, sama ja kaikille yhteinen todellisuus, eivätkä myöskään ihmisten mahdollisuudet osallistua ja vastata työelämän odotuksiin ole yhteneväiset.

5.2. Työssä osataan työ

Edellisen luvun keskeinen viesti on, että työelämää ja sen vaatimuksia ei tulisi tulkita liian yhdenmukaisesti ja samalla tavoin vaikuttavina asioina. Kuten tämä tutkimus osoittaa, työn ja elämän suhde ja tasapaino ovat läsnä rekrytoinneissa, mutta lopulta hyvin tilannekohtaisesti ja yksilöllisesti määrittyvinä. Aivan samoin voi sanoa työn taidoista, kvalifikaatioista, kompetenssista tai tiedoista sekä niissä tapahtuvista muutoksista. Erilaiset ammatit, työt ja tehtävät edellyttävät omanlaisia taitoja ja osaamista, joiden muutoksiin reagoiminen on tärkeää niin työntekijöille, työnantajille kuin koko työn yhteiskunnalle (Grugulis 2007, 15). Kouluttautuminen voidaan nähdä esimerkiksi yksilöllisenä valintana ja pyrkimyksenä edistää työhön liittyvien toiveiden toteutumista, mutta koulutus ja koulutusjärjestelmä ovat myös osa yhteiskuntapoliittista ohjausta, jolla laajasti hallitaan ihmisten yhteiskuntaan sijoittumista (Silvennoinen 2002, 20). Nykyään koulutuspaikkojen alakohtaisia ja koulutusasteisia määriä ja alueellista sijoittumista hallitaan valtiovallan toimesta yhä tiukentuvien ottein. Suunnittelun taustalla väitetään olevan työelämän ja työn sekä työnantajien nopeasti muuttuvat tarpeet ja osaamisen odotukset. Kysymys tiedoista ja taidosta on siis suoraan yhteydessä siihen, mitä työn ajatellaan olevan. Silti useat työssä osaamista käsittelevät tutkimukset pitävät juuri työn käytäntöjen ja kohonneiden osaamisvaatimusten yhteyttä vähintäänkin ohuena (Adams & Demaiter 2008; Allen & De Weert 2007; Lewis 2007; Handel 2003).

Euroopan sosiologiyhdistyksen (ESA) konferenssissa tutkija David Bartram (2013) kysyi työryhmälustuksessaan hyvin perustavanlaatuisesti, mitä on työ. Bartramin kysymyksen taustalla oli hänen havaintonsa, että useimmat työtä käsittelevät tutkimukset jättävät kertomatta, mitä työllä tarkalleen ottaen tarkoitetaan. Työn käsitteen tarkkaan määritelmään pääsy on ehkä jopa mahdotonta, mutta itse kysymys on silti tärkeä. Väittäisin myös, että useimmat työn empiiriset tutkimukset pyrkivät työn käsitteen määrittämiseen, vaikkeivat sitä suoraan tehtäväksi ilmoitaisikaan. Työn sisällöt, kontekstit, käytännöt ja rajat tutkimuksien empiriana ja

analyysin kohteina tuovat väistämättä ymmärrystä siihen, mitä työ on. Tarve työn tarkemmalle määrittämiselle saa kuitenkin ymmärrystä myös työn kvalifikaatiota ja vaatimuksia käsittelevässä kirjallisuudessa. Tarve perustuu erityisesti näkemykseen siitä, että työn yksilöihin kohdistuvat tiedolliset ja taidolliset odotukset sekä itse työn edellyttämät taidot eivät ole keskenään symmetriassa (Grugulis, Warhurst & Keep 2004, 2–4). Työn olemuksen muutoksella perustellaan myös sellaisia koulutuksellisia ja taidollisia vaatimuksia, joihin muutos ei anna oikeutusta.

Työn muutos itsessään on tosiallista, samoin vaikutus ihmisten odotuksiin työssä osaamisesta. Uudenlainen organisoituminen ja johtaminen, teknologia sekä palvelutyö vaikuttavat suoraan työn käytäntöihin ja rakenteisiin ja siten myös taitoihin, jota työssä tarvitaan. Tiimityö erilaisine tuloksellisuuden ja työyhteisöjen muotoina sekä ketjutuksina ovat painottaneet työn ja työyhteisöjen vuorovaikutuksellisuutta (Koikkalainen ym. 2016). Palvelutyön kasvu on korostanut työn suorittamisen aikaan ja paikkaan liittyvien kytkösten rapautumista. Palvelu suoritetaan usein reaaliaikaisessa kontaktissa asiakkaaseen, jolloin tuote saa lopullisen muotonsa vasta työ toteuttamisympäristössä, johon siis myös vuorovaikutus asiakkaan kanssa kuuluu (Valkonen, Huilaja & Koikkalainen 2013, 229; Nickson, Warhurst & Dutton 2004, 6). Luonnollisesti tällainen työnkuva asettaa aivan erityisiä vaatimuksia työntekijälle. Tärkeäksi nousevat taidot ja kyvykkyys toimia uusien ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Palvelusektorin kasvu ja palvelumaisen työtavan lisääntyminen ovat olleet varmasti vahvin sysäys sosiaalista osaamista, ruumiillista olemusta ja persoonallisia taitoja korostavalle kvalifikaatiokeskustelulle (Baerenholdt & Jensen 2009, 350–352; Bolton 2004). Pätevyyden ja teknisten taitojen sijaan arvioidaan ihmisen sopivuutta työhön.

Silti useat työn kvalifikaatioita koskevat kehityskulut ovat myös liioiteltuja ja jopa ristiriitaisia. Niin sanottujen pehmeiden taitojen tai kvalifikaatioiden (Grugulis & Vincent 2009, 598) painottuminen työn osaamisalueina ei ole merkinnyt muodolliseen osaamiseen, kuten koulutus ja tutkinnot, kohdistuvien odotusten hiipumista. Sen sijaan muutos on näkynyt sekä voimakkaasti persoonallisuuteen liittyvien ominaisuuksien korostamisena että kohonneina koulutustasovaatimuksina. Tiedollisten valmiuksien on nähty paranevan juuri kohonneena koulutusasteena, mikä puolestaan yhdistyy taloudelliseen menestykseen kansainvälisessä kilpailussa (Lewis 2007, 399; Casey 2003, 622). Usko koulutusjärjestelmään ja sen uudistumiskykyyn valtiollisena menestystarinana on vahva. Toisaalta korkeampi koulutus ei ole menettänyt merkitystään sosiaalisen erottautumisen välineenä. Tutkinnot otetaan meriittinä, jolla määritellään ihmisten asemaa ja sijoittumista myös työmarkkinoilla.

Odotusten ristiriitaa kuvaa se, että samaan aikaan yhtäältä korostetaan ihmisten yksilöllisiä piirteitä, joita ei voi oppia tai opettaa, ja toisaalta vaaditaan vahvempaa tiedollista ja teknistä osaamista lisäämällä korkea-asteen koulutusta. 1970-luvulla, kun työtapojen muutos vahvemmin alkoi näkyä, ennakoitiin sekä tiedollisten ja tiedollisten vaatimusten nousua että taitotason yksinkertaistumista ja laskua (Grugulis

& Warhurst & Keep 2004, 2–4). Vaatimustason nousun (*upskilling*) perusteena nähtiin sekä uuden teknologian hallinnan edellyttämä osaaminen että uudistuvien organisaatioiden ja talouden tietoon perustuva johtaminen. Ratkaisu tähän tarpeeseen oli kansalaisten korkeampi koulutusaste ja korkea-asteen koulutuksen sisällöllinen uudistaminen. Vastakkainen näkökulma (*deskilling*) puolestaan ennakoiti töiden ja niiden osaamisvaatimusten selkeämpää erkaantumista (Lewis 2007, 402). Uudellaista ja myös korkeampaa osaamista vaaditaan, mutta edelleen on olemassa paljon tehtäviä, joissa tarvitaan vain tiettyjen, rutiininomaisten toimintojen perushallinta. Tämä on seurausta työn koneellistumisesta, jolloin työntekijöiden tehtäväksi jää lähinnä valvontaa ja tarkkailua.

Hiukan pessimistinen ”deskilling”-trendi oli tutkimuskirjallisuudessa vahvemmin esillä aina 1990-luvulle asti, vaikka empiirinen näyttö työn taitovaatimuksista ei kehitystä suuntaan tai toiseen juuri tukenut. Viimeistään 1990-luvulla puhe korkeammasta osaamisesta (*high skills*) otti kuitenkin vallan, eikä vähiten sen vuoksi, että poliitikot ottivat asiakseen viedä korkean koulutuksen vaatimusta eteenpäin ratkaisuna kansalliseen kilpailukykyyn. (Lewis 2007; Grugulis, Warhurst & Keep 2004, 4.) Vaikka kysymys koulutuksen sisällöstä ja tasosta ei ole uusi asia, on keskustelu taidoista ja osaamisesta sekä niiden ajantasaistamisesta ollut viime vuosikymmeninä entistä keskeisempi osa-alue koko yhteiskunnan tulevaisuuskuvaa. Korkeamman koulutuksen vaade on saanut rinnalleen, ja ehkä vähän ohikin, pehmeiden taitojen muodossa vaatimuksen henkilökohtaisesta osaamisesta ja osallisuudesta työhön. Odotukset työntekijää kohtaan ovat siis kasvaneet kahden erilaisen painotuksen kautta.

Osaamiseen kohdistuvat odotukset ovat oikeutetusti herättäneet pohtimaan, mitä taidot ovat, mikä on niiden yhteys työhön ja kuinka ne voidaan arvioida. Työn taidot on aina ollut hiukan hämärä ja vaikeasti määrittyvä käsite, eikä pehmeiden taitojen korostuminen ainakaan selkeytä tilannetta (Grugulis 2009, 598). Pelkästään vaihteleva terminologia aiheuttaa hämmennystä. Puhutaan pehmeistä kvalifikaatioista, joita ovat ainakin vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisukyky, tiimityötaito, kyky oppia ja hyödyntää oppimaansa, motivaatio, arviointiosaaminen, johtajuusasenne ja aloitteellisuus (Grugulis & Vincent 2009, 598; Grugulis 2007, 72–73). Nickson, Warhurst ja Dutton (2004) käyttävät käsitettä esteettiset taidot (*aesthetic skills*), joka sisältää pehmeiden kvalifikaatioiden piirteitä mutta korostaa lisäksi ruumiillisen olemuksen merkitystä. Kun painotus ihmisen taitojen arvioinnissa siirtyy persoonaan ja persoonallisuuteen, tulevat äänenkäyttö, pukeutuminen, ruumiinkuva ja sukupuoli merkityksellisiksi työntekijyyden kriteereiksi ja määrittäjiksi. Tämän keskustelun avaajana voidaan pitää Hochschildia (1983; myös Bolton 2004), joka nosti ruumiillisuuden ja tunteet työn analyysin keskiöön. Työntekijöiden tunteet otetaan osaksi tuotetta ja tuotantoa sekä muokataan ilmentämään ja palvelemaan työnantajatarpeita. Persoonallisten ominaisuuksien läsnäolo työssä ei siten tarkoita itseilmaisun vapautta (Valkonen, Huilaja & Koikkalainen 2013).

