



# HR-rekrytointiprosessin kehittäminen

Gia Ngo

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## HR-rekrytointiprosessin kehittäminen

Gia Ngo  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2025

Gia Ngo

### HR-rekrytointiprosessin kehittäminen

Vuosi 2025 Sivumäärä 63

---

Tämän opinnäytetyön tavoite on kartoittaa ja kehittää HR-rekrytointiprosessia. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, joka voi hyödyntää rekrytoinnista kiinnostuneita asiantuntijoita, tukea henkilöstöammattilaisten työtä ja parantaa rekrytointi käytäntöjä yleisesti. Tämän tutkimustyön tarkoituksena on selvittää ja tutkia rekrytointiprosessin nykytilaa ja mahdollisesti löytää kehittämistarpeita. Lisäksi tarkoituksena on antaa rekrytointiprosessin parantamisesta tietoa.

Teoreettinen viitekehitys käsittelee henkilöstöhallintoa ja -johtamista sekä keskeisiä rekrytointiprosesseja. Tutkimuksessa on hyödynnetty erilaisia lähteitä, niin painettuja kirjoja kuin sähköisiä lähteitä, kuten artikkeleita, tutkimuksia ja kirjoja. Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä kehittämistutkimuksena, jossa apuna käytettiin Google Forms -kyselyalustaa. Tämän avulla kerättiin dataa rekrytointiprosessin liittyvistä kokemuksista ja näkemyksistä Hr-ammattilaisilta, johtajilta ja esimiehiltä.

Keskeiset tulokset osoittivat, että nykyisessä rekrytointiprosessissa on useita kehittämiskohteita, kuten hakijaviestinnän parantaminen, HR-prosessin parantaminen ja resurssien kohdentaminen. Tulosten arvioinnissa havaittiin, että organisaation nykyiset rekrytointikäytännöt eivät aina vastaa hakijoiden odotuksia, mikä voi johtaa tyytymättömyyteen ja potentiaalisten kandidaattien menetykseen. Johtopäätöksenä, on että rekrytointiprosessin läpinäkyvyyden lisääminen ja viestinnän parantaminen voisivat merkittävästi parantaa hakijakokemusta. Kehittämisehdotuksina esitetään, että organisaatiot tulisi kannustaa palautteen antoa ja arviointi keskustelua, jotta organisaation rekrytointikäytännöt voivat jatkuvasti kehittyä muuttuvien työmarkkinoiden mukaan. Myös säännöllinen viestintä hakijoiden kanssa prosessin aikana on tärkeää sekä teknologian kehityksen jatkuva seuranta voi tarjota uusia mahdollisuuksia.

Asiasanat: henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, rekrytointiprosessi

Gia Ngo

**Development of HR-recruitment procedures**

Year	2025	Pages	63
------	------	-------	----

---

The goal of this thesis is to map and develop the HR recruitment process. The purpose of the study is to produce information that can be used by experts interested in recruitment, support the work of HR professionals and improve recruitment practices in general. The purpose of this research is to find out and study the current state of the recruitment process and possibly find development needs. In addition, the purpose is to provide information on how to improve the recruitment process.

The theoretical reference development deals with personnel administration and human resource management as well as key recruitment processes. The study has utilized various sources, both printed books and electronic sources, such as articles, studies and books. The thesis was carried out as a quantitative development study using the Google Forms survey platform. This was used to collect data on the experiences and views related to the recruitment process from HR professionals, managers and supervisors.

The key results showed that there are several areas for development in the current recruitment process, such as improving applicant communication, improving the HR process and allocating resources. The evaluation of the results found that the organization's current recruitment practices do not always meet the expectations of applicants, which can lead to dissatisfaction and the loss of potential candidates. The conclusion is that increasing the transparency of the recruitment process and improving communication could significantly improve the candidate's experience. As development proposals, it is proposed that organizations should encourage feedback and evaluation discussion, so that the organization's recruitment practices can continuously develop according to the changing labor market. Regular communication with applicants during the process is also important, and continuous monitoring of technological developments can provide new opportunities.

Keywords: personnel administration, human resource management, recruitment process

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tausta ja tutkimusongelma .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	Henkilöstöjohtaminen käsitteenä .....	11
2.1	Rekrytointiprosessin kehittäminen.....	12
2.2	Rekrytointiprosessin vaiheet.....	14
2.3	Onnistunut rekrytointi.....	16
2.4	Resurssienhallinta .....	18
2.5	Inklusiivinen ja monimuotoinen rekrytointi .....	19
2.6	Erilaisten työkalujen ja teknologian hyödyntäminen .....	21
2.7	Työntajanmielikuva ja brändäys.....	22
2.8	Rekrytointin tulevaisuus .....	24
2.9	Henkilöstöasiantuntijan taidot ja ominaisuudet .....	25
3	Tutkimuksen toteutus.....	27
3.1	Tutkimusmenetelmät .....	27
3.2	Kyselytutkimuksen suunnittelu.....	28
3.3	Otanta ja aineiston keruu.....	30
3.4	Aineiston analysointimenetelmät .....	31
4	HR-tutkimus aineisto.....	32
4.1	HR-Kyselyn tulokset.....	32
4.2	Yrityksien rekrytointiprosessit, tehokkuudet.....	34
4.3	Rekrytointiprosessin haasteet ja sen parantaminen .....	37
4.4	Teknologian, työkalujen ja mittarien käyttö rekrytointissa .....	39
4.5	Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämistä rekrytointissa .....	41
4.6	Työnantajanmielikuva .....	43
4.7	Kehityssuunnat .....	45
4.8	Tärkeät taidot ja ominaisuudet tuleville rekrytoijille .....	47
4.9	Muuta rekrytointiprosessista.....	48
5	Johtopäätökset .....	50
5.1	Yhteenveto .....	50
5.2	Tutkimuksen arviointi ja validiteetti .....	51
5.3	Kehittämissuhteet .....	52
5.4	Jatko tutkimusaiheet .....	53
	Lähteet:.....	54
	Liitteet .....	58

## 1 Johdanto

HR-rekrytointiprosessin kehittäminen on erittäin tärkeä ja ajankohtainen aihe, jota käsitellään yhä enemmän organisaatioiden strategisessa suunnittelussa. Rekrytointiprosessin kehittäminen on jatkuvaa, sillä työmarkkinat muuttuvat nopeasti ja työnhakijoiden erilaiset odotukset vaikuttavat merkittävästi prosessiin. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan syitä siihen, miksi HR-rekrytointin toimintatapojen kehittäminen on tärkeää sekä miten organisaatiot voivat parantaa rekrytointiprosessejaan tehokkaammin. Rekrytointiprosessi ei rajoitu pelkästään työnhakijoiden valintaan, vaan se on keskeinen osa organisaation strategista johtamista ja brändin rakentamista. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rekrytointiprosessien kehittämistä eri HR-alan asiantuntijoiden ja ammattilaisten näkökulmista. Ensiksi analysoidaan nykyisiä rekrytointikäytäntöjä ja -strategioita tunnistuen sekä vahvuudet että heikkoudet. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää nykyisiä rekrytointiprosessien käytäntöjä ja löytää kehittämiskohteille mahdollisia ratkaisuja. Tutkimuksen lopussa esitetään käytäntöjä rekrytointin kehittämiseksi sekä ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. (Aarni Henkilöstö 2024; Clevry 2024.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä toimii kyselytutkimus, joka mahdollistaa laajan ja monipuolisen datan keräämisen eri organisaatioiden rekrytointiprosesseista ja käytännöistä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa henkilöstöalan ammattilaisten kokemuksista rekrytoinnista sekä heidän mielipiteistään sen kehittämisestä. Nämä tiedot tarjoavat arvokasta dataa tälle opinnäytetyölle, kuten mitkä tekijät vaikuttavat rekrytointiprosessin onnistumiseen. Kyselylomake sisältää kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi ammattilaisten tyytyväisyyttä rekrytointiprosessiin, käytettyjä työkaluja, työnantajakuvaa sekä prosessin erilaisia haasteita ja kehityssuuntia. Tavoitteena on selvittää, mitkä käytännöt koetaan tehokkaiksi ja mitkä kaipaavat kehittämistä. Kysely toteutetaan Google Forms -alustan avulla, joka tarjoaa tehokkaan tavan kerätä ja analysoida tietoa. Tämä mahdollistaa vastausten tehokkaan keräämisen sekä analysoinnin ja lisäksi osallistujat voivat vastata kysymyksiin missä ja milloin tahansa.

## 1.1 Tausta ja tutkimusongelma

Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys. Organisaation kilpailukyvyn säilyttämiseksi myös tulevaisuudessa voidaan varmistaa onnistuneiden rekrytointien avulla, ja siksi on hyvin tärkeää, että käytetään vaivaa ja aikaa rekrytoinnin huolelliseen toteutukseen ja suunnitteluun. Samalla voidaan vähentää epäonnistuneita rekrytointeja, jotka vievät kaikilta osapuolelta sekä rahan -, että ajan tuhlausta. Organisaation työnantajankuvaan vaikuttaa vahvasti myös rekrytointi ja toteutumistapa. Rekrytointiprosessi koostuu eri vaiheista, kuten suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Yksittäinen rekrytointi voidaan katsoa projektina ja organisaatiossa jatkuvana toimintona, jonka prosessin toteuttamiseksi on tarpeen suunnitella. On tärkeää suunnitella kaikki vaiheet etukäteen, jotta rekrytointi prosessi onnistuu. (Joki 2021, 65-66.)

Rekrytointi on yritysten yksi keskeisimmistä prosesseista, sillä se mahdollistaa oikeanlaisen osaamisen ja asiantuntemuksen löytämisen organisaation tarpeisiin. Tehokas rekrytointiprosessi on hyvin tärkeä, sillä ilman sitä yritykset saattavat jäädä ilman kriittisiä taitoja ja kykyjä, mikä voi heikentää organisaation kilpailukykyä ja suorituskykyä markkinoilla. Rekrytointiprosessi voi vaikuttaa yrityksen menestyksen lisäksi myös yrityksen työkuultuuriin, työnantajanmielikuvaan, tuottavuuteen ja tehokkuuteen, henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon sekä riskien hallintaan. Tulevaisuuden epävarmuus on todellinen haaste yrityksille, ja se vaikuttaa erityisesti rekrytointiprosessiin. Makrotasolla tapahtuvat muutokset, kuten teknologinen kehitys, poliittinen kehitys, ympäristömuutokset ja sosiaaliset asenteet, voivat muokata työmarkkinoita monin tavoin (Operaria Oy 2024; Luuka 2024, 20.)

Nykyisessä työmarkkinaympäristössä rekrytointiin liittyy useita haasteita ja ongelmia, kuten kilpailu osaavista työntekijöistä esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, jossa kilpailu osaavista työntekijöistä on erityisen tiukkaa. Rekrytoinnissa työnantajakuvalla on merkitystä, sillä huono tai tuntematon työnantajakuva voi toimia yrityksen esteenä. Jos yrityksellä ei ole vahvaa ja positiivista julkista kuvaa, se voi menettää hyviä kandidaatteja, ja siksi työnantajakuvan rakentaminen on merkittävä yrityksen kasvun kannalta. (Kaijala 2016, 89-90.)

Rekrytointiprosessi on keskeinen osa organisaation toimivuutta ja menestystä. Muuttuvassa työympäristössä, jossa kilpailu osaavasta työvoimasta on jatkuvasti kovaa. On tärkeää, että organisaatioiden rekrytointikäytäntöjä kehitetään vastaamaan nykypäivän odotuksia ja vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään kysymykseen: "Miten rekrytointiprosessia olisi hyvä kehittää tulevaisuudessa?"

Tutkimus keskittyy erityisesti HR-asiantuntijoiden kokemuksiin rekrytointiprosessista. Tämä näkökulma on tärkeää, sillä heidän näkemyksensä voivat tarjota syvällisiä tietoja prosessin kehittämisestä ja tehokkuudesta. Tutkimuksessa pyritään analysoimaan, mitkä ovat HR-

asiantuntijoiden kohtaamat suurimmat haasteet rekrytointiprosessin aikana ja mitkä rekrytointimenetelmät HR-asiantuntijat kokevat tehokkaimmiksi ja miksi. Tämä auttaa ymmärtämään, mitkä käytännöt ja työkalut tuottavat parhaita tuloksia hakijoiden löytämisessä ja valitsemisessa.

Tutkimus pyrkii kartoittamaan, miten HR-asiantuntijat käyttävät teknologiaa, kuten rekrytointialustoja, arviointityökaluja ja automatisoituja järjestelmiä. Tavoitteena on ymmärtää, kuinka teknologia vaikuttaa prosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen, sekä tunnistaa mahdollisia haasteita. Tutkimuksessa pyritään mahdollisesti myös selvittämään, millaisia koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia HR-asiantuntijat kokevat tarvitsevänsä parantaakseen rekrytointiprosessiaan.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten HR-asiantuntijat kokevat ja toteuttavat rekrytointiprosessin eri vaiheet. Tavoitteena on saada selville, mitkä käytännöt ja menetelmät ovat tehokkaimpia, tunnistamaan rekrytointiprosessissa esiintyvät haasteet, edistää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta, parantaa hakijakokemusta sekä ymmärtää, miten teknologian käyttö voi parantaa rekrytointiprosessia ja tunnistaa mahdolliset esteet, jotka rajoittavat sen tehokasta hyödyntämistä.

Tutkimuksen toivotaan, että tulokset johtavat käytäntöjen parantamiseen rekrytointiprosessissa. Tarkoituksena on selvittää organisaatioiden rekrytointiprosessin nykytilaa. Tavoitteena on löytää tehokkaita ratkaisuja ja strategioita, joita HR-ammattilaiset voivat tulevaisuudessa käyttää ja samalla syventää organisaatioiden ymmärrystä siitä, miten rekrytointi tapahtuu käytännössä ja mitkä tekijät vaikuttavat sen onnistumiseen. Lisäksi opinnäytetyö on myös tarkoitettu henkilöstöalan aloitteleville sekä kiinnostuneille henkilöille.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite on analysoida nykyisiä rekrytointikäytäntöjä ja -haasteita HR-alan asiantuntijoiden näkökulmasta. Anonyymin kyselyn avulla kerätään tietoa eri organisaatioiden rekrytointiprosesseista, käytetyistä menetelmistä sekä niihin liittyvistä haasteista. Kysely mahdollistaa laajan näkökulman rekrytointikäytäntöihin ja auttaa tunnistamaan yleisiä ongelmia, joita HR-ammattilaiset kohtaavat. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lyhyesti sanottuna ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat rekrytointiprosessin tehokkuuteen ja mihin kohtiin asiantuntijat kokevat eniten kehitystarpeita sekä mahdollisesti löytää kehitysongelmille ja -tarpeille ratkaisuja.

Tutkimuksen rajaus keskittyy seuraaviin osa-alueisiin:

1. Kohderyhmä: Tutkimus kohdistuu ainoastaan HR-alan ammattilaisiin ja asiantuntijoihin Suomessa. Tämä mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen paikallisista käytännöistä ja haasteista, ilman kansainvälisiä vertailuja.
2. Rekrytointiprosessin kehittämiseen: Tämä tarkoittaa käytäntöjen, menetelmien ja strategioiden arvioimista ja parantamista HR-asiantuntijoiden näkökulmasta.
3. HR-alan asiantuntijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin: Kyselyn avulla kerätään tietoa asiantuntijoiden havainnoista ja haasteista rekrytointiprosessissa.

Aineiston keruu tapahtuu monivaiheisesti ja se on suunniteltu siten, että se varmistaa kattavan ja luotettavan tiedonkeruu HR-ammattilaisilta. Tutkimuksen pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on anonyymi verkkokysely. Verkkokysely tarjoaa erinomaisen tavan kerätä tietoa laajalta kohderyhmältä, sillä se on helppo ja nopea toteuttaa. Kyselylomake sisältää sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä, joiden avulla saadaan monipuolista ja syvällistä tietoa rekrytointiprosessista. Määrälliset kysymykset, kuten esimerkiksi vastausasteikot, jotka sisältävät sekä kielteisiä että myönteisiä asenteita. Tämä menetelmä mahdollistaa kvantitatiivisen analyysin. Kvantitatiivinen analyysi tarkoittaa analyysiä, joka perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadulliset kysymykset taas kannustavat vastaajia kertomaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään, joka tarjoaa syvällisempää kontekstia ja ymmärrystä. (Surveymonkey 2025.)

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

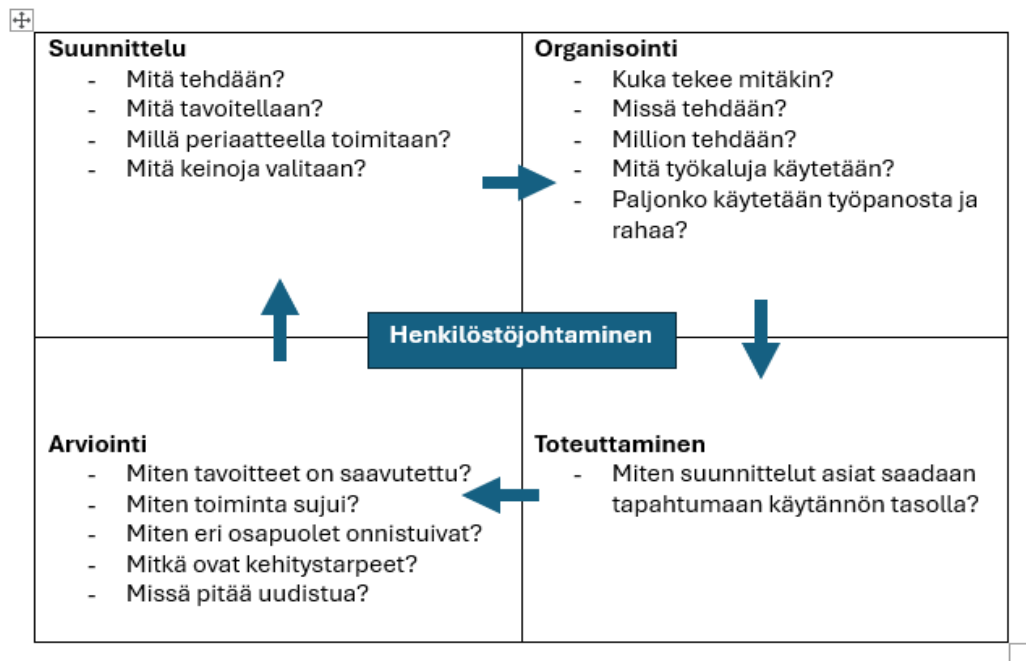
Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön rakenne ja tutkimusmenetelmät. Tässä opinnäytetyössä on yhteensä viisi päälukua, jotka sisältävät myös alalukuja. Opinnäytetyön alussa käytiin läpi johdanto, jossa esiteltiin tutkimusaihe sekä taustatietoa. Käsitellään seuraavaksi alalukuja. Alaluvuissa tarkastellaan opinnäytetyön taustaa ja tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitteita ja rajoituksia, tutkimusmenetelmiä sekä niiden teoriaa ja rakennetta. Tutkimuksen teoriaosassa, eli luvussa kaksi, käydään läpi henkilöstöjohtamisen käsitteitä. Sen alaluvuissa käsitellään rekrytointiprosessin kehittämistä sekä rekrytointiprosessin vaiheita, onnistuneen rekrytoinnin kriteereitä, resurssienhallintaa sekä inklusiivista ja monimuotoista rekrytointia, erilaisten työkalujen ja teknologian hyödyntäminen rekrytoinnissa, työnantajamielikuva ja brändäys, rekrytoinnin tulevaisuus sekä henkilöstöasiantuntijoiden taidot ja ominaisuudet ovat myös keskeisiä aiheita. Kappaleessa kolme käydään läpi tutkimuksen toteutus ja sen alaluvut: tutkimusmenetelmät, kyselytutkimuksen suunnittelu, otanta ja aineiston keruu sekä aineiston analysointimenetelmät. Seuraavassa kappaleessa, eli neljännessä kappaleessa, analysoidaan tutkimustuloksia ja niiden vastauksia. Loppukappaleessa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, yhteenveto, tutkimuksen arviointi ja validiteetti kehittämisehdotukset sekä jatkotutkimusaiheet.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

## 2 Henkilöstöjohtaminen käsitteenä

Henkilöstöjohtaminen on kaikessa organisaatiossa keskeinen osa johtamista. Kyseessä on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijästä. Henkilöstöjohtaminen on henkilöiden johtamista pääosin. Organisaation henkilöstöjohtamisen onnistuminen riippuu siitä, saadaanko organisaatioon taitava ja menestystekijä vai ei. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saavuttaa koko organisaation tavoitteita, joka on henkilöstöasioiden sujuvan hoitamisen. Henkilöstöjohtaminen on kytketty organisaation päämääriin, perustehtävään sekä tavoitteisiin. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on tärkeä organisaation menestystekijä. Sen avulla huolehditaan, että organisaatiossa työskentelee oikea määrä työntekijää ja riittävästi työvoimaa, joka pystyy tavoittelemaan organisaation toivomiin tavoitteisiin. Osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja työnhyvinvointi sekä hyvä työolosuhde ovat perusteita hyvän työn suoriutumiseen, joita pyritään edistämään ottamalla käyttöön erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstöjohtaminen varmistaa, että lakia ja sopimuksia noudatetaan henkilöstöön liittyvissä asioissa. Lisäksi se myös varmistaa toiminnan vastuullisuuden. (Viitala 2021, 11; KT 2024.)



Kuva 2: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021.)

