

Mona-Carita Leppiniemi

**HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN OSAKSI
ORGANISAATION STRATEGIAA**

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi (YAMK), Liiketoimintaosaaminen
Kesäkuu 2025**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Kesäkuu 2025	Tekijä/tekijät Mona-Carita Leppiniemi
Koulutus Tradenomi, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN OSAKSI ORGANISAATION STRATEGIAA		
Työn ohjaaja Marko Ovaskainen		Sivumäärä 87 + 2 liitettä
Työelämäohjaaja -		
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen roolia organisaation strategian tukemisessa ja kehittämisessä. Työn tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöhallinto voidaan integroida osaksi organisaation strategiaa ja millä käytännön keinoilla tämä voidaan toteuttaa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluja henkilöstöhallinnon ammattilaisille, esihenkilöille ja organisaatioiden johdolle.</p> <p>Tuloksista ilmeni, että onnistunut strateginen henkilöstöjohtaminen rakentuu vahvasti arvopohjaiselle kulttuurille ja selkeälle henkilöstöstrategialle, joka tukee organisaation päästrategiaa. Erityisesti korostui tarve pitää ihmiset toiminnan keskiössä ja varmistaa, että esihenkilöt osallistuvat henkilöstöjohtamiseen, mutta heille jää myös riittävästi aikaa varsinaiseen johtamistyöhön.</p> <p>Tutkimuksessa nousi esiin myös henkilöstöstrategian merkitys erillisenä, mutta tiiviisti organisaation tavoitteisiin kytkeytyvänä suunnitelmana. Tulevaisuuden henkilöstöstrategiaan tulisi kirjata, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa, miten tätä osaamista kehitetään ja miten arvot näkyvät konkreettisesti johtamisessa ja rekrytoinnissa. Haastatteluista ilmeni, että strategian selkeys on avainasemassa sen tulisi olla niin ytimekäs, että se voidaan tiivistää yhdelle dialle, jotta viestintä organisaation sisällä olisi tehokasta ja ymmärrettävää.</p> <p>Lopuksi työssä esitettiin konkreettinen toimintaohje, joka auttaa henkilöstöhallinnon ammattilaisia ja organisaation hallitusta hyödyntämään henkilöstövoimavaroja strategisena kilpailuetuna. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, että henkilöstöhallinto ei ole vain tukitoiminto, vaan se voi merkittävästi vaikuttaa organisaation tulokseen, kilpailukykyyn ja pitkän aikavälin menestykseen.</p>		

Asiasanat Esihenkilötyö, henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategia, organisaatiokulttuuri, organisaatiostrategia, strateginen johtaminen, tulosvaikutus.
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date June 2025	Author Mona-Carita Leppiniemi
Degree programme Master of Business Administration, Business Competence		
Name of thesis HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS PART OF AN ORGANIZATION'S STRATEGY		
Centria supervisor Marko Ovaskainen	Pages 87 + 2 appendices	
Instructor representing commissioning institution or company -		
<p>This thesis examined the role of human resource management in supporting and developing an organization's strategy. The goal was to explore how human resources can be integrated into the organization's strategy and what practical methods can achieve this. The study was conducted as qualitative research, utilizing semi-structured interviews with HR professionals, supervisors, and organizational leaders.</p> <p>The results revealed that successful strategic human resource management is strongly built on a value-based culture and a clear human resource strategy that supports the organization's main strategy. A key finding was the importance of keeping people at the center of operations and ensuring that supervisors are involved in human resource management while still having enough time for their core leadership tasks.</p> <p>The study also highlighted the significance of the human resource strategy as a separate but tightly integrated plan linked to the organization's goals. Future human resource strategy should specify what kind of expertise the organization will need in the future, how this expertise will be developed, and how values are reflected concretely in leadership and recruitment. Interviews emphasized that clarity of strategy is essential, it should be concise enough to fit on a single presentation slide, making internal communication more effective and understandable.</p> <p>Finally, the thesis presented a practical guide designed to help HR professionals and the organization's board leverage human resources as a strategic competitive advantage. The aim was to enhance understanding that human resource management is not merely a support function but can significantly influence the organization's performance, competitiveness, and long-term success.</p>		

<p>Key words Human resource administration, human resource management, human resource strategy, organizational culture, organizational strategy, performance impact, strategic leadership, supervisory work.</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 STRATEGIA JA ARVOT.....	3
2.1 Strategia.....	3
2.2 Toiminta-ajatus.....	7
2.3 Visio.....	7
2.4 Arvot.....	8
2.5 Arvot osana organisaation strategiaa.....	9
2.6 Strategisten arvojen määrittäminen.....	10
2.7 Ydinosaaminen.....	11
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	12
3.1 Mitä on henkilöstöjohtaminen?.....	12
3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtävät.....	13
3.3 Pehmeät ja kovat arvot henkilöstöjohtamisessa.....	16
3.4 Liiketoimintastrategia henkilöstövoimavarojen johtamisessa.....	17
3.5 Henkilöstöstrategia.....	18
3.6 Hyvä ja huono henkilöstöstrategia.....	20
3.7 Tulevaisuuden henkilöstöstrategia.....	22
4 REKRYTOINTI.....	26
4.1 Strateginen rekrytointiprosessi.....	28
4.2 Strateginen rekrytointisuunnitelma.....	31
4.3 Strategisen rekrytinnin hyödyt.....	32
4.4 Ennen rekrytointia.....	34
4.5 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi.....	36
4.6 Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen.....	38
4.7 Hakemusten käsittely ja tekoälyn hyödyntäminen.....	40
4.8 Rekrytointihaastattelu ja kysymysten laatiminen.....	41
4.9 Soveltuvuusarviointi vai henkilöarviointi?.....	43
4.10 Suosittelijat.....	44
4.11 Rekrytinnin arviointi.....	45
4.12 Työnantajamielikuva.....	47
5 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja relevanssi.....	49
5.2 Aiemmat tutkimukset.....	50
5.3 Tutkimuksen tehtävät, -ongelmat ja -kysymykset.....	54
5.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta.....	54
5.4.1 Kokemusnäkökulma.....	56
5.4.2 Strukturoitu teemahaastattelu.....	57
5.5 Aikataulu ja tutkimuksen toteutus.....	57
5.6 Tutkimuksen aineiston analysointi, reliabiliteetti ja validiteetti.....	58
6 TUTKIMUSTULOKSET JA ARVIOINTI.....	63
6.1 Tutkimuksen aiheen esittely.....	63

6.2 Tutkimustulokset	63
6.2.1 Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan?	63
6.2.2 Millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa?	67
6.2.3 Miten jo rekryointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti?	71
7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	75
7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	75
7.2 Tutkimustulosten yhteenveto	76
7.3 Millaisille organisaatioille tutkimustuloksia voidaan käyttää?	77
7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja tulevaisuuden tutkimus	78
7.5 Opinnäytetyön arviointi ja itsearviointi	78
LÄHTEET	80
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1 Kokonaiskuva strategiasta.....	6
KUVIO 2. Strategisten arvojen määrittäminen.....	10
KUVIO 3. Mitä henkilöstöjohtaminen on?.....	14
KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet.....	15
KUVIO 5. Henkilöstöstrategian keskeiset osa-alueet.....	19
KUVIO 6. Tulevaisuuden henkilöstöstrategia	23
KUVIO 7. Rekryointiprosessin kriittiset vaiheet.....	26
KUVIO 8. Strateginen rekryointiprosessi.....	28
KUVIO 9. Rekryointi-ilmoituksen laatiminen	39
KUVIO 10. Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa?	70
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaprosessin erot	4
TAULUKKO 2. Taktisen ja strategisen rekrytoinnin vertailu	30

1 JOHDANTO

Ajatus opinnäytetyön aiheesta tuli, kun kirjoittajan työssä ravintolapäällikkönä, alkoi näkyä koronan vaikutukset työntekijöiden saatavuuteen ja Ukrainan sekä Venäjän sodan vaikutukset ihmisten ostokäyttäytymiseen. Monet aiemmin ravintola- ja matkailualalla työskennelleistä ihmisistä vaihtoivat koronan aikaan alaa ja uusia tekijöitä ei saada tilalle enää niin helposti kuin ennen. Työntekijäpulan lisäksi alaan ovat vaikuttaneet ihmisten ostokäyttäytymisen muutos. Enää ei käytetä rahaa niin vapaasti kuin ennen, vaan kaikesta ylimääräisestä karsitaan. Ylimääräisinä kuluina nähdään esimerkiksi ravintola käynnit, joita harvennetaan tai ei käydä ollenkaan. Mitä asioita voitaisiin tehdä, jotta saataisiin enemmän työvoimaa alalle? Miten tätä työvoimaa voitaisiin hyödyntää niin, että se toisi organisaatiolle tulosta?

Näiden ajatusten pohjalta kirjoittaja lähti miettimään, mitä organisaation sisällä voitaisiin tehdä, jotta ongelmat saataisiin ratkaistua pidemmällä näkökulmalla ja pysyvämmiin. Kirjoittaja huomasi omassa työssään, miten vähän henkilöstövoimavarojen johtamista käytetään hyödyksi organisaation strategiassa ja miten henkilöstövoimavarojen johtaminen nähtiin enemmänkin kulueränä kuin tuottavana osana. Kirjoittajan mielestä henkilöstövoimavarojen johtaminen on iso osa esihenkilötyötä ja sillä voidaan tehdä merkittävä vaikutus organisaation tulokseen, kun se valjastetaan oikein.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan. Tuottavuusnäkökulmaa tässä opinnäytetyössä ei pystytä tarkastelemaan, koska nimenomaan henkilöstövoimavarojen tuottavuuteen kohdistettuja toimia ei pystytä mittaamaan, sillä yleensä tehdään myös muita toimia, jotka lisäävät organisaation tuottavuutta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös löytää vastauksia kysymyksiin: millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa ja mitä toimintoja tähän tarvittaisiin? Miten jo rekrytointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti?

Opinnäytetyön kirjallisuusosassa käydään läpi organisaation strategiaa ja arvoja, henkilöstöjohtamista ja strategista henkilöstöjohtamista. Lisäksi selitetään mitä toimintoja rekrytointiin kuuluu ja miten jo rekrytointivaiheessa voidaan hyödyntää organisaation strategiaa. Erityisesti kirjallisuusosassa keskitytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointiin, sillä kirjoittaja haluaa kehittää näitä osa-alueita. Kirjallisuusosan jälkeen käydään läpi tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen toteutusta sekä tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska

halutaan analysoida haastateltavien mielipiteitä ja osaamista sekä verrata sitä vastaaviin tutkimuksiin. Tavoitteena on saada vähintään viisi henkilöstöpäällikköä tai henkilöstöjohtajaa haastatteluun. Aineiston hankintaan käytetään puolistrukturoituna teemahaastattelua. Haastateltaville lähetetään ennakoon kysymyspohja, jota käytetään haastattelussa, jotta haastateltavat voivat halutessaan tutustua siihen ennakoon. Haastattelut toteutetaan Teamsilla tai Zoomilla nauhoittaen ja litteroidaan sen jälkeen. Haastattelut jäävät opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan väliseksi. Lisäksi haastateltavilta kysytään haluatko he esiintyä opinnäytetyössä omalla ja yrityksen nimellään vai nimettömästi.

Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, koska kirjoittaja halusi, että tutkimuksen tulokset ovat kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä. Tutkimustulosten perusteella luodaan toimintaohje organisaatioille, joissa toimii henkilöstöalan ihmisiä, esihenkilöitä, jotka tekevät myös henkilöstöhallinnon töitä sekä organisaation hallitukselle. Toimintaohjeen tarkoituksena on helpottaa henkilöstöalan ammattilaisten työtä sekä tuoda strategista näkökulmaa henkilöstöhallinnon tehtäviin. Toisena tarkoituksena on saada organisaation hallitus huomaamaan, että henkilöstöhallintoa voi hyödyntää myös organisaation tuloksen parantamisessa.

2 STRATEGIA JA ARVOT

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan strategiaa monesta eri näkökulmasta, kerrotaan organisaation toiminta-ajatuksista ja miten se linkittyy strategiaan. Visio, arvot ja ydinosaminen ovat myös saumattomasti yhteydessä toimivaan strategiaan ja tärkeitä osioita muodostettaessa organisaation strategiaa. Niistä on kerrottu seuraavissa alaluvuissa.

2.1 Strategia

Strategia on suunnitelma, jolla yritetään saavuttaa halutut tavoitteet. Strategian päätavoite on saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin eli selvittää, missä organisaatio on selvästi parempi kuin kilpailijat. Strateginen ajattelu on parhaimmillaan myös kuin liima, joka yhdistää monia strategiatyön käsitteitä ja työkaluja henkilöstöjohtamisen tueksi. Strategisen ajattelun tuloksena syntyy yleensä suunnitelma eli strategia, jolla pyritään kohtaamaan erilaisia tulevaisuuden skenaarioita. (Santalainen 2009, 17; Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-59.) Kilpisellä (2022, 83-84) kirjassaan, *Inhimillinen strategia*, kuvataan kahta erilaista strategia mallia. Santalaisen esittämä strategia edustaa perinteistä strategia mallia, kun taas Kilpisen strategia on ihmiskeskeisempi. Ihmiskeskeisessä strategiassa keskiössä ovat ihmiset ja strategia on yhdessä laadittu ns. tiekartta, joka näkyy jokaisen työntekijän tekemisessä ja organisaatioiden arjessa. Seuraavassa taulukossa on kuvattu perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaprosessin eroja.

TAULUKKO 1. Perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaproessin erot (mukaiillen Kilpinen 2022, 84)

Perinteisen ja ihmiskeskeisen strategiaproessin erot		
	Perinteinen strategia	Ihmiskeskeinen strategia
Johtava ajatus	Strategia on ylimmän johdon suunnitelma	Strategia kuuluu kaikille ja on henkilöstön omaisuutta
Strategiakausi	3-5 vuotta, strategia päivitetään vuosittain	Jatkuva dialogi organisaation suunnasta ja isosta kuvasta
Strategiaprosessi	Ylimmän johdon projekti	Osallistava, henkilöstön ideat ja osaamisen strategiaan kanna-voiva prosessi
Strategia käytännön vieni	Strategian jalkauttaminen	Strategia toteutuu sisäistämisen, sitoutumisen ja arjen tekojen kautta
Johdon rooli	Päätöksen teko	Strategian mahdollistaminen, esteiden poistaminen
Henkilöstön rooli	Toteuttaminen	Edistää strategiaa omalla osallisuudellaan, oppimisellaan ja toimijuudellaan niin, että yhteinen suunta ja tavoitteet toteutuvat
Fokus	Strategiset hankkeet ja tavoitteet	Organisaatiotasolla: Tarkoitus, kyvykkyydet, kulttuuri ja tavoitteet Yksilötasolla: Merkitys, osaaminen, toimintatapa ja teot

Santalaisen (2009, 18) mukaan strategioiden vaikutusta voidaan tarkastella kolmella eri tavalla:

- Rationaalinen tarkastelutapa, jossa etsitään mahdollisimman toimiva suunnitelma ja edetään sen mukaan kohti tavoitteita.
- Evolutionaarinen tarkastelutapa, jossa tulevaisuutta ei voi suunnitella etukäteen perinteisillä strategisen suunnittelun keinoilla, vaan se voidaan ymmärtää vasta jälkikäteen.

- Prosessuaalinen tarkastelutapa, joka on edellä mainittujen yhdistelmä. Se on samanaikaisesti strategista ajattelua ja toimintaa. (Santalainen 2009, 18.)

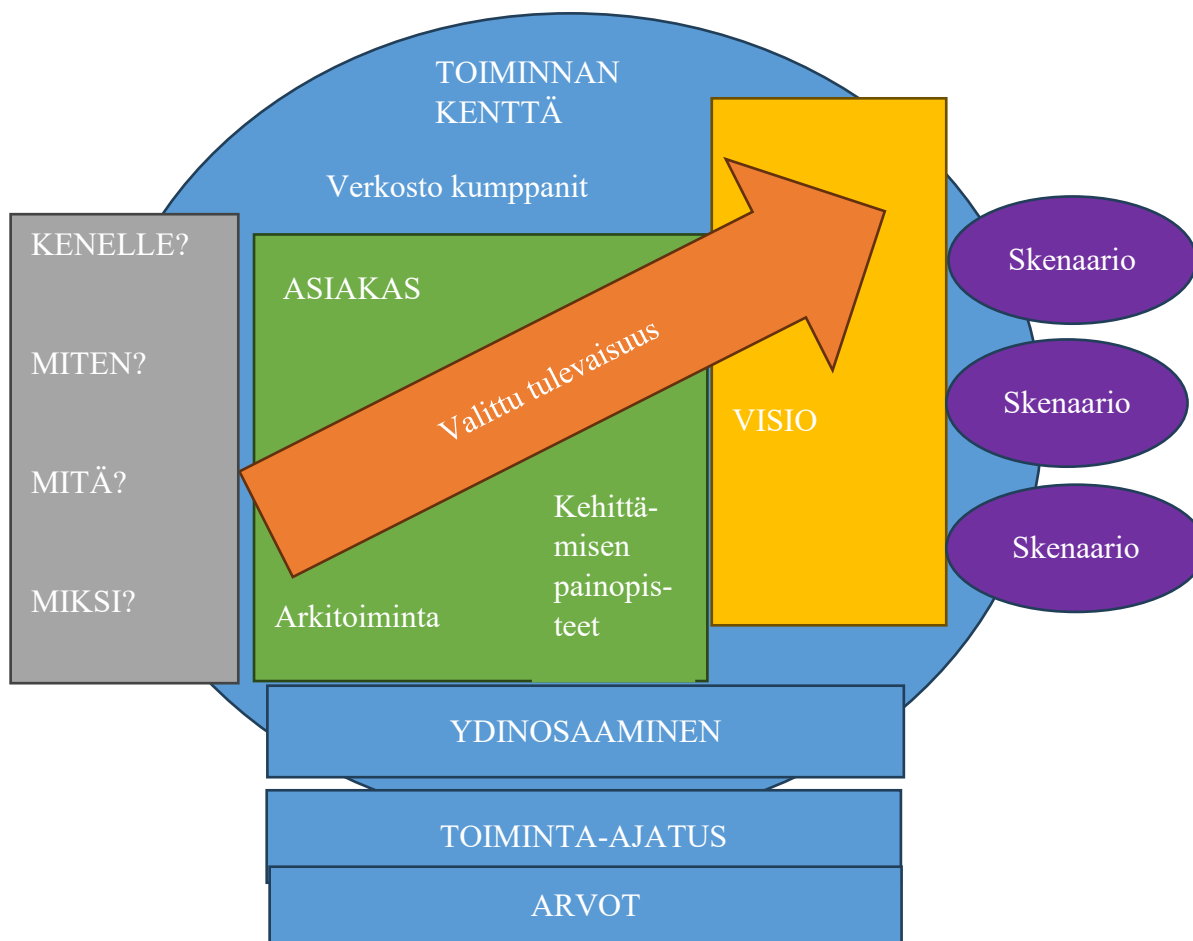
Santalaisen mukaan strategia on suunnitelma, joka pitäisi pystyä tiivistämään maksimissaan 35 sanan mittaiseksi lauseeksi. Siinä tulisi näkyä organisaation tulostavoitteet, pelikenttä ja asiakasetu. (Santalainen 2009, 18.) Toinen lähestymistapa strategian rakentamiseen on nelivaiheinen malli Pelastetaan strategia- blogin mukaan:

- **Ymmärrys:** Missä olemme nyt?
- **Näkemykset:** Mihin tulevaisuuden kilpailuun ja toimintaympäristöön valmistelemme organisaatiotamme?
- **Valinnat:** Miten päätämme toimia ja menestyä tulevaisuudessa?
- **Toteutus:** Kuinka toteutamme valitut muutokset? (Pelastetaan strategia 2022.)

Pelastetaan strategia -blogin ja Kilpisen mukaan strategiatyö voi olla konkreettista ja arkeen sidottua. Se ei synny vain analyysistä, vaan käytännön valinnoista ja tekemisestä. Strategiaprosessin tulee tukea jatkuvaa muutosta, priorisointia ja organisaation arjen johtamista. Strategia toteutuu vasta, kun se näkyy teoissa. (Pelastetaan strategia 2022; Kilpinen 2022, 93.)

Strategia ei ole enää staattinen asiakirja, vaan sen rooli on muuttunut merkittävästi. Se on jatkuvasti päivittyvä johtamisen väline, joka auttaa organisaatiota säilyttämään suunnan epävarmuuden keskellä. Organisaatioiden on kyettävä reagoimaan nopeasti esimerkiksi geopolittisiin kriiseihin, teknologisiin muutoksiin ja työn murrokseen. Tämän vuoksi strategiaa on tarkasteltava paitsi suunnitelmana myös käytännön toimintamallina ja oppimisprosessina. (Taloushallintoliitto 2022; Mitronen & Raikaslehto 2019, 94-96.)

Myös Tuomi ja Sumkin (2010, 28–29) korostavat strategian dynaamisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Strategia nähdään tulevaisuuden työvälineenä, jonka tarkoituksena on suunnata toimintaa kohti visiota-voitetta (Mitronen & Raikaslehto 2019, 130). Sen perustana ovat arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Skenaariotyöskentely toimii strategiatyön lähtökohtana, jossa hahmotellaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Strategia rakennetaan ymmärtämällä toimintakenttä, asiakas ja verkostokumppanit eli ne tekijät, jotka mahdollistavat vision toteutumisen. Kuvio 1 kiteyttää tältä pohjalta kokonaiskuvaa strategiasta.



KUVIO 1. Kokonaiskuva strategiasta (mukaillen Tuomi & Sumkin 2010, 29)

Strategiatyöhön on viime vuosina noussut yhä vahvemmin kestävän liiketoiminnan näkökulma. Rambollin mukaan organisaatiot kohtaavat paineita muuttaa toimintaansa ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävämpään suuntaan. Strategian tehtävänä on ohjata tätä transformaatiota, ei ainoastaan liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta, vaan myös yhteiskunnallisen arvon tuottamiseksi. Kestävät strategiat vaativat pitkäjänteistä johtamista ja rakenteita, jotka mahdollistavat muutoksen. Tällainen strateginen muutos ei ole irrallinen kehityshanke, vaan keskeinen osa liiketoiminnan uudistumista. (Ramboll, 2023; Mitronen & Raikaslehto 2019, 18-31.)

Kestävä strategia vastaa siis samanaikaisesti sekä liiketoiminnan että yhteiskunnan odotuksiin. Se ei ole pelkkä suunnitelma, vaan jatkuva muutosprosessi, joka yhdistää visiot, valinnat ja toimenpiteet konkreettiseksi toiminnaksi niin arjen johtamisessa kuin laajemmassa yhteiskunnallisessa vastuussa.

2.2 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus eli missio antaa organisaatiolle olemassaolon tarkoituksen ja ohjaa sen toimintaa. Se on osa strategista perustaa ja auttaa johtoa suuntaamaan toimintaa, varmistamaan resursseja ja rakentamaan organisaation rakenteen strategian mukaisesti. Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt, selkeä, asiakaskeinen, joustava, tulevaisuuslähtöinen, inspiroiva ja innostava. Se ei vaihdu vuosittain, vaan on pitkäaikainen. (Tuomi & Sumkin 2010, 52-53; Mitronen & Raikaslehto 2019, 130.) Kun missio on määritetty, sitä voidaan käyttää toiminnan suuntaamiseen, osaamisen johtamiseen ja resurssien hallintaan, keskittyen toteutettavissa oleviin muutoksiin, jotka edistävät missiota (KEINO).

2.3 Visio

Visio on tulevaisuuskuva, joka toimii sekä arjen ohjaajana että kehittämisen painopisteiden suuntaajana. Hyvä visio pohjautuu realistisiin skenaarioihin, puhuttelee asiakkaita ja vahvistaa verkostokumppanuuksia. Se laaditaan tyypillisesti 3–5 vuoden päähän, ja sen toteutumista seurataan vuosittain etenevän suunnitelman avulla. Visio ei ole irrallinen asiakirja, vaan keskeinen osa organisaation jatkuvaa oppimista ja kehitystä. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49; Mitronen & Raikaslehto 2019, 130-136.)

Visio on olennainen osa organisaation strategista suunnittelua. Se toimii suunnannäyttäjänä, joka ohjaa päätöksentekoa ja toimintaa kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Vision avulla luodaan yhteinen käsitys tavoitellusta tulevaisuudesta ja rakennetaan pohjaa kestäväälle kilpailuedulle. Tässä luvussa tarkastellaan vision merkitystä organisaation menestykselle, sen keskeisiä ominaisuuksia, kehittämisen vaiheita sekä sen tarjoamia hyötyjä. Visio määrittelee selkeästi, mihin organisaatio haluaa tulevaisuudessa päästä. Se ei ole pelkkä ihannekuva, vaan käytännönläheinen perusta, jonka varaan strategiset päätökset rakennetaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–49; Mitronen & Raikaslehto 2019, 130-136.) Visio toimii koko organisaation yhteisenä viitekehyksenä, jonka avulla voidaan vahvistaa päätöksenteon johdonmukaisuutta, lisätä henkilöstön sitoutumista ja parantaa resurssien kohdentamista. (The Strategy Institute 2024.)

Hyvä visio on tulevaisuuteen suuntautuva ja kuvaa organisaation haluttua asemaa. Sen tulee olla inspiroiva ja kunnianhimoinen, mutta samalla realistinen ja saavutettavissa. Visiolla tulisi olla selkeä ja tii-

vis muotoilu, joka on helposti muistettava ja viestittävässä. Sen on oltava strategisesti linjassa organisaation arvojen ja tarkoituksen kanssa. (The Strategy Institute 2024; Mitronen & Raikaslehto 2019, 130-136.)

Vision kehittäminen on vaiheittainen prosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet:

1. Nykytilan arviointi, johon kuuluu organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysointi.
2. Tulevaisuuden ennakointi, jossa on tärkeää muutostrendien ja skenaarioiden tarkastelu.
3. Sidosryhmien osallistaminen ja siihen saumattomasti liittyvä näkemysten kerääminen henkilöstöltä, johdolta ja asiakkailta.
4. Vision muotoilu ja yhteisen tulevaisuuskuvan kiteyttäminen.
5. Jalkauttaminen ja vision integrointi organisaation arkeen ja sen aktiivinen viestintä.
6. Seuranta ja edistymisen mittaaminen ja arviointi suunnitelmallisesti. (The Strategy Institute 2024; Mitronen & Raikaslehto 2019, 134-136.)

Strategisella visiolla on monia hyötyjä. Se tarjoaa selkeän suunnan päätöksenteolle, vahvistaa organisaation arvoja ja kulttuuria, lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä parantaa sidosryhmien luottamusta. Lisäksi visio tukee organisaation kykyä reagoida muutoksiin ja selviytyä kriiseistä. Selkeästi määritelty ja hyvin viestitty visio voi myös vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Se auttaa ohjaamaan toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita, vahvistaa työn merkityksellisyyttä ja motivoi henkilöstöä. Vahva visio voi lisätä asiakasuskollisuutta ja houkutella uusia kumppanuuksia. Muutostilanteissa visio toimii strategisena ankkurina, joka tukee organisaation jatkuvuutta ja kilpailukykyä. (The Strategy Institute 2024; Mitronen & Raikaslehto 2019, 138-140.)

2.4 Arvot

Arvot ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Ne ovat keskeinen osa organisaation kulttuuria ja vaikuttavat päivittäisiin päätöksiin sekä strategisiin valintoihin. Arvot voivat olla joko näkyviä tai näkymättömiä, mutta ne ovat aina läsnä. Ne toimivat sisäisinä periaatteina, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja käyttäytymistä. Tällöin arvot saavat erityisen merkityksen: ne vastaavat kysymykseen "Miksi teemme tätä työtä?" (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Kilpinen 2022, 177.)

Strateginen visio ja arvot eivät ole irrallisia toisistaan, vaan arvoilla on tärkeä rooli organisaation pitkän aikavälin suunnitelmien luomisessa. Arvot määritellään usein johdon ja henkilöstön yhteistyönä,

mutta tärkeää on, että ne eivät jää pelkästään sanalistaksi. Jos arvot eivät ohjaa käytännön työtä ja päätöksentekoa, ne jäävät helposti vain koristeeksi organisaation nettisivuille. Arvot, jotka pohjautuvat vain tilaisuuksissa sovittuihin sanoihin, eivät saavuta sitä vaikutusta, joka heijastuu arjessa tehtäviin päätöksiin ja käytännön toimintaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Kilpinen 2022, 109-110.)

Kuten eräässä tutkimuksessa todetaan, organisaation arvot eivät ole vain sanoja, vaan ne on muotoiltava ja viestittävä tavalla, joka ohjaa käytännön toimintaa ja tuo ne osaksi organisaation päivittäistä työtä (Lehtonen 2009). Arvot, jotka on sisällytetty syvälle organisaation toimintakulttuuriin, voivat toimia merkittävänä kilpailuetuna. Ne eivät vain määrittele organisaation sisäistä ilmapiiriä ja arkea, vaan niillä on myös vetovoimaa osaavan henkilöstön houkuttelemiseksi ja sen säilyttämiseksi. Tällaiset arvot voivat erottaa organisaation kilpailijoistaan ja tarjota vahvan perustan pitkän aikavälin menestykselle. (Kilpinen 2022, 121; Luutonen & Murtooma 2025, 285-286.)

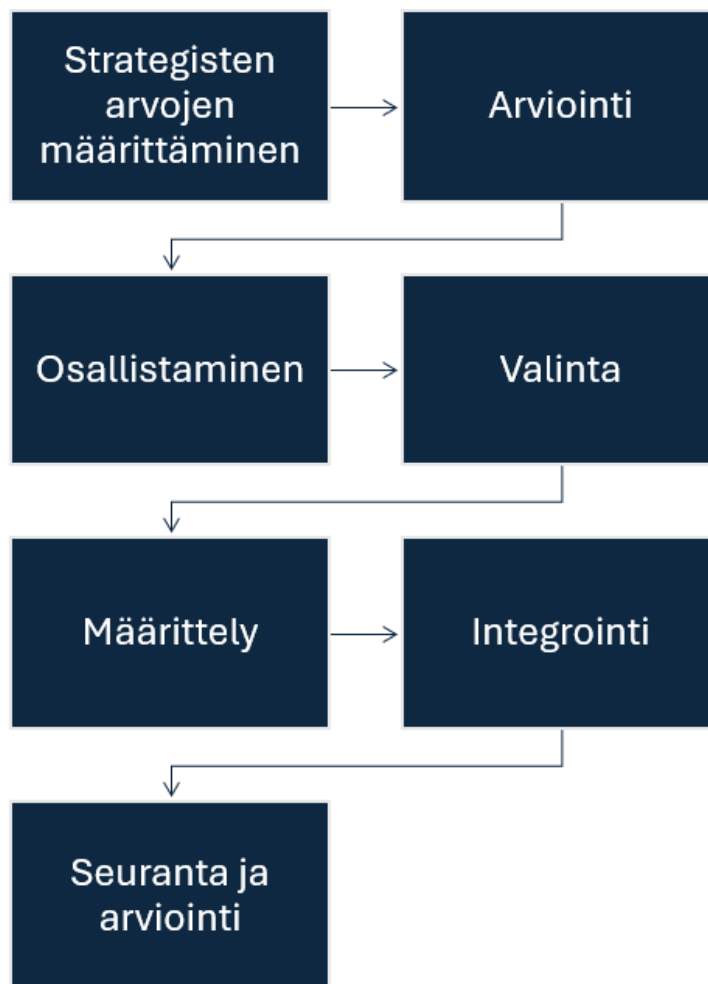
Visiota ja arvoja yhdistämällä organisaatio luo pohjan, joka ei ole vain strateginen suunnitelma, vaan elävä osa sen kulttuuria ja päivittäistä toimintaansa. Arvot luovat osaltaan työympäristön, jossa organisaation jäsenet voivat sitoutua yhteisiin päämääriin ja tehdä päätöksiä, jotka tukevat organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Kilpinen 2022, 83.) Tällöin organisaatio voi kasvaa ja kehittyä kilpailukykyisemmäksi ja houkuttelevammaksi työnantajaksi.

