

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Sanna Erola

Pro gradu – tutkielma

EPÄSYMMETRISEN INFORMAATION VAIKUTUKSET YKSILÖN JA
ORGANISAATION YHTEENSOPIVUUDEN ARVIOIMISEEN
SUORAHAKUPROSESSISSA

26.8.2018

Tekijä: Sanna Erola

Tarkastaja 1: Professori Aino Kianto

Tarkastaja 2 & työn ohjaaja: Tutkijatohtori Terhi Tuominen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	<i>Sanna Erola</i>
Tutkielman nimi:	<i>Epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa</i>
Tiedekunta:	<i>LUT School of Business and Management</i>
Tutkielman valmistumisvuosi:	<i>2018</i>
Pro Gradu-tutkielma:	<i>Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 115 sivua, 5 taulukkoa, 10 kuviota ja 1 liite.</i>
Tarkastajat:	<i>Aino Kianto, Terhi Tuominen</i>
Avainsanat:	<i>Suorahaku, epäsymmetrinen informaatio, yksilön ja organisaation yhteensopivuus</i>

Viime aikoina työntekijän valintaan liittyvissä tieteellisissä keskusteluissa on korostettu ehdokkaiden yhteensopivuutta organisaation kulttuuriin, arvoihin ja tavoitteisiin. Yhteensopivuuden arvioimisen haastavuuden johdosta uusien työntekijöiden rekrytoiminen tehdään yhteistyössä ulkopuolisten palveluntarjoajien, kuten esimerkiksi suorahakuyritysten avulla. Organisaatiokulttuurin ja arvojen korostuessa suorahakukonsultti tarvitsee yhä enemmän informaatiota yhteensopivien ehdokkaiden löytämiseen. Tässä pro gradussa tutkitaan, miten epäsymmetrinen informaatio eri suorahakuprosessin osapuolten välillä vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa kohdeorganisaationa on suorahakupalveluja tarjoava yritys K2 Search Oy. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen, epäsymmetriseen informaatioon ja suorahakuun liittyvien aikaisempien tutkimuksien avulla. Empiirinen osio toteutettiin haastatteluista kerätyllä aineistolla. Tutkimus osoittaa, että epäsymmetrinen informaatio aiheuttaa merkittäviä haasteita koko suorahakuprosessin toteuttamiselle, ellei tiedonjakamista painoteta prosessin alkuvaiheessa. Epäsymmetrinen informaatio aiheuttaa erityisesti haasteita yksilön ja organisaation arvojen ja kulttuurin yhteensopivuuden arvioimiseen, mikä nähdään olevan merkittävin yhteensopivuuden osa-alue.

ABSTRACT

Author:	<i>Sanna Erola</i>
Title:	<i>The effects of asymmetric information in assessment of person-organization fit in executive search process.</i>
Faculty:	<i>LUT School of Business and Management</i>
Year:	<i>2018</i>
Master's thesis:	<i>Lappeenranta University of Technology, 115 pages, 5 tables, 10 figures and 1 appendix</i>
Supervisors:	<i>Aino Kianto, Terhi Tuominen</i>
Keywords:	<i>Executive search, asymmetric information, person-organization fit</i>

Recent scientific discussions on employee selection emphasize candidates' compatibility with the organization's culture, values and goals. Due to challenging aspects of person-organization fit evaluation, organizations recruit new employees in cooperation with external service providers, such as executive search companies. As the focus of person-organization fit lies with in values and culture, executive search consultant needs more and more information about the organization. This master's thesis is a study about the effects of asymmetric information in assessment of person-organization fit in executive search process. The study is conducted as a case study and the case organization is a Nordic executive search company K2 Search Oy. The theoretical framework of the study consists of previous studies in the person-organization fit, asymmetric information and executive search process. The empirical part of the study is conducted by interviewing consultants of the case organization. The study shows that the asymmetric information is causing significant challenges in the whole executive search process unless the sharing of information is emphasized at the beginning of the search process. Asymmetric information is causing challenges specially to assessing of individual and organizational values and cultural compatibility, which is considered to be the most important part of person-organization fit.

ALKUSANAT

Kun aloitin opiskelut Lappeenrannassa viisi vuotta sitten, en olisi uskonut tämän päivän koittavan näin nopeasti. Heti ensimmäisestä päivästä lähtien olen saanut kokea paljon uusia juttuja, tutustunut mahtaviin ihmisiin ja kerännyt ikimuistoisia muistoja. Näitä viittä vuotta elämästi en kyllä vaihtaisi mihinkään ja kiitos siitä kuuluu rakkaille ystäville, poikaystävälle, Enklaaville ja LUT:lle!

Erityiskiitos kuuluu myös vanhemmilleni, jotka ovat tukeneet yliopistoaikojani pääsykokeista aivan viimeisille metreille asti. Ette epäilleet hetkeäkään, ettenkö olisi päässyt yliopistoon tai lopulta valmistunut kauppatieteiden maisteriksi. Kiitos, kun autoitte muutossa lukuisia kertoja ja kiitos, kun jaksoitte tsempata aina tarpeen vaatiessa.

Gradun tekeminen ei todella ollut helppoa töiden ohella. Kiitos siis graduohjaajalleni Terhi Tuomiselle, joka ymmärsi tilanteeni ja pystyi joustavasti ohjaamaan graduni edistymistä. Kiitos myös työnantajani K2 Search, joka mahdollisti graduni kannalta erittäin arvokkaat haastattelut. Kiitos myös muille läheisille, jotka jaksoitte tsempata, vaikka minulta usko työn valmistumiselle välillä unohtuikin.

Voin siis onnekseni todeta, että valmistun onnellisena uusien oppien, ystävien ja kokemuksien kera. Kiitos LUT!

Sanna Erola

Matinkylässä 3.9.2018

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	4
1.2. Keskeiset käsitteet	4
1.3. Teoreettinen viitekehys	5
1.4. Tutkimuksen rajaukset	6
1.5. Tutkimusmenetelmät.....	8
1.6. Tutkimuksen rakenne.....	9
2. YKSILÖN JA ORGANISAATION YHTEENSOPIVUUS	11
2.1. Samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä.....	16
2.1.1. Organisatoriset ja yksilölliset arvot	16
2.1.2. Organisaatiokulttuuri ja normit	22
2.1.3. Organisaation ja yksilön tavoitteet.....	24
2.1.4. Persoonallisuus.....	25
2.1.5. Asenteet.....	27
2.2. Täydentävyys yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä	28
2.2.1. Täydentävyys yksilön tarpeiden ja organisaation tarjonnan välillä	28
2.2.2. Täydentävyys organisaation vaatimusten ja yksilön kyvykkyyksien välillä	30
2.3. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen	31
3. SUORAHAKU JA SUORAHAKUPROSESSI	39
4. EPÄSYMMETRINEN INFORMAATIO	43
5. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO	49
5.2. Tutkimusmenetelmä.....	49

5.3.	Aineisto ja sen kerääminen	52
5.4.	Aineiston analysointi	55
5.5.	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	56
5.6.	Case-yritys: K2 Search Oy.....	60
6.	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	63
6.2.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuus ja sen arvioiminen.....	64
6.2.1.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden osa-alueet.....	64
6.2.2.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden merkitsevyys	67
6.2.3.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen	69
6.3.	Epäsymmetrinen informaatio ja sen vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen	72
6.3.1.	Epäsymmetrisen informaation esiintyminen suorahakuprosessissa.....	73
6.3.2.	Epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen.....	77
6.3.3.	Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden minimoiminen suorahakuprosessissa	79
7.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	82
7.1.	Yhteenveto tuloksista.....	82
7.1.1.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden osa-alueet ja ominaisuudet	83
7.1.2.	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen suorahakuprosessissa	86
7.1.3.	Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentäminen suorahakuprosessissa	89
7.1.4.	Epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa	91
7.2.	Johtopäätökset ja tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot.....	96

7.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	99
8. LÄHTEET	101

Taulukot:

Taulukko 1: Merkittävimmät tieteelliset julkaisut yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta.

Taulukko 2: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittaaminen – keskeiset tutkimukset.

Taulukko 3: Epäsymmetrinen informaatio – keskeiset tutkimukset.

Taulukko 4: Tapauksen valintatyytit ja valintaperusteet (Flyvberg, 2006).

Taulukko 5: Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisista ja empiirisistä tuloksista.

Kuviot:

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2: Tutkimuksen rajaus yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden kontekstissa (Kristof 1996).

Kuvio 3: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden eri dimensiot (Kristof 1996).

Kuvio 4: Bournen ja Jenkinsin (2013) malli organisaation arvoista.

Kuvio 5: Persoonallisuus ympäröivissä järjestelmissään (Mayer 2005).

Kuvio 6: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen – menetelmät.

Kuvio 7: Suorahakuprosessin vaiheet (SpencerStuart, 2018; Boyden, 2018; AIMS International, 2018).

Kuvio 8: Horisontaalinen epäsymmetrinen informaatio (Clarkson et al., 2007).

Kuvio 9: Vertikaalinen epäsymmetrinen informaatio (Clarkson et al., 2007).

Kuvio 10: Haastateltavien taustatiedot (ikä, suorahakukokemus vuosissa yhteensä & sukupuolijakauma).

Liitteet:

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Johdanto

Työntekijöiden valintaan liittyvä tutkimus on perinteisesti keskittynyt arvioimaan työn vaatimusten yhteensopivuutta ehdokkaiden pätevyyteen, osaamiseen, taitoihin ja kykyihin (Sekiguchi & Huber, 2011). Nykypäivänä tieteellisissä julkaisuissa on pyritty enemmän keskustelemaan siitä, tulisiko ehdokkaat mieluummin valita sen perusteella, miten he sopivat organisaation kulttuuriin, arvoihin ja tavoitteisiin (Elfenbein & O'Reilly, 2007). Yksilön ja organisaation yhteensopivuus (*person-organisation fit*) tarkoittaa yhteensopivuutta yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä (Schneider, 1987; Kristof, 1996), ja sitä on tyypillisesti tutkittu yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuutena (Tae-Yeol et al., 2013). Useiden yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen keskittyvien tutkimuksien tulosten mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus johtaa muun muassa työtyytyväisyyteen (Cable & DeRue, 2002; Arthur et al., 2006), organisatoriseen sitoutumiseen (Cable & DeRue, 2002; Hoffman & Woehr, 2006; Resick, Baltes & Shantz, 2007), parempiin työn tuloksiin (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) ja työnhyvinvointiin (Resick, Baltes & Shantz, 2007; Tsai et al., 2012). Lisäksi aikaisempien tutkimuksien mukaan (Bowen et al., 1991; Kristof, 1996) yksilön ja organisaation yhteensopivuus on avain joustavan ja sitoutuneen työvoiman ylläpitämiseen, mikä on välttämätöntä kilpailullisessa toimintaympäristössä ja osaamispulan kasvaessa.

Nykyään työnantajat turvautuvat yhä useammin ulkopuolisten resurssien varaan työntekijöiden valinnassa. Rekrytointien ulkoistaminen on lisääntynyt ja tulee useiden arvioiden mukaan edelleen lisääntymään tulevaisuudessa (Savino, 2016). Rekrytointien ulkoistaminen on strateginen valinta, jonka nykyään hyvin useat yritykset päättävät tehdä, sillä se tuo mukanaan monia mahdollisuuksia muun muassa organisaation sisäisten HR-toimintojen optimoimiseen ostamalla rekrytointiosaamista ulkopuolelta (Savino, 2016). Yleisellä tasolla rekrytointien ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että organisaatio on syystä tai toisesta päättänyt siirtää rekrytointien toteuttamisen ulkopuolisille kumppaneille, jotka pystyvät tukemaan organisaation ydintoimintoja

paremmin kuin organisaatio tilanteessa, jossa kaikki toiminnot tehdään talon sisällä (Dapper, 2013). Rekrytointien ulkoistaminen nähdään nykypäivänä loogisena, ellei jopa välttämättömänä tapana löytää organisaation kannalta arvokasta henkilöstöä jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä, jossa esimerkiksi globalisaatio, uudet työn muodot ja erittäin kova kilpailu parhaimmista osaajista vaikuttavat vahvasti työmarkkinoihin (Kock et al., 2013).

Ulkoistettuja rekrytointipalveluja tarjoavista yrityksistä erityisesti suorahakua (*engl. executive search, headhunting*) tarjoavien yritysten määrä on kasvanut ja se oli vuonna 2016 jo yli 60 miljoonan euron markkina Suomessa (Kauppalehti, 2016). Suorahauella eli ”*headhuntingilla*” tarkoitetaan rekrytointimenetelmää, jossa haetaan henkilöitä silloin, kun haku halutaan tehdä luottamuksellisesti ilman julkista huomiota, ilmoitushaku ei ole tuottanut tulosta, kohderyhmä on tarkasti rajattu tai työnantaja etsii juuri tietyn tyyppistä asiantuntemusta (Suomen Ekonomit, 2017). Suorahaku yleensä mielletään tavaksi rekrytoida ylintä johtoa, mutta nykyään sitä hyödynnetään myös kasvavissa määrin asiantuntijoiden rekrytoinneissa (Talouselämä, 2017). Suorahakuyrityksessä toimivien konsulttien roolina on toimia toimeksiantajien neuvonantajina rekrytointiprosessin läpiviemisessä (Boyden, 2018). Suorahakuprosessi alkaa ehdokkaiden kontaktoinnista ja potentiaalisimpien ehdokkaiden haastattelusta ja päättyy asiakkaan päätökseen rekrytoitavasta henkilöstä (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018). Suorahakukonsultin vastuulla on löytää mahdollisimman sopivia ehdokkaita niin toimeksiantajan tarjoamaan työhön kuin organisaationkin nähden (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018). Tästä johtuen yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen on osa jokaisen suorahakukonsultin työtä ja se tulee esiin jokaisessa suorahakuprosessissa. Mitä paremmin ja perusteellisemmin suorahakukonsultti pystyy arvioimaan yksilön ja organisaation yhteensopivuutta, sitä parempiin lopputuloksiin rekrytointien osalta päästään, mikä johtaa muun muassa asiakas- ja ehdokaskokemuksen paranemiseen ja asiakassuhteiden syventymiseen (Boyden, 2018; AIMS, 2018; SpencerStuart, 2018).

Nykyisiä suorahaun markkinoita haastaa useat markkinoilla tapahtuvat muutokset. Useissa organisaatioissa on tunnistettu rekrytoinnin strateginen merkitys, jolloin halutaan mieluummin hyödyntää organisaation sisäisiä ”in-house”-rekrytoijia ulkoisten palveluntarjoajien sijaan (Stegemann, 2017; Hawk, 2017). Lisäksi niin ehdokkaiden kuin asiakkaiden käyttäytymisessä on tapahtunut merkittäviä muutoksia – ehdokkaiden silmissä organisaation työnantajamielikuva vaikuttaa selvästi aikaisempaa enemmän päätöksiin hakeutua töihin tiettyihin organisaatioihin samalla kun asiakasorganisaatioiden vaatimukset ovat kiristyneet esimerkiksi ehdokkaan ja asiakasorganisaation välisen kulttuurisen yhteensopivuuden kannalta (Stegemann, 2017). Nämä muutokset aiheuttavat entistä enemmän paineita suorahakuyrityksille löytää yhteensopivia ehdokkaita markkinoiden tunnistaessa ehdokkaan ja asiakasorganisaation yhteensopivuuden merkityksen (Stegemann, 2017; Hawk, 2017). Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että suorahakukonsulttien tulisi työssään pystyä aidosti tiedostamaan ja ymmärtämään asiakkaiden tilanne, jotta suorahakukonsultti pystyy arvioimaan eri ehdokkaiden sopivuutta asiakasorganisaatioon.

Kuitenkin asiakasorganisaation ja suorahakukonsultin välisen tiedonjakamisen lähtökohtana on epäsymmetrisen informaation tilanne, joka aiheuttaa haasteita ja riskejä avoimelle tiedon jakamiselle. Epäsymmetrinen informaatio tarkoittaa tilannetta, jossa toisella osapuolella on enemmän tietoa tarkasteltavasta olevasta kohteesta kuin toisella (McCarthy et al., 2013). Epäsymmetristä informaatiota on tutkittu laajalti esimerkiksi asiakkaan ja ulkopuolisen palvelutoimittajan välillä (Hatch, 2012; Lalonde & Adler, 2015), mutta suorahakukontekstissa tieteellistä tutkimusta ei olla aikaisemmin tehty. Yleensä epäsymmetristä informaatiota käsittelevissä tutkimuksissa keskitytään kahden osapuolen väliseen epäsymmetrisen informaation tilanteeseen, kun puolestaan suorahakukontekstissa epäsymmetristä informaatiota saattaa esiintyä kolmen osapuolen (asiakas, konsultti & ehdokas) välillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta tietoa siitä, miten epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jossa haastatellaan K2 Search Oy:n rekrytointikonsultteja tutkittavan aiheen tiimoilta.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on syvällisemmin ymmärtää, miten epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa. Lisäksi tavoitteena on luoda uutta tietoa aikaisemmin tieteellisessä kontekstissa tutkimattomasta aiheesta.

Tutkielma rakentuu seuraavan tutkimusongelman ympärille:

- Miten suorahakuprosessin eri osapuolten välinen epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen?

Päätutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavien alaongelmien avulla:

- Mistä ominaisuuksista yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu?
- Miten yksilön ja organisaation yhteensopivuutta arvioidaan suorahakuprosessissa?
- Miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä voi vähentää suorahakuprosessissa?

1.2. Keskeiset käsitteet

Suorahaku ja suorahakuprosessi

Suorahaualla tarkoitetaan rekrytointimuotoa, jossa rekrytointiprosessissa mukana oleviin ehdokkaihin ollaan suoraan yhteydessä, sen sijaan, että he itse hakisivat avoimena olevaa työpaikkaa (Suomen Ekonomit, 2017). Suorahakuprosessilla puolestaan tarkoitetaan prosessia, johon voidaan tunnistaa kuuluvan erilaisia vaiheita toimeksiannon alusta sen päättymiseen asti (K2 Search Oy, 2018). Vaiheisiin usein lukeutuu esimerkiksi toimeksiannon alkaminen, ehdokkaiden etsiminen, kontaktointi,

haastattelut, asiakkaan haastattelut ja toimeksiannon päätyminen (K2 Search Oy, 2018).

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Yksilön ja organisaation yhteensopivuudella (person-organisation fit) tarkoitetaan tilannetta, jossa jompikumpi osapuolista (yksilö tai organisaatio) tarjoaa, mitä toinen osapuoli tarvitsee (esim. osaaminen, taloudelliset resurssit) tai kun osapuolet omaavat samankaltaiset ominaisuudet (esim. arvomaailmat kohtaavat) (Kristof, 1996). Tämän määritelmän mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus koostuu siis kahdesta osa-alueesta: täydentävyys yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä ja samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä.

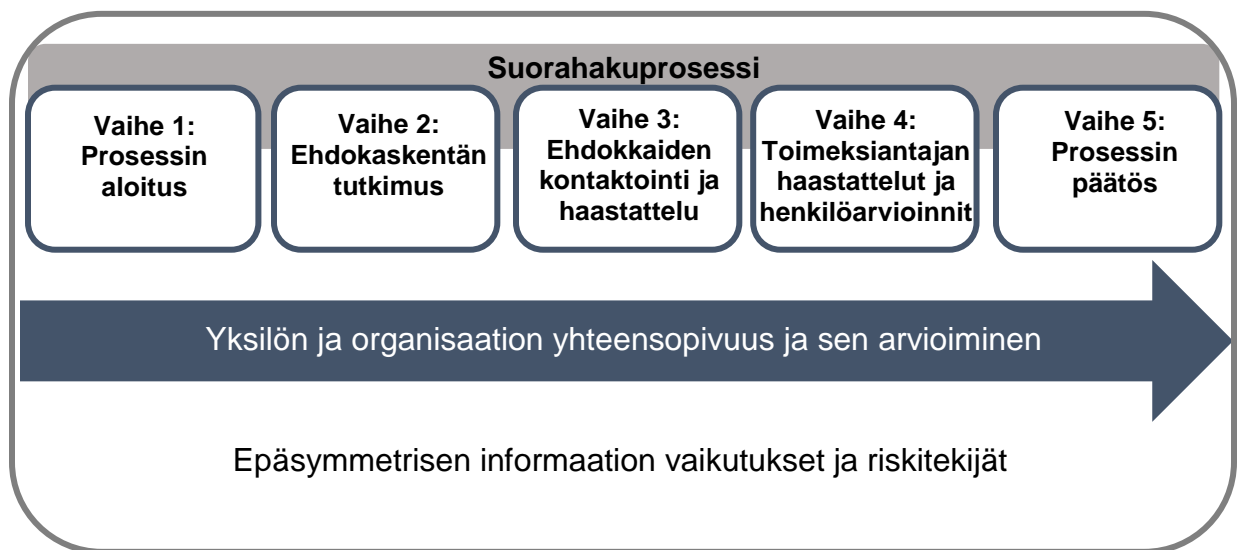
Epäsymmetrinen informaatio

Epäsymmetrisellä informaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toisella osapuolella on enemmän tai relevantimpaa informaatiota toiseen osapuoleen verrattuna (Zu & Kaynak, 2012).

1.3. Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on luoda tiivistelmä tässä tutkimuksessa hyödynnettävästä aikaisemmasta kirjallisuudesta. Tutkimuskysymyksiin liittyvien teemojen mukaisesti kirjallisuuskatsauksessa käsitellään yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen (esim. Kristof 1996; Schneider 1987; Cable & Derue 2002) ja sen arvioimiseen (esim. De Clercq, Fontaine & Anseel, 2008; Piasentin & Chapman, 2006; Kutcher, Bragger & Masco, 2013), suorahakuun (esim. Boyden, 2018; SpencerStuart, 2015; AIMS International, 2018) sekä epäsymmetrisen informaation (esim. McCarthy

et al. 2013; Nuwangi & Sedera, 2014) liittyviä tutkimuksia, jotka yhdessä muodostavat teoreettisen pohjan tälle tutkimukselle (Kuvio 1). Kuviossa on esitetty tutkimuksen pääkäsitteet, aihealueet ja niiden yhteydet toisiinsa. Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty nostamaan esiin kunkin kuviossa esiintyvän aihealueen merkittävimpien tutkimuksien tulokset.



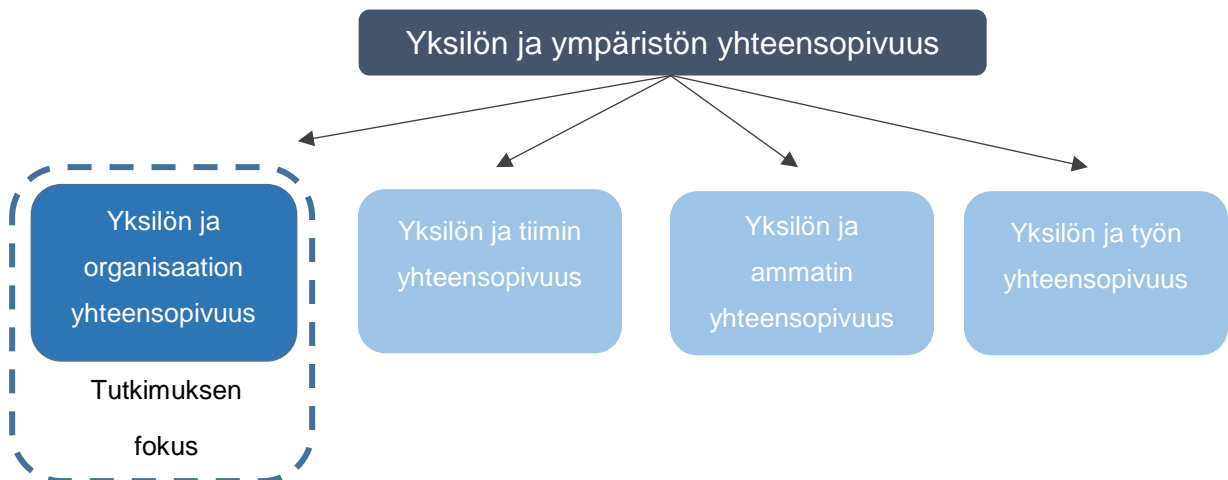
Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

1.4. Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan epäsymmetrisen informaation vaikutusta yksilön ja ehdokkaan yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään niin sanottu normaali rekrytointiprosessi, jossa ehdokkaita houkutellessaan hakemaan eri työpaikkoihin ilmoitushaun avulla. Tutkimuksessa aihetta tarkastellaan vain suorahakuprosessin kontekstissa, jossa hakijat eivät itse hae tiettyjä työpaikkoja, vaan heihin ollaan suoraan yhteydessä suorahakukonsultin toimesta.

Lisäksi tutkimuksessa keskitytään kohdeorganisaation suorahakuprosessiin, ja muiden suorahakuyrityksien suorahakuprosessia sivutaan teoriaosuudessa ainoastaan yleisen kuvan muodostamiseksi. Tarkoituksena on tarkastella aihealuetta nimenomaan tässä tietyssä kohdeyrityksessä, eikä muodostaa yleisluonnollisia kuvauksia tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksessa keskitytään yksilön ja ehdokkaan yhteensopivuuteen, jolloin tutkimuskohteen ulkopuolelle jää yksilön ja työn, yksilön ja tiimin sekä yksilön ja ammatin yhteensopivuus, jotka Kristofin (1996) mukaan kuuluvat yksilön ja organisaation yhteensopivuuden lisäksi yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen. Tämä rajaus tehdään siksi, että suorahakukonsultin tehtävänä on arvioida ehdokkaiden sopivuutta organisaatioon kokonaisuutena keskittymättä pelkästään yksittäisiin aihealueisiin, kuten miten yksilö selviytyy työtehtävistä (yksilön ja työn yhteensopivuus). (Kuvio 2)



Kuvio 2: Tutkimuksen rajaus yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden kontekstissa (Kristof 1996)

Useissa teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetyistä tutkimuksista sivuaa tutkimuksen ulkopuolelle jääviä yksilön ja ympäristön yhteensopivuuden osa-alueita, jolloin on tärkeää lyhyesti selventää eri osa-alueiden eroavaisuudet. *Yksilön ja ammatin*

välinen yhteensopivuus liittyy laajimmin kaikista yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen liittyvistä kategorioista suoraan työympäristöön (Kristof 1996). Hollandin (1997) mukaan niin ihmisillä, kuin ammateillakin ilmenee omanlaisensa persoonansa omine yksilöllisine ominaisuuksineen. *Yksilön ja tiimin* yhteensopivuus puolestaan kuvastaa tiimin jäsenten välistä yhteensopivuutta organisatorisessa kontekstissa (Kristof-Brown & Stevens, 2001). Yksilön ja tiimin yhteensopivuudella pyritään ennakoimaan yksilötason käyttäytymistä, mikä riippuu siitä, miten yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ovat vuorovaikutuksessa toisten tiimin jäsenten kanssa (Riordan 2000). *Yksilön ja työn* välinen yhteensopivuus syntyy, kun yksilön tiedot, taidot ja kyvyt vastaavat työn vaatimuksia (Carless 2005). Yksilön ja työn yhteensopivuus liittyy suoraan työn ominaisuuksiin, kun puolestaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus liittyy yksilön tavoitteisiin ja arvoihin ja miten ne vastaavat organisaatiota kokonaisuutena (Boon et al. 2011). Vaikka yksilöllä olisi tarpeelliset tiedot, taidot ja kyvyt tiettyyn työhön, ei se silti tarkoita, että hänen arvonsa sopisivat organisaation kulttuuriin (Lauver and Kristof-Brown 2001).

1.5. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivisena case-yrityksen tapaustutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluiden avulla tutkittavia aihealueita pystytään ymmärtämään syvällisemmin ja näin ollen saadaan myös yksityiskohtaisempaa dataa tutkimuksen aihealueiden tutkimiseksi.

Haastattelut suoritettiin kasvotusten seitsemän suorahakukonsultin kanssa ja jokainen haastattelu kesti 24-41 minuuttia. Haastatteluista pyrittiin keräämään mahdollisimman luotettavaa tietoa ottamalla huomioon tutkijan oma rooli kohdeorganisaatiossa, jotta haastatteluista kerättyä tietoa voidaan analysoida mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta. Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin ja analysoitiin Alasuutarin (2011) esittämän kolmivaiheisen analysointimenetelmällä, johon sisältyy *”aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen”*. Syvällisempi

katsaus tässä tutkimuksessa hyödynnettyihin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmään sekä kohdeorganisaatioon tehdään luvussa viisi ”Tutkimusmenetelmä ja -aineisto”.

1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkielmaan kuuluu johdanto, kirjallisuuskatsaus, empiirinen osa sekä tulokset ja johtopäätökset. Johdannon tarkoituksena on luoda aihetta koskevan tutkimuksen yleisluontoinen kuvaus, esitellä ja perustella tutkimuksen tavoite ja keskeinen idea sekä perustella tutkimustarve. Lisäksi johdantoluvussa kuvataan tutkimuksessa hyödynnettyjä merkittävimpiä tieteellisiä julkaisuja, keskeisiä käsitteitä sekä tutkimusmenetelmiä. Lisäksi johdantoluvussa on tarkoituksena luoda kokonaiskuva tutkielmasta teoreettisen viitekehyksen avulla.

Luvut 2,3 ja 4 muodostavat työn teoriaosuuden. Jokaisen teorialuvun alkuun (lukuun ottamatta suorahakuprosessi-lukua) on taulukoitu eri teemoihin liittyvät merkittävimmät aikaisemmat tutkimukset. Luvussa 2 on pureuduttu yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyviin aikaisempiin tieteellisiin julkaisuihin. Kyseisessä luvussa käydään yksityiskohtaisesti läpi yksilön ja organisaatioon liittyvät aikaisemmat teoriat, käsitteet ja mallit. Lisäksi luvussa 2 käsitellään yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimista – mitä eri keinoja ja metodeja on kehitetty yhteensopivuuden arvioimiseksi. Luvussa 3 esitellään suorahakuprosessi eri vaiheineen kansainvälisten suorahakuyritysten toiminnan kautta. Viimeinen niin sanottu teorialuku puolestaan pureutuu epäsymmetriseen informaatioon.

Aikaisempiin tieteellisiin julkaisuihin syventymisen jälkeen tutkielmassa siirrytään tarkastelemaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä. Kyseisessä luvussa on tarkoitus perustella, miksi tutkielmaan on valittu juuri laadullinen tapaustutkimus ja miten aineiston keruu käytännössä toteutettiin. Lisäksi luvussa kerrotaan taustatietoa haastatteluista ja kohdeorganisaatiosta sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Seuraavassa osiossa syvennyttään haastatteluista kerättyihin tuloksiin sekä siihen, miten haastatteluista kerätty informaatio heijastuu aikaisempiin tieteellisiin julkaisuihin. Kyseisen luvun tavoitteena on laaja-alaisesti vastata tutkimuskysymyksiin haastatteluiden ja teorian pohjalta. Viimeisessä luvussa tehdään teoria- ja empiriaosuuden pohjalta johtopäätöksiä – minkälaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin saatiin, ja mitä niistä voi päätellä? Luvun lopussa vielä pohditaan tutkimuksen kontribuutiota, tutkimuksen rajoitteita ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Tässä luvussa ensin kerrotaan yleisesti yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyvistä merkittävimmistä aikaisemmista teoreettisista julkaisuista (Taulukko 1), jonka jälkeen perehdytään syvemmin eri teorioihin ja malleihin yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyen. Tarkoituksena on ensin luoda yleiskuva yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoreettisesta taustasta.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyvässä tieteellisessä keskustelussa on eniten viitattu Kristofin (1996) artikkeliin *”Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications”*, jossa on muodostettu kattava kuva yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyvistä käsitteistä, aihealueista ja konsepteista. Lisäksi kyseisessä artikkelissa tuotiin esiin eri tapoja mitata yhteensopivuutta ja kunkin mittaamistavan vahvuuksia ja heikkouksia. Kristofin (1996) artikkelia voidaan pitää yksilön ja organisaation yhteensopivuuden yhtenä merkittävimpänä klassikkoteoksena, jota hyödynnetään laajalti myös nykyisessä tieteellisessä keskustelussa. Vaikka tässä tutkielmassa pyritään hyödyntämään mahdollisimman nykyaikaisia tieteellisiä julkaisuja, Kristofin (1996) klassikkajulkaisussa on hyödynnetty useita vanhempia teoksia, jotka luovat teoreettista pohjaa Kristofin teokselle. Tästä syystä tutkielman teoriaosuudessa on otettu huomioon myös Kristofin (1996) hyödyntämiä merkittävimpiä yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyviä tieteellisiä julkaisuja (paitsi Cable & DeRuen tutkimus, joka ei esiinny Kristofin tutkimuksessa), jotka on esiteltyinä Taulukossa 1. Kristofin (1996) julkaisussa on esimerkiksi viitattu Muchinskyn ja Monahanin (1987) tutkimukseen, joka selvittää yksilön ja ympäristön sekä samankaltaisen ja täydentävän yhteensopivuuden muodostumista, jotka ovat osa laajempaa viitekehystä yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa.

