

# Rekrytoinnin aika

## *Työhaun neuvoteltu konteksti*

Heikki Huilaja

### Abstrakti

Tässä artikkelissa tarkastellaan sitä, miten rekrytointiin osallistuvat työnhakijat ja työnantajat määrittävät rekrytointitilannetta ja sen ehtoja. Tarkempana tavoitteena on tutkia, miten aikaan liittyvät merkitykset kehystävät rekrytoinnin kontekstia, kun konteksti ymmärretään sosiaalisesti rekrytointitilanteessa muokkautuvana neuvottelukontekstina. Rekrytointi on tyypillisesti määritelty toisiaan seuraavina ajallisina toimintoina, mutta työnhakijoiden ja työnantajien haastatteluaineisto paljastaa, että aika saa myös yksilöllisesti, sosiaalisesti ja tilanteisesti määrittäviä merkityksiä, jotka osaltaan värittävät rekrytoinnin kontekstia. Artikkelin osoittaa, kuinka ajan merkitys on monessa suhteessa erilainen työnantajalle ja työntekijälle, mutta eroaa myös työnantajien samoin kuin työntekijöiden kesken. Työnantajien suhtautuminen menneeseen, nykyiseen ja tulevaan aikaan vaikuttaa tapoihin arvioida työvoiman ja osaamisen tarvetta. Työnhakijoille tämä antaa erilaisia mahdollisuuksia vaikuttaa rekrytointiin neuvottelutilanteena. Työnhakijat puolestaan tuovat rekrytointiin omat sosiaaliset kiinnikkeensä, jotka liittyvät heidän senhetkiseen elämäntilanteeseensa, mutta myös esimerkiksi sukupolviseen ajatukseen työn ja työntekijän välisestä suhteesta. ”Rekrytoinnin aika” tiivistyi analyysissä kolmeen eri teemaan, jotka kuvaavat rekrytoinnin kontekstin neuvottelumaista, vuorovaikutuksellista ja tapauksellisesti vaihtuvaa luonnetta: *työmarkkinoiden aika*, *sosiaalinen aika* ja *hetkellinen aika*.

AVAINSANAT: Rekrytointi, konteksti, työnsosiologia, vuorovaikutus.

### Johdanto

Ei liene voimakasta liioittelua väittää, että rekrytointi on työelämää ja sen muutosta koskevan nykykeskustelun suosikkiaiheita. Rekrytointi on sanana kansanomaistunut eli tullut osaksi muutakin kielenkäyttöä kuin vain yritysten ja työhallinnon toimintaoppaita ja henkilöstöhallinnon

kirjallisuutta. Sanallisen muotivirtauksen kärjessä ovat tarinat työelämän ”hyvistä tyypeistä” ja heidän etsimisestään. Lisääntyneelle näkyvyydelle on esitettävissä myös tutkimuksellinen perustelu. Työn muutoksen tarkastelut nostavat esiin sekä työmarkkinarakenteiden ja -toimintojen erilais- tumisen että työn ja elämänsäkulun välisen suhteen

yksilöitymisen. Kulutuksen ja tuotannon herkistynyt suhde, työn sisältöjen ja ammattirakenteiden nopeat muutokset, työn paikkasidonaisuuden hiipuminen sekä työelämässä ja työssä osaamisen ja selviytymisen jatkuva liike ovat murentaneet työn ja siten myös ihmisten elämänsä pitkiä linjoja. Muutosten rekrytointiin heijastuva yhteinen piirre on ollut se, että työhön hakeutuminen ei ole enää ainutlaatuinen tai vain muuttaman kerran elämässä eteen tuleva tilanne, vaan yhä useamman työntekijän kohdalla aika ajoin vapaasta tahdosta tai pakon edessä toistuva työmarkkinatapahtuma.

Sosiologisen työntutkimuksen vakioaiheisiin rekrytointitutkimus ei kuitenkaan kuulu, vaikka aiheen tutkimus muuten on runsastunut selvästi ja tullut sisällöllisesti monipuolisemmaksi (Breugh & Starke 2000, 405–407). Työntutkimuksen konferensseissakin rekrytointia käsitellään vähän. Työn sosiologisessa tarkastelussa rekrytointitutkimus on sijoitettavissa osaksi työvoiman kysyntää ja tarjontaa sekä työmarkkinatilanteita koskevaa tutkimusta (Doogan 2009, 89; Fevre 1992, 9–13). Tällöin rekrytointi nähdään tilanteena, jossa valikoidutaan työhön sekä tullaan osalliseksi työelämän sisältämiin sosiaalisiin järjestyksiin. Sisällöllisesti rekrytointitutkimus jakaantuu kahteen toisiinsa liittyvään kokonaisuuteen. Ensinnäkin puhutaan taidoista ja kvalifikaatioista, joita työssä ajatellaan tarvittavan ja jotka ovat merkityksellisiä myös työntekijöiden valintatilanteissa. Toiseksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita itse rekrytointiprosessista ja sen eri vaiheista eli käytännöistä, joilla työntekijöitä etsitään ja valikoidaan. Näitä molempia näkökulmia yhdistää se, että tarkastelu tapahtuu useimmiten joko työnhakijan tai työnantajan näkökulmasta.

Rekrytointitutkimus on edennyt työvoiman tarjonnan tarkastelusta työnantajien toimien tutkimiseen (Bills 1999, 583–584; Kölling 2002, 2; Mencken & Winfield 1998, 135). Tarkastelussa ovat

olleet erilaiset rekrytointikanavat, rekrytoijien käyttäytyminen tai työtehtävistä välitetyn tiedon vaikutus valittujen henkilöiden työtyytyväisyyteen. Työnantaja- ja työntekijänäkökulmien erottaminen on antanut uudenlaista tietoa rekrytointiin liittyvistä käytänteistä ja kvalifikaatio-kysymyksistä. Devins ja Hogart (2005, 245–246) toteavat esimerkiksi, miten ongelma avoimien työpaikkojen ja työtä hakevien henkilöiden kohtaamisesta avautuu eri tavalla, kun työnhakijoiden osaamisvajeen rinnalla otetaan tarkasteluun se, miten kyseisiin tehtäviin on henkilöstöä haettu. Vaikuttaa siltä, että rekrytointikäytännöt ovat usein jopa ratkaisevammassa asemassa kuin hakijoiden puutteellinen osaaminen.

Aihepiirin tutkimuksen määrällisestä kasvusta ja näkökulmien laajentumisesta huolimatta sen haasteena on edelleen rekrytointiprosessin ymmärtäminen vahvemmin eri toimijoiden ja toimintavaiheiden kokonaisuutena (Breugh & Starke 2000, 406–407; Keep & James 2010, 1–2)<sup>1</sup>. Tämä artikkeli pyrkii vastaamaan haasteeseen yhdistämällä työnantaja- ja työntekijänäkökulmat kontekstin käsitettä hyödyntäen. Tarkemmin kyse on neuvottelukontekstista (Strauss 1978). Rekrytointitutkimuksessa on kontekstista puhuttaessa käytetty termejä ulkoinen ja sisäinen konteksti (Barber 1998, 12, 147), yleinen konteksti (Marsden 1994, 287, 292) tai paikallisesti ja tilanteisesti määrittyvä konteksti (Hermelin 2005, 226). Ulkoisella ja yleisellä kontekstilla viitataan sellaisiin tekijöihin kuten työmarkkinat, elinkeinorakenne, laki, työvoiman rakenne tai alueen koulutustarjonta. Sisäinen konteksti puolestaan pitää sisällään

1 Jotain rekrytointitutkimuksen käsitteellisestä epätarkkuudesta kertoo toisaalta myös se, että Breugh & Starke (2000) määrittävät rekrytoinnin käsittävän ainoastaan vaiheen ja käytännöt, joilla työnantajat pyrkivät houkuttelemaan työnhakijoiksi työhön mahdollisesti sopivat henkilöt. Bills (1999) esimerkiksi käyttää tästä vaiheesta seulonnan käsitettä.

organisaation rakenteen, piirteet sekä normit. Konteksti, niin sisäinen, ulkoinen kuin paikallinen, kuvaa erityisesti rekrytointitilanteen rakenteellisia ehtoja. Vähemmän huomioita on kiinnitetty rekrytoinnin toiminnalliseen kontekstiin (Breugh & Starke 2000, 406–407; ks. myös Barber 1998, 147–148). Toiminnallisesti ymmärrettynä rekrytointikonteksti kattaa koko rekrytointiprosessin ja sen osat sekä siihen osallistuvat toimijat ja heidän keskinäissuhteensa. Näin tarkasteltuna kyse ei ole niinkään ulkoisen tai sisäisen kontekstin rajaamisesta, vaan siitä, miten ja millaiseksi rekrytointitapahtuma sosiaalisena tilanteena määrittyy.

Neuvottelukonteksti täsmentää melko laveaa ymmärrystä kontekstin käsitteestä (Burke 2002) kiinnittämällä huomion itse toiminnallisiin tilanteisiin ja eri toimijoiden niihin mukanaan tuomaan kontekstuaaliseen ymmärrykseen (Strauss 1978; Strauss 1993, 248–255). Täsmennyksestä huolimatta neuvottelukonteksti ei ole valmis ja tarkka käsite. Se, mistä näkökulmasta kontekstia lähdetään tarkastelemaan, riippuu tutkittavasta ilmiöstä ja tutkijan valinnoista. Tässä tutkimuksessa rekrytoinnin kontekstia määritetään aikaan liittyvien merkitysten kautta. Valinta on sekä aikaisemman tutkimuksen virittämä että aineiston herättämä. Rekrytointitutkimuksessa aika on ollut läsnä erityisesti rekrytointia esittävässä mallinuksissa. Rekrytointiprosessi esitetään usein työnantajapainotteisesti kolmivaiheisena (Huilaja & Valkonen 2012; Huilaja 2009; Devins & Hogart 2005, 249; Breugh & Starke 2000, 407). Karkeasti ilmaisten vaiheet pitävät sisällään määrittelyt työvoiman tarpeesta ja sen laadusta, informoinnin avoimesta paikasta sekä toimet, joilla hakijoita karsitaan ja sopivien pyritään löytämään. Kussakin vaiheessa työnantajan on tehtävä päätöksiä ja valintoja, joilla on vaikutusta paitsi itse henkilövalintaan, myös siihen, millaisiksi valintakäytännöt ja rekrytoinnissa käytettävä tieto muodostuvat.