2.5 Arvot osana organisaation strategiaa

Arvot ovat organisaation strategian perusta ja ohjenuora. Ne ohjaavat organisaation päätöksentekoa ja toimintaa, ja ne auttavat ymmärtämään, mikä on organisaatiolle tärkeää sekä ohjaavat organisaatiota kohti visiota. Arvot kertovat organisaation peruseriaatteista ja siitä, mitä se pitää tärkeänä. Ne heijastavat organisaation kulttuuria ja identiteettiä, ja ne voivat auttaa houkuttelemaan samanhenkisiä työntekijöitä ja asiakkaita. Arvojohtaminen tarkoittaa sitä, että johto ohjaa organisaatiota sen arvojen mukaisesti. Tämä voi auttaa luomaan positiivisen yrityskulttuurin, jossa työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja motivoituneiksi. Arvojen sisällyttäminen käytännön toimintaan tarkoittaa sitä, että organisaation arvot näkyvät sen päivittäisessä toiminnassa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatio tekee päätöksiä ja toimii tavalla, joka heijastaa sen arvoja. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Hesso 2015, 28; Kilpinen 2022, 75-88; Luutonen & Murtooma 2025, 285-286.)

2.6 Strategisten arvojen määrittäminen

Strategisten arvojen määrittäminen on prosessi, jossa organisaatio määrittelee ne arvot, jotka ohjaavat sen strategiaa. Tämä voi sisältää esimerkiksi eettiset periaatteet, asiakaskeskeisyyden tai innovatiivisuuden. Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattu strategisten arvojen määrittämisen prosessia.



KUVIO 2. Strategisten arvojen määrittäminen (Kamensky 2010, 63-64; Aaltonen & Junkkari 2003, 241; Kilpinen 2022, 89-112)

Strategisten arvojen määrittäminen organisaatiolle on tärkeä prosessi, joka vaatii huolellista harkintaa ja osallistumista. Nämä kohdat auttavat määrittämään strategiset arvot:

- **Arviointi:** Arvioi organisaation nykytila. Mitkä ovat sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? Mitkä ovat sen nykyiset arvot ja kuinka hyvin ne ohjaavat toimintaa?
- **Osallistuminen:** Kutsu mukaan eri sidosryhmät, kuten johto, työntekijät, asiakkaat ja kumppanit. Heidän näkemyksensä ja kokemuksensa voivat auttaa määrittämään arvot, jotka ovat merkityksellisiä ja realistisia.

- **Valinta:** Valitse arvot, jotka heijastavat organisaation tavoitteita ja identiteettiä. Nämä arvot voivat liittyä esimerkiksi eettisyyteen, asiakaskeskeisyyteen, innovatiivisuuteen tai yhteistyöhön.
- **Määrittely:** Määrittele valitut arvot selkeästi ja yksiselitteisesti. Jokaisen arvon pitäisi olla ymmärrettävä ja merkityksellinen kaikille organisaation jäsenille.
- **Integrointi:** Integroi arvot osaksi organisaation toimintaa. Ne pitäisi ottaa huomioon päätöksenteossa, toimintatavoissa, arjessa ja viestinnässä.
- **Seuranta ja arviointi:** Seuraa ja arvioi säännöllisesti, kuinka hyvin arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja saavuttavatko halutut tulokset.

Strategisten arvojen määrittäminen on jatkuva prosessi. Arvoja tulisi tarkistaa ja päivittää säännöllisesti, jotta ne pysyvät relevantteina ja ohjaavat organisaatiota kohti sen tavoitteita. (Kamensky 2010, 63-64; Aaltonen & Junkkari 2003, 241; Kilpinen 2022, 89-112.)

2.7 Ydinosaaminen

Strategian laadinnassa on tärkeää määrittää organisaation ydinosaaminen, joka on strategisesti merkittävää ja ainutlaatuista osaamista, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja luo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Hesso 2015, 65-68). Ydinosaamisen määrittely auttaa kehittämään strategisia osaajia ja tarkastelemaan organisaation rakenteen toimivuutta. Ydinosaamisen kehittämisen haasteena on muuttaa yksilöiden osaaminen organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Hyvin määritelty ydinosaaminen voi innostaa työyhteisöä, luoda ainutlaatuisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kilpailuetua. (Tuomi & Sumkin 2010, 54-56; Mitronen & Raikaslehto 2019, 57.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään monipuolisesti henkilöstöjohtamista ja sen vaikutusta organisaation strategiaan ja tulokseen. Lisäksi syvennytään strategiseen henkilöstöjohtamiseen, pehmeisiin ja koviin arvoihin henkilöstöjohtamisessa ja millainen on hyvä ja huono henkilöstöstrategia sekä millainen voisi olla tulevaisuuden henkilöstöstrategia.

3.1 Mitä on henkilöstöjohtaminen?

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä organisaation johtamisen alue, jonka avulla huolehditaan liiketoiminnan tarvittavan työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä, sitoutumisesta sekä organisaation kulttuurista. Organisaatio pystyy henkilöstön avulla lisäämään kilpailuetua suhteessa muihin kilpailijoihin. Organisaatio, joka onnistuu henkilöstöjohtamisessa paremmin kuin muut kilpailijansa, myös menestyy paremmin. Kilpailuetua tavoitteleva henkilöstöjohtaminen on strateginen, tehokas ja vastuullinen. (Georgescu, Bocean, Vărzaru, Rotea, Mangra, M. G., & Mangra, G. I. 2024).

Human resource management (HRM) tarkoittaa suorana käänneksenä suomeksi henkilöstöresurssien johtamista. Nykyaikaa kuvaavampi käänne on henkilöstövoimavarojen johtaminen, jossa organisaatioiden pitäisi nähdä ihmiset voimavarana, joka pystyy käyttämään erilaisia resursseja hyödyksi, eikä ole pelkästään yksi resurssi muiden joukossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytetään myös lyhyempää versiota henkilöstöjohtaminen, jolla tarkoitetaan samaa asiaa. (Viitala 2021, 14; Kauhanen 2012, 16-17).

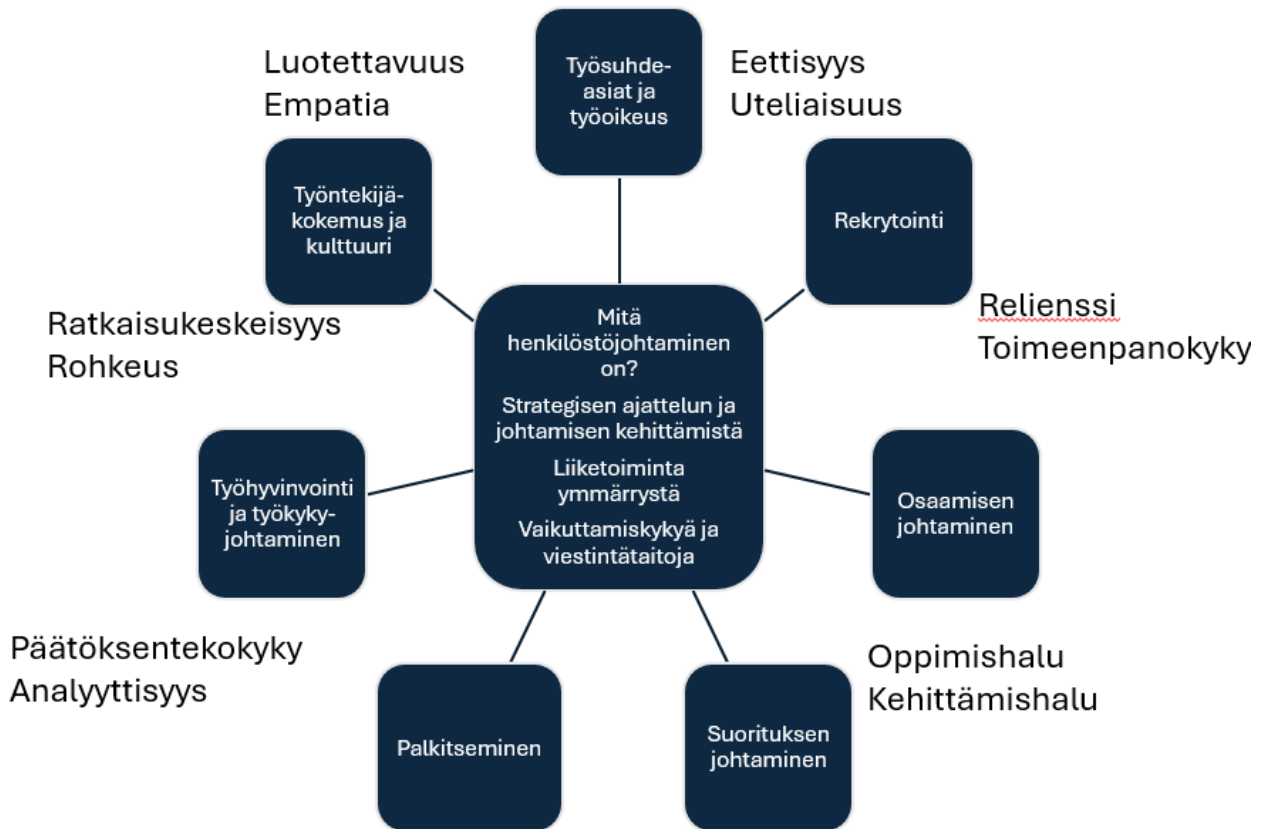
Henkilöstöjohtaminen on nyt paljon pinnalla, koska monella alalla, esimerkiksi ravintola-alalla, on kova työntekijä pula. Hyvällä ja oikeanlaisella henkilöstöjohtamisella sekä hyvällä organisaation kulttuurilla voidaan ratkaista monta kriisiä ja ongelmaa sekä luoda työntekijöiden pysyvyyttä organisaatioon. (Yli-Vainio 2021; Chuang & Lioa 2010.)

Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen ei ainoastaan tuo organisaatiolle kilpailuetua, vaan se luo myös positiivisen työilmapiirin, joka parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia. On tärkeää,

että organisaatio ymmärtää henkilöstön merkityksen ja kohtelee työntekijöitään voimavarana, joka vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Henkilöstöjohtamisen parhaat käytännöt, kuten avoin kommunikaatio, johdon tuki ja mahdollisuus kehittyä, voivat ratkaista monia organisaatioiden kohtamia haasteita. (Yliviikari 2022; Chuang & Lioa 2010.)

3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Henkilöstöjohtaminen on organisaation johtamisen alue, joka huolehtii oikean määrän osaavien työntekijöiden saamisesta, työntekijöiden suorituskyvystä, jaksamisesta, hyvinvoinnista ja sitoutumisesta, organisaation kulttuurista, erilaisista lakisääteisistä velvollisuuksista ja erilaisten ongelmatilanteiden ennaltaehkäisystä ja hoidosta, sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä organisaatiolle ja sidosryhmille. Sitä toteutetaan useiden tahojen, kuten henkilöstöammattilaisten, organisaation ylimmän johdon, lähijohtajien tai konsulttien toimesta. Henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana. Jokaisessa organisaatiossa käytetään henkilöstökäytäntöjä, kuten rekrytointia, työtehtävien suunnittelua, palkanmaksua, koulutuksiin osallistumista ja työterveyspalveluita. (Viitala 2021, 12-14; Luutonen & Murtomaa 2025, 19-24.). Seuraavassa kuviossa 3 on havainnollistettu mitä henkilöstöjohtaminen sisältää. (Luutonen & Murtomaa 2025, 23.)



KUVIO 3. Mitä henkilöstöjohtaminen on? (mukaiillen Luutonen & Murtomaa 2025, 23)

Henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa strategista johtamista, ja sen rooli on kehittynyt yhä merkittävämmäksi organisaatioiden menestyksessä. Henkilöstöjohtaminen ei ole enää vain operatiivinen toiminto, vaan se on olennainen osa organisaation strategian toteutusta. Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy siihen, kuinka henkilöstö resursoi ja ohjaa organisaatiota saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteensa ja menestymään kilpailussa. (Pakarinen 2017; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-26.)

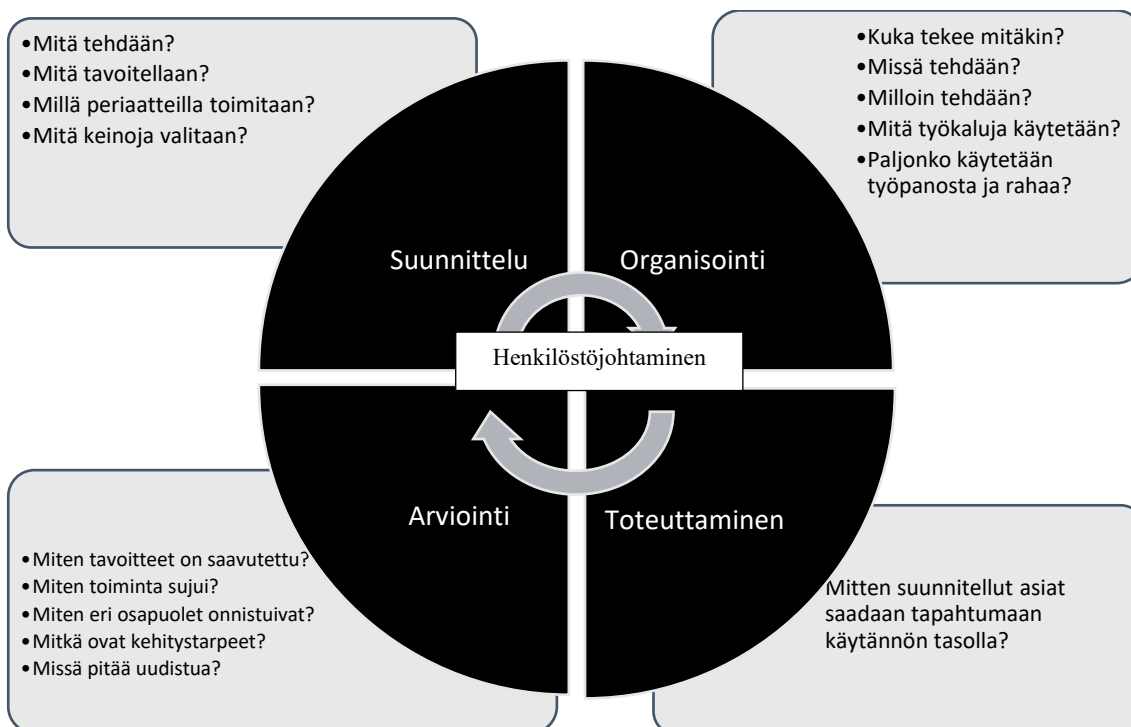
Henkilöstöjohtamisen tehtävät voidaan jakaa neljään pääkategoriaan: suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Nämä tehtävät varmistavat, että organisaatio pystyy toimimaan tehokkaasti ja saavuttamaan asetetut liiketoimintatavoitteet. Henkilöstöjohtaminen ei rajoitu pelkästään työvoiman hallintaan, vaan se tukee liiketoimintastrategian toteuttamista eri tavoin.

Suunnittelu: Henkilöstöjohtaminen alkaa ennakoivasta suunnittelusta, jossa määritellään organisaation tarpeet ja tulevaisuuden tavoitteet. Tähän sisältyy myös henkilöstöstrategian laatiminen, joka ohjaa organisaation resursointia ja työvoiman kehittämistä strategisten päämäärien mukaisesti.

Organisointi: Organisaation rakenteiden ja prosessien mukauttaminen henkilöstövoimavarojen optimointiin on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Tämä vaihe sisältää organisaatorakenteiden kehittämisen, roolien määrittämisen ja vastuualueiden selkeyttämisen.

Toteuttaminen: Henkilöstöjohtaminen toteutetaan käytännön tasolla päivittäisillä toiminnoilla, kuten rekrytoinneilla, koulutuksilla, palkitsemiskäytännöillä ja työhyvinvointiin liittyvillä toimenpiteillä. Hyvin suunnitellut henkilöstökäytännöt tukevat organisaation strategisia valintoja ja edistävät kilpailuetua.

Arviointi: Henkilöstöjohtaminen ei ole staattista, vaan se edellyttää jatkuvaa arviointia ja mukautumista. Arviointi mittaa, kuinka hyvin henkilöstötoimenpiteet tukevat organisaation strategisia tavoitteita, ja mahdollistaa tarvittavat muutokset ja parannukset. (Viitala 2021, 12-14; Luutonen & Murto-maa 2025, 25-26.) Henkilöstöjohtamisessa on neljä erilaista tehtäväkokonaisuutta, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Niitä on avattu enemmän kuviossa 4.



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (mukaillen Viitala 2021, 12)

Pakarisen artikkelissa todetaan, henkilöstöjohtamisen merkitys on noussut entistä tärkeämmäksi, kun organisaatiot pyrkivät saavuttamaan strategisia tavoitteitaan ja luomaan kilpailuetua. Henkilöstöjohta-

minen ei ainoastaan vaikuta työntekijöiden hyvinvointiin, vaan sillä on suora yhteys organisaatiokulttuuriin ja yrityksen menestykseen. Hyvin johdettu henkilöstö luo perustan positiiviselle organisaatiokulttuurille, joka puolestaan edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Pakarinen 2017; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-26).

Henkilöstöjohtaminen on siis kokonaisvaltainen prosessi, joka vaikuttaa organisaation jokaiselle tasolle. Se tukee liiketoimintastrategian toteuttamista, varmistaa oikean osaamisen ja resurssit sekä luo ympäristön, jossa henkilöstö voi kukoistaa ja olla mukana luomassa organisaation menestystä.

3.3 Pehmeät ja kovat arvot henkilöstöjohtamisessa

Henkilöstöjohtamisessa pehmeät arvot viittaavat usein ihmiskeskeisiin tekijöihin, kuten empatiaan, aitoon läsnäoloon, kommunikaatioon, motivaatioon, tiimihenkeen ja rohkeuteen. Nämä arvot korostavat ihmisten välistä vuorovaikutusta, yhteistyötä, ymmärrystä ja sitoutumista. Pehmeät arvot ovat tärkeitä työyhteisön menestyksen kannalta, ja ne voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn, työhyvinvointiin ja organisaation kulttuuriin sekä viedä organisaatiota kohti ihmiskeskeisempää johtamista. (Kanerva & Mertala 2024.)

Tunneällyn merkitys korostuu erityisesti HR- ja HRD-työssä, jossa empaattinen ja ymmärtävä lähestymistapa edistää työhyvinvointia ja yksilöllisyyden huomioimista. (Puustinen 2020). Esimerkiksi Harvardin malli on esimerkki pehmeään henkilöstöjohtamiseen pohjautuvasta lähestymistavasta, jossa työntekijät nähdään organisaation voimavarana ja heidän osallistumisensa strategiseen päätöksentekoon on keskeistä. (Syrjälä 2010).

Toisaalta kovat arvot tai kovat taidot viittaavat usein konkreettisiin, mitattavissa oleviin taitoihin tai osaamisalueisiin. Esimerkiksi teknologia-alalla kovat taidot voivat olla erityisen tärkeitä, ja ne voivat painaa enemmän työnantajien vaakakupissa henkilövalinnoissa. Kovat arvot voivat liittyä esimerkiksi tuottavuuteen, tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen.

Kovien arvojen näkökulmasta Michiganin malli on keskeinen esimerkki, jossa henkilöstö nähdään resurssina, jonka hallinta tähtää kilpailuedun saavuttamiseen. Tässä lähestymistavassa korostuvat selkeät rakenteet, prosessit ja mittarit, kuten suorituskyvyn arviointi ja kustannustehokkuus. (Syrjälä 2010).

On tärkeää huomata, että sekä pehmeät että kovat arvot ovat tärkeitä organisaation menestykselle, ja ne täydentävät toisiaan henkilöstöjohtamisessa. Nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa pyritäänkin tasa-painottamaan nämä kaksi näkökulmaa, ihmiskeskeisyys ja liiketoimintalähtöisyys. (Pakarinen 2014). Esimerkiksi ohjelmistoalalla menestyvä henkilöstöjohtaja tarvitsee sekä liiketaloudellista osaamista että vahvoja ihmissuhdetaitoja. (Kallinen & Suominen 2023). Empaattinen tapa johtaa auttaa ihmisten välisten suhteiden rakentamisessa ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä. Se lisää työtyytyväisyyttä, ja kun työntekijät ovat tyytyväisempiä, näkyy se myös asiakkaille parempana asiakaspalveluna ja mahdollisesti myös myynnin kasvuna. (Honkanen 2023). Ihmiskeskeinen johtaminen, joka yhdistää pehmeät arvot liiketoiminnan tavoitteisiin, voi lisäksi lisätä organisaation resilienssiä ja vahvistaa asiakassuhteita. (Sofigate 2022).

3.4 Liiketoimintastrategia henkilöstövoimavarojen johtamisessa

Liiketoimintastrategia on organisaation suunnitelma pitkäaikaisten tavoitteiden saavuttamiseksi, kilpailukykyyn parantamiseksi ja tuottavan liiketoiminnan tekemiseksi. Se sisältää muun muassa tuotteet, palvelut, asiakas- ja kohderyhmäanalyysit sekä valitun markkinapaikan. Strategia perustuu faktoihin ja vahvoihin ennusteisiin, ja sen tulee olla organisaation tai projektikohtainen. Strategian toteuttaminen edellyttää henkilöstön panosta ja osaamista, ja henkilöstön rooli mukautuu liiketoiminnan luonteen mukaan. Strateginen johtaminen ja henkilöstöasiat ovatkin tiiviisti yhteydessä toisiinsa. (Viitala & Jylhä 2019; Luutonen & Murtomaa 2025 27-32; Georgescu, ym. 2024.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on keskeinen rooli liiketoimintastrategian toteuttamisessa. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM) varmistaa, että henkilöstökäytännöt tukevat suoraan liiketoiminnallisia tavoitteita. Henkilöstöstrategia toimii tällöin siltana liiketoimintastrategian ja operatiivisen henkilöstöjohtamisen välillä, sen avulla huolehditaan siitä, että organisaatiolla on oikeat ihmiset oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Haukema & Kokkonen 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-32.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen rakentuu näkemykselle, että osaava henkilöstö on yksi tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä. Näin ollen henkilöstöjohtamisen toiminnot kuten rekrytointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja työhyvinvointi on suunniteltava siten, että ne tukevat strategisia tavoitteita. (Reponen 2018; Innokylä 2021; Luutonen & Murtomaa 2025 27-32; Georgescu, ym. 2024.). Strategian

onnistunut toteutus edellyttää, että henkilöstö nähdään aktiivisina toimijoina eikä pelkästään resursseina. Tämä mahdollistaa organisaation ketteryyden, muutosvalmiuden ja kilpailukyvyyn kehittymisen.

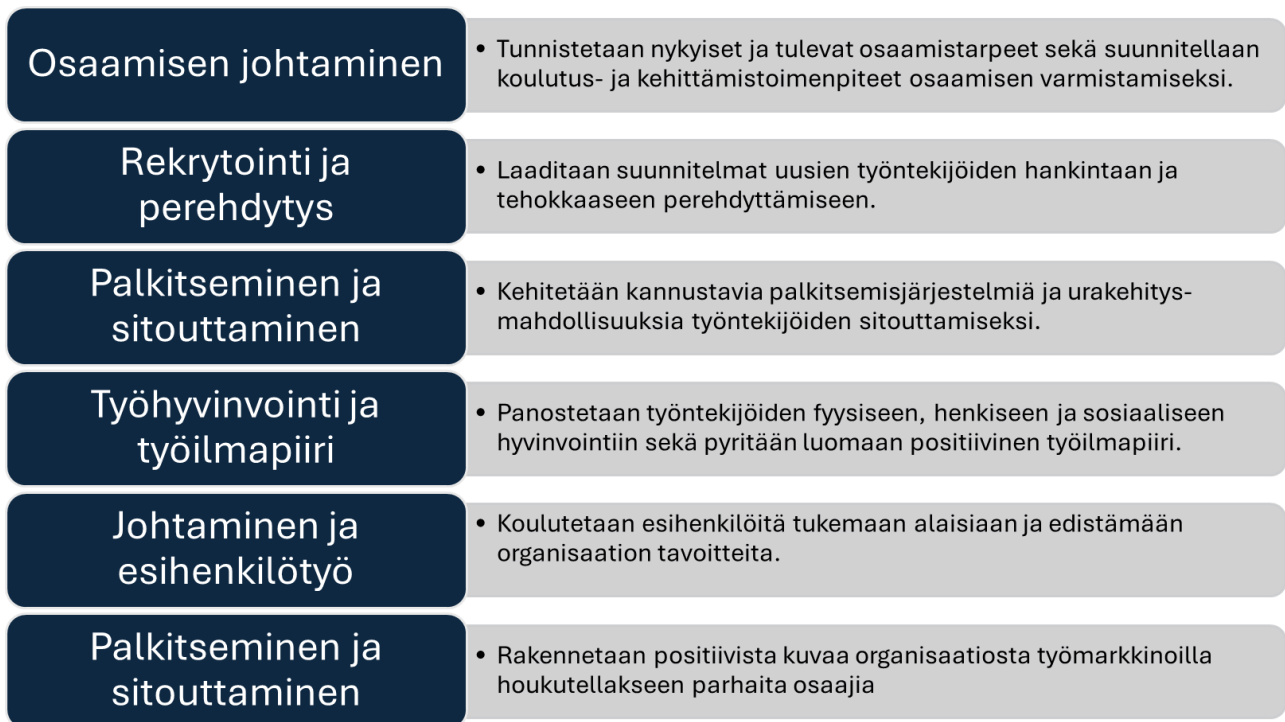
Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole irrallinen tukitoiminto, vaan olennainen osa liiketoimintastrategian käytännön toteutusta. Kun henkilöstöjohtaminen on linjassa liiketoimintatavoitteiden kanssa, se edistää koko organisaation kilpailukykyä ja kestävästä menestystä. (Pakarinen 2014; Haukema & Kokkonen 2023; Luutonen & Murtooma 2025, 27-32; Georgescu, ym. 2024.)

3.5 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on suunnitelma, joka ohjaa liiketoimintastrategian toteutumista henkilöstöjohtamisen keinoin. Se määrittelee tarvittavan työvoiman ja osaamisen sekä organisaatiokulttuurin edistämisen. Liiketoimintastrategian ja henkilöstövoimavarojen johtaminen kulkevat käsi kädessä, ja niiden yhteys on tärkeä strategiatyössä. Henkilöstöstrategian sisältö määrittyy organisaation ominaisuuksien, päämäärien ja tilanteen mukaan, ja se yhdistetään organisaation visioon. Henkilöstöstrategia on tarkka suunnitelma kohti visiota, joka on jaettu eri ajanjaksoihin. Uusi käsite henkilöstöjohtamisessa on ihmisstrategia, joka korostaa ihmisten merkitystä organisaation toiminnassa ja menestyksessä. (Viitala 2021, 152; Kauhanen 2012, 22-23; Luutonen & Murtooma 2025, 27-36.)

Henkilöstöstrategia toimii siltana ihmisstrategian ja perinteisen henkilöstösuunnittelun välillä. Se ottaa huomioon henkilöstön määrän, rakenteen, sijoittumisen ja suorituskyvyn sekä ennustaa työvoimakustannuksia ja investointeja inhimilliseen pääomaan. Lisäksi se ennakoii henkilöstötyön tarpeita ja kehityssuuntia. Strategiaa voidaan rakentaa kysymysten avulla, jotka liittyvät muun muassa henkilöstöressurssien tarpeeseen ja saatavuuteen, toimintaympäristön muutoksiin ja kehityshaasteisiin. Henkilöstöstrategiaan voidaan sisällyttää myös linjauksia, jotka liittyvät esimerkiksi monikulttuurisuuden, moninaisuuden, osallisuuden, ikäjohtamisen sekä sosiaalisen ja ympäristövastuun edistämiseen. (Viitala, 2021, 152; Kortelainen, 2024; Luutonen & Murtooma 2025, 27-36.)

Henkilöstöstrategian toteuttaminen käytännössä vaatii strategista henkilöstöjohtamista, jossa keskiössä on osaamisen johtaminen, rekrytointi ja perehdytys, palkitseminen, työhyvinvointi sekä johtajuuden kehittäminen. Henkilöstöstrategian keskeisiä osa-alueita voi tarkastella alla olevasta kuvioista 5. (Y4 Works, 2025; Luutonen & Murtooma 2025, 27-36; Chuang, & Lioa 2010; Georgescu, ym. 2024.)



KUVIO 5. Henkilöstöstrategian keskeiset osa-alueet (Y4 Works, 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36)

Henkilöstöstrategia eroaa operatiivisesta suunnittelusta aikajänteeltään ja painopisteiltään, se on tulevaisuuteen tähtäävä ja jatkuva prosessi, joka reagoi muuttuviin olosuhteisiin. (Niskanen 2025; Excellence Finland 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36.). Strategiat eivät kuitenkaan toteudu aina suunnitellusti, ja siksi on tärkeää arvioida sekä suunnitelmaa että sen toteutusta kriittisesti. Koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, strategian on oltava joustava ja mukautuva. Suunnittelun jatkuvuus, ennakoivuus ja arvopohjaisuus ovat keskeisiä tekijöitä sen onnistumisessa. Strategiatyö onkin oppimisprosessi, jossa tehdään sekä onnistumisia että virheitä, tärkeintä on suunnata voimavarat oikein ja oppia prosessin aikana. (Viitala 2021, 153–156; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36.)

Henkilöstöstrategia on keskeinen osa organisaation kokonaisstrategiaa. Henkilöstöammattilaiset, kuten HR-päälliköt ja henkilöstöjohtajat, toimivat sisäisinä asiantuntijoina ja tukevat esihenkilöitä sekä muuta johtoa strategian toteuttamisessa. Heidän työnsä painottuu hallinnolliseen, operatiiviseen tai strategiseen rooliin riippuen organisaation tarpeista. Henkilöstöammattilaisten osaaminen, työpanos ja päätöksenteko vaikuttavat suoraan siihen, kuinka kehittyneitä ja tehokkaita henkilöstökäytännöt organisaatiossa ovat. (Viitala 2021, 156–159; Meincke 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36.)

Henkilöstöstrategian kehittäminen on avainasemassa organisaatioiden menestyksessä. Konkreettiset toimet, kuten rekrytoinnin ja perehdytyksen parantaminen, osaamisen kehittäminen ja tehokas palkitseminen voivat tukea henkilöstöstrategian onnistunutta toteutusta ja johtaa parempaan liiketoiminnan suorituskykyyn. (Sutherland & Keng Tan 2023; Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36; Chuang, & Lioa 2010.)

3.6 Hyvä ja huono henkilöstöstrategia

Hyvä ja huono henkilöstöstrategia voivat erota merkittävästi toisistaan organisaatiossa. Hyvä henkilöstöstrategia on ennakoiva, joustava ja reagoi organisaation toimintaympäristön muutoksiin ja pystyy mittaamaan strategian toteuttamista ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Se on dynaaminen ja joustava, eikä perustu vain nykyhetken tarpeisiin, vaan ennakoii myös tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet. Hyvä strategia ottaa huomioon työntekijöiden kehittämistarpeet, digitalisaation vaikutukset, työelämän muutokset ja globalisaation, sekä mukautuu niihin jatkuvasti. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323.). Se ei ole staattinen suunnitelma, vaan jatkuva prosessi, joka kehittyy organisaation ja ympäristön muutosten mukana.

