

Lotta Löfberg

REKRYTOIJAN INTUITIO
REKRYTOINTIPROSESSISSA:
FENOMENOLOGINEN TUTKIMUS

Pro Gradu –tutkielma
Hallintotiede/Johtamisen psykologia
Lapin yliopisto
Syksy 2014

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

REKRYTOIJAN INTUITIO REKRYTOINTIPROSESSISSA: FENOMENOLOGINEN
TUTKIMUS

Lotta Löfberg

Hallintotiede/Johtamisen psykologia

Pro Gradu –tutkielma

32 sivua

2014

Tiivistelmä:

Intuitio päätöksenteon välineenä on tutkitusti tehokas, ja tässä tutkimuksessa selvitän sen käyttöä rekrytointiprosessissa. Tarkoitukseni on tuoda lisätietoa tästä vähän tutkitusta ilmiöstä rekrytoijien kokemusten kautta.

Tutkimusaineistoni koostuu viiden rekrytoijan haastatteluista. Analysoin aineiston fenomenologisen psykologian (Perttula 2008) analyysimenetelmällä. Tutkimuksessa kuvaan rekrytoijien kokemuksia mahdollisimman aitoina ja elävinä, sellaisina kuin kokija ne sillä hetkellä tuo esille. Tutkimustuloksena on yleinen merkitysverkosto, ja se on ehdotelma yleisestä tiedosta. Yleisestä merkitysverkostosta löytyy kaikille haastattemilleni rekrytoijille yhteiset kokemukset.

Tutkimukseni tulokset kertovat intuition olevan rekrytoijille tärkeä työväline rekrytointiprosessissa. Rekrytoijat käyttävät sitä löytääkseen oikeat ihmiset oikeisiin työpaikkoihin ja mahdollistavat näin onnistuneen rekrytointiprosessin. Intuitiota hyödynnetään koko rekrytointiprosessin läpi, mutta eniten sitä hyödynnetään haastatteluvaiheessa auttamaan kysymysten asettelussa sekä päätöksenteossa, jolloin intuitio on tiedostamatonta ja nopeaa. Intuitio on rekrytoijille ihmisten, heikkojen signaalien ja kerätyn tiedon analysointia, ja sen avulla rekrytoija arvioi henkilön sopivuutta työtehtävään ja työyhteisöön. Lopullinen ratkaisu syntyy intuitiivisen sekä rationaalisen pohdiskelun yhteistuloksena. Rekrytoijat kokevat olevansa intuitiivisia persoonia ja luottavat intuitioonsa vankasti. Rekrytoijien intuition hyödyntäminen on kehittynyt uranvarrella, ja he käyttävät intuitiota myös työn ulkopuolella.

Avainsanat: Rekrytointi, rekrytointiprosessi, päätöksenteko, intuitio, henkilövalinta, fenomenologia, kokemus

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi.

Sisällys

1. Johdanto	3
2. Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
2.1 Rekrytointiprosessi	4
2.2 Intuitio päätöksenteossa	7
2.4 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus	10
3. Tutkimuksen toteutus.....	12
3.1 Aineiston keruu	12
3.2 Aineiston analyysi	13
4. Tulokset	18
5. Tulosten tarkastelua	20
5.1 Intuition käyttö rekrytointiprosessin eri vaiheissa	20
5.2 Intuition luonne rekrytointiprosessissa.....	21
5.3 Intuitiivinen rekrytoija	23
6. Pohdinta	24
Lähteet.....	27
Liite 1	31
Liite 2	32

1. Johdanto

Intuitiota rekrytointiprosessissa ei ole juurikaan tutkittu, minkä takia koin tärkeäksi tutkia monelle hyödyllistä aihetta. Rekrytointiprosessissa tärkeintä on tehdä mahdollisimman hyvä henkilövalinta tiettyyn auki olevaan työtehtävään. Organisaatiot panostavat rekrytointiin, koska itse rekrytointiprosessi on resursseja kuluttava ja uuden työntekijän palkkaaminen on suuri investointi. Muun muassa liiketalouden sekä johtajuuden tutkimuksessa on tutkittu intuition käyttöä päätöksenteossa (Nurminen 2000, 20). Tutkimustulokset antavat vihiä, että intuition käyttö auttaa hyvien ratkasujen tekemisessä, jos sitä osaa hyödyntää oikein (Sinclair & Ashkany 2005, 354-355). Haluankin nyt selvittää, millaisia kokemuksia rekrytoijilla on intuitiosta rekrytointiprosessissa. Rekrytointiprosessin mekaanisimpia ja yksinkertaisempia vaiheita ovat koulutuksen ja työkokemuksen eli niin sanottu kovan osaamisen punnitseminen. Kovan osaamisen tarkastelun jälkeen ongelmia tulee usein silloin, kun arvioidaan, kuinka ihmisen persoonallisuus ja työkäyttäytyminen sopivat työyhteisöön ja työtehtävään.

Tutkin työssään päivittäin rekrytointia tekeviä ihmisiä. Aineistonani ovat viiden rekrytoijan avoimet teemahaastattelut. Neljä haastateltavista työskentelee konsultointiyrityksissä, minkä lisäksi yksi haastateltavista rekrytoi henkilöstöä omaan yritykseensä. Analysoin aineiston fenomenologisen psykologian analyysimenetelmää (Perttula 2008) käyttäen.

Koska intuitio on kielellisellä ja tiedostamaton ilmiö, sen kuvaaminen kielellisesti on erittäin haastavaa. Tutkimusaihetta pohtiessani epäilin, että haastatteluista ja tutkimuksesta voi tulla vaikeaa, sillä Perttula on todennut, että yritys kuvata intuitiota kielellisesti saattaa täysin hukata intuition luonnon (2008, 127). Tutkimukseni tarkoitus on saada intuitiosta ilmiönä sanallista tietoa niin hyvin, kuin se on mahdollista.

Slaughter ja Kausel (2014, 75) tuovat tutkimuksessaan esille, että laadullista tutkimusta johtajien intuitiopohjaisesta rekrytoinnista ei ole juuri tehty, mistä johtuen tämän tyyllisen tutkimuksen tekeminen on erittäin tärkeää. Tutkimus tuo lisäarvoa niin henkilöstöjohtamiseen kuin myös yleisesti johtajien ja muiden työntekijöiden päätöksentekoon. Vaikka intuitiota tutkitaan yhä kasvavin määrin muun muassa talouden johtamisessa ja yleisesti johtamisessa (Dane & Pratt 2007, 33-43; Miller & Irland 2005, 20-21; Sadler-Smith & Shefy 2004, 76), rekrytointiprosessissa intuition käyttöä on tutkittu vain vähän.

Tutkimuskysymykseni on: Kuinka rekrytoija kokee intuition rekrytointiprosessissa?

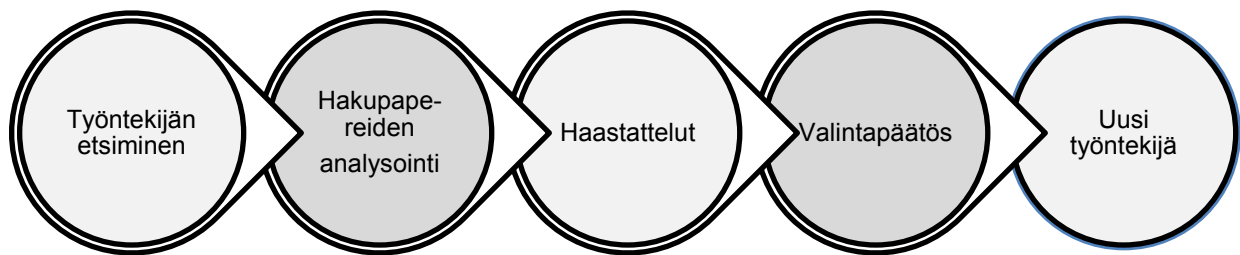
2. Tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessin tavoitteena on tehdä mahdollisimman hyvä ja ammattimainen henkilöarviointi ja valita avoinna olevaan työtehtävään siihen parhaiten sopiva henkilö (Niitamo 2000, 23-26). Henkilöarvioinnit tehdään usein haastattellen. Tietty systematiikka ja tekniikka auttaa usein paremman lopputuloksen saavuttamiseen haastatteluissa. Kaikki haastattelutilanteet eivät suinkaan ole samanlaisia, mutta tietynlaisia yleispätevyyksiä niistäkin löytyy. (Niitamo 2000, 23-26.) Jos henkilöarviointien ja haastatteluiden tekeminen olisi vain tekniikoista kiinni, voisi luulla, että jokin kone tai automaattinen testaus syrjäyttäisi ihmisten välisen kanssakäymisen. Kuitenkaan mikään tällainen ei voi korvata työhaastattelua, koska se on ainutlaatuinen vuorovaikutustilanne. (Niitamo 2003, 22.)

Uuden työntekijän rekrytoiminen on organisaatiolle erittäin suuri päätös, jonka vaikutukset kestävät hyvin pitkään. Organisaation kehittyminen ja menestyminen ovat suorassa yhteydessä henkilöstön motivaation sekä osaamisen kanssa. Mitä enemmän osaamista ja motivaatiota työntekijöillä on kehittämistä kohtaan, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2007, 243; Cowling 1990,41) Hakemuksia yhteen työpaikkaan voi tulla kymmeniä tai jopa satoja, ja silloin hakijoita on karsittava hyvin paljon parhaan hakijan löytymiseksi (Syrjänen 2006, 148).

Rekrytointiprosessia käynnistäessään organisaation on tähdennettävä itselleen, minkälaista työntekijää etsivät. Tämän jälkeen työntekijää haetaan erilaisten väylien kautta. (Kauhanen 2009, 70-71.) Systemaattisen strategian luominen auttaa rekrytoinnin etenemisessä. Strategiassa voidaan määritellä esimerkiksi osaaminen, koulutus ja työkokemus, joita tulevilla työntekijällä toivotaan olevan. On tietysti ominaisuuksia, joiden painoarvo vaihtelee ja joita ei rekrytointiprosessin alussa



(Mukaillen Mondya ym. 2002, 179)

Rekrytoijan tehtävä on tehdä työpaikkailmoituksesta mahdollisimman houkutteleva, jotta työnhakijat tarttuisivat siihen. Hyvä työpaikkailmoitus ytimekäs ja selkeä. (Salli & Takatalo 2014, 25.) Tämän jälkeen työnhakijat hakevat paikkaa hakemuksen sekä ansioluettelon (CV) kanssa. Ansioluettelon funktio on kertoa hakijan tiedot ja elämäntietä tiivistettynä. Siitä rekrytoija voi helposti havainnoida työkokemuksen, koulutuksen, harrastukset sekä muut ansiot. (Kauhanen 2009, 82-83.) Jokainen osio ansioluettelossa kertoo tiettyjä asioita henkilöstä. Esimerkiksi lisäämällä harrastuksiaan ansioluetteloon, hakija voi tuoda omaa persoonallisuuttaan sekä kiinnostuksen kohteitaan esille. Ansioluettelon avulla hakija pyrkii markkinoimaan itseään parhaalla mahdollisella tavalla. (Roychowdhury 2012, 67-69.) Työhakemus kertoo ansioluetteloa täydentäen hakijan historiasta ja mielenkiinnon kohteista sekä motivaatiosta työskennellä hakemassaan tehtävässä (Kauhanen 2009, 82-83). Hakemuksia ja ansioluetteloita lukiessa rekrytoijalle tulee ensimmäistä kertaa jonkinlainen mielikuva hakijoista, jolloin hakijalla on mahdollisuus erottautua joukosta (Vaahtio 2005, 141). Hakemus ja ansioluettelo vaihe rekrytointiprosessissa on erittäin tärkeä, sillä tässä vaiheessa pelkkien papereiden perustella hakijoita jo karsitaan. Huolimattomuuden, liian kehumisen, vaatimattomuuden, epäjohdonmukaisuuden sekä salailun huomaa hakemuksesta, ja nämä ovat syitä hakijoiden karsimiselle. (Markkanen 2002, 45-47.)

