

Tuija Koivunen



Työnhakijoiden pehmeät taidot ulkoistetussa suorarekrytoinnissa

Abstrakti

Artikkeli keskittyy työnhakijoiden henkilökohtaistuneisiin eli pehmeisiin taitoihin, joita arvioidaan henkilöstöpalveluyrityksiin ulkoistetuissa suorarekrytoinneissa. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan työntekijän vuorovaikutustaitoja, sekä muita työsuoritusta ja uralla etenemistä tukevia henkilökohtaisia taitoja. Pehmeät taidot ovat jälkiammatillisuuden idean mukaisesti siirrettävissä ammatista toiseen, mutta eivät varsinaisesti ole edellytys mihinkään ammattiin tai työtehtävään. Suorarekrytointi on laajasti käytössä monissa yrityksissä, ja tulevaisuudessa sen on arvioitu yleistyvän entisestään. Yhdeksän suorarekrytointiin keskittyneen ammattilaisen haastattelujen temaattisen analyysin avulla artikkelissa kuvataan suorarekrytoinnin prosessia ja samalla selvitetään, millaisia työnhakijoiden pehmeitä taitoja rekrytoinnissa suositaan ja millaisia vältetään. Analyysin tuloksena voi todeta, että työnhakijoilta toivottavat pehmeät taidot kiteytyvät heidän persoonallisuuteensa, sopivaan sosiaalisuuteen, halukkuutta osoittavaan asenteeseen ja ruumiillisiin ominaisuuksiin, joista tämä asenne on luettavissa. Lisäksi työnhakijoilta edellytetään näiden taitojen oikeanlaista esittämistä rekrytoinnissa. Virherekrytoinneiksi rekrytoijat kuvaavat henkilöitä, joista koituu hankaluuksia työyhteisön ilmapiirille tai koko yritykselle.

Johdanto

Työntekijältä edellytetään nykyisin työelämässä myös sellaisia taitoja, jotka eivät ole varsinaisten työtehtävien suorittamisen kannalta välttämättömiä. Edellytetyt taidot kytkeytyvät työntekijän toimintakyvyn sijaan entistä enemmän siihen, millaiseksi hänet määritellään erilaisissa sosiaalisissa suhteissa (Julkunen 2008; Korvajärvi 2001). Toisin sanoen sitä mukaa kun työolot ovat työn fyysisen rasittavuuden osalta parantuneet, on vuorovaikutuksesta tullut yhä keskeisempi

osa työtä. Samalla työntekijän vuorovaikutustaidot sekä kulttuurinen ja sosiaalinen osaaminen ovat tulleet merkittäväksi osaksi työn vaatimuksia.

Artikkelin keskiössä ovat työnhakijoiden pehmeät taidot, joiden perusteella heidän sopivuuttaan työntekijäksi arvioidaan työnhakutilanteessa. Pehmeillä taidoilla tarkoitetaan työntekijän henkilökohtaisia taitoja ja persoonallisia ominaisuuksia (esim. Bailly & Léné 2013; Huilaja & Valkonen 2012). Selvitän

millaisia pehmeitä taitoja suositaan ja millaisia vältetään uusien työntekijöiden suora rekrytoinnissa.

Aineistona käytän henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden haastatteluja. He vastaavat ammatikseen uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja arvioivat työnhakijoiden sopivuutta avoimena olevaan tehtävään myös heidän pehmeiden taitojensa suhteen. Rekrytoijien haastattelujen avulla on mahdollista tarkastella millaisia vaatimuksia ja edellytyksiä työntekijöiden pehmeille taidoille rekrytoijat itse asettavat. Lisäksi aineiston avulla on mahdollista saada vihjeitä siitä, mitä heidän toimeksiantajinaan toimivat työnantajat työnhakijoilta edellyttävät.

Yritys, jolla on työtehtävä vailla työntekijää, voi valita tehtävään tekijän joko sisäisen työntekijävalinnan tai ulkoisen rekrytoinnin avulla (Searle 2003, 3). Yrityksen sisäinen työntekijävalinta, eli tehtävään sopivan työntekijän valitseminen yrityksen jo olemassa olevien työntekijöiden joukosta, jää tämän artikkelin aihepiiriin ulkopuolelle. Sen sijaan artikkeli keskittyy työntekijöiden rekrytointiin eli palkkaamiseen yrityksen ulkopuolelta. Vielä täsmällisemmin sanottuna artikkeli keskittyy työntekijöiden ulkoistettuun ulkoiseen rekrytointiin eli suorarekrytointiin.

Suorarekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöpalveluyritykseen ulkoistettua toimeksiantoa, jonka tavoitteena on hankkia yksi tai useampia uusia työntekijöitä toimeksiantajayrityksen palvelukseen. Suorarekrytointia tekevät usein samat henkilöstöpalveluyritykset, jotka välittävät myös vuokratyövoimaa. Yksinkertaisimmillaan suorarekrytointi etenee niin, että henkilöstöpalveluyritys kartoittaa toimeksiantajan henkilöstötarpeen, laatii ja julkaisee työpaikkailmoituksen ja valitsee työnhakijoiden joukosta yhden tai useamman potentiaalisen työntekijän, jonka se esittelee toimeksiantajalle. Lopullisen ratkaisun rekrytoinnista tekee aina toimeksiantaja. Toinen ulkoistetun rekrytoinnin muoto on niin kutsuttu suora haku eli headhunting (esim. Meriläinen ym. 2015), jolla

tarkoitetaan uuden työntekijän etsimistä ja rekrytointia muiden yritysten palveluksessa työskentelevien työntekijöiden keskuudesta ilman työpaikkailmoitusta. Headhunting on usein käytössä johtotason tehtäviä täytettäessä, vaikka suorarekrytoinninkin avulla voidaan hakea työntekijöitä hyvin monenlaisiin ja monen tasoihin tehtäviin.

Tutkimuskirjallisuudessa suorarekrytointi on jäänyt vähälle huomiolle, kun taas samoissa henkilöstöpalveluyrityksissä tehtävä työvoiman vuokraus on herättänyt laajempaa kiinnostusta (esim. Siponen & Miettinen 2012; Tanskanen 2012). Suorarekrytointi on kuitenkin työn sosiologian kannalta keskeinen ulkoistetun työn prosessi, joka todennäköisesti tulee entisestään laajentumaan tulevaisuudessa (Junnila & Honkaniemi 2010). Rekrytoijilla on myös ensikäden tietoa siitä, millaisia työntekijöitä asiakasyritykset palvelukseensa toivovat ja millaiset jäävät helpoimmin vaille työpaikkaa. Suorarekrytointi on yksi niistä työn ulkoistamisen ketjuista, joihin perehtymällä on mahdollista saada keskeistä tietoa suomalaisen työelämän muutossuunnista työntekijöille asetettujen vaatimusten näkökulmasta.

Seuraavassa luvussa tarkastelen pehmeiden taitojen teoreettista taustaa etenkin työsosiologisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen esittelen haastatteluaineiston, metodologiset kysymykset sekä aineiston analysoinnin menetelmän, minkä jälkeen siirryn henkilöstöpalveluyrityksiin ja kuvaan niiden rekrytointiprosessin vaiheet ja käytetyt työvälineet. Tätä seuraavissa neljässä empiriaan keskittyvässä luvussa esittelen analyysin tulokset eri näkökulmista, joita ovat persoonallisuus, sosiaalisuus, asenne ja ruumiillisuus. Artikkelin viimeisessä osassa kokoan yhteen johtopäätökset työnhakijoiden pehmeistä taidoista työnhaussa.

Uusi työ ja pehmeät taidot

Uusliberalistisen talouden mukanaan tuomia työelämän muutoksia on kuvattu uuden työn käsitteen avulla. Käsitteen alle on koot-

tu joukko työn tekemisen piirteitä, jotka viittaavat muutokseen kohti palkkatyön jälkeistä mosaikkimaista ja hybridistä työtä. Uusi työ näyttäytyy muun muassa subjektivoituneena, yksilöllisenä, jälkiammatillisena, joustavana ja liikkuvana niin paikaltaan kuin sisällöltään. (Jokinen 2005; Julkunen 2008.) Työ on yhä useammin tekijälleen henkilökohtainen projekti, johon hän osallistuu persoonallaan, ulkonäöllään ja tunteillaan. Työelämän muutoksiin vastatakseen myös työntekijöiden on muututtava ja opittava esittämään niitä taitoja, joita uuden työn vaatimukset korostavat (Casey 1995).