Hyvä henkilöstöstrategia on selkeästi määritelty ja linkitetty organisaation kokonaisstrategiaan. Se tukee liiketoimintastrategiaa ja on linjassa organisaation pitkän aikavälin vision kanssa. Henkilöstöstrategian tulee olla tarkka suunnitelma kohti visiota, joka on jaettu eri ajanjaksoihin ja joka linkittää liiketoiminnan ja ihmisten kehittämisen toisiinsa. (Viitala 2021; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323.). Se ottaa huomioon organisaation erityistarpeet ja kulttuurin sekä varmistaa, että henkilöstö tukee organisaation päämääriä. Hyvä henkilöstöstrategia tunnistaa organisaation osaamistarpeet ja kehittää työntekijöiden osaamista jatkuvasti. Se varmistaa, että organisaation henkilöstö on valmis tulevaisuuden haasteisiin, ja se tukee jatkuvaa oppimista, kuten koulutuksia ja urakehitystä. Osaamisen johtaminen on keskeinen osa strategiaa, ja se takaa, että työntekijöiden osaaminen vastaa työmarkkinoiden ja organisaation tarpeita. (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323; Georgescu, ym. 2024.)

Hyvä henkilöstöstrategia edistää monimuotoisuutta ja osallisuutta. Se ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset taustat ja näkökulmat, luoden ympäristön, jossa kaikki voivat kehittyä ja tuoda oman panoksensa organisaatioon. Tämä luo innovatiivisuutta ja edistää organisaation kilpailukykyä. Monimuotoi-

suuden ja osallisuuden edistäminen on tärkeä osa modernia henkilöstöstrategiaa. (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.). Hyvä henkilöstöstrategia panostaa työntekijöiden fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Se luo positiivisen työilmapiirin, jossa työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi. Hyvinvointiin investoiminen näkyy myös organisaation tuottavuudessa ja sitoutumisessa. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32; Chuang, & Lioa 2010.). Tällainen strategia huolehtii myös työn ja yksityiselämän tasapainosta, joustavista työajoista ja etätyömahdollisuuksista.

Huono henkilöstöstrategia on reaktiivinen ja jää kiinni nykyhetken ongelmiin. Se ei ennakoivasti tulevaisuuden haasteita, eikä pysty sopeutumaan muutoksiin, kuten työmarkkinoiden tai teknologian kehitykseen. Tällainen strategia voi olla lyhyen aikavälin ongelmanratkaisua, jossa ei oteta huomioon pitkän aikavälin tavoitteita ja liiketoiminnan tarpeita. (Viitala 2021; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.). Tämä voi johtaa henkilöstön osaamisen vanhentumiseen ja organisaation kyvyttömyyteen sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. Huono henkilöstöstrategia ei ole linkitetty organisaation kokonaistavoitteisiin. Se voi olla epäselvä ja hajanaisesti suunniteltu, ilman selkeää visioita tai tarkkaan määriteltyjä tavoitteita. Tällainen strategia voi johtaa epäyhtenäiseen toimintaan ja henkilöstöresurssien käyttöön, joka ei tue organisaation pitkän aikavälin suunnitelmia. Kun henkilöstöstrategia on irrallinen liiketoimintastrategiasta, se ei pysty tukemaan organisaation kasvua ja kehittymistä. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.)

Huonossa henkilöstöstrategiassa ei panosteta osaamisen kehittämiseen. Työntekijöitä ei tueta jatkuvassa oppimisessa tai urakehityksessä, mikä voi johtaa osaamisvajeesiin ja työtyytymättömyyteen. Tällainen strategia ei vastaa työelämän muuttuviin vaatimuksiin ja voi estää organisaatiota pysymästä kilpailukykyisenä. (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.). Huono henkilöstöstrategia ei huomioi monimuotoisuutta eikä edistä osallisuutta. Tämä voi johtaa siihen, että organisaatio ei hyödynnä kaikkien työntekijöidensä potentiaalia ja jää jälkeen innovatiivisissa ratkaisuissa. Monimuotoisuuden ja osallisuuden puute voi myös heikentää organisaation mainetta työnantajana. (Niskanen 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32; Georgescu, ym. 2024.)

Huono henkilöstöstrategia ei panosta työntekijöiden hyvinvointiin eikä huolehdi työilmapiiristä. Työntekijät saattavat kokea itsensä kuormittuneiksi ja motivoitumattomiksi, mikä heikentää heidän tuottavuuttaan ja sitoutuneisuuttaan organisaatioon. Tällöin työhyvinvointi voi jäädä huomiotta, mikä voi johtaa korkeaan työvoiman vaihtuvuuteen ja ongelmiin organisaation sisäisessä dynamiikassa. (Y4 Works 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.)

Hyvä henkilöstöstrategia on dynaaminen, ennakoiva ja visioitunut. Se linkittää henkilöstön kehittämisen suoraan organisaation liiketoimintastrategiaan, panostaa osaamiseen, monimuotoisuuteen ja hyvinvointiin sekä tukee työntekijöiden sitoutumista. Huono henkilöstöstrategia puolestaan on reaktiivinen, epäselvä ja ei huomioi tulevaisuuden tarpeita, mikä voi estää organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Tällainen strategia voi myös heikentää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, mikä johtaa heikentyneeseen tuottavuuteen ja kilpailukyvyn menetykseen.

3.7 Tulevaisuuden henkilöstöstrategia

Tulevaisuuden henkilöstöstrategian suunnittelu vaatii organisaatioilta kykyä ennakoida muutoksia ja reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin. Organisaation henkilöstöstrategian tulee olla joustava, dynaaminen ja mukautuva, jotta se voi tukea liiketoimintastrategian toteutumista pitkällä aikavälillä. Erityisesti digitalisaation, globalisaation ja työelämän muutosten myötä henkilöstöstrategian kehittämisessä tulee huomioida useita keskeisiä tekijöitä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 25-32.). Seuraavassa kuviossa 6 on kuvattu mitä tulevaisuuden henkilöstöstrategiassa pitäisi huomioida.



KUVIO 6. Tulevaisuuden henkilöstöstrategia (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334; Top Employers Institute 2025; Georgescu, ym. 2024)

Seuraavassa on avattu tarkemmin kuviossa 6 kuvattuja elementtejä:

- **Teknologian rooli:** Teknologian kehitys ja digitalisaatio muuttavat työelämää merkittävästi. Tulevaisuuden henkilöstöstrategiassa on tärkeää huomioida, kuinka teknologia voi tukea osaamisen kehittämistä, rekrytointia, työntekijöiden sitouttamista ja työhyvinvointia. Esimerkiksi tekoäly voi auttaa rekrytointiprosessien tehostamisessa ja osaamistarpeiden ennakoimisessa. Henkilöstöjohtajien on oltava valmiita hyödyntämään digitaalisia työkaluja ja analytiikkaa, jotta henkilöstöstrategia pysyy relevanttina ja tehokkaana. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334.)
- **Jatkuva oppiminen ja kehittäminen:** Henkilöstöstrategian tulevaisuudessa tulee panostaa jatkuvan oppimiseen ja kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen ei voi rajoittua vain alussa tapahtuvaan perehdytykseen, vaan se tulee olla jatkuva prosessi, joka tukee organisaation kasvua ja työntekijöiden urakehitystä. Organisaation on tunnistettava osaamistarpeet etukäteen ja luotava

monipuolisia koulutusmahdollisuuksia työntekijöille. Koulutuksen ja kehittämisen tulee kattaa niin kovia taitoja kuin pehmeitä taitoja. (Top Employers Institute 2025; Georgescu, ym. 2024.)

- Monimuotoisuus ja osallisuus: Henkilöstöstrategian tulevaisuuden suunnittelussa on entistä tärkeämpää huomioida monimuotoisuuden ja osallisuuden edistäminen. Työntekijöiden monimuotoisuus, kuten ikä, sukupuoli, etninen tausta ja kulttuuriset näkökulmat, tuo organisaatioon arvokasta osaamista ja innovatiivisuutta. Henkilöstöstrategiassa tulee olla linjauksia siitä, kuinka organisaatio edistää tasa-arvoa ja osallisuutta kaikilla tasoilla. Tämä ei koske vain rekrytointia, vaan myös organisaatiokulttuuria ja työympäristön luomista, jossa kaikki voivat kehittyä ja tuoda omat vahvuutensa esiin. (Niskanen 2025.)
- Joustavat työmallit ja työhyvinvointi: Työelämän joustavuus ja työn ja vapaa-ajan tasapaino korostuvat entistä enemmän. Henkilöstöstrategian tulee huomioida työntekijöiden tarpeet joustavissa työajoissa, etätöissä ja työhyvinvointiin liittyvissä toimenpiteissä. Työhyvinvointi ei ole pelkästään fyysistä terveyttä, vaan myös henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvointi ja työilmapiiri voivat vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja organisaation imagoon työnantajana. (Top Employers Institute 2025; Chuang, & Lioa 2010.)
- Muutosjohtaminen ja muutoskyvykkyys: Muutokset liiketoiminnassa ja ympäröivässä maailmassa ovat väistämättömiä, ja organisaation on oltava valmis niihin. Henkilöstöstrategian on tuettava muutosjohtamista ja muutoskyvykkyuden kehittämistä. Työntekijöiden ja johtajien on oltava valmiita omaksumaan uusia työtapoja ja joustamaan muuttuviin vaatimuksiin. Tärkeää on luoda organisaatioon kulttuuri, jossa muutos nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Tämä vaatii muun muassa esihenkilöiden koulutusta ja valmiuksia johtaa muutosprosesseja tehokkaasti. (Viitala 2021; Georgescu, ym. 2024.)
- Työnantajamielikuva ja työntekijöiden sitouttaminen: Kilpailu parhaista osajista on kovaa, ja työnantajamielikuva nousee entistä tärkeämmäksi tekijäksi henkilöstöstrategiassa. Organisaation tulee rakentaa positiivista kuvaa itsestään työnantajana, tarjota houkuttelevia urakehitysmahdollisuuksia ja luoda palkitsemisjärjestelmiä, jotka motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö on kilpailuetu, joka edesauttaa organisaation menestystä. (Meincke 2023.)

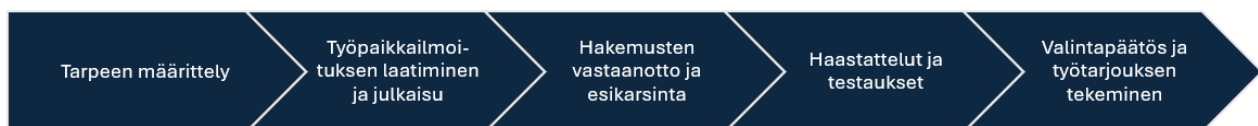
Tulevaisuuden henkilöstöstrategian tulee siis olla ennakoiva, joustava ja sopeutettu organisaation erityistarpeisiin. Se on jatkuva prosessi, joka reagoi ympäristön muutoksiin ja tukee liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtaminen ei ole vain operatiivinen tehtävä, vaan strateginen voimavara, joka tukee organisaation pitkäaikaista menestystä. (Luutonen & Murtooma 2025, 25-32.)

4 REKRYTOINTI

Rekrytointi on olennainen prosessi, jossa organisaatio hankkii toiminnalleen välttämättömät henkilöt. Se ei ole ainoastaan avoimen työpaikan täyttämistä, vaan merkittävä strateginen investointi, joka heijastuu suoraan organisaation tuottavuuteen, tehokkuuteen, laatuun ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn. (Viitala 2021, 60; Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106.). Rekrytoinnin tarve syntyy henkilöstön vaihtuessa, organisaation kasvaessa tai uudenlaisen osaamisen ollessa välttämätöntä. Systemaattinen rekrytointistrategia on avainasemassa tämän prosessin hallinnassa. Strategiassa määritellään muun muassa, millaisia osaajia etsitään, mitä rekrytointikanavia hyödynnetään ja miten organisaatio houkuttelee potentiaalisia hakijoita. Lisäksi strategiassa voidaan linjata sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin suhdetta sekä painotuksia kokemuksen ja potentiaalin välillä.

Rekrytointi ylittää yksittäisen sopivan henkilön löytämisen; se on kokonaisvaltainen strateginen toimenpide, jonka avulla rakennetaan organisaation tulevaisuuden menestystä. (Kaijala 2016, 21–26; Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106.). Onnistuneen rekrytoinnin avulla tunnistetaan organisaation todelliset työntekijätarpeet, houkutellessaan päteviä hakijoita, arvioidaan heidän soveltuvuutensa ja valitaan ne henkilöt, joiden osaaminen ja potentiaali tukevat organisaation strategisia tavoitteita. Rekrytoinnin vaikutukset ulottuvat suorituskyvyn ja tehokkuuden lisäksi myös yrityksen kulttuuriin ja kykyyn erottua kilpailijoista. (Thorn 2025.)

Rekrytointiprosessi muodostuu useista kriittisistä vaiheista, jotka on kuvattu kuviossa 7.



KUVIO 7. Rekrytointiprosessin kriittiset vaiheet.

Esitettyjen vaiheiden sisältöä voidaan kuvata lyhyesti seuraavasti:

- Tarpeen määrittely: Ensimmäinen askel on selvittää tarkasti, mitä osaamista ja henkilöstöä organisaatio tarvitsee ja miksi.

- Työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu: On luotava houkutteleva ja informatiivinen työpaikkailmoitus, joka tavoittaa parhaat mahdolliset hakijat oikeissa kanavissa. Tässä vaiheessa on tärkeää suunnitella, missä ja miten potentiaaliset hakijat parhaiten tavoitetaan.
- Hakemusten vastaanotto ja esikarsinta: Saapuneet hakemukset arvioidaan huolellisesti ennalta määriteltyjen kriteerien mukaisesti.
- Haastattelut ja testaukset: Hakijoiden soveltuvuutta tehtävään ja organisaation työyhteisöön arvioidaan syvällisemmin haastatteluiden ja mahdollisten testien avulla.
- Valintapäätös ja työtarjoituksen tekeminen: Prosessin päätteeksi valitaan sopivin ehdokas ja hänelle tehdään työtarjous. (Luutonen & Murtomaa 2025, 106-108; Wolfe 2024.)

Onnistunut rekrytointi edellyttää teknisen osaamisen lisäksi kykyä tunnistaa ihmisten potentiaali ja ymmärtää organisaation pitkän aikavälin tarpeet. Rekrytoinnin tavoitteena tulisi olla sellaisen henkilön löytäminen, joka ei ainoastaan vastaa nykyhetken vaatimuksiin, vaan myös kykenee kasvamaan ja kehittymään organisaation mukana. Jokainen rekrytointiprosessin vaihe on merkityksellinen lopputuloksen kannalta, ja huolellinen suunnittelu sekä toteutus ovat avain onnistumiseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 107-113; Kaijala 2016, 21–26; Viitala 2021, 60; Thorn 2025.). Lisäksi on tärkeää hyödyntää monipuolisia rekrytointikanavia (Wolfe 2024.) ja varmistaa, että prosessi on reilu ja tasapuolinen (Luokkanen 2024.).

Yritykset, kuten suomalainen startup Fuzu, osoittavat kuinka teknologiaa ja dataa voidaan hyödyntää rekrytointiprosessin tehostamisessa ja vastuullisuuden varmistamisessa jopa kansainvälisessä kontekstissa (Business Finland 2022.). Fuzun toiminta Afrikassa korostaa rekrytoinnin globaalia merkitystä ja sen potentiaalia luoda merkityksellisiä työpaikkoja. Parhaiden osaajien houkuttelemiseksi on myös olennaista tarjota kilpailukykyistä palkkaa ja etuja (Wolfe 2024.).

Yhteenvedon voidaan todeta, että rekrytointi on strateginen prosessi, joka vaatii huolellista suunnittelua, tehokasta toteutusta ja ymmärrystä organisaation pitkän aikavälin tavoitteista. Onnistunut rekrytointi ei ainoastaan täytä avoimia työpaikkoja, vaan rakentaa perustan organisaation tulevaisuuden menestykselle. (Luutonen & Murtomaa 2025, 107-113.)

4.1 Strateginen rekrytointiprosessi

Strateginen rekrytointi on prosessi, jossa yrityksen rekrytointitoimet suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen strategian, organisaation osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden osaamistarpeiden, toimintaympäristön sekä työnantajakuvan mukaisesti. Rekrytointi ei tällöin ole yksittäisiä toimenpiteitä erillään muusta johtamisesta, vaan osa laajempaa strategista henkilöstösuunnittelua. Strategisen rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että oikeat osaajat ovat oikeaan aikaan käytettävissä tukemaan organisaation kasvua ja kilpailukykyä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106; Duunitori 2018.)

Strategisen rekrytointiprosessin suunnittelussa, on tärkeää huomioida useita keskeisiä osa-alueita, jotka on kuvattu kuviossa 8.



KUVIO 8. Strateginen rekrytointiprosessi

Kuvion 8 osioiden sisältöä voidaan eritellä tarkemmin seuraavasti:

- Organisaation tavoitteet: Rekrytointia ohjaa organisaation strategia. Yrityksen on ymmärrettävä omat tavoitteensa ja rakennettava henkilöstöpolitiikka näiden tavoitteiden toteuttamista tukeväksi. Strateginen rekrytointisuunnitelma on systemaattinen ja ennakoiva prosessi, jonka avulla organisaatio varmistaa, että sen henkilöstöhankinta tukee pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa ja osaamistarpeita.
- Organisaation osaamistarpeet: Organisaation on tunnistettava, millaista osaamista tarvitaan sekä nykyisessä että tulevassa toimintaympäristössä.
- Henkilöstöressurssien arviointi: Rekrytointipäätösten tueksi arvioidaan nykyinen henkilöstöressurssi, mitä osaamista jo on, missä on mahdollisia puutteita ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa.
- Työnantajamielikuva ja brändäys: Organisaation tulee erottua kilpailijoistaan esimerkiksi arvoillaan, kulttuurillaan ja visiollaan, jotta se houkuttelee osaajia. Työnantajabrändäystä täytyy rakentaa systemaattisesti eri kanavissa.
- Aikajänne: Strateginen rekrytointi huomioi sekä lyhyen aikavälin tarpeet että pitkän aikavälin tavoitteet. Yksittäiset rekrytoinnit tulisi suhteuttaa kokonaisvaltaiseen henkilöstösuunnitelmaan.

Strateginen rekrytointi toimii siten välineenä, jolla organisaatio orientoituu erilaisiin tulevaisuuden työelämän skenaarioihin ja ohjaa yksittäisiä rekrytointipäätöksiä isompaa, strategista kokonaisuutta palvelevalla tavalla. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-106; Duunitori 2018.)

Toisin kuin taktinen rekrytointi, joka on usein reaktiivista ja keskittyy yksittäisten roolien nopeaan täyttämiseen, strateginen rekrytointi on ennakoivaa ja suunnitelmallista. Taktinen rekrytointi ei välttämättä liity organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin eikä huomioi laajempaa osaamistarvetta. Strategisessa rekrytoinnissa korostuu puolestaan kyky rakentaa osaamis pohjaa, joka tukee organisaation kehitystä pitkällä tähtäimellä (Luutonen & Murtooma 2025, 103-106; Superworks 2025). Taktisen ja strategisen rekrytoinnin eroja on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Taktisen ja strategisen rekrytoinnin vertailu (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106; Superworks 2025)

Ominaisuus	Taktinen rekrytointi	Strateginen rekrytointi
Aikajänne	Lyhyen aikavälin tavoitteet	Pitkän aikavälin suunnittelu
Lähestymistapa	Reaktiivinen	Ennakoiva ja suunnitelmallinen
Tavoite	Työpaikan nopea täyttäminen	Organisaation strategisten tavoitteiden tukeminen
Rekrytointistrategia	Tilannekohtainen, ei suunniteltu	Rakentuu analyysin ja suunnitelmien mukaan
Painopistealue	Työnkuva ja välitön tarve	Osaaminen, kulttuuri ja tulevaisuuden tarpeet

Strategisen rekrytoinnin keskeisiä toiminnallisia osa-alueita ovat työnantajabrändäys, henkilöstösuunnittelu, kilpailukykyinen kompensatiostrategia sekä menestyksen mittaaminen. Vahva työnantajabrändi lisää organisaation vetovoimaa ja mahdollistaa paremman asemoinnin kilpailussa huippuosajista. Samalla selkeä palkitsemismalli ja urakehitysmahdollisuudet tukevat osaajien sitoutumista. Rekrytointitoiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata muun muassa rekrytointiprosessin kestolla, työntekijöiden pysyvyydellä sekä uuden työntekijän vaikutuksella organisaation suorituskykyyn. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Holsapple 2025; TalentTrust 2022.)

Henkilöstöhallinto (HR) voi olla keskeinen osa strategista rekrytointiprosessia seuraavilla tavoilla:

1. **Ymmärtämällä liiketoiminnan tarpeet:** HR:n on ymmärrettävä yrityksen strategiset tavoitteet ja miten henkilöstö voi auttaa niiden saavuttamisessa. Tämä tieto auttaa HR:ää määrittelemään tarvittavat roolit ja taidot.
2. **Työnantajamielikuvan rakentaminen:** HR voi työskennellä markkinointiosaston kanssa rakentaakseen vahvan työnantajamielikuvan, joka houkuttelee parhaita osaajia.
3. **Rekrytointistrategian suunnittelu:** HR voi suunnitella ja toteuttaa rekrytointistrategian, joka tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Tämä voi sisältää erilaisia rekrytointikanavia ja -menetelmiä.
4. **Soveltuvuuden ja henkilöarvioinnin hallinta:** HR voi käyttää erilaisia arviointimenetelmiä, kuten haastatteluja, soveltuvuustestejä ja henkilöarviointeja, varmistaakseen, että hakijat sopivat avoimeen tehtävään ja yrityksen kulttuuriin.

5. **Perehdytyksen ja kehityksen suunnittelu:** Kun uusi työntekijä on palkattu, HR voi suunnitella perehdytysprosessin ja tarjota jatkuvaa koulutusta ja kehitysmahdollisuuksia, jotka tukevat työntekijän urakehitystä ja yrityksen tavoitteita.
6. **Mittaaminen ja seuranta:** HR voi seurata ja mitata rekrytointiprosessin tehokkuutta ja tuloksia, jotta voidaan tehdä jatkuvia parannuksia.

Nämä toimet auttavat HR:ää varmistamaan, että rekrytointiprosessi tukee yrityksen strategisia tavoitteita ja auttaa houkuttelemaan, palkkaamaan ja pitämään kiinni parhaista osaajista. (Luutonen & Murto-
maa 2025, 103-133; Viitala 2021, 152-156; Georgescu, ym. 2024.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että strateginen rekrytointi toimii tärkeänä osana organisaation strategista henkilöstöjohtamista. Se ei ainoastaan vastaa työvoimatarpeisiin, vaan myös rakentaa organisaatiolle kilpailuetua varmistamalla oikeiden henkilöiden saatavuuden oikeaan aikaan.

4.2 Strateginen rekrytointisuunnitelma

Strateginen rekrytointisuunnitelma on systemaattinen ja ennakoiva prosessi, jonka avulla organisaatio varmistaa, että sen henkilöstöhankinta tukee pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa ja osaamistarpeita. Tavoitteena ei ole ainoastaan täyttää avoimia tehtäviä, vaan rakentaa kilpailukykyinen, joustava ja sitoutunut osaajajoukko, joka pystyy vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. (Luutonen & Murto-
maa 2025, 103-133.)

Dr. John Sullivan on tunnistanut strategisessa rekrytoinnissa 20 periaatetta, joiden avulla organisaatio voi siirtyä taktisen, reaktiivisen toiminnan sijaan ennakoivaan ja vaikuttavaan rekrytointiin. Hänen mukaansa keskeistä on mitattava liiketoimintahyöty. Rekrytointia tulee arvioida sen perusteella, kuinka paljon lisäarvoa uudet työntekijät tuottavat organisaatiolle esimerkiksi tuottavuuden, asiakastytyvyyden tai innovaatioiden näkökulmasta. Tämän vuoksi Sullivan korostaa analytiikan ja datan hyödyntämistä rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa suunnittelusta päätöksentekoon ja kehittämiseen.

Yksi hänen keskeisistä näkemyksistään on myös jatkuva osaajaputki eli continuous sourcing. Tämän mallin mukaisesti organisaatio ei etsi työntekijöitä vasta rekrytointitarpeen ilmettyä, vaan pitää yllä jatkuvaa vuoropuhelua potentiaalisten osaajien kanssa. Tämä edellyttää rekrytointitiimiltä aktiivista

markkinaseurantaa, kilpailijoiden osaajaprofiilien analysointia ja työnantajabrändin rakentamista systemaattisesti eri kanavissa. Sullivan korostaa, että erityisesti kilpailu huippuosaajista edellyttää nopeaa, kohdennettua ja strategisesti suunniteltua toimintaa. (Sullivan 2008.)

Brendan McConnell täydentää Sullivanin näkemystä blogissaan korostamalla teknologian ja automaation roolia strategisessa rekrytoinnissa. Digitaaliset työkalut, kuten hakijaseuranta, älykkäät seulontakysymykset ja viestintäautomaatio, mahdollistavat tehokkaan ja läpinäkyvän hakijakokemuksen. Ne myös vapauttavat rekrytoijien aikaa ihmisläheiseen vuorovaikutukseen ja suhteenrakentamiseen. (McConnell 2025.)

Aerotekin artikkelin mukaan strateginen rekryointisuunnitelma edellyttää markkinointiajattelua. Organisaation tulee osata viestiä kulttuuristaan, arvoistaan ja työntekijäkokemuksestaan houkutelakseen myös passiivisia työnhakijoita. Sosiaalinen media, suositusohjelmat ja kohdennetut rekryointikampanjat ovat keinoja erottautua kilpailijoista. (Aerotek 2024.)

CareerBuilder blogi puolestaan listaa kuusi keskeistä strategisen rekrytoinnin elementtiä: työvoimasuunnittelu, monikanavainen hakijalähteiden hyödyntäminen, datan ja analytiikan käyttö, teknologiset työkalut hakijoiden ja tehtävien yhteensovittamiseen, erinomaisen hakijakokemuksen tuottaminen ja jatkuva toiminnan mittaaminen ja kehittäminen. (Careerbuilder 2022.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että strateginen rekryointisuunnitelma yhdistää liiketoimintalähtöisyyden, teknologian, markkinoinnin ja analytiikan kokonaisvaltaiseksi toimintamalliksi. Sen avulla organisaatio voi rakentaa pitkäjänteisesti osaavaa, motivoitunutta ja kulttuuriin sopivaa henkilöstöä samalla vastaten sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133.)

4.3 Strategisen rekrytoinnin hyödyt

Strateginen rekrytointi tarjoaa organisaatioille monia etuja, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation kilpailukykyyn ja liiketoiminnan menestykseen. Tällaisen lähestymistavan myötä rekrytointi ei enää ole pelkkä operatiivinen tehtävä, vaan se kytkeytyy tiiviisti organisaation liiketoimintastrategiaan ja tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän vuoksi strateginen rekrytointi ei ainoastaan pyri täyttämään avoimia tehtäviä vaan myös vahvistamaan organisaation kokonaistoimintakykyä ja kilpailuetua.

Yksi strategisen rekrytinnin keskeisimmistä hyödyistä on organisaation kyky houkutella huipputalentia. Proaktiivinen lähestymistapa, jossa rekrytointitoimet ja työnantajabrändi yhdistyvät, mahdollistavat laajemman ja laadukkaamman hakijajoukon tavoittamisen. Kun rekrytointi ei ole vain reaktiivinen prosessi, vaan se perustuu ennakoivaan lähestymistapaan ja aktiiviseen markkinointiin, organisaatio voi houkutella työntekijöitä, jotka eivät vielä etsi aktiivisesti uusia työpaikkoja, mutta olisivat kiinnostuneita, jos heille tarjotaan oikea mahdollisuus. Tämä strategia voi tarjota merkittävän kilpailuedun, erityisesti kilpailtaessa rajoitetuista ja kysytyistä osaajista (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Oliver 2025; Blackham 2023.)

Toinen merkittävä etu on työntekijöiden sitoutuneisuuden ja pysyvyyden paraneminen. Kun rekrytointi on linjassa organisaation kulttuurin ja arvojen kanssa, valitaan todennäköisemmin henkilöitä, jotka jakavat saman vision ja arvot. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota, mikä puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja siihen liittyviä kustannuksia. Pitkällä aikavälillä tämä vähentää organisaation tarvitsemia uusia rekrytointeja, parantaa tiimien työskentelyilmapiiriä ja tukee liiketoiminnan vakaata kasvua. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; JRG Partners 2024.)

Strateginen rekrytointi tuo myös merkittäviä etuja rekrytointiprosessien tehokkuuden parantamisessa. Hyvin suunniteltu ja optimoitu rekrytointistrategia vähentää prosessiin käytettävää aikaa ja resursseja. Tämä ei ainoastaan nopeuta avoimien tehtävien täyttämistä, vaan myös minimoi liiketoiminnan häiriöitä, jotka syntyvät pitkäksi venyvistä rekrytointiprosesseista. Lisäksi, kun rekrytointi on tarkasti kohdennettua ja rakennettu organisaation tarpeiden mukaan, se voi merkittävästi vähentää virherekrytointien riskiä. Virherekrytoinnit ovat kalliita ja aikaa vieviä, sillä ne tuottavat sekä suoria että epäsuoria kustannuksia, kuten koulutuskuluja, ajankäytön menetyksiä ja mahdollisia projektiviiveitä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Oliver 2025; Blackham 2023)

Työnantajabrändin vahvistaminen on toinen merkittävä hyöty strategisesta rekrytoinnista. Organisaatio, joka panostaa strategiseen rekrytointiin, erottuu kilpailijoistaan positiivisella ja houkuttelevalla työnantajamielikuvalla. Työnantajabrändi on keskeinen tekijä erityisesti kilpailtaessa huipputalentista. Kun organisaatio pystyy viestimään arvoistaan ja kulttuuristaan selkeästi ja johdonmukaisesti, se houkuttelee osaajia, jotka jakavat sen arvot ja ovat valmiita sitoutumaan pitkällä aikavälillä. Tämän lisäksi hyvä työnantajabrändi vähentää rekrytointikustannuksia, sillä se houkuttelee hakijoita, jotka ovat kiinnostuneita organisaatiosta jo ennen kuin heille tarjotaan työpaikkaa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; JRG Partners 2024).

Strateginen rekrytointi mahdollistaa myös organisaation parempaa sopeutumista liiketoiminnan muuttuvien tarpeiden ja markkinaolosuhteiden mukaan. Kun rekrytointi on suunniteltu pitkän aikavälin liiketoimintastrategian ja henkilöstöpolitiikan näkökulmasta, se tukee organisaation kasvua ja laajentumista. Tämä auttaa varmistamaan, että organisaatiolla on oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan. Erityisesti nopeasti kasvavat ja globaalit organisaatiot hyötyvät tästä näkökulmasta, sillä ne voivat rakentaa rekrytointiprosessinsa joustaviksi ja reagoida nopeasti markkinoiden ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Oliver 2025; Potočnik, Anderson, Born, Kleinmann & Nikolaou 2021.)

Strateginen rekrytointi nojaa myös vahvasti dataan ja teknologian käyttöön. Nykyteknologian, kuten hakijaseurantaohjelmistojen ja analytiikkatyökalujen avulla organisaatiot voivat seurata ja optimoida rekrytointiprosessejaan reaaliajassa. Analytiikkaa hyödyntämällä voidaan tunnistaa rekrytoinnin pulonkaulat, arvioida hakijakokemusta ja arvioida rekrytointikampanjoiden tehokkuutta. Tämä mahdollistaa paremman päätöksenteon ja resurssien kohdentamisen, mikä parantaa rekrytoinnin tuottavuutta ja laatua. (Kanagavalli, Dr.Seethalakshmi & Dr.Sowdamini 2019; Potočnik ym. 2021.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että strateginen rekrytointi on paljon enemmän kuin vain työntekijöiden palkkaaminen, se on olennainen osa organisaation liiketoimintastrategiaa. Sen hyödyt ulottuvat työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja työnantajabrändin vahvistamisesta aina rekrytointiprosessin tehokkuuden parantamiseen ja kustannussäästöihin. Näiden etujen hyödyntäminen edellyttää pitkäjänteistä sitoutumista ja jatkuvaa kehittämistä, mutta pitkällä aikavälillä se tuo organisaatiolle merkittäviä kilpailuetuja. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133.)