Chatmanin (1989) julkaisussa painotetaan yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuutta ja sen merkitystä, ja miten yksilön ja organisaation yhteensopivuuden avulla voidaan tunnistaa eroja työntekijöiden ja organisaatioiden välillä. Puolestaan

Schneiderin (1987) muodostama ASA (attraction-selection-attrition) – malli selittää, miten tietyissä organisaatioissa on tietynlaisia työntekijöitä. Cable ja DeRue puolestaan pureutuvat täydentävään ja samankaltaiseen yhteensopivuuteen ja luovat syvällisempää kuvaa molemmista aihealueista. Cable ja DeRuen artikkeli nähdään tässä tutkimuksessa erityisen tärkeänä täydentävän yhteensopivuuden kannalta, jota on tarkemmin esitelty luvussa 2.3.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus				
Tekijä/Vuosi	Aihe	Tutkimusmenetelmä	Otanta	Merkittävimmät tulokset
<i>Kristof, 1996</i>	Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, And Implications	Kirjallisuuskatsaus	Aikaisemmat tieteelliset julkaisut yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden määrittäminen kokonaisuutena ja siihen kuuluvat osat alueet.
<i>Schneider, 1987</i>	The people make the place	Kirjallisuuskatsaus	Aikaisemmat tieteelliset julkaisut vuorovaikutteisen psykologian, työpsykologian, I/O psykologian ja organisaatioteorian piireistä	”Attraction-selection-attrition”-mallin luominen
<i>Cable & Derue, 2002</i>	The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions	Faktorianalyysi	215 telekommunikaatioalan työntekijää + 599 satunnaisesti valittua MBA-koulutuksen käynnystä henkilöä	Miten työntekijät strukturoivat ja hyödyntävät havaintoja yhteensopivuudesta; täydentävä yhteensopivuus on hyvin lähellä yksilön ja työn yhteensopivuutta
<i>Chatman, 1989</i>	Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization	Q-metotologia	Satunnainen otanta Yhdysvaltalaisista työntekijöistä	Yksilön ja organisaation yhteensopivuus voi tunnistaa eroja työntekijöiden ja organisaatioiden välillä, seurata näiden kehitystä ja tunnistaa minkäläistä käyttäytymistä voi tapahtua.
<i>Muchinsky & Monahan, 1987</i>	What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit	Kirjallisuuskatsaus	Aikaisemmat tieteelliset julkaisut yksilön ja ympäristön yhteensopivuudesta	Samankaltaisen ja täydentävän yhteensopivuuden määrittäminen.

Taulukko 1: Merkittävimmät tieteelliset julkaisut yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta.

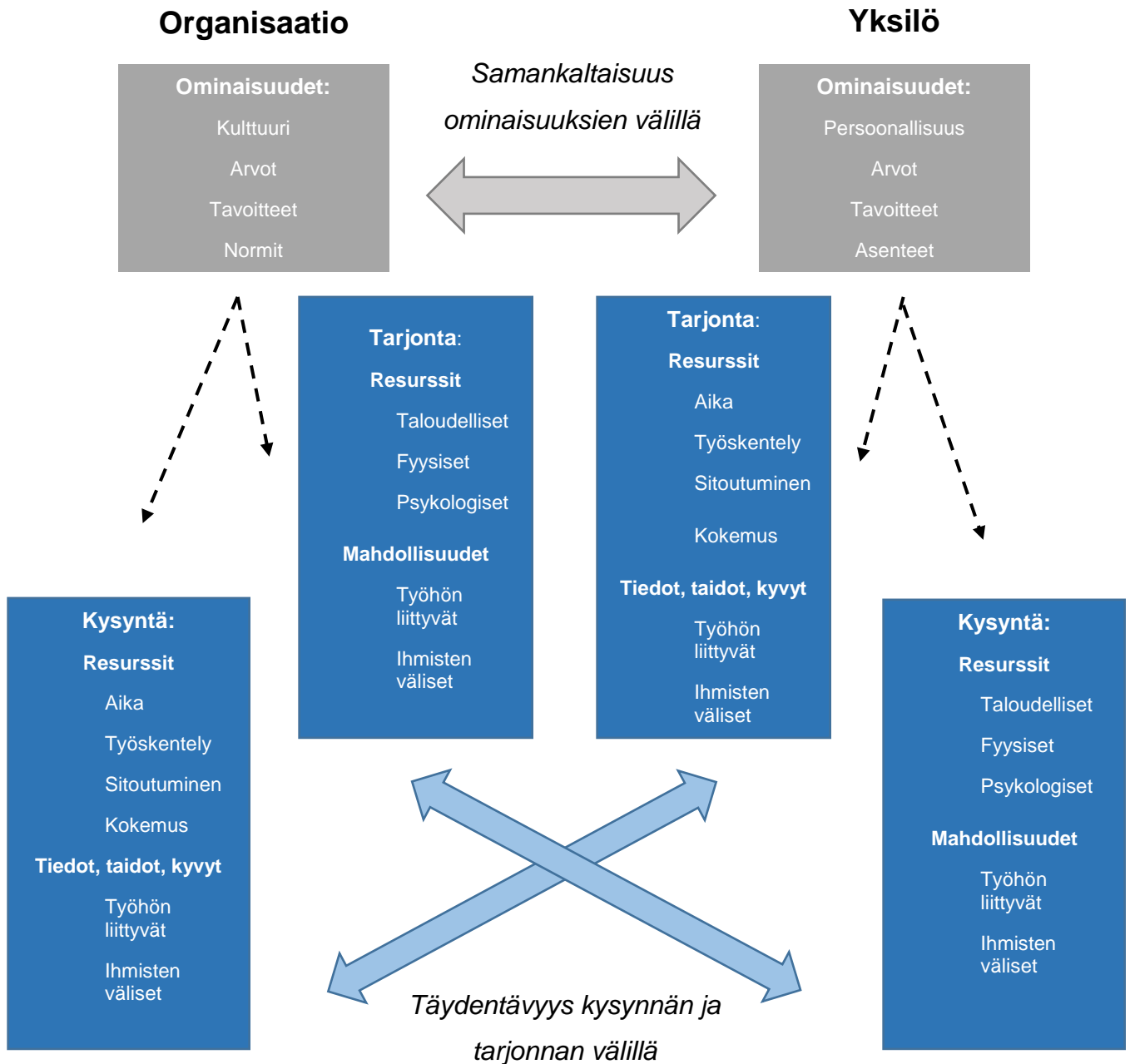
Yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyy useita käsitteitä, joissa esiintyy hieman päällekkäisyyksiä. Kristofin (1996) mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus liittyy yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen (*person-environment fit, P-E fit*), jonka hän esittää yksilön ja organisaation yhteensopivuuden yläkäsitteenä. Yksilön ja ympäristön yhteensopivuus kuvastaa yksilön ja tietyn tyyppisen organisatorisen ympäristön yhteensopivuutta (Bretz & Judge, 1994; Schneider, 2001). Kristofin (1996) mukaan yksilön ja ympäristön yhteensopivuuteen kuuluu lisäksi yksilön ja työn, yksilön ja ammatin sekä yksilön ja tiimin yhteensopivuus.

Schneiderin (1987) "attraktio-valinta-hioutuminen" (*attraction-selection-attrition, ASA*) teoria esittää teoreettisen pohjan yksilön ja organisaation yhteensopivuuden (*person-organisation fit, P-O fit*) sekä työhön liittyvien asenteiden välille. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden tehokkuus perustuu havaintoon, jonka mukaan organisaation ja yksilön välinen arvojen, intressien, uskomuksien ja tarpeiden yhteensopivuus johtaa positiivisiin lopputulemiin. Schneiderin (1987) "ASA" – teorian mukaan yksilöt ovat kiinnostuneita organisaatioista, joiden arvot ja intressit kohtaavat yksilön omien arvojen ja intressien kanssa. Organisaatioilla on puolestaan tapana rekrytoida työntekijöitä, joilla on samankaltaiset ominaisuudet organisaation kanssa. Yksilöt, joiden arvot eivät ole yhteneväiset organisaation arvojen kanssa, todennäköisemmin lähtevät organisaatiosta. (Schneider, 1987.) Organisaatioon jäävät yksilöt jakavat arvot muiden työntekijöiden ja organisaation kanssa, jolloin organisaatio ikään kuin "hioutuu" arvoiltaan homogeeniseksi joukoksi (Schneider, 2001). Tästä johtuen "attraktio-valinta-hioutuminen" – prosessi määrittää, minkälaisia yksilöitä organisaatiossa työskentelee (Schneider, 1987).

Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus (*person-organisation fit*) ilmenee, kun 1. osapuolet tarjoavat, mitä toinen osapuoli tarvitsee, 2. osapuolet omaavat samantyylliset ominaisuudet tai 3. molemmat vaihtoehdot toteutuvat (Kristof, 1996). Kyseisen määritelmän mukaan yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus voidaan siis jaotella kahteen eri osa-alueeseen: samankaltaisuus (*supplementary*) yksilön ja organisaation välillä ja täydentävyys (*complementary*) yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä (Kuvio 3). Täydentävyys osa-alue voidaan

myös jakaa kahteen eri dimensioon: tarve-tarjonta (*needs-supplies*) ja kysyntä-kyvyt (*demand-abilities*) (Cable & DeRue, 2002). Cablen ja DeRuen (2002) tutkimuksen mukaan ”tarve-tarjonta” –dimensiolla tarkoitetaan organisaation täyttävän yksilön tarpeet, kun puolestaan ”kysyntä-kyvyt” – dimensiolla tarkoitetaan yksilön täyttävän organisaation tarpeet. Organisaatiot voivat tarjota työntekijöilleen taloudellisia, fyysisiä ja psykologisia resursseja, kuin myös tehtävään, ihmisten välisiin tai kasvuun liittyviä mahdollisuuksia, mitä organisaation työntekijät vaativat. Kun organisaation tarjonta ja työntekijöiden kysyntä kohtaavat, voidaan sanoa yksilön ja organisaation olevan yhteensopivia toisiinsa nähden (Cable & DeRue, 2002). Vastavuoroisesti organisaatiot myös vaativat työntekijöiltään muun muassa aikaan, työskentelyyn, sitoutumiseen, tietoon, taitoon ja kykyihin liittyviä resursseja, joita työntekijät voivat tarjota. Kun organisaation kysyntä ja työntekijöiden tarjonta kohtaavat, voidaan sanoa yksilön ja organisaation olevan yhteensopivia toisiinsa nähden. (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987)

Samankaltaisuus osa-alue jakaantuu arvoihin liittyviin osa-alueisiin. Yksilön ja organisaation välillä on joko epäsuora (*actual value congruence*) tai suora (*perceived*) yhteensopivuus arvoissa (Cable & Judge, 1996, 1997; Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005). Epäsuorassa arvojen yhteensopivuudessa verrataan yksilön työhön liittyviä arvoja ja hänen havaintojaan organisaation arvoista (Cable & Judge, 1996, 1997; Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005). Suorassa arvojen yhteensopivuudessa tarkastelun kohteena on yksilön kokonaisvaltainen käsitys, miten hän havainnoi sopivansa organisaatioon (Cable & Judge, 1996, 1997; Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005).



Kuvio 3: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden eri dimensiot (Kristof 1996).

Organisatoriset ominaisuudet jaetaan neljään eri osioon, joita ovat kulttuuri, arvot, tavoitteet ja normit. Organisaation kokonaiskuvaan kuuluu näiden neljän osion lisäksi muun muassa henkilöstö, rakenteet ja prosessit. Yksilön ominaisuuksiin puolestaan kuuluvat persoonallisuus, arvot, tavoitteet ja asenteet. (Kristof, 1996)

2.1. Samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä

Samankaltaisuus yksilön ja organisaation välisten ominaisuuksien kanssa vallitsee, kun yksilö täydentää tai omaa ominaisuuksia, jotka ovat samankaltaisia kuin muilla yksilöillä tietyssä ympäristössä tai organisaatiossa. Ominaisuuksien samankaltaisuuteen liittyvä yhteensopivuus eroaa täydentävästä yhteensopivuudesta, mikä ilmenee, kun yksilön ominaisuudet vastaavat kokonaisuutena tiettyyn ympäristöön tai täydentää puuttuvia ominaisuuksia. (Muchinsky & Monahan, 1987)

Samankaltaisuutta yksilön ja organisaation välisten ominaisuuksien välillä usein tutkitaan keskittymällä osapuolten arvojen yhteensopivuuteen (esim. arvostavatko molemmat työntekijä ja organisaatio autonomiaa työyhteisössä) (Kristof, 1996; van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004; Edwards & Cable, 2009). Chatmanin (1989) mukaan arvojen samankaltaisuus on tärkeä osa yksilön ja organisaation yhteensopivuutta, sillä arvot ovat ”*yksilöiden ja organisaatioiden perustavanlaatuisia ja pysyviä ominaisuuksia*”. Ne ohjaavat siten sekä yksilön että organisaation toimintaa ja päätöksentekoa (Kristof-Brown, 2000). Rekrytoinnin näkökulmasta rekrytoijien tulisi todennäköisemmin suositella ehdokkaita, jotka jakavat organisaation arvot, sillä mitä laajemmin työntekijät jakavat organisaation arvot, sitä vahvempi on organisaation jaettu kulttuuri, jolla puolestaan on vahva yhteys organisaation suorituskykyyn (Chatman, 1989; Schein, 1990). Yksilöllisellä tasolla, kun ihmisillä on yhteneväiset arvojärjestelmät, he pyrkivät suhtautumaan ulkoisiin ärsykkeisiin ja käyttäytymään samalla tavoin, mikä helpottaa organisaation sisäistä viestintää ja koordinoitua (Meglino & Ravlin, 1998).

2.1.1. Organisatoriset ja yksilölliset arvot

Modernit organisaatiot pyrkivät saavuttamaan erilaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi taloudellisia, sosiaalisia, eettisiä, kulttuurisia ja ympäristöllisiä tavoitteita (Malbasic et al., 2014). Näiden tavoitteiden ja niiden tarkoituksien saavuttamiseksi organisaatiot hyödyntävät erilaisia organisatorisia arvoja liiketoiminnassaan (Malbasic et al., 2014).

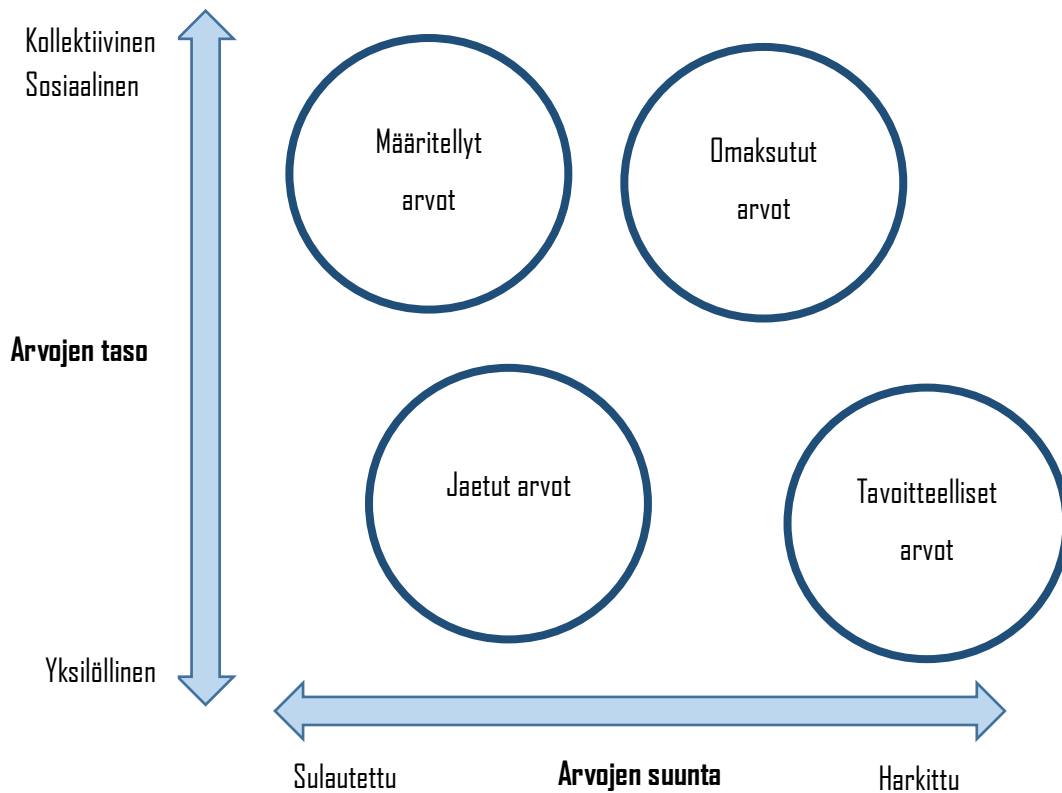
Useat tutkimukset vahvistavat, että organisatoristen arvojen optimaalinen yhdistelmä vaikuttaa merkittävästi organisaation toiminnan tuloksiin (Rosenthal & Masarech, 2003; Fitzgerald & Desjardins, 2004; Jaakson, 2010; Kanter, 2011; Dolan & Altman, 2012). Lisäksi monissa tutkimuksissa on tullut esille, että erilaisten organisatoristen arvojen yhdistelmät ja niiden tasapaino ovat erittäin tärkeitä tekijöitä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Kaplan & Norton, 1996; Gregory et al., 2009).

Ensimmäiset arvoihin liittyvät tutkimukset keskittyivät yksilöiden henkilökohtaisiin arvoihin (Malbasic et al., 2014). Arvot ovat pysyviä uskomuksia, jotka ovat henkilökohtaisesti tai yhteiskunnallisesti suosittavia vuorovaikutteisia uskomuksia, jotka vallitsevat kaikissa tilanteissa ja ohjaavat käyttäytymisen valintaa tai arviointia (Schwartz & Bilsky, 1987). Rokeach (1973) mukaan arvot ovat *”kestäviä uskomuksia siitä, että tietyt käyttäytymismallit tai olemassaolon lopputulemat ovat henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suosittavampia, kuin näiden päinvastaiset tai toisarvoiset käyttäytymismallit tai olemassaolon lopputulemat”*. Tämä on yksi kaikista eniten käytetyistä arvojen määritelmistä, josta käy ilmi, että arvot ovat luonteeltaan ihmisten omaavia psykologisia rakenteita.

Hultman ja Gellerman (2002) väittävät, että organisaatioilla itsessään ei ole arvoja; mutta organisaatiot koostuvat ihmisistä, jolloin työntekijöiden henkilökohtaiset arvot muodostavat organisaation arvot. Kuitenkin esimerkiksi Malbasic et al. (2014) väittää, että organisaatiolla voidaan olettaa olevan arvoja ja organisaation arvot on erotettava yksilön henkilökohtaisista arvoista. Organisaation jäsenten henkilökohtaiset arvot ohjaavat heidän henkilökohtaisia päätöksiä ja toimintaa, kun puolestaan organisaation arvot määrittävät ne normit, joiden mukaan organisaation jäsenten tulisi käyttäytyä ja mihin organisaation resurssit tulisi kohdentaa (Edwards & Cable, 2009). Organisatorisella tasolla arvot muodostavat ne yleiset arvot, jotka ohjaavat organisaation jäseniä heidän valinnassaan tai käyttäytymisen arvioinnissa (Bourne & Jenkins, 2013). Organisaation arvot edustavat yhteisymmärrystä niistä arvioista, joita organisaatio pitää tärkeinä tavoitteisiinsa ja kollektiiviseen hyvinvointiinsa nähden (Schwartz & Bilsky, 1987; Williams, 1960).

Termi ”organisatoriset arvot” usein viittaa rajoitettuun määrään arvoihin, jotka yhdessä muodostavat organisaation arvojärjestelmän (Bourne & Jenkins, 2013). Yksilöt ja ryhmät kehittävät kokemuksien ja oppimisen kautta erilaisia arvojärjestelmiä, joilla tarkoitetaan laajasti yhtenäisiä arvojen kokonaisuuksia, joissa joitakin arvoja pidetään tärkeämpinä kuin toisia arvoja (Schwartz, 1992). Yhtenäiset arvojärjestelmät ovat vakaita ja kestäviä; ne eivät ole täysin määriteltyjä, sillä silloin arvojärjestelmät eivät pystyisi muuntumaan eikä tällöin arvoissa esiintyisi jatkuvuutta (Bourne & Jenkins 2013). Muutoksia tapahtuu ajan kuluessa, kun yksilöt ja ryhmät oppivat uutta ja sopeutuvat uusiin tilanteisiin, mutta muutokset ovat yleensä inkrementaalisia, harvinaisia ja rajoitettuja toisiin arvojärjestelmiin nähden (Meglino & Ravlin, 1998; Rokeach, 1973).

Bourne ja Jenkins (2013) esittävät organisaation arvomallin, joka koostuu neljästä eri arvojen muodosta. Bournen ja Jenkinsin (2013) mukaan organisaation arvot voidaan jakaa määriteltyihin (*attributed*), omaksuttuihin (*espoused*), jaettuihin (*shared*) ja tavoitteellisiin (*aspirational*) arvoihin. Näissä neljässä eri kategoriassa on erilaisia ominaisuuksia arvojen tasoon ja arvojen suuntaan liittyen. Kategoriat liikkuvat yksilöllisten ja sosiaalisten tasojen sekä sulautuneiden ja harkittujen suuntien välillä. (Kuvio 4)



Kuvio 4: Bournen ja Jenkinsin (2013) malli organisaation arvoista.

Organisaation arvot voidaan nähdä olevan ns. ”**omaksuttuja arvoja**” (*espoused values*), joita ylin johto esittää suullisin tai kirjallisin lausuntojen ja muodollisten asiakirjojen avulla (Bourne & Jenkins, 2013) (Kuvio 3). Useissa organisaation arvoja tutkivassa tieteellisessä julkaisussa organisaation arvot ovat ylimmän johdon määrittelemiä arvoja, jotka heijastuvat ylimmän johdon henkilökohtaisista arvoista ja edustavat ylimmän johdon yhteisymmärrystä (Bansal, 2003; Pant & Lachman, 1998; Kabanoff, 1995). Monet väitteet tukevat organisaation arvojen muodostuvan ylimmän johdon omaksutuista arvoista (Bourne & Jenkins, 2013). Ylimmällä johdolla on valtuudet hallita organisaatiota niin, että ne täyttävät ennalta määritellyt päämäärät ja tavoitteet ja jotta tämä toteutuu, voidaan arvoja hyödyntää suuntaamaan organisaation jäsenten käyttäytymistä sosiaalisen kontrollin avulla (Argandoña, 2003; Pant & Lachman, 1998). Johtotason ja muiden avainhenkilöiden arvojen on osoitettu vaikuttavan enemmän organisaation tuloksiin verrattuna muihin organisaation jäseniin (Agle, Mitchel & Sonnenfeld, 1999; Hage & Dewar, 1973). Myös Hambrickin ja Masonin

(1984) teorian mukaan organisaatio heijastaa johdon arvoja, kognitiivista tyyliä ja ennakkoluuloja. Lisäksi monien yritysten arvot ovat hyvin saman suuntaisia yrityksen perustajaan nähden (Schein, 1985), kuten esimerkiksi Appleen brändiin, arvoihin ja maineeseen on vaikuttanut erittäin voimakkaasti Steve Jobs. Organisaation arvoihin voidaan siis sanoa vaikuttavan merkittävästi ylimmän johdon arvot, mutta organisaation arvojen monimuotoisuuden johdosta niiden ei voida sanoa olevan ainoa vaikuttava tekijä (Bourne & Jenkins, 2013).

”Omaksutut arvot” heijastavat ylimmän johdon arvoja, kun puolestaan ”**määritellyt arvot**” (*attributed values*) ovat ne arvot, joita organisaation jäsenet yleisesti pitävät organisaation arvoina (Bourne & Jenkins, 2013) (Kuvio 2). Esimerkiksi Kristofin (1996) yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mallissa hyödynnetään nimenomaan määriteltyjä arvoja. Aikaisempien tieteellisten julkaisuiden mukaan organisaation arvot heijastavat organisaation jäsenten arviota organisaation arvoista kokonaisuutena (Kalliath et al., 1999). Organisaation arvot voidaan nähdä olevan organisaation jäsenten havaintoja eri tekijöiden merkityksestä (Finegan, 2000). Näiden määritelmien takana on käsitys organisaation identiteetistä; organisaatioita kohdellaan yksilöinä, sosiaalisina ja kollektiivisina kokonaisuuksina, joiden identiteetti ja arvot ovat subjektiivisia käsitteitä (Whetten, 2006).

”**Jaetut arvot**” muodostavat yhdistelmän organisaation jäsenten arvoista (Bourne & Jenkins, 2013). Sosiaalisessa ympäristössä ihmiset tulevat alttiiksi erilaisille tavoille, normeille ja käytännöille, jolloin yhteiskunnan, järjestöjen, organisaatioiden ja ryhmien ominaisuudet heijastuvat yksilöiden henkilökohtaisiin arvoihin (Schwartz, 1999). Näiden arvojen yhdistyminen paljastaa yhteiset painopisteet ja tuo esiin niiden taustalla olevat organisatoriset arvot (Bourne & Jenkins, 2013). Wienerin (1988) määritelmän mukaan ”*organisaation jäsenten yhteiset arvot muodostavat organisaation arvojärjestelmän*”, jossa jokaista arvoa painotetaan eri tavoin suhteessa muihin arvoihin. Organisaation arvojärjestelmä syntyy Schneiderin (1987) ”attraktio-valintahioutuminen” – mallin mukaisesti, jolloin organisaation jäsenet kiinnostuvat, valikoituvat ja jäävät organisaatioon, mikäli heidän ominaisuutensa vastaavat organisaation ominaisuuksia. Kun tietyt ominaisuudet ilmenevät yksittäisissä jäsenissä ja kun arvojen

yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa heijastaa muiden jäsenten arvoja, organisaatiosta kehittyä homogeeninen vakaassa ympäristössä (Kristof, 1996).

Organisaation jäsenten jaetut arvot eivät kuitenkaan ota huomioon organisaation jäsenten epäsymmetrisiä valtasuhteita, eikä siten heijasta kokeneimpien ja vaikutusvaltaisempien jäsenten henkilökohtaisten arvojen suurempaa vaikutusta muihin jäseniin verrattuna (Agle et al., 1999). Jaettujen arvojen konsepti rajoittaa sitä, missä määrin organisaation jäsenet voivat todellisuudessa jakaa tiettyjä organisatorisia arvoja, varsinkin suurissa organisaatioissa (Roe & Ester, 1999). Pienissä työryhmissä yhteisten arvojen sulautuminen on todennäköisempää, sillä jäsenet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään (Maierhofer et al., 2003). Suurissa organisaatioissa puolestaan eri jäsenten välinen vuorovaikutus voi olla hyvin vähäistä tai sitä ei tapahdu lainkaan, jolloin todellisuudessa organisaation jäsenten arvot saattavat olla hyvinkin erilaisia suhteessa toisiinsa organisaation jäseniin (Bourne & Jenkins, 2013). Hofsteden (1998) mukaan organisaation jäsenten arvot ovat erilaisia varsinkin suurissa kansainvälisissä organisaatioissa, joilla on yksiköitä eri maissa, jolloin yksiköiden välillä on myös kulttuurisia eroja.

”Määritellyt arvot” heijastavat organisaation jäsenten käsitystä olemassa olevista preferensseistä, kun puolestaan **”tavoitteelliset arvot”** edustavat ajatuksia siitä, minkälaisia arvojen tulisi tulevaisuudessa olla. Tavoitteelliset arvot syntyvät organisaation jäsenten tahtotilasta ja ne voivat nousta mistä tahansa organisaatioista, toisin kuin ”omaksutut arvot”, jotka syntyvät ylimmän johdon sen hetkisestä tahtotilasta. Lisäksi tavoitteelliset arvot ovat todennäköisesti hyvin saman suuntaisia kuin arvoja edistävien henkilöiden henkilökohtaiset arvot, mutta ne eroavat yhteisistä jaetuista arvoista siten, että ne korostavat tahtotilaa; mitä organisaatioon pitäisi olla, sen sijaan, mitä se tällä hetkellä on. (Bourne & Jenkins, 2013)

Kuviossa 3 Bournen ja Jenkinsin (2013) mallissa osa organisatorisista arvoista on sulautunut organisaatioon ja osa puolestaan on harkittuja. Arvot ovat sulautuneita organisaatioon, kun ne ilmenevät organisaation rakenteissa ja järjestelmissä tai kun arvot jaetaan siinä määrin, että organisaation jäsenet kykenevät ennakoimaan muiden

jäsenten toimintaa, käyttäytymistä ja odotuksia (Maierhofer et al., 2003). Arvot ovat harkittuja, kun ylimmän johdon edustajat virallisesti esittävät tiettyjen arvojen olevan organisaation arvoja tai kun ne heijastavat merkittävää osaa organisaation jäseniä, mutta eivät vielä ilmene organisaation rakenteissa ja järjestelmissä (Amis et al., 2002).

Määritellyt arvot heijastavat toimintamalleja; ne ovat niitä arvoja, jotka jäsenet tunnustavat organisaation arvoiksi ja jotka nousevat historiasta ja heijastuvat nykypäivän toiminnassa. Samoin jaetut arvot kehittyvät ajan kuluessa ja nousevat historiassa toistuvista toimintamalleista ja käyttäytymisestä. Tavoitteelliset arvot puolestaan edustavat organisaation jäsenten ja ryhmien uskomuksia ja toiveita siitä, minkälaisia arvojen tulisi tulevaisuudessa olla. Lisäksi omaksutut arvot heijastavat ylimmän johdon uskomuksia, minkälaisia organisaation arvojen tulisi olla, jotta se pääsisi tavoitteisiinsa. Näistä syistä voidaan päätellä, että omaksutut ja tavoitteelliset arvot ovat enemmän harkittuja ja eteenpäin katsovia, vaikkakin ne saattavat olla samansuuntaisia organisaation määriteltyjen ja jaettujen arvojen kanssa. (Bourne & Jenkins, 2013).

Organisatoriset arvot liittyvät läheisesti muihin organisatorisiin ilmiöihin, kuten kulttuuriin ja institutionaalisuuteen (Bourne & Jenkins, 2013). Schein (1985) määrittelee arvot yhteisiksi perusoletuksien ilmentymiksi, jotka esiintyvät organisatorisissa kokonaisuuksissa. Gagliardi (1986) puolestaan tekee selvän eron organisaation kulttuurin, perusoletusten ja arvojen välille. Institutionaalisen teorian mukaan organisatoriset arvot ovat institutionaalisten alojen arvojen tuottamia ja muodostavat perustan organisaation rakenteille ja rutiineille (Greenwood & Hinings, 1988, 1996; Oliver, 1992).

2.1.2. Organisaatiokulttuuri ja normit

Useassa organisaatiokulttuuria tutkivassa aikaisemmassa tieteellisessä julkaisussa hyödynnetään Scheinin (1986) organisaatiokulttuurin määritelmää (Martinez et al., 2015; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013; Cheung et al., 2011; Srivastava et al. 2011; Armenakis et al., 2011; Prajogo & McDermott, 2011). Scheinin (1986) mukaan

organisaatiokulttuuri on perusolettamusten muodostama kaava/malli, jonka tietty ryhmä on keksinyt, todennut tai kehittänyt selvittääkseen ulkoisen sopeutumisen ja sisäisen integraation aiheuttamista ongelmista. Organisaatiokulttuuri palvelee organisaation johtoa ylläpitämällä johdon luomaa arvojärjestelmää nykyisille ja tuleville organisaation jäsenille. Scheinin (1986) mukaan voimakas kulttuuri on siis sellainen, jossa implisiittiset ja eksplisiittiset oletukset ovat harmoniassa. Lisäksi Schein (1986) väittää, että organisaatiossa voi olla useitakin kulttuureja: johtamiskulttuuri, joka on työperäinen, ryhmäkulttuuri, joka on peräisin esimerkiksi maantieteellisestä läheisyydestä ja työntekijöiden kulttuuri, joka perustuu yhteisiin hierarkkisiin kokemuksiin. Organisaatiolla kokonaisuutena on yhteinen kulttuuri, mikäli koko organisaatiolla on merkittävä jaettu historia. Cole (1997) puolestaan väittää, että organisaatiokulttuuri muodostuu kahdesta eri jaettujen arvojen, normien ja uskomusten tasoista. Organisaation ”pinnalla” on eksplisiittinen kulttuuri, joka ilmenee virallisissa organisaation ja viestinnän rakenteissa. ”Pinnan” alla on implisiittinen kulttuuri, jonka organisaation jäsenet näkevät todelliseksi organisaation kulttuuriksi, joka on Colen mukaan lähempänä todellisuutta, kuin organisaation eksplisiittinen kulttuuri.

Toisaalta Deshpandin ja Websterin (1989) tieteellisissä keskusteluissa laajalti hyväksytyssä organisaatiokulttuurin määritelmässä nivotaan organisaation arvot ja normit osaksi organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa organisaatiokulttuuri on jaettujen arvojen ja uskomuksien kaava, joka auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation toimintaa ja tarjoaa organisatoriset normit hyväksyttävän käyttäytymisen tueksi organisaatiossa. Myös Westermanin ja Cyrin (2004) mukaan organisaation arvot ja normit ovat osa organisaatiokulttuuria. Heidän mukaansa organisaatiot hyödyntävät arvoja kehittääkseen organisaatiokulttuurin, joka ylläpitää tietynlaisia sääntöjä ja suuntaviivoja (normeja) hyväksyttävillä uskomuksilla ja käyttäytymisellä.

Organisatoriset normit ovat joukko epävirallisia sääntöjä tai suuntaviivoja, jotka tarjoavat hyväksyttäviä uskomuksia, asenteita ja toimintaedellytyksiä organisaation jäsenille (Feldman, 1984). Organisaation jäsen tai jäsenet luovat organisatoriset normit sen mukaan, minkälainen käyttäytyminen on toivottavaa erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä (Janmaimool, 2017). Useiden tutkimuksien mukaan organisatoriset

normit vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden mielialaan ja käyttäytymiseen (Homburg & Pflesser, 2000; Pool, 2001; Restubog, Scott & Zagencyk, 2011). Normit eroavat organisaation arvoista tarkkuudellaan ja merkittävämmällä vaikutuksella varsinaiseen käyttäytymiseen (Homburg & Pflesser, 2000). Normit ovat odotuksia tietynlaisesta käyttäytymisestä tai käyttäytymisen tuotoksista, jotka ovat edes jollain tasolla yhteisesti jaettuja organisatorisissa ryhmissä (Homburg & Pflesser, 2000).