Pehmeillä taidoilla viitataan työntekijän vuorovaikutusta ja sen myötä työsuoritusta ja uralla etenemistä tukeviin henkilökohtaisiin taitoihin ja osaamiseen, jotka ovat siirrettävissä ammatista toiseen, mutta joka ei varsinaisesti pätevöitä mihinkään ammattiin tai työtehtävään. Vastaavasti niin kutsuttu kova osaaminen tai kovat taidot viittaavat tietyn koulutuksen tai työkokemuksen avulla hankittuun pätevöittävään osaamiseen ja taitoihin. (Bailly & Léné 2013; Saaranen-Kauppinen 2012.) Pehmeiden taitojen korostuminen uuden työn rekrytoinneissa on luonteva jatko niin kutsutulle jälkiammatillisuuden idealle. Jälkiammatillisuuden ajatuksen mukaan perinteiset ammatit ja professiot ovat uuden työn myötä vaihtuneet tietoon, informaatioon, asiantuntemukseen ja osaamiseen. Aiemmin suljettuja ammatteja ja professionaalisuutta ei enää määritä yksinomaan, tai edes pääosin, niiden harjoittajien omaama tieto, kun sama tieto on saatavilla avoimesta verkosta. (Casey 1995, 185–188; Julkunen 2008, 137–138.)

Uutta työtä luonnehtii keskeisesti sen yksilöityminen, henkilökohtaistuminen ja persoonan mukaantulo (Julkunen 2008, 121; Mäkinen 2013). Uudessa työssä työntekijöihin kohdistetaan erityisesti heidän ulkonäköään, vuorovaikutustaitojaan ja persoonaansa koskevia vaatimuksia ja odotuksia. Tätä kehityssuuntaa on kutsuttu myös työn femini-soitumiseksi (Koivunen 2011, 59–60; Jokinen 2005, 82–83; Saaranen-Kauppinen 2012, 17–

18), sillä uusi työ edellyttää naisille ominaiseksi miellettyjä taitoja tai kykyjä, kuten kykyä palvella, miellyttää, neuvotella, muuntautua ja olla viehättävä. Näitä taitoja edellytetään niin naisilta kuin miehiltäkin, vaikkakin naisilta kyseisiä taitoja odotetaan ikään kuin automaattisesti. Siksi naisia ei palkita näistä heille ”luonnollisiksi” katsotuista kyvyistä, toisin kuin miehiä, jotka saavat konkreettista arvostusta kun he omaksuvat naistapaisia taitoja. (Grugulis & Vincent 2009; Veijola & Jokinen 2008.) Toisin sanoen naisten oletetaan luonnostaan omaavan miehiä paremmat yhteistyö- ja kommunikointitaidot tai olevan miehiä iloisempia, mutta he eivät saa näiden taitojen perusteella etua työmarkkinoilla miehiin nähden, vaikka oletus taidoista saattaa ohjata heidän työllistymistään tällaisia taitoja edellyttävälle aloille (Cameron 2010; Grugulis & Vincent 2009; Parviainen 2011, 219).

On todettu, että uuden työn edellyttämien pehmeiden taitojen myötä työntekijältä odotetaan tietynlaista osaamista, joka koostuu pikemminkin työnhakijan persoonaan kiinnittyneistä ominaisuuksista, kuten huumorintajuista, kuin työn tekemisen taidoista (Huilaja & Valkonen 2012, 134). Kuitenkaan huumorintaju yksin ei riitä pehmeäksi taidoksi, vaan huumorintaju on osattava myös esittää oikealla tavalla – tavalla, joka tekee siitä haluttavan ominaisuuden rekrytoinnin kannalta. Näin ollen mikään työnhakijan ominaisuus ei yksin riitä pehmeäksi taidoksi, vaan niihin liittyy aina oikeanlainen esittäminen ja esiin tuominen, jotta voidaan puhua pehmeistä taidoista (Korvajärvi 2001).

Franck Bailly ja Alexandre Léné (2013) ovat jakaneet työntekijöiden pehmeät taidot neljään erilliseen ryhmään, joista ensimmäiseen he sisällyttävät työntekijän sosiaaliset ja henkilöiden väliset taidot. Nämä taidot he kiteyttävät kommunikointikyvyksi. Toiseksi he lukevat pehmeisiin taitoihin työntekijän emotionaaliset taidot. Tällaiseksi Bailly ja Léné mainitsevat vain empatian, vaikka emotionaalisuuteen sisältyy myös laajempi skaala

tunnettyötä (Hochschild 1983/2003). Kolmas Baillyn ja Lénén pehmeiden taitojen ryhmä sisältää käyttäytymistä ohjaavat asenteet, kuten palveluhenkisyys, osallistumishalukkuuden ja aloitteellisuuden. Käytännössä kuitenkin esimerkiksi emotionaaliset taidot ja palveluhenkisyys risteävät niin, ettei niitä aina ole mahdollista erottaa toisistaan.

Viimeiseksi Bailly & Léné sisällyttävät pehmeisiin taitoihin tietyt fyysiset ja psykologiset ominaisuudet, kuten miellyttävän ulkonäön ja persoonallisuuden. Tämän tutkimuksen tarpeita vastaa paremmin eritellä psykologiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, omaksi ryhmäkseen, ja fyysiset tai ruumiilliset ominaisuudet, kuten ikä ja ulkonäkö, omakseen. Bailly ja Léné eivät tuo esiin sitä seikkaa, että oikeastaan kaikki pehmeät taidot edellyttävät niiden ruumiillista esittämistä ja ilmaisemista, jolloin työntekijöiden ruumiillisuus sisältyy niihin kaikkiin. Esimerkiksi emootiot tunnetaan, koetaan ja välitetään ruumiillisesti, eivätkä emotionaaliset taidon voi siksi voi olla ruumiista erillinen asia. (Koivunen 2006.) Bailly ja Léné esittävät, että pehmeiden taitojen yhä laajempi edellyttäminen työntekijöiltä on lisännyt vaatimuksia työntekijöitä kohtaan, samalla kun käsitys ammattitaidoista ja työssä vaadittavista taidoista on laajentunut merkittävästi.

Pehmeiden taitojen vahvistuminen näyttää vaikuttavan myös yritysten rekrytointikäytäntöihin ja -päätöksiin, vaikka monissa työtehtävissä palvelun henkilöitymisen ja työn standardisoinnin käytännöt vaikuttavat rinnakkain (Callaghan & Thompson 2002; Huilaja & Valkonen 2012). Tämä tutkimus keskittyy jälkiammatillisuuden idean mukaisesti yksittäisen ammatin tai yrityksen sijaan tarkastelemaan juuri näitä muuttuvia rekrytointikäytäntöjä ja -päätöksiä rekrytointikonsulttien haastattelujen avulla. Rekrytoijien puhe pehmeistä taidoista liikkuu siinä mielessä yleisellä tasolla, ettei haastatteluissa puhuta mistään alasta, ammattiryhmästä tai hakijajoukosta erityisesti, joitakin rekrytoijien esiin nostamia esimerkkejä lukuun ottamatta.

Aineisto ja analyysi

Lähestyn työnhakijoiden pehmeitä taitoja rekrytoijien puheen kautta, eli keskityn siihen, miten puheessa konstruoidaan työnhakijan pehmeitä taitoja. Tutkimusta varten haastattelimme¹ kymmentä henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevää henkilöä (6 naista, 4 miestä), joilla on kokemusta suorarekrytoinnista. He työskentelivät kolmen eri henkilöstöpalveluyrityksen eri toimipaikoissa. Ammattinimikkeiltään nämä rekrytoijiksi kutsumani haastateltavat olivat rekrytointikonsultteja, henkilöstökonsultteja ja HR-konsultteja, mutta osa työskenteli myös erilaisissa esimiesasemissa ammattinimikkeillä tiiminvetäjä, aluepäällikkö tai yksikön päällikkö. Kahden haastatellun työnkuvaan kuului keskeisesti arviointien tekeminen työnhakijoista. Haastateltavien tunnistamisen estämiseksi haastattelut on numeroitu ja haastattelukatkelmien yhteydessä niistä esitetään vain numero.

