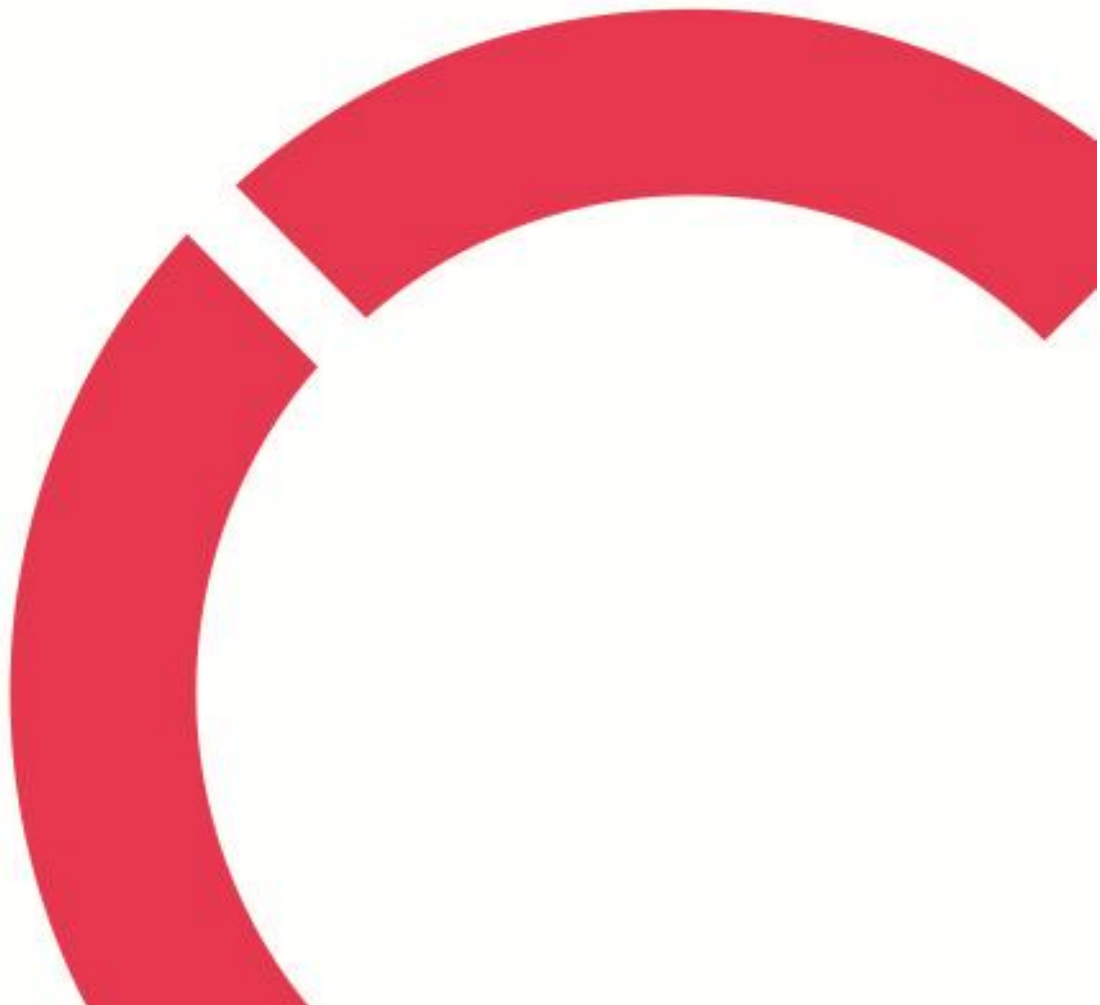


**Laura Papinsaari ja Liisa Poikonen**

# **REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

**Kirkkonummen kunta**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi YAMK, Liiketoimintaosaaminen  
Helmikuu 2026**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>  | <b>Aika</b><br>Helmikuu 2026   | <b>Tekijä/tekijät</b><br>Laura Papinsaari ja Liisa Poikonen |
| <b>Koulutus</b><br>Tradenomi YAMK, Liiketoimintaosaaminen  | <input type="checkbox"/> AMK<br><input checked="" type="checkbox"/> YAMK |   |
| <b>Työn nimi</b><br>REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN. Kirkkonummen kunta  |  |   |
| <b>Työn ohjaaja</b><br>Johanna Österberg-Högstedt  | <b>Sivumäärä</b><br>59 + 3   |   |
| <b>Työelämäohjaaja</b><br>Lea Pääkkönen  |  |   |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Kirkkonummen kunnan rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin organisaation sisäisiä käyttäjiä. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää rekrytointiprosessin nykytila ja tunnistaa kehittämiskohteita, joiden avulla prosessia voidaan parantaa rekrytoivien henkilöiden, henkilöstöpalveluiden ja hakijoiden kannalta.</p> <p>Kyselytutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa kartoitettiin rekrytointiprosessin nykytilaa, rekrytoivien henkilöiden osaamista ja rekrytointiprosessin kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kyselyyn vastasi yhteensä 27 henkilöä, joista suurimmalla osalla oli pitkä kokemus esihenkilötyöstä ja rekrytoinneista.</p> <p>Kyselyiden tuloksista pystyttiin havaitsemaan rekrytointiprosessin kehittämiskohteet ja kehittämiskohteista tehtiin ehdotukset toimenpiteiksi rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Tutkimustulokset osoittivat, että rekrytointiprosessi koetaan kokonaisuutena melko toimivaksi, mutta prosessin eri vaiheissa tunnistettiin useita kehittämiskohteita.</p> <p>Tutkimuksen perusteella ennakoiva henkilöstösuunnittelu ja sisäisen osaamisen huomioiminen ovat jo melko hyvällä tasolla, mutta niiden systematisointi tukisi rekrytointiprosessin sujuvuutta. Hakijakokemuksen merkitys työnantajamielikuvalla tunnistettiin selkeästi, vaikka hakijaviestintä painottui pääosin rekrytointiprosessin loppuvaiheeseen. Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinneissa koettiin osin epäselväksi.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä esitettiin, että rekrytointiprosessia voidaan kehittää selkeyttämällä vastuuta ja toimintamalleja, vahvistamalla esihenkilöiden rekrytointiosaamista sekä lisäämällä HR:n ennakoivaa ja konsultatiivista roolia. Kehittämistoimenpiteet tukevat rekrytointiprosessin tehokkuutta, parantavat sisäisten käyttäjien kokemusta ja edistävät organisaation työnantajamielikuvaa. Kehitystoimenpiteet dokumentoitiin Kirkkonummen kunnalle esitettäväksi erilliseen koosteeseen.</p> |  |   |
| <b>Asiasanat</b><br>henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, rekrytointiprosessi, työnantajamielikuva  |  |   |

## ABSTRACT

|  |                              |  |
|--|------------------------------|--|
| <b>Centria University of Applied Sciences</b>  | <b>Date</b><br>February 2026 | <b>Author</b><br>Laura Papinsaari and Liisa Poikonen |
| <b>Degree programme</b><br>Master of Business Administration, Business Competence  |                              |  |
| <b>Name of thesis</b><br>DEVELOPMENT OF THE RECRUITMENT PROCESS. Municipality of Kirkkonummi   |                              |  |
| <b>Centria supervisor</b><br>Johanna Österberg-Högstedt  | <b>Pages</b><br>59 + 3       |  |
| <b>Instructor representing commissioning institution or company</b><br>Lea Pääkkönen   |                              |  |
| <p>The objective of this thesis was to examine how the recruitment process of the Municipality of Kirkkonummi can be developed to serve better the organization's internal users. The aim of the study was to assess the current state of the recruitment process and to identify development areas through which the process can be improved from the perspectives of managers, HR services, and applicants.</p> <p>The survey was conducted as a quantitative study, reviewing the current state of the recruitment process, the competence of the recruiting managers, and issues related to the development of the recruitment process. A total of 27 people responded to the survey, most of whom had extensive experience in supervisory work and recruitment.</p> <p>Based on the survey results, development areas within the recruitment process were identified, and proposals for improvement measures were formulated accordingly. The findings indicated that the recruitment process is generally seen working reasonably well overall. However, several development needs were recognized at different stages of the process.</p> <p>According to the study, proactive workforce planning and the consideration of internal competence are already at a relatively good level, but further systematization would support the smoothness of the recruitment process. The importance of applicant experience for the employer brand was clearly recognized, although applicant communication was mainly focused on the final stage of the recruitment process. The consideration of diversity in recruitment was seen as partly unclear.</p> <p>The conclusion of the thesis suggests that the recruitment process can be improved by clarifying responsibilities and operating models, strengthening managers' recruitment competence, and increasing the proactive and consultative role of HR. These development measures support the efficiency of the recruitment process, improve the experience of internal users, and enhance the organization's employer brand. The proposed development actions were documented in a separate summary to be presented to the Municipality of Kirkkonummi.</p> |                              |  |

|   |
|---|
| <b>Key words</b><br>employer brand, human resource management, recruitment, recruitment process |
|---|

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA ORGANISAATION STRATEGISTA<br/>JOHTAMISTA</b> .....          | <b>3</b>  |
| 2.1 Henkilöstö voimavarana ja menestystekijänä .....  | 4         |
| 2.2 Pitovoima ja henkilöstön sitouttaminen.....   | 5         |
| 2.3 Sitouttaminen johtamisen keinoin .....  | 8         |
| <b>3 TYÖNANTAJAMIELIKUVA</b> .....  | <b>11</b> |
| 3.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen .....   | 13        |
| 3.2 Vetovoima .....   | 16        |
| 3.3 Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen osana rekrytointia.....                             | 17        |
| <b>4 REKRYTOINTI</b> .....  | <b>20</b> |
| 4.1 Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle.....  | 21        |
| 4.2 Rekrytointiprosessin vaiheet .....  | 22        |
| 4.2.1 Rekrytointitarpeen toteaminen.....  | 24        |
| 4.2.2 Rekrytointilupa .....   | 25        |
| 4.2.3 Tehtävänkuvan laatiminen.....   | 26        |
| 4.2.4 Rekrytointiprosessin aikataulutus ja vastuiden sopiminen.....                         | 28        |
| 4.2.5 Työpaikkailmoituksen laatiminen .....   | 29        |
| 4.2.6 Ilmoituskanavien valinta ja julkaisu .....  | 31        |
| 4.2.7 Hakemusten käsittely ja haastattelut .....  | 32        |
| 4.2.8 Suosittelijat ja arvioinnit .....   | 34        |
| 4.2.9 Valintapäätös .....   | 35        |
| 4.3 Rekrytoinnin tavoitteet ja onnistumisen mittarit.....                                   | 36        |
| 4.4 Rekrytoinnin haasteet ja kipupisteet.....   | 37        |
| 4.5 Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa .....                                      | 39        |
| 4.6 Hakijakokemuksen merkitys .....   | 41        |
| <b>5 KEHITYSTEHTÄVÄ – REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN<br/>KIRKKONUMMEN KUNNASSA</b> ..... | <b>43</b> |
| 5.1 Toimeksiantajan esittely - Kirkkonummen kunta .....                                     | 43        |
| 5.2 Rekrytointiprosessin erityispiirteet kunnallisella toimijalla .....                     | 44        |
| 5.3 Tutkimuskysely ja vaiheet.....  | 47        |
| <b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b> .....   | <b>48</b> |
| 6.1 Tutkimuskyselyn vastaukset .....  | 48        |
| 6.2 Tutkimuskyselyn yhteenveto.....   | 53        |
| 6.3 Tutkimuskyselyn huomioidut ja ehdotukset toimenpiteiksi.....                            | 55        |
| <b>7 POHDINTA</b> .....   | <b>58</b> |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>LÄHTEET</b> ..... | <b>60</b> |
| <b>LIITTEET</b>      |           |

### **KUVIOT**

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 1. Vastaajien esihenkilökokemus .....   | 48 |
| KUVIO 2. Vastaajien rekrytiosallistumiset viimeisen kahden vuoden aikana.....             | 49 |
| KUVIO 3. Vastaajien ennakoivan henkilöstösuunnittelun toteuttamistiheys.....              | 49 |
| KUVIO 4. Vastaajien käsitys esihenkilön vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen .....  | 50 |
| KUVIO 5. Vastaajien arvio nykyisen rekrytointiprosessin vastuiden selkeydestä.....        | 51 |
| KUVIO 6. Vastaajien toteuttamat toimenpiteet hyvän hakijakokemuksen varmistamiseksi ..... | 52 |

## 1 JOHDANTO

Henkilöstön saatavuus ja työvoimapula kuntasektorilla ovat ajankohtaisia haasteita, ja tilanne korostuu entisestään suurten ikäluokkien ikääntyessä. Työvoimapula johtuu sekä tarvittavan osaamisen puutteesta että osaavan työvoiman vähyydestä. Lisäksi kilpailu osaajista kiristyy jatkuvasti. Näissä olosuhteissa organisaation työnantajakuvalla ja rekrytointikäytännöillä on keskeinen merkitys osaavan henkilöstön saatavuuden lisäksi myös henkilöstön sitouttamisessa ja pitovoiman vahvistamisessa.

Edellä kuvatut haasteet ovat tunnistettavissa myös Kirkkonummen kunnassa. Kirkkonummen kunta toimii tämän opinnäytetyön toimeksiantajana. Toimeksiantaja on tunnistanut rekrytointiprosessiin liittyvän kehittämistarpeen, joka on erityisen ajankohtainen uuden HR-järjestelmän käyttöönoton myötä. Rekrytointiprosessin kehittäminen on siten sekä ajankohtainen että merkityksellinen kehittämiskohde. Lisäksi rekrytoinnin kehittäminen on Kirkkonummen kunnan strateginen tavoite, mikä vahvistaa rekrytointiprosessin tarkastelun ajankohtaisuutta ja perusteltavuutta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu henkilöstöjohtamisen, työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin kokonaisuudesta. Viitekehys alkaa henkilöstöjohtamisen tarkastelulla osana organisaation strategista johtamista, jossa henkilöstö nähdään keskeisenä voimavarana ja menestystekijänä. Tämän yhteydessä käsitellään pitovoiman muodostumista sekä henkilöstön sitouttamista johtamisen keinoin. Seuraavaksi teoriaosuudessa tarkastellaan työnantajamielikuvaa, sen rakentumista ja vetovoimatekijöitä sekä työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnin näkökulmasta. Viitekehysten pääpaino on rekrytoinnissa, jota käsitellään sekä organisaation strategisena toimintona että käytännön rekrytointiprosessin eri vaiheiden kautta. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään rekrytoinnin tavoitteita ja haasteita, monimuotoisuuden huomioimista sekä hakijakokemuksen merkitystä osana onnistunutta rekrytointia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Kirkkonummen kunnan rekrytointiprosessin nykytilaa ja selvittää, kuinka sitä voidaan vielä parantaa. Työn lopputuloksena on tarkoitus tuottaa toimenpide ehdotuksia Kirkkonummen kunnalle rekrytointiprosessin kehittämiseksi, joita Kirkkonummen kunta voi käyttää yhdessä uuden HR-järjestelmän kanssa. Opinnäytetyötä ohjaa tutkimuskysymys ”Kuinka rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin sisäisiä käyttäjiä?”. Kirkkonummen esihenkilöille suoritettavan tutkimuksen tavoitteena on saada selville, miten rekrytoivat esihenkilöt kokevat tämänhetkisen rekrytointiprosessin, Kuntarekry-järjestelmän, henkilöstöpalveluiden osuuden ja oman osaa-

mistason rekryointiin. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä ja saadaanko uuden järjestelmän avulla kehitettyä rekryointiprosessia paremmin palvelevaksi käyttäjilleen.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitetään työn tausta, tavoitteet ja keskeiset rajaukset. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan henkilöstöjohtamista osana organisaation strategista johtamista. Kolmannessa luvussa käsitellään työnantajamielikuvaa sekä sen merkitystä ja rakentumista osana rekryointia. Neljännessä luvussa keskitytään rekryointiin, sen merkitykseen organisaatiolle sekä rekryointiprosessin eri vaiheisiin ja kehittämiseen. Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön kehittämistehtävä, toimeksiantaja sekä tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät. Kuudennessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, tulosten yhteenveto ja kehittämissuhteita. Seitsemännessä luvussa pohditaan opinnäytetyötä kokonaisuutena.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN OSANA ORGANISAATION STRATEGISTA JOHTAMISTA

Organisaation toiminnan keskeisessä osassa on henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kauhanen (2012) ja Joki (2024, 100) toteavat molemmat, että henkilöstö on organisaation toiminnan toteuttamisen edellytys. Kauhanen (2012) tiivistääkin henkilöstön olevan organisaation välttämätön, ellei jopa keskeisin voimavara. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaatiossa henkilöstön hankintaa, sen motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2012, 16). Joki (2024, 100) täydentää tätä määritelmää tuomalla esiin myös henkilöstötoimien suunnittelun, joka tähtää houkuttelemaan yritykseen haluttuja henkilöitä ja lisää pitovoimaa kannustamalla heitä hyviin suorituksiin ja luomalla edellytyksiä kasvulle, kehitykselle ja onnistumisen kokemuksille.

Henkilöstön johtaminen on pienten toimintojen polku, joka tähtää siihen, että työntekijät ja heitä työllistävät organisaatiot saavuttavat yhteisen ymmärryksen palvelussuhteen ehdoista ja tämän avulla varmistetaan sopimuksen mukainen toiminta käytännössä. Hyvän henkilöstöjohtamisen avulla organisaation tulisi pystyä olemaan vetovoimainen työnantajana ja houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä. Lisäksi hyvän henkilöstöjohtamisen avulla organisaation tulisi pystyä lisäämään pitovoimaa, jolla sitouttaa henkilöstöä pysymään organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla työolosuhteet, jotka mahdollistavat hyvät työsuoritukset sekä palkitsevat niistä. Henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa myös huomioon henkilöstön kehittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen, jotta he voivat suoriutua työstään riittävällä tasolla sekä nyt että tulevaisuudessa. (Kauhanen 2012, 16.)

Onnistunut henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötyö luovat tärkeää kilpailuetua organisaatiolle, sillä ihmisten johtaminen on merkittävä osa-alue organisaation toiminnassa. Johtamisella ja esihenkilötyöllä on suurta vaikutusta siihen, miten henkilöstö haluaa saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja motivoitua tavoitteista. Huomioitavaa on, että osin johdetaan yksilöitä ja osin ryhmiä ja molemmat tulee ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa. Yksilöiden johtamisessa tulee ottaa huomioon heidän arvonsa, asenteensa ja motivaatiotekijänsä. Ryhmien johtamisessa tarvitaan ryhmädynamiikan ja tiimityön tuntemusta ja hallintaa. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat olennaisesti prosessien johtaminen, päätöksenteko, valta- ja vastuukysymykset sekä konfliktien ratkaisut ja neuvottelut. Käytännön esihenkilötyöhön ja henkilöstöjohtamiseen sisältyvät ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen, palautteenanto, kokouskäytännöt, viestintä, tiedon jakaminen ja delegointi. (Joki 2024, 100.)

Käytännössä henkilöstövoimavarojen johtamisessa ei onnistuta, jos henkilöstöä pidetään ainoastaan kustannustekijänä, henkilöstövoimavarojen oikeanlaista käyttöä ei organisaatiossa ymmärretä ja siihen ei ole tarpeeksi asiantuntemusta tai henkilöstövoimavarojen johtamista ei pidetä tärkeänä johdon puolelta. Useissa organisaatioissa ylin johto haluaisi henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara, mutta käytännössä tämä saattaa jäädä muiden asioiden varjoon, erityisesti pääoman. Pääoma vaikuttaa vahvasti henkilöstövoimavarojen johtamiseen, sillä pääoma vaikuttaa henkilöstön hankintaan. Sanoetaan, että rahalla saa minkälaista henkilöstöä tahansa, mutta henkilöstövoimavarojen näkökulmasta aikaviive hankinnassa tai kehittämisessä voi olla poikkeava tarpeen suhteen. Ajantasainen toiminta on organisaatioiden toiminnassa erityisen tärkeää, sillä liike-elämässäkin toimii luonnonlaki, jonka mukaan ne, jotka toimivat ripeästi, vievät mahdollisuudet hitaammilta. (Kauhanen 2012, 16.)

## 2.1 Henkilöstö voimavarana ja menestystekijänä

Robottiikka kehittyä kovaa vauhtia, mutta tämäntyyppisillä välineillä ei kuitenkaan voida täysin korvata ihmistä. Tämän takia tarvitaan edelleen henkilöstöä, joka tulee olemaan keskeinen menestystekijä organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöä tulisi ajatella organisaation kilpailuetuna. Tuotteet, palvelut ja teknologiat ovat luonnollisesti tärkeitä kilpailuilla markkinoilla ja näitä asioita voidaan kuvata sanalla mitä. Henkilöstö tulee kuvaan, kun mietitään miten. Henkilöstö on avainasemassa, kun pohditaan miten, tuotteet, palvelut ja teknologia tuotetaan ja asiakas kohdataan. (Kajjala & Tolvanen 2020, 20–22.) Myös Black ja van Esch (2020) korostavat ihmispääoman siirtyneen sivuosasta päärooliin organisaatiossa yhä suuremmissa osin.

Kajjala ja Tolvanen (2020, 8) toteavat maailman, maailmanpolitiikan ja toimintaympäristömme muuttuvan jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla ja samaa tahtia kasvavat epävarmuustekijät. Organisaatiossa on pysähdyttävä pohtimaan muuttuvaa maailmaan myös henkilöstön näkökulmasta. On pohdittava, onko organisaatio riittävän ketterä ottamaan muuttuvan tilanteen huomioon riittävän varhain, osataanko ennakoida tarvittavien strategisten osaamisten ja kyvykkyyksien painopisteiden muutoksia ja valmistautua niihin, mistä ja miten löydetään uuden tilanteen edellyttämät osaajat ja miten taas toimitaan työntekijöiden suhteen, joita ei muuttuneen tilanteen takia enää tarvita. (Kajjala & Tolvanen 2020, 8.)

Henkilöstö voi muodostua organisaation voimavaraksi, kun organisaatiossa kiinnitetään huomiota nykyisen henkilöstön ominaisuuksiin, henkilöstövoimavarojen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Näitä selvit-

täessä tulee selvittää organisaation rakenne, osaamistaso, asenteet työtä kohtaan, tuottavuus ja suoritus-taso, kehityskyky, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys sekä yhteistyökyky ja –halu. Nämä ovat osin saa-vutettavissa organisaation tietojärjestelmistä, mutta osa tiedoista vaatii tarkempia selvityksiä esimer-kiksi kyselytutkimuksen tai haastattelun muodossa. Kun tarvittavat tiedot ovat organisaation käytettä-vissä, on organisaatiossa parempi näkemys miten nykyinen henkilöstö vastaa henkilöstötarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2012, 25.)

Työkalut henkilöstöanalytiikkaan kehittyvät jatkuvasti ja henkilöstön hyvinvointiin ja työmotivaatioon liittyvät asiat nousevat eri tutkimusten valossa erityisen huomioitavaan asemaan organisaation tulok-sellisuuden näkökulmasta (Kaijala & Tolvanen 2020, 56). On syytä todeta, että pehmeiden tekijöiden avulla voidaan tehdä hyvää tulosta. Henkilöstötuottavuus koostuu työntekijöiden osaamisesta, moti-vaatiosta ja työkyvystä ja johdon päätökset vaikuttavat merkittävästi henkilöstötuottavuuden johtami-seen (Kaijala & Tolvanen 2020, 49). Kaijala ja Tolvanen (2020, 54) toteavat henkilöstötuottavuuden olevan hankalasti hahmotettavissa oleva kokonaisuus, mutta sen haltuunotto voi tarjota organisaatiolle ylivoimaista kilpailuetua. Voidaan todeta henkilöstön olevan organisaation voimavara ja menestyste-kijä, jos organisaatio osaa huomioida henkilöstöjohtamisessa oikeat asiat.

## **2.2 Pitovoima ja henkilöstön sitouttaminen**

Kaijala (2016, 205) toteaa, että hyvin harvat työskentelevät samassa organisaatiossa koko työuransa ajan ja työnantajalle on todellinen riski menettää parhaimmat työntekijänsä. Kaijala (2016, 15) koros-taa myös osaavien työntekijöiden ymmärtävän oman osaamisen ainutlaatuisuuden, ja he tietävät myös sen hinnan, eivätkä tämän takia halua sitoutua jatkuvasti yhteen organisaatioon. Voidaankin todeta, että organisaatioissa on kiinnitettävä erityistä huomiota pitovoiman kehittämiseen, jotta työntekijät saadaan pidettyä sitoutuneina organisaatioon.

Kaijala (2016, 98–99) korostaa, että pelkkä työntekijöiden houkuttelu ei riitä, sillä heidät on myös ky-ettävä pitämään organisaation sisällä. Tähän näkemykseen kytkeytyy Hyppäsen (2013, luku 5) huo-mio, siitä että sitoutumisen aikaansaaminen on olennaista, sillä henkilö, joka on sitoutunut organisaatioon, yhteisöön ja tehtävänsä, ymmärtää asetetut tavoitteet ja omatoimisesti työskentelee niiden eteen. Voidaan todeta, että molempien näkemysten mukaan sitouttamisen ja pitovoiman kehittäminen ovat olennaisia tekijöitä henkilöstöjohtamisessa, jotta osaavat työntekijät eivät ainoastaan tule, vaan

myös pysyvät ja tuottavat arvoa organisaatiolle työskentelyllään. Lisäksi Kaijalan (2016, 98–99) näemyksen mukaan on molempien etu varmistaa jo rekrytointivaiheessa, että työntekijä motivoituu siitä mitä organisaatiolla on tarjota, jotta rekrytointi olisi mahdollisimman onnistunut.