Työnantajan on säädettävä persoonallisuus yritysimgoa ja tuotemyyntiä palvelevaan muotoon ja myös kontrolloitava työntekijöiden osaamista, myös tunneosaamista. Bolton (2004, 20) muistuttaa myös, että tunnetyötä ei välttämättä pidetä erityisesti osaamista vaativana tekemisenä lainkaan. Tunteet ovat osa persoonallisuutta, jota ei opita tai opetella, eikä siihen kouluttauduta. Joillain vain sattuu olemaan tunnetyöhön sopiva luonne.

Pehmeiden taitojen ja kvalifikaatioiden määrittäminen on siis hankalaa käsitteellisesti, mutta on sitä yhtä lailla todellisina työn edellytyksinä ja työntekijän osaamisina. Ominaisuudet, joita pehmeisiin taitoihin liitetään, ovat vaikeasti mitattavia ja niiden arviointi edellyttää käytännössä aina vuorovaikutuksellista suhdetta arvioijan ja arviotavan välillä. Tämä väistämättä tarkoittaa sitä, että itse vuorovaikutustilanteella, sen kontekstilla ja sujuvuudella on suuri merkitys osaamisen arvioinnin lopputulokseen (Huilaja 2014). Työn tutkija Michael J. Handel (2003, 135, 160) on sitä mieltä, että iso osa jatkuvasti kohoavista osaamisvaatimuksista selittyy vain jatkuvana toiveena paremmasta ilman kovinkaan selvää empiiristä perustetta: ”näyttää vallitsevan yleinen käsitys, että työntekijöiden taito ja koulutus eivät riitä vastaamaan nykyisen työn ja talouden edellytyksiä.” Kyse on poliittisesta keskustelusta ja mediapuheesta, mutta myös työtä koskevista selvityksistä ja tutkimuksista. Handelin mukaan olisikin syytä pysähtyä miettimään, mitä taidot oikeastaan ovat ja millaisille taidoille työssä on varsinaisesti tarvetta. Onko muutos työn sisällössä ja käytännössä niin voimakas, että koko ymmärrys tiedoista ja taidoista on ajateltava uudelleen (Nickson, Warhurst & Dutton 2004, 4) ja osaamistason nousun tai las- kun sijaan puhuttava osaamisen uudistamisesta (*reskilling*).

Pehmeiden taitojen arvioinnin epämääräisyyttä kuvastaa myös se, että usein ei tehdä eroa työn taitojen ja työntekijän taitojen välillä. Handel (2003, 136) näkee tämän yhtenä perusteena sille, miksi työn edellytykset ja työnhakijoiden osaaminen eivät usein tunnu kohtaavan. Vaatimus jatkuvasta osaamistason kohottamisesta kohdistuu juuri työn yksilöihin, jolloin työnhakijoita myös arvioidaan yksilöinä kaiken heidän tiedollisen ja taidollisen osaamisen perusteella. Työnhakijoille itsensä jatkuva kehittäminen on siten keino erottautua muista niin työssä kuin työnhaus- sa. Tämä kierre johtaa helposti siihen, että yksilöiden osaaminen ja sen arviointi kadottavat yhteyden itse työhön ja sen taitoihin sekä ja vaatimuksiin. Tilannetta kuvastaa arvio, jonka mukaan OECD:n alueella noin neljännes kaikista työnteki- jöistä on ylikoulutettuja ja lisäksi iso osa työntekijöistä ei toimi sillä alalla, johon on koulutuksen saanut (Levels, van der Velden & Di Stasio 2014, 342). Tässä on toki hyvä pitää mielessä, että niin sanottu kohtaanto-ongelma on hyvin monitasoinen ilmiö (Huilaja 2009), vaikka se usein esitetään pelkistetysti vaatimusten ja taitojen yhteensopimattomuudella. Ihmiset tekevät ratkaisuja työn ja työelämän suhteen oman sosiaalisen tilanteen mahdollistamana. Koulutuksen tai ammattitaidon nä- kökulmasta katsottuna väärä työ voi elämäntilanteen sallimana tai vakauttamiseksi olla ainoa oikea tai mahdollinen valinta.

Kaikesta epämääräisyydestä huolimatta kuvaukset pehmeiden taitojen lisääntymisestä eittämättä kertovat työn tosiasiallisesta muutoksesta. Pehmeistä taidoista usein puhutaan jonain uutena tai uudistuneena, joka rinnastetaan johonkin menneeseen ja vanhentuneeseen. Puhuminen uusista taidoista on siinä mielessä harhaanjohtavaa, että ihmisten persoonalliset ominaisuudet ovat ennenkin kiinnostaneet työnantajia (Grugulis & Vincent 2009, 598–599). Kyse onkin muutoksesta erilaisten taitojen ja vaatimusten tasapainossa. Työntekijän pätevyyden sijaan nykyään pohditaan yhä enemmän henkilön sopivuutta työhön ja työyhteisöön (Huilaja 2014; Huilaja & Valkonen 2012, 139–142). Sopivuuden painotus puolestaan tarkoittaa koko henkilön, ei vain muodollisen osaamisen arviointia. Sellaiset asiat kuin sosiaalisuus, joustavuus, tiimityö, avoimuus, motivoituneisuus, halu oppia ja kehittyä, sitoutuneisuus, sopeutuvaisuus ja tilannetaju nousevat ohi helpommin mitattavissa olevista kriteereistä, kuten tutkinnot, työkokemus tai ammattinimike. Vaikka tällainen osaamisen ja sen arvioinnin muutos on kiistämättä tapahtumassa, on siihen myös suhtauduttava kriittisen varauksellisesti.

Rekrytointi on hyvä ikkuna työn kriittiseen tarkasteluun, koska siinä konkretisoituu se, mitä hyvä työntekijä tai työelämän vaatimukset tarkoittavat käytännön valintoina ja niiden perusteluina. Kuten tämä tutkimus osoittaa, rekrytointi on aina hyvin tapauskohtainen prosessi. Se, miten erilaiset kriteerit ja perusteet ovat läsnä rekrytoinnin päätöksissä, riippuu totutuista toimintatavoista ja itse tilanteesta sekä siihen osallistuvista henkilöistä. Silti yleisenä huomiona voidaan todeta, että muodolliset kvalifikaatiot ovat edelleen varsin merkityksellisiä työnhakijoiden karsinnassa. Esimerkiksi tutkinnot ovat yhtäältä selkeitä merkkejä perusosaamisesta ja toisaalta kertovat kyvystä saattaa asioita loppuun. Koulutuksen merkitys on näkynyt osaltaan myös koulupoliittisina tavoitteina lisätä korkea-asteen koulutusta (Lewis 2007). Trendin vaikutukset on helppo nähdä kansallisessa koulutusjärjestelmässä. Ammattikorkeakoulujärjestelmän kehittämisen lisäksi yliopistojen maisteri- ja tohtoritutkintojen määrä on noussut radikaalisti 1990-luvun jälkeen. Esimerkiksi Lapin yliopistossa suoritettiin vuonna 1994 viisi tohtoritutkintoa, vuonna 2003 tutkintoja tehtiin 14 ja vuonna 2013 jo 27.

Koulutus ja tutkinnot ovat edelleen myös yksilöille erottautumiskeino työmarkkinoilla. Kuten kredentialistinen tulkinta (Bills 2004, 47–49) korostaa, ovat koulutus ja tutkintotodistukset arvokkaita sinällään ilman koulutuksen sisällön ja työn välistä suhdetta. Ne ovat pääomaa, jolla yksilöt kamppailevat asemasta työmarkkinoilla. Samaa voi sanoa ammattinimikkeistä, joihin koko koulutusjärjestelmä edelleen vahvasti perustuu, vaikka pehmeiden taitojen (yli)korostaminen antaisi olettaa jotain muuta. Pehmeiden kvalifikaatioiden vastinparina käytetään muodollista osaamista tai formaaleja sekä teknisiä taitoja, joita koulutus, tutkinto ja ammattinimike edustavat. Nämä työn taidot eivät ole kaikkonneet tai tulleet kokonaan tarpeettomiksi, vaikka painotus yleisesti olisikin siirtynyt vaikeammin opetettaviin ja hallittaviin pehmeisiin taitoihin. Rekrytointitilanteiden analyysi osoittaa muodollisten kvalifikaatioiden aseman ja merkityksen työntekijävalinnoissa.

Rekrytointien tutkimus antaa kuvaa työn taitojen muutoksesta ja arvostuksesta sekä tekee näkyväksi työn käytäntöjen ja ympäristöjen erilaisuuden ja erityisyyden. Samalla ammattinimikkeellä eri työpaikassa toimivat henkilöt tekevät yhtä lailla hiukan erilaisia kuin samanlaisia työtehtäviä. Työn organisointi ja hallinnointi, teknologinen ja muu fyysinen ympäristö sekä henkilöstörakenne luovat työstä omanlaisensa (Grugulis 2007, 15). Työn ympäristöjen ja käytäntöjen erityisyyttä korostaa myös eronteko työn taitojen ja työntekijän taitojen välillä. Työntekijän osaaminen painottaa jatkuvaa kehittymistä, jonka osoittamisessa juuri koulutus ja tutkinnot ovat tärkeitä. Tarjolla on siis yhä enemmän ja yhä korkeammin koulutettua työvoimaa. Tarjonta ei kuitenkaan takaa sitä, että käytettävissä oleva osaamisen potentiaali tulisi hyödynnettyä itse työssä tai että sille olisi edes käytännön tarvetta. Grugulis (2007, 19) muistuttaa, että erilaisten töiden, työympäristöjen, -tapojen ja -teknologioiden muutos ei tarkoita yksisuuntaisesti laajempia tai korkeampia osaamisvaatimuksia työntekijöiltä. Kehitys voi tarkoittaa myös työtehtävien yksinkertaistumista ja mekaanistumista. Esimerkkinä käytetään usein pikaruokaketjujen pyrkimystä standardoituun tuotantoon ja tuotteisiin. Toisaalta standardointi ei varsinkaan palvelutyössä tarkoita tuotteen, siis palvelun, toistuvuutta täysin samankaltaisena (Huilaja & Valkonen 2012, 145–146). Asiakastilanteet ovat erilaisia ja yksittäinen työntekijä tekee palvelun aina omalla tavallaan.