Kasvotusten syntyvä ensivaikutelma syntyy hyvin nopeasti, muutamassa sekunnissa haastattelun alussa. Sen syntymiseen vaikuttaa hyvin paljon non-verbaali viestintä, kuten puhetapa, sanojen käyttö, mimiikka, äänensävy, liikehdintä sekä pukeutuminen. (Markkanen 2009, 183-184, Niitamo 2000, 80-81.) Työhaastatteluissa on aina vähintään kaksi osapuolta, mutta toisinaan on enemmänkin. Haastattelun aikana haastattelijä käsittelee ja tulkitsee vastauksia, joita haastateltava

antaa haastattelijan kysymyksiin. Haastateltava puolestaan tulkitsee kysymyksiä ja yrittää vastata niihin luoden tietynlaista kuvaa itsestään. (Markkanen 2009, 26-29.)

Haastatteluiden jälkeen rekrytoijat tekevät päätöksen siitä, kenet avoimeen työpaikkaan valitaan. Rekrytoija tarkistaa, kuinka hyvin hakijat täyttävät rekrytointikriteerit. Jos rekrytointikriteerit eivät tule täytetyiksi kenenkään hakijan kohdalla, voidaan rekrytointiprosessi päättää siihen, ettei kukaan tule valituksi. Haastatteluiden jälkeen rekrytoija voi tarkistaa mahdolliset suositukset ja saada näin tietoa, millainen työntekijä hakija on ollut edellisissä työpaikoissaan. Referenssit eli suositukset ovat kuitenkin usein hyvin subjektiivisia. Päätöksen tehtyään rekrytoijat ottavat yhteyttä valittuihin ja niihin, jotka eivät tulleet valituiksi. (Salli ym. 20014, 85-87.)

Rekrytointiprosessin vaiheet voivat vaihdella organisaatiokulttuurista ja rekrytointia tekevästä ihmisistä riippuen. Useissa rekrytointiprosesseissa on mukana muun muassa esihaastattelu, jossa pyritään tarkentamaan hakupapereista epäselviksi jääneitä asioita. Esihaastattelu voi tapahtua esimerkiksi puhelimitse. Tämän vaiheen jälkeen henkilöt joko kutsutaan varsinaiseen haastatteluun tai jätetään kutsumatta. (Salli 2014, 48-51.) Myös valintatestit ja psykologiset testit ovat joissakin organisaatioissa käytössä. Näiden testien kautta pyritään määrittelemään henkilön sopivuutta työtehtävään. Testin idea on varmistaa haastattelusta saatuja mielikuvia ja tulkintoja. (Mondy ym. 2002, 179; Salli ym. 2014, 78-82.)

Rekrytoijana voi olla esimerkiksi rekrytointeihin erikoistunut henkilöstöosaston työntekijä tai esimies. Toiset organisaatiot käyttävät rekrytoinneissaan apuna ulkopuolisen konsultin tietoja ja taitoja. Tämä on yleistynyt trendi, sillä rekrytoiminen vie paljon resursseja ja se on helppoa ulkoistaa. (Viitala 2007, 251; Kauhanen 2006, 71). Organisaatiot voivat ulkoistaa koko rekrytointiprosessin tai sitten esimerkiksi vain työpaikan ilmoittamisen, hakupaperien läpikäymisen ja haastattelut. (Valvisto 2005, 220). Tutkin tutkimuksessani sekä rekrytointipalveluissa työskenteleviä rekrytointikonsultteja että myös omaan organisaatioonsa rekrytoivia työntekijöitä.

Rekrytointikonsulttien käyttämisellä on omat hyötynsä, sillä konsultilla saattaa olla tietoa taikka taitoa, mitä ei talon sisältä löydy. Konsultilla voi olla uusia näkökulmia organisaation tarpeisiin, ja hän toimii myös puolueettomana arvioijana. Organisaatio säästää omaa aikaansa ja kustannuksiaan käyttäessään konsulttia, joka auttaa asiakasorganisaatiota kehittymään. (Kubr 1992, 6-8.) Asiakasyritys antaa toimekstiannon konsultille, joka etsii parhaat ehdokkaat työpaikkaan. Useimmissa tapauksissa lopullinen ratkaisu eli palkkauspäätös jätetään kuitenkin asiakasyritykselle. (Koivisto 2004, 89; Valvisto 2005, 220.)

2.2 Intuitio päätöksenteossa

Tutkijat ovat määritelleet intuitiota erilaisin tavoin. Intuitio voidaan esimerkiksi määritellä ilmiöksi, jossa ihminen käsittelee tietoa ei-linearisessa tiedonkäsittelytilassa, joka toimii kognitiivisesti sekä affektiivisesti. Tulokset syntyvät spontaanisti ilman tietoista päättelyä. Suurin osa tutkijoista on todennut, että intuitio muodostuu ainakin kolmesta yhteisestä asiasta. Intuitiiviset tapahtumat ovat tiedostamattomia, tietoja käsitellään intuitiossa kokonaisvaltaisesti ja intuitiivisissa kokemuksissa on usein mukana tunteita. Intuitiivista prosessia voidaan kutsua sisäiseksi tiedostamattomaksi muistin skannaukseksi ulkoisen ympäristön skannaamisen lomassa. Näitä kahta skannaamalla luodaan kokonaiskuvan tilanteesta. Tuloksena syntyy laajempi ymmärrys tilanteesta ja intuitiivinen päätös, joka saattaa ilmetä esimerkiksi helpottavana tunteena. (Sinclair & Ashkanasy 2005, 356-357.)

Intuition tarkasta määrittelystä ei kuitenkaan vallitse täydellistä yksimielisyyttä, koska tiedostamattomasta prosessista on niin vaikea tutkia (Betsch 2008, 551-552). Intuitiosta puhutaan monin eri termein, mutta oletettavasti kaikki puhuvat samasta asiasta, jonka kielellistäminen on hyvin vaikeaa. Intuitiosta saatetaan käyttää termejä välähdys, vaisto taikka hiljainen tieto. Intuitio sekoitetaan myös usein tunteisiin, koska niissä on paljon samoja piirteitä. Intuitio on havainnointia ja se tarjoaa meille tietoa, jonka mukaan joko toimimme taikka jätämme toimimatta. (Dunderfelt 2008, 47-57.) Intuitio syntyy ihmisen alitajunnassa. Alitajunta toimii opittujen mallien mukaan ja yrittää auttaa ihmistä koko ajan (Dunderfelt 2008, 62-75.) Intuitio voi tuntua välähdykseltä, lampun syttymiseltä mielessä tai palasien paikoilleen lokahtamiselta (Dunderfelt 2008, 17-19). Intuitio voi myös olla täysin fyysinen kokemus ja saattaa tuntua esimerkiksi vatsanpohjassa (Dunderfelt 2008, 40-44).

Intuitiota voi tarkastella rationaalisen järjen rinnalla. Järkeä on muun muassa tietoista, verbaalista, analyysoivaa ja hidasta harkitsemista. Intuitiivinen järki puolestaan on automaattista, nonverbaalista, nopeaa ja kokonaisuuksia hahmottavaa. Kaikki psyyken tutkijat painottavat sitä, että tiedon lisäämiseksi ja yksilöllisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan sekä rationaalista järkeä että myös intuitiivista oivaltamista. (Dunderfelt 2008, 40-44.) Intuitiota hyödynnetään rationaalista ajattelua vähemmän sen takia, että länsimaisen tieteen traditio nojaa rationaalisuuteen ja sen ihannoimiseen. Rationaalinen ajattelutapa mielletään parempana vaihtoehtona, koska se on esimerkiksi todennettavissa helpommin. Kuitenkin rationaalinenkin ajattelu sortuu virheisiin. (Raami 2014). Glöckner ja Witterman (2010) ovat luokitelleet intuition neljään eri tyyppiin: assosioivaan, yhdistelevään, akkumuloituvaan ja rakentavaan intuitioon. Jokainen malleista hyödyntää yhteensopivia muistijälkiä sekä senhetkistä tietoa (Glöckner & Witterman 2010).

Intutiosta puhutaan usein kahdessa eri muodossa. Ensiksikin sitä pidetään prosessina ja toisena prosessin tuloksena. Danen ja Prattin (2007, 36-38) mukaan intuitio on tiedostamaton prosessi, jossa tapahtuu kokonaisvaltaista tietojen yhdistelyä nopeasti, ja se vaikuttaa affektiivisesti päätöksiin. Tiedostamaton prosessi se on siksi, että ei ole sääntöjä, kuinka prosessi intuitiossa kulkee, kun taas tietoisessa päättelyssä, jonka seurauksena on oivallus, on aivan eri säännöt. On kuvattu, että intuitio on kokonaisvaltaista erilaisten elementtien yhdistelyä, jotka eivät ole vertailukelpoisia keskenään. Sen avulla luodaan kokonaisvaltainen käsitys kohteena olevasta asiasta. Verrattuna muihin päätöksentekoprosesseihin intuitio on erittäin nopeaa ja välitöntä. Tutkijat ovat osoittaneet, että intuitio on järjestelmä, joka on muokkautunut reagoimaan nopeasti ympäristön ärsykkeisiin. Tämä intuition ominaisuus on nauttinut suurta kiinnostusta liike- sekä työelämässä, sillä se tuo tehoa työn suorittamiseen. Nopeutensa takia intuitiota kutsutaan usein puheessa välähdykseksi sen nopean ja välähdysmäisen luonteen vuoksi. (Dane & Pratt 2007, 36-38.) Intuitiota on erilaisia tyyppejä kuten asiantuntijan intuitiota, luovaa intuitiota, moraali-intuitiota ja sosiaalista intuitiota (Gore & Sadler-Smith 2011, 5-6).

Arjen päätöksentekotilanteista suurinta osaa ohjaa intuitio, sillä se on helppoa ja vaivatonta, kun puolestaan tietoiseen päätöksentekoon kuuluu mielettömästi energiaa ja vaivaa. (Evans & Frankish 2009.) Sonenshein väittää, että rationaalisen järjeilynkin pohjalla on usein intuitiivinen prosessi (2007). Isenbergin (1982) sekä Burken ja Millerin (1999) tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajat tekevät päätöksiään intuition perusteella tilanteissa, jotka ovat epäselviä taikka jatkuvasti muuttuvia. Agor (1984) on myös tutkimuksissaan tullut samoihin tuloksiin siitä, että johtajat hyödyntävät intuitiotaan tehokkaimmin tilanteissa, kun täytyy tehdä päätöksiä ristiriitaisen tiedon kanssa tai silloin kun tieto on puutteellista. Monet johtajat tunnustavat käyttävänsä intuitiota välineenään, mutta sen käyttö kuitenkin vaihtelee riippuen alasta, kulttuurista sekä johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Agor 1984, 44-45.)

