



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katariina Mänty

Intuition vaikutus rekrytointipäätöksissä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtaminen

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katariina Mänty		
Tutkielman nimi:	Intuition vaikutus rekrytointipäätöksissä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Pekka Töytäri		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	50

TIIVISTELMÄ:

Rekrytoinnissa etsitään uutta työntekijää, joka soveltuisi osaamisellaan ja persoonallaan työtehtävään ja yritykseen. Rekrytointi onkin sekä työnantajan että työntekijän neuvottelua ja sopivuuden etsimistä. Hyvin onnistunut rekrytointi lisää yrityksen kilpailukykyä, mutta epäonnistuneessaan voi olla suurikin taloudellinen menetys, joka korostaa rekrytoinnin onnistumisen tärkeyttä. Rekrytoinnit ovat hyvin rationaalisia prosesseja, mutta intuitio vaikuttaa niissä vahvasti ja voi olla vahvistamassa oikeaa päätöstä. Tämä tutkimus on toteutettu teemahaastatteluna, jossa on haastateltu eri aloilla toimivia johtoasemissa toimivia henkilöitä, jotka osallistuvat rekrytointeihin ja niiden valintapäätöksiin. Tutkimus selvittää, miten intuitio vaikuttaa rekrytointiprosessin eri vaiheissa: hakijoiden läpikäynnissä, haastatteluissa ja lopullisissa valinnoissa. Tutkimuksesta tuli esille, että intuitio vahvistaa ja tukee rekrytoinnin valintapäätöstä ja sitä kannattaa kuunnella. Intuition luotetaan mielellään. Intuitio soveltuu erittäin hyvin rekrytointipäätöksiin ja vaikuttaa vahvasti koko rekrytointiprosessin aikana. Intuition avulla saadaan aikaan onnistuneita rekrytointipäätöksiä ja se vahvistaa oikeaa valintaa myös rekrytoijalle.

AVAINSANAT: Intuitio, rekrytointi, rekrytointipäätös, rekrytointivalinta, rekrytointiprosessi, henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	5
1	Metodologia	8
1.1	Laadullinen tutkimus	8
1.2	Teemahaastattelu	8
1.3	Aineiston keruu	9
1.4	Aineiston analyysi	11
2	Intuitio rekrytoinnissa	14
2.1	Rekrytointi	14
2.2	Intuitio käsitteenä	15
2.3	Intuition eri muodot	18
2.4	Intuitio rekrytoinnissa	21
2.5	Intuition hyödyntäminen	23
2.6	Intuition haasteita	24
2.7	Intuition kehittäminen	25
3	Tutkimustulokset	27
3.1	Intuition merkitys rekrytoinnin haastattelussa	28
3.2	Intuition käyttö rekrytointiprosessissa	31
3.3	Intuition haasteet rekrytoinnissa	37
4	Tulosten analyysi	39
4.1	Tulosten merkitys	39
4.2	Tulosten teoreettinen merkitys	40
4.3	Tulosten merkitys rekrytoinnille	41
4.4	Johtopäätökset	45
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Haastattelun kysymykset	50

Kuviot

Kuvio 1 Intuition vaikutus rekrytointiprosessissa. 27

Taulukot

Taulukko 1 Haastattelutiedot. 10

Taulukko 2 Koodit ja värien merkitys. 13

Taulukko 3 Intuition hyödyt ja haasteet rekrytoinnissa. 42

1 Johdanto

Rekrytoinnin tärkeys henkilöstöjohtamisen välineenä on korostunut työelämän muutosten seurauksena. Työelämä on Suomessa muuttunut merkittävästi, työstä on tullut epävarmaa, työpaikkoja vaihdellaan useammin ja ammattirakenteet sumenevat (Melin, 2019, s. 251). Vuonna 2022 Suomeen syntyi työpaikkoja 258 000 erityisesti yritysten ja muun sektorin puolesta ja työllisyys kasvoi 64 000 henkilöä edellisvuoteen verrattuna, työvoimapulasta huolimatta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). Eniten työntekijöitä haettiin sosiaali- ja terveyspalvelualalla, kaupan alalla, teollisuudessa ja koulutuksessa. Koulutusalailla tehtiin eniten rekrytointeja, ottaen huomioon työvoimapulan vaikutus.

Rekrytoinnissa etsitään uutta työntekijää, joka parhaiten soveltuisi kyseiseen työtehtävään ja työpaikkaan sekä osaamisensa että persoonansa kautta. Rekrytointi on sekä työnhakijan että työnantajan välistä neuvottelua ja sopivuuden etsimistä. Rekrytointiprosessi etenee yksinkertaisuudessaan seuraavanlaisesti: työhakemusten läpikäynti, haastattelut, lopulliset valinnat. Rekrytointitavat ovat muuttuneet viime vuosina, yleisen tavan mukaan haastatteluun on yritykseen tultu aina paikan päälle, mutta nykyään haastattelut voidaan toteuttaa myös videopuhelun välityksellä, jolloin hakijaa ei tavata välttämättä ollenkaan kasvotusten koko rekrytointiprosessin aikana. Rationaalisuus vaikuttaa hyvin vahvasti rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa ja valintapäätökset tuleekin perustella rationaalisesti, jotta valinta on tasa-arvoista ja tasapuolista jokaiselle hakijalle.

Työnhakijan taitojen, osaamisen ja persoonan soveltuvuus työhön ja organisaatioon on erittäin tärkeää rekrytointiprosessissa, mutta motivaatio on valinnoissa korostettu tärkeimmäksi piirteeksi, joka kertoo positiivisesti myös hakijan tulevaisuuden sitoutumisesta työhön ja organisaatioon. Nämä kun ovat sidoksissa toisiinsa. On kuitenkin alakohdista, kumpi korostuu rekrytointien valintapäätöksissä korkeammalle, motivaatio vai kokemus, ts. osaaminen. Joissakin työtehtävissä (esim. myyjän työssä) korostuu persoonallisuus ja innostus työtä kohtaan, mutta osassa (esim. asiantuntija- ja esimiestehtävissä) on korostettava kokemusta ja osaamista, jolloin työstä on mahdollista suoriutua hyvin.

On siis erittäin tärkeää panostaa rekrytointeihin, sillä rekrytoinnit ja uuden työntekijän perehdyttäminen vievät aikaa ja rahaa. Sopivan työntekijän löytäminen voi kestää kuu-kausia, mutta onnistuessaan se lisää yrityksen kilpailukykyä. Väärä valinta taas voi tuottaa haasteita talouteen tai viedä yritystä jopa taloudelliseen ahdinkoon.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on erityisesti puutteita rekrytoinneissa, ja 2000-luvulla uudet työpaikat ovat syntyneet juuri tämän kokoisiin yrityksiin, jotka ovat Suomen Yrittäjät ry:n mukaan työllistäneet n. 1,4 miljoonaa työntekijää vuonna 2015 (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Usein rekrytoinnit hoidetaan huolimattomasti hyvään tuuriin uskoen. Nykyään on kuitenkin tarjolla mahdollisuuksia hoitaa rekrytointeja eri tavoin, joka esim. siirtää panostusta ulkopuoliselle rekrytoinnin asiantuntijalle, jolloin voi itse keskittyä hyvään lopputulokseen, joka voi olla hyvä ja toimiva tapa hoitaa rekrytointeja.

Intuitio on rekrytoijan kykyä havaita ja huomioida asioita kokonaisvaltaisemmin. Intuitio auttaa rekrytointiprosesseissa tekemään oikeita valintoja, kun intuition vain osaa itsessään tunnistaa. Siihen voi harjaantua ja sitä pystyy kehittämään, jolloin intuitio vahvistuu ja siihen uskaltaa luottaa. Intuitio voi rekrytointiprosessissa vahvistaa oikean henkilön valintaa tai varoittaa henkilöstä, joka ei soveltuisi tehtävään tai organisaatioon. Intuitio kuvataan luotettavaksi ja sitä rohkaistaan käyttämään, sekä luottamaan siihen. Intuitio kumpuaa syvältä omista taidoista, kokemuksista ja opituista asioista ja se vie yleensä oikeaan suuntaan, joten sitä kannattaa kuunnella. Intuitio voi tuntua myös ihan fyysisesti, esim. tunteena vatsan pohjassa, rentoutena ja innostuksena tai ihan vain kehon jäykkyytenä sen varoittaessa jostakin.

Intuitiota kuvataan mm. perstuntumaksi, mututuntumaksi, vaistoksi tai aavistukseksi. Se on ”fiilistä” tai tunnetta päätöksissä, ns. sisäinen ääni, joka rohkaisee päätökseen tai varoittaa olemaan tekemättä sitä, valitsemaan toisella tavalla, tai ottamalla asiasta syvemmin vielä selvää ennen lopullista päätöksentekoa.

Useat keksijät, tieteilijät ja nobelistit ym. viisaat korostavat työssään intuition merkitystä (Raami, 2021). Leonardo da Vinci myös hyödynsi intuitiota ja oli siksi väheksytty keksijänä. Steve Jobs (Umoh 2017) kertoo Albert Einsteinin tavoin intuition olevan menestyksensä ytimessä, jota hän kuvaa erittäin voimakkaaksi asiaksi ja korostaa sen olevan älyäkin voimakkaampaa. Jobs korostaakin intuitiivisen mielen olevan erityinen lahja. Einstein myös kertoo tieteellisten saavutustensa pohjana olevan intuitiivinen tieto.

Tässä gradututkielmassa tutkitaan intuition merkitystä rekrytointiprosessissa ja intuition vaikutusta rekrytoinnin onnistumiseen. Tutkimuskysymykset ovat: onko intuitiosta apua rekrytointiprosesseissa ja -valinnoissa? Millä tavalla intuitio vaikuttaa siellä? Voiko intuition luottaa?

1 Metodologia

1.1 Laadullinen tutkimus

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 27) mukaan laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, jossa kyse on empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa, ja argumentoida. Raportoinnissa voidaan myös esittää suoria lainauksia alkuperäisistä haastatteluista analyysin tueksi, jolla teoreettisen analyysin argumentointiin haetaan implisiittistä yhteyttä, joka voi myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullinen tutkimus (Koskinen ja muut 2005, s. 30) ei perustu mittaamiseen (numeerinen muoto), tulokset tulee kuitenkin perustella ja havaintoja toistaa. Tutkimuksen (s. 31) hypoteesit testataan suuremmalla aineistolla, mutta johdetaan yksittäistapausten analyysistä. Laadullinen tutkimus myös erittelee yksittäistapauksia ihmisten näkökulman tai merkityksellisyyden kautta. Laadullinen tutkimus (s. 31–32) etenee usein induktiivisesti, jolloin haastattelija ei suoraan johda hypoteeseja etukäteen teorian pohjalta, vaan testaa hypoteeseja tuottaen hypoteesit tutkimuksen mittaan, aineistoa kerättyä sekä sitä analysoitaessa.

1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu on yksinkertainen ja vuorovaikutteinen ja haastattelua ohjaa haastattelurunko, joka varmistaa tutkijalle vaadittavien kysymysten esittämisen ja haastattelun luontevan etenemisen (Koskinen ja muut 2005, s. 108–109). Olennaisissa kysymyksissä pitäytyminen onkin tärkeää, missä auttaa hyvin organisoitu rakenne, joka on myös tutkijan muistin tukena siinä mitä on käsitelty ja mitä tulee vielä käsitellä, sekä mitä tulisi vielä mahdollisesti syventää. Parhaimmillaan rakenne kuljettaakin haastattelua eteenpäin sopivassa tahdissa ja kaikki asiaan kuuluvat aiheet tulevat käsitellyiksi ajallaan. Kysymysten kuuluukin antaa tietoa, jota on mahdollista tulkita myöhemmin teoriaan peilaten. Kysymykset voi myös syntyä teorian pohjalta.

Teemahaastattelussa kysymykset ovat avoimia, jolloin haastateltavan on mahdollista vastata niihin omin sanoin (Koskinen ja muut 2005, s. 109–110). Ainoastaan faktoja voidaan kysyä suljetuilla kysymyksillä, esim. ikää tai sukupuolta. Kysymyksiä ei kuitenkaan tulisi tehdä liikaa, jotta haastattelulle jää sopivasti aikaa syventyä aiheeseen. Kysymyksiä tulisi olla muutama pääkysymys ja lisäksi haastattelija voi lisätä itselleen muutamia huomioita. Teemahaastattelu (s. 104) antaa enemmän vapautta haastattelijalle, joka päättää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja haastattelun ei tarvitse edetä tarkalleen kysymysrungon mukaisesti, vaan haastattelija päättää missä järjestyksessä kysymykset esittää, jolloin haastattelutilanne voi olla hyvinkin keskusteleva.

Haastattelu aloitetaan ns. henkilökohtaisilla lämmittelykysymyksillä, jotka johdattelevat sisällöllisiin kysymyksiin, ja viimeisenä on lopettelukysymykset (Koskinen ja muut 2005, s. 110). Sopiva lopetuskysymys on rento, johon voi esim. vapaasti täydentää aiheesta vielä mieleen tulevaa. Tärkeää (s. 112) on ymmärtää haastateltavan kertomaa ja myös (s. 110) esim. selventää kysymystä, jos haastateltavalla on haasteita ymmärtää kysyttyä.

1.3 Aineiston keruu

Aineisto koostuu monipuolisesti tieteellisistä julkaisuista ja tutkimuksista sekä -kirjallisuudesta. Empiirinen tiedonkeruu on suoritettu haastattelemalla eri aloilla toimivien erilaisten yritysten ja organisaatioiden johtoasemissa yms. vastaavassa olevia henkilöitä, jotka ovat osallistuneet rekrytointiprosessiin ja niiden valintapäätöksiin. Ensimmäinen haastattelu toimi samalla myös harjoitteluhaastatteluna, jonka perusteella muokkasin ja lisäsin tarkennuskysymyksiä seuraaviin haastatteluihin, jotka menivätkin sen jälkeen hyvin samoilla kysymyksillä ja antoivat runsaasti ja monipuolisesti haluttua tietoa. Kun haastatteluiden vastaukset toistavat itseään, on saturaatio saavutettu (Kananen, 2017, s. 179). Koin haastatteluiden määrän riittäväksi, sillä viimeiset haastattelut toistivat edellä kertomia asioita.

Taulukko 1 Haastattelutiedot.