Se, mitä taitoja ja miten niitä työssä tarvitaan, on siis riippuvainen itse työn ympäristöstä. Tämä tuntuu helposti unohtuvan pehmeiden kvalifikaatioiden nousua kuvaavissa kannanotoissa. Mediassa törmää yhä tihentävään tahtiin uutisointiin, jossa työelämäkonsultit, työvalmentajat ja työhyvinvointikouluttajat markkinoivat hyvien persoonien sisäänmarssia kaikkeen työelämään ja kaikkiin työtehtäviin, velvoittaen samalla ihmisiä vaipumaan itsensä tutkiskeluun tavoitteenaan paremman työpersoonan esiin kaivaminen. Otsikot kertovat työelämän hyvistä tyypeistä, joille ainoastaan on enää työmarkkinoilla tilausta. Vähemmän ajatuksia tunnutaan uhraavan kysymykselle siitä, mitä nämä hyvät tyypit oikeastaan ovat ja kuinka niiden hyvyttä määritellään ja arvioidaan. Koulutususkon rinnalle ja ohikin on noussut työelämäusko, joka lähes kyseenalaistamatta ja suodattamatta ottaa tietona kaiken, mitä työn konkreettinen maailma vain tarjoaa (ks. Filander 2006, 43–46; myös Vähämäki 2011, 182–183). Seurauksena on niin työntekijöihin kuin koulutusjärjestelmään kohdistuvia, eritasoisia ja -sisältöisiä sekä hajanaisia odotuksia, joiden perusta jää tarkemmin määrittelemättä. Lloydin (2008) mukaan puhe hyvistä tyypeistä, valoisista persoonista ja sosiaalisesta sopivuudesta on enemmän retoriikkaa kuin todellisiin työn ja työelämän tilanteisiin pohjautuvaa analyysyä. Töihin kerrotaan haluttavan sopivia persoonia, mutta käytännön toimet henkilöiden valikoinnissa tuntuvat osoittavan muuta. Jos pehmeät taidot on käsitteellisesti hämärä ja vakiintumaton, voi samaa sanoa empiirisestä näytöstä työssä vaadittavien taitojen muutoksen laajuudesta, syvyydestä ja tarkkuudesta.

5.3. Rekrytointi osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen kontekstina

Työmarkkinoiden toimintaa ja työllistymisen ongelmaa käsittelevät selvitykset ja raportit hyvin sitkeästi pysyttelevät kohtaanto-ongelman tarjoamisessa jäsenyksissä (esim. Valtiovarainministeriö 2018). Näissä jäsenyksissä työllistymisen problematiikka nähdään kovin suoraviivaisesti työelämän vaatimusten ja työnhakijoiden, erityisesti työttömien, ominaisuuksien välisenä kuiluna. Tälläkin asetelmalla päästään ongelman avaamiseen, mutta kovin heikosti sen perimmäisiin syihin ja niiden moninaisuuteen (Huilaja 2009). Vain paneutumalla itse työnhaun, työn etsinnän, työhön valikoitumisen sekä valinnan käytäntöihin voidaan saada toimijatasoista tietoa siitä, mikä rekrytoinnissa ei kohtaa. Hyvät työntekijät, eli hyvät tyypit, kuvataan työelämän ihannetyyppien kautta, mutta rekrytointitilanteissa osaaminen määrittäytyy paljon muunakin kuin työelämän ja työn edellyttäminä taitoina. Rekrytointi on arviointien, tapaamisten, keskustelujen ja neuvottelujen ketju, joka toteutuu aina omanlaisessaan ympäristössä.

Rekrytoinnilla on konteksti

Tutkimukseni päätehtävänä on tutkia, millainen osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen neuvottelukonteksti rekrytointi on. Olen jakanut tehtävän ensinnäkin kysymykseksi käytännöistä ja toiseksi kysymykseksi sopivuudesta ja kvalifikaatioista. Yleinen tiivistys tämän tutkimuksen tuloksista on yllättävänkin yksinkertainen huomio siitä, että rekrytoinnilla on konteksti, joka sopivuuden sekä valikoitumisen monimuotoisuuden ymmärtämiseksi tulee ottaa vakavasti. Straussin (1978) käsitteistöä käyttäen, rekrytoinnilla on olemassa rakenteellisen kontekstin elementtejä, jotka luovat kehyksen koko rekrytoinnille. Esimerkiksi suhdanteet työvoiman tarpeessa ovat asia, joka vaikuttaa suoraan ja konkreettisesti työllistymisen mahdollisuuksiin sekä valinnan tasapainoon rekrytointitilanteessa (Huilaja 2014, 60; Huilaja 2009). Laajan työttömyyden aikana luonnollisesti työnantajan mahdollisuudet tehdä valintoja ja määrittää valinnan perusteita ovat suuret. Työvoiman tarpeen vaihtelut myös määrittävät työllistymisestä ja työmarkkinoista käytävän julkisen keskustelun laajuutta ja sisältöä (Huilaja 2009). Kuvaavaa keskusteluilmapiirin vaikutuksesta on parhaillaan Suomessa käytävä poliittinen keskustelu työttömyyden poistamisen keinoista. Työttömyys nähdään vahvasti työttömiin kiinnittyneenä ongelmana ja ratkaisua siihen haetaan niin työttömien aktivoinnilla työnhakuun, liikkumiseen työn perässä kuin osaamisen kehittämiseen. Aktiivisuuteen ja erityisesti työnhakijoiden joukossa erottautumiseen kannustaminen on sinällään ymmärrettävää työvoimapolitiikkaa, mutta rekrytoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa ainoastaan paneutumista yhteen osa-alueeseen työllistymisen problematiikassa (Huilaja 2009, 103–104). Rekrytointi on monivaiheinen valintojen ja ratkaisujen ketju, jossa on aina läsnä vähintäänkin työnhakija ja työnantaja omine odotuksineen ja ymmärryk-

sineen tilanteesta ja johon rakenteellisen kontekstin tekijät osaltaan luovat rajallisen kehyksen.

Työvoiman kysynnän ja tarjonnan määrälliset muutokset ovat jossain määrin ennakoitavissa (Huilaja 2009, 99–100). Sen sijaan laadulliset muutokset ja niiden yhteys työvoiman kysynnän määrään ovat vaikeammin konkreettisesti osoitettavissa. Edellä jo käsiteltiin työn laadun ja työn vaativuuden muutostrendejä. Työhön ja työntekijöihin kohdistuvat laadulliset vaatimukset kiinnittyvät erityisesti työelämän osaamiseen ja kvalifikaatioihin sekä odotuksiin työn ja elämän yhteisestä sujumisesta (Green 2006). Työn ja työelämän laadun ottaminen vakavasti myös monimutkaistaa rekrytoinnin kontekstin määrittämistä. Jos rakenteellinen konteksti on asia, jonka neuvottelun tilanteeseen osallistuvat ihmiset pystyvät lukemaan vähintäänkin kohtuullisen vahvasti samalla tavoin (Strauss 1978, 97–100), on kyseenalaista, voidaan-ko työn laadullisten odotusten tulkita olevan rekrytoinnin rakenteellista kontekstia. Niin työntekijöiden kuin työnantajien erilaiset odotukset työstä ja työelämästä ovat asioita, jotka vaikuttavat esimerkiksi ihmisten kiinnostukseen hakea jotain työtä tai työpaikkaa. Toisaalta ne ovat asioita, jotka tulevat esiin ja merkityksellisiksi vasta tilanteessa, jossa työstä ja sen ehdoista sekä olosuhteista keskustellaan työntekijän ja työnantajan välillä. Tällöin kyse on mieluummin neuvottelukontekstista kuin rakenteellisesta kontekstista (Strauss 1978; Huilaja 2009).

Kontekstin rajallisuuden ja rajojen määrittämisen ongelmallisuutta kuvastaa myös koulutusjärjestelmän roolin ymmärtäminen rekrytoinnin rakenteellisena kontekstina. Kapeat käsitelmääritykset (vrt. Barber 1998) sulkevat rekrytoinnista ulos asioita, joilla kuitenkin on vaikutusta siihen, kuinka ihmiset valitsevat työelämän polkuihin ja ovat työmarkkinoiden käytettävissä. Koulutuspolitiikalla luodaan työvoimareserviä työmarkkinoille (Huilaja 2014, 63–64; Huilaja & Valkonen 2012). Koulutusjärjestelmään kohdistuu vaatimus jatkuvasta herkkyydestä suhteessa työn ja työelämän muutoksiin (Huilaja & Valkonen 2012, 140–141). Vaikka näitä muutoksia on erityisesti korostettu viimeisten kahden vuosikymmenen aikana, eivät koulutukseen kohdistuvat vaatimukset ole uusi asia. Utta on ehkä se, että koulutuspoliittisessa ohjauksessa tuodaan entistä näkyvämmiin esiin nuorten koulutuksellisten valintojen yhteys tuleviin työelämäpolkuihin. Työelämän hajanaistumisen ja työurien epäjatkuvuuden lisääntyessä tuntuu toisaalta erikoiselta, että jopa yläkouluikäisiin opiskelijoihin aletaan ulottaa ajatuksia valinnoista, joilla lyötäisiin lukkoon niin tuleva koulutuspolku kuin sijoittuminen työelämän sektorille. Kaikkiaan tämä kuitenkin vahvistaa käsitystä siitä, että rekrytointiin vaikuttavat tekijät sijoittuvat aina koulutusjärjestelmään asti.