4.4 Ennen rekrytointia

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä on tärkeää arvioida huolellisesti, onko uuden työntekijän palkkaaminen todella tarpeen. Ensivaiheessa organisaation tulisi selvittää, voidaanko tarve ratkaista muilla keinoin, kuten työn uudelleenjärjestelyillä, työtehtävien jakamisella nykyisen henkilöstön kesken tai automatisoinnin keinoin. Lisäksi on syytä huomioida työyhteisön kokonaisuus sekä arvioida tulevaisuuden osaamistarpeita laajemmin. Tarvittavan osaamisen määrittelyyn ja rekrytoinnin suunnitteluun on varattava riittävästi aikaa. Esimerkiksi lähtökeskustelu organisaatiosta poistuvan työntekijän kanssa voi tarjota arvokasta tietoa rekrytointitarpeen ymmärtämiseksi. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1.)

Tarvekartoitus ja tehtävänkuvan tarkka määrittely muodostavat rekrytoinnin valmistelun perustan. Organisaation on tunnistettava, millaisia taitoja ja kokemusta uudelta työntekijältä odotetaan, ja samalla arvioitava, mitkä vaatimukset ovat ehdottomia ja mitkä joustettavissa. Tämä auttaa kohdentamaan haakuilmoitusta ja houkuttelemaan sopivimmat ehdokkaat (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Experis 2024). Rekrytointia suunniteltaessa on tärkeää myös tunnistaa mahdolliset lainsäädännölliset näkökohdat, kuten takaisinottovelvollisuus, syrjimättömyysperiaate sekä hakijatietojen käsittelyyn liittyvät GDPR:n mukaiset vaatimukset (Luutonen & Murtomaa 2025, 37-103; Lindfelt 2023).

Osaajapula on nykypäivänä merkittävä haaste erityisesti tietyillä toimialoilla, kuten ravintola-alalla, mikä vaatii organisaatioilta rohkeutta ajatella rekrytointia uusilla tavoilla. Perinteiset koulutus- ja urapolut eivät enää yksin riitä, sen sijaan hakijakuntaa tulee laajentaa esimerkiksi nuoriin, eläkeläisiin ja ulkomaalaisiin työntekijöihin. Kansainvälinen rekrytointi on noussut yhdeksi vaihtoehdoksi osaajapulan ratkaisemiseen, ja esimerkiksi rekrytointiyritykset, kuten Barona, tuovat osaavaa työvoimaa ulkomailta. (Eskola 2023; Tammilehto 2023.)

Lisäksi rekrytoinnissa voidaan hyödyntää suorahakua eli headhuntingia, jossa rekrytointikonsultit etsivät aktiivisesti sopivia ehdokkaita, lähestyvät heitä ja pyrkivät herättämään kiinnostusta organisaatiota kohtaan. Tämä toimintatapa voi olla erityisen hyödyllinen, kun haetaan harvinaista tai erityisosaamista vaativaa profiilia. (Leiviskä 2023.)

Rekrytointia suunniteltaessa ei pidä unohtaa myöskään hakijakokemuksen merkitystä. Hyvin johdettu hakijapolku ei ainoastaan vahvista organisaation työnantajakuvaa, vaan voi myös lisätä potentiaalisten hakijoiden sitoutumista. Vaikka hakija ei tällä kertaa tulisi valituksi, on hyvä pohtia, miten hänen osaamistaan voisi tukea niin, että hän olisi tulevaisuudessa valmis vastaamaan tehtävään. Näin organisaatio voi rakentaa pitkän aikavälin suhdetta mahdollisiin tuleviin työntekijöihin. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Toivio 2022.)

Huolellinen valmistautuminen ennen rekrytointia lisää prosessin laatua ja tehokkuutta. Kun organisaatio ymmärtää tarkasti omat tarpeensa, noudattaa lainsäädäntöä ja kiinnittää huomiota sekä kulttuuriin yhteensopivuuteen että hakijakokemukseen, se voi saavuttaa rekrytointitavoitteensa kestäväällä tavalla. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133.)

4.5 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Ennen ulkoisen rekrytointiprosessin käynnistämistä on tärkeää tarkastella olemassa olevaa henkilöstöä ja heidän osaamistaan. Joku työntekijöistä on voinut opiskella työnsä ohessa tai kehittää osaamistaan työtehtäviensä kautta, jolloin hänellä voi olla valmiuksia siirtyä vaativampiin tehtäviin. Mikäpä olisi parempi viesti koko henkilöstölle siitä, että oman osaamisen kehittämistä arvostetaan, kuin tarjota tällaiselle henkilölle mahdollisuus tarttua uusiin haasteisiin. Joku voi myös olla kiinnostunut laajentamaan osaamistaan perehtymällä erilaisiin tehtäviin ja sitä kautta tavoitella uusia vastuualueita. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1; Kangas 2020.)

Sisäisessä rekrytoinnissa eli sisäisessä siirrossa on monia etuja. Henkilö tuntee jo entuudestaan organisaation toimintakulttuurin, prosessit ja työyhteisön. Sisäinen valinta voi myös synnyttää ketjureaktion, jossa yksi siirto avaa mahdollisuuksia useille työntekijöille. Tyypillisesti sisäiset rekrytoinnit ovat nopeampia ja kustannustehokkaampia kuin ulkoiset, ja valitun henkilön toimintatavat ja sopeutumiskyky ovat jo tunnettuja. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133; Duunitori 2.3.2018.)

Sisäisillä siirroilla on kuitenkin myös rajoituksensa. Samanaikaisesti ei voida tehdä useita siirtoja ilman, että se häiritsee työn sujuvuutta. Haasteellisimmillaan sisäinen siirto on silloin, kun työntekijä nimetään esihenkilöksi samaan tiimiin, jossa hän aiemmin toimi kollegana. Roolien selkiyttäminen edellyttää usein esihenkilövalmennusta sekä tukea HR-asiantuntijalta ja mahdollisesti ylemmältä johdolta. On tärkeää, että uusi esihenkilö saa heti alkuvaiheessa asianmukaisen perehdytyksen, sillä hänen onnistumisensa vaikuttaa myös koko työyhteisön toimintaan. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1.)

Yrityksen sisäiseen rekrytointiin liittyy myös riskejä. Henkilöt, jotka eivät tule valituiksi, voivat kokea mielipahaa, mikä voi heijastua työilmapiiriin. Erityisesti, jos uramahdollisuuksien tavoittelu koetaan kilpailuhenkiseksi ja epäoikeudenmukaiseksi, saattaa syntyä kuppikuntia, jotka heikentävät työyhteisön viihtyvyyttä ja yhteistyötä. Lisäksi sisäisen siirron kautta valitulla henkilöllä ei välttämättä ole tuoreita näkökulmia tai kokemusta muista organisaatioista, mikä voi kaventaa uudistumismahdollisuuksia. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133.)

Sisäisen rekrytoinnin yhteydessä on tärkeää arvioida ehdokkaita samalla kriittisyydellä kuin ulkoisia hakijoita. Vaikka henkilö on entuudestaan tuttu, valintaan liittyy aina strateginen ulottuvuus. Päätöksen tulisi perustua organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin ja henkilöstösuunnitteluun. Sisäisen siirron

hyödyt ja riskit tulee punnita huolellisesti, sillä kyse on valinnasta, jolla voi olla merkittäviä vaikutuksia yrityksen tulevaisuuteen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Salmela 2022; Joki 2021.)

Ulkoista rekrytointia käytetään tilanteissa, joissa sisäisesti ei löydy sopivaa osaamista tai halutaan tuoda yritykseen uusia näkökulmia ja kokemuksia. Ulkoinen rekrytointi edistää organisaation uudistumista ja osaamisen monipuolistumista, mutta vaatii huolellista suunnittelua erityisesti hakukanavan valinnassa ja viestinnässä. Rekrytointi-ilmoituksen ensisijaisena tavoitteena on tavoittaa pätevät hakijat, mutta sen kautta voidaan myös rakentaa työnantajakuva. Esimerkiksi monia tehtäviä samaan aikaan hakeva organisaatio voi viestiä kasvusta ja menestyksestä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Kangas 2020; Duunitori 1.2.2018.)

Rekrytointi-ilmoituksessa käytetty kielenkäyttö ja visuaalinen ilme tulisi linjata organisaation arvojen kanssa. Huumorin käyttäminen voi toimia tehokkaana erottumiskeinona, mutta väärin ymmärrettyä se voi heikentää yrityksen uskottavuutta. Ilmoituksen testauttaminen ennen julkaisua auttaa varmistamaan, että viesti ymmärretään toivotulla tavalla. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.2.)

Erilaisia ulkoisia rekrytointikanavia ovat esimerkiksi lehti-ilmoittelu, verkkorekrytointipalvelut, yrityksen omat verkkosivut, CV-pankit, suora haku, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitosyhteistyö, henkilöstövuokraus ja työntekijöiden omat verkostot. Kanavan valintaan vaikuttavat muun muassa tehtävän vaativuus, aikataulu, budjetti ja haluttu näkyvyys. Esimerkiksi omien verkostojen, oppilaitosyhteistyön ja CV-pankkien käyttö on yleensä kustannustehokasta, kun taas suorahaun ja konsulttipalveluiden käyttö kasvattaa kustannuksia mutta voi olla perusteltua asiantuntija- ja johtotehtävissä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Duunitori 1.2.2018; Joki 2021, luku 6.2.)

Jos rekrytointi on erityisen vaativa, kuten toimitusjohtajan tai huippuasiantuntijan palkkaaminen, voi ulkoisen asiantuntijan käyttäminen tuoda lisäarvoa. Rekrytointikonsultin valinnassa tulee huomioida hänen koulutuksensa, kokemuksensa ja toimialatuntemuksensa. Pitkäaikainen yhteistyö rekrytointikumppanin kanssa auttaa varmistamaan, että konsultti ymmärtää sekä rekrytoivan yrityksen liiketoimintaa että kulttuuria, ja pystyy näin arvioimaan hakijoiden sopivuutta kokonaisvaltaisesti. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.2.)

Ennen ulkoista rekrytointia organisaation tulisi tarkastella oman henkilöstönsä osaamista ja mahdollisuuksia. Sisäinen rekrytointi, jossa avoin työpaikka tarjotaan ensin organisaation sisällä, voi olla nope-

ampi ja edullisempi prosessi, joka edistää työnkiertoa ja urakehitystä. Sisäisellä rekrytoinnilla on kuitenkin myös haasteita, kuten uusien näkökulmien puute, roolin hyväksymisen vaikeus, ja riski negatiivisesta vaikutuksesta työyhteisön ilmapiiriin, jos useampia sisäisiä hakijoita ei valita tehtävään. Sisäistä rekrytointia tulisi tarkastella yhtä kriittisesti kuin ulkoista rekrytointia, koska sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation liiketoimintaan. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1.)

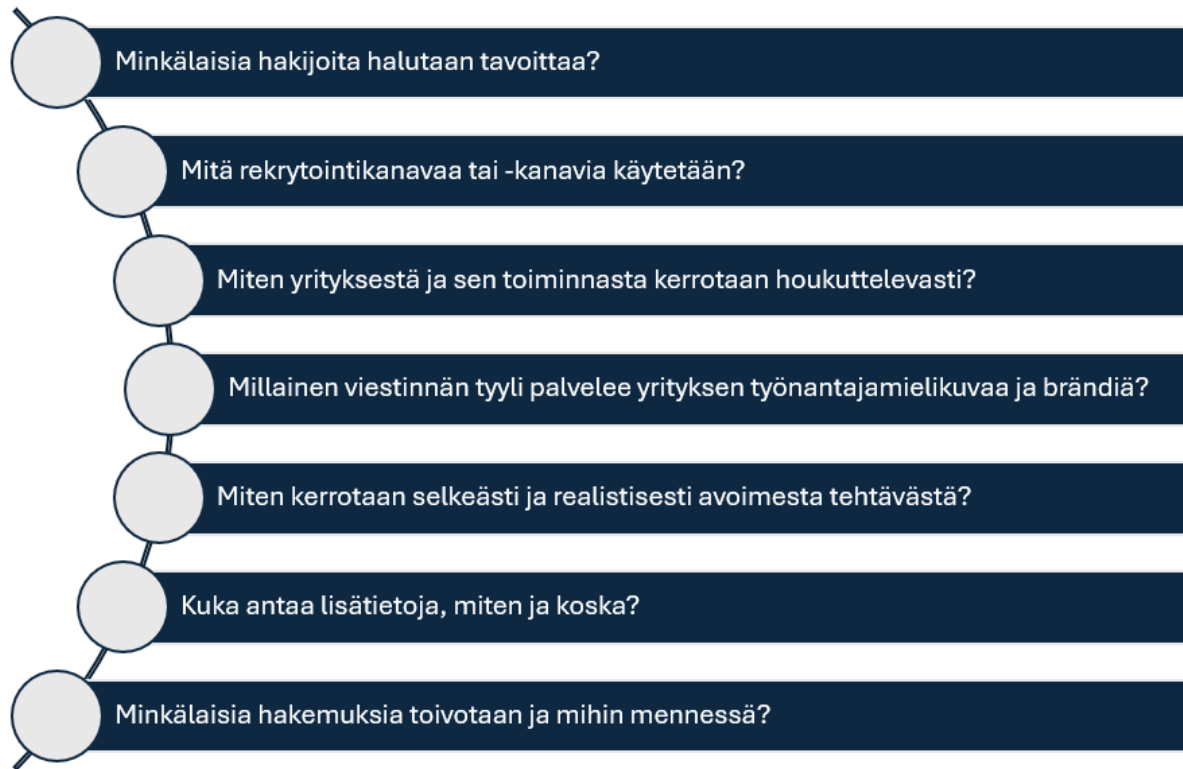
4.6 Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen

Ulkoisen rekrytoinnin suunnittelussa keskeinen osa on sopivan hakukanavan valinta ja huolellisesti laadittu työpaikkailmoitus. Rekrytointi-ilmoituksen sisällöllä ja viestinnän tyyllillä on merkittävä vaikutus siihen, millaisen kuvan yritys antaa itsestään mahdollisille hakijoille. Ilmoituksen ensisijainen tehtävä on tavoittaa tehtävään sopivat henkilöt koulutuksen, osaamisen, kokemuksen ja persoonallisuuden näkökulmasta. Samalla se toimii työnantajamielikuvan rakentajana.

Työpaikkailmoituksessa on suositeltavaa tuoda esille vain ne vaatimukset, jotka ovat tehtävän hoitamisen kannalta aidosti tärkeitä. Turhan pitkät toivelistat voivat antaa epärealistisen kuvan ihannehakijasta ja karkottaa potentiaalisia ehdokkaita. Yliodotuksia herättävä ilmoitus voi johtaa siihen, että tehtävään hakeutuu henkilöitä, joiden odotukset eivät vastaa todellisuutta ja näin riski epäonnistuneesta rekrytoinnista kasvaa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Jobly 2024.)

Ilmoituksessa tulee myös lyhyesti ja kiinnostavasti esitellä yritys ja sen toimiala. Esittely kannattaa rakentaa niin, että se herättää kohderyhmän huomion: mitä houkuttelevia tekijöitä juuri meidän organisaatiossamme on tarjota? Toisaalta liian suuri painotus henkilöstöetuihin voi johtaa siihen, että huomio siirtyy pois työn sisällöstä ja vastuista. Myös oikeakielisyys on tärkeä yksityiskohta virheitä vilisevä ilmoitus ei herätä luottamusta yrityksen ammattitaitoon.

Ilmoituksen suunnittelussa kannattaa ottaa kantaa useisiin käytännön kysymyksiin, jotka on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Rekrytointi-ilmoituksen laatiminen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Jobly 2024.)

Erilaisia rekrytointikanavia voidaan hyödyntää rinnakkain tai vaihdellen tehtävän ja kohderyhmän mukaan. Kanavan valintaan vaikuttavat tehtävän vaativuustaso, kiireellisyys ja budjetti. Esimerkiksi suorahaun ja vuokratyön käyttäminen on kustannuksiltaan kalliimpaa kuin rekrytointi oppilaitoksista, CV-pankeista tai yrityksen sisältä. Erityisesti vaativiin asiantuntijatehtäviin tai johtotehtäviin kannattaa harkita rekrytointikonsultin käyttöä, mikäli yrityksessä ei ole omaa rekrytointiosaamista. Tällöin on tärkeää varmistaa, että konsultilla on kokemusta, ymmärrystä toimialasta ja aito kiinnostus yrityksen liiketoimintaa kohtaan (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.2.)

Ammattitaitoisen rekrytointikonsultin kanssa voidaan myös rakentaa pitkäaikainen yhteistyö, jolloin konsultti oppii tuntemaan organisaation kulttuurin ja osaa arvioida hakijoiden soveltuvuutta entistä tarkemmin sekä yrityksen että hakijan näkökulmasta.

4.7 Hakemusten käsittely ja tekoälyn hyödyntäminen

Hakemusten käsittely muodostaa rekrytointiprosessin keskeisen vaiheen, jossa tehdään päätöksiä siitä, ketkä hakijoista etenevät seuraaviin vaiheisiin. On olennaista, että kaikki hakemukset käsitellään huolellisesti, johdonmukaisesti ja tasa-arvoisesti, jotta varmistetaan prosessin läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa määritellyt kriteerit ja tehtävän vaatimukset toimivat arvioinnin perustana. Työpaikkailmoituksessa tulee myös ilmetä, miten ja millaisina hakemukset halutaan. Hakemusten käsittelyssä on hyvä käyttää kolmea kategoriaa: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi hylättävät. Hyvä hakemus vastaa suoraan työpaikkailmoitukseen, on siististi muotoiltu ja selkeä, ja siinä tuodaan esiin hakijan pätevyudet, saavutukset ja osaaminen sekä motiivi tehtävään hakeutumiselle. Lisäksi hakemuksesta tulee löytyä oikeat ja selkeät yhteystiedot sekä johdonmukainen ansioluettelo. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.2.)

Teknologian kehittyessä yhä useammat organisaatiot hyödyntävät hakijanhallintajärjestelmiä (ATS, Applicant Tracking System), joiden avulla hakemuksia voidaan käsitellä tehokkaammin ja järjestelmällisemmin. Nämä järjestelmät voivat automatisoida esimerkiksi hakemusten vastaanoton, lajittelun ja vastausviestien lähettämisen, mikä säästää merkittävästi aikaa erityisesti silloin, kun hakijamäärät ovat suuria. (Leiviskä 2023).

Yksi viimeaikaisista kehitysaskelista hakemusten käsittelyssä on tekoälyn hyödyntäminen. Tekoälyä voidaan käyttää esimerkiksi avainsanapohjaiseen hakemusten skannaamiseen tai hakijoiden esikarsintaan pisteytyslogiikan perusteella. Tällöin järjestelmä voi nostaa esiin ne hakijat, joiden osaaminen, kokemus ja koulutus vastaavat parhaiten avoinna olevan tehtävän vaatimuksia. Tämä tuo tehokkuutta erityisesti tilanteisiin, joissa hakemuksia saapuu suuria määriä ja resurssit niiden läpikäymiseen ovat rajalliset. Tekoäly voi myös auttaa käsittelemään hakemuksia tasapuolisemmin esimerkiksi standardisoitujen arviointiperusteiden avulla. (Leiviskä 2023.)

Tunnettu esimerkki tekoälyä hyödyntävästä työkalusta on HireVue, joka analysoi videohaastatteluja koneoppimisen avulla. HireVue arvioi hakijoita puheen sisällön, äänenpainojen ja jopa ilmeiden perusteella, ja antaa pisteytyksen, joka auttaa rekrytoijia hakijoiden vertailussa. Myös Talentech tarjoaa ratkaisuja, joissa tekoälyä käytetään esimerkiksi osaamisprofiilien yhdistämiseen työpaikkailmoitusten vaatimukseen. (Talentech 2023; Kohler 2024; HireVue 2025).

Tekoälyn hyödyntämiseen liittyy kuitenkin myös merkittäviä eettisiä ja toiminnallisia riskejä. Tekoälyjärjestelmät pohjautuvat usein historiallisiin data-aineistoihin, jotka saattavat sisältää tiedostamattomia vinoumia tai syrjiviä rakenteita. Mikäli järjestelmää ei ole rakennettu riittävän huolellisesti, se voi esimerkiksi torjua päteviä hakijoita nimen, sukupuolen tai muiden epäolennaisten tekijöiden perusteella (Leiviskä 2023). Tällaiset tilanteet voivat paitsi heikentää hakijakokemusta myös vahingoittaa yrityksen työnantajakuvaa ja johtaa juridisiin riskeihin, mikäli syrjivä toiminta on osoitettavissa. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133.)

Tämän vuoksi tekoälyn käyttö rekrytointiprosessissa edellyttää vastuullista suunnittelua ja jatkuvaa valvontaa. Ensinnäkin järjestelmien kehityksessä on tärkeää varmistaa, että käytettävä data on laadukasta, ajantasaista ja mahdollisimman neutraalia. Lisäksi algoritmien läpinäkyvyys ja selitettävyydet ovat olennaisia periaatteita, on tärkeää voida jälkikäteen tarkastella, millä perusteella hakijoita on suositeltu tai suljettu pois jatkosta.

Tekoälyä tulisi käyttää rekrytointiprosessin tukena, ei korvaajana. Vaikka järjestelmä voi antaa ehdotuksia ja suosituksia, lopulliset valinnat tulee tehdä ihmisen toimesta. Rekrytoijien tehtävänä on suhteuttaa teknologian tuottamat tulokset organisaation kulttuuriin, tiimin dynamiikkaan ja tehtävän todellisiin tarpeisiin. Avoimuus hakijoita kohtaan on osa vastuullista toimintaa. Mikäli rekrytoinnissa hyödynnetään tekoälyä, tästä on hyvä viestiä selkeästi esimerkiksi työpaikkailmoituksessa tai hakuprosessin alkuvaiheessa. Tieto tekoälyn käytöstä lisää läpinäkyvyyttä ja voi parantaa hakijoiden luottamusta prosessia kohtaan. Yrityksen on tärkeää seurata tekoälyratkaisujen toimivuutta jatkuvasti ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin nopeasti. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi prosessin auditointia, käyttäjäpalautteen keräämistä tai yhteistyötä riippumattomien asiantuntijoiden kanssa järjestelmien kehittämiseksi. (Leiviskä 2023.)

Hyvin suunniteltuna ja oikein käytettynä tekoäly voi olla tehokas apuväline rekrytoinnin tueksi. Se voi parantaa prosessin tehokkuutta ja laatua, kunhan sen käyttö pohjautuu eettisiin periaatteisiin ja vastuulliseen johtamiseen.

4.8 Rekrytointihaastattelu ja kysymysten laatiminen

Rekrytointihaastattelu on keskeinen menetelmä työnhakijakandidaattien tietojen keräämiseen ja heidän soveltuvuutensa arvioimiseen. Haastattelussa kiinnitetään huomiota paitsi hakijan vastauksiin myös

ulkoiseen olemukseen, ajoissa saapumiseen, kädenpuristukseen, silmiin katsomiseen, yrityksen tuntemukseen, kiinnostuksen kohteisiin ja tavoitteisiin sekä vastausten todenmukaisuuteen, selkeyteen ja johdonmukaisuuteen. Haastattelutilan tulisi olla rauhallinen ja häiriötön, jotta hakija voi esiintyä luontevasti. Haastattelun aikana tai heti sen jälkeen on hyvä kirjata muistiin keskeiset havainnot ja tuntemukset, jotta myöhempi arviointi on mahdollisimman tarkkaa ja vertailukelpoista. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.4.)

Haastattelut voidaan toteuttaa eri tavoin, kuten strukturoituina kyselyinä, joissa käytetään ennalta laadittua kysymyslistaa, tai vapaamuotoisina keskusteluinä, jotka mahdollistavat syvemmän vuorovaikutuksen ja joustavan etenemisen. Jokaisella haastattelutyypillä on etunsa. Strukturoitu haastattelu parantaa vertailtavuutta ja johdonmukaisuutta, kun taas vapaamuotoiset keskustelut voivat paljastaa hakijan motivaatiota ja persoonallisuutta syvällisemmin. (Erkko 2023.)

Haastattelun tueksi voidaan käyttää eri teemoihin pohjautuvia kysymyskategorioita. (Luutonen & Murtooma 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.4.)

1. **Työhistoria ja motivaatio:** Kysymykset koskevat työhistoriaa, työtehtävien vaihtamisen syitä, odotuksia uudelle tehtävälle, motivaatiotekijöitä, uratavoitteita ja saavutuksia.
2. **Hakija ihmisenä:** Kysymykset koskevat hakijan persoonallisuutta, ongelmanratkaisutaitoja, palautteen vastaanottamista ja muutoksiin suhtautumista.
3. **Työyhteisössä ja ryhmässä työskentely:** Kysymykset koskevat ryhmätöytäitoja, roolia ryhmässä, konfliktien ratkaisua ja verkostoitumista.
4. **Johtajuus:** Kysymykset koskevat johtamistyyliä, esimiestaitoja, vastuullisia tehtäviä ja johtamisen haasteita.
5. **Työpaineet ja stressi:** Kysymykset koskevat stressinhallintaa, aikataulujen noudattamista, virheiden käsittelyä ja arvostelun vastaanottamista.
6. **Nykytilanne:** Kysymykset koskevat hakijan elämäntilannetta, suunnitelmia, jos häntä ei valita, muita työhakujia, suosittelijoita, palkkatoiveita, aloitusajankohtaa, toiveita perehdytyksestä, ensimmäisiä toimenpiteitä, jos hänet valitaan, ja syitä, miksi juuri hänet tulisi valita.
7. **Arvot ja tavoitteet:** Kysymykset koskevat hakijan elämänarvoja, motivaatiota ja tavoitteita, sekä mitä hän toisi yritykseen tai työyhteisöön.
8. **Palaute ja kysymykset:** Kysymykset koskevat hakijan mahdollisia lisäkysymyksiä, palautetta ja muita lisättäviä asioita.

Näiden avulla voidaan kartoittaa kattavasti hakijan kokemusta, osaamista, asenteita ja tulevaisuuden-odotuksia. Kysymysten muotoilussa kannattaa huomioida tehtävän erityispiirteet. Esimerkiksi luovan alan tehtävissä, kuten graafisen suunnittelijan roolissa, voidaan painottaa kysymyksiä portfolioista, asiakasyhteistyöstä tai visuaalisista mieltymyksistä (Musso 2023). Luovan alan johtajat suosittelvat kysymyksiä kuten: "Mikä oli viimeisin suunnitteluprojekti, josta pidit erityisesti ja miksi?" tai "Kerro tilanteesta, jossa muutit kriittisen palautteen onnistuneeksi lopputulokseksi" (Hall 2025). Tällaiset kysymykset auttavat ymmärtämään hakijan ajattelutapaa ja kykyä käsitellä palautetta rakentavasti.

Haastattelu tarjoaa myös mahdollisuuden vuorovaikutteiseen dialogiin, jossa molemmat osapuolet voivat arvioida toistensa sopivuutta. Parhaimmillaan haastattelu ei ole pelkkä arviointitilanne, vaan vastavuoroinen keskustelu siitä, kohtaavatko organisaation ja hakijan arvot, odotukset ja tavoitteet (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Erkko 2023). Tämän lisäksi on suositeltavaa kertoa hakijalle jo tässä vaiheessa mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen, sillä se osoittaa organisaation pitkäjänteisyyttä ja sitoutumishalua. Tällainen lähestymistapa voi parantaa hakijan sitoutumista jo ennen työsuhteen alkamista (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Korpimies 2023).

4.9 Soveltuvuusarviointi vai henkilöarviointi?

Soveltuvuusarviointi ja henkilöarviointi ovat keskeisiä työkaluja rekrytointiprosessin tukemisessa, erityisesti haastatteluvaiheessa. Ne tarjoavat objektiivista ja syvällistä tietoa hakijan kyvyistä, persoonallisuudesta, motivaatiosta ja potentiaalista, mikä auttaa tekemään perusteltuja ja luotettavia valintoja sekä vähentämään virherekrytointien riskiä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Viljanmaa 2023.)

Soveltuvuusarviointi on prosessi, jossa analysoidaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta tiettyyn tehtävään. Testejä on monia, ja niiden valinta vaatii huolellista harkintaa. Arvioinnin tavoitteet ja käytettävät menetelmät tulee määrittää ennen testien valintaa. Soveltuvuustestit voivat paljastaa ominaisuuksia, jotka ovat keskeisiä tehtävän menestyksekkäälle hoitamiselle ja ovat hyödyllisiä erityisesti silloin, kun hakijoiden välillä on vaikea valita. Ne tukevat rekrytoijan näkemyksiä, mutta eivät yksin määritä valintaa, lopullinen päätös ja sen vastuu kuuluvat aina rekrytoivalle esimiehelle. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.5.)

Henkilöarviointi puolestaan keskittyy laajemmin hakijan kykyihin, taitoihin, persoonallisuuteen ja motivaatioon. Se voi sisältää haastatteluja, soveltuvuus- ja persoonallisuustestejä sekä työnäytteitä. Arvioinnin tarkoituksena on saada mahdollisimman objektiivista tietoa hakijan soveltuvuudesta tehtävään ja työyhteisöön (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Viitala 2021, 68–69). Molemmat menetelmät täydentävät perinteistä työhaastattelua tarjoamalla arvokasta dataa, joka voi paljastaa sellaisia piirteitä, joita pelkän keskustelun perusteella ei havaittaisi (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Operaria 2024).

Arviointiprosessi alkaa yleensä arvioinnin tavoitteiden ja kriteerien määrittelystä. Tämän jälkeen hakija suorittaa erilaisia testejä ja harjoitteita, jotka voivat olla joko yksilö- tai ryhmämuotoisia. Prosessiin sisältyy usein myös konsultin suorittama syventävä haastattelu. Tuloksista laaditaan raportti, joka jaetaan sekä hakijalle että rekrytointiin osallistuville tahoille. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Psycon 2023.)

Haastattelu on olennainen osa henkilöarviointia. Sen avulla voidaan tarkastella hakijan verbaalisia taitoja, motivaatiota sekä soveltuvuutta organisaatiokulttuuriin. On tärkeää, että haastattelu etenee rakenteellisesti, mutta siinä on myös tilaa tarkentaville kysymyksille. Haastattelijan ammattitaito on keskeisessä roolissa arvioinnin onnistumisessa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Berndtson 2017.)

Vaikka henkilö- ja soveltuvuusarviointi tarjoavat arvokasta lisätietoa, niitä ei tule käyttää rekrytointipäätöksen ainoana perusteena. Ne ovat osa kokonaisvaltaista päätöksentekoa, jossa huomioidaan myös muut tekijät, kuten hakijan kokemus, haastattelun antama kuva ja mahdolliset suositukset. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021 luku 6.5; Viitala 2021, 68-69.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöarviointi keskittyy laajemmin yksilön ominaisuuksiin ja potentiaaliin, kun taas soveltuvuusarviointi tarkastelee erityisesti sitä, miten hyvin hakija soveltuu juuri kyseiseen tehtävään tai rooliin. Molemmat lähestymistavat tukevat toisiaan ja auttavat työnantajaa ymmärtämään, miten hyvin hakija sopii sekä tehtävään että työyhteisöön.