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Viitetunniste
Henkilö 1	14.1.2024	70 min	HLö 1
Henkilö 2	16.1.2024	71 min	HLö 2
Henkilö 3	17.1.2024	60 min	HLö 3
Henkilö 4	17.1.2024	59 min	HLö 4
Henkilö 5	18.1.2024	55 min	HLö 5
Henkilö 6	18.1.2024	56 min	HLö 6
Henkilö 7	22.1.2024	80 min	HLö 7
Henkilö 8	23.1.2024	52 min	HLö 8

Haastattelin 8 henkilöä, jotka toimivat työssään johtotehtävissä tai muussa vastaavassa asemassa ja työskentelevät rekrytointien parissa: ovat mukana rekrytointiprosessissa sekä valintapäätöksissä joko itsenäisesti tai yhdessä muiden kanssa. Haastateltavat olivat kaikki suorittaneet vähintään alemman korkeakoulututkinnon ja toimineet rekrytointitehtävissä n. 3 vuodesta yli 10 vuoteen satunnaisesti tai pääsääntöisesti. Haastattelut toteutettiin tammikuun 2024 aikana ja ne kestivät vajaasta tunnista reiluun tuntiin.

Haastatteluissa keräsin kolme perustietokysymystä haastattelijoiden taustoista ja rekrytointikokemuksesta, eri teemojen pääkysymyksiä oli myös kolme (jotka lähetin haastateltaville mahdollisesti etukäteen mietittäväksi), jotka liittyivät itse intuitioon ja tarkennuskysymyksiä vajaa kymmenen, joilla varmistin syvällisen tiedon saannin intuition vaikutuksesta rekrytointiprosessin vaiheissa, riippuen haastatteluiden etenemisestä puolistrukturoidun haastattelun vuoksi, jolloin haastateltavat saivat vastata kysymyksiin avoimesti omin sanoin. Viimeisenä oli yksi loppukysymys, jolla varmistin, että haastateltava sai kerrottua kaiken mitä hänen mielessään oli, ettei mitään jäänyt sanomatta.

Koska halusin selvittää haastateltavien omia ajatuksia intuitiosta, avasin intuition käsitettä haastattelun alussa vain hyvin vähäisesti ja yleisluontoisesti. Kun haastateltava

kertoi omia ajatuksiaan, peilasin kerrottua ensin kirjallisuuteen ja haastatteluiden edessä myös edellisiin haastatteluihin, ja kerroin näistä haastateltavalle sekä kysyin jatkokysymyksiä (ts. tarkennuskysymyksiä) myös näihin liittyen, mitä hän kyseisestä asiasta ajattelee, jolloin sain haastatteluissa selville samankaltaisiin asioihin joko vahvistusta tai uusia ajatuksia.

Haastattelut toteutettiin videopuheluna Teamsin välityksellä ja olen varmistanut haastateltavilta suostumuksen tallennukseen, jota käytin ainoastaan litterointiin. Tutkimusetiikan kannalta laadullisen tutkimuksen tutkimusraportissa on tärkeää, että tutkimuksesta poistetaan henkilö- ym. tiedot, ettei ketään tunnistettaisi (Koskinen ja muut, 2005, s. 283). Haastateltavat ja koko prosessin olen toteuttanut anonymina, enkä ole kysynyt henkilötietoa, jotka eivät ole oleellisia tutkimukselle ja olen tuonut tämän esille myös haastateltaville. Tämä kunnioittaa jokaisen yksityisyyttä, eikä ketään voi tunnistaa tutkimuksesta. Jokaiselta olen myös kysynyt tutkimusluvan ennen haastattelua. Haastatteluiden tallenteet ja litteraatiot olen hävittänyt asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

1.4 Aineiston analyysi

Aineiston läpikäymiseen on hyvä varata reilusti aikaa ja analyysi aloitetaan silmäilemällä ja lukemalla aineistoa läpi, jolloin teemat pääsevät nousemaan esiin (Koskinen ja muut, 2005, s. 231). Teemojen käsittelyynkin (s. 232) on erilaisia tapoja, voi kirjoitella muistioita, piirrellä karttoja tai ihan vain miettiä ja sulatella aineistoa sitä läpikäymällä.

Aineisto tulisi tiivistää (eli koodata) ja selkeyttää ennen analyysin aloittamista, jotta aineistosta saataisiin esille oleellinen tieto (Kananen, 2017, s. 136). Koodaukseen (s. 137) ei ole yhtä oikeaa tapaa, vaan se riippuu tutkijasta. Koodauksen avulla etsitäänkin osioita teksteistä, jotka sisältävät yhden asiakokonaisuuden ja tämän asiakokonaisuuden mukaan (s. 138) nimetään lause, joka koodataan yhdellä asiaa kuvaavalla sanalla. Koodaus on tärkeä vaihe, jonka kautta jäsenetään aineistoa ja se on hyvä apuväline tekstin kuvailuun, etsintään ja tarkistukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105).

Litteraatiot haastatteluista sain suoraan Teamsin tallennuksen kautta. Haastatteluiden jälkeen sulattelin mielessäni keskusteluja ja pohdin niiden antia, samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jonka jälkeen syvennyin kirjalliseen muotoon, eli litteraatioon. Litteraatiot siirsin mahdollisimman nopeasti jokaisen haastattelun jälkeen omaan tiedostoonsa ja kävin ne huolellisesti läpi poistaen turhat tekstit, jolloin vain oleellimmat asiat jäivät jäljelle.

Aineistosta nousevat teemat tulisi käydä läpi kahdesti tai kolmesti, joka avaa niiden tärkeyttä ja auttaa hahmottamaan sisäistä rakennetta ja tulkinnan kuvitteellisia ongelma-kohtia, joiden perusteella oleelliset asiat siirretään erilliseen tiedostoon (Koskinen ja muut, 2005, s. 232). Tämän jälkeen tästä lyhyemmästä tekstistä läpikäydään eri väreillä, väriapuilla tai muilla työkaluilla korostaen tarkempaa analyysia.

Tiivistetyistä, eli koodatuista teksteistä etsin niitä tarkastelemalla ja pohtimalla samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, asiakokonaisuuksia sekä uusia esiin tulleita asioita, joita ei ollut vielä muualla mainittu. Teemat nousivat kysymysten perusteella, sillä haastattelu oli toteutettu teemahaastatteluna, jolloin luonnollisesti sieltä nousivatkin esille tietyt teemat haastateltavien kertomana.

Haastattelut toteutettiin nopeahkolla aikataululla, joten haastattelut olivat tuoreessa muistissani, kun aloitin analysoinnin, jonka aloitinkin heti haastatteluiden toteutuksen jälkeen. Näin ollen tuntui luonnolliselta ja helpolta siirtyä heti haastatteluiden toteutuksen jälkeen analysointiin, kun haastatteluiden anti ja niiden pohdinta oli tuoreessa muistissa (ja olin niitä jo lukenutkin turhia tekstejä lyhennellessä), ja mielessäni prosessoitin.

Koodatut tekstit tulostin paperille, joka auttoi syventymään niihin paremmin. Tekstejä kävin useampaan kertaan läpi ja korostin ilmaisuja eri väreillä, joka auttoi eri asiakokonaisuuksia nousemaan esille. Jo haastatteluiden aikana ja tekstejä koodatessa oli joitakin teemoja nousut esille, mutta väreillä korostaminen auttoi syventämään niitä ja toi esille myös uusia asioita. Teemoittelu on yksi tapa analysoida aineistoa, joka auttaa

pilkkomaan ja ryhmittelemään aineistoa eri aihepiireihin, ja vertailemaan mitä erilaisia teemoja aineistosta nousee esiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105, 107).

Taulukko 2 Koodit ja värien merkitys.

Koodauksen aihe	Väritunniste
Tuntemus	Keltainen
Luottamus, vahvistuva	Violetti
Tukeva	Sininen

Keltaisella värillä teksteistä korostin intuition tarkoitusta ja roolia, eli mitä intuitio tarkoittaa ja miltä se tuntuu haastateltavissa. Niistä muodostui sana tuntemus, eli intuitio tuntuu joltain ja se tunnistetaan hyvin. Violetilla värillä korostin intuitioon luottamista ja sen vahvistumista, sekä sen hyötyjä, eli luotetaanko intuitioon ja vahvistuuko siihen luottaminen ajan kanssa ja mitä hyötyä intuitiosta on. Näistä muodostui sana luottamus ja vahvistuva, eli intuitioon luotetaan ja se vahvistuu ajan kanssa. Sinisellä värillä korostin intuition vaikutusta rekrytoinneissa, eli miten se niissä vaikuttaa ja kuinka vahvasti, ja onko siitä apua rekrytoinneissa. Näihin muodostui sana tukeva, eli intuitio tukee rekrytointeja.

Tuloksia pohdin ja tulkitsin mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti ja käytin haastateluista suoria lainauksia parantaakseni luotettavuutta. Olen myös pyrkinyt mahdollisimman kattavasti tuomaan esille kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, ja täysin uusia eteen tulleita asioita, jotta tutkimus olisi luotettava. Eettisyys ja luotettavuus ovatkin olleet tärkeitä ja ohjanneet tätä tutkimusta.

2 Intuitio rekrytoinnissa

2.1 Rekrytointi

Rekrytointi on monivaiheinen työelämän tapahtuma, joka tarkoittaa toimia ja vaiheita, jotka sisältyvät työnhakijan valintaan ja valikoitumiseen ja siinä neuvotellaan työnhakijan ja työnantajan odotuksista työtä ja sosiaalisia sitoumuksia kohtaan (Melin, 2019, s. 251–252). Rekrytointi onkin tilaisuus osaamisen, tietojen ja taitojen sekä asenteen (motivaation) ja sopivuuden määrittelyyn.

Työntekijän rekrytointiprosessi voi olla työlästä ja aikaa vievää, ja uuden työntekijän palkkaaminen on suuri investointi (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Rekrytointiprosessi kestääkin yleensä vähintään kuukauden, jopa kahdesta useisiin kuukausiin ja vaatii rekrytoijilta useamman työpäivän. Yhteen rekrytointiin valitaan tyypillisesti noin viisi haastateltavaa ja rekrytointiin menevän ajan vuoksi avointa olevaa työpaikkaa ei välttämättä laiteta julkiseen hakuun ollenkaan, vaan siihen haetaan työntekijää muilla tavoin, esim. suora-haulla tai headhunterin tai muun ulkopuolisen avulla.

Hakijoiden haastattelun jälkeinen aika on tärkeää, jolloin haastateltavat arvioidaan ja valitaan uusi työntekijä (Haimann, 2020). Koska haastateltavia on monesti useita, voi valintapäätöksessä olla eri mielipiteitä. Haimann (2020) kertoo hyväksi tavaksi osoittautuneen, olla keskustelematta haastattelupäivän aikana haastateltavista ja vasta kaikkien haastatteluiden jälkeen jokaisen täyttävän ensin lomakkeen, johon kirjataan mielipiteitä oleellisista asioista ja vasta sen jälkeen niitä käydään yhdessä läpi.

Rekrytoinnin suunnittelu on tärkeää, jotta rekrytointiprosessi ja valinta tulevaan tehtävään pysyy realistisena, myös hakijan odotusten osalta (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Onkin erittäin tärkeää löytää oikeat ihmiset oikeille paikoille, joka tuo kilpailuetua ja lisää motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Tärkeää on myös tiedostaa tarkasti, millaiseen tehtävään työntekijää tarvitaan ja minkälaista osaamista työtehtävä vaatii.

Ulkoisessa haussa on tärkeää miettiä tarkasti työpaikkailmoituksen laatiminen ja valintakriteerit, mutta rekrytoinnin ulkoistamisen kautta joko koko prosessin tai osan siitä voi jättää rekrytointiagenttien hoidettavaksi (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Koeaika on yksi hyvä tapa varmistaa onnistunut rekrytointi puolin ja toisin, jota kannattaakin rohkeasti hyödyntää.

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle suuri investointi (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Sopivien työntekijöiden löytäminen oikeille paikoille voikin antaa yritykselle huomattavaa kilpailuetua ja lisätä jo olemassa olevien työntekijöiden motivaatiota ja yritykseen sitoutumista. Epäonnistuessaan rekrytointi saattaa kuitenkin johtaa yrityksen taloudelliseen ahdinkoon, mutta onnistuessaan yritys parhaimmillaan nauttii menestyksestä ja hyvästä maineesta. Rekrytointiin tulisikin panostaa ja suunnitella se etukäteen, ennen kuin uuden työntekijän etsintä aloitetaan, sillä se vie aikaa ja työtunteja, ja on työlästä.

2.2 Intuitio käsitteenä

Intuitio on persoonallisuuden ja psyykkisen toiminnan luonnollinen toimi, jota käytämme jatkuvasti valinnoissa, päätöksissä ja arvioinneissa sitä sen kummemmin tiedostamatta (Dunderfelt, 2015, s. 11). Näissä tilanteissa voi olla vain vähäisessä määrin aavistuksiin perustuvaa ja tunteellista intuitiivista tietoa. Ajattelu toimii rationaalisen ja intuitiivisen prosessin yhteistyöllä, intuition tuottaen ideoita ja materiaaleja, joita läpikäydään rationaalisesti tarkastellen virheiden ja riskien varalta (Salonen, 2017, s. 104). Riippuen tilanteesta, toisinaan intuitiivinen ajattelu tuottaa parempaa lopputulosta, toisinaan taas rationaalinen.

Intuitio on nopeaa, joka useasti leimataan hetkelliseksi, epäloogista, joka ei noudata loogikan sääntöjä mutta ei kuitenkaan välttämättä ole ristiriidassa niiden kanssa, sekä spontaania, sitä ei voi kontrolloida eikä se vaadi vaivannäköä (Dörfler & Ackermann, 2012, s. 547). Intuitiivinen prosessi on siis hiljaista, jolloin intuitioija ei pysty kertomaan kuinka

saavutti lopputuloksen, holistinen, ollen tilanteen kokonaisuus ja intuitioija luottaa intuitionsa ilman selkeää syytä todisteiden suhteen. Dörfler ja Ackermann (2012, s. 549) ovat samaa mieltä Gerard Vaughanin kanssa siitä, että intuitiota esiintyy myös tunteissa ja erottelee intuitiivisen tietoisuuden eri tasoja, joita ovat psyykkinen, emotionaalinen, henkinen ja fyysinen.

Asta Raami (2021) kannustaa oppimaan intuition hyödyntämistä. Hän kuvaa, kuinka ajattelu toimii intuition ja päättelyn yhteistyössä ja intuitio toimii aivoissa taustalla, tuoden esiin oivalluksia ja tuntemuksia. Intuitio pohjautuu myös koettuun, kuultuun, opittuun ja ihmisen asiantuntemukseen. Raamin mukaan intuitio on useita satoja tuhansia, ellei jopa miljoona kertaa tehokkaampaa kuin päättelykykymme, eikä intuitioon pääse käsiksi ihmislogiikalla. Se on jopa hieman mystistäkin.