Kun Strauss (1978) itsekin piti kontekstien rajojen määrittämistä vaikeana, voisi kysyä, onko käsitepari rakenteellinen ja neuvottelukonteksti lainkaan toimiva väline sosiaalisten ilmiöiden tarkasteluun ja onko rekrytoinnin kontekstin ymmärtäminen merkityksellistä. Kontekstien määrittämisen vaikeus ei kuitenkaan kavenna tehtävän tärkeyttä. Rekrytointitutkimuksen kannalta on erityisen tärkeää

yrittää ymmärtää juuri konteksti. Sosiaalitieteellinen rekrytointitutkimus on ollut käsitteellisesti ohutta ja painottunut taloudellisen tehokkuuden ja organisaatiotutkimuksen näkökulmiin. Erityisesti rekrytointitilanteen analyysi vuorovaikutuksellisesti moniulotteisena tapahtumana on ollut vajaata (Keep & James 2010; Breugh & Starke 2000). Rekrytointi on nähty turhan yksiulotteisena panos-tuotosprosessina. Konteksti tuo rekrytointitutkimukseen käsitteellisen laajennuksen, jolla lisätään ymmärrystä itse rekrytoinnin tilanteesta ja sen moniulotteisuudesta. Huomion kiinnittäminen tilanteeseen myös painottaa neuvottelukontekstia rakenteellisen sijaan. Straussin (1978, ks. myös Corbin 1991) pyrkimyksenä on ollut kehittää käsitteellisiä välineitä empiiriseen ilmiöiden tutkimiseen. Kontekstin käsitteen kohdalla olennaista on itse konteksti, ei niinkään onnistuminen tai epäonnistuminen tarkassa eronteossa rakenteellisen ja neuvottelukontekstin välillä. Tärkeää on, että konteksti otetaan vakavasti ja nostetaan tarkastelun keskiöön (vrt. Burke 2002). Oman käsitykseni mukaan juuri neuvottelukonteksti on se tutkimuksellinen väline, jolla straussilaista sosiaalisen järjestyksen problematiikkaa päästään empiirisesti työstämään. Rakenteellinen konteksti lähinnä auttaa jättämään joitain asioita ulos tai helpottaa osoittamaan asioiden merkityksen painoarvoa.

Rekrytoinnin neuvottelukonteksti on siis se alue, johon tämä tutkimus on keskitynyt. Rakenteellinen konteksti ei silti ole merkityksetön asia, päinvastoin. Edellä käydyt pohdinnat koulutusjärjestelmän roolista ja työvoiman kysynnän tilanteesta osoittavat kansallisen politiikan yhteyden rekrytointiin ja työllisyyteen. Luonnollisesti työvoimapolitiikka ja koulutuspolitiikka ovat tärkeässä roolissa, mutta sama pätee esimerkiksi aluepolitiikkaan (vrt. Kari-Björkbacka 2015). Suomessa on jo vuosien ajan tehty sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollista kokonaisuudistusta. Julkinen keskustelu on painottunut palveluiden saatavuuteen ja järjestämisvastuuseen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt se, että sosiaali- ja terveydenhuoltoala on todella suuri alueellinen työllistäjä (ks. Huilaja 2009). Uudistus tulee muokkaamaan, tällä hetkellä vielä täsmentymättömällä tavalla, omistamisen ja hallinnan rakenteita niin, että esimerkiksi työnantaja-asetat tulevat muuttumaan. Muutos itsessään ja epätietoisuus sen sisällöstä vaikuttavat työn saavutettavuuteen, järjestykseen ja myös houkuttelevuuteen. Uudistusten osuus rekrytoinnin rakenteellisena kontekstina on merkittävä.

Rekrytoinnin neuvottelukonteksti

Neuvottelukonteksti on asenteita, arvoja, ennakkoymmärrystä, käytäntöjä ja tapoja sekä vuorovaikutuksellista toimintaa. Keskeisintä on oivaltaa, että neuvottelukonteksti on tilanteisesti muovautuvaa, mutta ei suinkaan vapaasti ilman rajoitteita muokattavissa. Rakenteellisen kontekstin elementit ovat läsnä neuvottelun tilanteessa, mutta voivat saada uuden muodon ja merkityksen. Neuvottelukonteksti ilmentää koko straussilaisen sosiologian ydinajatusta todellisuuden muokkautumisesta suhteessa rakenteellisiin ehtoihin. Jotta voi ymmärtää todellisuuden luonteen ja sen

muodostumisen tavat, on tutkittava toimintaa. (Strauss 1993.) Tässä tutkimuksessa neuvottelukonteksti on väline, jolla olen päässyt tutkimaan rekrytointia erilaisten toimintojen ja toimijoiden osallisuuden ketjuna ja siinä tapahtuvina valintoina. Neuvottelukontekstiin pohjautuva keskeisin tulos on, että työnhakijoiden osaamisen, kvalifikaatioiden tai sopivuuden määrittymistä ei voi irrottaa itse rekrytointiprosessin toimista. Kvalifikaatiot syntyvät käytännöissä ja toimijoiden muokkaamina. Samoin erilaiset käytännöt synnyttävät erilaisen ymmärryksen henkilön ja työn sekä työyhteisön yhteensopivuudesta.

Kun yrityksen osastonjohtaja saapuu haastattelutilanteeseen ja tokaisee työnhakijalle ”pipo pois päästä”, on työnantajalle samalla hetkellä syntynyt vahva mielikuva työnhakijan sopivuudesta tai tässä tapauksessa sopimattomuudesta (ks. Huilaja 2014). Tutkijalle kyseinen osastonjohtaja kertoo myöhemmin tutkimushaastattelussa, että työnhakijasta syntyneen ensivaikutelman muuttaminen on vaikeaa. Esimerkki kuvastaa sitä, miten vuorovaikutuksen tilanteet ja kaikki siinä olevat elementit ovat potentiaalisesti merkityksellisiä, kun sopivuus työhön on arvioinnissa. Inhimillisten piirteiden vaikutusta neuvottelutilanteen lopputulokseen ei tule aliarvioida. Esimerkki kuvastaa myös sitä, miten varsin pienetkin asiat voivat asettaa merkitykselliseksi aiemmat työnhakija-arvioinnit, joita kyseinen tilanne on edeltänyt. Ennen edellä kuvattua osastonjohtajan tapaamista työnhakija oli läpäissyt henkilöstösihteerin pääasiassa hakupapereihin perustuvan arvion ja henkilöstösihteerin sekä hänen esimiehensä suorittaman työnhakijahaastattelun. Haastattelun ja hakupapereiden seurauksena työntekijän katsottiin olevan hyvä ehdokas avoimpaan työhön. Tarvittiin vielä viimeinen keskustelutilaisuus, jossa läsnä olisi myös osastonjohtaja. Tuossa tilanteessa pätevyys romahti päässä olevaan pipoon. Pitää myös muistaa, että pipo koitui haitaksi nimenomaan tässä erityisessä sopivuuden arviointikontekstissa. Jokin toinen neuvottelun tapahtuma olisi voinut kääntää tilanteen aivan toisinpäin.

Rekrytinnissa kohtaamisia työnhakijan ja työnantajan välillä on useita, ja ne ovat niin muodoltaan, tavoitteeltaan kuin osallistujajoukoltaan erilaisia. Näin ne muodostavat kukin myös omanlaisensa neuvottelun tilanteen. Toisaalta rekrytointin neuvottelukonteksti ei rajoitu tilanteisiin, jossa työnhakija kohtaa työnantajan edustajat. Käytännössä aina, olipa yhteys työnhakijan ja työnantajan välillä syntynyt miten tahansa (Huilaja & Valkonen 2012; Koikkalainen ym. 2016), on olemassa henkilö, joka pelkää erilaisten kirjallisten dokumenttien perusteella luo käsityksen työnhakijan mahdollisesta sopivuudesta työhön. Tässä kohdassa käsitys kvalifikaatioista ja osaamisesta muokkautuu arvioivan henkilön mielikuvan mukaan. Usein tämä mielikuva jaetaan ja siitä keskustellaan yrityksen sisällä ennen työnhakijan kohtaamista tai kutsua tapaamiseen. Vaikka tärkeää on sekin, miten työnhakija tekee itsensä näkyväksi ja piirtää kuvaa itsestään työntekijänä, on tässä vaiheessa rekrytointia erityisesti merkitsevää se, miten yrityksessä toimitaan ja on totuttu toimimaan (Huilaja & Valkonen 2012; Huilaja 2014). Minkä arvon osaa-

misen mittarina saa esimerkiksi ikä, työttömyys ja sen kesto, koulutus, perhesuhteet, suosituksiset tai työkokemus ja työhistoria? Tai onko henkilön nimi se ”pipo”, johon työnhakijan eteneminen työssä jo rekrytoinnin alkuvaiheessa? Työnhakijan hyvyys tai sopivuus suhteutuu etukäteen yrityskohtaisesti rakentuvaan ymmärrykseen työstä, työntekijyydestä, työyhteisöstä ja rekrytoinnin tavoitteista. Rekrytointiosaaminen on siis vahvasti myös yrityksen osaamista.

Rekrytoinnin neuvottelukontekstia ovat myös työnhakijan sosiaaliset kiinnikkeet ja ympäristöt, jotka eivät ole suoraan yhteydessä työnantajaan tai avoimeen työpaikkaan (Huilaja 2009; 2014). Esimerkiksi sukupolvinen ymmärrys työstä ja sen merkityksestä sekä työntekijäidentiteetistä vaikuttavat ihmisten tapaan ymmärtää oma roolinsa rekrytoinnissa. Itsensä kauppaaminen hyvänä tyyppinä voi tuntua jopa vastenmieliseltä henkilölle, joka on kasvanut siihen ymmärrykseen, että hyvän työntekijän ei tarvitse kehua itseään saadakseen töitä. Myös perhe, elämäntilanteen vaihe tai julkiset palvelut vaikuttavat merkittävästi siihen, millaiset toiveet työlle asetetaan ja millaista kiinnostusta työ saa aikaan. Kyse ei ole vain työtehtävien mielekkyydestä, palkasta tai työpaikan sijainnista, vaan siitä, miten työltä toivotaan tukea tai ratkaisuja koko elämäntilanteeseen. Samoin on selvää, että työntekijän mahdollisuus tehdä ratkaisuja on erilainen myös työllisyysaseman perusteella. Vuonna 2016 uuteen työpaikkaan valikoiduista henkilöistä lähes 45 prosenttia tuli toisesta työpaikasta, hieman alle neljännes työpaikan saaneista oli työttömiä ja saman verran niitä, jotka olivat juuri valmistuneet oppilaitoksesta tai olivat koulutuksen loppupuolella (Räisänen 2017). Työnantajan silmin työttömyys on vasta valmistuneelle varsin luonteva tilanne, mutta aiemmin valmistuneen ja jo työssä olleen on kyettävä antamaan selitys työttömyydelleen (Huilaja 2014, 65). Työttömyys tulee luokitelluksi henkilön ominaisuutena ja vaikeuttaa työnhakijan asemaa suhteessa esimerkiksi työpaikan vaihtajiin tai juuri koulutuksen päättäneisiin.