Organisaation johto voi henkilöstöjohtamisen linjauksilla ja henkilöstöpolitiikalla luoda edellytyksiä sitoutumiselle (Hyppänen 2013, luku 5). Kun puhutaan rahasta, on palkalla ja muilla rahallisilla kompensatioilla merkitystä, sillä on ymmärrettävää, että kaikki työntekijät odottavat saamansa kompensaaion korreloivan heidän työpanoksensa ja osaamisensa kanssa (Kaijala 2016, 39–40). Lisäksi Kaijala (2016, 39–40) huomauttaa, että palkan tulisi olla vertailukelpoinen vastaavaa työtä tekevän kanssa ja palkkauksesta tulisi olla selkeät raamit, mutta on huomioitavaa, että kompensaaion vaikutus sitoutumiseen jää yllättävän matalalle tasolle, kun tietty taso on ylitetty. Johdon linjauksien ja palkkakeskustelun sijaan sisäisiin motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa luomalla puitteet, joissa sisäinen motivointi ja sitoutuminen mahdollistuvat. Rahallisiin palkitsemismuotoihin saattaa sisältyä ohjeita ja rajoituksia organisaatiossa. Lisäksi kustannusvaikutusten takia on sisäisiin motivaatiotekijöihin syytä kiinnittää enemmän huomiota. Sisäisten motivaatiotekijöiden huomiointi voi olla myös tehokkaampi keino sitoutumisen parantamiseen. Sisäisten motivaatiotekijöiden huomiointissa on enemmän mahdollisuuksia rajoitusten sijaan. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Hyppänen (2013, luku 5) listaa kolmeksi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi työn itsenäisyyden, hallinnan ja merkityksellisyyden. Myös Kaijala (2016, 39–40) listaa merkittävimmiksi motivaatiotekijöiksi samat kolme perustekijää: autonomia, asioiden hallinta ja tarkoitus, joilla tarkoitetaan tarkemmin vapautta ohjata omaa elämää, halua olla osaava ja kaipuuta palvelu työllä jotain suurempaa merkitystä. Motivaatiotekijät voivat vaihdella riippuen työntekijästä, mutta näiden kolmen voidaan todeta olevan erityisen keskeisiä motivaatiotekijöitä, joita kannattaa organisaatiossa huomioida. Tarkemmin tarkasteltuna nämä kolme motivaatiotekijää muodostavat laajoja kokonaisuuksia. Työn itsenäisyys ja vapaus ohjata omaa elämää koostuvat tarpeesta suunnitella itse työtään sekä toimia itseohjautuvasti. Työntekijällä tulisi olla vapautta ohjata itse omaa työtään ja päättää milloin, miten ja missä sovittu tuotos syntyy, edellyttäen sen valmistuvan asetettuun määräaikaan mennessä. Mukavat työolosuhteet ja puitteet edistävät parempaa työsuoriutumista. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää säilyttää työnhallinnan tunne. Tunne oman työn hallinnasta ja asetettuihin tavoitteisiin yltämisestä antaa paljon voimavaroja. Lisäksi osaamiseen liittyy myös kokemus siitä, että läheiset ihmiset ja kollegat arvostavat henkilön osaamista. Työn merkityksellisyys voi liittyä omaan työhön, työyhteisöön tai organisaation toimintaan. Merkityksellistä voi olla myös organisaation toiminta suhteessa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, kotimaahan tai koko maailman tilanteeseen. Motivaation tarkastelussa on keskeistä huomioida, että se rakentuu

itsenäisyydelle, osaamiselle ja hallinnalle sekä merkityksellisyydelle ja näin ollen johtamisen tulisi perustua ihmisten kohtaamiseen yksilöinä sen sijaan, että heitä käsitellään pelkkinä tuotannollisina resursseina. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Lisäksi sisäisiä motivaatiotekijöitä huomioitaessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työntekijät tuntevat oman työnsä osana laajempaa kokonaisuutta ja näkevät työnsä tuloksen. Organisaatiossa tulee luoda puitteet, joissa on tarpeeksi vapautta toteuttaa omaa osaamistaan. Sisäisten motivaatiotekijöiden tukemiseksi olisi työntekijöille syytä määrittää selkeä tavoite, täsmentää valta- ja vastuukysymykset sekä antaa tarpeeksi liikkumavaraa työskentelylle. Näiden asioiden kehittymistä olisi hyvä seurata viestinnän ja palautteen avulla. Hyvin toimiva kehityskeskustelukäytännö ja selkeät tehtävänkuvat voivat edistää näiden asioiden onnistumista. Lisäksi työntekijöiden sitoutumista edistäväksi tekijäksi voidaan nostaa innostava työympäristö, jossa keskeisiä tekijöitä ovat työkaverit, toimiva yhteistyö, tiimihenki sekä mahdollisuudet uuden oppimiseen ja asiantuntemuksen kehittämiseen. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Luutosen ja Murtomaan (2025, 288) mukaan työntekijöiden sitoutumisen ja uusien osaajien houkuttelemisen kannalta on tärkeää huolehtia myös työntekijäkokemuksesta. Huhta ja Myllyntaus (2022, 18–19) tiivistävät työntekijäkokemuksen muodostuvan työntekijän ja työnantajan vuorovaikutuksesta ja siihen vaikuttavat organisaation antamat lupaukset ja odotukset. Luutonen ja Murtomaa (2025, 288) täydentävät määritelmää vielä hieman laajemmin toteamalla työntekijäkokemuksen muodostuvan kaikesta siitä, minkä työntekijä työpaikalla näkee, kokee ja tuntee koko työuransa aikana. Organisaatioissa tulee huomioida, että työntekijäkokemusta tulee johtaa tietoisesti ja suunnitelmallisesti, kuten organisaatiokulttuuriakin. Onnistunutta työntekijäkokemusta ei synny kokeilemalla temppeja tai ylläpidetä pelkillä yllätyksillä. Työntekijäkokemus on hyvin sidoksissa työarkeen, sillä se muodostuu kaikesta niistä kokemuksista ja kohtaamisista, joita työntekijällä on. Työntekijäkokemusajattelun keskiössä tulee olla työntekijä, mutta kehitystyötä ohjaavat organisaation tavoitteet. Työntekijäkokemusta voidaan parantaa palvelumuotoilun tavoin, samalla tavalla kuunnellaan työntekijää, kuin kuunneltaisiin asiakasta ja tämän myötä työntekijän kokemusta voidaan katsoa samalla tavalla kuin kuluttajan kokemusta asiakkaana. (Luutonen & Murtomaa 2025, 288.)

Lisäksi sitouttamista pohdittaessa on keskeistä vastata kysymykseen, miten rekrytoidaan ja edetään organisaation sisällä, sillä mikäli organisaatiossa ei käsitetä sisäisen rekrytoinnin etuja, voivat seuraukset olla kohtalokkaita ja työntekijät lähtevät etsimään uutta paikkaa muualta (Kaijala 2016, 118). Myös Joki (2024, 67) korostaa sisäisen rekrytoinnin monia etuja, sillä sisäisen rekrytoinnin myötä työntekijä

tuntee jo organisaation ja työntekijän työskentelytavat ovat jo tiedossa, jolloin työyhteisöön sopeutumista voidaan helpommin arvioida. Lisäksi Kaijala (2016, 246) täydentää hyvien kasvukokemusten olevan työnantajakuvan kannalta äärettömän tärkeää ja siten myös lisäävän työntekijöiden sitouttamista.

Työntekijät myös osaavat odottaa automaattisesti erilaisia kasvu- ja kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen ovat yksi ihmisen sisäisistä motivaatiotekijöistä. Organisaation olisi hyvä pohtia mahdollisia urapolkuja ennakkoon. Urapolut havainnollistavat työntekijän uran etenemistä tehtävästä toiseen ja määrittelevät siirtymään tarvittavan osaamisen ja kokemuksen. Lisäksi näiden siirtymien välille olisi hyvä luoda koulutus- ja kehittämismenetelmiä osaamisen kehittämiseksi. (Hyppänen 2013, luku 5.) Työntekijöiden sitouttamista kokonaisuutena tarkasteltaessa on monia eri kokonaisuuksia, joita henkilöstöjohtamisessa tulisi huomioida. Aihetta ei kannata sivuuttaa, sillä kilpailu hyvistä osaajista on kovaa. Kaijala (2016, 39–40) tuo esiin, että samoilla markkinoilla taistelevat kilpailijat pyrkivät aktiivisesti houkuttelemaan organisaation parhaat osaajat omaan palvelukseensa.

### **2.3 Sitouttaminen johtamisen keinoin**

Työntekijät ovat organisaation keskeinen voimavara, ja mikäli johtamiskäytänteissä on merkittäviä kehittämistarpeita, osaavaa henkilöstöä on haastavaa sitouttaa (Kaijala & Tolvanen 2020, 72). Tämän myötä on hyvä pohtia, mitä asioita johtamismenetelmissä tulisi huomioida, jotta osaajat saadaan pidettyä organisaation palveluksessa ja sitoutumista saadaan lisättyä. Johdon ja esihenkilöiden kannattaa kiinnittää huomiota työmotivaatiota heikentäviin tekijöihin ja välttää niitä mahdollisuuksien mukaan. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat kokonaisuudet, jotka liittyvät johtamiseen, työn organisointiin ja työn sisältötekijöihin. Erityisesti työtehtävien epämääräisyys, päätösten perustelemattomuus ja jatkuva muutoksessa työskentely vähentävät työmotivaatiota. Lisäksi työmotivaatiota vähentää esimiehen epätietoisuus tai ajan tasalla olemattomuus, joka vaikuttaa negatiivisesti tehtävien asianmukaiseen ja laadukkaaseen suorittamiseen. Työn sisältöön kuuluvat motivaatiota heikentävät tekijät ilmenevät erityisesti tilanteissa, joissa työn tarjoamat haasteet eivät vastaa henkilön osaamista tai työtä ei pidetä merkityksellisenä. Lisäksi työmotivaatiota vähentävät päätöksentekoon osallistamisen niukkuus ja työn vaikutusmahdollisuuksien vähyys. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Kaijala (2016, 74) korostaa myös päätöksenteon tärkeyttä, sillä mikäli johto ei pysty tekemään päätöksiä, saattaa työntekijät turhautua ja lähteä etsimään uusia mahdollisuuksia. Joki (2024, 100) puolestaan yhtyy Hyppäsen (2013, luku 5) toteamukseen töiden järjestelyn tärkeydestä: työt tulisi järjestää selkeästi ja kaikilla tulisi olla riittävän haastavia töitä omaan osaamiseensa nähden, sillä siten vältetään työntekijöiden ylikuormittuminen. Työntekijät arvostavat organisaatiossa kehittymismahdollisuuksia ja näiden toteutumiseen tarvitaan hyvää johtajuutta: esimiesten tulee osata antaa asiallista palautetta, luottaa alaisiin ja heidän taitoihinsa, tarjota heille itsenäisyyttä ja mahdollistaa siten taitojen kehittymisen (Kaijala 2016, 36).

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota työntekijän kehittymismotivaatioon. Mikäli työntekijällä on kiinnostuneisuutta uusia haasteita kohtaan, on esihenkilön tehtävä tukea ja auttaa uusien mahdollisuuksien löytämisessä organisaation sisästä. Toinen vaihtoehto on muuttaa työnkuvaa laajemmaksi tai syventää työnkuvaa erikoisosaamista edellyttäväksi, sillä vastuun lisääminen saattaa olla työntekijän toivoma lisähaaste. Kehittymismahdollisuuksilla voidaan lisätä organisaatioon sitoutumista ja välttää työntekijää lähtemästä organisaation ulkopuolelle uusien haasteiden perässä. Kehityskeskustelu tarjoaa luontevat puitteet tarkastella työntekijän kehityspotentiaalia ja kehityshalukkuutta. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Sitoutumista edistävät ennen kaikkea hyvät vuorovaikutussuhteet, sillä ne vaikuttavat moniin muihin sitoutumista edistäviin tekijöihin, sillä motivoituminen on vuorovaikutteinen prosessi. Esihenkilöllä on keskeinen rooli myönteisen vuorovaikutuksen muodostumisessa. Esihenkilö ja johto voivat luoda hyvät suhteet alaisiinsa ja helpottaa alaisten välistä kommunikointia sekä edistää organisaatiossa keskinäistä kunnioitusta luomalla siihen toimintaperiaatteet. On myös tärkeää puuttua organisaatiossa oleviin ongelmakohtiin vuorovaikutussuhteissa, ennen kuin ne muodostuvat isommiksi haasteiksi. (Hyppänen 2013, luku 5.) Organisaation ja työyhteisön johtaminen vaikuttaa keskeisesti työyhteisön ihmisuhteisiin ja yleiseen ilmapiiriin organisaatiossa. Yksi esihenkilön olennaisista tehtävistä on avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luominen. Esihenkilön on toimittava itse esimerkkinä ja edistettävä innostuneesti organisaation toimintaa. Esihenkilön tulee huolehtia, että organisaation tavoitteet ovat kaikkien tiedossa, ja osallistaa työntekijät mukaan tavoitteiden saavuttamisen suunnitteluun. (Joki 2024, 100.)

Palautteen antaminen on yksi motivointikeino, joka lisää sitoutumista. Palautteen antamisen avulla voidaan saada merkittäviä tuloksia aikaan, kun sitä käytetään taitavasti. Onnistunut palautteenanto vaatii esihenkilöltä taitoa ja harjoittelua. Huomioitavaa kuitenkin on, että onnistunut palautteen hyödyntä-

minen kehittymisen keinona vaatii työntekijältä hyvää itseluottamusta ja itsetuntemusta, jotta palautteenanto kehittymisen keinona ei käänny negatiiviseksi kokemukseksi. Ratkaisevaa on myös, millä tavalla esihenkilö palautteen antaa. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Kokonaisuutena johtamisen kokonaisuutta tarkasteltaessa on johtamisen laadulle annettava merkittävää painoarvoa, kun sitouttamisen keinoja pyritään parantamaan. Kaijala (2020, 36) korostaa johtamisen merkitystä toteamalla, että osaavat työntekijät vaihtavat helposti työpaikkaa, jos heitä ei johdeta oikein, sillä huonoa johtamista ei suvaita pitkään. Huomioitavaa kuitenkin on, että lopullisen päätöksen sitoutumisesta tekee työntekijä itse ja siihen vaikuttaa moni asia (Hyppänen 2013, luku 5). Pelkällä johtamisella ei saada ihmeitä aikaan sitoutumisen kokonaisuudessa, sillä siihen vaikuttavat useat tekijät. On kuitenkin selvää, että esihenkilötyöltä vaaditaan paljon, minkä takia esihenkilötyön tukeminen tulisi olla ensiarvoisen tärkeää organisaatiossa, jotta esihenkilöt voivat loistaa omassa työssään (Joki 2024, 100).

### 3 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Useilla aloilla on jo merkittävä pula osaajista ja vaikka rahallinen korvaus voi vaikuttaa siihen, missä työntekijät haluavat työskennellä, on työnantajamielikuvalla vielä suuri merkitys parhaiden työntekijöiden houkuttelemisessa ja siihen kannattaa organisaatioissa panostaa (Kajjala & Tolvanen 2020, 230). Tulevaisuudessa kilpailu parhaista osaajista tulee kiristymään entisestään ja yksi keskeinen erottumistekijä on työnantajamielikuva, joka on hankalasti jäljennettävissä, erityisesti lyhyellä aikavälillä (Salli & Takatalo 2014, 41).

Työnantajamielikuvasta keskustellaan paljon, mutta ei välttämättä osata määrittää käytännössä mitä se on ja miksi se on erityisen tärkeä asia organisaatioille. Työnantajamielikuva on organisaation yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä ja se vaikuttaa yrityskuvaan eli brändiin ja tämän myötä organisaation kiinnostavuuteen. Työnantajamielikuva on noussut yhä keskeisemmäksi työpaikan valintaperusteeksi. Sitä voidaan käsitellä organisaatiokulttuurin kuvana, joka muodostuu organisaatioon liitetyistä mielikuvista ja kokemuksista. Työnantajamielikuva muuttuu merkitykselliseksi, kun työnhakija etsii uutta työtä ja hänen valintaansa vaikuttaa millainen työnantajamielikuva hänellä on kyseistä organisaatiosta. Työnantajamielikuva vaikuttaa vahvasti siihen, mitä organisaatioita työnhakija haluaa lähestyä. (Kajjala & Tolvanen 2020, 63.) Työnantajakuvaan vaikuttavat hyvin erilaiset tekijät, joita on esimerkiksi organisaation toimiala, toimitilat ja niiden sijainti, organisaation oma ulkoinen ja sisäinen viestintä, omistajuus ja sen jakautuminen, henkilöstön työntekijäkokemus, palkkataso ja henkilöstöedut, kehittymismahdollisuudet sekä julkinen näkyvyys eri medioissa (Kauhanen 2012, 69).

Vahva työnantajamielikuva ja tehokas rekrytointiviestintä ovat organisaatiolle keskeisiä brändin rakentamisessa monesta eri syystä. Oikeat työnhakijat tulee saada houkuteltua hakemaan organisaation avoimia tehtäviä ja työnantajamielikuvan rakentaminen muodostaa kilpailuetua. Erottumiseen auttaa, kun työnantajamielikuvaa rakennetaan johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti, ottaen huomioon muut brändiä ja viestintää kehittävät toiminnot. Onnistunut rekrytointiviestintä ja työnantajamielikuvan rakentaminen tukee koko organisaation menestymistä. Toimivan viestinnän huomaa asiakkaat, media, sijoittajat ja muut merkittävät sidosryhmät ja sitä hyödyntämällä organisaatio voi korostaa toimivansa arvojensa mukaisesti. Lisäksi palveluiden tai tuotteiden kysyntä voi kasvaa, kun organisaatio menestyy viestinnässä ja kartuttaa mainettaan. (Piskonen & Syrman 2024, 271.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva kertoo, millainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä on organisaatiosta. (Kauhanen 2012, 69). Ulkoinen työnantajamielikuva on sisäisen työnantajakuvan heijastuma yrityksen ulkopuolisille tahoille (Kaijala & Tolvanen 2020, 64). Työnantajamielikuvaa tutkitaan ja siitä julkaistaan erilaisia raportteja eri medioissa ja näitä raportteja seurataan aktiivisesti, sillä sosiaalisella medialla ja sillä mitä organisaation nykyiset työntekijät kertovat työpaikastaan, on merkittävä vaikutus työnantajakuvaan (Kaijala & Tolvanen 2020, 63).

Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva on olennainen osa henkilöstön sitouttamisessa ja kulttuurin vahvistumisessa. Työntekijöiden ollessa arvostettuja ja ylpeitä työntajastaan, he suuremmalla todennäköisyydellä ovat sitoutuneita ja rakentavat positiivista mainetta organisaatiolle suosittelemalla ja jakamalla tärkeitä työhön liittyviä uutisia verkostoilleen. Vahvasta sisäisestä työnantajamielikuvasta on merkittävää etua ulkoisen työnantajamielikuvan rakentumisessa. (Piskonen & Syrman 2024, 271.) Hyvä sisäinen työnantajamielikuva toimii myös pitovoiman lisääjänä, sillä hyvä työnantajamielikuva laskee irtisanoutumisia ja täten vähentää rekrytoinnin tarvetta. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös sisäinen rekrytointi. Sisäisten rekrytointien avulla voidaan saada myös säästöjä aikaan, sillä sisäinen työntekijä pääsee nopeammin tuottavaan työhön organisaation ollessa tuttu. Etenemismahdollisuudet nostavat myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista sekä virherekrytoinnin mahdollisuus laskee, kun työntekijän toimintatavat ovat jo tiedossa. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Ulkoinen työnantajakuva vaikuttaa olennaisesti työnhakijoiden halukkuuteen hakeutua töihin tiettyyn organisaatioon. Organisaation sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tulisi olla yhteneväiset toistensa kanssa kaikessa viestinnässä. Organisaatiolla saattaa olla halua luoda liian kaunisteltu työnantajamielikuva, jonka mukaisena haluaisi tulla nähdyksi. Tämä ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu pitkällä aikavälillä, sillä lopulta ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva tulisi sisällöltään sama pettymyksiensä poistamiseksi puolin ja toisin. Ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa työntajan näkyvyys yleisesti, kuten mediassa ja erilaisissa tapahtumissa. Organisaation on huomioitava millaisen kuvan johto ja asiantuntijat antavat julkisuudessa esiintyessään. Lisäksi työnantajamielikuvaan vaikuttaa merkittävästi, miten mediassa käsitellään organisaatioon liittyviä asioita ja sen järjestämiä tapahtumia. Negatiivisten asioiden avulla mediassa pääsee näkyville paljon helpommin, kun taas organisaation onnistumisista uutisoidaan harvemmin. Hyvä työnantajakuva romahtaa helposti median avulla. (Kaijala & Tolvanen 2020, 64.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat laajasti monet tekijät ja eri henkilöt kokevat ne eri tavoin merkitykselliseksi (Kauhanen 2012, 69). Tämän takia työnantajakuvan vaikutuksen merkityksellisyys vaihtelee ihmisten välillä. Kauhanen (2012, 69) toteaa erityisesti nuorten ja kokemusta vähemmän omaavien kiinnostävän vähemmän huomiota työnantajamielikuvaan, mutta korostaa, että työnantajamielikuva ei tässäkään tapauksessa ole merkityksetöntä. Piskonen ja Syrman (2024, 271) sekä Kajjala ja Tolvanen (2020, 63) korostavat erityisesti parhaiden osaajien kilpailun kiristymisestä. Kauhasen (2012, 69) mukaan he voivat kokea merkityksellisempänä työnantajamielikuvan. Työntajamielikuvan rakentaminen on tehokas keino houkutelaa parhaita osaajia, jonka takia työnantajamielikuvan rakentaminen tulisi olla keskeinen osa rekrytointiviestintää.

### 3.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Työntajamielikuvaa pohdittaessa tulee ensin kartoittaa nykytilanne eri sidosryhmissä ja ammattiryhmissä. Organisaatio voi tutkia ulkoista ja sisäistä työnantajamielikuvaa itse tai ostaa tutkimuksen palveluun erikoistuneelta organisaatiolta. Tämän jälkeen voidaan miettiä, millainen sen halutaan olevan lähitulevaisuudessa ja miten siihen päästään. Organisaatio voi itse vaikuttaa työnantajamielikuvaan, mutta se vaatii pitkäjänteisyyttä. Organisaatiossa tulisi viestinnässä ja henkilöstöyksikössä tehdä yhteistyötä, jotta työntajakuvaa voidaan kehittää eri kohderyhmien suuntaan. Haluttuihin kohderyhmiin tulee aktiivisesti luoda kontakteja, rakentaa suhteita ja tunnettavuutta. Haluttuja kohderyhmiä voivat olla esimerkiksi tietyn alan juuri valmistuvat henkilöt tai tietyn alan kokemusta omaavat henkilöt. (Kauhanen 2012, 70.)

Työnantajamielikuvaa kehitettäessä on tärkeintä olla avoin ja rehellinen. Kun hakijalla on realistinen kuva organisaatiosta, voi hakija tehdä kaikkia osapuolia ajatellen oikean valinnan, kun päättää hakeutua kyseiseen organisaatioon töihin. Kiiltokuvamaisen kuvan rakentaminen organisaatiosta on lyhytnäköistä. Epärealistinen työntajamielikuva johtaa pettymyksiin puolin ja toisin. (Salli & Takatalo 2014, 45.) Myös Kajjala ja Tolvanen kuuluttavat todenmukaisen työnantajamielikuvan perään. Työntajakuvan kehittäminen ei tarkoita pelkän julkisivun kiillottamista, sillä sen tulee perustua tosiasioihin. Kehittämistyö kannattaa aloittaa sisäisestä työntajakuvasta, sillä sisäinen ja ulkoinen työntajakuva eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Organisaation tulee selvittää nykytilanteen lisäksi mitkä ovat sellaisia tekijöitä, joihin henkilöstö kaipaa muutosta ja kehittämistä. (Kajjala & Tolvanen 2020, 69.)

Organisaation johdolla on keskeinen rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa. Johdon tulee määrittellä tavoitetila ja saada koko organisaatio mukaan sen kehittämiseen. Tavoitetilaa tulisi ohjata yrityksen missio, tavoitekulttuuri, strateginen kyvykkyys ja osaamistarpeet tulevaisuudessa. Organisaation on pohdittava, tehdäänkö tarpeeksi, jotta tärkeimmät osaajat pysyvät organisaation työntekijöinä ja onko organisaatio tarpeeksi houkutteleva uusien kykyjen löytymiseksi. (Kajjala & Tolvanen 2020, 69.) Johdon ja esihenkilöiden osuutta työnantajamielikuvan rakentumisessa on myös organisaation päivittäisessä arjessa. Kajjala (2016, 74) toteaa organisaation johdon ja esihenkilöiden uskottavuuden olevan äärettömän tärkeä asia osaajia rekrytoidessa ja heidän sitouttamisessaan, sillä parhaat ehdokkaat ovat aina myös vaativimpia ja heillä on varaa valita. Osaajat haluavat organisaatioon, jossa voi luottaa johdon ja esihenkilöiden kykyyn tehdä päätöksiä, antaa tukea, kehittyä ja rakentaa menestystä, sillä jos organisaatio on tunnettu ongelmista näissä kokonaisuuksissa, on nämä osa-alueet kehitettävä ensin vastaamaan odotuksia (Kajjala 2016, 74). Kilpailtaessa alan parhaista osaajista jää myönteisen työnantajamielikuvan vaikutus vähäiseksi, jos organisaatio ei ole riittävän tunnettu. Organisaatio tulee tehdä tunnetuksi, jotta parhaat ehdokkaat haluavat hakeutua töihin organisaatioon. Organisaatioissa tulisi kiinnittää huomiota organisaation tunnettavuuteen, jonka avulla organisaatio saa potentiaalisia ehdokkaita seuraajikseen. Näin voidaan saada myös passiiviset hakijat työnhakijoiden piiriin aktiiviseksi. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Työnantajamielikuvan rakentamisessa on keskeistä hyödyntää organisaation henkilöstön kokemustietoa. Henkilöstöltä tulisi selvittää työnsä ilon ja inspiraation lähde sekä miten he kehittäisivät toimintaa siten, että he voisivat kertoa ylpeästi työnantajastaan. Näiden vastausten pohjalta kokemukset tulee tarjonnallistaa jaettavaksi sisällöksi. Näitä sisältöjä voi jakaa soveltuvissa kanavissa tavoittaakseen organisaation kohdeyleisöä. Henkilöstöä kannattaa rohkaista tarinoiden jakamiseen myös omissa verkostoissaan. (Kajjala 2016, 94.) Piskonen ja Syrman (2024, 272) korostavat myös kokemustiedon erityisyyttä, sillä vaikuttavan viestinnän avainasia on muodostaa ymmärrystä siitä, mitä ihmiset arvostavat ja tarvitsevat ja on olennaista ymmärtää, miten puhutella kohderyhmää, josta potentiaaliset ehdokkaat löytyvät. Myös Kajjala ja Tolvanen (2020, 63) tuovat esiin henkilöstöstä huolehtimisen tärkeyden työnantajamielikuvan rakentamisessa, sillä sisäisen työnantajakuvan merkitys on keskeinen ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumisessa, koska henkilöstön viestintä organisaation ulkopuolella muokkaa ulkoista työnantajamielikuvaa. Ihmiset luottavat enemmän vertaisten mielipiteisiin kuin mainontaan, jonka takia on olennaista hahmottaa sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan sidonnaisuus toisiinsa. Erityisesti sosiaalinen media on paikka, jossa kokemuksia jaetaan avoimesti. Organisaatio ei voi vaikuttaa kokemusviestintään, mutta omaan viestintään organisaatio voi sosiaalisessa mediassa vaikuttaa. Organisaation kannattaa olla sosiaalisessa mediassa itselleen ja yleisölleen rehellinen, kuten muutenkin

työnantajakuva rakentaessaan. Sosiaalisessa mediassa onnistumiseen siivittävät positiivisuus ja proaktiivisuus. Parhaiten onnistumisia syntyy, jos organisaatio pystyy luomaan yleisölleen positiivisen muistijäljen, joka voi syntyä suhteellisen pienillä asioilla. (Kaijala 2016, 187–188.)