Seuraavaksi käydään kuviota läpi tarkemmin. Henkilöstöjohtamisessa on neljä olennaista osa-alueita, jotka ovat jokaiselle johtamiselle oleellista eli suunnittelu vaihe, jossa määritellään tavoitetta ja suuntaviivoja, organisointi ja resursointi, asioiden käytännön toteutukset sekä lopuksi tulosten arviointi, johon kuuluu henkilöstöjohtamisen uudistaminen ja kehittäminen.

Suunnittelu vaiheessa keskitytään organisaation päämäärään ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteita voi olla esimerkiksi liittyä henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen, työhyvinvointiin, määrälliseen kehitykseen, työnantajakuvaan tai ilmapiirin kehittämiseen. Tavoitteiden määrittelyssä täytyy huomioida organisaatio johdon, asiakkaan sekä henkilöstön toiveita sekä tavoitteita, ja voidaan mahdollisesti ne yhdistää. Esimerkiksi, jos tavoitteena on osaava henkilöstö, niin se tukee työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä. Samalla se antaa asiakkaalle laadukkaita palveluita, joka taas lisää myyntiä ja vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun. Myös sopivien keinojen valitseminen ja linjausten määrittely on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. Linjauksen avulla voidaan saavuttaa toivomia tavoitteita ja keinot ovat puolestaan erilaiset henkilöstökäytännöt, kuten työhyvinvoinnin huolenpito, rekrytointi ja palkitseminen.

Henkilöstöjohtamisen organisoinnissa huolehditaan, että on olemassa puitteita, kun tavoitteita saavutetaan. Organisoinnin yleisiä kymyksiä ovat, kuka tekee milloin, mitäkin ja missä sekä miten, millä työkaluilla ja taloudellisella resurseilla voidaan mahdollisesti toimia. Henkilöstöjohtamisen asioissa voivat tehdä esimerkiksi henkilöstöammattilaiset tai esihenkilö- tai johtotehtävissä olevat henkilöt. Organisaation ulkopuolelta on mahdollista ostaa palveluja. Tiloja, välineitä ja työkaluja tarvitaan henkilöstöjohtamisessa, ja näihin asioihin tarvitaan rahallista resurssia. Henkilöstöjohtamisen toteuttamisen vaiheessa on kyse käytännön toiminnasta. Organisaation ylin johto, esihenkilöt, henkilöstöammattilaiset, työsuojeluorganisaatiossa toimivat henkilöt sekä luottamushenkilöt tekevät henkilöstöjohtamista. Myös ulkopuolisia toimijoita, kuten työterveysammattilaisia osallistuvat henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstötyö on sujuvampaa, kun organisaation tavoitteet ovat selkeät, ja kun henkilöstöjohtamisen organisointi on tehty hyvin. Arvioinnissa henkilöstötyön vaikutuksia ja sen sujuvuutta on tärkeää arvioida säännöllisesti ja jatkuvasti. Arviointi prosessi tapahtuu niin, että tuloksia verrataan tavoitteisiin analysoimalla huolellisesti. Tämän avulla voidaan tietää, onko tarvetta henkilöstöjohtamisen uudistamiselle ja kehittämiselle. Tässä vaiheessa keskitytään samalla henkilöstövoimavaroja sekä organisaatiota. (Viitala 2021, 11-14.)

## 2.1 Rekrytointiprosessin kehittäminen

Rekrytointia pidetään yksi tärkeimmistä tekijöistä, sillä se vaikuttaa organisaation menestykseen ja kilpailukykyyn. Se on strateginen prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa, että oikeanlaiset henkilöt työskentelevät oikeassa paikassa. Lisäksi se on prosessi, jossa organisaatio pyrkii luomaan houkuttelevan työnantajabrändin, joka puhuttelee oikeita sekä osaavia henkilöitä. Rekrytointin tavoitteena on varmistaa, että valitut henkilöt auttavat organisaatiota saavuttamaan strategiset tavoitteet, täydentää organisaation kulttuuria sekä jakavat organisaation arvot. Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti sopeutumaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, joita työnteon tapoja muovaavat muun muassa työntekijöiden uudet

odotukset, globaalit markkinat sekä teknologinen kehitys. Tästä syystä rekrytoinnin rooli on korostunut entisestään viime vuonna. (Clevry 2024.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on tärkeä päätös organisaatiolle, sillä se on inventoinnin kannalta merkittävä, joka vaikuttaa organisaation toiminnan tehokkuuteen, laatuun ja tuottavuuteen. Työpanoksen lisäksi oikea henkilö voi tuoda mukanaan muutakin hyötyä esimerkiksi jotakin yrityksen ilmapiiriin tai innovatiivisuuden kannalta hyötyä. Epäonnistuneesta rekrytoinnista saattaa kärsiä kummatkin osapuolet, niin valittu henkilö itse kuin organisaatio sekä myös mahdollisesti asiakkaat. Rekrytointia tehdään silloin, kun lisä henkilöstöä tarvitaan kasvavasta työmäärästä johtuen, eikä olemassa olevalla työväenmäärä riitä tai kun, joku työntekijöistä irtisanoutuu työtehtävästään. Rekrytointia päädytään myös siitä syystä, jos organisaatiossa kaivataan uutta työntekijää, joka toisi yritykseen uutta osaamista. Toinen syy rekrytoinnin aloittamisesta on, jos organisaation kehittäminen omilla resursseilla ei ole tarpeeksi nopeaa ja mahdollista. (Viitala 2021, 71.)

Rekrytointiprosessin kehittäminen on prosessi, joka on pitkäaikainen ja jatkuva. Rekrytoinninprosessin kehittämisen tavoitteena on houkutella toimialan osaavia ja taitavia henkilöjä omaan palvelukseen. Tämä vaatii monipuolisia panostuksia muun muassa rekrytointistrategian, rekrytointiprosessin sekä työntekijämielikuvan kehittämiseen. Työmarkkinoiden ja työntekotapojen muutokset ovat nykyään tärkeitä elementtejä yritysten ja osaamisen kehittämistä. Perinteinen rekrytointiprosessi, joka koostuu työpaikkailmoituksesta, toimenkuvasta ja työsopimuksesta ovat jo pitkään vanhentunut. Nykyajan ammattilaiset ovat tietoisia omasta osaamisestaan ja sen merkityksestä työmarkkinoilla, joten he eivät välttämättä halua sitoutua pitkäaikaisesti yhteen työnantajaan. (Notarec 2025; Kaijala 2016, 15.)

Rekrytointiala on kehittynyt viime vuoden aikana huomattavasti, joita teknologiset innovaatiot, kasvavat odotukset työnhakijoiden osalta sekä muuttuvat työmarkkinat ovat tähän vaikuttaneet. Teknologian kehitys on auttanut rekrytointimenetelmiä siinä osassa, että se on antanut uusia ja innovatiivisia lähestymistapoja. Myös Digitaalinen rekrytointi on nykypäivänä yksi tärkeimmistä rekrytointityökaluista. Yritykset ja organisaatiot käyttävät enemmän tekoälyä ja koneoppimista. Algoritmit, jotka ovat tekoälypohjaiset voivat analysoida isoja määriä informaatioita tehokkaalla ja nopealla tavalla. Se myös lisäksi tunnistaa parhaat kandidaatit, joka vähentää inhimillisten virheiden riskiä sekä tehostaa rekrytointiprosessia. Toiseksi merkittävä muutos rekrytointialalla on sosiaalisen median merkitys. Tehokkaita sosiaalisen median rekrytointityökaluja ovat muun muassa LinkedIn, Twitter sekä muut mahdolliset sosiaalisen median alustat. Sosiaalinen media toimii työpaikkailmoitus kanavan lisäksi myös organisaation työnantajamielikuvan rakentamiselle ja tehostamiselle. Yritys voi erottua kilpailijoista ja antaa houkuttelevan kuvan hoitamalla sosiaaliset kanavat hyvin. Kolmantena sijoittuu inkluusio ja monimuotoisuus. Monimuotoisuutta on alettu ymmärtää

yrityksessä eikä sitä pidetä pelkästään eettisenä velvollisuutena, vaan liiketoiminnallisena etuna. On osoitettu tutkimuksella, että monimuotoiset henkilöstöt ovat parempia ongelmanratkaisijoita ja innovatiivisempia, tämä voi johtua siitä, että nykyään yritykset ja organisaatiot huomioivat ja panostavat enemmän kaikissa rekrytointi vaiheissa inklusioon ja monimuotoisuuteen. (Clevry 2024.)

## 2.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Rekrytointiprosessi on huolellisesti suunniteltu kokonaisuus ja monivaiheinen. Sen tarkoituksena on pitää huolta, että organisaatio palkkaa ja löytää oikeita osaavia henkilöitä oikeisiin työtehtäviin. Rekrytointiprosessi voi vaihdella esimerkiksi organisaation toimialan, koon sekä organisaation tarpeiden mukaan. Rekrytointiprosessit usein noudattavat tiettyä rekrytointistrategiaa. Seuraavaksi kuvataan ja perustellaan rekrytointin tärkeimmät vaiheet:

1. **Tunnistaa rekrytointi tarpeen:** Ensimmäisenä vaiheena on tarpeen tunnistaminen. Rekrytointi alkaa tarvekartoituksesta, on tärkeää määritellä profiili ensimmäisessä vaiheessa, jotta rekrytointiprosessi menestyy. Liiketoiminnan tarpeet ja tulotavoitteet täytyy olla selkeitä, jotta voidaan lähteä pohtimaan uuden työntekijän tarvetta. On hyvä pohtia, mitä uudelta rekrytoivalta henkilöltä odotetaan saavan aikaan. Sen jälkeen organisaation on tärkeää määritellä profiili; miksi uudelle työntekijälle on tarvetta, mitkä ovat hänen tuleva työtehtävät, sekä millaisia kokemuksia ja taitoja kyseisessä tehtävässä vaaditaan.

Epäselvä ja puutteellisesti määritelty tarve saattaa johtaa epäsovivien henkilöiden valitsemiseen organisaatioon, joka voi aiheuttaa myöhemmin ongelmia. Tässä vaiheessa rekrytointiin osallistuvat henkilöt voivat keskenään jakaa näkemyksensä, millaisia ominaisuuksia haettavan henkilön tulisi osoittaa eri rekrytointin vaiheessa, jotta hakija menestyisi kyseisessä tehtävässä. On myös hyvä miettiä rekrytointin kannattavuutta, voidaanko esimerkiksi sisäisellä resurssien ulkoistamisella tai uudelleenjärjestelyllä täyttää tarvetta. (Clevry 2024; Manpowergroup 2024.)

2. **Työpaikkailmoitus ja sen laatiminen:** Seuraavassa vaiheessa laaditaan työpaikkailmoitus. Kohderyhmän tiedostaminen on avainasia hyvän työpaikkailmoituksen laatimisessa. Voidaan houkuttaa osaajia hakijoita hyvin muotoilulla työpaikkailmoituksella. Ilmoitus voi olla minkä tyylinen tai näköinen tahansa, kunhan se on selkeä, informatiivinen, ytimekäs, houkutteleva ja erottuva. Työpaikkailmoituksessa tulee sisältää työnkuvaus, tarvittavat työkokemukset ja taidot sekä mainita myös organisaation tarjoamista mahdollisuuksista ja eduista.

Työpaikkailmoitus voi myös heijastaa organisaation kulttuuria ja arvoja, mikä voi houkutella hakijoita, jotka sopivat työilmapiiriin. Työpaikanilmoituksen tavoitteena ei ole saada mahdollisimman paljon hakemuksia vaan mahdollisimman monta oikeanlaisia hakemuksia. Oikean hakukanavan valinnalla on myös merkitystä oikean hakijan löytämisen kannalta ja niiden valitseminen kannattaa valita kohderyhmän käyttäytymisen mukaan. On hyvä ymmärtää myös työpersoonallisuuksia ja kohdeyleisön käyttäytymistä ennen, kun laatii työpaikkailmoituksen. (Clevry 2024; Manpowergroup 2024.)

- 3. Hakemusten läpikäynti:** Seuraava askel on hakemusten käsittely. Tässä prosessi vaiheessa käsitellään ja käydään läpi saapuneita hakemuksia sekä erotellaan parhaiten tehtävään sopivia hakijoita, ja jotka parhaiten vastaavat työpaikan vaatimuksia ja tavoitteita. Hakemusten läpikäynnin ensimmäinen askel on esikarsinta. Tässä vaiheessa pyritään tarkastelemaan hakijoiden pääpiirteitä ja osaamista, joita vaaditaan tehtävässä. Tämän vaiheen jälkeen tutustutaan yksityiskohtaisemmin jäljellä olevien hakijoiden saatekirjeisiin ja ansioluetteloihin.

Ansioluettelossa on tärkeää keskittyä hakijan viimeisten 5-10 vuoden aikana kertynyttä työkokemusta. Saatekirje taas täydentää ansioluetteloa. Se esimerkiksi antaa lisätietoa hakijan motivaatiosta ja tavoitteista. Saatekirjeisiin ja ansioluetteloihin kannattaa tutustua ja keskustella myös haastattelu tilanteessa. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin, että hakijan hakemuksessa näkyy selkeästi hakijan aito motivaatio kyseistä tehtävää kohtaan. Usein automaatio ja tekoälyä hyödynnetään hakemusten läpikäynti vaiheessa, sillä ne auttavat ja nopeuttavat rekrytointiprosessia sekä vähentävät inhimillisten virheiden riskiä. (Clevry 2024; Manpowergroup 2024.)

- 4. Työhaastattelut ja sen arvioinnit:** Rekrytointiprosessin tärkein vaihe on haastattelut. Haastattelussa rekrytoijat pääsevät näkemään ja tutustumaan hakijoihin henkilökohtaisesti. Tavoitteena on tarkastella, että soveltuuko hakija kyseiseen tehtävään ja organisaation kulttuuriin. Jotta kaikille hakijoille voidaan antaa tasapuolinen mahdollisuus, on tärkeää, että haastattelut ovat johdonmukaisia ja suunniteltuja. Rekrytointiprosessin kulku on aikataulutettava ja suunniteltava etukäteen, jotta rekrytoijan on helpompi valmistautua työhaastatteluihin. Eri organisaatioissa on erilaisia arviointimenetelmiä, kuten esimerkiksi case-tutkimuksia, ryhmätehtäviä tai soveltuvuustestejä. Näiden avulla pyritään mittaamaan hakijan ongelmanratkaisutaitoa, tiimityöskentelykykyä sekä muita ominaisuuksia, joita tarvitaan kyseisessä tehtävässä. Hakijoiden soveltuvuuden ja osaamisen testaaminen säästää aikaa, pienentää virhevalinnan riskiä sekä auttaa erottamaan vahvat kandidaatit muiden hakija joukosta. Soveltuvuusarviointi on organisaatioille

hyödyllinen, sillä se parantaa kandidaattien tiedonsaantia ja vaikuttaa positiivisesti hakijakokemukseen sekä organisaation työnantajamielikuvaan. (Clevry 2024; Manpowergroup 2024; Talouhallintoliitto 2023.)

5. **Hakija valinta sekä työtarjous:** Rekrytointiprosessin loppu vaiheessa tehdään lopullinen päätös ja valitaan parhaiten sopiva hakija sekä laaditaan työtarjousta eli työsopimusta. Voidaan esimerkiksi pyytää hakijalta referenssejä, kuten entisen esihenkilön, työnantajan tai kollegan yhteistietoja, jotta voidaan saada hakijalta todenmukainen kuva. Referenssejä voi pyytää hakijalta, jos ja vain on valmis palkkaamaan hänet kyseiseen tehtävään. Kun hakijan valinta on tehty, luodaan työtarjous, jonka hakija voi itse hylätä tai hyväksyä.

Työtarjoukseen pitää laatia kattava ja selkeä, sisältäen olennaiset tiedot muun muassa työehdot, etuudet, palkat ja työsuhteen alkamisajankohta. Työtarjous voi myös heijastaa organisaation kulttuuria ja arvoja, sillä se voi antaa hakijalle viimeisen vaikutelman organisaatiosta. Ennen sopimuksen allekirjoittamista on hyvä käydä työsuhteen ehtoja läpi ja keskustella tarvittaessa muutoksista. Kun tämä on hoidettu, voidaan ilmoittaa valitsematta jääneille kandidaateille tilanteesta ja etteivät he tulleet valituksi ja mahdollisesti pyytää palautteita rekrytointiprosessista, joka voi antaa arvokasta tietoa. Hakijanviestinnän jälkihoito vaikuttaa hyvään työnantajamielikuvaan. Työsuhteen aloittamisessa pyritään antamaan hyvän ja kattavan perehdytyksen, jotta työntekijä sitoutuu osaksi organisaatiossa ja tuntee olonsa tervetulleiksi. (Clevry 2024; Folka 2023.)

### 2.3 Onnistunut rekrytointi

Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys. Yksittäisten rekrytointien vaikutukset huomataan vasta pitkänajankuluttua sen jälkeen, kun rekrytointipäätöstä on tehty. Organisaation kilpailukykyyn säilymisen varmistamiseksi myös tulevaisuudessa voidaan varmistaa onnistuneiden rekrytointien avulla. Tästä syystä rekrytointien huolellinen suunnittelu ja toteutusella on suuri merkitys. Sen avulla voidaan mahdollisesti vähentää epäonnistuneita rekrytointeja, jotka ovat kaikille osapuolille rahan ja ajan haaskausta. Yksittäinen rekrytointi on niin sanotusti projekti, johon sisältyy suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Tätä kutsutaan siis toisella nimellä rekrytointiprosessi. On tärkeää organisaation kannalta suunnitella prosessi, sillä rekrytointi nähdään organisaatiossa jatkuvana toimintona. Rekrytointiprosessin onnistumista ennakoivat etukäteen kaikkien vaiheiden suunnittelu. (Joki 2021, 65-66.)

Rekrytointi on onnistunut, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä rekrytointiprosessiin, sekä työnantaja että työnhakija. Menestynyt rekrytointi on sitä, kun osaavia henkilöstöjä palkataan organisaation palveluksen lisäksi tukevat organisaation kulttuuria sekä pitkän aikavälin tavoitteita. Tärkein vaihe onnistuneessa rekrytoinnissa on profiilin määrittäminen. Ennen rekrytoinnin aloitusta, on oleellista tietää mitä organisaatiossa etsitään ja millaista osaaja tarvitaan. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa organisaation pitkäaikaisesti, ja siksi rekrytointiin on tärkeää keskittyä, sillä se voi esimerkiksi edistää organisaation kasvua ja sen kulttuuria ja mahdollisesti parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Näistä syystä on tärkeää varmistaa, että rekrytointistrategiat tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Onnistuneen rekrytoinnin tärkeimmät elementit ovat Bolt HR asiantuntijan mukaan muun muassa tehokkaat rekrytointistrategiat, selkeät työpaikkailmoitukset sekä positiivinen hakijakokemus. (Manpowergroup 2024; Bolt 2025.)

Rekrytointiprosessissa on olennaista keskittyä hakijan asettamiinsa osaamiseen ja tavoitteisiin, jota hän pyrkii saavuttamaan parhaillaan tavoitteidensa toteuttamiseksi, hakijan aikaansaannoksiin sekä aikaansaannosten saavuttamiseksi käytettyyn osaamiseen. Rekrytoitaessa on ymmärrettävä tiimi, johon uutta osaamista on rekrytoimassa. On hyvä ymmärtää, miten kommunikointi tapahtuu tiimissä, millainen toiminnallisuus on ihmisten välillä ja millaisia johtamistapoja käytetään organisaatiossa. Rekrytoitaessa on siis tärkeää ymmärtää sekä organisaation että hakijan luonnetta. Siksi hakijaan kannattaa tutustua ja arvioida mahdollisimman monipuolisesti, jotta hakijan sopivuutta voidaan verrata organisaation sekä tiimiin. Rekrytoinninprosessin aikana hakijalle on kerrottava organisaation arvot, kuten esimerkiksi millainen on organisaation johtamiskäytäntö, mitkä organisaation arvot näkyvät päivittäin, millainen on organisaation arki ja millä tavalla käyttäytyään ja työskennellään. Osaavia ja taitavia henkilöitä on turha palkata organisaation palvelukseen, jos he eivät halua kehittyä organisaation toivomaan päämäärään. (Kaijala 2016, 24-26.)

Kansallinen rekrytointitutkimus esittää joka vuonna tärkeimpiä rekrytoinnin trendejä ja vuoden 2021 tärkeimmät trendit olivat strateginen työnantajakuva ja hakijalähtöinen rekrytointi. Rekrytointeja vaikutti monilla aloilla vuonna 2020, kun Suomeen iski koronapandemia, mikä vaikutti rekrytoinnin ammattilaisen suhtautumiseen tulevaisuuteen optimistisesti. Ennen koronan laajentumista Suomessa 33 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista olettivat rekrytointien määrän kasvua. Seuraavana vuonna vastaajista 58 prosenttia odotti rekrytointien määrän lisääntymistä. Duunitorin mukaan työpaikkailmoitusten määrä oli lisääntynyt vuodesta 2020-2021 huomattavasti enemmän. Työpaikkailmoituksia oli vuonna 2020 noin yli 24 000, kun taas vuonna 2021 niitä oli reilut 42 000. Vuoden 2021 Duunitorin kansallisen rekrytoinnintutkimuksessa kolme tärkeimmät onnistumisen rekrytoinnin kannalta ovat vastaajien mukaan, kun on määritelty hyvin täytettävä työtehtävä (59 prosenttia). Muita rekrytoinnin tärkeitä tekijöitä ovat rekrytoivan esihenkilön sitoutuminen (39 prosenttia) sekä

kolmantena rekrytoinnin merkitys organisaation strategian kannalta (35 prosenttia) (Duunitori 2021.)

