



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jonathan Laitala

## **Koordinaattorista strategiseksi kumppaniksi**

Rekrytoinnin tulevaisuus ja rekrytoijilta vaadittavat kompetenssit

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jonathan Laitala		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Koordinaattorista strategiseksi kumppaniksi : Rekrytoinnin tulevaisuus ja rekrytoijilta vaadittavat kompetenssit		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Susanna Kultalahti		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	128

---

**TIIVISTELMÄ:**

Rekrytointi toimintana heijastelee vahvasti toimintaympäristöään. Talouden, politiikan, hyvinvoinnin tai esimerkiksi digitalisaation muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, ja siten myös rekrytointiin, joka on prosessina sekä suorassa kontaktissa ulkomaailmaan että organisaatioiden menestykselle kriittinen. Aiheesta kirjoitetaan paljon, mutta suomalaisessa kontekstissa tietoa löytyy eniten viranomais- ja populaarilähteistä, varsinaista tieteellistä tutkimusta ollen vähemmän. Tämä tutkielma reflektoi kansainvälisesti tunnistettuja rekrytoinnin lähitulevaisuuden trendejä ja uudistuksia suomalaisten rekrytoijien näkökulmiin. Tarkoituksena on tarkastella mahdollisia yhtymäkohtia ja eroja näiden välillä. Tehdyssä tutkimuksessa koostettiin myös niitä tietoja ja taitoja, joita tulevaisuuden rekrytointityö rekrytoijien itsensä mielestä heiltä edellyttää, sekä tapoja kehittää näitä kompetensseja.

Empiirinen tutkimus suoritettiin haastattelemalla puolistrukturoidulla tavalla kahdeksaa rekrytoinnin ammattilaista: rekrytoijaa, konsultteja, henkilöstöjohtajaa ja henkilöstöpäällikköä. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin kirjalliseksi aineistoksi, johon sovellettiin sisällönanalyysia. Tutkimuksen pohjalta selvisi, että monet kansainvälisesti tunnistetuista rekrytoinnin trendeistä vaikuttavat myös Suomessa, mutta niiden kehitysaste saattaa erota hieman. Tutkimus tunnisti myös tiettyjä painotuksia, jotka eivät samalla tavoin näy kansainvälisessä kirjallisuudessa.

Kaikkiaan trendeistä erityisen tärkeinä esiin nousivat digitalisaation mahdollisuudet ja riskit, monimuotoisuuden, tasavertaisuuden ja inklusion DEI-teemat, rekrytoinnin strategisuus sekä rekrytointityötä koskettava regulaatio. Rekrytoijalle tärkeistä kompetensseista, teknisen ja lainsäädännöllisen osaamisen lisäksi, erityisesti henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kohtaamisen ja vuorovaikutuksen taidot sekä valmius liiketoimintajohdon strategisena kumppanina toimimiseen saivat tuloksissa painotuksia. Myös kompetenssien kehittämisen näkökulmasta henkilön oma-aloitteisuus näyttäytyi erityisen tärkeänä, joskin organisaatioiltakin odotetaan sitoutumista rekrytoinnin kehittämiseen. Tutkimuksen yhtenä mielenkiintoisena havaintona on juuri henkilökohtaisten ominaisuuksien, pehmeiden taitojen suuri rooli osana menestyvän rekrytoijan valmiuksia tulevaisuudessa.

---

**AVAINSANAT:** rekrytointi, rekrytoija, kompetenssi, trendit, tulevaisuus, osaamisen kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	8
1.2	Tutkimuksen rajaus	9
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Kirjallisuuskatsaus	11
2.1	Työelämän muutos	11
2.1.1	Megatrendit	12
2.1.2	Elävä työelämä	14
2.2	Rekrytointi	22
2.2.1	Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet	22
2.2.2	Rekrytoinnin merkitys	27
2.2.3	Soveltuvuus arviossa	30
2.2.4	Työnantajamielikuvatyo, Employer Branding	32
2.2.5	Tekoäly rekrytoinnissa	34
2.2.6	Rekrytoinnin strategisuus	36
2.2.7	Rekrytoinnin regulaatio	38
2.2.8	Vastuullisuus ja tasa-arvo	41
2.3	Kompetenssit	45
3	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	51
3.1	Aineistonkeruu	52
3.1.1	Haastatellut henkilöt	53
3.1.2	Haastatteluprosessi	55
3.2	Aineiston analysointi	55
3.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	59
4	Tutkimuksen tulokset	62
4.1	Rekrytoinnin tulevaisuuden trendit Suomessa	62
4.1.1	DEI, vastuullisuus ja regulaatio	63
4.1.2	Lakien, asetusten ja sääntöjen mukainen toiminta	72

4.1.3 Digitalisaatio	74
4.1.4 Työnteon tapojen ja käytänteiden muuttuminen	77
4.1.5 Rekrytointi strategisena toimintana	83
4.2 Rekrytoijan kompetenssit	85
4.2.1 Rekrytoijilta tulevaisuudessa edellytettävät kompetenssit	87
4.2.2 Ulkoisen rekrytointikonsultin rooli ja erityistaidot	92
4.2.3 Osaamisen kehittäminen	94
5 Johtopäätökset ja pohdinta	96
5.1 Johtopäätökset	96
5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio	99
5.3 Tutkimuksen käytännön kontribuutio ja suositukset	103
5.4 Pohdinta	105
5.5 Jatkotutkimusehdotukset	107
5.6 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja onnistuminen	109
Lähteet	111
Liite 1. Haastattelurunko	126
Liite 2. Selvitys tekoälyn käytöstä pro gradu -tutkielmassa	128

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	10
Kuvio 2. Esimerkki rekrytointiprosessista (mukaillen Salli & Takatalo, 2014, s. 10–14; Davila & Pina-Ramirez, 2018, s. 10).	23
Kuvio 3. Soveltuva ehdokas (Harver, 2023).	30
Kuvio 4. Aineiston käsittelyn eteneminen (mukaillen Elo ja muut, 2022).	57
Kuva 5. Rekrytointiin vaikuttavat trendit.	63
Kuvio 6. Rekrytoijan kompetenssit.	86
Kuvio 7. Rekrytoijan kompetenssien kehittämisen keinot.	95

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tutkimusprojektin kulku.	51
Taulukko 2. Haastatellut henkilöt.	54

# 1 Johdanto

Muutos on varmaa. Juuri nyt erityisesti geopoliittiset ja taloudelliset olosuhteet elävät päivittäin, ja ne vaikuttavat toimintaympäristöömme monin tavoin. Näiden nopeiden, jatkuvaa reagoitua edellyttävien muutosten rinnalla tapahtuu myös monia pidemmän aikavälin kehityskulkuja, jotka ovat luonteeltaan ja vaikutuksiltaan erityisen merkittäviä. Kaikki nämä olosuhteiden muutokset liittyvät työelämään, ja puheen ollessa tulevaisuudesta, myös rekrytointiin. Tällaiset suuret kehityssuunnat kuten digitalisaatio, globalisaatio tai työnteon tapojen muutos vaikuttanevat siihen, miten työnantajat jatkossa tarvitsemansa työvoiman hankkivat. Samalla kun rekrytoinnin tavat elävät, voivat myös tarpeet ja vaateet rekrytoijien osaamista koskien kehittyä.

Tämä pro gradu -tutkielma käsittelee rekrytointiin Suomessa vaikuttavia trendejä eli tulevaisuudennäkymiä, jotka tulevat vaikuttamaan rekrytointien tekemiseen lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Tutkielma tarkastelee aihetta rekrytoinnin kokonaisuuden lisäksi myös yksittäisen rekrytoijan näkökulmasta vastaten kysymykseen: ”Millainen on minun roolini jatkossa, mitä minulta ammattilaisena odotetaan ja miten minä voin kehittyä niihin odotuksiin vastaamaan?” Tutkielma pyrkii tarkastelemaan aihetta mahdollisimman objektiivisesti, erilaisista taustoista tulevien rekrytoinnin ammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä koostamalla sekä teoreettiseen viitekehykseen sitomalla. Tieteellistä tutkimusta nimenomaan suomalaisesta viitekehyksestä on melko vähän.

## ***Osaajapula, teknologioiden kehittyminen ja regulaatio nostavat rimaa***

Tutkielman aihe tarpeellinen paitsi ajankohtaisuutensa vuoksi myös siksi, että rekrytointi on yksi keskeisimpiä yrityksen menestykseen vaikuttavia prosesseja. Tämä johtuu siitä, että organisaatio toteuttaa strategiaansa ja sitä kautta liiketoimintaansa juuri henkilöstönsä välityksellä (Vaahtio, 2005, 16–17). Jo mainitut toimintaympäristön muutokset haastavat sekä organisaatioiden kykyä reagoida niihin että olla kehityksessä

aktiivisesti mukana. Nämä tekijät alleviivaavat rakenteeltaan toimivan henkilöstön ja oikean osaamispääoman kasvavaa merkitystä organisaation kilpailukyvyille.

Koronapandemian jälkeen Suomea vaivasi vakava työvoimapula. Työvoiman saatavuus useilla toimialoilla sekä suorittavaan että asiantuntijatyöhön on ollut heikkoa, ja ilmiö kärjistyi erityisesti koronapandemian jälkeisenä nopean kasvun aikana. (mm. Larja & Peltonen, 2023.) Työvoimapula on sittemmin kohdentunut tarkkarajaisemmaksi osaajapulaksi. Rekrytoinnin haasteet eivät kohdistu kaikkiin työtehtäviin ja ammattialoihin tasaisesti – työn murroksen ja taloudellisen toimintaympäristön kehityksen kautta joissain työtehtävissä tarjontaa osaajista voi olla liikaa, siinä missä toisiin tehtäviin osaajien houkutteleminen on lähes mahdotonta. Tuore Osaajapulatutkimus (ManpowerGroup, 2025) kertoo, että 68 % suomalaisista yrityksistä ilmoitti kärsineensä haasteista löytää oikeaa osaamista työmarkkinoilta. Luku on hieman alhaisempi kuin vuonna 2023 (noin 80 %), mutta yli kaksinkertainen verrattuna kymmenen vuoden takaiseen tasoon. Pulkkisen (2024) mukaan Kauppakamarin toteuttamassa tutkimuksessa 59 % suomalaisista yrityksistä raportoi osaajapulan rajoittavan liiketoimintansa kasvua ja kehittymistä.

Toimintaympäristön suuret megatrendit ja nopeat muutokset aiheuttavat paineita rekrytoinnille: mitä osaamista tarvitsemme nyt, entä ylihuomenna? Miten voimme pyrkiä varatutumaan tähän ennusteeseen jo rekrytointia tehdessämme? Näiden kysymysten äärellä tullaankin vahvasti rekrytoinnin ja organisaation strategian väliseen vaikutussuhteeseen. Rekrytointien kehitystä tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon myös itse työsuhteiden näkökulma. Nykyajassa perinteisistä malleista poikkeavat työsuhteiden muodot ovat yleistyneet. Esimerkiksi osa-aikatyö, uudet ja uudistuneet ammatit, muuttuneet sukupuoliroolit, esimerkiksi teknologian mahdollistamat uudenlaiset urapolut ja muut yhteiskunnalliset ja rakenteelliset muutokset, vaikuttavat työn tekemiseen, työsuhteisiin, ja siten myös rekrytointiin. (Koivunen ja muut, 2023.) Vastaavasti rekrytointien toteutuksen ja rekrytointiprosessien näkökulmasta teknologian nopea kehitys ja esimerkiksi tekoälyn yleistymisen ovat tuoneet mukanaan muutoksia.

Nämä muutokset kysyvät rekrytoijilta ja rekrytoinnista vastaavilta päättäjiltä oman osaamisensa ajantasaisena pitämistä ja mahdollisesti kokonaan uusien taitojen opettelua. Wilson (2018) korostaakin ihmisen ja tekoälyn toisiaan täydentävän toiminnan tärkeyttä rekrytoinnin tapojen kehittyessä.

Lait ja asetukset esimerkiksi tietosuojaa ja tasavertaisuutta koskien lisääntyvät Euroopan unionissa. Näiden toteutumista myös valvontaan tarkasti ja sanktioitetaan tiukasti. Esimerkiksi yleisen tietosuojaa-asetuksen noudattamatta jättämisestä langetettavat sakot voivat olla jopa 20 miljoonan euron suuruisia (Euroopan unioni, 2025). Toistaiseksi suurimmat langetetut GDPR-sidonnaiset seuraamusmaksut Suomessa olivat 2,6 miljoonan euron suuruiset (Vento, 2024). Ne eivät liittyneet rekrytointiin, mutta kielivät asian vakavuusasteesta. Aiheet ovat myös vahvasti läsnä julkisessa keskustelussa.

Rekrytoija organisaation kasvoina maailmalle on siis paljon vartijana. Hänen roolinsa on monipuolinen ja paradoksaalinenkin (Dahl Andersen, 2025) ja tämä tutkimus haluaakin siksi pureutua rekrytoinnin trendikatsauksen lisäksi juuri rekrytoijaan toimijana, ja tulevaisuudessa kysyttäviin kompetensseihin. On tutkittu, että rekrytoijan kyvyt analysoida toimintaympäristönsä trendejä ja muutoksia, ja tehdä strategisia päätöksiä on organisaation rekrytointien onnistumisen näkökulmasta hyvin tärkeää (Griffin, 2018).

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis määrittää, miten suomalaiset rekrytoinnin ammattilaiset näkevät työkenttensä tulevaisuuden, millaiset voimat rekrytointia muokkaavat ja millaista osaamista ja kykyjä menestynyt rekrytointi tekijältään tulevaisuudessa vaatii. Tutkimuksessa on haastateltu puolistrukturoidulla menetelmällä kaikkiaan kahdeksaa henkilöä, joista osa työskentelee rekrytointien sekä suorahaun parissa konsulttina, ja osa henkilöstöjohtamisen ja rekrytointien parissa yrityksen sisällä. Kaikilla haastatelluista henkilöistä on runsaasti kokemusta eri tasojen rekrytoinnista viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajalta.

Tutkimuskysymykset, joihin tämä pro gradu -tutkielma pyrkii vastaamaan, ovat seuraavat:

- 1. Millaiset trendit Suomessa vaikuttavat rekrytointiin lähitulevaisuudessa ja miten vaikutus käytännössä ilmenee?*
- 2. Mitä kompetensseja rekrytoijan tulee omata, jotta hän voi tehdä rekrytointityötä laadukkaasti tulevaisuudessa?*
- 3. Miten rekrytoijan tulevaisuudessa tarvitsemia kompetensseja voi kehittää?*

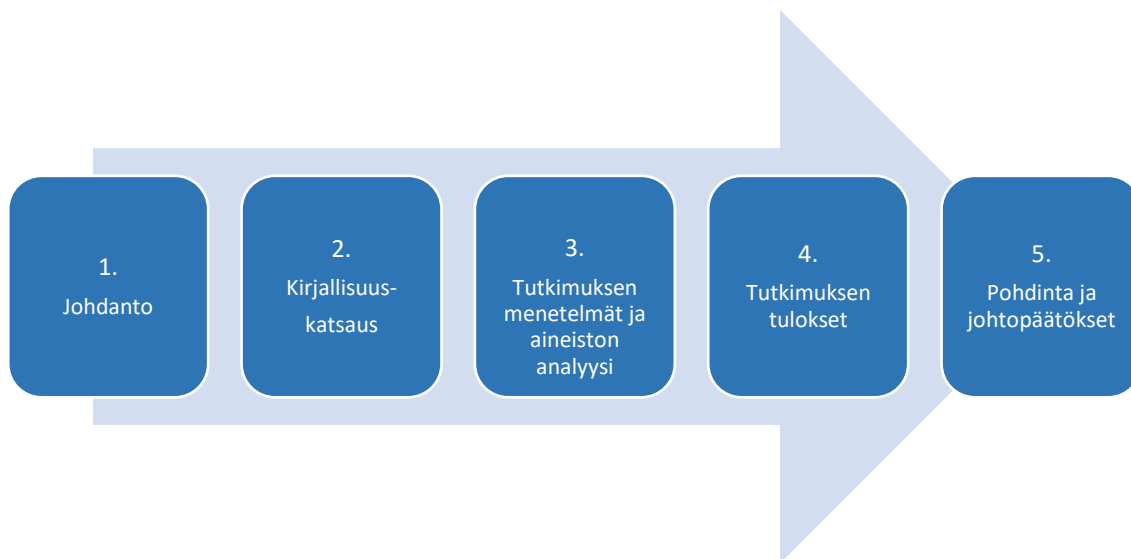
## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Tutkielma rajautuu koskemaan nimenomaan Suomessa tapahtuvaa rekrytointityötä, vaikka teoreettista viitekehystä haetaan tutkimuksesta laajemmin kansainvälisestä tutkimustiedosta. Toimiala- tai tehtävätorajauksista ei tutkimuksessa lähtökohtaisena ole, vaan haastattelututkimukseen osallistuneet ammattilaiset työskentelevät rekrytoinnin parissa kaikilla sektoreilla, monipuolisesti eri toimialoilla ja rekrytoivat tehtävätasoilla asiantuntijarooleista johtoryhmäpositioihin.