Haastattelut toteutettiin joko niin, että haastattelimme rekrytoijaa yhdessä tutkijakollegan kanssa (4 haastattelua) tai meistä jompikumpi haastatteli rekrytoijaa yksinään (6 haastattelua). Kahden haastateltajan yhdessä tekemät haastattelut eivät tuotaneet laadultaan tai laajuudeltaan erilaista tietoa verrattuna yhden haastateltajan tekemiin haastatteluihin. Sen sijaan haastattelussa on haastateltajalle helpompaa, jos hän voi jakaa vuorovaikutustilanteen kollegan kanssa. Haastattelutilanteessa se, kumpi meistä haastatteli joista piti haastattelun lankoja enemmän käsissään, vaihteli hyvin soljuvasti ja spontaanisti. Kaikki haastattelemamme rekrytoijat olivat kokeneita haastatteli joita, ja siksi haastattelutilanne oli heille hyvin tuttu, joskin nyt he olivat itse haastateltavana.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haas-

1 Taina Kinnunen ja Tuija Koivunen toteuttivat haastattelut keväällä 2013 osana Suomen Akatemian rahoittamaa hanketta Working Body in the Post-Industrial Economy.

tattelukysymykset keskittyivät laajasti suorarekrytoinnin prosessin eri vaiheisiin sekä niihin seikkoihin, jotka ohjaavat valintojen tekemistä rekrytoinnissa. Haastattelukysymyksissä huomio kiinnitettiin työnhakijoille asetettuihin emotionaalisiin vaatimuksiin, sekä siihen miten työnhakijalta odotettu persoonallisuus ja oikea asenne ja tulevat esiin rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Vaikka haastateltavat puhuivat rekrytoinnista pääosin hyvin yleisellä tasolla kytkemättä sitä mihinkään yksittäiseen alaan tai ammattiin, esittivät he myös yksilöidymiä esimerkkejä. Näissä esimerkeissä mainittuja ammatteja ja aloja olivat kirjanpitäjä, varastotyöntekijä, asiakaspalvelutyöntekijä, myyjä sekä it-alan työntekijä.

Lisäksi haastattelukysymykset kohdistuivat siihen, millä tavoin työntekijöiden odotetaan olevan sosiaalisia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kysymyksissä käsiteltiin myös sitä, millaisia ruumiillisia ominaisuuksia ja kompetensseja työnhakijoilta edellytetään esimerkiksi ulkonäön, iän, sukupuolen, koon, pukeutumisen ja esiintymisen suhteen. Kysymysten avulla tavoittelimme tietoa työnhakijoiden pehmeistä taidoista etenkin ruumiillisuuden näkökulmasta, sekä niiden arvioimisesta työnhakutilanteessa. Haastatteluaineistosta on luettavissa rikkaita ja monipuolisia kuvauksia rekrytoijien arkisesta työstä, sekä siitä miten ja millä perustein he arvioivat työnhakijoiden pehmeitä taitoja.

Aloitin aineiston systemaattisen analyysin lähilukemalla haastattelulitteraatiota ja poimimalla niistä tutkimustehtävän kannalta oleellisia seikkoja temaattisen analyysin avulla (Eriksson & Kovalainen 2008, 219). Toisin sanoen rajasin aineistoa niin, että otin analyysin kohteeksi sellaisen haastattelupuheen, jonka tulkitsin käsittelevän työnhakijoiden kovia ja pehmeitä taitoja. Koviin taitoihin sisällytin suoraan määriteltävissä olevat ammattitaito- ja osaamisvaatimukset, kuten sen, osaako kirjanpitäjän paikkaa hakeva työntekijä tehdä yrityksen tilipäätöksen, sekä koulutustaustan, tutkinnot ja ammatillisen koke-

muksen. Puheeksi pehmeistä taidoista tulkit- sin puheen yleisemmistä työnhakijan taidoista tai ominaisuuksista sekä niiden esiin tuomisesta rekrytointiprosessissa.

Jatkoin analyysiä teemoittelemalla aineistosta puhetta niin työnhakijan toivutuista kuin ei-toivutuistakin pehmeistä taidoista. Lopulta tutkimuksen kannalta keskeisiksi teemoiksi valikoituivat, Baillyn ja Lénén (2013) jaottelun informoimina, työnhakijoiden oikeanlainen persoona, sopiva sosiaalisuus, asenne, ruumiilliset ominaisuudet sekä niiden oikeanlainen esittäminen. Analyysiosassa keskityn tarkastelemaan näitä teemoja yksityiskohtaisesti nimenomaan rekrytoinnin ja pehmeiden taitojen näkökulmasta.

Rekrytointiprosessin vaiheet

Suorarekrytoinnin prosessi ja käytetyt menetelmät ovat rekrytoijien kuvauksen mukaan hyvin samankaltaisia kaikissa kolmessa yrityksessä, joissa haastatteluja tehtiin. Rekrytoijan työn keskeinen lähtökohta on asiakasyrityksen hyvä tunteminen. Se auttaa rekrytoijaa hahmottamaan millaisen työntekijän asiakas haluaa. Aina asiakas ei osaa kuvata omaa tarvettaan, mutta rekrytoijat tuntevat pitkäaikaiset asiakkaansa niin hyvin, että he tietävät millaisista työnhakijoista asiakkaat ovat kiinnostuneita. Rekrytoijat opettelevat parhaansa mukaan tuntemaan uusien asiakkaiden mieltymyksiä.

Työnhakijoiden karsintaprosessin aluksi rekrytoijat käyvät läpi työnhakijoiden hakemukset sekä ansioluettelot ja tarkistavat että hakijalla on työtehtävässä tarvittavat ammatilliset perustaidot. Tämä on rekrytoijien mukaan kohtuullisen yksinkertainen vaihe, sillä työnhakijan kovat taidot on helppo arvioida: hän joko osaa tietyt, toivotut asiat tai sitten hän ei osaa. Toisin sanoen tässä vaiheessa karsinnalle on hyvin selkeät perusteet, esimerkiksi haluttu tutkinto. Joissakin toimeksiannoissa kaikille hakijoille soitetaan tässä vaiheessa, ja puhelu toimii ensimmäisenä työhaastattelu-

na. Puhelun aikana hakemuksen ja ansioluettelon tiedot varmistetaan ja samalla huomioidaan hakijan puhelinkäyttäytyminen. Ne hakijat, joilla on tarvittava kova osaaminen, kutsutaan kasvokkaiseen haastatteluun.

Yleensä ensimmäisessä kasvokkaisessa työhaastattelussa hakijan kanssa paikalla on vain rekrytoija. Haastattelussa saatetaan edelleen käydä läpi hakijan koulutusta, osaamista ja työhistoriaa. Lisäksi haastattelijä tekee muita huomioita työnhakijasta haastattelun aikana. Joissain toimeksiannoissa yksi kasvokkainen haastattelu on riittävä, kun taas toisissa järjestetään vielä toinen haastattelu jo pienemmäksi karsitulle joukolle hakijoita. Toisessa haastattelussa on usein läsnä myös toimeksiantaja-asiakkaan edustaja tai useita edustajia, ja se voi tapahtua toimeksiantajan tiloissa.