Intuitiivisia kykyjä tarvitaan ihan jokapäiväisessä elämässä, mutta erityisesti haastavissa kognitiivisissa tehtävissä intuitio on olennaista, kuten luominen, visiointi ja ongelmanratkaisu (Raami, 2015, s. 10). Intuitio tarvitsee päättelynkin kanssa harjoittelua, jotta saa hyödynnettyä sen täyttä potentiaalia. Luovassa prosessissa (s. 154) taas intuitiiviset kokemukset voivat olla todella henkilökohtaisia tai poikkeuksellisia ja kokemuksissa on eroja yksilöiden välillä. Kokemuksena voi olla esim. kuulla ”sisäistä ääntä”, tietynlainen erityinen tunne tai jopa ulkoisen kehon tuntemus. Kuitenkin (s. 158) on mahdollista kokea intuitiota ilman sen kummempaa erityistä ulkoista kokemustakin.

Intuitiivisen käsittelyn kautta on mahdollista ylittää henkilökohtaisen asiantuntemuksen rajoja ja saada aikaan poikkeuksellisia tuloksia (Raami, 2015, s. 205). Uusien ideoiden ja läpimurtojen saavutuksissa intuition rooli onkin korvaamaton (Raami, 2020, s. 15). Intuition avulla on mahdollistettu monenlaisten kriittisten päätösten ohjailu ja erityisesti nopeatahtisissa ja monimutkaisissa tehtävissä intuitio voi olla oleellinen osa onnistunutta suoritusta (Dane & Pratt, 2007, s. 33). Intuitiivisuus (s. 38) onkin ainutlaatuinen tapa käsitellä tietoa.

Paul (2023, s. 694—695) kuvaa Descartesin teorian intuitiosta, joka voi mahdollistaa selkeän ja tarkkaavaisen mielen, joka pohjautuu valoisaan mieleen, jolloin ei ole epäilystä tai pelkoa erehtymisestä ja tarjoaa erityistä kognitiivista tietoon tarttumista. Intuitio on myös eräänlainen havainto, käsitys, visio tai kokemus. Havainnot hän jakaa kolmeen: aistihavainto, äly ja havaintokyky ja intuitio on eräänlainen älyllinen havainto. Intuitio on lähtöisin verbistä *intueri*, joka tarkoittaa näkemistä ja katsomista. *Intuitus* -sanan tarkoitus on näköpiirissä olemista ja juuriverbi *tueri* tarkoittaa näkemistä ja voimistamista. Etuliite *in* tarkoittaa erityisen keskittyynyttä ja läpäisevää laatua, ei vain nähdä jotain, vaan nähdä siihen, eli niin kuin oivallus.

Descartesin teoriaan intuitiosta ja visiosta sisältyy viisi piirrettä: sisällöllinen (merkitsee jotakin), tietoisuus (seuraa aina ajatuksista, vaikka ei tarkoituksellisesti pohtisi tai keskittyisi ajatteluun), passiivinen (havaintojen luonnetta tai sisältöä ei pysty suorasti muuttamaan, ainoastaan epäsuorasti tietoisesti muuttamalla huomion kohdetta tai kiinnittäen katseen johonkin muuhun, jolloin havainnot muuttuvat) ja luokiteltava (havaintotyyppit: älylliset, aistilliset ja mielikuvitukselliset havainnot vaihtelevat selkeyden ja erillisyyden suhteen, esim. selkeät käsitykset eivät löydy mielikuvituksesta tai aisteista, vaan älyn ja järjen suhteesta) (Paul, 2023, s. 695—697). Yksinkertaistettuna (s. 698), havainto on passiivisesti (ilman ohjausta) tapahtuva, tietoinen, sisältöinen, mentaalinen tapahtuma. Se on erottuvuuden ja selkeyden suhteen luokiteltavissa, eikä suoraan ole tulos, vaan mahdollinen tuloksen sisältö. Intuitio sisältää kaikki nämä ominaisuudet, niin kuin visuaalinen kokemus, joka on myös tietynlainen havainto.

Akolan (2020, s. 18) mukaan intuitio on osa jokaista, jota käyttää jatkuvasti, tiedostamattakin. Keho (s. 100) tuokin intuitiivisia viestejä, kun sitä vain kuuntelee. Kokonaisvaltainen (s. 123) ja luova ajattelu sijaitseekin aivojen eri osissa ja täydentää loogista ajattelua. Ihminen onkin monimutkainen ja holistinen kokonaisuus, jossa keho, mieli ja tunteet toimivat yhdessä vastaanottaen ja tulkiten tietoa kokemusten ja aiemmin saadun tiedon perusteella. Helposti ihminen tulkitsee rationaaliseksi mielen tuotokset, vaikka käyttäisi-kin intuitiota. Rationaalinen mieli kuitenkin tarvitsee intuitiota päätöksentekoon ja

luovimmat ja omaperäisimmät ideat, oivallukset ja keksinnöt tuottaa älykäs intuitio, joka voi ilmentyä monin eri tavoin. Intuitio ja päättely toimivatkin limittäin ja saman suuntaisesti.

Ajattelu ja päätöksenteko toimivat yhteistyössä, eikä niitä oikein pysty erottamaan toisistaan (Neuvonen, 2014, s. 24). Analyttinen mieli (s. 310), joka toimii hitaasti ja intuitiivinen, nopea mieli toimivat kuitenkin erikseen. Intuitio toimii oppimansa tutun ympäristön toiminnan mukaisesti, jolloin persoonassa mahdollistuu eri tavalla eri tilanteissa toimiminen, esim. rauhallisuus työssä tai urheilussa huutava rehentelijä. Ympäristö siis ohjaa opittua käyttäytymistä, jonka mukaan toimii tilanteesta riippuen.

2.3 Intuition eri muodot

Intuitiota on kahdenlaista, intuition tietoon keskittyen: intuitiivista oivallusta ja intuitiivista harkintaa, jotka kehittävät ymmärrystä luovasta intuitiosta ja on ehkä vähiten ymmärretty osa erilaisista intuitiotyypeistä (Dörfler & Ackermann, 2012, s. 546). Intuitiivinen oivallus (s. 556) tuottaa uutta tietoa ja intuition käyttö luovilla aloilla on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Oivalluksiakin on kahdenlaisia: intuitiivisia ja ei-intuitiivisia ja ongelmat, jotka ovat hyvin jäsenneiltyjä, ovat ei-intuitiivisia, mutta huonosti jäsenneilyt ongelmat tarvitsevat intuitiivisia oivalluksia.

On havaittavissa kaksi suurta aluetta, joissa käytetään intuitiota: luova ongelmanratkaisu ja päätöksenteko, joissa käytetäänkin intuitiivista oivallusta ja intuitiivista harkintaa (Dörfler & Ackermann, 2012, s. 558). Nämä (s. 545) ovatkin hyvin kytköksissä toisiinsa. Päätöksentekoon ja luovuuteen sisältyy intuitiivinen oivallus, joka hallitsee päätöksentekoa, mutta siihen liittyy myös intuitiivinen harkinta (s. 559), johon liittyy päätökset hyvästä ja huonosta, vaihtoehtoista ja suunnasta. Dörfler ja Ackermann (2012, s. 547) ilmaisevat, että intuitiivinen harkinta ja intuitiivinen oivallus mahdollistavat kokonaisvaltaisempaa, rikkaampaa ja vivahteikkaampaa mielikuvaa intuitiosta.

Intuitiosta löytyy kolme ulottuvuutta, jotka eivät ole loogisen ymmärryksen sisällä: oman tajunnan voittava superintuitio, asiantuntijaintuitio ja vaistointuitio, jotka pohjautuvat eri tietopohjiin ja saavat erilaisia, nerokkaitakin ratkaisuja aikaan (Raami, 2021). Superintuitiivisuus on kokemattomuudenkin tavoittamisen kykyä. Asiantuntijuudessa taas intuitiota hyödynnetään älykkäästi tarkastellen ja havainnoiden.

Chudnoff (2020, s. 465) pohtii intuitiota kolmen ilmiön kautta: stereotyyppiset esimerkit viittaavat yhteisten älyllisten refleksien tuloksiin. Stereotypiaa kuitenkin torjuvat jotkut intuitiot, sillä on vaikeasti voitettavia intuitioita tarvitien tarkoituksellista ja voimakasta ponnistelua, kehittyneempiä intuitioita, jotka rikkovat asioiden vaikutusta ja ristiriitaisesti näyttävät naiiveilta sekä asiantuntevasti ohjattuja intuitioita, joiden jonkin toimialan asiantuntija ohjaa aloittelijaa kohti intuitiota, mitä ilman intuitiota ei olisi laisinkaan saavutettavissa.

Näiden kolmen ilmiön kautta Chudnoff (2020, s. 465) tuo esille intuition motivointia käsitteenä, sen auttaen myös ongelmaratkaisukykyihin. Ne ovat yhteydessä toisiinsa. Intuitio, jota ohjataan asiantuntevasti, on suhteessa aloittelijoiden lähtötasoon, kehittynyt intuitio. Kehittynyt intuitio on voimakkaan ponnistelun tulosta, ainakin aluksi. Asiantuntemus (s. 476) pystyy parantamaan ylivertaisia ongelmanratkaisuja, jota aloittelija ei vielä osaa, tai tunnista ongelmaa, mutta mahdollisesti oppii ajan kanssa. Aloittelija (s. 478) tarvitseekin oivalluksia uudelleen järjestääkseen ongelma-alueitansa.

Intuitio ja aistinvaraiset havainnot ovat psykologisessa suhteessa hyvin samankaltaisia, mutta erottuvat eksplisiittisestä päättelystä (Chudnoff, 2020, s. 465). Intuitio eroaa aistihavainnoista, sillä se omaa laajempaa alaa aistihavainnon kanssa, ollen eksplisiittisen järjestyksen sekä toisten kognition muotojen kanssa vastaavanlainen. Tämä perustus jättää kuitenkin paljon avoimuutta intuition luonteeseen. Aistihavainto (s. 468) ja intuitio ovat molemmat seurausta nopeista, automaattisista ja vaivattomista refleksimäisistä prosesseista, jotka ovat myös läpinäkymättömiä itsetutkiskelulle. Intuition aihe kuitenkin ulottuu laajemmalle kuin aistihavainto ja se on tietoisuuden tulos. Intuitio (s. 469) ja

aistihavainnot juontuvat samankaltaisista prosesseista, niillä on kuitenkin erilainen sisältö. Aistihavainnot ovat seurausta modulaarisesta aistisyötteen käsittelystä, kun taas intuitio on seurausta kaikista merkittävistä tietoisista prosesseista.

Yksityiskohtien käsittelyyn tarvitaan analyttisiä, ja lisäksi täydentäviä taitoa, eli intuitiivisia taitoja. Päätöksentekijät tarvitsevat niitä suuremman ja kokonaisvaltaisemman kuvan saamiseksi (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 475). Tämä lieventää liiallisen luottamisen vaiston ja analyysin riskejä. Intuitio (s. 478) onkin ajatuksia ja mieltymyksiä tulleen mieleen automaattisesti ja nopeasti, säilyen ilman suurempaa pohdintaa tai muuntelua. Kuitenkin (s. 480) oletus—interventionistisen teorian mukaan ihmiset ovat luonnostaan voimakkaasti kognitiivisia, ollen riippuvaisia säännöistä ja korvaten vaikeasti arvioitavia määritelmiä ja merkittävä osa päätöksenteon käytöksestä on yhteisymmärryksessä heurististen, eli ns. nyrkkisääntöjen, maalaisjärjen ja intuitiivisten oletusten kanssa.

Kognitiivis—kokemuksellisen itseteorian mukaan intuitio on kokemuksellisen järjestelmän ilmentymää (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 480). Tämä ei kuitenkaan tarkoita oikopolkua rationaaliseen käsittelyyn, laiskaa ajattelua tai heikentyntä tai taantunutta, harkitsevaa prosessointia. Intuitio on teorian mukaan erilainen tapa ajatella, joka on ”varovainen ääni”, ja on joissakin tilanteissa kykeneväinen hyvään tarkastelun suoriutumiseen. Intuitiot ovatkin toisinaan vähintäänkin yhtä hyviä, ellei jopa parempia, kuin harkitut päätökset. Joskus tunteet ja ajatukset voivat taistella keskenään, mutta useimmiten ne toimivat yhteneväisesti ja kokemukselliset ja rationaaliset yhdistyvät harmonisesti ja saumattomasti, ja antaa tilaa myös monimutkaisemmalle käyttäytymiselle, kuten viisaudelle ja luovuudelle.

Kognitiivisen monipuolisen ajattelun ja kokemusten yhteistyö mahdollistaa johtajille tehokkaimman intuition käytön (Baldacchino ja muut, 2023, s. 1105). Asioiden (s. 1137) tarkastelua (analyysia) tarvitaan kuitenkin välttääkseen huonoja ideoita tai hyvien ideoiden ennenaikaista hylkäämistä sekä kognitiivisesti vaativien tehtävien hyvää suorittamista intuition avulla. Kokemuksellisuus liittyykin kognitiiviseen monipuolisuuteen ja

intuitioon positiivisesti. Intuitiota tarkastellessa onkin tärkeää huomioida yhdessä nämä kolme ominaisuutta.

Kokemuksellinen järjestelmä vaikuttaa silloinkin, vaikka yrittäisi olla täysin rationaalinen, sen nopeavaikutteisuus ja autonominen kokemuksellinen järjestelmä edelleen vaikuttaa käyttäytymiseen ja ajatuksiin (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018, s. 481). Ihannetila prosessoinnissa onkin voimakas toimintataso rationaalisesti ja kokemuksellisesti, eli analyyttisesti ja intuitiivisesti. Jos olisi mahdollista toimia täysin rationaalisesti, osa kokemuksellisesta puolesta menetettäisiin, kuten esimerkiksi viisaus ja luovuus.

Paul (2023, s. 698) havaitsee Descartesin teoriasta intuition älykkyyden. Mielikuvituksellinen idea tulee esille kuvasta, mutta puhtaasti mielestä tuleva ajatus tulee esille ilman kuvaa, joka on älyä. Äly ei siis ole kuvallista (*imagistic*) ja tulee esille pohdinnan tuloksena sekä ei-kuvallisten asioiden mahdollisuuksien kautta, ilman aisteja ja mielikuvitusta. Näitä teoriassa kutsutaan modaaliseksi intuitioiksi. Itsetutkiskelun (s. 699) teoria sisältää intuition, kun se on selkeää ja erottuvaa, vaikka itsetutkiskelu itsessään onkin älyllistä.