Työnantajakuva voi heikentyä nopeasti esimerkiksi irtisanomisten, ulkoistuksien tai työsuojelurikkomusten takia. Näiden käsittelyssä olennaista on hyvin hoidettu viestintä sisäisesti ja ulkoisesti, sillä ne ei toimintoina riko hyvää työnantajakuva, mutta huonosti hoidettuna työnantajamielikuva saattaa vahingoittaa merkittävästi (Kauhanen 2012, 70). Työnantajakuvan merkitys organisaatioissa on kasvanut räjähdysmäisesti, joten sitä tulee vaalia huolella (Kaijala & Tolvanen 2020, 43).

Organisaatioissa, joissa on tarve tietyn alan osaajille, kannattaa organisaatioissa kiinnittää huomioita jo opiskeluvaiheessa olevien osaajien houkutteluun ja rakentaa heille mahdollisimman hyvää työnantajamielikuvaa organisaatiosta. Opiskelijoiden työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa rakentamalla työnantajamielikuvaa osallistumalla erilaisiin kesätyö- ja mentorointikampanjoihin tai harkita laajempaa oppilaitosyhteistyötä. (Kaijala & Tolvanen 2020, 69–70.) Hyppänen (2013) nostaa opiskelijoiden mielenkiinnon herättämiskeinoksi myös rekrytointitapahtumiin osallistumisen ja vaihtoehtoisesti harjoittelu- tai opinnäytetyöpaikkojen tarjoamisen. Lisäksi oppilaitoksissa annettavilla asiantuntijaluennoilla voidaan samalla välittää viestiä hyvästä työpaikasta ja organisaatiosta (Hyppänen 2013, luku 1).

Kokonaisuutena työnantajamielikuvan rakentamista tarkasteltaessa, on huomioitava erityisesti organisaation oma henkilöstö ja prosessin johdonmukaisuus sekä rehellisyys. Kaijala (2016, 98) korostaa, että työnantajamielikuvan rakentaminen tulee kokonaisuutena olla suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Kestävän ja myönteisen työnantajamielikuvan rakentamisessa ei ole oikotietä, sillä se vaatii systemaattista työtä, jossa henkilöstö otetaan huomioon (Salli & Takatalo 2014, 45). Työnantajamielikuvan rakentamista tulee tehdä johdonmukaisesti, tuloksia tulee mitata, seurata ja tehdä toimenpiteitä niiden pohjalta (Kaijala 2016, 94). Kaijala ja Tolvanen (2020, 63) tiivistää yrityksen parhaaksi käyntikortiksi oman henkilöstönsä. Organisaation ei kannata antaa väärää kuvaa itsestään, sillä organisaatioon palkattu huomaa nopeasti ristiriidan ja seurauksena voi olla epäonnistunut rekrytointi (Kaijala 2016, 188).

### 3.2 Vetovoima

Vetovoima on organisaation, toimialan tai tehtävän houkuttelevuutta. Veto- ja pitovoimalla tarkoitetaan osittain samaa asiaa, eli kiinnostusta organisaatiota tai työtä kohtaan. Vetovoima viittaa organisaation ulkopuolelta tulevaan kiinnostukseen ja pitovoima organisaation sisällä olevaan kiinnostukseen. Organisaation tulee olla houkutteleva, jotta se voi saada avoimiin tehtäviin hakijoiksi osaavia henkilöitä. (Huhta & Myllyntaus 2022, 17.)

Hyvän työnantajamielikuvan omaava organisaatio on vetovoimainen ja voi tämän avulla houkutella organisaatioonsa hakijoita. Kilpailu osaavan henkilöstön saatavuudesta kiristyy, jonka takia asian huomioiminen tulee olennaisemmaksi. Vetovoimaisuuden avulla organisaatio pystyy valitsemaan parhaat työntekijät, ilman että joutuu tekemään isoja kompromisseja palkkaukseen. (Kauhanen 2012, 69.) Vetovoimaisuuden saavuttamiseksi on organisaation erottauduttava muista kilpailijoistaan. Organisaatio voi olla alan suunnannäyttävä toiminnassa yleisesti tai erottautumista voi tehdä esimerkiksi merkittävällä panostuksella henkilöstön hyvinvointiin. Organisaatiot, jotka rakentavat työnantajamielikuvaansa työntekijöiden mielikuvien kautta, on kokemusten oltava todellisia ja autenttisia kokemuksia. Huomiointavaa on, että työnantajakuva ei voi rakentaa erillään yritysbrändistä, sillä annetut mielikuvat tulee lunastaa. Vetovoimaisuuden suurin kompastuskivi tai paras puolestapuhuja onkin omassa organisaatiossa jo oleva työntekijä. Työnhakijat käyttävät aktiivisesti verkostojaan kartoittaakseen tulevia työnantajaehtokkaita. Organisaation statuksen ollessa positiivinen, tekee se organisaatiosta vetovoimaisen. (Kaijala 2016, 88–97.)

Voimakkaasti kasvavissa organisaatioissa saattaa tulla tarve rekrytoida suuria määriä osaajia lyhyen ajan sisään. Suurien määrien rekrytointi vaatii organisaatiolta vetovoimaisuutta. Yhteen onnistuneeseen valintaan, saatetaan tarvita moninkertainen määrä hakijoita. Tämän myötä vetovoimaisuus nousee olennaisesti esille. Suuren hakijamäärän tavoittamiseksi vaaditaan vetovoimaisuutta, joka muodostuu houkuttelevasta työnantajamielikuvasta. Osaajat on saatava tavoittelemaan työskentelyä kyseiseen organisaatioon vetovoimaisuuden luomiseksi. Organisaation vetovoimaisuus antaa mahdollisuuden säilyttää korkeat vaatimukset rekrytointien valinnoissa, vaikka päätöksiä joudutaan tekemään paljon ja nopeasti. (Kaijala 2016, 96.) Vetovoimaa voidaan kuvata myös organisaation hyvänä imunä. Organisaation imu on merkittävä etu koko organisaatiolle, mutta erityisesti rekrytoivalle esihenkilölle. Hakijoita saadaan reilusti ja heistä voidaan valita parhaiten sopivat ja kehittyvät osaajat. (Kaijala 2016, 243.)

### 3.3 Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen osana rekrytointia

Rekrytointi ja sen toteutustapa heijastuu aina organisaation työnantajamielikuvaan (Joki 2024, 65). Osaavan työvoiman saatavuus hankaloituu entisestään, jonka myötä työnantajamielikuvan merkitys nousee olennaiseksi myös rekrytoinnissa (Hyppänen 2013, luku 1). Tämän myötä on tärkeää pohtia, millä tavoin rekrytoinnissa voidaan vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa. Organisaatioissa olisi hyvä tunnistaa kuinka iso merkitys rekrytoinnilla on työnantajamielikuvan rakentumisessa. Ihmiset tekevät pikaisia päätelmiä organisaatiosta pelkästään rekrytointiprosessin perusteella. Hitaasti etenevästä prosessista tulee mielikuva byrokraattisesta, epädynaamisesta organisaatiosta tai epäammattimaisesti käyttäytyvästä esihenkilöstä hakija voi ajatella koko organisaation toimivan tällä tavalla. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Rekrytoinnissa on aina mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan, sillä pelkkä rekrytointi-ilmoitus yksinään luo mielikuva organisaatiosta (Hyppänen 2013, luku 7). Työnantajamielikuvaan vaikuttaa vahvasti myös se, miten organisaatio viestii avoimia tehtäviä hakeneille (Kaijala 2016, 109). Kaikille hakijoille tulee viestiä rekrytoinnin edetessä oikea-aikaisesti, saapui hakemuksia, kuinka paljon tahansa, sillä myös valitsematta jääneille voi luoda positiivisen kokemuksen hyvällä hakijaviestinnällä (Joki 2024, 7). Joki (2024, 7) myös korostaa, että tiedottamatta jättäminen ei koskaan nosta positiivista tunnetta esiin hakijoissa, sillä kiitos kuuluu kaikille, ketkä ovat nähneet vaivaa hakemuksen lähettämiseen.

Työnhakijat ovat kiinnostuneita millaiseen organisaatioon ovat hakeutumassa ja rekrytointiprosessissa molemmat osapuolet punnitsevat valintaa. Työnantajamielikuva rakentuu rekrytointiprosessin edetessä. Hakijoiden on hyvä päästä tapaamaan organisaatiosta avainhenkilöitä avoinna olevaa tehtävää ajatellen, jotta voivat muodostaa kattavan kuvan millaiseen organisaatioon ovat hakeutumassa. Mikäli rekrytoinnissa käytetään ulkopuolista apua rekrytointiprosessin edistämässä, on huomioitava, että myös heidän toimintansa vaikuttaa työnantajamielikuvaan. (Kaijala & Tolvanen 2020, 95.) Työnantajamielikuvan rakentumisessa on huomioitava vuorovaikutus rekrytointiprosessissa. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat yhteydenotot ennen haastatteluita, mutta erityistä huomiota tulisi kiinnittää haastatteluihin. Mielikuvaan vaikuttaa haastattelijoiden käyttäytyminen, haastattelussa esitetyt kysymykset ja yleinen vuorovaikutus haastatteluiden aikana. Hyvin suunniteltu ja toteutettu haastattelu välittää hakijalle positiivisen kuvan organisaatiosta ja kannustaa jatkamaan hakuprosessissa sekä välittämään positiivista työnantajamielikuvaa omassa verkostossaan. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Salli ja Takatalo korostavat myös rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden tärkeyttä työnantajamielikuvan rakentumisessa. Lisäksi he korostavat yleisemmällä tasolla koko organisaation henkilöstön vastuuta työnantajamielikuvan välittämisessä. Siitä, miten henkilöstön kuullaan ja nähdään viestivän omasta organisaatiostaan, on suuri vaikutus myös rekrytointiprosessiin ja siihen päättääkö potentiaalinen hakija hakeutua hakijaksi. Sosiaalisen median aikakautena jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää millainen vaikutus heillä on työnantajamielikuvan luomisessa myös työajan ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014, 43.) Organisaatiossa, joissa hyödynnetään aktiivisesti henkilöstön kokemustietoa, voidaan menestyä paremmin myös rekrytoinneissa. Kun organisaatiot ymmärtävät henkilöstöä, voi organisaatio onnistua paremmin houkuttelemaan oikeita hakijoita ja saada hakijat samaistumaan organisaatioon. Tämän avulla virherekrytoinnin riski vähenee, kun rekrytointivaiheessa voidaan karsia sopimattomat hakijat, joko organisaation toimesta tai hakija voi itse tehdä päätöksen jättäytyä pois rekrytointiprosessista. (Kaijala 2016, 89.)

Rekrytointiprosessi on hyvä mahdollisuus kirkastaa työnantajamielikuvaa ja hyvä ajankohta pohtia organisaatiossa millainen sen halutaan olevan. Rekrytointiprosessin tulisi heijastaa organisaation toimintatapoja. Mikäli organisaation kuvataan olevan ketterästi uusiutuva alan edelläkävijä, tulisi rekrytointiprosessin heijastavan näitä asioita. Tällöin on huomioitava, että rekrytointiprosessi ei voi olla hidas, kankea ja samanlainen kuin vuosikymmeniä sitten. (Salli & Takatalo 2014, 44.) Kaijala korostaa rekrytoinnin olevan suurimmassa määrin viestintää ja markkinointia. Toiminnan tulisi olla pitkäjänteistä viestinnässä, kun käsitellään rekrytointiprosessia ja sen vaikutusta työnantajamielikuvaan. Kuten missä tahansa viestinnässä ja markkinoinnissa, tulisi organisaatiossa määritellä pitkän aikavälin sisältösuunnitelma ja määrittää kohderyhmää kiinnostava tyyli ja kanavat. Mielikuvaa ja tunnettavuutta tulee rakentaa pitkäjänteisesti, sillä ei riitä, että tietyille osaajaryhmälle viestitään, kun rekrytointitarve on kärsillä. (Kaijala 2016, 95.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös hakemuksen vastaanottotapa. Useilla organisaatioilla on hakijan näkökulmasta raskaita järjestelmiä, joihin tulee täyttää manuaalisesti tiedot. Organisaatio ja hakija kuitenkin hyötyy rekrytointijärjestelmän käyttämisestä, sillä se pitää hakemukset tallessa ja ne ovat helpommin hyödynnettävissä sekä rekrytointiviestintä helpottuu ja automatisoituu. On kuitenkin pohdittava rekrytointijärjestelmän käytettävyyttä tarkkaan, jotta rekrytointijärjestelmä ei karkota hakijoita, jotka ovat kahden vaiheilla hakemuksen jättämisen osalta. (Kaijala 2016, 193.) Työnantajamielikuvaa tarkasteltaessa rekrytoinnin näkökulmasta, voidaan todeta koko rekrytointiprosessin vaikuttavan vah-

vasti työnantajamielikuvaan ja pienetkin asiat voivat kallistaa kuppia suuntaan tai toiseen. On kuitenkin huomioitavaa, että työnantajamielikuvasta huolehtimalla voidaan jopa välttää koko rekrytointiprosessi, sillä organisaation maine heijastuu sen työnantajakuvaan, joka taas puolestaan vaikuttaa nykyisen henkilöstön sitoutumiseen ja tämän kautta tulevien työntekijöiden rekrytointitarpeeseen pitovoiman avulla. (Hyppänen 2013, luku 1.)

## 4 REKRYTOINTI

Rekryointitarve syntyy, kun olemassa oleva tehtävä vapautuu, tarvitaan lisää työntekijöitä tai uutta osaamista. Rekrytointi on mahdollisuus saada organisaatioon uutta energiaa, osaamista tai uusia näkökulmia. (Rötkin 2015, 44–45.) Organisaatiolla on mahdollisuus uudistua ja kehittyä jokaisen rekrytoinnin yhteydessä. Uudistumisen mahdollisuus saattaa jäädä käyttämättä, jos vapautuneeseen tehtävään palkataan samanlainen tekijä. Sen sijaan rekrytointi tulisi nähdä mahdollisuutena etsiä uutta ja oikeanlaista osaamista. (Vaahtio 2005, 30.) Rekrytointi ei ole pelkästään prosessi, joka johtaa uuden työsuhteen syntymiseen. Se on oikean osaamisen ja kyvykkyyden löytämistä (Kajjala 2016, 47). Tästä näkökulmasta rekrytoinnilla on keskeinen merkitys organisaation strategisessa kehittämisessä ja kilpailukykyyn ylläpitämisessä.

Onnistuneessa rekrytoinnissa keskeistä on määritellä, millaiseen tehtävään ollaan hakemassa työntekijää ja minkälaista osaamista tarvitaan nyt sekä tulevaisuudessa. On ymmärrettävä, millaiset toimintatavat ja kyvyt ovat keskeisiä tehtävän menestyksellisessä hoitamisessa. On myös tärkeää varmistaa, että rekrytoitavalle henkilölle muodostuu oikeanlainen kuva organisaatiosta ja tehtävästä, mihin hän on hakemassa. Tämä mahdollistaa molemmille osapuolille realistisen arvioinnin soveltuvuudesta ja sitoutumisesta tehtävään. (Kajjala 2016, 97.)

Onnistuneilla rekrytoinneilla on organisaation menestyksen kannalta suuri merkitys. Onnistuneilla rekrytoinneilla organisaatio varmistaa tulevaisuuden osaamisen ja kilpailukykynsä säilymisen. Onnistunut rekrytointi vaatii hyvää suunnittelua ja toteutusta. Hutiloiden tehdyt rekrytoinnit voivat johtaa epäonnistumisiin ja näin ollen tuhjata organisaation ja hakijoiden aikaa sekä resursseja. (Joki 2024, 65.) Rekrytointeihin liittyy myös lainsäädännöllisiä määräyksiä, joita organisaation on noudatettava. Työsopimuslaki, tasa-arvolaki, tietosuojalaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä sisältävät määräyksiä, joita työnantajan tulee noudattaa rekrytoinnin eri vaiheissa. Kun lainsäädännölliset määräykset on selvitetty tai ne osataan jo ennen rekrytoinnin käynnistämistä, voidaan keskittyä rekrytointiprosessin eri vaiheisiin ja onnistumiseen rauhassa. (Joki 2024, 73.)

## 4.1 Rekrytoinnin merkitys organisaatiolle

Rekrytointi on yksi organisaation tärkeimmistä toiminnoista. Se tulisi suunnitella ja aikatauluttaa hyvin, jotta rekrytoinnissa onnistutaan. Rekrytointitarpeita saattaa tulla kiireellisellä aikataululla mutta siihen on silti syytä ottaa oma aikansa. Kiireessä voidaan tehdä virheitä rekrytointiprosessissa tai kiire voi johtaa väärän henkilön valintaan. (Rossi 2020, 141.) Markkanen (1999, 156) kertoo, että rekrytoinnilla on vaikutusta organisaation tulevaisuuteen ja menestymiseen, joten sen onnistumiseen on panostettava. Rekrytointi ei ole pelkästään uuden henkilön palkkaamista, vaan se on prosessi, jossa pyritään löytämään organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sopiva osaaminen, motivaatio ja kehittymispotentiaali (Kajjala 2016, 16). Rekrytointi on aina mahdollisuus hankkia organisaatioon sellaista osaamista, kyvykkyyttä ja lahjakkuuksia, joita siellä ei vielä ole (Kajjala 2016, 79).

Rekrytointi on strateginen osa organisaation tulevaisuuden rakentamista. Siksi henkilöstösuunnittelun tulisi olla osa organisaation johdon säännöllistä agenda. Rekrytointiprosessi voi viedä kuukausia, ja liian kiireellä tehty rekrytointi voi johtaa väärään lopputulokseen. Onnistunut rekrytointi vaatii hyvin suunnitellun rekrytointiprosessin, jossa on määritelty aikataulu ja vastuuhenkilöt. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi auttaa houkuttelemaan ja palkkaamaan sopivinta osaamista organisaatioon. Vastaavasti kiireellä tehty rekrytointi on yleensä huonosti hoidettu ja voi aiheuttaa lisäkustannuksia mm. uusilla rekrytoinneilla, työilmapiirin heikkenemisellä ja tuottavuuden laskulla. Huono rekrytointi voi johtaa myös juridisiin riskeihin, kuten väitteisiin syrjinnästä tai tietosuojasetusten (GDPR) rikkomisesta ja heikentää työnantajakuva. (Luutonen & Murtomaa 2025, 131.)

Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi on mahdollisuus vahvistaa työnantajakuva ja organisaation vetovoimaa. Hyvä hakijakokemus syntyy selkeästä, avoimesta ja ajantasaisesta viestinnästä sekä aikataulussa pysymisestä. On tärkeää huomioida myös ei valitut hakijat, jotta he saavat positiivisen kokemuksen rekrytointiprosessista ja näin olleen vahvistaa työnantajakuva. Rekrytoinneissa HR on esihenkilöiden tukena. HR voi auttaa varmistamaan rekrytointiprosessin sujuvuuden ja syrjimättömät käytännöt. HR voi olla myös mukana hakemusten käsittelyssä ja haastatteluissa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 131.)

Rekrytointi on vaativa prosessi. Rekrytointikustannukset voivat olla suuria, jotka sisältävät sisäisiä ja ulkoisia kustannuksia, käytettyä työaika ja perehdyttämisen palkkakuluja. Joskus kustannukset voivat olla vieläkin suurempia, jos mukaan lasketaan tuotannon tai palvelun tuottavuudessa menetetty aika. Rekrytoinneilla on pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation työnantajakuvaan, asiakaskokemukseen ja

valitulle henkilöllekin. Onnistunut rekrytointi jatkuu hyvään perehdyttämiseen. Perehdytyksellä on vaikutusta valitun työntekijän tehtävänkuvan sisäistämiseen, oman työpotentiaalin hyödyntämiseen ja sitoutumiseen. Onnistunut rekrytointiprosessi vahvistaa työnantajakuva, joka auttaa jatkossakin osaan työvoiman saamisessa. (Hyppänen 2013, luku 7.) Rekrytoinnin onnistuminen on tärkeää sekä organisaatiolle, että työnhakijalle. Henkilöstö on monille organisaatioille kallein ja pitkäaikaisin investointi. Tämän takia rekrytointi tulee olla harkittua ja strategisesti perusteltua. (Luokkanen 2024, 51.)

## 4.2 Rekrytointiprosessin vaiheet

Organisaatioiden rekrytointi on usein jatkuvaa, jonka toteuttamiseksi on hyvä suunnitella prosessi. Hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi ennakoit rekrytoinnin onnistumisessa. (Joki 2014, 65.) Rekrytointiprosessilla on merkittävä vaikutus organisaation työnantajakuvaan. Rekrytointiprosessin tulee olla sujuvaa ja avointa. Hakijaviestinnän laatu muokkaa hakijoiden mielikuvaa organisaatiosta. (Rötkin 2015, 45–46; Salli & Takatalo 2014, 11.) Rekrytoivat henkilöt ovat tärkeässä roolissa rekrytointiprosessin onnistumisessa ja työnhakijakokemuksen rakentamisessa. Rekrytoivien henkilöiden vastuulla on rekrytointiprosessin eteneminen sujuvasti ja aikataulussa. (Salli & Takatalo 2014, 10.) “Lahjakkuuksien saaminen sisään organisaatioon on yhtä tärkeää kuin minkä tahansa merkittävän liiketoimintaratkaisun tekeminen (Salli & Takatalo 2014, 10)”.

Rekrytointiprosessi alkaa rekrytointitarpeen toteamisella. Rekrytointitarve voi syntyä resurssien tarpeen kasvaessa tai tarpeesta uudelleenlaiselle osaamiselle. On mietittävä, millaista osaamista tarvitaan ja löytyykö tällaista osaamista jo organisaation sisältä. Jos organisaation sisällä ei ole tällaista osaamista tai resurssia, päädytään ulkoiseen rekrytointiin. Sisäinen rekrytointi voi olla joissakin tehtävissä järkevämpi ratkaisu mm. organisaation tuntemisella. Samalla se edistäisi sisäisiä siirtoja ja mahdollisia urakehityksiä. Monissa organisaatioissa kannustetaan henkilöstöä hakemaan uusia tehtäviä tai urakehitystä organisaation sisältä. Jos organisaatiolla ei ole tietoa työntekijöidensä tehtävätoiveista, voidaan pahimmillaan menettää työntekijöitä kilpailijoille. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Rekrytointiprosessissa on useita eri vaiheita ja selkeä prosessi auttaa aikataulutuksessa sekä sujuvuudessa. Yleisesti rekrytointiprosessi sisältää seuraavat vaiheet: rekrytointitarpeen toteaminen, rekrytointilupa, tehtävänkuvauksen tarkastelu tai laatiminen, prosessin aikataulutus ja vastuunjako, työpaikkailmoituksen laatiminen ja julkaisu, hakemusten vastaanottaminen, esikarsinta ja haastatteluun kutsuttavien valinta, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, suosittelijoiden tarkastus, valintapäätös, työsopimus ja

perehdytys. Hakijaviestintää tulee tehdä koko prosessin ajan. (Luutonen & Murtomaa 2025, 107.) Eri-tyisesti työpaikkailmoitukseen kannattaa panostaa. Ilmoituksessa tulee kertoa hieman organisaatiosta, työyksiköstä ja tehtävästä avoimesti sekä houkuttelevasti. Hyvin laadittu työpaikkailmoitus herättää hakijoiden kiinnostuksen. (Rötkin 2015, 49–50.) Hakemusten määrää tärkeämpää on niiden laadukkuus (Rossi 2020, 191). Hakemusten esikarsintaa tulee tehdä ennakkoon määritellyn tehtävänkuvan ja kriteeristön perusteella. Tällöin esikarsinta pysyy objektiivisena ja tavoitteellisena siihen nähden, minkälaisista osaajaa ollaan hakemassa. (Vaahtio 2005, 141.) Haastatteluvaiheessa on hyvä käyttää samaa haastattelurunkoa jokaiselle haastatteluun saapuvalla. Tämä auttaa hakijoiden vertailussa ja takaa hakijoille yhdenvertaisen kohtelun. Haastatteluissa kannattaa olla mukana kaksi haastattelijaa, joista toinen haastattelee ja toinen kirjaa vastaukset. Haastattelujen jälkeen havainnot kannattaa kirjoittaa muistiin ja vaihtaa haastatteluparin kanssa muutama sananen, minkälaisia ajatuksia haastattelusta ja hakijasta heräsi. (Vaahtio 2005, 143–147.) Hakijoiden esikarsinnan ja haastatteluiden jälkeen on valintapäätöksen aika. Valintapäätöksen tulee perustua aiemmin määriteltyyn tehtävänkuvaan ja kriteeristöön. Valituksi tulee henkilö, kenen osaaminen, työkokemus ja soveltuvuus sopivat kokonaisarvion perusteella parhaiten tehtävään, työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. (Rossi 2020, 171.) Hyvä valinta on sellainen, jossa molemmat osapuolet, sekä työnantaja että työntekijä tietävät, mihin ovat sitoutumassa (Rötkin 2015, 57).