Kaikissa vierailmissamme henkilöstöpalveluyrityksissä käytetään persoonallisuustestejä osana rekrytoinnin prosessia. Usein testi tehdään vain muutamalle hakijalle vaiheessa, jossa suurin osa hakijoista on jo karsittu pois. Haastateltu psykologi kertoi, että hänen käyttämässään testeissä hakijoiden vastausten pisteytys riippuu siitä, onko hakija nainen vai mies. Toisin sanoen hakijan pistemäärää ei verrata koko taustalla olevaan normiaineistoon, eli kaikkien vastaajien keskimääräiseen tulokseen, vaan naishakijan pistemäärää verrataan naisvastaajien keskimääräiseen tulokseen ja mieshakijan pisteitä miesvastaajien keskimääräiseen tulokseen. Näin ollen naishakijan on esimerkiksi saatava miestä suurempi pistemäärä, jotta hänet tulkittaisiin testin perusteella yhtä sosiaalisesti kuin mieshakija. Tämä perustuu taustalla olevaan sukupuolen mukaan jaoteltuun normiaineistoon, jossa naiset ovat keskimäärin sosiaalisempia kuin miehet. Naisiin ja miehiin siis sovelletaan erilaisia kriteerejä heidän persoonallisuuden osatekijöiden ja samalla myös rekrytoinnin suhteen (myös Grugulis & Vincent 2009; Parviainen 2011, 219; Searle 2003).

Rekrytoijien mukaan persoonallisuustesteillä pyritään karsimaan ”työpaikan ilma-

piirin tuhoajat ja hankalat tapaukset” sekä ”riitapukarit ja negatiiviset ihmiset”, kuten haastatellut asian ilmaisivat. Tällaiset henkilöt ovat rekrytoijien mukaan virherekrytoiteja. Rekrytoijat uskovat testien vahvistavan ja varmistavan sitä käsitystä, joka heille syntyy työnhakijoiden haastattelujen perusteella. Toisin sanoen persoonallisuustestien koetaan ikään kuin todentavan rekrytoijien näkemyksen työnhakijasta ja täydentävän sitä. Lisäksi testien odotetaan osoittavan ne hakijat, joiden persoonallisuuden voi katsoa olevan jollakin tavalla poikkeava.

Persoonallisuustestit on mainittu sofistikoituneeksi tekniikaksi, jonka avulla on mahdollista tunnistaa parhaat ja työtehtäviin sopivimmat työnhakijat (Bailly & Léné 2013, 89; Morris & Fieldman 1997, 271–272). Persoonallisuustestit ovat myös menetelmä, joka tekee rekrytoijien työstä mitattavampaa ja samalla ikään kuin tieteellisempää (Searle 2003, 13–14). Osa rekrytoijista korosti, että he eivät voi missään nimessä perustaa omaa työtään intuitioon ja mutua-tuntumaan. Sen sijaan osa rekrytoijista totesi varsin kiertelemättä, että he työskentelevät intuitiivisesti, ”lukevat ihmisiä”, eli perustavat päätöksensä ”perstuntumaan”, kuten asia varsin suorasu-kaisesti ilmaistiin.

Edellä mainittuja menetelmiä käyttäen rekrytoijat valitsevat yhden tai useamman työnhakijan, jotka he esittelevät toimeksiantaja-asiakkaalle kirjallisten perustelujen kera. Rekrytoijat korostavat, että loppujen lopuksi asiakas aina päättää, kuka rekrytoidaan. Seuraavissa luvuissa analysoin rekrytoijien esittämiä valintojen perusteita yksityiskoh-taisemmin.

Oikeanlainen persoona

Keskeisin ja toistuvien pehmeiden taitojen rekrytointikriteeri läpi aineiston on työnhakijan oikeanlainen persoona. Rekrytoijien kuvauksen perusteella persoona on jotakin, mikä ei ainakaan täysin välity työnhakijan CV:stä

eikä puhelinhaastattelusta. Sen sijaan ammattitaitoinen rekrytoija voi arvioida työnhakijan persoonaa tavatessaan hänet kasvotusten. Oikeanlaisen persoonan merkitystä kuvaa erään rekrytoijan kommentti: ”Työpaikka saadaan osaamisen perusteella ja menetetään persoonan perusteella”. Toisin sanoen työnhakijan kova osaaminen ei takaa rekrytoinnin onnistumista, jos ei samalla ole otettu huomioon työnhakijan persoonaa ja sen sopivuutta niin työtehtävään kuin koko työyhteisöönkin.

Yleistäen voi sanoa, että puhuessaan työnhakijoiden persoonasta rekrytoijat viittaavat usein johonkin tarkemmin määrittelemättömään ominaisuuteen tai ominaisuuksien joukkoon, jonka he olettavat olevan tuttu myös haastatteloille. Persoonalla he eivät tarkoita yksinomaan sitä työpersoonaallisuudeksi kutsuttua piirteiden joukkoa, jota mitataan persoonallisuustestien avulla (esim. Nederström & Niitamo 2010). Sen sijaan he ”lukevat” työnhakijan persoonaa hyvin monenlaisista asioista rekrytointitilanteessa: esimerkiksi työnhakijan pukeutumisesta, eleistä, puheesta ja käyttäytymisestä. Näin työnhakijan persoona saa ilmiänsä työnhakijan ruumiillisen olemisen ja tekemisen välityksellä. Lisäksi persoonan tavoittamista kuvataan kahdella, toisilleen vastakkaisella tavalla. Jotkut rekrytoijat puhuvat oikeanlaisesta kemiasta, intuitiosta, tykkäämisestä ja perstuntumasta. Toisaalta jotkut rekrytoijat korostavat, ettei intuition perusteella saa tehdä rekrytointivalintoja, vaan niiden pitää perustua ”objektiiviseen arviointiin”.

Useissa haastatteluissa oikeanlainen persoona kiteytyy puheeksi hyvästä tyyppistä, jota rekrytoijat kertoivat etsivänsä työnantajan palvelukseen. Hyvä tyyppi on positiivinen henkilö, joka ottaa vastaan työelämän kovenevat haasteet. Hyvissä tyypeissä on potentiaalia: lupaus taipuisuudesta ja sopeutuvuudesta tai muista työmarkkinoilla arvostetuista ominaisuuksista, jotka ovat yhtä paljon persoonan tai yksilöllisyyden piirteitä kuin kykyjä ja taitoja. (Huilaja & Valkonen 2012; Korvajärvi

2001; Lavikka 2000; Mäkinen 2013, 161.) Rekrytoijien mukaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä tarvitaan työmarkkinoiden vaihtuvissa olosuhteissa, joissa taloudelliset paineet ja yt-neuvottelut eivät saa häiritä työntekoa, eikä pessimistiselle asenteelle ole sijaa vaikka yrityksellä menisi kuinka huonosti (myös Bailly & Léné 2013). Se, millainen hyvä tyyppi kulloinkin on, riippuu aina työtehtävästä ja yrityksestä, johon työnhakijaa ollaan rekrytoimassa.

”No kaikkihan niitä [hyvää tyyppiä] haluaa, mut ku se on, ne tarkottaa aina sitä itselleen hyvää tyyppiä. Se mikä on jossain myyntipuolella, on tämmönen avoin ulospäin suuntautunut persoona ja sosiaalinen ja se työ edellyttää sitä, niin se on heille hyvä tyyppi. Mut jossain tilitoimistoympäristössä niin semmonen on ihan katastrofi koska se vie työrauhan muilta. Et meidän pitää tuntee sitä asiakasta sen verran, tai tunnustella jos on uus, että me ymmärretään mikä se heidän hyvä tyyppinsä on.” (H6)

Rekrytoijien käsityksen mukaan työntekijän persoonaa ei voi muokata tai muuttaa, mutta kovaa osaamista voi. Tämän takia uutta työntekijää rekrytoitaessa on pääsääntöisesti tärkeämpää löytää henkilö, jolla on oikeanlainen, työyhteisöön ja työtehtävään sopiva persoona kuin täysin työtehtävää vastaava kova osaaminen (myös Brannan & Hawkins 2007; Huilaja & Valkonen 2012). Kun on tarkasteltu uusien työntekijöiden rekrytointia puhelimitse tehtävään asiakaspalvelutyöhön yhteyskeskuksissa, on todettu, että yhteyskeskukset palkkaavat mielellään ”persoonallisuuksia” ja ”luontaisia lahjakkuuksia”. Kuitenkin yhteyskeskusten työntekijät koulutetaan toimimaan tietyllä, tarkkaan määritellyllä ja kontrolloidulla tavalla, jolloin yhteyskeskusten rekrytointiin sijoittamat resurssit valuvat hukkaan. Toisin sanoen, yhteyskeskukset panostavat persoonallisuuksien rekrytointiin, mutta rekrytoinnin jälkeen työntekijät koulutetaan olemaan käyttämättä persoonallisuuttaan. (Callaghan

& Thompson 2002.) Tämän tutkimuksen aineiston avulla ei ole mahdollista arvioida mitä työnhakijan oikeanlaiselle persoonalle ja sopivalle sosiaalisuudelle tapahtuu rekrytoinnin jälkeen. Aineiston perusteella voi kuitenkin olettaa, että jos rekrytointi on onnistunut hyvin, työntekijän persoonaan ja sosiaalisuuteen ei tarvitse enää kiinnittää huomiota, vaan ne ikään kuin loksahavat paikalleen oikeassa työtehtävässä.