Kolmivaiheinen prosessi näyttäytyy toisiaan loogisesti seuraavina ajallisina tapahtumina, missä edellisen vaiheen toimet muokkaavat aina seuraavia valintoja ja päätöksiä. Näin vaikuttaisi myös tapahtuvan tosiasiallisissa tilanteissa, ja kyseiset vaiheet ovat pääasiassa löydettävissä käytännön rekrytoinneissa. Itse käytäntöinä eri vaiheet kuitenkin myös sekoittuvat toisiinsa, ja samoin kuin koko rekrytointi, eri vaiheet ovat tapauskohtaisesti erimittaisia (Barber 1998, 12–13). Jo pelkästään se, milloin rekrytointi alkaa, on usein vaikeasti määritettävissä. Kysymys rekrytoinnin alkamisesta, päättymisestä ja kestosta muodostuu vielä moniulotteisemmaksi, kun tarkastellaan samaa prosessia työhakijan ja työnantajan näkökulmasta (Räisänen 2004, 8–9). Rekrytoinnin kesto ja eteneminen ovat usein erilaisia prosesseja työnhakijalle ja työnantajalle, vaikka ne ajallisesti yhdistyvät tai limittyvät rekrytointitilanteissa kolmivaiheisen prosessin sisällä. Työnhakijalle esimerkiksi ajallinen perspektiivi on erilainen sen mukaan, onko työnhaussa kyse pitkittyneen työttömyyden katkaisusta, ammattiin valmistumisesta tai vapaaehtoisesta työpaikan vaihdosta.

Aika kiinnittyy työnsosiologisissa tarkasteluissa tiettyihin tutkimussuuntiin. Siksi on syytä selvittää, että tässä tutkimuksessa ei ole tavoitteena aikalaidsdiagnoosin tyyppinen ajankuva tai työn muutoksen ymmärtäminen (Kinnunen & Suikkanen 2009, 12–15). Vielä vähemmän pyrkimyksenä on työn muutoksen esittäminen niin kattavassa ajallisessa perspektiivissä, että voisi puhua murrosvaiheesta tai jopa epookin vaihdoksesta (Doogan 2009, 2–4; Julkunen 2008, 14–15). Kyse ei ole myöskään ajankäyttötutkimuksellisesta kysymyksenasettelusta palkkatyön, kotityön ja muun toiminnan välillä (Anttila 2012; Nätti & Anttila 2006, 50), vaikkakin kysymykset työn, kodin ja vapaa-ajan ajallisista suhteista ja niihin liittyvistä sosiaalisista järjestyksistä ovat läsnä rekrytoinnin kontekstin määrittämisessä. Lisäksi, jos artikkelissa kontekstin ymmärtämisen sijaan kysyttäisiin,

mitä on aika, avaisi se hyvin erilaisia keskusteluja vuorovaikutuksen sekä sosiaalisen järjestyksen ja ympäristön välisistä suhteista, joihin myös kysymys työstä on mahdollista liittää (Hirvonen & Husso 2012; Zuccheromaglio & Talamo 2000).

Tämän artikkelin tavoitteena on tutkia rekrytoinnin neuvottelukontekstia tarkastelemalla työnhakijoiden ja työnantajien aikaan liittämiä merkityksiä ja niiden läsnäoloa rekrytointitilanteissa. Kontekstin määrittäminen antaa ymmärrystä siihen, miten sosiaalisissa tilanteissa juuri tietyt asiat ja tapahtumat tulevat mahdollisiksi. Tulokset osoittavat, kuinka mennyt ja tuleva aika sekä nykyisyys jäsenyvät suhteessa työhön eri tavoin työnantajien ja työntekijöiden välillä, mutta eroavat myös työnantajien samoin kuin työntekijöiden kesken. Rekrytoinnin tapauskohtaiseen rakentumiseen ja sujumiseen puolestaan vaikuttaa se, miten nämä erilaiset jäsennykset ovat itse neuvottelun tilanteissa läsnä.

Esittelen seuraavaksi tutkimusaineiston ja metodisen näkökulman. Sitten seuraavat tulokselliset sisältöluvut, ja loppuluvussa tiivistän ja vedän yhteen analyysin tulokset ja niiden merkityksen.

## Tutkimusaineisto ja metodinen näkökulma

Tutkimuksen pääaineiston muodostavat 18 haastattelua, jotka artikkelin kirjoittaja on kerännyt Suomen Akatemian *Life as Learning* -tutkimusohjelmaan kuuluvan hankkeen *Societal Choices in Promoting Lifewide Learning* (2003–2006) aikana. Noin tunnista vajaan kahteen tuntiin kestäneissä haastatteluissa 12:ssa on haastateltu työnantajan edustajia ja kuudessa työntekijöitä/työnhakijoita. Lisäksi aineistona on käytetty kolmen työntekijän kirjallista kertomusta kokemuksestaan työelämästä ja erityisesti rekrytoinneista. Aineistonkeruu käynnistyi työnantajahaastatteluilla. Kohdeyrityksiä etsittiin seuraamalla sekä

lehdissä että internetin välityksellä julkaistuja työpaikkailmoituksia. Haastateltavia valikoitui myös niin sanotun lumipalloehtin (Hermelin 2005, 227) seurauksena sekä yrittäjäjärjestöltä saadun, toimialoittaista työllistämistarvetta koskevan tiedon pohjalta. Haastateltavaksi haettiin henkilöitä, jotka ovat olleet keskeisiä toimijoita edustamansa yrityksen tuoreessa rekrytoinnissa. Haastatteluissa käytiin mahdollisimman yksityiskohtaisesti läpi juuri viimeisin rekrytointitapahtuma, ja samalla pohdittiin sitä, kuinka rekrytoinnit yleensä yrityksessä tapahtuvat. Haastateltavat olivat henkilöstöjohtajia tai vastaavia yrityksissä, joiden henkilöstömäärät vaihtelevat 30–300 välillä. Kaikissa yrityksissä rekrytointi oli keskitetty osaksi henkilöstöhallintoa.

Muutaman yrityshaastattelun jälkeen heräsi tutkijan mielenkiinto siihen, millaisena valinnan ja valikoitumisen tilanteena työnhakuun osallistuneet henkilöt ovat kokeneet rekrytointitapahtuman. Työntekijähaastateltavien valinnassa peruskriteeri oli sama kuin työnantajien kohdalla: mahdollisimman tuore rekrytointikokemus. Lisäksi työnhakijan oli tullut käydä lävitse koko rekrytointiprosessi päätyen siihen, että tulee valituksi tai on viimeisten mahdollisesti valituksi tulevien joukossa. Kaikilla haastatelluilla oli vähintään kaksi hyvin tuoretta työnhakukokemusta, ja neljä heistä oli tullut valituksi työhön. Tutkimuksen kohteena ei ole ammatti, toimiala tai -alue eikä yksittäinen yritys, vaan rekrytointi sosiaalisena valinnan ja valikoitumisen tapahtumana. Siksi sekä työnhakijat että yritykset on tarkoituksellisesti valittu eri toimialoilta ja ammattiryhmistä. Kolmen työnhakijan kirjalliset kuvaukset rekrytointikokemuksesta on tehty tutkijan pyynnöstä tilanteessa, jossa haastatellut eivät olleet mahdollisia. Kun haastatteluissa paneuduttiin koko rekrytointiprosessin eri vaiheiden ja tilanteiden läpikäymiseen, painottuivat kirjallisissa kertomuksissa pohdinnat omasta riittävydestä ja sopivuudesta työhön sekä muu-

tokset työntekijään kohdistuvissa odotuksissa. Kertomukset eivät kuvaa rekrytointiprosessia yhtä laveasti kuin työntekijähaastattelut, mutta antavat silti kuvaa rekrytoinnista työnhakijan näkökulmasta.

Aineistosuhde ja analyysitapa pohjautuvat Straussin tutkimusteoreettiseen käsitteistöön, jossa kysymys sosiaalisen järjestyksen prosessuaalisesta luonteesta on vahvasti läsnä (Corbin 1991, 18–19). Strauss jakaa kontekstin rakenteelliseksi ja neuvottelukontekstiksi. Rakenteellinen konteksti viittaa asioihin, jotka suoraan vaikuttavat neuvottelutilanteeseen ja jotka ovat melko yleisesti tiedossa olevia. Neuvottelukonteksti on puolestaan hyvin tilannesidonnainen ja kytköksissä itse toimijoihin. Neuvottelukontekstiin sisältyy myös ajatus siitä, että osallistujien itselleen luomat mielikuvat neuvottelutilanteesta voivat olla keskenään hyvinkin ristiriitaisia. (Strauss 1978, 98–100.) Mikä sitten on neuvottelutilanteen, jollaiseksi rekrytointiprosessi voidaan ymmärtää, rakenteellista kontekstia ja mikä neuvottelukontekstia? Kysymykseen ei ole selkeää vastausta, eikä se myöskään Straussille ole vaikuttanut olevan täysin selvää. Strauss (1978, 99–100, 237–239) pitää neuvottelukontekstia hyvin muuttuvana ja neuvottelutilanteesta riippuvana, mutta luettelee silti useita piirteitä, jotka kuuluvat kaikkien tilanteiden kontekstiin. Toisaalta Strauss painottaa, että neuvottelukonteksti on erityisesti tutkimuksellinen työväline, joka mahdollistaa konkreettisten vuorovaikutustilanteiden sekä niihin liittyvän sosiaalisen järjestyksen tutkimisen. Rekrytoinnin tutkimukseen sovellettuna Strauss siis tarjoaa näkökulman, jossa rekrytointia ja sen neuvottelukontekstia pyritään ymmärtämään sisältäpäin tarkastelemalla käytäntöjä, toimintoja ja tilanteita rekrytointiin osallistuvien toimijoiden määrittelemänä.