Puhe työelämän hyvistä tyypeistä on hyvä esimerkki epätarkoista yleistyksistä, joihin on mahdollista päätyä ilman empiiristä tutkimusta rekrytoinnista. Epämääräisyyden lisäksi hyvä tyyppi voi olla haitallinen ja jopa vaarallinen käsite kuvaamaan työllistymisen problematiikkaa. ”Hyvä tyyppi saa töitä” -keskustelu kaventaa työllistymisen yksinkertaiseksi työntekijän ominaisuuksien ja sopivuuden mittaamiseksi. Huomiotta jää ensinnäkin se, ovatko työnantajan määrittämät työn ja työntekijyyden edellytykset sopivat tai oikein mitoitettut ja toiseksi se, että rekrytointi on kahdensuuntaista valintaa, jossa valintaa ja arviointia tekevät sekä työnhakija ja työnantaja. Sivuuutetuksi tulee myös rekrytoinnin vuorovaikutuksellisuus, jonka sujumiseen vaikuttavat niin toimijat kuin toiminnan tilannekonteksti. Hyvistä tyypeistä puhuminen voi olla vahingollista työttömille työnhakijoille. Jos väitetään, että hyvät tyypit saavat aina töitä, ei työtön voi olla koskaan hyvä tyyppi. Tällainen retoriikka vahvistaa tyypittelyä, jossa työtön asetetaan tietynlaiseksi toimijaksi ja hänen asemaansa (työttömyys) liittyvät syyt ovat aina henkilön ominaisuuksia. Sosiaalityön asiakkuussuhteita tutkinut Kirsi Juhila (2006, 111) kuvaa vastaavasti tyypittelyn

ongelmaa sosiaalityössä. Jos asiakkaita aletaan pitää yksinkertaistetusti pakolaisina, pahoinpideltyinä puolisoina, asunnottomina tai vaikka päihdeongelmaisina, luodaan etukäteen valmiit toiminnan asemat niin asiakkaille kuin sosiaalityöntekijöille. Nuo luokitukset väistämättä rajoittavat sitä, mitä eri asemiin sijoitetuille ihmisille pidetään yleensä mahdollisena tapahtua.

6. Lopuksi: rekrytointi on paikallinen sopimus

2010-luvun poliittinen ilmapiiri on ollut otollinen työttömiin ja heidän toimintaansa kohdistuvalle kritiikille. Työttömyys on nähty vahvasti työttömiin kiinnittyneenä ongelmana, ja siihen on haettu ratkaisua niin työttömien aktivoinnilla työnhaakuun, liikkumiseen työn perässä kuin osaamisen kehittämiseen. Aktiivisuuteen ja erityisesti työnhaussa erottautumiseen kannustaminen on sinällään ymmärrettävää työvoimapolitiikkaa, mutta rekrytoinnin näkökulmasta tämä tarkoittaa ainoastaan paneutumista yhteen osa-alueeseen työllistymisen problematiikassa. Rekrytointi on monivaiheinen valintojen ja ratkaisujen ketju, jossa on aina läsnä vähintäänkin työnhakija ja työnantaja omine odotuksineen ja ymmärryksineen tilanteesta. Rekrytoinnissa erilaiset mielikuvat, toiveet ja odotukset, pätevydet ja sopivuudet tosiallisesti ja hyvin yksilöllisesti arvioidaan ja neuvotellaan.

Jos tavoitteena on selvittää, miten työ kohtaa tekijän, työntekijä työnantajan ja osaaminen työn vaatimukset, on tutkittava niitä käytäntöjä ja tilanteita, joissa nämä kohtaamiset tapahtuvat ja tulevat mahdollisiksi. Rekrytointia voi ymmärtää vain tutkimalla rekrytointia. Työllistyminen ei ole sama asia kuin rekrytointi. Työllistymisen yhteydessä puhutaan yleisesti ja laveasti prosenteista, alueellisista eroista, toimialoista, ikäluokista tai koulutustasoista ja osaamisesta. Eron tekeminen työllistymisen ja rekrytoinnin välille voi tuntua tarpeettoman hienojakoiselta, mutta jos tavoitteena on edesauttaa työttömänä olevien ihmisten mahdollisuutta saada työtä, on eron ymmärtäminen välttämätöntä. Työllistymisen problematiikkaa avaavissa keskusteluissa puhutaan toistuvasti rekrytointiongelmista, jotka hyvin vahvasti määrittävät työnhakijoiden osaamisen ja käyttäytymisen tai tehtävien sopimattomuuden kautta. Myös ehdotetut toimenpiteet kohdistuvat pääasiassa työntekijöihin ja heidän toimintaansa ohjaaviin prosesseihin (esim. Valtiovarainministeriö 2018). Rekrytointiongelmien sijaan tulisi puhua rekrytoinnin ongelmista ja kiinnittää huomio siihen mikä ei kohtaa, miten ei kohtaa ja miksi ei kohtaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen arvioimista, mitä osaaminen on ja kuinka sekä kenen toimesta se tulee määritellyksi. Työntekijän puutteellinen osaaminen voi rekrytointitilanteessa ollakin vaikkapa ulkomaalaiselta kuulostava nimi tai yli viisi kuukautta kestänyt työttömyys. Osaaminen rekrytoinnissa on siis hyvin vahvasti myös työnantajien osaamista ja siinä on isoja eroja työnantajien välillä. Rekrytointi on aina paikallinen sopimus, jossa ei vain arvioida osaamisia, pätevyksiä ja sopivuuksia, vaan myös tuotetaan niitä.

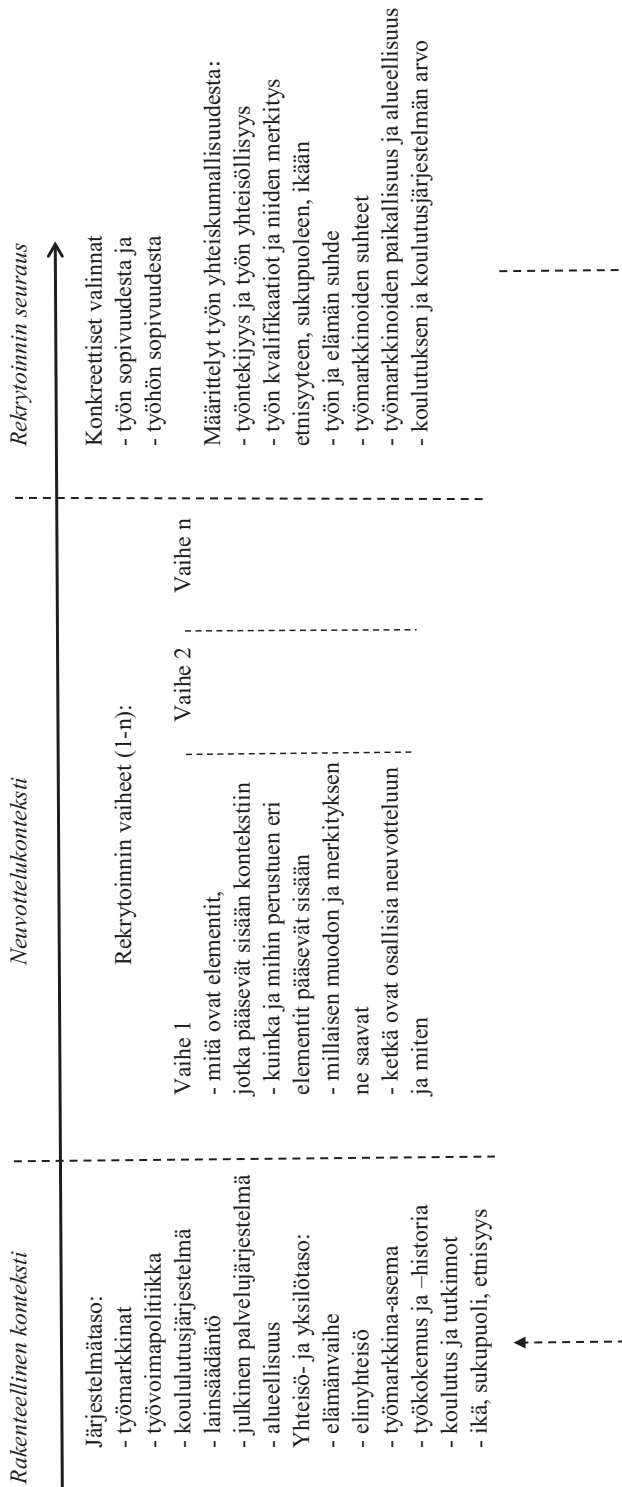
Strauss (1978, 1993) kuvaa sosiaalista järjestystä tilaksi, joka vaatii jatkuvaa työstämistä niin muuttuakseen kuin pysyäkseen olemassa. Työstäminen puoles-

taan tapahtuu aina jossain kontekstissa, jota ohjaavat sekä rakenteelliset ja jäykästi muuttuvat elementit että vuorovaikutuksen tilanteisiin toimijoiden mukana välittyvät näkökulmat, periaatteet, toiveet ja ymmärrykset. Työ on itsessään teollisen yhteiskunnan sosiaalinen järjestys, joka ulottuu työnjakoon, sosiaaliin aseisiin ja rooleihin, aikajärjestyksiin, identiteettiin tai luokituksiin ja ammattirakenteisiin (Edgell 2012). Toisaalta työn koko järjestyksen tai työn yhteiskunnan (Beck 2000) on sanottu olevan vahvassa murroksessa. Green (2006) esimerkiksi olettaa työn laadun nousevan tärkeään rooliin, kun ihmiset pohtivat työn sitovuutta, vaikutussuhteita, arvoa ja merkityksellisyyttä elämänsisältönä. Standing (2011) puolestaan arvioi työn epävarmuuksien laajenevan yli perinteisen luokkajoon ja -asetelman muodostaen aivan uudenlaisen massavoiman mahdollisuuden. Vallas (2012) taas pitää koko työn ja teollisen yhteiskunnan kertomusta vähemmän yhtenäisenä, kuin mitä helposti annetaan ymmärtää. Enemmän on hiukan erilaisia tarinoita, jotka kunkin kirjoittajan valinnan mukaan antavat painoarvoa erityiselle kehityskululle ja sen yhteiskunnalliselle merkitykselle. Näin tapahtuu erityisesti muutosta ja murrosta kuvaavissa ja ennakoivissa analyyseissa.