Sopiva sosiaalisuus

Haastatteluisissa toistuva hyvä tyyppi ei tarkoita vain oikeanlaista persoonaa, vaan myös sopivaa sosiaalisuutta. Sopivaan sosiaalisuuteen näyttää haastattelujen perusteella kuuluvan olennaisesti vuorovaikutus ja yhteistyö, sekä kyky kommunikoida (myös Bailly & Léné 2013). Rekrytoijat korostavat sitä, miten usein tämän päivän työtehtävissä on oltava jollakin tavalla vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, ja tämä asiakasrajapinnassa työskenteleminen edellyttää työntekijöiltä sosiaalisuutta. Joskus se tarkoittaa siistiä ja asiallista pukeutumista, tai muunlaista edustavuutta ja asianmukaisuutta. Toisinaan se tarkoittaa asiakkaalle kommunikoivaa puhetapaa, jolloin ei ole kyse yksin kielitaidosta vaan aivan tietynlaisesta kommunikoinnin tavasta. Rekrytoijat korostavat, ettei asiakkaalle voi puhua miten vaan, eikä asiakkaalle voi näyttäytyä miten vaan.

”Than mun mielest elekielestä sä pystyt, et jos on vähän kyyryssä ja tuijottaa kiukkusesti ja vastaa töykeesti puhelimeen, vastaa sulle töykeesti haastattelutilantees, niin ei se mun mielest sillon pärjää asiakaspalvelutilanteessa. Jos ei se pysty ees haastatteluun tsempaan niin että se on asiallinen ja ystävällinen, mukava. Niin hakee väärään tehtävään. Näit on esimerkiks jos on palvelinpuolen osaajia, IT:n osalla, ja harvenevis määrin [on] enää [toimeksiantaja]asiakkaita, jotka haluu sellasta ihmistä joka vain jotain palvelinta pyörittää, eikä tarvi olla asiakaspalvelussa. Että

aina vaan enemmän ja enemmän tarvii olla kaikkien sellasii jotka, on jonkinlaiset vuorovaikutustaidot. Siinä edelleen törmää, sit osa hakijoista on sitte lähestulkoon vihamielisiä, voi sanoo jopa, haastattelussa.” (H7)

Aineistokatkelmassa rekrytoija kuvaa työhaastattelua testitilanteena: jos työnhakija ei pysty esittämään sosiaalisia taitojaan toivotavalla tavalla haastattelussa, se tuskin onnistuu myöskään varsinaisessa työtehtävässä. Vaikka käyttäytyminen rekrytointitilanteessa ja ideaalityöntekijä ovat eri asioita, vetävät rekrytoijat ensimmäisen perusteella johtopäätöksiä toisesta. Samalla katkelmassa piirtyy kuva muutoksesta kohti uuden työn vaatimusten mukaista rekrytointia. Muutoksen myötä asiakastyöstä on tullut yhä yleisempää niin rekrytoijan mainitsemalla it-alalla kuin muillakin toimialoilla (Heiskanen, Korvajärvi & Rantalaiho 2008; Julkunen 2008, 141).

Työnhakijan sosiaalisuuden on sopeuduttava työtehtävän lisäksi siihen tiimiin, jossa hän tulee työskentelemään (myös Huilaja & Valkonen 2012, 141). Tutustuakseen itse toimeksiantajayritykseen työpaikkana ja erityisesti työnhakijan tulevaan tiimiin rekrytoijat kertoivat vierailevansa mielellään työpaikalla ja tutustuvansa itse tiimin. Tämän jälkeen he voivat valita tiimiin parhaiten sopivat työnhakijat esimerkiksi heidän ikänsä perusteella (myös Handy & Davy 2007), tai sen perusteella kuinka paljon tai vähän tiimissä on sosiaalista vuorovaikutusta. Joskus pyritään luomaan heterogeenisiä, toisinaan homogeenisiä tiimejä, mutta kummassakin tapauksessa sosiaalisuutta ja muita ominaisuuksia käytetään valinnan perusteena.

Työnhakijan kyky osoittaa oma sosiaalisuutensa rekrytointitilanteessa on rekrytoijien mukaan työnhakijalle eduksi. Näin siitä huolimatta, että sosiaalisuus saattaa myöhemmin osoittautua työntekoa haittaavaksi tekijäksi, kuten seuraavassa aineistokatkelmassa:

”Käytiin [toimeksiantaja-asiakkaalla] sen jälkeen kun tää kyseinen henkilö oli alottanu. Ja

he kiitteli paljon, et on niin sosiaalinen ja puhelias. Tää oli semmonen henkilö, jota mä en ollu ite aikasemmin tavannu, tää työntekijä, hän oli rekrytty ja oli mukavan olonen. Ja sit toisella käynnillä, kun käytiin, niin esimiehet oli vähän silleen, et hän puhuu aika paljon. Kolmannella kerralla kun mentiin, niin sit siel oli jo kaikki muut työntekijät, et täst ei tuu yhtään mitään, et hän on koko ajan häiritsemässä, ahdistelemassa. Ilmeisesti hän hoiti työt tosi tehokkaasti, koska jäi aikaa sitten semmoseen.” (H4)

Vaikka rekrytoijat korostavat työnhakijan sosiaalisuutta, kaikkiin työtehtäviin se ei ole edellytys. Joissakin työtehtävissä riittävät tiedot ja osaaminen, kuten esimerkkinä yllämainitussa varastomiehen työssä. Lisäksi mitä harvinaisempaa ja halutumpaa työnhakijan kova osaaminen on, sen enemmän työnantaja on valmis joustamaan pehmeiden taitojen vaatimuksesta ja luomaan työntekijälle sellaiset työskentelyolosuhteet, joissa hän viihtyy ja joissa hänen ei tarvitse olla muiden kanssa tekemisissä, jos hän ei halua. Keskeisiksi rekrytointikriteereiksi mainitut seikat jäävät tällöin taka-alalle.

”Mut sit voi olla joku semmonen superasian-tuntija, jolla on valtavaa osaamista jota Suomessa on vaikka kymmenen kappaletta. Et sit kestetään sitä, et se on originelli ihminen jolla voi olla vahvoja vaatimuksia, ja puitteita mitä hän tarvitsee omalle työelleen. Mut sit se on tietonen valinta. Eli me tarvitaan tää osaaminen ja rakennetaan sitten sille se oma kupla missä se työskentelee siellä. Et jos se on superhuippuasiantuntija, niin sillon ollaan aika paljon valmiit joustaan.” (H9)

Anita Saaranen-Kauppinen (2012) on tarkastellut tekniikan alan opettajien, opiskelijoiden, työnantajien ja työntekijöiden käsityksiä sosiaalisesta osaamisesta ja sosiaalisista taidoista omalla alallaan. Hän toteaa, että sosiaaliset taidot nähdään ja esitetään opittavissa ja kehitettävissä olevina asioina. Tällöin so-

siaaliset taidot ovat kaikille avoimia ja mahdollisia, niin kuin mitkä tahansa muutkin taidot. Sen sijaan sosiaalisuus, josta henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevät rekrytoijat puhuivat, näyttäytyy haastattelujen analyysin perusteella erillisenä kehitettävissä olevista taidoista ja osaamisesta. Tällainen käsitys sosiaalisuudesta ei pidä sisällään lupausta muutoksesta, vaan se pohjautuu oletuksen työnhakijan sosiaalisuudesta valmiina ja muuttumattomana ominaisuutena.