4.10 Suosittelijat

Referenssihaastattelussa pyritään saamaan lopullinen varmistus hakijan sopivuudesta tehtävään. Tämä prosessi sisältää suosittelijoiden haastattelun, johon hakijalta on oltava lupa. Haastattelussa kysytään

erilaisia kysymyksiä, jotka koskevat hakijan työhistoriaa, osaamista, roolia, kielitaitoa, työsuhteen päättymistä ja mahdollista uudelleen palkkaamista. Lisäksi suosittelijalta voidaan pyytää yleistä palautetta hakijasta. On tärkeää suhtautua kriittisesti saatuun tietoon ja arvioida lausunnon luotettavuutta, esimerkiksi suhteessa suosittelijan ja hakijan väliseen suhteeseen. Referenssihaastattelu on vain yksi osa rekrytointiprosessia, ja sen tarkoituksena on tukea päätöksentekoa, ei korvata sitä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.6.)

Suosittelijoilla on merkittävä rooli rekrytointiprosessin tukena, erityisesti haastatteluvaiheessa. He voivat tarjota lisätietoa hakijan osaamisesta, työskentelytavoista ja soveltuvuudesta tehtävään. Suosittelijoiden näkemykset täydentävät usein haastattelussa esiin tulleita tietoja ja auttavat rekrytoijaa muodostamaan kokonaisvaltaisemman kuvan hakijasta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Norja 2022; Manpower 2019.)

Hyvin valitut suosittelijat voivat olla entisiä esihenkilöitä, yhteistyökumppaneita, asiakkaita tai kollegoja, joiden kanssa hakija on työskennellyt tiiviissä yhteistyössä. On tärkeää, että suosittelija tuntee hakijan työpanoksen ja kykenee antamaan konkreettisia esimerkkejä tämän osaamisesta ja työotteesta (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Norja 2022; Manpower 2019). Hakijan tulisi valmistautua nimeämään suosittelijoita haastattelussa tai sen jälkeen ja varmistaa etukäteen lupa suosittelijoiltaan heidän yhteystietojensa jakamiseen.

Suosittelijoiden antama palaute voi vahvistaa haastattelussa esiin tulleita asioita ja tuoda esille uusia näkökulmia hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Erityisesti tilanteissa, joissa on useita tasavertaisia ehdokkaita, suosittelijoiden näkemykset voivat olla ratkaisevassa asemassa rekrytointipäätöstä tehtäessä. On kuitenkin muistettava, että suosittelijoiden lausunnot ovat vain yksi osa kokonaisarviointia, ja lopullinen valinta perustuu useiden tekijöiden yhteisvaikutukseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Erkkilä 2021; Manpower 2019.)

4.11 Rekrytinnin arviointi

Onnistunut rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua, selkeää vastuunjakoa ja yrityksen tarpeisiin sopivan toimenkuvan määrittelyä. Onnistuminen nähdään usein vasta kuukausien kuluttua uuden henkilön

aloittamisesta, ja sitä voidaan arvioida esimerkiksi hakemusten määrän ja laadun, työnantajamieliku-
van, hakijapalautteen ja valitun henkilön työssä menestymisen perusteella. (Luutonen & Murtomaa
2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.7; Mäkelä 2024.)

Epäonnistuneen rekrytoinnin taustalla on usein rekrytointitarpeen ja -tavoitteen huolimaton määrittely
sekä perehdytyksen laiminlyönti. Jos ei tiedetä, minkälaista osaamista todella tarvitaan, hakijalle voi-
daan antaa epärealistisia odotuksia tehtävästä. Tällöin hänen omat odotuksensa eivät välttämättä to-
teudu, mikä voi johtaa nopeaan irtisanoutumiseen. Lisäksi huonosti suunniteltu perehdytys hidastaa
uuden työntekijän integroitumista työyhteisöön, kun taas hyvä perehdytys tukee nopeaa sopeutumista
ja tehokasta työn aloittamista. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.7; Clevery
2024.)

Yksi onnistuneen rekrytoinnin mittari on positiivinen hakijakokemus. Tämä tarkoittaa, että hakijalla on
selkeä ja johdonmukainen käsitys prosessista, hän saa riittävästi tietoa ja kokee tulleensa kohdelluksi
arvostavasti. Hyvä hakijakokemus vahvistaa organisaation työnantajamielikuvaa ja parantaa sen ase-
maa osaajamarkkinoilla. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Lehtola 2024.). Rekrytointiprosessin
tehokkuutta voidaan mitata sen kestolla, vaiheiden sujumuudella ja siihen käytetyillä resursseilla. Toi-
miva prosessi on nopea, mutta huolellinen, ja se mahdollistaa oikean henkilön löytämisen ilman tar-
peetonta viivettä tai ylimääräisiä kustannuksia.

Rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida myös uuden työntekijän perusteella, kuinka nopeasti hän
saavuttaa täyden tuottavuuden, kuinka hyvin hän sopeutuu yrityksen kulttuuriin ja kuinka sitoutunut
hän on. Työntekijän kokemus siitä, että tehtävä vastaa hänen odotuksiaan ja että hänellä on mahdolli-
suuksia kehittyä, lisää pitkäaikaisen sitoutumisen todennäköisyyttä. (Luutonen & Murtomaa 2025,
103-133; Mäkelä 2024; Rantanen 2019.). Työsuhteen pituus voi kertoa rekrytoinnin onnistumisesta,
lyhyet työsuhteet tai nopea henkilöstön vaihtuvuus viittaavat usein siihen, että prosessissa on ollut
puutteita.

Onnistunut rekrytointi on moniulotteinen kokonaisuus, joka vaatii tarkkaa suunnittelua ja jatkuvaa ar-
viointia. Huolellinen valamääritys, selkeä toimenkuva, hyvä hakijakokemus, tehokas prosessi ja on-
nistunut perehdytys ovat avaintekijöitä, joiden toteutuessa rekrytointi johtaa pitkäaikaiseen, molempia
osapuolia hyödyttävään työsuhteeseen.

4.12 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva (tai työnantajabrändi) on yleinen käsitys, joka työnhakijoilla, työntekijöillä ja yleisöllä on yrityksestä työnantajana. Se on mielikuva, joka muodostuu yrityksen maineesta, sen tarjoamista työpaikoista, työympäristöstä, yrityskulttuurista, palkka- ja etuuspaketeista sekä urakehitysmahdollisuuksista.

Työnantajamielikuvan määrittelyssä otetaan huomioon seuraavat tekijät:

1. **Yrityksen maine:** Miten yritys nähdään ulkopuolelta? Onko sillä hyvä maine alallaan?
2. **Työpaikat ja työympäristö:** Millaisia työpaikkoja yritys tarjoaa? Onko työympäristö miellyttävä ja kannustava?
3. **Yrityskulttuuri:** Millainen on yrityksen kulttuuri? Onko se avoin ja inklusiivinen? Kannustaako se innovaatioita ja uuden oppimista?
4. **Palkka ja edut:** Tarjoaako yritys kilpailukykyisen palkan ja hyvät edut?
5. **Urakehitys:** Tarjoaako yritys mahdollisuuksia urakehitykseen ja ammatilliseen kasvuun?

Työnantajamielikuvan määrittely on tärkeä osa yrityksen rekrytointistrategiaa, koska se vaikuttaa siihen, millaisia hakijoita yritys houkuttelee ja kuinka hyvin se pystyy pitämään kiinni nykyisistä työntekijöistään. Hyvä työnantajamielikuva voi auttaa yritystä houkuttelemaan ja pitämään kiinni parhaista osaajista. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Viitala 2021, 69.)

Onnistunut rekrytointi edellyttää huolellista suunnittelua, selkeää vastuunjakoa ja toimenkuvan määrittelyä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Rekrytoinnin onnistuminen ei kuitenkaan ilmene heti, vaan vasta kuukausien kuluttua uuden työntekijän aloittamisesta. Onnistumista voidaan mitata esimerkiksi hakemusten määrällä ja laadulla, työnantajamielikuvalla, hakijapalautteella sekä valitun henkilön menestymisellä työssään. Yleisimpiä epäonnistumisen syitä ovat rekrytointitarpeen ja -tavoitteiden huolimaton määrittely sekä perehdytyksen laiminlyönti. Jos ei ole selvää, minkälaista osaamista tarvitaan, hakijalle saatetaan antaa epärealistisia odotuksia, jotka eivät lopulta täyty. Hyvä perehdytys puolestaan tukee uuden työntekijän nopeaa sopeutumista työyhteisöön. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki, 2021.)

Yksi keskeinen tekijä onnistuneessa rekrytoinnissa on työnantajamielikuva eli käsitys, joka työnhakijoilla, työntekijöillä ja yleisöllä on yrityksestä työnantajana. Se muodostuu yrityksen maineesta, työpaikoista, työympäristöstä, yrityskulttuurista, palkkauksesta, eduista ja urakehitysmahdollisuuksista.

Työnantajamielikuva vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisia hakijoita yritys houkuttelee ja kuinka hyvin se pystyy sitouttamaan nykyiset työntekijänsä (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Viitala 2021, 69). Työnantajamielikuva rakentuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. Sisäinen työnantajamielikuva heijastaa työntekijöiden kokemuksia, kun taas ulkoinen muodostuu hakijoiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien näkemyksistä (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Niskanenm2023).

Positiivinen työnantajamielikuva lisää yrityksen vetovoimaa työnhakijoiden silmissä, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Se voi lisäksi parantaa asiakaskokemusta ja koko organisaation mainetta. Mielikuvan rakentaminen edellyttää strategista ja johdonmukaista viestintää, joka perustuu aitoon yrityskulttuuriin, epärealistiset lupaukset voivat vahingoittaa brändiä pitkällä aikavälillä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Vainio 2024; T-media 2024.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajamielikuva on olennainen osa rekrytointistrategiaa ja pitkän aikavälin menestystä. Sen kehittäminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta hyödyt, kuten laadukkaammat hakijat ja vahvempi sitoutuminen, tekevät siitä kannattavan investoinnin.

5 TUTKIMUSASETELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan sitä, miksi kyseinen tutkimusaihe valittiin ja mitkä tekijät siihen vaikuttivat ja pohditaan tutkimuksen lähtökohtia sekä relevanssia. Lisäksi tarkastellaan aiempia tutkimuksia liittyen tutkittavaan aiheeseen ja tutkimuksen toteutusta.

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat, tavoitteet ja relevanssi

Tutkittava aihe valikoitui, kun kirjoittajan työssä ravintolapäällikkönä, alkoi näkyä koronan vaikutukset työntekijöiden saatavuuteen ja Ukrainan sekä Venäjän sodan vaikutukset ihmisten ostokäyttäytymiseen. Monet aiemmin ravintola- ja matkailualalla työskennelleistä ihmisistä vaihtoivat koronan aikaan alaa ja uusia tekijöitä ei saada tilalle enää niin helposti kuin ennen. Työntekijä pulan lisäksi alaan ovat vaikuttaneet ihmisten ostokäyttäytymisen muutos. Enää ei käytetä rahaa niin vapaasti kuin ennen, vaan kaikesta ylimääräisestä karsitaan. Ylimääräisinä kuluina nähdään esimerkiksi ravintola käynnit, joita harvennetaan tai ei käydä ollenkaan. Mitä asioita voitaisiin tehdä, jotta saataisiin enemmän työvoimaa alalle? Miten tätä työvoimaa voitaisiin hyödyntää niin, että se toisi organisaatiolle tulosta?

Näiden ajatusten pohjalta kirjoittaja lähti miettimään, mitä organisaation sisällä voitaisiin tehdä, jotta ongelmat saataisiin ratkaistua pidemmällä näkökulmalla ja pysyvämmiin. Kirjoittaja huomasi omassa työssään, miten vähän henkilöstövoimavarojen johtamista käytetään hyödyksi organisaation strategiassa ja miten henkilöstövoimavarojen johtaminen nähtiin enemmänkin kulueränä kuin tuottavana osana. Kirjoittajan mielestä henkilöstövoimavarojen johtaminen on iso osa esihenkilötyötä ja sillä voidaan tehdä merkittävä vaikutus organisaation tulokseen, kun se valjastetaan oikein.

Etsittäessä sopivia tutkimuksia ja lähteitä käytettiin sanoja: strategic human resource management, strategic people management, human resource management, strategic thinking, strategic business, strategic management, SHRM, HRM, strategic HRM, talent management, work-force planning, succession planning, organizational development, strategic recruitment, henkilöstöjohtaminen, arvojohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen, strateginen henkilöstöhallinto, strateginen HR, henkilöstöstrategia, organisaation strategia, strateginen rekrytointi, strategia, henkilöstöhallinto.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen strategian tukena, organisaation arvot ja niiden hyödyntäminen, strateginen rekrytointi, organisaatiokulttuurin ja strategian yhdistäminen, henkilöstöstrategia, henkilöstöstrategian painopisteet ja toimenpiteet. Näitä käsitteitä käytettiin myös haastattelulomakkeen teemoittamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen tausta kytkettiin myös vahvasti näiden käsitteiden ympärille, jotta saataisiin mahdollisimman paljon teoreettista tietoa asioista ja löydettäisiinkö sieltä myös yhtymäkohtia vai eriäviä asioita haastateltavien vastauksiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastaus kysymyksiin: Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan, millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa ja mitä toimintoja tähän tarvittaisiin? Miten jo rekrytointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti?

Tutkimuksen relevanssi perustuu ravintola alan ajankohtaisiin ongelmiin henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden suhteen sekä siihen, miten saadaan valjastettua henkilöstöä niin, että se alkaisi tuottaa tuloa organisaatiolle.

5.2 Aiemmat tutkimukset

Aikaisempia samanlaisia tutkimuksia ei löytynyt monia, joten tarve tämänkaltaiselle tutkimukselle oli olemassa. Samasta aihepiiristä, hieman erilaisella tutkimuskulmalla löytyi tutkimuksia ja opinnäyte töitä. Samalaista aihepiiriä opinnäytetyössään käsitteli Jenni Mäklin, joka selvitti millä henkilöstöjohtamisen osa-alueella kohde yrityksen esihenkilöt kokevat kehityksen tarpeen suurimmaksi. (Mäklin 2019.)

Erilaisista tietokannoista löytyi tutkimuksia aiheeseen liittyen. Kiinalaisen tutkimusartikkeli, jonka tarkoituksena on yhdistää kulttuuristen arvojen hallinta osaksi strategista henkilöstöhallintoa. Tutkimusartikkelin tavoitteena on löytää uusi suunta strategisen henkilöstöhallinnon kehitykselle arvojohtamisen käsitteen avulla. Tutkimuksen mukaan useimpien strategisen henkilöstöhallinnon tutkijoiden käyttämän taloudellisen lähestymistavan sijaan tulisi painottaa harmonista johtamista. Tämä perustuu arvojohtamisen kolmiulotteiseen malliin, jossa keskiössä ovat eettiset, taloudelliset ja emotionaaliset

arvot. Tavoitteena on ohjata organisaation toimintaa kokonaisvaltaisemmin. Tutkimuksen omaperäisyys piilee siinä, että se yhdistää arvot, johtamisen ja suorituskyvyn kolme näkökulmaa uudella tavalla strategisen henkilöstöhallinnon tutkimuksessa. Tämä ei ainoastaan edistä alan kehitystä, vaan myös viittaa terveellisempiin ja kestävämpiin johtamiskäytäntöihin Kiinassa ja muualla maailmassa. (Zhang, Dolan & Zhou 2009.)

Taiwanissa toteutettu tutkimus tutki, miten strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen palvelu-aloilla vaikuttaa organisaation tulokseen. Tutkimuksen tulokset paljastivat, että huolehtimalla työntekijöiden hyvinvoinnista, huolehtivat työntekijät paremmin asiakkaista. Parempaa palvelua saaneet asiakkaat käyttivät enemmän rahaa, josta saatiin enemmän tuottoa organisaatiolle. (Chuang & Lioa 2010.)

Etiopiassa toteutettu tutkimus tutki strategisen henkilöstöhallinnon käytäntöjen vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Tutkimuksessa käytettiin selittävää tutkimusasetelmaa. Korrelaatiokerrointianalyysin tulokset osoittivat positiivisia ja merkittäviä yhteyksiä kaikkien SHRM-käytäntöjen ja organisaation tehokkuuden välillä. Tutkimus viittaa siihen, että organisaatioiden tulisi painottaa enemmän strategisia henkilöstöhallintokäytäntöjä parantaakseen tehokkuuttaan. (Mekonnen & Azaj 2020.)

Tutkimuskohteista, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan, löytyy aiempia tutkimuksia. Waweru Beattah Mwangin ja Kellen Kiambatin tutkimus *Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies* käsittelee, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan yhdistää organisaation strategiaan. Pääajatuksena on, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen tulee tukea organisaation päämääriä ja auttaa saavuttamaan liiketoimintatavoitteet. Tutkimus painottaa, että HR ei voi olla erillinen toiminto sen on oltava osa organisaation strategista suunnittelua. Esimerkiksi rekrytointi, koulutus ja suorituskyvyn arviointi tulisi suunnitella tukemaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Henkilöstö nähdään tärkeimpänä kilpailuetuna. Organisaatiot, jotka osaavat hyödyntää työntekijöidensä osaamista ja motivaatiota strategiansa mukaisesti, menestyvät paremmin. Tutkimus esittää, että HR-johtajien tulisi osallistua strategian luomiseen jo alkuvaiheessa. Lisäksi HR-prosessit, kuten suoritusjohtaminen ja palkitseminen, tulisi linkittää suoraan organisaation tavoitteisiin. Tämä tutkimus siis korostaa henkilöstövoimavarojen johtamisen roolia strategisena kumppanina, ei vain tukitoimintona. (Mwangi & Kiambati 2015.)

Samankaltaisen tutkimuksen on tehnyt myös Amaeshi Uzoma Francis. Hänen tutkimuksessaan *The Impact of Strategic Integration of Human Resource Management Practices on Organizational Perfor-*

mance: Some Evidence from Nigeria pyrkii selvittämään, miten strategisesti toisiinsa yhdistetyt henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat nigerialaisten organisaatioiden suorituskykyyn. Erityisesti tarkastellaan rekrytointi- ja valintakäytäntöjen strategista yhdistämistä liiketoimintastrategiaan. Tutkimuksen keskeiset löydökset ovat strategisesti toisiinsa yhdistetyt henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat myönteisesti organisaatioiden suorituskykyyn. Kun rekrytointi- ja valintakäytännöt yhdistetään toisiinsa strategisesti liiketoimintastrategiaan, ne parantavat organisaation suorituskykyä. Useimmilla nigerialaisilla yrityksillä on matala taso rekrytointi- ja valintakäytäntöjen strategisessa yhdistämisessä liiketoimintastrategian suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimus suosittelee, että nigerialaiset organisaatiot sisällyttävät enemmän strategisia elementtejä henkilöstöjohtamisen käytäntöihin parantaakseen kilpailukykyään ja selviytymistään. Tutkimus korostaa henkilöstöjohtamisen strategisen yhdistämisen merkitystä organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. (Francis 2013.)

Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture tutkimus kertoo, miten nykyajan organisaatiot kohtaavat yhä useammin ennakoimattomia muutoksia ja kriisejä, jotka voivat uhata niiden toimintaa ja olemassaoloa. Organisaation resilienssi, eli kyky sopeutua ja reagoida tehokkaasti tällaisiin muutoksiin säilyttäen samalla toimintakyky, on noussut keskeiseksi kilpailutekijäksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten strategiset henkilöstöjohtamisen käytännöt (SHRM) ja organisaatiokulttuuri vaikuttavat organisaation resilienssiin. Tutkimuksen keskeisempiä löydöksiä ovat strategiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten rekrytointi ja valinta, työntekijöiden koulutus, suorituksenhallinta ja työympäristön kehittäminen, vaikuttavat suoraan organisaation resilienssiin. Organisaatiokulttuuri toimii välittävänä tekijänä SHRM-käytäntöjen ja organisaation resilienssin välillä. Positiivinen ja joustava kulttuuri vahvistaa SHRM-käytäntöjen vaikutusta resilienssiin. SHRM-käytäntöjen ja organisaatiokulttuurin strateginen linjaaminen on ratkaisevan tärkeää organisaation resilienssin vahvistamiseksi ja kestävä menestyksen saavuttamiseksi dynaamisessa ja turbulentissa toimintaympäristössä. Tutkimus korostaa, että organisaation kyky selviytyä ja menestyä epävarmuuden keskellä riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin sen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja organisaatiokulttuuri on suunniteltu ja toteutettu strategisesti. Yhdistämällä nämä elementit organisaatiot voivat kehittää kestävä resilienssiä ja parantaa kykyään sopeutua muutoksiin. Organisaatioiden tulisi panostaa strategisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, jotka tukevat työntekijöiden osaamisen kehittämistä, sitoutumista ja hyvinvointia. Luomalla avoin, joustava ja innovatiivisuutta tukeva kulttuuri organisaatiot voivat parantaa kykyään kohdata haasteita ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten strateginen henkilöstöjohtaminen ja vahva organisaatiokulttuuri voivat yhdessä rakentaa organisaation

resilienssiä, mikä on elintärkeää menestyksen saavuttamiseksi nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Georgescu ym. 2024.)

Armi Lassanderin pro gradu- tutkielma organisaation strategiasta johdettu rekrytointi ja osaamisen hallinta tarkastelee, miten organisaation strategia ohjaa rekrytointia ja osaamisen hallintaa. Tutkimustulosten mukaan strategia ohjaa, suuntaa ja sitouttaa organisaation rekrytointitoimintaa ja kehitystä. Rekrytoinnissa korostuvat vuorovaikutuksen, ennakoinnin sekä arvioinnin ja kehittämisen näkökulmat, kun rekrytointia lähestytään strategian ja strategisen ajattelun suunnalta. Strategisen ajattelun näkökulmasta onnistunut rekrytointi on sellainen, että se mahdollistaa vuoropuhelun, pysähtymisen, pohdinnan ja tulkinnan sekä sitä kautta strategisesti perusteltujen valintojen, päätöksien ja toimintojen tekemisen. Tutkimus korostaa, että kilpailussa menestyminen edellyttää organisaatiolta monissa asioissa onnistumista sekä osaamista ja osaamisen hallintaa. Rekrytoinnin tehtävänä on löytää organisaatioon sellaista osaamista, jota organisaatio epävarmassa tulevaisuudessa tarvitsee. Rekrytoinnissa onnistuminen edellyttää, että rekrytointeihin todella panostetaan. Tämä ilmenee muun muassa rekrytoinnin tarpeiden ja tarkoituksen pohtimisena sekä riittävän ajan antamisena. Organisaation rekrytointitarpeet nousevat esiin arkityöstä ja ne ovat suhteessa siihen, mitä organisaatiossa pitää pystyä tekemään. Tärkein useamman vuoden rekrytointitarpeita kartoittava menetelmä on henkilöstösuunnitelma. Tutkimus tarjoaa syvällisen ymmärryksen siitä, kuinka organisaation strategia ja rekrytointiprosessit voidaan integroida tehokkaasti osaamisen hallintaan, mikä on keskeistä organisaation menestykselle muuttuvassa toimintaympäristössä. (Lassander 2019.)

Salla Salmen opinnäytetyö kohti strategisempaa rekrytointia tarkastelee, kuinka organisaation rekrytointiprosessia voidaan kehittää strategisemmaksi hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda organisaatiolle konkreettinen sisäinen rekrytointipalveluprosessi, joka tukee paremmin organisaation strategisia tavoitteita. Tutkimuksessa selvitettiin organisaation nykyisen rekrytointiprosessin tila ja keskeisimmät kehittämiskohteet. Lisäksi tutkittiin, miten organisaation nykyiset strategiset arvot ilmenevät rekrytointipalveluprosessissa ja kuinka nämä arvot tulisi huomioida osana rekrytointiprosessia. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, ja siinä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että strategisesti suunniteltu rekrytointiprosessi voi parantaa organisaation kykyä houkuttaa ja sitouttaa osaajia, jotka edistävät organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palvelumuotoilun menetelmien käyttö rekrytointiprosessin kehittämässä voi auttaa luomaan prosessin, joka on sekä tehokas että organisaation arvojen mukainen. (Salmi 2023.)

5.3 Tutkimuksen tehtävät, -ongelmat ja -kysymykset

Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa lisää tietoa henkilöstövoimavarojen yhdistämisestä organisaation strategiaan. Tutkimuskysymykset on johdettu myös mukailleen tutkimusongelmaa. Tutkimuskysymyksiä ovat: Millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa? Millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa? Miten jo rekrytointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti?

Tutkimustulosten perusteella luodaan toimintaohje organisaatioille, joissa toimii henkilöstöalan ihmisiä, esihenkilöitä, jotka tekevät myös henkilöstöhallinnon töitä sekä organisaation hallitukselle. Toimintaohjeen tarkoituksena on helpottaa henkilöstöalan ammattilaisten työtä sekä tuoda strategista näkökulmaa henkilöstöhallinnon tehtäviin. Toisena tarkoituksena on saada organisaation hallitus huomaamaan, että henkilöstöhallintoa voi hyödyntää myös organisaation tuloksen parantamisessa.

Tutkimus on rajattu käsittelemään henkilöstövoimavarojen johtamista strategisesta näkökulmasta, organisaation arvoja ja ydinosaamista sekä rekrytointia. Tutkimuksesta on rajattu pois perehdytys ja osaamisen kehittäminen.

5.4 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimus, koska haluttiin tutkia ja ymmärtää millä eri tavoin organisaatioissa yhdistetään henkilöstövoimavarojen johtamista organisaation strategiaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti luonnollisissa oloissa ja tapauksia tutkitaan ainutlaatuisina sekä tulkintoja tehdään sen mukaisesti. Tutkija pyrkii tulkitsemaan ihmisten kokemuksia, merkityksiä ja tulkintoja heidän omasta näkökulmastaan ja ymmärtämään näin aihealuetta ja kohdetta paremmin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164). Laadullisessa tutkimuksessa aiheena on myös usein joku yhteiskunnallisesti ajankohtainen aihe, kuten tässä esimerkiksi Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula ja miten se saataisiin ratkaistua. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistona käytetään usein empiirisiä aineistoja, kuten tekstejä, keskusteluja ja haastatteluja ja yleensä tutkittaja kohdejoukko jää pieneksi ja tiedon määrä

kasvaa laajaksi. Joskus myös numeerisesta aineistosta voi olla hyötyä tutkimuksen teossa, koska se antaa uusia näkökulmia tutkimukselle ja saa tutkijan pohtimaan mitä esimerkiksi numeerisesta aineistosta puuttuu tai mitä siihen voisi lisätä. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ensisijaisesti aineistoja muokata numeeriseen muotoon, vaikka joskus yksinkertaisten asioiden laskeminen aineistosta voikin tukea laadullista tutkimusta. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Tässä tutkimuksessa käytettiin empirisenä aineistona teemoitettua haastattelua Teamsin kautta kymmenelle eri organisaation henkilöstöalan ammattilaiselle. Haastattelut myös litteroitiin ja nauhoitettiin, jotta haastatteluihin voi palata myös myöhemmin ja syventää tietoa tutkimuksen aiheista. Haastattelut lisäsivät tiedon määrää ja tiedon määrä kasvoi laajaksi, mutta numeerisista aineistoista olisi ollut myös hyötyä analysoinnissa, koska se olisi antanut laajempaa tietoa tutkimukselle ja mahdollisesti myös antanut uusia näkökulmia tutkimukselle.

Laadullisessa tutkimuksessa ei irroteta aineistoa kontekstistaan, vaan pyritään tulkitsemaan sitä osana kontekstia. Esimerkiksi ihmisten toimintaa tutkitaan yleensä siellä, missä se tapahtuu normaaleissa olosuhteissa mahdollisimman luonnollisesti (Hirsjärvi ym. 1997, 164.). Laadulliselle tutkimukselle toisenlaista lähestymistapaa edustaa myös strukturoitu haastattelu, jossa kaikilta vastaajilta kysytään samalla tavalla muotoillut kysymykset ja haastattelijan rooli pyritään minimoimaan. Toisaalta haastattelijan rooli pitää ottaa huomioon, koska haastattelu on vuorovaikutustilanne ja haastattelija vaikuttaa jonkin verran aineiston muodostumiseen. Tätä toisenlaista, strukturoitua haastattelua, käytettiin tässä tutkimuksessa, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavalta tutkimuksen teemoihin liittyen. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Haastatteluisissa pyrittiin minimoimaan haastateltavan rooli ja pyrittiin antamaan haastateltaville mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaasti ja omin sanoin vastauksia kysymyksiin, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman luonnollisia. Strukturoitu haastattelu antoi hyvän pohjan haastatteluille, koska haastattelut etenivät sujuvasti ja pysyivät hyvin aiheessa.

Laadullisessa tutkimuksessa on tunnistettava se, että erilaiset tutkittavat asiat eivät ole helposti ja suoraviivaisesti esitettävissä ja analysoitavissa. Aineistosta ei voi tunnistaa selviä syy-seuraussuhteita vaan asiat kietoutuvat ja liittyvät toisiinsa erilaisin tavoin. Tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet; Hirsjärvi ym. 1997, 164.) Tässäkin tutkimuksessa löytyi monia erilaisia toisistaan irrallisia asioita, jotka kuitenkin kietoutuvat toisiinsa, kun niitä tarkastelee monipuolisesti. Esimerkkinä rekrytointi, joka ajatellaan usein olevan vain avoinna olevan paikan täyttämistä. Kun rekrytointia alkaa tarkastelemaan monipuolisesti, alkaa huomata miten oikealla tavalla rekrytoitu ja oikea

ihminen oikeaan työtehtävään, vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti. Verrattuna rekrytointiin, jossa vain täytetään avoinna ollut paikka.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä vastata kysymyksiin mitä ja miten kysymyksiin, verrattuna määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tyypillisesti kysytään miksi kysymystä. Laadullinen tutkimus on usein myös aineistovetoista eli induktiivista. Induktiivisuus tarkoittaa, että tutkimuksen empiirinen aineisto on se, josta lähdetään liikkeelle. Tulokset nousevat aineistosta ja vasta tämän jälkeen niitä ehkä verrataan aikaisempiin teorioihin tai tutkimustuloksiin. Aineisto ei koskaan puhu itse mitään, vaan tutkija puhuttaa sitä jostain näkökulmasta. Siksi olisi parempi kuvata laadullista tutkimusta analyysivetoiseksi. Analyysivetoisuuden käsite viestittää siitä, että empiirinen aineisto on tutkimuksessa keskeisessä roolissa, mutta sitä analysoitaessa tukeudutaan aina johonkin paradigmaan, menetelmään tai teoriaan (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet). Tutkimuksen alussa aloitettiin henkilöstöalan ammattilaisten haastattelut heti, koska haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa empiiristä tietoa ja hyödyntää mahdollisimman paljon aineistoa tutkimuksen pohjana. Toki teoriapohjaa tutkimukselle edistettiin samanaikaisesti aikataulullisista syistä, mutta tutkimuksessa haluttiin painottaa enemmän haastateltavien näkökulmia ja kokemuksia henkilöstövoimavarojen yhdistämisestä organisaation strategiaan. Haastattelujen jälkeen alettiin etsimään teoriatietoa ja aiempia tutkimuksia, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Verrattaessa tutkimustuloksia ja teoriatietoa sekä aiempia tutkimuksia puhutettiin tutkimusta näkökulmasta, jossa yhdistetään henkilöstövoimavarojen johtaminen organisaation teoriaan ja miten se saataisiin toimimaan sujuvasti läpi organisaation sekä miten tähän voitaisiin yhdistää strateginen ajattelu jo rekrytointivaiheessa. Tähän näkökulmaan nojautuen saatiin paljon tietoa aiheesta.