Vaikka työn suuria tarinoita, kuten palkkatyömallin rakentuminen, ei käy kiistäminen, on Vallaksen (2012) ajatuksiin työn erilaisista tarinoista on helppo yhtyä. Varsinkin viime vuosikymmenten kuvaukset työstä painottavat muutosta ja sen eri suuntia. Silti työn merkitystä sosiaalisena järjestyksenä ja erityisesti sosiaalisen järjestyksen välineenä ja kenttänä ei voi väheksyä. Rekrytointi on työelämän tilanne, jossa neuvoteltavana on työsuhde-ehdojen ja hakijan osaamisen tai sopivuuden lisäksi koko elämäntilanteen ja elämänkulun kysymykset. Erityisesti työnhakija asettaa toiveensa ja pelkonsa mahdollisen työsuhteen aikaansaamaan järjestykseen, jonka vaikutukset ulottuvat laajalle sosiaaliseen ympäristöön. Työntekijät ja työnhakijat ovat valmiita henkilökohtaisesti luopumaan asioista, jotta laajempi sosiaalinen järjestys ei murenisi tai olisi edelleen mahdollinen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millainen osaamisen, sopivuuden ja valikoitumisen neuvottelukonteksti rekrytointi on. Tutkimuksessa olen tukeutunut straussilaiseen käsitteistöön, missä neuvottelukonteksti nähdään tilanteisesti rakentuvana ja myös erottuvana jostain yleisemmästä ympäristöstä, jota Strauss nimittää rakenteelliseksi kontekstiksi. Kuviossa 3 esitän tiivistetysti rekrytoinnin rakenteellisen kontekstin ja neuvottelukontekstin sekä niiden välisen suhteen.

Rekrytoinnin yhteiskunnallinen konteksti



Kuvio 3. Rekrytoinnin yhteiskunnallinen konteksti.

Rakenteellisen kontekstin ja neuvottelukontekstin ero ei synny niinkään elementeistä, joita ne pitävät sisällään. Kontekstien sisältöaineokset ovat käytännössä samat, mutta niiden saama merkitys on erilainen. Rakenteellinen konteksti ohjaa ja ennakoii työn ja elämän suuntia. Erilaiset työn kentät ja elämän väylät näyttävät eri tavoin mahdollisilta esimerkiksi alueellisuuden (Kari- Björkbacka 2015), etnisyyden (Ahmad 2002) tai sukupuolen mukaan (Kinnunen 2001). Neuvottelukonteksti on puolestaan tilanne tai tilanteiden ketju, jossa erilaiset ympäristötekijät, ominaisuudet, asemat ja osaamiset saavat merkityksensä, kun työn ja työntekijän sopivuutta määritellään. Rekrytointiprosessi itsessään on neuvottelun kontekstia, mutta jokainen vaihe prosessin sisällä muodostaa oman mikrokontekstinsa, joka aina päästää sisään jotain ja sulkee ulos jotain muuta. Jokaisessa yksittäisessä vaiheessa asioiden merkitys ja painoarvo tulevat erikseen käsitellyksi. Siksi tärkeitä ovat juuri vaiheet ja niiden käytännöt: mitä, kenen toimesta ja miten pääsee tai otetaan sisään neuvotteluun.

Rekrytoinnin seurauksena on taas ihan konkreettisia valintoja siitä, onko työ sopiva, jotta sen voi ottaa vastaan tai onko työntekijä sopiva työhön ja työyhteisöön. Rekrytoinnissa kuitenkin tuotetaan myös laajemmin ymmärrystä ja jäsenystä työmarkkinoista, työn suhteista, työntekijyydestä, sopivuudesta sekä kvalifikaatioista ja niihin kiinnittyvistä määreistä. Rekrytoinnit voivat pyrkiä uudistamaan kvalifikaatiokäsityksiä, kuten tapahtuu esimerkiksi nimettömässä työhaussa. Siinä tavoitteena on haihduttaa etnisyyden tai sukupuolen määräävää merkitystä työn pätevyuden ja sopivuuden kriteerinä. Toisaalta rekrytoinnin käytännöt voivat toistaa pysyviä ja myös syrjiviä merkityksiä, kuten tapahtuu hyvä tyyppi -keskustelussa. Näissä käytännöissä tulee esiin yksittäisten rekrytointien yhteiskunnallinen merkitys sekä neuvottelukontekstin vaikutussuhde rakenteelliseen kontekstiin. Rekrytointi tuottaa aineksia, jotka palaavat vaikuttamaan asenteisiin, mielikuviin ja normijärjestyksiin sopivuuksista ja yleensä siitä, millaiset valinnat ja väylät työssä ja elämäkulussa vaikuttavat meille mahdollisilta.

Lopuksi pohdin tämän tutkimuksen tiedollisia rajoja. Tämä tutkimus ei kiinnity yksittäiseen alueeseen tai toimialaan, vaikka osa aineistosta onkin kerätty safarimat-kailun sektorilta. Safarityö edustaa tässä yleisesti interaktiivista palvelusektoria, missä työn ja työntekijyyden kvalifikaatioiden muutos on nähty voimakkaana. Toimialaan, ammattiin tai työpaikkaan, samoin kuin mikroyrityksiin, vuokratyötoimintaan tai ulkoiseen täsmärekrytointiin (*headhunting*) pureutuva rekrytointien tutkimus toisi varmasti kohdennettua tietoa työn ja työelämän muutoksen sisältöön, laajuuteen ja vauhtiin. Kuten Pyöriä ja kumppanit (2017) ovat osoittaneet, työssä on kaiken uuden ja muuttuvan ohella paljon vanhaa ja jatkuvaa. Työsuhteiden, ajankäytön, palkkatyömallin, tasa-arvon tai perhe-elämän ja työn yhteensovittamisen suhteen on olemassa myös varsin pysyviä rakenteita ja malleja, joiden ainakin osin kyllä toivottaisiinkin jo muuttuvan.

Samoin tämän tutkimuksen pohjalta ei voi määrittellä yksittäisten tekijöiden yleistä merkitystä rekrytoinnin lopputuloksen kannalta. Yleisesti voin kyllä väittää, että

etnisyys, sukupuolisuus, perhesuhteet tai sukupuoli osana rekrytoinnin neuvottelukontekstia vaikuttavat käsityksiin sopivuudesta ja pätevydestä. Samoin on selvää, että lisääntynyt puhe pehmeistä kvalifikaatioista näkyy muutoksena rekrytoinneissa. Toisaalta niin sanotut tekniset tai kovat kvalifikaatiot ovat edelleen merkityksellisiä valinnan ja valikoitumisen kriteerejä. Pehmeät kvalifikaatiot onkin sisällöllisesti epätäsmällinen käsite erityisesti käytännön sovelluksena. Tämä tutkimus ei kuitenkaan vastaa siihen, mitä pehmeät kvalifikaatiot tosiasiallisesti ovat tai missä kulkee raja pehmeiden ja kovien kvalifikaatioiden välillä. Vastaaminen yksittäisten tekijöiden sekä ominaisuuksien läsnäoloon ja merkitykseen rekrytoinnissa edellyttää hieman toisenlaista tutkimusasetelmaa.

Tässä tutkimuksessa ovat käsitellyssä ihmisten kuvaukset rekrytointitilanteista ja sen tapahtumista. Syvempi vuorovaikutuksen analyysi edellyttäisi itse tilanteen seuraamista ja taltioimista. Sellainen tutkimusasetelma avaisi mahdollisuudet tarkastella esimerkiksi puheen ja sanojen, ilmeiden, äänenkäytön tai vaatetuksen merkitystä siihen, kuinka rekrytointihaastattelu vuorovaikutustilanteena toimii. Samoin tarkastelussa olisi, mitä kvalifikaatiot ovat, kuinka ne tulevat esiin ja millaisin keinoin niihin ja niillä vaikutetaan neuvottelussa sopivuudesta. Silloin ei tutkita rekrytoinnin kontekstia vaan maahanmuuttajia ja etnisyyttä, sukupuolisuutta, aluetta tai pitkäaikaistyöttömyyttä rekrytoinnin kontekstissa.

Rekrytointitutkimus on Suomessa ja myös kansainvälisesti edelleen niukkaa. Puutteellista on ollut varsinkin rekrytointien tarkastelu sopivuuden muodostumisen tapahtumana. Tässä tutkimuksessa olen nostanut rekrytoinnin tutkimuksen kohteeksi. Sitä ei tarkastella vain sivuosana työllistymisen prosessia tai työmarkkinakäytäntöjä. Tutkimuksellani osoitan, että rekrytointi on tilanteisesti jäsentävä, toimijoiden tapauskohtaiseen ymmärrykseen perustuva vaiheittainen prosessi. Neuvoteltavana ovat niin työhön, elämään kuin sosiaalisiin sitoumuksiin ja seuraamuksiin liittyvät, osin ristiriitaisetkin odotukset. Rekrytointi on kaikkiaan yksi keskeinen työn ja työelämän tapahtuma, jossa on läsnä itse työtä laajempi sosiaalinen järjestys. Rekrytointi eri tavoin toteutuvina valintoina ja valinnan mahdollisuuksina pitää yllä, hajottaa, uudistaa ja vahvistaa sosiaalista järjestystä ja siihen kytettyviä valtasuhteita sekä elämisen mahdollisuuksia.