#### 2.4 Resurssienhallinta

Kun puhutaan resurssista, kyse ei ole pelkästään rahallisesta budjetista, vaikka sitä myöskin tarvitaan, jos on tarve hyödyntää muitakin kuin oman väen osaamista ja itse omistettuja kanavia. On tarpeellista tunnistaa rahan lisäksi, kuinka paljon motivaatiota, aikaa, osaamista on organisaation käytettävissä työnantajanbrändäykseen. Voidaanko mahdollisesti hyödyntää oman organisaation osaamista tai valittujen yhteistyökumppanien kautta. Motivaatiolla on suuri merkitys, jos halutaan hyödyntää oman organisaation osaamista. (Huhta 2021, 5.1.3.)

Pääoma tarkoittaa sama asiaa kuin organisaation resursseja. Pääomia voidaan jakaa kahteen eri ryhmään eli aineettomaan - sekä aineelliseen pääomaan. Aineeton pääoma voi olla inhimillinen-, rakenteellinen- sekä suhdetpääoma. Inhimillinen pääoma keskittyy henkilöstön osaamiseen ja yrityksen sisäisiin suhteisiin. Ne voivat olla muun muassa yrityksen henkilökunnan tiedot, motivaatio ja taidot. Aineettomat pääomat voivat olla esimerkiksi työntekijöiden taidot ja osaamiset, tavaramerkit, toimiluvat sekä lisenssit. Aineellisella resurssilla tarkoitetaan esimerkiksi sijoitukset (toimisto tarvikkeet, koneet. Laitteistot, kalustot, rahakokoelmat, ajoneuvot, toimiston hoitoon tarkoitettuja laitteita ja koneita) sekä kiinteistöt. (Passeli 2025; OT lehti 2020.)

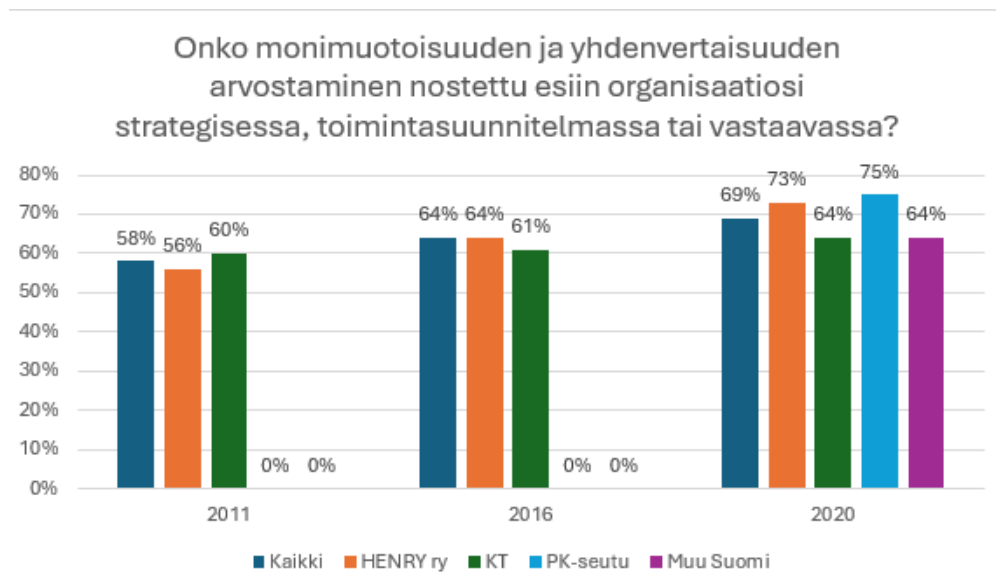
Resurssihallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa hallitaan, suunnitellaan ja jaetaan organisaatiossa käytettäviä olevia resursseja mahdollisimman optimaalisella ja tehokkaalla tavalla. Resurssinhallin resursseja voi olla esimerkiksi raha, aika, materiaalit ja henkilöstö. Resurssihallinnalla voidaan varmistaa, että tarvittavia resursseja käytetään oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Hyvä hallinta vähentää hukkaa, lisää tuottavuutta parantamalla yrityksen kykyä vastaamaan haasteisiin ja sopeutumaan muutoksiin. Resurssihallinta yrityksessä jatkuva prosessi, joka kattaa sekä tulevaisuuden tarpeita, että myös nykyisiä tarpeita. (Heeros 2025.)

Tulevaisuuden tutkijat Markku Wilenius ja Sofi Kurki korostavat taloudellisteknisen järjestelmän säästämisen tarpeellisuutta, niin että voitaisiin kehittää resurssitehokkaita sekä älykkäitä ratkaisuja merkittäviin haasteisiin. He viittaavat ilmiöön, jossa ympäristö, teknologia ja ihminen ovat keskiössä: Ensinnäkin kohdataan yhä kasvavia sosiaalisia ja ympäristöä koskevia ongelmia, jotka kaipaavat ratkaisua. Toiseksi ympäröivä maailma ja toimintaympäristö ovat muuttuneet huomattavasti monimutkaisemmiksi, ja viimeiseksi eli kolmanneksi, ihmiset kaipaavat yhä enemmän mielekkäitä ja merkityksellisiä työtehtäviä. He myös väittävät, että nykypäivän olosuhteissa tulisi tarkastella järjestelmällisesti materiaalien, raaka-aineiden ja energian kiertoa tuotannosta kuluttamiseen. Kun onnistutaan hyödyntämään teknologian viisaasti ja vähentämään turhaa byrokratiaa sekä hierarkioita, voidaan suuntautua kestävämpiin toimintamalleihin voimavarojen avulla. Tämä luo houkuttelevan ympäristön taloudelliselle ja

inhimilliselle pääomalle. On tärkeää samalla miettiä, miten voidaan käyttää ihmisten taitoja järkevämmiin. (Kilpinen 2022, 30.)

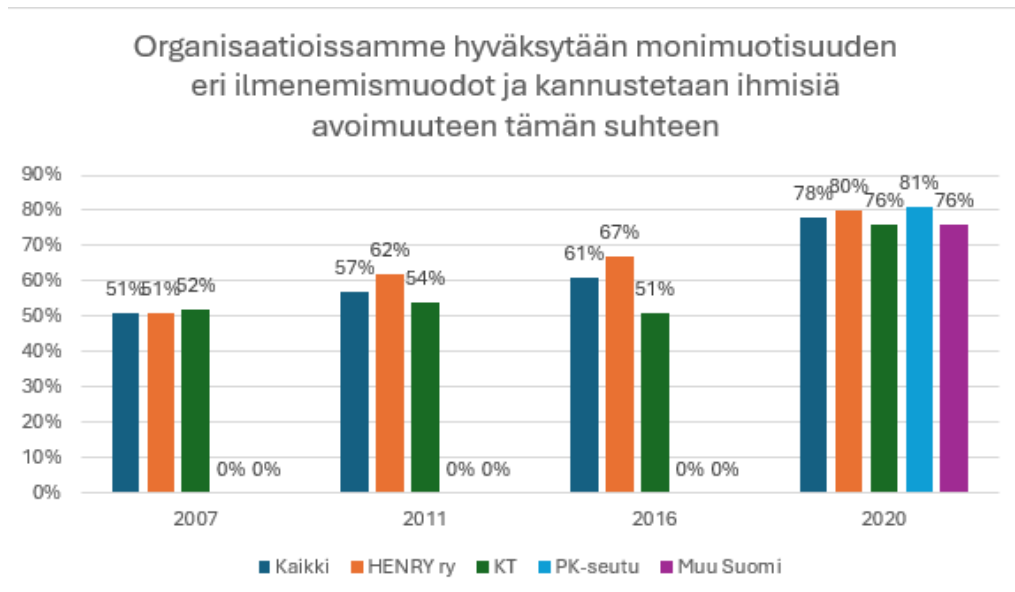
## 2.5 Inklusiivinen ja monimuotoinen rekrytointi

Inklusiivisuus tarkoittaa syrjimätöntä ja yhdenvertaista sekä toimintapaa, joka on kaikkia osallistava ja mukaan ottava. Monimuotoisuudella tarkoitetaan taas työntekijöiden erilaisuutta, kuten esimerkiksi etnisyys, sukupuoli, ikä, tausta, kieli, kansalaisuus, sairaudet, terveydentila, persoonallisuus, koulutustausta, työkyvykkyys, perhetilanne tai arvot. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat sidoksissa vahvasti toisiinsa. Monimuotoisuus- ja inklusiivisyydellä tarkoitetaan työolojen ja työtapojen kehittämistä niin, että ne edistävät työntekijöiden syrjimättömyyttä ja yhdenvertaisuutta. Organisaation koko sekä kansainvälisyys aste ovat esimerkki inklusiivisuuden kehittämisen tekijöitä. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen organisaatio on erilainen, joten kaikki keinot eivät välttämättä sovi jokaiselle organisaatiolle. (Työterveyslaitos 2025.)



Kuva 3: Monimuotoisuusbarometri 2021. (Työterveyslaitos 2025.)

Työterveyslaitoksen Monimuotoisuusbarometri mittaa henkilöstöalan ammattilaisten asenteita ja näkemyksiä organisaatioiden monimuotoisuudesta vuosina 2007, 2011, 2016 sekä 2020. Mittareiden mukaan huomataan, että vuonna 2020 monimuotoisuuden merkitys on alkanut kasvaa. Vuoden 2020 barometrin kyselyyn vastasi henkilöstöalan ammattilaisia, josta 69% olivat sitä mieltä, että yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden arvioiminen on nostettu esiin organisaation strategiassa tai toimintasuunnitelmassa. Kun verrataan samaa kysymystä vuonna 2011, lukema oli silloin 58%.



Kuva 4: Monimuotoisuusbarometri 2021. (Työterveyslaitos 2025.)

Yllä olevasta kuviosta huomataan, että vuonna 2020, 78% henkilöstöammattilaista koki, että organisaatiossa hyväksytään monimuotoisuuden eri ilmenemismuotoja sekä kannustivat ihmisiä avoimuuteen. Vuonna 2007 vastaava lukema näytti silloin 51% ja vuonna 2016 lukema oli 61%. (Työterveyslaitos 2021.)

Organisaation inklusiivisuus ja monimuotoisuus tuovat mukaan positiivisia työkaluja, joista on hyötyä organisaatiolle. Se esimerkiksi parantaa yhteistyötä, luovuutta, asiakastyytyväisyyttä, kannattavuutta, työturvallisuutta, työhyvinvointia, sitoutumista, organisaation mainetta. Monimuotoisuuteen liittyy moraalinen näkökulma. Esimerkiksi Erilaisen ratkaisumahdollisuuksien sekä näkemysten esiin saaminen vaikuttaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Toinen esimerkki on työntekijöiden erilaisuuden huomioiminen, joka taas vaikuttaa työturvallisuuteen. Heikommin toteutettu monimuotoisuus ja inklusiivisuus, on syy henkilöstön heikompaan sitoutumiseen, joka johtaa yleisempään uupumiseen. Organisaatiot, jotka eivät rekrytoi tai houkuttele alan osaajia, eivät välttämättä menesty markkinoilla ja eivät myöskään pysy välttämättä kilpailukykyisinä. Jos organisaatiot eivät ole luoneet monimuotoisuutta ja inklusiivista ympäristöä, mutta houkuttelevat osaajia, he joutuvat mahdollisesti kokemaan osaajien lähtemisen ja siitä koituvat kustannukset. (Työterveyslaitos 2021; Talogy 2025.)

## 2.6 Erilaisten työkalujen ja teknologian hyödyntäminen

Henkilöstöjohtamisen työkalut vaikuttavat sen sujuvuuteen ja niistä henkilöstöjärjestelmä on tärkein työkalu. Työkaluihin voidaan lisäksi hyödyntää erilaisia sovelluksia, kuten esimerkiksi voidaan luoda työpaikkakyselyjä, jakaa ja luoda tietoja ja ohjeistuksia yrityksen sisällä, pitää verkkopalavereita, luoda kustannuseuranta, suunnitella henkilöstöbudjetteja sekä toteuttaa verkkokoulutuksia. Digitaalisessa muodossa olevat erilaiset arviointityökalut kuten muut lomakkeet sekä toimintatapakuvaukset ovat myös henkilöstöjohtamisen työkaluja. HR-tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä, sillä ne säästävät manuaalista työtä ja tuottaa sen kautta kustannushyötyä, nopeuttaa informaation saamista kaikkien ulottuville, sekä ekologisuuden että kustannuksen kannalta hyödyllinen, sillä se mahdollisesti vähentää postittamisen tarvetta ja paperin käsittelyä. Lisäksi ne varmistavat informaation säilymisen ja tietoturvan. Helpottavat informaation hyödyntämistä ja prosessointia sekä voidaan sen avulla vähentää virheitä, kun järjestelmään saadaan tieto suoraan eikä tarvita muita välikäsiä.

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tuottama informaatio voi olla sekä määrällistä että laadullista. Laadulliset tiedot ovat esimerkiksi kehityskeskusteluohjeet, organisaatiossa käytettävissä olevat palkitsemisen muodot. Määrälliset tiedot taas voivat olla taas poissaolot, palkkakustannukset ja henkilöstömäärät. Henkilöstöjärjestelmässä on usein erilaisia työkalupakkeja, joita lähijohtajat ja henkilöstöt voivat sen avulla hyödyntää. Työkalupakeista voi tarkistaa, miten tulisi toimia ja kenen tulisi tehdä. Niissä on lisäksi ajankohtaisia tietoa ja sähköiset lomakkeet. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät ovat usein yhtenäisiä organisaation kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmän kanssa, jolloin informaatiot kulkevat eri toimintojen avulla. Tuotettua dataa saadaan tällöin aikaiseksi, joka siis kertoo eri toiminnoissa työn tuottavuuden kehittymisestä. (Viitala 2021, 201-203.)

Teknologisen kannalta koneoppiminen ja tekoäly ovat vaikuttaneet rekrytointialaan merkittävästi. Rekrytointiohjelmistot, jotka ovat tekoälypohjaisia pystyvät muun muassa analysoimaan hakemuksia tarkemmin ja nopeammin sekä analysoimaan hakijoidenansioluetteloita, joka säästää yrityksen resursseja ja aikaa. Nämä tekoälyiset järjestelmät voivat mukautumaan ja oppimaan yrityksen tarpeisiin, joka tarkoittaa sitä, että ne pystyvät parantaa hakijan valintaa ajan myötä. Tekoäly myös vähentää hakijoiden puolueellisuutta, sillä se varmistaa, että hakijat arvioidaan heidän kokemuksensa ja taitojensa perusteella objektiivisesti.

Prosessin osa-alueita tehostaa myös automaatio, esimerkiksi hakijoiden seurantaan ja viestintää chatbotilla ja haastattelujen aikataulutusta. Chatbotit voivat vastata yleisiin kysymyksiin, joka säästää aikaa ja voidaan keskittyä muihin rekrytointiprosessiin liittyviin tehtäviin. Hakijakokemusta voidaan parantaa automaattisella viestintäjärjestelmällä, sillä se pitää hakijoita ajan tasalla rekrytointiprosessin etenemisestä. Yritykset voivat säästää

resursseja ja aikaa, parantaa rekrytoinnin laatua sekä varmistaa oikean kandidaatin valinnan oikeisiin tehtäviin automatisoimalla ja tehostamalla rekrytointiprosessia. (Clevry 2024.)

## 2.7 Työnantajanmielikuva ja brändäys

Työnantajanbrändi edustaa brändi logoa ja muita visuaallisia elementtejä, jotka auttavat brändin tunnistamiseksi ja erottamiseksi. Tämä on kuitenkin on vain yksi osa brändin hallintaa, mutta brändikokemus ja maine menee tämän asian edellä. Voidaan siis sanoa, että työnantajabrändäys ja työnantajanbrändin hallinta kuvataan erilliseksi toiminnaksi, Sillä työnantajabrändin hallinta kuvaa korkeamman tason lähestymistapaa ihmisten johtamistoimintojen koordinoimiseen. Työnantajabrändin hallinta ovat muun muassa rekrytointi, perehdyttäminen ja lahjakuuksien hallinta. (Mosley 2014, 2; Notarec 2025.)

Ensivaikutelma koskee sekä työnhakijan ensivaikutelma organisaatiosta, että organisaation vaikutelma hakijasta. Ensivaikutelma saattaa vaikuttaa hakijan näkemystä ja miten houkuttelevana hakija pitää organisaatiota sekä kuinka hyvin hän on yhteensopiva organisaation kulttuuriin. Tästä syystä rekrytointiprosessi on hyvä suunnitella huolella ja toteuttaa, jotta se antaa hyvän kuvan organisaatiosta. Työpaikkailmoituksen houkuttelevuuteen ja selkeyteen on myös tärkeää panostaa, joka voi mahdollisesti antaa realistisen kuvan yrityksen arvoista sekä työtehtävistä. Tämä vähentää väärinkäsityksiä ja auttaa tavoittelemaan ja houkuttelemaan oikeanlaisia työnhakijoita. (RTK henkilöstöpalvelu 2025.)

Työnantajamielikuvan (employer branding) rakentaminen on tärkeä osa rekrytointimarkkinointia ja sen vahvistamisella on kaksi tärkeimpiä tavoitteita, jotka ovat sopivien hakijoiden houkuttelevuus sekä kilpailijoista erottuminen. Mielikuva kattaa yrityksen maineen työnantajana, arvot sekä kulttuurin ja sen luominen alkaa organisaation sisäisestä kulttuurista. Työntekijän on kokeva yrityksen missiot ja arvot merkityksen, jotta ne voidaan heijastaa yrityksen viestintään ja toimintaa. Työnantajamielikuvaa voidaan vahvistaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi uramahdollisuuksien esittelyllä, työntekijöiden tarinoiden jakamisella ja organisaation arvojen esiin tuomista. Paras ja tehokkain lähde työnantajamielikuvan rakentamiseen on yrityksen työntekijät. (Clevry 2024; Notarec 2025.)

Työnantajabrändillä, yrityskuvalla sekä työntekijäkokemuksella on merkitystä, jotta saadaan parhaita osajia organisaatioon. Henkilöstöasiantuntija Susanna Rantanen kertoo Markkulan teoksessa, että TalentPool selvitti vuonna 2014, 41 prosenttia työnhakijoista kaipaavat yrityskulttuurista lisää tietoa, jotta laittavat hakemusta kyseiseen tehtävään. Yritykset, jonka kuluttajabrändi on vahvasti tunnettu ovat pääkohteita työnhakijoille. Kun yrityksellä on positiivinen brändi, niin se myös todennäköisesti tekee yrityksestä vetovoimaisen. Esimerkiksi tunnetut brändit, kuten BMW tai Rovio ovat tunnettuja brändejä, mutta ei voida kuitenkaan tietää onko työpaikka itsessään hyvä. Tämän takia työnantajamielikuvalla on suurimerkitys, ja siksi sitä on hyvä rakentaa. Työntekijöiden kokemukset (*employee experience*) rakentavat

työnantajamielikuvaa tehokkaasti, koska aidot ja todelliset työkokemukset vaikuttavat mielikuvaan ja houkuttelevat hakijoita paremmin ja saavat samalla hakijoita samaistumaan yritykseen. Ihmiset itse karsivat, jos työnantajanmielikuva ei täsmää, joka taas pienentää virherekrytinnin riskiä. (Kaijala 2016, 88-89.)

Rekrytointiprosessin säännöllinen ja avoin viestintä on hyvin olennaista. Huono ja epäselkeä viestintä voi vaikuttaa työnantajankuvaan sekä työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Jokaisessa rekrytointiprosessissa on tärkeää tiedottaa hakijoille rehellisesti mitä ja milloin tapahtuu sekä mahdollisista viivästyksistä. Heti alussa on kannattavaa keskustella hakijoiden kanssa palkkauksesta. Näin säästyy molemmilta osapuolelta aikaa sekä myöhemmiltä epäselvyyksiltä. Jos työhakijaa ei valita kyseiseen työtehtävään, on hyvä perustella valinnasta sekä tarjota palautetta hakijalle. Rekrytointiprosessista voidaan saada myös arvokasta informaatiota siitä, miten hakijat ovat kokeneet prosessin toimivuuden ja antaa palautteita rekrytinnin prosessin kehittämiseksi. Voidaan esimerkiksi lähettää jokaiselle hakijalle tyytyväisyyskysely rekrytointiprosessista, joka voi vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. (Talouhallintoliitto 2023.)