Hakijaviestintä on tärkeä osa rekrytointiprosessia ja vaikuttaa suoraan hakijakokemukseen. Hakijaviestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja muistisääntönä ”mieluummin liikaa kuin liian vähän”. Viivästyneet vastaukset tai prosessin hitaus voivat heikentää työnantajakuva, laskea hakijoiden motivaatiota ja pahimmillaan kärkihakijoita voidaan menettää. Kannattaa muistaa, että hakijoilla voi olla useampia hakuja meneillään, joten rekrytointiprosessinsa sujuvammin tai hakijakokemuksen näkökulmasta parhaiten hoitanut organisaatio voi voittaa hakijan puolelleen. (Salli & Takatalo 2014, 11.) Hakijaviestintää tulisi tehdä hakemuksen jättämisen jälkeen, esikarsinnan jälkeen, haastatteluun kutsuttujen jälkeen ja haastattelujen jälkeen. Nämä edellä mainitut viestit voidaan hyvin hoitaa sähköisesti. Kun ollaan kärkihakijoissa, heitä kannattaa kontaktoida soittamalla ja kertoa prosessin etenemisestä. (Salli & Takatalo 2014, 13.) Rekrytointiprosessi jatkuu valinnan jälkeen perehdytyksellä. Perehdytys tulee valmistella hyvin ennen valitun saapumista. Perehdytys kannattaa aikatauluttaa ja jakaa eri henkilöille omina osaluueinaan. Hyvin suunniteltu perehdytys kertoo uudelle työntekijälle, että hän on ollut odotettu ja toivottu. (Rossi 2020, 264.)

Onnistuneen rekrytointiprosessin vaiheet rakentuvat hyvästä suunnittelusta ja toteutuksesta. Hyvä suunnitelma ja toteutus etenee tehokkaasti, pitää työnantajakuva hyvänä ja saavuttaa oikean valinnan

organisaatioon. Onnistuneen rekrytoinnin lopputuloksena on löydetty tehtävään oikea henkilö, joka viihtyy työssään ja kehittyy siinä organisaation tarpeiden mukaisesti. Rekrytoinnin onnistumista voidaan usein arvioida vasta jälkikäteen, jopa vuosien päästä. Rekrytointi on osa organisaation strategista toimintaa. Yhtenäinen ja dokumentoitu rekrytointiprosessi auttaa yksittäisiä rekrytointeja eteenpäin tehokkaasti. Valmiiksi mietityt käytännöt, kuten hakukanavat ja arviointikriteerit, nopeuttavat prosessin aloitusta ja koko prosessia sekä tukevat päätöksentekoa. (Salli & Takatalo 2014, 12.) Lopulta rekrytointiprosessin tehokkuus, suunnitelmallisuus ja hakijalähtöisyys ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat sekä organisaation menestykseen, että sen vetovoimaisuuteen työnantajana.

#### 4.2.1 Rekrytointitarpeen toteaminen

Henkilöstötarpeiden suunnittelu ja osaamistarpeiden määrittely ovat keskeinen osa strategista HR-johdantamista ja kehittämissuunnitelmaa. Organisaation johdon tulisi säännöllisesti keskustella henkilöstötarpeista ja suunnitella tulevaisuutta ennakoivasti. Suunnittelussa korostuvat HR-ammattilaisten strateginen näkemys ja rekrytointiosaaminen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 108–109.)

Rekrytointitarve voi syntyä äkillisesti esim. työntekijän irtisanoutuessa. Lähtökeskustelusta työntekijän kanssa voi saada arvokasta tietoa (Joki 2024, 66). Oliko työ organisoitu järkevästi, oliko tehtävässä onnistumisen mahdollisuuksia, ja olivatko palkkaus ja vaativuus tasapainossa? Jos lähtö johtuu esimerkiksi työyhteisöongelmista, ne on selvitettävä ennen uuden rekrytoinnin käynnistämistä. (Hyppänen 2013, luku 7.) Lähtökeskustelusta saa usein arvokasta tietoa sekä uuden rekrytoinnin pohjaksi, että työtapojen ja työyhteisön kehittämisen arvioimiseksi (Joki 2024, 66).

Kuitenkin ennen uuden rekrytoinnin käynnistämistä on tärkeää pohtia, tarvitaanko vastaavaa henkilöä vai olisiko tarvetta toisenlaiselle osaajalle. Samalla kannattaa pohtia, voidaanko tehtävä jakaa muiden työntekijöiden kesken. (Luutonen & Murtomaa 2025, 109.) Joskus saattaa olla, ettei rekrytointia tarvitse käynnistää ollenkaan, ja näin organisaatio säästää palkkakustannusten lisäksi mm. palkan sivukulut ja työterveyshuollon kulut. Huolellinen rekrytointitarpeen arviointi varmistaa, että rekrytointi on suunnitelmallista, oikea-aikaista ja tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 108–109.) Samalla kannattaa tarkastella koko työyhteisön toimintaa ja pohtia, miten tehtävien vaatimukset ja työympäristö tulevat muuttumaan tulevaisuudessa (Joki 2024, 66).

“Muuttuva markkina tuo uusia vaatimuksia osaamistarpeisiin” (Kaijala 2016, 50). Osaamisen rekrytoinnissa tulee huomioida sekä lyhyen että pitkän aikavälin tarpeet. Pitkän aikavälin suunnittelu on haastavaa, jos ei ole selvillä organisaation tulevista osaamistarpeista. Strategisen pitkän aikavälin suunnitelma auttaa nopeissakin rekrytointitarpeissa organisaation osaamispohjan kehittämässä, valintakriteerien määrittelyssä ja oman henkilöstön kouluttamisen ajoissa. (Kaijala 2016, 49.) Uuden osaamisen täytyy integroitua muuhun toimintaan (Kaijala 2016, 50). Onko organisaatio valmis vastaanottamaan uutta osaamista ja ajattelua? Toimiiko työyhteisö siten, että uusi henkilö voi aidosti integroitua ja hyödyntää osaamistaan? (Kaijala 2016, 235.)

#### 4.2.2 Rekrytointilupa

Rekrytoinnin lupakäytännön tavoitteena on varmistaa, että uusia työntekijöitä palkataan vain, jos siihen on aito tarve ja talous sen sallii. Rekrytointilupa auttaa varmistamaan, että rekrytointi pohjautuu todelliseen tarpeeseen ja organisaation linjaukseen. Kaikkia rekrytointilupia tulee harkita huolellisesti. Rekrytointilupaa hakiessaan rekrytoiva esihenkilö selkeyttää itselleen ja luvan myöntäjälle rekrytointitarpeen. Rekrytointilupa luo pelisäännöt rekrytoinneille: kuka voi rekrytoida, mihin tehtävään ja millä palkkatasolla. Osaamisen- ja palkkataso määrittäminen on tärkeää, ettei synny päällekkäistä osaamista tai epäoikeudenmukaisia palkkatasoja. Nämä saattavat johtaa tehottomaan resurssien käyttöön. (Luutonen & Murtomaa 2025, 110–111.)

Monesti rekrytointilupaa hakeva esihenkilö anoo lupaa omalta esihenkilöltään ns. yksi yli yhden- menettelyllä, ja tietyissä tapauksissa lupa on hyväksyttävä myös ylemmässä johdossa. On tärkeää, että rekrytointilupa käsitellään kirjallisesti ja siihen kirjataan selkeästi rekrytointitarve, perustelut, palkkataso ja budjetti. Samalla jää kirjaus hyväksytystä tai hylätystä rekrytointiluvasta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 110–111.) Tämä toimintatapa tukee hallittua resurssien käyttöä ja varmistaa, että rekrytoinnit tehdään linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Hyppänen 2013, luku 7). Rekrytointiluvat eivät ole pelkkää byrokratiaa, vaan ne voivat estää virheitä esim. organisaation muutostilanteissa. Erityisen tärkeää se on silloin, jos työvoimaa voidaan joutua lähi-tulevaisuudessa vähentämään taloudellisten ja tuotannollisten syiden takia. Perusteet irtisanomisille saattavat hävitä, mikäli organisaatioon on juuri ennen työvoiman vähentämistä palkattu uutta väkeä vastaavanlaisiin tehtäviin. (Luutonen & Murtomaa 2025, 110–111.) Täytyy huomioida, ettei uusia rekrytointeja tehdä liian lyhyen ajan sisällä, jos organisaatiossa on ollut taloudellisista tai tuotannollisista syistä johtuvia irtisanomisia.

Vastaavasti, jos irtisanomisia on jo tehty, on organisaatiolla takaisinottovelvollisuus aiemmin irtisanotuja työntekijöitä kohtaan (Hyppänen 2013, luku 7). Näistä syistä on tärkeää, että HR osallistuu rekrytointiprosessiin alusta alkaen sekä juridisten että strategisten näkökulmien vuoksi (Luutonen & Murto-maa 2025, 111).

Rekrytointiprosessiin osallistuvat yleensä rekrytoiva esihenkilö, hänen kollegansa tai hänen esihenkilönsä. Joskus mukana voi olla HR:n edustaja tai esimerkiksi tuleva kollega. Mikäli kyseessä on päällikkö- tai johtajatason rekrytointi, hallitus on yleisemmin mukana prosessissa. On tärkeää, että kaikki prosessiin osallistuvat ovat mukana heti alusta alkaen määrittämässä osaamistavoitteet, valintakriteerit sekä toivottu arvomaailma. Rekrytointiprosessin aikana ei kannata lisätä uusia jäseniä, sillä se voi hämärtää tavoitteita ja lisätä epäjohtonmukaisuutta. (Kaijala 2016, 62.) Rekrytoiva esihenkilö on vastuussa rekrytoinnin onnistumisesta. Esihenkilön tulee itse ymmärtää, mihin tarpeeseen on rekrytoimassa, millaista osaamista haetaan ja mikä on tehtävän tavoite. HR voi toimia kumppanina ja tukea prosessia, mutta rekrytoinnin omistajuus on esihenkilöllä. (Kaijala 2016, 102.)

#### 4.2.3 Tehtävänkuvan laatiminen

Rekrytointiprosessin onnistuminen perustuu huolellisesti laadittuun tehtävänkuvaan ja selkeästi määriteltyyn osaamistarpeeseen (Hyppänen 2013, luku 7). Tehtävänkuvan laatimisessa tulee pohtia, miksi tehtävä on olemassa ja mitä kyseinen tehtävä merkitsee organisaatiolle. Hyvin laadittu tehtävänk kuva toimii perustana valintakriteerien määrittelylle, työpaikkailmoitukselle ja valintapäätökselle. (Luutonen & Murto-maa 2025, 112–113.) Tehtävänkuvan laatimisessa hahmotellaan ns. ideaalityöntekijän osaaminen ja ominaisuudet. Nämä liittyvät organisaation strategiaan, kulttuuriin tai arvoihin ja voivat olla esim. asiakaspalvelu- tai kielitaito vaatimukset. (Kaijala 2016, 36.) Samalla kannattaa linjata, mitkä osaamiset ovat rekrytoinnin kannalta välttämättömiä, ja mitkä voidaan opettaa työtehtävän aikana (Salli & Takatalo 2014, 15). Kuten Kurttila ja Aalto (2021, 102) painottavat, osaamistarpeen määrittelyssä tulisi ottaa huomioon organisaation nykyinen ja tavoiteltu kulttuuri, arvot sekä tiimin dynamiikka. Perinteisessä rekrytoinnissa tarkastelu on usein painottunut hakijan koulutukseen, työhistoriaan ja osaamiseen. Kaijala (2016, 93) painottaa, että työnantajan tulisi rekrytoida tulevaisuuden tavoitteita ja muuttuvaa toimintaympäristöä ajatellen. Tavoitteet, joita uudelta työntekijältä odotetaan, tulisi olla keskeisessä roolissa tehtävänkuvan laadinnassa.

On hyvä pohtia, kuinka uusi työntekijä sopii organisaatioon kokonaisuutena. Hyppäsen (2013, luku 7) mukaan rekrytointia suunniteltaessa kannattaisi miettiä millainen henkilö menestyy kyseisessä yksikössä ja tässä organisaatiossa. Henkilöprofiilin määrittely auttaa työpaikkailmoituksen laatimisessa, hakemusten karsinnassa ja valintapäätöksessä. Kurttilan ja Aallon (2021, 102) mukaan kannattaa pohdita, millainen toimintaympäristö ja kulttuuri organisaatiossa on, ja millaisia vaatimuksia ne asettavat uudelle työntekijälle. Myös mahdollinen kasvupolku ja sitoutumisen todennäköisyys on syytä arvioida: pysyykö henkilö organisaatiossa esim. viiden vuoden ajan, ja miten hän täydentää tiimiä tai omaa johtamistyyliäsi? Nämä asiat saa selville haastattelun aikana avoimilla kysymyksillä, osaan tarvitaan soveltuvuusarvioita tai persoonallisuusarvioita.

Rekrytoinnin suunnitteluun osallistuvat usein sekä rekrytoiva esihenkilö että HR-ammattilaiset. On tärkeää, että odotukset ja resurssit ovat linjassa. HR:n keskeinen tehtävä on tuoda prosessiin asiantuntijanäkökulmaa sekä huolehtia siitä, ettei esimerkiksi ”junioritason” palkkabudjetilla tavoitella ”senioritason” osaamista, mikä voi johtaa epärealistisiin odotuksiin ja rekrytoinnin epäonnistumiseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 113.) HR:n rooli on auttaa esihenkilöä määrittämään tehtäväkuvauksen niin, että vastuut ja palkkaus ovat tasapainossa niin haettavan tehtävän, kuin organisaation muiden tehtävien kanssa. Palkkatason määrittely on olennainen osa rekrytointisuunnittelua. Se liittyy kiinteästi henkilöstösuunnitteluun, budjointiin ja organisaation palkkamalleihin. Uuden palkka-avoimuusdirektiivin myötä työnantajalla on velvollisuus pystyä esittämään tiedot eri työtehtävien vaativuustasoista ja niihin liittyvistä palkoista työntekijän niin pyytäessä. Tämän vuoksi palkkatasoon on kiinnitettävä huomiota jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 112–113.) Rekrytointia suunniteltaessa kannattaa myös miettiä onko tehtävä toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen. Määräaikaisuuteen tulee olla aina peruste esim. projekti tai perhevapaa. Lisäksi kannattaa pohtia, onko tehtävä tarkoituksenmukaisempaa täyttää täydellä työajalla vai osa-aikaisella.

Kaijala (2016, 27–28) kirjoittaa, että työelämän dynamiikka ja osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti. Kaikkea tarvittavaa osaamista ei voida määritellä etukäteen, vaan tärkeäksi nousee myös kyky ajatella, miten jotain tehdään, ja kehittää omaa osaamista (Kaijala 2016, 36). Tämä tarkoittaa, että rekrytoinnissa on huomioitava myös henkilön kyky oppia uutta ja mukautua muuttuviin tilanteisiin. Kuten Kauhane (2012, 76) huomauttaa, koulutuksen ja osaamisen arviointi on usein helpompaa kuin henkilökohtaisten ominaisuuksien arvioiminen, mutta juuri nämä voivat ratkaista työntekijän menestyksen. Kaijala (2016, 36) kirjoittaa, että sen sijaan, että osaaminen määriteltäisiin liian tiukasti, tulisi tarkas-

tella myös niiden toteutumista ja mitata sekä seurata niitä. Tällainen lähestymistapa voi edistää organisaatiossa joustavuutta, uuden tiedon syntymistä ja lisätä työviihtyvyyttä. Nämä taas puolestaan vaikuttavat positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen.

Lopuksi on syytä painottaa tarvemäärityksen merkitystä. Jokaisen rekrytointiprosessin alussa tulee arvioida, onko rekrytointi tarpeen, vai voitaisiinko tehtävät ulkoistaa tai jättää kokonaan tekemättä. Tarpeen muuttuminen voi edellyttää uudenlaista osaamista. Sellaista osaamista, jota edellisellä työntekijällä ei ollut tai jota ei aiemmin tarvittu. (Luutonen & Murtomaa 2025, 112.) Samalla on tärkeää miettiä, millaista osaamista tarvitaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi seuraavien vuosien aikana.

Kurttilan ja Aallon (2021, 102) mukaan tarvemäärityksen tueksi voidaan käyttää valmentavia kysymyksiä, jotka auttavat esihenkilöä jäsentämään tehtävän vaatimuksia ja työntekijältä toivottuja ominaisuuksia. Tällaisia kysymyksiä ovat esim. Mitkä ovat avoinna olevan työn keskeiset vastuut ja vaatimukset? Mitkä osaamiset, toimintatavat ja yhteistyövalmiudet ovat työn kannalta kriittisiä ja täydentäisivät tiimin nykyistä osaamista? Millainen on organisaation nykyinen toimintaympäristö ja -kulttuuri, ja mitä ne edellyttävät uudelta työntekijältä? Minkälaiseen organisaatiokulttuuriin pyritään, ja millainen henkilö tukisi tätä kehitystä? Millaiset arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja miten ne kohtaavat työnhakijan henkilökohtaiset arvot? Näihin kysymyksiin paneutuminen tukee strategista henkilöstösuunnittelua ja auttaa varmistamaan, että rekrytoinnilla vahvistetaan oikeanlaista osaamista ja tuetaan organisaation pitkän aikavälin menestystä.

#### **4.2.4 Rekrytointiprosessin aikataulutus ja vastuiden sopiminen**

Rekrytointiprosessi on monivaiheinen ja usein aikaa vievä prosessi. Prosessia hidastaa suunnittelemttomuus eli aikataulujen ja vastuunjaon puute. On tärkeää suunnitella etukäteen ketkä ovat mukana rekrytointiprosessissa, ja kuka vastaa mistäkin vaiheesta prosessin aikana. Samalla on hyvä sopia haastattelijat ja kuinka monta haastattelukierrosta järjestetään. Lisäksi tulee päättää, käytetäänkö soveltuvuusarvioiteja. (Luutonen & Murtomaa 2025, 113.)

Aikataulutus vaikuttaa käytännön toteutuksen lisäksi hakijakokemukseen. Aikatauluttaessa kannattaa varata aikaa kaikkien osallistujien kalentereista prosessin eri vaiheille mm. hakemusten läpikäymiseen, hakijaviestintään ja haastatteluihin. Hakijakokemuksen kannalta on hyvä käytäntö ilmoittaa aikataulut

jo työpaikkailmoituksessa esim. ”Haastattelemme viikoilla 25 ja 26, ja valinta tehdään viimeistään viikolla 28”. Kun rekrytointi etenee suunnitellusti, se luo positiivisen kuvan organisaatiosta ja lisää veto-voimaa työnantajana. (Luutonen & Murtomaa 2025, 113.)

Koko rekrytointiprosessin läpivieminen voi viedä aikaa kuukausia. Joillekin hakijoille tämä voi olla liian pitkä aika, varsinkin jos kilpailijayritys on aloittanut oman rekrytointinsa aiemmin. Tämän takia rekrytointiprosessi kannattaa suorittaa hakijan näkökulmasta hyvin suunnitellusti ja aikataulussa. Hakijaviestintä on tärkeää, jottei potentiaalisimpia hakijoita menetetä. Mikäli prosessi kuitenkin pitkittyy, hakijaviestinnän merkitys kasvaa entisestään. (Salli & Takatalo 2014, 11.)

Rekrytointiprosessin aikainen hakijaviestintä on keskeinen osa työnantajakuvan rakentamista. Riippumatta siitä, mitä rekrytointikanavaa käytetään, jonkun organisaation sisällä tulee olla valmistautunut antamaan lisätietoa hakijoille organisaatiosta ja tehtävästä. Nämä henkilöt toimivat organisaation edustajina, ja heidän viestintänsä vaikuttaa suoraan siihen, millaisen mielikuvan hakijat muodostavat työnantajasta. Lisätiedon antaminen tukee myös valintojen onnistumista. Mitä enemmän hakijalla on tietoa tehtävästä ja organisaation toimintatavoista, sitä kohdennetumpia ja laadukkaampia hakemuksia voidaan odottaa. (Kauhanen 2012, 81.) Lisäinformaation tarjoaminen nähdään yhä useammin osana hakijakokemusta ja strategista työnantajamielikuvan kehittämistä. Se viestii avoimuudesta, vuorovaikutteisuudesta ja kiinnostuksesta hakijoita kohtaan eli arvoista, jotka vaikuttavat yhä enemmän siihen, miksi organisaatioon halutaan töihin.

#### **4.2.5 Työpaikkailmoituksen laatiminen**

Työpaikkailmoitus on keskeinen osa rekrytointiprosessia ja usein ensimmäinen kosketuspinta organisaation ja potentiaalisten hakijoiden välillä. Ilmoitus toimii strategisena viestinä organisaation osamistarpeista, arvoista ja kulttuurista. Onnistunut ilmoitus edellyttää huolellista suunnittelua, realistisia odotuksia ja aktiivista viestintää. (Luutonen & Murtomaa 2025, 114–118; Salli & Takatalo 2014, 25.) Ennen työpaikkailmoituksen laatimista on määriteltävä tehtävän tarve, vaatimukset ja tavoitteet. Hyvin mietitty tehtävänkuva toimii pohjana ilmoitukselle ja auttaa hakijoita ymmärtämään päävastualueet, tehtävän merkityksen ja työyksikön toimintaa. (Kaijala 2016, 60–61; Luutonen & Murtomaa 2025, 114–118.) Työpaikkailmoituksen laatiminen on yleensä rekrytoivan esihenkilön ja HR:n yhteinen tehtävä. HR:n rooliin kuuluu huolehtia, että tehtävänkuvaus, palkkaus ja vaatimukset ovat linjassa toisiinsa sekä organisaation muiden tehtävien kanssa. (Luutonen & Murtomaa 2025, 113.)

Usein rekrytointiin lähdetään kiireellä ja voi olla houkutus käyttää vanhaa työpaikkailmoitusta. Kannattaa kuitenkin ottaa hetki aikaa tehtävänkuvan määrittelyyn, jonka avulla työpaikkailmoitusta on helpompi laatia ja onnistua löytämään juuri oikeanlainen henkilö ja osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin. (Kaijala 2016, 60–61.) Ilmoituksen kohderyhmä määrittelee viestinnän tyylin ja sisällön. On tärkeää tietää, keitä haetaan ja millaiset viestit herättävät heidän kiinnostuksensa. Työpaikkailmoittelu toimii samalla työnantajamarkkinointina, jossa korostuvat organisaation vetovoimaisuus ja kehittymiseen kannustava työilmapiiri. (Kaijala 2016, 222.)

Hyvä työpaikkailmoitus on selkeä, houkutteleva ja realistinen. Työpaikkailmoituksen rakenteessa tulisi mainita seuraavat keskeiset osat: otsikko ja nimike, joka kertoo, ketä haetaan. Lyhyt kuvaus organisaatiosta arvoineen ja linkki organisaation verkkosivuille lisätietoja varten. (Luutonen & Murtomaa 2025, 114–118). Tehtävän kuvauksen tulee olla tiivis esittely päävastuualueista, tavoitteista ja mahdollisesti myös odotetuista tuloksista. Suorituspohjainen kuvaus auttaa hakijaa hahmottamaan tehtävän sisältöä ja työviikkoa. (Salli & Takatalo 2014, 27.) Vaatimuksissa ja toivotuissa ominaisuuksissa tulee kertoa kohtuullinen lista tarvittavista taidoista, pätevydestä ja kokemuksesta. Välttämättömät taidot muodostavat valintaperusteen, kun taas toivottavat ominaisuudet kuvaavat ihanneprofiilia. (Salli & Takatalo 2014, 16, 27; Huhta & Myllyntaus 2023, 257.) Organisaation eduista ja mahdollisuuksista, kuten palkkauksesta, etätyömahdollisuuksista, koulutusohjelmista tai urakehityksestä on hyötyä houkuttelevuuden kannalta (Kaijala 2016, 60). Hakuprosessista ja aikataulusta on syytä mainita hakuajan päättymisen, hakumenettely, haastattelut ja arvioitu valintapäätös sekä toivottu aloitusaika (Luutonen & Murtomaa 2025, 113).

Työpaikkailmoitus kirjoitetaan hakijalle, ei kolmannelle persoonalle, ja sen tulee markkinoida organisaatiota houkuttelevasti (Salli & Takatalo 2014, 25–26). Ilmoituksessa voidaan käyttää huumoria tai muita erottuvia elementtejä, mutta niiden tulee olla harkittuja ja testattuja ennen julkaisua (Joki 2024, 68). Oikeakielisyys ja selkeys ovat tärkeitä: kirjoitus- ja kielioppivirheet heikentävät ensivaikutelmaa ja voivat vähentää hakijoiden kiinnostusta (Joki 2024, 70). Ilmoituksen tulisi myös kuvata realistisesti urapolkuja, tiimin saavutuksia ja organisaation arvoja (Kaijala 2016, 60; Luutonen & Murtomaa 2025, 114–118.). Hakijoille tulee tarjota yhteystiedot lisätietojen saamiseksi ja selkeä aikataulu yhteydenpidolle. Lisätietojen antajan on sitouduttava sovittuun aikaan ja oltava tavoitettavissa hakuajana. (Joki 2024, 71.) Työpaikkailmoituksen laatiminen on strateginen osa rekrytointia. Huolellisesti suunniteltu ja selkeä ilmoitus auttaa houkuttelemaan oikeanlaisia hakijoita ja tukee onnistunutta valintaa. Ilmoitus

avaa tehtävää, kuvaa vaatimukset ja edut, tiedottaa hakuprosessista sekä markkinoi organisaatiota houkuttelevasti ja realistisesti. (Luutonen & Murtomaa 2025, 113; Salli & Takatalo 2014, 25; Kaijala 2016, 93.)

#### 4.2.6 Ilmoituskanavien valinta ja julkaisu

Työpaikkailmoituksen ilmoituskanavien valinnassa on tärkeää miettiä, keitä halutaan tavoittaa ja missä kanavissa kohdeyleisö todennäköisimmin liikkuu. Vielä jokin aika sitten suurin osa työpaikkailmoituksesta julkaistiin lehdissä, radiossa tai ulkomainonnassa, kun taas nykyään keskeisimmässä roolissa ovat verkko ja mobiili. Mobiilikäyttö liittyy usein arjen taukoihin, jolloin työpaikkoja selaillaan esimerkiksi bussissa tai kotisohvalla, mutta varsinainen hakemuksen tekeminen tapahtuu useimmiten tietokoneella. Tämä korostaa sitä, että ilmoituksen ja urasivuston tulee mukautua erilaisiin päätelaitteisiin ja ruutukokoihin. (Kaijala 2016, 228.) Hakijat vierailevat usein organisaation omilla verkkosivuilla, joten tietoa avoimista tehtävistä kannattaa julkaista myös siellä. Joskus sosiaalinen media ja esim. maksullinen palvelu voi tulla kyseeseen. (Luutonen & Murtomaa 2025, 121.)