Akola (2020, s. 121–122) tuo esille kehointuition, jolloin intuitio tuntuu ihan kehossa asti esimerkiksi kylminä väreinä tai tunteena vatsanpohjassa tai sisäinen tieto aktivoituu esim. uutta kotia etsiessä, jolloin tulee voimakas tunne oikeasta kodista. Intuitio voi myös ilmentyä tunteiden kautta, jolloin tuntee herkkyyttä toisen tunnetilassa, jolloin voi reagoida fyysisesti toisen pahaan oloon ja tuntea esim. puristusta rinnassa. Lämmön tunnetta voi myös tuntua sydämessä toista kohtaan, ja tutkimusten mukaan intuitio toimiikin vahvemmin sydämen alueella kuin aivoissa.

2.4 Intuitio rekrytoinnissa

Intuitiosta on hyötyä esimiestyössä, sillä siihen kuuluu kokonaisvaltainen näkemys asioista, päätöksentekoa, kehittämistä ja visiointia (Salonen, 2017, s. 100). Rekrytointien taustalla vaikuttavat kokemukset eri organisaatioista ja toimintaympäristöistä,

havaintoja toimineista ja toimimattomista asioista ja ihmisten työssä ja eri rooleissa suoriutumisesta, toimintatapojen tuntemusta ja aikaisempien rekrytointien virheet (Rossi, 2020). Kokonaiskuvan näkeminen hakijoista sisältyy myös mututuntumaan.

Rekrytointien alkuvaiheen päätökset ja valinnat haastateltavista perustuvat faktoihin, eli hakijan osaamiseen ja kokemukseen (Rossi, 2020). Työhön soveltuvuus on myös erittäin tärkeä kriteeri lopullisissa valinnoissa. Rekrytoinneissa intuitiota voi hyödyntää hyvin vahvastikin ja henkilövalintoja tehdään usein ”yleisen fiiliksen” tai ”näppituntuman” mukaan (Salonen, 2017, s. 101). Mututuntuma tulee voimakkaimmin esille rekrytoinnin loppuvaiheessa, jolloin tehdään lopullinen päätös, kuka tehtävään valitaan (Rossi, 2020). Motivaatio on tärkein tekijä uuden työntekijän rekrytoinnissa, joka kulkee käsi kädessä myös sitoutumisen kanssa (Mäkelä, 2023). Intuitio auttaa motivaation tunnistamisessa, vaikka motivaatio tuleekin usein esiin jo hakuvaiheessa ja työhaastattelussa.

Vaikka rekrytointiprosesseissa on hakijoista tarjolla hyvinkin kattavat tiedot työhistoriasta, osaamisesta ja koulutuksista, silti persoonan sopivuus on niin tärkeää, jotta luotetaan intuitiiviseen ääneen, sopiiko hakija työyhteisöön (Salonen, 2017, s. 101). Suurena riskinä onkin palkata vääränlainen henkilö, joten perusteellinen ja huolellinen intuitiivinen arviointi, myös rationaalisesti arvioiden, auttavat valinnassa. Vahvasti intuitioon uskovat samaistuvat rationaalisuuteen rekrytoinnissa, mutta saattavat ohittaa tämän ajatteleamalla, ettei se koske heitä (Lodato ja muut, 2011, s. 360). Henkilöstöjohtamisen asiantuntijat tukeutuvatkin mielellään intuitioon rekrytointivalinnoissa.

Kun rekrytointi hoidetaan hyvin, väärä valintoja tulee vain harvoin (Korhonen, 2017). Erialaisten arviointien kautta saadaankin hyvä kuva hakijoista, joiden perusteella voi luottaa intuitioon valintaa tehdessä. Intuitio yleensä palvelee hyvin rekrytointipäätöksissä ja siihen kannattaa luottaa, sillä se yleensä vie oikeaan suuntaan (Jorgensen, 2021). Mututuntumaa ei pysty selittämään, sillä se on vahvaa tunnetta siitä, kuka soveltuisi tehtävään ja organisaatioon parhaiten (Rossi, 2020). Hakija ei myöskään voi saada tarkkaa selitystä

siitä miksi hänet palkataan, tai miksi kilpailijaa ei palkata, sillä tätä fiilistä, mututuntumaa, ei pysty perustelemaan.

Intuitio voi olla rekrytoijille joskus ainoa lähestymistapa tilanteissa, joissa on tiukka aikataulu tai resurssit (Miles & Sadler-Smith, 2014, s. 614). Intuitio auttaakin saamaan kokonaiskuvan hakijasta nopeasti, joka on nopeaa reagointia tunnistamisen kautta ja on kuin asiantuntemus tai intuitiivinen asiantuntemus. Intuitioon ei kuitenkaan tulisi luottaa täysin subjektiivisesti. Intuitio (s. 616) hyödyntää myös suorituksen ennustamisessa tarkastellessa hakijan kykyä tehdä positiivinen ensivaikutelma asiakkaille, joka korostuu esim. myyntityössä. Rekrytoijat (s. 617) saattavat kuitenkin jättää intuition huomiotta, sillä se ei ole rationaalista ja se voi olla epäluotettavaa tai epätarkkaa tai intuitiivinen päätös voi olla epäoikeudenmukainen, sillä intuitio ei ole aina oikeassa eikä sitä pysty selittämään.

2.5 Intuition hyödyntäminen

Voimakkaat tunteet ja sosiaalinen kontrolli ja pelko esim. siitä, mitä muut ajattelisivat, voivat estää intuition hyödyntämistä (Raami, 2021). Rakastuminen saattaa myös vaikeuttaa ajattelua rationaalisesti. Vastuullinen toiminta ja eettisyys lisääntyvät intuition hyödyntämisen myötä (Salonen, 2017, s. 103). Sosiaalinen intuitio (s. 102) taas hyödyntää sanatonta viestintää ja hiljaista kommunikaatiota ja auttaa ymmärtämään näitä viestejä vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, eli kaikenlaisissa tilanteissa, joissa työskennellään ihmisten kanssa, erityisesti kun ei tunne toista, on (s. 103) mahdollista ymmärtää häntä. Ihmisten johtamisessa (s. 100) on sosiaalisesta intuitiosta myös hyötyä, kun se on apuna luottamuksen rakentamisessa, yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa.

Tinghög (2016, s. 14–16) tuo esille intuition vaikutuksia ja eroja moraalisiin päätöksiin ja reflektiivisesti tehtyihin päätöksiin, mutta ei löytänyt eroavaisuutta intuitiivisten moraalisten päätösten ja päätösten välillä, jotka toteutuvat tilanteissa, joissa harkinta ennen päätöstä helpottuu. Niissä vaikuttaa yhteisesti intuitiivinen ja reflektiivinen ajattelu sekä moraaliset säännöt (kuten älä tee vahinkoa, auta muita, maksimoi oma voitto tai

pelastettu elämä). Intuition avulla (Salonen, 2017, s. 106) on mahdollista nähdä myös uusia näkökulmia ja ratkaisuja, vaihtoehtoja ja suuntia, sekä ymmärtää asioiden syvempiä merkityksiä. Intuitio myös tukee hiljaisen tiedon siirtymistä, antaa ”pelisilmää”, sekä auttaa ennakoimaan asioissa.

2.6 Intuition haasteita

Raami (2021) tuo esille intuition haastavuuden, kuinka intuition erilaisuuksien vuoksi ne perustuvat myös erilaisiin tietopohjiin ja pohjautuvat myös ihmisen kokemukseen, opittuun tietoon, kuultuihin asioihin ja asiantuntemukseen. Intuitio tuo kaikenlaista tietoa esille, myös virheellistä ja epäluotettavaa, joten siihen ei tule aina välttämättä suoraan uskoa, erottelukyky onkin välttämätöntä sen hyödyntämisessä.

Binnendyk ja Pennycook (2022, s. 3) toteavat, että toiset eivät pysty tunnistamaan väärää tietoa, sillä omaavat ns. laiskaa ajattelua, ollen voimakkaasti riippuvaisia mututuntu-masta ja intuitiosta, ehkä myös sosiaalisen median vaikutuksesta. Jos (s. 2) ihmiset ovat liian luottavaisia intuitiosta, eivätkä ajattele analyyttisesti, voivat he olla alttiita mm. salaliittoteorioille. Liiallinen (s. 3) intuitiivisuus voi siis johtaa liiallisen avoimuuteen mahdollisuuksille, eli herkkäuskoisuudelle. Analyyttinen (s. 2) ajattelu suojaa tällaiselta.

Dinges (2018, s. 2824) tuo esille ihmisten puheen haastavuutta, kuinka intuitio yhtenä joidenkin muidenkin tiedostamattomien asioiden kanssa vaikuttaa keskusteluidemme taustalla kertoessamme oikeaa tietoa, tai siis luulemme tietävämme totuuden, mutta oikeasti voimme olla väärässä, sillä intuitio vaikuttaa tiedostamatta ajatustemme taustalla. Hän toteaa tiedon ja varman tiedon erottamista toisistaan, että tulee olla kykyä sulkea pois kaikki virhemahdollisuudet. Tieto siis sisältäisi itsessään kyvyn sulkea oletetun väittämän, jonka tuntee, rajoitetut vaihtoehdot pois. Jotta tietäisi varmasti, tulisi kyetä sulkea pois koko tähän liittyvän kokonaisuuden. Välillä (s. 2827) eri vaikutusten vaikuttamisen kautta tuomitsemme intuitiivisesti toisen kertoman väittämän vääräksi.

Akolan (2020, s. 134) mukaan intuitio ei pääse valloilleen, jos on liikaa ajatuksissaan ja päättänyt asian lopputuloksen, tai on sidottu ennako-oletuksiin tai toiveisiin. Nämä voivat vääristää sisäistä visiota. Intuitio ei myöskään ole toiveajattelua tai unelmointia, joka voi viedä harhaan ja uhka tai elämän mahdollisuus voi jäädä huomaamatta. Omat pelot voivat myös estää intuitiota toimimasta tuoden intuitiivisia uhkakuvia, jolloin ei saa onnistumisia aikaan, sillä alitajunta estää etenemisen tai tukahduttaa toiveita vanhoilla uskumuksilla. Voimakas tunnekuuhu saattaa myös vaikeuttaa intuition tunnistamisessa ja egoon tai itsetuntoon kohdistuva uhka estää sen kokonaan (Salonen, 2017, s. 110).

Sisäinen työskentely on tärkeää, jotta intuition löytää ja sitä pystyy hyödyntämään (Akola, 2020, s. 134). Sekavassa (s. 137) ja hätäntyneessä olotilassa tulisi ensin rauhoittua ja tyhjentää pää, joka auttaa selkiyttämään arviointikykyä. Liiallinen motivaatio ja innostuminen kuitenkin vähentävät intuition oikeellisuutta, jolloin tunteet saattavat ottaa liiallista valtaa, eikä intuitio pääse esiin (Salonen, 2017, s. 110–111). Joskus onkin haastavaa erottaa tunteet ja intuitio toisistaan. On siis tärkeää harjoittaa rehellistä itsetuntemusta tutustumalla itseensä ja tapoihin reagoida, joka auttaa tunnistamaan intuitiota ja erottamaan sen tunteista, toiveista tai tarpeista.

2.7 Intuition kehittäminen

Intuition kehittäminen on haastavaa, sillä se on ei-tietoinen prosessi ja se toimii hyvin jo ihan luonnostaankin (Raami, 2020, s. 15). Intuitiota pystyy kuitenkin kehittämään herättelemällä havaintokykyä (millaisia havaintoja tulee esille ja miten voisi tarkentaa tai laajentaa näkökulmaa), terävöittämällä erottelukykyä (mikä on olennaista ja mikä ei) ja avartamalla mieltä (hakemalla tarkoituksellisesti vaihtoehtoisia näkökulmia, radikaalejakin) (Raami, 2021).

Hodgkinson ja Sadler-Smith (2018, s. 484) toivat esille Hodgkinson ja Healeyn (2011, 2014) osoituksen dynaamisten kykyjen kehittämisestä ja ylläpidosta, kuinka ne vaativat yrityksiltä saamaan esille johtajien reflektiiviset ja harkitsevat taidot toisiaan täydentäen

ja varmistaen, että kognitiiviset ja emotionaaliset prosessit suoriutuvat yhtenevästi, helpottaen haltuunottoa, aistimista ja uudelleenmuodostusta. Tämän tuloksena johtajat voitaisi nähdä vaikuttavina, ajattelevina ja tuntevina, ollen riippuvaisia tunteiden sekä intuition onnistuneesta hallinnasta ja inspiraatioista, yhtä kuin kognition laskemisesta.

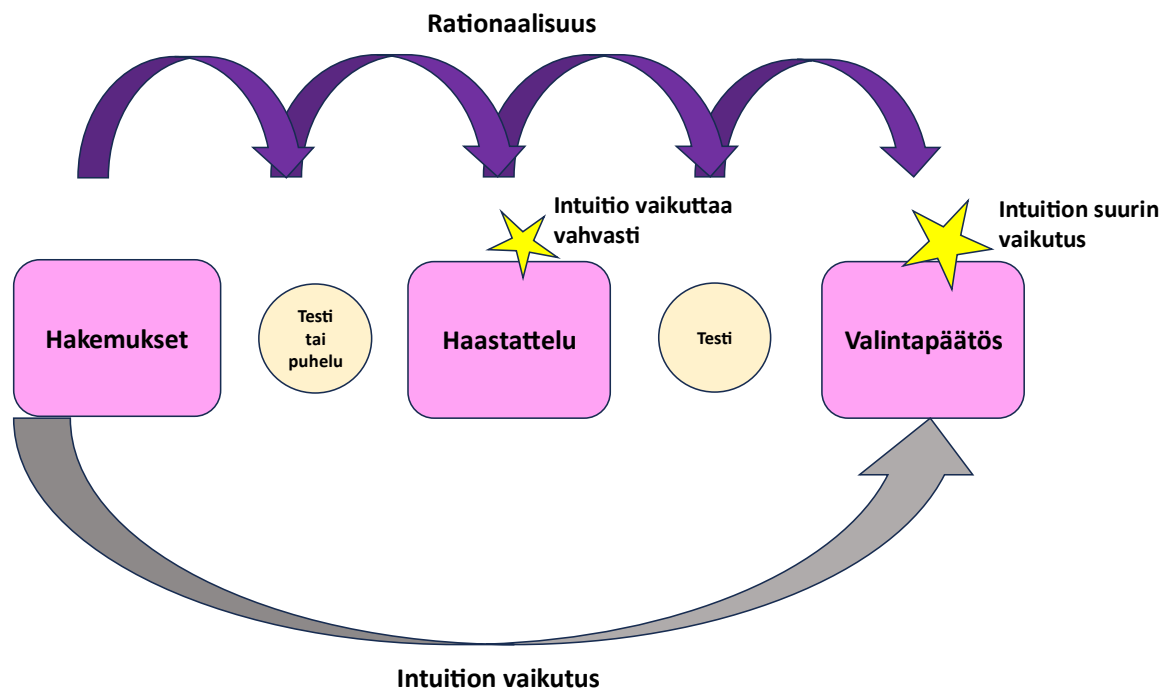
Intuition kehittäminen on tärkeää, sillä ajattelussamme toimii 90 % intuitiivinen prosessointi ja nykyajassa vaaditaan hahmottamaan suuriakin kokonaisuuksia ja hallitsemista, asioiden merkitysten ja keskinäisten suhteiden tunnistamista ja visionäärisyyttä, joissa intuitiivista prosessointia tarvitaan (Salonen, 2017, s. 107–108). Jos intuitio ei toimi, ei sitä ole tottunut ja harjaantunut käyttämään, se tulee siis saada aktiiviseksi. Tämä vaatii havainnointia, harjoitusta, reflektointia ja testaamista, sekä aikaa. Intuition kehittämisessä (s. 110) tärkeää onkin itsereflektio, hienovarainen itsensä tunteminen, sillä intuitio on hyvin henkilökohtaista ja ilmenee ihmisillä eri tavoin.