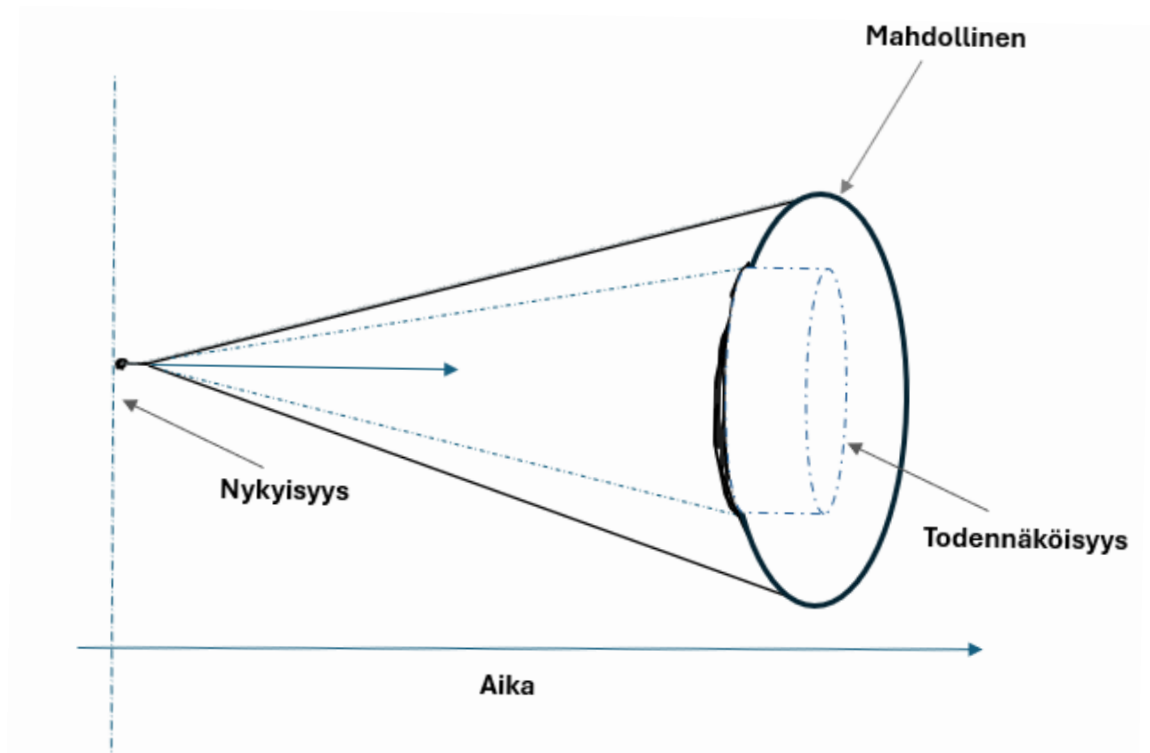
Boston Consulting Group ja World Federation of People Management Associations (WFPMA) ovat tehneet tutkimuksen, missä selvitettiin ihmisten käytäntöjen ja suoritusedun välistä suhdetta. Vuonna 2012 he tiedustelivat tutkimuksessaan noin 4288 erilaisia henkilöstöjohtajia ja vertasivat jokaisen yrityksen taloudellista suorituskyyvyä, HR-strategioita ja HR käytänteitä ja niiden tuloksia. Tutkimustaulukko osoitti, että vaikuttavia tekijöitä oli yhteensä neljä, jotka liittyivät joko suoraan (työnantajabrändäykseen) tai epäsuoraan (monien organisaatioiden rekrytointiin, koulutukseen, säilyttämiseen sekä lahjakkuuksien hallintaan) jonkinlaiseen työnantajabrändin hallintaan. Nämä neljä, jotka olivat vaikuttavia tekijöitä ovat rekrytointi, uusien työntekijöiden palkkaaminen ja säilyttäminen, kykyjen hallinta sekä työnantajabrändin parantaminen. (Mosley 2014, 2-3.)

Vuonna 2024 organisaatiot ja yritykset pyrkivät houkuttelemaan alan parhaita osaajia organisaation palvelukseen, ja siksi työnantajanmielikuvan merkitys on noussut yhä entisestään. Työnantajamielikuva on korvaamaton tekijä, sillä taitavat ja osaavat kandidaatit kiinnittävät enemmän huomiota organisaation maineeseen ja arvioihin. Vahva työnantajakuva on osa onnistunutta rekrytointia, koska se voi vähentää jopa 50 prosenttia rekrytointikustannuksia. Vuonna 2024 työnhakijat arvostavat niitä organisaatioita, jotka tarjoavat monipuolisia etuja hakijoilleen, kuten esimerkiksi vahvan organisaatiokulttuurin, urakehitystä tukevia etuja sekä etätyömahdollisuuksia. Korkealaatuinen sisällön tuottaminen, avoin viestintä organisaation arvosta sekä tapahtumien järjestäminen työnhakijoille, ovat esimerkkejä hyvän työnantajamielikuvan syntyyn. Etätyö ja Hybridintyö suosio on kasvanut vuoden 2024 aikana. Etätyötarjoaminen saattaa olla merkittävä tekijä, jos halutaan houkuttaa

potentiaalisia hakijoita. Hybridityö taas parantaa työntekijän tyytyväisyyttä sekä mahdollistaa joustavuutta. (Henkilöstöpalvelu HIRMU 2024.)

## 2.8 Rekrytoinnin tulevaisuus

Tulevaisuus tarkoittaa pääosin tulevaa aikaa, mutta se on kuitenkin enemmän kuin vain tuleva aika. Tulevaisuudella tarkoitetaan myös “uudelle” ajalle muutokselle ja muuttuneelle maailmalle. Tulevaisuuteen ja sen tuomaan muutokseen on sekä toiveita että pelkoja. Makrotasolla tulevaisuuteen vaikuttaa monet tekijät, ja siksi se on aina epävarma. Erilaisia tekijöitä ovat muun muassa poliittinen kehitys, teknologinen kehitys, sosiaaliset asenteet sekä ympäristömuutokset. Voidaan ainakin tulevaisuudesta ajatella, että se tuo mukaan jotain uutta. Tulevaisuus ei ole koskaan kiveen hakattu ja on aina arvaamaton. Tästä syystä on tärkeää suhtautua avoimin mielin.



Kuva 5: Epävarmuuskartio (Cone of uncertainty) (Bohem 1981; Luuka 2024; Finette 2023.)

Yllä olevassa kuviossa esitetään epävarmuuskartiota, jolla kuvataan projektin aikana ohjelmistokehityksessä ja projektihallinnassa lopputuleman epävarmuuden evoluutiota. Epävarmuuskartio kertoo hyvin myös tulevaisuutta. Kun mietitään tulevaisuutta, pystymme kuvitella tai hahmottaa erilaisia tilannekuvia. On myös olemassa tulevaisuuden tapahtumia, joita ei voida välttämättä ennustaa etukäteen tai kuvitella. Kaikkien tilannekuvien sisällä on pienempi joukko, joka siis koostuu suurista määriä todennäköisemmistä tulevaisuuksista. Tulevaisuutta ei voida etukäteen ennakoita ja lisäksi arvot tulevaisuudesta ovat epävarmoja.

Epävarmuutta voidaan esimerkiksi vähentää tekemällä enemmän tutkimuksia ja kehityksiä, jotta voidaan enemmän oppia. Epävarmuutta voidaan vähentää sekä päätösten että tutkimuksen avulla, jotka voivat poistaa tulevaisuudesta muuttuvia tekijöitä sekä niiden aiheuttamat lähteet. Kaartio laajenee taas, jos valmiita tehtyä päätöksiä muuttuvat myöhemmin. (Luukka 2024, 20-25.)

Rekrytointiprosessi on jatkuva muutos, ja siksi ajan tasalla pysyminen uusista trendeistä on tärkeää. Rekrytointiprosesseja ovat merkittävästi muuttaneet muun muassa teknologian kehitys sekä digitalisaatio. Tästä syystä uskotaan, että nämä trendit ja niiden merkitys kasvaa jopa enemmän tulevaisuudessa. Automaatio ja tekoäly voivat esimerkiksi parantaa hakijakokemusta ja tehostaa hakijoiden valintaa. Kansainvälinen rekrytointi on myös toinen trendi, joka antaa mahdollisuuden rekrytoida ja löytää osaajia maailmanlaajuisesti. Tämä rekrytointitapa voi olla hyötyä aloilla, joilla on pulaa työntekijöistä ja löytää sopivia osaajia paikallisesti. Nykypäivänä usein puhutaan myös anonymista rekrytoinnista, joka tulee todennäköisesti kehittymään tulevaisuudessa yhä enemmän luoden tasa-arvoisempia prosesseja. (RTK henkilöstöpalvelut 2025; Taloushallintoliitto 2023.)

## 2.9 Henkilöstöasiantuntijan taidot ja ominaisuudet

Henkilöstöammattilaiset tekevät monipuolista henkilöstötyötä, jotka ovat erikoistuneet henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstötyö (HR work) on palvelutyötä, jossa esihenkilöt, henkilöstö sekä muiden toimintojen johtajat ovat asiakkaita. Henkilöstöammattilaisten nimikkeitä voi olla esimerkiksi, hallintopäällikkö, henkilöstöjohtaja, henkilöstöpäällikkö, henkilöstön kehittämispäällikkö, rekrytointipäällikkö, työsuhdepäällikkö, palkanlaskennanpäällikkö, kouluttaja, koulutus­päällikkö, henkilöstösihteeri, henkilöstöasioiden hoitaja, henkilöstöassistentti, työhönottaja ja palkanlaskija. Myös muita henkilöstötöitä ovat muun muassa People and Lead Manager, HR Specialist, Hr Manager ja HR Partner.

HR ammattilaiselta vaaditaan muun muassa tietämystä organisaation liiketoiminnasta, toimialasta, palvelujen -, asiakkaiden - ja tuotteiden tuntemus sekä asiakasmarkkinoiden tietämystä. Organisaation toimintamallien, prosessien sekä rakenteen tuntemusta. Heidän pitää olla tietoisia yrityksen henkilöstöstä ja tietää heidän taidoistaan sekä roolistaan. HR-ammattilaiselta vaaditaan henkilöstökäytäntöön, työlain säädäntöön sekä henkilöstölaskentatoimen liittyvää osaamista. Ymmärtää organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen dynamiikoista. Vaaditaan myös työskentelytekniikoiden hallintaa sekä erilaisten HR-järjestelmien ja sovellusten hallintaa sekä myös tietenkinkin vuorovaikutus- ja viestintä taitoja. (Viitala 2021, 196-197.)

Henkilöstönasiantuntijalta vaaditaan monipuolista osaamista sekä ominaisuuksia, kuten ihmissläheistä suhtautumista, empatiaa sekä sinnikkyyttä pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Henkilöstön näkökulmasta asiantuntijan tulee jatkuvasti osallistua liiketoiminnan

suunnitelmien tarkentamiseen, suunnitteluun sekä jatkokehittelyyn. Häneltä oletetaan kykyä rakentamaan joustavuutta ja muutosvalmiutta organisaatiossa. Henkilöstönasiantuntijan tärkeitä työn osa-alueita ovat muun muassa tarvittavien tietojen tuottaminen, tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä suoritusmittareiden rakentaminen ja käyttöönotto. Asiantuntijan tehtävänä on toimia linkkinä työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon välillä. Lisäksi hänen täytyy osaksi huolehtia, että organisaation johdon visiot liiketoiminnan toteuttamisesta ja kehittämisestä ohjaavat kaikkia työntekijöitä työn teossa. (Joki 2024, 16-17.)



Kuva 6: Henkilöstöasiantuntijan roolit Ulrichin mallin pohjalta mukailtu (Joki 2024; Haggren 2005.)

Henkilöstönasiantuntija on omasta kehitymisestään kiinnostunut ammattitaitoiseksi henkilöstöasiantuntijaksi. Hän on luotettava, joka rakentaa omalta osaltaan koko työyhteisöön luottamuksen ilmapiiriä. Asiantuntija haastaa henkilöstöä ja johtoa uudistamaan sekä on taitava esittämään oikeita kysymyksiä. Hän ymmärtää miten muutokset vaikuttavat ihmiseen ja osaa käsitellä sekä johtaa muutoksia. Henkilöstöasiantuntija ymmärtää liiketoimintaa ja ohjaa yrityskulttuuria toivomaan suuntaan. Näitten lisäksi hän ymmärtää, miten tärkeä on asiakaskokemukset sekä asiakastyön merkitykset, ja siksi hän tukee kaikissa

toiminnassa ammattitaidoillaan ja omalla asenteellaan asiakasnäkökulman esillä oloa. (Joki 2024, 17.)

HR ammattilaisen rooli tulevaisuudessa on pitää huolta siitä, että teknologiat kehittyisivät terveelliseen ja realistiseen ihmiskäsitykseen, joka voi tarjota kiinnostavia ja aitoja informaatioita HR ammattilaisille sekä ylimmälle johdolle. Jotta tämä onnistuisi tulevaisuudessa, asiantuntijoilta vaaditaan jatkuvaa osallistumista teknologian kehitykseen. (Saramies, Törnroos 2021, 290.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä osassa käsitellään tutkimusmenetelmiä, kyselytutkimuksen suunnittelu, otantaa ja aineistonkeruuta sekä aineiston analyysimenetelmiä. Jokainen näistä osista on tärkeää, jotta tutkimus olisi luotettava ja oikein tehty.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään määrällistä tutkimusmenetelmää eli kvantitatiivista lähestymistapaa. Tutkimusaineiston keräämiseen hyödynnettiin kyselylomaketta, joka mahdollistaa laajan datan keräämisen vastaajilta. Kyselylomake on yleisin menetelmä, jota käytetään aineiston keräämiseen määrällisessä tutkimuksessa. Kyselylomakkeita voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten esimerkiksi postikyselynä, joukkokyselynä (gallup) tai informoituna kyselynä, riippuen toteutustavasta. Remeksen ja Hirsjärven sekä Saajavaaran (2005, 182) mukaan kyselyille on käytössä myös toinen nimitys eli survey-tutkimus, joka tarkoittaa sitä, että kysely on vakioitu eli standardoitu. Vakioiminen tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn osallistuvilta esitetään samat kysymykset. (Vilka 2021, 33.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka toteutettiin Google Forms -kyselyalustan avulla. Kyselyn päätavoitteena oli kerätä tietoa rekrytointiprosessin nykytilasta sekä tunnistaa kehittämismahdollisuuksia. Tutkimus keskittyi erityisesti siihen, miten rekrytointimenetelmät voivat kehittyä vastaamaan nykypäivän työmarkkinoiden tarpeita ja tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoja mahdollisimman monelta eri HR-alan ammattilaisilta, jotta saataisiin mahdollisimman kattavat ja monipuoliset vastaukset ja näkökulmat. Kyselylomake koostui useista eri kysymyksistä, jotka käsittelivät tärkeitä aiheita rekrytointiprosessissa. Kysymykset jaettiin suljettuihin ja avoimiin kysymyksiin. Suljetut kysymykset, kuten monivalintakysymykset ja asteikkokysymykset, mahdollistivat määrällisten tietojen keräämisen, mikä helpotti analysoinnin ja taulukoiden laatimisen. Avoimet kysymykset taas tarjosivat mahdollisuuden syvällisempään analyysiin, jolloin vastaajat pystyivät jakamaan

omia näkemyksiään ja kokemuksiaan rekrytointiprosessista. (Trustmary 2024; SurveyMonkey 2025.)

Kysely lähetettiin valituille rekrytointiprosessissa HR-ammattilaisille, rekrytoijille ja johtajille eri organisaatioista. Kohderyhmä valittiin huolellisesti, jotta saatiin laaja ja monipuolinen näkemys rekrytointiprosessista eri toimialoilla. Tavoitteena oli kerätä vastauksia eri taustoista ja kokemuksista, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman kattavia ja edustavia. Kohderyhmän monipuolisuus mahdollisti myös erilaisten rekrytointimenetelmien ja käytäntöjen vertailun. Aineiston keruu toteutettiin sähköisesti Google Forms -kyselytyökalun avulla, mikä mahdollisti kyselyn helpon jakamisen ja vastausten keräämisen. Kyselyllä ei ollut määrättyä aikarajaa, vaan tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monilta osallistujilta vastauksia, jotta saataisiin laaja ja edustava tutkimusaiheesta. Kysely jaettiin pääasiassa sähköpostitse, mikä helpotti vastausten keräämistä ja mahdollisti suoraan kontaktin osallistujien kanssa. Sähköpostikutsut sisälsivät selkeät ohjeet kyselyyn osallistumisesta sekä suoran linkin, mikä teki vastaamisesta vaivatonta.

Kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti. Tämä lähestymistapa edisti luottamusta ja rohkaisi vastaajia jakamaan mielipiteensä rehellisesti. Vapaaehtoisuus tarkoitti, että jokainen vastaaja sai itse päättää, haluaako hän osallistua kyselyyn, mikä lisäsi sitoutumista ja avoimuutta vastauksissa. Anonymisoiminen varmisti, että osallistujien henkilöllisyys pysyi salassa, mikä loi turvallisen ympäristön. Tämä mahdollisti aidon ja avoimen viestinnän, jolloin vastaajat uskalsivat jakaa näkemyksiään ja kokemuksiaan ilman huolta seurauksista. Avoimet vastaukset olivat erityisesti tärkeässä roolissa, sillä ne rikastuttivat tutkimusaineistoa ja toivat esiin erilaisia näkökulmia, joita suljetut kysymykset eivät olisi voineet paljastaa. Avoimien vastausten analysointi auttoi tunnistamaan keskeisiä teemoja ja toistuvia ajatuksia, jotka olivat tärkeitä tutkimusaiheen kannalta. Näiden syvällisten havaintojen avulla pystyimme ymmärtämään, miksi tietyt asiat olivat tärkeitä vastaajille, ja miten heidän kokemuksensa sekä näkemyksensä muoivasivat heidän mielipiteitään. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa teki tutkimuksesta kattavan ja myös inhimillisen, sillä se toi esille vastaajien äänen ja heidän tarinansa. (Ahaslides 2025; trustmary 2024.)

### 3.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu

Kyselytutkimuksen suunnittelussa tavoitteena oli kehittää käyttäjäystävällinen, tehokas ja mahdollisimman tiivis kysely, joka mahdollistaisi vastaajille vaivattoman mutta samalla informatiivisen osallistumisen. Tavoitteena oli löytää tasapaino kysymysten selkeyden ja kattavuuden välillä, jotta kerätty informaatio olisi mahdollisimman relevantti ja hyödyllinen tutkimuksen kannalta. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä laaja-alaisia tietoja HR-asiiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista rekrytointiprosessista eri organisaatioissa.

Tavoitteena oli saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten eri toimialat lähestyvät rekrytointia ja mitkä käytännöt ovat heidän mielestään tehokkaimpia.

Suunnittelun keskeinen periaate oli varmistaa, että kysely ei rasita vastaajia liikaa ja että sen täyttäminen on vaivatonta. Tavoitteena oli luoda kysely, joka on mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävä, jotta vastaaminen olisi miellyttävää ja sujuvaa. Kysymykset suunniteltiin huolellisesti, jotta keskeiset tiedot voitaisiin kerätä kattavasti ja ytimekkäästi. Näin varmistettiin, että kyselyssä esitetyt kysymykset olivat merkityksellisiä ja auttoivat saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet. Tämä lähestymistapa edistää erityisesti kyselyn soveltuvuutta laajemmalle kohderyhmälle ja mahdollistaa suuremman vastaajamäärän.

Kyselyssä käytettiin perustietokysymyksiä, kuten vastaajan nykyistä tehtävää ja sitä, kuinka pitkään vastaaja on toiminut kyseisellä alalla. Näiden kysymysten pohjalta voitiin arvioida vastaajien taustoja ja tutkia, miten erilaiset roolit ja kokemukset vaikuttavat heidän näkemyksiinsä rekrytointiprosessista. Näiden kysymysten avulla voitiin selvittää mahdollisia eroja eri väestöryhmien välillä sekä luoda kokonaiskuva vastaajien taustoista. Sen jälkeen analysointiin, miten rekrytointiprosessit toteutuvat eri organisaatioissa. Esimerkiksi kysymys siitä, miten vastaaja kuvailisi organisaation rekrytointiprosessia tai mikä osa rekrytointiprosessista on hänen mielestään kaikkein haastavinta, toimi taustakysymyksenä tämänhetkisestä rekrytointiprosessille eri organisaatiossa.

Kyselyn ydin keskittyi rekrytointiprosessin käytössä oleviin rekrytointityökaluihin ja -järjestelmiin, organisaation työnantajanmielikuvaan sekä siihen, kuinka tyytyväinen vastaaja on nykyisiin rekrytointiprosessin tuloksiin sekä se, miten organisaatio edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa. Kysymykset paljastavat, mitkä työkalut ja järjestelmät ovat käytössä rekrytointiprosessissa sekä kuinka tehokkaita ne ovat vastaajien mielestä. Kysymykset, jotka liittyvät työnantajanmielikuvaan, tarjoavat tietoa siitä, miten organisaatio nähdään työnantajana. Tämä voi vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen ja siihen, miten houkuttelevana työnantaja koetaan potentiaalisten työntekijöiden ja hakijoiden keskuudessa. Tyytyväisyys rekrytointiprosessiin liittyen vastaajat voivat antaa arvionsa nykyisestä rekrytointiprosessista. Tuloksesta voi paljastua sekä prosessin vahvuudet että heikkoudet, ja vastaaja voi mahdollisesti antaa arvokasta tietoa kehittämismahdollisuuksista.

Kyselyn lopussa keskityttiin vastaajien mielipiteisiin ja näkemyksiin rekrytoinnin kehityssuunnista sekä tärkeimpiin taitoihin tai ominaisuuksiin, jota tulevilta rekrytoijilta tullaan vaatimaan tulevaisuudessa, sekä muuta, mitä vastaaja haluaisi lisätä tai jakaa rekrytointiprosessin kehittämisestä. Vastaajien mielipiteet antavat viitteitä siitä, millaisia muutoksia on odotettavissa rekrytointiprosessissa. Tieto tulevista kehityssuunnista auttaa organisaatioita valmistautumaan ja sopeutumaan muuttuvaan työympäristöön. Taitovaatimukset paljastavat, mitkä taidot ja ominaisuudet ovat tärkeitä rekrytoijilta

tulevaisuudessa, joka voi auttaa organisaatioita kehittämään rekrytoijien koulutusta ja valmennusta, jotta he voivat vastata muuttuviin tarpeisiin ja rekrytoijat voivat samalla menestyä tulevaisuudessa.

Päämääränä oli kehittää kysely, joka olisi sekä tiivis että informatiivinen. Kyselylle ei asetettu aikarajaa, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman monta vastaajaa. Kyselyn suunnittelussa otettiin huomioon käytettävyyden tärkeys, jotta vastaajat voivat helposti ymmärtää kysymykset ja antaa vastauksensa ilman turhaa vaivannäköä. Näin varmistettiin laadukas otos, joka mahdollistaa kattavan analyysin ja tukee tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tämän lähestymistavan ansiosta saatiin kerättyä monipuolista tietoa, joka tarjoaa syvällistä ymmärrystä tutkimusaiheesta ja auttaa tekemään perusteltuja johtopäätöksiä.