## **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma etenee viidessä luvussa, kuten kuvattu kuviossa 1. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan tutkimusaiheen taustoihin ja siihen, miksi tutkimus on tekijälleen tärkeä. Toisessa luvussa käymme läpi tutkielman teemojen teoreettista viitekehystä ja syvennämme käsitystämme siitä, mitä aihepiireistä tällä hetkellä tiedetään. Teoreettisen viitekehysten yhteydessä tapahtuva käsitteenmäärittely myös selkiyttää tutkielman myöhemmissä vaiheissa käytettävää termistöä. Kolmannessa luvussa käydään läpi itse tutkimuksen toteutusta ja sitä, miten kerättyä aineistoa on käsitelty. Neljännessä luvussa syvennymme tämä moninaisen tutkimuksen tuloksiin ja havaintoihin. Viidennessä, ja viimeisessä luvussa, edeltävä tieto jalostetaan tämän tutkielman näkökulmasta

lopulliseksi johtopäätöksi. Samassa yhteydessä tarjotaan ehdotuksia jatkotutkimusta koskien.



**Kuvio 1.** Tutkielman rakenne.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

Tässä luvussa tarkastelemme rekrytoinnin ja kompetenssien teoriaa, sekä erilaisia yhteiskuntaan ja erityisesti työn tekemiseen vaikuttavia kehityssuuntia.

### 2.1 Työelämän muutos

Tämä tutkielma toistaa yhtä ajatusta enemmän kuin mitään toista: maailma muuttuu jatkuvasti. Lausahdus saattaa kuulostaa kliseiseltä, mutta sen äärelle pysähtyminen lienee nyt viisasta. Tänä aikana, jolloin ympäristö, digitalisaatio, politiikka ja talous haastavat yksilön mukautumiskykyä voimallisesti on syytä muistaa, ettei maailma muutu vain juuri nyt, vaan se on muuttunut koko ajan. Katsoessamme tulevaan nojaamme pitkälti yleisiin kuvitelmiin siitä, miltä huomina tulee todennäköisesti näyttämään. Hallin ja muut (2025) kuitenkin korostavat, etteivät nämä kuvitelmat ole automaattisesti kaikille yhteisiä, eivätkä kaikki visiot tulevasta yhteensopivia keskenään. Näin ollen, vaikka muutos itsessään on vääjäämätöntä, eivät tulevaisuudessa tapahtuvat asiat ole automaattisia. Mennyttä ei enää ole, mutta tuleva on vielä avoin, ja siihen pystyy kukin vaikuttamaan.

#### *Toimintaympäristön muutos*

Maailmaa, jossa elämme, muokkaavat siis erilaiset tapahtumat ja ilmiöt. Tapahtumat voivat olla luonteeltaan yllättäviä ja nopeita, tai pitkäkestoisempia ja ennakoitavia. Nopeampiin mutta merkityksellisiin tapahtumiin voivat lukeutua esimerkiksi koronapandemia, teknologian nopeat kehitysaskleet tai geopoliittiset tapahtumat kuten sodat tai muut humanitääriset kriisit. Näiden rinnalla kulkevat pidempikestoiset ilmiöt, joita käytetään käsitettä megatrendit.

### 2.1.1 Megatrendit

Megatrendit ovat siis laajoja, hitaasti muuttuvia ilmiöitä tai trendijoukkoja, jotka vaikuttavat tulevaisuuteemme, yhteiskuntaan ja talouteen pitkällä aikavälillä. Megatrendien kehityssuunta on selkeä ja niiden suunnan uskotaan pysyvän pitkälle tulevaan. (Rubin, 2004.) Esimerkkejä megatrendeistä ovat muiden muassa ilmastonmuutos, globalisaatio ja väestörakenteen muutos. Megatrendit ovat maailmanlaajuisia, mutta niitä seurataan myös paikallisella tasolla. Suomessa Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra tarkistaa joka kolmas vuosi megatrendit, joiden sen asiantuntijat arvioivat kuvaavan aikajakson kehityksen pääpainopisteitä olennaisimmin. Sitran (2025) viimeisimmät megatrendit – haasteet ja toivetilat – ovat seuraavat:

**LUONTO Luonnon kantokyky murenee:** Elämme keskellä ekologista kestävyyskriisiä, ja tämä onkin megatrendeistä fundamentaalisimmin tulevaisuuteemme vaikuttava. Ihmisen toiminta kuormittaa luontoa yli sen kantokyvyn rajojen, mikä vaarantaa taloutemme ja hyvinvointimme perustan. Ekologiselle jälleenrakennukselle ja kestäville ratkaisuille on kiireellinen tarve.

**HYVINVOINTI Hyvinvoinnin haasteet kasvavat:** Yhteiskunnassa kohtaamme monia hyvinvointiin liittyviä haasteita. Huoltosuhde heikkenee ja hyvinvointivaltiomme taloudelliset lähtökohdat ovat koetuksella. Mielenterveysongelmat lisääntyvät. Ympäröivän maailman epävarmuus ja kriisit lisäävät ahdistusta. Yhteiskunnan tulisi pyrkiä löytämään ratkaisu kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin, ja haastaa yksilökeskeisiä ja kestäättömiä ajatusmalleja.

**VALTA Demokratian kamppailu kovenee:** Demokratia on jatkuvassa muutoksessa ja kansainvälinen yhteistyö heikentyy, vaikka juuri nyt olisimme suuren yhteisen ongelman, luonnon kestäättömyyden, äärellä. Näemme todennäköisesti lisääntyvää poliittista aktiivisuutta ja keskustelua demokraattisista instituutioista. Kansainvälistä yhteistyötä ja luottamusta tulisi pyrkiä eheyttämään.

**TEKNOLOGIA Kilpailu digivallasta kiihtyy:** Teknologian nopea kehitys vaikuttaa yhteiskuntaan ja talouteen, tapa tehdä työtä on muuttunut. Yritykset ja valtiot kisaavat digitaalisesta vallasta. Esimerkiksi tekoäly, kyberturvallisuus ja datan vastuullinen hyödyntäminen ovat keskeisiä teemoja tässä megatrendissä. Tavoitteena tulisi olla reilu digimaailma, jossa kehityksen mukanaan tuomat uudet ratkaisut hyödyttävät mahdollisimman monia ja data ei keskity harvojen käsiin. Teknologinen kehitys kysyy jatkuvasti uutta osaamista.

**TALOUS Talouden perusta rakoilee:** Vuosikymmenten aikana ihmiskunta on vaurastunut, mutta se on tapahtunut pitkälti luonnon ja tulevaisuuden kustannuksella. Eriarvoisuus on myös lisääntynyt ja saavutettu vauraus on keskittynyt epätasaisesti. Tarvittaisiin korjaavaa taloutta, esimerkiksi kiertotaloutta, joka tukee kestävä kehitystä.

(Opetushallitus, 2025; Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra, 2025.)

Maailmaa muuttavien suurten trendien ja rekrytoinnin mahdollisiksi korrelaatioiksi voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia:

- Luonnon kantokyvyn mureneminen on yhteydessä tarpeeseen tuottaa kestävämpiä energiantuotannon ja teollisuuden ratkaisuja. Näin ollen tarve näiden alojen osajille on kasvanut merkittävästi, ja megatrendillä on vaikutus osajapulaan (World Economic Forum, 2025). Esimerkiksi Vaasan energiaklusterissa osajien houkuttelemisen sekä monimuotoisen työnteon fasilitoinnin näkökulma löytyy paitsi monen alueen yrityksen, myös Energy Vaasa -hankkeen strategiasta (VASEK, 2025).
- Talouden perustan ja demokratian rakoillessa globaali poliittinen kenttä on epävarma. Tällä on vaikutuksia siihen, missä ja mitä työtä yritykset työtä teettävät ja siten myös työvoiman tarpeeseen. Työpaikkoja saattaa siirtyä esimerkiksi Aasiasta takaisin stabiilimpaan Suomeen tai joitain ennen transatlanttista vientiä Suomesta harjoittaneita tehtaita esimerkiksi Yhdysvaltoihin, kuten esimerkiksi Hukkasen ja Kolarin (2025) artikkelissa kuvataan.
- Digitalisaatio vaikuttaa keskeisellä tavalla työhön ja tarjoaa paitsi paljon mahdollisuuksia, myös haasteita. Digitalisaation myötä osa työstä paitsi muuttuu, myös katoaa. Digitalisaation ympärille syntyy kuitenkin myös uutta työtä ja uutta osaamista (Arntz ja muut, 2020)
- Hyvinvoinnin haasteet linkittyvät rekrytointiin sopivien ja hyvinvointia tukevien henkilövalintojen kautta, oli kyse sitten työntekijöistä tai esihenkilöistä. Myös hyvinvoinnin edistämisen ympärille syntyy kysyntää osaamiselle ja työvoimalle.

### 2.1.2 Elävä työelämä

Hallin ja muut (2025) näkevät, että megatrendit vaikuttavat merkittävästi työelämään. Esimerkiksi digitalisaatio tekoälyineen tulee heidän mukaansa muovaamaan työn tekoa edelleen, mutta sen vaikutukset eivät ole kaikille samat: tekoäly tulee tekemään osan työstä, joka ennen vaati ihmisen panostusta, mutta kaikkiin ammatteihin sen vaikutukset eivät ole yhtä suoraviivaisia. Hallin ja muut nostavat myös esiin teknologisen kehityksen ennalta-arvaamattomuuden, sillä tekoäly on tullut avustamaan sellaisiakin tehtäviä, joiden uskottiin vielä vuosikymmen sitten olevan sille mahdottomia.

Huoli tekoälyn ja automatisaation aiheuttamasta massatyöttömyydestä on kuitenkin liioiteltu (Arntz ja muut, 2020). Heidän mukaansa automaation käyttöpotentiaalia sekä yliarvioidaan että jätetään käytännössä hyödyntämättä. Toisaalta he nostavat esiin ihmisten ja koneiden välisen yhteistyön uudelleenmuovaantuvan luonteen, jonka puitteissa ihmisten työpanokselle löytynee aina uusia käyttökohteita – tärkeää on työntekijöiden joustavuus ja kyky sopeutua muutokseen. Arntzin ja muiden (2020) havaintojen perusteella tekoäly ja automaatio ovat vähentäneet tarvetta ihmisen työpanokselle erityisesti rutiinitehtäviä koskien, mutta koneoppimisen kehityksen kautta sen käyttömahdollisuudet myös soveltavampia tehtäviä koskien laajentuvat jatkuvasti. He painottavat kuitenkin sitä, ettei teknologinen muutos pelkästään vie työpaikkoja, vaan auttaa myös luomaan uusia: keskeistä on työntekijöiden halukkuus sekä kyky sopeutua tilanteeseen, oppia uusia taitoja sekä yhteiskunnan panostukset ajanmukaisten taitojen kouluttamiseen. Koivunen ja muut (2023) nostavat esiin, että vaikka työn teon tavat muuttuvatkin, itse työn – työllisyyden tai työttömyyden - yhteiskunnallinen merkitys sen sijaan on asia, joka pitkälti pysyy näistä muutoksista huolimatta.

### ***Future of Work ja Work 4.0***

Future of Work on viitekehys, joka tarkastelee tulevaisuutta työelämän ja organisaatioiden näkökulmasta. Sillä on yhtymäkohtia megatrendeihin, mutta

päivitystahti on merkittävästi nopeampi ja fokus yksityiskohtaisempi. Konsulttiyhtiö Gartner on kerännyt yhteen ilmiöitä, jotka tulevat nousemaan organisaatioille tärkeiksi kuluvan vuoden aikana.

**Trendi 1:** Osaamispula kiihtyy työvoiman eläköityessä ja tekniikan kehittyessä. Kun organisaatioiden yksinkertaisemmista toimihenkilötehtävistä alati suurempi osa on siirtynyt tekoälyn vastuulle, on työkokemukseltaan nuorempien, kehitettävien työntekijöiden määrä samassa suhteessa pienentynyt.

**Trendi 2:** Organisaatiot uudelleenorganisoidut vastatakseen teknologioiden kehittymiseen. Ne pyrkivät varmistamaan ketteryytään uusien teknologisten ratkaisujen omaksumiseksi ja tehokkuuden hyödyntämiseksi.

**Trendi 3:** Kommunikointi organisaatioiden sisällä on tutkimusten valossa aiempaa heikompaa, osin epätyypillisistä työnteon tavoista johtuen. Sitä pyritään parantamaan tekoälyavusteisilla ratkaisuilla.

**Trendi 4:** Työntekijöiden luottamus tekoälyyn johtamisen välineenä kasvaa. Tutkimusten valossa alati suurempi joukko työntekijöitä uskoo tekoälyn olevan heidän esihenkilöään objektiivisempi ja puolueettomampi arvioimaan heidän työssä suoriutumistaan.

**Trendi 5:** Organisaatioiden tulee löytää tapoja erottaa aito osaaminen, ja tekoälypohjainen ”teko-osaaminen”. Jälkimmäinen viittaa siihen, että tekoälyä hyödyntämällä osaamatonkin työntekijä saattaa vaikuttaa ulospäin taitavalta. Esihenkilöiden ja HR:n tulee löytää tapoja tunnistaa aito osaaminen ja ymmärrys, ja varmistaa suoriutumisen johtamisen oikeellisuus ja todenperäisyys.

**Trendi 6:** DEI-teemat ovat olleet organisaatioille iso fokusalue viimeisen vuoden aikana. Nyt alkusysäyksen jälkeen huomio kiinnittyy paitsi DEI-strategioiden ja toimintamallien luomiseen, myös syvempään inklusiivisyyteen työyhteisössä. Monimuotoisuus ei ole enää tavoite vaan ennemminkin tulos. Ne organisaatiot, jotka ovat investoineet inklusiivisiin kulttuureihin ja johtamiseen sekä oikeudenmukaisiin ja tasavertaisiin rekrytointiprosesseihin, menestyvät paremmin kilpailussa parhaista osajista. Mikäli monimuotoisuus organisaatiossa laskee, on prosesseissa silloin vikaa.

**Trendi 7:** Tekoälyn tulee integroitua osaksi organisaatiota, ei toisinpäin. Ne, jotka pyrkivät kehittämään toimintaansa liiaksi tekoälyn ehdoilla, päätyvät helposti menettämään työn inhimillisen puolen ja pirstaloimaan työtä liiaksi.

**Trendi 8:** Yksinäisyydestä tulee liiketoiminnalle riski. Työntekijät kokevat aiempaa enemmän yksinäisyyden kokemuksia, mikä laskee heidän tuottavuuttaan ja viihtyvyyttään. Organisaatioiden tulee rakentaa malleja, jotka taistelevat siiloutumista ja yksinäisyyttä vastaan pitääkseen huolta paitsi henkilöstöstään, myös tuottavuudestaan.

**Trendi 9:** Työntekijät vaativat enemmän sääntelyä tekoälyn vastuulliseksi käyttämiseksi. Vain harva työnantaja raportoi pyrkivänsä aktiivisesti hallitsemaan tekoälyn henkilöstönsä kohdistuvia haittavaikutuksia. Työntekijöitä olisi hyvä osallistaa yhdessä miettimään, miten ja missä tekoälyä tullaan käyttämään.

(McRae, 2025; McRae ja muut, 2025.)

Work 4.0 (suom. Työ 4.0) on käsite, jolla kuvataan erityisesti eurooppalaisen asiantuntijatyön kehittymistä lähitulevaisuudessa, lyhyellä aikajänteellä vuoteen 2030 saakka. Work 4.0 pohjautuu neljään työelämää muokkaavaan voimaan: digitalisaatioon, globalisaatioon sekä muutoksiin väestön demografiassa sekä kulttuurissamme (Gapps, 2025).

Saksan työ- ja sosiaaliministeriö BMAS eli Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017) määrittelee Work 4.0 -konseptin voimia seuraavasti: Digitalisaatio on näistä voimista tärkein, ja Work 4.0 painottaakin, että menestyminen tulevaisuuden yritys-elämässä kysyy organisaatioilta kykyä mukautua nopeasti digitalisaation muutoksiin, ja integroida digitaalisuutta osaksi strategiaansa. Demografinen muutos väestössä linkittyy erityisesti eurooppalaisittain laskevaan syntyvyyteen ja väestön vanhenemiseen. Osaavan työvoiman rekrytoinnista tulee hankalampaa ja koska kuten tässäkin tutkielmassa on edellä todettu, osaamisvaateet tulevat elämään ajassa, ja tästä syystä myös uudelleenkouluttamisen tarve kasvaa. Ihmisten vahvistuva globaali liikkuvuus tukee kuitenkin myös työvoiman saatavuutta. Voimista viimeisenä mainittu

kulttuurillinen muutos linkittyy BMAS:in mukaan vahvasti erilaisiin tavoitteisiin työelämässä ja tapoihin tehdä työtä. Työn koettu merkityksellisyys ja työn joustavuus suhteessa muuhun elämään ovat nousemassa aiempaa suurempaan arvoon.

BMAS (2017) nostaa esiin mahdollisuuksien lisäksi myös kysymyksiä, jotka tulevaisuuden työelämässä heitä huolettavat. Näihin lukeutuu digitalisaation ilmeisistä seurauksista työn rationalisointi eli pilkkominen osiin, joista esimerkiksi tekoäly toimittaa osan ja ihminen osan. Tässä tulee olemaan vahvasti tulevaisuutta, mutta riskinä on, että ihmisen toteuttamat osuudet ulkoistetaan samalla pois Euroopasta maihin, joissa palkat ovat matalampia. Samalla se pohtii näkökulmaa työelämän inhimillisyydestä, kun digitaaliset ratkaisut ottavat alati suurempaa jalansijaa. Ihminen ei ole kone, eikä ihmistä voi johtaa samalla tavoin kuin vaikkapa tekoälyä ja tähän organisaatioiden tulee löytää kullekin tasolle sopivat ratkaisut. Työ 4.0:n reunaehdot ovat vahvasti yhteydessä kansainvälisiin megatrendeihin, minkä voidaan katsoa korostavan työelämän vahvaa ja välitöntä yhteyttä ympäröivän maailman kanssa.