2.1.3. Organisaation ja yksilön tavoitteet

Organisaatioiden asettamien tavoitteiden on osoitettu parantavan organisaation suorituskykyä (O'hora & Maglieri, 2006). Organisaation asettamat tavoitteet ovat organisaation tahtotiloja esimerkiksi tietyntasoisiin taloudellisiin tasoihin nähden (Shinkle, 2012). Organisaation tavoitteet ovat keskeisiä strategisessa päätöksenteossa ja strategisessa suunnittelussa ja tavoitteet ovat tapa kommunikoida strategisia suuntaviivoja sekä tehostaa suorituskykyä (Shinkle, 2012). Lisäksi tavoitteen asentanta luo pohjan menestyksen mittaamiselle (Kaplan & Norton, 2001; Meyer, 2002).

Shinklen (2012) teettämän laajan kirjallisuuskatsauksen mukaan tieteellisessä keskustelussa on yhteensä kolme merkittävää teoriaa organisaatioiden tavoitteista ja tavoitteiden asentannasta. Käyttäytymistieteellisen teorian (*behavioral theory*) lähtökohtana on, että organisaation päätöksentekijät ovat rajallisesti järkeviä ja tyytyväisiä (Lant & Shapira, 2008). Lisäksi kyseisen teorian mukaan organisaatiot asettavat tavoitteensa aikaisempiin kokemuksiinsa perustuen (Lant & Shapira, 2008). Puolestaan Ansoffin strategisen johtamisen (*Ansoff's strategic management theory*) ja strategisen referenssiteorian (*strategic reference point theory*) mukaan organisaatiot katsovat tulevaisuuteen ja omaksuvat suunnitelmia tulevaisuuden odotuksien mukaisesti (Shinkle, 2012). Ansoffin strategisen johtamisen teorian mukaan rationaalisten tavoitteiden tärkein kiintopiste on organisaation odotukset tulevaisuuden suorituskyvystä (Shinkle, 2012).

Vaikkakin lähtökohtaisesti teoriat eroavat toisistaan siinä, tulisiko tavoitteet asettaa aikaisempien kokemusten vai tulevaisuuden odotusten mukaisesti, on teorioilla myös yhtäläisyyksiä. Kaikki kolme teoriaa ovat yhtämieltä siitä, että organisaation suorituskykyyn vaikuttaa strateginen käyttäytyminen ja tavoitteet ovat kriittisiä tekijöitä strategisen käyttäytymisen määrittämisessä. Yleisellä tasolla organisaatioiden odotetaan pyrkivän menestymään päästessään sille asetettuihin tavoitteisiin (Shinkle, 2012). Lisäksi teoriat ovat yhtä mieltä siitä, että mikäli organisaatio ei pääse sille asettamiin tavoitteisiinsa, organisaatioiden odotetaan toteuttavan jotain muuta strategista suunnitelmaa suorituskyvyn parantamiseksi (Shinkle, 2012).

Yksilöllisellä tasolla tavoitteet ovat keskeisiä motivaation rakenteita, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen (Locke & Latham, 2013).

2.1.4. Persoonallisuus

Persoonallisuus on joukko yksilön sisäisiä psykologisia piirteitä ja mekanismeja, jotka ovat suhteellisen kestäviä. Nämä psykologiset piirteet ja mekanismit vaikuttavat yksilön vuorovaikutukseen ja sopeutumiseen fysiologisiin ja sosiologisiin ympäristöihin. (Larsen & Buss, 2010) Mayerin (2005) määritelmän mukaan *"persoonallisuus on yksilön sisäinen järjestäytynyt ja kehittyvä järjestelmä, joka edustaa hänen kollektiivista toimintaa motivaationaalisesta, emotionaalisesta, kognitiivisesta, sosiaalisesta ja muiden psykologisten osajärjestelmien näkökulmasta"*.



Kuvio 5: Persoonallisuus ympäröivissä järjestelmissään (Mayer 2005).

Persoonallisuutta ei voida käsitellä erityksissä yksilöitä ympäröivästä maailmasta. Kuvio esittää persoonallisuutta kahdessa dimensiossa sen lähiympäristössään. Tämän kuvauksen mukaan persoonallisuus on yksilön sisäinen ominaisuus, joka kumpuaa aivoista ja muista biologisista systeemeistä. Yksilön ulkopuolella on tilanne ja ympäristö, johon yksilön persoonallisuus on jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Kuviossa esiintyvä molaarinen-molekulaarinen jatkumo puolestaan määrittelee aivot, persoonallisuuden ja sosiaaliset ryhmät joko korkealle tai matalalle molaarinen-molekulaarinen (toisin sanoen biopsykososiaalinen jatkumo) jatkumolla. Toinen sisäinen-ulkoinen ulottuvuus jakaa yksilön sisältä kumpuavan persoonallisuuden ulkoisesta fyysisestä ympäristöstä ja tilanteesta. Kontekstilla/”näyttämöllä” tarkoitetaan ikään kuin teatterin näyttämöä, jossa on tietynlainen maisema, rekvisiitta ja asut, jotka auttavat määrittelemään yksilön luonnetta. Kontekstilla/”näyttämöllä” tarkoitetaan yksilön fyysistä sijaintia ja kaikkia fyysisiä objekteja, joita hänellä on mukanaan (esim. vaatteet, laukku, silmälasit jne.). Lisäksi kuvion ”sosiaaliset ryhmät ja kulttuuri” kuvastaa yksilön sosiaalisia olosuhteita, jolla tarkoitetaan vuorovaikutusta

ulkopuolisen ympäristön ja muiden yksilöiden sekä ryhmien kanssa. Sekä yksilö että tilanne (mukaan lukien muut ihmiset) ovat osa laajempia sosiaaliryhmiä ja kulttuuria. (Mayer, 2005; Mayer, 2015.)

2.1.5. Asenteet

Tieteellisessä keskustelussa asenteet usein määritellään taipumuksiksi arvioida erilaisia asenteiden kohteita positiivisiksi tai negatiivisiksi: *"Attitudes are psychological constructs that in a broad sense consist of the evaluation of an object"* (esim. Crano & Prislin, 2006; Eagly & Chaiken, 1993). Kyseisen määritelmän mukaan asenteissa on kaksi osa-aluetta: asenteen kohde ja kohteen arvioiminen. Asenteen kohde voi olla esimerkiksi henkilö, asia tai konsepti. Organisaatiopsykologiassa asenteisiin liittyvissä tutkimuksissa usein keskitytään työtyytyväisyyteen, jolla tarkoitetaan työntekijän kognitiivista ja affektiivista reaktiota hänen tekemästään työstä (Dalal et al., 2012). Useiden organisaatiopsykologiaan keskittyvien tutkimuksien mukaan työtyytyväisyys korreloi positiivisesti työsuorituksen kanssa (esim. Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Muita työhön ja organisaatioon liittyviä asenteita on esimerkiksi organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*), työhön osallistuminen (*job involvement*), työkeskeisyys (*work centrality*) ja havaittu organisaatiotuki (*perceived organizational support*). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta työntekijän ja organisaation väliseen suhteeseen, joka usein merkitsee työntekijän halukkuutta jatkaa organisaation jäsenenä (Meyer, Allen & Smith, 1993). Työhön osallistuminen viittaa, millä tasolla työntekijä on kiinnostunut, sitoutunut ja halukas tekemään ja vaikuttamaan omaan työhönsä (Paullay, Alliger, & Stone-Romero, 1994). Puolestaan työkeskeisyys määrittää, kuinka tärkeäksi ja isoksi osaksi elämää työntekijä kokee oman työnsä (Paullay et al. 1994). Havaittu organisaatiotuki liittyy siihen, millä tasolla työntekijä kokee organisaation arvot tukevan työntekijän omia arvoja ja uskoo organisaation välittävän työntekijän hyvinvoinnista (Dalal et al., 2012).

Viime aikoina tietellisissä työasenteisiin liittyvissä keskusteluissa on lisäksi nostettu esiin työhön sitoutuminen (*work engagement*), jolla tarkoitetaan merkittävyyden,

innokkuuden ja merkittävyyden tunteita herättävää toimintaa, joka saa työntekijän panostamaan ja keskittymään omaan työhönsä (Schaufeli et al., 2006; Bakker & Demerouti, 2008; Salanova & Schaufeli, 2008). Työhön sitoutumisella on tutkittu olevan vaikutuksia muun muassa työn tuottavuuteen, kannattavuuteen ja suoriutumiseen (Salanova, Agut & Peiro, 2005; Truss et al., 2006; Schaufeli & Bakker, 2010). Useassa aikaisemmassa tutkimuksessa työhön sitoutuminen liitetään usein myös muihin asenteisiin, kuten esimerkiksi työhön osallistumiseen, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Newman & Harrison 2008; Wefald & Downey 2009), kun puolestaan osa tutkimuksista erittelee työhön sitoutumisen erilliseksi työhön liittyväksi asenteeksi (Maslach et al., 2001; Hallberg & Schaufeli, 2006; Saks, 2006; Christian et al., 2011).

2.2. Täydentävyys yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä

Täydentävyys yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä on yksilön ja organisaation yhteensopivuuden toinen osa-alue ominaisuuksien samankaltaisuuden lisäksi. Tässä luvussa käydään läpi kyseiseen osa-alueeseen liittyvät keskeisimmät tutkimukset, jotka keskittyvät täydentävyyteen organisaation ja yksilön kysynnän sekä tarjonnan välillä.

2.2.1. Täydentävyys yksilön tarpeiden ja organisaation tarjonnan välillä

Yhteensopivuudella yksilön tarpeiden ja organisaation tarjonnan välillä tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaation tarjoamat resurssit (*esim. palkka, sosiaalinen tuki, työterveyspalvelut*) vastaavat yksilön henkilökohtaisia tarpeita (Kristof-Brown,

Zimmerman, & Johnson, 2005; Edwards & Shipp, 2007). Cable ja Deruen (2002) mukaan tarpeiden ja tarjonnan yhteensopivuus on tärkein yksilön ja organisaation yhteensopivuuden osa-alue, sillä työstä saadut palkkiot ja muut etuudet vaikuttavat hyvin vahvasti työntekijän motivaatioon. Useiden tutkimuksien mukaan yksilön tarpeiden täyttäminen johtaa muun muassa työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (esim. Guan et al., 2010; Park et al., 2011; Dylag et al., 2013). Esimerkiksi Greguras ja Diefendorff (2009) ovat selittäneet tätä prosessia itsepäättämäteorialla (*self-determination theory*), jonka mukaan yksilön kyetessä tyydyttämään hänen luonnolliset psykologiset tarpeensa, hän todennäköisemmin kehittyy täyteen potentiaaliinsa ja toimii parhaalla mahdollisella tavalla (Deci & Ryan, 2000).

Eriyisesti tilanteissa, jossa työntekijällä on mahdollisuus valita useiden eri työnantajien välillä, organisaation tarjoamilla eduilla ja muilla resursseilla saattaa olla isokin merkitys (Cable & Derue, 2002). Mihin yksilön tarpeet voivat sitten liittyä ja mitä organisaatiolla on annettavana? Useissa eri tutkimuksissa on kartoitettu erilaisia osa-alueita, jotka työntekijä saattaa esimerkiksi kokea merkityksellisenä: palkka ja palkkiojärjestelmä, yleinen turvallisuus, joustavuus, työntekijöiden oikeudet, työpaikan vakaus, mahdollisuus siirtyä uralla eteenpäin, kouluttautumismahdollisuudet ja työn ja vapaa-ajan tasapaino (Green & Mostafa, 2012; Holman, 2013; Van Aerden et al., 2015). Yksilön sisäiset ja ulkoiset tarpeet saattavat vaihdella huomattavasti eri yksilöiden välillä yksilöiden kokiessa eri tavalla esimerkiksi eri etuuksien painoarvon (Holman, 2013).

Esimerkiksi Chhabran (2016) ja Maden-Eyiusta (2015) artikkeleissa täydentävyydellä yksilön tarpeiden ja organisaation tarjonnan välillä viitataan yksilön ja työn (*person-job fit*) yhteensopivuuteen. Kyseisissä tutkimuksissa korostetaan, miten yksilön tekemä työ täydentää henkilökohtaisia tarpeita, kun puolestaan esimerkiksi Kristofin (1996) muodostaman yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mallin sekä Edwardsin ja Shippin (2012) artikkelin mukaan organisaatio on se tekijä, joka tarjoaa erilaisia resursseja, jotta yksilön biologiset, psykologiset, taloudelliset ja motivationaaliset tarpeet täyttyvät.

2.2.2. Täydentävyys organisaation vaatimuksien ja yksilön kyvykkyyksien välillä

Yhteensopivuudella organisaation vaatimusten ja yksilön kyvykkyyksien välillä tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilön tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet sekä hänen tarjoamat resurssit (esim. aika ja energia) täydentää organisaation asettamia työhön liittyviä vaatimuksia (Edwards & Shipp, 2012). Yhteensopivuus yksilön kyvykkyyksien ja organisaationa asettamien vaatimusten välillä on organisaation näkökulmasta yksi tärkeimmistä perusteista rekrytoida uusia työntekijöitä (Astakhova et al., 2017).

Jokaisessa työssä ja organisaatiossa yksilö tarvitsee tietynlaisia tietoja, taitoja ja kykyjä, jotta yksilö menestyisi työssään ja organisaatio pääsisi kohti tavoitteitaan valjastaessaan näitä tietoja, taitoja ja kykyjä. Kun organisaation asettamat vaatimukset ja yksilön kyvykkyydet kohtaavat, johtaa se todennäköisesti korkeampaan työn tuottavuuteen. Jos yksilön kyvykkyydet eivät yllä organisaation asettamiin vaatimuksiin, työprosessien tehokkuus ja työn laatu todennäköisesti heikkenevät. Toisaalta yksilön kyvykkyyksien ollessa huomattavasti vaatimuksia korkeammalla, yksilön motivaatio saattaa laskea, sillä yksilö ei koe pääsevänsä täysin hyödyntämään taitojaan ja osaamistaan. (Cable & Derue, 2002)

Organisaation asettamien työhön liittyvien vaatimusten lisäksi vaatimuksien ja kyvykkyyksien yhteensopivuudessa tarkastellaan, kuinka merkitykselliseksi yksilö kokee oman työnsä. Kun yksilö kokee, että hän pystyy monipuolisesti hyödyntämään tietojansa, taitojaan ja osaamistaan, hän todennäköisemmin kokee työnsä merkitykselliseksi (Scroggins, 2008). Lisäksi yksilön täydentäessä organisaation asettamia vaatimuksia, myös yksilön yhteensopivuus yksilön itsetunnon ja hänen työroolinsa välillä vahvistuu, millä on puolestaan hyvin vahva vaikutus työn merkittävyyteen kokemiseen ja työhön sitoutumiseen (May et al., 2004).

2.3. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen

De Clercq et al. (2008) artikkelissa tuodaan esiin, kuinka useita ja erilaisia tapoja on mitata yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuutta. Lisäksi tutkimuksessa luodaan kattava arvomalli yhteensopivuuden arvioimiseksi Schwartsin (1992) arvojärjestelmäteorian pohjalta. De Clercqin et al. (2008) ja Piasentinin ja Chapmanin (2006) artikkeleissa luodaan kuvaa subjektiivisen ja objektiivisen yhteensopivuuden arvioimisesta. Kutcher et al. (2013) puolestaan painottaa työhaastattelun merkitystä yhteensopivuuden arvioimisessa ja tuo esiin muun muassa haastattelijan roolin merkityksen sekä haastattelukysymysten muotoilun (strukturoimaton/strukturoitu) työhaastattelussa. Myös Hausknecht et al. (2004) pureutuu haastattelutilanteeseen ja erityisesti strukturoidun haastattelun hyötyihin. Chapmanin et a. (2005) tutkimuksessa puolestaan käsitellään rekrytointiprosessia ehdokkaan näkökulmasta ja tuodaan esiin, miten ehdokas kokee haastattelutilanteen yksilön ja organisaation yhteensopivuuden näkökulmasta. Sanz et al. (2008) puolestaan esitteli kattavasti PAPI (Personality and Preference Inventory) – henkilöarviointimenetelmän, jolla voidaan arvioida muun muassa ehdokkaan luontainen tapa toimia työympäristössä. Lisäksi Cable & DeRue tutkimuksessaan ”*The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions*” muodostivat kolmiosaisen seitsemän pisteen likert-asteikon (”The Perceived Fit Scale”) yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseksi ja kyseistä menetelmää hyödynnetään useissa yksilön ja organisaation yhteensopivuutta käsitelävissä tieteellisissä julkaisuissa (esim. Rehfuss et al. 2012; Kang Yang Trevor 2016; Aichia et al. 2016).

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen ja mittaaminen				
Tekijä/Vuosi	Aihe	Tutkimusmenetelmä	Otanta	Merkittävimmät tulokset
<i>De Clercq, Fontaine & Anseel, 2008</i>	In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person—Organization Fit	Tietokoneavusteinen kirjallisuushaku yksilöllisten ja organisaationallisten arvoista (kirjallisuuskatsaus), Schwarts (1992) arvojärjestelmä ja	Schwarts (1992) arvojärjestelmä & tieteellisiä julkaisuja yksilön ja organisaation arvoista	Kattavan arvomallin muodostaminen yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuuden arvioimiseksi.

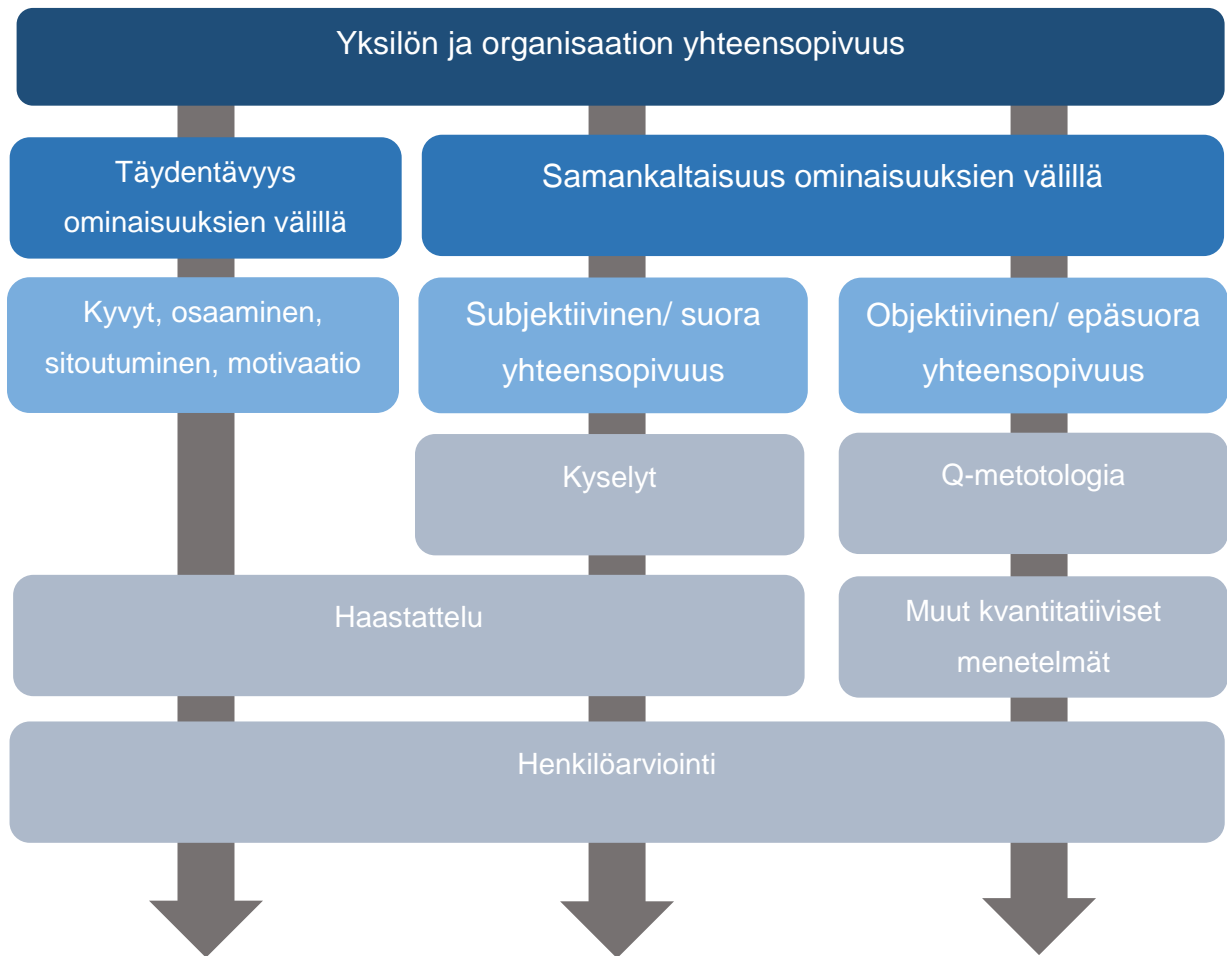
		näiden analysointi arvojen yhteensopivuuden mittaamiseksi		
<i>Piasentin & Chapman, 2006</i>	Subjective person–organization Wt: Bridging the gap between conceptualization and measurement	Kirjallisuuskatsaus	46 empiiristä tutkimusta	Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden käsitteiden ja arviointi/mittausstrategioiden syvällisempi ymmärtäminen
<i>Cable & DeRue, 2002</i>	The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions	Faktorianalyysi	215 telekommunikaatioalan työntekijää + 599 satunnaisesti valittua MBA-koulutuksen käynnystä henkilöä	Kolmiosaisen seitsemän pisteisen liker-asteikon muodostaminen yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseksi
<i>Kutcher, Bragger & Masco, 2013</i>	How Interviewees Consider Content and Context Cues to Person–Organization Fit	Kvantitatiivinen tutkimus, jossa hyödynnettiin 2 x 2 x 2 faktorimallia ja aineisto kerättiin onlinekyselyillä	213 Yhdysvaltalaisia opiskelijaa	Miten havainnot yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta muotoutuvat haastattelutilanteen aikana → miten haastattelijan käyttäytyminen vaikuttaa haastattelutilanteessa
<i>Hausknecht, Day, & Thomas, 2004</i>	Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis	Meta-analyysi	86 Yhdysvaltalaisia ehdokasta	Haastattelumuodon merkitys työhaastattelutilanteissa (strukturoitu vs. strukturoimaton haastattelu).
<i>Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005</i>	Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes	Meta-analyysi	667 kerrointa 71 eri tutkimuksesta (mitkä tekijät ennakoivat organisaation houkuttelevuutta)	Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen ehdokkaan näkökulmasta.
<i>Sanz, Gil, Garzia-Vera, Barrassa, 2008</i>	Needs and Cognition/Behavior Patterns at Work and the Big Five: An assessment of the “PAPI-N”	Personality and Preference Inventory (PAPI), persoonallisuuden viiden tekijän malli	91 työssä käyvää aikuista ja 71 opiskelijaa.	Miten PAPI:a ja persoonallisuuden viiden tekijän mallia voidaan yhdessä hyödyntää henkilöarvioinneissa.

Taulukko 2: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden mittaaminen – keskeiset tutkimukset.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa on hyödynnetty hyvin erilaisia menetelmiä (De Clercq et al. 2008). Ensinnäkin yksilön ja organisaation yhteensopivuutta voidaan arvioida joko subjektiivisesta tai objektiivisesta näkökulmasta. Subjektiivisesta näkökulmasta yksilö arvioi käsityksiään siitä, missä määrin hän tuntee olevansa yhteensopiva organisaation kanssa ja objektiivinen näkökulma puolestaan laskee samankaltaisuuden ja vastaavuuden yksilön ja

organisaation ominaisuuksien välillä (Piasentin & Chapman 2006; De Clercq et al. 2008). Jakoa subjektiiviseen ja objektiiviseen yhteensopivuuden arvioimiseen voidaan myös kutsua Kristofin (1996) teorian mukaan suoraksi ja epäsuoraksi yhteensopivuudeksi, jossa suoralla yhteensopivuudella tarkoitetaan yksilön omia näkemyksiä siitä, kuinka hän sopisi tiettyyn organisaatioon (ns. subjektiivinen arviointimenetelmä) ja epäsuoralla yhteensopivuudella puolestaan tarkoitetaan yksilön ja organisaation yhteensopivuuden määrittämistä kvantitatiivisin keinoin (ns. objektiivinen arviointimenetelmä). Vaikka molemmat lähestymistavat vaikuttavat mahdollisilta ja molempia tapoja käytetään usein, subjektiiviset arvioinnit saattavat olla alttiimpia mittausongelmille, kuten esimerkiksi luotettavuusongelmille (Piasentin & Chapman 2006). Lisäksi empiiriset tutkimukset viittaavat siihen, että yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen objektiivisesta näkökulmasta vaikuttaa liittyvän voimakkaammin yksilön käyttäytymisen tuloksiin (Hoffman & Woehr, 2006; van Vianen, De Pater & Van Dijk, 2007).

Kuviossa 6 on koottu yhteen eri yhteensopivuuden arviointimenetelmiä eri lähteistä (esim. Cable & Derue, 2002; Kutcher et al., 2013; Honkanen & Nyman, 2001). Kuviossa esiintyvä yksilön ja organisaation yhteensopivuus mukailee Kristofin (1996) määritelmää, johon sisältyy täydentävyys ja samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä. Harmaat palikat edustavat arviointimenetelmiä ja vaaleansiniset palikat puolestaan, mitä osa-aluetta kukin arviointimenetelmä mittaa.



Kuvio 6: Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen - menetelmät.

Suora/subjekttiivinen yhteensopivuus mitataan usein haastatteluilla ja kyselyillä, joissa yksilö voi itse kuvailla sopivuuttaan organisaatioon. Esimerkiksi van Vuuren et al. (2007) tutkimuksessa *"The congruence of actual and perceived person–organization fit"* tutkijat mittasivat tutkimukseen osallistujien suoraa yhteensopivuutta kysymällä heiltä, miten he heidän mielestään sopivat työnantajaorganisaatioonsa. Kyselyn he suorittivat Caple ja DeRuen (2002) muodostamalla kolmiosaisella seitsemän pisteen likert-asteikolla (esim. organisaationi arvot ja kulttuuri sopivat hyvin asioihin, joita arvostan elämässäni).

Työhaastattelut ovat useimmin käytetty tapa arvioida työnantajien ja ehdokkaiden välistä yhteensopivuutta (Kutcher, Bragger & Masco, 2013). Haastattelu on looginen tapa tutkia yhteensopivuutta valintaprosessin aikana, sillä haastattelu on usein ensimmäinen tilanne, jossa ehdokas ja rekrytoija kohtaavat (Kutcher et al., 2013). Bodenmanin (1996) mukaan rekrytoijat arvioivat ehdokkaan ja organisaation yhteensopivuutta määrittämällä erilaisia haastattelukysymyksiä. Esimerkiksi ehdokkaan arvoja arvioitaessa rekrytoija kysyy ehdokkaalta arvoihin liittyviä kysymyksiä ja arvioi ehdokkaan vastausten perusteella hänen yhteensopivuutta työnantajaorganisaatioon (Kutcher et al., 2013). Haastattelut ovat myös ehdokkaan näkökulmasta mahdollisuus kerätä lisää informaatiota organisaatiosta ja luoda omat mielikuvat yhteensopivuudesta kyseiseen organisaatioon (Kutcher et al., 2013).

Thomaksen (2004) tutkimuksen mukaan proseduraaliset ominaisuudet valintaprosessissa vahvasti ennakoivat ehdokkaiden työhön liittyviä asenteita, organisaation houkuttelevuutta sekä todennäköisyyttä hyväksyä ehdokkaalle tehty työtarjous. Yksi tutkituimmista proseduraalisista ominaisuuksista valintaprosessissa on strukturoitu haastattelu, jossa pyritään standarsoimaan haastattelu ja samalla poistamaan haastattelijan harkintavalta, mikä lisää valintatyökalun psykometrisiä ominaisuuksia (Macan, 2009). Strukturoidussa haastattelussa informaatio joko kerätään samalla tavalla kaikilta ehdokkailta (esim. kysytään samat kysymykset kaikilta ehdokkailta) tai haastatteluista kerätty informaatio arvioidaan samalla tavalla kaikkien ehdokkaiden kohdalla (esim. hyödynnetään kvantitatiivisia metodeja tai rekrytoijat koulutetaan arvioimaan ehdokkaiden vastauksia yhdenmukaisella tavalla) (Campion, Palmer, & Campion, 1997; Kutcher et al., 2013). Standartoitu ja strukturoitu haastattelumenettely on ehdokkaiden näkökulmasta toisaalta reilu tapa verrata eri ehdokkaita keskenään, mutta toisaalta joissakin tilanteissa strukturoitu haastattelu voi vaikuttaa enemmänkin kuulustelulta haastattelijan pitäytyessä samassa haastattelurungossa (Campion et al., 1997; Campion, et al., 1998). Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan on mahdollista keskustella enemmän kahdensuuntaisessa vuorovaikutuksessa ja ehdokkaan näkökulmasta strukturoimaton haastattelu on parempi tilaisuus hankkia lisää informaatiota työnantajaorganisaatiosta

(Kutcher et al., 2013). Strukturoimaton haastattelu on puolestaan tutkimuksien mukaan usein haastavampi työkalu vertailukelpoisen informaation keräämiseen (Kutcher et al. 2013). Macanin (2009) mukaan nykyisessä tieteellisessä keskustelussa tulisi tutkia myös muita tapoja harjoittaa stukturoituja haastatteluja, kuin pelkästään kysymystenmuotoilun tai arvosteluasteikon avulla.

Useiden tieteellisten julkaisuiden (esim. Connerley & Rynes, 1997; Hausknecht et al., 2004; Saks & Uggerslev, 2010) mukaan ehdokkaiden vaikutelma haastattelijan tavasta toimia vuorovaikutuksessa haastattelutilanteessa vaikuttaa ehdokkaiden havaintoihin ja päätöksiin valintaprosessin aikana. Haastattelijan ominaisuudet, kuten esimerkiksi kompetenssit ja miellyttävyys, saattavat vaikuttaa osittain organisaation houkuttelevuuteen (Saks & Uggerslev, 2010). Tutkijat selittävät tätä ilmiötä toteamalla, että epäselvyyden ja kognitiivisen sekavuuden tilanteessa ehdokkaat tarttuvat todennäköisemmin näkyvimpiin vihjeisiin ja yleistävät ne koskemaan koko organisaatiota (Connerley & Rynes, 1997; Hausknecht et al., 2004; Saks & Uggerslev, 2010). Chapmanin et al. (2005) tutkimuksen mukaan rekrytoijan ominaisuudet ennakoivat ehdokkaan aikomuksia pyrkiä avoinna olevaan työhön ja todennäköisyyttä hyväksyä työtarjous sekä organisaation houkuttelevuutta ehdokkaan näkökulmasta. Kutcherin et al. (2013) tutkimuksen mukaan haastattelijan käyttäytyminen haastattelutilanteessa vaikuttaa ehdokkaiden subjektiiviseen kokemukseen hänen ja rekrytoivan organisaation yhteensopivuudesta, kun puolestaan kyseisen tutkimuksen mukaan kysymysten sisältö ei vaikuttanut merkittävästi yhteensopivuuden arvioimiseen.

Nykyään useimmiten työhaastattelun lisäksi suorahaku- ja rekrytointiprosesseissa ehdokkaiden sopivuutta tehtävään ja organisaatioon arvioidaan henkilöarviointien avulla (Honkanen & Nyman, 2001; Niitamo, 2003; Koivisto, 2004). Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisen tai sisäisen asiantuntijan tekemää arviointia ehdokkaan soveltuvuudesta avoinna olevaan tehtävään tämän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella (Honkanen & Nyman, 2001; Niitamo, 2003; Koivisto, 2004). Henkilöarviointi suoritetaan erilaisilla systemaattisilla arviointimenetelmillä, joiden avulla pyritään arvioimaan ja ennustamaan ehdokkaan kykyä suoriutua työssä ja tietyn

organisaation toimintaympäristössä (Honkanen & Nyman, 2001). Henkilöarviointimenettelyä suunniteltaessa on otettava erityisesti huomioon menetelmien luotettavuus, tarkoituksenmukaisuus, arvioijien pätevyys sekä menetelmien kattavuus (Koivisto, 2004). Henkilöarvioinnissa tutkitaan ehdokkaan ajattelutapaa, osaamista, kykyjä, toimintamalleja ja muita ominaisuuksia (Honkanen & Nyman, 2001; Niitamo, 2003; Koivisto, 2004). Arvioinnin tulosten perusteella saadaan lisää tietoa päätöksentekotilanteeseen (Koivisto, 2004). Lisäksi ehdokkaan näkökulmasta henkilöarviointi voi olla oppimistilanne, jossa hän pystyy kartoittamaan omat kehitystarpeensa ja oppii tuntemaan omia toimintamallejaan paremmin (Niitamo, 2003; Koivisto, 2004).