### 3.3 Otanta ja aineiston keruu

Tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta. Kyselytutkimus on yksi määrällisen tutkimuksen aineistokeruutapa eli kvantitatiivinen. Määrälliset kysymykset ovat esimerkiksi vastausasteikot, jotka sisältävät sekä myönteisiä että kielteisiä asenteita. Tämä menetelmä mahdollistaa kvantitatiivisen analyysin, eli analyysi, joka perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Kysely sisälsi määrällisten kysymysten lisäksi myös laadullisia kysymyksiä. Laadulliset kysymykset taas kannustavat vastaajia kertomaan omia mielipiteitään ja kokemuksiaan. Tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen joukko HR-asiantuntijoita, rekrytoijia, johtajia eri organisaatioista. Kysely lähetettiin HR-alan asiantuntijoille käyttäen julkista sähköpostia tai organisaation yleistä sähköpostia. Jakelukanavien valinta tehtiin huolellisesti, jotta voitaisiin tavoittaa sekä suuria että pieniä yrityksiä. Tämä lähestymistapa mahdollistaa laajan kattavuuden ja erilaisten näkökulmien saamisen tutkimukseen. Lisäksi kysely oli jaettu eri toimialoille, mikä mahdollisti monipuolisten otoksen saamisen. Tämä lähestymistapa auttoi keräämään näkemyksiä ja kokemuksia erilaisista taustoista, mikä rikastutti tutkimuksen analyysiä ja tuloksia. Tavoitteena oli varmistaa, että eri toimialojen HR-asiantuntijoiden ääni tuli kuuluksi. (Laurea Showcase 2023; trustmary 2024.)

Kysely on suunniteltu anonyymiksi, mikä tarkoittaa, että vastaajien ikä tai sukupuoli ei vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Anonyymien kyselyn avulla pyrittiin luomaan turvallinen ympäristö, jossa vastaajat voivat jakaa mielipiteitään ja kokemuksiaan ilman pelkoa arvioinnista tai tunnistettavuudesta. Tämä lähestymistapa edistää objektiivisten ja rehellisten vastausten saamista. Tärkeintä oli kuitenkin saada tieto vastaajien roolista ja työkokemuksesta, mikä auttaa tarjoamaan laajemman kuvan rekrytointiprosessista eri näkökulmista. Monipuolinen taustatieto rikastuttaa analyysiä ja mahdollistaa syvällisemmän tarkastelun aiheeseen. Yleisen sähköpostin ja HR-asiantuntijoiden sähköpostin kautta pyrittiin tavoittamaan henkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita osallistumaan kyselyyn. Tämän strategian

avulla haluttiin varmistamaan, että osallistujat olivat motivoituneita ja sitoutuneita antamaan arvokasta tietoa tutkimuksen tueksi. (Tietoarkisto 2025; Ahaslides 2025.)

Kysely oli saatavilla sähköisessä muodossa, joten sen jakelu toteutettiin sähköpostitse Outlookin avulla. Tämä tapa mahdollisti kyselyn laajan levittämisen ja teki siitä helposti saavutettavan vastaajille. Sähköinen jakelu myös yksinkertaisti vastausten keruuta ja analysointia, mikä edisti tutkimusprosessin tehokkuutta. Google Forms -kyselyalustan käyttö mahdollisti vastaajille kyselyyn osallistumisen vapaasti valitsemanaan ajankohtana ja paikassa. Tämä joustavuus kannusti enemmän ihmisiä osallistumaan ja vähentämään keskeyttämisen riskiä. Vastaajille annettiin mahdollisuus keskittyä kyselyyn omaan tahtiin, mikä voi parantaa vastasten tarkkuutta ja laatua. Tämän menetelmän avulla aineistoon saatiin kattavasti eri näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä. Tämä monipuolisuus lisää tutkimuksen luotettavuutta ja tarjoaa syvemmän käsityksen rekrytointiprosessin kehittämisen aiheesta sekä siihen liittyvistä odotuksista ja kehittämismahdollisuuksista. Vastaajat saivat halutessa esittää kyselyyn liittyviä kysymyksiä sähköpostitse, mikäli heillä heräsi epäselvyyksiä kyselyn täyttämisen aikana tai sen jälkeen. Tämä käytäntö helpotti kommunikointia ja paransi kyselyn ymmärrettävyyttä. Tällainen vuorovaikutus voi lisätä vastaajien luottamusta tutkimusprosessiin ja sitoutumista kyselyyn.

### 3.4 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analysointimenetelmässä käytetään tilastollisia analyysejä, jotka auttavat ymmärtämään kerätyn datan rakenteita. Vastausten keskiarvot ja mediaanit lasketaan, jotta saamme käsityksen osallistujien yleisistä näkemyksistä. Kyselylomakkeen tulokset on koodattu automaattisesti Google Forms -alustalla. Tämä auttaa meitä ymmärtämään, kuinka eri vastaukset jakautuvat. Kyselylomakkeen tulokset on koodattu numeeriseen muotoon, jotta tuloksia on helpompi analysoida. Tämän prosessin avulla pystymme esittämään selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkimuksen aiheesta. (Kehittämiskeskus Opinkirjo 2025.)

Lisäksi käytämme tässä tutkimuksessa kuvailevaa tilastotiedettä, jotta voimme esittää tulokset graafisesti, kuten esimerkiksi pylväsdiagrammien avulla. Tämä helpottaa tulosten visualisointia ja ymmärrettävyyttä. Tutkimuksessa oli kysytty myös avoimia kysymyksiä, analysoimme nämä vastaukset laadullisesti, käyttäen sisällönanalyysia. Tämä menetelmä mahdollistaa teemoittamisen ja keskeisten käsitteiden tunnistamisen, mikä syventää ymmärrystämme osallistujien näkemyksistä. Analyysimenetelmien valinta perustuu tutkimuskysymyksiin, ja niiden avulla saamme kattavan kuvan kerätystä aineistosta sekä osallistujien mielipiteitä. Tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja merkityksellistä tietoa, joka täyttää tutkimuksen tavoitteita ja samalla tarjota arvokasta tietoa alan asiantuntijoille. (Tietoarkisto 2025.)

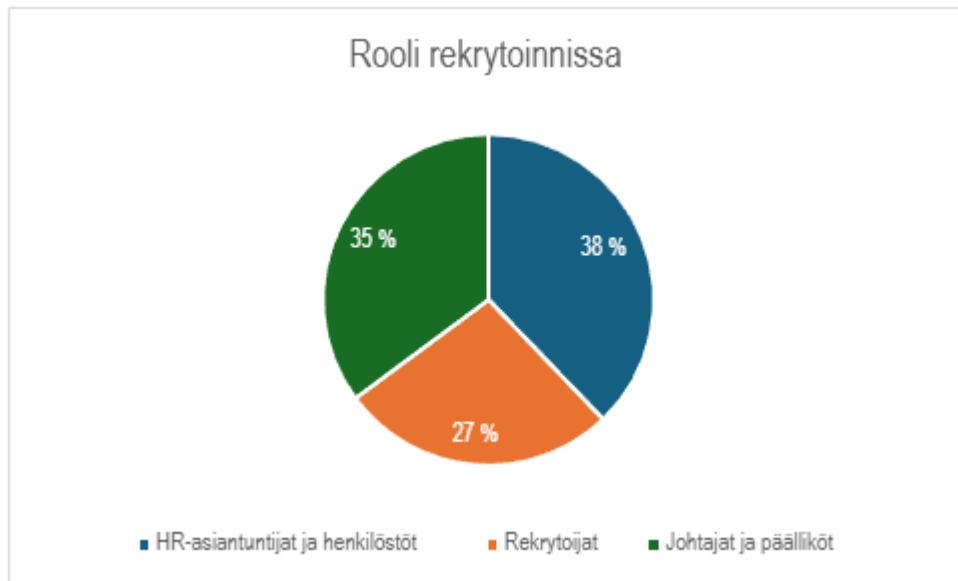
#### 4 HR-tutkimus aineisto

Käydään läpi tässä tutkimus kappaleessa tutkimustulokset. Nykytilan rekrytointiprosessia selvitettiin jakamalla HR-asiantuntijoille, HR-ammattilaisille sekä esimiehille tarkoitettu kyselyillä. Tämä kysely toteutettiin Google-Forms -alustalla. Kyselyn tavoitteena oli saada mahdollisimman moni vastaamaan kyselyihin ilman asettamaa määräaika. Kyselyihin saatiin yhteensä 30 vastausta, joista 13 HR-asiantuntijoilta, 10 rekrytoijilta, 12 johtajilta, 1 rekrytointipäälliköltä sekä 1 HR- ja myynti henkilöltä. Kysely kohdistettiin 70 eri HR-ammattilaisille ja kyselyyn saatiin lopuksi 30 henkilöä vastaamaan kyselyyn. Kokonaisvastausprosentiksi saatiin siis 43 % (HR-asiantuntijoilta ja henkilöiltä 46 %, Rekrytoijilta 33 % sekä päälliköiltä ja johtajilta 43 %). Tutkimuksen kyselyt sisälsivät sekä avoimia, että sulkevia kysymyksiä, joihin anonymisti vastattiin niihin. Anonyymien tutkimustulosten tarkoituksena on kerätä tietoa henkilöiltä paljastamatta vastaajien henkilökohtaisia tietoja.

##### 4.1 HR-Kyselyn tulokset

Kyselytutkimus kartoittaa, miten rekrytoijat ja HR-johtajat näkevät nykyiset käytännöt ja haasteet rekrytoinnissa, miten tärkeänä eri organisaatiossa pidetään työnantajan mielikuvaa sekä rekrytoinnin tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä. Kyselytutkimuksessa on yhteensä 21 kysymystä, jossa käydään tärkeitä kohtia läpi eri HR-alan asiantuntijoiden kokemuksia ja mielipiteitä rekrytointiprosessista. Tutkimuksen kysymyksistä pyritään selvittää mahdollisia haasteita, tekijöitä ja esteitä, jotka voivat edistää ja kehittää tulevaisuuden rekrytointiprosessia. Sen lisäksi pyritään saamaan kattavan käsityksen onnistuneesta rekrytoinnista.

Tutkimuksen alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Nämä taustatiedot auttavat ymmärtämään, minkälaisista taustoista kyselyyn vastaajat tulevat. Tämä voi paljastaa, kuinka eri HR-ammattilaiset suhtautuvat kyselyssä tutkimuksen aiheisiin, joka voi taas rikastuttaa aineistotuloksien vastausta. Työnnimike auttaa kartoittamaan vastaajien taustatietoja ja ymmärtämään heidän asemaansa organisaatiossa. Eri rooleista tulevat vastaajat antavat erilaisia näkemyksiä rekrytointiprosessin eri vaiheista. Tämä monipuolisuus auttaa saamaan myös kattavamman kuvan organisaation rekrytointikäytännöistä. Kyselyn vastanneista 38 prosenttia ovat HR-asiantuntijoita ja henkilöstöjä, 37 prosenttia johtajia ja päälliköitä sekä rekrytoijia 27 prosenttia. Alla olevasta kuviosta voidaan päätellä, että eniten kyselyyn vastasi HR-asiantuntijat ja henkilöt. (Kuva 7.)

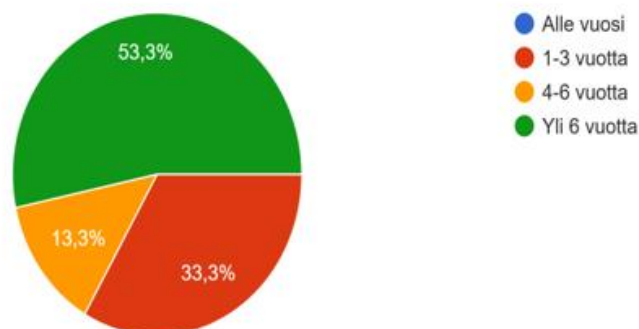


Kuva 7: Rooli rekrytoinnissa

Seuraavaksi työhistorian pituus antaa arvokasta tietoa yksilön ammatillisesta kehityksestä ja kokemuksesta. Useiden vuosien kokemus voi viitata siihen, että henkilö on kehittynyt asiantuntevaksi omalla alallaan, joka voi sisältää syvällistä tietoa käytännöistä, prosesseista ja esimerkiksi myös alan trendeistä. Suurin osa vastaajilla oli yli 6 vuotta kokemusta HR-alalta 53,3 prosenttia, 33,3 prosenttia vastaajilla oli 1-3 vuotta kokemusta alalta ja 4-6 vuotta kokeneita oli 13,3 prosenttia. Tästä voidaan päätellä, että eniten vastaajilla on pitkä työkokemus HR-alalta, joka voi antaa kyselyn vastauksiin enemmän näkökulmia, mielipiteitä sekä ammatillisia kokemuksia. Tämä voi rikastuttaa tutkimuksen tuloksia. (Kuva 8.)

## 2. Kuinka kauan olet työskennellyt HR-alalla?

30 vastausta



Kuva 8: Kuinka kauan on työskennellyt HR-alalla

#### 4.2 Yrityksien rekrytointiprosessit, tehokkuudet

Organisaation rekrytointiprosessi paljastaa paljon tietoa sekä organisaation kulttuurista että sen toimintatavoista. Rekrytointiprosessi on keskinen osa organisaation toimintaa, ja se kertoo paljon organisaation kulttuurin lisäksi myös sen arvioista ja strategisista tavoitteista. Eri organisaatioiden rekrytointiprosesseja on kuvailtu pääasiassa tehokkaiksi, joustaviksi, toimiviksi, monipuolisiksi, asiakaslähtöisiksi sekä ammattitaitoisiksi. Osa vastaajista kuvasi yrityksen rekrytointiprosessia: nopeaksi, kevyeksi ja lyhyeksi. Ja osa vastaajista kuvasi sitä tarkaksi, laajaksi ja hyvin määrittelyksi. Tästä voidaan päätellä, että rekrytointiprosessi on melko samanlainen eri organisaatioissa, mutta jokaisella organisaatiolla on kuitenkin omat tavat rekrytoida, ja rekrytointiprosessit ovat erilaisia, kuten esimerkiksi:

- *“Rekrytointiprosessi on hybridi. Se tarkoittaa, että työpaikat julkaistaan pääsääntöisesti useissa työpaikkailmoituskanavissa, mutta kandidaattihakua tehdään samana aikaisesti myös suoraan. Rekrytointiprosessi on myös reaktiivinen eli se lähtee käyntiin vasta, kun asiakkaalla on tarve henkilölle. Rekrytointiprosessi on myös agile eli ketterä ja nopea, siinä rekrytointi etenee koko ajan ensimmäisestä hakupäivästä alkaen ja sekä yritysasiakas että kandidaatti saavat informaatiota rekrytoinnin etenemisestä koko hakuajan ja prosessin kuluessa.”*
- *“Rekrytointiprosessimme tehdään ulkoisen palvelutarjoajan kautta (Talent Adore). Se on todella toimiva tapa suorittaa rekrytointeja, sillä meillä on jatkuvasti useita kymmeniä hakuja auki ja käsittelemme satoja, ellei jopa tuhansia hakemuksia.”*
- *“Tiimiesihenkilöt rekrytoivat aika pitkälti itse -> HR toki tukee (auttaa järjestelmän käytössä ja kehittää sitä, kouluttaa esihenkilöitä rekrytointiprosessin mukaisesti + järjestelmän käyttöön, sekä HR avaa työpaikat, tarvittaessa selaa hakemuksia, ja lähettää loppuhylkäykset.)”*
- *“Teemme sekä suorarekrytointia ja henkilöstövuokrausta, myös headhuntingia.”*

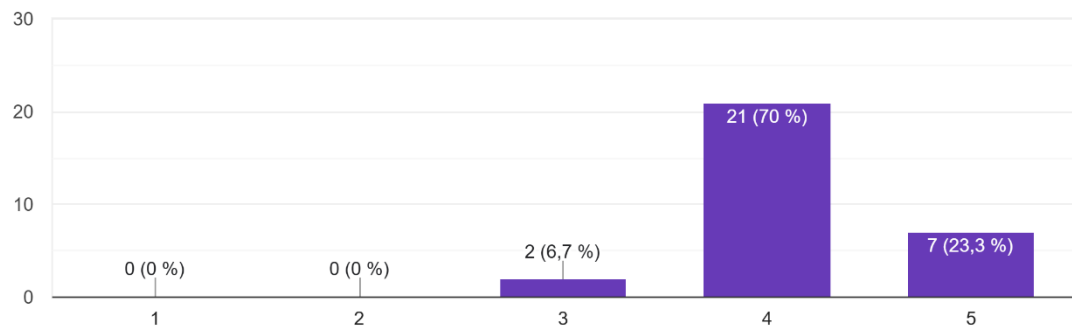
Rekrytointiprosessin tehokkuuden arviointi tarjoaa mahdollisuuden kartoittaa HR-alan asiantuntijoiden tyytyväisyyttä organisaation rekrytointiprosessiin. Tämä antaa arvokasta palautetta prosessin toimivuudesta ja käytännöstä sekä voi mahdollisesti myös paljastaa alueita, joilla on parannettavaa. Seuraavaksi vastaajat arvioivat nykyisen rekrytointiprosessin tehokkuutta asteikolla 1-5. Asteikko 1 tarkoittaa erittäin epätehokasta ja asteikko 5 puolestaan

erittäin tehokasta. Alla oleva pylväsdiagrammi osoittaa, että eniten vastauksia saatiin asteikolle neljä (70 prosenttia), kun taas asteikolla viisi oli 23 prosenttia vastauksia. Asteikolla kolme oli 6,7 prosenttia vastauksista.

Voidaan tästä päätellä, että organisaatioiden rekrytointiprosessin tehokkuudet olivat neutraaleista ylöspäin, eli asteikolla 3-5. Vastaajat ovat pääasiassa tyytyväisiä tai näkevät asian myönteisessä valossa. Voidaan siis tehdä seuraavat tulkinnat: Neutraali (3) tarkoittaa, ettei vastaajat ollut erityisen tyytyväisiä tai tyytymättömiä. He saattavat kokea, että asiat ovat kohtuullisella tasolla, mutta parannettavaa on edelleen. Tehokas (4) tarkoittaa, että vastaajat kokevat rekrytointiprosessin tehokkuutta hyvänä tai toimivana, mutta ei välttämättä ole täysin erinomainen ja kehitykselle on vielä tilaa. Erittäin tehokas (5) tarkoittaa, että vastaajat ovat sitä mieltä, että rekrytointiprosessi on erittäin tehokas ja he pitävät sen sellaisenaan. Tämä osoittaa, että he kokevat sen erittäin toimivaksi ja täyttävät heidän odotuksiaan. (Kuva 9.)

#### 6. Miten arvioit nykyisen rekrytointiprosessin tehokkuutta asteikolla 1-5?

30 vastausta



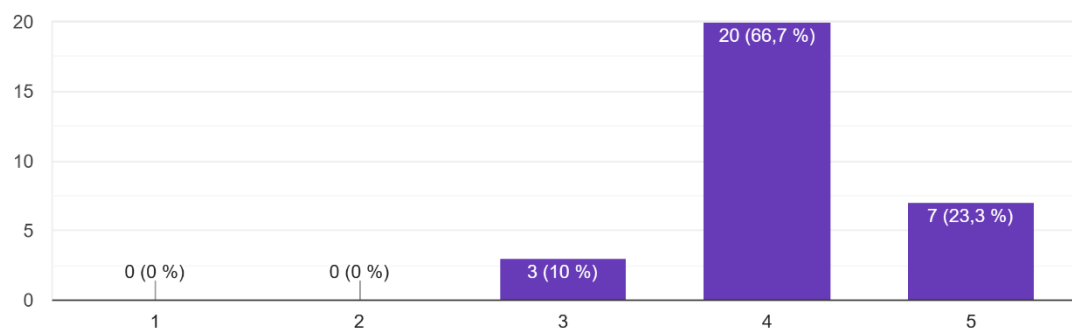
Kuva 9: Nykyisen rekrytointiprosessin arvioiminen

Organisaation rekryointiprosessin parantavuutta on tärkeä kysymys, sillä se antaa asiantuntijoille mahdollisuuden jakaa näkemyksiään ja ideoitaan prosessin parantamiseksi. Heillä on ensinnäkin kokemusta ja asiantuntemusta, mikä voi tuoda arvokkaita ehdotus ideoita. Vastaajat olivat sitä mieltä, että rekryointiprosessia voidaan parantaa muun muassa lisäämällä markkinointia ja mainontaa, hyödyntämällä järjestelmiä, työkaluja ja teknologiaa laajemmin sekä kehittämällä niitä, seuraamalla ja päivittämällä prosesseja. Lisäksi hakijaviestinnän kehittäminen, hakijakokemuksen parantaminen sekä uuden rekryointijärjestelmän käyttöönotto voivat parantaa rekryointiprosessia. Vastaajat antoivat melko samanlaisia vastauksia tässä kohdassa, mikä tarjoaa varmempia tietoja ja mahdollistaa parannuskeinojen tarkemman pohtimisen.