Analyysitapa noudattaa perinteistä laadullisen aineiston sisällöllistä teemoittelua tai yleisesti ilmaisten sisällönanalyysiä (Ruusuvoori ym.

2010). Tarkemmin aineistosuhdetta voi kuvata *grounded theoryn* straussilaisten periaatteiden avulla, joissa huomio kohdistetaan konkreettisiin sosiaalisiin prosesseihin, ja tavoitteena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä sellaisena kuin se on (Tavory & Timmermans 2009, 245–246). Haastatteluaineisto otetaan siis puheena siitä, miten asiat ovat tosiasiallisesti tapahtuneet tai ihmiset käyttäytyneet (Alasuutari 1999, 92–93), eikä kysytä, miksi haastateltavat puhuvat niin kuin puhuvat, tai mitä kulttuurisia ehtoja ja jäsenyyksiä sisältyy haastateltavien tapaan esittää asioita (Moisander & Valtonen 2006, 71–72). Konkreettisesti aineiston jäsentäminen alkoi rekrytoinnin ajallisesti etenevän mallin hahmottamisella haastatteluista. Luennassa huomio kiinnittyi pian siihen, kuinka työnantajat ja työntekijät määrittivät eri tavoin rekrytoinnin ajallista yhteyttä. Tämä johti etsimään ajallisesti etenevän mallin rinnalla haastateltavien aikaan yleisemmin liittämiä merkityksiä ja niiden yhteyttä rekrytoinnin kontekstiin. Kävi ilmi, että rekrytoinnin kronologisen etenemisen ohella ja sijaan haastateltavien aikaan liittyvät kuvaukset kertovat erilaisesta asennoitumisesta, arvottamisesta ja ymmärryksestä työtä, työnhakua ja valikoitumista kohtaan. Analyysin lopullisessa vaiheessa aikaan liitetyt merkitykset tiivistyivät kolmeen teemaan, tai *grounded theoryn* terminologiaa käyttäen (Luomanen 2010, 356–366) ydinkategoriaan, jotka ovat *työmarkkinoiden aika*, *sosiaalinen aika* ja *hetkellinen aika*. Kukin teemasisältö kuvaa rekrytoinnin kontekstin neuvottelumaista, vuorovaikutuksellista ja tapauksellisesti vaihtuvaa luonnetta.

## Työmarkkinoiden aika

Työmarkkinoiden aika on läsnä niin työnantajien kuin työntekijöiden jäsenyyksissä ajallisena vaihteluna, jota työvoiman kysynnän ja tarjonnan välillä tapahtuu. Yrityksille kyse on tulevan tilanteen ennakoinnista, joka puolestaan usein perustuu

siihen, kuinka asiat ovat menneinä vuosina toteutuneet.

TA<sup>2</sup>: Niin nyt en rekrytoi ketään, elikkä nyt ei ole se tilanne, mutta että puolet vuodestahan mie teen sitä rekrytointia. Eli se alkaa tuota niin elokuun puolessa välissä ja sitte kestää sitte ihan rumba kestää ihan helmikuulle asti, elikkä koko ajan siinä otetaan. Meillä on siinä ruskasesonki siinä välissä, ihan siis semmonen lyhyt piikki, mikä on tosin semmonen että siinä on lähinnä vanhoja työntekijöitä että siinä ei uusia kauheasti ole, vaan ne on semmosia että keväällä kun ne toukokuussa lähtee tästä, niin sieltä muutama tulee sanomaan että mie tulisin syksystä, ja niitten kanssa sovitaan se syyskuu. Mutta sitte jonkun verran tarvitaan marraskuussa lisää ja jonkun verran tarvitaan joulukuussa lisää. Tammikuu on taas hiljainen ja sitte tarvitaan taas helmikuussa lisää ja kaikki loput tarvitaan maaliskuussa.

H: Sulla on kuitenkin aina tiedossa, mikä on ollut tarve edellisenä vuotena.

TA: On joo.

Vuosittaiset syklit ovat hyvin ennakoitavissa ja niihin osataan yritysten rekrytoinneissa varautua. Kausivaihtelut merkitsevät erityisesti väliaikaisen työvoiman vaihtelua. Määräaikaisen työvoiman käyttöön muodostuukin selvästi omanlaisiaan rekrytointikäytäntöjä. Tyypillistä on, että rekrytointiprosessi tapahtuu tällöin hieman nopeutulla aikataululla, rekrytointivastuu on yhden tai parin ihmisen harteilla ja työntekijöiden etsinnässä hyödynnetään paljon niin sanottuja epävirallisia hakukanavia (ks. Hermelin 2005, 228; Lindsay ym. 2003, 196), kuten aiemmin yrityksessä työskennelleitä henkilöitä. Näissä ennakoitavissa oleviin kausivaihteluihin perustuvissa rekrytoinneissa noudatetaan silti yrityksen yleisiä toimintaperiaatteita ja käytäntöjä, jotka pitävät sisällään

rekrytoinnin perusvaiheet ja päätöksentekotilanteet. Suhtautuminen määräaikaisen työvoiman rekrytointiin heijastaakin yksittäisen yrityksen asennetta rekrytointiin yleensä sekä tuo esiin yrityskohtaiset vaihtelut rekrytointikäytännöissä. Työvoiman vaihtuvuus esimerkiksi voidaan ottaa toimialaan ja yrityskuvaan kuuluvana luonnollisena piirteenä.

TA: Nämä on aina niin määräaikaisia työsuhteita, eli tämä on niinku semmonen väliaikainen vain niinku ihmiselleki, että hän on hyvin vähän niinku meidän talossaki. [Yritys B:ssä] vois olla vähän eri tilanne, siellä vois olla vähän pitempään sama henkilökunta, mutta meillä vaihtuu se henkilökunta ihan hirveästi.

Työvoiman tarjonnan ja kysynnän laajemmat muutokset ja vaihtelut muokkaavat huomattavasti vuosittaista kausivaihtelua enemmän rekrytoinnin ehtoja ja neuvotteluasetelmia. Rekrytointi ajatellaan usein työnantajan valintatilanteena, mutta valintoja tekevät myös työntekijät (Fevre 1992, 10–13; Huilaja 2009; Lindsay ym. 2003, 194). Työntekijöille työvoiman kasvanut kysyntä tarkoittaa erityisesti tietoisuutta omien valintavaihtoehtojen lisääntymisestä (ks. Huilaja 2009). Rekrytoinnin neuvotteluasetelma muuttuu, kun työntekijät ensinnäkin arvioivat tarkemmin kiinnostustaan hakea työpaikkaa ja toiseksi punnitsevat työn ehtoja ja houkuttelevuutta rekrytointitilanteessa. Samoin muuttuu tasapaino siitä, kumpi osapuoli on aktiivisempi itsensä markkinoinnissa.

H: Tässä sivuttiinki jo oikeastaan tätä asiaa jo, että työtilanteet on muuttumassa niin että työtä tällä alalla alkaa olla enemmän, mutta onko ihan konkreettisesti näkynyt, ollaanko sinuun oltu esim. suoraan yhteydessä.

TT: No on, siis silloin justiinsa kun tulin tänne niin sitten ennen kesää vaikka kuinka monelta osastolta soitettiin että oletko tulossa Suomeen ja oletko vielä vapaana. Mutta kun olin sitte jo tuolla

2 Aineistolainauksissa TA tarkoittaa työnantajan edustajaa, TT työntekijää ja H haastattelijaa.



nykyisellä osastolla niin piti sanoa että ei kiitos, edelleenkin on tullu nyt soittoja, että onko sulla nyt työpaikkaa, että kyllä se on niinkö selvästi.

Työnantajalle työvoiman niukkuus merkitsee usein koko rekrytointiasenteen uudelleenmuok-kausta. Rekrytointi on luonnollisesti edullista ja myös käytäntönä helppoa ja joustavaa silloin, kun työntekijät itse aktiivisesti hakeutuvat yri-tyksiin töihin (Bills 1999, 585, 593; Kölling 2002, 3; Mencken & Winfield 1998, 136–138). Työnantajan ei tarvitse juurikaan käyttää resursseja työvoiman etsintään ja sopivien hakukanavien pohdintaan.

TA: Joo kyllä, no kyllähän me tietenki silloin ensin kysytään, no meillähän on sillalaila hyvä tilanne että meiltä kysytään töitä. Että mulle, siis tokihan tulee tilanteita milloin mun täytyy oikeen niin ruveta etsimään ihmisiä töihin, että toistaiseksi meillä on vielä se tilanne, että ihmiset haluaa tulla meille töihin. Ja ne haluaa, joko on yhteyksissä tuttuihinsa tai entiseen esimieheensä tai ne lähettää mulle kirjallisen hakemuksen tai netin kautta hakevat.