Asenne

Haastatteluissa rekrytoijat kertovat, että työnhakijan asenne ylipäättään ja erityisesti motivaatio työllistyä ovat myös keskeisiä rekrytointiin vaikuttavia seikkoja. Rekrytoijat tulkitsevat työnhakijan motivaatiota heidän vastauksistaan työhaastattelun aikana. Vastaukset voivat olla hyvin lyhyitä, jolloin rekrytoija joutuu kaivamaan tarvittavia tietoja työnhakijasta. Tällainen puhetapa ei rekrytoijien mukaan kerro innostuksesta haettavaa työpaikkaa kohtaan. Sanallisten ilmaisu- ja lisäseikkojen lisäksi rekrytoijat tulkitsevat työnhakijoiden motivaatiota siitä, mihin hakija kohdistaa katseensa haastattelun aikana. Jos työnhakija välttää katsekontaktia ja katsoo haastattelijaa silmiin vain ohimennen tai ei lainkaan, tulkitaan se motivaation – tai sopivan sosiaalisuuden – esittämisen uupumiseksi. Sen sijaan suora katsekontakti antaa hakijasta rehellisen, halukkaan ja myönteisen kuvan. Näin ollen hakijan tahtotilaa ja tiettyjä ominaisuuksia tulkitaan hänen ruumiillisesta olemisestaan ja tekemisestään.

Työnhakijan halukkuutta osoittaa rekrytoijien mukaan myös se, että työnhakija on pukeutunut siististi haastattelua varten. Rekrytoijat kommentoivat pukeutumista lähinnä yleistä siisteyttä edellyttäen, ja toteavat, että on hyvä jos työnhakijalla on haastattelussa yllään jotakin muuta kuin lenkkarit ja verkkarit. Mitään ”oikeaa” tai toivottavaa pukeutumista ei heidän mielestään ole olemassa,

mutta nimenomaan huonoja mielikuvia tuottavat ja siksi rekrytoinnin estäviä ovat likaiset, rikkinäiset vaatteet sekä liian epämuodollinen pukeutuminen.

Rekrytoijat tekevät johtopäätöksiä työnhakijoiden työmotivaatiosta myös heidän ruumiillisten ominaisuuksien, kuten iän perusteella. Siinä mielessä Baillyn ja Lénén (2013) pehmeiden taitojen jaottelua asenteeseen ja fyysisiin ominaisuuksiin ei voi tehdä empiirisesti. Rekrytoijat toteavat, että nuoret ovat kunnianhimoisia työntekijöitä, joilla on kiire edetä urapolullaan. Sen sijaan vanhempia hakijoita rekrytoijat luonnehtivat sitoutuneiksi ja pitkäaikaisiksi työntekijöiksi, etenkin jos he eivät ole siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. (myös Koivunen 2006.)

”Tietysti riippuu vähän alasta, että toki me on huomattu tästä esimerkiks myyntialalle voi olla hankalampi työllistyä yli 50-vuotiaana, mut esimerkiks taloushallinnon tehtäviä, mitä meillä on paljon, ni se ei oo minkään näkönen ongelma, että hyvinki sitte viiskymppiset ja lähempänä kuuskymppisetkin työllistyy. (...) Yleisimpiä syitä tietysti asiakkaat esittää on sitten tää, et riittääkö vielä energiaa, ja myyntialalla jos esimerkiks tarvii matkustaa paljon ja tämmöstä, niin monesti he kokee et vanhemmat ihmiset ei oo enää niin halukkaita siihen, eikä välttämättä jaksa sitä puolta sitte tehdä niin paljoo.” (H5)

Sitaatissa toimeksiantaja-asiakas liittyy työntekijän ikään sekä haluttomuuden että jaksamattomuuden matkustaa ja olla tien päällä, mikä voi olla este rekrytoinnille. Jaksamattomuus yhdistyy työnhakijan fyysiseen puoleen, mutta rekrytoija ei kerro tarkemmin, miten ja mitkä ikääntyvän fyysiset ominaisuudet vaikuttavat matkustamiseen ja jaksamiseen. Onkin todettu, että ikäsyrrintää esiintyy suomalaisilla työpaikoilla etenkin yli 55-vuotiaiden naisten kohdalla (Viitasalo 2011). Ikä nähdään haastatteluissa jonkinlaisena henkilökohtaisena ongelmana, jota työnhakija ei voi muuttaa. Aineistosta löytyy myös

toisenlaisia näkemyksiä. Eräs rekrytoija toteaa, että keskustelu ikäsyrrinnästä on mennyt liian pitkälle. Hän ottaa myös kannan, jonka mukaan aivan kaiken ikäiset työnhakijat, etenkin naiset, kokevat tulevansa hylätyksi ikänsä takia.

Työnhakija voi kirjata ansioluetteloonsa myös muita tietoja, jotka kertovat yhtä aikaa hänen halukkuudestaan ja kompetensseistaan. Tällaisia ovat esimerkiksi maininnat harrastuksista. Osa rekrytoijista ei pidä tietoa työnhakijan harrastuksia millään tavalla oleellisena, paitsi jos harrastus liittyy suoraan haettavaan työtehtävään. Esimerkiksi IT-alan tehtävien rekrytoinnissa saattaa tietotekniikkaan liittyvillä harrastuksilla olla keskeinen merkitys. Jotkut rekrytointikonsultit sen sijaan pitävät hakijan harrastuksia tärkeinä, olivat ne millaisia harrastuksia hyvänsä. He katsovat harrastusten kertovan siitä, että hakija on vapaa-aikanaanakin aktiivinen ja että hänellä on mielekästä tekemistä elämässään. Erityisen myönteisenä osa rekrytoijista pitää liikunta- tai urheiluharrastusta.

”Siel oli henkilöitä, joista puolet oli selkeesti, et halus harrastaa vapaa-ajalla kauheesti urheilua ja oli hirveen aktiivisia, ja sit oli semmosia henkilöitä, joilla ehkä vähän jäi avoimeks se, et onks he just sitten kotona sohvalle makoilu. Nopeesti sen huomasi siinä heidän työtehokkuudessa sekä siinä sairaspöissaolojen määrässä että ylipäätäsä siinä, että kuinka paljon sitten otti kontaktia siihen muuhun ryhmään. Kyl se vaikuttaa.” (H4)

Sitaatissa rekrytoija kertoo, miten hän on huomannut urheiluharrastuksen vaikuttavan varastotyöntekijöiden työtehokkuuteen ja sairaspöissaolojen määrään. Haastatteluissa tuli esiin myös käsitys, jonka mukaan liikunta- ja urheiluharrastukset ovat hyvä lähtökohhta myös tiimityöskentelylle, etenkin joukkuelajien harrastaminen. Edelleen, jos työnhakija on vaikkapa joukkueensa kapteeni, katsoo osa rekrytoijista sen kertovan johtajuuteen edellytettävistä valmiuksista myös työelämässä.

Ylipäänsä voi sanoa, että puhe työnhakijoiden harrastuksista kääntyy helposti puheeksi työnhakijan terveydestä, aktiivisuudesta, itsestään huolehtimisesta, ylipainon välttämisestä ja kyvystä tiimityöskentelyyn.

Ruumiillinen ominaisuudet

Ulkonäköön liittyvät seikat eivät olleet rekrytoijien haastatteluissa etusijalla, ja he pitivät työnhakijoiden ulkonäköä melko vähämerkityksenä moniin angloamerikkalaisiin tutkimustuloksiin verrattuna (esim. McDowell 2009; Witz ym. 2003). Tämä voi johtua siitä, ettei ulkonäön korostaminen ole Suomessa vielä kovin keskeistä. Toisaalta kyse voi olla siitä, ettei ulkonäön ja laajemminkin ruumiillisuuden merkitystä työelämässä ei ole osattu vielä pukea sanoiksi ja nähdä siihen liittyvien käytäntöjen laajuutta. Joka tapauksessa haastatteluissa vilahtelee myös ulkonäön merkitys rekrytoinnissa, vaikkakin usein johonkin muuhun teemaan, esimerkiksi terveyteen sisältyneenä.