Molempien konseptien, niin Future of Workin kuin Work 4.0:n elementeissä on suoria yhteyksiä rekrytointiin, ja liittyvät varsin saumattomasti myös tämän tutkielman aihepiiriin. Future of Work tarkastelee ilmiöitä ja trendejä globaalisti, joskin kulttuurillisesti ehkä eniten yhdysvaltalaislähtöisesti, siinä missä Work 4.0:n katsontakanta sijoittuu erityisesti Euroopan maihin. Isossa kuvassa trendit vaikuttavat laajalti erityisesti länsimaiden kontekstissa, mutta kenties ilmenemisen intensiteeteissä voi olla ainakin hieman ajallista eroa.

### ***Epätyypilliset työsuhteet***

Kaiken tähän asti läpikäydyn perusteella voitaneen todeta, että työn tekeminen menetelmineen, käytänteineen ja prioriteetteineen on jatkuvasti elävä organismi. Koskien erityisesti asiantuntijatyötä, työnteon tavat ovat monipuolistuneet paljon. Keskustelussa työn uusista toteutustavoista huomio kiinnittyy erityisesti etätööhön eli

siihen, tehdäänkö työtä paikan päällä organisaation toimipisteessä vai erilaisten etäyhteyksien kautta. Koivusen ja muiden (2023) mukaan työn murros on kuitenkin paljon muutakin: se voi liittyä esimerkiksi niin kutsuttujen epätyypillisten työsuhteen muotojen, eli osa- ja määräaikaisten, vuorotyön, vuokratyön ja erilaisten yrittäjyyspohjaisten työskentelymallien lisääntymiseen. Epätyypillinen työ on perinteisesti tuonut joustavuutta yritysten työvoimatarpeisiin, mutta suhtautuminen niihin on muuttunut. Suomessa vuonna 2022 tarjolla olleista työpaikoista noin puolet edustivat näitä epätyypillisiä laskettavia työsuhteita, ja työnhakijat itse olivat erityisen kiinnostuneita juuri niistä (Pylkkänen, 2023).

Työ on täysin sidoksissa ympäröivään maailmaan, se linkittyy ihmisen elämään vahvasti ja juuri siksi se on vahvasti sidoksissa myös laajempaan kontekstiin, heijastellen edellä todetusti esimerkiksi ihmisten arvomaailmojen ja tavoitteiden muutosta. Niin edellä mainittujen tulevaisuuskatsausten kuin myös Klemetin (2019) mukaan työelämän nykyisyyttä ovat työn ja muun elämän vahva yhteensovittaminen siten, että yhdistelmä palvelee henkilön kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kulttuuri vaikuttaa taustalla, mutta sen lisäksi myös yksilölliset erot vaikuttavat siihen, mikä työssä motivoi: status, palkka, turvallisuus, työsuhteauto, elämisen vapaus, joustavuus? Nämä seikat vaikuttavat olennaisesti myös siihen, millainen työnteon muoto juuri yksilöä parhaiten palvelee.

Epätyypillisten työsuhteiden kohdalla tutkimus näkee sekä etuja että haittoja, ja niiden painoarvo vaihtelee tietenkin henkilökohtaisten tekijöiden ja elämäntilanteen kautta. Oinas ja muut (2019) totesivat esimerkiksi vanhempien vuorotyön mahdollistavan joustavampaa elämänhallintaa lapsiperheille, mutta toisaalta verottavan sosiaalisia suhteita ja haastavan ihmisen muuta arkitoimintaa. Yhteiskunta kun toimii vielä pitkälti perinteisessä työaika-vapaa-aika -mallissa. Erilaisissa työsuhteissa olevien tasavertaisessa kohtelussa nousee haasteita sielläkin. Työskentelyolosuhteet ja esimerkiksi työvälineet ovat tutkimuksen valossa keskimäärin hieman heikommalla tasolla epätyypillisissä työsuhteissa toimivilla. Osa- ja määräaikaiset työntekijät kokevat

työpaikalla myös hieman keskimääräistä enemmän syrjivää kohtelua. (Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö, n.d.)

Euroopan elin- ja työolojenkehittämissäätiön (n.d.) kukaties mielenkiintoisin havainto epätyypillisten työsuhteiden haasteista liittyi kuitenkin joustavuuden varjopuoleen: vaikka epätyypillisessä työsuhteessa itse työnteko voi olla joustavaa ja henkilöllä on välittömän työelämänsä suhteen paljonkin autonomiaa – itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia - kohdistuvat organisaatioiden kehitysinvestoinnit koulutuksen ja uramahdollisuuksien osalta ensisijaisesti tyypillisissä työsuhteissa oleville. Näin ollen riskinä on, että epätyypillisissä työsuhteissa olevat jäävät pitkässä juoksussa osaamisessa jälkeen, mikä heikentää heidän asemaansa työmarkkinoilla jatkossa. Kouluttautuminen ja osaamisen ylläpitäminen vaatineekin korostunutta aktiivisuutta yksilöltä itseltään, mikä tämän tutkielman valossa näyttäytyy myös ajan trendinä.

Työn autonomiaan liittyen Eurofoundin (2021) tutkimus tukee Future of Work -viitekehyksen huomiota yksinäisyydestä haasteena liiketoiminnalle. Eurofoundin mukaan autonomia itsessään on työn mielekkyydelle eduksi, mutta etätyön myötä sekä itsenäisyys että työnteknön intensiivisyys ovat kasvaneet siinä määrin, että useammat kokevat jäävänsä yksin työkuormansa kanssa.

### ***Megatrendien vaikutus rekrytointiin ja henkilöstöjohtamiseen***

Edellisen kappaleen megatrendeistä monillakin voitaisiin katsoa olevan yhtymäkohtia henkilöstöjohtamiseen. Maailmaan yleisesti vaikuttavien aihepiirien, kuten kestävä kehitykseen, teknologian sekä sosiaali- ja terveysalan osaamisen kysyntä on jo nyt suurta, ja koska trendien uskotaan jatkuvan myös pitkälle tulevaisuuteen, se kasvaa entisestään. Tällä on luonnollisesti yhteys siihen, millaista osaamista organisaatioissa lähitulevaisuudessa kaivataan. Herää kysymys siitä, mistä ja miten tällaista substanssia saadaan.

Toisaalta toimintaympäristön muutoksilla on vaikutusta työnhakijoiden arvostuksiin ja arvomaailmoihin. Työnantajalta saatetaan odottaa ja edellyttää erilaisia asioita kuin ennen. Odotukset voivat kohdistua esimerkiksi työnteon muotoihin, johtamiseen tai yrityksen sosiaaliseen vastuuseen liittyviin toimenpiteisiin.

Mutta mitä tekemistä yllä mainituilla megatrendeillä on henkilöstöjohtamisen tai rekrytoinnin kanssa? Ärilä (2023) katsoo, että kaiken HR-kentässä tapahtuvan tulee heijastella toimintaympäristön tapahtumia. Hänen mukaansa megatrendeillä ja muilla ajankohtaisilla tapahtumilla on vaikutusta niin yritysten kuin yksilöidenkin toimintaan, ja siksi ne myös heijastuvat odotuksiin henkilöstöammattilaisten toimintaa kohtaan. Esimerkiksi he nostavat koronapandemian, joka asetti henkilöstöjohtamisen kannalta irrallisesta luonteestaan huolimatta merkittävästi painetta työnteon muutokselle ja siten HR:lle.

Aykens (2023) kuvaa kansainvälisen konsulttiyhtiö Gartnerin tekemää tutkimusta, jossa on haastateltu lukuisia isojen yritysten henkilöstöjohtajia ympäri maailman, tavoitteena määrittää henkilöstöjohtamisen viisi keskeisintä painopistettä vuodelle 2024. Tutkimuksen mukaan seuraavat osa-alueet olivat erityisen tärkeitä:

**Esihenkilöiden ja johtajien tehtävien kehittäminen.** Johdettavien odotukset esihenkilöiden toimintaa kohtaan ovat kasvaneet, mutta samaan aikaan esihenkilöillä on selvästi enemmän työtehtäviä, kuin mistä he kykenevät suoriutumaan. Pelkkä henkilöiden kehittäminen ei riittäne, vaan muutoksia tulisi tehdä myös työtehtävien sisältöön ja vastuiden rajaamiseen.

*”Emme suunnittelisi työtä, johon tarvitaan kymmenen kättä. Suunnittelemme kuitenkin tehtäviä, joihin tarvitaan kymmenet aivot.”*

**Organisaatiokulttuurin johtaminen.** Etä- ja hybridityön kautta vähentyneet kohtaamiset ovat haastaneet perinteisiä organisaatiokulttuureita. Organisaatioiden tulee pyrkiä luomaan uusia, menestyksekkäitä kulttuureita, jotka sopivat yhteen nykyisten työnteon tapojen kanssa. Tiimien fragmentoitumisen kautta myös kulttuurit saattavat mukautua niin sanotuiksi mikrokulttuureiksi.

**HR-teknologia kehittyminen ja haltuun ottaminen.** Erityisesti tekoälyn nopea laajentuminen elämän ja työn eri osa-alueille asettaa painetta hyödyntää sitä myös

henkilöstöjohtamisessa. Tutkimuksen perusteella HR-ammattilaisilla ei ole keskimäärin riittäviä valmiuksia tehokkaasti omaksua tekoälyä osaksi työtään. Tässä onnistuminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä kyseinen teknologia yleistyy nopeasti ja tulee varmasti vaikuttamaan myös henkilöstöjohtamiseen. Erityisesti tekoälyyn liittyy kuitenkin tietoturvaan ja lainsäädäntöön liittyviä

**Muutosjohtamisen tärkeys kasvaa.** Toimintaympäristö on nykyään erityisen nopeatempoinen. Työhön ja yksityiselämään vaikuttavia muutoksia tapahtuu yhtenäen, eivätkä niin yksilöt kuin organisaatiotkaan osaa niitä ennustaa. Samalla työn kuormittavuus kasvaa. Työnantajien tulee pystyä luomaan parempia edellytyksiä reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja tukea työntekijöitä näiden haasteiden edessä.

**Urapolkujen uudelleensuunnittelu ja urakehityksen johtaminen.** Perinteiset urapolut, joita työnantaja on suunnitellut, eivät välttämättä enää palvele yksilön tai liiketoiminnan tarpeita yhtä hyvin kuin aiemmin. Työntekijät toivovat lisää joustavuutta ja yksilöllähtöisyyttä siihen, millaisia uramahdollisuuksia heille organisaation sisällä tarjoutuu.

Tätä tutkimusta mukailee myös suomalaisen johtamisen instituutti MIF:n johtaja Taajamaa artikkelissaan (2024). Hänen mukaansa mainitut painopisteet ovat relevantteja myös suomalaisessa toimintakentässä. Ratkaisuna viidenteen, urapolkuihin ja organisaation sisäiseen liikkuvuuteen kohdistuviin haasteisiin Taajamaa esittelee niin kutsutun Urapolkujen adaptiivinen agile -ajattelun. Tämän filosofian mukaan suhtautuminen urapolkuihin olisi ennemminkin työntekijän toteuttamaa navigointia, kuin organisaation tarjoaman kartan tutkimista. Työntekijä voisi tässä mallissa punnita jopa yksittäisen vastualueen tai työtehtävän tarkkuudella, miten siitä vastaaminen vaikuttaisi hänen tulevaisuuden uramahdollisuuksiinsa. Tällöin vastuu urakehityksensä suunnittelusta olisi työntekijällä, ja HR toimisi lähinnä fasilitoijan roolissa.

Työterveyslaitos (2023) katsoo, että koronapandemian jälkeisenä aikana käynnissä on työelämän suurin muutos vuosikymmeniin. Sen tekemän tutkimuksen perusteella työelämässä korostuvat erityisesti seuraavat neljä muutosnäkökulmaa: työn itsenäistyminen ja lähijohtamisen yksilöllistyminen; kiihtynyt digitalisaatio; etätyön asettamat haasteet työntekijöiden jaksamiselle; digitalisaation vauhdittama jatkuva oppiminen.

## 2.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstönhankintaa, eli tilannetta, jossa työnantaja – usein miten yritys, julkisorganisaatio, järjestö tai muu yhteisö - etsii, löytää ja valitsee joukkoonsa uusia henkilöitä. Tavoitteena voi olla kokonaan uusien resurssien, kuten työpanoksen tai osaamisen hankkiminen organisaatioon, tai pois lähteneen korvaaminen. Rekrytoinnin käsite kattaa ne toiminnot, joita tässä tavoitteessa onnistuminen vaatii. (Viitala, 2021). Rekrytoinnin kokonaisuuteen kuuluvat yleensä rekrytointitarpeen tunnistaminen ja määrittely, avoimen työpaikan markkinointi, siitä kiinnostuneiden hakijoiden käsitteleminen ja lopulta palkkauspäätöksen tekeminen. Syvennyttäessä rekrytointiin tarkemmin, liittyy siihen lisäksi rekrytointiin voi kuitenkin liittyä erilaisia muita vaiheita, esimerkiksi avoimen työtehtävän markkinointiin tai kiinnostuneiden ehdokkaiden karsintaan liittyen. (Duunitori, 2024.)

### 2.2.1 Rekrytointiprosessi ja sen vaiheet

Rekrytoinnin kokonaisuus pitää sisällään erilaisia vaiheita. Rekrytointiprosessista puhutaan silloin, kun viitataan toisiaan seuraaviin tapahtumiin, joiden tarkoituksena on saavuttaa onnistunut rekrytointi organisaatioon (Koivisto, 2004, s. 23). Käsitteenä prosessilla kuvataan myös toiminnan jatkuvaluonteisuutta, eli että rekrytointitoiminnan osa-alueet sellaisinaan ovat toistettavissa eri rekrytointikertojen yhteyksissä. On pitkälti rekrytoivasta organisaatiosta ja osin myös rekrytoitavasta positiosta kiinni, millaisia osioita ja osa-alueita tähän kokonaisuuteen kuuluu. Alla ja kuviossa 2 on kuvattu esimerkki rekrytointiprosessin vaiheista.

#### **Ennen rekrytointia:**

- Prosessin suunnittelu, aikatauluttaminen, mahdollisten kumppanien valinta ja osallistaminen prosessiin.
- Rekrytointikriteerien määrittely
- Hakukanavien valitseminen
- Työpaikkailmoituksen laatiminen ja sen markkinoinnin suunnittelu

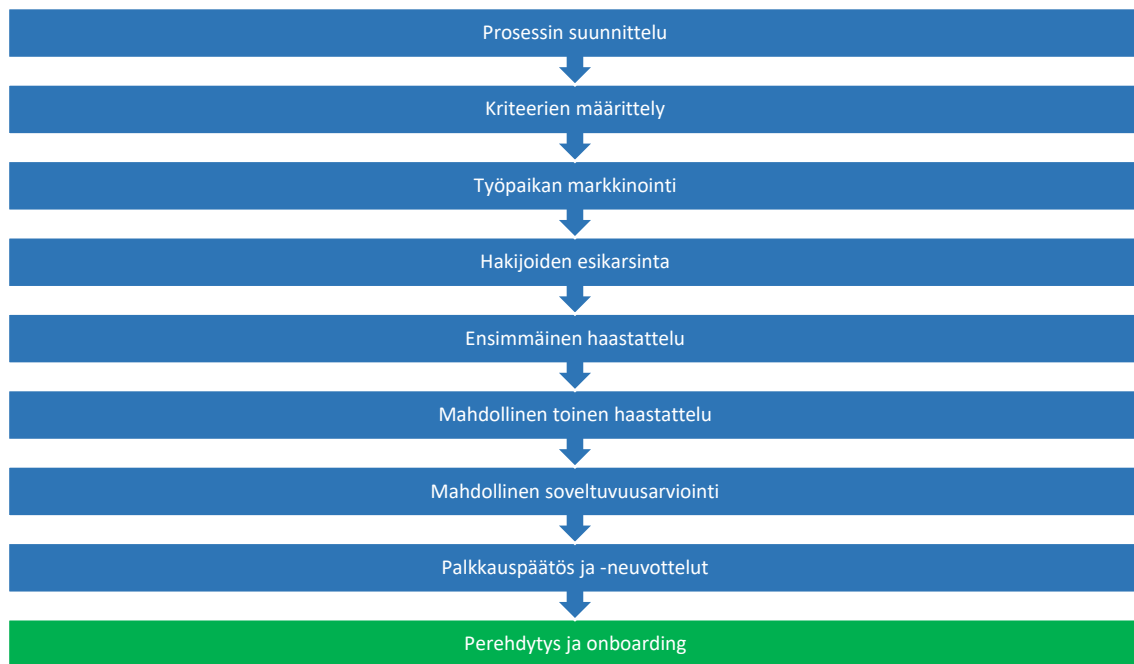
**Rekrytoinnin aikana:**

- Työpaikan markkinointi valituissa kanavissa
- Hakijoiden karsiminen
- Valinnat haastatteluun kutsuttavista ja näiden hakijoiden kontaktoiminen
- Haastattelut (mahdollisesti useampia kertoja)
- Mahdolliset soveltuvuustestit tai -arvioinnit
- Neuvottelu palvelussuhteen ehdoista, kuten palkkauksesta, työajoista ym.
- Rekrytointipäätös ja palkkausprosessi

**Rekrytoinnin jälkeen:**

- Onboarding eli organisaatioon ja tehtävään tutustuttaminen
- Perehdytysohjelman toteuttaminen
- Rekrytoinnin onnistumisen seuranta esimerkiksi haastatteluin tai kyselyin

(Salli & Takatalo, 2014, s. 10–14; Davila & Pina-Ramirez, 2018, s. 10.)