5.4.1 Kokemusnäkökulma

Kokemusnäkökulmalle on tyypillistä moninainen ja subjektiivinen näkökanta, jossa ollaan kiinnostuneita tutkittavien näkemyksistä, kokemuksista ja niiden subjektiivisista merkityksistä. Tässä näkökulmassa tutkija pyrkii käsittelemään tutkittavia ihmisinä ja yksilöinä, ei esineitä tai välineinä. Tutkija käyttää paljon aikaa saadakseen luotua hyvän luottamussuhteen tutkittaviinsa, jotta esimerkiksi haastattelut onnistuisivat paremmin ja niistä saataisiin enemmän irti. Kokemusnäkökulmasta tehtävä tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä. Siksi tässä näkökulmassa lähdetään liikkeelle aineistolähtöisesti ja avoimin mielin. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa tutkija pyrkii tuomaan kuuluviin tutkittavien näkökulmia ja ajatuksia. (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen

tutkimuksen näkökulmat.). Kokemusnäkökulma huomioitiin tutkimusta tehdessä niin, että jokaiseen haastateltavaan oltiin henkilökohtaisesti yhteydessä ja pyrittiin luomaan luottamuksellinen suhde. Luottamuksellista suhdetta korostettiin vielä saatekirjeessä, jossa kerrottiin, että haastattelu jää haastateltavan ja kirjoittajan väliseksi sekä haastateltavan nimi ja organisaatio anonymisoidaan.

5.4.2 Strukturoitu teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelu osuudessa käytettiin teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun yhdistelmä (Hirsjärvi ym. 1997, 208). Tässä haastattelussa teemoitettiin kysymykset teemojen alle, joka on myös tyypillistä teemahaastattelulle. Teemahaastattelulle on tyypillistä myös, että kysymysten tarkkamuoto ja järjestys puuttuu, mutta tässä haastattelussa haluttiin edetä haastattelussa aiheiden mukaan kohti syvällisempiä aiheita (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Haastattelut). Poikkeus tehtiin, koska haluttiin saada haastatteluista mahdollisimman paljon tietoa, jota voidaan käyttää tutkimuksessa sillä tietoa tästä aiheesta ei ole paljon. Strukturoitua haastattelu muotoa käytettiin apuna, koska haastattelun apuna haluttiin käyttää lomaketta, joka jäsentää haastattelua ja saa haastateltavat pohtimaan kysymyksiä mahdollisimman laajasti. Strukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että lomakkeen kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on etukäteen määrätty (Hirsjärvi ym. 1997, 208; Kallinen & Kinnunen 2021, luku Haastattelut.)

5.5 Aikataulu ja tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin helmikuussa 2024 kartoittamalla minkälaista tietoa tarvitaan tutkimukseen ja keneltä tietoa voisi saada. Tutkimuksen kannalta oleellista on saada tietoa mahdollisimman paljon ja laajasti henkilöstövoimavarojen johtamisesta, organisaation strategiasta ja tavoitteista sekä rekrytoinnista. Tämän takia tutkimukseen valittiin henkilöstöpäälliköitä tai henkilöstöjohtajia erilaisista organisaatioista. Tavoitteena on saada vähintään viisi henkilöstöpäällikköä tai henkilöstöjohtajaa haastatteluun. Haastateltavat valikoituivat kirjoittajan omien kontaktien kautta ja osaan haastateltavista otettiin yhteyttä spontaanisti ilman yhteyttä kirjoittajaan. Ennen kuin otettiin yhteyttä haastateltaviin, tehtiin teemahaastatteluun sopiva strukturoitu haastattelulomake (LIITE 1), joka teemoitettiin tukemaan tutkittavia aiheita.

Haastateltaviin otetaan yhteyttä ennakkoon soittamalla, sähköpostilla tai sosiaalisen median kautta. Heille kerrotaan haastattelun aihe ja kuvaillaan, miten haastattelu toteutetaan sekä pyydetään heiltä haastattelua. Jos haastattelu sopii, niin haastateltavien kanssa sovitaan sopiva haastattelu-aika. Haastateltaville lähetetään ennakkoon haastattelupohja sähköpostilla, jota käytetään haastattelussa, jotta haastateltavat voivat halutessaan tutustua siihen ennakkoon. Haastattelut toteutetaan Teamsilla tai Zoomilla nauhoittaen ja litteroidaan sen jälkeen. Haastattelut jäävät opinnäytetyön tekijän ja haastateltavan väliseksi. Lisäksi haastateltavilta kysytään haluavatko he esiintyä opinnäytetyössä omalla ja yrityksen nimellä vai nimettömästi.

Yhteyttä otettiin 10 organisaatioon, joista kaikki vastasivat. Valitettavasti kaikki eivät aikataulullisista tai salassapitosyistä voineet osallistua haastatteluun. Haastateltavia saatiin 6 eri organisaatiosta, joista kaikki toimivat joko henkilöstöpäällikkönä tai henkilöstöjohtajana. Haastattelut olivat kestoltaan 45-90 minuuttia, keskimäärin kuitenkin pyrittiin 60 minuuttiin. Haastateltavien organisaatiot toimivat laajasti, osa koko Suomessa ja osa ulkomailla. Haastateltavien organisaatioiden pääkonttorit ovat pääsääntöisesti Uudellamaalla, mutta suurimmalla osalla on toimipisteitä myös ympäri Suomea. Haastatteluja toteutettiin helmikuusta 2024 huhtikuuhun 2024. Haastattelujen jälkeen haastatteluista saatu tieto litteroitiin käyttämällä Teamsin litterointi-ohjelmaa. Sen jälkeen tieto analysoitiin, teemoitettiin ja sitä verrattiin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuudesta saatuun tietoon. Sen perusteella tehtiin johtopäätökset ja tulokset.

Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, koska kirjoittaja halusi, että tutkimuksen tulokset ovat kaikkien saatavilla ja hyödynnettävissä. Tutkimustulosten perusteella luodaan toimintaohje organisaatioille, joissa toimii henkilöstöalan ihmisiä, esihenkilöitä, jotka tekevät myös henkilöstöhallinnon töitä sekä organisaation hallitukselle. Toimintaohjeen tarkoituksena on helpottaa henkilöstöalan ammattilaisten työtä sekä tuoda strategista näkökulmaa henkilöstöhallinnon tehtäviin. Toisena tarkoituksena on saada organisaation hallitus huomaamaan, että henkilöstöhallintoa voi hyödyntää myös organisaation tuloksen parantamisessa.

5.6 Tutkimuksen aineiston analysointi, reliabiliteetti ja validiteetti

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä käyttää ymmärtämiseen tähtävästä analyysitapaa. Ymmärtämiseen pyrkivässä analyysitavassa voidaan aineistoa käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, kuten

teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi ym. 1997, 224-225). Tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelu.

Haastateltaville lähetettiin haastattelulomake etukäteen tutustuttavaksi. Kaikki haastateltavat olivat tutustuneet haastattelulomakkeeseen, ja etsineet tietoa organisaation intrasta tai kyselleet kollegoilta, jos eivät itse osanneet vastata kysymyksiin. Haastattelulomakkeen ja haastateltavien etukäteen tekemän selvitystyön avulla haastatteluissa päästiin nopeasti syvälle henkilöstövoimavarojen johtamiseen kyseisessä organisaatiossa. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin eli muutettiin tekstimuotoon, jotta aineisto olisi helpompi järjestellä, luokitella ja analysoida (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Litterointi) ja tallennettiin, jotta aineistoa voisi käydä uudelleen vielä läpi. Haastattelut lisäsivät tiedon määrää ja tiedon määrä kasvoi laajaksi, mutta numeerisista aineistoista olisi ollut myös hyötyä analysoinnissa, koska se olisi antanut laajempaa tietoa tutkimukselle ja mahdollisesti myös antanut uusia näkökulmia tutkimukselle.

Aineistoa läpi käydessä kirjoittaja huomasi, että organisaatioita pystyy jakamaan hieman eri kategorioihin ja sitä kautta myös vertailemaan. Kategoriat olivat asiantuntija organisaatiot ja perinteiset organisaatiot, jossa on työntekijöitä ja johtajia. Aineistoa läpi käydessä käytettiin myös analyysin apuna haastattelulomakkeen teemoittelu, jotka olivat henkilöstövoimavarojen johtaminen strategian tukena, organisaation arvot ja niiden hyödyntäminen, strateginen rekrytointi, organisaatiokulttuurin ja strategian yhdistäminen, henkilöstöstrategia, henkilöstöstrategian painopisteet ja henkilöstöstrategian toimenpiteet (Hirsjärvi ym. 1997, 208; Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Aineistoa saatiin kerättyä monipuolisesti erilaisilta aloilta, kuten kaupan- ja ravintola-alalta, teknologia-alalta ja elintarvikealalta, jotka antoivat tutkimukselle erilaisia näkökulmia. Haastateltavista suurin osa oli naisia ja yksi mies. Haastattelukutsuja lähetettiin kymmenelle organisaatiolle ja kaikki heistä vastasivat. Valitettavasti kuusi organisaatiota pääsi aikataulullisista syistä osallistumaan. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys olisivat isommalla otoksella paremmat. Haastateltavilta saatiin haastattelulomakkeen avulla paljon syvällistä ja spesifiä tietoa, jota pystytään hyödyntämään tutkimuksen analysoinnissa (Kallinen & Kinnunen 2021, luku Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.)

Tutkimuksissa tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksissa pyrittäisiin välttämään virheitä. Sen takia kaikissa tutkimuksissa on hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta.

Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla, kuten jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää luotettavana. Tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, niin tulos on luotettava. Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, mitä halutaan mitata, koska mukana on myös tutkijan oma ajatusmalli. Esimerkiksi kyselyssä tutkittava on saattanut käsittää kysymyksen toisella tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Kaikkia tutkimuksia pitäisi kuitenkin pystyä arvioimaan, ovatko ne päteviä ja luotettavia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 1997, 231-232; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan todeta, että se ei ole erityisen vahva, koska laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että vastaukset voivat vaihdella haastateltavien mielentilan, kokemuksen ja haastatteluhetken mukaan. Myös tutkijan oma rooli vaikuttaa aineiston muodostumiseen. Lisäksi haastateltavia oli vain kuusi, mikä pienentää tulosten yleistettävyyttä. Haastateltavien määrä jäi pieneksi, vaikka tavoitteena oli saada vähintään kymmenen haastateltavaa, ja tämä rajoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Sen takia tuloksia tulee tarkastella kriittisesti ja monesta eri näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia on pyritty parantamaan tarkalla ja läpinäkyvällä kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta, kuten haastattelujen järjestely, kesto, aineiston keruu ja analysointi ja teemmällä haastattelulomakkeesta teemoitetun ja strukturoidun. Tutkimuksessa käytettiin teemoitettu ja strukturoitu haastattelulomaketta, jonka avulla haastattelut saatiin johdonmukaisiksi ja saman teemarungon mukaan eteneviksi. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon haastattelukysymykset, mikä mahdollisti haastateltavien paremman valmistautumisen ja syvällisemmät vastaukset. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, mikä paransi aineiston tarkkuutta ja mahdollisti syvällisemmän tarkastelun. Haastateltavat valikoituivat samoilta henkilöstöhallinnon vastuualueilta, mikä lisäsi aineiston yhdenmukaisuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineiston keräämisen olosuhteet täytyy kertoa tarkasti, selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelututkimuksessa olisi hyvä kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa kannattaa myös tehdä luokittelua ja tutkimuksen lukijalle olisi hyvä kertoa miksi valittiin tämä luokittelu ja mistä luokittelu on saanut alkunsa (Hirsjärvi ym. 1997, 232). Tutkimuksen kannalta oleellista oli saada tietoa

mahdollisimman paljon ja laajasti henkilöstövoimavarojen johtamisesta, organisaation strategiasta ja tavoitteista sekä rekrytoinnista. Tämän takia tutkimukseen valittiin henkilöstöpäälliköitä tai henkilöstöjohtajia erilaisista organisaatioista. Tavoitteena oli saada vähintään viisi henkilöstöpäällikköä tai henkilöstöjohtajaa haastatteluun. Haasteltavat valikoituivat kirjoittajan omien kontaktien kautta ja osaan haastateltavista otettiin yhteyttä spontaanisti ilman yhteyttä kirjoittajaan. Ennen kuin otettiin yhteyttä haastateltaviin, tehtiin teemahaastatteluun sopiva strukturoitu haastattelulomake (LIITE 1), joka teemoitettiin tukemaan tutkittavia aiheita.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa ja tulkittaessa vaaditaan tutkijalta kykyä tarkastella vastauksia ja yhdistää ne teoreettisen tarkastelun tasolle. Tuloksien tarkasteluun pätee sama vaatimus tarkkuudesta, sillä tutkijan pitää kertoa millä perusteella esittää tulkintoja, ja mihin hänen tekemänsä päätelmät perustuvat (Hirsjärvi ym. 1997, 233.). Haastattelujen jälkeen haastatteluista saatu tieto litteroitiin käyttämällä Teamsin litterointi ohjelmaa. Sen jälkeen tieto analysoitiin, teemoitettiin ja sitä verrattiin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuudesta saatuun tietoon. Sen perusteella tehtiin johtopäätökset ja tulokset.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys toteutuu kohtuullisen hyvin. Tutkimus mittaa pääosin juuri sitä, mitä on tarkoituskin, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation strategian yhdistämistä sekä strategista rekrytointia. Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset on määritelty selkeästi ja ne ohjaavat tutkimuksen suuntaa koko ajan. Lisäksi teoreettinen viitekehys liittyy tiiviisti tutkimuskysymyksiin ja analyysi kytkeytyy sekä kerättyyn aineistoon että aiempiin tutkimuksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen validiteettia ovat parantaneet, kun tutkimusaihe ja teoreettinen tausta on valittu aiheen kannalta relevantisti ja perusteltu ajankohtaisuudella, työvoimapula ravintola-alalla koronan ja sodan vaikutuksesta. Tutkimus on rajattu selkeästi ja kerrottu mitä tutkimus ei koske. Aineistoa on käsitelty laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti, kuten kontekstin huomioiminen, aineistolähtöisyys, ja teemoittelu. Tutkija on pyrkinyt minimoimaan omaa vaikutustaan haastattelutilanteessa ja antanut haastateltaville mahdollisuuden vastata omin sanoin. (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimuksessa validiteetti toteutuu melko hyvin ja tutkimus vastaa siihen, mitä sen on tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti on heikompi johtuen laadulliselle tutkimukselle tyypillisistä piirteistä pieni otos, haastattelujen vaihtelevuus, mutta sitä on pyritty parantamaan huolellisella suunnittelulla ja aineiston käsittelyn kuvauksella (Hirsjärvi ym. 1997, 231; Saaranen-Kauppinen

& Puusniekka 2006.). Tutkimus tuotti arvokasta tietoa, sen yleistettävyys on rajallista, koska se keskittyi tiettyihin organisaatioihin ja toimialoihin. Kuitenkin tarkka aineiston keruu ja analyysi takaavat sen, että tulokset ovat luotettavia ja tarjoavat käytännönläheisiä oivalluksia organisaatioiden henkilöstöstrategian kehittämiseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET JA ARVIOINTI

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja arvioidaan niitä sekä arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta ja pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

6.1 Tutkimuksen aiheen esittely

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan ja voitaisiinko jo rekrytointivaiheessa ajatella strategisesti. Tavoitteena on tutkia, kuinka yritykset toteuttavat henkilöstöstrategioitaan ja rekrytointiaan ja kuinka ne vaikuttavat organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin. Aihe on tärkeä, koska henkilöstöstrategiat ovat keskeisiä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta, ja ne voivat tukea organisaation pitkän aikavälin tavoitteita, kuten henkilöstön kehittämistä, sitoutumista ja houkuttelevuutta työpaikkana.

6.2 Tutkimustulokset

Seuraavissa alaluvuissa kerrataan tutkimuskysymykset ja pohditaan, onko tutkimuskysymyksiin löydetty vastauksia ja millaisia vastauksia saatiin.

6.2.1 Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan?

Kaikissa haastatteluissa korostui yhteinen näkemys, ihmiset ovat organisaation tärkein voimavara, ja kaikki toiminta lähtee työntekijöistä. On olennaista, että työntekijät ja tiimit osallistetaan aktiivisesti määrittelemään, millaista osaamista organisaatio tarvitsee. Tämä lisää sitoutumista ja varmistaa, että osaamistarpeet vastaavat todellisia työtilanteita. Samalla on tärkeää tunnistaa esihenkilöiden ajankäytön rajat erityisesti silloin, kun heillä on meneillään muita projekteja varsinaisen työnsä ohella.

Tutkimuksen haastatteluiden tulokset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen johtamisella on monia tapoja tukea organisaation strategiaa. Tavat, jolla henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tukea orga-

nisaation strategiaa ovat haastatteluiden mukaan henkilöstöstrategian luominen ja jalkauttaminen, esihenkilöiden roolin vahvistaminen, arvojen integrointi johtamiseen ja jokapäiväiseen tekemiseen ja henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden vaikuttavuuden mittaaminen ja seuranta säännöllisesti.

Henkilöstöstrategian luomisessa ja jalkauttamisessa on organisaationluotava selkeä ja ytimekäs henkilöstöstrategia, joka on linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Strategiassa määritellään muun muassa tarvittava osaaminen, kehittämistoimenpiteet, rekrytointilinjaus ja organisaatiokulttuurin kehittäminen (Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334; Viitala 2021, 11.). Strategia ei saa jäädä vain johdon dokumentiksi, vaan se on viestittävä selkeästi koko organisaatiolle ja sen toteutumista on seurattava säännöllisesti (Tuomi & Sumkin 2010, 28–29; Santalainen 2009, 17; Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-59; Kilpinen 2022, 83-84.)

Esihenkilöiden roolia täytyy vahvistaa, koska esihenkilöillä on keskeinen rooli henkilöstövoimavarojen johtamisen toteuttamisessa. Heidän on ymmärrettävä organisaation strategia ja kyettävä viemään sitä käytäntöön omassa tiimissään. Tämä edellyttää esihenkilöiltä riittäviä johtamistaitoja ja niiden vahvistamista erilaisilla koulutuksilla, aikaa johtamistyölle ja tukea henkilöstöhallinnolta sekä ylimmältä johdolta sekä keskijohdolta (Viitala 2021, 12-14; Pakarinen 2014; Haukema & Kokkonen 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-32; Georgescu ym. 2024.)

Arvojen integrointi johtamiseen ja jokapäiväiseen tekemiseen on tärkeää. Ne eivät saa jäädä pelkiksi julistuksiksi, vaan niiden tulee ohjata kaikkea tekemistä, aina ylimmästä johdosta esihenkilöihin ja koko henkilöstöön asti. Arvojen tulee näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja keskusteluissa sekä on tärkeää säännöllisesti kyseenalaistaa tekemistä arvojen kautta, onko tämä toimintatapa linjassa arvojemme kanssa? (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52.). Arvojen täytyy näkyä konkreettisesti esimerkiksi rekrytoinnissa, suoritusarvioinneissa ja palkitsemisessa, johtamisessa, asiakkaiden palvelemisessa, myytävissä tuotteissa ja ylipäätään kaikessa tekemisessä (Lehtonen, 2009.). Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että arvojen jalkauttaminen käytäntöön on edelleen monissa organisaatioissa kehityskohde ja pitkä prosessi. Arvojen jalkauttaminen käytäntöön voitaisiin aloittaa esihenkilöistä, joille arvot kirkastettaisiin kristallin kirkkaiksi ja paloiteltaisiin sopiviin ymmärrettäviin paloihin. Näiden käytännönläheisinten palojen kautta esihenkilöiden, yhdessä ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnon avulla, voisivat viedä arvot jokapäiväisiin tekemisiin työntekijöille. Esimerkiksi asiakkaan tervehtiminen asiakaspalvelutilanteessa kuuluu organisaation arvoihin organisaation strategian kautta, sillä organisaation yhtenä strategian osana on paras asiakaspalvelu. Tällainen arvopohjainen, osallistava ja selkeästi jäsenelty strategia tukee organisaation kasvua ja varmistaa, että henkilöstö kokee itsensä aidosti osaksi kokonaisuutta. Se luo perustan menestyvälle, motivoituneelle ja kestävästi kehittyvälle työyhteisölle.

(Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Hesso 2015, 28; Kilpinen 2022, 75-88; Luutonen & Murtomaa 2025, 285-286.)

Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden vaikuttavuutta on mitattava ja seurattava säännöllisesti. Tämä auttaa arvioimaan, tukeeko henkilöstöjohtaminen organisaation strategisia tavoitteita ja missä on kehittämisen varaa (Viitala 2021, 12-14; Sutherland & Keng Tan, 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334.). Erilaisia mittareita on useita. Haastattelussa organisaatiot kertoivat käyttävänsä asiakastyytyväisyydenmittaria NPS (Net promoter score), joka kertoo asiakkaiden suositteluhalukkuutta organisaation palveluista tai tuotteista, johtamisen mittarina käytettiin 360 arviointia, joka kertoo organisaation johtamisen nykytilasta ja kehitystarpeista ja erilaisia työtyytyväisyyskyselyjä, jossa työntekijät arvioivat organisaatiota ja lähijohtamista. Lisäksi pulssikysely, johon työntekijät saivat vastata aina halutessaan, oli käytössä muutamassa organisaatiossa. Pulssikysely antaa työntekijöiltä palautetta kehitettävistä ja kunnossa olevista asioista niin organisaatiolle kuin esihenkilölle.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen johtamisen yhdistäminen organisaation strategiaan on kriittinen menestystekijä nykypäivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Haastattelussa nousi vahvasti esiin tarve siirtyä perinteisestä, reaktiivisesta henkilöstöhallinnosta proaktiiviseen ja strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöasiat eivät ole irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan ne integroidaan tiiviisti osaksi organisaation kokonaisstrategiaa ja päätöksentekoa. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334; Top Employers Institute 2025; Georgescu ym. 2024.)

Henkilöstöjohtaminen on strateginen voimavara, joka voi auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua ja menestymään (Luutonen & Murtomaa 2025; Viitala 2021, 14; Kauhanen 2012, 16-17). Tämän tutkimuksen tulosta tukee myös Mwangin ja Kiambatin tutkimus henkilöstövoimavarojen yhdistämisestä organisaation strategiaan, jossa pääajatuksena on, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen tulee tukea organisaation päämääriä ja auttaa saavuttamaan liiketoimintatavoitteet. Tämän tutkimuksen haastattelujen tulokset osoittavat, että henkilöstövoimavarojen johtamisen yhdistäminen organisaation strategiaan on moniulotteinen haaste, joka vaatii syvällistä ymmärrystä sekä strategisesta johtamisesta että henkilöstöjohtamisen periaatteista niin esihenkilöiltä kuin ylimmältä johdolta ja henkilöstöhallinnolta. Haastattelussa korostui erityisesti tarve kehittää selkeä henkilöstöstrategia, joka ei ole irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan kiinteästi sidoksissa sen päästrategiaan. Tämä havainto tukee vahvasti näkemystä siitä, että henkilöstöstrategia on suunnitelma, joka ohjaa liiketoimintastrategian toteu-

tumista henkilöstöjohtamisen keinoin. (Viitala 2021, 152; Kauhanen 2012, 22-23; Luutonen & Murtomaa 2025, 27-36.). Haastatteluissa korostui myös, että organisaation strategian tulee olla selkeä ja ytimekäs, niin tiivis, että se mahtuu yhdelle dialle. Tämä helpottaa sen viestimistä ja jalkauttamista koko henkilöstölle. Kun strategia on helppo ymmärtää, sitä voidaan hyödyntää tehokkaammin päätöksenteossa ja päivittäisessä työssä. (Santalainen 2009, 17; Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-59; Kilpinen 2022, 83-84.)

Haastatteluissa nousi esiin, että henkilöstövoimavarojen johtamisen on oltava ennakoivaa ja suunnitelmallista, jotta se voi tukea organisaation pitkän aikavälin tavoitteita. Tämä edellyttää henkilöstöammattilaisilta kykyä hahmottaa laajoja kokonaisuuksia, ennakoida tulevaisuuden tarpeita ja luoda joustavia henkilöstöstrategioita (kuvio 6), jotka mukautuvat muuttuviin tilanteisiin. (Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334; Top Employers Institute 2025; Georgescu ym. 2024.)

Konkreettinen esimerkki henkilöstövoimavarojen johtamisen yhdistämisestä organisaation strategiaan voisi olla ravintola-alan organisaatio, joka haluaa erottautua kilpailijoistaan panostamalla laadukkaaseen asiakaspalveluun. Ravintola-alan organisaatio voi integroida tämän tavoitteen henkilöstöstrategiaansa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalveluhenkisten työntekijöiden rekrytointia, asiakaspalvelukoulutuksen tarjoamista, asiakaspalvelun mittaamista ja palkitsemisjärjestelmän luomista, joka kannustaa erinomaiseen asiakaspalveluun. (Chuang & Lioa 2010.)

Verrattaessa tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin, voidaan nähdä sekä yhteneväisyyksiä että joitain painotuseroja. Chuangin ja Liaon tutkimus korosti vahvasti henkilöstöjohtamisen yhteyttä organisaation tulokseen, mikä on linjassa tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Sen sijaan Mäklinin tutkimus toi esiin esihenkilöiden roolin muutosjohtajina, mikä on myös merkittävä teema tässä tutkimuksessa, mutta tässä tutkimuksessa korostuu esihenkilöiden ajankäytön ja resursoinnin tärkeys johtamistyölle.

Yksi merkittävä ero aiempiin tutkimuksiin on se, että tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti henkilöstöstrategian selkeyden ja ytimekkyyden merkitys. Haastateltavat painottivat, että strategian tulisi olla niin selkeä, että se voidaan tiivistää yhdelle dialle, jotta viestintä organisaation sisällä olisi tehokasta. Tämä on uudempi näkökulma, joka voi heijastaa organisaatioiden tarvetta reagoida nopeammin muuttuviin tilanteisiin ja viestiä strategisista linjauksista selkeämmin henkilöstölle. (Santalainen 2009, 17; Mitronen & Raikaslehto 2019, 56-59; Kilpinen 2022, 83-84.)

6.2.2 Millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa?

Haastatteluissa korostui selkeästi, kuinka kriittistä on asettaa ihmiset organisaation keskiöön. Kun organisaatio panostaa henkilöstöön, tuloksena syntyy sitoutunut, osaava ja innovatiivinen työyhteisö. Tämä puolestaan tukee strategian toteutumista ja edistää organisaation tuloksellisuutta. Tällaisen työyhteisön rakentaminen ei synny itsestään, se vaatii henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian tiivistä yhteensovittamista niin, että ne täydentävät toisiaan ja kulkevat käsi kädessä. Henkilöstöjohtamisen nähdään olevan strateginen voimavara, joka voi auttaa organisaatiota saavuttamaan kilpailuetua. (Luutonen & Murtomaa 2025; Viitala 2021, 14; Kauhanen 2012, 16-17.) Haastattelut vahvistivat tämän näkemyksen, sillä niissä korostui henkilöstön merkitys organisaation menestykselle ja tarve kohdella työntekijöitä voimavarana, ei vain kulueränä tai tukitoimintona.

Konkreettinen esimerkki voisi olla IT-alan organisaatio, jonka strategia on olla innovatiivinen ja kehittää jatkuvasti uusia ratkaisuja. Se voisi tukea strategiaansa henkilöstövoimavarojen johtamisella panostamalla työntekijöiden jatkuvaan oppimiseen, kannustamalla kokeilukulttuuriin, luomalla palkitsemisjärjestelmän, joka palkitsee innovatiivisuudesta, ja rekrytoimalla uusia osaajia, joilla on vahva innovaatioasenne.

Haastatteluissa nousi keskeisiä tapoja, joilla henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tukea organisaation strategiaa ovat osaamisen kehittäminen, työntekijöiden sitouttaminen, organisaation kulttuurin kehittäminen ja työnantajamielikuvan rakentaminen. Osaamisen kehittämistä vahvistetaan, kun varmistetaan, että organisaatiolla on käytössään tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa koulutusten tarjoamista organisaation puolesta, urapolkujen suunnittelua, mentorointiohjelmiä ja osaamisen hallinnan järjestelmiä. Yhtenä teemana haastatteluissa nousi myös muutosjohtaminen. Haastattelijoiden mukaan nykypäivän organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muutoksiin. Henkilöstöjohtaminen voi tukea muutosjohtamista esimerkiksi viestimällä muutoksista selkeästi, tarjoamalla koulutusta uusiin taitoihin ja tukemalla työntekijöiden sopeutumista. Haastattelujen vastaukset tukevat myös aiempaa tutkimusta (Mwangi & Kiambati 2015) ja kirjallisuutta (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323; Georgescu ym. 2024), jossa rekrytointi, koulutus ja suorituskyvyn arviointi tulisi suunnitella tukemaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita.

Tärkeänä tekijänä haastatteluissa nousi työntekijöiden sitouttaminen. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita, tuottavia ja pysyvät todennäköisemmin organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen voi edistää

sitoutumista esimerkiksi tarjoamalla kilpailukykyisiä etuja, hyvällä ja kunnioittavalla johtamisella, luomalla positiivisen työilmapiirin, tarjoamalla kehittymismahdollisuuksia ja antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Meincke 2023.)

Haastatteluissa nousi esiin myös organisaatiokulttuurin kehittäminen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset toimivat ja tekevät yhteistyötä. Henkilöstöjohtaminen voi kehittää kulttuuria viestimällä arvoja, tukemalla yhteistyötä, kannustamalla innovointiin ja luomalla avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ja tukemalla työhyvinvointia. (Viitala 2021; Georgescu ym. 2024.)

Haastateltavat nostivat tärkeäksi työnantajamielikuvan rakentamisen. Hyvä työnantajamielikuva auttaa houkuttelemaan parhaita osaajia ja kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Henkilöstöhallinto voi rakentaa työnantajamielikuvaa esimerkiksi panostamalla rekrytointiprosessiin, viestimällä positiivisista työntekijäkokemuksista ja tarjoamalla houkuttelevia etuja. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; JRG Partners 2024; Meincke 2023.)

Haastatelluissa organisaatioissa nousi esiin yksi merkittävä haaste. Miten varmistaa, että kaikki työntekijät saavat tasalaatuaista johtamista ja että esihenkilöillä on riittävästi aikaa keskittyä johtamiseen? Tämä korostui erityisesti nopeasti kasvavissa organisaatioissa, joissa joudutaan jatkuvasti priorisoimaan. Esimerkiksi uuden tehtaan perustaminen edellyttää tarkkaa suunnittelua, jossa tunnistetaan keskeiset resurssitarpeet ja varmistetaan, että johtamiselle jää aikaa. Useat organisaatiot olivat ratkaisseet nämä haasteet kehittämällä yksityiskohtaisen ja tarkan henkilöstöstrategian. Strategia tarkistetaan perusteellisesti kerran vuodessa ja sitä seurataan kvartaaleittain. Sen toteutumista mitataan monipuolisesti työtyytyväisyyskyselyillä, esihenkilöiden johtamistaitoja arvioivilla 360-kyselyillä ja arjen pulsikyselyillä. Näin varmistetaan, että strategia elää ja mukautuu tarpeiden mukaan. (Luutonen & Murtomaa 2025; Viitala 2021, 14; Kauhanen 2012, 16-17.)