Kirjallisuus

- Adams, Tracey L. & Demaiter, Erin I. (2008) Skills, education and credentials in the new economy: the case of information technology workers. *Work, Employment and Society* 22, 351–362.
- Ahmad, Akhlaq (2002) Yhteisten työmarkkinoiden erottelemia? Maahanmuuttajien työllistymismahdollisuudet suomalaisilla työmarkkinoilla. *Sosiologia* 39:3, 227–241.
- Alastalo, Marja (2005) Metodisuhdanteiden mahti. Lomaketutkimus suomalaisessa sosiologiassa 1947–2000. Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.
- Allen, Jim & De Weert, Egbert (2007) What Do Educational Mismatches Tell Us About Skill Mismatches? A Cross-country Analysis. *European Journal of Education*, 42:1, 59–73.
- Aro, Mikko (2014) KOULUTUSINFLAATIO. Koulutusekspansio ja koulutuksen arvo Suomessa 1970–2008. Turun yliopiston julkaisuja, Turku.
- Autto, Janne (2012) Päivähoitopolitiikka kamppailuna hyvinvointivaltioista. Kentät, subjekti-asemat ja oikeutukset. Lapland University Press, Rovaniemi
- Baarenholdt, Jorgen Ole & Jensen, Hanne Louise (2009) Performative work in tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* 9, 349–365.
- Barber, Alison E. (1998) *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Sage, Lontoo.
- Bartram, David (2013) What is work? Konferenssiesitys. ESA, Torino. http://www.esa11thconference.eu/skins/default/static/ESA_2013_Abstract_Book.pdf. (Luettu 10.11.2014.)
- Bauman, Zygmunt (2002) Notkea moderni. Suom. Vainonen, Jyrki. Vastapaino, Tampere.
- Beck, Ulrich (2000) *The brave new world of work*. Polity Press, Cambridge.
- Bills, David B. (1988) Educational Credentials and Promotions: Does Schooling do More than Get You in the Door? *Sociology of Education* 61:1, 52–60.
- Bills, David B. (1999) Labour Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance Between Rewards, Commitments and Costs. *Sociological Forum* 14:4, 583–607.
- Bills, David B. (2004) *The Sociology of Education and Work*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Blom, Raimo & Melin, Harri (2014) Keskiluokkaistuuko Suomi? Teoksessa Kirsti Lempiäinen & Tiina Silvasti (toim.) *Eriarvoisuuden rakenteet. Haurastuvat työmarkkinat Suomessa*. Vastapaino, Tampere, 20–51.
- Blom, Raimo & Melin, Harri (2003) Information Society and the Transformation of Organizations in Finland. *Work and Occupations* 30:2, 176–193.
- Blumer, Herbert (1969) *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. University of California Press, Berkeley.
- Bolton, Sharon C. (2004) Conceptual confusions: Emotional work as skilled work. In Chris Warhurst, Irena Grugulis, & Ewart Keep (toim.) *The skills that matter*. Palgrave Macmillan, New York, 19–37.
- Braugh, James A. & Starke, Mary (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26:3, 405–434.

- Burke, Peter (2002) Context in Context. *Common Knowledge* 8:1, 152–177.
- Callaghan, George & Thompson, Paul (2002) We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour. *Journal of Management Studies* 39:2, 233–254.
- Casey, Catherine (2003) The learning worker, organizations and democracy. *International Journal of Lifelong Education* 22:6, 620–634.
- Casey, Catherine (2006) A knowledge economy and a learning society: a comparative analysis of New Zealand and Australian experiences. *Compare: A Journal of Comparative and International Education* 36:3, 343–357.
- Castells, Manuel (2010) *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume 1, The Rise of the Network Society.* Second edition with a new preface. Blackwell, Cambridge.
- Clarke, John (2015) Kulttuuri, kulttuurintutkimus ja hyvinvointivaltiot. Teoksessa Janne Autto & Mikael Nygård (toim.) *Hyvinvointivaltion kulttuurintutkimus.* Lapland University Press, Rovaniemi, 42–70.
- Cohen, Phil (2006) Re-doing the knowledge: labour, learning and life stories in transit. *Journal of Education and Work* 19:2, 109–120.
- Collins, Randall (2014) Keskiluokan työn loppu: pakotietä ei ole. Teoksessa Immanuel Wallerstein, Randall Collins, Michael Mann, Georgi Derluguian & Craig Calhoun, Craig: *Onko kapitalismilla tulevaisuutta? Gaudeamus, Vastapaino, Helsinki, Tampere,* 50–90.
- Corbin, Juliet (1991) Anselm Strauss: An Intellectual Biography. In David R. Maynes (toim.) *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss.* Aldine de Gruyter, New York, 17–42.
- Dashper, Katherine L. (2013) The “Right” Person for the Job: Exploring the Aesthetics of Labor Within the Events Industry. *Event Management* 17, 135–144.
- Denzin, Norman K. (1992) *Symbolic Interactionism and Cultural Studies.* Blackwell Publishers, Oxford.
- Devins, David & Hogart, Terence (2005) Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers. *Urban Studies* 42:2, 245–256.
- Dickson, Dennis, Warhurst, Chris & Dutton, Eli (2005) The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality* 15:2, 195–208.
- Doogan, Kevin (2015) Precarity – Minority Condition or Majority Experience? Teoksessa Donatella Della Porta, Sakari Hänninen, Martti Siisiäinen & Tiina Silvasti (toim.) *The New Social Division. Making and Unmaking Precariousness.* Palgrave Macmillan, Basingstoke, 43–62.
- Doogan, Kevin (2009) *New Capitalism? The Transformation of Work.* Polity Press, Cambridge.
- Edgell, Stephen (2012) *The sociology of work: Continuity and change in paid and unpaid work.* Sage, Lontoo.
- Eikhof, Doris Ruth, Warhurst, Chris & Haunschild, Axel (2007) Introduction: What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations* 29:4, 325–33.
- Fevre, Ralph (1992) *The Sociology of Labour Markets.* Harvester Wheatsheaf, Lontoo.
- Filander, Karin (2006) Työ, koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen.* Ps-kustannus, Jyväskylä, 43–60.
- Fine, Gary Alan (1993) The Sad Demise, Mysterious Disappearance, and Glorious Triumph of Symbolic Interactionism. *Annual Review of Sociology* 19:1, 61–87.
- Glaser, Barney G. & Strauss, Anselm (1967) *The Discover of Grounded Theory: strategies for qualitative research.* Aldine de Gruyter, New York.

- Green, Francis (2006) *Demanding Work*. Princeton University Press, New Jersey.
- Grint, Keith (2005) *The sociology of work: Introduction*. Polity, Cambridge.
- Grugulis, Irena & Warhurst, Chris & Keep, Ewart (2004) What's Happening to 'Skill'? Teoksessa Chris Warhurst, Irena Grugulis, & Ewart Keep (toim.), *The skills that matter*. Palgrave Macmillan, New York, 1–18.
- Grugulis, Irena (2007) *Skills, Training and Human Resource Development. A Critical Text*. Palgrave Macmillan, New York.
- Grugulis, Irena & Vincent, Steven (2009) Whose Skill Is It Anyway: 'Soft' Skills and Polarization. *Work, Employment & Society* 23:4, 597–615.
- Handel, Michael J. (2003) Skills Mismatch in the Labor Market. *Annual Review of Sociology* 29, 135–165.
- Heidegren, Carl-Göran (2004) Review Essay. Recognition and Social Theory. *Acta Sociologica* 37:4, 365–373.
- Heiskala, Risto (2000) *Toiminta, tapa ja rakenne. Kohti konstruktionistista synteisiä yhteiskuntateoriassa*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hermelin, Brita (2005) Recruitment Procedures in the Construction of Labour Market Relations – the Ethnic Divide in Sweden. *Geografiska Annaler* 87 B:3, 225–236.
- Hochschild, Arlie (1983) *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Holcombe Ehrhart, Karen & Ziegert, Jonathan C. (2005) Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of Management* 31:6, 901–919.
- Holvas, Jakke & Vähämäki, Jussi (2005) *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä*. Teos, Helsinki.
- Huilaja, Heikki (2009) Työntekijän valinnat rekrytoinnissa. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön*. Lapland University Press, Rovaniemi, 99–121.
- Huilaja, Heikki & Valkonen, Jarno (2012) *Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkaailun opastyöstä*. Työelämän tutkimus 10:2, 134–148.
- Huilaja, Heikki (2014) Rekrytoinnin aika. Työnhauun neuvoteltu konteksti. *Sosiologia*, 51:1, 55–70.
- Hurrell, Scott A., Scholarios, Dora & Thompson, Paul (2012) More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy* 34:1, 161–182.
- Hyrkkänen, Markku (2008) *Historian arvio ja viehäty*. Teoksessa Kirsti Lempiäinen, Olli Löytty & Merja Kinnunen (toim.) *Tutkijan kirja. Vastapaino, Tampere*, 187–203.
- Jokinen, Eeva, Könönen, Jukka, Venäläinen, Juhana & Vähämäki, Jussi (2011) *Johdanto*. Teoksessa Eeva Jokinen, Jukka Könönen, Juhana Venäläinen & Jussi Vähämäki (toim.) *"Yrittäkää edes!" Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa*. Tutkijaliitto, Helsinki, 7–14.
- Jokinen, Eeva & Venäläinen, Juhana (2016) Prekarisaatio eletävämmäksi. *Sosiologia* 53:3, 325–327.
- Juhila, Kirsi (2006) *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija (2000) *Työelämänpolitiikka*. Teoksessa Tommi Hoikkala & J.P. Roos (toim.) *2000-luvun elämä: Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta*. Gaudeamus, Helsinki, 218–237.
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työpross(e)ista*. Vastapaino, Tampere.
- Kari-Björkbacka, Irmeli (2015) *Alueen ja työn sukupuoli*. *Acta Universitatis Lapponiensis* 306, Rovaniemi.