- *“Seuraava askel olisi tekoälyn tuominen osaksi prosessia. Se voisi tarkoittaa parempaa kandidaattiviestintää ja automaattista mittarointia. Rekryointiprosessin inhimillistä osa-aluetta eli ihmisten kanssa asioiden tekemistä voi aina parantaa tulevaisuudessa ihmiskontaktien määrä oletettavasti vain laskea prosessin aikana (automaatio, tekoäly), jolloin ihmiskontaktien laadun merkitys korostuu. Rekryointi liittyy niin tiiviisti ihmisten tunteisiin, elämään ja merkityksiin, että siinä laadukkaat ja aidosti empaattiset kontaktit tulevat vain korostumaan.”*
- *“Panostamalla kielitietoiseen rekryointiin, esihenkilöiden rekryointiosaamisen vahvistamiseen, ennakkoluulojen karsimiseen ja siten yhdenvertaisuuden edistämiseen.”*
- *“1) Ehkä tekoälyn tms avulla helpottaa esikarsintaa; saisi soveltuvimmat hakijat helpommin erottumaan massasta. 2) Sisäinen cv-pankki etenemistä toivoville työntekijöille / henkilöstöjärjestelmässä olevan osaamisen parempi hyödyntäminen. 3) Tiedonkulku (sekä HR:n ja esihenkilöiden välillä, että hakijoiden suuntaan.)”*

“Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin rekryointiprosessin tuloksiin?” on tärkeä kysymys, sillä kysymys auttaa keräämään arvokasta palautteita siitä, miten rekryointiprosessi toimii käytännössä. HR-asiantuntijat voivat jakaa näkemyksiään onnistumista ja haasteista, mikä voi johtaa kehitysehdotuksiin. Tyytyväisyyden mittaaminen antaa myös mahdollisuuden arvioida rekryointimenetelmien tehokkuutta. 66,7 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä, 23,3 prosenttia on erittäin tyytyväisiä ja 10 prosenttia ei ole tyytyväisiä eikä myöskään tyytymättömiä rekryointiprosessin tuloksiin. (Kuva 10.)

13. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin rekryointiprosessin tuloksiin? (asteikolla 1-5)  
30 vastausta



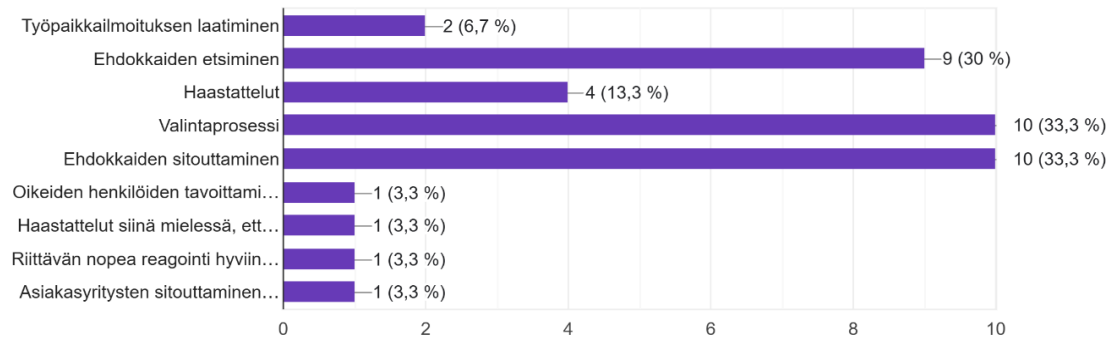
Kuva 10: Kuinka tyytyväinen olet rekryointiprosessin tuloksiin

#### 4.3 Rekryointiprosessin haasteet ja sen parantaminen

Rekryointiprosessin suurimmaksi haasteeksi nähdään ne ongelmat, joita HR-alan asiantuntijat ovat kokeneet organisaatiossa. Tämä kysymys auttaa ymmärtämään erityisesti prosessin heikkouksia ja kehittämisalueita. Alla olevasta kuviosta voidaan nähdä, että rekryointiprosessissa suurimmat haasteet liittyvät valintaprosessiin sekä ehdokkaiden sitouttamiseen. Molempiin saatiin yhtä paljon vastaajia, eli 33,3 prosenttia. Toiseksi haastavin asia on ehdokkaiden etsiminen, johon liittyen vastaajista oli 30 prosenttia. Kolmanneksi haasteellisin asia ovat haastattelut, joita koski 13,3 prosenttia vastaajista, ja työpaikkailmoituksen laatiminen sai 6,7 prosenttia vastaajista. Muita vastauksia oli muun muassa oikeiden henkilöiden tavoittaminen, haastattelut siinä mielessä, että hakemuksella voi hakea moneen eri tehtävään, riittävän nopea reagointi hakemuksiin sekä asiakasyritysten sitouttaminen nopeaan rekryointiprosessiin olivat myös mainittuja asioita. Nämä yksittäiset

vastaukset saivat 3,3 prosenttia. (Kuva 11.)

4. Mikä osa rekrytointiprosessista on mielestäsi kaikkein haastavinta? (valitse yksi tai useampi)  
30 vastausta



Kuva 11: Rekrytointiprosessissa haastavin asia

Rekrytointiprosessin nykyiset haasteet auttavat asiantuntijoita tunnistamaan ja ymmärtämään olennaisia ongelmia. Haasteiden kartoittaminen auttaa asiantuntijoita tunnistamaan kehityskohteita, joissa prosessia voidaan kehittää ja parantaa. Vastaajilta kysyttiin kohdassa 7: Mitkä ovat tällä hetkellä rekrytointiprosessin haasteet. Suurin osa vastaajista koki seuraavat asiat haastaviksi: Motivoituneiden ja osaavien hakijoiden löytäminen erilaisiin tehtäviin, oikeiden kandidaattien tavoittaminen, uusien työntekijöiden ja hakijoiden sitouttaminen sekä hakijoiden viestintä ja ajan tasalla pitäminen. Osa vastaajista koki, että hakijoiden määrä on suuri ja useita erinomaisia kandidaatteja löytyy, mikä johtaa epävarmuuteen päätöksenteossa. Osa vastaajista puolestaan koki, että laadukkaiden hakijoiden määrä on vähäinen. Hakijoiden määrään vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työnantajamielikuva, työtehtävän vaatimukset sekä työmarkkinat.

- *“Osaan avoimna olevista paikoista tulee valtavasti ja useita erinomaisia kandidaatteja ja osassa ei meinaa löytyä edes yhtä sopivaa.”*

Haasteita voi olla erilaisia ja eri yritykset sekä asiantuntijat/vastaajat kokevat haasteet eri tavalla.

- *“ 1) Työhakemuksia tulee todella paljon (sekä soveltuvia että ei soveltuvia), niiden läpikäyntiin menee liian paljon aikaa. 2) Esihenkilökohtaisissa rekrytoinneissa "ristiin hyödyntäminen" on vaikeaa; toiselle esihenkilölle voi jäädä useampi hyvä hakija valitsematta, kun taas toinen esihenkilö tuskailee, ettei löydä hyviä hakijoita. 3) Suunnitelmallisuus ja aikataulutus eri vaiheille 4) Jos kiire rekrytoida, tuleeko*

*"hutirekryjä" tai tiedostamatonta syrjintää 5) Vaihteleva taso rekrytoinnin osaamisessa / viimeisimpien trendien tuntemisessa. 6) Hakijakannassamme ei ole niin hyvää työnhakutaitoa; osaavatko sanoittaa osaamistaan hakemuksella."*

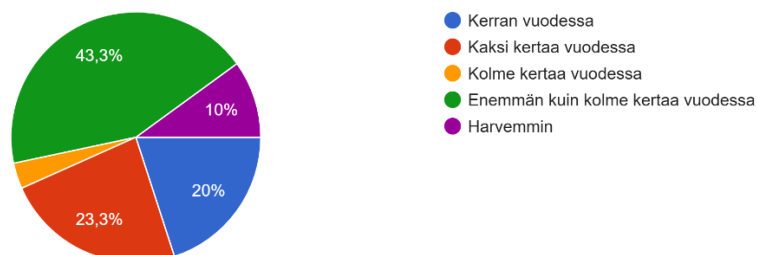
- *"Tällä hetkellä suurin haaste ovat työt itsessään. Itse rekrytointiprosessia haastaa päätöksenteon hitaus tai epävarmuus. Yhtä aikaa haetaan muutos, mutta toivotaan pysyvyyttä, yritetään taklata kaikki epävarmuudet ja pelata varman päälle ja siksi ehkä pidättäytytään hyvin konventionaalisissa ratkaisuisissa (ja jumiudutaan ehkä myös pullonkauloihin). Riskinotto kyky ja joustot ovat vähäisiä."*

#### 4.4 Teknologian, työkalujen ja mittarien käyttö rekrytoinnissa

Rekrytointiprosessin arviointi ja mittaaminen organisaatiossa on hyvin tärkeää, ja se kertoo paljon organisaation tehokkuudesta ja kyvystä houkuttaa oikeita työntekijöitä. Säännöllinen arviointi mahdollistaa datan keräämisen ja analysoinnin, joka auttaa organisaatioita tunnistamaan trendejä, heikkouksia ja vahvuuksia rekrytointiprosessissa. Kuvassa 10 huomataan, että rekrytointiprosessia mitataan yrityksissä enemmän kuin kolme kertaa vuodessa 43,3 prosentissa tapauksista, kaksi kertaa vuodessa rekrytointiprosessia mitataan 23,3 prosentissa yrityksistä, kerran vuodessa 20 prosentissa, 10 prosenttia harvemmin ja 3,3 prosenttia yrityksistä mittaa sitä kolme kertaa vuodessa. Ilman säännöllisiä mittaamista organisaatio ei näe, miten hyvin rekrytointiprosessi toimii, mikä voi johtaa ongelmiin, kuten rekrytoinnin hidastumiseen tai väärin henkilöiden palkkaamiseen. Säännöllinen mittaaminen auttaa organisaatiota tunnistamaan kehityskohteita, ja ilman sitä organisaatio ei pysty parantamaan prosessia, mikä voi johtaa huonontuneisiin rekrytointituloksiin. (Kuva 12.)

5. Kuinka usein mittaatte ja arvioitte rekrytointiprosessianne yrityksessä?

29 vastausta

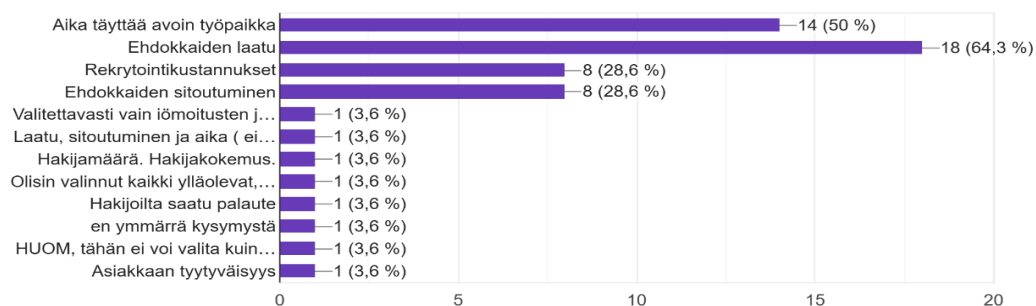


Kuva 12: Rekrytointiprosessin mittaaminen ja arvioiminen yrityksessä

Kysymällä käytössä olevista mittareista saadaan tietoa rekrytointiprosessin nykytilasta ja sen tehokkuudesta. Tämä luo läpinäkyvyyttä organisaation rekrytointimenettelyihin ja auttaa ymmärtämään, miten asiat ovat. Asiantuntijat voivat kertoa, mitkä mittarit toimivat hyvin ja mitkä eivät. Tämä tieto voi auttaa tunnistamaan alueita, joissa prosessia voidaan parantaa tai missä tarvitaan uusia mittareita. Ehdokkaiden laatuun vastasi enemmistö 64,3 prosenttia. Aika, joka kuuluu avoimien työpaikan täyttämiseen, oli 50 prosenttia. Rekrytointikustannukset ja ehdokkaiden sitouttaminen saivat molemmat yhtä suuren prosenttimäärän 28,6 prosenttia. (Kuva 13.)

#### 8. Mitkä mittarit ovat käytössäsi rekrytointiprosessin arvioimiseen? (valitse kaikki sopivat)

28 vastausta



Kuva 13: Käytössä olevat mittarit prosessin arvioimisessa

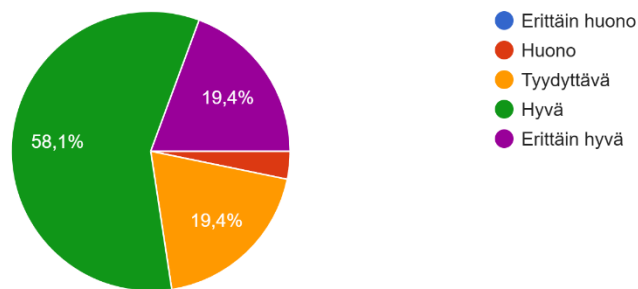
Uudet teknologiat ja työkalut voivat parantaa rekrytointiprosessia merkittävästi. Kysymys paljastaa, mitkä työkalut ovat olleet käyttökelpoisia ja miten ne ovat vaikuttaneet prosessin tehokkuuteen teknologiat ja työkalut voivat parantaa rekrytointiprosessia merkittävästi. Kyselyn kohdassa 10 kysyttiin HR-ammattilaisten tietämyksestä uusista teknologioista sekä työkaluista rekrytoinnissa viimeisen vuoden aikana. Vastaajien mukaan näitä uusia

teknologioita ja työkaluja ovat esimerkiksi Teamtailor, TalentAdore, ChatGPT, RecruitCRM, LinkedIn, Refapp, Factors-toimintatyylikartoitus, Bolt Operator sekä videohaastattelut.

Rekrytointityökalujen ja järjestelmien toimivuuden arviointi kannustaa HR-asiantuntijoita kriittiseen tarkasteluun käytössään olevista työkaluista ja järjestelmistä. Tämä kysymys voi mahdollisesti herättää keskustelua työkalujen vahvuuksista ja heikkouksista, mikä voi johtaa prosessien kehittämiseen. Tämä on tärkeää, sillä jos työkalut eivät toimi odotetusti, se voi johtaa niiden vaihtamiseen tai parantamiseen. Enemmistö vastauksista sijoittui luokkaan ”hyvä”. 58,1 prosenttia vastaajista koki työkalujen toimivuuden olevan hyvä, 19,4 prosenttia arvioi työkalujen toimivuuden erittäin hyväksi, 19,4 prosenttia piti sitä tyydyttävänä, ja 3,2 prosenttia koki sen huonoksi. (Kuva 14.)

11. Miten arvioit käytössä olevien rekrytointityökalujen ja järjestelmien toimivuutta?

30 vastausta



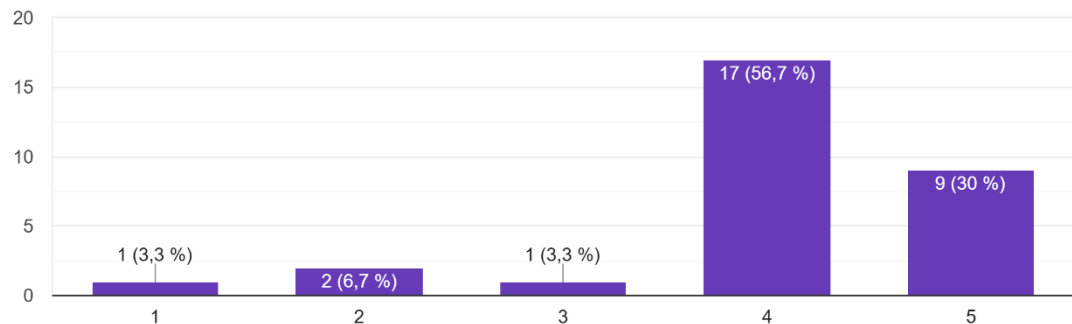
Kuva 14: Rekrytointityökalujen ja järjestelmien toimivuus

#### 4.5 Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistämistä rekrytoinnissa

Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden korostaminen auttaa luomaan positiivista ja tukevaa työympäristöä, mikä voi parantaa organisaation kulttuuria. Monimuotoiset tiimit tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia, mikä voi johtaa innovaatioihin ja parempiin ongelmaratkaisukeinoihin. Asteikko kertoo, miten tärkeänä vastaajat pitävät monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta rekrytointiprosessissa. Asteikko 1 tarkoittaa, että vastaaja pitää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta erittäin merkityksettöminä. Asteikko 5 puolestaan tarkoittaa, että vastaaja pitää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta erittäin merkityksellisinä. 56,7 prosenttia vastaajista pitää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta tärkeinä, kun taas 30 prosenttia vastaajista kokee sen erittäin tärkeäksi, 6,7 prosenttia vastaajista pitää monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta jokseenkin ei niin tärkeinä, 3,3 prosenttia arvioi sen neutraalina, ja 3,3 prosenttia kokee sen erittäin epätärkeänä. (Kuva 15.)

12. Miten tärkeänä pidät monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden huomioimista rekryointiprosessissa? (asteikolla 1-5)

30 vastausta



Kuva 15: Monimuotoinen ja inklusiivinen rekryointi

Kysymys koskien monimuotoisuuden edistämistä rekryoinnissa auttaa selvittämään, millaisia käytäntöjä ja strategioita eri organisaatioissa on käytössä monimuotoisuuden edistämiseksi rekryoinnissa. Tämä tieto voi auttaa kehittämään tehokkaampia toimintatapoja. Samalla kysymys voi paljastaa, kuinka sitoutuneita HR-asiiantuntijat ja organisaatiot ovat monimuotoisuutta voidaan edistää esimerkiksi löytämällä osaavia tekijöitä huomioimatta hakijoiden ikää, etnistä taustaa tai sukupuolta. Osa vastaajista kertoi, että heillä on käytössä muun muassa anonyymi rekryointi monimuotoisuuden edistämiseksi.

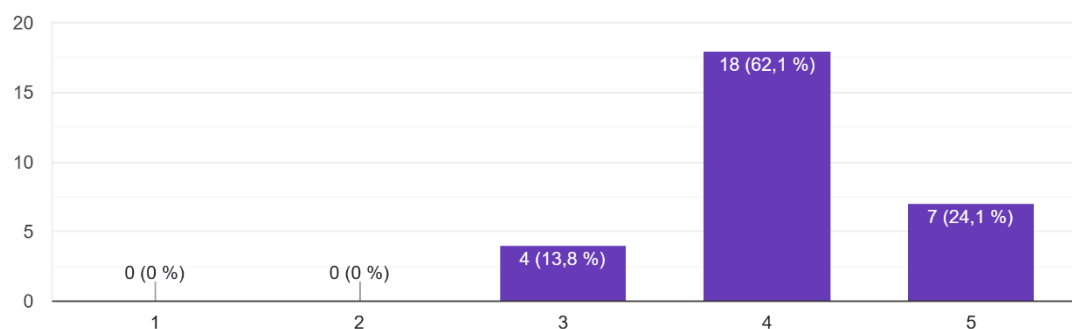
- *“Monimuotoisuus koulutusta, anonyymi rekryointi, työllistymispolkujen rakentamisen suomen kieltä opetteleville henkilöille, kielitaitovaatimusten uudelleen tarkastelua (viimeisintä voisi olla huomattavasti enemmän)”*
- *“Ulkopuolinen rekrytoija ei koskaan tee päätöksiä asiakkaansa puolesta, joten omassa roolissa monimuotoisuus näyttäytyy mm. siinä keitä kutsutaan haastatteluun ja keitä esitellään asiakkaalle viimeisessä vaiheessa. Monimuotoisuutta ja inklusiota voi edistää myös työpaikkailmoituksen tekstiä laatiessaan. Sitä voi huomioida mm. kielivalinnalla ja ilmaisutyylillä. Asioita voi sanoa myös suoraan. Monimuotoisuus on myös teema, josta keskustellaan asiakkaan kanssa, koen oman roolini nimenomaan konsulttina, joka tarkoittaa, että minulta odotetaan näkemystä ja 'uusimpien' tuulien ymmärrystä sekä asiakkaan työnantajamielikuvan ylläpitoa ja artikulaatiota.”*

- *“Monimuotoisuus ei ole mielestäni kriteeri mikä pitäisi ottaa huomioon rekrytoinnissa työtehtäviin, joihin me rekrytoimme henkilöstövuokrausyrityksessä. Jos tarkoituksen mukaisesti edistää rekrytoinnissa monimuotoisuutta niin silloin väistämättä kohtelee joitain hakijoita epätasa-arvoisesti. Meidän hakijamme valitaan pätevyysperustein, kohtelemalla kaikkia hakijoita tasavertaisesti. Lisäksi meillä on erikseen töitä, joihin vaaditaan sujuva suomen, ruotsin tai englannin kielentaito, joka vaikuttaa totta kai myös valittaviin henkilöihin.”*

#### 4.6 Työnantajanmielikuva

“Miten arvioit organisaatiosi työnantajanmielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta?” on yksi tärkeimmistä kysymyksistä, sillä kysymys auttaa HR-asiantuntijoita arvioimaan, miten organisaation brändi näkyy rekrytointiprosessissa. Hyvä työnantajanmielikuva voi olla merkittävä kilpailuetu rekrytoinnissa, sillä se voi vaikuttaa suoraan hakijoiden kiinnostukseen organisaatiota kohtaan. Asteikko 1 tarkoittaa erittäin huonoa ja asteikko 5 erittäin hyvää. Alla olevassa pylväsdiagrammissa nähdään, että 62,1 prosenttia vastaajista pitää organisaation työnantajanmielikuvaa hyvänä, 24,1 prosenttia vastaajista pitää organisaation työnantajamielikuvaa erittäin hyvänä, ja 13,8 prosenttia näkee sen neutraalina. (Kuva 16.)