Tunteet usein liittyvät intuitiiviseen päätöksentekoon, ja onkin tutkittua, että positiivisella mielellä olevat johtajat tekevät enemmän intuitiivisia ratkaisua ja vähentävät järjellisen pohdinnan määrää. Monet tutkijat ovat myös sitä mieltä, että intuition muodostumiseen kuuluu aina tunteita, mutta se tapahtuu tiedostamattomasti. Aktivoimalla aivoja neurologinen tutkimus on yhdistänyt intuition ja sen vaikutukset tyvitumakkeisiin eli basaalianglioihin, jotka ovat joukko etuaivojen rakenteita aivokuoren alla. Niillä on keskeinen rooli ihmisen motoriikassa sekä oppimisessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että basaaliangliot reagoivat positiivisiin ärsykkeisiin ja positiivisiin emotionaalisiin kokemuksiin, ja nämä samat hermomekanismit ovat keskeisessä roolissa tiedostamattomassa yhdistelyssä, joka liittyy intuitiiviseen päätöksentekoon. (Lieberman 2007, 260-262.)

Psykologiassa ja päätöksentekoteorioissa on tutkittu, että intuitioon liittyy heuristiikkaa. Tutkimus osoittaa, että henkilöt, joilla ei ole tarpeeksi tietoa omasta alastaan, saattavat hyödyntää heuristisia malleja eli yksinkertaisia kaavoja. (Dane & Pratt 2007, 42-43.) Asiantuntijoilla on sisällään erittäin monimutkaisia kognitiivisia kartoja, joilla he synnyttävät intuitiivisia päätöksiä. Heillä on myös erittäin laaja tietämys omasta alastaan. Näiden kahden asian avulla asiantuntijat voivat tehdä hyviä intuitiivisia ratkaisuja. (Dane & Pratt 2007, 40-44.)

Tutkijat ovat tutkineet intuition tehokkaan käytön oppimista ja opettelua. Harjoittelun olennaiset elementit ovat kesto, toisto sekä palaute. Kehitykseen kuuluva aika on kestoaltaan yleensä pitkä, jolloin intuitio harjaantuu. Palautteen puolestaan pitää olla välitöntä ja nopeaa, jotta kokija ymmärtäisi syy-seuraus-suhteen. Intuition käytön oppimiseen liitetään tavallisen oppimisen lisäksi myös implisiittinen oppiminen. Sekä implisiittinen oppiminen ja intuitio on tiedostamatonta sekä kokemuksellisessa muistissa säilyvää. (Dane & Pratt, 44-46.) Raami ja Mielonen (2011, 172-173) toteavat tutkimuksissaan, että intuition käyttöä voi opetella ja harjaannuttaa. Lähtökohta oppimiselle on itsensä havainnointi intuitiivisissa tilanteissa, intuitiivisen tiedon hyödyntäminen sekä sen testaaminen päätöksenteossa (Raami & Mielonen 2011, 172-173).

Henkilöarvioinneissa on helppoa käyttää loogista päättelykykyä silloin, kun on selkeät raamit, millaista osaamista henkilöltä kaivataan. Intuition tuoma tieto on äärimmäisen tärkeää sellaisessa henkilöarvioinnissa, jossa ei ole niin suurta selviötä siitä, millainen osaaminen ja ominaisuudet luovat parhaan tuloksen. (Jabe 2013, 38-39.) Intuitiiviset kokemukset päätöksentekohetkellä ovat usein erittäin nopeita, ja sen vuoksi siitä syntyneet ajatukset on hyvä kirjoittaa ylös. Tämän jälkeen rekrytoijan on helpompi miettiä ja etsiä kokemuksen alkuperää. Rekrytoijan väline saada tuntekset selviksi on kyseleminen. Joskus arkaluontoistenkin kysymyksien kysyminen saattaa avata kokonaiskuvaa hakijasta, ja näin ollen kysymysten asettelu sekä intuitioonsa luottaminen on äärimmäisen tärkeää. Intuitio saattaa johtaa myös harhaan esimerkiksi tilanteissa, joissa hakija muistuttaa jotakin tuttua ihmistä, ja tällöin rekrytoija erehtyy pitämään häntä samanlaisena ihmisenä. Toiseksi ihminen saattaa valita ympärilleen itseään muistuttavia ihmisiä, mikä ei takaa hyvää henkilövalintaa. Joskus myös täysin ulkoiseen habitukseen luottaminen sysää väriin valintoihin. Näkökulman vaihtaminen ja kehon signaalien lukeminen voi auttaa päätöksen teossa. Joskus ihminen reagoi hyvin voimakkaasti erilaisiin tilanteisiin ja erilaisiin ihmisiin. Toiset reagoivat tiettyihin eleisiin taikka äänenpainotuksiin esimerkiksi vatsassaan taikka sydämellään sykkeen noustessa. (Jabe 2013, 38-39)

Organisaatiot haluavat usein palkata henkilökuntaa mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti (Klimonski & Jones 2008, 352-353). Tällaisissa nopeissa päätöksentekotilanteissa hyödynnetään intuitiota. Millerin ja Irelandin (2005, 29) mukaan intuitio on vaikea päätöksentekotyökalu, ja myös Hogarth (2010, 343) väittää, että intuitiota tulisi käyttää päätöksenteossa vain, kun on paljon aikaisempia kokemuksia samasta tilanteesta ja kun on saanut asiasta hyvää palautetta.

Miles ja Sadler-Smith ovat tutkineet intuitiota rekrytoijien palkkauspäätöksissä. Heidän tutkimuksensa kaikki tutkimushenkilöt käyttivät intuitiotaan rekrytoidessaan työntekijää. Tutkimushenkilöiden oli vaikea kielellistää intuitiota, mutta tuloksina oli kuitenkin se, että intuitiota käytetään suorituskyvyn ja persoonallisuuden määrittelemisessä sekä sen arvioinnissa, kuinka hyvin yksilö sopii työympäristöön. Intuitiota käytettiin henkilökohtaisten mieltymyksen mukaisesti resurssien ollessa vajavaisia ja kun järjestelmällisissä lähestymistavoissa oli puutteita. Tutkimukseen osallistuneet olivat kuitenkin tietoisia intuition käytön rajoista ja siitä, että se voi johtaa harhaan. Intuition käytön perustelu rekrytointiprosessissa on myös vaikeaa. (2014, 624.)

2.4 Fenomenologinen kokemuksen tutkimus

Ihmiskäsitykseni tutkimukseni takana on eksistentiaalisen fenomenologian holistinen ihmiskäsitys. Tämän ihmiskäsityksen mukaan ihminen on kokeva olento elämäntilanteessaan ja on siinä läsnä myös kehollisesti. Olennaisinta on se, että ihminen on kehollinen, situationaalinen sekä tajunnallinen olento. (Perttula 1995a, 16-20; Rauhala 1993, 75-76) Ihminen on tajunnallinen olento ja juuri tajunnassa syntyvät ihmisen kokemukset. Tajunnassaan ihminen valitsee ulkopuoleltaan kohteita. Tajunnan sekä kohteen välille syntyy suhde, merkityssuhde, jota kutsun kokemukseksi. Kokemukseen sisältyy sekä tajuava subjekti eli ihminen sekä tajunnan valitsema kohde. (Perttula 1994, 57-59; Perttula 2008, 116). Jokainen kokemus on ainutlaatuinen, sillä jokainen kokee eri tavalla (Perttula 2008, 138).

Kokemusta voi tutkia empiirisesti sekä teoreettisesti. Teoreettinen kokemuksen tutkimus on luonteeltaan filosofista tutkimusta, ja siinä tutkija keskittyy omaan kykyyn ajatella mitä kokemus on. Empiirinen kokemuksen tutkimus on toisen ihmisen kokemuksen tutkimista. Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkijan on oltava kiinnostunut juuri toisen ajattelusta sekä hänen kokemuksistaan. Tutkittavat kokemukset voivat olla mitä tahansa kokemuksia, jotka voisivat olla kenen tahansa ihmisen tajunnan kohteita. Yleensä tutkimuksen kohteeksi otetaan tiettyjen ihmisten kokemukset tietystä kohteesta. Näitä kohteita kutsun elämäntilanteiksi. Elämäntilanne on se kohteiden kokonaisuus, jossa ihminen on elämässään suhteessa tietyllä hetkellä. (Syväjärvi ym. 2012 , 34; Perttula & Latomaa 2005, 149-157).

Kokemusta tutkiessaan tutkija pystyy etukäteen valitsemaan ihmiset, jotka kuvaavat kokemuksiaan. Tärkeää on valita sellaisia henkilöitä tutkittavaksi, joiden elämäntilannetta koskevat kokemukset kiinnostavat tutkijaa. Koska jokaisen tutkittavan kokemusmaailma on erilainen, tutkija ei etukäteen voi tietää mitä kokemuksia hän tulee tutkimaan (Syväjärvi ym. 2012, 34; Perttula & Latomaa 2005, 149-157.) Kaikki henkilöt, joiden kokemuksia tutkin, ovat samassa elämäntilanteessa, sillä he kaikki tekevät työkseen rekrytointia ja kaikki heistä kokevat intuition käytön olevan osana heidän työtään. Heidän muita elämäntilanteitaan en tutkimuksessani ota huomioon, vaikka ne varmasti vaikuttavatkin tutkimiini kokemuksiin.

Empiirisessä kokemuksen tutkimuksessa aineisto voi olla monella eri tavalla hankittua, kunhan sillä on saatu tuotua esiin elävä kokemus. Yleisimpiä tapoja ovat puhuminen ja kirjoittaminen, mutta erikoisempiakin on, kuten piirtäminen, liikkuminen ja valokuvaaminen. Tärkeintä on valita tapa, jolla tutkittavat pystyvät tuomaan kokemuksensa parhaiten esille. Eettisyyttä ajatellen on myös tärkeää valita sellainen tapa, jolla tutkittavien henkilöllisyys pysyy salassa. (Syväjärvi ym. 2012, 37; Perttula & Latomaa 2005, 149-157.) Päätin tutkia kokemuksia puhetta tutkimalla, sillä koin sen olevan luontevin tapa tutkia aihetta. Intuition sanallistaminen on vaikeaa, mutta myös sen kuvailu muilla tavoilla on hankalaa. Tämän tavan valinta varmistaa ainakin osittain sen, että pystyn tulkitsemaan haastateltavien kokemuksia sellaisinaan.

Fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa tutkijan tulee olla kiinnostunut juuri tutkittavan ihmisen kokemuksista eikä omista kokemuksistaan. Usein suositellaankin, että tutkija valitsee sellaisen aiheen, joka ei ole hänen omassa elämäntilanteessaan, koska oma elämäntilanne voi kiinnostaa enemmän kuin toisen elämäntilanne, ja silloin tutkimuksen kohde on vääristynyt. Muutenkin tutkijan tulee tuntea itsensä siinä määrin, että tunnistaa oman ajattelun sekä omat intressit. (Syväjärvi ym. 2012, 37-38; Perttula & Latomaa 2005, 149-157.) Valitsemani aihe on minulle riittävän kaukainen, sillä en jaa tutkittavieni kanssa samaa elämäntilannetta. Minulla ei ole ennako-oletuksia tutkimistani kokemuksista enkä näin myöskään ohjaa vastauksia itselle mieluisaan suuntaan.