Yksi hyvin laajalti hyödynnetyistä henkilöarviointimenetelmistä on "Personality and Preferences Inventory (PAPI)" – menetelmä, joka perustuu Murrayn (1938) "tarvepaino" (need-press) persoonallisuusteoriaan. Menetelmä on kysely, joka on kehitetty mittaamaan kaikista relevantimpia tarpeita ja rooleja työelämässä ja yksilöiden havaintoja heidän tavastaan ajatella ja käyttäytyä eri tilanteissa (Sanz et al., 2008). PAPI:ssa roolit tarkoittavat johdonmukaista käyttäytymis- ja kognitiomallien olemassaoloa, ja siinä mielessä roolit muistuttavat tavanomaisia persoonallisuuden piirteitä ja "yhtenäisiä ajatuksia, tunteita ja ihmisiä erottavia piirteitä" (Johnson, 1997). PAPI:n rooliasteikko siis pyrkii mittaamaan ehdokkaiden käyttäytymiseen ja kognitiiviseen toimintaan liittyviä piirteitä (Sanz et al., 2008). Näiden piirteiden lisäksi PAPI mittaa myös ehdokkaiden työelämään liittyviä tarpeita, joilla tarkoitetaan ehdokkaiden tavoitteita ja pyrkimyksiä (Sanz et al., 2008). Piirteet kertovat "miten" ehdokas toimii eri tilanteissa ja tarpeet puolestaan kertovat "miksi" (Winter et al., 1998).

Yksi yleisesti käytetty arviointityökalu yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioinnissa on Q-metodologia (esim. Cable & Judge, 1996, 1997; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991). Esimerkiksi McCullochin ja Turbanin (2007) tutkimuksessa "*Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs*" hyödynnettiin kyseistä arviointityökalua yhteensopivuuden mittaamiseksi. Q-metodologiassa luodaan ensin joukko arvoja, jotka kuvastavat parhaiten tarkasteltavana olevaa tilannetta, työpaikkaa tai organisaatiota (Wingreen & Blanton, 2018). Kun halutaan verrata

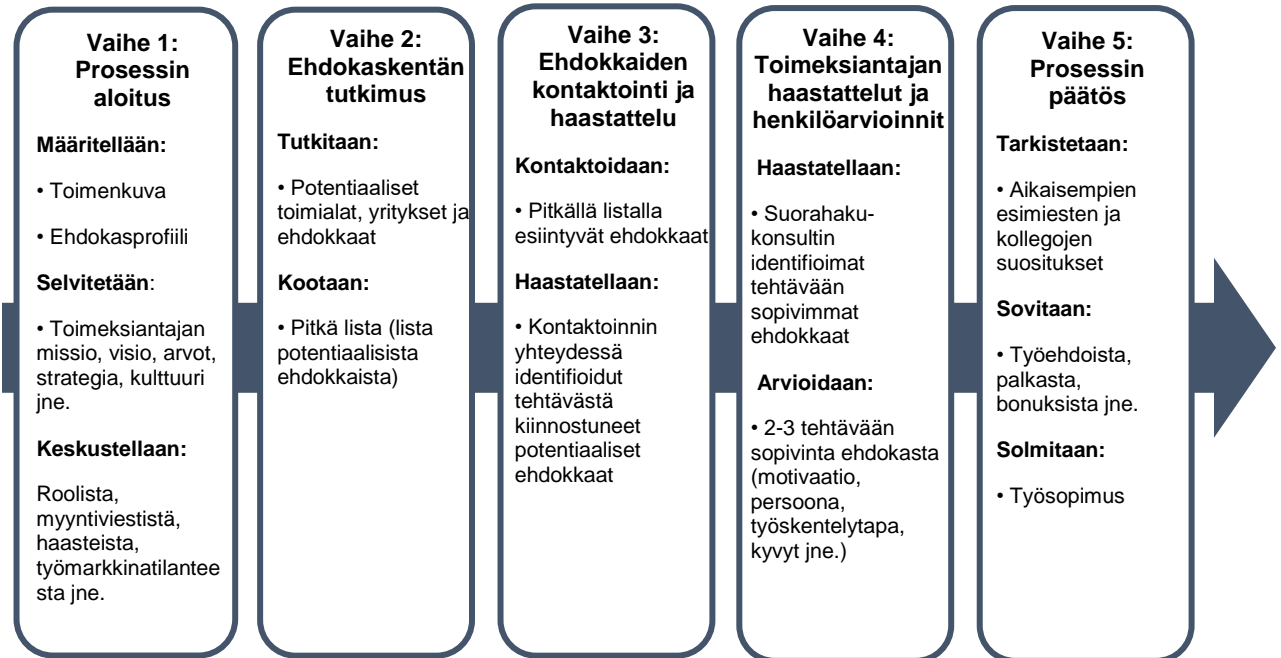
tiettyjen henkilöiden sopivuutta muodostettuun arvojoukkoon, kerätään kyselyn avulla jokaisesta henkilöstä henkilökohtaiset arvot ja verrataan näitä alussa määriteltyyn arvojoukkoon (Wingreen & Blanton, 2018).

Esimerkiksi McCullochin ja Turbanin (2007) tutkimuksessa luotiin ensin organisaatiota ja päivittäistä työtä parhaiten kuvaava profiili. Tarkasteltavan olevan organisaation esimiehet vastasivat erilaisiin työkulttuureihin ja -ominaisuuksiin liittyviin kysymyksiin asteikolla 1 (ei ole lainkaan ominaista organisaatiolle) – 9 (on hyvin ominaista organisaatiolle), joiden pohjalta luotiin kyseistä organisaatiota ja työtä parhaiten kuvaava arvojoukko/profiili. Tämän jälkeen tarkasteltavana olevan organisaation työntekijät vastasivat samaisiin kysymyksiin asteikolla 1 (ei ole lainkaan tärkeää minulle) – 9 (on hyvin tärkeää minulle). Vastausten perusteella työntekijät saivat pisteitä sen mukaan, kuinka heidän vastauksensa olivat yhdenmukaisia vertailuprofiiliin verrattuna. Q-metologia on esimerkki epäsuorasta/objektiivisesta yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioinnista, jossa lasketaan samankaltaisuus ja vastaavuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä. (McCulloh & Turban, 2007)

3. Suorahaku ja suorahakuprosessi

Suorahakuprosessin tarkastelemisen kohdalla pyrittiin tuomaan esille suorahakuprosessin samankaltaisuus koko suorahaun alalla. Samankaltaisuutta haluttiin painottaa, sillä valittu tutkimusmenetelmä osittain perustuu väittämälle, että suorahakuprosessi on hyvin samankaltainen suorahakuyrityksestä riippumatta. Tieteellisessä keskustelussa suorahakuprosessia itsessään on tutkittu hyvin vähän, jolloin suorahakuprosessin teoreettinen pohja perustuu usean suuren ja kansainvälisen suorahakuyrityksen suorahakuprosessiin tieteellisten vertaisarvioitujen julkaisujen sijaan. Suorahakuprosessin määrittämisessä tutkittiin laajalti tunnettuja suorahakuyrityksiä, kuten esimerkiksi Boydenia, SpencerStuartia ja AIMS Internationalia. Tutkimuksen kannalta tieteellinen pohja suorahakuprosessin tarkastelemiselle ei ole välttämätöntä, sillä tutkimuksessa ei keskitytä itsessään suorahakuprosessiin. Tutkimuskysymykset esitetään suorahaun ja suorahakuprosessin kontekstissa, jolloin on kuitenkin tärkeää tunnistaa prosessin eri vaiheet.

Suorahaulla tarkoitetaan tiettyjen yksilöiden identifiointia, kontaktoimista, haastattelua sekä arviointia tietyn yrityksen osaamistarpeeseen (Salem, 2018). Yrityksen hyödyntäessä suorahakua, potentiaalisia ehdokkaita etsitään avoimena olevaan tehtävään proaktiivisesti kontaktoimalla identifioituja ehdokkaita suoraan sen sijaan, että ehdokas itse ottaisi yhteyttä työnantajaan (Salem, 2018). Identifioidut yksilöt eivät välttämättä ole etsimässä uusia uraasteita, mutta saattavat silti kiinnostua yrityksen tarjoamista uramahdollisuuksista (Sherifi, 2005). Ilmoitushaussa uusia uramahdollisuuksia etsivä yksilö kiinnostuu eri positioista työpaikkailmoitusten perusteella, kun puolestaan suorahaussa yksilön kiinnostus saattaa herätä suorahakukonsultin ollessa yhteydessä avoimeen tehtävään liittyen (Sherifi, 2005). Useimmiten suorahakua käytetään tilanteissa, joissa sopivia ehdokkaita tehtävään on hyvin rajattu määrä, yritys etsii jotain tiettyä spesifiä osaamista tai rekrytointi on yritykselle hyvin strategisesti merkittävässä asemassa (Sherifi, 2005).



Kuvio 7: Suorahakuprosessin vaiheet (SpencerStuart, 2018; Boyden, 2018; AIMS International, 2018).

Suorahakuprosessi alkaa toimeksiantajan (asiakasyrityksen) ja suorahakukonsultin sekä muiden prosessin suorittamiseen vaadittavien sidosryhmien välisellä keskustelulla avoimesta olevasta tehtävästä (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 1). Keskustelussa tarkoituksena on syventää suorahakukonsultin ymmärrystä toimeksiantajasta (esim. missio, visio, strategia, arvot, historia), avoimena olevasta tehtävästä (esim. päävastualueet) sekä ehdokasprofiilista (millaista ehdokasta ollaan etsimässä) (AIMS, 2018). Lisäksi keskustelun yhteydessä suorahakukonsultti voi tuoda esille mitä kyseisillä työmarkkinoilla tapahtuu, tulisiko ehdokasprofiilia muokata johonkin suuntaan, millaisia ehdokkaita on saatavilla ja miltä toimialoilta ja yrityksistä sopivia ehdokkaita voidaan löytää (Salem, 2018). Yksi tärkeimmistä alkukeskustelun vaiheista on sopia yhdessä toimeksiantajan kanssa, miten yritystä ja tehtävän kuvaa myydään identifioituille ehdokkaille, jotta ehdokkaiden mielenkiinto herää avoimena olevaa tehtävää kohtaan (Salem, 2018).

Seuraavassa vaiheessa suorahakukonsultti tutkii ehdokaskenttää ja identifioi tehtävään sopivia ehdokkaita (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 2). Tutkimuksessa kartoitetaan tehtävän kannalta sopivat toimialat ja yritykset, joissa taustaltaan sopiva ehdokas saattaisi työskennellä (SpencerStuart, 2018). Usein suorahakukonsultti kerää identifioidut potentiaaliset ehdokkaat niin sanottuun ”pitkään listaan”, johon on listattu tehtävän kannalta potentiaaliset ehdokkaat, joiden kiinnostusta tehtävään ei olla vielä kartoitettu (SpencerStuart, 2018). Pitkän listan kokoamisen jälkeen suorahakukonsultti kontaktoi identifioituja ehdokkaita ja pyrkii sopimaan heidän kanssaan haastattelun, jossa arvioidaan ehdokkaan sopivuutta tehtävään (SpencerStuart, 2018) (Kuvio 7, vaihe 3). Niin sanottujen ”kovien” faktojen, kuten ammatillisen osaamisen ja kykyjen, lisäksi arvioidaan niin sanottuja ”pehmeitä” faktoja, kuten esimerkiksi persoonallisuutta (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018). Suorahakukonsultti hyödyntää arvioinnissa omaa ammatillista osaamistaan ja pyrkii muodostamaan mahdollisimman objektiivisen näkemyksen ehdokkaasta kokonaisuutena (persoonaa ja osaaminen), miten hän sopii avoinna olevaan tehtävään (Boyden, 2018).

Kun potentiaalinen ehdokasjoukko on käyty läpi, kontaktoitu ja haastateltu, sopivimmat ehdokkaat esitellään toimeksiantajalle (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018). Toimeksiantajan edustajat tapaavat nämä sopivimmiksi identifioidut ehdokkaat haastatteluiden merkeissä (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 4). Yleensä toimeksiantajan haastattelujen jälkeen toimeksiantaja tekee päätöksen haastatteluiden jälkeen 2-3 ehdokkaasta, jotka ovat ns. finalistiehdokkaita, joille suoritetaan henkilöarviointi vielä ennen lopullista rekrytointipäätöstä (AIMS, 2018). Henkilöarvioinneissa otetaan kantaa, miten ehdokas sopii persoonaltaan, työskentelytavoiltaan, motivaatioltaan ja kyvyiltään avoinna olevaan tehtävään (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 4). Henkilöarviointien perusteella ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä yksilön ominaisuuksista, mutta se antaa osviittaa tarkasteltavana olevista ominaisuuksista (SpencerStuart, 2018). Useimmiten tässä vaiheessa lisäksi pyydetään ehdokkailta suosittelijoita, joilta pyritään saamaan referenssejä ehdokkaan aikaisemmasta

työkokemuksesta (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 5). Tässä suorahaun viimeisessä vaiheessa toimeksiantaja tekee lopullisen rekryointipäätöksen haastatteluista, henkilöarvioinneista, referenssipuheluista ja suorahakukonsultin tekemästä työstä saatavien tietojen perusteella (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018).

Ennen kuin suorahakuprosessi on saatu virallisesti päätökseen, toimeksiantaja ja valittu ehdokas sopivat työhön liittyvistä ehdoista ja palkasta (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018) (Kuvio 7, vaihe 5). Kun toimeksiantaja ja valittu ehdokas ovat yhdenmielisiä työhön liittyvistä ehdoista, he solmivat työsopimuksen, mikä tarkoittaa, että suorahakuprosessi on saatu päätökseen (Boyden, 2018; SpencerStuart, 2018; AIMS, 2018). Kuitenkin usein suorahakukonsultti on yhteydessä sekä toimeksiantajaan ja ehdokkaaseen prosessin päättymisen jälkeen, jolloin on mahdollista selvittää, onko suorahaku toteutettu onnistuneesti eli ovatko molemmat osapuolet tyytyväisiä lopputulokseen (Boyden, 2018).

4. Epäsymmetrinen informaatio

Epäsymmetriseen informaatioon liittyvää teoriaa on kerätty artikkeleista, jotka käsittelevät epäsymmetristä informaatiota ulkoistamisen tai konsultoinnin näkökulmasta, koska myös suoramakupalvelut voidaan nähdä olevan rekrytointien ulkoistamista ja toisaalta asiakkaan konsultointia oikean yksilön löytämisessä (Taulukko 3). Esimerkiksi McCarthy, Silvestre ja Kietzmann (2013) tutki epäsymmetrisen informaation tilannetta palveluiden ulkoistamisen yhteydessä. Kyseinen artikkeli loi kattavan kuvan epäsymmetriseen informaatioon liittyvistä syistä ja miten se vaikuttaa palveluntuottajan ja toimeksiantajan väliseen suhteeseen. Myös Nuwangi et al. (2014) tarkasteli epäsymmetristä informaatiota ulkoistamisen yhteydessä. Kyseisessä tutkimuksessa pureuduttiin syvemmin epäsymmetriseen informaatioon liittyvään agenttiteoriaan. Clarkson et al. (2007) syvensi epäsymmetrisen informaation käsitettä jakamalla sen horisontaaliseen ja vertikaaliseen epäsymmetriseen informaatioon, mikä loi kuvaa tiedon jakamisen merkityksestä epäsymmetrisen informaation tilanteessa. Sharman (1997) toi artikkelissaan tämän tutkimuksen kannalta erittäin tärkeän seikan esille - epäsymmetrinen informaatio nousee esiin erityisesti tilanteissa, joissa agentit ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka hyödyntävät hyvin yksityiskohtaista erikoistunutta tietoa palveluiden tuottamiseen. Tämä kuvastaa hyvin toimeksiantajan ja suoramakukonsultin suhdetta, jossa suoramakukonsultti edustaa agenttia, jolla on hyvin spesifi alan tuntemus ja osaaminen. Lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään Hatchin (2012) organisaatioteoriaan liittyvää kirjaa epäsymmetrisen informaatioon liittyvien syiden tarkasteluun, vaikkakin kirjan pääasiallisena tarkoituksena on luoda kattava kuva organisaatioteoriasta. Hatchin (2012) kirja kuitenkin toi lisäarvoa tälle tutkimukselle sen perusteellisesta epäsymmetriseen informaatioon aiheuttavien syiden kartoittamisesta.

Epäsymmetrinen informaatio				
Tekijä/Vuosi	Aihe	Tutkimusmenetelmä	Otanta	Merkittävimmät tulokset
<i>McCarthy, Silvestre & Kietzmann, 2013</i>	Understanding outsourcing contexts through	Kirjallisuuskatsaus	10 tieteellistä julkaisua	“Ulkoistamisen konseptin” luominen teoreettisen viitekehyksen pohjalta – miten ulkoistamisen haasteet

	information asymmetry and capability fit			vaikuttavat ulkoistamisen suunnitteluun, kontrollointiin ja mittaamiseen.
<i>Nuwangi, Sedera, Srivastava & Murphy, 2014</i>	Intra-organizational information asymmetry in offshore ISD outsourcing	Kvantitatiivinen tutkimus, aineisto kerätty online-kyselyllä	Kansainvälisen ulkoistusprojektin kolme osapuolta (asiakas ja kaksi ulkoistuskumppania)	Tilastollinen analyysi osoitti, että asiakkaan ja agentin (palveluntuottajan) välillä on merkittäviä eroja palveluntuottamiseen liittyvien vaatimusten selkeyden, yhteisten tavoitteiden ja tehokkaan viestinnän rakenteen ja sisällön ymmärtämisessä.
<i>Sharma, 1997</i>	Professional as agent: knowledge Asymmetry in agency exchange	Kirjallisuuskatsaus	”Toimeksiantaja-asiantuntija”-agenttiteoriaan liittyvät aikaisemmat empiiriset tutkimukset	Miten toimeksiantajan ja agentin väliseen suhteeseen ja epäsymmetrisen informaation tilanteeseen vaikuttaa agentin oleminen palvelun tuottamisen kannalta alan asiantuntija.
<i>Hatch, 2012</i>	Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives	Kirja	Organisaatioteoriaan liittyvät teoriat ja tutkimukset	Modernin, symbolistisen ja postmodernin organisaatioteorioiden näkökulmat ja tulevaisuuskatsaus
<i>Clarkson, G., Jacobsen, T. & Batcheller, A.</i>	Information asymmetry and information sharing	Tapaustutkimus	Useita tapauksia epäsymmetrisestä informaatiosta Yhdysvaltalaiselta rahoitusmarkkinoilta ja lainsäädännöstä	Miten horisontaalisen ja vertikaalisen tiedon jakamisen strategiat auttavat epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien minimoimisessa.

Taulukko 3: Epäsymmetrinen informaatio – keskeiset tutkimukset.

Epäsymmetrisen informaation tilanne syntyy, kun sopimuksen toisella osapuolella on sopimuksen kannalta enemmän tai laadukkaampaa informaatiota (McCarthy, Silvestre & Kietzmann, 2013). Epäsymmetrinen informaatio saattaa vahingoittaa osapuolten välistä suhdetta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, ja se voi myös aiheuttaa riskejä koko toimitusketjulle (Corbett et al., 2004). Epäsymmetrinen informaatio voi liittyä muun muassa toisen osapuolen hinnoittelustrategiaan, tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksiin, taloudelliseen tilanteeseen tai strategiaan (McCarthy et al., 2013). Yleensä tällaisia tietoja pyritään pitämään luottamuksellisina, jottei kilpailijat tai muut sidosryhmät saa sellaista tietoa, joka voisi hyödyttää muita osapuolia tai aiheuttaa esimerkiksi taloudellisia riskejä yritykselle (McCarthy et al., 2013).

Agenttiteoria perustuu olettamukselle, että molemmat osapuolet (erityisesti agentti) ajavat ensisijaisesti omaa etuaan, jolloin syntyy epäsymmetrisen informaation tilanne (Nuwangi et al., 2014). Agenttiteoriassa kaksi erillistä organisaatiota ovat

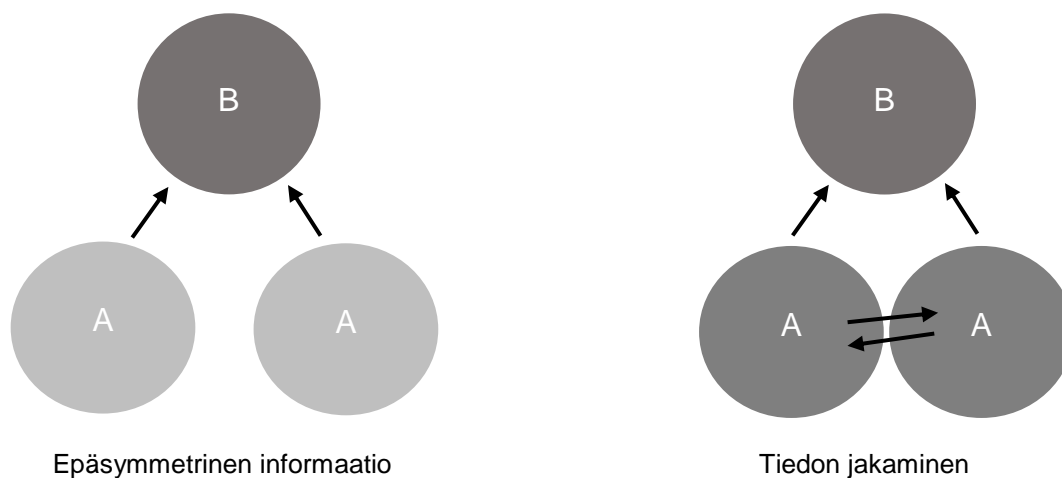
liiketoimintasuhteessa, jossa toinen osapuoli (agentti) tuottaa palvelun/palveluja toiselle osapuolelle (toimeksiantajalle) (Nuwangi et al., 2014). Täten agenttiteoria kuvastaa hyvin myös suorahaun tilannetta, jossa toimeksiantajana toimii asiakasorganisaatio ja palveluntarjoajana eli agenttina suorahakuyritys. Agenttiteoriaa kuvastaa esimerkiksi tilanne, jossa toimeksiantaja pyrkii ostamaan palvelun mahdollisimman halvalla hinnalla agentin pyrkiessä saman aikaisesti maksimaalisiin voittoihin (Nuwangi et al., 2014). Jos toimeksiantajalla ei ole tarpeeksi informaatiota agentin toiminnasta, toimeksiantaja saattaa tiedostamattaan edesauttaa agenttia tavoittelemaan omaa etuaan (Basu & Lederer, 2011).

Agenttiteorian mukaan epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä voidaan minimoida virallisella sopimuksella agentin ja toimeksiantajan välillä (Hatch 2012). Vaikka osapuolia sitoo virallinen sopimus, voi epäsuoran informaation tilanne syntyä myös 1. osapuolten erilaisten tavoitteiden (*molempien osapuolten tavoitellessa omaa etua*), 2. vastakkaisen valintatilanteen (*agentti on toimeksiantajaa kykeneväisempi toteuttamaan tarvittavat tehtävät ja pyrkii tämän perusteella vaikuttamaan sopimuksen ehtoihin oman edun mukaisesti*) tai 3. sopimuksen solmimisen jälkeisen toiminnan (*agentin tuottaessa palvelua toimeksiantajalle hän jakaa vain omaa etua hyödyttävää informaatiota toimeksiantajalle – moraalikato*) perusteella (Hatch 2012; Lalonde & Adler 2015). Esimerkiksi Wright et al. (2001) ja Mukherji et al. (2007) tutkimuksien mukaan erityisesti agentin ja toimeksiantajan tavoitteita ja odotuksia tulisi tutkia tarkemmin tilanteissa, joissa agentin ja toimeksiantajan välinen suhde ei ole yksittäisiin transaktioihin perustuvaa, vaan muistuttaa enemmänkin vuorovaikutteista yhteistyösuhdetta. Myös McCarthy et al. (2013) mukaan eri osapuolten väliseen epäsymmetriseen informaatioon liittyy useimmiten liian heikot tiedot toisen osapuolen tarpeista ja tarjoomasta.

Sharman (1997) mukaan epäsymmetrinen informaatio nousee esiin erityisesti tilanteissa, joissa agentit ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka hyödyntävät hyvin yksityiskohtaista erikoistunutta tietoa palveluiden tuottamiseen. Tällaisissa tilanteissa Sharman (1997) mukaan toimeksiantajalla on erityisen vaikea valvoa agentin tuottamaa työtä, sillä agentilla on huomattavasti enemmän informaatiota palvelun

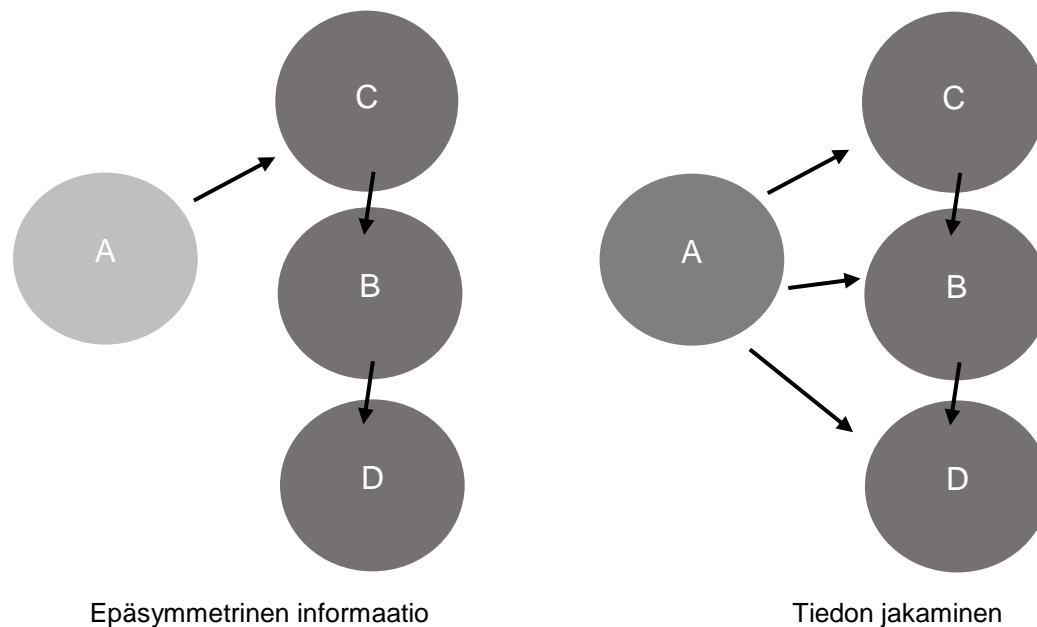
tuottamisesta verrattuna toimeksiantajaan, mikä puolestaan johtaa agentin valta-asemaan toimeksiantajaan nähden. Onnistunut asiantuntija (agentti) – toimeksiantaja suhde perustuu yhteisille pyrkimyksille ja velvollisuuksille ja toimeksiantaja pystyy sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ohjata/valvoa agentin toimintaa (Dawson et al. 2010). Sharmanin (1997) asiantuntija (agentti) – toimeksiantaja teorian mukaan viralliset sopimukset agentin ja toimeksiantajan välillä ei ole optimaalisin tapa minimoida epäsymmetrisen informaation mahdollisesti aiheuttamia riskejä.

Lisäksi epäsymmetriseen informaatioon liittyy osapuolten välinen viestintä ja suhteen laatu (Lin et al. 2015; Patnayakuni et al. 2007). Lin et al. (2015) mukaan epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa negatiivisesti tiedon jakamiseen ja näin aiheuttaa vahinkoa osapuolten väliseen viestintään. Puolestaan Patnayakuni et al. (2007) ja Clarkson et al. (2007) näkevät kyseisen asian päinvastoin eli epäsymmetrisen informaation tilanne syntyy, kun osapuolten välinen tiedon jakaminen ja viestintä ei suju parhaalla mahdollisella tavalla. Jos tätä vertaa agenttiteorian oletettuun lähtötilanteeseen, niin joko agentilla tai toimeksiantajalla on vähemmän tai huonolaatuisempaa informaatiota palvelusuhteeseen liittyvistä asioista (Nuwangi et al., 2014). Eli tiedon jakamista tarkastellaan Lin et al. (2015) esittämästä tilanteesta, joka perustuu epäsymmetriselle informaatiolle.



Kuvio 8: Horisontaalinen epäsymmetrinen informaatio (Clarkson et al., 2007).

Clarksonin et al. (2007) mukaan epäsymmetrinen informaatio voidaan jakaa horisontaaliseen ja vertikaaliseen epäsymmetriseen informaatioon (Kuvio 8). *Horisontaalinen epäsymmetrinen informaatio* tarkoittaa tilannetta, jossa arvokasta informaatiota on hajaantunut samassa asemassa olevien osapuolien välille (Kuvio 8 – osapuolet A). Jotkut näistä osapuolista saattaa omata enemmän informaatiota, kuin toiset, mutta yhdelläkään osapuolella ei ole kokonaista kuvaa relevantista informaatiosta. Ulkopuolisilla osapuolilla (Kuvio 8 – osapuoli B) on pääsy relevantimaan/laajempaan informaatioon, jolloin ulkopuolisilla osapuolilla on ”informaatiovalta” (*eng. information rich tai information power*) toisiin osapuoliin nähden. Horisontaalisen epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien minimoimiseksi Clarkson et al. (2007) ehdottaa samassa asemassa olevien osapuolien välistä aktiivista tiedonjakoa, jolloin he pystyvät yhdessä tasoittamaan informaation määrää/laatua ulkopuoliseen osapuoleen nähden. Tässä strategiassa informaatiota ei tarvitse jakaa eikä pyytää ”informaatiovaltiaalta”. (Clarkson et al., 2007).



Kuvio 9: Vertikaalinen epäsymmetrinen informaatio (Clarkson et al., 2007).

Vertikaalinen epäsymmetrinen informaatio puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa yksi osapuoli hallitsee jonkin verran informaatiota, yksi osapuoli ei hallitse välttämättä

laisinkaan ja yksikään vähäisen informaation omaavista osapuolista ei hallitse "täydellistä" kuvaa relevantista informaatiosta (Kuvio 9). Kuviossa 9 osapuolten A ja C välillä esiintyy epäsymmetristä informaatiota. Vertikaalinen tiedon jakaminen on mahdollinen strategia epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien minimoimiseksi, mutta se edellyttää yhteistyötä "informaatiovaltiaan" kanssa. Esimerkiksi lainsäädäntö tai kannustimet ovat keinoja varmistaa vertikaalisen epäsymmetrisen informaation minimoimisen, kun "informaatiovaltiolta" edellytetään tai kannustetaan tiedon jakamista muille osapuolille. (Clarkson et al., 2007)

5. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä luvussa syvennytään tutkielmassa hyödynnettyihin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiin. Kyseisen luvun tavoitteena on perustella, miksi valittiin juuri kyseinen tutkimusmenetelmä ja miksi tutkielma toteutetaan juuri valitulla tavalla. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuksessa hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä sekä aineisto ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi esitellään kohdeorganisaatio.

5.2. Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, joka soveltuu erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan ymmärtää tutkittavaa kohdetta syvällisemmin (Hirsjärvi et al., 2005). Laadullisen tutkimuksen perusajatuksena on mallintaa todellista elämää ja jättää ennako-olettamukset tutkimuksen ulkopuolelle (Hirsjärvi et al., 2005). Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan etsiä vastauksia tutkimuskysymyksiin silloin, kun halutaan tutkia tilanteita, joista ei pystytä järjestämään koetta (Metsämuurinen, 2000). Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen aihe, tutkimuskysymykset sekä tutkittavan aiheen vähäinen teoreettinen pohja.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset keskittyvät vahvasti vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”millainen”, jolloin laadullinen tutkimusmenetelmä on perusteltu valinta (Heikkilä, 2004). Tutkimuksen tavoitteena on syvällisemmin ymmärtää epäsymmetrisen informaation vaikutuksia yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa, jolloin parhaaseen lopputulokseen päästään keräämällä mahdollisimman monipuolista dataa (Hirsjärvi et al., 2005). Mahdollisimman monipuolisen ja yksityiskohtaisen datan kerääminen korostuu tässä tutkimuksessa myös sen takia, että tutkittava ilmiö on vielä suhteellisen tuntematon tieteellisessä keskustelussa (Eisenhardt & Graebner, 2007). Lisäksi tässä

tutkimuksessa keskitytään tiettyyn organisaatioon, jolloin tutkittavat on valittu harkinnanvaraisesti eikä tutkimuksen lähtökohtana ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Heikkilä, 2004).

Tutkimusstrategiana hyödynnettiin tapaustutkimusta, joka valitaan tutkimusstrategiaksi silloin, kun halutaan ymmärtää yksittäisiä tapauksia, kuten tiettyä organisaatiota tai prosessia, niiden erityisessä kontekstissa (Aaltio, 2014). Lisäksi tarkasteltava ilmiö on saanut hyvin vähän huomiota tieteellisessä keskustelussa ja siitä on julkistettu hyvin vähän tieteellisiä teoksia, minkä takia laadullisen tapaustutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi on perusteltua (Edmonson & McManus, 2007).

Tutkimuksen lähtökohtana on toisaalta ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin, mutta toisaalta tuottaa ja kehittää olemassa olevaa teoriaa epäsymmetrisen informaation vaikutuksista yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suoraan prosessissa. Tämän perusteella tutkimuksesta haluttiin jättää pois hypoteesien muodostaminen ja testaaminen vahvojen ennako-olettamuksien välttämiseksi (Eisenhardt & Graebner, 2007). Parhaimmillaan tapaustutkimus voi luoda uusia käsitteellistämisen tapoja, jotka tukevat tarkasteltavan ilmiön syvällisemmässä ymmärtämisessä, vaikka ne eivät välttämättä ole yleistettävissä siirtyessä kontekstista toiseen (Saarela-Kinnunen & Suoranta, 2001).