Useimmissa rekrytointijärjestelmissä on integraatiot työpaikkailmoituksia välittäviin alustoihin, jonka avulla ilmoitus löytyy usealta sivustolta. Rekrytointikanavia voidaan hyödyntää rinnakkain, ja niitä ovat muun muassa sanoma- ja ammattilehdet, erilliset rekrytointilehdet, verkkorekrytointi, yrityksen omat verkkosivut, cv-pankit, suoramaku, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, oppilaitokset ja korkeakoulujen palvelut sekä henkilöstön omat verkostot. Kanavan valintaan vaikuttavat sekä tavoiteltava kohderyhmä, että rekrytoivan yrityksen resurssit ja osaaminen. Lisäksi kanavavalinnalla voidaan vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan: hyvin suunniteltu ilmoitus paitsi tavoittaa oikeat hakijat, myös lisää yrityksen tunnettuutta ja houkuttelevuutta. (Joki 2024, 68–69.) Rekrytointi voidaan toteuttaa sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisessä rekrytoinnissa työpaikka asetetaan avoimeksi organisaation omalle henkilöstölle, kun taas ulkoisessa rekrytoinnissa hyödynnetään eri kanavia organisaation ulkopuolisten hakijoiden tavoittamiseen. Usein nämä menetelmät täydentävät toisiaan ja niitä voidaan käyttää samanaikaisesti. (Hyppänen 2013, luku 7.) Työpaikkailmoituksen julkaisemisen yhteydessä tulee pohtia julkaisu-aika. Jos oletetaan hakijoita tulevan runsaasti, voidaan hakuaika pitää lyhyempänä (Luutonen & Murtomaa 2025, 121). Julkisella sektorilla täytyy kuitenkin huomioida esim. virkarekrytoinnin lakisääteinen 14 vuorokauden hakuaika.

Hakijakokemus alkaa jo ilmoituksen lukemisesta ja hakemuksen jättämisestä. Hakemuksen kysymysmäärä kannattaa pitää kohtuullisina, jotta hakijan mielenkiinto pysyy yllä loppuun saakka. Kysytään oleelliset asiat, joita tarvitaan hakijavertailussa haastatteluun kutsuttavien erottamiseksi. Hyvä käytäntö on varmistaa, että hakija saa kiittauksen hakemuksensa vastaanottamisesta. Kiittausviesti voidaan automatisoida rekrytointijärjestelmän kautta, ja usein se on sama massaviesti jokaisessa rekrytoinnissa. Hyvän kiittausviestin sisällön tulisi olla persoonallinen ja informatiivinen, jossa kerrotaan rekrytointiprosessin etenemisestä ja aikatauluista. (Luutonen & Murtomaa 2025, 121.)

#### **4.2.7 Hakemusten käsittely ja haastattelut**

Hakemusten käsittely on rekrytointiprosessin ensimmäinen varsinainen valintavaihe, jossa ratkaistaan, ketkä hakijoista etenevät haastatteluihin. Hakemusten arvioinnin laadulla on merkittävä vaikutus koko prosessin onnistumiseen, sillä jo tässä vaiheessa voidaan joko löytää lupaavia kandidaatteja tai vastavasti menettää potentiaalisia työntekijöitä, jos arviointi tehdään kiireellä tai ilman selkeitä kriteereitä. Jotta käsittely olisi mahdollisimman objektiivista, hakijoita tulisi arvioida ennalta määriteltyjen valintakriteerien pohjalta, ei suhteessa toisiinsa. Tämä vähentää riskiä, että rekrytointipäätöksiä ohjaavat satunnaiset vertailut hakijoiden välillä sen sijaan, että tarkasteltaisiin heidän todellista soveltuvuuttaan avoimena olevaan tehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 76.)

Hakemusten käsittelyä voidaan tukea myös järjestelmällisillä seulontamenetelmillä, kuten pisteytyksellä tai digitaalisilla rekrytointijärjestelmillä, jotka auttavat ylläpitämään yhdenvertaista arviointia erityisesti silloin, kun hakijoita on paljon. Hakemusten läpikäynnin yhteydessä on kuitenkin huomioitava, että liiallinen painotus vaatimuksiin, kuten tiettyihin tutkintoihin tai työhistoriaan voi sulkea pois hakijoita, joilla on korkea potentiaali mutta joiden osaaminen ei vielä täysin täytä kirjattuja kriteereitä. Tämä korostaa rekrytoijan ammattitaitoa: hänen on tunnistettava paitsi selkeästi vaatimukset täyttävät hakijat myös ne, joilla on valmiudet ja motivaatio kasvaa tehtävään organisaation tarjoaman koulutuksen ja tuen avulla. (Salli & Takatalo 2014, 78.)

Haastatteluihin valmistautuminen on tärkeää kuten tilan järjestäminen, haastatteluajkojen sopiminen, haastattelijoiden välisen työnjaon sopiminen, tehtävänkuvan ja kriteeristön kertaaminen ja hakijoiden hakemuksiin tutustuminen. Etukäteen tulee laatia myös kysymyslista, jolla saadaan kartoitettua hakijoiden soveltuvuutta kyseiseen tehtävään ja hakijavertailu. (Hyppänen 2013, luku 7.) Haastattelut muodostavat seuraavan keskeisen vaiheen, jossa hakijasta pyritään muodostamaan kokonaisvaltainen kuva.

Haastattelun tehtävä ei ole ainoastaan testata hakijan ammatillista osaamista, vaan myös selvittää hänen motivaatiotaan, vuorovaikutustaitojaan ja soveltuvuuttaan organisaation kulttuuriin. Haastattelut voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella strukturoitu tai puolistrukturoitu haastattelumalli tarjoaa parhaat edellytykset yhdenvertaiselle ja luotettavalle arvioinnille. Näissä malleissa kaikille hakijoille esitetään samat ydinkysymykset, mutta haastattelijalla on myös mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä hakijan vastauksista. Tämä vähentää sattumanvaraisuutta ja varmistaa, että arvio perustuu hakijan todellisiin kykyihin eikä pelkästään haastattelutilanteen sujuvuuteen. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Haastattelijan on osattava myös keskittyä kuuntelemaan ja kuulemaan, mitä hakija kertoo (Hyppänen 2013, luku 7).

Haastattelun aikana tai viimeistään heti haastattelun jälkeen tulee kirjata muistiinpanot hakijasta. Samalla kannattaa tunnistella fiiliksiä ja intuitiota haastateltavasta, sekä verrata haastattelun antia rekrytointikriteereihin. Kannattaa tehdä ensin oma analyysi haastateltavasta (Salli & Takatalo 2014, 68–69) ja vasta tämän jälkeen keskustella huomioista toisen haastattelijan kanssa (Luutonen & Murtomaa 2025, 125). Hyvä sääntö on, että kukaan ei tee haastatteluja eikä rekrytointipäätöstä yksin. Kaksin pysyy vaihtamaan ajatuksia hakijoista ja virhearviointien todennäköisyys pienenee. (Huhta & Myllyntaus 2023, 267.)

Haastatteluprosessin loppuvaiheessa voidaan hyödyntää myös referenssi- eli suosittelijahaastatteluja tai -soittoja, joilla pyritään varmistamaan hakijan sopivuus ennen lopullisen päätöksen tekemistä. Referenssien käyttö edellyttää aina työnhakijan lupaa, ja niiden avulla saatua tietoa on tarkasteltava kriittisesti. Arvioinnin luotettavuus riippuu pitkälti siitä, millaisessa asemassa suosittelija on ollut suhteessa hakijaan. Esihenkilön arvio antaa usein syvällisemmän näkemyksen hakijan työskentelystä kuin esimerkiksi kollegan kertomus. Referenssit voivat toimia arvokkaana täydentävänä tietolähteenä, mutta niitä ei tule pitää ainoana totuutena hakijan soveltuvuudesta, vaan ne on nähtävä osana laajempaa kokonaisuutta. (Joki 2024, 80–81.)

Sekä hakemusten käsittely että haastattelut vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka perusteltu ja onnistunut lopullinen rekrytointipäätös on. Kun nämä vaiheet toteutetaan huolellisesti, järjestelmällisesti ja hakijoita kunnioittavalla tavalla, rekrytointiprosessi tukee paitsi oikean henkilön valintaa myös organisaation mainetta vastuullisena ja ammattimaisena työnantajana.

#### 4.2.8 Suosittelijat ja arvioinnit

Rekrytointipäätöksen tukena voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisia arviointimenetelmiä, kuten henkilöarviointeja, työnäytteitä sekä suosittelijoiden eli referenssien antamia tietoja. Näiden menetelmien käyttö tuo rekrytointiin moniulotteisuutta ja auttaa muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan hakijan soveltuvuudesta tehtävään. (Luutonen & Murtomaa 2025, 126–127.) Henkilöarviointi tarjoaa mahdollisuuden arvioida hakijan ammatillisia kykyjä, persoonallisuutta ja potentiaalia monipuolisesti. Arviointien toteuttaminen edellyttää huolellista palveluntarjoajan valintaa sekä selkeästi määriteltyjä tavoitteita ja kriteereitä, sillä kaikki markkinoilla olevat arviointityökalut eivät välttämättä sovellu kuhunkin tehtävään. (Hyppänen 2013, luku 7.) Soveltuvuusarvioinnit voivat paljastaa piileviä taitoja ja ominaisuuksia, joita ei haastattelussa välttämättä huomata, ja näin vähentää virherekrytointin riskiä sekä parantaa työntekijätyytyväisyyttä ja sitoutumista (Kaijala 2016, 198).

Arviointimenetelmät voivat sisältää esimerkiksi kompetenssipohjaisia haastatteluja, kyky- ja persoonallisuustestejä, työskentelysimulaatioita sekä ryhmätehtäviä. Työskentelysimulaatiot ovat osoittautuneet erityisen hyvin tulevaa työsuoriutumista ennustaviksi menetelmiksi. (Salli & Takatalo 2014, 80.) Henkilöarvioinnin tuloksia tulisi käsitellä vain osana kokonaisarviointia, eikä niitä tule käyttää ainoana päätöksenteon perustana (Joki 2024, 80–81). Hakijalle on myös annettava mahdollisuus saada kirjallinen selvitys arvioinnin tuloksista ja keskustella niistä (Luutonen & Murtomaa 2025, 126). Työnäytteet ovat konkreettinen tapa arvioida hakijan osaamista suhteessa haettavaan tehtävään. Ne tulee suunnitella kohtuullisiksi ja relevantiksi, jotta ne mittaavat hakijan taitoja oikeudenmukaisesti. Jos työnäyte edellyttää huomattavaa työpanosta, hakijalle on maksettava siitä asianmukainen korvaus. (Luutonen & Murtomaa 2025, 127.)

Suosittelijat ja referenssit tarjoavat arvokasta tietoa hakijan työhistoriasta, työskentelytavoista ja persoonallisuudesta. Suosittelijoiden kontaktointi tulee tehdä aina hakijan luvalla, ja tiedustelut tulisi kohdentaa nimenomaan haettavaan tehtävään. On tärkeää kysyä tarkkoja kysymyksiä hakijan vahvuuksista ja kehityskohteista tehtävässä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 126–127; Kaijala 2016, 84.) Referenssien tarjoamaa tietoa on kuitenkin arvioitava kriittisesti, sillä se voi olla subjektiivista ja riippua organisaatiokulttuurista sekä suhteista hakijaan (Salli & Takatalo 2014, 87; Joki 2024, 80–81). Kaiken kaikkiaan henkilöarvioinnit, työnäytteet ja suosittelut toimivat tehokkaasti yhdessä, kun niitä käytetään harkiten ja osana laajempaa päätöksentekoprosessia. Näiden menetelmien avulla rekrytoija voi tehdä perustellun päätöksen, joka huomioi hakijan osaamisen, potentiaalın ja tehtävään soveltuvuuden. (Luutonen & Murtomaa 2025, 126–127; Kaijala 2016, 196–198.)

#### 4.2.9 Valintapäätös

Rekrytointiprosessin viimeinen vaihe, valintapäätös, on yksi organisaation tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen ratkaisuksista. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu prosessi luo pohjan objektiiviselle ja perustellulle päätökselle siitä, kuka hakijoista soveltuu parhaiten avoinna olevaan tehtävään. Kun valintapäätös perustuu ennalta määriteltyihin kriteereihin ja kerättyyn arviointiaineistoon, voidaan valitsematta jääneille ehdokkaille myös läpinäkyvästi perustella päätöksen taustat. Tämä lisää rekrytoinnin oikeudenmukaisuutta, parantaa työnantajamielikuvaa ja suojaa organisaatiota mahdollisilta syrjintäepäilyiltä. (Luutonen & Murtomaa 2025, 128.)

Valintapäätöksessä ei arvioida ainoastaan hakijoiden taitoja, vaan myös heidän soveltuvuuttaan tiimiin ja organisaatioon. Tiimin monimuotoisuus niin taustojen, kokemusten kuin persoonallisuuksien osalta nähdään keskeisenä voimavarana. Erilaisten ajattelu- ja toimintatapojen yhdistäminen voi vahvistaa tiimin kykyä ratkaista ongelmia ja tehdä harkittuja päätöksiä. Samalla on kuitenkin varottava, ettei niin sanottua ”kulttuuriseen sopivuuteen” vetoamista käytetä syrjivänä tekosyynä, joka rajoittaisi rekrytoitavien moninaisuutta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 128.)

Yksi keskeinen valintapäätöksen haaste on arviointiharhojen välttäminen. Hakijoiden vertailu toisiinsa voi johtaa virheellisiin päätöksiin, jos paremmuusjärjestys muodostuu suhteessa muihin hakijoihin eikä ennalta asetettuihin kriteereihin. Esimerkiksi heikkojen hakijoiden jälkeen keskinkertainen ehdokas voi tuntua erinomaiselta, kun taas vahvojen hakijoiden jälkeen potentiaalinen mutta vähemmän vakuuttava ehdokas voidaan virheellisesti ohittaa. (Salli & Takatalo 2014, 76.) Tämän vuoksi hakijoiden arvioinnin tulisi perustua aina strukturoituun prosessiin, kuten yhtenäisiin haastattelukysymyksiin ja soveltuvuusarviointeihin, jotka lisäävät päätösten luotettavuutta (Salli & Takatalo 2014, 79).

Valintapäätöksen tueksi voidaan hyödyntää myös käytännön simulaatioita ja testejä, jotka paljastavat hakijan osaamisen ja toimintatavat todellisissa työtilanteissa. Erilaiset soveltuvuus- ja kykyarviointit tarjoavat lisäksi objektiivista dataa päätöksen tueksi. Monimenetelmällisyys onkin tärkeää, sillä tutkimusten mukaan se parantaa työntekijän tulevan suoriutumisen ennustettavuutta merkittävästi. (Salli & Takatalo 2014, 79.) Vaikka systemaattisuus on rekrytointipäätöksen perusta, myös intuitiolla on oma roolinsa. Rekrytoijan ”vaikeasti selitettävä tunne” voi pohjautua tiedostamattomaan havaintoon hakijan

sanallisesta tai sanattomasta viestinnästä. Tällaisessa tilanteessa intuitio ei yksinään riitä päätöksen perustaksi, mutta sen pohjalta voidaan hakea lisätietoa esimerkiksi lisätapaamisen tai soveltuvuusarvioinnin avulla. (Salli & Takatalo 2014, 86.) Kokemuksen merkitystä ei myöskään pidä yliarvioida. Vaikka aikaisempi työkokemus tarjoaa arvokasta osaamista, se voi toisinaan muodostua esteeksi uuden oppimiselle, jos henkilö ei ole valmis luopumaan vanhoista toimintatavoista. Tulevaisuuden työelämässä korostuukin uteliaisuus, kyky oppia ja valmius kohdata uusia haasteita. Nämä ovat ominaisuudet, joita rekrytoijien olisi syytä painottaa valintapäätöstä tehdessään. (Kaijala 2016, 35–36.)

Valintapäätöksen jälkeen tärkeää on myös prosessin loppuun vieminen hyvän henkilöstöpolitiikan mukaisesti. Päätöksestä tulee tiedottaa valitulle hakijalle nopeasti ja muille hakijoille rakentavasti. Rehellinen palaute sekä kiitos kiinnostuksesta organisaatiota kohtaan jättävät myönteisen vaikutelman, vaikka hakija ei olisi tullut valituksi. Tämä vahvistaa organisaation työnantajamielikuvaa ja tukee tulevia rekrytointeja. (Kauhanen 2012, 88.) Viime kädessä rekrytointipäätöksen tekee yleensä rekrytoiva henkilö tai hänen esihenkilönsä, mutta mitä korkeammasta tehtävästä on kyse, sitä laajempi joukko osallistuu päätöksentekoon. Lopullisen valinnan ei kuitenkaan tulisi olla ristiriidassa lähiesihenkilön näkemyksen kanssa, sillä hän kantaa vastuun uuden työntekijän onnistuneesta perehdyttämisestä ja työpanoksesta. (Kauhanen 2012, 88.)

On myös muistettava, ettei rekrytointiprosessia ole pakko päättää valintaan. Jos yksikään hakijoista ei täytä vaatimuksia riittävällä tasolla, voi organisaatiolle olla pitkällä aikavälillä kannattavampaa keskeyttää prosessi ja käynnistää se uudelleen, kuin tehdä kiireessä väärä rekrytointipäätös. Hätiköidyt valinnat voivat johtaa kalliisiin virherekrytointeihin, joiden seuraukset heijastuvat sekä tiimiin että organisaation toimintaan. (Salli & Takatalo 2014, 86.) Rekrytoinnin valintapäätös on monivaiheinen prosessi, jossa yhdistyvät objektiivisuus, harkinta ja rohkeus. Systemaattinen arviointi, monipuoliset menetelmät ja hakijoiden potentiaalin tunnistaminen luovat perustan onnistuneelle päätökselle, joka tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä.

### **4.3 Rekrytoinnin tavoitteet ja onnistumisen mittarit**

Rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida monin eri mittarein, jotka liittyvät niin prosessin tehokkuuteen, hakijoiden laatuun kuin työnantajakuvaankin. Keskeisiä kysymyksiä ovat esim.: onnistuiko organisaatio rekrytoimaan tarvittavia osaajia, oliko hakijoita riittävästi suhteessa avoimiin positiioihin,

sekä millainen oli hakijoiden laatu. Rekrytoinnin onnistumista voidaan mitata myös ajallisilla ja taloudellisilla mittareilla, kuten tehtävien täyttymisajalla (*time to hire*) ja rekrytoinnin kustannuksilla (*cost to hire*). Lisäksi voidaan tarkastella, missä kohdassa hakijapolku mahdollisesti katkeaa, eli kuinka tehokkaasti rekrytointiprosessi toimii. Yhtenä tärkeänä onnistumisen mittarina voidaan pitää myös hakijoilta kerättyä palautetta hakijakokemuksesta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 319.)

Työnantajakuvan näkökulmasta seurattavia mittareita ovat esimerkiksi urasivujen kävijämäärät ja sivuilla käytetty aika, rekrytointimessujen kävijämäärät sekä työnantajabrändin kehittämiseen varatun budjetin kohdentuminen. Asiakastytyväisyysmittarit, kuten NPS (Net Promoter Score) on suositteluindeksi, joka mittaa asiakasuskollisuutta ja asiakaskokemusta, voivat epäsuorasti kertoa myös työntekijäkokemuksesta, sillä henkilöstön hyvinvointi heijastuu usein suoraan asiakaspalveluun. Lisäksi suorahaun ja itse hakeutuneiden hakijoiden suhdeluku sekä sen kehitys antavat tietoa työnantajakuvan vetovoimaisuudesta. (Luutonen & Murtomaa 2025, 319.)

Rekrytointi tarjoaa organisaatiolle myös mahdollisuuden uusiutua ja kehittää organisaatiokulttuuria. On olennaista pohtia, vahvistetaanko rekrytoinneilla nykyistä kulttuuria vai pyritäänkö löytämään henkilöitä, jotka tukevat tavoitekulttuuriin siirtymistä. Uusien työntekijöiden ei välttämättä tarvitse aina edustaa samaa toimialaosaamista kuin nykyinen henkilöstö; toisinaan juuri erilainen tausta ja ajattelu-tapa voivat tuoda organisaatiolle kaivattua uudistavaa energiaa. Vaikka erilaisuus saattaa alkuun kohdata vastustusta, se voi pitkällä aikavälillä tukea muutosta ja rohkaista myös nykyisiä työntekijöitä laajentamaan ajatteluaan ja toimintatapojaan. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

#### **4.4 Rekrytoinnin haasteet ja kipupisteet**

Rekrytoinnin onnistumista vaikeuttaa usein se, että henkilö rekrytoidaan pelkästään tiettyyn tehtävään, eikä huomioida hänen soveltuvuuttaan koko organisaatioon. Kun tehtävänkuva myöhemmin muuttuu, voi yritykselle jäädä työntekijä, jolla ei ole osaamista tai motivaatiota vastata uusiin vaatimuksiin. Laadukkaassa rekrytoinnissa otetaan huomioon organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja pohditaan, millaista osaamista tarvitaan, sekä etsitään henkilö, joka pystyy kehittymään organisaation mukana. (Kaijala & Tolvanen 2020, 166.)

Yksi keskeinen virhe liittyy rekryointitarpeen määrittelyyn. Usein etsitään henkilöä korvaamaan aiempi työntekijä ilman, että tarkasti määriteltäisiin, millaisia tavoitteita uudelta rekrytoinnilta odotetaan. Tällöin rekryointi saattaa perustua enemmän menneisyyteen kuin tulevaisuuden tarpeisiin. Onnistumisen kannalta ratkaisevaa on varata aikaa tavoitemäärittelyyn ja pohtia, miten uusi työntekijä voi pitkällä aikavälillä kasvaa vastaamaan organisaation tavoitteisiin. Toinen haaste liittyy liialliseen keskittymiseen lyhyen aikavälin tarpeisiin. Esimerkiksi digitaaliset liiketoiminnan uudistukset vaativat usein useiden vuosien kehittämistä, uutta osaamista ja johtamisjärjestelmiä. Mikäli organisaatio ei ole ennakoanut pitkän aikavälin osaamistarpeitaan, rekryointi voi johtaa hätäratkaisuihin ja epäonnistumisiin. Tämän vuoksi on tärkeää palkata henkilöitä, jotka voivat kehittyä ja sopeutua myös tulevaisuuden tarpeisiin. (Kaijala 2016, 22–23.)

Rekryointiprosessissa keskitytään usein väärin perustein esimerkiksi hakijan ansioluetteloon ja työhistoriaan. Tällainen lähestymistapa voi sopia suorittaviin tehtäviin, mutta asiantuntija- ja johtotehtävissä huomio tulisi kohdistaa hakijan saavutuksiin, kykyihin ja ammatillisiin tavoitteisiin. Hakijalta tulisi kysyä konkreettisesti, mitä hän on saanut aikaan, mitä osaamista siihen tarvittiin ja mitä hän aikoo saavuttaa tulevaisuudessa. (Kaijala 2016, 23–24.) Keskeinen kipupiste on myös tiimidynamiikan ja yhteensopivuuden arvioimatta jättäminen. Hakijan osaaminen ei yksin riitä, mikäli hän ei sovi organisaation toimintakulttuuriin tai tiimin vuorovaikutustapoihin. Erilaiset henkilöarvioinnit ja monipuoliset keskustelut auttavat hahmottamaan, täydentääkö hakija olemassa olevaa tiimiä ja millaista johtamista hän tarvitsee menestyäkseen. (Kaijala 2016, 24–25.)

Rekryointi ei myöskään pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen, vaan uuden työntekijän perehdytys ja tukeminen ovat ratkaisevia onnistumisen kannalta. Ilman huolellista perehdytystä uuden työntekijän on vaikeampi löytää paikkansa organisaatiossa, mikä voi johtaa tyytymättömyyteen ja nopeaan poistumaan. Onnistuneessa rekrytoinnissa panostetaan siihen, että uusi osaaja saa tukea ja mahdollisuuden kasvaa roolissaan. Perehdytys vahvistaa työntekijän sitoutumista ja helpottaa integroitumista työyhteisöön. (Joki 2024, 81.) Rekryointi on aina ainutkertainen tilanne, jossa yhdistyvät organisaation tarpeet, hakijan ominaisuudet ja rekryointiprosessin laatu. Vaikka tutkimus ja kokemus tarjoavat runsaasti työkaluja onnistuneeseen rekryointiin, jokainen prosessi sisältää omat erityiset haasteensa ja muuttujansa. (Luokkanen 2024, 51.)

Osaajapula on noussut yhdeksi keskeisimmistä työmarkkinoiden ja rekrytoinnin haasteista. Kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy jatkuvasti, ja jo nyt on nähtävissä tilanteita, joissa sopivia hakijoita on vaikea löytää. Tämä kehitys pakottaa organisaatiot pohtimaan uudelleen rekryointinsa painopisteitä.

Perinteinen ajattelu, jossa työnhakijalta vaadittiin tiettyjä valmiita taitoja, ei enää yksin riitä. Yhä useammin organisaatioiden on oltava valmiita kouluttamaan uusi työntekijä tehtävänsä, jolloin painoarvo siirtyy oikeanlaisten henkilöiden valintaan. Rekrytoinnissa on osattava tunnistaa ne yksilöt, joiden kouluttamiseen ja kehittämiseen kannattaa sijoittaa aikaa ja resursseja työsuhteen alussa. (Salli & Takatalo 2014, 20.) Osaajapulaa kärjisti koronapandemia, jonka aikana esimerkiksi ravintola- ja tapahtuma-ala pysyivät pitkiä aikoja suljettuina. Monet työntekijät hakeutuivat pysyvästi muille aloille, ja rajoitusten purkamisen jälkeen työntekijöistä oli merkittävää puutetta. Työvoimapula koskee kuitenkin laajemmin useita toimialoja, erityisesti hoiva- ja kuljetusalaa. Kyse ei ole vain suomalaisesta ilmiöstä, vaan osaajapula on globaali haaste, johon monilla mailla on ollut vaikeuksia vastata. (Koivunen, Haapakorpi, Lehtovaara & Pyöriä 2023, 31.)