Yleisesti tutkimuksissa tiedon tulisi olla mahdollisimman objektiivista, mutta kokemuksen tutkimisessa se ei ole mahdollista, sillä tutkija on aina kokeva ihminen. Tutkija itsessään on metodi, ja tutkimuksen luotettavuutta mittaa se, kuinka hyvin tutkija osaa käyttää itseään metodina. (Perttula 2008, 146; Rauhala 1993, 91.) Kokemuksen tutkimuksessa erittäin tärkeää on tehdä

tutkimusprosessista mahdollisimman läpinäkyvä. Luotettavuutta mittaa myös se, kuinka hyvin tutkija osaa sulkeistaa asioita eli kuinka hyvin tutkija osaa tutkia juuri niitä asioita, joita kokemus koskee eikä omia käsityksiään asiasta. (Latomaa 2008, 50; Perttula 2008, 145.) Tutkijalla on oltava luottamus itseensä tutkijana, sillä ilman sitä tutkimus ei etene. Fenomenologisessa psykologiassa tärkeää onkin tiedostaa, että on tarkoitus ymmärtää sekä kuvata kokemuksia, ei tulkita. Samalla täytyy tiedostaa, että itsekkin kuvaa kokemukset uudelleen aivan omana persoonanaan. (Perttula 2008, 146-149.)

3. Tutkimuksen toteutus

3.1 Aineiston keruu

Valitsin aineistonkeruumenetelmäkseni teemahaastattelun, jonka pyrin pitämään mahdollisimman avoimena. Teemahaastattelu on tutkimukseeni sopiva aineistonkeruumenetelmä, sillä sen avulla haastateltavat saavat kertoa siitä, minkä itse kokevat tärkeäksi, mutta tietyn aihepiirin sisällä. Teemahaastattelua käyttäen tutkittavasta aiheesta saa laajan kuvan ja haastattelun aikana on helppo kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Aaltola 2007, 26.) Halusin luoda haastattelutilanteesta mahdollisimman rennon ja luottamuksellisen. Haastattelijana pyrin vuorovaikutuksellisuuteen, jolla saisi rohkaistua haastateltavia kuvaamaan kokemuksiaan mahdollisimman elävinä. Valitsin haastattelutavaksi yksilöhaastattelun, koska mielestäni se on luottamuksellisin tapa saada ihminen puhumaan omasta kokemuksestaan, johon saattaa liittyä muitakin ihmisiä. Yksilöhaastatteluissa jokainen haastateltava pääsisi syventymään juuri yksilölliseen kokemukseen ilman, että muiden puhe vaikuttaisi.

Valmiiksi hahmottelemani kysymysrunko auttoi haastattelun eteen päin viemisessä (Liite 2). Kysyin jokaiselta haastateltavalta samat kysymykset, mutta välillä eri järjestyksessä keskustelun eläessä. Osa haastateltavistani työskentelee konsulttifirmoissa, joiden yhtenä tehtävänä on tehdä rekrytointeja muille yrityksille. Heidän työnkuvaansa kuuluu siis työntekijöiden rekrytointi asiakkaille. Nämä asiakkaat ovat yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet rekrytointiprosessin konsulttifirmoissa. Haastatteluun osallistuneiden työhön kuului kuitenkin se, että asiakas viime kädessä tekee lopullisen ratkaisun muutaman henkilön välillä. Osa haastateltavistani työskentelee omien organisaatioidensa henkilöstöosastoilla tehden rekrytointia päivittäin.

Haastateltavat löysin lähettelemällä tutkimuspyyntöjä henkilöstöpalveluyrityksiin ja suuriin organisaatioihin, jotka tekevät useasti rekrytointeja. Lähetin yhteensä 35 haastattelupyyntöä. Sain

seitsemän myöntävää vastauksia, mutta juuri ennen haastatteluita kaksi haastateltavaa joutui peruuttamaan tutkimukseen osallistumisensa. Haastattelin lopulta viisi rekrytointea tekevää ihmistä. Sovin haastattelut sähköpostitse, mutta toteutin ne heille parhaaksi kokemassaan paikassa. Osaa haastattelin heidän työpaikoillaan ja osaa työpaikkaa lähellä olevissa kahviloissa. Nauhoitin haastattelut nauhurilla, jotta niiden analysointi olisi myöhemmin helpompaa. Kerroin nauhoittamisesta haastateltaville jo sähköpostissa, jossa olin pyytänyt heitä osallistumaan tutkimukseeni. Haastatteluja suunnitellessani sekä tehdessäni mietin tutkimukseni eettisyyttä. Pyysin jokaiselta haastateltavalta suostumuksen tutkimuksen tekemiseen sekä selvensin heille tutkimukseni tavoitteet. Tutkittavien henkilöllisyys pysyy salassa läpi koko tutkimuksen eikä kellekään aiheutunut haittaa tutkimuksesta. Kaikki haastattelut olivat 40-75 minuutin pituisia.

3.2 Aineiston analyysi

Analysoin aineistoni fenomenologisen psykologian avuin. Valitsin fenomenologian sen takia, että se on hyvä lähestymistapa sellaisiin ilmiöihin, joita ei ole tutkittu paljoa. Halusin myös tutkia intuitiota rekrytointiprosessissa mahdollisimman objektiivisesti ja fenomenologinen kokemuksen tutkimus pyrkii juuri tutkijan oman tulkinnan minimoimiseen (Judén-Tupakka 2007, 65).

Käytän aineiston analysoimiseen Perttulan analyysimenetelmää, jonka pohjana on Giorgin viisivaiheinen analyysimenetelmä. Perttulan analyysi on jaettu kahteen päävaiheeseen, joiden sisällä on molemmissa viisi yksikohtaisempaa vaihetta. Ensimmäisessä päävaiheessa muodostetaan yksilökohtainen merkitysverkosto ja toisessa yleinen merkitysverkosto. Tuloksina syntyy siis yleinen merkitysverkosto, joka on ehdotelma yleisestä tiedosta (Perttula 2008, 181.)

Yksilökohtaisen merkitysverkoston luominen

1. Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin haastatteluista syntyneeseen aineistoon. Litteroidessani haastatteluja auki tekstimuotoon tuli tehtyä tämä vaihe ensimmäisen kerran. Toisen kerran palasin tähän vaiheeseen alkaessani tarkastella uudelleen litteroitua tekstiä. Tällöin hahmotin suurpiirteisesti, millainen aineisto on kasassa. Litteroinnin ja aineiston uudelleen tarkastelun välille ehti kertyä aikaa muutama kuukausi. Koin tämän ajan hyödylliseksi, koska katsoin aineistoa uusin silmin, jolloin se myös tuntui rikkaammalta.
2. Toisessa vaiheessa muodostin kustakin aineistosta keskeisimmät sisältöalueet, jotka kuvastivat aineistoa. Tässä vaiheessa aineistoa oli hyvin paljon ja sitä oli vaikea hahmottaa, siksi teinkin suurpiirteiset sisältöalueet. Sisältöalueet muuntuivat myöhemmissä vaiheissa, ja siksi palasin tähän vaiheeseen vielä myöhemmin. Sisältöalueiksi hahmottelin tässä vaiheessa

intuition käytön vaiheet, intuition päätöksenteossa, intuitiivisen rekrytoijan, intuition kehittymisen ja tavat käyttää intuitiota.

3. Kolmannessa vaiheessa erottelin merkityssuhteet toisistaan. Tein tämän siirtämällä word-tiedostosta lauseita ja kappaleita excel-työkirjaan, jossa oli oma taulukkosivu jokaiselle eri sisältöalueelle. Tämä helpotti aineiston ja sisältöalueiden hahmottamista. Excelin käyttö helpotti myös käytännön työskentelyä, sillä sen avulla merkityssuhteita oli helppo leikata ja liimata eri sisältöalueisiin.
4. Muutin löytämäni merkityssuhteet omalle tutkijan kielelleni. Tein tämänkin vaiheen käyttäen apuna exceliä. Vaiheen tarkoitus on muuntaa merkityssuhteet yleisemmälle kielelle niin, että haastateltavien tunnistettavuus katoaa. Tässä vaiheessa aineistosta karsiutui paljon tekstiä pois, koska yksinkertaistin ja tiivistin tietoa samalla.

Esimerkki:

Ehkä se on havainto. Voi olla ihan fyysinen tunnekin. En tosin tiää onko muilla.. Reagoin oikeesti aika herkästi. Voi olla että siinä suhteessa oon niinku, no en nyt tiää, mut yliherkkä.. Hän kuvailee intuitiota havainnoksi ja joskus hän tuntee intuition jopa fyysisenä tunteena.

En oo pyrkiny kehittämään mutta musta tuntuu, että mulla on ollu se ennenkin ja tokihan se on harjaantunut. Tai kun sitä joutuu käyttää jatkuvasti saman tyyppisissä hommissa niinku vaikka rekrytoinnissa. Niin sehän on aika toistuva tilanne. Kokemuksen kauttahan se sitten harjaantuu. Hän ei tietoisesti ole kehittänyt intuition käyttöönsä, mutta se on harjaantunut toiston sekä kokemuksen kautta.

5. Seuraavaksi asetin löytämäni merkityssuhteet sisältöalueittain

Esimerkki:

Hän kuvailee intuitiota rekrytointiprosessissa ja päätöksenteossa havainnoksi ja joskus hän tuntee intuition jopa fyysisenä tunteena. / Intuitio päätöksenteossa

Esimerkki:

Hän ei tietoisesti ole kehittänyt intuition käyttöönsä, mutta se on harjaantunut toiston sekä kokemuksen kautta. / Intuition kehittyminen

6. Tein sisältöalueista merkitysverkoston.

Esimerkki kahdesta sisältöalueesta merkitysverkostossa:

Intuition käytön vaiheet

Hän käyttää intuitiotaan koko rekrytointiprosessin läpi. Hakemuksia lukiessa jo hänelle tulee jonkinmoinen intuitiivinen mielikuva hakijasta, joka usein vastaakin todellisuutta. Puhelinhaastattelussa hänelle tulee jonkinlaisia mielikuvia haastateltavasta. Puhelimessa paljastuu se onko haastateltava aktiivinen ja tämän hän päättelee vastauksien pituudesta ja laadusta. Haastatteluvaiheessa hän kuitenkin käyttää eniten intuitiota ja varsinkin tehdessään lopullista päätöstä.

Intuitio päätöksenteossa

Hän käyttää intuitiotaan joka kerta haastattelun jälkeen päättäessään onko hakija sopiva vai epäsopeva haettuun työtehtävään. Hän koostaa haastattelun mielessään ja tekee päätöksen. Hän yrittää välttää tekemästä päätöksiä kesken haastattelun, koska haluaa tehdä päätöksen kokonaiskuvan perusteella. Tietysti haastattelun aikana toisinaan tulee tunne, että joku ihminen ei ole lainkaan sopiva. Silti hänen täytyy koettaa huomioida kokonaisuus ja pitää mahdollisuutta yllä loppuun saakka. Hänen Intuitionsa on nopea, eikä hän jää märehtimään päätöstä enää sen jälkeen. Lopullinen päätös onkin järjen ja intuition yhteistulos, mutta on vaikea sanoa, mikä painotus kummallakin on. Hän ei mieti intuition käyttöä tässä tilanteessa. Hän miettii ensin kovat faktat ja sen jälkeen intuitio kaartaa päätöksen jompaan kumpaan suuntaan. Intuition ei ole johdattanut häntä juuri harhaan päätöstä tehdessä. Siitä on todisteena asiakkaiden palaute.

7. Muodostin yksilökohtaiset merkitysverkostot jokaisesta aineistosta. Nämä merkitysverkostot eivät ole sisältöalueista riippuvaisia, eli ne eivät ole jaoteltu sisältöalueittain.