Motivaatio on lähtökohta intuition kehittämiseen ja ajattelumallit sekä maailmankuvan tulisi avartua, mielen olla joustava ja tulisi kyseenalaistaa omia oletuksia ja uskomuksia, sekä osata päästää irti älyllisesti ja henkisesti, myös liiallisesta kontrollista (Salonen, 2017, s. 113–114). Tulisi myös sietää epävarmuutta ja odottamista. Havainnointikyvyn (s. 115) kehittäminen myös vahvistaa intuitiivista toimintaa, jolloin on tärkeää olla avoin ja vastaanottavainen asioille, ottaa selvää, lukea, nähdä ja kokea sekä elää monipuolisesti ja altistaa itseään eri tulkinnoille ja havainnoille.

Intuitio siis pystyy laajenemaan sen kautta, kuinka monipuolisesti avautuu virikkeille ja erilaisuudelle (Salonen, 2017, s. 115). Niiden kautta intuitio voi tuottaa monipuolisempia, uusiakin oivalluksia ja löytöjä. Täytyy (s. 117) siis osata myös heittäytyä tilanteisiin, joissa voi käyttää intuitiivista ajattelua, ensin vaikka ihan pienissä ja vähitellen siirtyä suurempiin tilanteisiin sitä mukaa kun intuitiivisuus syventyy ja kehittyy.

3 Tutkimustulokset

Haastatteluissa tuli esille haastateltavien ymmärrys intuitiosta ja kuinka se vaikuttaa rekrytointiprosessin eri vaiheissa: hakijoiden läpikäynnissä, haastatteluissa ja valintapäätöksessä. Intuitio vaikuttaa vahvasti rekrytoinneissa, jonka haastateltavat hyvin tunnustivat. On hyvin yksilöllistä, kuinka intuitio vaikuttaa, mutta selkeää on, että se vaikuttaa kahden tai useamman henkilön vuorovaikutustilanteessa erityisen vahvasti, kun ihminen tavaan kasvokkain. Intuitio koetaan miellyttäväksi ja sen tuottama apu otetaan mielellään vastaan. Intuition määrittäminen tuntui haastavalta, mutta se kuitenkin tunnistettiin hyvin ja vahvaksi vaikuttajaksi rekrytoinneissa.



Kuvio 1 Intuition vaikutus rekrytointiprosessissa.

Intuition koettiin vaikuttavan vahvasti koko rekrytointiprosessin aikana, mutta erityisesti haastattelutilanteessa ja kaikkein eniten valintapäätöstä tehdessä. Intuitio vaikuttaa jo

ensivaikutelmassa, joka syntyy ensitapaamisessa. Normaalisti rekrytointiprosessi etenee hakijoiden hakemusten saapumisen kautta valintoihin, ketä kutsutaan haastatteluihin ja haastatteluiden jälkeen tehdään valintapäätös. Joissakin tilanteissa tehdään testejä, esim. varmistamaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään tai osaamista, jolloin testi voidaan teettää hakijalla joko ennen haastatteluun saapumista tai haastattelun jälkeen.

Rekrytointiprosessit voivat edetä hiukan eri tavoin, mutta päärunko niissä pysyy aina samana: hakemukset, haastattelut ja valintapäätös. Voi kuitenkin olla, että hakijalle soitetaan ensin ja haastatellaan häntä jo puhelimesta ja vasta sen perusteella kutsutaan mahdolliseen haastattelutapaamiseen paikan päälle. Haastattelut voidaan toteuttaa joko kasvotusten paikan päällä yrityksessä tai videopuhelun välityksellä. Tavattessa hakija kasvotusten koettiin kuitenkin parhaaksi tavaksi, jotta hänen koko olemuksensa tulee esille, joka ei välttämättä välity videopuhelun kautta.

Rationaalisuus vaikuttaa jokaisen rekrytointiprosessin vaiheessa samankaltaisen vahvasti. Jokainen vaihe on mietittävä rationaalisin perustein, antoi intuition vaikuttaa vaiheiden osissa vähäisesti tai enemmissä määrin. Lopullinen valinta on perusteltava täysin rationaalisesti, vaikka intuitio vaikuttaisi päätökseen vahvastikin. Erityisesti kun on kerrottava valitulle ja ei-valitulle vahvalle hakijalle perusteita, on perusteet oltava hyvin selvillä ja kerrottavissa myös eteenpäin. Pelkän intuition varassa ei toimita, vaan rationaalisuus on vahvasti esillä rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa ja rekrytointiprosessi eteneekin hyvin rationaalisin perustein, vaikka intuitio vaikuttaisikin eri vaiheissa.

3.1 Intuition merkitys rekrytoinnin haastattelussa

Intuitiota kuvattiin vaistoksi, syvälliseksi fiilikseksi, vahvaksi tuntemukseksi jostain asiasta, ihmisestä tai tilanteesta, sekä myös tunteeksi: *”sehän tuntuu tunteelta, mutta sehän ei ole tunne”* (hlö 5), ja jopa kuudenneksi aistiksi:

...ehkä tämmönen kuudes aisti ehkä jollain tavalla, että se ei ole välttämättä ehkä ihan rationaalisen ajattelun vastakohta, mutta vähän niin kuin semmoinen niinku mututuntuma, musta tuntuu, että niinku semmoinen niinku välttämättä ei niinkään tietoon perustuva vaan siihen niinku omaan tämmöseen tuntemukseen (hlö 2).

Mututuntuma koettiin hyvin laimeaksi sanaksi intuitiosta, sillä intuition koettiin olevan hyvinkin syvällistä ja vahvaa tuntemusta jostakin asiasta tai ihmisestä, joka vaikuttaa tiedostamatta jatkuvasti taustalla, eikä siihen pysty vaikuttamaan, se vain syntyy yhtäkkisesti jostakin. Intuitiota kuvattiin jopa mielen supertietokoneeksi, sen ollen tietoa, ajatusta ja päättelykykyä omassa päässä, jota on vaikea saada faktapohjalle (hlö 6).

Intuition koettiin vaikuttavan rekrytoinneissa vahvasti ja sen rooli koettiin hyvin suureksi ja tärkeäksi koko rekrytointiprosessin aikana. Sen koettiin antavan inhimillisyyttä rekrytointeihin. Tärkeäksi korostui haastatteluvaiheen kohtaaminen ja hakijan koko olemus ja läsnäolo, minkälainen kuva hänestä välittyy :

miten se kättelee, miten se kommunikoi ? ...se koko olemus siinä, kehonkieli, kaikki tämmönen niinku siinä läsnäolossa ja se ei mun mielestä välity niin puhelimesta eikä Teamsilla. Ja sehän voi olla hyvä tai huono (hlö 8).

Intuitio koettiin vaikuttavan eri ihmisissä eri lailla ja haastatteluista korostui, että rekrytointiprosessissa on hyvä olla useampi henkilö mukana haastattelutilanteessa ja valintoja tehdessä, sillä ihmiset kiinnittävät huomiota eri asioihin ja intuitiokin vaikuttaa ihmisissä eri tavoin, joten ihmiset voivat saada myös erilaisia intuitiivisia kokemuksia. Valintapäätöstä miettiessä onkin hyvä reflektoida muita paikalla olleita, millaisia ajatuksia ja intuitioita heillä on, joka antaa syvällisyyttä valintoihin.

Ja sitten kun keskustelee ja peilaa vähän sen toisen kanssa niin saa sitten joko vahvistusta silleen, että itsekkin saisi samanlaista kokemusta tai sitten jos se oma fiilis olikin erilainen, niin sitten voi kysyä, että ok että mikä sai aikaan sulla sen että sulla tuli tämmönen fiilis siitä ja sitten siitä niinku oppii tavallaan myöskin siitä toisesta ja sitten samalla voi oppia myöskin itsestään että minkä takia se oma fiilis olikin joku toisenlainen (hlö 3).

Asenne on hyvin tärkeää ja se tulee esille haastattelutilanteessa, kun hakijaan tutustuu lähemmin. Asenteeseen sisältyy myös motivaatio, joka koettiin tärkeäksi ja sekin tulee esille hakijan kohtaamisessa.

...koska sitten taas jos kaikille tulee joku sama fiilis, että tää ihminen ei sovi tähän meidän tiimiin tai sitten vastaavasti kaikille tulee että tää sopii meidän tiimiin tosi hyvin, niin sittenhän se vahvistaa sitä, että meillä oli kaikilla tietyllä tavalla semmonen samansuuntainen intuitiivinen kokemus siitä ihmisestä (hlö 3).

Rekrytointien haastattelutilanne tulisi rauhoittaa ja myös hakija saada rentoutumaan haastattelun alussa, sillä haastattelutilanne voi olla hyvinkin jännittävä, mikä saattaa vaikuttaa vahvastikin hakijan käytökseen ja puheeseen. Haastattelutilanteessa tulisi siis olla rento ilmapiiri. Haastattelutilanteen koettiin antavan paljon pohjaa intuitiolle tunneyhteyden tai vaikutusyhteyden syntyessä hakijaan hänen läsnäolonsa kautta.

...että sitten se (intuitio) voi tarkentua muutaman päivän päästä. Ei se yleensä pääläelleen käänny, vaan ehkä enemmänkin niinku syventyy tai tarkentuu kun sitä mieltii muutaman tunnin tai muutaman päivän päästä (hlö 3).

...siinä on sitten se riski, että onko se sun intuitio tänä päivänä tämä ja sitten viikon päästä tämä että tavallaan, että miten se tilanne myös vaikuttaa siihen missä mielentilassa? Ootko sä hyvässä iloisessa mielentilassa vai painaako sua joku asia jos mieltii vaikka niinku henkilökohtaista tai sitä työtilannetta omaa niinku semmosta tilannetta, että onko siellä joku asia mikä voi vaikuttaa siihen sun hetken intuitioon (hlö 7).

Haastattelussa päästään tutustumaan hakijaan lähemmin ja siinä tilanteessa intuitio vaikuttaa voimakkaasti, sillä joku intuitiivinen ennakkokäsitys tai kuva hakijasta on saatu jo hakemusvaiheessa. Haastattelu sitten vahvistaa tai muuttaa tätä käsitystä. Intuitioon voi vaikuttaa sen hetken mielentila, jonka vuoksi tulisi rauhoittaa myös oma mieli ja ennakoida ja panostaa haastattelutilanteisiin.

No se niinku herättää mussa tuntemuksia ja tavallaan ohjaa sitä niinku esimerkiksi sitä haastattelun kulkua, että ei pelkästään että aistin siitä ihmisestä jotain vaan myös niin kun mä aistin ja mulle syntyy joku tunne tai vaisto, niin mä saatan myös

tietyjä kysymyksiä lisää kysyä ja tavallaan ohjata sitä keskustelua eri suuntiin ja tarkentaa vaikka hyvin pitkälle jonkin asian (hlö 1).

3.2 Intuition käyttö rekrytointiprosessissa

Intuitio syntyy jossain hetkessä, keskustelussa haastattelutilanteessa, puhelimesta tai kun käydään rationaalisesti hakijoiden hakemuksia läpi, tai lopullisissa valinnoissa. Kokonaiskuvan välittyminen on tärkeää. Intuition koettiin olevan läsnä koko rekrytointiprosessissa, mutta kaikkein vahviten kuitenkin lopullisissa valinnoissa :

...jos on niinku kaksi tasavahvaa hakijaa ja sulla ei ole varsinaisesti niinku, niinku he on ehkä CV :ltään hyvin samanlaiset tai samassa pisteessä ja sitten pitää valita niinku kumpi, että se kumpi on niinku se, kumpi otetaan niinku meille (hlö 2).

Intuitio voi tuntua myös ihan fyysisesti, erityisesti haastattelutilanteessa, esim. vatsan pohjassa, pulssin kiihtyvyytenä, yleisenä rentoutena tai innostuksena, joka voi olla *hyvinkin penkistä nostattavaa* (hlö 5) hyvän hakijan kohdalla tai vaikka yleisenä vartalon tai esim. hartioiden jännittyneisyytenä ja suun kuivumisena kun se varoittaa jostain. Fyysinen puoli tuntui kuitenkin hyvin vaikealta tunnistaa, sillä sellaista ei mieti, vaan se tapahtuu automaattisesti sitä sen kummemmin ajattelematta. Tämän kummempia fyysisiä kokemuksia hakijat eivät tunnistanee kokeneensa.

...ja sitten me kaivellaan ja mietitään, no mikä hälytyskello soi ja mistä se niinku johtuu ? Mutta sillä on vaikutusta, koska sitten jos toisella tulee tosi vahvasti joku tämmönen hälytyskello tai ajatus tai tunne että nyt joku mättää tai muuta, niin kyllähän se vaikuttaa siihen sen henkilön niinku tai omaankiin siihen ajatteluun. Että sitten pitää tavallaan itse reflektoida tarkastellen sitä, että mistä se tunne tulee, että onko se todenperäistä vai onko se sitten jotakin toissijaista asiaa siinä (hlö 4).