Kun työvoiman saatavuus vähenee, ovat yritykset pakotettuja monipuolistamaan hakukanavia ja siirtymään enemmän muodollisten kanavien (Hermelin 2005, 228; Lindsay ym. 2003, 194–197), kuten työvoimaviranomaisten ja työpaikkailmoitusten käyttöön. Hakukanavien avaaminen on merkityksellistä myös sen suhteen, millaista tietoa käytetään ja miten tietoa arvioidaan, kun yrityksissä määritellään työntekijöiden sopivuutta ja pätevyyttä. Esimerkiksi työttömyys voi muodostua kielteiseksi kvalifikaatioksi, joka jättää sivuun työnhakijan kaikki muut ansiot. Työttömyydestä tulee työnhakijoiden olemusta yleisesti määrittävä tekijä samaan tapaan kuin etnisyydestä maa-hanmuuttajien kohdalla (Ahmad 2002; Hermelin 2005; Könönen 2012, 199). Näin on erityisesti silloin, kun yrityksillä on paljon valinnanvaraa työnhakijoiden suhteen.

TA: No kyllä siellä voi esimerkiksi sek in on aika raakaa, että onko ihmisellä pitkiä työttömyysjaksoja, että sitä aina miettii että miksi se ei ole ollut töissä että onko se opiskellu jotai. Eihän sekään tarkoita että ihminenhan voi olla työtön ja ihan niinkun pätevä ja muuten, että se voi olla että olosuhteet ja muuten on ollut perhesyyt tai jotaki, että ei ole pystyny lähtemään työn perässä tai mitä hyvänsä. Mutta kyllähän se semmonenki niin kun jonku kuvan antaa, että mitä se ihminen mieluumin tekee, että sitten ainakin kysyy sitä ja voihan sillä olla ihan hyvä järkevä selitys siihen. Mutta tuota tämmösinä aikoina kuitenkin. Ja kyllähän sekin vaikuttaa sillai, että onko ihminen itse laittanut sen avoimen hakemuksen tavallaan ko miettii, että se on kuitenkin se on hirveä aktiivisuuden osoitus jo se, että hän on itse ottanut meihin yhteyttä.

Vaikka talouden heilahtelut ovatkin muuttuneet arvaamattomimmiksi ja nopeasti suuntaa vaihtaviksi, pystytään esimerkiksi työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhdannemuutokset sekä kausittaiset vaihtelut koko työvoiman asteella edelleen kohtuullisen hyvin ennakoimaan. Yrityksille kyse on lähinnä siitä, millaisella volyyymilla, resursseilla ja keinoilla työntekijöiden etsintään paneudutaan. Ongelmatilanteissa voidaan ”jopa turvautua työvoimatoimistojen apuun”. Työmarkkinatilanteen muutos tai sen epäonnistunut tulkinta voi aiheuttaa kuitenkin odottamattomia tuloksia työvoiman hakuprosesseissa.

TA: Mut sitte samaan aikaan ne insinöörit, jotka haki niin ne ei niin minä olin ainaki pettyntyn siihen tasoon, mutta siinä tulee heti se, että insinööreillä on tavallaan valinnanvaraa.

H: Huomasko sen, varmaan tuli tämmöisiäkin, niin missä vaiheessa sen huomasi että nyt me emme onnistuneet.

TA: No kyllä sen sitte siinä huomasi, että kun oli yksikin tehtävä, muistan hyvin niin kohtalaisen vaativa, niin siihen tuli sata hakemusta. Mutta sit sieltä ei löydy ku ruvetaan niitä kattoon, niin itse

asiassa siellä ei ole yhtäkään semmosta, jota oikeastaan niinku haettiin. Ja vasta alkaa siinä niinku jäsentyy, että ei me tämmöstä haeta että mitä valtavasti oli niin ajan hukkaakin siinä oli.

Hankaluudet rekrytoinnissa nostavat esiin erilaiset ajalliset perspektiivit ja käytännöt, joihin yrityksissä tukeudutaan. On yrityksiä, joissa on pitkään luotettu toimialan ja yrityksen vetovoimaan sekä ajateltu asioiden sujuvan kuten ennenkin. Tällöin rekrytointiongelmien tullessa eteen ei yrityksissä kyetäkään muuntamaan toimintaa niin, että juuri heille sopivia työntekijöitä olisi mahdollista tavoittaa. Toisaalta on yrityksiä, joissa hyvinä työvoiman tarjonnan aikoinakin on rakennettu ja pidetty yllä hyvin monipuolisia työvoiman hakukanavia. On rakennettu työvoimareserviä (ks. Huilaja & Valkonen 2012), johon voi turvautua, ei vain yleisesti työvoimapulan aikana, vaan silloinkin, kun yksittäisen henkilön poistuminen tai tuotantotekniikan muutos edellyttää nopeaa rekrytointia.

TA: On haettu lehdessäkin ja tuota... ja sitte minusta tuo on helkkarin hyvä kanava tuo työvoimatoimiston nettisivut. [...] Että kysyin että tuntee kukaan semmosta, joka vois osata, niinku tavallaan, en ole koskaan tuolla työntekijäporukassa sitä ääneen sanonu, mutta se joka sitä suosittelee niin sehän on sen kummi. [...] Ja semmonen niinku olen sanonu monta kertaa, että mulla on semmonen tavoite, että tämä on niin tuota haluttu työnantaja että mulla on jossaki semmone laatikko, josta voi valita että kenelle soittaa silloin kun vain tarvitaan.

Monien kanavien hyödyntäminen tarjoaa siis yritykselle luontaisen tavan laventaa mahdollisten työntekijöiden joukkoa ja valmistaa yritystä ylläpitäviin tilanteisiin. Rekrytointi näyttäytyikin tässä aikakäsityksessä enemmän yrityksen resursointiin kuuluvana jatkumona kuin yksittäisenä prosessina, jonka alku- ja loppupisteen voi tark-

kaan määrittellä. Aikaa ei myöskään tällöin pidetä niukkana resurssina ja rekrytointia kiireellisenä, minkä johdosta työnhakijoiden ominaisuuksien arviointi on laveaa ja monipuolista. Työttömyys tai muu keskeytys työurassa ei muodostu suoraan esteeksi työmarkkinoille takaisin pääsyyn (Lindsay ym. 2003, 196–197).

Työmarkkinoiden muutokset ja vaihtelut näyttäisivät heijastuvan ja painottuvan erityisesti työnantajien rekrytointikäytäntöihin. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, etteivätkö työntekijät reagoisi tai kykenisi tunnistamaan esimerkiksi tasapainovaihteluita rekrytointien neuvottelutilanteissa. Työntekijöillä kysymykset työllisyydestä ja sen ennakoinnista liittyvät selkeästi osaksi laajempaa sosiaalisen tilanteen arviointia. Kun vielä rajanveto eri aikajäsennysten välillä ei voi olla selkeärajainen, sijoittuvat työmarkkinoiden muutoksia koskevat merkitykset työntekijöillä myös sosiaaliseen ja hetkelliseen aikaan.

## Sosiaalinen aika

Neuvottelukontekstissa kyse on tietoisuudesta, jonka varaan osallistujat tekevät neuvottelutilanteen ehtojen ja rakenteiden määrittelyn (Strauss 1978, 99–100, 237–239). Yksilöllisten tekijöiden välittyminen valintatilanteisiin näkyy vahvasti siinä, miten työntekijöiden elämäntilanteet kehystävät rekrytointia. Voidaan puhua sosiaalisesta ajasta, joka ei määriy kronologisesti kellon, syklistä kalenterin tai biologisesti iän mukaan (Patmore 2006, 22; Green 2002, 281–283). Kyse on perheen tai muun lähiyhteisön kanssa jaetuista kokemuksista, jotka tyyppillisesti kiinnittyvät elämänsäkulun erilaisiin vaiheisiin ja muodostavat sosiaalisen henkilöhistorian.

Yksi sosiaalisen ajan piirre on sukupolvinen suhde työhön. Sukupolven kokemuksellinen ulottuvuus (Kauppila 2002, 3–4) näkyy selvästi ihmisten kuvauksissa työstä ja työnhausta.



TT: Aikaisemmat sukupolvet ovat kasvaneet yhteiskuntaan, jossa hyvin koulutetut saavat töitä, pärjäävät ja rikastuvat. Oman sukupolveni taas täytyy totutella maailmaan, jota varten vanhemmamme eivät ole osanneet meitä valmistella. Työn saaminen lainkaan ilman koulutusta on nykyään vaikeampaa, mutta koulutukseen ei enää takaa vakituista työpaikkaa ja säännöllisiä tuloja.

TT: Synnyin itäsuomalaiseen maanviljelijäperheeseen, jossa mottona oli, että työ tekijäänsä nuuvoo ja hyvä työmies tai -nainen saa aina työtä.

Sukupolvinen ajattelu määrittää ihmisten suhdetta työhön ja työnjakoon sekä asennoitumista rekrytointitilanteisiin. Nykyisissä työnhaun koulutustilaisuuksissa ja oppaissa korostetaan työnhakijoiden aktiivista otetta sekä oman osaamisen ja persoonan kauppaamista työnantajille. Itsensä markkinoiminen voi olla kuitenkin vierasta ja jopa vastenmielistä sellaisille työnhakijoille, jotka ovat oppineet perinteesen, jossa ”hyvät työhmiset kyllä aina työtä saavat”.