Tapaustutkimuksen voi toteuttaa monen tapauksen tutkimuksena (*multiple case study*) tai yhden tapauksen tutkimuksena (*single case study*). Kun pyrkimyksenä on tuottaa ja kehittää jo olemassa olevaa teoriaa, yhden tapauksen tutkimus on perustelua, jos 1. tapaus on epätavallisen paljastava, 2. tapaus on hyvin esimerkillinen tai 3. tapaus tarjoaa epätavallisen hyvät tutkimusmahdollisuudet (Yin, 2009; Eisenhardt & Graebner, 2007). Tässä tutkimuksessa yhden tapauksen tutkiminen valittiin sen esimerkillisyyden perusteella – suoraan prosessi sekä suoraan yrityksissä työskentelevien henkilöiden työnsisältö ovat hyvin samankaltaisia useimmissa alan yrityksissä. Suoraan konsulttien roolin ja suoraan prosessin ollessa samankaltaisia, pystytään teoriaa rakentamaan ja kehittämään yhden (esimerkillisen) tapauksen avulla. Lisäksi yhden tapauksen tutkimus on perusteltua, koska tutkimuksen tavoitteena ei ole verrata

eri tapauksien suhteita toisiinsa, vaan ymmärtää yhtä tapausta sen yksityiskohtia myöten (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Yhden tai useamman tapauksen valinnan lisäksi laadullisessa tapaustutkimuksessa on kriittistä, millainen tapaus tutkimukseen valitaan (Eisenhardt & Graebner, 2007; Flyvberg, 2006; Stake, 2000). Tapauksen valinta lähtee liikkeelle tutkimuksen tavoitteesta sekä hyödynnettävän datan määrästä ja laadusta (Flyvberg, 2006). Flybergin (2006) mukaan tapauksen valinta on joko 1. satunnainen valinta tai 2. informaatioon perustuva valinta (Taulukko 4). Tässä tutkimuksessa hyödynnettävä tapaus on valittu informaatioon perustuen (eikä satunnaisella valinnalla), koska tavoitteena on saada mahdollisimman paljon irti yhden tapauksen tuottamasta informaatiosta. Koska tässä tutkimuksessa pyritään kehittämään ja luomaan teoriaa yhden tapauksen pohjalta, on tähän tutkimukseen valittu kriittinen tapaus, jotta tapauksen tuottamaa informaatiota voitaisiin mahdollisesti hyödyntää muihin samankaltaisiin tapauksiin. Tätä tukee myös Yinin (2009) määritelmä esimerkillisestä tapauksesta, jossa tapauksen esimerkillisyys on perusteltu valinta yhden tapauksen tutkimuksissa, joissa tavoitteena on teorian luominen tai kehittäminen.

Valintatyyppi	Valinnan tavoitteet
1. Satunnainen valinta	Tavoitteena välttää systemaattiset puutteet otannassa. Otannan koko on ratkaiseva yleistämisen kannalta.
a. Satunnainen otanta	Tavoitteena saada edustava otanta, jonka avulla pystytään yleistämään koko väestöä koskevaksi.
b. Kerrostunut otanta	Tavoitteena yleistää erityisesti valitut alaryhmät väestön sisällä.
2. Informaatioon perustuva valinta	Tavoitteena maksimoida yksittäisten tapausten tuottaman informaation hyöty. Tapaukset valitaan niiden tuottaman informaation sisällön perusteella.
a. Ääritapaukset	Tavoitteena saada tietoa epätavallisista tapauksista, jotka voivat luoda monipuolisemman kuvan tapauksen

	luonteesta tarkastelemalla erityisen ”hyvää” tai ”huonoa” tapausta.
b. Maksimaalisen variaation tapaukset	Tavoitteena kerätä informaatiota sellaisista tapauksista, joiden vaihteluvälit ovat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta.
c. Kriittiset tapaukset	Tavoitteena kerätä sellaista informaatiota, joka mahdollistaa loogisen päättelyn: ”jos tämä on pätevä tässä tapauksessa, silloin se pätee myös muihin tapauksiin”.
d. Paradigmaattiset tapaukset	Tavoitteena on kehittää informaation pohjalta metafora tai uusi koulukunta tapauksen ympärille.

Taulukko 4: Tapauksen valintatyytit ja valintaperusteet (Flyvberg, 2006).

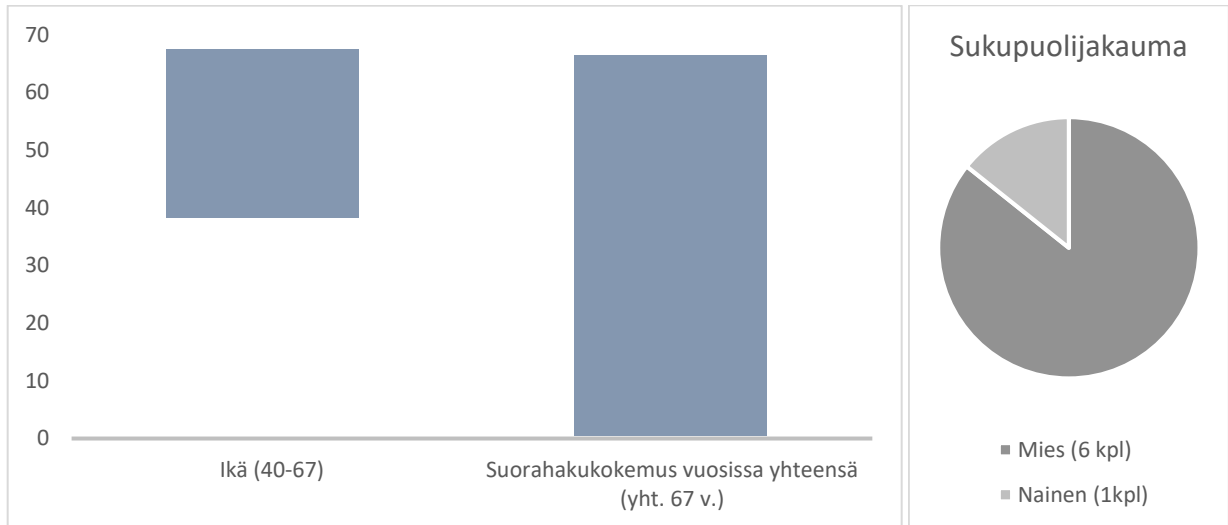
5.3. Aineisto ja sen kerääminen

Yleisimmin hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa on haastattelu, jota hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa (Hirsjärvi et al., 2009). Haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaatiossa työskenteleviä suorahakukonsultteja, jotka toimivat niin sanottuina rekrytointikonsultteina eli vastaavat asiakassuhteista, ehdokkaiden kontaktoinneista ja haastatteluista sekä henkilöarvioinneista. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa työskentelee kaksi ”Research Consultant” – nimikkeellä toimivaa henkilöä, jotka puolestaan vastaavat ehdokaskentän tutkimisesta ja toimeksiantojen yleisestä koordinoinnista. Haastattelukysymysten keskittyessä vahvasti niin ehdokas- kuin asiakaskenttään, nämä kaksi konsulttia päätettiin jättää tutkimuksen ulkopuolelle, sillä heillä ei ole työtehtäviensä puolesta samankaltaista kosketuspintaa niin ehdokkasiin kuin asiakkasiin nähden rekrytointikonsultteihin verrattuna. Haastattelukysymyksissä esiintyvät teemat valittiin tutkimuksen teoriaosuuden perusteella, jolloin haastattelukysymykset pureutuivat yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen, suorahakuprosessiin ja epäsymmetriseen informaatioon (Liite 1).

Kohdeorganisaation ollessa Pohjoismainen toimija, oli mahdollisuutena Suomen organisaation lisäksi haastatella ruotsalaisia tai tanskalaisia kohdeorganisaation edustajia. Suomen organisaatiossa suoramakuprosessi on kuitenkin hieman erilainen ja rekrytointikonsulttien ja ”Research” konsulttien työnkuvat eivät ole täysin samanlaiset Ruotsin ja Tanskan organisaatioihin verrattuna. Tämän perusteella päätettiin keskittyä pelkästään Suomen organisaatioon yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Yhdeksi haastateltavaksi päätettiin lisäksi pyytää Pohjoismaiden tason toimitusjohtajaa, jolla on näkemys Ruotsin toimintojen lisäksi myös Suomen organisaatiosta.

Haastatteluprosessi lähti liikkeelle yhteisessä palaverissa tutkijan ilmoittaessa kohdeorganisaation jäsenille, että aikoo haastatella rekrytointikonsultteja tutkimustaan varten. Ilmoituksen jälkeen tutkija vielä varmisti jokaiselta rekrytointikonsultilta heidän kiinnostuksensa ja halunsa tulla haastatelluksi tähän tutkimukseen. Samalla tutkija sopi jokaisen rekrytointikonsultin kanssa aikataulut haastattelujen tekemiselle. Täten haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän kappaletta ja kaikki haastattelut toteutettiin puolentoista viikon aikana (6.6.2018 - 15.6.2018).

Haastateltavat on haluttu pitää anonyymeinä, jottei yksittäisen henkilön vastauksia voida jäljittää. Tämä on haluttu tehdä sen takia, jotta haastateltavat olisivat mahdollisimman avoimin mielin haastattelutilanteessa, eikä jättäisi tärkeitä yksityiskohtia kertomatta. Vaikkakin tutkittava joukko on helposti pääteltävissä Suomen organisaation ollessa suhteellisen pieni (yhteensä 8 henkilöä), niin haastatteluiden anonymiteetti pystyy silti suojelemaan yksittäistä haastateltavaa. Anonymiteetin johdosta taustatietoja on esitetty mahdollisimman yleisellä tasolla kuviossa 10, johon on koottuna yhteen haastateltujen rekrytointikonsulttien ikähaitari (40-67 vuotta), suoramakukokemus yhteensä (67 vuotta) sekä haastateltujen sukupuolijakauma (1 nainen, 6 miestä).



Kuvio 10: Haastateltavien taustatiedot (ikä, suorahakukokemus vuosissa yhteensä & sukupuolijakauma).

Suurin osa haastatteluista suoritettiin kasvotusten ja haastattelut kestivät 24-41 minuuttia. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta haastateltavat voisivat tutustua tutkimuksen aihealueisiin ennen haastattelua. Viisi haastattelua pidettiin kasvotusten kohdeorganisaation omalla toimistolla neuvotteluhuoneissa. Yksi haastateltavista vastasi kysymyksiin sähköpostin välityksellä. Hänen kanssaan puhuttiin ensin puhelimesta, jossa tutkija kertoi tarkemmin tutkimuksen taustasta, jotta haastateltava ymmärtäisi kysymysten sisällön. Muutaman päivän jälkeen puhelusta haastateltava lähetti vastauksensa sähköpostilla tutkijalle. Kohdeorganisaation ruotsalaisen toimitusjohtajan kohdalla haastattelu pidettiin englannin kielellä ja puhelimen välityksellä. Haastattelujärjestys valittiin satunnaisesti.

Haastattelumuodoksi valittiin puolistrukturoituhaastattelu, jossa ennalta määriteltyjen aiheeseen liittyvien teemojen avulla käydään läpi vastaajan ajatuksia aiheeseen liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2001). Haastattelukysymysten järjestys oli vapaa ja haastattelussa käytyjen keskustelujen yhteydessä tutkija esitti myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkija pystyi varmistamaan, että teorian pohjalta valitut teemat käydään läpi haastattelun aikana ja, että haastateltavat pystyvät vastaamaan kysymyksiin avoimesti omin sanoin ennalta määriteltyjen vastausten

sijaan. Tällainen osittain avoin ja osittain ennalta strukturoitu haastattelumenetelmä sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen teemahaastattelun välille (Hirsjärvi & Hurme 2001).

5.4. Aineiston analysointi

Tutkimus myötäilee Pattonin ja Appelbaumin (2003) määrittämää tapaustutkimuksen etenemissuunnitelmaa. Kyseiseen suunnitelmaan kuuluu seuraavat vaiheet: 1. määrittele tutkimuksen tavoitteet, 2. valitse tapaus, 3. rakenna tutkimukselle teoreettinen viitekehys 4. kerää ja järjestä aineisto ja 5. analysoi data ja tee johtopäätökset. Kohdat 1-4 on esitetty tutkimuksen aikaisemmissa vaiheissa ja viimeinen vaihe esitetään tässä luvussa sekä tätä lukua seuraavissa osiossa.

Laadullisen tutkimuksen kohdalla haastatteluista kerätyn aineiston analysoinnissa, tulkinnassa ja raportoinnissa ei ole olemassa valmiita ja standardoituja malleja, jolloin tutkijan on valittava sellainen analysointimenetelmä, joka sopii parhaiten tämän tutkimuksen tekemiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan aineiston analyysi on ikään kuin jatkumo, joka alkaa aineiston kuvailusta ja päättyy aineiston tulkintaan. Usein laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi ei tapahdu lineaarisesti, vaan analyysiä tehdään jo ennen analysointivaihetta aineiston keräämisen yhteydessä (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi ja tulkinta mukailee Alasuutarin (2011) esittämää kolmevaiheista analysointitapaa, johon sisältyy *”aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen”*. Ensimmäisen kerran aineistoon tutustuttiin aineiston keräämisvaiheessa, jolloin tutkijalle muodostui kokonaiskuva aineiston sisällöstä. Jokainen haastattelu äänitettiin haastattelun aikana, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin eksplisiittiseen muotoon. Haastatteluaineiston litteroimisen jälkeen tutkija kävi koko aineistoa läpi useaan otteeseen, jotta pystyi

tunnistamaan tutkimuksen kannalta aineistossa esiintyvät oleelliset aihealueet ja teemat.

Aineistoon tutustumisen jälkeen analyysiprosessissa siirryttiin havaintojen pelkistämiseen ja teemoitteluun. Tässä analysoinnin vaiheessa aineistoa pyrittiin pelkistämään tunnistamalla sellaisia havaintoja, joilla on yhteisiä piirteitä. Havaintojen pelkistäminen tapahtui siis samankaltaisia havaintoja yhdistelemällä. Samankaltaisten havaintojen yhdistelmät puolestaan muodostivat erilaisia teemoja, jotka loivat tutkijalle kattavan kokonaiskuvan käsiteltävästä aineistosta.

Viimeisessä Alasuutarin (2011) esittämässä analysointivaiheessa siirryttiin aineiston tulkitsemiseen eli ”arvoituksen ratkaisemiseen”. Tässä vaiheessa aineistossa esiintyviä teemoja ja havaintoja pyrittiin tulkitsemaan ja selittämään. Tavoitteena oli etsiä aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleellisia merkityksiä ja kausaalisuhteita. Tämän lisäksi löydettyjä havaintoja peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Tämän vaiheen pohjalta tutkimukseen muodostettiin johtopäätökset, jossa yhdistettiin teoriasta ja empiriasta nousseet havainnot tutkimuskysymyksittäin ja pohdittiin tutkimuksen merkitystä.

5.5. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tässä luvussa otetaan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin sekä tutkijan rooliin kohdeorganisaatiossa. Koska tämä tutkimus on toteutettu induktiivisena eli aineistolähtöisenä tutkimuksena, reliabiliteetilla tarkoitetaan tässä tapauksessa tutkimustulosten toistettavuutta eli pystyisikö eri tutkijat tekemään samankaltaisia havaintoja, mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen (Yin, 2009). Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusmenetelmä tarkasteltavana olevaa ilmiötä (Hirsjärvi et al. 2009; Metsämuuronen 2002). Reliabiliteetti ja validiteetti on kehitetty alun perin vastaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita, mutta niitä sovelletaan myös kvalitatiivisessa

tutkimuksessa, sillä laadulliseen tutkimukseen ei ole muodostunut standardoituja arviointimenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Hirsjärvi et al. (2009) mukaan tapaustutkimuksien kohdalla tapaukset ovat usein ainutlaatuisia, jolloin perinteiset reliabiliteetin arviot eivät ole välttämättä sovellettavissa. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti katsotaan usein riippuvan siitä, kuinka läpinäkyvästi tutkija on kertonut tutkimusprosessista (Yin, 2009). Tässä tutkimuksessa on pyritty kertomaan tutkimusprosessista mahdollisimman tarkasti vaihe vaiheelta, jotta kaikki tutkimuksen toistettavuuteen liittyvät ominaisuudet on varmasti tuotu esille. Reliabiliteettia lisäksi arvioidaan Saundersin et al. (2000) esittämän mallin mukaisesti, joka on kehitetty reliabiliteetin arviointityökaluksi laadullisiin tutkimuksiin.

Saundersin et al. (2000) mukaan reliabiliteettiin vaikuttaa haastatteluiden ajoitus, aiheen vääristymä sekä haastateltavien ja haastattelijan vääristymät. Haastatteluiden ajoitus saattaa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin (Saunders et al. 2000). Mikäli esimerkiksi tutkittava ilmiö on hyvin lyhytaikainen, haastatteluiden ajoituksella saattaa olla suurikin vaikutus haastateltavien vastauksiin ilmiön kehittyessä (Saunders et al. 2000). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kohdeorganisaatiota ja sen suorahakuprosessia, jotka nähdään olevan melko muuttumattomia lyhyellä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä suorahakuprosessiin ja organisaatioon saattaa tulla muutoksia kohdeorganisaation kehittäessään jatkuvasti toimintaansa teknologian monipuolistuessa ja kilpailutilanteen tiukentuessa. Kuitenkin tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolentoista viikon aikana, jolloin haastatteluiden ajoituksella ei nähdä olevan merkittävää vaikutusta haastattelutuloksiin.

Aiheen vääristymällä tarkoitetaan reliabiliteettiin vaikuttavaa uhkaa, jossa haastateltavat eivät ole halukkaita keskustelemaan avoimesti haastattelussa käydyistä asioista haastateltavien pelätessä, että heidän vastauksilla voisi olla jonkinlaisia negatiivisia vaikutuksia (Saunders et al., 2000). Tämän tutkimuksen kohdalla haastateltavien nimet on pidetty anonyymeinä, vaikkakin koko haastateltavien joukko on suhteellisen helposti pääteltävissä kohdeorganisaation ollessa hyvin pieni. Toisaalta yksittäisen haastateltavan vastauksia ei pystytä päättelemään tutkimustuloksista,

jolloin anonymiteetti antaa yksittäiselle haastateltavalle suojan puhua haastatteluissa avoimesti. Lisäksi tutkijalla on hyvin vahva luottamuksellinen suhde jokaiseen haastateltavaan, jolloin haastateltavilla oli hyvät lähtökohdat vastata haastattelukysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti.

Saundersin et al. (2009) mukaan haastattelutilanteen vääristymä saattaa heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Tämä liittyy haastattelijan ja haastateltavien vääristymiin, joista ensimmäinen viittaa haastattelijan kommentteihin ja nonverbaaliseen käyttäytymiseen, jotka saattavat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Tässä tutkimuksessa tutkija on päivittäin useaan otteeseen vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, jonka takia oli tärkeää, että tutkija pysyi mahdollisimman normaalina ja samankaltaisena haastattelutilanteessa muihin vuorovaikutustilanteisiin nähden. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavat pystyivät keskustelemaan tutkijan kanssa mahdollisimman luontevasti haastattelun aihealueista.

Haastateltavien vääristymä puolestaan viittaa haastateltavan kokemukseen haastattelijasta, haastattelussa läpi käydyistä aiheista ja tilanteesta. Mikäli haastateltavalla on negatiivinen kuva koko haastattelutilanteesta, haastattelijasta saadaan vain osittaisen kuvan haastateltavasta, kohdeorganisaatiosta tai haastattelussa käydyistä aihealueista (Saunders et al. 2009). Kaikki haastattelut pidettiin rauhallisessa tilassa kohdeorganisaation neuvottelutiloissa, eikä haastatteluissa ilmennyt merkittäviä häiriöitä. Tutkijan ollessa itse töissä kohdeorganisaatiossa, haastatteluun valmistautuminen koettiin hyvin helpoksi, jolloin tutkija pystyi vaivatta selittämään haastattelukysymykset haastateltaville. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin kysymykset etukäteen, jolloin haastateltavat pystyivät tutustumaan haastattelukysymyksiin ennen haastattelua. Lisäksi tutkija vastasi kaikkiin tarkentaviin kysymyksiin haastattelupatteristoon ja tutkimukseen liittyen. Englanninkielisen haastattelun kohdalla tutkija käänsi kysymykset itse englanniksi ja varmisti, että haastateltava ymmärtää kysymyksen sisällön. Täten haastattelutilanteet pyrittiin pitämään mahdollisimman miellyttävinä haastateltavien näkökulmasta.

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen validiteettia eli miten hyvin tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Hirsjärven et al. (2009) mukaan validiteetti on hyvällä tasolla silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä on sopiva ja haastattelukysymykset on muodostettu oikein. Kun arvioidaan validiteettia, kiinnitetään huomiota vastaako tutkimusote ja siinä hyödynnetyt menetelmät tarkasteltavana olevaa ilmiötä (Hirsjärvi, 2009). Kysymysten asettelun ja aineiston laadun lisäksi validiteettiin vaikuttaa vahvasti tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa (Hirsjärvi et al., 2005).

Kun arvioidaan validiteettia tässä tutkimuksessa, voidaan huomata, että sekä teoriaosuudessa, että empiirisessä osuudessa on kauttaaltaan hyödynnetty samoja käsitteitä. Myös tutkimuskysymyksissä ja haastattelukysymyksissä on käytetty samoja käsitteitä ja teemoja, jotta on voitu varmistaa, että haastattelukysymykset mittaavat niitä asioita, joita niiden tavoitellaan mittaavan. Eskolan et al. (2008) mukaan haastattelukysymysten muotoilun lisäksi validiteettiin vaikuttaa myös aineiston laatu, ennustettavuus, laajuus sekä käytettävyys. Tutkimukseen haastateltiin kuutta rekrytointikonsulttia ja organisaation toimitusjohtajaa, jotka kattavat kokonaisuudessaan saatavilla olevan kohdejoukon eli organisaatiossa ei olisi ollut edes mahdollista haastatella enempää tutkimukseen soveltuvia henkilöitä. Lisäksi haastateltavilla henkilöillä on yhteensä 67 vuotta kokemusta suorahaun alalta, jonka perusteella voidaan todeta, että kohdejoukolla on syvä käytännön kokemus tutkittavasta ilmiöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa on otettava huomioon sen ihmislähtöisyys, koska tutkijan arvomaailma saattaa ohjata tutkimusta eikä täysi objektiivisuus ole välttämättä mahdollista (Hirsjärvi et al., 2005). Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, joka on osoittautunut merkittävimäksi riskiksi tämän tutkimuksen validiteetin kannalta. Tutkijan vahva rooli kohdeorganisaatiossa ja laajat taustatiedot tutkittavasta aiheesta aiheuttaa riskejä tutkijan objektiivisuudelle. Toisaalta aiheen syvällisemmän ymmärtämisen johdosta tutkija pystyy keräämään tutkimuksen kannalta relevantimpaa tietoa ja pystyy myös paremmin ottamaan tärkeät yksityiskohdat huomioon aineiston analysointivaiheessa. Toisaalta tämä voi myös

vaikuttaa siihen, että tutkija on tarkastellut tutkimusaineistoa omien ennakkokäsityksien mukaisesti, jolloin tulosten validiteetti heikkenee. Lisäksi on huomioitava, että tutkija työskentelee haastateltavien kanssa hyvin läheisesti päivittäisessä vuorovaikutuksessa, joka myös vahvasti vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen. Tässä tilanteessa riskinä on, että tutkijan ja haastateltavien välinen läheinen suhde vaikuttaisi haastateltavan kokemukseen haastattelutilanteesta. Tässä tilanteessa tämä on kuitenkin arvioitu olevan positiivinen asia, sillä hyvin luottamuksellisen suhteen avulla haastateltavat ovat voineet olla hyvin avoimia ja rehellisiä haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkijan roolin aiheuttamaa uhkaa validiteetin kannalta on minimoitu haastatteluiden litterointien avulla. Jokainen haastattelu on litteroitu sanasta sanaan, eikä haastateltavien antamia lausuntoja ole muokattu tutkijan omien mielipiteiden, kokemusten tai näkemysten perusteella. Lisäksi tutkija on kiinnittänyt erityistä huomiota koko tutkimusprosessin aikana, ettei omat kokemukset tai mielipiteet vaikuta tutkimustuloksiin.

5.6. Case-yritys: K2 Search Oy

Kohdeorganisaationa tässä pro gradussa on K2 Search Oy, joka keskittyy avainhenkilöiden suoramakuun (K2 Search Oy, 2018). Kyseinen yritys valittiin kohdeorganisaatioksi, koska tutkija itse työskentelee kyseisessä yrityksessä ja sen nähtiin tuovan merkittävää etua tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Lisäksi kohdeorganisaatiolla itsellään oli mielenkiintoa saada tutkittavan aiheen ympäriltä merkittävää ja relevanttia tietoa, jota voitaisiin myöhemmin hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatio – minkälaista liiketoimintaa K2 Search Oy harjoittaa, millainen on yrityksen historia, minkälainen konserni on yrityksen taustalla ja minkälainen on yrityksen suoramakuprosessi.

K2 Search on Pohjoismainen suoramakuyritys, joka keskittyy avainhenkilöiden suoramakujen lisäksi johdon arviointiin ja vuokrajohtajien välittämiseen. K2 Searchin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yli 50 suoramakuun asiantuntijaa kuudessa eri

toimistossa (Helsinki, Tukholma, Malmö, Göteborg, Linköping & Kööpenhamina). Suomen osalta yrityksen historia alkoi jo vuonna 1991, jolloin yritys tunnettiin nimellä People Management. Vuonna 2014 ruotsalainen konserni Wise Group osti People Managementin ja yrityksestä tuli osa K2 Searchia. (K2 Search Oy, 2018; Wise Group, 2018)

K2 Search on siis osa ruotsalaista Wise Groupia, joka on listattu Tukholman pörssissä (small cap). Kokonaisuudessaan Wise Groupilla on 12 eri liiketoiminta-aluetta, jotka kaikki keskittyvät henkilöstön hallinnan eri alueisiin, kuten esimerkiksi rekrytointeihin, suoraan hakuun, HR-konsultointiin ja henkilöstövuokraukseen. Konsernissa työskentelee tällä hetkellä yli 750 konsulttia Pohjoismaissa. Wise Groupin tytäryhtiöistä yhteensä neljällä yhtiöllä (K2 Search, Wise IT, SalesOnly & Wise Consulting) on tällä hetkellä liiketoimintaa Suomessa. (K2 Search Oy, 2018; Wise Group, 2018)

Seuraavaksi käsitellään K2 Search Oy:n suoraan hakuprosessia, joka koostuu viidestä eri vaiheesta. Suoraan hakuprosessi katsotaan alkavan prosessin aloituspalaverista ja päättyvän työsopimuksen allekirjoittamiseen. Ennen suoraan hakuprosessin ensimmäistä vaihetta asiakkaalle lähetetään tarjous suoraan hakutoimeksiantoon liittyen, jonka jälkeen asiakasorganisaation edustaja ja rekrytointikonsultti sopivat muun muassa investoinnista sekä muista sopimusehdoista. Käytännössä sopimuksen hyväksymisen jälkeen suoraan hakuprosessi alkaa prosessin aloituspalaverilla, jossa rekrytointikonsultti ja ”Research” konsultti tapaavat asiakkaan ja keskustelevat esimerkiksi asiakasorganisaatiosta, avoinna olevasta tehtävästä, rekrytoinnin taustatekijöistä, osaamisvaatimuksista, henkilöominaisuuksista ja prosessin aikataulutuksesta.

Tämän jälkeen suoraan hakuprosessi aloitetaan sisäisesti ja määritellään tutkimusstrategia eli mistä toimialoilta ja yrityksistä mahdollisesti sopivat ehdokkaat voisivat löytyä avoinna olevaan tehtävään. Tässä suoraan hakuprosessin toisessa vaiheessa Research konsultti etsii ja kasaa ehdokasjoukon, josta aletaan kartoittamaan tehtävän kannalta potentiaalisimpia ehdokkaita. Kun ehdokasjoukko on kasassa, siirrytään prosessin kolmanteen vaiheeseen, jossa rekrytointikonsultti ensin kontaktoi ja tämän jälkeen haastattelee ehdokkaat. Kontaktoinnin yhteydessä jo

kartoitetaan ehdokkaiden omaa kiinnostusta ja sopivuutta tehtävään. Haastattelujen yhteydessä rekrytointikonsultti pyrkii syventämään arviotaan analysoimalla mahdollisimman syvällisesti ehdokkaan tehtävän kannalta relevantimmat ominaisuudet niin henkilön kokemukseen, osaamiseen kuin henkilöominaisuuksiinkin liittyen.

Seuraavassa vaiheessa haastatelluista ehdokkaista 4-5 potentiaalisinta lähetetään asiakkaan haastatteluun. Asiakas siis tapaa ehdokasjoukosta vain kaikista potentiaalisimmiksi tunnistetut ehdokkaat. Tässä vaiheessa asiakkaalla on mahdollisuus itse arvioida ehdokkaiden sopivuutta tehtävään ja asiakasorganisaatioon. Asiakas valitsee haastattelemistaan ehdokkaista 2-3 sopivinta ja lähettää heidät soveltuvuusarvioiteihin, joissa tarkastellaan vielä syvemmin ehdokkaan motivaatiota, persoonallisuutta ja kyvykkyyksiä. Rekrytointikonsultti antaa ensin palautetta ehdokkaille soveltuvuusarvioinneista, jonka jälkeen hän raportoi asiakkaalle, mitä soveltuvuusarvioissa tuli esille. Lisäksi tässä vaiheessa tarkistetaan finalistiehdokkaiden referenssit. Tämän jälkeen rekrytointikonsultti ja asiakas keskustelevat syvällisesti ja pohtivat yhdessä ehdokkaiden sopivuutta tehtävään. Tämän informaation pohjalta asiakas tekee lopullisen rekrytointipäätöksen ja sopivimmalle ehdokkaalle tarjotaan työsopimusta. Työsopimuksen allekirjoittaminen tarkoittaa myös suora hakuprosessin päättymistä. Lisäksi rekrytointikonsultti on yhteydessä niin asiakkaaseen kuin rekrytoituun henkilöön noin 4-6 kuukauden sisällä kartoittaakseen, miten työsuhde on alkanut asiakasorganisaatiossa. Tässä kohtaa asiakas usein vielä antaa palautetta rekrytinnin onnistumisesta.

6. Tutkimuksen tulokset

Seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia eli pureudutaan tutkimuksessa kerättyyn aineistoon, joka perustuu seitsemään kohdeorganisaation edustajan haastatteluun. Tutkimuksen tuloksia käydään läpi aineiston analysoinnissa esiin nousevien teemojen mukaan ja niitä käsitellään haastattelukysymysten mukaisessa järjestyksessä. Useimmat haastattelut etenivät kyseisen järjestyksen mukaisesti, vaikkakin välillä keskusteluissa hypittiin teemoista toiseen.

Tutkimuksen tulokset jakaantuvat selvästi kahden pääteeman ympärille: yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen ja epäsymmetrinen informaatio sekä sen vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen. Eli haastatteluissa ensin keskityttiin yleisesti yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen ja sen arvioimiseen, jonka jälkeen pureuduttiin syvemmin epäsymmetrisen informaation vaikutuksiin. Vaikkakin teoreettista viitekehystä tarkasteltaessa suorahakuprosessi voisi olla myös yksi teemoista, suorahakuprosessia ei ole nostettu omaksi teemakseen, sillä suorahakuprosessia käsitellään tutkimuksessa ikään kuin taustatekijänä eli jokainen haastattelukysymys on esitetty suorahakuprosessin kontekstissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen tunnistettu teema ja haastattelukysymys liittyy joko suorahakuun yleisesti tai kohdeorganisaation suorahakuprosessiin. Kyseiset pääteemat olivat helposti tunnistettavissa, sillä haastattelukysymykset oli muodostettu teoreettisen viitekehysten pohjalta kyseisten teemojen ympärille. Myös samankaltaiset havainnot olivat suhteellisen helposti löydettävissä kaikkien keskusteluiden edetessä miltei samassa järjestyksessä. Kumpaankin tunnistettuun pääteemaan liittyi useampi haastattelukysymys, joiden vastauksia käydään seuraavaksi läpi teemoittain.

6.2. Yksilön ja organisaation yhteensopivuus ja sen arvioiminen

Haastatteluista kerätyn aineiston ensimmäiseksi pääteemaksi tunnistettiin yksilön ja organisaation yhteensopivuus ja sen arvioiminen. Tässä luvussa käydään läpi haastateltavien ajatuksia ja näkemyksiä, mistä yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu, mitä se merkitsee niin yksilön kuin asiakasorganisaation näkökulmasta ja miten yhteensopivuutta arvioidaan suorahakuprosessissa.

6.2.1. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden osa-alueet

Haastattelut lähtivät liikkeelle haastateltavien taustatietojen kartoituksella. Vaikkakin tutkimuksessa halutaan säilyttää haastateltavien anonymiteetti, niin silti oli relevanttia kartoittaa henkilöiden taustat, jotta voitiin arvioida vaikuttaako se jollain tavalla tutkimuksen tuloksiin. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin haastattelijoiden omia käsityksiä, mitä yksilön ja organisaation yhteensopivuus tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Tässä hyödynnettiin myös apukysymystä *”Mitä tarkoittaa, jos yksilö ja organisaatio on ”perfect match”?”*. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen vaikuttavat: yrityskulttuuri, yksilön ja organisaation arvot, yksilön koulutus, kokemus ja osaaminen, avoinna oleva tehtävä, tiimi, johon haettu henkilö sijoittuu, yrityksen koko sekä yrityksen tavoitteet. Usean haastateltavan mukaan yhteensopivuus yksilön ja organisaation arvoissa ja kulttuurissa on tärkein yhteensopivuuden osa-alueista. Myös tässä tutkimuksessa hyödynnetyt teoreettiset julkaisut (esim. Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000; Chatman, 1989) ovat todenneet yksilön ja organisaation arvojen sekä kulttuurillisen yhteensopivuuden olevat merkittävimpiä yhteensopivuuden osa-alueita.