15. Miten arvioit organisaatiosi työnantajanmielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta (asteikolla 1-5)  
29 vastausta



Kuva 16: Työnantajanmielikuvan arvioiminen

Organisaation työnantajamielikuvan parantaminen kannustaa HR-asiantuntijoita arvioimaan nykyisiä käytäntöjä ja tunnistamaan alueita, joilla organisaatio voi parantaa työnantajamielikuvaansa. Työnantajanmielikuvaan vaikuttaa vahvasti hakijakokemus. Kysymys

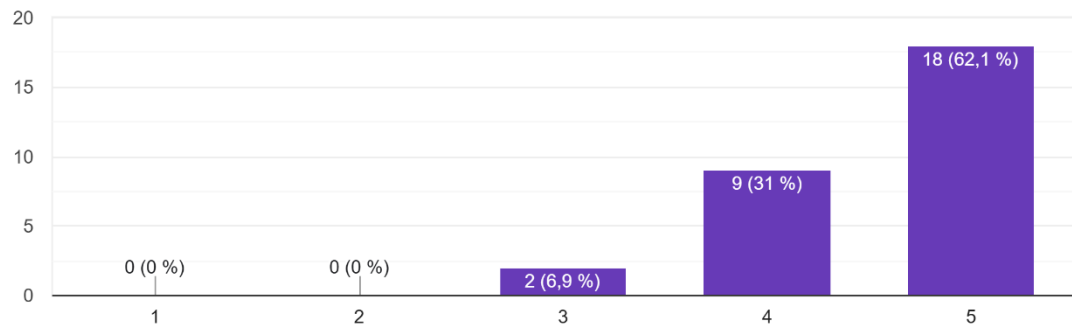
voi avata keskustelua, miten organisaatio voi tehdä rekrytointiprosessista sujuvamman ja positiivisemman, mikä taas parantaa mielikuvaa. Vastaajien mukaan työnantajamielikuvaa voidaan parantaa muun muassa panostamalla markkinointiin, huolehtimalla ajankohtaisesta ja laadukkaasta hakijaviestinnästä panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin, lisäämällä rekrytointin nopeutta ja aikataulua, rakentamalla Powerpoint-esitystä yrityksen arvioista ja strategioista sekä siitä, miten nämä näkyvät arjessa esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla (yrityksen tarina), selkeät työpaikkailmoitukset, sosiaalisen median aktiivinen käyttö ja erilaiset postaukset sekä henkilöstön haastattelut ja taitojen parantaminen. Työnantajakuva rakentuu myös käytännön teoissa:

- *“Usein mielikuvaa ajatellaan rakennettavan jossain tietyssä osassa organisaatiota, mutta unohdetaan että se rakentuu jokaisessa kohtaamisessa. (Juuri siksi rekrytointi on niin tärkeä osa yrityksen menestystä: jos palkkaat ihmisiä, jota ymmärtävät roolinsa työyhteisön viihtyvyyden, tehokkuuden ja tarkoitusten rakentajana, samalla asiakaskokemuksen ja kandidaattikokemuksen rakentajana missä tahansa roolissa, mitään erityisiä työnantajamielikuvaparannusprojekteja ei tarvitse organisoida - asiat tapahtuvat joka päivä ikään kun 'luonnostaan'.”*
- *“Parhaiten työnantajakuva rakentuu itse työssä, siksi vastaan tähän, että lähiesihenkilöiden johtamiskoulutuksella”*

Kysymys siitä, kuinka tärkeinä HR-asiantuntijat pitävät työnantajanmielikuvan rakentamista rekrytointin onnistumisen kannalta, auttaa ymmärtämään, kuinka HR-asiantuntijat näkevät työnantajanmielikuvan roolin rekrytoinnissa. Samalla HR-asiantuntijat voivat arvioida, kuinka heidän organisaationsa brändi eroaa kilpailijoista ja miten se vaikuttaa hakijoiden valintoihin. 1-asteikko tarkoittaa “epätärkeä” ja 5-asteikko tarkoittaa “erittäin tärkeä”. Kuviossa nähdään, että 62,1 prosenttia vastaajista pitää työnantajanmielikuvan rakentamista erittäin tärkeänä, 31 prosenttia vastaajista pitää sitä tärkeänä, ja 6,9 prosenttia arvioi sen neutraaliksi. (Kuva 17.)

17. Kuinka tärkeänä pidät työnantajanmielikuvan rakentamista rekrytoinnin onnistumisen kannalta? (asteikolla 1-5)

29 vastausta



Kuva 17: Työnantajanmielikuvan rakentaminen

#### 4.7 Kehityssuunnat

Tärkeimmät kehityssuunnat rekrytoinnissa seuraavien vuosien aikana ovat kysymys, joka kertoo, miten HR-asiantuntijat näkevät rekrytoinnin kehityksen ja mitkä trendit vaikuttavat tulevaisuuden rekrytointiin. Vastaajat jakavat myös omia näkemyksiään siitä, miten heidän mielestään rekrytoinnin tehokkuutta ja mahdollisesti myös hakijakokemusta voidaan parantaa tulevaisuudessa. Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden sekä teknologian ja tekoälyn kehitys keräsi eniten vastauksia, ja ne koettiin tärkeimmiksi kehityssuunniksi rekrytoinnissa.

Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta haluttiin kehittää esimerkiksi tarjoamalla maahan muuttaneille henkilöille koulutusta, ulkomailta rekrytoinnin kasvaa osaajapulan paikkaamiseksi työvoimapula-aloilla, tasa-arvoinen rekrytointiprosessi (kuten anonyymi rekrytoinnit) sekä kansainvälisen työvoiman lisääntyminen. Tekoäly ja automaatio haluttiin hyödyntää eri rekrytointiprosessivaiheissa, kuten esimerkiksi esikarsintavaiheessa. Myös työnantajamielikuvan ja brändäyksen kehittämistä haluttiin painottaa yhä enemmän tulevaisuudessa rekrytoinnissa, samoin haluttiin vahvistaa, että työntekijä on yhteensopiva yrityksen kulttuurin kanssa.

- *“Rekrytointimarkkinointi, DEI, globaalit markkinat, AI:n hyödyntäminen, työnantajamielikuvan merkitys, muu teknologian kehitys, suurien ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä.”*

- *“Tekoälyn hyödyntäminen, entistä parempi monimuotoisuuden huomiointi, kansainvälisen työvoiman lisääntyminen”*
- *“Työurat lyhenevät, sekä työn/vapaa-ajan suhde vieläkin voimistuu. Tekoälyn jatkuva hyödyntäminen rekrytointiprosesseissa, blogitekstien väheneminen ja tilalle nousee lyhytvideot”*

Teknologian kehittyminen ja sen vaikutus rekrytointiprosessiin tulevaisuudessa on kysymys, joka auttaa kartoittamaan, miten HR-asiantutijat näkevät teknologisten innovaatioiden vaikutukset rekrytointiprosessiin. Kysymys voi mahdollisesti avata uusia mahdollisuuksia, uusia ideoita ja mahdollisesti parantaa prosessin tehokkuutta. Tämä kysymys herätti todella monipuolisia vastauksia ja erilaisia mielipiteitä. Vastauksista käy ilmi, että teknologia ja sen kehittyminen aiheuttavat epävarmuutta joillekin vastaajille:

- *“Toivottavasti positiivisesti, olemme innokkaita kokeilemaan mahdollisuuksien mukaan esim. tekoälyn ja automaatioiden hyödyntämistä, videokysymysten laajempaa hyödyntämistä hakuvaiheessa.”*
- *“En osaa sanoa. Tekoälyssä on mahdollisuuksia, mutta on muistettava, että algoritmienkin takana on ihminen omine ennakkoluuloineen ym. Teknologia ei automaattisesti tuo rekrytointiin objektiivisuutta.”*
- *“En usko, että uusilla teknologioilla voidaan korvata enää mitään nykyisistä rekrytointiprosessin vaiheista.”*
- *“Se tulee tehostamaan toimintaa entisestään ja vaikka ihminen johtaakin rekrytointiprosessia, on erilaiset teknologiset apuvälineet suureksi eduksi ja näenkin tärkeänä, että ihminen pysyisi kehityksen mukana.”*

- *“Vaikuttaa varmasti, mutta en tiedä tarkkaan, miten. Ehkä hylkäysviestien lähetys, ja hakemusten esikarsinta. Tekoäly auttaa, mutta toisaalta haastekin; jos hakija on pyytänyt tekoälyä luomaan hakemustekstin, niin onko tieto luotettava. Jos tekoäly suodattaa meille saapuneita hakemuksia, niin millä kriteerein / voiko suodatukseen luottaa.”*

Monet vastasivat kutienkin, että tekoälyä voidaan hyödyntää esimerkiksi työpaikkailmoituksen laatimisessa, haastatteluissa (muistiinpanot), alkukarsinta vaiheessa sekä tiedonsiirrossa. Tekoälyn kehittymistä koettiin helpottavan, nopeuttavan, tehostavan ja parantavan rekrytointiprosessia, sillä turha ja toistava työ vähenee ja jää enemmän aikaa muille asioille.

#### 4.8 Tärkeät taidot ja ominaisuudet tuleville rekrytoijille

Tärkeimmät taidot ja ominaisuudet, joita rekrytoijalta tullaan vaatimaan tulevaisuudessa, on tärkeä kysyä eri HR-ammattialiselta, sillä heillä on syvälinen ymmärrys työmarkkinoista ja rekrytointiprosessista. He voivat antaa arvokasta tietoa siitä, mitkä taidot ovat keskeisiä menestykselle alalla.

Vastauksissa mainittiin todella laajasti taitoja ja ominaisuuksia, joita tarvitaan tulevilta rekrytoijilta, kuten osaamisen tunnistaminen, haastattelutaidot, kehitysmönteisyys ja ketterä oppiminen, lähestyttävä, markkinointitaidot, ammattimainen, empaattinen, analyttinen, kieli- ja kulttuuritietoisuus, ymmärrys yritysten tarpeista ja liiketoiminnasta, johtopäätösten teko, ihmistuntemus, hyvät viestintätaidot, sosiaalinen median käytön taidot, tietoinen nykypäivän trendeistä, organisointi- ja aikataulutus- sekä priorisointitaidot, motivaatio ja positiivinen asenne, tietotekniset taidot sekä tekninen osaaminen.

- *“Myynnin osaaminen, rekrytoijan tehtävä on myydä työpaikka hakijalle, asiantuntija taso työehtosopimuksista, lakipykäläistä, asiakaspalvelutaidot”*
- *“Vaikka teknologia tekee paljon avustavaa työtä, rekrytoijan tulee ensisijaisesti olla hyvin ihmisläheinen henkilö.”*
- *“Ei mitään uutta verrattuna nykyisiin vaatimuksiin.”*

- *“Ihminen valitsee ihmisen ja ottaa huomioon inhimillisetkin asiat juuri siinä hetkessä, kun istutaan vastakkain. Tekoäly ei tähän pysty. Ihmistuntemus on tärkein.”*
- *“Jatkuva kehitys ja tarkat hoksottimet nykypäivän trendeistä. Mukautuminen teknologian vallankumoukseen ja tekoälyn jatkuvaan hyödyntämiseen. Sosiaalisten taitojen korostuminen.”*

#### 4.9 Muuta rekrytointiprosessista

Viimeinen kysymys kyselyssä antaa HR-ammattilaisille mahdollisuuden jakaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään, mikä voi johtaa innovatiivisiin ideoihin ja käytäntöihin rekrytoinnissa. HR-ammattilaiset voivat mahdollisesti myös jakaa parannus kohtia rekrytointiprosessien kehittämisen kannalta tai jakaa uusi lähestymistapoja.

- *“Monet monimuotoisuutta ja moninaisuutta lisäävät toimet saattavat jopa vähentää kyseisiä arvoja työpaikalla. Esimerkiksi anonyymi rekrytointi missä ei tiedä henkilön nimeä, ikää, kuvaa jne. lisää tasa-arvoa hakijoiden kesken, mutta voi johtaa tilanteeseen, jossa kaikki työntekijät ovat lähtökohtaisesti samoista lähtökohdista. Ja kuka määrittää ylipäättänsä sen onko monimuotoisuus ja moninaisuus silmillä vai keskustelemalla havaittavaa. Kumpi on moninaisuuden kannalta tärkeämpää se, että ihmiset näyttävät erilaisilta keskenään vai se että heidän ajattelutapansa ja elämäntapamuksena ovat keskenään erilaiset.”*
- *“Aktiivinen seuraaminen / mukana pysyminen; työelämä on murroksessa. Joustavuus on varmaan avainsana. Hakijoiden odotukset työelämältä muuttuu (esim. joustava työaika, etätyömahdollisuus, jne). Robotiikka lisääntyy; muuttaa vaatimuksia myös työntekijöiltä. Rutiinityö vähentyy, asiantuntijatyö ja asiakassuhteiden työ lisääntyy. Esihenkilöiden tulee sovittaa uudet vaatimukset ja taidot rekrytointiinsa.”*
- *“Toivon, että niin jo olemassa olevat asiakkaamme kuin muut organisaatiot ymmärtäisivät, millainen kilpailuetu on pitää huolta työnantajamielikuvasta ja panostaa siihen! Suunta näyttää olevan oikea!”*

- *"Yritykselle pyörittää asioita isolla volyymillä ja omille yhtiöille, joten rekrytointiprosessimme eroaa hyvin paljon monista muista ja monet rekrytointijärjestelmät eivät taivu meidän käyttöömme tarpeeksi ketterästi. Lisäksi rekrytoimme satoja ulkomaalaisia työntekijöitä vuosittain eli kansainvälinen rekrytointi on meille arkipäivää ja vaikuttaa kaikkeen tekemiseemme hyvin paljon. Suomalaisten rekrytointi voi olla välillä hyvin erilaista kuin ulkomaalaisten."*
- *"Rekrytoinnissa pitää muistaa, että rekrytoija voi päättää todella isosta asiasta, eli toisen ihmisen, mahdollisesti loppuelämän työpaikasta."*
- *"Teknologia hoitaa perustöitä, joten ihmisen tuoma inhimillinen lisäarvo täsmennettävä."*

## 5 Johtopäätökset

Lopuksi käydään tässä osiossa läpi tutkimustyön yhteenveto, arvioidaan tutkimusta ja sen luotettavuutta, esitetään mahdollisia kehittämisideoita sekä jatkotutkimusaiheita tälle opinnäytetyölle. Opinnäytetyön loppuosa on keskeinen vaihe, joka kokoaa yhteen tutkimuksen tärkeimmät löydökset. Tämä osio tarjoaa lukijalle mahdollisuuden ymmärtää tutkimuksen merkitystä ja sen soveltuvuutta käytäntöön.

### 5.1 Yhteenveto

Kyselytutkimuksessa käsiteltiin HR-rekryointiprosessien kehittämistä, jossa HR-asiantuntijat ja ammattilaiset jakoivat heidän näkökulmiaan sekä arvokasta tietoa rekryoinnista ja sen kehittämisestä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä kokemuksia ja näkemyksiä nykyisistä rekryointimenetelmistä sekä kartoittaa mahdollisia kehityskohteita. Erilaiset vastaukset antoivat syvällistä tietoa siitä, miten eri taustat ja kokemukset vaikuttavat rekryointiprosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen.

Ensimmäinen merkittävä havainto oli, että HR-ammattilaiset kokevat tarvetta kehittää rekryointiprosessia monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden näkökulmasta. Monet vastaajat korostivat, että monipuolisuus parantaa tiimien dynamiikka ja innovaatioita ja organisaatiossa. Tämä viittaa siihen, että rekryointiprosessien kehittämisessä tulisi kiinnittää erityistä huomiota erilaisiin rekryointistrategioihin, jotka houkuttelevat enemmän osaavia työnhakijoita, myös mukaan lukien aliedustetut ryhmät ja vieraskieliset työnhakijat. Aliedustetut ryhmät ovat esimerkiksi henkilöt, jotka ovat työttömiä, joiden osaamis- ja koulutustaso on heikkoa ja jotka tarvitsevat tukea, motivointia ja tietoa parantaakseen osaamisen kehittämiseen työelämässä.

Toinen tärkeä löydös oli, että teknologian rooli rekryoinnissa kasvaa. Useat vastaajat mainitsivat digitaalisen työkalujen, kuten tekoälyn ja automaation käytön rekryointiprosessin eri vaiheissa. Tämä viittaa siihen, että HR-ammattilaiset ovat yhä kiinnostuneempia hyödyntämään teknologiaa prosessien tehostamiseksi, mutta samalla he korostivat tarpeita varmistaa, että teknologian käyttö ei johda epäoikeudenmukaisiin tai syrjiviin käytäntöihin. On tärkeää, että teknologiset ratkaisut integroituvat inhimilliseen arviointiin, jotta varmistetaan kaatavuus ja oikeudenmukaisuus.

Kolmas keskeinen havainto koski koulutuksen ja kehittämisen merkitystä. Monet vastaajat korostivat, että jatkuva koulutus ja ammatillinen kehitys ovat välttämättömiä rekryointiprosessin parantamiseksi. HR-ammattilaisten mielestä organisaatioiden tulisi investoida rekryoitijien koulutukseen, jotta he voivat hyödyntää parhaita käytäntöjä ja pysyä ajan tasalla HR-alan muutoksista ja esimerkiksi trendeistä. Lisäksi tutkimus osoitti, että avoin ja rehellinen viestintä kandidaattien kanssa on erittäin tärkeää. Vastaajat painottivat, että

kandidaattien odotusten hallinta ja viestintäprosessin läpinäkyvyys voivat parantaa hakijakokemusta ja lisätä samalla organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Hyvät viestintä käytännöt auttavat myös vähentämään hakijoiden tyytymättömyyttä ja parantavat työnantajakuva.

Lopuksi tutkimus paljasti tarpeen jatkuvalla palautteen keruulle rekrytointiprosessin eri vaiheista. HR-ammattilaiset korostivat, että sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien palauteen huomioiminen on olennaista prosessien kehittämisessä. Tämä mahdollistaa sen, että rekrytointistrategioita voidaan jatkuvasti parantaa ja mukauttaa muuttuviin tarpeisiin. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että HR-rekrytointiprosessien kehittäminen vaatii monipuolista lähestymistapaa, joka ottaa huomioon sekä teknologiset innovaatiot että inhimilliset tekijät. Taustatietojen kerääminen ja analysointi HR-asiiantuntijoita on osoittanut, että prosessia voidaan parantaa monin eri tavoin, kuten lisäämällä monimuotoisuutta, hyödyntämällä teknologiaa vastuullisesti, kouluttamalla rekrytoijia ja panostamalla viestintää. Nämä tutkimustulokset tarjoavat arvokasta tietoa HR-ammattilaisille ja organisaatioille, jotka haluavat kehittää rekrytointiprosessejaan. On tärkeää, että nämä havainnot otetaan huomioon strategisessa suunnittelussa ja että organisaatiot sitoutuvat jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Ainostaan siten voidaan varmistaa, että rekrytointiprosessit ovat kilpailukykyisiä, tehokkaita ja kykenevät houkuttelemaan parhaita mahdollisia kandidaatteja.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi ja validiteetti

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja sen validiteettia- Tutkimuksen arvioimiseksi on tärkeää tarkastella käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin anonyymi kyselytutkimusta, mikä on yleinen ja tehokas menetelmä, joka mahdollistaa suurten tietomäärien kerääminen. Anonyymi kysely mahdollisti vastaajien rehellisyyttä ja avoimuutta, koska vähentää huolta mahdollisista seurauksista tai henkilöllisyyden paljastamisesta. Tämä voi johtaa tarkempiin ja rehellisempiin vastauksiin, mikä on erityisen tärkeää HR-asiiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia arvioitaessa. Tässä osassa tarkastellaan tutkimuksen vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuksen vahvuuksia ovat muun muassa huolellinen aineiston keruu, selkeä tutkimusmalli ja anonyymin kyselyn vahvuudet (kuten vastaajien avoimuus ja rehellisyys). Nämä voivat tuoda merkittävää lisäarvoa rekrytointiprosessien kehittämiseen. Kuitenkin tutkimuksessa esiintyi myös haasteita, kuten esimerkiksi aineiston saatavuus, vastausvinoumat ja otannan rajoitukset. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025.)

Tutkimuksen validiteetti kertoo, että kuinka hyvin tutkimusmittarit ja tutkimusmenetelmät mittaavat sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata. Anonyymin kyselyn osalta validiteetti voidaan arvioida useista näkökohdista. Kyselyssä esitetyt kysymykset olivat suunniteltuja niin, että ne kohdistuivat suoraan rekrytointiprosessien kehittämiseen. On tärkeää varmistaa, että kysymykset ovat selkeitä ja ymmärrettäviä, ja että ne mittaavat oikeita käsitteitä. Kysymysten

laadinta voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin vastaajat voivat ilmaista mielipiteitä ja kokemuksia. Anonyymissä kyselyssä on tärkeää, että otanta on riittävän laaja ja edustava, jotta tuloksia voidaan yleistää laajempaan väestöön. Jos kyselyyn osallistui vain rajallinen määrä HR-ammattilaisia tietyltä alueelta tai toimialalta, se voi rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Siksi on oleellista varmistaa, että otanta kattaa erilaisia organisaatioita ja toimialoja. Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimuksen arviointi ja sen validiteetti ovat kriittisiä vaiheita, jotka vaikuttavat tutkimustulosten luotettavuutta ja käyttökelpoisuuteen. Anonyymi kysely on tehokas menetelmä, joka voi tuottaa arvokasta tietoa rekrytointiprosessien kehittämistä, mutta sen onnistuminen riippuu monesta tekijästä, kuten kysymysten laadusta ja vastausprosentista. Kaiken kaikkiaan huolellinen tutkimuksen suunnittelu ja arviointi ovat tärkeitä tekijöitä, jota vaikuttavat tutkimuksen lopputulokseen ja käytettävyyteen. (Tilastokeskus 2025; tietoaarkisto 2025.)