**Kuvio 2.** Esimerkki rekrytointiprosessista (mukaillen Salli & Takatalo, 2014, s. 10–14; Davila & Pina-Ramirez, 2018, s. 10).

### ***Rekrytointiprosessin osapuolet***

Rekrytointiprosessin vastuunjaot voivat olla erilaisia eri organisaatioissa, ja ne saattavat vaihdella prosessien välillä. Tässä tutkielmassa hyödynnetään seuraavaa roolitusta ja käsitteistöä, joka on koostettu Joen (2024, s. 65) ja Indeedin (2025; 2024) aineistoista.

- **Rekrytoiva esihenkilö**, eli palkattavan henkilön välitön lähijohtaja tunnistaa tarpeen rekrytoinnille ja vastaa rekrytointipäätöksestä sekä perehdyttämisestä.
- **Rekrytoija**, eli organisaation sisä- tai ulkopuolinen rekrytoinnin ammattilainen voi tukea rekrytoivaa esihenkilöä rekrytointiprosessin eri vaiheissa hakuilmoituksen laadinnasta hakemusten käsittelyyn, sopimuksen mukaan. Rooli voi vaihdella hieman eri rekrytointiprosessien välillä. Rekrytoija vastaa usein myös haastatteluiden toteuttamisesta yhdessä rekrytoivan esihenkilön kanssa. Hän myös mahdollisesti houkuttelee soveltuvia henkilöitä hakemaan avointa tehtävää ja saattaa toimittaa soveltuvuusarviointivaiheen, tai hallinnoi kumppanuussuhteita toimijoihin, jotka tarjoavat tällaisia palveluita.
- **HR** eli organisaation henkilöstösasto omistaa rekrytointiprosessin ja -strategian. Henkilöstöjohtaja osallistuu mahdollisesti korkeimman tason rekrytointeihin.

Rekrytointiin yksinkertaisimmillaan liittyvät tahot ovat palkkaava taho ja työnhakija. Usein käytössä olevien rekrytointiprosessien suunnittelusta vastaa organisaation henkilöstöammattilainen tai -johto, mutta yksittäisen rekrytoinnin käytännön toteutuksesta vastuu voi olla joko nimetyllä rekrytoijalla tai rekrytoivalla esihenkilöllä. Freemanin (2014) mukaan työvoiman saatavuushaasteet ovat alleviivanneet rekrytoinnin asemaa yhtenä henkilöstöfunktion keskeisimmistä vastuualueista. Samoilla linjoilla on Joki (2024, s. 65), joka kuvaa henkilöstöasiantuntijaa rekrytoinnin ammattilaiseksi, joka konsultoi ja tukee rekrytoivaa esihenkilöä koko rekrytointiprosessin ajan. Tarvittaessa hän myös auttaa etsimään ja valitsemaan sopivan ulkopuolisen yhteistyökumppanin rekrytoinnin tai henkilöarvioinnin toteuttamiseksi. Palkkauspäätöksestä ja sittemmin uudesta työntekijästä vastaa kuitenkin ensisijaisesti rekrytoiva esihenkilö.

### ***Ulkoiset kumppanit rekrytoinnissa***

Rekrytoinnissa voidaan siis käyttää tukena myös ulkoisia kumppaneita. Erilaisia rekrytointipalveluita, kuten henkilöstövuokrausta ja työntekijärekrytointeja tarjoavia yrityksiä on Suomessa yli 400 (Henkilöstöala HELA ry, 2025). Ulkoisten kumppanien tarjoamat palvelut voivat liittyä esimerkiksi työpaikkailmoitusten laadintaan tai työpaikan markkinointiin eri kanavissa sekä henkilöiden karsintaan ja valintaan. Ulkoisen kumppanin avulla saatetaan pyrkiä vapauttamaan oman organisaation resursseja ydinliiketoiminnan käyttöön tai ostamaan organisaation käyttöön sellaista rekrytointiosaamista, mitä heiltä itseltään ei löydy. Johdon näkökulmasta tärkein tavoite ulkoisen rekrytointikumppanin käytölle on halu löytää ja palkata laadukkaampia työntekijöitä (Cocul`ová, 2011). Tutkimuksen valossa ulkoisten kumppanien käyttäminen rekrytoinnissa voi vastatakin näihin toiveisiin, muttei välttämättä. Jotta yhteistyö ulkopuolisen rekrytointikumppanin kanssa olisi tuloksekasta, tarvitaan ymmärrystä. Kumppaniorganisaation tulee tuntea asiakkaansa riittävän hyvin, mieluiten pidemmältäkin ajalta, ja ymmärtää heidän kulttuuriaan. Samalla tavoin kuin rekrytoinnissa muutenkin, myös kumppaniyrityksessä henkilöstön merkitys palvelun laadulle on merkittävä. Näin ollen on asiakkaan roolissa syytä varmistaa, että kumppaniyrityksen rekrytoijat ovat yksilötasollakin päteviä ja sopivia edustamaan asiakasorganisaatiotaan laadukkaasti. (Johnson ja muut, 2014.)

Organisaatiot voivat hyödyntää ulkopuolista kumppania ulkoistamalla kaikki rekrytointiprosessinsa kokonaisuudessaan, valikoidut rekrytointiprosessit tehtäviin joihin osajia on haastavinta löytää, tai hankkimalla tekijät tiettyyn projektiin määräaikaisena ulkoistuksena. Haasteena sopivan kumppanin löytämiselle voi näyttäytyä erityisesti organisaatiokulttuurillinen yhteensopivuus. (Marquez, 2007).

Suorahakua eli tunnetummin headhunting-palveluita Suomessa tarjoaa noin 150 yritystä, ja suorahakumarkkinan arvo on noin 100 miljoonaa euroa (Duunitori, 2025). Duunitorin (2018) mukaan suorahakua käytetään rekrytointimenetelmänä silloin, kun haun ei haluta olevan julkisesti esillä, tai kun kriteerit täyttävien, tehtävään taustaltaan

soveltuvien ehdokkaiden kohderyhmä on tarkkaan rajattu. Suorahaussa palkkaavan organisaation ulkopuolinen konsultti tavoittelee tehtävän kriteerit todennäköisesti täyttäviä ehdokkaita, houkuttellen heitä mukaan rekrytointiprosessiin hakijan roolissa. Houkuttelu voi tapahtua esimerkiksi puhelimitse tai LinkedInin välityksellä. (Kaijala, 2016, s. 132–134.) Suorahaku on perinteisesti mielletty ylemmän johdon rekrytoinnin työkaluksi, mutta nykyisin niitä käytetään organisaatioissa laajemminkin. Suorahakuvolyymiltaan Suomen suurin konsulttiyritys InHunt raportoi toteuttaneensa vuonna 2022 yli 450 suorahakuprojektia, joista 29 prosenttia oli johtajatason, 30 prosenttia päällikkötason ja 41 prosenttia asiantuntijatason tehtäviin tehtyjä suorahakuja (InHunt, 2024). Osuuksien painottuminen asiantuntijatasoon voi kieliä kasvaneista satavuushaasteista tiettyjen alojen ammattilaisia koskien, sillä suorahakua käytetään usein miten haastavien rekrytointien tukikeinona. Esimerkiksi toisella suomalaisella suorahakutoimijalla Baronalla taloushallinnon eri asiantuntijarooleihin tehtävät suorahaut ovat viisinkertaistuneet vuosina 2019–2021 (Salmi, 2021).

Suorahaun vaikutuksia henkilöiden kiinnostukseen ja avoimuuteen uusia uramahdollisuuksia koskien on tutkittu lähinnä johtotehtävien tasolla. Näissä tutkimuksissa suorahaulla on havaittu olevan positiivinen vaikutus potentiaalisten henkilöiden kiinnostukseen avoimia tehtäviä kohtaan (Hamori, 2013). Erityisesti korkeammassa johtotehtävissä suorahakutoimijan maineella ja suorahakukonsultin luottamussuhteella tavoiteltavan henkilön kanssa on tutkittu olevan suuri merkitys heidän kiinnostukselleen tehtävää kohtaan (Skokic & Coh, 2017). Suorahakuprosessi voi olla erilainen eri rekrytoinneissa. Yleisesti voitaneen katsoa kuviossa 2 esitetyn prosessin kohtien ”Työpaikan markkinointi” ja ”Hakijoiden karsinta” korvautuvat suorahakukonsultin työllä. Loppuosa prosessista haastatteluineen ja mahdollisine soveltuvuusarviointeineen on usein miten samankaltainen kuin perinteisessä rekrytoinnissa (Kaijala, 2016, s. 135–136).

### 2.2.2 Rekrytoinnin merkitys

Rekrytointipäätökset ovat lähtökohtaisesti aina merkittäviä, avainrooleihin palkattaessa jopa organisaation toiminnan kannalta kriittisiä. Jokaisella työntekijällä on vaikutusmahdollisuus pienimmilläänkin oman työpanoksensa laatuun, mikä heijastuu joko positiivisesti tai negatiivisesti yhteisön toimintaan. Esimerkiksi esihenkilönä tai johtajana yksilön vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja kertautuvat, sillä hänen työpanoksensa vaikuttaa myös tiimin muiden jäsenten edellytyksiin onnistua omissa vastuissaan. (Viitala, 2021). Ei ole myöskään syytä sivuuttaa rekrytointipäätöksen merkitystä yksilölle: ottaessaan työn vastaan, ihminen vaihtaa usein merkittävänkin osan käytävissä olevasta ajastaan sovittuun vastikkeeseen. Työllä saattaa siten olla olennainen vaikutus henkilön elämään ja sen laatuun.

Toisaalta työvoiman palkkaaminen tuo mukanaan huomattavia kustannuksia ja velvollisuuksia. Rekrytoivalla taholla onkin intresseissään pyrkiä optimoimaan työntekijään sijoittamansa pääoman tuotto, jotta henkilön palkkaaminen olisi mahdollisimman kannattavaa. Tuotossa ei aina ole kysymys rahasta, vaan sen voidaan ajatella syntyvän vaikkapa tekemisen laadusta - siitä tuotoksesta, mikä organisaatiolle onkaan tärkeää ja mihin se rekrytoinnillaan pyrkii. Oikeilla henkilövalinnoilla, eli mahdollisimman sopivan henkilön löytämisellä tehtävään, on selvä ja luonnollinen yhteys päätöksen kannattavuuteen. (Freeman, 2014). Rekrytointia suunnitellessa ja henkilövalintaa tehdessä on syytä olla huolellinen ja tehdä perusteltuja ratkaisuja. Resurssina henkilöstö on melko jäykkä, ja sen nopeatahtinen optimointi saattaa olla liiketoiminnan muita resursseja vaikeampaa. Suomessa lait ja työehtosopimukset ohjaavat tätä vahvasti, ja esimerkiksi puutteellisesti työssään suoriutuvan henkilön yksipuolinen irtisanominen on tarkkaan määritelty prosessi (Lindholm, 2024).

### ***Rekrytoinnin onnistuminen***

Millä tavoin rekryointipäätöksen onnistuneisuutta sitten voidaan määritellä? Yhtä oikeaa vastausta ei tähän kysymykseen liene olemassa, vaan johtopäätös kumpuaa organisaation tai yksilön toiveista ja tarpeista, kumman näkökulmaa tarkastellaankaan. Joen (2024, s. 81) mukaan rekryointiprosessin onnistuneisuutta voidaan suhteellisen suoraviivaisesti mitata esimerkiksi kiinnostuneiden hakijoiden osuvuuden tai lukumäärän perusteella. Monet organisaatiot kiinnittävät huomiota myös rekryointiprosessin läpimenoaikaan sekä keräävät tietoa hakijakokemuksesta. Kun tarkastellaan rekryointitoimien onnistuneisuutta pidemmällä aikavälillä, voi organisaatio tutkia esimerkiksi houkuttelevuuttaan potentiaalisten työnhakijoiden silmissä työntajamielikuvatutkimuksin, tai arvioida itse rekrytoidun henkilön suoriutumista suhteessa vastuisiinsa ja hänelle asetettuihin odotuksiin. Joki katsoo, että suurimpia syitä rekryointipäätöksen epäonnistumiseen on rekrytoinnin tarpeen ja valintakriteerien puutteellinen määrittely (s. 81).

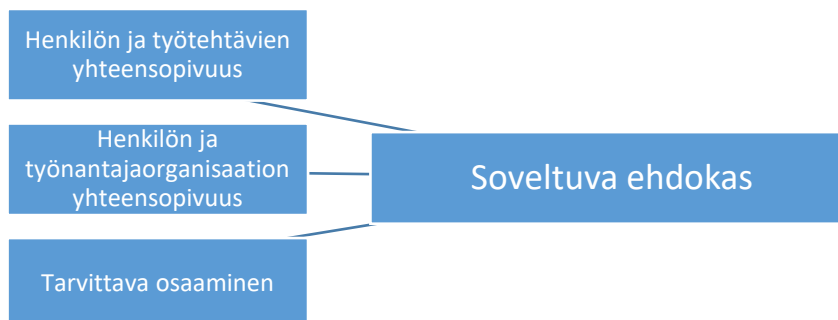
Maurer (2018) on määritellyt kolme keskeistä tekijää onnistuneen rekrytoinnin takana. Ensimmäisenä he nimeävät hakijakokemuksen, eli työnhakijan kokemus rekryointiprosessin vaiheista ja saamastaan kohtelusta on tässä avainasia. Hakijan ihmisenä huomioiva, sujuva, informatiivinen, luotettava ja haettuun tehtävään sitouttava kokemus edistää rekrytoinnin onnistumista hetkessä, mutta tukee samalla pitkäjänteistä työnantajamainetta. Toiseksi tekijäksi onnistuneen rekrytoinnin takana he nostavat sitoutuneen ja vastuunsa kantavan rekryointitiimin. Ei riitä, että rekrytoinnin ammattilainen on sitoutunut prosessiin ja kantaa siitä vastuuta. Rekrytoivan esihenkilön tulee myös laittaa rekryointi tärkeysjärjestyksessä korkealle, panostaa siihen ja sitoutua sekä tehtävään henkilövalintaan että itse henkilöön. Kolmantena menestystekijänä mainitaan itse rekryointityön tehokkuus ja vaikuttavuus. Rekrytoinnin ammattilaisilta odotetaan aiempaa enemmän myynnillisyyttä, kekseliäisyyttä, vietintätaitoja sekä tiedolla johtamista. Prosessia tulee mitata sen eri vaiheissa, ja pyrkiä jatkuvaan parantamiseen.

### ***Yhteensopivuus on tärkeää***

Työssä viihtyminen ja siinä onnistuminen ovat molemmat tärkeitä seikkoja sen takana, että rekrytointipäätös on ollut onnistunut. Siksi on tärkeää varmistaa riittävä yhteensopivuus niin henkilön ja hänen työtehtävänsä (Person-Job fit eli P-J fit) kuin henkilön ja hänen työnantajaorganisaationsa välillä (Person-Organization fit eli P-O fit) (Edwards, 1991; Kristof, 1996). Molemmilla näistä on tutkimuksissa löydetty positiivisia vaikutuksia sekä työtyytyväisyyteen että henkilön pysyvyyteen työpaikassaan. Organisaatioon sekä työtehtävään sopiva henkilö viihtyy ja suoriutuu työssään paremmin, ja on siten vähemmän altis vaihtamaan toisen työnantajan palvelukseen (Greguras ja muut, 2014).

Tällainen *fit* syntyy monista tekijöistä. Henkilön ja työtehtävän yhteensopivuus perustuu siihen, miten hyvin yksilön osaaminen, kyvyt ja persoonallisuus vastaavat työn vaatimuksia (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Henkilön ja työnantajaorganisaation välinen yhteensopivuus voi liittyä erityisesti arvomaailmojen ja tavoitteiden kohtaamiseen, joita tukee se, miten hyvin työntekijä on rekrytoinnin jälkeen integroitu osaksi organisaatiota ja sen kulttuuria (Sutarjo, 2011). Mikäli työnantajaorganisaatio huomioi yksilön urasuunnitelmat, ja pyrkii systemaattisesti ja tavoitteellisesti tukemaan häntä niiden saavuttamisessa, parantaa se edelleen hänen kokemustaan yhteensopivuudesta organisaationsa kanssa (Faroqui ja Nagendra, 2014). Lauver ja Kristof-Brown ovat tutkimuksessaan todenneet, että työntekijän pysyvyyden näkökulmasta henkilön yhteensopivuus organisaation kanssa on työyhteensopivuuttakin tärkeämpää.