”Se (yhteensopivuus) muodostuu kulttuurin yhteensopivuudesta ja se on mun mielestä tärkein juttu... kulttuurilla tässä tarkotan, mitä asioita tehdään ja miten asioita tehdään, työnteko on kuitenkin

asioiden tekemistä loppupeleissä... että mätsääkö sen henkilön käsitys siitä mitä ja miten asioita tehdään siellä organisaatiossa.”

Kun yksilö ja organisaatio ovat yhteensopivia kulttuurisesti, niin sillä siis haastattelujen perusteella tarkoitetaan sitä, että yksilö itse arvostaa sellaista yrityskulttuuria, joka vallitsee asiakasorganisaatiossa. Lisäksi haastatteluissa yrityskulttuurista puhuttaessa se usein liitettiin yrityksen tavoitteisiin ja yksilön persoonaan. Esimerkiksi yksi haastateltavista nosti esille tilanteen, jossa yritys hakee nopeaa kasvua, jolloin myös yrityskulttuurin on oltava kasvun tukena. Tämä myös vaikuttaa hyvin vahvasti siihen, minkälaista persoonaa yritykseen ollaan palkkaamassa – sopiiko tehtävään nopeasti eteenpäin pyrkivä vai hidastempoiseen työrytmiin tottunut henkilö?

Useassa haastattelussa tuotiin esiin yrityksen tavoitteet sekä yhteiset tavoitteet yhteensopivuudesta keskusteltaessa. Kristofin (1996) mallin mukaan yksilön ja organisaation tavoitteet ovat osa ominaisuuksien samankaltaisuutta. Haastatteluissa tavoitteista keskusteltaessa tarkoitettiin ensinnäkin sitä, mitä yksilöllä on tarjottavaa yrityksen tavoitteiden edesauttamiseksi eli minkälainen henkilö tehtävään sopii, jotta yritys kehittyisi kohti tavoitteitaan. Lisäksi puhuttiin yhteisistä tavoitteista, jotka viittasivat siihen, miten yksilön jakaessa yrityksen tavoitteet, päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Yhdessä haastattelussa tämä nostettiin esille merkittävänä tekijänä yksilön sitoutumisen kannalta.

”Yhteensopivuus rekrytoinnissa tarkoittaa sitä, että niin palkkaava yritys kuin palkattu henkilökkin onnistuvat yhdessä saavuttamaan tuloksekkaan suorituskyvyn, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Tällöin yritys kokee rekrytoinnin onnistuneeksi investoinniksi ja kokee saavuttaneensa rekrytointi-investoinnilla asettamansa tavoitteet. Yhtä lailla henkilö saa nauttia onnistumisesta ja kokee itse tehneensä oikean valinnan suhteessa asettamiinsa tavoitteisiin.”

Haastatteluissa tuli ensimmäisen kysymyksen kohdalla lisäksi ilmi tiimin merkitys yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa. Haastateltavien mielestä yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa tulisi ottaa huomioon, miten yksilö täydentää tiimiä, johon haettava henkilö sijoittuu. Vaikkakin muutama haastateltavista nosti tiimin tärkeyden yhteensopivuudessa, niin tämä tutkimus on rajattu koskemaan nimenomaan yksilön ja organisaation yhteensopivuutta, jolloin yksilön ja tiimin yhteensopivuus on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle (Kuvio 2 – tutkimuksen rajaukset). Tästä johtuen yksilön ja tiimin yhteensopivuuteen liittyviä haastateltavien näkemyksiä ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Miltei jokainen haastateltava tunnisti yksilön koulutuksen, kokemuksen ja osaamisen olevan tärkeitä ominaisuuksia yksilön ja organisaation yhteensopivuuden kannalta. Nämä osa-alueet on tunnistettu myös Kristofin (1996) yhteensopivuusmallissa ominaisuuksien täydentävyytenä. Haastatteluiden mukaan yksilöllä tulisi olla sellaiset työkokemus ja kyvykkyydet, jotka tukevat yksilön menestymistä tehtävässä. Yksilön tulisi siis vastata taustaltaan niitä tehtäviä ja odotuksia, mitä hänelle on asetettu.

”Et se henkilö on (taustaltaan) yhteensopiva siihen rooliin... et vaik arvot oliskin hyvinki samanlaiset ni jos sitä roolitusta ei oo selvitetty tai siin ei oo sitä matchia ni kyllä siitäki tulee eittämättä haasteita...”

Osan mielestä yksilön tausta on ikään kuin itsestäänselvyys, eikä siihen tulisi kiinnittää liikaa huomiota. Useimmiten ne yksilöt, jotka etenevät asiakashaastatteluun omaavat tehtävään sopivan taustan. Yksi haastateltavista lisäksi mainitsi, että on käynyt useaan otteeseen niin, että asiakas priorisoi sellaisia henkilöitä, jotka tyyppinä sopivat paremmin organisaatioon ja ovat jättäneet taustaltaan sopivimmat henkilöt jossain tilanteissa toiselle sijalle. Tämän perusteella voidaan todeta, että yksilön kokemus ja osaaminen ovat haastateltavien mielestä toissijaisia tekijöitä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden kannalta.

Muita huomioitavia asioita yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyen oli yrityksen koko sekä avoimena olevan tehtävän vastavuoroisuus. Näitä osa-alueita ei olla laisinkaan tunnistettu teoreettisessa viitekehyksessä. Haastatteluiden perusteella yrityksen koolla on jonkin verran vaikutusta yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen, sillä usein, mitä pienempi organisaatio sitä enemmän on painoarvoa yksilön persoonalla. Suuria organisaatioita kuvattiin ”sulatusuuneiksi”, joissa erilaiset persoonat helpommin sulautuvat yhteen. Tehtävän vastavuoroisuudella viitataan puolestaan siihen, että niin asiakasorganisaatiolla kuin ehdokkaallakin tulisi olla jotain annettavaa toiselle osapuolelle. Esimerkiksi asiakasorganisaation odottaessa ehdokkaalta tiettyä osaamista ja työkokemusta, tulisi sen puolestaan tarjota ehdokkaalle esimerkiksi mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi ja uralla etenemiselle. Tämän katsotaan vaikuttavan yksilön kokemaan palkitsevuuteen ja työtyytyväisyyteen.

6.2.2. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden merkitsevyys

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että yksilön ja organisaation yhteensopivuus on hyvin merkittävä tekijä niin yksilön kuin asiakkaankin kannalta. Seuraavaksi käsitellään yksilön ja organisaation yhteensopivuuden merkitystä ensin yksilön näkökulmasta ja sen jälkeen asiakkaan näkökulmasta.

Haastatteluiden ja teoreettisen viitekehyksen (esim. Cable & DeRue, 2002; Arthur et al., 2006; Resick, Baltes & Shantz, 2007; Tsai et al., 2012) perusteella yksilön näkökulmasta yksilön ja organisaation yhteensopivuus on hyvin merkittävä, koska vähäisen yhteensopivuuden johdosta yksilö ei todennäköisesti menesty tehtävässään. Suorahakujen kautta yleensä haetaan henkilöitä hyvin haasteellisiin ja merkittäviin tehtäviin, jonka takia on erityisen tärkeää, että yksilö todella viihtyy työssään ja työympäristössään.

”Yksilölle onnistunut yhteensopivuus yleensä edesauttaa tai jopa varmistaa hänen menestystään tulevaisuudessa. Toisaalta

epäonnistuminen saattaa vaikeuttaa hänen etenemistään, joskus jopa pilata hänen urakehityksensä.”

Urakehityksen lisäksi yhteensopivuus nähdään merkittävänä yksilön motivaation kannalta. Yksi haastateltavista huomautti, että yksilön tulisi sopia yrityksen arvoihin, työyhteisöön sekä tehtävään, sillä vietetäänhän jopa kolmasosa elämästä töissä. Yksilön kannalta on siis huomattavasti motivoivampaa työskennellä hänelle sopivassa työympäristössä. Mikäli yksilö ei ole viihtynyt joissakin organisaatioissa, sen yleensä huomaa ansioluettelosta työpaikan vaihdoksina.

Yhdessä haastattelussa esitettiin, että yksilön ja organisaation yhteensopivuus on merkittävämpi ehdokkaan näkökulmasta. Tätä haastateltava perusteli sillä, että yksilön tulee tunnistaa olevansa hyväksytty työyhteisöön, jossa häntä arvostetaan. Tätä hyväksytyksi tuntemista on haastateltavan mukaan huomattavasti paljon vaikeampi myöhemmin enää muuttaa, jolloin on tärkeää viestiä yksilölle suoraan prosessin aikana, että miksi hänen on katsottu olevan yhteensopiva tiettyyn organisaatioon ja tiimiin.

Asiakasorganisaation kannalta yhteensopivuuden nähdään olevan merkittävä, koska se säästää asiakkaan resursseja. Asiakasorganisaatio pystyy keskittymään omaan työhönsä ja tulevaisuuden rakentamiseen, kun he ovat löytäneet organisaatioon ja tehtävään yhteensopivan henkilön. Kuten aiemmin on tullut jo ilmi, niin asiakkaiden näkökulmasta yksilön ja organisaation yhteensopivuus on merkittävä tekijä yrityksen tavoitteiden ja vision saavuttamisen kannalta. Lisäksi useimmiten suoraan haetaan henkilöitä hyvin merkittäviin, haasteellisiin ja vaikeasti täytettäviin tehtäviin, jolloin yhteensopivuuden merkitys myös asiakkaan näkökulmasta korostuu:

”Yhteensopivuuden merkitys yritykselle on äärimmäisen suuri, koska suoraan haetaan henkilöitä merkittävimpiin, vaikeasti täytettäviin ja/tai haasteellisimpiin tehtäviin.”

6.2.3. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen

Seuraavaksi haastatteluissa siirryttiin yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisen käsittelyyn, joka koettiin yleisesti melko haastavaksi kysymykseksi. Lisäksi yhteensopivuuden arvioimisessa käsiteltiin rekrytointikonsultin roolia, jota käsitellään tarkemmin tämän luvun loppuosassa.

Haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen lähtee liikkeelle asiakasorganisaation tilanteen ja tarpeiden tunnistamisella ja ymmärtämisellä sekä avainhenkilöihin tutustumisella. Vaikka haastatteluissa tämä vaihe koettiin erityisen tärkeänä yhteensopivuuden arvioimisen kannalta, teoreettisessa viitekehyksessä tämä vaihe on jätetty kokonaan huomioimatta. Tarpeiden tunnistamisen ja ymmärtämisen sekä avainhenkilöiden haastatteleminen jälkeen pyritään yhdessä toimeksiantajan kanssa määrittelemään arviointikriteerit ja kandidaattiprofiili.

”Suorahaun alkaessa arviointikriteerit laaditaan yhdessä toimeksiantajan kanssa. Yleensä suurimmilla ja/ tai paremmin jäsentyneillä yrityksillä on tarkkaan määritellyt valintavaatimukset, jotka ovat priorisoituja ja asetettu tärkeysjärjestykseen painavuutensa perusteella. Nämä ns. kompetenssikriteerit pohjautuvat yrityksen liiketoiminnan kulloiseen kehitysvaiheeseen ja siitä johdettuihin tehtäväkuvaan sekä sen tavoitteisiin. Ne voivat olla esim. jonkun organisaation muutos- tai kehitysvaiheen implementointiin liittyviä kriteereitä.”

Haastattelujen mukaan konsulttitiimin näkemyksellä, kokemuksella ja osaamisella on erittäin suuri merkitys yrityksen tilanteen ja tarpeiden ymmärtämisessä ja siten myös yhteensopivuuden arvioimisessa. Toimeksiantajalta tulisi saada prosessin alussa mahdollisimman paljon informaatiota, jotta saadaan tarpeeksi tietoa siitä, millainen

henkilö asiakasorganisaatioon voisi sopia. Haastattelujen mukaan tässä vaiheessa korostuu rekrytointikonsultin kyky haastaa asiakasta – minkälainen henkilö kyseiseen organisaatioon ja tehtävään oikeasti sopii?

Suorahakuprosessissa ensimmäinen arviointitilanne on ehdokkaan ja rekrytointikonsultin välinen haastattelu, joka on tunnistettu myös tässä tutkimuksessa hyödynnetyissä tieteellisissä tutkimuksissa (esim. Kutcher et al., 2013). Haastatteluiden mukaan arviointia tehdään myös ennen haastattelua ehdokkaiden kontaktointivaiheessa, mutta haastattelutilanne koettiin huomattavasti merkittävämmäksi yhteensopivuuden arvioimisen kannalta. Ehdokkaan ja rekrytointikonsultin välisessä haastattelutilanteessa tulisi saada ehdokkaasta tarkka kuva – minkälainen on ehdokkaan tausta, osaaminen, arvomaailma, odotukset, tavoitteet ja persoona. Yksilön taustaan liittyvien ominaisuuksien kohdalla haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että yksilön työkokemuksen ja osaamisen kartoittaminen on yhteensopivuuden arvioimisessa huomattavasti yksinkertaisempaa, kuin esimerkiksi arvojen yhteensopivuuden mittaaminen.

Yhden haastateltavan mielestä haastattelutilanteessa ehdokkaan arvioinnissa korostuu rekrytointikonsultin intuitio eli minkälainen intuitio konsultille herää ehdokkaasta tapaamisen perusteella. Haastateltavan mukaan intuitio perustuu asiakasorganisaation ja avainhenkilöiden tutustumiseen ja ymmärtämiseen, jonka pohjalta konsultille syntyy intuitio siitä, minkälaista henkilöä ollaan hakemassa. Toisaalta yksi rekrytointikonsulteista oli nimenomaan sitä mieltä, että konsultin ei tulisi ottaa huomioon niinkään omia tuntemuksia ehdokkaasta:

”No täs me just tullaan tähän mahdolliseen ensimmäiseen kompastuskiveen et siin on se fiilis, se tuntuma... oisko se tää... mä tuun tän kans hyvin juttuun et tää on hyvä tyyppi mut oisko se sinne (asiakasorganisaatioon) hyvä tai päinvastoin tulee sellanen puistatus joka kuitenkin sen asiakkaan kannalta voi olla ihan väärä tunnereaktio tai semmonen... mut miten sitä sitten ni tota... kuitenkin et miten se ihminen on siinä tilanteessa kun tavataan, millä tavalla

ja millä tasolla hän ottaa asioita esille et kyl se menee aika paljon sen tehtävän ja tekemisen kautta et millä sitä jutellaa mut kyl samanaikaisesti seurataan sitä ihmistä... miten hän kertoo siitä, mistä hän kertoo...”

Haastattelujen jälkeen seuraava ehdokkaan arviointitilanne on soveltuvuusarviointien yhteydessä. Teoreettisessa viitekehyksessä soveltuvuusarviointit nähdään olevan tapa arvioida sekä objektiivista että subjektiivista yhteensopivuutta (Piasentin & Chapman 2006; De Clercq et al. 2008). Jokaisessa haastattelussa tuotiin soveltuvuusarviointit yhtenä tärkeimpänä yhteensopivuuden arviointimenetelmänä. Esimerkiksi yhdessä haastattelussa kerrottiin soveltuvuusarviointien sisällöstä ja merkityksestä. Tässä tuotiin esille se, että kukaan rekrytointikonsulteista ei ole psykologi, jolloin soveltuvuusarviointit ovat K2 Search Oy:ssä hyvin liiketoimintalähtöisiä. Tällä haastateltava tarkoitti sitä, että pyritään keskittymään yksilön motivoitumisen ja persoonan arvioimiseen – minkälaisessa ympäristössä henkilö menestyy, mistä hän motivoituu ja minkälainen hän on persoonana? Yhteensopivuuden arvioimisen lisäksi soveltuvuusarviointit nähdään esimiehen työkaluna, jonka avulla rekrytoiva esimies pystyy paremmin johtamaan uutta alaistaan esimerkiksi tiedostamalla, mistä yksilö motivoituu. Lisäksi haastateltava huomautti, ettei soveltuvuusarviointit anna ikinä 100% varmuutta arvioitavista osa-alueista, vaan lähinnä suuntaviivat siitä, minkälainen yksilö on kyseessä. Soveltuvuusarviointien lisäksi yhteensopivuuden arvioimisessa nostettiin esille ehdokkaan referenssien tarkistaminen.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille rekrytointikonsultin rooli yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa. Jokainen haastateltava korosti rekrytointikonsultin roolia yhteensopivuuden arvioimisessa. Useimpien mielestä rekrytointikonsultin rooli korostuu oikeantyyppisen henkilön löytämisessä ammatillisen osaamisen kartoittamisen sijasta. Lisäksi useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että rekrytointikonsultin rooli on erityisen tärkeä suora hakuprosessin alkuvaiheessa eli kun

tavataan asiakasta ja keskustellaan kandidaattiprofiilista (työnkuva, henkilökohtaiset ominaisuudet, osaaminen jne.). Eritoten yhdessä haastattelussa avattiin rekrytointikonsultin roolia, joka haastateltavan mukaan riippuu yrityksen nykytilasta. Yhteensopivuuden arvioimisessa rekrytointikonsultin rooli voi vaihdella ”strategisesta sparrauskumppanista” toimeksiannon toteuttajaan:

”Näin ollen suora hakukonsultin rooli yhteensopivuuden arviointiprosessissa liikkuu strategisesta sparraustehtävästä (mikäli toimeksiantajayritys ei ole jäsentänyt ajatuksiaan valmiiksi) toteuttavaan toimeksiannon vastaanottamiseen (siltoin kun yrityksessä on selkeästi tehty kotityöt ja yhteensopivuuden kriteerit on valmiiksi määritelty).”

Vaikkakin useissa haastatteluissa korostui rekrytointikonsultin rooli yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa, niin silti yksi haastateltavista muistutti, että lopullinen vastuu on kuitenkin aina asiakkaalla. Asiakas tekee aina lopullisen rekrytointipäätöksen, vaikkakin rekrytointikonsultti voi auttaa päätöksenteossa sparraamalla ja tukemalla asiakasta.

6.3. Epäsymmetrinen informaatio ja sen vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen

Toinen haastatteluaineistosta tunnistetuista pääteemoista on epäsymmetrinen informaatio ja sen vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen. Tässä luvussa on pyritty ensin nostamaan esille, miten haastateltavat näkevät epäsymmetrisen informaation suora hakuprosessissa – missä tilanteissa ja missä suorahaun vaiheissa epäsymmetristä informaatiota esiintyy. Tämän jälkeen syvennyttään epäsymmetrisen informaation vaikutuksiin yksilön ja organisaation

yhteensopivuuden arvioimiseen ja kehitysideoihin, miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä ja haasteita voitaisiin haastattelijoiden mielestä vähentää.

6.3.1. Epäsymmetrisen informaation esiintyminen suorahakuprosessissa

Kaikkien haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan epäsymmetristä informaatiota esiintyy koko suorahakuprosessin aikana ja erityisesti prosessin alkuvaiheessa, kun tutustutaan asiakasorganisaatioon ja määritellään kandidaattiprofiili. Haastattelujen mukaan suorahakuprosessin alkuvaiheessa jokaiselle osapuolelle (konsultti, ehdokas & asiakasorganisaatio) suorahakutoimeksianto on vielä hieman epämääräinen erityisesti konsultin ja ehdokkaan näkökulmasta. Haastatellut rekrytointikonsultit siis kuvailivat vertikaalista epäsymmetrisen informaation tilannetta, jossa asiakasorganisaatiota pidetään ”informaatiovaltiaana”, eikä konsultilla tai ehdokkaalla ole kokonaista käsitystä kaikesta relevantista informaatiosta (Clarkson et al. 2007).

Suorahakuprosessin ensimmäisessä vaiheessa prosessin aloituspalaveri asiakkaan ja rekrytointikonsultin välillä koetaan merkitykselliseksi epäsymmetrisen informaation kannalta, koska se on tilaisuus, jossa asiakkaalta tulisi saada kaikki se tieto, jonka varassa koko toimeksianto toteutetaan. Eli mikäli aloituspalaverin aikana asiakas kokee, ettei hänen kannata kertoa toimeksiannon kannalta tärkeitä asioita konsultille tai konsultti ei osaa kysyä oikeita kysymyksiä asiakkaalta, haastateltavat kokivat, että tällaisessa tilanteessa epäsymmetrinen informaatio nousee vahvasti esille. Rekrytointikonsultit siis harjoittavat vertikaalista tiedonjakamisen strategiaa (Clarkson et al. 2007), mikä edellyttää aktiivista viestintää asiakkaan kanssa. Prosessin aloituspalaverissa asiakkaan omaava tieto asiakasorganisaatiosta ja avoinna olevasta tehtävästä korostuu verrattuna konsulttiin, joka tilanteessa vasta tutustuu asiakasorganisaatioon ja tehtävään.

”Suurin riski sisältyy toimeksiannon alkuvaiheeseen, jossa liika hienovaraisuus jättää keskustelut latteiksi ja kaavamaisiksi. Tällöin informaatio jää suppeaksi eikä ”oikeata tai pehmeämpää infoa” saada esiin. Konsultin on uskallettava haastaa toimeksiantajaa, silläkin uhalla, että mennään arkaluontoisille alueille.”

Useassa haastattelussa nostettiin esiin, että asiakkaalla on aina enemmän tietoa asiakasorganisaation sisäisistä asioista – asiakas tietää aina enemmän missä tilanteessa organisaatio todellisuudessa on, mihin se on menossa, minkälainen on organisaation historia ja niin edelleen. Suorahakuprosessissa asiakas nähdään siis olevan ikään kuin kehän ytimessä, jossa kaikki organisaation sisäinen informaatio sijaitsee (kuten Clarksonin et al. (2007) esittämässä vertikaalisen epäsymmetrisen informaation tilanteessa). Ehdokas on puolestaan kehän ulkolaidalla ja konsultti jossain organisaation ja ehdokkaan välillä, jolloin ehdokas ja konsultti katselee asiakasorganisaatiota ulkoapäin:

”Et jos puhutaan tästä epäsymmetrisestä informaatiosta ni niin tota faktoista mitä organisaation sisällä tapahtuu ni toimeksiantajalla on tietenkin paras tieto mutta kyl sitte konsultti ja/tai kandidaatti on parempi kertomaan et miten markkina tai joku muu näkee sen organisaation tai palvelun tai tuotteen et onks se houkutteleva vai vähemmän houkutteleva... ja sit taas ku tullaan siihen kandidaatin ja konsultin väliseen ni kai sillä konsultilla on tai pitääki olla enemmän tietoo...”

Siihen kuinka paljon epäsymmetristä informaatiota nähdään olevan konsultin, ehdokkaan ja asiakkaan välillä riippuu aloituspalaverin lisäksi kommunikoinnin laadusta ja määrästä, toimeksiannon luottamuksellisuudesta, asiakassuhteen pituudesta ja syvyydestä, asiakasorganisaation kontaktihenkilöstä ja organisaation rakenteesta. Suorahakuprosessin aloituspalaverin lisäksi rekrytointikonsultti ja

asiakasorganisaatio kommunikoiivat säännöllisesti koko prosessin ajan. Kaksi haastateltavista oli tässä kohtaa hieman eri mieltä siitä, vaikuttaako rekrytointikonsultin ja asiakkaan keskinäiset henkilökemiat kommunikoinnin määrään ja laatuun. Toisen haastateltavan mukaan voi tulla tilanteita, joissa asiakkaan edustaja ja konsultti eivät löydä yhteistä säveltä, jonka perusteella heidän välille ei synny luottamuksellista suhdetta, eikä silloin myöskään jaeta optimaalista määrää informaatiota. Toinen haastateltavista oli puolestaan sitä mieltä, ettei henkilökemioilla voi eikä saa olla merkitystä asiakassuhteiden tai toimeksiantojen laatuun. Tätä haastateltava perusteli konsulttien ammattitaidolla, jolloin ei ole merkitystä kenestä konsultti itse pitää tai ei pidä, vaan pystyy ammattitaitoisesti hoitamaan kommunikoinnin asiakkaasta riippumatta.

”No tietenki mitä vähemmän sitä kommunikaatiota on ja sitä enemmän sitä virhettä voi tulla...”

”Et jos me puhutaan samaan aikaan ammattitaidosta ni sillä henkilökemialla sinne asiakkaan päin ja kandiin päin täydellisessä maailmassa ei pitäis olla mitää vaikutusta...”

Useimmissa haastatteluissa nostettiin esille asiakassuhteiden pituus ja syvyys. Mikäli rekrytointikonsultti on tehnyt jonkun asiakkaan kanssa pidempään yhteistyötä, koetaan, että epäsymmetristä informaatiota asiakkaan suunnalta ei esiinny yhtä vahvasti, sillä konsultti on ehtinyt tutustua asiakasorganisaatioon jo usean toimeksiannon yhteydessä. Toisaalta moni haastateltavista korosti tässä kohtaa myös riskiä siitä, että jos konsultti tuntee asiakasorganisaation jo useamman vuoden takaa, niin helposti konsultti ja asiakas alkavat asettamaan liikaa oletuksia toimeksiannolle. Rekrytointikonsultti helposti olettaa tietävänsä, mitä asiakasorganisaatio on etsimässä ja asiakas puolestaan helposti olettaa, että konsultti tietää mitä he haluavat ilman aktiivista tiedon jakamista.

”Jos ottais jotain dataa toimeksiannoista mitä on tehny ni tota vaikka muutamalta vuodelta ni ne caset on menny jouhevammin

keiden (asiakkaiden) kans on tehny pitempään yhteistyötä, tuntee organisaation ja tuntee ne avainhenkilöt, tietynlailla tietää aika pitkälti kaikki faktat mitkä siel on...”

”Joo ja sit se kolikon toinen puoli, että se vaara sille omalle omahyväisyydelle tai sellaselle illuusiolle et kylhä mä tiedän et enää ei tarvi briefii (asiakkaalta) tai nyt mun ei tarvi enää selvittää sitä et mitä halutaan et mähä niinku nään sen, ku se kandi kävelee ovesta sisää et kylhä mä tiän...”

Lisäksi haastateltavat kokivat epäsymmetriseen informaatioon vaikuttavan, kuka on asiakasorganisaation edustaja ja kontaktihenkilö. Mikäli asiakkaan edustaja on jonkin toinen henkilö, joka ei ole tee lopullista rekrytointipäätöstä tai ei ole itse rekrytoiva esimies, tulee prosessissa usein epäsymmetristä informaatiota siitä, minkälaista henkilöä asiakasorganisaatioon ollaan todellisuudessa hakemassa. Tämä johtuu haastattelujen mukaan siitä, että usein asiakkaan edustajalla, rekrytoivalla esimiehellä ja rekrytointipäätöksen tekevällä henkilöllä saattaa olla eriävät mielipiteet siitä, minkälainen henkilö menestyisi parhaiten avoimena olevassa tehtävässä. Lisäksi johdon rekrytoinneissa asiakasorganisaation hallituksella saattaa olla ristiriitaiset mielipiteet uuden johtajan kandidaattiprofiiliin liittyen, jolloin koetaan, että epäsymmetrisen informaation tilanne korostuu. Vaikkakin tämä koettiin haastatteluissa yhdeksi merkittäväksi huomioksi epäsymmetrisessä informaatioissa, ei tästä ole teoreettisia viittauksia aikaisemmissä tieteellisissä julkaisuissa.

Yksilön eli ehdokkaan kannalta epäsymmetrinen informaatio korostuu ensimmäisen rekrytointikonsultin ja ehdokkaan välisen haastattelun yhteydessä. Haastattelujen mukaan tässä vaiheessa konsultilla on enemmän tietoa toimeksiannosta ehdokkaaseen nähden. Tähän lisäksi vaikuttaa toimeksiantojen luottamuksellisuus eli saako rekrytointikonsultti paljastaa kuinka paljon asiakasorganisaatioon tai tehtävään liittyviä ominaisuuksia. Mikäli rekrytointikonsultti saa olla täysin avoin tehtävästä ja asiakasorganisaatiosta, epäsymmetristä informaatiota koetaan olevan vähemmän.

Prosessin loppupuolella yksi haastateltavasti nosti esiin, että ehdokas saattaa tietää jo paljon enemmän asiakasorganisaatiosta ja avoinna olevasta tehtävästä kuin konsultti, sillä ehdokkaat ovat usein alansa ammattilaisia ja pystyvät tilanteesta riippuen keskustelemaan asiakkaan kanssa syvällisemmin tehtävään ja organisaatioon liittyvistä asioista. Lisäksi suoramakuprosessin loppupäässä korostettiin, että epäsymmetristä informaatiota esiintyy yleensä kaiken kaikkiaan vähiten sillä, niin ehdokkaat, asiakas kuin konsulttikin on saanut enemmän informaatiota ja oppinut jatkuvasti lisää prosessin edetessä.

6.3.2. Epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen

Miltei jokainen haastateltavista assosioi epäsymmetrisen informaation liittyvän suoramakuprosessin ensimmäiseen vaiheeseen, jossa keskustellaan yhdessä asiakkaan kanssa asiakasorganisaatiosta, avoinna olevasta tehtävästä ja kandidaattiprofiilista. Haastateltavat kokevat, että mikäli prosessin aloitusvaihe ”epäonnistuu”, eikä asiakkaalta saada tarpeeksi informaatiota, näin myös koko suoramakuprosessi saattaa lähteä täysin väärille urille. Tätä haastateltavat perustelivat sillä, että koko suoramakuprosessi perustuu ns. aloituspalaveriin ja jos konsultti ei saa tarpeeksi tietoa tässä vaiheessa, ei hän myöskään pysty kunnolla arvioimaan yksilön yhteensopivuutta asiakasorganisaatioon.

”Pahimmillaan kevyeksi jäänyt toimeksiantajan haastaminen johtaa toimeksiannon venymiseen, ajan hukkaamiseen ja jopa väärään vallintaehdotukseen.”

”Ni minusta tässä tehdään kaksi haastattelua eli tässä haastatellaan ensinnäki sitä toimeksiantajaa ja mahdollisimman syvällisesti, että päästään siihen ytimeen, että mitä hän oikeesti haluaa ja se viedään sitte toimeksiantoon ja sen kandidaatin

kanssa pystytään sitte tavallaa niinku matchamaan nää kaks kandidaatin näkökulma ja kandidaatin profiili siihe mitä haetaan... et et tässä se on vähä mejän tehtävä minimoida epäsymmetrisyyttä mikä saattaa syntyä mejän ja asiakkaan välillä.”

Kaikki haastateltavista olivat siis sitä mieltä, että epäsymmetrinen informaatio vaikeuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimista merkittävästi. Useammassa haastattelussa korostettiin sitä, että ilman syvällistä asiakkaan haastattelua, asiakkaat viestivät konsultille ainoastaan ehdokkaan taustaan liittyviä vaatimuksia (kokemus, osaaminen, koulutus jne.). Mutta ilman syvällistä asiakkaan kanssa käytyä keskustelua ns. pehmeät asiat jäävät hyvin pintapuolisiksi, eikä konsultti saa käsitystä siitä, minkälaista persoonaa ja tyyppiä asiakasorganisaatio tarvitsee – minkälainen henkilö sopii juuri tämän organisaation kulttuuriin, arvoihin tai tiimiin? Tällaisessa tilanteessa konsultti todennäköisesti löytää hyvän taustan omaavia ehdokkaita, mutta etenee mututuntumalla ehdokkaiden persoonaa arvioitaessa eli konsultti ei pysty tekemään kattavia johtopäätöksiä yhteensopivuuden arvioimisen kannalta.

Lisäksi epäsymmetrisen informaation nähdään haastattelujen perusteella vaikeuttavan yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimista tilanteissa, joissa yksilö on vahvasti jonkin tietyn alan asiantuntija sekä tilanteessa, jossa kaksi yksilöä on tasavahvoja avoimeen tehtävään nähden. Kun ehdokasta haetaan johonkin sellaiseen tehtävään, johon vaaditaan jonkun spesifin alan syvällistä tuntemusta, saattaa konsultilla olla hankaluuksia arvioida yksilön pätevyyttä tehtävään. Ehdokas saattaa käyttää hyvin monimutkaisia ja alalle tunnusomaisia käsitteitä ja termejä, joita taas rekrytointikonsultti ei välttämättä tunnista. Tässä tilanteessa siis ehdokkaalla on huomattavasti enemmän tietoa pätevydestään avoinna olevaan tehtävään taustansa osalta. Puolestaan kun suorahakuprosessissa on mukana kaksi tai useampi hyvin

tasavahvaa ehdokasta on konsultin vaikeampi määritellä, tarvitaanko ehdokkaista vielä lisää informaatiota rekrytointipäätöksen tekemiseen.

”Tasavahvassa tilanteessa se tulee niinku eniten se korostuu se epäsymmetrisyys... et tiedetäänks me ihan varmasti, pitäiskö jotain tietoja tsekata lisää et ollaanko me valmiita tekemään päätöksiä näiden tietojen pohjalta...”

6.3.3. Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden minimoiminen suoramarkkinaprosessissa

Kuten aikaisemmissakin luvuissa on todettu, epäsymmetrinen informaatio liitetään suoramarkkinaprosessin alkuvaiheeseen, jolloin myös kehitysideat epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentämiseksi liittyy aloituspalaveriin sekä kaikkien osapuolten väliseen kommunikaatioon. Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentämisen osalta haastateltavat nostivat esille asiakkaan haastamisen, oikeiden ja relevanttien kysymyksien kysymisen, avoimen ja säännöllisen kommunikaation osapuolten välillä, asiakasorganisaation, tehtävän ja kandidaattiprofiilin syvällisen ymmärtämisen ja kattavampien ”kotiläksyjien” tekemisen ennen aloituspalaveria. Myös aikaisemmat tieteelliset julkaisut korostavan tiedonjakamisen merkitystä epäsymmetrisen informaation minimoimiseksi (Lin et al. 2015; Clarkson et al. 2007). Lisäksi yhdessä keskustelussa nousi esille kehitysehdotuksena referenssien tarkistamisen aikaisemmassa vaiheessa jo ennen asiakkaiden haastatteluja.