Erittäin tärkeäksi koettiin, että päätöksiä ei tehdä ainoastaan intuition perusteella, vaan hyvin rationaalisestikin, kokonaisuutta ajatellen. Intuition kuitenkin koettiin vaikuttavan vahvasti koko rekrytointiprosessissa, erityisesti kun hakijoita on paljon, mutta täysin sen perusteella ei päätöksiä tehdä. Ne kuitenkin koetaan vahvistavan päätöksentekoa.

...niinku siellä ihan loppupeleissä, että jos on niin kun kaksi todella tasaväkistä hakijaa, niin sitten varmaan joudutaan mennä sillä intuitiolla enemmänkin (hlö 5).

...kun oli kaksi todella niinku tasavahvaa, erilaista mutta tasavahvaa, että sieltä oli vaikea niinku laittaa tavallaan siihen, että kumpi olisi niinku sopivampi tähän kyseiseen yritykseen ja tehtävään ja näin sitten mä itse ajattelin myös sitä, että kun mun intuitio sanoo siitä, että se on se toinen, niin sitten tavallaan vaikka se menisi pieleen niin mä voin niinku elää sen asian kanssa paljon paremmin, koska se on ollut niinku se että se on tuntunut minusta oikealta ratkaisulta (hlö 6).

Se, kuinka vahvasti intuitiota hyödyntää rekrytoinneissa, riippuu haastateltavien mukaan siitä, millaiseen työhön tekijää haetaan. Osa työtehtävistä (esim. myyjä ja asiakaspalvelija) on sellaisia, joissa korostuu hakijan persoonallisuus, jolloin intuitiota voi hyödyntää vahvemmin ja työn oppii sitä tehdessä. Osassa (esim. asiantuntija- tai johtotyö) taas täytyy korostaa hakijan osaamista ja kokemusta, sillä työssä on oltava tietynlainen koulutus ja osaaminen, jotta työtä pystyy tekemään, jolloin päätöskin on tehtävä rationaalisemmin.

On myös aloja, joissa korostuu rationaalinen valintapäätös, sillä päätös valinnasta tulee perustella asianmukaisesti ja osaamiseen perustuen. Tällöin intuitio voi vaikuttaa päätöksissä vain vähäisessä määrin tai se ei saisi vaikuttaa niissä ollenkaan. Tosin tällaisissa tilanteissa kuitenkin koettiin, että jos lopullisessa valinnassa on kaksi tasavahvaa hakijaa, intuitio pääsee silloin vaikuttamaan päätöksentekoon.

Intuitio koettiin hyvänä vahvistamaan valintaa, jotta saadaan aikaan pysyviä työsuhteita ja sitoutunutta henkilöstöä sekä hyvää työhön soveltuvuutta, jotka jäävät töihin pitkäksikin ajaksi. Sen koettiin myös antavan turvaa ja *se tuo semmosen niinku inhimillisen puolen siihen rekrytointiin* (hlö 3). Pelkästään rationaalisesti tarkastellen ei tule esille ihmisen asenne :

...koska mun mielestä se asenne on semmonen mitä ei voi niinku ostaa tavallaan, että se asenne on minun mielestä monissa tehtävissä niin ratkaiseva, että pystytkö sä onnistuneesti sitten tekemään sitä työtä mihin ollaan rekrytoimassa (hlö 3).

Hyväksi tavaksi, ja valintapäätöstä vahvistavaksi koettiin, että rekrytointiin osallistuu muitakin. Sitä kautta pystyy refleктоimaan muita ja koska ihmiset on erilaisia ja kiinnittää eri asioihin huomiota, tämä myös vahvistaa valintapäätöstä. Tärkeää on kuunnella intuitiota ja keskustella siitä, mitä intuitio kertoo kellekin. Jos rekrytointiin osallistuvat saavat erilaisia intuitiivisia kokemuksia, tärkeäksi koettiin niistä keskustelu ja niiden merkityksen avaaminen, miksi näin koetaan ja onko siinä jokin tarkoitusperä, mikä tulisi huomioida. Tällä tavalla on mahdollista saada aikaan hyvä ja perusteellinen valintapäätös.

Hyväksi tavaksi koettiin myös miettiä tarkkaan valintapäätöstä, eli ns. *nukkua yön yli* (hlö 4). Joskus valintapäätös voidaan tehdä herkemmin, joskus jopa suoraan haastattelun päätteeksi, mutta yleensä haastattelun jälkeen jäädään asiaa kuitenkin miettimään. Silloin annetaan intuition vaikuttaa, ensivaikutelma ja haastattelu kun on antanut jonkinlaisen intuition ja mielikuvan hakijasta ja sitä peilataan rationaalisesti faktoihin, eli hakijan tietoihin ja kertomisiin. Jos rekrytointia hoitaa useampi henkilö, on käytävä yhdessä keskusteluita ajatuksista ja tuntemuksista, kenet valittaisiin. Valintapäätöstä ei haluta viivästyttää, mutta aika vahvistaa omia ajatuksia ja tuntemuksia, sekä intuitiota.

...monta kertaa on käynyt sillä lailla, että kun se haastateltava on siitä lähtenyt, niin sitten kun ollaan siinä vaihdettu ne ajatukset, niin kaikki on ollut silleen että no joo ei tätä tarvitse miettiä että kyllä se on tää. Ja että kyllä siinä nyt sitten aika pian on niinku soitettu jo perään, että no koska sä pääset aloittamaan (hlö 8).

Motivaatio koettiin tärkeäksi, ja että hakijalla on halua työskennellä juuri tässä työpaikassa ja työtehtävässä. Voimakkaasti motivoitunut, tai sen esille tuominen, saattaa hyvinkin houkuttaa hakijan valintaa. Tällaisen perusteella kuitenkin valintaa ei täysin tehdä, mutta tämä saattaa vaikuttaa hyvinkin vahvasti hakijan kohdalla positiivisena asiana. Osassa työtehtävien valintapäätöksissä voidaan motivaation merkitystä korostaa enemmänkin, mutta joissakin sillä ei ole sen suurempaa merkitystä. Onkin hyvin ala- ja työtehtäväkohtaista kuinka paljon hakijan motivaatio voi vaikuttaa taustalla. Kuitenkin työyhteisöön halutaan motivoitunutta ja sitounutta henkilöstöä.

No ei se (intuitio) aina ole oikeassa, mutta kyllä mä ajattelisin että siihen voi luottaa. Ei sokeasti, mutta kyllä siihen voi luottaa. Mä ainakin omaan intuitioon luotan. Sitä mä en aina tiedä, että luotanko toisten intuitioon, mutta omaani luotan (hlö 3).

Omaan intuitioon luotetaan, vaikka samalla tiedostetaan ettei se aina ole oikeassa. *Intuition perusteella ei kuitenkaan mun mielestä saisi tehdä rekrytointipäätöksiä (hlö 7)*, eli intuitio antaa suuntaviivaa mutta rationaalisuus on kaikkein tärkeintä rekrytointien valintapäätöksissä ja päätöksiä tehdään kokonaisuutta miettien. On kuitenkin todella tärkeää että hakijan persoonallisuus sopii työyhteisöön ja työtehtävään ihan yhtä lailla, kuin hänen osaamisensa ja kokemuksensa. Intuitio ei anna suoraa vastausta, vaan sen koetaan vahvistavan päätöstä ja tukevan sitä.

Intuitio auttaa luomaan hakijan ensivaikutelmaa. Ensivaikutelma voi tulla joko hakijan hakemuksen perusteella tai hänet kohdatessa ensimmäistä kertaa, joka voi olla esim. messuilla ennen varsinaista rekrytointiprosessin alkamista. Se, millaisen ensivaikutelman hakija antaa, tulee hänen ilmeistä, eleistä, puheesta ja puhetavasta sekä kokonaisuudesta. Jos hakijaa ei kohtaa ensin, vaan ensivaikutelma tulee hakemuksen perusteella, siitä tulevaa ensivaikutelmaa päästään testaamaan haastattelussa, jolloin sillä on mahdollisuus muuttua. Intuitio vaikuttaa vahvasti näissä tilanteissa. Myös, jos hakijoita on erityisen paljon ja hakemuksia joudutaan läpikäymään rankastikin karsien, tässäkin intuitio vaikuttaa, joka auttaa tiputtamaan huonoimmat valinnat pois pelistä.

Haasteellista voi olla, jos muut saavat erilaisia intuitioita, että kenen intuitiota tällöin kuunnellaan. Avoin keskustelu ja reflektio kuitenkin auttaa näissäkin tilanteissa. Päätökset tulee perustella rationaalisesti, eikä pelkän intuition varassa voi toimia. Rekrytoinneissa intuitio kuitenkin koetaan hyväksi ja hyödylliseksi :

No ainakin hyviä valintoja tulee tehtyä (hlö 7).

Mutta mun mielestä rekrytoinnissa niin kun se vahvistuu tavallaan mitä enemmän niinku rekrytoin, sitä enemmän alkaa luottamaan siihen omaan intuitioon ja huomaa niin kun toimineensa oikein sen intuition pohjalta (hlö 1).

Intuitio vahvistuu kokemuksen ja itsereflektion kautta. Intuition merkitys myös kasvaa kokemuksen myötä ja sitä uskalletaan hyödyntää enemmän, mitä enemmän rekrytointeja tekee. Intuitio on jatkuvasti läsnä, ajatteli sitä tai ei, ja itseohjautuvuus ja itsereflektio auttavat ymmärtämään sitä ja avaamaan sen merkitystä. Kun intuition tunne tulee, itsereflektion -ja ehkä myös muiden kanssa keskustellen, voi ymmärtää mitä intuitio tarkoittaa siinä tilanteessa, varoittaako se väärästä valinnasta vai kertoo oikeasta. Intuitiolle ja itsereflektiolle on siis hyvä myös antaa aikaa, sillä kiireessä sitä ei välttämättä ehdi ymmärtämään. Kiire onkin rekrytointien vihollinen, vaikka usein rekrytoinnin tarve on jo heti, kun vasta aletaan rekrytoimaan uutta tekijää.

Intuition ei oikeastaan koettu muuttuvan ajan kanssa, vaan enemmänkin siihen koettiin *harjaantuvan* (hlö 1), eli vahvistuvan ja syventyvän peilattaessa sitä rationaalisesti, joka auttaa suuntaamaan päätöksentekoa oikeaan suuntaan. *...niin se on niinku koko ajan läsnä, ei sitä niinku kannata sivuuttaa, sitä intuitiota* (hlö 1). Kuitenkin intuitioon voi vaikuttaa sen hetken mielentila, jonka vuoksi tulisi rauhoittaa myös oma mieli ja ennakoita ja panostaa haastattelutilanteisiin.

Omaa intuitiota tulisi tarkastella kriittisesti, eikä siihen saa luottaa liikaa. Liiallinen luottaminen voi viedä väärään suuntaan ja siksi olisikin tärkeää tunnistaa, mikä ajatus intuition taustalla vaikuttaa. Hakija voi tuntua ”hyvältä tyypiltä”, mutta ei kuitenkaan välttämättä tulisi soveltumaan työyhteisöön tai työtehtävään ja siksi rationaalisuus on tärkeää, jolloin asiaa ja kokonaisuutta voi tarkastella laajemmin ja järkevämmiin.

Etenkin niissä tilanteissa, kun sitten on tehnyt sen oikean ratkaisun, niin siitä tulee semmonen niinku luottamus siihen omaan tekemiseen. Niin varmasti se, että niinku luottaa siihen omaan tekemiseen ja päätöksen tekokykyyn (hlö 6).

Oikeat valinnat vahvistavat intuitioon luottamista, jonka koettiin vahvistavan omaa päättelykykyä ja harkintaa. Niihin tulisikin pystyä luottamaan rekrytointivalintoja tehdessä. Mitä enemmän tulee oikeita valintoja, sitä enemmän ne vahvistavat intuitioon ja omaan itseensä luottamista. Haastateltavat olivatkin kokeneet vuosien mittaan

kokemuksen karttuneen ja sitä kautta myös luottavan tällä hetkellä intuitioon paljon enemmän, mitä kun vasta aloittivat tekemään rekrytointeja.

Oma ammattitaito ja oma osaaminen koettiin myös vaikuttavan erityisesti haastattelutilanteessa, jotta osaa kysyä oikeat kysymykset ja johtaa haastattelua oikeaan suuntaan. Jos esim. ei itse tiedä työstä mitään, mihin hakijaa haetaan, voi olla vaikeaa kysyä oikeanlaisia kysymyksiä, jotka toisivat esille hakijan osaamista kyseiseen tehtävään.

...kyllä se vähän kyllä niinku opettaa ja koului itseäkin, koska kyllä sun on niinku pakko kaivella niitä syitä että mikä siihen niinku johti että tämmönen fiilis tuli. Kyllä se silti pitäisi johonkin niinku perustua, että joku juttu sieltä pitäisi löytää (hlö 8).

Intuition käyttäminen koettiin myös vahvistavan omaa itsetuntemusta ja antavan rohkeutta omiin päätöksiin. Ihmistuntemus ja omat kokemukset tuovat syvyyttä intuitioon. Intuitiota hyödyntää jatkuvasti sen enempää sitä ajattelematta tai haluamatta ja se toimii taustalla täysin sitä tiedostamatta. Itsestä on siis kiinni, hyödyntääkö sitä vai ei. Intuitiota saattaa kuitenkin myös epäillä ja arastella.

...antaa itselle myös tilaa niinku uusille oivalluksille sen haastattelun aikana ja rohkeasti vaikka kysyy tarkentavia kysymyksiä... ...niin tavallaan siinähan sitä kehittyy koko ajan... ...ja niin kun kyllä siihen oppii (hlö 1).

Mutta ehkä se on justiin se, että jos sitä tekee koko ajan tiedostamattaankin, niin se ei johda mihinkään, mutta se että kun sitä asiaa niinku enemmän pohtii ja huomaa koska sitä käyttää ja millä lailla, niin se ehkä niinku kehittää sitä (hlö 8).

On tärkeää ymmärtää mistä intuitio syntyy, jotta sitä voi hyödyntää ja myös kehittää ja vahvistaa. Vaikka rekrytoinneissa tärkeintä on rationaalisuus, mielellään intuitiota hyödynnetään ja sen huomattiin myös kehittyneen matkan varrella. Kuitenkaan tarkoituksellinen intuiton kehittäminen ei haastateltavia tuntunut kiinnostavan, mutta heistä huokui tyytyväisyys tähän tilanteeseen, kun he hyödyntävät intuitiota ja pystyvät luottamaan siihen. Näin ei aina ole ollut.

...omasta kokemuksesta ehkä ammennat enemmän sitä mutua (hlö 2).