Rekrytointikonsulttitoimisto Harver (2023) on ehdottanut kuvion 3 mukaista tulkintaa, jossa soveltuva työntekijä on yhdistelmä henkilön ja organisaation sekä henkilön ja työtehtävän yhteensopivuutta ja oikeaa osaamista.



**Kuvio 3.** Soveltuva ehdokas (Harver, 2023).

### 2.2.3 Soveltuvuus arviossa

Kuten äsken todettua, henkilön yhteensopivuus työhön ja työnantajaorganisaatioon on rekrytoinnin kannalta perustavanlaatuisen tärkeää. Rekrytointitilanteessa tätä yhteensopivuutta voidaan pyrkiä kartoittamaan eri tavoin ja työkaluin, esimerkiksi haettuun työhön liittyvin ennakkotehtävin, haastatteluin ja suosituksin. Haastattelut ovat perinteinen ja kenties tärkein osa rekrytointiprosessin karsintavaihetta. Haastatteluissa työnhakija ja -antaja pääsevät tutustumaan toisiinsa, tunnustelemaan yhteensopivuuttaan. Haastattelutilanteessa voidaan käydä laajaa dialogia henkilön työskentelytavoista, työkokemuksesta ja urahaaveista niin kauan, kun keskustellut asiat ovat sidoksissa haettuun tehtävään. Suositukset eli referenssit ovat katsauksia työnhakijan toiminnasta eri toimintaympäristöissä. Referenssiantajana voi toimia käytännössä kuka vain hakijan nimeämä henkilö, yleisen käytännön mukaan kuitenkin entinen esihenkilö tai kollega. Rekrytointiprosessissa mukana olevasta työnhakijasta ei saa kysyä kommentteja muilta kuin hänen nimeämiltään suosittelijoilta. Yksityiselämään – esimerkiksi perhetilanteeseen, terveyteen, poliittiseen kannottumiseen tai seksuaaliseen suuntautumiseen – liittyvät kysymykset ovat niin haastatteluissa kuin referenssikeskusteluissa lähtökohtaisesti aina kiellettyjä. Rekrytoinnin valintapäätös saa perustua aina vain haetun tehtävän kannalta relevantteihin argumentteihin. (Viitala, 2021.)

### ***Henkilö- eli soveltuvuusarvioinnit***

Edellä todettiin, että erilaiset kyvyt ja ominaisuudet, kuten esimerkiksi työpersoonallisuus ja tapa toimia, muodostavat yksilön kannalta keskeiset lähtökohdat yhteensopivuuksille. Rekrytointitilanteessa näiden asioiden objektiivinen tarkasteleminen voi kuitenkin olla haastavaa, ja siksi erilaisten henkilö- eli soveltuvuusarviointien käyttö rekrytinnissa on yleistynyt. Soveltuvuusarvioinnit rakentuvat erilaisista psykometrisistä testi- ja arviointimeteodeista, simulaatioista ja kompetenssipohjaisista haastatteluista, joiden kautta rakennetaan kuvaa arvioitavan henkilön soveltuvuudesta tehtävään. (Salli & Takatalo, 2014, s. 79–80.) Koska organisaation rekrytointien laadulla on vaikutusta sen kilpailukykyyn, on rekrytointipäätösten onnistuminen erityisen tärkeää: näin ollen auttaa sopivimman kandidaatin tunnistamisessa ja virherekrytointien välttämässä, on niiden suosio rekrytinnin osana kasvanut (Sangeetha, 2010).

Soveltuvuusarvioinnin tarkoituksena on tarkastella henkilön persoona- ja toimintatyylipiirteitä sekä mahdollisesti kognitiivista kapasiteettia suhteessa tehtävälle asetettuihin vaatimuksiin (Joki, 2024, s. 79–80). Objektiivisen soveltuvuusarvioinnin peruste onkin juuri sen kriteerilähtöisyys: tavoitteena on reflektoida henkilön ominaisuuksia suhteessa tehtävään, ei tehdä yleistä psykologista analyysia hänestä. Ollakseen hyödyllinen ja osuva, soveltuvuusarvioinnin tulee siis tarkastella rekrytinnin kannalta oikeita asioita. Rekrytoivan organisaation sisäisen rekrytoijan tai ulkoisen rekrytointikumppanin onkin tärkeä valita yhdessä rekrytoivan esihenkilön kanssa tehtävän kannalta aidosti merkitykselliset henkilöominaisuudet.

Soveltuvuusarvioinnit kuuluvat työelämän tietosuojalain piiriin. Laki edellyttää sekä sitä, että arvioinnin toteuttajat ovat asiantuntevia ja että arvioinnit tehdään luotettavasti. Koska soveltuvuusarviointeja hyödynnettäessä turvaudutaan usein ulkopuolisen kumppanin apuun, on rekrytoivan organisaation syytä varmistaa, että niin tietosuoja-asiat kuin arvioitsijoiden pätevydet ovat kunnossa. Hakijakokemusta vaalien soveltuvuusarvioinneista on tarkoituksenmukaista antaa valmentava palaute myös

osallistujalle, ei vain arvioinnin tilaajalle. Näin varmistetaan, että myös osallistuja itse saa kokemuksestaan mahdollisimman paljon lisäarvoa uralleen. (Salli & Takatalo, 2014, s. 79–84.)

Soveltuvuusarvioinneilla on havaittu olevan yhteys rekrytointien onnistuneisuuteen; sopivien henkilöiden tunnistamiseen, palkkaamiseen ja siten henkilöstövaihtuvuuden vähenemiseen. Ne tarjoavat myös tietoa koulutuksien ja johtamisen sopeuttamiseksi henkilölle sopiviksi. (Ellyson & Shaw, 1970). Arvioinneista saatavaa tietoa olisi siis järkevää hyödyntää paitsi rekrytoinnin yhteydessä, myös myöhemmässä johtamisessa ja organisaatiosuunnittelussa, sillä niiden kautta työntaja saa paljon olennaista tietoa henkilön toimintatavasta sekä mahdollisista kehityskohdista ja vahvuuksista (Honkaniemi ja muut, 2007).

#### **2.2.4 Työnantajamielikuvatyö, Employer Branding**

Työntekijöistä on monella alalla pulaa, ja osaajista voi siksi olla työnantajien kesken kovakin kilpailu. Houkutelakseen soveltuvia henkilöitä hakemaan avoimia työtehtäviään, on työnantajien ollut viime vuosina enenevässä määrin tarpeen investoida työnantajamielikuvaa tukeviin toimenpiteisiin (Kargas & Tsokos, 2020). Työnantajamielikuvalla (engl. employer brand) viitataan organisaation imagoon ja maineeseen, erityisesti potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa (Ambler & Barrow, 1996). Positiivinen työnantajamielikuva erottaa organisaation työntekijämarkkinoilla kilpailijoista edukseen, tehden siitä työpaikkana houkuttelevamman. Tutkimuksien mukaan tässä suhteessa parhaat työnantajat saavat keskimäärin kaksi kertaa enemmän hakemuksia, kuin työnantajamielikuvaltaan vaatimattomammat organisaatiot (Drury, 2016).

Työnantajamielikuvaviestinnässä on siis kysymys työtä ja organisaatiota kuvaavien, yleensä positiivisten asioiden liittämistä potentiaalisten työnhakijoiden mielikuvissa

organisaation brändiin. Työnantaja voi tähdätä tähän esimerkiksi seuraavia toimenpiteitä tekemällä:

- Ylläpitämällä omaa urasivustoaan verkossa
- Osallistumalla työnhakutapahtumiin
- Tarjoamalla opiskelijoille harjoittelumahdollisuuksia
- Osallistumalla työntajakilpailuihin (esimerkiksi GreatPlaceToWork)
- Mainostamalla työpaikkojaan eri alustoilla (lehdissä tai digitaalisesti) (Drury, 2016.)

Sosiaalisessa mediassa tapahtuva viestintä työnantajan, vaikuttajien tai työntekijöiden toimesta on yhä enenevässä määrin tärkeä kanava työnantajamielikuvasta kommunikoimiseksi (Kaur ja muut, 2015). Työnantajasta muotoutuva mielikuva ei kuitenkaan ole pelkästään yksipuolisen viestinnän lopputulos, vaan siihen vaikuttavat myös muut tekijät organisaation toiminnassa. Näitä voivat olla esimerkiksi hakija-, työntekijä- ja asiakaskokemus tai organisaatioon muuten liittyvä julkisuus ja markkinointi (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 19).

Työnantajat ovat viime aikoina olleet enenevässä määrin kiinnostuneita myös työnantajamielikuvan yhteydestä yrityksen menestykseen ja tuottavuuteen (Tumasjan ja muut, 2020). Erityisesti vahvasti henkilöstön osaamiseen nojaava liiketoiminta on herkkää osaavan työvoiman saatavuushaasteille, ja työnantajamielikuva näytteleekin merkittävää roolia pyrkimyksissä varmistaa osaajien riittävä määrä organisaatiossa (Ewing ja muut, 2002). Hyvällä työntajabrändillä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia myös organisaation oman henkilökunnan työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen yritykseen (Davies ja muut, 2017). De Stobbeleirin ja muiden (2018) mukaan hyvällä ulkoisella työnantajamielikuvalla on ollut vaikutusta jopa henkilöstön poissaolojen vähentymiseen. Hyvällä työntekijämielikuvalla on kaikkiaan havaittu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen, joskin liiketoiminnan hyvä kannattavuus vaikuttaa johtajuuden sekä viestinnän ohessa vastaavasti olennaisella tavalla positiiviseen työnantajamielikuvaan (Aldousari ja muut, 2017).

Tutkimuksissa on todettu, että korkealle arvostettu työnantajamielikuva ja -brändi voi olla työhakijoille jopa siinä määrin merkittävä asia, että he ovat valmiita hyväksymään tällaiselta organisaatiolta muita alhaisemman palkkatarjouksen (Edwards, 2005). Styśko-Kunkowska ja Kwinta (2020) ovat kuitenkin todenneet, että hyvääkin yleistä työnantajamielikuvaa tai palkkaa tärkeämpi tekijä siinä, miten vahvasti potentiaalinen työntekijä kiinnostuu avoimesta työpaikasta, on hänen käsityksensä oman itsensä ja työn sekä organisaation yhteensopivuudesta. Tästä syystä organisaation on syytä miettiä työnantajamielikuvatyössään, mitkä ovat tärkeitä ja puhuttelevia asioita juuri heidän kohderyhmäänsä kuuluvien potentiaalisten työnhakijoiden silmissä.

### **2.2.5 Tekoäly rekrytoinnissa**

Tekoäly yleistyy vauhdilla eri ammattilaisten työkaluna, myös HR:n ja rekrytoinnin. Rekrytointiin tekoäly on jo rantautunut, mutta suurimmat muutokset ovat varmasti vielä edessäpäin. Tekoälysovellukset tulevat todennäköisesti olemaan mukana rekrytointiprosessien monissa vaiheissa: hakijoiden tunnistamisessa verkostoista, heidän houkuttelussaan, hakijakarsinnassa, haastatteluissa ja arvioinnissa sekä prosessin koordinoinnissa (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Tekoälyn mahdollisuudet ulottuvat syvälle, ja kehittyvät koko ajan. Van Esch ja muut toivat jo 2019 esiin, että tekoäly kykenisi hyödyntämään niin fysiologisia kuin käyttäytymistieteellisiä havaintoja hakijan toiminnasta esimerkiksi videohaastattelussa, ja tekemään näiden huomioiden pohjalta johtopäätöksiä hänen sopivuudestaan työtehtäviin. Suomalaisessa toimintaympäristössä tällainen profiloitikonsepti olisi kuitenkin lainsäädännöllisesti rajoitettua (Alapuranen, 2020, s. 100). Tällä hetkellä tekoälyn käyttö tälläkäläisessä rekrytointimarkkinassa liittyyneen eniten hakijan itsensä toimittaman tiedon, kuten CV-datan analysointiin.

Rekrytoinnin ammattilaisten tärkein toive tekoälyn käytölle prosesseissaan on tavoittaa ja tunnistaa enemmän ja parempia hakijoita sekä säästää aikaa. Vastaavasti yksi keskeisimpiä huolia tekoälyn hyödyntämiselle on vähentynyt inhimillisuus rekrytoinnissa.

Tutkimus katsoo, että vaikka tekoälyn rooli rekrytointiprosesseissa tulee eittämättä kasvamaan merkittävästi – ja perustellustikin niin - ei aitojen ihmiskohtaamisten täysimääräinen korvaaminen sillä ole suositeltavaa. Tekoälyn toiminta perustuu keinotekoisesti mallinnettuihin arvoihin, ja vaikka se toisikin mukanaan ihmishavainnoijaa standardisoidumpia ja toistettavampia tulkinnan mahdollisuuksia, voi siltä puuttua kyky kiinnittää huomiota nyansseihin, jotka saattavat olla loppujen lopuksi henkilön piirteissä tärkeitä. Lisäksi, mikäli rekrytointiprosessi tapahtuu hyvin suurissa määrin teknologiavetoisesti, saattaa se heikentää henkilöiden sitoutumista uuteen työnantajaansa. (Fritts & Cabrera, 2021.)

Tekoälystä etsitään aktiivisesti ratkaisua paitsi prosessien tehostamiseen myös rekrytointin tasavertaistamiseen. Tekoäly systemaattisena ja puolueettomana tiedonkäsittelijänä saattaisi parhaimmillaan ollakin sellainen työkalu, joka kykenisi poistamaan tai ainakin vähentämään inhimillisten vinoumien vaikutusta henkilövalinnoissa. Ongelmalliseksi tämän kuitenkin tekee se, että vaikka tekoäly hakijakarsintaa tehdessään sulkisikin silmänsä esimerkiksi henkilön iältä tai sukupuolelta, ei se itsessään ratkaise organisaation rakenteellisia ongelmia ja valtarakenteita, jotka mahdollisesti seisovat tasavertaisuuden tiellä. Monimuotoisuustyötä ei myöskään ole tarkoituksenmukaista tai kestävää ulkoistaa tekoälylle, vaan vastuu siitä kuuluu organisaatiolle itselleen. Rekrytoijien tulee ymmärtää tekoälyn rajoitukset. (Drage & Mackereth, 2021.) Erityisen merkillepantavaa tekoälyn hyödyntämisessä tasavertaisuuden työkaluna on myös se, että sen tulkinnat ja johtopäätökset perustuvat aina sen eri lähteistä koostamaan tietoon. Mikäli nämä lähteet eivät ole luonteeltaan tasavertaisuutta tai moninaisuutta edistäviä, eivät sitä ole tekoälyn tekemät tulkinnatkaan. (Drage & Mackereth, 2022.)

Ilmeisistä haasteistaan huolimatta teknologinen kehitys, tekoäly sen etulinjassa, tarjoaa myös selkeitä hyötyjä rekrytointiin. Wilsonin (2018) mukaan rekrytointin läpimenoajat ovat eräissäkin suuryrityksessä laskeneet neljännekseen aiemmasta, pitkälti teknologisten ratkaisujen ansiosta. Niin he, kuin myös Mozelius ja muut (2020),

suosittelevat rekrytoinnissa sovellettavan tekoälyn ja ihmisen yhteistoimintaa, jossa teknologiset ratkaisut tarjoavat päätöksenteon tueksi runsaasti tietoa, mutta lopulliset ratkaisut tekee kuitenkin ihminen. Silkkää koneellista päätöksentekomallia rajaisi myös suomalainen lainsäädäntö (Alapuranen, 2020, s. 100).

### **2.2.6 Rekrytoinnin strategisuus**

Viitalan (2021) mukaan organisaatiossa on aina rekrytointistrategia. Se joko muotoutuu itsellään, tai se laaditaan tarkoituksella. Rekrytointistrategian tarkoituksena on toimia isomman kuvan suunnitelmana ja raamina sille, miten organisaatio rekrytoi. Strategia voi arvioida sen voimassaoloaikana tarvittavaa uutta osaamista tai ottaa kantaa siihen, mitä rekrytointikanavia organisaatio aikoo käyttää, millaisin markkinoinnillisin viestein potentiaalisia työnhakijoita houkutellaan, millainen on rekrytointityön vastuunjako organisaation sisällä, käytetäänkö soveltuvuusarvioiteja tai ulkoista rekrytointikonsulttia ja missä tilanteissa näin toimittaisiin. Rekrytointistrategia voi olla osa organisaation henkilöstöstrategiaa.

Brody (2008, s. 129) korostaa näkökulmia, jotka ovat rekrytointistrategian laatijalle olennaisia. Strategiaa laadittaessa on tärkeää selvittää omien rekrytointikohderyhmien – niiden osaajien, joita tullaan tarvitsemaan – koko ja sijainti sekä pohtia, millainen viestintä ja työnantajamaine olisi juuri heille kiinnostava ja merkityksellinen. Toisaalta paitsi kohderyhmästään, organisaation tulisi olla tietoinen myös kilpailijoidensa toimista ja ennakoida mahdollisuuksien mukaan heidän aikeitaan rekrytointimarkkinalla. Rekrytointistrategian olisi hänen mukaansa hyvä kannoittaa koskemaan myös sisäisiä osaajaresursseja vastaten kysymyksiin: ketä meillä on nyt töissä? Ketkä heistä olisivat valmiita etenemään uusiin tehtäviin? Mitä toimia tarvitaan, jotta heidän osaamisensa päivittyisi tarpeidemme mukaiseksi?