”Kyllähän se avoin keskustelu ja tietynlailla et et... kaikki on avoimia et asiakas on avoin, me ollaan avoin ja kandidaatti on avoin et tietynlailla, jos kaikki on avoimia niin tota pystytään keskustelemaan et usein sillon se paras lopputulos tulee, että tota

ja yleensä projekti menee myös parhaiten aikataulullisesti eteenpäin, kun meil on avointa dialogia...”

”Ammattitaitoisempaa työskentelyä nimenomaan informaation keräämisessä ja sen hyödyntämisessä.”

Haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan konsultin tulisi osoittaa molemmille osapuolille, että avoin keskustelu on molempien etujen mukaista – vain avoimen dialogin kautta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Jokainen haastateltavista nosti vahvasti esille, että asiakasta pitää tosissaan haastaa, jotta päästään syvällisemmin käsiksi asiakasorganisaatioon, eikä keskustelu jää aloituspalaverissa pintapuoliseksi. Tämän perusteella erityisesti yksi rekrytointikonsulteista ehdotti, että K2 Search Oy:n pitäisi kehittää strukturoidumpi aloituspalaveri, jotta konsultit kysyisivät asiakkaalta kaikki oikeat ja relevantit kysymykset informaation saamiseksi. Lisäksi yksi rekrytointikonsulteista huomautti, ettei asiakkaan haastaminen saisi jäädä pelkästään aloituspalaveriin, vaan myös jatkua prosessin edetessä erityisesti tilanteissa, joissa kandidaattiprofiiliin tehdään muutoksia. Tässä vaiheessa tulisi haastateltavan mukaan vaatia asiakkaalta aikaa tarvittavan informaation jakamiseksi. Myös yhdessä haastattelussa huomioitiin pitkien asiakassuhteiden piilevä riski epäsymmetrisen informaation kannalta – konsultti saattaa asettamiensa oletuksien kautta aiheuttaa epäsymmetrisen informaation tilanteen itse itselleen:

”Meidän pitäis tehdä siinä alussa paremmin kotiläksyt... et mun mielestä se korostuu siinä et ku asiakassuhde pitenee... ku eka case tulee ni me enemmän käytetään aikaa et me tutustutaan siihe organisaatioon ja tilanteeseen, toka case on jo sellane mis me oletetaan kauheesti tietävämme eli me aiheutetaan itse itsellemme tämän epäsymmetrisen informaation tilanteita eli kyl mun mielestä niinku yks on se et meidän pitäis olla alussa... kyl mä ainaki koen et alussa pitäis olla vielä haastavampia ja niinku pyrkii

syvällisemmin ymmärtää mut mitä meidän pitäis syvällisemmin ymmärtää että tota... se on ainaki yks paikka...

Tämän lisäksi haastattelujen mukaan epäsymmetristä informaation aiheuttamia riskejä ja haasteita tulisi vähentää ehdokkaiden suuntaan valmistamalla monipuolisemmat ja informatiivisemmat esitykset haastatteluja varten. Toki joissakin tilanteissa toimeksiannon luottamuksellisuus aiheuttaa haasteita informaation jakamiselle, mutta tähän tulisi kuitenkin haastattelujen mukaan enemmän panostaa. Tämä vaikuttaa haastattelujen mukaan siihen, miten ehdokas itse näkee sopivansa avoinna olevaan tehtävään ja asiakasorganisaatioon ja se auttaa myös konsulttia tehtävän myymisessä ehdokkaan suuntaan.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisen osion tarkoituksena on esittää tutkimuksen teoreettinen ja empiirinen kontribuutio. Tässä luvussa verrataan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Vertailua tehdään nostamalla esiin sellaisia tutkimuksen tuloksia, jotka toisaalta myötäilevät ja toisaalta eroavat aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Vertailussa lisäksi pyritään pohtimaan syitä, mistä tietyt eroavaisuudet ja samankaltaisuudet voisivat johtua. Samalla vastataan teoreettisen ja empiirisen osion pohjalta tutkimuskysymyksiin, joiden käsittely lähtee liikkeelle alatutkimuskysymyksillä ja päättyy päätutkimuskysymykseen vastaamiseen. Lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkimuksellista kontribuutiota, tulosten merkityksiä, tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia. Tavoitteena on luoda mahdollisimman tarkka kuva siitä, mitä uutta tämä tutkimus tuo aikaisempiin tutkimuksiin nähden.

7.1. Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa vertaillaan ja pohditaan teoreettisen ja empiirisen osuuden tuottamia tuloksia tutkimuskysymyksittäin. Jokaisessa tutkimuskysymyksen vastauksessa pyritään ottamaan tutkimuskysymyksen kannalta kaikki tärkeimmät seikat huomioon syvällisen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Ohessa on vielä esitetty päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset:

Tutkielma rakentuu seuraavan tutkimuskysymyksen ympärille:

- **Miten suoramakuprosessin eri osapuolten välinen epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen?**

Päätutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

- **Mistä ominaisuuksista yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu?**
- **Miten yksilön ja organisaation yhteensopivuutta arvioidaan suoramakuprosessissa?**
- **Miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä voi vähentää suoramakuprosessissa?**

7.1.1. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden osa-alueet ja ominaisuudet

Teoreettisessa viitekehyksessä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden määritelmä tukeutuu vahvasti Kristofin (1996) kehittelemään malliin, jonka mukaan yksilö ja organisaatio on yhteensopivia, kun 1. osapuolet tarjoavat, mitä toinen osapuoli tarvitsee, 2. osapuolet omaavat samankaltaiset ominaisuudet tai 3. molemmat vaihtoehdot toteutuvat. Kristofin (1996) mukaan yksilön ja organisaation yhteensopivuus jakaantuu kahteen osaan: samankaltaisuus ja täydentävyys. Samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksissa tarkoittaa yksilön täydentävän tai omaavan sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat samankaltaisia kuin muilla yksilöillä tietyssä ympäristössä tai organisaatiossa (Muchinsky & Monahan, 1987). Yksilön ja organisaation samankaltaisuus yleensä viittaa arvojen samankaltaisuuteen, mikä on yksilön ja organisaation yhteensopivuuden yksi tutkituimmista osa-alueista (Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002). Puolestaan täydentävyydellä yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa tarkoitetaan yhteensopivuutta yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä (Kristof, 1996). Täydentävyys osa-alue jakaantuu myös kahteen eri dimensioon: tarve-tarjonta ja kysyntä-kyvyt (Cable & DeRue, 2002). ”Tarve-tarjonta” – dimensiolla tarkoitetaan organisaation täyttävän yksilön tarpeet, kun puolestaan ”kysyntä-kyvyt” – dimensiolla tarkoitetaan yksilön täyttävän organisaation tarpeet (Cable & DeRue, 2002). Organisaation näkökulmasta täydentävyydellä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation tarvitsevan yksilöltä tietynlaista

osaamista ja kyvykkyyksiä, kun puolestaan yksilön näkökulmasta täydentävyydellä voidaan esimerkiksi tarkoittaa yksilön tarvitsevan organisaatiolta erilaisia ura- tai kehitysmahdollisuuksia (Cable & DeRue, 2002).

Tutkimuksen tuloksissa pystyttiin havaitsemaan molemmat Kristofin (1996) määrittelemistä yhteensopivuuden muodoista eli täydentävyys ja samankaltaisuus yksilön ja organisaation ominaisuuksien välillä. Haastatteluissa enemmän kuitenkin keskityttiin samankaltaisuuteen liittyvään osa-alueeseen, sillä useimmat haastateltavista korostivat yhteensopivuutta yksilön arvojen, persoonan ja tavoitteiden ja organisaation arvojen, kulttuurin ja tavoitteiden välillä. Yhteensopivuus arvojen ja kulttuurin välillä oli jokaisen haastateltavan mielestä erittäin merkittävä osa-alue yhteensopivuuden kannalta. Myös useassa teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetyssä artikkelissa korostettiin erityisesti arvojen ja kulttuurin merkitystä yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa (Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002). Kristofin (1996) mallista samankaltaisuuden kohdalla korostettiin kaikkia muita osa-alueita (*yksilön persoonallisuus, arvot, tavoitteet & organisaation kulttuuri, arvot ja tavoitteet*) paitsi yksilön asenteita ja organisaation normeja, joita yksikään haastateltavista ei maininnut kertaakaan haastattelujen aikana. Tämä voisi johtua esimerkiksi siitä, että yksilön asenteet ja organisaation normit eivät ole välttämättä niin selkeästi erotettavia osa-alueita muihin esille nousseihin ominaisuuksiin verrattuna. Esimerkiksi organisaation normeista puhuttaessa ne voidaan helposti yhdistää kuuluvaksi organisaation kulttuuriin eli ”*mitä ja miten asioita tehdään*”, kuten yksi haastateltavista selitti, mitä organisaation kulttuuri hänen mielestään tarkoittaa.

Täydentävyys osa-alueeseen keskityttiin enemmänkin organisaation tarpeiden kannalta eli useimmat haastateltavista näkivät, että yksilöllä tulisi olla tehtävään sopiva osaaminen, koulutus ja muut kyvykkyydet, jotta yksilö menestyy tehtävässä ja organisaatio saa valjastettua tietynlaisen osaamisen tavoitteidensa saavuttamiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä kuitenkin nousee vahvasti esiin myös yksilön tarpeet, jotka korostuvat erityisesti tilanteissa, jossa työntekijällä on mahdollisuus valita useiden eri työnantajien välillä (Cable & Derue, 2002). Tämä on epätavallinen eroavaisuus teoreettisen ja empiirisen osioiden välillä, sillä hyvin usein suorahakuprosessissa

olevilla ehdokkailla on useampi työnantaja, joista valita. Lisäksi käytännön tasolla rekrytointikonsultit yleensä ottavat tämän huomioon suoraan hakuprosessissa. Toisaalta rekrytointikonsultit useimmiten toimivat ikään kuin asiakasorganisaation edustajana ajaen nimenomaisesti asiakkaan etua, jonka perusteella haastatellut rekrytointikonsultit saattavat yleisesti korostaa vastauksissaan enemmän asiakkaan näkökulmaa.

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tulosten suurimmaksi eroavaisuudeksi yksilön ja organisaation yhteensopivuuden ominaisuuksia tarkasteltaessa voidaan todeta olevan eri osa-alueiden erillisuus ja päällekkäisyys sekä eri näkemykset kokonaisuudessa. Teoreettisessa viitekehyksessä kaikki yhteensopivuuteen liittyvät osa-alueet jaettiin selvästi toisista erottuviin erillisiin osioihin, kun puolestaan empiiristen tuloksissa tuli selvästi esille osa-alueiden päällekkäisyys ja syy-seuraussuhteet. Esimerkiksi yksilön ja organisaation ominaisuuksien samankaltaisuudesta puhuttaessa haastatteluissa tuli ilmi, että organisaation tavoitellessa vahvaa kasvua, on yrityskulttuurin oltava kasvun tukena. Tämä puolestaan nähtiin vaikuttavan siihen, minkälainen persoona organisaatioon parhaiten sopii. Eli haastattelujen perusteella samankaltaisuuteen liitetyt osa-alueet organisaation tavoitteet, yrityskulttuuri ja yksilön persoona nähdään täydentävän toisiaan ja olevan jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Lisäksi haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että yhteensopivuutta ei yleensä tarkastella vain yhden ominaisuuden (kuten arvojen) näkökulmasta, vaan siihen vaikuttaa useampi yhteensopivuuden osa-alue. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että yksilön ja organisaation ominaisuuksien yhteensopivuutta tarkasteltaessa tulisi enemmänkin kiinnittää huomiota kokonaisuuteen (*miten yksilö on kokonaisuutena yhteensopiva organisaatioon*), kuin yksittäisten ominaisuuksien keskinäiseen vertailuun.

Yksilön ja organisaation yhteensopivuus siis muodostuu Kristofin (1996) yhteensopivuusmallin ja tutkimuksen tulosten perusteella toisaalta yksilön ja organisaation samankaltaisuudesta arvojen, kulttuurin, persoonan ja tavoitteiden välillä ja täydentävyydestä yksilön ja organisaation kysynnän ja tarjonnan välillä. Erityisesti yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa tulisi painottaa arvojen ja kulttuurin yhteensopivuutta, sillä sen katsotaan vaikuttavan merkittävästi muun muassa yksilön

sitoutumiseen ja motivaatioon. Kuitenkin yhteensopivuus muodostuu enemmänkin yksilön ja organisaation yhteensopivuuden kokonaisuudesta, eikä yksittäisten ominaisuuksien samankaltaisuudesta. Yhteensopivuudessa tulisi lisäksi ottaa huomioon yksilön ja organisaation yhteensopivuuteen liittyvien ominaisuuksien päällekkäisyydet ja syy-seuraussuhteet.

7.1.2. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen suorahakuprosessissa

Tutkimuksen teoriaosuudessa tunnistettiin subjektiivinen ja objektiivinen näkökulma yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa. Subjektiivisesta näkökulmasta yksilö arvioi itse omia käsityksiään siitä, millä tavalla hän kokee olevansa yhteensopiva organisaation kanssa (Piasentin & Chapman 2006; De Clercq et al. 2008). Objektiivisesta näkökulmasta yksilön ja organisaation yhteensopivuutta mitataan kvantitatiivisin keinoin (Piasentin & Chapman 2006; De Clercq et al. 2008). Molemmat näkökulmista ei sinänsä nimellisesti tulleet esille tutkimuksen tuloksissa, mutta ne ovat kuitenkin tunnistettavissa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa. Yksilön oma subjektiivinen arvio yhteensopivuudesta tulee esille rekrytointikonsultin ja yksilön välisessä vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa, kun puolestaan objektiivista arviota edustaa suorahakuprosessissa toteutetut soveltuvuusarviointit.

Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa korostettiin yhtenä tärkeimpänä arviointimenetelmänä ehdokkaan ja rekrytoijan välistä haastattelua (Kutcher et al. 2013). Haastattelutilanteessa haastattelija pyrkii arvioimaan yksilön yhteensopivuutta erilaisten haastattelukysymysten avulla (Kutcher et al. 2013). Haastattelu voi olla joko hyvin strukturoitu, jolloin haastattelusta kerätty informaatio kerätään samalla tavalla kaikilta ehdokkailta (eli kysytään samat kysymykset kaikilta) tai haastatteluista kerätty informaatio arvioidaan samalla metodilla kaikkien ehdokkaiden kohdalla (Campion, et

al., 1997; Kutcher et al., 2013). Tai haastattelu voi myös olla hyvin epästrukturoitu, jolloin haastattelukysymykset saattavat vaihdella ja haastattelu muistuttaa enemmän kahdenkeskeistä keskustelua (Kutcher et al., 2013). Strukturoimaton haastattelu tunnistettiin kuitenkin epäluotettavammaksi menetelmäksi vertailukelpoisen informaation keräämisen kannalta (Kutcher et al., 2013). Haastatellut rekrytointikonsultit tunnistivat myös ehdokkaan ja konsultin (rekrytoijan) välisen haastattelun tärkeimmäksi arviointimenetelmäksi. Haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan haastattelutilanteessa tulisi selvittää mahdollisimman syvällisesti kokonaiskuva ehdokkaasta eli millainen on ehdokkaan työkokemus, osaaminen, arvomaailma, odotukset, tavoitteet ja persoona, jotta rekrytointikonsultti voisi mahdollisimman kattavasti arvioida haastattelusta kerätyn informaation perusteella ehdokkaan sopivuutta organisaatioon. Rekrytointikonsultin ja ehdokkaan välinen haastattelu määrittää, jatkaako haastateltu ehdokas eteenpäin suorahakuprosessissa asiakkaan haastatteluihin, jolloin haastattelutilanne koettiin erittäin merkittäväksi vaiheeksi yhteensopivuuden arvioinnin kannalta.

Niin teoreettisessa kuin empiirisessä osiossa tuli esille haastattelijan rooli haastattelutilanteessa. Teoreettisessa viitekehyksessä haastattelijan roolia arvioitiin enemmän yksilön eli ehdokkaan näkökulmasta, jolloin ehdokkaan kokemus haastattelijan ominaisuuksista, kuten kompetensseista tai miellyttävyydestä, saattavat vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen (Connerley & Rynes, 1997; Hausknecht et al., 2004; Saks & Uggerslev, 2010). Empiirisessä osiossa puolestaan korostettiin haastattelijan eli rekrytointikonsultin omaa roolia yhteensopivuuden arvioimisessa, jolloin korostettiin esimerkiksi haastattelutilanteen miellyttävyyttä ja rekrytointikonsultin omia tuntemuksia haastattelutilanteesta. Useimmat haastatelluista rekrytointikonsulteista mainitsi haluavansa pitää haastattelutilanteen mahdollisimman rentona ja miellyttävänä, jotta ehdokas pystyisi kertomaan itsestään avoimesti ja rehellisesti. Erityisesti yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että rekrytointikonsultin tulisi lisäksi osata eristää omat tuntemuksensa ehdokkaasta ja pohtia, kuinka hyvin ehdokas todellisuudessa sopii asiakasorganisaatioon.

Suorahakuprosessissa ehdokkaan haastattelujen jälkeen seuraava rekrytointikonsultin suorittama arviointitilanne on soveltuvuusarviointien yhteydessä. Soveltuvuusarvioinneilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisen tai sisäisen asiantuntijan tekemää arviointia ehdokkaan soveltuvuudesta avoinna olevaan tehtävään tämän henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella (Honkanen & Nyman, 2001). Soveltuvuusarvioinnissa tutkitaan ehdokkaan ajattelutapaa, osaamista, kykyjä, toimintamalleja ja muita ominaisuuksia (Niitamo, 2003; Koivisto, 2004). Tutkimuksen empiirisessä osiossa korostettiin erityisesti ehdokkaan motivaation ja persoonan arvioimista. Kohdeorganisaatiossa rekrytointikonsultit eivät ole psykologeja, jonka takia soveltuvuusarviointit nähdään olevan enemmänkin liiketoimintalähtöisiä kuin syvällisiä psykologisia arviointeja. Lisäksi yksi tärkeä huomio nousi esille soveltuvuusarvioinneista keskusteltaessa – soveltuvuusarviointit eivät anna ikinä 100% varmuutta arvioitavista osa-alueista, vaan suuntaviivat yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Selkein ero yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa teorian ja empiirisen osion välillä liittyy kandidaattiprofiilin määrittämiseen, joka toteutetaan suorahakuprosessin ensimmäisessä vaiheessa, niin sanotussa aloituspalaverissa. Kyseisessä tapaamisessa rekrytointikonsultti ja asiakas keskustelevat ensin yleisesti asiakasorganisaatiosta – minkälaista liiketoimintaa organisaatio harjoittaa, mitkä ovat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, arvot, kulttuuri ja niin edelleen. Tämän jälkeen keskitytään avoinna olevaan tehtävään ja haettavaan yksilöön – mitä tehtävään sisältyy, mitä tehtävässä tulisi saavuttaa, minkälainen tausta tehtävään voisi sopia, minkälainen henkilö tehtävässä voisi menestyä ja niin edelleen. Aloituspalaverissa rekrytointikonsultti saa siis kaiken sen tiedon, jonka perusteella hän voi arvioida ehdokkaiden sopivuutta tehtävään. Suorahakuprosessin jokainen seuraava vaihe voidaan nähdä perustuvan aloituspalaverille. Jokainen haastatelluista rekrytointikonsulteista korosti erittäin vahvasti tätä kyseistä vaihetta yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa. Puolestaan teoreettisessa viitekehyksessä kandidaattiprofiilin määrittely nähdään enemmän vain yhtenä suorahakuprosessin vaiheena, eikä niinkään osana yksilön ja organisaation

yhteensopivuuden arviointia. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että teoreettisessa viitekehyksessä kandidaattiprofiili nähdään enemmän oletusarvona eli asiana, joka on jo määritelty ennen nimenomaisten arviointimetodien hyödyntämistä.

Teoriassa ja empiriassa esitettyjen havaintojen perusteella yksilön ja organisaation yhteensopivuutta arvioidaan haastattelujen ja erilaisten soveltuvuusarvioiden avulla. Erityisesti ehdokkaan ja rekrytointikonsultin välinen haastattelu koettiin niin teorian (esim. Kutcher et al. 2013) kuin haastattelutulosten perusteella merkittäväksi arviointimenetelmäksi. Lisäksi suoramakuprosessissa kandidaattiprofiilin määrittäminen katsotaan lukeutuvan osaksi yhteensopivuuden arviointia, sillä aloituspalaverista saadun informaation perusteella rekrytointikonsultti arvioi ehdokkaiden sopivuutta tehtävään.

7.1.3. Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentäminen suoramakuprosessissa

Teoreettisen viitekehysten mukaan epäsymmetrisen informaation tilanne syntyy, kun sopimuksen toisella osapuolella on sopimuksen kannalta enemmän tai laadukkaampaa informaatiota (McCarthy et al., 2013). Suoramakuprosessin kohdalla epäsymmetrinen informaatio tarkoittaa tilannetta, jossa jollain toimeksiannon osapuolella (asiakas, konsultti & ehdokas) on enemmän tai relevantimpaa tietoa toimeksiannon toteuttamisen kannalta. Epäsymmetristä informaatiota ei olla aikaisemmin tutkittu suorahaun kontekstissa, jonka takia tutkimuskysymykseen *”Miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä voitaisiin vähentää suoramakuprosessissa?”* keskitytään pääosin haastatteluista kerättyyn informaatioon.

Haastattelujen perusteella asiakkaalla nähtiin aina olevan eniten tietoa toimeksiantoon liittyen ja ehdokkaalla puolestaan vähiten varsinkin suoramakuprosessin alkuvaiheessa. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että rekrytointikonsultti ja ehdokas ovat aina asiakasorganisaation ulkopuolisia toimijoita, eivätkä siten voi tietää kaikkea,

mitä asiakasorganisaatiossa tapahtuu. Siihen kuinka paljon epäsymmetristä informaatiota esiintyy ja kuinka paljon se vaikuttaa suoraan hakuprosessiin nähtiin riippuvan aloituspalaverista, kommunikoinnin määrästä ja laadusta, toimeksiannon luottamuksellisuudesta, asiakassuhteen pituudesta ja syvyydestä, asiakasorganisaation kontaktihenkilöstä ja organisaation rakenteesta.

Epäsymmetrisen informaation aiheuttamat riskit ja haasteet koettiin liittyvän informaation jakamisen vähyyteen asiakkaalta konsultille, jolloin koko suoraan hakuprosessin eteenpäin vieminen muuttuu erittäin haasteelliseksi, kun konsultilla ei ole tarvittavia tietoja ehdokkaiden arvioimiseksi. Tästä johtuen epäsymmetrisestä informaatiosta puhuttaessa haastateltavat korostivat eniten aloituspalaverin merkitystä ja kommunikoinnin määrää ja laatua asiakkaan ja konsultin välillä. Täten myöskin kehitysideoita epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentämiseksi liittyvät erityisesti aloituspalaveriin ja yleiseen kommunikointiin suoraan hakuprosessin aikana. Ehdokkaan kohdalla puolestaan epäsymmetriseen informaatioon nähtiin eniten vaikuttavan toimeksiannon luotettavuus eli kuinka paljon toimeksiannosta saa kertoa ehdokkaalle. Mikäli toimeksianto on hyvin luottamuksellinen, ei rekrytointikonsultti voi jakaa kovinkaan paljoa tietoa ehdokkaan suuntaan, jolloin ehdokkaalla on hyvin vähän tietoa kartoittaakseen oman kiinnostuksensa tehtävään.

Epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ja haasteiden vähentämiseksi kohdeorganisaation ja rekrytointikonsulttien tulisi erityisesti kehittyä aloituspalaverin läpiviemisessä ja yleisessä kommunikoinnissa ja viestinnässä asiakkaan suuntaan. Asiakasta tulisi osata haastaa tarpeen tullen ja myös kysyä toimeksiannon kannalta relevantteimmat kysymykset, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva asiakasorganisaatiosta, avoinna olevasta tehtävästä ja kandidaattiprofiilista. Asiakkaan haastamisella tarkoitetaan heidän asettamien väittämien ja oletusten kyseenalaistamista ja ajatusten herättämistä toimeksiannon osa-alueisiin liittyen. Täten haastattelujen perusteella rekrytointikonsulttien tulisi syvällisemmin valmistautua aloituspalaveriin keräämällä mahdollisimman paljon tai relevanttia informaatiota jo ennen tapaamista. Pitkien asiakassuhteiden kohdalla ei tulisi unohtaa malttia kerätä

informaatiota asiakkaan suunnalta, vaikka asiakasorganisaatio on jo entuudestaan tuttu – mitkä asiat ovat muuttuneet viime toimeksiannosta? Haastateltujen rekrytointikonsulttien mukaan asiakkaan kanssa tulisi muistaa kommunikoida mahdollisimman avoimesti ja säännöllisesti, eikä asiakkaan haastamista saisi unohtaa aloituspalaverin jälkeen. Myös ehdokkaisiin tulisi olla säännöllisesti yhteydessä, mutta sitä ei haastatteluissa korostettu olevan merkittävä kehityskohde. Sen sijaan ehdokkaille tulisi valmistella haastatteluihin laajempi ja kattavampi esitys, jossa tarkemmin kerrottaisiin asiakasorganisaatiosta ja tehtävästä. Haastattelujen mukaan tämä auttaisi merkittävästi tehtävän myymisessä ehdokkaan suuntaan ja näin myös ehdokas saisi enemmän informaatiota päätöksensä tekemiseen.

7.1.4. Epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa

Tutkimuksen tulosten perusteella epäsymmetrisen informaation vaikutukset yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa kulminoituu rekrytointikonsultin ja asiakkaan väliseen aloituspalaveriin. Haastattelujen perusteella rekrytointikonsultit kokivat, että mikäli he eivät saa riittävästi informaatiota aloituspalaverin aikana, niin koko suorahakuprosessi saattaa lähteä täysin väärille urille. Epäsymmetrisen informaation korostuessa asiakkaan pidättäessä toimeksiannon kannalta relevanttia informaatiota rekrytointikonsultit eivät saa tarpeeksi informaatiota arvioidakseen yksilön sopivuutta asiakasorganisaatioon. Mutta miksi asiakasorganisaatio pidättäisi toimeksiannon kannalta tärkeää informaatiota? Haastattelujen mukaan asiakkaan vähäinen haastaminen saattaa johtaa pahimmillaan toimeksiannon venymiseen, ajan hukkaamiseen ja jopa väärään valintaehdotukseen. Täten informaation jakaminen riippuisi rekrytointikonsultin heikosta kyvystä viedä asiakaspalaveria eteenpäin ja hallita tilannetta. Jokainen haastateltavista tunnisti

rekrytointikonsultin roolin aloituspalaverissa – rekrytointikonsultin tulisi pystyä keräämään kaikki tarvittava informaatio aloituspalaverin aikana.

Toisaalta haastatteluissa korostui nimenomaan rekrytointikonsulttien näkökulma tilanteesta, eikä yksikään haastatelluista ottanut huomioon vastauksissaan asiakkaan näkökulmaa – miksi asiakas päättää olla jakamatta informaatiota rekrytointikonsultille? Vaikka rekrytointikonsultti hoitaisi aloituspalaverin parhaalla mahdollisella tavalla, niin silti suoramakuprosessissa saatetaan päätyä väärään lopputulokseen. Kuten haastatteluissakin tuli ilmi, asiakas tekee suoramakuprosessin aikana itse omat arvionsa potentiaalisimmista ehdokkaista ja tekee myös aina lopullisen rekrytointipäätöksen, jolloin suoramakuprosessi ei ole yksinomaan riippuvainen vain toisesta osapuolesta. Suoramakuprosessit toteutetaan toisin sanoen yhteistyössä rekrytointikonsultin ja asiakasorganisaation kesken, jolloin aloituspalaverin ja koko suoramakuprosessin onnistuminen saattaisi riippua osapuolten välisestä luottamuksesta. Tähän viittaa myös tutkimuksen tulokset, joissa tuli esille, että pitkien asiakassuhteiden yhteydessä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioiminen on helpompaa, kun rekrytointikonsultti on tutustunut asiakasorganisaatioon jo usean toimeksiannon yhteydessä. Täten yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa epäsymmetrisen informaation tilanteessa korostuu toisaalta rekrytointikonsultin omat kyvyt ja osaaminen hallita aloituspalaveria, haastaa asiakasta ja kommunikoida asiakkaan kanssa ja toisaalta asiakkaan kyky nähdä oma rooli suoramakuprosessissa sekä miten molemmat osapuolet toimivat yhteistyössä keskenään. Tämä puolestaan voisi kehityksen kannalta tarkoittaa sitä, että suoramakuprosessin alussa tulisi selventää niin asiakkaan kuin rekrytointikonsultin roolit ja miksi avoin kommunikaatio on tärkeää parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella, mikäli aloituspalaveri tai kommunikointi yleensä jää pintapuoliseksi, niin tällöin useimmiten keskitytään pelkästään Kristofin (1996) määritelmän mukaisesti yhteensopivuuden täydentävyys osa-alueeseen. Tämä tarkoittaa, että helposti tässä tilanteessa asiakasorganisaation ja rekrytointikonsultin välisessä kommunikoinnissa korostuu niin sanotut ”kovat” osa-alueet, kuten minkälaista osaamista, kokemusta, koulutusta ja kykyjä haetulta ehdokkaalta

odotetaan. Tällöin niin sanotut yhteensopivuuden samankaltaisuuteen (Kristof, 1996) liitetyt ”pehmeät” ominaisuudet, kuten yksilön persoona ja arvot tai asiakasorganisaation kulttuuri ja arvot jäävät käsittelemättä, vaikkakin juuri näiden ”pehmeiden” ominaisuuksien katsotaan olevan kaikista merkittävimpiä ominaisuuksia yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa. Tämä voi johtua siitä, että mikäli avoinna olevaa tehtävää analysoi vain hyvin pintapuolisesti, useimmat huomaavat pelkästään tehtävässä vaaditut ”kovat” ominaisuudet. Esimerkiksi hyvin monet varmasti tunnistavat, että avoinna olevaan automekaanikon paikkaan ehdokkailla tulisi olla aikaisempaa kokemusta samankaltaisista tehtävistä ja automekaanikon koulutus. Niin sanotut ”pehmeät” ominaisuudet pystytään määrittelemään vain syvemmän analyysin kautta – minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia automekaanikko aidosti tarvitsee menestyäkseen tehtävässä? Tämä on puolestaan huomattavasti hankalampi tehtävä, varsinkin jos ala tai tehtävä ovat ennestään täysin vieraita. Haastattelujen perusteella tällaisessa tilanteessa rekrytointikonsultin rooli kehittyy ”*strategiseksi sparrauskumppaniksi*”, jolloin rekrytointikonsultin tehtävänä on viedä keskustelua syvemmälle tasolle, mikäli keskustelu on vaarassa jäädä liian pinnalliseksi. Epäsymmetrisen informaation tilanne suorahakuprosessissa saattaa johtaa siihen, että yhteensopivuuden kannalta kaikkein tärkeimmät ominaisuudet jäävät kokonaan arvioimatta. Täten myös sopivan ehdokkaan löytäminen asiakasorganisaatiolle vaikeutuu huomattavasti, kun rekrytointikonsultti ei voi tehdä kattavia johtopäätöksiä yhteensopivuuden arvioimiseksi.

Vaikkakin haastatteluissa keskityttiin enemmän asiakasorganisaation ja rekrytointikonsultin väliseen epäsymmetriseen informaatioon, niin haastatteluissa keskusteltiin myös rekrytointikonsultin ja ehdokkaan välisestä epäsymmetrisestä informaatiosta. Yhteensopivuuden arvioimisen kannalta epäsymmetrinen informaatio aiheuttaa haasteita erityisesti tilanteissa, joissa ehdokas on jonkin tietyn alan asiantuntija, tai toimeksianto on hyvin luottamuksellinen. Jokaisessa tehtävässä ja jokaisella toimialalla hyödynnetään hyvin spesifejä käsitteitä ja termejä, joita ulkopuolisen on välillä haastava ymmärtää. Vaikkakin rekrytointikonsultit ovat usein tehneet toimeksiantoja hyvin laajalti eri toimialoille ja eri tehtäviin, niin silti välillä

rekrytointikonsultin on vaikea ymmärtää ehdokkaan käyttämää kieltä esimerkiksi osaamiseen liittyen. Haastattelujen perusteella tällaisessa tilanteessa siis ehdokkaalla saattaa olla huomattavasti enemmän tietoa pätevydestään avoinna olevaan tehtävään taustansa osalta. Toimeksiantojen luotettavuus puolestaan katsotaan vaikuttavan ehdokkaiden subjektiiviseen yhteensopivuuden arvioimiseen (Piasentin & Chapman 2006; De Clercq et al. 2008). Mikäli ehdokas saa hyvin vähän tietoa joko tehtävän sisällöstä tai asiakasorganisaatiosta, on hänen itsensä vaikea pohtia omaa sopivuuttaan tehtävään. Tämä puolestaan saattaa vaikuttaa ehdokkaan kiinnostukseen tehtävästä, vaikkakin ehdokas ja asiakasorganisaatio katsottaisiin olevan yhteensopivia. Mikäli ehdokkaan kiinnostus ei herää, ehdokas todennäköisesti vetäytyy suora hakuprosessista, jolloin rekrytointikonsultti ei pysty esittelemään asiakkaalle yhteensopivia ehdokkaita ja suora hakuprosessissa ei välttämättä päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen.