Yleisen merkitysverkoston luominen

1. Tässä vaiheessa tehtävänä oli omaksua uusi tutkimusasettelu, jotta voisi käsitellä yksilökohtaisia merkitysverkostoja yleisenä tietona. Henkilöt merkitysverkostojen takana piti siis häivyttää mielestä ja ajatella kaikkea aineistoa yleisenä tietona. Käsittelemällä tässä vaiheessa kuten muissakin vaiheissa verkostoja kuitenkin erillisinä. Vasta viimeisessä osassa käsittelemällä aineistoa yhtenä isona aineistona.
2. Toisessa vaiheessa erottelin merkityssuhteet ja muutin ne merkityssuhde-ehdotelmiksi.

Esimerkki:

Hän käyttää intuitiotaan koko rekrytointiprosessin läpi. Hakemuksia lukiessa jo hänelle tulee jonkinmoinen intuitiivinen mielikuva hakijasta, joka usein vastaakin todellisuutta.

Merkityssuhde-ehdotelma: Rekrytoija käyttää intuitiotaan koko rekrytointiprosessin läpi. Jo hakemuksista tulee intuitiivinen mielikuva hakijasta, joka usein vastaakin todellisuutta.

3. Muodostin sisältöalueet. Sisältöalueet olivat hyvin muodostuneet jo ensimmäisessä, mutta muodostin osan niistä kuitenkin uudelleen enemmän sisältöä kuvaaviksi. Sisältöalueiksi muodostuivat seuraavat:

Intuition määrittelyä rekryointiprosessissa

Intuition käyttö eri rekryointiprosessin vaiheissa

Intuitio haastattelussa

Intuitio päätöksen teossa

Rekrytoijan intuitiivisuus

4. Sijoitin sisältöalueisiin merkityssuhde-ehdotelmat.

Tässä esimerkki yhdestä haastattelusta, kuinka sijoitin merkityssuhde-ehdotelmat edellisessä vaiheessa muodostamiini sisältöalueisiin.

Esimerkki:

Intuitio päätöksenteossa

-Rekrytoija tekee yhteenvedon tunnelmistaa haastattelun jälkeen ja vertaa niitä ensivaikutelmaan.

-Päätöksen rekrytoija muodostaa haastattelun aikana tai viimeistään sen jälkeen.

-Joskus päätös syntyy kotonakin jotain ihan muuta puuhaillessa.

-Päätöksessään rekrytoija luottaa 80 prosenttisest henkilöön ja loput kovaan osaamiseen. -Jos päätös on vaikea rekrytoija lähtee kävelemään yksin esimerkiksi luontoon.

-Tärkeintä on itsensä kuuntelu ja itseensä yhteyden otto ja silloin intuitiivisesti tietää mikä on oikea valinta

Rekrytoijan intuitiivisuus

-Rekrytoija on ennakkoluuloton ihmisten kohtaaja.

-Intuitio on erittäin tärkeä työväline ja sitä ilman ei tulisi hyviä ratkaisuja.

-Rekrytoijat yleisesti käyttävät liian vähän intuitiotaan vaikka sitä tulisi hyödyntää paremmin.

-Rekrytoija puhuu yhteisössään intuitiosta usein.

- Rekrytoija on erittäin intuitiivinen ihminen ja käyttää intuitiota myös arjessaan hyvin paljon erilaisten päätöksiä tekemisessä.

-Rekrytoija on pyrkinyt tietoisesti kehittämään erilaisilla harjoituksilla intuitiotaan, mutta huomaa sen myös kehittyneen vuosien varrella.

-Ura sekä ikä on kehittänyt sitä. Ihmisten kanssa toimiminen ja erityisesti omien lasten kanssa oleminen on harjauttanut intuitiota.

5. Muodostin sisältöalue-ehdotelmat

Esimerkki edellisen vaiheen sisältöalueista:

Intuitio päätöksenteossa

Rekrytoija tekee yhteenvedon tunnelmistaan haastattelun jälkeen ja vertaa niitä ensivaikutelmaan. Päätöksen rekrytoija muodostaa haastattelun aikana tai viimeistään sen jälkeen. Päätöksessään rekrytoija luottaa 80 prosenttisesti henkilöön ja loput kovaan osaamiseen. Joskus päätös syntyy kotonakin jotain ihan muuta puuhaillessa. Päätöksen teon ollessa vaikea rekrytoija lähtee kävelemään itsekseen esimerkiksi luontoon, jotta saisi kuunneltua itseään ja yhteyden itseensä. Tämän jälkeen ainakin intuitiivisesti tietää mikä on oikea valinta.

Rekrytoijan intuitiivisuus

Rekrytoija on ennakkoluuloton ihmisten kohtaaja. Intuitio on erittäin tärkeä työväline ja sitä ilman ei tulisi hyviä ratkaisuja. Rekrytoijat yleisesti käyttävät liian vähän intuitiotaan vaikka sitä tulisi hyödyntää paremmin. Rekrytoija puhuu yhteisössään intuitiosta usein. Rekrytoija on erittäin intuitiivinen ihminen ja käyttää intuitiota myös arjessaan hyvin paljon erilaisten päätöksien tekemisessä. Rekrytoija on pyrkinyt tietoisesti kehittämään erilaisilla harjoituksilla intuitiotaan, mutta huomaa sen myös kehittyneen vuosien varrella. Ura sekä ikä on kehittänyt sitä. Ihmisten kanssa toimiminen ja erityisesti omien lapsien kanssa oleminen on harjauttanut intuitiota.

6. Muodostin ehdotelman yleisestä merkitysverkostosta

Poistin sisältöalueiden tunnisteet ja tiivistin tekstiä sujuvammaksi ja poistin toistona olevat asiat, jotka edellisistä vaiheista olivat kulkeutuneet mukana.

7. Viimeisessä vaiheessa muodostin yleisen merkitysverkoston. Jotta sain selvyuden kaikissa merkitysverkoissa olevista kokemuksista, minun oli käytettävä ristiintaulukointia. Aloitin ensimmäisestä merkitysverkostosta ja laitoin taulukkoon kokemuksen. Sen jälkeen katsoin muutkin merkitysverkostot ja etsin, löytyykö samaa kokemusta muistakin. Jos löytyi, laitoin taulukkoon rastin, jos ei ruutu jäi tyhjäksi. Kävin läpi jokaisen kokemuksen jokaisesta merkitysverkostosta, ja näin minulle taulukosta paljastuivat kokemukset, jotka olivat yhteisiä jokaiselle haastattelluista. Taulukon perusteella sain muodostettua yleisen merkitysverkoston. Idean ristiintaulukoinnista sain Kullan (2012) väitöskirjasta.

Kokemukset	H1	H2	H3	H4	H5
Intuitio on olennainen työväline rekrytointiprosessissa	x	x	x	x	x
Intuitio auttaa valitsemaan oikeat ihmiset haettavaan työtehtävään	x	x	x	x	x
Intuitio on mukana koko rekrytointiprosessin ajan vaihdellen vahvuudeltaan	x	x	x	x	x
a. Hakupapereiden ja ansioluetteloiden vaiheessa sekä puhelinkeskusteluita käydessä intuitiota voisi käyttää, mutta se ei ole olennainen osa	x	x	x	x	x
b. Haastatteluvaiheessa intuitiota hyödynnetään eniten	x	x	x	x	x
c. Päätösvaiheessa intuitio on olennainen	x	x	x	x	x
Intuitio on tunne, joskus jopa fyysinen sellainen	x	x	x		
Intuitio on ihmisten, heikkojen signaalien sekä tietojen analysointia	x	x	x	x	x
Ensivaikutelma on tärkeä osa intuitiivista havainnointia ja päätöksen tekoa	x	x	x	x	x
Intuitio herättää kysymyksiä hakijasta ja rekrytoija esittää kysymyksiä avatakseen ne	x	x	x	x	x
Rekrytoija arvioi intuiutionsa avulla hakijan persoonaa sekä työkäyttäytymistä	x	x	x	x	x

Rekrytoija intuitiivisesti tietää sopiiko hakija työyhteisöön ja työtehtävään	x	x	x	x	x
Rekrytoija hakee intuitionsa avulla ns. Hyvää tyyppiä	x	x	x	x	x
Intuitiivinen päätös hakijan kohtalosta syntyy haastattelun aikana tai viimeistään sen päättyessä	x	x	x	x	x
Intuitiivisia päätöksiä tehdään kun on erityisen vähän tietoa käytettävissä	x		x	x	x
Päätös syntyy järjen sekä intuition yhteistuloksena	x	x	x	x	x
Rekrytoija tekee haastattelutilanteesta mahdollisimman mukava, jotta haastateltava voisi olla rennosti	x	x	x		x
Rekrytoija luottaa intuitionsa erittäin vankasti	x	x	x	x	x
Intuitio työntekijän valinnassa on johtanut harvaan vain hyvin harvoin	x	x	x	x	x
Intuition luotettavuuden rekrytointiprosessissa mittaa asiakkaiden tyytyväisyys sekä suosittelevien palaute	x	x	x	x	x
Rekrytoijan on oltava läsnä tilanteessa, objektiivinen, sekä empaattinen, jotta voi hyödyntää intuitiotaan parhaalla tavalla	x	x	x	x	x
Rekrytoija on intuitiivinen myös työn ulkopuolella	x	x	x	x	x
Intuitio on kehittynyt uran, varttumisen sekä toistuvien tilanteiden myötä	x	x	x	x	x
Rekrytoija on tietoisesti yrittänyt kehittää intuitiotaan		x			
Saa intuitiivisia välähdyksiä rekrytointiin liittyen myös kotonaan		x	x		

4. Tulokset

Aineiston analyysin kautta sain tuloksiksi kaikille rekrytoijille yhteisiä kokemuksia kohteena intuitio rekrytointiprosessissa.

1. Intuitio on olennainen työväline rekrytointiprosessissa
2. Intuitio auttaa valitsemaan oikeat ihmiset työpaikkoihin
3. Rekrytoija käyttää intuitiotaan koko rekrytointiprosessin ajan
 - a. Hakupapereita ja ansioluetteloja lukiessa sekä puhelinkeskusteluja käydessä intuitiota voi käyttää mutta se ei ole tässä vaiheessa oleellista
 - b. Haastattelun aikana intuitiota hyödynnetään tehokkaasti
 - c. Päätöksen teossa intuitiot ovat tärkeitä
4. Rekrytoijalle intuitio on ihmisten, heikkojen signaalien ja kerätyn tiedon analysointia
5. Ensivaikutelma on tärkeä osa intuitiivista havainnointia
6. Intuitio herättää kysymyksiä hakijasta ja rekrytoija esittää kysymyksiä avatakseen ne
7. Rekrytoija arvioi intuitionsa avulla hakijan persoonaa sekä työkäyttäytymistä
8. Rekrytoija intuitiivisesti tietää sopiiko hakija työyhteisöön ja työtehtävään
9. Rekrytoija hakee intuitionsa avulla ns. hyvää tyyppiä
10. Intuitiivinen päätös hakijan kohtalo syntyy haastattelun aikana tai viimeistään sen päättyttyä
11. Intuitiivinen päätös ei synny tietoisesti ja päätös on nopea

12. Rekrytoija luottaa intuitioonsa vankasti
13. Intuition käyttö päätöksen teossa on johtanut harvaan vain harvoissa tapauksissa
14. Intuition luotettavuutta rekrytoinnissa mittaa asiakkaiden tyytyväisyys sekä suosittelijoiden palaute
15. Rekrytoijan on oltava henkisesti läsnä tilanteessa, objektiivinen sekä empaattinen, jotta voisi hyödyntää intuitiotaan parhaalla tavalla
16. Rekrytoija on intuitiivinen myös työn ulkopuolella
17. Intuitio on kehittynyt uran, iän karttumisen sekä toistuvien tilanteiden myötä.