Rekrytointistrategiaa laadittaessa onkin viisasta lähteä liikkeelle nykytilanteen arvioinnista, tunnistaen organisaation senhetkisten resurssien ja toimintatapojen edut,

haasteet sekä kehityskohdat. Arvioitaessa tulevaisuuden osaaja- ja osaamistarpeita, huomion tulisi kiinnittyä niin sanottujen kovien taitojen - esimerkiksi teknisen osaamisen lisäksi myös organisaation tavoitekulttuuriin ja siihen, millaisella ajatusmaailmalla varustettuja ihmisiä kulttuurin toteutuminen käytännössä tarvitsee. Kuten jo aiemmin todettua, kulttuuri onkin keskeinen tekijä rekrytoinnissa. Sen kannalta järkevää olisi pohtia strategiassa myös viestinnän mahdollisuuksia eli sitä, miten organisaatiokulttuurista kommunikoitaisiin ulospäin potentiaalisille työnhakijoille. Strategiassa tarkastellaan lähtökohtaisesti rekrytointiprosessia, ja pyritään sen jatkuvaan parantamiseen. Tällä hetkellä tekniikan kehittyminen mahdollistaa alati uusien ratkaisujen käyttöönoton, eikä koko strategiakauden mitalta tiedetä ennakkoon, mitä mahdollisuuksia rekrytointiteknologioiden saralla tarjoutuu. Strategiassa voidaan kuitenkin määritellä organisaation tahtotilaa omaksua uusia ratkaisuja osaksi prosessia. Monimuotoisuus liittyy olennaisesti sekini tähän kokonaisuuteen. Organisaatiolla saattaa olla monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja inklusiota koskien oma suunnitelmansa, ja jos niin on, tulee rekrytointistrategian olla sen kanssa linjassa. Rekrytointistrategiassa nämä teemat on siis tärkeä huomioida, mutta se yksin ei riitä monimuotoisuustyön onnistumiseksi, sillä toimenpiteitä tarvitaan myös rekrytoinnin jälkeen ja sitä ennen. (Clevry, 2024.)

Strategia on joka tapauksessa tärkeä osa systemaattista työskentelyä kohti tavoitteita. Mikäli rekrytoinnissa osaajien houuttelemisessa kilpailuilla kykymarkkinoilla halutaan onnistua, tarvitaan selkeitä toimia, joilla näihin tavoitteisiin pyritään. Huhta ja Myllyntaus (2021) puhuvat erityisesti vetovoimastrategiasta, joka nimensä mukaisesti painottaa toimia organisaation houkuttelevuuden kasvattamiseksi, henkilöstön näkökulmasta. He korostavat, että strategian onnistuminen edellyttää organisaatiolta aitoja panostuksia - niin rahallisia ja ajallisia investointeja myös riittävää osaamista laatia ja implementoida se käytännössä. Myös johdon sitoutuminen niin itse rekrytointistrategiaan kuin sille asetettuihin tavoitteisiinkin on tärkeää, jottei organisaation osaajahankinta jää ainoastaan henkilöstöammattilaisten tai linjaesihenkilöiden murheeksi.

### 2.2.7 Rekrytoinnin regulaatio

Tässä tutkielmassa regulaatiolla viitataan toiminnan sääntelyyn lakien, asetusten ja muiden sääntöjen kautta. Rekrytointiprosessit ja henkilövalinnat ovatkin tilanteita, joissa lain noudattaminen on tärkeää paitsi liiketoiminnan legitimitetin ja yksilön oikeudenmukaisen kohtelun kannalta, myös organisaation toiminnan yleisen vastuullisuuden ja työnantajamielikuvan nimissä. Suomessa rekrytointia koskeva lainsäädäntö koostuu perustuslaista, työsopimuslaista, laista naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, yhdenvertaisuuslaista, sekä rikoslaista (NAU! -hanke, 2025). Oman lisänsä tähän kokonaisuuteen tuovat myös kunkin alan työehtosopimukset. Näiden lisäksi laki yksityisyydensuojasta työelämässä sekä Euroopan unionin direktiiveistä erityisesti yleinen tietosuoja-asetus ja tekeillä oleva palkka-avoimuusdirektiivi ovat rekrytoijan näkökulmasta olennaisia.

#### *Tasa-arvo ja tasavertaisuus lainsäädännön silmin*

Rekrytoinnin näkökulmasta kenties keskeisimmäksi lainsäädännön kokonaisuudeksi nousee tasa-arvoisuuden ja tasavertaisuuden sekä syrjimättömyyden teemat. Näistä säädetään valtaosassa rekrytointiin linkittyvästä lainsäädännöstä. **Suomen perustuslaki** kieltää henkilön asettamisen eriarvoiseen asemaan sukupuoleen, kieleen, uskontoon, vakaumukseen, mielipiteeseen, terveydentilaan, vammaisuuteen tai muuhun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perustuslaki ottaa kantaa myös sukupuolten tasa-arvoon, jota sen mukaan tulee edistää työelämäkontekstissa erityisesti palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista sovittaessa. **Työsopimuslaki** edellyttää sekin tasapuolista kohtelua kaikille ja kieltää syrjinnän. Syrjintäkielto koskee niin ikään edellä mainittuja tekijöitä, kuin esimerkiksi osa- tai määräaikaisissa työsuhteissa olevien työntekijöiden kohtelua suhteessa muihin työntekijöihin. **Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta** vaatii työnantajalta aktiivisia edistämistoimia sukupuolten tasa-arvoa koskien. Työnantajan tulee toiminnallaan mahdollisuuksien mukaan varmistaa, että sen avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä, edistää tasapuolisia uramahdollisuuksia ja

työskentelyolosuhteita, vaalia tasapuolisuutta työehdoissa, edistää työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista sekä ennalta ehkäistä sukupuoliperusteista syrjintää. **Yhdenvertaisuuslain** mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta tehokkain ja tarkoituksenmukaisin kehitystoimin koskien niin henkilöstön valintaan liittyviä prosesseja kuin työolojakin. Kuten laissa naisten ja miesten tasa-arvoa koskien, myös yhdenvertaisuuslaki sallii positiivisen erityiskohtelun silloin, kun sen tarkoituksena on tilapäisesti ja suunnitelmallisesti edistää tosiasiallista yhdenvertaisuutta tai ehkäistä syrjinnän haittoja. Viimeiseksi **rikoslaki** määrittää sanktiot työnantajalle tai sen edustajalle, joka työpaikasta ilmoittaessaan, henkilövalinnassaan tai palvelussuhteen aikana toimii työnhakijaa tai -tekijää kohtaan syrjivällä tavalla. Tällaisesta toiminnasta voidaan langettaa sakkoja tai enintään kuusi kuukautta vankeutta. (NAU! -hanke, 2025.)

### ***Tieto- ja yksityisyyden suoja***

Euroopan unionin yleinen tietosuojasäädös, johon viitataan usein sen englanninkielisellä lyhenteellä GDPR (General Data Protection Regulation) tuli pakottavana voimaan 2018. Asetuksen tarkoituksena on nykyaikaistaa ja ajantasaistaa lainsäädäntöä koskien henkilötietojen käsittelyä, ja luoda harmoniaa unionin eri jäsenvaltioiden käytänteiden välille. Suomessa sitä täydentää lisäksi paikallinen lainsäädäntö, eli kansallinen tietosuojalaki, josta on olemassa myös erityisesti työelämään kohdentuva laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.). Yleisessä keskustelussa tieto- ja yksityisyyden suoja koskevaan lainsäädännön kokonaisuuteen saatetaan viitata GDPR-lyhennettä käyttämällä, vaikka puhe olisikin yhtä lailla paikallisesta lainsäädännöstä.

Lain soveltaminen alkaa siitä, kun työnantaja alkaa käsitellä henkilöä työnhakijana ja hänen toimittamiaan dokumentteja työhakemuksena. Tallennettaessa työnhakijoiden tietoja rekrytointiprosessin yhteydessä, syntyy henkilötietorekisteri, jonka hallinnoinnista vastaa rekrytoiva työnantaja. Henkilöistä tulee kerätä ja käsitellä vain työnhaun kannalta olennaisia tietoja ja säilyttää niitä vain tarpeelliseksi katsottava aika.

Hakijalla on oikeus tietää, mitä tietoja hänestä kerätään ja miksi sekä vaatia tietojen poistoa. (Koskinen, 2020, s. 171–175). Nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa työnhakijoista kerättäviä käsitellään usein digitaalisin työkaluin. GDPR ja päivittynyt lainsäädäntö ovatkin muodostaneet rekrytoijille korkean vaatimustason siitä, millä tavoin ja millaisin apuvälinein näitä tietoja voi ja tulee käsitellä. Rekrytoijalta vaaditaan siis hyvää ymmärrystä paitsi lain vaatimuksista, myös tietojärjestelmien hyödyntämisestä organisaation rekrytoinnissa. (Leinonen, 2018.) Esimerkiksi työnhakijan henkilökohtaisia ominaisuuksia ei ole suositeltavaa arvioida pelkästään automaation keinoin, vaikei se olekaan laitonta. Työnhakijalla on kuitenkin oikeus kieltäytyä tällaisesta koneellisesta profiloinnista, ja vaatia ihmisen osallistumista tietojensa käsittelemiseen. (Koskinen 2020, s. 176.)

Digitaalisessa toimintaympäristössämme ihmisistä on satavilla paljon tietoa, muun muassa sosiaalisen median kanavien kautta. Työnantaja voi kuitenkin käyttää rekrytointipäätöstä tehdessään hyväkseen vain sellaista tietoa, jota työnhakija itse tuo esiin. Esimerkiksi työnhakijan sosiaalisen median tilien sisältöä voi käydä tarkastelemassa vain, jos työnhakija itse on antanut siihen luvan (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 4 §).

### ***Palkka-avoimuus***

Tasa-arvolain mukaan työntekijällä on nykyiselläänkin oikeus saada selvitys palkkauksensa perusteista, jotta hän voi arvioida, onko hänen kohdallaan noudatettu palkkasyrjinnän kieltoa (Heino ja Koskinen 2020, s. 328). Euroopan unioni on kuitenkin valmistellut myös uuden palkka-avoimuusdirektiivin, joka tulee toimeenpanna jäsenvaltioissa vuoteen 2026 mennessä. Palkka-avoimuusdirektiivillä tulee olemaan konkreettisia vaikutuksia rekrytointityöhön. Työnantajien on ilmoitettava työpaikkailmoituksissaan, tai viimeistään ennen työhaastattelua, joko työstä maksettava palkka tai palkkaraami, eikä rekrytoija saa tiedustella hakijan aiemmista ansiotasosta. Työtekijöillä on oikeus saada tietoa samanarvoisesta työstä maksettavista palkoista

organisaatiossa, ryhmiteltyinä palkansaajan sukupuolen mukaan. Yli 250 työntekijän organisaatioiden on raportoitavat sukupuolten väliset palkkaerot säännöllisesti, ja myöhemmin tämä vaade koee myös pienempiä organisaatioita. Mikäli perusteettomia, yli 5 prosentin suuruisia palkkaeroja ilmenee, on työnantajan ryhdyttävä toimiin. Palkka- ja rekrytointimallien tulee myös olla sukupuolesta riippumattomia. (Pikkuaho, 2023.)

### **2.2.8 Vastuullisuus ja tasa-arvo**

Euroopan unionin uudistunut lainsäädäntö vaatii systemaattista raportointia organisaatioiden vastuullisuuden ja kestävyiden tilasta ympäristöä, sosiaalista vastuuta sekä hallintotapaa koskien. Puhutaan ESG (Environmental, Social, Governance) -raportoinnista. Näistä erityisesti sosiaalinen vastuu linkittyy vahvasti henkilöstöosaston ja siten myös rekrytoinnin toimintaan. Sosiaaliseen vastuuseen liittyvä lainsäädäntö on ollut Suomessa vahva jo ennen EU:n raportointimallin lanseeraamista, mutta nyt vaatimukset toiminnan läpinäkyvyydelle lisääntyvät. ESG-raportointi tulee vaatimaan suuremmilta organisaatioilta pohdintaa siitä, miten sosiaalinen vastuu näkyy organisaation strategiassa ja millaisia toimia se tekee täyttääkseen lain vaatimukset. Lisäksi organisaation tulee asettaa konkreettisia tavoitteita teeman osalta, ja seurata niiden edistymistä. Tavoitteet voivat liittyä henkilöstön hyvinvointiin ja viihtymiseen työssään. Luotaessa strategiaa sosiaalisen vastuun ympärille, on organisaation syytä tarkastella kriittisesti kulttuuriaan ja johtamiskäytänteitään vastuullisuuden näkökulmasta ja pohtia, tarvitseeko niihin tehdä muutoksia, jotta toiminta olisi kestävä ja kilpailukykyistä myös tulevaisuudessa. Vaikka raportointi koskeekin alkuvaiheessa lähinnä suuria yrityksiä, saattavat ne edellyttää yhteistyökumppaneiltaan vapaaehtoista raportointia ja konkreettisia vastuullisuustoimia jo nyt. Mikäli organisaation toiminta on sosiaalisen vastuun näkökulmasta hyvällä tolalla, saattaa se edesauttaa sekä itse liiketoimintaa että esimerkiksi työnantajamielikuvaa. (AS3, 2024.)

### ***Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen***

*"Liiallinen samankaltaisuus vähentää päätöksentekoryhmän suorituskykyyn tarvittavaa ideoiden ja prosessien monimuotoisuutta. Tämä monimuotoisuuden puute voi myös estää organisaation selviytymiseen tarvittavaa joustavuutta. Työntekijöiden monimuotoisuus auttaa pitämään organisaation joustavana ulkoisten markkinavaatimusten suhteen." (Meglino & Ravlin, 1998.)*

Työnhakijoiden tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat kysymyksinä entistäkin enemmän läsnä rekrytoijien arjessa. DEI - diversity, equality, inclusivity eli *monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaanotto tai inklusio* - ovat yhä tärkeämmässä roolissa niin rekrytoinnissa, kuin organisaatioiden strategioissa laajemminkin (Sadeghi, 2022; Wells ja muut, 2021). Aihekokonaisuudesta käytetään myös suomenkielisten ammattilaisten keskuudessa usein sen englanninkielistä lyhennettä, ja selkeyden vuoksi tässä tutkielmassa sitä kuljetetaan käsitteellä DEI-teemat. Ikään, etniseen taustaan, sukupuoleen tai vastaaviin tekijöihin perustuvat päätökset rekrytoinnissa ovat lähtökohtaisesti laittomia, ja työnantajan onkin tarvittaessa pystyttävä perustelemaan rekrytointipäätöksensä lainmukaisuus ja valintaperusteiden linkittyminen työn kannalta merkityksellisiin seikkoihin, kuten työkokemukseen tai koulutustaustaan (Tasa-arvolaki 1986/609, 10 §). Tasa-arvolaki ei vie työnantajalta pois mahdollisuutta palkata tehtäviin parhaaksi arvioimansa henkilö, mutta todistusvelvollisuus ratkaisusta on kuitenkin palkkaavalla osapuolella (Tasa-arvovaltuutettu, 2024). Yllä mainittujen kaltaisiin seikkoihin perustuva syrjintä rekrytointien yhteydessä on ollut lainvastaista jo pitkään, mutta säännökset ovat vuosien saatossa tiukentuneet. Samalla yleinen keskustelu ja tietoisuus tasa-arvon ympärillä, niin rekrytointia koskien kuin yhteiskunnassa muutenkin, ovat lisääntyneet (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.). Kuitenkin vuonna 2022 tehdyn tutkimuksen mukaan vain 52 prosenttia suomalaisista yrityksistä kertoi olevansa sitoutunut tasa-arvoiseen rekrytointipolitiikkaan. Tulos oli merkittävästi eurooppalaista keskiarvoa, 61 prosenttia, alhaisempi. Esimerkiksi Irlannissa vastaava luku oli peräti 74 prosenttia. (SD Worx, 2022.)

Kaikkiaan DEI-teemat ovat siis hyvin olennaisia juuri rekrytinnin näkökulmasta. Yhdysvalloissa toteutetun tutkimuksen perusteella 80 prosenttia työnantajista raportoi kommunikoivansa organisaationsa DEI-toimenpiteistä rekrytinnin aikana (Lever, 2022). Monimuotoisuuden vaaliminen organisaatiossa vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä sen eteen, että erilaisten ihmisten on yhtäläisesti mahdollista liittyä organisaation ja toimia sen puitteissa (Chiou & Roscoe, 2022). Tasa-arvoisuuden ja mukaan ottamisen huomioiminen rekrytinnissa edellyttää näin ollen tietoista työskentelyä monessa eri prosessin vaiheessa. Soveltuvia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- **Toimenkuvien ja nimikkeiden läpikäynti** siten, että ne kuvaavat positiota oikein ja tukevat tasa-arvon rakenteita.
- **Työpaikkailmoitusten ja niiden markkinoinnin laatiminen** siten, että ne kuvaavat tehtävän ominaispiirteitä ja vaatimuksia osuvasti, mutta samalla rohkaisevat kompetensseiltaan soveltuvia henkilöitä hakemaan tehtäviä mahdollisimman laajasti.
- **Tasa-arvon edistäminen hakemusten läpikäynnin yhteydessä.** Rekrytoijan voi olla hyvä keskustella jatkovalinnoista myös toisen henkilön kanssa, omien mielipiteidensä haastamiseksi.
- **Haastattelujen järjestäminen** siten, että kaikkia hakijoita kohdellaan mahdollisimman tasapuolisesti. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi standardisoitua haastattelurunkoa tai puolueetonta konsulttia.
- **Rekrytointipäätösten tekeminen** tehtävän kannalta merkityksellisiin argumentteihin peilaten.