Eräs rekrytoija kertoo tapauksesta uransa alkuvaiheilta, jossa hän oli haastatellut fyysisesti huonokuntoisen ja runsaasti ylipainoisen ”tosi hyvän osaajan” ja esitellyt hänet toimeksiantajaryitykselle. Toimeksiantaja oli kysynyt työnhakijan juoksemisesta ja muista liikuntaharrastuksista, mitä rekrytoija ei ymmärtänyt. Hän myös hämmästyi, kun toimeksiantaja ei palkannut työnhakijaa. Rekrytoija oli esitellyt saman työnhakijan toiselle toimeksiantajalle, joka oli palkannut hänet. Työntekijän huono kunto oli johtanut pian runsaastiin sairauspoissaoloihin, mikä puolestaan edellytti toimenpiteitä työntekijän työkyvyn hallinnan säilyttämiseksi. Rekrytoija jatkaa:

”Ymmärrän nyt sitä kysymystä jälkeenpäin. Että jonkinlainen fyysisen kunnon ylläpitäminen, itsestä huolehtiminen korreloi siihen, kuinka paljon sä oot poissa. Ja tällänen henkilö, joka yli kuukautta on pois, niin se on kallis. Et kun mietitään rahallisesti. Ja asiakas-

suhdetta se hiertää, koska mä oon esitellysen henkilön joka on siellä, paljo poissa, ne on todella välillä tiukoilla siellä, resurssilla. Niin kyl se vaan vaikuttaa jos sä pidät ittes-täs huolta, niin kyl se on positiivinen asia, verrattuna siihen jos on henkilö joka ei. Tai ei nyt siis tarvi olla mikään maratonijuoksija tai super, mut jos jotain tekee ja näkee, että.” (H7)

Haastattelussa rekrytoija ei puhu ulkonäöstä tai edes lihavuudesta, vaan mainitsee sen kuin ohimennen. Sen sijaan hän puhuu työntekijän terveydestä ja sairaudesta, jotka ovat paljon legitimiimpiä arviointi- ja rekrytointikriteerejä kuin ylipaino. Kuitenkin lihavien ihmisten, etenkin naisten kokemuksissa työelämästä yhdistyvät niin älyn kuin kykyjenkin vähättely, etenemismahdollisuuksien vähäisyys kuin nöyryyttävät työhönottohaastattelutkin (Harjunen 2004). Samalla rekrytoija antaa ymmärtää, että työntekijän työmotivaation on siirryttävä myös vapaa-ajalle niin, että hän pitää huolta terveydestään ja kunnostaan, jotta hän jaksaa työskennellä ja pysyy terveenä (myös Koivunen 2006).

Työnhakijoiden ei kuitenkaan odoteta olevan terveitä ja täydellisiä. Eräs rekrytoija kertoo kutsuneensa haastatteluun kuoron työnhakijan, joka kieltäytyi haastattelusta kuorouteensa vedoten. Sama rekrytoija toteaa, että ”Jos sä istut pyörätuolissa tai jos sulla on vaikka joku, toinen käsi ei toimi, niin (...) en näkis et olis mikään este tämmöselle asiantuntijatyölle”. Toinen rekrytoija kertoi työnhakijasta, jolla oli selkeästi näkyvä ihosairaus. Rekrytoija lähetti hakijan työnantajan jatko-haastatteluun, mutta soitti ja kertoi työnantajalle etukäteen tällaisesta silmiinpistävästä ominaisuudesta. Näin ollen tällaisia vammoja ja sairauksia ei nähty esteenä rekrytoimiselle. Keskeinen ero lihavuuteen verrattuna tällaisissa fyysisissä ominaisuuksissa on se, että niiden perusteella ei tehdä tulkintoja henkilön luonteenpiirteistä. Pyörätuolissa istumista ei pidetä merkkinä laiskuudesta eikä käden toimimattomuutta tahdonvoiman puutteena, toisin kuin lihavuutta (Harjunen 2004).

Lopuksi

Olen edellä tarkastellut millaisia työnhakijoiden pehmeitä taitoja suositaan ja millaisia vältetään ulkoistetussa suorarekrytoinnissa. Virherekrytoinneiksi rekrytoijat kuvaavat henkilöitä, jotka aiheuttavat hankaluuksia työpaikan ilmapiirille tai työnantajalle. Näin ollen periaatteessa kuka tahansa siisti ja tavallinen ihminen, joka sopeutuu työyhteisöön ja omaa tehtävässä edellytetyt taidot, voi tulla valituksi moniin työtehtäviin. Tämä voi kertoa siitä, että eri työtehtäviin sopivat hyvin monenlaiset ihmiset. Tällöin vain harvat työnhakijat herättävät rekrytoijassa vaikutelman, etteivät he sovi mihinkään työtehtävään. Toisaalta tämä voi juontua myös siitä, että rekrytoijien on vaikea pukea sanoiksi niitä pehmeisiin taitoihin keskittyviä kriteerejä, joilla he työnhakijoita arvioivat.

Olen analysoinut rekrytoijien suosimia pehmeitä taitoja Baillyn ja Lénén (2013) esittämän jaottelun pohjalta. Bally ja Léné erittelevät pehmeät taidot neljään ryhmään, joita ovat 1) sosiaaliset taidot; 2) emotionaaliset taidot; 3) asenteet, sekä 4) fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet. Analyysia varten jaoin neljännen ryhmän kahteen erilliseen osaan, eli erottelin toisistaan fyysiset ominaisuudet sekä psyykkiset ominaisuudet. Rekrytoijien esittämät käsitykset suosittavista pehmeistä taidoista ei suoraan noudata tätä jakoa. Sen sijaan erilaiset pehmeät taidot risteävät ja limittyvät toisiinsa, kuten niiden esittäminenkin. Etenkin fyysiset ominaisuudet tai ruumiillisuus, kuten sitä kutsun, limittyy moniin pehmeisiin taitoihin ja niiden esittämiseen sen sijaan, että se olisi yksi erillinen pehmeä taito. Huomionarvoista on, että työnhakijoiden emotionaaliset taidot eivät tämän aineiston perusteella ole rekrytointikriteeri. Monessa työssä kuitenkin tarvitaan emotionaalisia taitoja, vaikka ne eivät rekrytoinnin yhteydessä tulleet esiin. On mahdollista, että emotionaalisia taitoja ei arvioida rekrytoinnissa, tai sitten rekrytoijat sisällyttävät ne käsitykseensä oikeanlaisesta persoonallisuudesta tai sopivasta sosiaalisuudesta.

Analyysin perusteella keskeinen rekrytointikriteeri on oikeanlainen persoona. Rekrytoijat esittivät kaksi keskenään ristiriitaista tapaa jäsentää persoonallisuutta rekrytoinnin kriteerinä. Ensimmäisen mukaan työnhakijan ammatillinen osaaminen ja koulutus ovat rekrytoinnin lähtökohtia ja ensisijaisia kaikkiin muihin rekrytointikriteereihin nähden. Toisen näkemyksen mukaan työnhakijan persoonallisuus on keskeinen tekijä onnistuneessa rekrytoinnissa. Tämä näkemys perustuu ajatukselle, jonka mukaan työnhakijan persoonallisuutta ei voi muuttaa tai muokata, ja siksi oikeanlainen persoonallisuus on rekrytoinnin onnistumisen tärkein edellytys. Työnhakijan koulutus ja ammatillinen osaaminen on tällöin toissijaista persoonallisuudelle, sillä ammatillista osaamista voi kehittää ja hankkia lisää.