Yleinen merkitysverkosto

Intuitio kuuluu olennaisesti rekrytoijan työhön rekrytointiprosessissa. Intuition funktio on auttaa rekrytoijaa löytämään paras mahdollinen hakija auki olevaan työpaikkaan. Rekrytoijalle intuitio tarkoittaa ihmisten, heikkojen signaalien sekä keräämiensä tietojen lukemista, hyödyntämistä ja analysointia.

Rekrytoija käyttää intuitiotaan koko rekrytointiprosessin ajan vaihdellen vahvuudeltaan eri prosessin vaiheissa. Hakupapereiden sekä ansioluetteloiden läpikäymisvaiheessa suurimmaksi osaksi katsotaan vain kova osaaminen eli työkokemus sekä koulutus. Tähän vaiheeseen rekrytoija ei juurikaan käytä aikaansa. Hakupapereiden avoimen tekstin osiossa hakija pystyy tuomaan persoonaansa esiin ja sitä voi intuitiivisesti havainnoida, ja papereista voi jäädä joko hyvä tai huono mielikuva. Puhelinkeskusteluissa ei juuri tapahdu intuitiivista oivaltamista. Haastatteluvaihe on olennaisin vaihe intuition käytön kannalta, sillä siinä rekrytoija käyttää sitä lakkaamatta. Myös päätöksentekovaihe on intuitiivisesti tärkeä vaihe.

Rekrytointihaastattelun alussa rekrytoijalle syntyy hakijasta mielikuva, joka pysyy tiukasti kiinni rekrytoijan mielessä, ja sillä on intuitiivinen merkitys myöhemmässäkin päätöksenteossa. Ulkoinen habitus ei ole tärkein asia, mutta jos hakija on ulkoisesti erittäin epämiellyttävässä kunnossa, päätös on usein heti syntynyt. Rekrytoija käyttää kysymistä välineenä selvittääkseen intuitionsa tuomia päätelmiä ja ajatuksia. Jos jokin jää vaivaamaan rekrytoijaa tai hän aistii heikkoja signaaleja, jotka eivät esimerkiksi ole linjassa vastausten kanssa, hän kysyy lisäkysymyksiä. Vastauksien sekä nonverbaalin viestimisen perusteella rekrytoija analysoi, sopisiko hakija hakemaansa työyhteisöön, olisiko hän tyytyväinen työtehtäväänsä ja olisiko hän työpaikkaan sopiva ihminen. Rekrytoija hakee työpaikkoihin ihmisiä, joita voi kutsua hyviksi tyypeiksi. Hyvän tyyppin määrittelee intuitio, mutta hyvillä tyypeillä on myös usein yhteisiä piirteitä. Rekrytoija myös

hakee erilaisia hyviä tyyppejä eri työpaikkoihin, sillä eri alat sekä työtehtävät vaativat erilaisia työntekijöitä.

Intuiitiivinen päätös hakijan kohtalosta rekrytointiprosessin suhteen syntyy haastattelun aikana tai viimeistään sen loputtua. Intuiitiivinen päätös ei synny tietoisesti, ja siksi onkin vaikea sanallistaa, miksi tällainen päätös on syntynyt. Lopullinen henkilövalinta auki olevaan työpaikkaan syntyy järjellä käsitellyn kovan osaamisen sekä intuition yhteisenä summana. Painotukset näiden kahden välillä vaihtelee jokaisessa haussa eri lailla.

Rekrytoija luottaa intuitioonsa päätöstä tehdessään vankasti. Siihen on johtanut se, että intuiitiiviset päätöksen teot ovat menneet pieleen vain hyvin harvoin. Päätöksen onnistumista mittaa se, mitä asiakas hänestä sanoo ja onko työntekijä onnistunut työssään. Sitä ennen hakijan tausta paljastuu suosittelijoille soitettaessa. Vain hyvin harvassa tilanteessa taustasta on selvinnyt jotakin hämärää, jota rekrytoija ei ole haastattelussa saanut selville ja intuiitiivisesti arvellut.

Jotta rekrytoija voisi käyttää intuitiotaan hyödyksi rekrytointiprosessissa, on hänen pysähdyttävä ja oltava läsnä tilanteessa. Parhaiten intuitiosta on hyötyä, kun rekrytoija on empaattinen, objektiivinen ja kiinnostunut haastateltavistaan. Rekrytoija on intuiitiivinen myös työnsä ulkopuolella, mutta hetket jolloin hän kokee intuiitiivisia asioita ovat erilaisia kuin työssä kokemansa. Rekrytoija myös keskustelee intuitionsa käytöstä työssään työyhteisössään, jossa ihmiset vaihtelevassa määrin käyttävät myös intuitiotaan. Rekrytoijan intuition käyttö on kehittynyt uransa aikana, iän karttuessa ja toistuvissa tilanteissa ollessaan.

5. Tulosten tarkastelua

5.1 Intuition käyttö rekrytointiprosessin eri vaiheissa

Yleisestä merkitysverkostosta huomaa, että jokainen rekrytoija käyttää intuitiotaan hyödyksi eikä kiellä sen suurta merkitystä rekrytoijan työssä. Kaikilla rekrytoijilla oli kokemus siitä, että intuitiota käytetään koko rekrytointiprosessin läpi. Tutkimustulos on yhteneväinen myös Milesin ja Sadel-Smithin (2014, 627) tutkimuksen kanssa, jossa intuitio kulki mukana läpi koko rekrytointiprosessin. Intuition käyttö eri vaiheissa kuitenkin poikkeaa vaiheiden välillä, sillä vaiheetkin eroavat toisistaan hyvin paljon. Ensimmäiset vaiheet eli hakupapereiden tarkastelun vaiheet ovat rekrytoijista melko mekaanisia, ja hakemuksia sekä ansioluetteloita luetaan ja arvioidaan hyvin nopeasti ja rutiinilla. Myös Jaben mukaan tällaisissa henkilöarvioinneissa on helpompi käyttää loogista päätöksentekoa, sillä rekrytoijalla on hyvinkin selvillä, mitä hakee ja mistä saa sen tiedon (2014, 38-39). Kuitenkin intuitiota voidaan hyödyntää myös näissä vaiheissa, sillä myös hakupapereista voi syntyä

intuitiivisia mielikuvia. Vaahtionkin (2005, 141) mukaan tässä vaiheessa voi intuitiota käyttää, sillä tässä vaiheessa ensimmäinen mielikuva syntyy ja se hetki on hyvin merkittävä. Mitä avoimempi haku ja hakemus on, sitä enemmän hakijalla on tilaa tuoda omaa itseään esiin. Kuten Roychowdhury (2012, 67-69) kuvailee, esimerkiksi hakemuksen harrastusosiosta voi saada kuvaa myös siitä, millainen persoona hakija on ja mitkä ovat hänen mielenkiinnon kohteensa.

Ensivaikutelma on tärkeää haastattelussa rekrytoijalle. Ensimmäisten sekuntien aikana rekrytoija skannaa haastateltavan, ja tämä on hyvin intuitiivista, mutta ensivaikutelma voi myös johtaa harhaan. Ensivaikutelmaan saattaa vaikuttaa hyvinkin pienet yksityiskohdat, kuten pienet kehon signaalit, eleet ja tuttuuden tunne (Jabe 2014, 38-39; Markkanen 2009, 183-184; Niitamo 2000, 23-26). Haastatteluvaiheessa rekrytoijat käyttävät intuitiotaan eniten ja tehokkaimmin. Haastatteluissa tieto on epävarmempaa, sitä ei ole niin paljoa ja rekrytoijat eivät siinä vaiheessa ole täysin tähdentäneet itselleen, millainen ihminen on paras avoinna olevaan työpaikkaan (Jabe 2014, 38-39). Markkanen (2009, 183-184) toteaa haastattelun olevan vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija tulkitsee vastauksia. Rekrytoijat juuri vuorovaikutuksen kautta intuitiivisesti analysoivat hakijan vastauksia sekä non-verbaalia viestintää.

Erityisesti henkilön valinnassa eli päätöksenteossa käytetään intuitiota, mutta päätökseen vaikuttaa myös hakijan kova osaaminen. Rekrytoijien lopullinen päätös syntyy tiedostamatta ja nopeasti haastattelun lopuksi, mutta päätökseen kallistutaan jo haastattelun aikana. Lopullinen valinta onkin intuition sekä rationaalisen pohdinnan yhteistulos. Tämä painotuksien päättäminen ja valintapäätös syntyy nopeasti, eikä asiaa jäädä pohtimaan sen jälkeen. Joissakin tilanteissa rekrytoija painottaa intuitiotaan hyvin vahvasti, ja se osuus valinnassa on hyvin suuri, mutta tällöin intuitiokin on ollut hyvin vahva. Intuitio sekä karsii että saattaa ihmisiä jatkoon prosessissa. Myös Salli ja Takatalo (2014, 85-87) puoltavat sitä, että lopullinen päätös on usein rationaalisen ja intuitiivisen pohdinnan tulos.

5.2 Intuition luonne rekrytointiprosessissa

Jokaisen rekrytoinnin takana on halu löytää työpaikkaan paras mahdollinen työntekijä, ja rekrytoijat käyttävät siinä hyödykseen intuitiotaan. Rekrytoijat käyttävät intuitiota hyväkseen tilanteissa, joissa heille tulee jokin tiedostamaton ja vaikeasti selitettävä vaikutelma hakijasta. Jos haastattelijat eivät luottaisi intuitioonsa, he jatkaisivat haastattelussaan eteenpäin ja jättäisivät intuitionsa taka-alalle. Haastattelemiani rekrytoijat kuitenkin luottavat intuitioonsa ja kysymystensä avulla koettavat saada selville, mistä epämääräiset ja tiedostamattomat vaikutelmat ovat peräisin. Kaikki haastateltavat

sanoivat sen olevan hyvä käytäntö, ja näin kaikki epäselvyydet ja oudot tuntemukset saadaan selvitettyksi.

Kysyminen ja kysymykset ovat tärkeitä, mutta ainakin yhtä tärkeää ovat haastateltavien vastaukset. Myös aiemman tutkimuksen mukaan intuition on hyvä luottaa epäselvissä tilanteissa, ja huomioimalla intuition sekä kysymällä siihen liittyviä kysymyksiä voi saada hyvinkin oleellista tietoa hakijasta (Jabe 2014, 38-39). Mitä tahansa rekrytoija kysyy, huomion keskipisteenä ovat vastaukset. Vastauksissaan haastateltava tuo itseään esille valistamallaan tavalla persoonansa kautta. Näiden vastausten perusteella rekrytoija pohtii sopisiko työntekijä työyhteisöön ja työtehtävään. Tässä rekrytoija hyödyntää intuitiotaan. Intuitiivinen päätös on kysessä myös silloin, kun haastateltava näkee jossakin haastateltavissa ”hyvää tyyppeyttä”. Hyvä tyyppisyys voi olla tärkeässä painoarvossa ja olla jossakin tilanteessa hyvinkin tärkeä asia kovan osaamisen rinnalla. ”Hyvä tyyppisyys” merkitsee rekrytoijille luottamusta tiettyyn ihmiseen ilman suurempia järjellä analysoituja perusteluja. Rekrytoija toisin sanoen tietää intuitionsa avulla ”hyvän tyyppin” olevan sopiva työtehtävään vaikka näyttöä siitä ei vielä ole. Eri työtehtävät vaativat kuitenkin omanlaisensa ”hyvät tyytit”, eikä sitä voida sokeasti soveltaa aina.