Suomessa tilannetta monimutkaistaa niin kutsuttu kohtaanto-ongelma. Vaikka maassa on samaan aikaan yli 200 000 työtöntä (Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2025 vajaa 300 000 työtöntä), avoimia työpaikkoja jää täyttämättä. Kohtaanto-ongelman taustalla voi olla monia tekijöitä: työntekijöiden ja työpaikkojen maantieteellinen sijainti eri alueilla, työvoiman osaamisvaje tai haluttomuus hakeutua tietyille toimialoille. Yhtenä ratkaisuna nähdään koulutuksen lisääminen, mutta tämä on pitkän aikavälin keino eikä vastaa välittömään työvoimapulaan. (Koivunen ym. 2023, 31.)

Koska osaajapula ja kohtaanto-ongelma kytkeytyvät suoraan rekrytointikäytäntöihin, organisaatioiden on mietittävä myös omaa houkuttelevuuttaan työnantajina. Työvoimapula-aloilla houkuttelevuutta voidaan vahvistaa monin tavoin: kiinnittämällä huomiota työnantajabrändiin, panostamalla työntekijäkemukseen ja huomioimalla moninaisuus jo työpaikkailmoitusten laatimisesta lähtien. Monen ikäisten, eri taustoista tulevien ja erilaisilla elämäntilanteilla varustettujen työnhakijoiden huomioiminen laajentaa potentiaalista hakijajoukkoa ja auttaa vastaamaan osaajapulaan. Näin organisaatiot voivat erottautua kilpailijoistaan ja rakentaa rekrytointikäytäntöjä, jotka eivät ainoastaan paikkaa lyhyen aikavälin resurssivajetta, vaan myös tukevat pitkän aikavälin henkilöstöstrategiaa. (Koivunen ym. 2023, 31.)

#### **4.5 Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa**

Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa tarkoittaa yksilöiden erilaisuuden ja yhtäläisyyksien tunnistamista sekä arvostamista osana työyhteisön toimintaa. Työntekijöiden erilaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen taustan, perhesuhteiden, koulutuksen, arvojen ja asenteiden näkökulmista. Erilaisuuden johtamisessa korostuu esihenkilöiden asenteiden merkitys, sillä juuri

heidän suhtautumisensa määrittää pitkälti sen, nähdäänkö monimuotoisuus organisaatiossa voimavarana vai haasteena. Keskeistä on luoda kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet uralla etenemiseen, kouluttautumiseen ja oikeudenmukaiseen palkkaukseen riippumatta taustasta tai elämäntilanteesta. (Joki 2024, 163.)

Monimuotoisuuden johtaminen ei ole vain yksittäisten eroavaisuuksien huomioimista, vaan se voi parhaimmillaan lisätä työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta. Esimerkiksi eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen voi tuottaa organisaatiolle merkittävää lisäarvoa. Iäkkäämmät työntekijät tuovat mukanaan laaja-alaista kokemusta, sitoutuneisuutta ja kykyä hahmottaa ongelmia kokonaisvaltaisesti, kun taas nuoremmat työntekijät tuovat työyhteisöön energiaa, teknologista osaamista ja ennakkoluulottomuutta. Näiden vahvuuksien yhdistäminen voi luoda organisaatiolle kilpailuetua nopeasti muuttuvassa työelämässä. Esihenkilöiden rooli korostuu tässä prosessissa: heidän tulee paitsi tunnistaa ikäryhmien vahvuuksia myös varmistaa, että osaamista siirretään eri sukupolvien välillä. (Joki 2024, 163–164.) Monimuotoisuuden huomioiminen on myös vastaus työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmiin ja osaajapulaan. Kun rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota hakijoiden moninaisuuteen jo työpaikkailmoituksista alkaen, voidaan houkutella eri ikäisiä, eri taustoista tulevia ja monenlaisia työnhakijoita. Tämä lisää organisaatioiden houkuttelevuutta ja voi auttaa työvoimapula-aloilla, joilla perinteisillä rekrytointikeinoilla ei enää saavuteta riittävästi hakijoita. (Koivunen ym. 2023, 31.)

Monimuotoisuuden edistäminen ei kuitenkaan ole pelkästään organisaation vapaaehtoinen valinta, vaan siihen liittyy myös lainsäädännöllisiä, eettisiä ja taloudellisia velvoitteita. Vuoden 2015 yhdenvertaisuuslaki määrittelee 13 syrjintäperustetta, kuten iän, alkuperän, kielen, uskonnon, terveydentilan ja seksuaalisen suuntautumisen, jotka tulee huomioida työelämässä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 30.) Lisäksi ESG-viitekehys (Environmental, Social and Governance) edellyttää organisaatioilta vastuullisuustyötä, johon monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus kuuluvat. Vastuullisuuden merkitys kasvaa jatkuvasti sidosryhmien, kuten sijoittajien ja asiakkaiden, arvioidessa organisaatioita myös sosiaalisen vastuullisuuden perusteella. Monimuotoisuustyön laiminlyönti voi johtaa paitsi mainehaittoihin myös taloudellisiin riskeihin. (Huhta & Myllyntaus 2023, 21.)

Rekrytointiprosessissa esihenkilöt ja rekrytoijat toimivat monimuotoisuuden “portinvartijoina”. He tekevät päätökset siitä, ketkä etenevät rekrytointiprosessissa ja kenet lopulta palkataan. Mikäli rekrytoijat eivät tunne monimuotoisuustyön tavoitteita tai tunnista omia alitajuisia ennakkoluulojaan, vaarana on, että organisaatio sulkee pois arvokasta osaamista ja kaventaa uudistumisen mahdollisuuksia. Tämän vuoksi esihenkilöiden ja rekrytoijien kouluttaminen inklusiiviseen rekrytointiin on keskeinen osa

monimuotoisuuden vahvistamista organisaatioissa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 254.) Lisäksi organisaatiot voivat vahvistaa viestiään lisäämällä työpaikkailmoituksiin monimuotoisuuslausekkeen, jolla ne osoittavat sitoutumisensa yhdenvertaisuuteen ja luovat luottamusta työnhakijoiden suuntaan. Lauseke ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen tulee olla linjassa organisaation arvojen, viestinnän ja käytännön toimien kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 260.)

Monimuotoisuuden huomioimisessa on otettava myös huomioon mahdollinen tekoälyn lisääntyvä kehittäminen ja käyttö. Tekoälyn käyttö rekrytointipäätöksenteossa saattaa pahentaa ennakkoluuloja tai synnyttää uusia vinoumia. Puolueettomien arvioiden tuottaminen rekrytoinnissa on olennaista, jonka takia tekoälyn käyttäminen rekrytoinnissa päätöksenteon tukena on kyseenalaista etenkin monimuotoisuuden näkökulmasta. (Sipior, Ward, Rusinko & Lombardi 2024, 399–412.) Kaiken kaikkiaan monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa ei ole ainoastaan organisaation kilpailukykyä vahvistava tekijä, vaan myös moraalinen ja yhteiskunnallinen velvollisuus. Se mahdollistaa osaamisen monipuolisen hyödyntämisen, vahvistaa työyhteisön hyvinvointia ja tukee organisaatioiden uudistumiskykyä alati muuttuvassa työelämässä.

#### **4.6 Hakijakokemuksen merkitys**

Hakijakokemuksella tarkoitetaan työnhakijan kokemusta koko rekrytointiprosessista eli työpaikkailmoituksen lukemisesta ja hakemuksen jättämisestä lopulliseen päätökseen ja siitä tiedottamiseen. Se on merkittävä osa työnantajamielikuvaa ja vaikuttaa suoraan siihen, millaisena työnhakijat kokevat organisaation. Jokainen hakija muodostaa kokemuksensa paitsi omasta asemastaan prosessissa myös siitä, miten häntä kohdellaan ja miten rekrytointiprosessin eri vaiheista viestitään. Hakuprosessin aikainen tiedottaminen on keskeinen tekijä hakijakokemuksen rakentumisessa. Riittävä ja ajantasainen viestintä vähentää epävarmuutta ja luo organisaatiosta vastuullisen ja ammattimaisen kuvan. Hakijoille voidaan kertoa prosessin etenemisestä joko sen aikana tai lopputuloksen varmistuttua, riippuen prosessin kestosta. Jo hakemusten käsittelyvaiheessa on suositeltavaa tiedottaa niille, joita ei kutsuta haastatteluun. Kun tämä tehdään kunnioittavasti ja rakentavasti, kieltäväkin päätös voi vahvistaa työnantajakuvaa ja jättää hakijalle tunteen, että hänen kiinnostustaan on arvostettu. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Oikeudenmukainen ja johdonmukainen kohtelu on olennainen osa hakijakokemusta. Hakijat toimivat usein organisaation "sanansaattajina". Jos he kokevat prosessin oikeudenmukaiseksi, he saattavat ha-

kea uudelleen tai suositella organisaatiota tuttavilleen. Sen sijaan kokemukset epäoikeudenmukaisuudesta, kuten alipalkkauksesta tai epätasapuolisesta kohtelusta, voivat heikentää sitoutumista ja johtaa lyhytaikaisiin työsuhteisiin. Hakijalle syntynyt tunne arvostuksesta tai sen puutteesta voi vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen ja heijastua suoraan työnantajabrändiin. (Salli & Takatalo 2014, 59.) Organisaatiot voivat kehittää hakijakokemusta myös systemaattisesti keräämällä palautetta. Anonyymit hakijapalautekyselyt tarjoavat mahdollisuuden tarkastella, onko prosessi koettu yhdenvertaiseksi ja onko hakijoita kohdeltu tasapuolisesti eri vaiheissa. Tällainen tieto on arvokasta, sillä sen avulla voidaan tunnistaa kehittämiskohteita ja varmistaa, että rekrytointi tukee organisaation arvoja ja monimuotoisuustavoitteita. (Huhta & Myllyntaus 2023, 274.)

Yksi paljon keskustelua herättänyt tapa parantaa hakijakokemusta ja edistää monimuotoisuutta on anonyymi rekrytointi. Hakemuksista poistetaan tunnistetiedot, kuten nimi, sukupuoli ja äidinkieli, jolloin päätöksiä tehdään ensisijaisesti hakijan osaamisen perusteella. Tämä voi vähentää syrjintää erityisesti hakemusten karsintavaiheessa ja auttaa organisaatiota keskittymään siihen, mikä on rekrytoinnin kannalta olennaista. Samalla anonyymi rekrytointi toimii myös rekrytoijan itsearvioinnin välineenä: vertaamalla anonyymisti ja ei-anonyymisti tehtyjä valintoja voidaan paljastaa tiedostamattomia ennakkoluuloja. Vaikka haastatteluvaiheessa anonymiteetti ei enää toteudu, menetelmä voi lisätä rekrytoinnin läpinäkyvyyttä ja luottamusta sekä hakijoiden että organisaation näkökulmasta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 275–277.)

Hakijakokemus ei siis rajoitu yksittäiseen viestiin tai valintaan, vaan se rakentuu jokaisessa prosessin vaiheessa. Huolellisesti toteutettu rekrytointi voi vahvistaa työnantajamielikuvaa ja luoda positiivisen vaikutelman, joka kantaa pitkälle tulevaisuuteen myös niiden osalta, jotka eivät tule valituiksi.

## **5 KEHITYSTEHTÄVÄ – REKRYTOINTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN KIRKKONUMMEN KUNNASSA**

Kehitystehtävän tavoitteena on analysoida toimeksiantajan nykyistä rekrytointiprosessia sekä kehittää rekrytointiprosessia, joka palvelee paremmin rekrytoivia esihenkilöitä henkilöitä, henkilöstöhallintoa ja hakijoita sekä auttaa toimeksiantajaa uuden HR-järjestelmän käyttöönotossa. Toimeksiantajana on kunta, jonka takia rekrytointiin liittyy erityispiirteitä, jotka otetaan huomioon kehitystehtävässä. Kehitystehtävän on tarkoitus tuottaa toimeksiantajalle nykyiseen rekrytointiprosessiin toimenpide-ehdotuksia rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

### **5.1 Toimeksiantajan esittely - Kirkkonummen kunta**

Kirkkonummi on kunta läntisellä Uudellamaalla. Vuonna 2024 Kirkkonummen kaksikielisessä kunnassa oli asukkaita yli 40 000. Keskustasta matkaa Helsinkiin on noin 30 km ja rantarata Helsingistä Turkuun kulkee kunnan keskeisten alueiden kautta. Kirkkonummen kunnassa työskentelee yli 1600 työntekijää sivistyksen, kuntakehityksen ja hallinnon aloilla. Avoimet tehtävät laitetaan pääsääntöisesti julkiseen hakuun mutta joitakin tehtäviä pyritään täyttämään sisäisillä järjestelyillä, joten urapolkuja ja mahdollisuuksia uusiin haasteisiin on henkilöstölle tarjolla. Kirkkonummen kunnassa otetaan huomioon, että esihenkilöiden osaamisen kehittäminen lisää henkilökunnan työmotivaatiota ja viihtyvyyttä. (Kirkkonummen kunta.)

Kirkkonummen kuntastrategian arvoja ovat kestävyys, avoimuus, luottamus ja rohkeus. Tarkemmin avattuna arvojen kestävyydellä tarkoitetaan, että tehdään ratkaisuja ja valintoja, jotka ovat oikeudenmukaisia ja kestäviä ympäristön, talouden, kuntalaisten ja toiminnan kannalta. Avoimuudella varmistetaan, että kaiken toiminnan lähtökohta on avoimuus ja läpinäkyvyys. Arvoista luottamuksella tarkoitetaan, että Kirkkonummen kunnan toiminta perustuu keskinäiseen arvostukseen ja luottamukseen. Rohkeuden tavoitteena on kuvata miten Kirkkonummen kunnalla kokeillaan ennakkoluulottomasti uusia asioita ja ennakoidaan muuttuvaa maailmaa. Kuntastrategian läpileikkaavat teemat koostuvat kolmesta kokonaisuudesta, joista ensimmäinen on viestintä. Tavoitteena on viestiä ennakoivasti, suunnitelmallisesti, oikea-aikaisesti, avoimesti ja monipuolisesti kohderyhmille sekä sisäisesti ja ulkoisesti. Toinen kuntastrategian läpileikkaava teema on tiedolla johtaminen, jossa varmistetaan, että päätökset tehdään

proaktiivisesti korkealuokkaisen valmistelun, laadukkaan tiedon ja ennakkoarvioinnin pohjalta. Kolmas kuntastrategian läpileikkaava teema on hyvinvoinnin edistäminen, jonka tarkoituksena on edistää kuntalaisten ja kunnan työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja koettua elämänlaatua. Kirkkonummen kunnan kuntastrategiassa on korostettu tavoitteita rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan näkökulmasta. Tavoitteena on tarjota houkutteleva ja viihtyisä työpaikka sekä olla kilpailukykyinen työnantaja, varmistaa osaavan työvoiman saatavuus ja luoda mahdollisuuksia työnhakijoille Kirkkonummella ja työllisyysalueella. Lisäksi tavoitteena on korkealaatuinen johtamisen taso ja hyvinvoiva henkilöstö, joka kehittää osaamistaan tulevaisuustietoisesti. (Kirkkonummen kunta 2024.)

## 5.2 Rekrytointiprosessin erityispiirteet kunnallisella toimijalla

Kunnallisen toimijan rekrytointiprosessiin liittyy erityispiirteitä, kun henkilöitä rekrytoidaan virkoihin. Ensimmäisenä rekrytointiprosessin vaiheena virka on perustettava ja siihen liittyvät kelpoisuusvaatimukset määriteltävä, jos olemassa ei ole vapaana olevaa vastaavaa virkaa. Hakuilmoitukseen kirjataan viran keskeiset tehtäväalueet, hakijalta toivottavat ominaisuudet, kyvyt ja aikaisempi kokemus sekä muut valintakriteerit. Näiden lisäksi hakuilmoitukselle voidaan lisätä eduksi luettavia seikkoja. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 4.)

Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta määrittelee, että julkisesti haettavana olleeseen virkaan voidaan ottaa vain henkilö, joka on hakenut sitä kirjallisesti ennen hakuajan päättymistä ja täyttää kelpoisuusvaatimukset (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, § 5). On kuitenkin mahdollista ottaa henkilö määräaikaiseen virkasuhteeseen erityisistä kelpoisuusvaatimuksista riippumatta, jos siitä erikseen säädetään taikka kunta tai hyvinvointialue erityisestä syystä yksittäistapauksessa toisin päättää. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 4.) Virkasuhteeseen voidaan ottaa vain 18 vuotta täyttänyt henkilö (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, § 6). Perustuslain virkaylennysperusteet eli nimitysperusteet rajoittavat kunnan viranomaisen harkintavaltaa virantäytössä (Myllymäki & Sorvettula 2022, 5). Perustuslain mukaan yleiset nimitysperusteet julkisiin virkoihin ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto (Perustuslaki 731/1999, § 125). Lisäksi perustuslaki edellyttää julkisten virkojen hakijoiden ansioiden vertailua ja koulutuksen sekä työkokemuksen ohella on arvioitava viran hoitamisen kannalta merkityksellisiä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja tämän harkinnan perusteella valitaan ansioitunein hakija (Perustuslaki 731/1999, § 125).

Yleisistä nimitysperusteista taidolla tarkoitetaan koulutuksen ja työkokemuksen avulla hankittuja tietoja ja taitoja. Kyvyllä tarkoitetaan hakijan tuloksellisen työskentelyn edellyttämiä henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten luontaista lahjakkuutta, järjestelykykyä, aloitteellisuutta ja muita vastaavia tehtävän hoitamisen kannalta tarpeellista kykyä. Koeteltu kansalaiskunto tarkoittaa nuhteetonta käytöstä sekä yleisessä kansalaistoiminnassa saatuja viran hoidon kannalta merkityksellisiä ansioita. Yleisiä nimitysperusteita on tarkasteltava suhteessa kyseisen viran yleisiin ja erityisiin kelpoisuusehtoihin. Lisäksi laissa säädetyt syrjintäkiellot rajoittavat kunnan viranomaisen harkintavaltaa virantäytössä. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 4.)

Virantäyttöä koskevan päätöksen valmistelussa laaditaan hakijoista yhteenveto, jossa esitetään viran kannalta keskeiset tiedot heidän koulutuksestaan sekä valintaan vaikuttavasta työkokemuksesta. Yhteenvetoa laadittaessa kaikkia hakijoita on kohdeltava yhdenvertaisesti ja puolueettomasti. Mikäli tasa-arpuisuuden periaatteesta poiketaan olennaisesti tai yhteenvedossa on merkittäviä puutteita, voi tämä johtaa virantäyttöpäätöksen kumoamiseen hallintotuomioistuimessa. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 5.)

Rekrytoinnin haastatteluvaiheessa on hyvä ottaa huomioon, että kaikkien hakijoiden kutsuminen haastatteluun ei ole välttämätöntä, vaan haastatteluun valittavien määrä voidaan määritellä tapauskohtaisesti harkinnan perusteella. Haastatteluun kutsuttavat henkilöt valitaan viran kannalta merkityksellisten ansioiden, kuten koulutuksen, työkokemuksen sekä hakuilmoituksessa esitettyjen valintaperusteiden pohjalta. Valintaa tehtäessä samoja kriteereitä on sovellettava yhdenvertaisesti kaikkiin hakijoihin. Pelkästään se, että hakija edustaa ainoaa toista sukupuolta, ei velvoita kutsumaan häntä haastatteluun, mikäli hän ei ansioidensa perusteella täytä haastatteluun valinnan edellytyksiä. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 5.)

Haastatteluun osallistuvat voivat tehdä henkilökohtaisia muistiinpanoja omaa työskentelyään varten. Haastatteluista laaditaan kuitenkin yhteinen muistio, joka on osa päätöksen valmisteluaineistoa. Yksittäisten jäsenten omat muistiinpanot eivät ole viranomaisen asiakirjoja, ja ne tulee hävittää sen jälkeen, kun yhteinen muistio on valmis. Haastattelyryhmän muistio sekä mahdollisten soveltuvuusarviointien tulokset muodostavat keskeisen osan valmisteluaineistosta, jonka perusteella hakijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia pääasiassa arvioidaan. Kaiken päätöksenteon perustana olevan valmisteluaineiston on oltava asiaa käsittelevien luottamushenkilöiden saatavilla. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 6.)

Mikäli virkavalinnan perusteluina käytetään hakijoiden henkilökohtaiseen soveltuvuuteen liittyviä eroja, nämä tekijät on arvioitava tosiasiallisesti ja yhdenvertaisesti. Arvioinnissa voidaan ottaa huomioon ainoastaan ne vaatimukset, jotka on ilmoitettu hakuilmoituksessa. Viranhakijaa koskevat tiedot tulee lähtökohtaisesti hankkia hakijalta itseltään tai hänen antamallaan suostumuksella muista lähteistä. Tästä periaatteesta voidaan poiketa silloin, kun selvitetään hakijan luotettavuutta. Mikäli hakijaa koskevaa tietoa on kerätty muualta kuin häneltä itseltään, hakijalle on ilmoitettava näistä tiedoista ennen niiden käyttämistä häntä koskevassa päätöksenteossa. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 6.)

Viranhaltijan virantäyttöpäätös on aina perusteltava. Esittelijän tekemän päätösehdotuksen perustelut merkitään esityslistalle. Hakijoiden ansioita arvioidaan suhteessa viran tehtäviin, virassa edellytettyihin ominaisuuksiin sekä hakuilmoituksessa asetettuihin odotuksiin. Päätöksentekijällä on laaja harkintavaltaa painottaa yksittäisiä kelpoisuusvaatimuksia ja toisaalta jättää jotkin vaatimukset vähemmälle huomiolle, mikäli tämä perustuu haastatteluissa esiin tulleisiin seikkoihin ja ansiovertailuun perustuvaan kokonaisarvioon. Keskenään vertailukelpoisten kärkihakijoiden ansiot on kuitenkin arvioitava suhteessa toisiinsa, eikä päätöksen perustelemiseksi riitä pelkästään virkaan valitun hakijan ansioiden ja soveltuvuuden kuvaaminen. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 7.)

Määräaikaisen viran täyttämässä ansiovertailu voi johtaa tilanteeseen, jossa valinta kohdistuu hakijaan, joka ei täytä asetettuja kelpoisuusvaatimuksia, mutta jota voidaan kokonaisarvioinnin perusteella pitää henkilökohtaisten ominaisuuksiensa vuoksi selvästi sopivimpana. Tämän kaltaisessa tilanteessa tulee kelpoisuusvaatimukset täyttävän hakijan syrjäyttämisen perustelut kirjata tarkasti päätökseen. Perustelujen ei tarvitse olla yksityiskohtaisia silloin, kun valinta ei kohdistu selvästi ansioituneimman hakijan syrjäyttämiseen. Tällöin päätöksissä nojataan tavallisesti haastatteluissa esiin tulleisiin seikkoihin sekä soveltuvuustestien antamiin tuloksiin. Mikäli kokonaisarvioinnissa päädytään siihen, että kaksi hakijaa ovat keskenään yhtä ansioituneita, voidaan valinta tehdä kumman tahansa heidän välillään. Mikäli päätös tai päätösehdotus johtaa siihen, että tehtävään ei valita työkokemukseltaan selvästi ansioituneinta hakijaa kokemuksen keston ja monipuolisuuden perusteella, perusteluissa on tuotava esiin ne tekijät, joiden vuoksi viran tehtävät ja niissä edellytetyt ominaisuudet huomioon ottaen valittu tai valittavaksi esitetty henkilö on kokonaisarvion perusteella katsottu ansioituneimmaksi. Lisäksi, jos valmisteluvaiheessa on todettu, ettei selvästi kokeneimmalla hakijalla ole tehtävän edellyttämiä riittäviä henkilökohtaisia valmiuksia, tämä arviointi tulee sisällyttää päätöksen perusteluihin. (Myllymäki & Sorvettula 2022, 7–8.)

### 5.3 Tutkimuskysely ja vaiheet

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa organisaatiossa rekrytoivien henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia rekrytointiprosessista. Tutkimuskysymyksemme oli “Kuinka rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin sisäisiä käyttäjiä?”. Kysely laadittiin Webropol-kyselynä, joka sisälsi kaksi taustakysymystä, 16 eri monivalintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä (LIITE 1). Taustatiedoiksi halusimme selvittää rekrytoivien henkilöiden esihenkilökokemusta vuosissa ja kuinka paljon on rekrytoinut viimeisen kahden vuoden aikana. Kyselyyn vastatattiin anonymisti ja itselle sopivalla hetkellä. Kyselyn linkki lähetettiin vastaajille sähköpostitse 14.11.2025 saateviestin kanssa (LIITE 2) ja vastausaikaa oli 7.12.2025 saakka eli hieman yli kolme viikkoa.

Kysely sisälsi sekä kvantitatiivisia monivalintakysymyksiä, että kvalitatiivisia avoimia kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä argumentoidaan luvuilla ja niiden välisillä systemaattisilla, tilastollisilla yhteyksillä (Alasuutari 2011). Kysely oli helpoin tapa tavoittaa rekrytoivat henkilöt sekä saada mahdollisimman laaja otos tästä kohderyhmästä ja sen ajattelutavasta rekrytoinnin kehittämiseen. Tämä menetelmä sopi parhaiten tutkimusongelman ratkaisuun, sillä tutkimuksessa toteutettiin kysely rekrytoiville henkilöille ja heitä on Kirkkonummen kunnalla noin sata. Kyselyllä haluttiin saada aikaan laajat tilastot tutkimuskysymyksen selvittämiseksi, joka tuki kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän valintaa. Kvalitatiiviset avoimet kysymykset antoivat syvempää näkemystä tutkimuskysymykseen.

Tutkimusprosessi eteni vaiheittain suunnittelusta aineiston keruuseen ja tulosten analysointiin. Ennen kyselyn laatimista perehdyttiin henkilöstöjohtamista, työnantajamielikuvaa ja rekrytointia koskevaan kirjallisuuteen, mikä tuki kysymysten muotoilua ja kysymysten rajaamista. Kyselylomakkeen laadinnan jälkeen se testattiin toimivuuden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi, minkä jälkeen kysely lähetettiin kohderyhmälle. Kerätty aineisto analysoitiin kvantitatiivisten kysymysten osalta tilastollisin menetelmin hyödyntäen Webropolin raportointityökaluja. Avoimet vastaukset analysoitiin, jolloin vastauksista tunnistettiin toistuvia teemoja ja kehittämisehdotuksia. Näiden analyysien pohjalta muodostettiin kokonaiskuva rekrytoivien henkilöiden kokemuksista sekä tunnistettiin keskeiset kehittämiskohdat rekrytointiprosessin parantamiseksi.