### 5.3 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen perusteella hyviä kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi prosessien parantaminen, koulutuksen lisääminen, resurssien kohdentaminen. Nämä ehdotukset voivat auttaa organisaatioita parantamaan tilannetta sekä nykyistä rekrytointiprosessia. Tulevaisuudessa on tärkeää, että organisaatiot seurasivat jatkuvasti rekrytointimenetelmien tehokkuutta ja reagoisivat muuttuviin työmarkkinoihin. Tähän sisältyy myös uusien trendien, kuten esimerkiksi etätöiden ja joustavan työskentelyn, huomioiminen rekrytointistrategioissa. HR-ammattilaisten on oltava valmiita sopeutumaan muuttuvaan ympäristöön ja ottamaan käyttöön uusia käytäntöjä, jotka tukevat organisaation tavoitteita ja työntekijöiden hyvinvointia.

Tämä tutkimus osoitti, että HR-asiantuntijoiden näkemykset ja kokemukset ovat arvokkaita resursseja prosessien kehittämisessä. Siksi organisaatioiden tulisi kannustaa arviointi keskustelua ja palautteen antoa, jotta rekrytointikäytännöt voivat kehittyä ja mukautua jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin. On tärkeää pysyä mukana uusista rekrytointi trendeistä, sillä rekrytointi on jatkuvassa muutoksessa. Tulevaisuudessa digitalisaation sekä teknologian kehityksen merkitys rekrytoinnissa kasvaa yhä enemmän tulevaisuudessa. Hakijoiden läpikäynti sekä hakijakokemusta voidaan parantaa esimerkiksi tekoälyllä ja automaattilla. Kansainvälinen rekrytointi on myös merkittävä trendi ja se mahdollistaa löytämään osaavia henkilöitä globaalisti. Tämä strategia voi olla hyötyä semmoisilla aloilla, joilla on pulaa osaavien henkilöstöjen löytämisessä paikallisesti. (RTK henkilöstöpalvelut 2025.)

Lopuksi rekrytointiprosessien kehittäminen ei ole vain HR-henkilöiden tehtävä, vaan se vaatii koko organisaation sitoutumista ja yhteistyötä. Kun kaikki sidosryhmät työskentelevät yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. Voidaan luoda vahvempia ja menestyvämpiä tiimejä, jotka edistävät organisaation kasvua ja kehitystä. Tutkimus korostaa, että yhteistyö eri sidosryhmien, kuten

johtajien, työntekijöiden ja työnhakijoiden kanssa on elintärkeää onnistuneiden rekrytointistrategioiden toteuttamisessa. Ainoastaan yhdessä voidaan kehittää tehokkaita, oikeudenmukaisia ja houkuttelevia rekrytointimenetelmiä, jotka palvelevat sekä organisaation että työntekijöiden tarpeita.

#### 5.4 Jatko tutkimusaiheet

Tulevaisuuden tutkimuksessa voisi olla hyödyllistä tutkia, miten erilaiset rekrytointiprosessit ja rekrytointistrategiat vaikuttavat organisaatioiden menestykseen ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Voidaan esimerkiksi käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten syvähaastatteluja tai tapaustutkimuksia. Tämä voisi auttaa syventymään ymmärrystä rekrytointiprosessien dynamiikasta ja tuomaan esiin yksityiskohtaisempia näkökulmia. (Katrium 2024.)

Lisäksi on tärkeää seurata, miten teknologian kehitys, kuten tekoälyn ja automaation käyttö rekrytoinnissa, vaikuttaa rekrytointiprosesseihin. Samalla voidaan esimerkiksi tutkia myös mahdollisia vinoumia, joita tekoäly voi aiheuttaa, sekä kehittää käytäntöjä, jotka varmistavat rekrytoinnin reiluuden ja läpinäkyvyyden. Nämä muutokset voivat tarjota uusia mahdollisuuksia ja haasteita, jotka vaativat jatkuvaa tutkimusta ja arviointia. Toinen tärkeä tutkimusaihe on monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden edistäminen rekrytointiprosesseissa. Organisaatioiden on yhä tärkeämpää varmistaa, että ne houkuttelevat ja palkkaavat monipuolisia työntekijöitä, jotka tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Tulevaisuuden tutkimuksessa voidaan esimerkiksi selvittää, mitkä strategiat ja käytännöt ovat tehokkaita monimuotoisuuden lisäämisessä rekrytoinnissa. Tämä voisi sisältää tutkimusta esimerkiksi työhakuilmoitusten kielestä, rekrytointikanavista ja haastatteluprosesseista. Lisäksi olisi tärkeää arvioida, miten monimuotoisuus vaikuttaa organisaatioiden innovaatioihin, suorituskykyyn ja kulttuuriin. (Clevry 2025.)

Kolmanneksi kiinnostava tutkimusaihe on työnhakijoiden käyttäytyminen ja odotukset muuttuvassa työelämässä. Työnhakijoiden arvot, odotukset ja käytännöt ovat kehittyneet ja organisaatioiden on ymmärrettävä nämä muutokset, jotta ne voivat houkutella parhaita osaajia. Tulevaisuuden tutkimuksessa voidaan tarkastella, millaisia tekijöitä työnhakijat arvostavat eniten rekrytointiprosessissa, kuten työn ja yksityiselämän tasapaino, organisaatioita muokkaamaan rekrytointistrategioitaan ja tarjoamaan työnhakijoilleen houkuttelevampia vaihtoehtoja. (Clevry 2025.)

**Lähteet:****Painetut**

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. Uudistettu painos Kauppakamari.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. Uudistettu painos Kauppakamari.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent Oy. Helsinki.

Luuka, P. 2024. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio. Alma Talent Oy. Helsinki

Mosley R. 2014. Employer brand management. Wiley.

Saramies J., Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalyttiikka mittaa ymmärrä menestys. Alma Talent Oy.

Sumkin, T, Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen -organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoa Pro Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

**Sähköiset**

Aarni Henkilöstö 2024. Miksi rekrytointi on tärkeä osa organisaatioita? Viitattu 05.04.2025.  
<https://www.aarnihenkilosto.fi/miksi-rekrytointi-on-tarkea-osa-organisaatiota/>

Ahaslides 2025. Anonyymi kysely, aloittelijan opas aitojen oivallusten keräämiseen. Viitattu 08.04.2025. <https://ahaslides.com/fi/blog/anonymous-survey/>

Bolt 2025. Onnistunut rekrytointi: asiantuntijan vinkit. Viitattu 16.02.2025.  
<https://www.bolt.works/onnistunut-rekrytointi-asiantuntijan-vinkit/>

Clevry 2024. Rekrytointi - Mitä se on? Viitattu 15.2.2025. <https://www.clevry.com/fi/mita-on-rekrytointi/>

Clevry 2025. Rekrytoinnin trendit 2025. Viitattu 08.04.2025.  
<https://www.clevry.com/fi/blog/rekrytoinnin-trendit-2025/>

Duunitori 2021. Hyvästi hakemukset, tervetuloa anonyymi rekrytointi? Tässä ovat rekrytoinnin tärkeimmät trendit 2021. Viitattu 24.2.2025.  
<https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-rekrytoinnin-trendit>

Duunitori 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Viitattu 24.2.2025.  
<https://duunitori.fi/rekrytointi/2021-rekrytointitutkimus>

Folka 2023. Hyvän rekrytointiprosessin vaiheet. Viitattu 23.02.2025.  
<https://www.folka.fi/fi/tyonantajalle/blogi/hyv%C3%A4n-rekrytointiprosessin-vaiheet>

Heeros 2025. Resurssinhallinta. Viitattu 24.2.2025.  
<https://www.heeros.com/sanasto/resurssinhallinta>

Henkilöstöpalvelu HIRMU 2024. Vuoden 2024 Rekrytoinnin Trendit: Työnantajamielikuva, Hybridityö ja Teknologiset Innovaatiot. Viitattu 24.2.2025.  
<https://www.hirmu.fi/rekrytoinnin-trendit-2024/>

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajanbrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 15.2.2025.

KT 2024. Henkilöstöjohtamisella turvataan organisaation menestystä. Viitattu 23.2.2025.  
<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen>

Laurea showcase 2023. Miten toteuttaa kyselytutkimus AMK opinnäytetyössä? Viitattu 08.04.2025. <https://showcase.laurea.fi/opiskelijablogit/opinnaytetyot/2023/miten-toteuttaa-kyselytutkimus-amk-opinnaytetyossa/>

Manpowergroup 2024. Mitä missä milloin- rekrytointi vaiheet ja menetelmät. Viitattu 23.02.2025. <https://blogi.manpowergroup.fi/mita-missa-milloin-rekrytoinnin-vaiheet-ja-menetelmat>

Manpowergroup 2024. Onnistunut rekrytointi vaatii osaamista. Viitattu 16.02.2025.  
<https://blogi.manpowergroup.fi/onnistunut-rekrytointi-vaatii-osaamista>

Manpowergroup 2024. Rekrytointiprosessin vaiheet - 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. Viitattu 22.02.2025. <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>

Notarec 2025. Rekrytoinnin kehittäminen: näin hylkää ehdokkaita oikein (2025). Viitattu 15.02.2025. <https://notarec.fi/not-another-blog/rekrytoinnin-kehitt%C3%A4minen>

Operaria Oy 2024. Miksi rekrytointi on tärkeää? Viitattu 18.01.2025. <https://operaria.fi/miksi-rekrytointi-on-tarkeaa-2/>

Katrium 2024. Syvähaastattelut - avain yrityksesi kasvuun. Viitattu 08.04.2025.  
<https://katrium.eu/syvahaastattelut-avain-yrityksesi-kasvuun/>

Kehittämiskeskus Opinkirjo 2025. Aineiston analysointi ja tulosten visualisointi. Viitattu 08.04.2025. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-analysointi/>

Passeli 2025. Aineelliset hyödykkeet - mitä ovat aineelliset hyödykkeet? Visma. Viitattu 24.2.2025. <https://www.passeli.fi/kirjanpidon-sanakirja/a/aineelliset-hyodykkeet/>

Passeli 2025. Aineettomat hyödykkeet - mitä ovat aineettomat hyödykkeet? Visma. Viitattu 34.2.2025. <https://www.passeli.fi/kirjanpidon-sanakirja/a/aineettomat-hyodykkeet/>

Passeli 2025. Pääoma - mitä tarkoittaa pääoma? Visma. Viitattu 24.2.2025.  
<https://www.passeli.fi/kirjanpidon-sanakirja/p/paaoma/>

RTK henkilöstöpalvelut 2025. Kansainvälinen rekrytointi - uhka vai mahdollisuus? Viitattu 16.02.2025. <https://www.rtkhenkilostopalvelu.fi/blogi/kansainvalinen-rekrytointi-uhka-vai-mahdollisuus/>

Surveymonkey 2025. Suljetut ja avoimet kysymykset. Viitattu 08.04.2025.  
<https://fi.surveymonkey.com/mp/comparing-closed-ended-and-open-ended-questions/>

Talogy 2025. Monimuotoisuus ja inklusio. Viitattu 22.02.2025.  
<https://talogy.com/fi/tietokeskus/monimuotoisuus-ja-inkluisio/>

Taloushallintoliitto 2023. Rekrytointi on markkinointia - prosessi ja viestintä kuntoon innostavan työnantajakuvan luomiseksi. <https://taloushallintoliitto.fi/rekrytointi-on-markkinointia-prosessi-ja-viestinta-kuntoon-innostavan-tyonantajakuvan-luomiseksi/>

Tietoarkisto 2025 (Alastalo & Ellonen). Tilastot tutkimuksessa. Viitattu 08.04.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tilastot/tilastot-tutkimuksessa/>

Tietoarkisto 2025. Tunteellisuus ja anonymisointi. Viitattu 08.04.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>

Tietoarkisto 2025. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 08.04.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2025. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 08.04.2025. <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>

Tilastokeskus 2025. Tietoa tilastoinnista. Validiteetti. Viitattu 08.04.2025. <https://stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Trustmary 2024. Miten kyselytutkimuksia voi hyödyntää asiakastytyväisyyden kehittämisessä? <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/miten-kyselytutkimuksia-voi-hyodyntaa-asiakastytyvaisyyden-kehittamisessa/>

Työterveyslaitos 2025. Monimuotoisuus ja inklusiivisuus asiantuntijaorganisaatiossa -opas. Viitattu 22.02.2025. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa-opas>

Työterveyslaitos 2025. Monimuotoisuusbarometri. Viitattu 22.02.2025. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/aineistot/monimuotoisuusbarometri>

#### Julkaisemattomat lähteet

Vaisto L. Duunitori 2021. Kansallinen 2021 Rekrytointitutkimus. Uutiskirje. Viitattu 05.04.2025. <https://drive.google.com/file/d/1BhtiY2gBEkyM9BfMZzHxc9WQSQR4yFx-/view>

## Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne .....	10
Kuva 2: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala R. 2021) .....	11
Kuva 3: Epävarmuuskartio (Cone of uncertainty) (Bohem 1981, Luukka, P. 2024; Finette 2023) .....	24
Kuva 4: Henkilöstöasiantuntijan roolit Ulrichin mallin pohjalta mukailtu (Joki M. 2024, Haggren 2005).....	26
Kuva 5: Rooli rekrytoinnissa.....	33
Kuva 6: Kuinka kauan on työskennellyt HR-alalla .....	33
Kuva 7: Nykyisen rekrytointiprosessin arvioiminen .....	35
Kuva 8: Kuinka tyytyväinen olet rekrytointiprosessin tuloksiin .....	37
Kuva 9: Rekrytointiprosessissa haastavin asia .....	38
Kuva 10: Rekrytointiprosessin mittaaminen ja arvioiminen yrityksessä .....	39
Kuva 11: Käytössä olevat mittarit prosessin arvioimisessa .....	40
Kuva 12: Rekrytointityökalujen ja järjestelmien toimivuus .....	41
Kuva 13: Monimuotoinen ja inklusiivinen rekrytointi .....	42
Kuva 14: Työnantajanmielikuvan arvioiminen.....	43
Kuva 15: Työnantajanmielikuvan rakentaminen .....	45

## Liitteet

### Liite 1: Kyselyn saatekirjeet

Hyvä osallistuja,

Kiitos, että olet osallistunut tutkimukseeni! Arvostan suuresti panostustasi ja aikaa, jonka olet käyttänyt kyselyyn täyttämiseen. 😊

Haluan kuitenkin varmistaa, että kaikilla osallistujilla on tiedot henkilötietojen käsittelystä. Kysely on ollut anonymi, ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Tässä ovat tärkeimmät asiat, joita haluan jakaa kanssasi:

#### Henkilötietojen käsittely:

- **Miksi kerään henkilötietoja:** Mahdolliset henkilötiedot auttavat minua ymmärtämään tutkimukseni kontekstia paremmin ja analysoimaan tuloksia tehokkaammin.
- **Miten tietoja käsitellään:** kaikki kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja ne anonymisoidaan ennen tutkimuksen julkaisemista. Henkilökohtaisia tietoja ei julkaista missään vaiheessa.
- **Oikeus peruuttaa suostumus:** Mikäli et halua, että mahdollisia henkilötietojasi käsitellään, voit ilmoittaa siitä minulle sähköpostitse. Ymmärrän täysin, jos päätät olla mukana tai et.

Olisin erittäin kiitollinen, jos voisit vielä vahvistaa suostumuksesi henkilötietojesi käsittelyyn. Vaikka en tiedä, kuka on vastannut kyselyyn, haluan varmistaa, että kaikki osallistujat ovat tietoisia tästä asiasta.

Mikäli sinulla on kysymyksiä tai huolenaiheita, älä epäröi ottaa yhteyttä. Kiitos vielä kerran arvokkaasta panoksestasi tutkimukseeni eteen!

Ystävällisin terveisin,

Gia Ngo  
Laurea-ammattikorkeakoulu  
Gia.Ngo@student.laurea.fi

Hei,

Toivottavasti sinulla on ollut mukava päivä!

Olen Gia Ngo kolmannen vuoden tradenomi opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta. Opintojeni aikana olen erityisesti kiinnostunut HR:stä ja rekrytointiprosessien kehittämisestä, mikä on saanut minut tutkimaan aihetta syvemmin.

Olen laatinut kyselylomakkeen, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa rekrytointiprosessien kehittämisestä eri organisaatioissa. Kyselyllä haluan kartoittaa käytäntöjä, haasteita ja mahdollisia parannuksia, jotka voivat edistää rekrytointiprosessien tehokkuutta ja laatua.

Olisin erittäin kiitollinen, jos voisit olla mukana tutkimuksessani ja täyttää kyselylomakkeen. Vastauksesi ovat arvokkaita, ja auttavat minua saamaan syvempää ymmärrystä rekrytointiprosessien nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Kysely on anonymi, ja sen täyttämiseen menee vain noin 10-15 minuuttia.

Voit löytää kyselylomakkeen tästä linkistä: <https://forms.gle/gqpV88Ufkvks1VxL8>

Mikäli sinulla on kysymyksiä tai haluat keskustella aiheesta tarkemmin, älä epäröi ottaa minuun yhteyttä. Kiitos etukäteen ajastasi ja panoksestasi tutkimukseni tukemisessa!

Ystävällisin terveisin,

Gia Ngo  
[gia.ngo@student.laurea.fi](mailto:gia.ngo@student.laurea.fi)  
[ngokiran@gmail.com](mailto:ngokiran@gmail.com)

## Liite 2: Kysely

## Rekrytointiprosessin kehittäminen

Tervetuloa osallistumaan kyselyyn, joka keskittyy rekrytointiprosessin kehittämiseen. Kysely on suunnattu HR-ammattilaisille ja rekrytoijille. Tämän kyselyn avulla pyritään tunnistamaan nykyiset käytännöt, haasteet ja parannusmahdollisuudet.

Vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia, ja kaikki vastaukset pysyvät anonyymeina. Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

### 1. Mikä on nykyinen roolisi rekrytoinnissa?

HR-asiantuntija

Rekrytoija

Johtaja

Muu: \_\_\_\_\_

### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt HR-alalla?

Alle vuosi

1-3 vuotta

4-6 vuotta

Yli 6 vuotta

### 3. Miten kuvailisit organisaatiosi rekrytointiprosessia?

Oma vastauksesi \_\_\_\_\_

4. Mikä osa rekrytointiprosessista on mielestäsi kaikkein haastavinta? (valitse yksi tai useampi)

Työpaikkailmoituksen laatiminen

Ehdokkaiden etsiminen

Haastattelut

Valintaprosessi

Ehdokkaiden sitouttaminen

Muu: \_\_\_\_\_

5. Kuinka usein mittaatte ja arvioitte rekrytointiprosessianne yrityksessä?

Kerran vuodessa

Kaksi kertaa vuodessa

Kolme kertaa vuodessa

Enemmän kuin kolme kertaa vuodessa

Harvemmin

6. Miten arvioit nykyisen rekrytointiprosessin tehokkuutta asteikolla 1-5?

1                      2                      3                      4                      5

1 = Erittäin huono                                    5 = Erittäin hyvä

### 7. Mitä haasteita kohtaat rekrytointiprosessissa tällä hetkellä?

Oma vastauksesi

---

### 8. Mitkä mittarit ovat käytössäsi rekrytointiprosessin arvioimiseen? (valitse kaikki sopivat)

Aika täyttää avoin työpaikka

Ehdokkaiden laatu

Rekrytointikustannukset

Ehdokkaiden sitoutuminen

Muu: \_\_\_\_\_

### 9. Miten organisaatiosi voisi parantaa rekrytointiprosessia?

Oma vastauksesi

---

### 10. Oletko käyttänyt uusia teknologioita tai työkaluja rekrytoinnissa viimeisen vuoden aika? (Jos on, voitko mainita mitä työkaluja?)

Oma vastauksesi

---

11. Miten arvioit käytössä olevien rekryointityökalujen ja järjestelmien toimivuutta?

- Erittäin huono
- Huono
- Tyydyttävä
- Hyvä
- Erittäin hyvä

12. Miten tärkeänä pidät monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden huomioimista rekryointiprosessissa? (asteikolla 1-5)

- 1      2      3      4      5
- 1 = Erittäin epätärkeä                        5 = Erittäin tärkeä

13. Kuinka tyytyväinen olet nykyisiin rekrytoiprosessin tuloksiin? (asteikolla 1-5)

- 1      2      3      4      5
- 1 = Erittäin tyytymätön                        5 = Erittäin tyytyväinen

14. Miten organisaatiosi edistää monimuotoisuutta rekryoinnissa?

Oma vastauksesi

---

15. Miten arvioit organisaatiosi työnantajanmielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta (asteikolla 1-5)

1      2      3      4      5

1 = Erittäin huono                        5 = Erittäin hyvä

16. Miten organisaatiosi voi parantaa työnantajamielikuvaansa?

Oma vastauksesi

---

17. Kuinka tärkeänä pidät työnantajanmielikuvan rakentamista rekrytoinnin onnistumisen kannalta? (asteikolla 1-5)

1      2      3      4      5

1 = Erittäin epätärkeä                        5 = Erittäin tärkeä

18. Mitkä ovat tärkeimmät kehityssuunnat rekrytoinnissa seuraavien vuosien aikana?

Oma vastauksesi

---

---

19. Miten uskot teknologian kehittymisen vaikuttavan rekryointiprosessiin tulevaisuudessa?

Oma vastauksesi

---

20. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät taidot tai ominaisuudet, joita rekrytoijilta tullaan vaatimaan tulevaisuudessa?

Oma vastauksesi

---

21. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä tai jakaa rekryointiprosessin kehittämisestä?

Oma vastauksesi

---