Rekrytoijille intuitio ilmenee ihmisten, heikkojen signaalien ja kerätyn tiedon analysointina. Kuten aiemmassa tutkimuksessa (Miles ym. 2014, 624), myös tässä tutkimuksessa haastateltavien oli vaikeaa sanallistaa intuitiotaan. Sitä käytetään kuitenkin suorituskyvyn ja persoonallisuuden määrittämisessä ja siinä, kuinka hyvin henkilö sopisi tulevaan työyhteisöön. Aiemman tutkimuksen tavoin, myös tässä tutkimuksessa intuitio ilmeni nopeana ja tiedostamattomana prosessina ja sen tuloksena.

Aiemman intuitiotutkimuksen perusteella voisi sanoa, että intuitiiviseen päätöksentekoon kuuluu lähes poikkeuksetta tunteet ja keholliset tuntemukset. Kuitenkaan kaikki haastatelluista eivät kokeneet asiaa näin ainakaan rekrytointiprosessissa. Tämä tieto poikkeaa aiemmasta tutkimuksesta, sillä usein intuition luonteeseen liitetään tunteet sekä jopa keholliset tuntemukset (Lieberman 2000; Dunderfelt 2008, 17-19). Ne, jotka eivät kokeneet tunteita, mielsivät intuition erillisiksi niistä. He kokivat, että intuitiivinen päätöksenteko on enemmänkin sisäistä tietojen yhdistelyä, joka tapahtuu automaattisesti. Haastateltavat, jotka kokivat tunteita ja kehollisia tuntemuksia, kokivat ne usein erittäin voimakkainakin. Muutaman rekrytoijan tunteet rekrytointiprosessissa ovat niin voimakkaita, että ne ohjaavat päätöstä tai ainakin toimintaa. Tällöin rekrytoijat yrittivät kysymyksien avulla avata tuntemuksiaan ja kysyä esimerkiksi, onko hakijalla kaikki hyvin. Keholliset tuntemukset ilmenivät negatiivisena sekä positiivisena ja usein niiden taustalla on erikoiset käyttäytymismallit, ilmapiirin

poikkeavuudet taikka esimerkiksi tuttuuden tunne. Voi olla, että rekrytoijat, jotka tunsivat kehollisia tuntemuksia, ovat hyvin tunteellisia ja kehollisia ihmisiä myös vapaa-ajallaan.

5.3 Intuitiivinen rekrytoija

Luonnehtisin haastattelemiani rekrytoijia intuitiivisiksi ihmisiä. He luottavat intuitioonsa ja sen vuoksi antavat sen johdattaa myös työhaastattelun aikana. Vain äärimmäisen harvoissa tilanteissa rekrytoijien intuitio on johtanut harhaan. Jokaisen rekrytointiprosessin jälkeen rekrytoija saa välittömän palautteen sen onnistumisesta. Palaute tulee joko asiakasyritykseltä tai sitten oman yhteisön sisältä. Näin intuition käyttö harjaantuu tehokkaasti. Jo ennen lopullista valintaa voi saada palautetta intuitiostaan tarkastamalla suosittelijoiden suositukset. Kaikkien haastattelemieni rekrytoijien intuition käyttö on harjaantunut heidän uransa aikana, iän karttuessa sekä toistuvissa tilanteissa. Tutkimukseni tulokset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä aiemmin tutkimuksissa on todettu intuition kehittyvän pitkän keston, toistojen sekä välittömän palautteen kautta (Dane & Prat, 44-46). Näitä samoja elementtejä hyödyntämällä intuitiota voi opetella myös tietoisesti. Rekrytointiprosessissa palaute on välitöntä ja syy-seuraus-suhde on selkeä. Rekrytoija saa siis palautetta työstään ja sitä on helppo parantaa. Ei siis ole mikään ihme, että rekrytoijat luottavat intuitioonsa ja käyttävät sitä hyödyllisenä välineenään.

Tutkimustuloksissa nousee esille, että rekrytoijat kokevat omien ominaisuuksien olevan yhteydessä intuitiiviseen käyttäytymiseen työssään. Intuition kuuntelemisessa olennaista on pysähtyminen ja tilanteessa läsnäoleminen. Oma empaattisuus, objektiivisuus sekä kiinnostus haastateltavia kohtaan auttavat saamaan intuitiosta kaiken irti. Kaikki haastattelemiani rekrytoijat kokivat olevansa intuitiivisia myös vapaa-ajallaan. Tietenkin ympäristön ollessa erilainen myös tilanteet, joissa intuitiota tulee käytettyä, ovat erilaisia. Haastattelemieni rekrytoijien työyhteisöissä myös puhuttiin vaihtelevissa määrin intuition käytöstä.

Tuloksista eli yleisestä merkitysverkostosta jäi pois muutama asia, joita löytyi kuitenkin osalta haastatelluista. Asiat olivat sellaisia, jotka aiemmassa tutkimuksessa aiheesta ovat kuitenkin nousseet esille. Haastatelluista vain yksi oli tietoisesti pyrkinyt kehittämään intuitiotaan. Muut haastatelluista eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi, koska eivät kokeneet ikinä hankaluuksia asian kanssa, taikka heille ei muuten vain ollut tullut mieleen kehittää sitä. Tutkimusten mukaan intuitiota pystytään kehittämään ja sitä voi kehittää milloin vain omaksi hyödykseen. Kuitenkin ilman erillistä tietoa kehittämistä jokainen haastatelluista koki, että heidän intuition käyttönsä oli kehittynyt uransa aikana.

6. Pohdinta

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia intuitiota rekrytoijien kokemana rekrytointiprosessissa. Tulokseksi sain yleisen merkitysverkoston kokemuksista, jotka ovat ehdotelma yleisestä tiedosta. Alkualettamani siitä, että intuitiota on vaikea kielellistää ja näin myös tutkia, kumoutui. Jokainen haastateltavista kielellisti intuitiotaan, koska piti sitä mielenkiintoisena ilmiönä ja halusi näin itsekkin selvyyttä siihen. Kuitenkin jokainen myönsi, että asiasta saattaa olla hieman hankala kertoa, koska asiaa ei mieti tietoisesti, sillä intuitio ei ole tietoinen kokemus. Koen, että sitä pystyttiin kielellistämään juuri sen verran kuin on mahdollista haastattelutilanteessa. Tutkimukseni avulla loin ymmärrystä tutkimastani aiheesta eli intuitiosta rekrytoijien kokemana. Lähtökohta tutkimukselleni oli toisaalta suotuisa ja toisaalta hankala, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta on melko vähän.

Kokemuksen tutkimisessa ei päästä ikinä yleistettävyyteen, sillä kokemukset ovat ainutlaatuisia. Tällä tutkimuksella en pyrkinytkään yleistettävään tietoon, vaan tarkoituksena oli ymmärtää juuri tutkimiani kokemuksia. Pystyin hyvin sulkeistamaan omat ennako-oletukseni ja tutkimaan aihetta kuin aivan uutena asiana. Sulkeistaminen on olennainen osa fenomenologista tutkimusta, ja sen avulla tutkijana pystyin tutkimaan aihetta uutena tietona (Perttula 2008, 145). Minulla kuten varmasti jokaisella muullakin on kokemus intuition käytöstä sekä intuitiivisesta päätöksen teosta. Olen myös ollut työhaastatteluissa hakevana osapuolena, joten minulla oli käsitys myös rekrytointiprosessista. Rekrytoijan intuitiosta sellaisenaan minulla ei ole mitään kokemusta, ja sen vuoksi lähdin tutkimaan aihetta ulkopuolisen silmin.

Kuten jokainen, myös minä tutkijana olen kokeva ihminen ja tulkitSEN haastateltavia omien kokemuksieni kautta, vaikka pyrinkin kuvastamaan tutkimiani kokemuksia sellaisinaan. Seurasin maltillisesti Perttulan luomaa analyysimenetelmää, ja sen vuoksi pystynkin toteamaan, että aineiston analyysi ja sen myötä tutkimustuloksen ovat niin objektiivisia kuin voivat. Tutkijalla on fenomenologisessa metodissa suuri vastuu ja menetelmää tarkasti noudattamalla, refleктоimalla tutkimusta ja sen kuvaamisella pyritään objektiivisuuteen (Perttula 2008, 145). Koin, että Perttulan luoma metodi sopi hyvin aineiston analysoimiseen, sillä se oli johdonmukainen ja isosta aineistosta sai kaiken irti.

Tutkimus on johdonmukainen silloin, kun ilmiön luonne, tutkimusaineisto, aineiston hankkimistapa ja käytetty analyysi- ja raportointitapa sopivat johdonmukaisesti yhteen (Kulla, 183). Tutkin rekrytoijien intuitiota rekrytointiprosessissa, ja sopivimman tutkimusaineiston sain hankittua rekrytoijilta, jotka kokivat käyttävänsä intuitiota työssään. Fenomenologinen analyysi oli mielestäni sopivin aineiston analyysitavaksi, sillä se antaa avut ymmärtää kokemusta sellaisenaan enemmän

kuvailen kuin tulkiten. Tämä analyysimenetelmä siis antoi mahdollisuuden tutkia ja kuvata kokemuksia mahdollisimman hyvin ja luotettavasti.

Tutkimusprosessi on aina kuvattava niin, että vastaava tutkimus olisi sen perusteella toistettavissa (Varto 1992, 111) Lukijan tulee olla mahdollista tulkita tutkimuksesta, onko menetelmää käytetty oikein, ja sen vuoksi tutkimuksen eteneminen on kuvattava mahdollisimman yksityiskohtaisesti (Perttula 1995, 178). Olen kuvannut työni etenemistä aineiston hankintavaiheessa sekä aineiston analyysivaiheessa. Olen yrittänyt tehdä tutkimuksesta mahdollisen toistettavan esimerkkien avulla ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi olen lisännyt liitteeksi haastattelun teemat.

Tutkimusta tehdessäni tulin siihen tulokseen, että intuitiota olisi mielekkäintä tutkia itse tilanteessa sisällä ollessa. Jälkikäteen intuitiota voi olla vaikea kuvastaa, koska se on niin nopea kokemus. On hyvin vaikeaa kielellistää sellaista kokemusta jälkikäteen, jota on muutenkin vaikea sanallistaa. Tuntemukset ja olotilat unohtuvat helposti, ja siksi aihetta olisi helpointa tutkia tilanteen päällä ollessa. Tutkin kuitenkin rekrytoijia, jotka ovat tehneet työtään pitkään ja joilla intuitiivinen päätöksenteko on työssä mukana jatkuvasti. Koin, että silloin he pystyvät tarpeeksi hyvin kertomaan kokemuksistaan. Heidän kokemuksensa kuitenkin ovat toistuvia ja olennainen osa heidän työtään.