Toinen rekrytoinnissa korostuva pehmeä taito on työnhakijan sosiaalisuus. Sopiva sosiaalisuus on aiemmissa tutkimuksissa nähty synnynnäiseksi, ei opittavissa tai muokattavissa olevaksi asiaksi (Bailly & Léné 2013; Callaghan & Thompson 2002; Huilaja & Valkonen 2012, 142). Rekrytoijat kuvaavat oikeanlaisen persoonallisuuden ja sopivan sosiaalisuuden tunnistamisen olevan osa heidän omaa ammatitaitoaan. Rekrytoijien mukaan sopivaa sosiaalisuutta odotetaan uuden työn ammateissa niin naisilta kuin miehiltäkin, mikä noudattelee työn feminisoitumisen kehityssuuntaa (Jokinen 2005; Koivunen 2011, 60).

Persoonallisuuden ja sosiaalisuuden ohella keskeisiä rekrytoinnissa arvioitavia asioita ovat työnhakijan asenne, eli lähinnä halukkuus työllistyä ja yleinen motivoituneisuus, sekä niiden oikeanlainen, uskottava ja havaittavissa oleva esittäminen ruumiillisen olemisen ja tekemisen kautta. Niin persoonallisuus, sosiaalisuus kuin asennekin ovat aina myös mitä suurimmassa määrin ruumiillisia ominaisuuksia, sillä niitä esitetään ja ilmaistaan ruumiin avulla (Parviainen 2011).

Näyttää siis siltä, että rekrytointitilanteesta on tullut yhä enemmän persoonan ja muiden pehmeiden taitojen esittämisen areena.

Toki ammatillisella osaamisella on edelleen keskeinen merkitys työntekijää valittaessa, vaikka pehmeiden taitojen merkitys olisikin kasvamassa. Pehmeät taidot ja niiden esittäminen ovat joka tapauksessa seikkoja, jotka erottavat ammatilliselta osaamiseltaan tasavahvat hakijat toisistaan. Tällä perusteella voikin kysyä, voiko pehmeitä taitoja ja niiden esittämistä opettaa, ja jos voi, pitäisikö niitä opettaa laajamittaisesti ja systemaattisesti ammatillisen osaamisen ohella.

Vaikka työntekijöiden rekrytointi siirtyy yhä useammin pois yritysten omasta toiminnasta ulkoistetuksi toiminnoksi, ei se saa jäädä työn sosiologian sokeaksi pisteeksi. Ulkoistetun rekrytoinnin tutkiminen voi vaatia tutkimukselta lisäponnistuksia. Lisäksi se vaatii aineiston tuottamisen menetelmi-

en kehittelyä, jotta rekrytoinnin prosesseihin ja rekrytointikriteereihin päästään tutkimuksen keinoin kiinni. Tietä ovat viitoittaneet Meriläinen kumppaneineen (2015). He tapasivat johtotason rekrytoiteja tekevät rekrytoijat ja haastattelivat heitä välittömästi sen jälkeen, kun rekrytoijat olivat tavanneet kandidaatit. Rekrytoijien, asiakasyritysten ja kandidaattien välisiin kohtaamisiin ei heilläkään ollut neuvottelujen tiukasta luottamuksellisuudesta johtuen ollut pääsyä. Tällaisilla menetelmillä päästään kiinni niihin kuvauksiin ja perusteluihin, jotka rekrytoijat tiedostavat itse ja jotka he osaavat kuvata. On kuitenkin seikkoja ja ominaisuuksia, kuten sukupuoli, joiden vaikutusten tunnistaminen rekrytointiin vaatii erityistä sensitiivisyyttä. Tällaista sensitiivisyyttä ei välttämättä kaikilla rekrytoijilla ole.

Kirjallisuus

- Bailey, F. & Léné, A. (2013) The personification of the service labour process and the rise of soft skills: a French case study. *Employee Relations* 35 (1), 79–97.
- Brannan, M. & Hawkins, B. (2007) London calling: Selection as pre-emptive strategy for cultural control. *Employee Relations* 29 (2), 178–191.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002) 'We recruit attitude': The selection and shaping of routine call centre labour. *Journal of Management Studies* 39 (2), 233–254.
- Cameron, D. (2000) *Good to talk? Living and working in a communication culture*. London: Sage.
- Casey, C. (1995) *Work, self and society. After industrialism*. London: Routledge.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Los Angeles: Sage.
- Grugulis, I & Vincent, S (2009) Whose skill is it anyway? 'Soft' skills and polarization. *Work, Employment & Society* 23 (4), 597–615.
- Handy, J. & Davy, D. (2007) Gendered ageism: Older women's experiences of employment agency practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45 (1), 85–99.
- Harjunen, H. (2004) Lihavuus, stigma ja sukupuoli. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 243–262.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. (2008) Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikeyhäilyä. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A., Järvenivu & S. Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 109–134.
- Hirsjärvi, S. & Hurme H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hochschild, A. R. (1983/2003) *The managed heart. Commercialization of human feeling. Second edition*. Berkeley: University of California Press.
- Huilaja, H. & Valkonen, J. (2012) Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkatkailun opastyöstä. *Työelämän tutkimus* 10 (2), 134–148.
- Jokinen, E. (2005) *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkunen, R. (2008) Työn uudet paradoksit. *Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Junnilla, K. & Honkaniemi, L. (2010) *Organisaatioiden rekrytointikäytännöt*. Helsinki: Työterveyslaitos ja Henry ry.

- Koivunen, T. (2011) Gender in call centre work. Acta Universitatis Tamperensis 1680. Tampere: Tampere University Press.
- Koivunen, T. (2006) Asiakastyön ruumiillisuus yhteyskeskuksissa. Työelämän tutkimus 4 (1), 1–11.
- Korvajärvi, P. (2001) Ammatin taitamisesta osaamisen esittämiseen. Teoksessa A-H. Anttila & A. Suoranta (toim.) Ammattia oppimassa. Väki Voimakas 14. Tampere: Työväen historian ja perinteen tutkimuksen seura. 264–289
- Lavikka, R. (2000) Palvelukseen halutaan 'hyvä tyyppi': eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. Sosiologia 37 (1), 1–17.
- McDowell, L. (2009) Working bodies: Interactive service employment and workplace identities. Malden: Wiley-Blackwell.
- Meriläinen, S., Tienari, J. & Valtonen, A. (2015) Headhunters and the 'ideal' executive body. Organization 22 (1), 3–22.
- Morris, J. A. & Fieldman, D. C. (1997) Managing emotions in the workplace. Journal of Managerial Issues 9 (3), 257–275.
- Mäkinen, K. (2013) Yksilöllinen potentiaali ja sukupuoli työelämävalmennuksessa. Sosiologia 50 (2), 152–168.
- Nederström, M. & Niitamo, P. (2010) Construction and Validation of a Work Personality Inventory. Report 2010/1. Department of Industrial Engineering and Management. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Parviainen, J. (2011) Työn uusi ruumiillisuus. Liikunnanohjaajien keho työvälineenä ja performatiivisuuden pakko palvelutyössä. Työelämän tutkimus 9 (3), 207–223.
- Saaranen-Kauppinen, A. (2012) Käsitukset sosiaalisista taidoista tekniikan alalla. Dissertations in Social Sciences and Business Studies. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.
- Searle, R. H. (2003) Selection & recruitment. A critical text. New York: Palgrave Macmillan.
- Siponen, K. & Miettinen, J. (2012) Työtä kahden yrityksen alaisuudessa: Sitoutuminen vuokratyössä ja vuokratyön ristiriidat. Työelämän tutkimus 10 (1), 55–70.
- Tanskanen, A. (2012) Vuokratyö Suomessa: Huono-osaisten työntekijöiden työn muoto? Työelämän tutkimus 10 (1), 71–83.
- Veijola, S. & Jokinen, E. (2008) Towards a hosting society? Mobile arrangements of gender and labour. NORA 16 (3), 166–181.
- Viitasalo, N. (2011) Ikääntyvien kokemus syrjintä työssä. Ikäsyrjinnän yleisyys ja ennustajat. Työelämän tutkimus 9 (3), 256–271.
- Witz, A., Warhurst, C. & Nickson, D. (2003) The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization. Organization 10 (1), 33–54.