TT: Kuten jo kerroin olen kasvanut perheessä, jossa työn tekemistä arvostettiin ja oletettiin, että tekemänsä työn kautta ihminen parhaiten voi itseänsä markkinoida. Olenkin nyt miettinyt onko vika siinä, että en osaa sanallisesti itseäni markkinoida. Koulutuksessa onkin tullut joskus esille, että olen liian vaatimaton osaamiseni suhteen. Olen huomannut, että itsensä markkinoiminen on vaikeaa minulle. Liekö luonteen vai kasvatuksen tulosta.

Työelämässä osaaminen on siis myös työntekijöiden rekrytointiosaamista. Toisaalta käsitys siitä, että rekrytoinneissa pärjäävät vain sosiaalisesti kyvykkäät ja verbaalisesti lahjakkaat työnhakijat on osin harhaa tai voimakkaasti liioiteltu. Työssä vaadittavasta osaamisesta on vallalla puhe, jossa työhön haetaan ”hyvää” tai ”sopivaa tyyppiä”. Työnantajat kertovat rekrytoivansa asennetta (Callaghan & Thompson 2002, 234) ja arvostavansa reippautta, rohkeutta ja aloitteellisuutta.

TA: Se oli semmonen, että se tarttu itte aina asioihin. Se oli kauhean kiinnostunut ja oikeasti oli kauhean kiinnostunut. Se oli tai jos meille tuli asiakas, niin tässä kun oltiin kahvilla, niin se hyppäs tästä ja meni palvelemaan. Jos ei jotakin osannu, niin se sano että kuule hän on täällä harjoittelemassa ja hän ei tätä tiedä, mutta ootappa pieni hetki, semmonen ote heti.

Käytännössä persoonallisuuden, sosiaalisuuden tai oikean asenteen arvioiminen rekrytointitilanteissa on ongelmallista (Hermelin 2005, 229) ja tapahtuu ajallisesti useimmiten vasta siinä vaiheessa, kun hakijajoukko on jo karsittu suhteellisen pieneksi esimerkiksi hakupapereiden perusteella tapaamatta itse hakijoita. Lisäksi ”tyypin” hyvyys tai sopivuus varmistuu vasta itse työtehtävissä ja työympäristössä. Rekrytointia suorittavat henkilöt myös kertovat, että sopivuuden arvioiminen tapaamistilanteissa on vaikeaa.

TA: Elikk kyllä on ne suositukset kaikista tärkeimmät. Eli että kyllä ne on niinku kaikista varmin, ainaki minun kohdallani että kun ihminen tulee tapaamaan niin en minä osaa katsoa.

Rekrytoinnin sosiaalista aikaa määrittävät sukupolviajattelun ohella elämäntilanteen ja -vaiheisiin liittyvät tilanteet. Rekrytoinnin ajatellaan yleisesti olevan se konkreettinen vaihe, jossa siirtyminen tai pyrkiminen työmarkkinoille tapahtuu. Kyse voi olla nuoren ihmisen ensimmäisestä työpaikasta, paluusta työmarkkinoille työttömyyden, koulutuksen tai ammatin vaihdoksen jälkeen tai siirtymästä työpaikasta toiseen. Laveasti käsitellen rekrytointi alkaa kuitenkin jo koulutusjärjestelmän puitteissa. Yksi koulutusjärjestelmän ja -politiikan tavoite on ohjalla suuria massoja erilaisille yhteiskunnan alueille vaikuttamalla ihmisten koulutusvalintoihin (ks. Silvennoinen 2002). Nuorten koulutukseen suuntautumista ohjallaan eri alojen ja oppiasteiden aloituspaikkoja mukauttamalla sekä oppilaitosten alueelli-

sella sijoittelulla. Tämä ohjailu perustuu pitkälti työvoiman kysyntäennusteisiin ja tilastoihin koulutukseen astuvista sukupolvista. Osin kyse on myös poliittisesta päätöksenteosta, jolla pyritään muokkaamaan esimerkiksi koulutuksen rakenteellista muotoa tai alueellista jakaamaa.

Koulutuksellisten valintojen yhteys rekrytointiin tulee esiin työntekijähaastatteluissa ja rekrytointikertomuksissa. Nuorena aikuisena tehtyjen valintojen perusteet eivät aina ole ammatilliset ihanteet tai arviot eri ammattialojen työvoimatarpeista. Sen sijaan syyt ovat usein elämänvaiheeseen ja sosiaaliseen ympäristöön liittyviä. Oppilaitoksen sijainti lähellä tai sitten etäällä kotipaikkakuntaa voi olla peruste koulutuspaikkavalinnalle.

H: Sinun koulutus on?

TT: Mie olen käyny sen, että mie olen sairaanhoitaja.

H: Joo, missä olen saanu tämän koulutuksen?

TT: Tampereella.

H: Ahaa, oliko siihen jokin erityinen syy että menit juuri sinne.

TT: Nuoren naisen itsenäistymiskriisi, sanotaanko näin. Piti vaan päästä pois kotoa kun oli 18 v.

Sosiaalinen ympäristö näyttäytyy myöhemmissäkin elämänkulun vaiheessa usein syynä paikkakunnan valintaan. Tyypillistä on, että avo- tai aviopuolison työ määrittää koko perheen asuinpaikan. Näillä valinnoilla on yhteys rekrytointikontekstiin erityisesti, kun työnhakijat toivovat työn löytyvän tietyltä rajatulta alueelta. Työnhaku on tällöin hyvin aktiivista, halukkuus tarttua erilaisiin mahdollisuuksiin suuri ja joustavuus työehtojen suhteen laveaa. Kääntäen taas perheeseen liittyvät sosiaaliset valinnat (ks. Huilaja 2009) eivät innosta työn etsintään ja liikkuvuuteen kovinkaan etäälle omasta asuinseudusta.

H: Jos mietitään sellaista tilannetta, että jos tulisi hyvä työtarjous jostain muualta, että joutus vaihtamaan asuinseutua.

TT: No nyt varmaan vielä pystyisin lähtemään, kun on nuori ja lapset on niin pieniä, että eivät ole kytköksissä mihinkään kouluun ja näin. Mutta jotenki ja vielä Etelä-Suomi on itelle tuttu ja että vois lähteä sinne, mutta kuitenkin ehkä mieluiten täällä. Mutta ei ole pois suljettu vaihtoehto, miehellä on kuitenkin vakituinen työ täällä, että se on kuitenkin yks turva että toisella on vakipaikka.

H: Niin, sanotaan vaikka että joutuisit muuttamaan toiselle paikkakuntalle.

TT: No en mä nyt kyllä kovin helpolla muuttamaan lähtis, että miehelläki on täällä työ ja oma kotitalo ja asuntovelat ja kaikki, että kyllä se aika iso muutos olis. Että kyllä täytyy olla aika huipputarjous sitte.

Työnhakijoiden rekrytointivalintoihin vaikuttavat merkittävästi elämänkulun eri vaiheet ja niihin liittyvät tilanteet. Samoin ne heijastuvat myös työnantajien valintoihin ja päätöksiin hakijoiden sopivuudesta. Kysymys sopivuudesta, sosiaalisesta osaamisesta ja henkilökohtaisesta taitavuudesta on käytännön rekrytointipäätösten tasolla hyvin monitahoinen ja monimutkainen asia (Barber 1998, 6–7; Grugulis & Vincent 2009, 599; Hermelin 2005, 231). Millainen valinnan kriteeri ovat esimerkiksi harrastukset tai se, että on pienten lasten isä?

TA: Että tännehan on tulijoita, mutta löytyykö puolisololle töitä sitten, että se on se kokonaispaketti. Että siinä vaiheessa, kun ihminen tänne tulee niin se tietää, että palkkataso ei ole sama kun etelässä, mutta siinä painaa sitte moni muu asia. Että voi olla että on paluumuuttaja, on pieniä lapsia ja haluaa tulla niinku sukulaisten lähelle tänne. Voi olla että harrastusmahdollisuudet on, harrastaa vaikka metsästystä tai jotakin ja on todennut että ei etelässä voi harrastaa, haluanpa takasin sinne, että tämmöisistä asioista voi olla sitte kyse.

Perheellisyys ja lasten vanhemmuus ei muodostu selkeäksi eduksi tai haitaksi työnhakijalle, mutta

se on elämänvaihe, jonka merkitystä työnantajat pohtivat osana työntekijän sopivuutta. Perheellisyys voidaan tulkita työnantajan puolelta merkiksi pysyvyydestä, vastuunotosta ja sitoutumisesta. Toisaalta työn luonne voidaan ajatella sellaiseksi, että se edellyttää spontaanisuutta, liikkuvuutta ja tietynlaista sosiaalista sitoutumattomuutta, jolloin perheellisyyden oletetaan aiheuttavan hankauksia työn suorittamisen kannalta.

TA: On on, meillä se on suuri, että sitä just mietin, että [Yritys X:ssä] se on varmaan pienempi se uusin määrä, meillä se on aika suuri. Meillä on se, että on niinku yrityksellä semmoinen nuori imago, että on nuoria työntekijöitä, jotka ei jää, että semmosia elämäntapatulijoita on hyvin vähän, mutta on semmosiaki jotka tekee sitä ihan.

H: Se on ehkä sellainen mielikuva olemassa.

TA: Onhan niitä, mutta onko se vielä elämäntapa, jos on yks tai kaks vuotta tehny. Mutta niitä jotka oikeasti palaa aina, niitä on tosin vähän.

H: Onko se ongelma?

TA: Siis kauhean hauskanahan se olis, että sais aina samat ihmiset. Siihen on mukava pyrkiä, mutta kyllä minä sen ymmärrän, että ne tekee sitä niin kauan ku jaksavat. Sitte ku perheeki tulee, niin se alkaa vaikuttamaan, että ei ole niin helppo isän tai äidin lähteä talveksi jonneki muualle.