- Keep, Ewart & James, Susan (2010) Recruitment and Selection- The Great Neglected Topic. SKOPE Research Paper No. 88. Cardiff and Oxford Universities. <http://www.cardiff.ac.uk/soci/research/researchcentres/skope/publications/researchpapers/SKOPEWP88.pdf> (Luettu 16.5.2012.)
- Kinnunen, Merja (2001) Luokiteltu sukupuoli. Vastapaino, Tampere.
- Kinnunen, Merja & Korvajärvi, Päivi (toim.) (1996) Työelämän sukupuolistavat käytännöt. Vastapaino, Tampere.
- Kinnunen, Merja & Suikkanen, Asko (2009) Johdanto. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi, 9–19.
- Kira, Mari (2003) Byrokratian jälkeen – kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus 254. Työministeriö, Helsinki.
- Koikkalainen, Saara, Valkonen, Jarno & Huilaja, Heikki (2016) Drunken sled dogs: Celebration, alcohol use and teamwork in nature tourism guiding. *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology* 7:1, 41–58.
- Koistinen, Pertti (2002) Long Term Unemployment in the Competition and Selection Process of Labour Markets. Teoksessa Pertti Koistinen & Werner Sengenberger (toim.): Labour flexibility: A factor of economic and social performance of Finland in the 1990s. Tampere University Press, Tampere, 181–204.
- Koistinen, Pertti (2014) Työ, työvoima & politiikka. Vastapaino, Tampere.
- Koivunen, Tuija, Ylöstalo, Hanna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri (2015) Informal Practices of Inequality in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies* 5:3, 3–21.
- Kölling, Arnd (2002) He Who Seeks Shall Find...Or Perhaps Not? Analysis on firms' searches for qualified personnel, using data from the IAB establishment panel 2000. IAB Labour Market Research Topics. No. 47. Nürnberg. <http://doku.iab.de/topics/2002/topics47.pdf> (Luettu 15.8.2012.)
- Korvajärvi, Päivi (2016) Ruumiillinen mielihyvä työnä. Teoksessa Jaana Parviainen, Taina Kinnunen & Ilmari Kortelainen (toim.) Ruumiillisuus ja työelämä. Työruumis jälkiteollisessa taloudessa. Vastapaino, Tampere, 115–131.
- Leinonen, Jaana (2012) ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on eletävä”: Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Levels, Mark, van der Velden, Rolf & Di Stasio, Valentina (2014) From school to fitting work: How education-to-job matching of European school leavers is related to educational system characteristics. *Acta Sociologia* 57:4, 341–361.
- Lewis, Theodore (2007) Braverman, Foucault and the labor process: framing the current high-skills debate. *Journal of Education and Work* 20:5, 397–415.
- Lloyd, Caroline (2008) Recruiting for fitness: qualifications and the challenges of an employer-led system. *Journal of Education and Work* 21:3, 175–195.
- MacKenzie, Robert & Forde, Chris (2009) The rhetoric of the 'good worker' versus the realities of employers' use and the experiences of migrant workers. *Work, Employment and Society* 23:1, 142–158.
- McDowell, Linda (2009) Working Bodies. Interactive Service Employment and Workplace Identities. Wiley-Blackwell, Oxford.
- Melin, Harri (2018) Käytännön työstä tekemisen historiaan. Teoksessa Torsten Michelsen, Kari Reijula, Leena Ala-Mursula, Kimmo Räsänen & Jukka Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Duodecim, Helsinki, 177–187.

- Melin, Harri (2007) Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa Antti kasvio & Johanna Tjäder (koonneet) Työ Murroksessa. Artikkelikokoelma. Työterveyslaitos, Helsinki, 17–29.
- Moisander, Johanna & Valtonen, Anu (2006) *Qualitative marketing research. A cultural approach.* Sage Publications, Lontoo.
- Nickson, Dennis, Warhurst, Chris, Commander, Johanna, Hurrell, Scott A. & Cullen Anne Marie (2012) Soft skills and employability: Evidence from UK retail. *Economic and Industrial Democracy* 33:1, 65–84.
- Nickson, Dennis, Warhurst, Chris & Dutton, Eli (2004) Aesthetic Labour and the Policy-making Agenda: Time for a Reappraisal of skills? SKOPE Research Paper No. 48. <http://www.skope.ox.ac.uk/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/SKOPEWP48.pdf> (Luettu 20.3.2014.)
- Noro, Arto (2000) Aikalaisdiagnoosi sosiologisen teorian kolmantena lajityyppinä. *Sosiologia* 37:4, 321–329.
- Pyöriä, Pasi (toim.) (2017) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus, Helsinki.
- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2017) Työn prekarisaatio. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus, Helsinki, 42–62.
- Pyöriä, Pasi & Ojala, Satu (2016) Prekaarin palkkatyön yleisyys: liioitellaanko työelämän epävarmuutta? *Sosiologia* 53:1, 45–63.
- Pyöriä, Pasi & Nätti, Jouko (2017) Epätyyppilliset työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus, Helsinki, 26–41.
- Rantala, Juha (1999) Toimipaikkojen rekrytointikäyttäytyminen: Analyysi toimipaikkojen rekrytoinneista Suomessa 1997. Työministeriö, Helsinki.
- Rifkin, Jeremy (1997) Työn loppu. Teknologia, työpaikat, tulevaisuus. WSOY, Porvoo.
- Ronkainen, Suvi (2004) Kvantitatiivisuus, tulkinnallisuus ja feministinen tutkimus. Teoksessa Marianne Liljeström (toim.) Feministinen Tietäminen: Keskustelua Metodologiasta. Vastapaino, Tampere, 44–69.
- Roos, J.P. (1989) Kovaa kvalitatiivista. Kirja-arvostelu. *Sosiologia* 26:2, 141–143.
- Ruonavaara, Hannu (1989) Straussia kannattaa lukea. *Sosiologia* 26:3, 234–235.
- Ryan, Ann Marie & Ployhart, Robert E. (2000) Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management* 26:3, 365–606.
- Räisänen, Heikki (2017) Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2016. TEM-analyyseja, 2017/80. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Schmid, Günther (2000) Transitional Labour Markets. A New European Employment Strategy. Teoksessa Marin Bernd, Danièle Meilders & Dennis J. Snower (toim.) Innovative Employment Initiatives. Ashgate, Aldershot, 223–254.
- Sennett, Richard (2002) Työn uusi järjestys: Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Vastapaino, Tampere.
- Siitonen, Juha (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu University Library, Oulu.
- Siltala, Juha (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia: Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Otava, Helsinki.
- Silvennoinen, Heikki (2002) Koulutus marginalisaation hallintana. Gaudeamus, Helsinki.
- Skeats, Judy (1991) Successful Induction: How to Get the Most From Your New Employees. Kogan Page, Lontoo.
- Standing, Guy (2011) The Precariat. The new dangerous class. Bloomsbury, Lontoo.

- Star, Susan Leigh (1991) *The Sociology of Invisible: The Primacy of Work in the Writings of Anselm Strauss*. In David Maines (toim.) *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*. Aldine de Gruyter, Hawthorne, New York.
- Strauss, Anselm, Schatzman, Leonard, Ehrlich, Danuta, Bucher, Rue & Sabshin, Melvin (1963) *The hospital and its negotiated order*. Teoksessa Eliot Freidson (toim.) *The Hospital in Modern Society*. Free Press, New York, 147–169.
- Strauss, Anselm L. (1978) *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Jossey-Bass Publishers, Lontoo.
- Strauss, Anselm (1993) *Continual Permutations of Action*. Aldine De Gruyter, New York.
- Suikkanen, Asko, Linnakangas, Ritva & Karjalainen, Anne (1999) 1960-luvulla syntyneiden työmarkkinoille siirtyminen ja työmarkkinakansalaisuus. Teoksessa Ritva Linnakangas (toim.) *Koulutus ja elämäntulkku. Näkökulmia koulutuksen vaikuttavuuteen*. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja C. Työpapereita 28. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi, 89–226.
- Suikkanen, Asko, Linnakangas, Ritva, Martti, Sirpa & Karjalainen, Anne (2001) *Siirtymien palkkatyö*. Sitran raportteja 16, Helsinki.
- Suikkanen, Asko, Linnakangas, Ritva, Martti, Sirpa & Karjalainen, Anne (2002) *Structural Changes and Transitions in the Labour Markets of Finland in the 1990s*. Teoksessa Pertti Koistinen & Werner Sengenberger (toim.) *Labour flexibility: A factor of economic and social performance of Finland in the 1990s*. Tampere University Press, Tampere, 85–100.
- Suikkanen, Asko, Martti, Sirpa & Huilaja, Heikki (2006) *Nuorten aikuisten elämäntulkku ja sosiaaliset valinnat*. Teoksessa Jarkko Mäkinen, Erkki Olkinuora, Risto Rinne & Asko Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Ps-kustannus, Jyväskylä, 103–120.
- Uusitalo, Roope (2008) *Onko pätkätöitten yleistymisen totta vai tilastoharha?* *Yhteiskuntapolitiikka* 73:1, 5–11.
- Vahtio, Eeva-Leena (2002) *Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244*. Työministeriö, Helsinki.
- Valkonen, Jarno (2003) *Lapin luontopolitiikka*. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Valkonen, Jarno (2011) *Palvelutyön taito*. Vastapaino, Tampere.
- Valkonen, Jarno, Huilaja, Heikki & Koikkalainen, Saara (2013) *Looking for the Right Kind of Person: Recruitment in Nature Tourism Guiding*. *Scandinavian Journal of Tourism and Hospitality* 13:3, 228–241.
- Vallas, Steven Peter (2012) *Work. A Critique*. Polity Press, Cambridge.
- Vallas, Steven & Prener, Christopher (2012) *Dualism, Job Polarization, and the Social Construction of Precarious Work*. *Work and Occupation* 39:4, 331–353.
- Valtiovarainministeriö (2018) *19 kysymystä ja vastausta Suomen työmarkkinoista ja työvoimakapeikoista*. Työryhmän raportti 17.1.2018. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- Varje, Pekka (2014) *”Palvelukseen halutaan”*: Työpaikkailmoitusten työntekijä. Teoksessa Ari Väänänen & Jussi Tauriainen (toim.) *Suomalainen työntekijä 1945–2013*. Vastapaino, Tampere, 84–118.
- Windolf, Paul (1986) *Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany*. *Organization Studies* 7:3, 235–254.
- Windolf, Paul (1988) *Criteria, Channels and Procedures*. Teoksessa Paul Windolf & Stephen Wood with H. W. Hohn & T. Manwaring: *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury, Aldershot, 135–147.
- Viren, Eetu & Vähämäki, Jussi (2015) *Mitä on tietokykykapitalismi?* Teoksessa Kristiina Brunila, Jussi Onnismaa & Heikki Pasanen (toim.) *Koko elämä töihin*. Koulutus tietokykykapitalismissa. Vastapaino, Tampere, 25–57.

- Virtanen, Petri, Lähteenmäki-Smith, Kaisa, Terävä, Eeva, Mäkinen, Liisa, Ruuth, Mari & Kinnunen, Katri (2010) Laadullinen tutkimus ulkomaalaisen työvoiman hankinnasta itäsuomalaisten työnantajien näkökulmasta. Etelä-Savon elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskuksen julkaisu 4/2010, Turku.
- Wood, Stephen (1988) Personnel Management and Recruitment. Teoksessa Paul Windolf & Stephen Wood with H. W. Hohn & T. Manwaring: Recruitment and Selection in the Labour Market. Avebury, Aldershot, 13–35.
- Vähämäki, Jussi (2011) Tehdasasetusten palauttaminen. Teoksessa Eeva Jokinen, Jukka Könönen, Juhana Venäläinen & Jussi Vähämäki (toim.) ”Yrittäkää edes!” Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa. Tutkijaliitto, Helsinki, 163–189.