Intuition ominaislaatua kuvastaa se, että jokaisen kokemus intuitiosta itsessään oli erilainen, mutta rekrytointiprosessin ollessa kohteena yhtäläisyyksiä löytyi. Jos olisin lähtenyt tutkimaan intuitiota sellaisenaan ilman tiettyä elämäntilannetta eli rekrytointiprosessia, tulokset olisivat olleet liian abstrakteja. Käyttäessäni Perttulan menetelmää, törmäsin muutaman kerran ajatukseen, että arvokasta tietoa jää lopullisten tutkimustulosten ulkopuolelle. Koin kuitenkin, että tekemällä yhden yleisen merkitysverkoston, sain tiivistettyä tutkimani ilmiön luonteen kattavasti sekä eheästi. Vaikka jotkin kokemukset yksittäisissä yksilöllisissä merkitysverkostoissa tuntuivat tärkeiltä, eivät ne kokonaisuudessaan olleet niin merkittäviä kokonaiskuvassa, että olisin luonut useamman ehdotelman yleisestä tiedosta.

Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita on tavattoman paljon. Itsessään intuition luonnetta kokemuslaatuna voisi tutkia vaikka kuinka paljon ja erilaisia tapoja sanallistaa intuitiota voisi kokeilla. Olisi mielenkiintoista tutkia, voisiko intuitiota kuvastaa paremmin sanattomasti, kuten esimerkiksi kuvaamalla. Intuitiota rekrytointiprosessissa olisi hyvä tutkia myös olemalla itse läsnä paikalla rekrytointiprosessissa. Tällöin aihetta voisi tutkia myös itsereflektoimalla ja arvioida sitä kuinka hyvin oma intuitio on linjassa rekrytoijan kanssa. Ryhmähaastatteluiden tutkiminen myös

toisi erilaista materiaalia. Tämän tutkimuksen jatkoksi voisi tutkia myös aihetta toisesta näkökulmasta eli työnhakijoiden näkökulmasta, ja niitä voisi verrata rekrytoijien kokemuksiin.

Tutkimukseni tulosten perusteella intuitio näyttäytyi erittäin hyvänä välineenä rekrytointiprosessissa. Voi olla, että tutkimukseeni hakeutuivat ihmiset, jotka kokivat sen olennaisena osana prosessia. Uskon kuitenkin, että jokainen rekrytoija törmää intuitiiviseen päätöksen tekoon, vaikka menetelmät olisivat kuinka strukturoituja. Olennaisena asiana pidän sitä, kuinka rekrytoijat suhtautuvat intuition käyttöönsä. Sitä voi pitää arvokkaana asiana, jota voi hyödyntää päästäkseen parhaaseen mahdolliseen tulokseen, tai sitten sen olemassaolon rekrytointiprosessissa voi kieltää. Toiveikkaana uskon, että rekrytoijat tunnistavat ja tunnustavat arvokkaan itsestään löytyvän välineen ja myöntävät sen vaikutuksen työssään.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. (2010). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Juva: WS Bookwell oy.
- Agor, H. Weston (1987) Intuities johtamisessa. Alkuperäinen englanninkielinen teos Intuitive Management. Suomennos Juha Rämö. Rastor. Helsinki.
- Betsch, C. & Kunz, J.J. (2008) Individual Strategy preferences and decisional fit. Journal of Behavioral Decision Making, 532-555
- Cowling, A. (1990) Recruitment and selection. Teoksessa A. Cowling & C. Mailer Managing human resources. 2. painos. London: Edward Arnold, 41–60.
- Dane, E. & Pratt, M. (2007) Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making The Academy of Management Review, vol 32. No.1, 33-54
- Dane, E. & Pratt, M. (2009), “Conceptualizing and measuring intuition: a review of recent trends”, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 24, 1-40.
- Dunderfelt, T. (2008) Intuitio. Sisäinen viisaus Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Ewans, J & Frankish, K. (toim.) (2009) In two mind: Dual Processes and beyond. New York, Oxford University Press
- Glöckener & Wittermann (toim.) (2010). The Foundations for Tracing Intuition. New York: Psychology Press
- Gore, J. & Sadler-Smith, E. (2011), “Unpacking intuition: a process-outcome framework”, Review of General Psychology, Vol. 15 No. 4,
- Hayes, J., Allinson, C.W. & Armstrong, S.J. (2004), “Intuition, women managers and gendered stereotypes”, Personnel Review, Vol. 33 No. 4, 403-417.

- Hogarth, R. (2010), "Intuition: a challenge for psychological research on decision making", *Psychological Inquiry*, Vol. 21 No. 4, 338-353.
- Jabe, M. (2013) Osaatko hyödyntää intuitiotasi? *Fakta*, No. 4, 38-39
- Judén-Tupakka J. (2007) Askelia fenomenologiseen analyysiin, *Fenomenologinen menetelmä empiirisessä tutkimuksessa*. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen A., & Värri, V. (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 62-90.
- Kauhanen, J. (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOYpro Oy, Helsinki
- Klimoski, R. & Jones, R.G. (2008), "Intuiting in the selection context", *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1 No. 3, 352-354.
- Koivisto, K. (2004) *Oikea valinta*. Jyväskylä: Gummerus
- Kulla, K. (2011) "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Espoo: Aalto-yliopisto
- Kubr, M. (1992) *Management Consulting*. Geneva: International labour Office publications
- Latomaa, T. (2008) *Ymmärtävä psykologia: psykologia rekonstruktivisena tieteenä*. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 17–88.
- Lieberman, M. (2007) *Social Cognitive Neuroscience: A Review of Core Processes*. Los Angeles, *The Annual Review of Psychology* No. 58, 259-289
- Markkanen, M. (2009) *Onnistu rekrytointihaastattelijana*
WSOYpro Helsinki
- Mielonen, S., Raami, A., Keinänen, M. & Rouhiainen, L. (2009) *Designer's Highly Personal Experiences of Intuition Kokoomateos: Proceedings of IASDR 2009* Kustantaja: International Association of Societies of Design Research

- Miles, A. & Sadler-Smith, E. (2014) "With recruitment I always feel I need to listen my gut": the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, vol 43 iss 4, 606-627, Emerald Group Publishing Limited
- Miller, C.C. and Ireland, R.D. (2005), "Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 1, 19-30.
- Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S. (2002) *Human resource management* (8th edition). Upper Saddle River, New Jersey
- Niitamo, P. (2000) *Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*
Edita, Helsinki
- Nurminen, R. (2000) *Intuitio ja hiljainen tieto hoitotyössä. Väitöskirja*, Kuopion yliopiston painatuskeskus
- Perttula, J. (2008). *Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria*. Teoksessa J. Perttula & T. Latomaa (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115–162.
- Perttula, J. (1995a) *Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti
- Raami, A. & Mielonen, S. (2012) *Intuitiota voi oppia ja taitoa kehittää*
Kauppalehti 2.4.2012, Kustannuspaikka: Helsinki
- Raami, A & Mielonen, S. (2011) *Kokemuksia intuitiovalmennuksesta; Intuition implisiittisestä oppimisesta kohti tietoista kehittämistä*. *Aikuiskasvatus* No. 4
- Rauhala, L. (1993) *Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.
- Roychowdhury, I. (2012) *Communication for Employment: The Hobbies section*. *IUP Journal of Soft Skills*. Dec2012, vol. 6 Issue 4, 67- 72

- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004), "The intuitive executive: understanding and applying „gut feel“ in decision making", *Academy of Management Executive*, Vol. 18 No. 4, 76-91.
- Salli, M & Takatalo, S. (2014) *Loista rekrytoijana –hoida kosiomatka tyylillä*, Helsingin seudun kauppakamari
- Sinclair, M & Ashkanasy N. (2005) *Intuition, Myth or Decision-making Tool?* Griffith Business School and University of Queensland, Sage Publications
- Slaughter, J.E. & Kausel, E.E. (2014), "Employee selection decisions", in Highhouse, S., Dalal, R.S. and Salas, E. (Eds), *Judgement and Decision Making at Work*, Routledge, New York, NY, 57-79
- Sonenshein, S. (2007), "The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: the sensemaking-intuition model", *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 4, 1022-1040
- Syrjänen, P. (2006) *Yksityisyyden suoja ja henkilöarviointi*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto
- Syväjärvi, A., Lehtopuu, H., Perttula, J., Häikiö, M. & Jokela J. (2012) *Inhimillisesti tehokas sairaala. Työn mielekkyys henkilöstön kokemana*, Lapin yliopistokustannus
- Vahtio, E. (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.
- Valvisto, E. (2005) *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*
Tammer-Paino Oy, Tampere
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen : Strateginen Kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Liite 1

Hei,

Opiskelen Lapin yliopistossa johtamisen psykologiaa ja teen tällä hetkellä Pro gradu-tutkielmaani intuitiosta rekrytointiprosessissa. Etsinkin nyt haastateltavia tutkimukseeni, jossa tutkin henkilökohtaisia kokemuksia ilmiöstä, jota itse kutsun intuitioksi. Saatat itse kutsua sitä esimerkiksi vaistoksi, välähdykseksi taikka hiljaiseksi tiedoksi.

Aihetta tutkitaan tällä hetkellä paljon innovaatioprosesseissa muun muassa markkinoiden sekä tekniikan parissa. Tutkimukset osoittavat, että intuitiivisesta päätöksenteosta on suuri hyöty rationaalisen päätöksenteon rinnalla. Erityisesti tilanteissa, joissa on joko liian vähän tai liian paljon tietoa, hyödynnetään paljon intuitiota. Se mahdollistaa nopeamman ja paremman ongelmanratkaisun. Ilmiö on ehkä vaikeasti kielellistettävissä, sillä se on niin välitön ja nopea kokemus. Kaikki kuitenkin käyttävät intuitiota hyödykseen ja nyt haluaisinkin tutkia kuinka sitä käytetään rekrytointiprosessissa.

Tutkimukseen osallistuminen ei vie aikaasi kuin noin tunnin. Nauhoitan haastattelun ja auki kirjoitan sen myöhemmin sana sanalta. Kysymyksessä on luottamuksellinen ja henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuva tutkimus. Sinulla on myös mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta aineistostasi sen analysoinnin jälkeen. Tutkijana sitoudun säilyttämään aineiston ulkopuolisilta suojaan ja tutkittavien anonymiteetin suojelemiseen. Tutkimukseen osallistuville toimitan kopion valmiista opinnäytteestä kiitoksena osallistumisestaan.

Tutkimukseen osallistumisesta on varmasti hyötyä myös sinulle rekrytoinnin asiantuntijana. Pysin toteuttamaan haastattelut mahdollisimman pian mahdollisesti tämän vuoden puolella. Kiitos mielenkiinnostasi!

Ystävällisin terveisin,

Lotta Löfberg

Liite 2

Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt rekrytointien parissa?
2. Minkälainen on normaali työpäiväsi? Millaisessa osassa rekrytoinnit ovat työpäivässäsi?
3. Kuvaile jotain tiettyä hetkeä, jolloin olet käyttänyt intuitiota rekrytointiprosessissa.
4. Miltä intuitio rekrytointiprosessissa tuntuu?
5. Kuinka päätöksesi muodostuu rekrytointiprosessissa?
6. Luotatko intuitioosi rekrytointiprosessissa?
7. Millaisia kokemuksia sinulla on intuition harhaan johdattamisesta?
8. Kuinka käsittelette intuition käyttöä työyhteisössänne?
9. Millainen merkitys intuitiolla on sinulle rekrytoijana?
10. Onko intuition käyttösi rekrytointiprosessissa kehittynyt urasi varrella? Oletko tietoisesti pyrkinyt kehittämään sitä?
11. Eroaako intuitio rekrytointiprosessissa esimerkiksi arjen intuitiosta?