Tutkimuskysymys	Tulokset (teoria + empiria)
<p><i>Mistä ominaisuuksista yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu ominaisuuksien samankaltaisuudesta ja täydentävyydestä. - Samankaltaisuuteen kuuluva yksilön ja organisaation arvot ja kulttuuri koetaan merkittävimiksi osa-alueiksi yhteensopivuuden kannalta - Täydentävyys koetaan toissijaiseksi tekijäksi yhteensopivuuden kannalta - Yksilön tarpeet ovat myös merkityksellinen osatekijä yhteensopivuudessa erityisesti tilanteessa, jossa yksilöllä on mahdollisuus valita usean eri työnantajan välillä (teoria)
<p><i>Miten yksilön ja organisaation yhteensopivuutta arvioidaan suora hakuprosessissa?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Subjektiivinen ja objektiivinen yhteensopivuuden arvioiminen - Ehdokkaan ja konsultin (rekrytoijan) välinen haastattelu on merkittävä yhteensopivuuden arviointitilanne - Soveltuvuusarviointit ovat arvokas työkalu yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa - Suora hakuprosessin ensimmäinen vaihe, jossa rekrytointikonsultti ja asiakasorganisaatio keskustelevat ja yhdessä pohtivat yritystä, tehtävää, henkilökohtaisia ominaisuuksia jne. on tärkein vaihe yhteensopivuuden arvioimisessa. (empiria)
<p><i>Miten epäsymmetrisen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon jakaminen vähentää epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä ja haasteita

<i>informaation aiheuttamia riskejä voi vähentää suorahakuprosessissa?</i>	- Suorahakuprosessissa aloituspalaverissa aktiivinen ja syvällinen tiedon jakaminen edesauttaa yhteensopivien ehdokkaiden löytämisessä (empiria)
<i>Miten suorahakuprosessin eri osapuolten välinen epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen?</i>	- Mikäli epäsymmetristä informaatiota ei pystytä minimoimaan informaation jakamisen kannalta onnistuneella aloituspalaverilla, keskustelu osapuolten välillä jää pinnalliseksi, jolloin yhteensopivuuden kannalta kaikista tärkeimmät osa-alueet (esim. kulttuuri ja arvot) jää osittain tai kokonaan käsittelemättä.

Taulukko 5: Yhteenveto tutkimuksen teoreettisista ja empiirisistä tuloksista.

Taulukossa 5 on esiteltyä tutkimuksen yhteenveto teoreettisista ja empiirisistä tuloksista. Vihreällä värillä on merkitty tutkimuksen tulokset, jotka esiintyvät niin teoriassa kuin empiriassa. Punaisella värillä on merkitty sellaiset tutkimuksen tulokset, jotka koetaan olevan merkittäviä tutkimuksen tuloksia, mutta esiintyvät vain joko teoriassa tai empiriassa. Puolestaan oranssilla on merkitty sellaiset tulokset, jotka ovat johdettu tutkimuksen tuloksista. Esimerkiksi tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä ei olla suoranaisesti mainittu, että yhteensopivuuden täydentävyys osa-alue on toissijainen yhteensopivuuden kannalta, mutta teoriassa on kuitenkin painotettu samankaltaisuus osa-alueen merkitystä tärkeimpänä yhteensopivuuden osa-alueena. Päättökysymykseen vastaus on myös merkattu oranssilla, koska siinä kiteytyy eri tuloksien ja niiden analyysien summa.

7.2. Johtopäätökset ja tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot

Tutkimuksella voidaan nähdä olevan niin teoreettinen kuin empiirinen kontribuutio. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja luoda teoriaa aiheesta, jota ei olla vielä tieteellisesti tutkittu. Tämä toteutettiin laadullisena yhden tapauksen tapaustutkimuksena, joka on tunnistettu olevan perusteltu menetelmä kehittää ja luoda teoriaa (Yin, 2009; Eisenhardt & Graebner, 2007; Flyvberg, 2006). Tutkimuksessa hyödynnetty esimerkillinen tapaus (Yin, 2009) K2 Search Oy:n toiminnasta loi pohjan syvemmälle tutkimukselle aiheesta, miten epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen suorahakuprosessissa. Tämän tutkimuksen avulla luotiin teoriaa erityisesti rekrytointikonsulttien näkökulmasta, mitä yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimisessa tapahtuu epäsymmetrisen informaation tilanteessa.

Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen *”Mistä ominaisuuksista yksilön ja organisaation yhteensopivuus muodostuu?”* kohdalla empiiriset tulokset vahvistivat tutkimuksessa hyödynnettyjä aikaisempia tutkimuksia. Kristofin (1996) esittämä malli yksilön ja organisaation yhteensopivuudesta tuli vahvasti esille myös haastatteluissa käydyissä keskusteluissa, joista voitiin selvästi tunnistaa Kristofin mallin osa-alueet. Tämän tutkimuksen tulokset toivat lisää Kristofin (1996) esittämään malliin lähinnä kokonaisuuden kannalta. Haastatteluissa tuli selkeästi esille, miten yksilön ja organisaation yhteensopivuudessa kokonaisuus painaa merkittävästi enemmän, kuin yksittäisten ominaisuuksien yhteensopivuudet, mitä puolestaan Kristofin (1996) mallissa ei tuotu esille. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että useat Kristofin (1996) malliin kuuluvista yksilön tai organisaation ominaisuuksista (esim. arvot, tavoitteet, kulttuuri) ovat vahvasti keskenään vuorovaikutuksessa ominaisuuksien vaikuttaessa vahvasti toisiinsa.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä *”Miten yksilön ja organisaation yhteensopivuutta arvioidaan suorahakuprosessissa?”* nähtiin myös yhtäläisyyksiä niin teorian kuin empirian osalta. Molemmissa osioissa tunnistettiin rekrytoijan/konsultin ja ehdokkaan

välinen haastattelu ja soveltuvuusarvioinnit tärkeimmiksi arviointimenetelmiksi yhteensopivuuden arvioimisessa (esim. Kutcher et al., 2013; Honkanen & Nyman, 2001). Erityisesti tutkimuksen tuloksien perusteella haastatteluissa tulisi pystyä mahdollisimman syvästi arvioimaan ehdokkaan sopivuutta asiakasorganisaatioon. Isoin eroavaisuus teorian ja empirian välillä liittyi suoraan hakuprosessin alussa tapahtuvaan niin sanottuun aloituspalaveriin, jossa määritellään kandidaattiprofiili eli keskustellaan avoimena olevasta tehtävästä, asiakasorganisaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Haastatellut rekrytointikonsultit tunnistivat tämän erittäin tärkeäksi osaksi yhteensopivuuden arvioimista, kun puolestaan teoriassa sitä ei tunnistettu osaksi arviointiprosessia. Tämä johtunee siitä, että aikaisemmissa tutkimuksissa asiakkaan ja rekrytointikonsultin määrittelemät kriteerit pidetään oletusarvoina ja keskitytään enemmän tutkimaan itse arviointimenetelmiä.

Kolmannessa alatutkimuskysymyksessä *”Miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä voitaisiin vähentää suoraan hakuprosessissa?”* keskityttiin haastatteluista kerättyyn informaatioon, sillä tarkoituksena oli kartoittaa nimenomaan haastateltujen rekrytointikonsulttien näkemyksiä. Epäsymmetriseen informaatioon liitettiin erityisesti aloituspalaverin sekä kommunikaation merkitys, jolloin suurin osa kehitysideoista myös liittyivät näihin alueisiin. Tutkimuksellisesta näkökulmasta rekrytointikonsulttien vastaukset loivat uutta tietoa siitä, miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä ja haasteita voitaisiin suojautua. Tätä tulisi toki vielä tutkia laajemmin vahvan teoreettisen pohjan luomiseksi.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksessä *”Miten suoraan hakuprosessin eri osapuolten välinen epäsymmetrinen informaatio vaikuttaa yksilön ja organisaation yhteensopivuuden arvioimiseen?”* luotiin uutta tietoa aikaisemmin tieteellisesti tutkimattomasta aiheesta. Koko empiirisen ja teoreettisen osion perusteella epäsymmetrinen informaatio kulminoituu suoraan hakuprosessin aloituspalaveriin sekä kommunikointiin asiakasorganisaation ja rekrytointikonsultin välillä. Vähäisen tiedon jakamisen perusteella epäsymmetrisen informaation tilanne korostuu, jonka johdosta rekrytointikonsultilla ei ole työkaluja arvioida ehdokkaiden sopivuutta asiakasorganisaatioon. Tässä tilanteessa useimmiten nimenomaan yhteensopivuuden

kannalta merkittävimmät osa-alueet kuten yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuus (Kristof, 1996), jäävät kokonaan arvioimatta jaetun informaation perustuessa pelkästään niin sanottuihin ”koviin” faktoihin (esim. yksilön työkokemus ja koulutus). Täten sopivan ehdokkaan löytäminen asiakasorganisaatiolle vaikeutuu huomattavasti tai muuttuu jopa mahdottomaksi, kun rekrytointikonsultti ei voi tehdä kattavia johtopäätöksiä yhteensopivuuden arvioimiseksi informaation puutteen perusteella.

Kohdeorganisaation kannalta tuktimuksella voi olla suurikin merkitys. Tutkimuksen tulosten perusteella K2 Search Oy voi kehittää suorahakuprosessiaan vastaamaan epäsymmetrisen informaation aiheuttamia haasteita. Mikäli kohdeorganisaatio kehittää toimintaansa tutkimuksen tulosten perusteella, voi sillä olla merkittäviä vaikutuksia muun muassa asiakas- ja ehdokastyytyväisyyteen ja syvempiin asiakassuhteisiin. Nämä arvioidut vaikutukset perustuvat kohdeorganisaation kykyyn kehittää suorahakuprosessiaan, jossa varmistetaan, että aloituspalaveri ja muu kommunikaatio on mahdollisimman avointa asiakasorganisaation ja rekrytointikonsultin välillä. Täten myös asiakasorganisaatioiden tarpeet tulevat entistä kirikkaammin esille, jolloin rekrytointikonsultit pystyvät syvällisemmin arvioimaan yksilön yhteensopivuutta asiakasorganisaatioon huomioimalla epäsymmetrisen informaation aiheuttamat haasteet. Kun rekrytointikonsultit oppivat paremmin varautumaan epäsymmetrisen informaation aiheuttamiin haasteisiin, he pystyvät palvelemaan myös yksilöitä eli ehdokkaita paremmin löytämällä heille entistä sopivimpia positioita ja työnantajia.

Käytännössä K2 Search Oy:n tulisi ensin tiedostaa, mistä epäsymmetrisen informaation tilanteet syntyvät suorahakuprosessissa ja miksi on tärkeää suojautua sen aiheuttamilta riskeiltä ja haasteilta. Näin jokainen rekrytointikonsultti näkisi perustellut syyt suorahakuprosessin kehittämiseksi. Tämän jälkeen tulisi alkaa pitkäjänteisesti kehittämään erityisesti suorahakuprosessin alkuvaihetta eli aloituspalaveria, jossa tulisi varmistaa avoin tiedon jako puolin ja toisin. Tätä samaista kehityskohdetta painotti miltei jokainen rekrytointikonsultista haastatteluissa käydyissä keskusteluissa. Avoin tiedon jako varmistetaan tutkimuksen tulosten perusteella luottamuksen herättämisellä ja asiakkaan haastamisella – keskustelu tulee olla mahdollisimman syvällistä, jotta

haettavan yksilön optimaalisen taustan lisäksi keskusteltaisiin arvoista, kulttuurista ja muista niin sanotuista ”pehmeistä” ominaisuuksista. Miten sitten rekrytointikonsultti pystyy jatkossa herättämään enemmän luottamusta tai osata paremmin haastaa asiakasta? Tämä voidaan esimerkiksi ratkaista yhteisillä workshopeilla, jossa yhdessä pohditaan, miten jokainen voisi kehittyä näissä osa-alueissa tai kohdeorganisaatio voi myös pyytää ulkopuolista konsultointia aiheen ratkaisemiseksi. Joka tapauksessa jokaisen yksittäisen rekrytointikonsultin kehitystä tulisi tukea ja seurata, jotta voidaan olla varmoja, että suorahakuprosessissa tapahtuu oikeanlaista kehitystä epäsymmetrisen informaation aiheuttamien haasteiden ja riskien suojautumiseksi ja ennaltaehkäisemiseksi.

7.3. Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen aiheen ollessa uusi tieteellisessä keskustelussa, tulisi sitä ehdottomasti tutkia syvällisemmin ja laajemmin, jotta tutkittavalle aiheelle muodostuisi vahvempi teoreettinen pohja. Tämä tutkimus olisi voitu toteuttaa myös erilaisella tutkimusmenetelmällä ja otannalla, jolloin tutkimuksen tulokset voisi olla hieman erilaiset. Tutkimuksen olisi voinut toteuttaa laadullisena tutkimuksena, jossa tarkasteltaisiin usean suorahakuyrityksen edustajien näkemyksiä aiheesta yhden kohdeorganisaation tarkastelun sijaan. Tässä tilanteessa tutkimuksen tulokset eivät välttämättä eroaisi merkittävästi tämän tutkimuksen tuloksista, sillä suorahakuprosessi ja suorahakuyrityksissä toimivien konsulttien työnkuvat ovat lähes poikkeuksetta hyvin samankaltaisia. Toimintatapojen ollessa hyvin samantyyppisiä, epäsymmetrisen informaation tilanteet syntyvät todennäköisesti myös samankaltaisista tilanteista suorahakuprosessin aikana. Hyötynä muiden kuin yhden kohdeorganisaation edustajien haastattelemisella voisi olla erilaisten kehitysideoiden tunnistaminen epäsymmetrisen informaation aiheuttamien riskien ennaltaehkäisyssä. Lisäksi tällaisessa tutkimuksessa saisi paremman otoksen koko suorahaun alasta, jolloin tutkimuksen tulokset voisivat olla helpommin yleistettävissä koko alaa koskevaksi.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena on asiakasnäkökulmaan perehtyminen. Tämän tutkimuksen tulokset pohjautuvat vahvasti rekrytointikonsulttien näkökulmaan, jolloin ei voida luotettavasti päätellä, miksi asiakas käyttäytyy suoramarkkinointiprosessissa tietyllä tavalla. Erityisesti voisi olla hyödyllistä tutkia, miksi asiakasorganisaatio todellisuudessa päättää olla jakamatta toimeksiannon kannalta tärkeää tietoa rekrytointikonsultin kanssa. Tutkimus hyödyttäisi useaa suoramarkkinointiyritystä, sillä tällaisella tutkimuksella saataisiin selkeämpi kuva asiakkaan toiminnan taustatekijöistä suoramarkkinointiprosessin aikana.

Lisäksi tutkimuksessa käsitellään niin asiakasorganisaation ja rekrytointikonsultin kuin ehdokkaan ja rekrytointikonsultin välistä epäsymmetristä informaatiota. Ehdokkaan ja konsultin välinen epäsymmetrinen informaatio jää kuitenkin hieman vähäisemmälle huomiolle tutkimuksen tuloksissa, jonka perusteella myös ehdokkaan näkökulmaa epäsymmetrisen informaation tilanteessa tulisi tutkia perusteellisemmin. Tämä voisi olla merkittävä jatkotutkimusehdotus, sillä yhä enemmän ehdokaskokemuksella on merkitystä suorahaun palveluntarjoajan valinnassa, jolloin on syytä tutkia ehdokkaiden näkökulmaa ehdokaskokemuksen parantamiseksi.

8. Lähteet

Agle, B. R., Mitchel, R. K., & Sonnenfeld, J.A. (1999). "Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values". *Academy of Management Journal*, 42, 507–525.

Aichia, C., Chi-Tai, S., & Judge, T. A. (2016). "Development of a Multidimensional Instrument of Person-Environment Fit: The Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)". *Applied Psychology: An International Review*, 65, 1, 66-98.

AIMS International (2018). "Executive Search Process". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.7.2018]. Saatavilla: <https://aimsinternational.com/services/executive-search/the-executive-search-process/>

Alasuutari, P. 2011. "Laadullinen tutkimus 2.0." 4. uud.p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2002). "Values and organizational change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 436–465.

Argandoña, A. (2003). "Fostering values in organizations". *Journal of Business Ethics*, 45, 15–28.

Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). "Organizational Culture: Assessment and Transformation". *Journal Of Change Management*, 11, 3, 305-328

Arthur, W., Bell, S.T., Villado, A.J., and Doverspike, D. (2006). "The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision-Making: An Assessment of its Criterion-Related Validity". *Journal of Applied Psychology*, 91, 786–801.

Bakker, A.B., and Demerouti, E. (2008). "Towards a Model of Work Engagement". *Career Development International*, 13, 3, 209–223.

- Bansal, P. (2003). "From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues". *Organization Science*, 14, 510–527.
- Baumeister, Roy F. & Mark R. Leary (1997). "Writing Narrative Literature Reviews". *Review of General Psychology* 1: 3, 311–320
- Bodenman, J. M. (1996). "Person-organization fit: How the communication of values is related to perception of 'fit' during the screening interview". (Unpublished doctoral dissertation.) Pennsylvania State University, University Park, PA, USA.
- Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J., and Den Hartog, D.N. (2007). "Measuring Strategic and Internal Fit in HRM: An Alternative Approach". Paper presented at The Academy of Management Meeting, August 2007, Philadelphia, PA, USA.
- Bourne & Jenkins (2013). "Organizational Values: A Dynamic Perspective, *Organization Studies*". 34, 4, 495 – 514.
- Bowen, D.E., Ledford, G.E. and Nathan, B.R. (1991), "Hiring for the organisation, not the job", *Academy of Management Executive*, 59, 40, 35-51.
- Bretz, R.D., and Judge, T.A. (1994). "The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes". *Journal of Management*, 20, 531–551.
- Cable, D.M., and DeRue, D.S. (2002). "The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perception". *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Cable, D.M., and Judge, T.A. (1996). "Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). "A re-view of structure in the selection interview". *Personnel Psychology*, 50, 655–702.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1998). "Structuring employment interviews to improve reliability, validity and users' reactions". *Current Directions in Psychological Science*, 73, 77–82.

Carless, S.A. (2005), "Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit as Predictors of Organizational Attraction and Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411–429.

Carole Lalonde, Chloé Adler, (2015) "Information asymmetry in process consultation: An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 2, 177-211

Chatman, J.A. (1991), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit", *Academy of Management Review*, 14, 3, 333-349.

Cheung, S. O., Wong, P., Wu, A. (2011). "Towards an organizational culture framework in construction." *International Journal of Project Management*, 29, 1, 33-44.

Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011), "Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance," *Personnel Psychology*, 64, 1, 89–136.

Clarkson, G., Jacobsen, T. & Batcheller, A. (2007). Information asymmetry and information sharing. *Government Information Quarterly*, 24, 4, 827-839.

Dawson, G., Watson, R., Boudreau M. (2010) "Information Asymmetry in Information Systems Consulting: Toward a Theory of Relationship Constraints", *Journal of Management Information Systems*, 27, 3, 143–177.

De Clercq, S., Fontaine, J., & Anseel, F. (2008), 'In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person—Organization Fit', *Journal Of Psychology*, 142, 3, pp. 277-302

Dolan, S. L., & Altman, Y. (2012). Managing by values: The leadership spirituality connection. *People & Strategy Journal*, 35, 4, 20–26.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S., & Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. *Journal of Applied Psychology*, 91, 802–827.

Edwards, R., Cable, D. M. (2009). "The value of value congruence". *Journal of Applied Psychology*, 94, 3, 654-677.

Elfenbein, H.A. & O'Reilly, C.A. III (2007), "The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance", *Group Organisation Management*, 32, 1, 109-142.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). "Qualitative Methods in Business Research". First Edition. Sage, London.

Finegan, J., & Theriault, C. (1997). "The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics". *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 708–724.

Fink, Arlene (2005). "Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper". Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. M. (2004). "Organizational values and their relation to organizational performance outcomes". *Atlantic Journal of Communication*, 12, 3, 121–145.

Gagliardi, P. (1986). "The creation and change of organizational culture: A conceptual framework". *Organization Studies*, 72, 117–134.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and new institutionalism". *Academy of Management Review*, 21, 1022–1054.

Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). "Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes". *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.

Hallberg, U.E., & Schaufeli, W.B. (2006), "Same Same" But Different? Can Work Engagement be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?" *European Psychologist*, 11, 2, 119–127.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). "Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers". *Academy of Management Review*, 9, 193–206.

Hatch, M. (2012), "Organization Theory". *Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

Hausknecht, J., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). "Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis". *Personnel Psychology*, 57, 639–683.

Heikkilä, T. (2004), "Tilastollinen tutkimus". 5. painos. Helsinki: Edita Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. (2001), "Tutkimushaastattelu". Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009), "Tutki ja kirjoita". Hämeenlinna, Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2000), "Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö". Yliopistopaino, Helsinki.

Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.

Hoffman, B.J., & Woehr, D.J. (2006), "A Quantitative Review of the Relationship Between Person–Organization Fit and Behavioral Outcomes". *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.

Hofstede, G. (1998). "Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts". *Organization Studies*, 19, 477–492.

Holland, J.L. (1997). "Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments". kolmas painos, Odessa, FL, US, Psychological Assessment Resources.

Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). "A multiple-layer model of market oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes". *Journal of Marketing Research*, 37, 449–462.

Honkanen, H & Nyman K. (2001). "Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja". Helsinki: Psykologian kustannus.

Jaakson, K. (2010). "Management by values: Are some values better than others?". *Journal of Management Development*, 29(9), 795–806.

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. (1999). "A test of value congruence effects". *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1175–1198.

Kang Yang Trevor, Y. (2016). "Inter-Relationships among Different Types of Person-Environment Fit and Job Satisfaction". *Applied Psychology: An International Review*, 65, 1, 38-65.

Kanter, R. M. (2011). "How great companies think differently". *Harvard Business Review*, 89, 11, 66–78.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "The balanced scorecard: Translating strategy into action". Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I". *Accounting Horizons*, 15: 87-106.

Kauppalehti (2016), "Headhuntauks on Suomessa yli 60 miljoonan euron bisnes". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2018]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/headhuntauks-on-suomessa-yli-60-miljoonan-euron-bisnes/JqzXww7e>

Koivisto, K. (2004). "Oikea valinta: rekrytoinnin menetelmät". Jyväskylä: Yrityskirjat

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005), "Laadulliset menetelmät kauppatieteissä". Tampere: Vastapaino.

Kristof, A.L. (1996), "Person-organisation fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.

Kristof-Brown, A.L. (2000), "Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit". *Personnel Psychology*, 53, 643–671.

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005), "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and PersonSupervisor Fit". *Personnel Psychology*, 58, 281–342.

Kutcher, E. J., Bragger, J. D., Masco, J. L. (2013). "How Interviewees Consider Content and Context Cues to Person–Organization Fit". *International Journal of Selection and Assessment*, 21, 3, 294-308.

Lant, T., & Shapira, Z. (2008). Managerial reasoning about aspirations and expectations. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 66: 60-73

Lauver, K.J., & Kristof-Brown, A. (2001), "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit". *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470.

Macan, T. (2009). "The employment interview: A review of current studies and directions for future research". *Human Resource Management Review*, 19, 203–218

Maierhofer, N. I., Rafferty, A. E., & Kabanoff, B. (2003). "When and why are values important in organizations?" Greenwich, CT: Information Age Publishing.

Marlin Hawk (2017). "What will executive search look like in future?". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.7.2018]. Saatavilla: <https://www.executivegrapevine.com/content/article/insight-2017-03-14-what-will-executive-search-look-like-in-future>

- Martinez, E., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015) "Organizational Culture and Performance". *American Economic Review*, 105, 5, 331-335
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001), "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52, 1, 397–422.
- Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998), "Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research". *Journal of Management*, 24, 351–389.
- Metsämuuronen (2008). "Laadullisen tutkimuksen perusteet". International Methelp Ky, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä, 3. uudistettu painos.
- Meyer, M. M. (2002). "Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard". Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Muchinsky P. M. & Monahan C. J. (1987). "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit". *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mukherji, A., Wright, P. & Mukherji, J. (2007), "Cohesiveness and goals in agency networks: explaining conflict and cooperation", *The Journal of Socio-Economics*, 36, 1, 949-964.
- Newman, D.A., & Harrison, D.A. (2008), "Been There, Bottled That: Are State and Behavioural Work Engagement New and Useful Construct 'Wines'?". *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 31–35.
- Niitamo, P. (2003). "Henkilöarviomenetelmät työelämässä". Helsinki: Gummerus.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person–Organization Fit". *Academy of Management Journal*, 34, 487–516.
- O'hora, D. & Maglieri, K.A. (2006). "Goal Statements and Goal-Directed Behavior", *Journal of Organizational Behavior Management*, 26, 1-2, 131-170.

- Oliver, C. (1992). "The antecedents of deinstitutionalization". *Organization Studies*, 13, 563–588.
- Ortega-Parra, A. & Sastre-Castillo, M. (2013). "Impact of perceived corporate culture on organizational commitment", *Management Decision*, 51, 5, 1071-1083.
- Ostroff, C., & Schulte, M. (2007). "Multiple Perspectives of Fit in Organizations across Levels of Analysis". in *Perspectives on Organizational Fit*, eds. C. Ostroff and T.A. Judge, New York, NY: Lawrence Erlbaum, 3–69.
- Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). "Value incongruity and strategic choice". *Journal of Management Studies*, 35, 195–212.
- Patton, E. & Appelbaum, S. (2003). "The case for case studies in management research". *Management Research News*, 26(5), pp. 60-71.
- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). "Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement". *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202–221.
- Piyapong Janmaimool, (2017) "The role of descriptive social norms, organisational norms and personal norms in explaining solid waste management behaviours in workplaces", *Journal of Organizational Change Management*, 30, 2, 184-198.
- Prajogo, A., McDermott, C. (2011) "The relationship between multidimensional organizational culture and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, 31, 7, 712-735.
- Reh fuss, M. C., Gambrell, C. E., & Meyer, D. (2012). "Counselors' Perceived Person—Environment Fit and Career Satisfaction". *Career Development Quarterly*, 60, 2, 145-151.
- Resick, C.J., Baltes, B.B., & Shantz, C.W. (2007). "Person—Organization Fit and Work-Related Attitudes and Decisions: Examining Interactive Effects With Job Fit and Conscientiousness". *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446–1455

- Restubog, S. L. D., Scott, K., & Zagencyk, T. (2011). "When distress hits home: The role of contextual factors and psycho-logical distress in predicting employees' responses to abusive supervision". *Journal of Applied Psychology*, 96, 713–729.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). "Values and work: Empirical findings and theoretical perspective". *Applied Psychology: An International Review*, 48, 1–21.
- Rokeach, M. (1973). "The nature of human values". New York: Free Press.
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). "High-performance cultures: How values can drive business results". *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3–18.
- Saks, A. & Uggerslev, K. (2010). "Sequential and Combined Effects of Recruitment Information on Applicant Reactions". *Journal of Business and Psychology*, 25, 3, 351-365.
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21, 7, 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J.M. (2005). "Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate". *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1217–1227.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2008). "A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour". *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 116–131.
- Salem, J./ Boyden (2018). "Career Tips: How the Executive Search Process Works?". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.7.2018]. Saatavilla: <https://www.boyden.com/media/how-the-executive-search-process-works-1362066/index.html>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). "Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept", in *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, eds. A.B. Bakker and M.P. Leiter, Hove: Psychology Press, 10–24.

- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006), 'The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study,' *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716
- Schneider, B. (1987). "The People Make the Place". *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). "The ASA Framework: An Update". *Personnel Psychology*, 48, 747–773.
- Schwartz, S. H. (1992). "Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries". In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. 25, 1–65. London: Academic Press.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). "Toward a universal psychological structure of human values". *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 550–562.
- Sekiguchi, T. & Huber, V.L. (2011), "The use of person-organisation fit and person-job fit information in making selection decisions", *Organisational Behaviour & Human Decision Processes*, 116, 2, 203-216.
- Sharma, A. (1997), "Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange", *Academy of Management Review*, 22, 3, 758-798.
- Shinkle, G. (2012). "Organizational Aspirations, Reference Points, and Goals: Building on the Past and Aiming for the Future". *Journal of Management*, 38, 1, 415-455.
- SpencerStuart (2018). "Executive Search Process". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.7.2018]. Saatavilla: <https://www.spencerstuart.com/what-we-do/our-capabilities/executive-search/executive-search-process>
- Srivastava, B., Mahzarin R. Banaji. (2011). "Culture, Cognition, and Collaborative Networks in Organizations". *American Sociological Review* 76, no. 2: 207–233.
- Stegemann, J. (2017). "8 Trends and Challenges Facing Search Firms (and Pricing Is One of Them)". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.7.2018]. Saatavilla:

<https://www.tlnt.com/8-trends-and-challenges-facing-search-firms-and-pricing-is-one-of-them/>

Suomen Ekonomit (2017), "Suorahaun kautta uusiin tehtäviin". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2018]. Saatavilla: <https://www.ekonomit.fi/suorahaku1>

Tae-Yeol Kim, Samuel Aryee, Raymond Loi & Sang-Pyo Kim (2013). "Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model". *The International Journal of Human Resource Management*, 24:19, 3719-3737.

Talouselämä (2017). "Headhuntereiden soitot eivät ole enää vain ylimmän johdon herkkua – "Se alkaa olla ehdokkaankin näkökulmasta arkipäiväisempää"". [Verkkodokumentti]. [Viitattu 28.1.2018]. Saatavilla: <https://www.talouselama.fi/uutiset/headhuntereiden-soitot-eivat-ole-ena-vain-ylimman-johdon-herkkua-se-alkaa-olla-ehdokkaankin-nakokulmasta-arkipaivaisempaa/2b99acbc-9ef4-3853-9733-267edc41dba5>

Truss, K., Soane, E., Edwards, C.Y.L., Wisdom, K., Croll, A., and Burnett, J. (2006). "Working Life: Employee Attitudes and Engagement". London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2009). "Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi". Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

University of Illinois (2016) Literature Reviews – Research Methods [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.1.2018]. Saatavilla: http://www.library.illinois.edu/ias/cgs/class_guides/LiteratureReview.html

University of Turku (2016) Miten teen kirjallisuuskatsauksen? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.1.2018]. Saatavilla: <https://www.utu.fi/fi/yksikot/hum/yksikot/ktmt/opiskelu/ohjeet/Sivut/Miten-teenkirjallisuuskatsauksen.aspx>

- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). "Leadership, self, and identity: A review and research agenda". *Leadership Quarterly*, 15: 825–856.
- van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). "Work value fit and turnover intention: Same source or different-source fit". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 188–202
- van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. T., & Seydel, E. R. (2007). "The congruence of actual and perceived person-organization fit". *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736-1747
- Wefald, A.J., & Downey, R.G. (2009). "Construct Dimensionality of Engagement and Its Relation With Satisfaction". *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 143, 1, 91–112.
- Westerman, J. & Cyr, L. (2004). "An integrative analysis of person-organization fit theories". *International Journal Of Selection And Assessment*, 12, 4, 378.
- Whetten, D. A. (2006). "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity". *Journal of Management Inquiry*, 15, 219–234.
- Wiener, Y. (1988). "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance". *Academy of Management Review*, 13, 534–545.
- Wingreen, S. C. & Balton, J. E. (2018). "IT professionals' person–organization fit with IT training and development priorities". *Information Systems Journal*, 28, 2, 294-317.
- Wright, P., Mukherji, A. and Kroll, M.J. (2001), "A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations", *Journal of Socio-Economics*, 30, 5, 413-429.
- Yin, R. (2011). "Qualitative research from start to finish". New York, The Guilford Press.
- Yin, R. K., (2009). "Case Study Research: Design and Methods". 4th Edn. Thousand Oaks, California, US, SAGE Publications.

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). "The happy productive worker thesis revisited". *Journal of Happiness Studies*, 9, 521– 537.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Kerro taustatietosi (ikä, koulutus, kauan olet työskennellyt suorahaun alalla)?
2. Mitä yksilön ja organisaation yhteensopivuus mielestäsi tarkoittaa? Mistä se muodostuu? Mitä mielestäsi tarkoittaa väite, että ehdokas ja asiakasorganisaatio ovat "perfect match"?
3. Millainen merkitys yksilön ja organisaation yhteensopivuudella on (asiakasorganisaation ja ehdokkaan näkökulmasta)?
4. Miten yhteensopivuutta arvioidaan suorahakuprosessissa?
5. Mikä rooli suorahakukonsultilla on yhteensopivuuden arvioimisessa?
6. Epäsymmetrisellä informaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa toisella osapuolella on enemmän tai relevantimpaa tietoa toiseen osapuoleen verrattuna. Suorahakuprosessissa tämä voisi esimerkiksi liittyä tilanteeseen, jossa asiakkaalla on suorahakukonsulttiin verrattuna enemmän tietoa avoinna olevan tehtävän sisällöstä tai suorahakukonsultin kohdalla esimerkiksi tilanteeseen, jossa konsultilla on enemmän tietoa toimeksiannosta ehdokkaaseen verrattuna.
 - a. Missä tilanteissa epäsymmetristä informaatiota esiintyy suorahakuprosessin aikana? / Mistä epäsymmetrisen informaation tilanne useimmiten syntyy ehdokkaan-konsultin-asiakasorganisaation välille?
 - b. Missä suorahaun vaiheissa epäsymmetristä informaatiota esiintyy?
 - c. Miten epäsymmetrinen informaatio mielestäsi vaikuttaa yhteensopivuuden arvioimiseen?
 - d. Kerro esimerkki suorahakuprosessista, johon epäsymmetrinen informaatio on vaikuttanut merkittävästi.
 - e. Miten epäsymmetrisen informaation aiheuttamia riskejä/haasteita voitaisiin mielestäsi vähentää?