Omat kokemukset siis kehittävät ja vahvistavat intuitiota ja siihen luottamista. Vaikka koettiin, että intuitio ei ole aina oikeassa ja virheitäkin sattuu, niistä jopa pidettiin (tai ne eivät haittaa), sillä sekin tuntuu lisäävän osaamista ja ammattitaitoa, johon oltiin tyytyväisiä. Kuitenkin oikeita valintoja koettiin tulevan useammin ja niihin oltiin tyytyväisiä, ja vain harvassa ovat nykyään huonommat valinnat. Jos kuitenkin huonoja valintoja tulee, myös niissä voidaan tehdä erilaisia ratkaisuja, esim. harkita toisenlaista, soveltuvampaa työtehtävää työhön valitulle. Koeaika koettiin myös hyväksi tavaksi turvaamaan valintaa ja sitä käytetään rohkeasti ja mielellään. Koeaikana tuleekin jo hyvin esille hakijan työtehtävään ja työyhteisöön soveltuminen.

3.3 Intuition haasteet rekrytoinnissa

Intuitio koettiin myös haastavaksi, sillä se vain tulee ja siihen ei pysty itse vaikuttamaan, eikä sitä aina tunnista mistä se johtuu. Siinä on riski mennä harhaan, ja *se voi olla väärin niitä hakijoita kohtaan* (hlö 8). Haastateltaville tuntuikin olevan tärkeää tehdä hyvin perusteltuja valintoja, jotka ovat reiluja myös hakijoita kohtaan. Intuitiossa tulee olla tarkkana, *ettei se lähde niinku liikaa ohjaamaan sitä omaa toimintaa ja päätöksentekoa* (hlö 6), jolloin olisi intuition vietävissä. On siis tärkeää itse johtaa intuitiota.

Jos intuitio varoittaa jostakin, silloin koettiin tärkeäksi ottaa asiasta selvää ja *varmistaa* (hlö 7), miksi intuitio tuntuu ikävältä ja mitä se haluaa kertoa, jotta saadaan selville intuition syy. *Eihän sitä niinku pysty määrittelemään onko se luotettava se oma intuitio vai ei* (hlö 5), joka tekee intuitiosta haasteellisen, mutta *...sitä on pakko niinku kyseenalaistaa sitä omaa intuitiota jatkuvasti* (hlö 5), mikä antaa pohjaa luottaa siihen. Haasteelliseksi koettiin myös, jos muut saavat erilaisia intuitioita, että kenen intuitioon luotetaan.

Rekrytoinnissa haastetta voi tuottaa myös tuttu hakija, esim. yrityksen sisältä, jonka tuntee paremmin kuin muut hakijat. Tällöin on tärkeää tiedostaa, ettei omat fiilikset vaikuta

rekrytointiin ja lähde ohjailemaan sitä, ja sitä kautta saa intuitiivista kokemusta, vaan asiaa tulisi ajatella hyvinkin rationaalisesti, jotta rekrytointiprosessi ja -valinta olisi tasatarvoista ja tasapuolista kaikille hakijoille. Tärkeää on käydä koko rekrytointiprosessi läpi, eikä valita tai päättää suoraan tällaista hakijaa jatkoon tai jo itse tehtävään ja muut hakijat jätettäisi haun ulkopuolelle.

Intuitio voi myös johtaa väärään valintaan, jolloin tehdään työsopimus väärän henkilön kanssa. Väärä valinta huomataan, kun valittu työntekijä ei suoriudukaan työtehtävästään odotusten mukaisesti tai ei sovi työyhteisöön tai tiimiin. Tällaisessa tilanteessa apuna on koeaika, jota käytetään suhteellisen rohkeasti, jos siihen vain on mahdollisuus. Osalla aloista on työvoimapula, jolloin on otettava kaikki hakijat, jolloin heitä ei pääse valikoimaan kovinkaan tarkasti tai ollenkaan.

Monilla aloilla kuitenkin hakijoita on hyvinkin paljon, jolloin parhaat pääsevät erottumaan joukosta. Tällöin myös koeaikaa on mahdollista hyödyntää. Koettiin kuitenkin, että koeaikanaakaan ei irtisanota kepeästi, vaan vain painavasta syystä ja työntekijän kanssa keskustellen, ja mielellään annetaan työntekijälle mahdollisuuksia jatkaa työssä ennemmin, mitä että päädytään suoraan työsuhteen päättämiseen.

4 Tulosten analyysi

4.1 Tulosten merkitys

Tutkimuksesta havaittiin, että rekrytointi on aikaa vievää ja sen vuoksi se on myös kallista. Rekrytointiprosessi voi kestää useamman kuukauden ja viedä rekrytoijalta, tai useammaltakin rekrytoijalta, monta työpäivää. Kun valintapäätös on tehty, myös uuden työntekijän perehdyttämiseen menee aikaa. Tässä tutkimuksessa korostuikin hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi ja siihen panostaminen, jotta uusi, sopiva työntekijä löydettäisiin mahdollisimman pian.

Usein kun rekrytointi aloitetaan, tarve on jo heti, joten uusi tekijä tulisi löytää pian. Tämä vahvistaa Pro PK-Pilvipalveluiden (2023) esille tuomaa asiaa, että rekrytointi on suurikin taloudellinen sijoitus ja onnistuessaan lisää yrityksen kilpailukykyä. On siis tärkeää ennakoita ja suunnitella rekrytointiprosessi hyvin.

Tutkimuksesta nousi esille eri alojen välisiä eroja, jotka vaikuttavat rekrytointeihin. On aloja, joissa on työvoimapulaa eikä hakijoita ole montaa, jolloin ei kunnolla päästä valikoimaan uutta työntekijää, vaan on otettava se joka työtä hakee. Kuitenkin monilla aloilla hakijoita on paljon, jolloin on käytettävä suurtakin seulaa jo heti rekrytointin alkuvaiheessa, eli hakijoiden läpikäynnissä.

Haastatteluihin ei voida kutsua suurta määrää, sillä se veisi liikaa aikaa. Intuitio pääsee vaikuttamaan jo tässä vaiheessa ja auttaa valikoimaan hakijoita haastatteluihin. Haastatteluihin tyypillisesti kutsutaan muutama hakija, joista tehdään lopullinen valinta. Tämä täydentää Pro PK-Pilvipalveluiden (2023) havaintoa, että haastatteluihin kutsutaan yleensä n. 5 hakijaa ja rekrytoijilta voi mennä rekrytointeihin useampi työpäivä.

4.2 Tulosten teoreettinen merkitys

Intuitio koettiin tässä tutkimuksessa taustalla vaikuttavaksi ajatukseksi tai tunteeksi jostakin, hyvinkin syvälliseksi ja tiedostamattomaksi asiaksi. Se tulee sen kummemmin sitä ajattelematta ja siihen koettiin vaikuttavan aikaisemmat kokemukset. Tämä vahvistaa Dunderfeltin (2015, s. 11) tulosta intuitiosta, sen vaikuttavan valinnoissa, päätöksenteossa ja arvioinneissa. Raami (2021) on havainnut ajattelun toimivan päättelyn ja intuition yhteistyöllä, intuition esiin tuoden tuntemuksia ja oivalluksia, jota tämä tutkimus vahvistaa. Raami (2021) havaitsi intuition pohjautuvan opittuun, kuultuun, koettuun ja omaan asiantuntemukseen, jota tämä tutkimus myös vahvistaa.

Valintapäätökset tulee aina perustella, joka korostui tässä tutkimuksessa, joten rationaalisuus on erittäin tärkeää jokaisessa vaiheessa ja lopullisessa valintapäätöksessä. Intuition varassa ei siis täysin toimita. Rossin (2020) ja Salosen (2017) havaintojen mukaan rationaalisuus korostuu rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mutta lopullisissa valinnoissa annetaan enemmän tilaa intuitiolle, jota tämä tutkimus täydentää sillä, että rationaalisuus ohjaa koko rekrytointiprosessia ja sen eri vaiheita, mutta intuitio vaikuttaa taustalla ihan koko prosessin ajan. Intuitiota ei sen kummemmin ajatella, vaan se vaikuttaa taustalla tiedostamatta. Kuitenkin kun intuitiivinen ajatus tai tunne ilmestyy, sitä ollaan halukkaita selvittämään syvemmin, mistä se johtuu ja toimimaan sen mukaan.

Työnhakijan motivaatio koettiin tässä tutkimuksessa olevan tärkeää, mutta olevan ala- ja työtehtäväkohtaista, kuinka paljon se voi rekrytoinnissa vaikuttaa. Mäkelä (2023) on havainnut motivaation olevan tärkein tekijä uuden työntekijän rekrytoinnissa, joka liittyy vahvasti myös sitoutumiseen. Motivaatio koettiin tässä tutkimuksessa merkitykselliseksi, mutta liikaa sille ei anneta arvoa, erityisesti jos työtehtävässä siitä ei ole erityistä hyötyä. On kuitenkin positiivista, jos hakija on kiinnostunut kyseisestä yrityksestä ja työtehtävästä, jolloin myös sitoutuisi yritykseen paremmin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että hakijan motivaatio on hyvä asia, mutta tätäkin on tutkailtava hyvin rationaalisesti, työtehtävästä riippuen.

Intuition koettiin vahvistuvan kokemuksen myötä, joka vahvistaa Salosen (2017, s. 107—108) havaintoa ja tärkeyttä intuition vahvistumisesta ja kehittymisestä. Tämän tutkimuksen mukaan intuitio voidaan kokea hyvinkin vahvasti ja haastateltavat ovat löytäneet itsereflektion intuition apuvälineenä, jolloin intuition merkitys pääsee helpommin avautumaan. Tämä vahvistaa Salosen (2017, s. 110) tulosta intuition käytöstä, joka vaatii havainnointia ja reflektointia. Itsereflektio onkin tärkeää ja kehittää intuitiota, intuitio kun vaikuttaa ihmisissä eri tavoin.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että intuitio voi tuntua fyysisesti, joka vahvistaa Akolan (2020, s. 121—122) havaintoja esim. vatsan pohjan tai kylmien väreiden tuntemuksia. Tässä tutkimuksessa fyysisyys tunnistettiin kuitenkin hyvin lievästi, eivätkä haastateltavat olleet kokeneet Akolan esimerkin mukaisia voimakkaampia fyysisiä oireita. Lähinnä hyvän hakijan kohdalla voitiin tuntea yleistä hyvää oloa, innostusta ja rentoutta ja huonomman hakijan kohdalla yleistä jäykistymistä ja suun kuivumista. Kuitenkaan negatiivisia oireita ei oikein löydetty, vaan enemmän korostui hyvän hakijan kohdalla positiivinen innostuminen. Fyysinen puoli koettiin kuitenkin haastavaksi, sillä tällaista ei oltu mietitty, vaan fyysisyys tapahtuu yleensä huomaamatta.

Intuition uskominen voi mennä myös yli, jolloin on intuition vietävissä, joka tuli esille tässä tutkimuksessa ja vahvistaa Binnendykin ja Pennycookin (2022, s. 3) esille tuomaa ajatusta herkkäuskoisuudesta, johon liiallinen intuitiivisuus voi johtaa. Analyttisyys auttaa suojautumaan tällaiselta. Tämä tutkimus toi esille hyvin selkeästi, että intuition ei tule antaa viedä mukanaan, vaan joka tilanteessa on itse johdettava intuitiota ja etsittävä syy, mitä intuitio haluaa kertoa. Intuition annetaan mielellään vaikuttaa ja siitä pidetään, mutta se ei saa johtaa rekrytointeja.

4.3 Tulosten merkitys rekrytoinnille

Tutkimuksessa tuli selkeästi esille intuition vahva vaikutus koko rekrytointiprosessissa, mutta erityisesti se vaikuttaa haastattelun aikana ja kaikkein voimakkaimmin

valintapäätöstä tehdessä. Salonen (2017) ja Rossi (2020) korostavat lopullista valintapäätöstä, jolloin intuitio vaikuttaa voimakkaimmin, mutta alkuvaiheen päätöksiä tehtäisi kuitenkin rationaalisin perustein tarkastelemalla hakijan kokemusta ja osaamista.

Haastateltavat kokivat hyvin vahvasti, että intuitio vaikuttaa koko prosessissa, sen jokaisessa vaiheessa rationaalisuuden rinnalla. Rekrytoinneissa intuitio voi auttaa esim. haastattelutilanteessa kysymään lisää ja tarkentavia kysymyksiä, jolloin oma ammattitaito ja intuitio toimivat yhdessä, joka vahvistaa myös Raamin (2021) havaintoa, kuinka intuitio voi pohjata omaan asiantuntemukseen.

Taulukko 3 Intuition hyödyt ja haasteet rekrytoinnissa.

Intuition hyödyt	Intuition haasteet
<ul style="list-style-type: none"> - antaa inhimillisyyttä - vahvistaa valintapäätöstä - varoittaa huonosta päätöksestä - kokonaisvaltaisempi päätös - vahvistuu kokemuksen myötä 	<ul style="list-style-type: none"> - ei ole aina oikeassa - ei kerro selkeästi mitä tarkoittaa, vaan merkitys tulee selvittää - tarvitsee tilaa ja rauhallisuutta - vaikuttaa eri tavoin eri ihmisissä

Intuition koettiin antavan syvyyttä ja inhimillisyyttä rekrytointeihin. Tämä vahvistaa Salosen (2017, s. 106) havaintoja, että intuitio antaa ”pelisilmää”, jonka avulla on mahdollista nähdä uusia näkökulmia ja ratkaisuja, ennakoida sekä ymmärtää asioiden syvempiä merkityksiä. Intuitio koettiin luotettavaksi ja sitä rohkaistiin käyttämään, kuten myös Jorgensen (2021) rohkaisee, intuitio kun palvelee rekrytointeja hyvin.

Intuitio ei kuitenkaan ole aina oikeassa, joten sen tarkempi tutkimus on tärkeää. Tämä vahvistaa Milesin ja Sadler-Smithin (2014, s. 617) tulosta, että intuitio ole aina oikeassa ja se voi olla epätarkkaa tai täysin epäluotettavaa. Sen taitoa voi kuitenkin opetella ja kehittää, joko tarkoituksella tai se kasvaa ihan myös kokemuksen myötä, joka vahvistaa

siihen uskomista ja luottamista. Tässä tutkimuksessa esille tulikin, että oikeat päätökset vahvistavat omaa päättelykykyä ja harkintaa, joka vahvistaa intuitioon luottamista. Nämä siis ruokkivat ja vahvistavat toisiaan.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että intuitio tarvitsee tilaa ja rauhallisuutta, jotta se pääsee toimimaan. Haastattelutilanne tulisikin rauhoittaa, sekä rekrytoijan oma mieli. Jos rekrytoija on kovin ajatuksissaan tai huolissaan, ei intuitiolla ole tilaa vaikuttaa. Tämä vahvistaa Raamin (2021) ja Akolan (2020, s. 134) havaintoja, kuinka voimakkaat tunteet ja huolet voivat olla esteenä intuition hyödyntämiselle, joten (Akola, s. 137) on tärkeää ensin rauhoittaa itsensä. On siis tärkeää ennakoida ja keskittyä haastattelutilanteeseen, ja jokaiseen muuhunkin rekrytoinnin vaiheeseen.