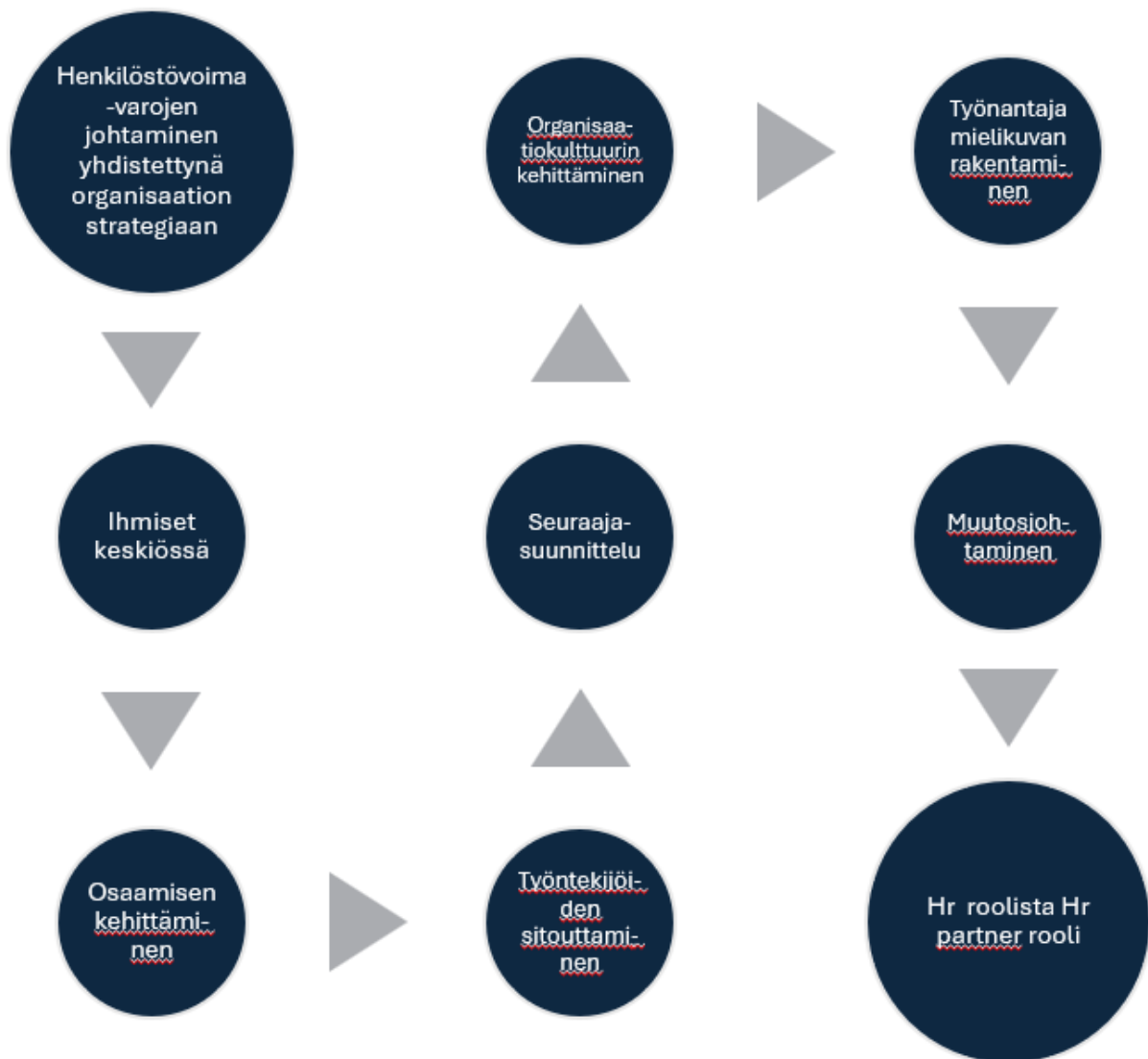
Henkilöstöjohtamisen roolin muutosjohtamisessa ja muutoskyvykkyyden kehittämisessä tuli esille myös haastatteluissa. Organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja että henkilöstöjohtamisen on tuettava tätä sopeutumiskykyä. Tämä edellyttää esihenkilöiltä vahvoja muutosjohtamistaitoja ja työntekijöiltä valmiutta omaksua uusia työtapoja ja joustaa muuttuvissa vaatimuksissa (Luutonen & Murtomaa 2025; Viitala 2021, 152; Kauhanen 2012, 16-17.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee organisaation strategiaa tehokkaimmin silloin, kun strategia on avattu ymmärrettävästi ja se on helposti toteutettavissa. Hyvä strategia on kytketty vahvasti organisaation arvoihin, ja nämä arvot näkyvät päätöksenteossa ja päivittäisessä toiminnassa. Haastatteluissa korostui, että työntekijöiden on ymmärrettävä, miten heidän panoksensa edistää organisaation strategiaa. Selkeä viestintä nousee tässä kriittiseen rooliin. Strategiaa ja arvoja tulee käsitellä säännöllisissä henkilöstö- ja esihenkilöpalavereissa. Ongelmatilanteet tulisi myös tarkastella arvojen näkökulmasta, jotta arvot eivät jää pelkästään julistuksiksi, vaan ne ohjaavat toimintaa kaikilla tasoilla. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Hesso 2015, 28; Kilpinen 2022, 75-88; Luutonen & Murtomaa 2025, 285-286.)

Organisaatiokulttuurin kehittäminen on olennainen osa strategian toteutumista ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tukee organisaation strategiaa edistämällä positiivista organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden sitoutumista. Haastatteluissa nousi esiin, että avoin kommunikaatio, johdon tuki ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ovat keskeisiä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Tämä on yhdenmukaista aiemman tutkimuksen kanssa, joka on korostanut organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä organisaation menestykseen. (Yli-Vainio 2021; Yliviikari 2022.). Useissa haastatteluissa organisaatioissa oli perustettu kulttuurin kehittämistyöryhmiä, mutta monissa nähtiin myös, että kulttuuri syntyy luonnollisesti arvojen ja johdon esimerkin kautta. Hyvä organisaatiokulttuuri panostaa työntekijöihin ja näkee heidät voimavarana.

Haastatteluissa kävi ilmi, että keskeinen osa hyvää henkilöstöstrategiaa on seuraajasuunnittelu, jossa rakennetaan kasvualustoja ja kannustetaan työntekijöitä ottamaan vastuuta ja kehittymään. Tämä voi toteutua esimerkiksi kasvukeskusteluissa ja kehityskeskusteluissa, joissa työntekijän uratavoitteita ja kehittymistä käsitellään säännöllisesti. Joissakin organisaatioissa oli lisäksi luotu koulutussuunnitelmia, joissa työntekijöille oli varattu tietty määrä koulutustunteja viikossa. Koulutukseen laskettiin mukaan myös ulkopuoliset opinnot, jos ne tukivat työntekijän ammatillista kehitystä. Tämä edellyttää työntekijöiltä itseohjautuvuutta ja oppimismotivaatiota, mutta toimi parhaiten organisaatioissa, joissa jatkuva kehittyminen oli osa arvoja. (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323; Georgescu ym. 2024.)

Monessa haastattelussa organisaatiossa perinteinen HR-rooli oli muuttunut kohti HR-partnerimallia. Tässä mallissa henkilöstöhallinto toimii liiketoiminnan ja esihenkilöiden strategisena tukena. HR-partnerit osallistuvat aktiivisesti organisaation kehittämiseen ja auttavat linjaamaan henkilöstöjohtamista strategisiin tavoitteisiin. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa.



KUVIO 10. Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tukea organisaation strategiaa?

Kaiken kaikkiaan haastattelut osoittivat, että henkilöstövoimavarojen johtaminen ja organisaation strategia ovat erottamaton pari. Kun ne integroidaan saumattomasti, syntyy kulttuuri ja työyhteisö, joka ei ainoastaan tue strategiaa vaan myös kehittää sitä jatkuvasti eteenpäin. Verrattaessa tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin, voidaan nähdä, että ne pääosin tukevat ja täydentävät toisiaan. Chuangin ja Liaon tutkimus korosti henkilöstöjohtamisen strategista roolia palveluyrityksissä, mikä on linjassa tämän tutkimuksen havaintojen kanssa. Salmisen tutkimus toi esiin rekrytointiprosessin kehittämisen strategisesta näkökulmasta, mikä on myös tärkeä osa tämän tutkimuksen kokonaiskuvaa. (Tuomi & Sumkin 2010, 50-52; Hesso 2015, 28; Kilpinen 2022, 75-88; Luutonen & Murtomaa 2025, 285-286.)

Yksi ristiriitaisuus tässä tutkimuksessa verrattuna aiempaan tutkimukseen on se, että tässä tutkimuksessa korostuu voimakkaammin esihenkilöiden rooli henkilöstöjohtamisen toteuttajina ja strategian jalkauttajina. Tämä voi johtua tutkimuksen kontekstista, jossa esihenkilöillä on usein laaja vastuu henkilöstöasioista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastattelun tulosta tukee myös kirjallisuusosa, jossa hyvä henkilöstöstrategia on suunnitelmallinen ja yksilöllinen. Se huomioi työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun, tukee pitkiä työuria ja varmistaa osaamisen säilymisen organisaatiossa. Se myös luo mahdollisuuksia uusiin tehtäviin ja urapolkuihin. Tutkimus toi esiin henkilöstöstrategian merkityksen organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstöstrategian avulla määritellään tarvittava työvoima ja osaaminen, suunnitellaan osaamisen kehittämistä ja luodaan organisaatiokulttuuria, joka tukee strategisia tavoitteita. (Viitala 2021, 152; Sutherland & Keng Tan 2023; Luutonen & Murtomaa 2025, 325-334; Top Employers Institute 2025; Georgescu ym. 2024.)

6.2.3 Miten jo rekryointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti?

Haastatelluissa organisaatioissa tiimin esihenkilöt osallistuvat aktiivisesti rekryointiprosessiin. Tämä koettiin tärkeäksi, sillä esihenkilö tuntee parhaiten tiimensä tarpeet ja ymmärtää, millaista osaamista tiimi kaipaa vahvistukseksi. Henkilöstöhallinto toimii prosessissa tukena varmistuen, että rekryointi etenee suunnitelmallisesti ja strategian mukaisesti. Henkilöstöhallinnon roolina on varmistaa, että rekryoitava osaaminen vastaa organisaation tulevaisuuden tarpeita ja että rekryointiin laaditaan selkeät, tarkat osaamisvaatimukset. Rekryointi nähtiin haastatelluissa usein taktisesti, ei strategisesti (TAULUKKO 1), jolloin täytetään akuutti tarve, mutta ei pohdita, miten valittu henkilö tukee pitkän aikavälin tavoitteita. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106; Superworks 2025). Strategisella rekryoinnilla organisaatio orientoituu erilaisiin tulevaisuuden työelämän skenaarioihin ja ohjaa yksittäisiä rekryointipäätöksiä isompaa, strategista kokonaisuutta palvelevalla tavalla. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-106; Duunitori 2018.)

Haastatelluissa useissa organisaatioissa oli luotu valmiit rekryointi- ja haastatteluohjeet, joita noudatettiin johdonmukaisesti. Näitä ohjeita jaettiin kaikille rekryointiin osallistuville esihenkilöille ja henkilöstöhallinnon edustajille, jotta prosessi pysyy tasalaatuisena ja oikeudenmukaisena. Strategisen rekryoinnin ideana on ennakoida osaamistarpeita ja tukea organisaation visiota. Haastatelluissa tuli ilmi,

että tämä toteutuu harvoin, koska rekrytointi nähdään erillisenä prosessina. Tämä osoittaa, että käytännön rekrytointityö ei ole vielä siirtynyt teoriasta toteutukseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.4.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytointia edeltää monesti osaamisvajeen tunnistaminen. Organisaatiot arvioivat, millaista osaamista tällä hetkellä puuttuu ja pohditaan, olisiko mahdollista yhdistää useampi osaamisvaje täyttämällä yksi monipuolinen rooli. Lisäksi tarkastellaan, löytyisikö organisaation sisältä potentiaalisia työntekijöitä, jotka voisivat kehittyä tehtävään pienellä lisäkoulutuksella. Tämä vaihe tukee tutkimuksen teoreettista osaa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1.). Aiemmissa tutkimuksissa Mwangi & Kiambati 2015, Francis 2013, Lassander 2019 ja Salmi 2023 liitetään myös osaamisvajeen tunnistamisesta tärkeänä osana rekrytointi.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että keskeinen työkalu rekrytointien suunnittelussa on strategiaan nivottu henkilöstöstrategia. Tämä suunnitelma määrittelee, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa ja miten tämä osaaminen hankitaan. Suunnitelman laatiminen vaatii tiivistä yhteistyötä organisaation ylimmän johdon kanssa, jotta ymmärretään, mihin suuntaan organisaatiota ollaan viemässä. Erityisesti nopeasti kasvavissa organisaatioissa tämä on kriittistä, jotta rekrytointi tukee pitkän aikavälin tavoitteita. Tutkimuksen teoreettinen osa sekä aiemmat tutkimukset tukevat tätä teoriaa, että strateginen rekrytointi toimii työkaluna, jonka avulla organisaatio voi varautua tulevaisuuden skenaarioihin ja rakentaa osaamis pohjaansa suunnitelmallisesti pitkän aikavälin tavoitteiden mukaisesti. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Mwangi & Kiambati 2015; Francis 2013; Lassander 2019; Salmi 2023.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että rekrytointiprosessin on oltava ehdottomasti kaikille hakijoille yhdenvertainen. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tietyssä vaiheessa on aina sama haastattelija mukana ja haastattelu kysymykset on oltava samat, jotta arviointi pysyy tasalaatuisena. Lisäksi haastattelukysymyksissä on hyvä huomioida organisaation arvot ja haastateltavan sopivuus organisaation arvoihin. Näin varmistetaan, että uudet työntekijät sopivat paitsi tehtävänsä, myös organisaation kulttuuriin. Nämä tulokset tukevat tutkimuksen teoreettista pohjaa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Erkkö 2023.)

Brändin ja työnantajamielikuvan rakentaminen nousi esiin haastatteluissa tärkeänä osana rekrytointia. Hakijoille on haastateltavien mukaan luotava positiivinen kokemus prosessin aikana, ja organisaation

on viestittävä arvojaan ja kulttuuriaan selkeästi ja houkuttelevasti. Haastateltavien mukaan työnantajamielikuva muodostuu maineesta, työympäristöstä ja uramahdollisuuksista, ja se vaikuttaa ratkaisevasti houkuttelevuuteen, joka tukee myös tutkimuksen teoreettista osaa ja aiempia tutkimuksia. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Viitala 2021, 69; Mwangi & Kiambati 2015; Francis 2013; Lassander 2019; Salmi 2023.)

Haastatteluista ilmeni, että rekrytoinneissa korostuu ensisijaisesti hakijan osaaminen. Henkilökohtaiset ominaisuudet ovat toki tärkeitä, mutta erityisesti osaamisvajeen täyttämässä tekninen tai ammatillinen osaaminen painoi vaakakupissa enemmän. Suurin osa organisaatioista hoiti rekrytoinnit itse. Kuitenkin tilanteissa, joissa tarvittiin hyvin spesifiä osaamista tai kyseessä oli laajamittainen rekrytointikampanja, hyödynnettiin ulkopuolisia rekrytointikumppaneita. Tällöin rekrytointifirma suoritti esikarsinnan ja esitteli organisaatiolle vain sopivimmat hakijat, jotka etenivät lopulliseen haastatteluun organisaation edustajien kanssa. Tällainen rekrytointiprosessin rakenne tukee organisaation strategiaa varmistamalla, että oikeanlaista osaamista hankitaan tavoitteellisesti, tehokkaasti ja arvojen mukaisesti. (Luutonen & Murtomaa 2025, 103-133; Joki 2021, luku 6.1.)

Haastateltavien mielestä on myös tärkeää määritellä, millaista osaamista eri tehtäviin tarvitaan ja millainen henkilö sopii parhaiten kuhunkin rooliin. Lisäksi on syytä tarkastella, löytyisikö organisaation sisältä jo valmiiksi potentiaalia, joka voitaisiin kehittää tarvittavaan rooliin koulutuksen avulla. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstöstrategian on oltava tulevaisuusorientoitunut ja pitkäjänteinen, sen tulee kattaa useampi vuosi eteenpäin, ja sen ajankohtaisuus on hyvä tarkistaa vuosittain. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että henkilöstöstrategian selkeys ja yhtenäisyys varmistetaan nimeämällä yksi henkilö kokonaisuuden vastuuhenkilöksi. Näin varmistetaan, että suunta pysyy johdonmukaisena ja kirkkaana. Nämä tulokset tukevat teoreettista pohjaa ja aiempia tutkimuksia (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323; Georgescu ym. 2024; Viitala 2021; Mwangi & Kiambati 2015; Francis 2013; Lassander 2019; Salmi 2023.)

Ratkaisuna siihen, miten jo rekrytointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti, tuli haastatteluissa esiin monta hyvää asiaa. Osaamisprofiilit pitää suunnitella strategialähtöisesti. Ennen rekrytointia tulisi laatia strategiaan perustuvat osaamisprofiilit esimerkiksi, jos organisaation tavoitteena on digiloikka, tulee painottaa digiosaamista jo hakukriteereissä. Työnantajamielikuvan rakentaminen, jossa organisaation tulee aktiivisesti viestiä arvoistaan ja visiostaan ulospäin. Tämä houkuttelee hakijoita, jotka jakavat saman arvopohjan ja tämä linkittyy arvojohtamiseen. Rekrytointiroolit pitää muuttaa strategisiksi. Esi-

henkilöiden ja henkilöstöhallinnon roolit rekrytoinnissa tulee suunnitella strategisiksi, he eivät vain arvioi soveltuvuutta tehtävään, vaan pohtivat, miten henkilö kehittää tiimiä ja organisaatiota pitkällä aikavälillä. (Top Employers Institute 2025; Luutonen & Murtomaa 2025, 322-323; Georgescu ym. 2024; Viitala 2021; Mwangi & Kiambati 2015; Francis 2013; Lassander 2019; Salmi 2023.)

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä tutkimus tukee aiempia tutkimuksia, jotka osoittavat, että henkilöstöstrategioiden onnistunut toteuttaminen parantaa organisaation suorituskykyä. Tulokset osoittavat myös, että kulttuurin ja HR-praktiikkojen yhteensovittaminen on keskeistä sitoutumisen ja kehityksen edistämässä.

Tutkimuksessa havaittiin, että organisaatiot, jotka onnistuvat integroimaan henkilöstöstrategiansa arkipäivän käytäntöihin, saavuttavat parempia tuloksia henkilöstön sitoutumisessa ja kulttuurissa. Esimerkiksi mentorointi ja koulutusohjelmat ovat avainasemassa työntekijöiden kehityksessä. Lisäksi monet organisaatiot korostavat kulttuurien yhteensovittamista henkilöstöstrategioiden toteuttamisessa, mikä näkyy erityisesti johtamiskäytännöissä.

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen kolme päätutkimuskysymystä muodostivat selkeän ja johdonmukaisen rungon, jonka ympärille koko tutkimus rakentui. Vastaukset kysymyksiin kiteytyivät laadullisen aineiston analyysissä, mutta tutkimus tuotti myös syvempää ymmärrystä henkilöstövoimavarojen strategisesta merkityksestä organisaatioille.

Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voitaisiin yhdistää organisaation strategiaan. Tutkimuksessa saatiin vahva näyttö siitä, että integraatio ei voi perustua irrallisiin toimenpiteisiin, vaan vaatii systemaattista yhteyden rakentamista strategisen suunnittelun ja henkilöstökäytäntöjen välille. Haastateltavat painottivat erityisesti arvolähtöisyyden ja organisaatiokulttuurin roolia. Henkilöstöstrategian tulee olla aidosti arvopohjainen ja näkyä jokapäiväisessä johtamisessa. Tämä osoittaa, että integraatio ei ole yksittäinen projekti vaan jatkuva prosessi, jossa henkilöstö nähdään strategisena voimavarana, ei vain resurssina.

Millä tavoin henkilöstövoimavarojen johtaminen voisi tukea organisaation strategiaa vastattiin nostamalla esiin esihenkilötyön merkitys strategian toteuttajina. Henkilöstöjohtaminen tukee organisaatiostrategiaa silloin, kun se on linjassa tavoitteiden ja toimintatapojen kanssa ja kun mittareita käytetään johdonmukaisesti vaikuttavuuden arvioimiseen. Erityisen kiinnostavaa oli, että tutkimustuloksissa

korostui tarve henkilöstöstrategian yksinkertaisuuteen ja selkeyteen. Ideana oli, että strategian voi tiivistää yhdelle dialle, jolloin se on ymmärrettävä ja aidosti käyttökelpoinen kaikilla organisaation tasoilla. Tämä havainto syventää ymmärrystä siitä, että strategia ei saa jäädä ylimmän johdon tasolle, vaan sen tulee olla sisäistettyä toimintaa arjessa.

Miten jo rekrytointivaiheessa voitaisiin ajatella strategisesti vastaaminen toi esiin rekrytointiprosessin strategisoitumisen tärkeyden. Haastateltavat korostivat, että rekrytointia ei tulisi nähdä vain täyttämisenä, vaan mahdollisuutena rakentaa organisaation tulevaisuuden osaamis pohjaa. Tämä oli mukava huomio, vaikka suurimmassa osassa organisaatioita ei ollut olemassa rekrytointistrategiaa. Tutkimuksen tuloksena oli, että strateginen rekrytointi edellyttää ennakoivaa osaamisen suunnittelua, työnantaja-mielikuvan vahvistamista ja rekrytointikriteerien tiukkaa kytkemistä organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tämä vaatii muutosta perinteisestä tarpeen mukaan rekrytoimisesta kohti ennakoivaa ja strategista resursointia

Tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöstrategiat, jotka ovat linjassa organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa, parantavat työntekijöiden sitoutumista ja organisaation menestystä. Erityisesti henkilöstöhallinnon toimet, kuten mentorointi, koulutus ja urapolut, ovat keskeisiä tekijöitä henkilöstöstrategioiden toteutuksessa. Organisaatiokulttuuriin integroitu henkilöstöstrategia ei ole vain organisaation johdon vastuulla, vaan myös työntekijöiden osallistaminen ja heidän näkemyksensä huomioiminen on tärkeää onnistuneessa toteutuksessa.

7.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen johtamisen integroiminen organisaation strategiaan vaatii systemaattista, arvolähtöistä ja osallistavaa lähestymistapaa. Haastateluista nousi esiin, että pelkkä henkilöstöhallinnon tukirooli ei riitä, vaan henkilöstövoimavarat tulee nähdä aktiivisena osana organisaation kilpailukykyä ja menestystä.

Arvopohjainen strateginen henkilöstöjohtaminen on tärkeää ja organisaatioiden tulee rakentaa henkilöstöstrategiansa omien arvojensa varaan ja kytkeä nämä arvot konkreettisesti johtamiskäytäntöihin, rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen. Arvojen näkyminen käytännön toiminnassa koettiin ratkaisevaksi strategian jalkauttamisen onnistumisessa.

Esihenkilöiden rooli nousi ratkaisevaksi linkiksi strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä. Onnistunut strateginen henkilöstöjohtaminen edellyttää, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa ja osaamista tukea henkilöstöä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä vaatii paitsi selkeitä rooleja myös esihenkilöiden aktiivista tukemista ja kouluttamista.

Tutkimustuloksista korostui tarve selkeälle ja ytimekkäälle henkilöstöstrategialle. Parhaimmillaan strategia voidaan tiivistää yhdelle dialle, jolloin se on helposti ymmärrettävissä ja viestittävässä koko organisaatiolle. Tämä lisää sitoutumista ja mahdollistaa strategian tehokkaamman toteutumisen.

Rekrytointi nähtiin strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeänä vaiheena. Rekrytointivaiheessa tulee huomioida tulevaisuuden osaamistarpeet ja varmistaa, että uudet työntekijät eivät ainoastaan täytä nykyisiä tarpeita, vaan tukevat organisaation pitkän aikavälin kasvua ja kehitystä. Rekrytointiprosessin strategisoiminen ja työnantajamielikuvan aktiivinen rakentaminen nähtiin tärkeinä kilpailuedun luojina.

Strategisen henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta tulee mitata systemaattisesti. Tutkimuksessa nousi esiin tarve kehittää mittaristoja, joiden avulla voidaan seurata esimerkiksi henkilöstön sitoutumista, osaamisen kehittymistä ja henkilöstötoimenpiteiden strategista vaikuttavuutta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstövoimavarojen johtaminen voi toimia vahvana strategisena kilpailuetuna silloin, kun se on aidosti kytketty osaksi organisaation strategista suunnittelua, toimintaa ja kulttuuria. Henkilöstöstrategia ei saa jäädä erilliseksi dokumentiksi, vaan sen tulee olla elävä osa organisaation arkea ja päätöksentekoa. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että onnistunut strateginen henkilöstöjohtaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, esihenkilöiden roolin vahvistamista ja jatkuvaa viestintää arvoista ja tavoitteista.

7.3 Millaisille organisaatioille tutkimustuloksia voidaan käyttää?

Tutkimustuloksia voidaan soveltaa erityisesti keskikokoisiin ja suuriin organisaatioihin, joissa on selkeästi määritelty henkilöstöstrategia ja joissa organisaatiokulttuurin kehittäminen on strateginen prioriteetti. Tulokset ovat erityisesti hyödyllisiä organisaatioille, jotka haluavat kehittää henkilöstöstrategiaa ja parantaa työntekijöiden sitoutumista sekä tuottavuutta. Pienemmille organisaatioille tutkimus voi tarjota suuntaviivoja henkilöstöstrategian kehittämiseksi ja kulttuurin huomioimiseksi, mutta tuloksia on sovellettava varoen pienemmän organisaatorakenteen vuoksi.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatiot ja palvelualan yritykset voivat hyötyä tutkimustuloksista, koska näissä organisaatioissa työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. Näiden organisaatioiden on tärkeää luoda kulttuuri, joka tukee jatkuvaa oppimista ja työntekijöiden ammatillista kehittymistä.

7.4 Tutkimuksen rajoitukset ja tulevaisuuden tutkimus

Tutkimuksessa käytetty otos oli rajallinen, sillä haastateltavia oli vain kuusi eri organisaatiosta, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä suurempaan väestöön. Lisäksi tutkimuksessa ei otettu huomioon pienempien organisaatioiden HR-strategioiden toteutusta, mikä voisi olla mielenkiintoinen tutkimusaihe tulevaisuudessa. Jatkossa voisi tutkia myös, miten eri toimialojen erityispiirteet vaikuttavat henkilöstöstrategioiden ja kulttuurin yhteensovittamiseen.

Tulevaisuuden tutkimuksessa voisi keskittyä siihen, miten digitalisaatio ja etätyöskentely vaikuttavat HR-strategioiden toteutukseen ja organisaatiokulttuuriin. Samoin voisi tutkia, miten organisaatioiden muutosjohtaminen tukee henkilöstöstrategioiden onnistunutta jalkauttamista ja miten se vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin ja sitoutumiseen. Tämä voisi tarjota syvempää ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat kehittää henkilöstöstrategioitaan, erityisesti muutosten ja epävarmuuden keskellä.

Tässä johtopäätöksissä ja pohdinnoissa on otettu huomioon tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, ja esitetty, millaisille organisaatioille tutkimustulokset ovat sovellettavissa. Samalla on pohdittu tutkimuksen rajoituksia ja tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksia.

7.5 Opinnäytetyön arviointi ja itsearviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaan yhdistää organisaation strategiaan ja tukea sitä. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista menetelmää, erityisesti puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden avulla kerättiin aineistoa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksistä. Tuloksissa nousi esiin, että strategisen henkilöstöjohtamisen rooli on kriittinen organisaation menestykselle, mutta käytännön tasolla sen toteutus vaihtelee paljon organisaatioiden välillä.

Työn arvioinnissa voidaan todeta, että tavoitteet saavutettiin osittain. Tutkimus toi esiin selkeitä keinoja, joilla henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan integroida strategiaan, mutta kaikkiin tutkimuskysymyksiin ei saatu yksiselitteisiä vastauksia. Esimerkiksi strategisen ajattelun soveltaminen rekrytointivaiheessa osoittautui haastavaksi monissa organisaatioissa. Tämä herättää tarpeen jatkotutkimukselle, joka keskittyisi tarkemmin rekrytointistrategian kehittämiseen eri toimialoilla. Itsearvioinnissa korostuu, että työn vahvuuksia olivat kattava teoriapohja sekä huolellisesti laadittu haastattelurunko, joka mahdollisti monipuolisten näkökulmien esiin tuomisen. Haasteita puolestaan aiheutti aineiston rajallisuus, kaikkia suunniteltuja haastatteluja ei saatu toteutettua, mikä vaikutti tulosten yleistettävyyteen. Lisäksi olisi voinut hyödyntää laajempaa määrällistä analyysiä tukemaan laadullista aineistoa.

Henkilöstöalan ammattilaisille työ tarjoaa käytännön ohjeita strategisen henkilöstöjohtamisen vahvistamiseen. Suositeltavia toimenpiteitä ovat muun muassa henkilöstöjohtamisen ja strategiatyön tiiviimpi yhdistäminen jo suunnitteluvaiheessa, työnantajamielikuvan systemaattinen rakentaminen ja strategisen ajattelun huomioiminen rekrytointiprosessin jokaisessa vaiheessa.

Jatkokehittämisideana ehdotan työkalun kehittämistä, joka tukisi organisaatioita henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian yhteensovittamisessa. Lisäksi olisi hyödyllistä toteuttaa laajempi vertailututkimus eri toimialojen välillä, jotta saataisiin laajempi ymmärrys siitä, miten strateginen henkilöstöjohtaminen käytännössä toteutuu ja missä ovat suurimmat kehityskohdat.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö tarjosi kattavan katsauksen aiheeseen ja antoi hyvän pohjan jatkotutkimukselle. Työn aikana kehittyi myös oma osaamiseni strategisen henkilöstöjohtamisen alueella, erityisesti tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen osalta. Kriittinen itsearviointi osoitti, että vaikka työ onnistui monelta osin tavoitteissaan, kehityskohteita löytyy erityisesti aineistonkeruu laajuuden ja menetelmien monipuolisuuden osalta.

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. *Yrityksen arvot ja etiikka*. 3. painos. Juva: WSOY.

Aerotek. 2024. *How to Create a Strategic Recruitment Plan For Your Hiring Needs*. Saatavissa: <https://www.aerotek.com/insights/how-to-create-a-strategic-recruitment-plan-for-your-hiring-needs> . Viitattu 13.4.2025.

Berndtson, T. 2017. *Johtajaehdokkaat testiin*. KT-lehti. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2017/4/joh-tajaehdokkaat-testiin> . Viitattu: 13.4.2025.

Blackham, A. 2023. *6 Benefits of Stronger Recruiting Efforts*. Saatavissa: <https://www.applicantstack.com/blog/6-benefits-of-stronger-recruiting-efforts/> . Viitattu 13.4.2025.

Business Finland. 2022. *Suomalainen startup rakentaa vastuullista työnvälityspalvelua Afrikkaan*. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/caset/2022/suomalainen-startup-rakentaa-vastuullista-tyonvalityspalvelua-afrikkaan?utm_campaign=uutiskirje_15092022&utm_medium=email&utm_source=bf_customer_letter&utm_content=case-fuzu#msdynttrid=-qezwHuTFW9ZqdgrTWjH_abJ1AIybBcRZJs0MEaYcnI . Viitattu 13.4.2025.

Careerbuilder. 2022. *6 elements of a successful recruitment strategy*. Saatavissa: <https://resources.careerbuilder.com/employer-blog/holistic-recruitment-strategy> . Viitattu 13.4.2025.

Chuang, C. & Lioa, H. 2010. *Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers*. Personnel Psychology. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/220143792/fulltext/7E9F717ABE834C6CPQ/1?accountid=10007&sourcetype=Scholarly%20Journals> . Viitattu 25.3.2024.

Clevry. 2024. *Onnistunut rekrytointi – Näin tunnistat oikeat tekijät*. Saatavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/onnistu-rekrytoinnissa-nain-loyd-at-oikeat-teki-jat/> . Viitattu 13.4.2025.

Duunitori. 2018. *Kanavien valinta*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/kanavien-valinta> . Viitattu 13.4.2025.

Duunitori. 2018. *Rekrytointistrategia*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointistrategia> . Viitattu 7.2.2024.

Duunitori. 2018. *Sisäinen rekrytointi*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/sisainen-rekrytointi> . Viitattu 13.4.2025.