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan (Tuomaala 2011, 8) puolet rekrytoituista henkilöistä vuonna 2011 oli työpaikan vaihtajia ja vain viidesnes taustaltaan työttömiä. Erityisesti työttömyyden kestolla on merkitystä siihen, miten työnhakija otetaan vastaan ja millaiset mahdollisuudet hänellä on selviytyä rekrytoinnissa siihen vaiheeseen, jossa sopivuutta arvioidaan työnantajan ja työnhakijan tapaamisissa. Yritykset arvostavat työnhakijan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, mutta ne määrittyvät eri tavoin silloin kun työn hakija on opiskelija, työtön tai työssä oleva. Opiskelija tai opintonsa päättänyt on luontaisesti tilanteessa, johon työn hakeminen kuuluu. Hakijan aktiivisuus voi muodostua

piirteeksi, jolla hän erottuu ja ohittaa muita vastavassa tilanteessa olevia. Työttömälle työnhakijalle oma-aloitteisuus on positiivinen signaali, mutta siitä huolimatta työttömyydelle on usein kyettävä antamaan selitys (Devins & Hogart 2005, 249–250).

Myös työpaikan vaihtaja voi joutua antamaan perustelun sille, miksi on jättämässä entistä työtään ja työpaikkaa. Yleensä työkokemus on varsin merkityksellinen kvalifikaatio rekrytointivalinnoissa. Osa haastateltavista rekrytoijista kertoi, että alle kahden vuoden työkokemuksella ei pääse valintaprosessissa juuri alkua pidemmälle.

TA: No se on mulla niin selvästi, että jos on alle kaksi vuotta työkokemusta, niin sen takia mulla on täällä se osasto täällä, että siinä vaiheessa ku ei niitä kokeneita niin paljon löydy, niin sitte selaan ne läpi ja katon että ketä sieltä ottais.

Toisaalta lukuisat työsuhteet voivat aiheuttaa epäilyn sitoutumisen puutteesta tai ongelmista työyhteisössä. Usein erotetaan toisistaan käsitteet työkokemus ja työhistoria (Bills 1999, 585; Lindsay ym. 2003, 197). Työkokemus kuvaa juuri kyseisessä työssä tai ammatissa toimimista, kun taas työhistoria kertoo hakijan yleisestä kokemuksesta työelämästä. Sekä työkokemus että työhistoria ovat tärkeitä rekrytointikriteerejä, mutta eivät pelkästään positiivisessa merkityksessä. Varsinkin pirstaleinen ja useista työsuhteista koostuva työhistoria voi kääntyä työnhakijan taakaksi, vaikka kyse olisikin ammattiin ja toimialaan liittyvästä rakenteellisesta piirteestä, eikä työntekijän ominaisuudesta tai halukkuudesta vaihtaa usein työpaikkaa. Pirstaleinen työura vaatii rekrytoinneissa selityksen samaan tapaan kuin työttömyyskin.

## Hetkellinen aika

Rekrytointikirjallisuudessa puhutaan usein rekrytointien sattumanvaraisuudesta, nopeatemppoisuudesta ja suunnittelemattomuudesta (Bills 1999,

598–600; Windolf & Wood 1988, 1–3). Nopea, ”suoraan kadulta” rekrytointi liitetään erityisesti osaksi sellaista toimialaa, jossa työ ei edellytä erityisosaamista, tehtävät ovat rutiininomaisia, palvelussuhteet määräaikaisia ja työntekijöiden vaihtuvuus suurta. Bills (1999) käyttää esimerkkinä tällaisesta alasta pikaruokasektoria. Omassa aineistossani tämäntyyppinen tilanne tulee esiin esimerkiksi siten, että yksittäiset työvoimatarpeet voivat koskea muutamaa päivää tai jopa yhtä työvuoroa. Samoin sattuma tai oleminen ”oikeassa paikassa oikeaan aikaan” voi johtaa henkilön työllistymiseen ja pitkäänkin työsuhteeseen (ks. myös Huilaja & Valkonen 2012). Silti, kuten jo aiemmin todettiin, sattumanvaraisuus tai suunnittelemattomuus eivät kuvaa tapaa, jolla rekrytoinnit yleisesti tapahtuvat. Yksittäinen tilanne tai kohtaaminen esimerkiksi jossain muualla kuin varsinaisessa työympäristössä voi toki herättää työnantajan kiinnostuksen ja avata työntekijälle mahdollisuuden työllistyä. Se ei kuitenkaan näytä johtavan suoraan työllistymiseen ilman rekrytointiin kuuluvia yrityskohtaisia arviointi- ja valintakäytäntöjä.

Rekrytoinnin eri vaiheisiin ja tilanteisiin liittyvä yksittäinen hetki voi kuitenkin olla merkittävä rekrytoinnin lopputuloksen kannalta. Henkilön mahdollisuus tulla valituksi työhön voi kariutua yhteen epäonnistuneeseen kohtamiseen.

H: Miten muuten noin yleensä, kuinka nopeasti sitä saa käsityksen, että olisiko tämä meille sopiva.

TA: Viisi sekuntia riittää tekemään ratkaisun henkilön sopivuudesta. Tämä tosin riippuu tehtävästä. [...]

TA: Kyllä, ja tuo mitä äskeiseen palatakseni, niin ei ole niin hirveän kauan, tänä vuonna kesällä sattui semmoinen, että tehtiin ihan niin arviointivirhe, niin henkilön kyvyistä. Ja ehkä mulla oli vähän semmoinen kutina, että ei tämä taida perhana olla kuitenkaan, että niinku pipo päässä istu siinä toisella haastattelukierroksella, niin sanoin ensimmäiseksi että pipo pois päästä.

H: Veikkaisin että oli kohtuullisen nuori kaveri?

TA: Oli. Joo nuori kaveri niin tuota, niin mutta on vielä koeajalla ja kyllä meillä on vakavasti harkinnassa, että ei ole semmoinen joka jatkas koeajan jälkeen. Minä olen niin monta kertaa hänen esimiehelle huomauttanut että pikkusen pitää olla enempi virtaa, jos meinaa niin olla töissä meillä.

H: Eli semmoinen mielikuva, joka syntyy aika nopeasti hakijasta niin.

TA: Kyllä se ensimmäinen mielikuva on hyvin ratkaiseva, niinku ja niinhän se niin kaikissa ihmisuhteissa niin se ensimmäinen on hyvin ratkaiseva.

Ensimmäinen mielikuva, joka työnhakijasta työnantajalle syntyy, on jatkoon kannalta merkityksellinen, eikä tuon mielikuvan muuttaminen rekrytointiprosessin aikana ole kovinkaan helppoa (Barber 1998, 54). Tärkeää on huomata myös se, että työnhakijalle ensimmäinen kasvokkainen kohtaaminen tapahtuu usein yrityksen rekrytoinneista keskeisesti vastaavan, yhden henkilön kanssa. Rekrytoinnin aikana erilaisia tapaamis- ja haastattelukertoja voi olla useita ja niihin osallistuu prosessin myöhemmissä vaiheissa monia työnantajan edustajia. Tyypillistä on kuitenkin se, että ensimmäisen tapaamisen ja siihen liittyvän työnhakijoiden karsinnan hoitaa sama henkilö, joka tekee arviointia ja karsintaa hakupapereiden perusteella. (Hermelin 2005, 230–231.) Mielikuvan syntymisessä on kyse kahden ihmisen yhteispelin sujuvuudesta.

TT: Kun samaan työpaikkaan on jopa useita kymmeniä taidoiltaan ja koulutukseltaan samanlaisia hakijoita, ensivaikutelman vaikutus työhaastattelussa ja muissa rekrytointitilanteissa on yllättävän suuri. Valitettavasti olen kuullut, että joskus työnhakijan ensivaikutelma voi mennä pilalle hänestä riippumattomista syistä. Rekrytoijan väsymys, nälkä tai keskittymiskyvyttömyys tai se, että hakija muistuttaa ikävää sukulaista, voivat pilata hakijan mahdollisuudet. Kyse on pienistä asioista.

Työelämäosaamista käsittelevä julkinen keskustelu on viime aikoina tuonut vahvasti esiin sen,

että työhön haetaan niin sanottuja hyviä tyyppejä, mikä tarkoittaa erityisesti henkilöiden sopivuuden arviointia. Silloin juuri edellisessä lainauksessa kuvattu yhteispeli ja sen toimiminen työnhakutilanteissa on tärkeää. Toisaalta lainaus tuo myös esiin aiemmissa tutkimuksissakin (Callaghan ja Thompson 2002, 235) havaitun seikan siitä, että sosiaalisen osaamisen ja persoonallisen kyvykkyyden käyttö käytännön arviointimääreinä on hyvin epämääräistä ja epätarkkaa. Callaghan ja Thompson (ks. myös Breaugh & Starke 2000, 423–426) toteavat, että varsin usein on kyse yhden ihmisen mieltymyksistä ja henkilökemiasta työnhakijan kanssa. Tämänkin tutkimuksen aineisto osoittaa, että rekrytointia suorittavat henkilöt tiedostavat, etteivät he ole mitään erityisiä ihmisasiantuntijoita ja toisinaan epäilevät omia kykyjään tehdä arvioita työnhakijan sopivuudesta. Tämä epäily on johtanut käytäntöihin, joissa työnhakijoita ei edes tavata ennen valintapäätöstä, vaan luotetaan enemmän hakupapereista ilmeneviin tietoihin ja henkilöstä annettuihin suosituksiin. Suositusten käyttö näyttää toisaalta liittyvän myös käytettävissä olevaan aikaan ja sen niukkuuteen. Jos hakemuksia on paljon ja/tai rekrytoinnilla kiire, saavat hakijoista annetut suositukset arviointipäätöksissä suuremman painoarvon.