(Castillo ja muut, 2024.)

Anonyymia rekrytointia on esitetty yhtenä vaihtoehtona tasa-arvon ja tasapuolisuuden lisäämiseksi henkilöstön hankinnassa. Anonyymissa rekrytinnissa henkilön nimi, sukupuoli, henkilötunnus tai vastaavat häntä henkilökohtaisesti määrittävät ominaisuudet eivät tule rekrytoijan tietoon hakuvaiheessa, vaan jatkovalinnat tehdään pelkästään ammatillisten tietojen perusteella (Krause ja muut, 2012). Kokemukset anonyymin rekrytinnin vaikutuksista vähentyneeseen syrjintään ovat rohkaisevia sukupuolien välistä tasa-arvoa tarkasteltaessa, mutta etnisyyden näkökulmasta metodin tasa-arvoistava vaikutus ei ole yhtä suuri (Åslund & Nordström Skans, 2012). Anonymiteettikäytäntöjen lisääntymisestä on puhuttu jo vuosia, ja esimerkiksi vuonna 2021 yli puolet Duunitorin (2021) haastattelemissa henkilöstöpäättäjistä uskoi

nimettömyyden lisääntyvän rekrytoinnissa seuraavien viiden vuoden aikana. Kuitenkin organisaatiot, jotka ovat näkyvästi omaksuneet anonyymien rekrytoinnin osaksi toimintaansa, tulevat pääosin julkiselta sektorilta (ks. Tuudo, 2023).

Siitä, miksi anonyymi rekrytointi on saanut vahvimmin jalansijaa juuri julkisen sektorin työkaluna, ei ole tarkkaa tietoa. Voidaan toki arvella, että kun erityisesti virkoihin palkattaessa niihin liittyvät pätevyys- ja kelpoisuusvaatimukset muodostavat rekrytoinnin kivijalan (ks. Suomen perustuslaki, 125 §), on julkisella sektorilla totuttu vahvemmin lähestymään rekrytointityötä juuri osaamisen näkökulmasta. Huuonon (2024) tuo esiin yhteiskunnallisen tason haasteena sen, että Perusoikeusbarometrin mukaan Suomessa 53 % työnhakijoista on oman arvionsa mukaan kokenut rekrytoinnissa syrjintää, ja erityisesti tämä korostuu vieraskielisen väestön kohdalla (Nenonen ja muut 2021). Vastaavasti Tilastokeskus on raportoinut, että viidennes ulkomaalaistaustaisista työllisistä arvioi tekevänsä Suomessa vähemmän vaativaa työtä, kuin mitä on aiemmin tehnyt tai mihin hänen osaamisensa ja koulutuksensa riittäisi (Baumgartner, 2023). Näin ollen rekrytoinnissa tapahtuvalla syrjinnällä voi olla yhteys myös aiemmin tässä tutkielmassa kuvattuun osaajapulaan, alihyödynnetyn osaajapotentiaalin muodossa. Lisäksi Baumgartner korostaa anonymiteetin mukanaan tuomia tehostavia vaikutuksia rekrytointiprosessin karsintavaiheeseen, rekrytoijien keskittyessä vain olennaiseen tietoon.

Anonyymissa rekrytoinnissa on kuitenkin omat haasteensa, jotka rekrytoijan on hyvä tiedostaa. Kanninen ja muut (2022) pohtivat, että koska itse haastattelut eivät kuitenkaan ole enää samassa määrin anonyymeja kuin itse hakuvaihe, saattavat syrjivästä kohtelusta aiheutuvat hylkäyspäätökset siirtyä vain prosessissa vaiheen pidemmälle. Toisaalta he nostavat esiin haasteen yhteiskunnan rakenteissa: jos tietyillä väestöryhmillä on esimerkiksi heikompi pääsy koulutuksen piiriin, ei anonyymi rekrytointi edistä heidän asemaansa työhaussa. Anonyymien rekrytoinnin hyödyllisyys riippuu siis hieman tarkastelukulmasta, ja lisätietoa sen konkreettisista vaikutuksista

työelämän tasavertaisuuteen ja monimuotoisuuteen syntyy tutkimuksen kautta jatkuvasti lisää.

### **2.3 Kompetenssit**

Kompetensseilla tarkoitetaan Wintertonin ja muiden (2006) mukaan osaamista tai taitoa, kykyä toimia tietyissä olosuhteissa tai suoriutua tietyistä tehtävistä. Heidän mukaansa kompetenssien omaksumiseen ja käyttöönottoon vaikuttavan muiden muassa osaaminen ja tietotaito, ymmärrys, kokemus ja motivaatio. Tämän tutkielman kontekstissa kompetensseilla voidaan viitata sekä rekrytointin kautta organisaatioon etsittävästä osaamisesta tai rekrytoijalta itseltään vaadittavista tiedoista, kyvyistä taidoista, rekrytointin uusiin vaatimuksiin vastaamiseksi.

#### ***Osaaminen, tiedot, taidot ja kyvyt***

Osaamisella viitataan henkilön sellaisiin resursseihin, joiden avulla hän kykenee suorittamaan työtään menestyksekkäästi. Osaaminen voi koostua esimerkiksi tiedoista, taidoista, kokemuksesta, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä asenteesta (JAMK, 2025; Viitala & Jylhä, 2019). Voidaan puhua kovista taidoista, kuten ammattiosaamisesta ja pehmeistä taidoista, jotka liittyvät henkilön toimintatapaan, henkilökohtaisiin piirteisiin ja ihmissuhdetaitoihin. Reiman (2022, s. 8) tiivistää, että kovat taidot ovat sitä mitä tehdään ja pehmeät sitä, miten tehdään. Käsitteellä kompetenssi tarkoitetaan pitkälti samaa kuin osaamisella, mutta usein vielä laajempänä kokonaisuutena. Viitala ja Jylhä puhuvat kattavasti työnteon valmiuksista: yleisistä työelämäkompetensseista kuten edellä mainitut pehmeät taidot ja kyvyt, sekä työtehtäväkohtaisista tiedoista ja osaamisesta. He myös korostavat, että työssä tarvittavat kompetenssit liittyvät nykyhetken tarpeiden lisäksi aina myös kykyyn muuntautua ja kehittyä jatkuvasti – oppia elinikäisesti. Vastaavaa esittävät myös Bach ja Suliková (2019), viitaten kompetensseihin, ei pelkästään konkreettisina tietotaitoina tai muina yksilöitävänä meriitteinä, vaan

kykyinä toimia luovasti ja itseohjautuvasti muuttuvissa olosuhteissa – taitoina, joita alati nopeammin muuttuva maailma ammattilaisilta edellyttää. Heidän mukaansa teoriat siirtyvät käytäntöön juuri kompetenssien kautta. Kaikkiaan työelämän monimuotoistumisen ja teknologioiden muutosten jyllätessä osaamisen ajantasaisuuden varmistaminen, on kyse sitten omasta tai koko organisaation osaamisesta, ja jatkuva kehittäminen on pakollista (Ojala, 1999).

Schäfer (2006) on jakanut kompetenssit neljään alaluokkaan: ammattiosaamiseen, metodologisiin kompetensseihin, sosiaalisiin kompetensseihin ja itseosaamiseen. Ammattiosaamisella tarkoitetaan työn välittömän suorittamisen kannalta keskeisiä taitoja, metodologinen kompetenssi viittaa kykyyn soveltaa tietoa ja hankkia uutta osaamista, sosiaaliset kompetenssit viittaavat esimerkiksi vuorovaikutus- sekä neuvottelutaitoihin, ja itseosaamisen itsetuntemukseen, itsereflektion valmiuksiin sekä esimerkiksi henkilö arvoihin. Kaikkia näistä ulottuvuuksista tarvitaan työssä, ja ne täydentävät toisiaan (Bach ja Suliková, 2019).

### ***Osaamisen kehittäminen ja johtaminen***

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka edellyttää paitsi uuden tiedon omaksumista, myös vanhoista tavoista luopumista (Viitala & Jylhä, 2019). Osaamisen johtaminen on heidän mukaansa toimintaa, jolla organisaatiossa edistetään osaamisen kehittymistä ja soveltamista sen toimintaan. Osaamisen kehittäminen voi olla joko strategista tai välittömään tarpeeseen perustuvaa. Polon (2005) mukaan oppiminen on samaan aikaan sekä yksilölähtöistä että ympäristössä tapahtuvaa. Henkilöllä itsellään on hänen mukaansa paljon valtaa sen suhteen, kehittääkö hän osaamistaan ja sitä myöden kehittyä osaajana. Vastuuta on Polon tutkimuksen perusteella kuitenkin myös organisaatiolla, sillä hyväkin yksilön oppimismotivaatio voi mennä hukkaan puutteellisesti läpiviedyissä osaamisen kehittämisstrategioissa. Hän korostaa, että työn ja organisaatioiden ollessa murroksessa olisi tärkeää yhdistää yksilön ja yhteisön kehittämistavoitteet toisiaan mahdollisimman hyvin tukeviksi.

Organisaatioissa tarvittavaa osaamista on erilaista ja -tasoista. Viitala ja Jylhä (2019) mukailevat kirjassaan Longia ja Vickers-Kochia (1995) jakaen osaamisen **Tukevaan osaamiseen** (kuten HR ja taloushallinto), **Perusosaamiseen** (välttämätön toimialaosaaminen), **Kriittiseen osaamiseen** (tarjoaa liiketoiminnalle nykyhetken kilpailuetua) sekä **Kriittiseen kynnykseen** (osaamista, joka rakentaa tulevaisuuden kilpailuetua). Tätä osaamista organisaatio voi hallita toimintaansa ja henkilöstöään **kehittämällä**, **ostamalla** uutta osaamista esimerkiksi rekrytoimalla, **lainaamalla** osaamista esimerkiksi ulkoisen konsultin palveluita hankkimalla, **sitouttamalla** osaajiaan tehokkaasti itseensä sekä **siirtämällä** tarpeetonta osaamista pois esimerkiksi irtisanomisten kautta (Viitala & Jylhä, 2019).

### ***Rekrytoijalta kysyttävät kompetenssit***

Puhutaan sitten ulkoisesta tai sisäisestä asiantuntijakumppanista, rekrytoinnin ammattilaisen odotetaan tarjoavan neuvoa, tukea ja ymmärrystään rekrytoivan esihenkilön käyttöön rekrytointiprosessin suunnittelusta sen jälkiseurantaan saakka. Riippuen vastuualueistaan prosessissa, rekrytoinnin asiantuntijakumppanin voidaan odottaa pystyvän tuovan lisäarvoa työpaikkailmoituksen laadintaan ja markkinointiin, hakijoiden karsintaan ja haastattelujen toteuttamiseen, valintapäätösten tekoon ja referenssitarkistuksiin. (Joki, 2021, s. 65.)

Rekrytoijan osaamisella on suora yhteys siihen, miten hyväksi rekrytoivat esihenkilöt ja työnhakijat kokevat rekrytointiprosessin. Fischerin (2013) tutkimuksessa todettiin, että rekrytoijan kyvyllä läpiviedä rekrytointiprosessi, oli työnhakijan näkökulmasta olennaisia vaikutuksia muun muassa siihen, miten todennäköisesti valitut henkilöt ottivat paikan vastaan ja miten sopivaksi he kokivat itsensä suhteessa uuteen työhönsä. Rekrytoijan taidokkuudella nähtiin lisäksi yhteys uusien henkilöiden parempaan työssä suoriutumiseen sekä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Rekrytoinnin ammattilaisen lähimmän yhteistyökumppanin, rekrytoivan esihenkilön kannalta

rekrytoijan ammattitaidolla oli selkeä yhteys siihen, miten hyvin hän otti rekrytoijan neuvoja vastaan, ja miten tyytyväinen hän oli itse prosessiin. Osaavan rekrytoijan avulla avoimet työpaikat myös täytettiin nopeammin. (Fischer, 2013 Viitalan teoksessa, 2021.) Rekrytoijan kompetensseilla viitattiin tässä tutkimuksessa erityisesti selkeisiin ja tehokkaisiin **kommunikointitaitoihin**, luotettavaan ja systemaattiseen **organisointikykyyn**, **empatiakykyyn** hänen kohdatessaan ihmisiä sekä **päätöksentekokykyyn** eli valmiuteen tehdä ripeitä ja hyvin argumentoituja ratkaisuja, joiden nojalla rekrytointiprosessi etenee sujuvasti (Fischer, 2013).

Työnhakijan näkökulmasta tarkasteltuna samankaltaisia havaintoja ovat tehneet myös Ismail ja Karkoulia (2013). He havaitsivat tutkimuksessaan yhteyden rekrytoijan ammattitaitoisuuden ja muiden henkilökohtaisten piirteiden, kuten ystävällisyyden, informatiivisuuden, avuliaisuuden ja kohtaamisen taitojen sekä tehtävään valitun työnhakijan myöhemmän työtyytyväisyyden, -motivaation ja työssä suoriutumisen välillä. Ismail ja Karkoulia korostivat myös, että työnhakijan silmissä mielikuva rekrytoijan edustamasta organisaatiosta muodostuu vahvasti rekrytoijan ominaisuuksien ja olemuksen ympärille. Näillä kohtaamisilla on siis työnantajamielikuvatyön kannalta erityisen paljon väliä.

Mitä rekrytoijalta kysyttävät taidot ja kyvyt tänä päivänä ovat? Se on kysymys, mitä tämä tutkielma pyrkii tarkastelemaan. Tarkka ammattiosaaminen lienee kehittynyt Fischerin tutkimuksen ajoista, vaikkakin hyödyt osaavan rekrytoijan työpanoksesta ovat luultavasti vähintäänkin yhtä suuret. Perinteisen rekrytointiosaamisen rinnalle ovat tulleet eritoten tarpeet markkinoinnilliselle ja viestinnälliselle osaamiselle, hakijakäyttäytymisen ja rekrytoinnin trendien ymmärtämiselle, työnantajamielikuva- ja -arvotyölle sekä digitaalisten ratkaisujen tuntemiselle (ManpowerGroup, 2024). Rekrytoijalta kysytään myös intoa ja uskallusta kokeilla uutta.

### ***Osaaminen on kiven alla***

Nykyajan työelämä pitää sisällään jatkuvaa muutosta. Osaaminen ja tietotaito, joita työntekijöiltä vaaditaan, saattavat muuttua nopeastikin. Szpunar ja Barbieri (2018) esittävätkin, että eräs tärkeimpiä taitoja asiantuntijatyössä on kyky toimia muuttuvassa ja epävarmassakin toimintaympäristössä. Tällöin henkilö kykenee hyödyntämään tietotaitoaan joustavasti, ja kehittämään uusia taitoja tarpeen mukaan. Oppilaitosten tai työnantajien voi omalla koulutustarjonnallaan olla hankala vastata tähän nopeasti elävään kysyntään. Työntekijän itseohjautuvuus on siis voimavarana merkittävä. Toimialoitain osaajien riittävyysaasteet koskettavat erityisesti energia-alaa, jolla kahdeksan kymmenestä työnantajasta raportoi kiristyneestä osaajapulasta, luvun ollessa 20 prosenttiyksikköä suurempi kuin vuotta aikaisemmin. Rekrytoinnin haasteet eivät kosketa tasaisesti kaikkia tehtäviä toimialojen yrityksissä, vaan kohdentuvat erityisesti korkeakoulutettuihin ammattiosaajiin sekä aloihin, joissa on paljon epätyypillisiä työsuhteita ja matala ansiotaso. (Pulkinen, 2024; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023). ManpowerGroupin (2025) tutkimuksen perusteella pulaa on erityisesti IT- ja dataosaajista, teknisestä osaamisesta sekä myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista. Tämän pro gradu -tutkielman aihe huomioiden on merkittävää nostaa esiin, että HR-osaaminen, johon rekrytointikompetenssitkin lukeutuvat, on ManpowerGroupin tutkimuksen puutelistan neljännellä sijalla.

OECD (2016) on tutkinut työtehtävien vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen välisiä suhteita. Sen mukaan 40 % eurooppalaisista työntekijöistä kokee oman osaamisensa olevan riittämätön heidän työnsä vaatimuksista suoriutumiseen. Vastaavasti suuri osa työnantajista on raportoinut kohdanneensa rekrytointihaasteita, etsiessään uutta osaamista organisaatioihinsa. OECD esittää, että lyhytaikaiset kohtaantohaasteet tarjolla olevan osaamisen ja työelämän vaatimusten välillä ovat käytännössä välttämättömiä, johtuen esimerkiksi teknologian nopeista kehitysharppauksista. Kuitenkin pitkittyessään tällaiset haasteet voivat vaikuttaa negatiivisesti niin yritysten kuin yhteiskuntienkin kehittämiseen, esimerkiksi tehottomuutta sekä kilpailukyvyyn laskua aiheuttaen. Tällaisen tilanteen seurauksena voi olla työttömyyttä ja heikentyneitä urakehitysnäkymiä. World

Economic Forum (2025) on työ- ja elinkeinoelämää tarkastelevassa tutkimuksessaan tunnistanut 26 keskeistä taitoa kuluvalle vuodelle. Kärkitaitojen joukossa on monia pehmeitä taitoja, kuten analyyttinen ajattelu sekä ketteryys ja resilienssi, johtajuus ja vaikuttavuus, luovuus ja empatiakyvyt sekä uteliaisuus ja halu oppia uutta. Kyvykkyyksien johtamisen taito on sijalla 9, tekoälytaidot sijalla 11.