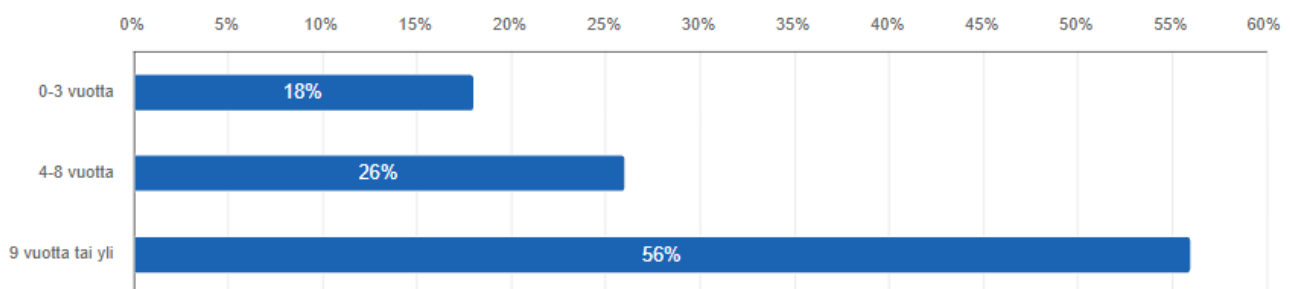
## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksen vastauksista pyritään saamaan selville Kirkkonummen kunnan rekrytointiprosessin nykytila. Kyselyn tulosten perusteella muodostuu parempi ymmärrys rekrytointiprosessin nykytilanteesta, jonka jälkeen voidaan tehdä johtopäätökset kehittämiskohteista ja -tarpeista. Kyselytutkimukseen vastasi 27 henkilöä, jonka myötä kyselyn vastausprosentti oli noin 27 prosenttia.

### 6.1 Tutkimuskyselyn vastaukset

Taustakysymyksistä selvisi, että suurin osa vastaajista, 56 prosenttia on toiminut esihenkilönä yli yhdeksän vuotta. Vastaajista 26 prosenttia oli toiminut esihenkilönä 4–8 vuotta ja 18 prosenttia vastaajista 0–3 vuotta (KUVIO 1).

Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä?  
Vastaajien määrä: 27

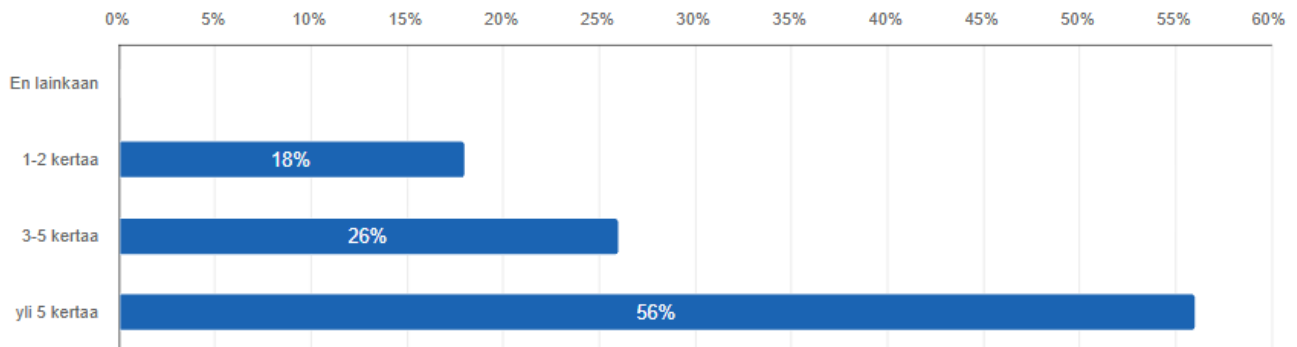


KUVIO 1. Vastaajien esihenkilökokemus

Toisella taustakysymyksellä selvitettiin, kuinka usein vastaaja on rekrytoinut viimeisen kahden vuoden aikana. Vastaajista yli puolet (56 %) oli rekrytoinut yli viisi kertaa. Vastaajista 26 prosenttia oli rekrytoinut 3–5 kertaa ja 18 prosenttia vastaajista 1–2 kertaa (KUVIO 2).

### Kuinka usein olet osallistunut rekrytointeihin viimeisen kahden vuoden aikana?

Vastaajien määrä: 27

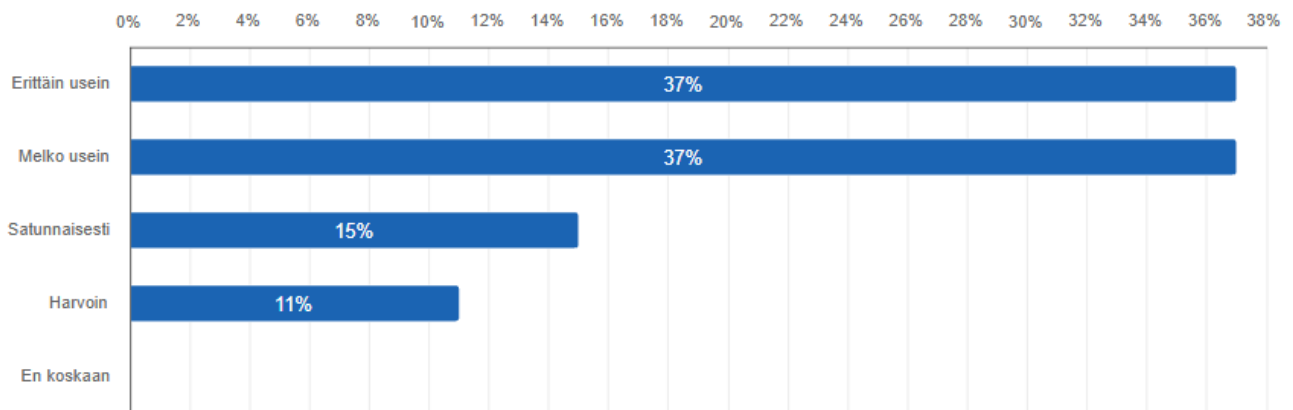


KUVIO 2. Vastaajien rekrytointiosallistumiset viimeisen kahden vuoden aikana

Suurin osa vastaajista oli tehnyt ennakoivaa henkilöstösuunnittelua. Vastaajista ennakoivaa henkilöstösuunnittelua oli tehnyt 37 prosenttia erittäin usein ja 37 prosenttia melko usein. Vastaajista satunnaisesti henkilöstösuunnittelua oli tehnyt 15 prosenttia ja harvoin 11 prosenttia (KUVIO 3).

### Kuinka usein teet henkilöstösuunnittelua ennakoivasti?

Vastaajien määrä: 27



KUVIO 3. Vastaajien ennakoivan henkilöstösuunnittelun toteuttamistiheys

Vastaajilta kysyttiin kuinka usein he huomioivat nykyisen henkilöstön kehittämispotentiaalin ennen kuin tekevät päätöksen ulkoisen rekrytoinnin aloittamisesta. Valtaosa vastaajista arvioi huomioivansa nykyisen henkilöstön kehittämispotentiaalin erittäin usein (45 %) tai melko usein (48 %).

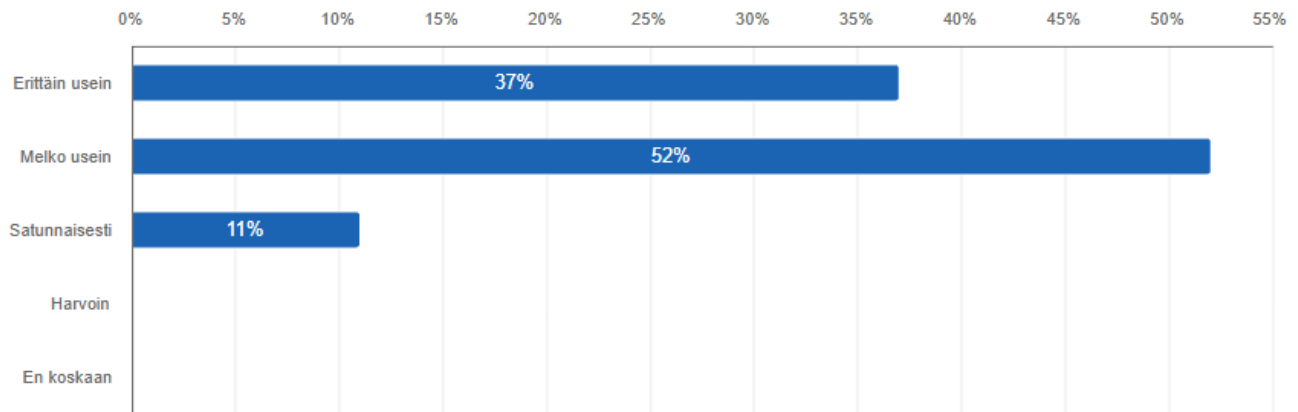
Seuraavaksi kysyttiin vastaajien mielipidettä pitovoimasta ja kuinka usein organisaatio onnistuu pitämään osaajansa. Vastaajien mielestä tässä onnistuttiin erittäin usein (22 %) tai melko usein (56 %).

Vastaajista 22 prosentin mukaan tässä onnistuttiin satunnaisesti tai harvoin.

Vastaajien mielestä esihenkilö pystyy vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen melko usein (52 %) ja 37 prosentin mukaan erittäin usein. Vastaajista 11 prosenttia vastasi satunnaisesti (KUVIO 4).

**Kuinka usein esihenkilö voi mielestäsi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen?**

Vastaajien määrä: 27



KUVIO 4. Vastaajien käsitys esihenkilön vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin rekrytointiprosessin vaikeinta vaihetta. Vastaajista 30 prosentin mielestä hakemusten käsittely, 26 prosentin mukaan hakuilmoitustekstin laatiminen, 19 prosentin mukaan haastattelu ja 18 prosentin mukaan täyttölupa olivat vaikein vaihe rekrytointiprosessissa.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin mikä rekrytointiprosessin vaihe koetaan toimivimmaksi. Vastaajista 30 prosentin mielestä haastattelu, 22 prosentin mukaan hakemusten käsittely, 18 prosentin mukaan hakuilmoituksen laatiminen, 15 prosentin mukaan täyttölupa ja samoin 15 prosentin mukaan valintapäätös.

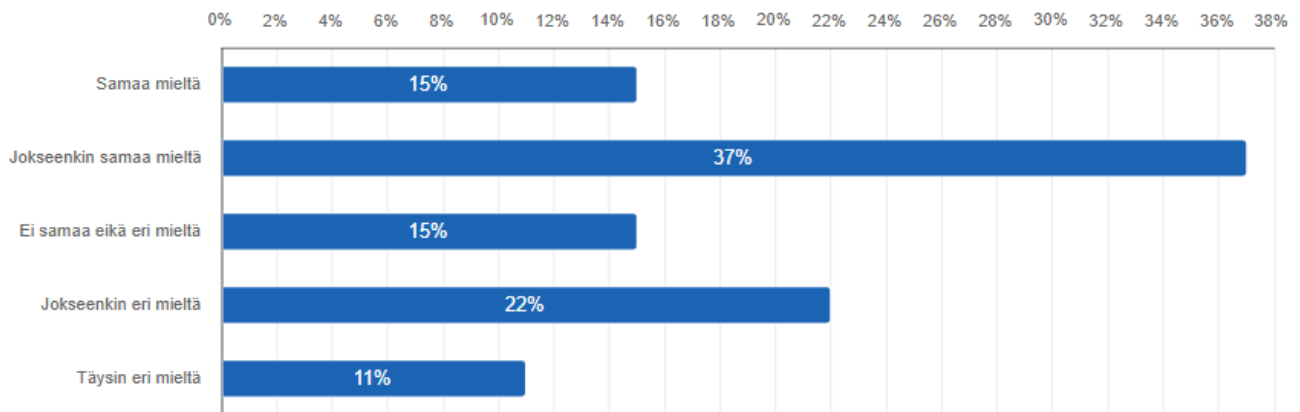
Vastaajien mielestä koulutusta tarvitaan 30 prosentin mukaan hakemusten käsittelyyn, 26 prosentin mukaan haastatteluun, 22 prosentin mukaan hakuilmoituksen laatimiseen ja 15 prosentin mukaan valintapäätökseen.

Kyselyssä seuraavana vastaajilta tiedusteltiin, onko Kuntarekry-järjestelmä rekrytointiprosessia hyvin palveleva. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä oli 55 prosenttia, samaa mieltä 26 prosenttia ja jokseenkin eri mieltä oli 15 prosenttia.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin nykyisen rekrytointiprosessin vastuiden selkeyttä. Vastaajista 37 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä, 22 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä, 15 prosenttia oli samaa mieltä sekä 15 prosenttia oli ei samaa eikä eri mieltä. 11 prosenttia vastaajista valitsi täysin eri mieltä vaihtoehdon (KUVIO 5).

**Nykyisen rekrytointiprosessin vastuut ovat selkeät.**

Vastaajien määrä: 27



KUVIO 5. Vastaajien arvio nykyisen rekrytointiprosessin vastuiden selkeydestä

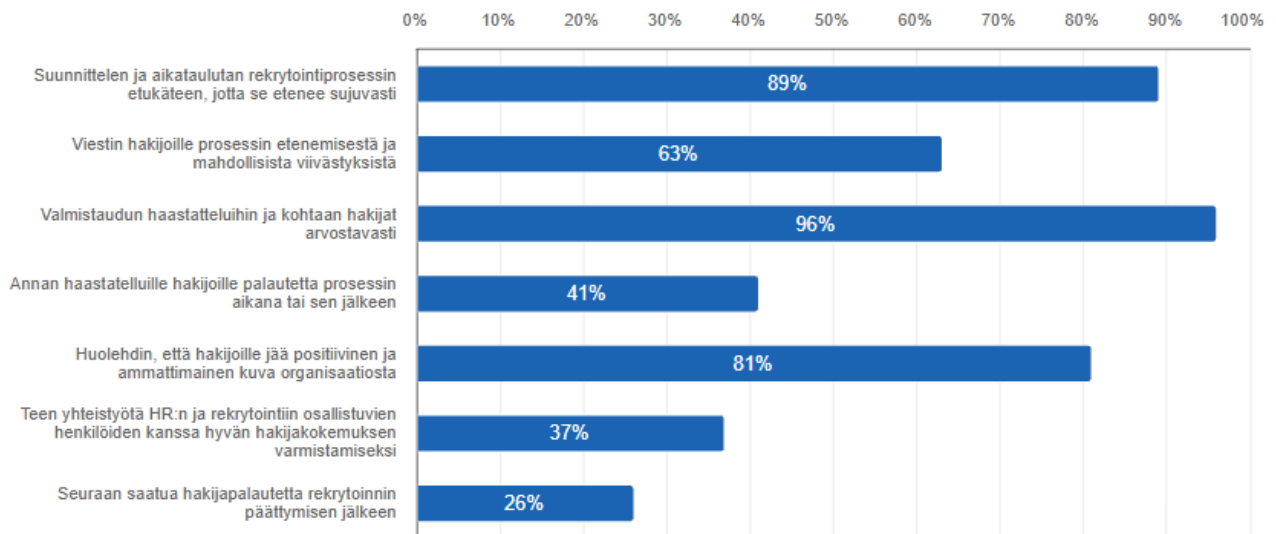
Seuraavaksi selvitettiin nykyisen rekrytointiprosessin tehokkuutta. Vastaajista 37 prosenttia oli samaa mieltä, 33 prosenttia jokseenkin eri mieltä ja vastaajista 26 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä.

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin ovatko he saaneet riittävästi apua henkilöstöhallinnosta rekrytointiprosessiin liittyen. Vastaajista suurin osa (41 %) oli jokseenkin samaa mieltä, 22 prosenttia samaa mieltä ja 29 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Seuraavaksi selvitettiin mitä toimenpiteitä rekrytoiva henkilö tekee hyvän hakijakokemuksen muodostamiseksi. Vastaajista 96 prosenttia valmistautuu haastatteluihin ja kohtaa hakijat arvostavasti. Vastaajista 89 prosenttia suunnittelee ja aikatauluttaa rekrytointiprosessin etukäteen, jotta se etenee sujuvasti. Vastaajista 81 prosenttia huolehtii, että hakijoille jää positiivinen ja ammattimainen kuva organisaatiosta. Vastaajista 63 prosenttia viestii hakijoille prosessin etenemisestä ja mahdollisista viivästyksistä. Vastaajista 41 prosenttia antaa haastatelluille hakijoille palautetta prosessin aikana tai sen jälkeen. Vastaajista 37 prosenttia tekee yhteistyötä henkilöstöhallinnon ja rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kanssa hyvän hakijakokemuksen varmistamiseksi. Vastaajista 26 prosenttia seuraa saatua hakijapalautetta rekrytoinnin päättymisen jälkeen (KUVIO 6).

**Mitä toimenpiteitä teet hyvän hakijakokemuksen muodostamiseksi? (Voit valita useita vaihtoehtoja)**

Vastaajien määrä: 27, valittujen vastausten lukumäärä: 117



KUVIO 6. Vastaajien toteuttamat toimenpiteet hyvän hakijakokemuksen varmistamiseksi

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin missä rekrytointin vaiheessa rekrytoiva henkilö tekee hakijaviestintää. Vastaajista 85 prosenttia tekee valintapäätöksen jälkeen, 62 prosenttia haastattelujen jälkeen (jatkoon/ei jatkoon –ilmoitukset), 42 prosenttia haastattelukutsujen yhteydessä ei jatkoon eteneville, samoin 42 prosenttia viestii hakijoille, jos rekrytointiprosessi viivästyy. Vastaajista 23 prosenttia hakemuksen vastaanottamisen yhteydessä (kiitosviesti) ja 15 prosenttia ei tee hakijaviestintää omatoimisesti.

Vastaajilta kysyttiin vaikuttaako hakijakokemus merkittävästi organisaation työnantajamielikuvaan. Vastaukset jakautuivat kahteen tämän kysymyksen osalta. Vastaajista samaa mieltä oli 74 prosenttia ja jokseenkin samaa mieltä 26 prosenttia.

Seuraavaksi vastaajilta tiedusteltiin, kuinka vetovoimaisena he kokevat organisaation työnantajana. Vastaajista suurin osa oli jokseenkin samaa mieltä (56%) tai samaa mieltä (11%). Vastaajista 26 prosenttia oli ei samaa eikä eri mieltä.

Vastaajilta tiedusteltiin heidän käsitystään siitä, kuinka hyvin monimuotoisuus otetaan huomioon organisaation rekrytoinneissa. Vastaajista 48 prosenttia oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä, 37 prosenttia ei samaa eikä eri mieltä ja 15 prosenttia jokseenkin eri mieltä.

Kaksi viimeistä kysymystä toteutettiin avoimina kysymyksinä. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä selvitettiin miten rekrytointiprosessia tulisi kehittää tulevaisuudessa ja viimeisessä kysymyksessä kysyttiin mikä olisi tärkein parannus, joka tekisi rekrytointiprosessista sujuvamman esihenkilön näkökulmasta. Molempien avointen kysymysten vastauksissa nousi esille samoja teemoja, joita olivat henkilöstöhallinnon tuen ja roolin vahvistamisen tarve, selkeyden ja yhtenäistämisen tarve prosessin, vastuiden ja ohjeiden osalta, valmiiden mallien ja pohjien käyttöönoton tarve, rekrytoivien henkilöiden kouluttamisen tarve, täyttölupaprosessin hitaus sekä yleisesti prosessin kuormittavuus esihenkilöille. Kokonaisuutena prosessin kehittäminen nähtiin tärkeäksi kokonaisuudeksi. Ensimmäisen avoimen kysymyksen keskeiseksi viestiksi nousi, että nykyinen epäselvyys aiheuttaa virheitä, kuormitusta ja heikentää työnantajamielikuvaa. Toisen avoimen kysymyksen keskeiseksi viestiksi erityisesti nousi prosessin yhtenäistämisen tarve, jotta prosessi olisi läpinäkyvä ja esihenkilöillä olisi käytössään selkeät ohjeet, valmiit mallit sekä helposti saavutettava tuki koko rekrytoinnin ajan.

## 6.2 Tutkimuskyselyn yhteenveto

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että rekrytointiprosessi palvelee sisäisiä käyttäjiä pääosin melko hyvin, mutta prosessissa on useita kehittämiskohteita, jotka vaikuttavat erityisesti esihenkilöiden kokemaan sujuvuuteen, tehokkuuteen ja selkeyteen. Rekrytointiprosessin kehittäminen edellyttää kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa huomioidaan sekä prosessirakenne että esihenkilöiden osaaminen ja saama tuki.

Onnistunut rekrytointi perustuu ennakoivaan henkilöstösuunnitteluun, selkeisiin prosesseihin ja rooleihin sekä tiiviiseen yhteistyöhön henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välillä (Joki 2024, 65; Kajjala 2016, 97). Tutkimustulosten pohjalta esitettävät kehittämistoimenpiteet tulisi tukea tätä näkemystä. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua toteutetaan jo, sen systemaattisempi jäsentäminen parantaisi rekrytointiprosessin hallittavuutta ja vähentäisi rekrytointiin liittyvää kiireen kokemusta. Tämän myötä on huomioitava, että rekrytointi ja sen toteutustapa heijastuu aina organisaation työnantajamielikuvaan (Joki 2024, 65).

Sisäisen rekrytoinnin ja osaamispotentialin hyödyntäminen on henkilöstöjohtamisen teorian mukaan keskeinen keino lisätä sitoutumista ja pitovoimaa (Hyppänen 2013, luku 5). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiossa tämä tunnistetaan hyvin, mutta käytäntöjä voidaan kehittää selkeämmiksi, jotta esihenkilöiden päätöksenteko saisi entistä vahvemman tuen. Tämän kohdan tärkeys korostuu myös työntekijöiden osalta, sillä mikäli organisaatiossa ei käsitetä sisäisen rekrytoinnin etuja, voi

seuraukset olla kohtalokkaita ja työntekijät lähtevät etsimään uutta paikkaa muualta (Kaijala 2016, 118).

Rekrytointiprosessin vastuiden epäselvyys heijastuu suoraan prosessin koettuun tehokkuuteen. Selkeästi määritellyt roolit ja vastuut parantavat toiminnan laatua ja vähentävät virheitä (Luutonen & Murto-  
maa 2025, 113). Tämän tutkimuksen perusteella vastuiden selkeyttäminen on keskeinen kehittämistoimenpide sisäisten käyttäjien näkökulmasta.

Esihenkilöiden rekrytointiosaamisen vahvistaminen nousi esiin erityisesti hakemusten käsittelyn, haastattelujen ja hakuilmoitusten laatimisen osalta. Rekrytointikirjallisuudessa korostetaan, että esihenkilöiden osaaminen on keskeinen tekijä rekrytoinnin onnistumisessa, sillä he tekevät lopulliset valintapäätökset ja vaikuttavat merkittävästi hakijakokemukseen (Luutonen & Murto-  
maa 2025, 121–128; Salli & Takatalo 2014, 76–79). Kohdennettu koulutus tukee sekä rekrytointiprosessin laatua että esihenkilöiden kokemaa varmuutta.

Hakijakokemuksen merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa on vahvasti esillä rekrytointiteoriassa (Hyppänen 2013, luku 7; Salli & Takatalo 2014, 59). Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hakijakokemuksen tärkeys tunnistetaan hyvin, mutta hakijaviestinnän ja palautteen systemaattinen hyödyntäminen tarjoaa vielä kehittämismahdollisuuksia. Tämä hyödyttää sekä organisaation ulkoista kuvaa että sisäisten käyttäjien työtä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin sisäisiä käyttäjiä selkeyttämällä prosessia ja vastuuta, vahvistamalla esihenkilöiden osaamista sekä lisäämällä henkilöstöhallinnon tukea ja ennakoivaa otetta. Tutkimustulosten perusteella toteutettavat kehittämistoimenpiteet edistävät rekrytointiprosessin johdonmukaisuutta, tehokkuutta ja käyttäjälähtöisyyttä. Opinnäytetyön tutkimuskysymys oli ”Kuinka rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan paremmin sisäisiä käyttäjiä?”. Tutkimuskysymykseen saatiin tutkimuksen myötä hyvä ymmärrys Kirkkonummen kunnan rekrytointiprosessista ja esihenkilöiden osaamistasosta, jonka avulla tutkimuksen tavoite voidaan saavuttaa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville Kirkkonummen kunnan rekrytoivilta henkilöiltä, miten he kokevat tämänhetkisen rekrytointiprosessin, Kuntarekry-järjestelmän, henkilöstöpalveluiden osuuden ja oman osaamistason rekrytointiin sekä mitkä ovat tarpeellisia kehittämistoimenpiteitä ja saadaanko uuden järjestelmän avulla kehitettyä rekrytointiprosessia paremmin palvelevaksi käyttäjilleen. Tutkimuksen tavoite saavutetaan hyvin tuottamalla Kirkkonummen kunnalle toimenpide-ehdotukset rekrytointiprosessin kehittämiseksi.