Henkilöön ja hänen persoonaansa kohdistuva kasvokkaista arviointia rekrytoinnin osana ei kaikkiaan ole silti syytä väheksyä. Vaikka yksittäiset kohtaamiset ja jopa triviaalit tapahtumat voivat kokonaan kääntää rekrytoinnin etenemisen, tapahtuu työnhakijoiden arviointi rekrytointiprosessin aikana useammassa tilanteissa ja useiden ihmisten toimesta (Hermelin 2005, 228–229). Toisaalta henkilöitä arvioidaan myös tilanteissa, jotka eivät ole suoraan rekrytointiin kytkeytyneitä. Niukan työllisyyden aikana ja aloilla työntekijät tietävät lyhyenkin työsuhteen merkityksen oman jatkotyöllistymisensä kannalta. Samoin työnantajat kertovat, että kiinnittyminen pysyvään työsuhteeseen tapahtuu varsin usein määräaikaisen työn kautta. Rekrytoinneista iso osa tapahtuukin niin

sanotusti talon sisäisinä, eivätkä ne välttämättä aina edes välity rekrytointitilastoihin. Kuten aiemmin jo todettiin, ilmitulleissakin rekrytoinneissa vuonna 2010 lähes joka toinen rekrytoituista on ollut jo työssä.

Hyvin lyhytkin työsuhte avaa työllistymisen mahdollisuuksia, mutta määräaikaisen työsuhteen kestolla on silti vaikutusta jatkumahdollisuuksiin. Vaikka lyhyt tapaaminen voi kertoa paljon työntekijän sopivuudesta, toivovat työnantajat pidempää mahdollisuutta arvioida työntekijän osaamista ja sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Sama pätee työharjoitteluihin, jotka sinällään ovat tärkeitä tilanteita työllistymisen näkökulmasta. Ensitapaaminen luo mielikuvan, joka on merkityksellinen rekrytoinnin jatkon kannalta. Hiukan pidempi työharjoittelu tai määräaikainen työsuhte taas kertoo siitä, oliko mielikuva oikeasuuntainen ja siitä, miten osaaminen ja työhön ja työyhteisöön sopivuus yhdistyvät käytännön työssä.

TA: Tutustuu taloon [työharjoittelija], tietää missä on työkalut, mistä löytyy mitäkin. Ja sillai niinkö nyt...tässä työharjoittelujaksossa mikä on niin, siinä tuota...luultiin tai oli sellainen käsitys että me saatiin yli 20-vuotias kaveri, jonkin alan jo käyny, mutta nyt halus sitte vaihtaa alaa, niin ajateltiin, että no tässähan olis meille hyvä, mutta ei työllisty ikinä meille. Kolmas viikko on nyt menossa ja on tullu selväksi että ei. Sano nämä työnjohtajat, että ei ole semmoinen, joka taloon sopis.

H: Tämä harjoittelu on sitte niin semmoinen, että siinä joko menettää mahdollisuudet tai.

TA: Niin ja ei ollu kato vielä tullu tuohon yhdeksän kahviin mennessä.

Kuva, joka työntekijästä harjoittelujakson tai määräaikaisen työsuhteen jälkeen jää, voi olla myöhemmin yksittäistä rekrytointihaastatteluhetkeä tärkeämpi. Ennalta tunnettua työntekijää ei tarvitse arvioida uudelleen (Lindsay ym. 2003, 196),

eikä hänen perehdyttämiseensä tarvitse käyttää aikaa tai resursseja. Se, että niin sanotusti tuntee talon, on tietyissä työllistymisen tilanteissa ehkä merkityksellisin työntekijän ominaisuus. Rekrytointiin liittyvien valintojen kaksisuuntaisuutta korostaa puolestaan se, että työharjoittelu on harjoittelijalle tilaisuus arvioida kyseistä työtä ja työyhteisön mielekkyyttä mahdollisena työpaikkana. Connerleyn ja Rynesin (1997, 1564–1569) mukaan sillä, miten yritykset toimivat rekrytoinneissa ja millainen mielikuva rekrytointia suorittavien henkilöiden välityksellä työpaikasta syntyy, on suuri merkitys työnhakijan valintoihin. Samalla tavoin työharjoittelu tai lyhyt työsuhte antaa mahdollisuuden arvioida esimerkiksi yrityksen henkilöstöpoliittisia käytäntöjä ja työilmapiiriä.

## Lopuksi

Tässä artikkelissa rekrytointia on pyritty ymmärtämään tarkastelemalla sitä, kuinka aika kontekstina määrittää rekrytointikäytäntöjä, -asenteita ja -ehtoja. Konteksti taas ymmärretään straussilaisittain (1978) neuvottelukontekstina, mikä painottaa rekrytoinnin sosiaalista, vuorovaikutuksellista, tapauskohtaista ja neuvottelunomaista luonnetta. Rekrytoinnin aika on monessa suhteessa erilainen työnantajalle ja työnhakijalle, mutta eroaa myös työnantajien samoin kuin työntekijöiden kesken. Työmarkkinoiden muutokset, niin ennakoitavat kuin ennakoimattomatkin, vaikuttavat merkittävästi yritysten tapoihin toteuttaa rekrytointi. Erityisesti tavat, joilla työhakijoita pyritään löytämään ja houkuttelemaan, ovat riippuvaisia siitä, kuinka työmarkkinoiden tilanne yrityksessä tulee tulkituksi. Työmarkkinoiden aika myös paljastaa eroja työnantajakäyttäytymisessä sen suhteen, kuinka painottuu mennyt, nykyinen ja tuleva aika. Rekrytointi voi olla tekninen toimi, jolla paikataan syntynyttä osaamistarvetta, tai osa jatkuvaa toiminnan resursointia, jolloin on vaikea tarkkaan määrittää esimerkiksi rekrytoinnin alkuajankohtaa.

Jos yrityksille työmarkkinoiden aika tuo merkittävimmät vaikutukset rekrytointikäytäntöihin, muokkaavat työnhakijoiden asennoitumista ja valintoja enemmän elämäntilanteeseen ja sosiaaliseen asemaan liittyvät kysymykset. Työn kysynnän ja tarjonnan vaihtelu määrittää neuvottelutasapainoa työnantajan ja työntekijän välillä, mutta työnhakijan rekrytointitilanteeseen tuomat neuvottelun ehdot pohjautuvat vahvasti myös hakijan sosiaaliseen tilanteeseen ja perinteeseen. Sukupolvinen ymmärrys työn, yksilön ja elämäntilanteen suhteesta vaikuttaa siihen, kuinka realistisina työnhakija näkee erilaiset työmahdollisuudet ja millaisen itsensä markkinoimisen tavan ja asenteen hän omaksuu. Lisäksi työn sopivuus tai houkuttelevuus irtaantuu yksilöllisestä osaamisesta, taidoista tai vahvuuksista ja käsittää sosiaalisen ympäristön asettamat vaatimukset. Yksilön pätevyys itse työhön ja työtehtäviin voi olla vahvasti ristiriidassa työn sopivuuteen yksilölle ja hänen sosiaalisille kiinnikkeilleen (ks. myös Huilaja 2009). Samoin ihmisen elämäntilanne heijastuu siihen, kuinka työnantaja jäsentää työn ja työnhakijan yhteensopivuutta. Työnhakijan perheellisyys tai perheellisyys esimerkiksi eivät näyttäydy yksiselitteisesti joko hyvinä tai huonoina asioina, mutta ne ovat usein läsnä osana rekrytoinnin neuvottelukontekstia.

Rekrytoinnin neuvotteluluontoisuutta korostaa myös se, että rekrytointia suorittavat henkilöt eivät vain mekaanisesti toteuta yrityksen tavoitteita ja strategiaa (ks. myös Barber 1998, 144). Rekrytoijat tuovat työnhakijatapauksiin omat mielikuvansa ja mieltymyksensä hyvästä tai sopivasta työntekijästä. Hetket ja tilanteet, joissa työnantaja ja työnhakija kohtaavat, ovatkin merkityksellisiä, koska juuri niissä ovat läsnä eri toimijoiden ymmärrykset ja odotukset rekrytoinnin suhteen. Noissa tilanteissa hyvin pienet asiat voivat saada aikaan suuren vaikutuksen. Toisaalta nuo tilanteet eivät liity pelkästään muodolliseen rekrytointiprosessiin, vaan voivat tapahtua muualla työympäristössä tai sen ulkopuolella. Spontaanit kohtaamiset saattavat olla



alkuna työsuhteen muodostumiseen. Sattumusten tai yllättävien tilanteiden korostaminen ei kuitenkaan kerro rekrytoinnin epäohdonmukaisuudesta. Päinvastoin, rekrytointi on varsin säännönmukainen, joskin yritys- ja tapauskohtaisesti värityvä toimintatapa. Lisäksi työntekijän on päästäkseen tapaamistilanteeseen asti tavallisesti läpäistävä erilaisia valinnan vaiheita, joissa sopivuutta arvioidaan muuten kuin henkilön persoonan kautta. Näissä valinnan tilanteissa työttömyyden kaltainen sosiaalinen asema voi katkaista etene- misen jo paljon ennen haastatteluvaihetta. Vaikka työttömyyden ja muunkin tiedon merkitys ja käyttö rekrytoinneissa vaihtelee yritys- ja tapauskohtaisesti, on työttömyys työnhakijalle suurempi riski kuin vaikkapa myöhästyminen haastattelusta.