Erkkilä, J. 2021. Tässä työnhakijan pahimmat virheet työhaastattelussa. *Salkunrakentaja*. Saatavissa: <https://www.salkunrakentaja.fi/2021/01/tyohaastattelu-pahimmat-virheet-tyonhakija/> . Viitattu 13.4.2025.

Erkko, A. 2023. Tätä on tämän päivän rekrytointi – Parhaita tekijöitä liehitellään tai haetaan jopa kotoa töihin. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/tata-on-taman-paivan-rekrytointi-parhaita-tekijoita-liehitellaan-tai-haetaan-jopa-kotoa-toihin/73a66cdc-564b-4e37-8f59-7e401bd90ba0> . Viitattu 14.2.2024.

- Eskola, H. 2023. *Rekrytointeihin tarvitaan kipeästi lisää rohkeutta- kolumni*. Talouselämä. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/rekrytointeihin-tarvitaan-kipeasti-lisaa-rohkeutta/324f6efd-14b6-4668-938c-d17149971fef> . Viitattu 14.2.2024.
- Experis. 2024. *Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin*. Saatavissa: <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin> . Viitattu 13.4.2025.
- Excellence Finland. 2023. *Henkilöstöstrategia*. Saatavissa: <https://www.excellencefinland.fi/henkilostostrategia/> . Viitattu 12.4.2025.
- Francis, A. 2013. *The Impact of Strategic Integration of Human Resource Management Practices on Organizational Performance: Some Evidence from Nigeria*. International Journal of Scientific & Engineering Research. Saatavissa: <https://www.ijser.org/researchpaper/The-Impact-of-Strategic-Integration-of-Human-Resource-Management-Practices.pdf?utm> . Viitattu 23.3.2025.
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. 2024. *Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture*. Sustainability. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/10/4315?utm> . Viitattu 23.3.2025.
- Hall, S. 2025. *52 favorite interview questions from top design leaders*. Saatavissa: <https://aquent.com/blog/52-favorite-interview-questions-from-top-design-leaders> . Viitattu 13.4.2025.
- Haukema, N. & Kokkonen, S. 2022. *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen infrastruktuurin johtaminen luovat pohjaa yritysten menestykselle*. LAB Pro. Saatavissa: <https://www.labopen.fi/lab-pro/stageginen-henkilostojohtaminen-ja-yrityksen-infrastruktuurin-johtaminen-luovat-pohjaa-yritysten-menestykselle/> . Viitattu 12.4.2025.
- Hesso, J. 2015. *Hyvät liiketoimintasuunnitelma*. 28, 65-68. Helsinki: Helsingin Kamari Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-382-1> . Viitattu 6.4.2025.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. 15-17. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Holsapple, J. 2025. *Strategic Recruitment*. Saatavissa: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/strategic-recruitment/> . Viitattu 13.4.2025.
- HireVue. 2025. *Why HireVue*. Saatavissa: <https://www.hirevue.com/why-hirevue> . Viitattu 13.4.2025.
- Honkanen, T. 2023. *Empatian merkitys johtamisessa – miksi empaattinen johtaja menestyy?* Saatavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/henkilostojohtajan-tyonkuva-kovat-aidot-eivat-riita/> . Viitattu 12.4.2025.
- Honkanen, V. 2023. *Yhdestä taidosta on tullut USA:n työelämässä aiempaa tärkeämpää: ”Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakkaat ovat tyytyväisiä*. Talouselämä. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/yhdesta-aidosta-on-tullut-usan-tyoelamassa-aiempaa-tarkeampaa-kun-tyontekijat-ovat-tyytyvaisia-asiakkaat-ovat-tyytyvaisia/e3cef18c-aa4e-4eef-a72e-154d8584de98> . Viitattu 14.2.2024.

- Holvipedia. *Mikä on liiketoimintastrategia?*. Saatavissa: <https://www.holvi.com/fi/holvipedia/yrityksen-voimavarat/swot-analyysi-malli/> . Viitattu 25.1.2024.
- Innokylä. 2021. *Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen toimintasuunnitelma Pirkanmaan hyvinvointialue*. Saatavissa: https://innokyla.fi/sites/default/files/2021-12/Henkil%C3%B6st%C3%B6voimavarojen%20tiedolla%20johtamisen%20toimintasuunnitelma_Pirkanmaa.pdf . Viitattu 12.4.2025.
- Jobly. 2024. Työpaikkojen ilmoittamisessa on tapahtunut olennainen muutos – vaikuttaa suoraan hakijamääriin. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/kumppanisisallot/jobly/tyopaikkojen-ilmoittamisessa-on-tapahtunut-olennainen-muutos-vaikuttaa-suoraan-hakijamaariin/> . Viitattu 14.2.2024.
- Joki, M. 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.*, uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja) . Viitattu 26.1.2024.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2022. *Strateginen ajattelu ja johtaminen. Matka läpi maailmankuvien*. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523702592> . Viitattu 25.1.2024.
- JRG Partners. 2024. *The Importance Of a Strategic Recruitment Approach*. Saatavissa: <https://www.jrgpartners.com/the-importance-strategic-recruitment-approach/> . Viitattu 13.4.2025.
- Kajjala, M. 2016. *Rekrytointi- tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:Rekrytointi/piste:t2d1> . Viitattu 12.4.2025.
- Kangas, H. 2020. *Uusi tähtiosaaja voi istua vieressäsi – näin sisäinen rekrytointi kannattaa*. Saatavissa: <https://blog.talentech.com/fi/uusi-t%C3%A4htiosaaja-voi-istua-vieress%C3%A4sin%C3%A4in-sis%C3%A4inen-rekrytointi-kannattaa> . Viitattu 13.4.2025.
- Kanerva, A. & Mertala, M. 2024. Miksi pehmeät arvot ovat kovia arvoja – ja miksi ihmiskeskeinen johtaminen on asiakkaan etu. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/kumppanisisallot/sofigate/miksi-pehmeat-arvot-ovat-kovia-arvoja-ja-miksi-ihmiskeskeinen-johtaminen-on-asiakkaan-etu/> . Viitattu 14.2.2024.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4.* tarkistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b0) . Viitattu 13.2.2024.
- Kallinen, A. & Suominen, S. 2023. *Henkilöstöjohtajan työnkuva: kovat taidot eivät riitä*. Saatavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/henkilostojohtajan-tyonkuva-kovat-aidot-eivat-riita/> . Viitattu 12.4.2025.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAEBHXBTBDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EAEBHXBTBDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5) . Viitattu: 21.4.2025.

- Kallinen, T & Kinnunen, T. 2021. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>. Viitattu 25.3.2024.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:5\(\(20\)INHIMILLINEN\(\(20\)STRATEGIA/piste:ta0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/JACBFXETEB#/kohta:5((20)INHIMILLINEN((20)STRATEGIA/piste:ta0) . Viitattu 21.4.2025.
- Korpimies, A. 2023. It-talo keksi keinon sitouttaa huippuosajiaan: ”Oman työtilanteen ja kuormituksen mukaan”. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/it-talo-keksi-keinon-sitouttaa-huippuosajiaan-oman-tyotilanteen-ja-kuormituksen-mukaan/3582559c-6d12-4960-acc9-d7e62e90d14b> . Viitattu 14.2.2024.
- Lassander, A. 2019. *Organisaation strategiasta johdettu rekrytointi ja osaamisen hallinta*. Vaasa: Vaasan Yliopisto. Pro gradu- tutkielma. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9358/osuva_8660.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Viitattu 23.3.2025.
- Lehtola, J. 2024. *Rekrytointimittarit – mitä tulisi seurata?* Saatavissa: <https://www.avila.fi/rekrytointimittarit-mita-tulisi-seurata/> Viitattu 13.4.2025.
- Lehtonen, T. 2009. Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon tutkimuksia 4*. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/99455/57118/> . Viitattu 6.4.2025.
- Leiviskä, P. 2023. Tällaista on, kun tekoäly alkaa rekrytoida – yhdestä asiasta "tosi paljon huonoja esimerkkejä”. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/tallaista-on-kun-tekoaly-alkaa-rekrytoida-yhdesta-asiasta-tosi-paljon-huonoja-esimerkkeja/8c8e0b2c-9350-42f4-9382-79c66ccf0749> . Viitattu 14.2.2024.
- Lindfelt, V. 2023. *Juridiikasta rekrytointimenettelyjen askelmerkit*. Saatavissa: <https://www.lakius.fi/kirjoituksia/rekrytoinnin-juridiikka> . Viitattu 13.4.2025.
- Luokkanen, S. 2024. *Ajattele toisin – rekrytointihaastattelun kolmen huoneen malli*. Saatavissa: <https://journal.fi/signum/article/view/148549/94770?acceptCookies=1> . Viitattu 13.4.2025.
- Luutonen, N. & Murtooma, M. 2025. *HR -opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BADBCXF-TEB#kohta:HR\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)opas\(\(20\)moderniin\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)johtamiseen/piste:t18D](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/BADBCXF-TEB#kohta:HR((20)((2013)((20)opas((20)moderniin((20)henkil((f6)st((f6)johtamiseen/piste:t18D) . Viitattu 21.4.2025.
- Manpower. 2019. Suosittelijat – 5 vinkkiä työnhakijalle. Saatavissa: <https://www.manpower.fi/blogi/2019/03/suosittelijat-5-vinkkia-tyonhakijalle> . Viitattu 13.4.2025.
- McConnell, B. 2025. *How to approach strategic recruitment in 2025* Saatavissa: <https://recruitee.com/articles/strategic-recruitment> . Viitattu 13.4.2025.
- Meinke, N. 2023. *Minkälainen on hyvä henkilöstöstrategia ja mistä se koostuu?* Saatavissa: <https://hrlegalservices.fi/blogi/henkilostostrategia> . Viitattu 12.4.2025.
- Mekonnen, W. & Azaj, E. 2020. *The Impact of Strategic Human Resource Management Practice on Organisational Effectiveness: A Case Study of Selected Insurance Companies in Ethiopia*. *Journal of*

Strategic Human Resource Management. Saatavissa:

<https://www.proquest.com/docview/2541777102?parentSessionId=L6HCqPOC%2Bwm2o%2BIIst%2B15e93rEQXtLCtGwFUdR0hYbk%3D&accountid=10007&sourcetype=Scholarly%20Journals> . Viitattu 25.3.2024.

Mitronen, L & Raikaslehto, T. 2019. *Voittajan strategia*. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:1\(\(20\)ONGELMA\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)UUDISTUMI-SEN\(\(20\)JA\(\(20\)STRATEGIAN\(\(20\)KRIISI?:\(Osinkojuhlien\(\(20\)vuosikymmen\(\(20\)ja\(\(20\)kustannusjahti/piste:t1E](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:1((20)ONGELMA((20)((2013)((20)UUDISTUMI-SEN((20)JA((20)STRATEGIAN((20)KRIISI?:(Osinkojuhlien((20)vuosikymmen((20)ja((20)kustannusjahti/piste:t1E) . Viitattu 21.4.2025.

Musso, A. 2023. *21 Graphic Designer Interview Questions to Make the Right Hire*. Saatavissa: <https://www.homerun.co/interview-questions-templates/graphic-designer> . Viitattu 13.4.2025.

Mäklin, J. 2019. *Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen*. Kuopio: Savonian-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/265598/M%C3%A4klin_Jenni.pdf?sequence=2 . Viitattu 25.3.2024.

Mäkelä, A. 2020. *Vuoden rekrytoija Petteri Tuomimaa: Nämä 5 asiaa löytyvät jokaisen onnistuneen rekrytoinnin taustalta*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-rekrytointi> . Viitattu 13.4.2025.

Mwangi, W. & ja Kiambati, K. 2015. *Integrating Human Resource Management with Organizational Strategies*. Global Journals Inc. Saatavissa: https://globaljournals.org/GJMBR_Volume15/4-Integrating-Human-Resource.pdf?utm . Viitattu 23.3.2025.

Niskanen, A. 2025. *Henkilöstöstrategia – näin onnistut*. Artikkel. Saatavissa: <https://wellpack.fi/rekrytointi/henkilostostrategia-nain-onnistut/> . Viitattu: 12.4.2025.

Niskanen, A. 2023. *Työnantajamielikkuva – yrityksen hiljainen käyntikortti*. Saatavissa: <https://wellpack.fi/rekrytointi/tyonantajamielikkuva-on-yrityksen-hiljainen-kayntikortti/> . Viitattu 13.4.2025.

Norja, R. 2022. *Suosittelijan valitseminen ja heidän merkityksensä työnhaussa*. Saatavissa: <https://www.ukko.fi/yrityskoulu/suosittelijan-valitseminen-ja-merkitys-tyonhakijalle/> . Viitattu 13.4.2025.

Operaria. 2024. *Miten soveltuvuusarviointi eroaa työhaastattelusta?* Saatavissa: <https://operaria.fi/miten-soveltuvuusarviointi-eroaa-tyohaastattelusta/> . Viitattu 13.4.2025.

Pakarinen, T. 2017. *Henkilöstöjohtaminen on osa strategista johtamista*. *KT-lehti*. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2017/5/henkilostojohtaminen-osa-strategista-johtamista> . Viitattu 6.4.2025.

Pakarinen, T. 2014. *Kovaa vai pehmeää henkilöstöjohtamista?* *KT-lehti*. Saatavissa: <https://www.ktlehti.fi/2014/5/kovaa-vai-pehmeaa-henkilostojohtamista> . Viitattu 12.4.2025.

Pelastetaan strategia. 2022. *Strategian laatiminen voi olla helppoa ja käytännönläheistä*. Saatavissa: <https://pelastetaanstrategia.fi/blogi/strategian-laatiminen-voi-olla-kaytannonlaheista/> . Viitattu 22.1.2024.

- Potočnik, K., Anderson, N., Born, M., Kleinmann, M. & Nikolaou, I. 2021. *Paving the way for research in recruitment and selection: recent developments, challenges and future opportunities*. European journal of work and organizational psychology. Saatavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2021.1904898> . Viitattu 13.4.2025.
- Puustinen, I. 2020. *Tunneäly työkaluna tulevaisuuden HR- ja HRD-työssä*. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/347365> . Viitattu 12.4.2025.
- Psycon. 2023. *Tervetuloa henkilöarviointiin*. Saatavissa: <https://psycon.fi/tervetuloa-henkiloarviointiin/> . Viitattu 13.4.2025.
- Oliver, A. 2025. *Why a strategic recruitment plan is critical for business success*. Saatavissa: <https://www.icims.com/blog/why-a-strategic-recruitment-plan-is-critical-for-business-success/> . Viitattu 13.4.2025.
- Ramboll. 2024. *Neljä strategiaa kestävän liiketoiminnan transformaatioon*. Saatavissa: <https://www.ramboll.com/fi-fi/artikkelit/kestavat-ja-elinvoimaiset-yhteiskunnat/strategiat-kestavan-liiketoiminnan-transformaatioon> . Viitattu 5.4.2025.
- Rantanen, S. 2019. *Rekrytoinnin onnistuminen on katsojasta kiinni*. Saatavissa: <https://thoughtleaders.fi/rekrytoinnin-onnistuminen/>. Viitattu 13.4.2025.
- Reponen, M. 2018. Strateginen henkilöstöjohtaminen osana organisaation kokonaisstrategiaa. Pro gradu- tutkielma. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/10024/103327/1/1525425071.pdf> . Viitattu 12.4.2025.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Viitattu 26.4.2025.
- Salmela, P. 2019. *Sisäinen rekrytointi*. Saatavissa: <https://psycon.fi/sisainen-rekrytointi/> . Viitattu 13.4.2025.
- Salmi, S. 2023. *Kohti strategisempaa rekrytointia*. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. YAMK. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/796435/Salmi_Salla.pdf?sequence=2&isAllowed=y . Viitattu 25.3.2024.
- Santalainen, T. 2009. *Strateginen ajattelu ja toiminta*. Helsinki: Talentum. Viitattu 12.4.2025.
- Sofigate. 2022. *Miksi pehmeät arvot ovat kovia arvoja – ja miksi ihmiskeskeinen johtaminen on asiakkaan etu?* Saatavissa: <https://www.sofigate.com/fi/blogi/miksi-pehmeat-arvot-ovat-kovia-arvoja-ja-miksi-ihmiskeskeinen-johtaminen-on-asiakkaan-etu/> . Viitattu 12.4.2025.
- Syrjälä, J. 2010. *Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa*. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. 4/2010. Saatavissa: https://lta.lib.aalto.fi/2010/4/lta_2010_04_a6.pdf . Viitattu 12.4.2025.

- Superworks. 2025. *Strategic Recruitment*. Saatavissa: <https://superworks.com/glossary/strategic-recruitment/> . Viitattu 13.4.2025.
- Sutherland, S. & Keng Tan, L. 2023. *The Board Imperative: Is your people strategy human enough?* Saatavissa: https://www.ey.com/en_gl/board-matters/the-board-imperative-is-your-people-strategy-human-enough . Viitattu 12.4.2025.
- Sullivan, J. 2008. *The 20 Principles of Strategic Recruiting*. Saatavissa: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-20-principles-of-strategic-recruiting/> . Viitattu 13.4.2025.
- KEINO. *Strategiaprosessin vaiheet ja sisällöt*. Saatavissa: <https://www.hankintakeino.fi/fi/hankintojen-johdaminen-ja-kehittaminen-tietopaketti/hankintojen-johdaminen-ja-kehittaminen> . Viitattu 5.4.2025.
- Kanagavalli G., Dr.Seethalakshmi R. & Dr.Sowdamini T. 2019. *A systematic review of literature on recruitment and selection process*. Humanities & Social Sciences Reviews. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/334108500_A_Systematic_review_of_literature_on_Recruitment_and_Selection_Process . Viitattu 13.4.2025.
- Kohler,C. 2024. *What Is a HireVue Interview & How to Prepare*. Saatavissa: <https://topresume.com/career-advice/what-is-a-hirevue-interview> . Viitattu 13.4.2025.
- Kortelainen, S. 2024. *Mitä hyvä henkilöstöstrategia pitää sisällään?* Saatavissa: <https://www.calmen.fi/post/mit%C3%A4-hyv%C3%A4-henkil%C3%B6st%C3%B6strategia-pit%C3%A4%C3%A4-sis%C3%A4ll%C3%A4n> . Viitattu 12.4.2025.
- Talentech. 2023. *Rekrytointijärjestelmä*. Saatavissa: <https://talentech.com/fi/tuotteet/rekrytointijarjestelma/> . Viitattu 13.4.2025.
- Talenttrust. 2022. *Strategic Recruiting Defined*. Saatavissa: <https://talenttrust.com/blog/strategic-recruiting-defined> . Viitattu 13.4.2025.
- Taloushallintoliitto. 2022. *Yrityksen strategia on nyt tärkeämpi kuin koskaan*. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/yrityksen-strategia-on-nyt-tarkeampi-kuin-koskaan/> . Viitattu 5.4.2025.
- Tammilehto, P. 2023. Barona aloittaa uudet rekrytoinnit Filippiineillä – paikkaa ravintola-alan työvoimapolua. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/barona-aloittaa-uudet-rekrytoinnit-filippiineilla-paikkaa-ravintola-alan-tyovoimapolua/b652ad48-4f43-4cf0-8f6c-8edd90cd2227> . Viitattu 14.2.2024.
- The Strategy Institute. 2024. *Strategic Vision: A Guide for Developing a Clear Roadmap for Your Organization*. Saatavissa: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/strategic-vision-a-guide-for-developing-a-clear-roadmap-for-your-organization> . Viitattu 6.4.2025.
- Thorn, E. 2025. *12 Recruitment Best Practices for 2025*. Saatavissa: <https://toggl.com/blog/recruitment-best-practices/> . Viitattu 12.4.2025.
- Toivio, T. 2022. Näin vältät rekrytoinnin 5 pahinta kompastuskiveä. *Talouselämä*. Saatavissa: <https://www.talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/nain-valtat-rekrytoinnin-5-pahinta-kompastuski-vea/2277f421-8aa5-420b-936b-c6748594e536> . Viitattu 14.2.2024.

Top Employers Institute. 2025. *Developing an Effective People Strategy: A Roadmap for HR Leaders and Company Executives*. Saatavissa: <https://www.top-employers.com/us/blog/hrd-people-strategy/> . Viitattu 12.4.2025.

Top Employers Institute. 2025. *People Strategy: from talent management to strategic workforce planning*. Saatavissa: <https://www.top-employers.com/blog/hrd-people-strategy/> . Viitattu 12.4.2025.

T-media. 2024. 3. *Työnantajamielikuvan analysointi ja parantaminen*. Saatavissa: <https://t-media.fi/3-tyonantajamielikuvan-analysointi-ja-parantaminen/> . Viitattu 13.4.2025.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Alma Talent Oy. *Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajalle*. Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GADBIXC-TDG#/kohta:28/piste:b319> . Viitattu 22.1.2024.

Vainio, S. 2024. *Hyvä työnantajamielikuva - Näin onnistut siinä ja vältät sudenkuopat*. Saatavissa: <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/tyonantajamielikuva> . Viitattu 13.4.2025.

Viitala, R. & Jylhä E. 2019. *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077> . Viitattu 9.1.2024.

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071> . Viitattu 9.1.2024.

Viljanmaa, L. 2023. *Vältä virherekrytointi – näin toimii soveltuvuusarviointi*. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi-rekrytoinnissa> . Viitattu 13.4.2025.

Wolfe, I. 2024. *5 Best Practices to Improve Your Recruitment Process*. Saatavissa: <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/5-best-practices-improve-your-recruitment-process/> . Viitattu 13.4.2025.

Y4 Works. 2025. *Henkilöstöstrategian osa-alueet*. Saatavissa: <https://y4works.fi/fi/yrityksille/henkilosto-ja-johtaminen/henkilostostrategia/> . Viitattu 12.4.2025.

Yli-Vainio, M. 2021. *Tommi Tervanen siirtyy Kotipizzan hallituksen puheenjohtajaksi – käänsi yrityksen suunnan oivalluksella, joka syntyi filippiiniläisellä kaatopaikalla*. Talouselämä. Saatavissa: <https://www-talouselama-fi.ezproxy.centria.fi/uutiset/kun-tommi-tervanen-keksi-kaantaa-kotipizzan-suunnan-vastuullisuudella-taustalla-oli-vuosia-aiemmin-filippiinilaisella-kaatopaikalla-saatu-oivallus/29e067a7-97c4-4116-aed4-6c8e3b2eb97d> . Viitattu 14.2.2024.

Yliviikari, R. 2022. *Johdatko henkilöitä iän vai toimintakyvyn näkökulmasta? HyväHR-blogi*. Saatavissa: <https://hyvahr.fi/mita-on-henkilostojohtaminen/> . Viitattu 6.4.2025.

Zhang, Y., Dolan, S & Zhou, Y. 2009. Chinese Management Studies. Vol 3. No 4. *Management by values*. Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.centria.fi/insight/content/doi/10.1108/17506140911007468/full/pdf?title=management-by-values-a-theoretical-proposal-for-strategic-human-resource-management-in-china> . Viitattu 25.3.2024.

LIITE 1: Saatekirje ja haastattelulomake

Hei [haastateltavan nimi],

Olen Mona-Carita Leppiniemi, Centria-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija (YAMK). Teen opinnäytetyötäni aiheesta "Henkilöstövoimavarojen johtaminen osana organisaation strategiaa". Opinnäytetyöni tutkimusosaa varten etsin haastateltavia HR-alan ammattilaisia, jotka toimivat henkilöstöpäällikkönä, henkilöstöjohtajana tai ovat muuten vahvasti kytköksissä HR-tehtäviin.

Kiinnostuin organisaatiostanne, koska [organisaation nimi] on mielenkiintoinen, hyvämaineinen ja monipuolinen yritys. Uskon, että teillä on paljon arvokasta tietoa ja kokemusta siitä, miten henkilöstövoimavarojen johtamista ja organisaation strategiaa voidaan yhdistää tehokkaasti.

Haastattelussa käydään läpi lomakkeen kysymyksiä, joiden avulla pyrin selvittämään, miten teidän organisaatiossanne otetaan huomioon henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen rooli strategian toteuttamisessa. Haastattelu toteutetaan Teams-palaverina sovittuna ajankohtana ja se kestää noin 60 minuuttia. Toivoisin, että voisit nauhoittaa haastattelun litterointia varten.

Haastateltavan ja organisaation tiedot anonymisoidaan opinnäytetyössä, mutta mainitaan, että haastateltava työskentelee HR-tehtävissä esimerkiksi Länsi-Suomen läänissä toimivassa organisaatiossa. Lisäksi raportoinnissa kerrotaan haastateltavan organisaation toimiala esimerkiksi ravintola-ala.

Lisätietoja opinnäytetyöstäni ja haastattelusta voitte kysellä minulta sähköpostitse mona.leppiniemi@centria.fi tai soittamalla 044-XXX XX XX.

Ystävällisin terveisin,

Mona-Carita Leppiniemi

Haastattelulomake

1. Yleistä

- Miten kauan olet työskennellyt henkilöstöalalla?
- Mikä on roolisi organisaatiossa?
- Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?
- Paljonko työntekijöitä organisaatiossa on suurin piirtein?

2. Henkilöstövoimavarojen johtaminen strategian tukena

- Millainen on organisaatiosi strategia?
- Miten henkilöstövoimavarojen johtaminen on yhdistetty organisaatiosi strategiaan? Mitä hyötyä tästä on organisaatiolle?
- Millaisia haasteita olet kohdannut henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategian yhdistämisessä?

3. Organisaation arvot ja niiden hyödyntäminen

- Mitkä ovat organisaatiosi tärkeimmät arvot ja miten ne on määritelty?
- Miten arvot näkyvät organisaation toiminnassa? Miten varmistatte, että kaikki organisaation jäsenet tuntevat ja ymmärtävät arvot?
- Miten arvoja voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisessa, organisaation kulttuurin kehittämisessä, liiketoimintastrategiassa ja henkilöstöstrategiassa?

4. Strateginen rekrytointi

- Miten varmistatte, että jo rekrytointivaiheessa otetaan huomioon organisaatiosi strategia?
- Millaisia ominaisuuksia ja osaamista etsitte uusilta työntekijöiltä strategian näkökulmasta? Entä organisaation kulttuurin näkökulmasta?
- Millaisia menetelmiä käytätte varmistaaksenne, että rekrytoitavat henkilöt sopivat organisaatiosi kulttuuriin ja arvoihin?
- Miten varmistatte, että rekrytointiprosessi on oikeudenmukainen ja läpinäkyvä?
- Mitä haasteita olette kohdanneet rekrytoinnissa? Miten olette ratkaisseet niitä?

5. Organisaatiokulttuurin ja strategian yhdistäminen

- Miten kuvailisit organisaatiosi kulttuuria? Onko se linjassa organisaation strategian kanssa?
- Miten organisaatiokulttuuri tukee tai mahdollisesti estää organisaatiosi strategian toteutumista?
- Mitä parhaita käytäntöjä suosittelisit organisaatiokulttuurin ja strategian yhdistämiseksi?
- Millaisia toimenpiteitä teette organisaatiokulttuurin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi?
- Miten organisaatiokulttuuria ja sen kehitystä mitataan ja seurataan?
- Miten johtajat ja esihenkilöt voivat edistää organisaatiokulttuurin ja strategian yhdistämistä?

6. Henkilöstöstrategia

- Miten kuvailisit organisaatiosi henkilöstöstrategiaa?
- Miten henkilöstöstrategia on linjassa organisaatiosi strategian kanssa?
- Millaisia haasteita olette kohdanneet henkilöstöstrategian toteuttamisessa?
- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa henkilöstöstrategiaan?
- Miten kommunikoitte henkilöstöstrategiaa organisaation sisällä?
- Miten henkilöstöstrategiaa päivitetään ja seurataan?

7. Henkilöstöstrategian painopisteet:

- Mitkä ovat organisaatiosi henkilöstöstrategian tärkeimmät painopisteet tällä hetkellä?
- Miten varmistatte, että organisaatiosi osaaminen vastaa tulevaisuuden tarpeita?
- Miten houkuttelette ja sitoutatte osaavia työntekijöitä?
- Miten tuette työntekijöiden kehitystä ja oppimista?

8. Henkilöstöstrategian toimenpiteet:

- Millaisia toimenpiteitä olette tehneet henkilöstöstrategian toteuttamiseksi?
- Miten varmistatte, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät ja sitoutuvat henkilöstöstrategiaan?
- Voisitko antaa esimerkin siitä, miten henkilöstöstrategiaa on onnistuneesti toteutettu organisaatiossanne?
- Mitä parhaita käytäntöjä suosittelisit henkilöstöstrategian toteuttamiseksi?

LIITE 2: Toimintaohje, henkilöstöhallinnon strateginen rooli organisaatiossa

Tämä toimintaohje on suunnattu henkilöstöalan ammattilaisille, esihenkilöille, jotka tekevät myös henkilöstöhallinnon tehtäviä.

1. Henkilöstöhallinnon roolin vahvistaminen

- Henkilöstöhallinnon tulee olla aktiivinen strateginen kumppani, ei pelkkä tukitoiminto.
- Henkilöstöhallinnon on osallistuttava organisaation strategiatyöhön ja varmistettava, että henkilöstöjohtaminen tukee liiketoiminnan tavoitteita.
- Varmista, että henkilöstöhallinto on mukana johtoryhmän kokouksissa, jotta henkilöstönäkökulma on osa päätöksentekoa.

2. Henkilöstöstrategian rakentaminen

- Luo erillinen, mutta organisaation päästrategiaan vahvasti sidottu henkilöstöstrategia.
- Määrittele konkreettisesti, miten henkilöstöstrategia tukee organisaation tavoitteita ja arvoja.
- Tunnista ja kirjaa henkilöstöstrategiaan, millaista osaamista organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa ja miten tätä osaamista kehitetään.
- Nimeä vastuuhenkilö, joka huolehtii henkilöstöstrategian kokonaisuudesta ja sen säännöllisestä päivittämisestä.
- Luo vuosikello, johon on kirjattu henkilöstöstrategian läpikäynti kvartaaleittain ja päivittäminen vuosittain.

3. Esihenkilöiden roolin selkeyttäminen

- Varmista, että esihenkilöt ymmärtävät strategian ja roolinsa sen toteuttamisessa. Palastele strategia ymmärrettäviin osiin ja tee konkreettisia esimerkkejä strategisista teoista. Tee suunnitelma miten esihenkilöt vievät strategian tiimilleen.
- Osallista esihenkilöt henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ja toteutukseen, sillä he tuntevat tiimensä tarpeet parhaiten.
- Varmista, että esihenkilöiden ajankäyttö on realistinen ja heille jää aikaa myös johtamiseen.

4. Arvopohjaisen kulttuurin rakentaminen

- Kirkasta organisaation arvot ja varmista, että ne näkyvät kaikessa toiminnassa.
- Varmista, että arvoja käytetään päätöksenteon tukena ja että niitä käsitellään säännöllisesti henkilöstö- ja esihenkilöpalavereissa.
- Kysy säännöllisesti: Onko tämä toimintatapa linjassa arvojemme kanssa?

5. Tulosvaikutuksen konkretisointi

- Luo mittarit, joilla seurataan henkilöstöjohtamisen vaikutusta organisaation tulokseen (esim. työtyytyväisyys, henkilöstön pysyvyys, tuottavuus).
- Raportoi hallitukselle säännöllisesti, kuinka henkilöstöjohtaminen tukee organisaation strategisia tavoitteita ja tulosta.
- Tuo esiin henkilöstöjohtamisen taloudellinen merkitys: sitoutunut, osaava ja motivoitunut henkilöstö tuottaa tulosta.

Tämän toimintaohjeen avulla henkilöstöhallinto voi siirtyä perinteisestä tukiroolista kohti strategista, tulosta tuottavaa ja organisaation menestystä edistävää toimintaa.