### 6.3 Tutkimuskyselyn huomioidut ja ehdotukset toimenpiteiksi

Tutkimuskyselyn tulosten perusteella rekrytointiprosessi koetaan kokonaisuutena melko toimivaksi, mutta useissa prosessin vaiheissa tunnistettiin selkeitä kehittämistarpeita. Kehittämistoimenpiteet kohdistuvat erityisesti prosessin sujuvuuteen, vastuiden selkeyteen, esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen sekä henkilöstöhallinnon että rekrytoivien esihenkilöiden välisen yhteistyön tiivistämiseen. Tutkimustulosten perusteella Kirkkonummen kunnalle ehdotetaan kehittämistoimenpiteitä rekrytointiprosessiin.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että suurin osa vastaajista tekee ennakoivaa henkilöstösuunnittelua vähintään melko usein, mutta toiminta ei ole täysin systemaattista. Ennakoivaa henkilöstösuunnittelua tulisi kehittää yhteneväisillä toimintatavoilla, jotta ennakoiva henkilöstösuunnittelu saadaan pysyväksi prosessin osaksi jokaiselle esihenkilölle. Kehittämistoimenpiteeksi suositellaan ennakoivan henkilöstösuunnittelun yhtenäistä toimintamallia. Mikäli organisaatio ei ole ennakoivaa henkilöstösuunnittelua pitkään aikavälin osaamistarpeitaan, rekrytointi voi johtaa hätäratkaisuihin ja epäonnistumisiin (Kaijala 2016, 22–23). Tämä edesauttaa ja tehostaa prosessia, kun rekrytointitarpeet tunnistetaan ajoissa ja niihin pystytään varautumaan resurssilla. Tällä toiminnalla tuetaan rekrytointiprosessin sujuvuutta ja vähennetään kiireestä johtuvia haasteita, joita sisäiset käyttäjät voivat kokea rekrytoinnin eri vaiheissa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että olemassa olevan henkilöstön kehittämispotentiaali huomioidaan hyvin ennen ulkoisen rekrytoinnin aloittamista, mutta se ei perustu vakiintuneisiin käytäntöihin. Tätä toimintaa voidaan kehittää ja vakiinnuttaa toimintatavaksi luomalla selkeämpi malli sisäisen liikkuvuuden hyödyntämiseen. Organisaation olisi hyvä pohtia mahdollisia urapolkuja ennakkoon, sillä urapolut havainnollistavat työntekijän uran etenemistä tehtävästä toiseen ja määrittelevät siirtymään tarvittavan osaamisen ja kokemuksen (Hyppänen 2013, luku 5.) Selkeä toimintamalli lisää esihenkilöiden päätöksenteon varmuutta. Sisäisten hakijoiden järjestelmällinen huomioiminen tukee myös henkilöstön sitoutumista ja pitovoimaa. Vastaajat kokivat henkilöstön sitoutumisen ja pitovoiman olevan kohtuullisella tasolla, mutta niissä tunnistettiin selkeää kehityspotentiaalia. Kehittämistoimenpiteeksi suositellaan ohjeistusta tai prosessikuvausta, jossa on määritelty miten ja milloin sisäinen henkilöstö kartoitetaan ennen ulkoista hakua. Ohjeistuksessa tulee ottaa kunnallisen toimijan erityispiirteet huomioon. Tämä kehittämistoimenpide tukee myös Kirkkonummen kunnan kuntastrategiaa, jonka tavoitteena on tarjota houkutteleva ja viihtyisä työympäristö sekä toimia kilpailukykyisenä työnantajana.

Strategiassa painotetaan osaavan työvoiman saatavuuden varmistamista ja tällä toimenpiteellä osaavan työvoiman saatavuutta tuetaan.

Tulokset osoittavat, että rekrytointiprosessin vastuut eivät ole kaikille vastaajille selkeitä. Tämä heikentää prosessin koettua tehokkuutta ja voi aiheuttaa epävarmuutta rekrytoiville esihenkilöille. Kehittämistoimenpiteenä rekrytointiprosessin eri vaiheiden vastuut tulisi määritellä ja viestiä selkeästi. Suositeltavaa on laatia selkeä rekrytointiprosessin kuvaus, jossa erotellaan henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden vastuut sekä kuvataan prosessin eteneminen vaiheittain. Kehittämistoimenpide tukee myös kuntastrategian läpileikkaavaa teemaa tiedolla johtamisesta, jossa varmistetaan, että päätökset tehdään proaktiivisesti korkealuokkaisen valmistelun, laadukkaan tiedon ja ennakoarvioinnin pohjalta. Selkeästi määritelty ja dokumentoitu rekrytointiprosessi parantaa tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä sekä tukee johdon ja esihenkilöiden päätöksentekoa.

Tulokset osoittavat, että hakemusten käsittely, haastattelut ja hakuilmoitusten laatiminen koettiin sekä haastavimmiksi, että eniten koulutusta vaativiksi rekrytointiprosessin vaiheiksi. Tämä osoittaa selkeän tarpeen kohdennetulle rekrytointikoulutukselle. Kehittämistoimenpiteenä organisaation tulisi tarjota säännöllistä ja käytännönläheistä koulutusta erityisesti hakemusten arviointiin ja valintakriteerien käyttöön, haastattelutaitojen kehittämiseen ja selkeiden sekä houkuttelevien hakuilmoitusten laatimiseen. Koulutukset tukevat rekrytoivien esihenkilöiden osaamista ja parantavat rekrytointiprosessin laatua.

Vastaajat kokivat rekrytointiprosessin tehokkuuden vaihtelevaksi ja osa vastaajista koki henkilöstöhallinnon tuen riittämättömäksi. Kehittämistoimenpiteenä henkilöstöhallinnon roolia rekrytointiprosessin tukijana tulisi vahvistaa erityisesti niissä vaiheissa, jotka koetaan haastaviksi. Käytännössä tämä voi tarkoittaa henkilöstöhallinnon aktiivisempaa osallistumista prosessin alkuvaiheisiin, konsultatiivista tukea sekä selkeitä ohjeita ja valmiita työkaluja rekrytoiville esihenkilöille.

Tulokset osoittavat, että hakijakokemuksen merkitys työnantajamielikuvalla tunnistetaan erittäin hyvin. Hakijaviestintä painottuu kuitenkin pääosin prosessin loppuvaiheeseen. Kehittämistoimenpiteenä hakijaviestintää tulisi vahvistaa koko rekrytointiprosessin ajan, erityisesti hakemuksen vastaanottamisen ja prosessin etenemisen viestinnässä. Lisäksi tuloksista ilmeni, että hakijapalautetta seurataan harvoin. Hakijapalautteen keräämistä ja hyödyntämistä tulisi lisätä, jotta rekrytointiprosessia voidaan kehittää jatkossa myös hakijoiden näkökulmasta. Käytännössä henkilöstöhallinto voisi laatia enemmän automatisoituja ja valmiita hakijaviestinnän viestipohjia ja lisätä koulutusta, kuinka hakijaviestintää tehdään koko rekrytointiprosessin ajan. Kehittämistoimenpiteet tukevat kuntastrategian läpileikkaavaa

teemaa viestinnästä. Strategian tavoitteena on viestiä ennakoivasti, suunnitelmallisesti, oikea-aikaisesti, avoimesti ja monipuolisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti eri kohderyhmille. Hakijaviestinnän systemaattinen kehittäminen vahvistaa työnantajamielikuvaa ja edistää strategian mukaista avointa ja laadukasta viestintää.

Tulosten perusteella monimuotoisuuden huomioiminen koetaan osin epäselväksi. Kehittämistoimenpiteenä monimuotoisuuden periaatteet tulisi tuoda näkyvämmiin osaksi rekrytointiprosessia esimerkiksi hakuilmoitusten, haastattelukäytäntöjen ja valintakriteerien kautta. Tämä tukee organisaation työnantajamielikuvaa ja vastaa nykyaikaisen rekrytoinnin vaatimuksiin.

Kokonaisuutena esitetyt kehittämistoimenpiteet tukevat Kirkkonummen kuntastrategian arvoja ja tavoitteita. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun vahvistaminen, sisäisen liikkuvuuden kehittäminen sekä rekrytoivien esihenkilöiden osaamisen tukeminen edistävät osaavan työvoiman saatavuutta ja kunnan asemaa kilpailukykyisenä sekä houkuttelevana työnantajana. Rekrytointiprosessin vastuiden selkeyttäminen, prosessin ohjeistuksen kehittäminen ja hakijapalautteen systemaattinen hyödyntäminen tukevat tiedolla johtamisen periaatteita, joissa päätöksenteko perustuu laadukkaaseen tietoon ja ennakkointiin. Hakijaviestinnän kehittäminen vahvistaa strategian mukaista avointa, suunnitelmallista ja oikea-aikaista viestintää sekä lisää toiminnan läpinäkyvyyttä. Lisäksi kehittämistoimenpiteet tukevat hyvinvoinnin edistämistä vahvistamalla esihenkilöiden osaamista, selkeyttämällä toimintatapoja ja vähentämällä epävarmuutta rekrytointiprosessissa.

Edellä mainituista tutkimuskyselyn tuloksista ja kehittämisehdotuksista tehtiin kooste (LIITE 3), joka toimitetaan toimeksiantajalle kehittämistoimenpiteitä varten. Koosteeseen on listattu tutkimustuloksissa tunnistetut haasteet, kehittämistoimenpiteet ja niiden vaikutus sisäisiin käyttäjiin selkeässä ja helposti hyödynnettävässä muodossa. Koosteen avulla toimeksiantaja voi arvioida tuloksia kokonaisuutena ja esitellä niitä tarvittaessa eteenpäin. Koostetta voidaan hyödyntää jatkotoimenpiteiden suunnittelussa ja päätöksenteon tukena.

## 7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Kirkkonummen kunnan rekrytointiprosessia voidaan kehittää palvelemaan aiempaa paremmin organisaation sisäisten käyttäjien tarpeita. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka avulla kartoitettiin rekrytointiprosessin nykytilaa, rekrytoivien henkilöiden osaamista sekä prosessin kehittämistarpeita. Kyselyyn vastasi 27 esihenkilöä, joiden pitkä kokemus rekrytoinneista toi tutkimukselle uskottavuutta ja syvyyttä.

Pohdittaessa työn onnistumista voidaan todeta, että tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukainen asetettuihin tutkimusongelmiin nähden. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus olivat keskenään linjassa ja tutkimus tuotti konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Kvantitatiivinen lähestymistapa mahdollisti laajemman näkökulman esihenkilöiden kokemuksiin sekä niiden vertaamisen toisiinsa. Menetelmän heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei se tarjoa yhtä syvällistä laadullista tietoa kuin esimerkiksi teemahaastattelut. Laajempi vastaajajoukko tai yhdistelmämenetelmän käyttö olisi voinut tarjota lisänäkemystä tietyistä teemoista, kuten rekrytoinnin haasteiden taustasyistä.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistivat kuitenkin huolellinen kyselyn suunnittelu, systemaattinen toteutus ja analyysin läpinäkyvyys. Tutkimuksen validiteettia tukee se, että tutkimus suoritettiin suoraan rekrytointiprosessin parissa toimiville esihenkilöille, jolloin tulokset kuvaavat aidosti Kirkkonummen kunnan tämänhetkistä tilannetta ja vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymys, tutkimusmenetelmä ja tulosten käyttö kehittämistoimenpiteiden tukena muodosti johdonmukaisen kokonaisuuden, mikä vahvisti tutkimuksen sisällöllistä pätevyyttä. Reliabiliteettia puolestaan lisäsi tutkimusprosessin systemaattinen toteutus sekä aineiston analysoinnin läpinäkyvyys.

Toimeksiantajan tavoitteet täyttyivät pääosin hyvin. Tutkimus tuotti selkeän kuvan rekrytointiprosessin nykytilasta ja osoitti ne kehittämiskohteet, joissa toiminnallisia parannuksia tarvitaan. Erityisesti prosessin vaiheistusta, viestintää ja ohjeistusta koskevat havainnot tarjoavat Kirkkonummen kunnalle konkreettista tietoa, jota voidaan hyödyntää uuden HR-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tulosten pohjalta voidaan esittää suosituksia, kuten rekrytointiprosessin ohjeistamisen yhtenäistäminen, esihenkilöiden kouluttaminen järjestelmän käyttöön sekä prosessin sisäisen viestinnän selkeyttäminen. Lisäksi jatkokehittämisen kannalta olisi hyödyllistä selvittää hakijakokemusta sekä syventää ymmärrystä erityisesti niistä rekrytointiprosessin kohdista, joita esihenkilöt pitivät kuormittavina. Kirkkonummen kunnalla on mahdollisuus hyödyntää kehittämistoimenpiteitä rekrytointiprosessin jatkokehittämisessä. Kehittämisehdotusten käytännön toteutus edellyttää Kirkkonummen kunnalta sitoutumista, riittäviä resursseja sekä henkilöstöhallinnon ja esihenkilöiden välistä tiivistä yhteistyötä.

Opinnäytetyöprosessi tarjosi tekijöilleen merkittäviä oppimiskokemuksia sekä rekrytointiprosessin kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä että tutkimuksen käytännön toteuttamisesta. Työ syvensi näkemystä rekrytointin ja henkilöstöjohtamisen merkityksestä organisaation toimivuudelle, työnantajamielikuvalle ja henkilöstön pitovoimaan liittyville tekijöille. Kokonaisuutena opinnäytetyön toteutus kehitti myös analysointikykyä, kriittistä ajattelua sekä tutkimuksellista otetta. Kriittisesti tarkasteltuna työn vahvuuksia olivat selkeä rakenne, ajankohtainen aihe ja toimeksiantajan tarpeisiin vastaaminen. Haasteita puolestaan liittyi aineiston rajalliseen kokoon sekä siihen, että osa kysymyksistä olisi vaatinut laadullista syventämistä.

Kokonaisuutena opinnäytetyö saavutti asetetut tavoitteet ja tuotti Kirkkonummen kunnalle relevanttia ja hyödynnettävää tietoa rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Työn tuloksia voidaan hyödyntää sekä välittömästi toiminnan kehittämisessä että myöhemmässä jatkotutkimuksessa, esimerkiksi rekrytointiprosessin vaikutuksista henkilöstön saatavuuteen tai hakijakokemukseen.

## LÄHTEET

- Black, J. S. & van Esch, P. 2020. *AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?* Business horizons, 63(2). Saatavissa: [doi:10.1016/j.bushor.2019.12.001](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001). Viitattu 16.11.2025.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. *Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Helsinki: Alma Talent.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. 2022. *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Joki, M. 2024. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. *Henkilöstö - strateginen investointi?* 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kajjala, M. 2016. *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.-11. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kirkkonummen kunta. *Tietoa Kirkkonummesta*. Saatavissa: <https://kirkkonummi.fi/tietoa-kirkkonum-mesta/>. Viitattu 16.11.2025.
- Kirkkonummen kunta. 2024. *Kirkkonummen strategia 2024–2023*. Saatavissa: <https://kirkkonummi.fi/wp-content/uploads/2024/12/Kirkkonummen-strategia-2024-.pdf>. Viitattu 16.11.2025.
- Koivunen, T., Haapakorpi, A., Lehtovaara, H. & Pyöriä, P. 2023. *Tutkimusta työelämän muutosten ääreltä*. Tieteessä tapahtuu, 41(5). Saatavissa: <https://journal.fi/tt/article/view/140889>. Viitattu 11.12.2025.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta* 304/2003. Finlex. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304> Viitattu 21.12.2025.
- Luokkanen, S. 2024. *Ajattele toisin – rekrytointihaastattelun kolmen huoneen malli*. Signum, 57(3), 51. Saatavissa: [doi:10.25033/sig.148549](https://doi.org/10.25033/sig.148549). Viitattu 21.12.2025.
- Luutonen, N. & Murtomaa, M. 2025. *HR: Opas moderniin henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Alma Insights.
- Markkanen, M. 1999. *Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi*. Juva: WSOY.

Myllymäki, R. & Sorvettula, J. 2022. *Henkilöstövalinnan perustelevinen*. Helsinki: Suomen kunta-  
liitto. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2022/2175-henkilostoalinnan-perustelevinen>.  
Viitattu 23.11.2025

Piskonen, E. & Syrman, S. 2024. *Viestinnän palvelumuotoilu*. Helsinki: Alma Insights.

Rossi, S. 2020. *Rekrytoija*. Helsinki: Basam Books Oy.

Rötkin, L. 2015. *Terveisiä pomolle*. Helsinki: Talentum.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppaka-  
mari.


Sipior, J. C., Ward, B. T., Rusinko, C. A. & Lombardi, D. R. 2024. Bias in Using AI for Recruiting:  
Legal Considerations. *Information systems management*, 41(4). Saatavissa:  
[doi:10.1080/10580530.2023.2294453](https://doi.org/10.1080/10580530.2023.2294453). Viitattu 21.12.2025.

*Suomen perustuslaki 731/1999*. Finlex. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>. Viitattu 12.12.2025

Vahtio, E-L. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Prima Oy.



## Rekrytointiprosessin kehittäminen Kirkkonummen kunnassa

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

### Taustakysymykset

**Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä? \***

- 0-3 vuotta
- 4-8 vuotta
- 9 vuotta tai yli

**Kuinka usein olet osallistunut rekrytointeihin viimeisen kahden vuoden aikana? \***

- En lainkaan
- 1-2 kertaa
- 3-5 kertaa
- yli 5 kertaa

### Henkilöstösuunnittelu

**Kuinka usein teet henkilöstösuunnittelua ennakoivasti? \***

- Erittäin usein
- Melko usein

- Satunnaisesti
- Harvoin
- En koskaan

**Kuinka usein huomioit nykyisen henkilöstön kehittämispotentiaalin ennen kuin teet päätöksen ulkoisen rekrytoinnin aloittamisesta? \***

- Erittäin usein
- Melko usein
- Satunnaisesti
- Harvoin
- En koskaan

**Kuinka usein organisaatiomme onnistuu pitämään osaajansa (pitovoima)? \***

- Erittäin usein
- Melko usein
- Satunnaisesti
- Harvoin
- En koskaan

**Kuinka usein esihenkilö voi mielestäsi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen? \***

- Erittäin usein
- Melko usein
- Satunnaisesti
- Harvoin
- En koskaan

**Rekrytointiprosessin eri vaiheet**

**Mikä on rekrytointiprosessin vaikein vaihe? \***

- Täyttölupa
- Hakuilmoitustekstin laatiminen
- Hakemusten käsittely
- Haastattelu
- Valintapäätös

**Minkä rekrytointiprosessin vaiheen koet parhaiten toimivaksi? \***

- Täyttölupa
- Hakuilmoitustekstin laatiminen
- Hakemusten käsittely
- Haastattelu
- Valintapäätös

**Mihin rekrytointiprosessin vaiheeseen koet tarvitsevasi erityisesti koulutusta? \***

- Täyttölupa
- Hakuilmoitustekstin laatiminen
- Hakemusten käsittely
- Haastattelu
- Valintapäätös

**Rekrytointiprosessi**

**Kuntarekry -järjestelmä palvelee hyvin rekrytointiprosessia. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Nykyisen rekrytointiprosessin vastuut ovat selkeät. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Nykyinen rekrytointiprosessi on tehokas. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Olen saanut riittävästi apua HR:stä rekrytointiprosessiin liittyen. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Hakijakokemus/työnantajamielikuva**

**Mitä toimenpiteitä teet hyvän hakijakokemuksen muodostamiseksi? (Voit valita useita vaihtoehtoja)**

- Suunnittelen ja aikataulutan rekrytointiprosessin etukäteen, jotta se etenee sujuvasti
- Viestin hakijoille prosessin etenemisestä ja mahdollisista viivästyksistä
- Valmistaudun haastatteluihin ja kohtaan hakijat arvostavasti
- Annan haastatelluille hakijoille palautetta prosessin aikana tai sen jälkeen

- Huolehdin, että hakijoille jää positiivinen ja ammattimainen kuva organisaatiosta
- Teen yhteistyötä HR:n ja rekrytointiin osallistuvien henkilöiden kanssa hyvän hakijakokemuksen varmistamiseksi
- Seuraan saatua hakijapalautetta rekrytoinnin päättymisen jälkeen

**Missä rekrytoinnin vaiheissa teet hakijaviestintää? (Voit valita useita vaihtoehtoja)**

- Hakemuksen vastaanottamisen yhteydessä (kiitosviesti)
- Haastattelukutsujen yhteydessä ei jatkoon eteneville
- Haastattelujen jälkeen (jatkoon / ei jatkoon -ilmoitukset)
- Viestin hakijoille, jos rekrytointiprosessi viivästyy
- Valintapäätöksen jälkeen
- En tee hakijaviestintää omatoimisesti

**Hakijakokemus vaikuttaa merkittävästi organisaation työnantajamielikuvaan. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Organisaatiomme on vetovoimainen työnantajana. \***

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**Monimuotoisuus huomioidaan hyvin organisaatiomme rekrytoinneissa. \***

- Samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

### **Avoimet kysymykset**

**Miten rekrytointiprosessia tulisi kehittää tulevaisuudessa?**

---

---

---

---

---

**Mikä olisi tärkein parannus, joka tekisi rekrytointiprosessista sujuvamman esihenkilön näkökulmasta?**

---

---

---

---

---

**Lähetetty:** perjantai 14. marraskuuta 2025 7.04

**Aihe:** kysely rekrytoinnista

Hei,

Opiskelemme Centria-ammattikorkeakoulussa tradenomi YAMK, liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Pyydämme Sinua osallistumaan tutkimukseen.

Teemme Centria-ammattikorkeakoulussa opinnäytetyötä aiheesta "*Rekrytointiprosessin kehittäminen Kirkkonummen kunnassa*".

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida nykyinen rekrytointiprosessi sekä kehittää rekrytointiprosessia, joka palvelee paremmin rekrytoivia henkilöitä ja auttaa uuden HR-järjestelmän käyttöönottoa. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää rekrytointiprosessia toimivammaksi rekrytoiville henkilöille, henkilöstöpalveluille ja hakijoille.

Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseemme vastaamalla anonyymiin kyselyyn. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.

Linkki kyselyyn:

Kysely on avoinna 7.12.2025 saakka.

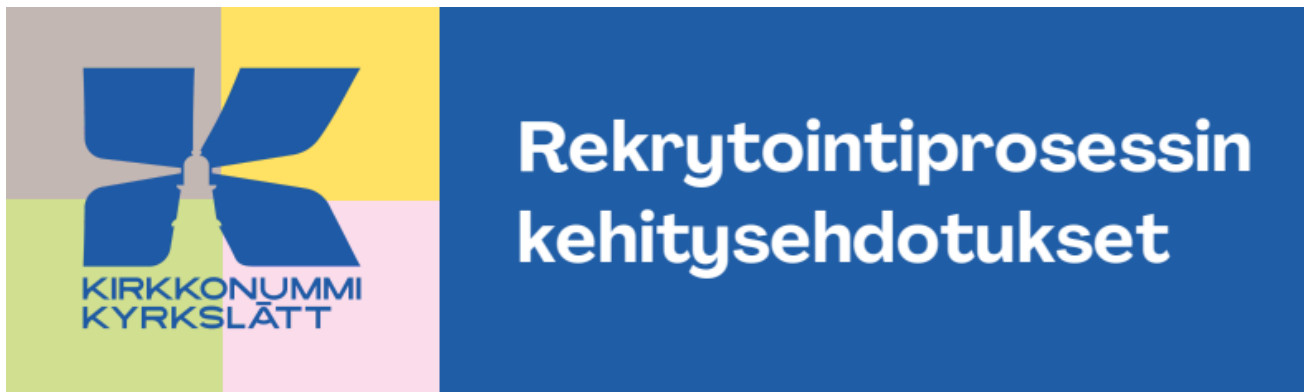
Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa ilman seuraamuksia. Vastauksesi käsitellään täysin anonyymisti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Tuloksia käytetään ainoastaan opinnäytetyöhön.

Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksesi osallistua tutkimukseen ja siihen, että vastauksiasi voidaan käyttää opinnäytetyössämme.

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuksesta tai sen toteutuksesta, voit olla yhteydessä:

Ystävällisin terveisin,

Liisa Poikonen & Laura Papinsaari  
Tradenomi YAMK -opiskelijat  
Centria-ammattikorkeakoulu



| KEHITTÄMIS-KOHDE                    | TUTKIMUKSESSA TUNNISTETTU HAASTE   | TOIMENPIDE   | VAIKUTUS SISÄISIIN KÄYTTÄJIIN  |
|-------------------------------------|--|--|--|
| ENNAKOIVA HENKILÖSTÖ-SUUNNITTELU    | Ennakoivaa suunnittelua tehdään, mutta ei systemaattisesti   | Laaditaan ennakoivan henkilöstö-suunnittelun yhtenäinen toimintamalli                    | Rekrytointitarpeet tunnistetaan ajoissa, prosessi koetaan hallitummaksi        |
| SISÄISEN OSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN    | Sisäinen kehittymispotentiaali huomioidaan hyvin, mutta se ei perustu vakiintuneisiin käytäntöihin | Luodaan selkeämpi malli sisäisen liikkuvuuden hyödyntämiseen ennen ulkoista rekrytointia | Lisää esihenkilöiden päätöksenteon varmuutta ja tukee henkilöstön sitoutumista |
| REKRYTOINTI-PROSESSIN VASTUUT       | Vastuut koetaan osin epäselviksi   | Selkeytetään HR:n ja esihenkilöiden vastuut prosessikuvauksella                          | Vähentää epävarmuutta ja päällekkäistä työtä                                   |
| ESIHENKILÖIDEN REKRYTOINTI-OAAMINEN | Hakemusten käsittely, haastattelu ja hakuilmoitukset koetaan haastaviksi                           | Tarjotaan kohdennettua rekrytointikoulutusta ja ohjeistuksia                             | Lisää osaamista ja sujuvoittaa prosessin toteutusta                            |

| KEHITTÄMIS-KOHDE                    | TUTKIMUKSESSA TUNNISTETTU HAASTE                        | TOIMENPIDE  | VAIKUTUS SISÄISIIN KÄYTTÄJIIN   |
|-------------------------------------|---|---|---|
| REKRYTOINTI-PROSESSIN TEHOKKUUS     | Prosessin tehokkuus koetaan vaihtelevasti               | Kehitetään prosessia yhdessä HR:n kanssa ja hyödynnetään valmiita työkaluja   | Rekrytointi koetaan sujuvammaksi ja vähemmän kuormittavaksi           |
| HENKILÖSTÖ-HALLINNON TUEN SAATAVUUS | Henkilöstö-hallinnon tuki koetaan osin riittämättömäksi | Vahvistetaan HR:n konsultatiivista roolia erityisesti prosessin alkuvaiheessa. Tehdään selkeitä ohjeita ja valmiita työkaluja käytettäväksi           | Lisää esihenkilöiden kokemaa tukea ja varmuutta                       |
| HAKIJAVIESTINTÄ                     | Viestintä painottuu prosessin loppuvaiheeseen           | Luodaan ohjeistus systemaattiseen hakijaviestintään koko prosessin ajalle ja tehdään valmiita viestipohjia sekä hyödynnetään automatisoituja viestejä | Helpottaa esihenkilöiden toimintaa ja parantaa hakijakokemusta        |
| HAKIJA-PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN     | Hakijapalautetta seurataan harvoin                      | Otetaan käyttöön hakijapalautteen keruu ja hyödyntäminen  | Tarjoaa tietoa prosessin kehittämiseen                                |
| MONI-MUOTOISUUS REKRYTOINNEISSA     | Monimuotoisuuden huomioiminen koetaan epäselväksi       | Selkeytetään monimuotoisen rekrytoinnin periaatteet ja käytännöt  | Tukee esihenkilöitä tasapuolisessa ja yhdenvertaisessa rekrytoinnissa |