Kuinka merkittäviä eri aikajäsennykset kaikkiensa ovat sen suhteen, millaiseksi rekrytoinnin käytännöt ja myös tulokset muodostuvat? Onko esimerkiksi hetkellinen aika ja siihen liittyvä persoonallisuuden arviointi ja tunnistaminen sittenkään niin tärkeää kuin julkinen puhe antaisi ymmärtää, vai painottuvatko työmarkkinoiden aika ja sosiaalinen aika enemmän? Yksiselitteisiä vastauksia ei voi antaa. Breugh ja Starke (2000, 418–419) puhuvat rekrytoinnin ajoituksesta käsitellessään lähinnä tiedottamisen ja tiedon jakamisen viiveitä yrityksen päätöksenteossa. Ajoituksessa on kuitenkin kyse myös siitä, kuinka erilaiset rekrytoinnin kontekstia määrittävät ehdot ovat läsnä ja tulevat ymmärretyksi rekrytoinnissa ja sen vaiheissa. Työmarkkinoiden aika, sosiaalinen aika ja hetkellinen aika ovat osa rekrytoinnin neuvottelukontekstia, joka määräytyy ja muokkautuu tapauskohtaisesti rekrytointiin osallistuvien toimijoiden mahdollistamana. Kontekstia kuvaa ennakoimattomuus ja mahdollisuus muutokseen rekrytointitilanteen ja -prosessin aikana. Silti kyse ei ole toimijoiden rajattomasta mahdollisuudesta muokata neuvottelutilannetta mieleisekseen. Työnhakija esimerkiksi ei ole vain yleisesti työnhakija, vaan perheenisä tai -äiti, työtön, vastavalmistunut, kokenut, iäkäs,

mies tai nainen. Rekrytointiin osallistuva asettuu asemaan, jonka toiset osallistujat ovat hänelle ennakoineet, eikä sen muuttaminen tai murtaminen ole helppoa. On lisäksi hyvä huomata, että neuvottelu ei tapahdu tyhjiössä eikä ainoastaan neuvottelukontekstin ehdoilla (Strauss 1978). Tässä artikkelissa rekrytoinnin aikaa on tarkasteltu neuvottelukontekstin näkökulmasta, mutta vuorovai- kutustilanteilla on myös pysyväisluonteisemmat rakenteelliset ehdot, joiden mahdollistamina ja estäminä neuvottelut tapahtuvat. Silloin voisimme puhua esimerkiksi rekrytoinnin tilasta.

## Kirjallisuus

- AHMAD, AKHLAQ. 2002. "Yhteisten työmarkkinoiden erottelemia? Maahanmuuttajien työllistymismahdollisuudet suomalaisilla työmarkkinoilla." *Sociologia* 39:3, 227–241.
- ALASUUTARI, PERTTI. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- ANTTILA, ANU-HANNA. 2012. "Sukupuolitettu kotityönjako ja sosiokulttuuriset rakenteet." *Sociologia* 49:4, 291–306.
- BARBER, ALISON E. 1998. *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Lontoo: SAGE.
- BILLS, D. 1999. "Labour Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance Between Rewards, Commitments and Costs." *Sociological Forum* 14:4, 583–607.
- BREAUGH, JAMES A. & MARY STARKE. 2000. "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions." *Journal of Management* 26:3, 405–434.
- BURKE, PETER. 2002. "Context in Context." *Common Knowledge* 8:1, 152–177.
- CALLAGHAN, GEORGE & PAUL THOMPSON. 2002. "We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour." *Journal of Management Studies* 39:2, 233–254.
- CONNERLEY, MARY L. & SARA L. RYNES. 1997. "The Influence of Recruiter Characteristics and Organizational Recruitment Support on Perceived Recruitment Effectiveness: Views from Applicants and Recruiters." *Human Relations* 50:12, 1563–1586.
- CORBIN, JULIET. 1991. "Anselm Strauss: An Intellectual Biography." Teoksessa David R. Maynes (toim.) *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine de Gruyter, 17–42.
- DEVINS, DAVID & TERENCE HOGART. 2005. "Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers." *Urban Studies* 42:2, 245–256.

- DOOGAN, KEVIN. 2009. *New Capitalism? The transformation of Work*. Cambridge: Polity Press.
- FEVRE, RALPH. 1992. *The Sociology of Labour Markets*. Lontoo: Harvester Wheatsheaf.
- GREEN, NICOLA. 2002. "On the Move: Technology, Mobility, and the Mediation of Social Time and Space." *The Information Society* 18:4, 281-292.
- GRUGULIS, IRENA & STEVEN VINCENT. 2009. "Whose Skill Is It Anyway: 'Soft' Skills and Polarization." *Work, Employment & Society* 23:4, 597-615.
- HERMELIN, BRITA. 2005. "Recruitment Procedures in the Construction of Labour Market Relations - the Ethnic Divide in Sweden." *Geografiska Annaler* 87 B:3, 225-236.
- HIRVONEN, HELENA & MARITA HUSSO. 2012. "Living on the Knife's Edge: Temporal Conflicts in Welfare Service Work." *Time and Society* 21:3, 351-370.
- HUILAJA, HEIKKI. 2009. "Työntekijän valinnat rekrytoinnissa." Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologia näkökulmia työhön*. Rovaniemi: Lapland University Press, 99-121.
- HUILAJA, HEIKKI & JARNO VALKONEN. 2012. "Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkaillon opastyöstä." *Työelämän tutkimus* 10:2, 134-148.
- JULKUNEN, RAIJA. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työpross(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- KAUPPILA, JUHA. 2002. *Sukupolvet, koulutus ja oppiminen. Tulkintoja koulutuksen merkityksestä elämäntien rakentajana*. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja n:o 78. Joensuun yliopistopaino.
- KEEP, EWART & SUSAN JAMES. 2010. "Recruitment and Selection - the Great Neglected Topic." SKOPE Research Paper No. 88. Cardiff and Oxford Universities. <http://www.cardiff.ac.uk/socsi/research/researchcentres/skope/publications/researchpapers/SKOPEWP88.pdf> (Luettu 16.5.2012)
- KINNUNEN, MERJA & ASKO SUIKKANEN. 2009. Johdanto. Teoksessa Merja Kinnunen & Janne Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologia näkökulmia työhön*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 9-19.
- KÖNÖNEN, JUUKA. 2012. "Prekaari työvoima ja työn uudet hierarkiat metropolissa. Ulkomaalaiset matalapalkkaisilla palvelualoilla." *Sosiologia* 49:3, 190-205.
- KÖLLING, ARND. 2002. "He Who Seeks Shall Find...Or Perhaps Not? Analysis on firms' searches for qualified personnel, using data from the IAB establishment panel 2000." IAB Labour Market Research Topics. No. 47. Nürnberg. <http://doku.iab.de/topics/2002/topics47.pdf> (Luettu 15.8.2012)
- LINDSAY, COLIN, MARTIN MCCRACKEN & RONALD W. MCQUAID. 2003. "Unemployment duration and employability in remote rural labour markets." *Journal of Rural Studies* 19:2, 187-200.
- LUOMANEN, JARI. 2010. "Straussilainen grounded theory - menetelmä." Teoksessa Johanna Ruusuvoori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 351-371.
- MARSDEN, P.V. 1994. "Selection Methods in US Establishments." *Acta Sociologica* 37:3, 287-301.
- MENCKEN, F. CARSON & IDEE WINFIELD. 1998. "In Search of the 'Right Stuff': The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labour Markets." *American Journal of Economics and Sociology* 57:2, 135-153.
- MOISANDER, JOHANNA & ANU VALTONEN. 2006. *Qualitative Marketing Research. A Cultural Approach*. Lontoo: SAGE.
- NÄTTI, JOUKO & TIMO ANTTILA. 2006. "Tietotyö, työaika ja hyvinvointi." Teoksessa Anna-Majja Lehto, Hanna Sutela & Arto Miettinen (toim.) *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta*. Tilastokeskuksen tutkimuksia 244, Helsinki, 49-71.
- PATMORE, GREG. 2006. "Time and Work." Teoksessa Hearn & Michelson (toim.) *Rethinking Work. Time, Space and Discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RUUSUVUORI, JOHANNA, PIRJO NIKANDER & MATTI HYVÄRINEN. 2010. "Haastattelun analyysin vaiheet." Teoksessa Johanna Ruusuvoori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9-36.
- RÄISÄNEN, HEIKKI. 2004. *Työvoiman hankinta julkisessa työnvälityksessä*. VATT-tutkimuksia 107, Helsinki.
- SILVENNOINEN, HEIKKI. 2002. *Koulutus marginalisaation hallintana*. Helsinki: Gaudeamus.
- STRAUSS, ANSELM L. 1978. *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*. Lontoo: Jossey-Bass Publishers.
- STRAUSS, ANSELM. 1993. *Continual Permutations of Action*. New York: Aldine De Gruiter.
- TAVORY, IDDO & STEFAN TIMMERMANS. 2009. "Two cases of ethnography: Grounded theory and the extended case method." *Ethnography* 10:3, 243-263.
- TUOMAALA, MIKA. 2011. *Työvoiman hankinta toimipaikoissa 2010*. TEM-analyyseja 33/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- WINDOLF, PAUL & STEPHEN WOOD. 1988. "Introduction: Main Results and Research Methods." Teoksessa Paul Windolf & Stephen Wood (toim.) *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Aldershot: Avebury, 1-10.
- ZUCCHERMAGLIO, CRISTINA & ALESSANDRA TALAMO. 2000. "The Social Construction Of Work Times. Negotiated Time and Expected Time." *Time and Society* 9:2/3, 205-222.