Tässä tutkimuksessa korostui, että rekrytoinneissa olisi hyvä olla useampi henkilö, jotta saadaan aikaan onnistunut päätös, joka voidaan perustella asiallisesti. Intuitio voi vaikuttaa eri ihmisissä eri tavoin, joten on hyvä keskustella, miten intuitio muissa vaikuttaa ja selvittää sen juurisyitä muidenkin kohdalla. Tässä tutkimuksessa korostui, että muiden intuitioon ei aina luoteta, joten perusteellinen selvitystyö on tärkeää. Tämä vahvistaa Haimannin (2020) havaintoa, että rekrytointeihin osallistuu yleensä useampi henkilö, jotka kokevat intuition eri tavoin. Siksi olisi hyvä keskustella haastatteluiden päätteeksi yhdessä ajatuksista ja tuntemuksista, ja kenet tehtävään valitaan.

Intuitio ei ole aina oikeassa, joka tuli vahvasti esille tässä tutkimuksessa ja kun se varoittaa jostain, voi olla hyvinkin epäselvää, miksi. Tämä vahvistaa Raamin (2021) huomiota, että intuitio voi olla epätarkkaa tai epäluotettavaa. Laajempi asian tutkailu itsereflektion ja mahdollisesti muiden rekrytoijien kanssa keskustelu auttaa selvittämään intuition juurisyitä ja mistä se varoittaa. Siihen kannattaa tarttua ja intuitiota kannattaa uskoa. On kuitenkin itselle sekä hakijalle tärkeää selvittää peruste, sillä intuitioon ei uskota ilman järkevää selitystä. Rossi (2020) on kuitenkin valintaperusteesta hiukan eri mieltä, sillä sitä ei aina pysty perustelemaan jos päätös on tehty intuitiivisesti, eikä hakijalle siksi ole mahdollista antaa tarkkaa syytä valinnasta.

Intuitio auttaa tekemään kokonaisvaltaisemman päätöksen rekrytoinneissa, joka vahvistaa Rossin (2020) havaintoja intuition kokonaisvaltaisuudesta rekrytoinnin apuna ja Milesin ja Sadler-Smithin (2014, s. 614) havaintoja, että intuitio auttaa selvittämään hakijan kokonaiskuvaa nopeastikin. Tässä tutkimuksessa korostui, että intuitio on tärkeä työkalu rekrytoinnissa: ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa, jota kannattaa hyödyntää. Intuitio vahvistaa rekrytointivalintaa ja antaa luottamusta ja turvaa itselle siitä, että päätös on oikea.

Tämän tutkimuksen rekrytoijille on tärkeää tehdä oikeanlaisia päätöksiä ja intuitio pääsee vahvistamaan rationaalista päätöstä, sekä antaa kokonaisvaltaisempaa näkemystä hakijoiden soveltuvuudesta työtehtävään. Soveltuvuus onkin kaikkein tärkeintä rekrytoinneissa, jotta löydetään oikeanlainen tekijä, joka istuu hyvin sekä organisaatioon että työtehtävään ja tiimiin. Tämä vahvistaa myös Rossin (2020) havaintoja soveltuvuudesta, sen ollen tärkein rekrytoinnin valintakriteeri.

Erilaiset testit joko ennen haastattelua tai haastattelun jälkeen voivat olla apuna varmistamassa oikeaa valintapäätöstä, joka tuli esille tässä tutkimuksessa ja jota Korhonen (2017) myös vahvistaa. Niiden kautta saadaan kattava kuva hakijasta, jonka perusteella intuitioon voi luottaa päätöstä tehdessä. Vääriä valintoja tulee harvoin, kun rekrytointi hoidetaan hyvin.

Tässä tutkimuksessa tuli esille uuden työntekijän varmistaminen koeajan avulla, joka tukee myös kirjallisuudessa huomioitua, jota myös rohkaistaan käyttämään (Pro PK-Pilvipalvelut, 2023). Koeaika koettiin tässä tutkimuksessa hyvin tärkeäksi, jota käytetään mielellään ja rohkeasti varmistamaan hyvä tekijä. Jos uusi työntekijä ei sovellukaan uuteen työhön odotusten mukaisesti, voidaan käydä keskustelua ja tehdä mahdollisesti muutoksia, mutta irtisanominen koeajalla on kuitenkin viimeinen vaihtoehto, johon ei turvauduta liian kevyesti, vaan siihenkin tulee olla vahva peruste.

4.4 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen haastattelut olivat todella mielenkiintoisia ja antoisia. Keskustelut olivat hyvinkin syvällisiä ja vastauksia kysymyksiin joutui välillä todella miettimään. Olin antanut pääkysymykset haastateltaville jo valmiiksi, joten se auttoi sukeltamaan nopeasti syviin vesiin. Pohdimme asioita yhdessä ja sain itsekin miettiä intuition merkitystä omassa elämässäni ja työhöni peilaten, joka oli todella mielenkiintoista ja opettavaista. Aihe ei ollut helppo, mutta antoi mielenkiintoa ja syvällisyyttä itse tutkimukseen ja myös haastatteluihin.

Osa haastateltavista koki olevansa hyvinkin intuitiivinen mutta osa koki olevansa todella rationaalinen. Kaikkien päätökset perustuivat kuitenkin pääasiallisesti rationaalisuuteen, joka oli heille tärkeää, jotta saadaan aikaan perusteltu valintapäätös. Tämä oli mielestäni hyvin mielenkiintoista, kuinka omistautuneita haastateltavat olivat työlleen ja kunnioittivat jokaista hakijaa. Alansa ammattilaisia siis!

Mielenkiintoista oli, kuinka hyvin haastateltavat tunnistivat intuition rekrytointiprosessissa ja sen eri vaiheissa. Vaikka kirjallisuudessa esiin tullut asia, että intuitio vaikuttaa lähinnä vain valintapäätöstä tehdessä, haastateltavat kuitenkin tunnistivat intuition rekrytointin jokaisessa vaiheessa ja perustelivat sen hyvin, jolloin se oli myös uskottavaa. Intuitio siis todella löytyi ja korostui rekrytoinneista ja sen eri vaiheista ja vaikuttaa siellä vahvasti. Intuitiosta on siis apua rekrytoinnissa ja se vahvistaa valintapäätöstä ja antaa rekrytoijalle vahvistusta oikean päätöksen tekoon.

Oman kokemukseni mukaan työtä vastaava työkokemus ja osaaminen tuntuisi olevan tärkein valintakriteeri rekrytoinneissa, mutta kirjallisuuden mukaan se on motivaatio. Tämä yllätti, vaikka ymmärrän tämän hyvin ja olen kuullut ihmisiä tulleen valituiksi motivaation perusteella. Motivaatio on mielestäni erittäin tärkeää ja tulisikin olla tärkeä valintaperuste, jonka kautta työntekijä myös herkemmin sitoutuu organisaatioon. Tämän tutkimuksen myötä asia valkeni syvällisemmin, sillä näyttäisi riippuvan työpaikasta ja erityisesti työtehtävästä, kumpaa painotetaan enemmän.

Motivaatio kiinnostaa kovasti itseäni, minkä vuoksi myös tähän kiinnitin tässä tutkimuksessa hieman huomiota. Edellinen opinnäytetyöni liittyi työmotivaatioon ja motivaation johtamiseen, joka auttaa työntekijöiden työhön sitoutumisessa ja saa aikaan työn mielekkyyden kokemuksia (Mänty, 2021, s. 57). Kiinnostavaa olikin tässä tutkielmassa avata hiukan myös motivaation merkitystä eri näkökulmasta.

Mielenkiintoista olisi jatkaa intuition tutkimusta syvemmin, intuition henkisyiden ja mystisyyden puolelle, joka tuli kirjallisuudessa vastaan. Tähän aihealueeseen en tutustunut tässä tutkimuksessa lainkaan, joten siinä tulisi uutta näkökulmaa intuition jatkotutkimuksen muodossa. Mielenkiintoista olisi myös jatkaa tutkimusta intuition vaikutuksista johtamistyössä sen eri ongelmatilanteissa, luovuudessa ja kehitystyössä, kuinka vahvasti intuitio niillä osa-alueilla näkyy ja vaikuttaa.

Lähteet

- Akola, A. (2020). *Itseohjautuvuus ja intuitio*. Basam Books.
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D., & Cabantous, L. (2023). Linking Experience to Intuition and Cognitive Versatility in New Venture Ideation: A Dual - Process Perspective. *Journal of management studies*, 60(5), 1105—1146. <https://doi.org/10.1111/joms.12794>
- Binnendyk, J., & Pennycook, G. (2022). Intuition, reason, and conspiracy beliefs. *Current opinion in psychology*, 47, 101387. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101387>
- Chudnoff, E. (2020). In Search of Intuition. *Australasian journal of philosophy*, 98(3), 465—480. <https://doi.org/10.1080/00048402.2019.1658121>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *The Academy of Management review*, 32(1), 33—54. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23463682>
- Dinges, A. (2018). Knowledge, intuition and implicature. *Synthese (Dordrecht)*, 195(6), 2821—2843. <https://doi.org/10.1007/s11229-017-1359-2>
- Dunderfelt, T. (2015). *Käytä intuitiotasi: hyödynnä mielesi mahtava voima*. Dialogia.
- Dörfler, V., & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management learning*, 43(5), 545—564. <https://doi.org/10.1177/1350507611434686>
- Haimann, A. (2020, 26. kesäkuuta). *How to Design a Better Hiring Process*. Harvard Business Review. Noudettu 13.1.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2020/06/how-to-design-a-better-hiring-process>
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management perspectives*, 32(4), 473—492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Jorgensen, N. (2021, 17. marraskuuta). *12 Decision Making Tips From HR Leaders*. Forbes Human Resources Council. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta

- <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/11/17/considering-a-gut-instinct-hire-12-decision-making-tips-from-hr-leaders/>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korhonen, V. (2017, 3. toukokuuta). *Hyvä pohjatyo antaa luvan luottaa intuitioon*. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/hyva-pohjatyo-antaa-luvan-luottaa-intuitioon/>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lodato, M. A., Highhouse, S., & Brooks, M. E. (2011). Predicting professional preferences for intuition-based hiring. *Journal of managerial psychology*, 26(5), 352—365. <https://doi.org/10.1108/02683941111138985>
- Melin, H. (2019). *Rekrytointi on paikallinen sopimus*. Työelämän tutkimus, 17(3), 251—253. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87132/46066>
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). “With recruitment I always feel I need to listen to my gut”: The role of intuition in employee selection. *Personnel review*, 43(4), 606—627. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2013-0065>
- Mäkelä, A. (2023, 4. toukokuuta). *Näitä asioita työnantajat etsivät työnhakijassa juuri nyt – etenkin yksi on ratkaiseva*. Duunitori. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-2023-motivaatio>
- Mänty, K. (2021). *Motivaation merkitys yrityksen kehitystyössä ja johtamisessa* [opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu].
- Neuvonen, M. (2014). *Päätä viisaasti*. Talentum.
- Paul, E. S. (2023). Cartesian intuition. *British journal for the history of philosophy*, 31(4), 693—723. <https://doi.org/10.1080/09608788.2022.2142197>
- Pro PK-Pilvipalvelut. (2023). *Professori Riitta Viitalan mukaan pk-yrityksissä luotetaan liikaa omaan ”ihmissilmään”*. Noudettu 2.1.2024 osoitteesta <https://www.rekrytointi.info/>
- Raami, A. (2020). *Intuitio*³. Otava.

- Raami, A. (2015). *Intuition unleashed: on the application and development of intuition in the creative process* [väitöskirja, Aalto University]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6108-5>
- Rossi, S. (2020). *Rekrytoija*. Basam Books.
- Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent.
- Seeling, M. (2021, 6. huhtikuuta). Intuitio on mielen supertietokone. *Tekniikan akateemiset*. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/intuitio-mielen-supertietokone>
- Tinghög, G., Andersson, D., Bonn, C., Johannesson, M., Kirchler, M., Koppel, L., & Västfjäll, D. (2016). Intuition and moral decision-making-the effect of time pressure and cognitive load on moral judgment and altruistic behavior. *PLoS one*, 11(10), e0164012. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0164012>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023, 21. joulukuuta). *TEM-analyysi: vuosi 2022 oli työvoiman rekrytoinnin huippuvuosi*. Noudettu 3.1.2024 osoitteesta <https://tem.fi/-/tem-analyysi-vuosi-2022-oli-tyovoiman-rekrytoinnin-huippuvuosi>
- Umoh, R. (2017, 29. kesäkuuta). Steve Jobs and Albert Einstein both attributed their extraordinary success to this personality trait. *CNBC*. Noudettu 12.12.2023 osoitteesta <https://www.cnbc.com/2017/06/29/steve-jobs-and-albert-einstein-both-attributed-their-extraordinary-success-to-this-personality-trait.html>

Liitteet

Liite 1. Haastattelun kysymykset

Perustiedot: Koulutustaustasi?
Roolisi rekrytoinneissa?
Paljonko sinulla on rekryointikokemusta?

Teema 1, intuition tarkoitus:

Mitä intuitio mielestäsi tarkoittaa?

Teema 2, intuition rooli rekryointiprosessissa

Mikä rooli mielestäsi intuitiolla on rekrytoinneissa?

Hakijoiden läpikäynti, haastattelut, lopulliset valinnat
Miten intuitio näkyy näissä tilanteissa?

Teema 3, intuition käyttö ja hyödyntäminen

Missä tilanteissa rekrytoinneissa intuitiota käytetään?

Hakijoiden läpikäynti, haastattelut, lopulliset valinnat,
onko intuitio käytössä näistä jokaisessa vai vain osassa?
Mitä hyötyä saat intuition käytöstä?
Onko intuition käytössä jotain huonoa?
Voiko intuition taitoa mielestäsi kehittää? Millä tavalla?
Tuntuuko intuitio sinussa fyysisesti?
Voiko intuitioon luottaa? Onko se oikeassa?
Onko intuitio ollut väärässä?

Loppukysymys: Unohdinko jotain oleellista, mitä haluaisit vielä lisätä?