### 3 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Tähän pro gradu -tutkielmaan on sovellettu kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen keinot mahdollistavat laaja-alaisen ja joustavan tiedonhankinnan, jonka kautta ihmisen henkilökohtaisten, ja sitä myöden tutkijalle itselleen uusien näkökulmien kartoittaminen on mahdollista. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 160–162) mukaan laadullisessa tutkimuksessa huomiota kiinnitetään erityisesti todellisen elämän kuvaamiseen, jota lähestytään kokemuspohjaisen tiedon keräämisen ja kuvaamisen kautta. Se tukee tämän tutkielman tavoitteita parhaalla tavalla, sillä kerättävä tieto on luonteeltaan nimenomaan haastateltavien kokemukseen ja näkemykseen nojaavaa. Taulukossa 1 on kuvattu tutkimusprosessin etenemistä.

**Taulukko 1.** Tutkimusprojektin kulku.

Ajankohta	Tutkimuksen vaihe
Kevät 2024	Tutkielman aiheen määrittely
Kevät 2024	Tutkimuksen alustavan teoriapohjan rakentaminen ja kantavan tutkimuskysymyksen asettaminen.
Kesäkuu 2024	Aineistonkeruumenetelmän valinta ja haastattelurungon koostaminen
Kesä-syysy 2024	Haastattelujen pitäminen valittujen henkilöiden kanssa, litterointi
Talvi 2025	Aineiston analysointi, hypoteesien muodostaminen sekä tutkimuksen teoriapohjan täydentäminen analyysin havaintojen perusteella
Kevät 2025	Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten muodostaminen

Hirsjärvi ja Hurme (2022) korostavat, että aineiston käsittely kannattaa aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, mutta että toisaalta sen tarkasteluun on hyvä varata riittävästi aikaa ja rauhaa. Tässä tutkimuksessa onkin toimittu juuri niin. Aineiston jalostaminen aloitettiin välittömästi haastattelujen jälkeen, mutta itse tulkintatyöhön ja johtopäätösten laatimiseen ja pohdintaan käytettiin runsaasti aikaa, ja otettu välillä myös etäisyyttä.

### **3.1 Aineistonkeruu**

Aineistonkeruumenetelmänä tutkielmassa hyödynnettiin haastatteluja, jotka toteutettiin kaikkiaan kahdeksalle rekrytoinnin ammattilaiselle. Haastattelut olivat perusluonteeltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Vilkan (2025) mukaan teemahaastattelun logiikkana on ensin tunnistaa tutkimusongelman keskeiset aiheet eli teemat, joista haastattelussa on välttämätöntä keskustella. Itse keskustelu saa kuitenkin olla rakenteeltaan joustava, ja valittuja aiheita voidaan käsitellä haastateltavan kannalta luontaisessa järjestyksessä. Hirsjärven ja Hurme (2022) kuvaavat teemahaastattelun tuovan haastateltavan äänen esiin, ja vapauttavan haastattelua aineistonkeräysmenetelmänä tutkijan näkökulmalta antamalla haastateltavan ajatuksille enemmän tilaa.

Teemahaastattelussa avoimuuden määrä ja struktuurin aste voivat vaihdella eri tutkimuksien välillä tiukkarajaisemmasta avoimempaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018), Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan ne ovat kuitenkin lähempänä avointa haastattelua. Siinä haastateltavalle tarjotaan mahdollisuus keskustella yhteisestä mielenkiinnon kohteesta ilman, että haastattelijä merkittävästi rajaa pohdinnan suuntaa ja tasoa (Koskinen ja muut, 2005, s. 104). Ero avoimeen haastatteluun syntyy siinä, että teemahaastattelussa sen aihepiirit ovat kaikille osallistujille samat, ja ero muihin puolistrukturoituihin haastattelumalleihin siinä, ettei kysymysten tarvitse olla kaikille osallistujille tarkalleen samoja (Hirsjärvi & Hurme).

Juuri teemahaastattelun käyttöön päädyttiin tämän tutkimuksen yhteydessä siksi, että se soveltuu pienille otoksille ja sen joustava lähestymistapa tuki tutkimusaiheen luonnetta, tarjoten haastateltaville mahdollisuuksia reflektioon tapaamisen aikana. Verrattuna täysin avoimeen haastatteluun, teemahaastattelu tarjosi kuitenkin tehokkaamman lähestymistavan aiheen käsittelyyn erityisesti, kun kutakin haastattelua varten käytettävissä oleva aikamäärä oli suhteellisen rajallinen, ja jokaista henkilöä oli mahdollisuus haastatella vain kerran. (ks. Hirsjärvi ja Hurme, 1988, s. 35–38.)

Erityisesti rekrytointin tulevaisuuden painopisteistä ja trendeistä puhuttaessa teema on varsin laaja ja myös polkuriippuvainen, minkä vuoksi vastaajille pyrittiin tarjoamaan mahdollisuus ottaa siihen kantaa joustavasti omasta tilanteestaan ja oman työkenttensä painopisteistä käsin. Haastattelija johdatti keskustelua koskemaan ennalta valittuja tutkimuskysymysten teemoja, mutta oli kiinnostunut kuulemaan sellaisistakin aiheeseen liittyvistä näkökulmista, joita ei oltu ennalta asetettu. Tätä valintaa tukevat Hirsjärven ja muiden (2009, s. 161, 164) näkemykset siitä, että tutkija ei laadullisessa tutkimuksessa ja induktiivisessa analyysissä itse määrää sitä, mikä on tärkeää, ja että tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin ”löytää ja paljastaa tosiasioita” kuin todeksi näyttää valmiita hypoteeseja. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko löytyy tutkielman ensimmäisenä liitteenä.

### **3.1.1 Haastatellut henkilöt**

Haastatellut henkilöt valikoituivat osaksi tutkimusta paitsi riittäväksi katsottavan rekrytointikokemuksensa, myös keskenään erilaisten ammatillisten taustojen kautta. Valinnassa tuli huomioida muun muassa rekrytointiteeman tietty abstraktius: haastatteluvastausten subjektiivinen luonne sekä rekrytointiin vaikuttavien trendien mahdollinen yhteys vastaajan toimintaympäristöön, kuten toimialaan, organisaation kokoon, rekrytoitavan työvoiman demografiaan. Oli siis tutkijan näkökulmasta perusteltua varmistaa, että haastateltavat henkilöt edustaisivat mahdollisimman laajaa otantaa ammatillisen taustansa ja muiden heidän näkökulmiinsa mahdollisesti vaikuttavien demografisten tekijöiden kannalta. Tällainen harkinnanvaraisuus on

laadullisen tutkimuksen tason kannalta tärkeää (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja, ikäjakauman ollessa noin 30–60 vuotta. Haastateltujen yksilökohtaista ikää tai sukupuolta ei tuoda esiin yksityisyyden suojaamiseksi, ja koska näillä tiedoilla ei olisi tämän tutkimuksen kannalta merkitystä.

Taulukossa 2 on kuvattu haastateltuja henkilöitä. Jokaisella heistä on monipuolinen kokemus rekrytoinnin parissa, ja näkemystä aiheeseen eri katsontakannoista: organisaation sisäisen rekrytointiammattilaisen, ulkoisen konsultin sekä henkilöstöpäällikön ja -johtajan roolista käsin. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelevät yrityksissä. Osa henkilöistä työskentelee eri rekrytointikonsulttitoimistoissa, ja siten huomattavan erilaisten organisaatioiden ja rekrytointitoimeksiantojen parissa. Joidenkin haastateltujen konsulttien asiakaskunta koostuu ainoastaan yksityisestä sektorista, osalle julkinen sektori on merkittävin. Osa rekrytoi lähes yksinomaan johdon rooleihin, toiset taas pääosin asiantuntijarooleihin. Jokainen haastatelluista henkilöistä tapaa työssään vuosittain kymmeniä tai satoja työnhakijoita, ja on mukana edistämässä kymmeniä rekrytointiprosesseja.

**Taulukko 2.** Haastatellut henkilöt.

Haastateltu henkilö	Ammatillinen tausta	Rekrytointikokemus
H1	Suorahakukonsultti	Yli 20 vuotta
H2	Rekrytointikonsultti	Yli 15 vuotta
H3	Rekrytointikonsultti	Yli 5 vuotta
H4	Rekrytointikonsultti	Yli 5 vuotta
H5	Suorahakukonsultti	Yli 10 vuotta
H6	Henkilöstöjohtaja	Yli 20 vuotta
H7	Rekrytoija	Yli 5 vuotta
H8	Henkilöstöpäällikkö	Yli 7 vuotta

Haastatelluille on kullekin määritelty oma tunnisteensa, eivätkä he esiinny tutkimuksessa omalla nimellään. Myöskään heidän edustamiaan organisaatioita ei tuoda tässä tutkielmassa esiin.

### **3.1.2 Haastatteluprosessi**

Haastateltavat henkilöt kutsuttiin puhelimitse noin 45 minuutin mittaiseen yksilöhaastatteluun, joka järjestettiin etäyhteyksin Microsoft Teamsia hyödyntäen. Varoaika haastatteluun oli noin kaksi viikkoa. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu osallistujille ennakoon, mutta heille kuitenkin kerrottiin kutsunnan yhteydessä tutkimuksen aihe ja fokukset. Samalla korostettiin, ettei erityistä ennakovalmistautumista odoteta, vaan tutkimuksen tavoite on kartoittaa heidän päällimmäisiä ajatuksiaan tutkittaviin teemoihin liittyen, kullakin omista lähtökohdistaan. Haastattelut kestivät 35–50 minuuttia, ja ne tallennettiin etäkokousohjelmaa hyödyntäen, Haastattelusisältö litteroitiin kirjalliseen muotoon, eli puhuttu kirjattiin sanatarkasti tekstiksi maksimissaan viikon sisällä haastattelupäivästä. Litterointi tehdään siksi, että aineistoa olisi myöhemmin sujuvampi tarkastella, käsitellä ja analysoida. Litteroinnin tapa ja tarkkuus tulee määritellä tutkimuksen luonne ja analysointimenettely huomioiden oikeasuhtaiseksi. Kun tarkoitus on tutkia, mitä tilanteessa tapahtui, riittää vähemmänkin tarkka litteraatti, jossa ei ole perusteltua dokumentoida äänensävyjä tai vaikkapa puheen taukojen pituutta. Litteraatissa on tällöinkin tärkeää kirjata huolellisesti ylös se, mitä kumpikin osapuoli on tilanteessa sanonut. (Ruusuvoori, 2010, s.424–425.) Tässä tutkimuksessa litteraattia syntyi kaikista haastatteluista yhteensä 104 sivua.

## **3.2 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen keskeinen tavoite on johtaa selkeään tulkintaan, joka saatetaan keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa (Koskinen ja muut, 2005, s. 229). Laadullisen

aineiston käsittelyä voi lähestyä monin tavoin, ja siihen voidaan liittää erilaisia vaiheita. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan aineiston analysointi alkaa itse asiassa jo haastatteluvaiheessa, jolloin tutkijan on mahdollista havaita niistä esimerkiksi toistuvia teemoja tai piirteitä.

Analyysin tavoitteena ei ole niinkään selittää, vaan ymmärtää tutkimuksen teemaa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Sen keinoin tutkimusaineistoa tarkastellaan siten, että siitä pyritään tunnistamaan ja kuvaamaan teemoja, merkityksiä ja malleja, jolloin aineistosta on tavoitteena löytää niin yhtäläisyyksiä kuin erojakin (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tutkimusta analyysivaiheeseen lähestyttiin aineistolähtöisesti, jolloin tutkimuksessa nojataan ennakkoon määriteltyjen hypoteesien ja teorioiden testaamisen asemesta vahvemmin aineiston keräämiseen sekä analysointiin, ja esimerkiksi toistuvien teemojen tunnistamiseen sieltä (Koskinen ja muut, 2005, s. 31–32; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Ilmiöitä pyritään ymmärtämään monitahoisesti kontekstissaan, ja löytämään odottamatontakin tietoa (Hirsjärvi ja muut, 2009, S. 164). Analyysin jaotteluissa voidaan kenties tunnistaa myös tiettyä teoriaohjaavuutta, jossa edelleenkin analyysia tehdään ennen muuta aineiston kautta, mutta aikaisemman tiedon voidaan nähdä auttavan analyysityötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Kysymys ei ole teorian testaamisesta vaan siitä, että olemassa oleva pohjatieto auttaa hahmottamaan tietokokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty analyysimenetelmän kvalitatiivisessa tutkimuksessa suosittua sisällönanalyysia. Ratkaisuun päädyttiin siksi, että käsiteltävää aineistoa oli melko runsaasti, ja keskusteluissa tutkimuksen teemat täydentyivät kronologisesti epäjärjestyksessä, eli edelliseen aiheeseen palattiin myöhemminkin haastattelussa, ja asiat myös liittyivät toisiinsa. Tieto oli osin myös piilossa syvemmällä haastattelun keskustelussa. Tiedon syvälliseen tarkasteluun, pelkistämiseen ja yhdistelyyn siksi syytä investoida. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida vähemmänkin rakenteellista aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmällä pyritään luomaan kuvaus tutkittavasta

ilmiöstä tiiviissä ja yleisessä muodossa, huomion ollessa erityisesti ilmaisujen välisissä yhteyksissä ja eroissa. He kuitenkin korostavat, että sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, eli varsinaiset johtopäätökset tulee kuitenkin tehdä vasta tämän järjestetyn tiedon perusteella.

Sisällönanalyysissa litteroituun aineistoon pureudutaan tunnistuen sieltä toistuvia ja merkittävältä vaikuttavia ilmaisuja valitun aineistoyksikön tasolla. Tässä tutkimuksessa aineistoyksiköksi valikoitua ajatuskokonaisuus, mikä viittaa haastateltavan ilmaisuun, joka voi pitää sisällään useitakin lauseita. Näitä ilmaisuja pelkistetään eli yksinkertaistetaan pääsanomansa mukaisesti, ja yhdestä ilmaisusta voikin syntyä monta pelkistettyä ilmaisua. Pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään samankaltaisuudet ja erot huomioiden alaluokiksi, jälleen samalla logiikalla yhdistellen ne yläluokiksi ja lopuksi laajimpaan muotoonsa pääluokiksi. Tätä prosessia kutsutaan abstrahoinniksi, yhdisteleväksi luokituksiksi. (Elo ja muut, 2022.)



**Kuvio 4.** Aineiston käsittelyn eteneminen (mukaillen Elo ja muut, 2022).

Aineiston käsittelyprosessi eteni kuvion 4 mukaisella tavalla. Kirjalliseen muotoon litteroitua haastatteluaineistoa läpikäytiin toistuvasti. Jokainen haastattelulitteraatti

tarkastettiin sen laadinnan jälkeen vielä haastattelutallenteeseen peilaten, litteraatin oikeellisuus varmistaen. Ne luettiin tämän jälkeen uudelleen, tunnistaen ja korostaen värikoodein tekstistä esiin nousevat toistuvuudet ja olennaiselta vaikuttavat yksittäiset seikat valitun aineistoyksikön, ajatuskokonaisuuden, tasolla. Teksteihin palattiin useaan kertaan, koostaen tarkempia huomioita ja ilmenemisen esimerkkejä väreillä, näin aineistoa rikastaen ja täsmentäen. Tekstistä poimittuja ilmauksia pelkistettiin ja yhdisteltiin samankaltaisuuksien pohjalta, luomalla niistä niin kutsuttuja alaluokkia, joista myöhemmin koostettiin suurempia kokonaisuuksia, ylä- ja pääluokkia.

Aineiston analyysin apuna hyödynnettiin myös niin kutsuttua teemoittelua, jonka tavoitteena on edellä mainitun mukaisesti tunnistaa ja koostaa haastatteluissa toistuvia aiheita niitä yhteen nivoen (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämä tuli tarpeeseen järjestettäessä aineiston tietoa kolmen kategorian: trendien, osaamisen ja osaamisen kehittämisen alle, tutkimuskysymysten mukaisesti. Aineiston sisältö saattoi antaa osviitta useampaakin teemaa koskien, ja joskus rajanveto esimerkiksi rekrytoijan osaamisen ja ”osaamisen kehittämisen osaamisen” välillä saattoi vaatia erityispohdintaa.

Lopulta trendeihin muotoutui viisi pääluokkaa. Rekrytoijan kompetenssit koostettiin muotoutuneita trendejä mukaillen pääotsakkeiden alle, josta jokaisesta tunnistettiin yhdestä viiteen konkreettista osaamista. Rekrytoijan kompetenssien kehittämistä koskien tunnistettiin viisi pääteemaa. Keskeisenä tiedon koontityökaluna analyysityössä toimi Microsoft Excel, jonka avulla ilmauksien hallinnointi, käsittely ja työstäminen oli tehokasta. Kun aineisto alkoi löytämään muotoaan, toimi hyvänä tukivälineenä myös Microsoft PowerPoint, johon näitä jo jalostettuja tietoja keräämällä, ja niistä ajatuskarttoja rakentamalla, hahmottui lopulta varsin johdonmukainen kuva tästä laajasta aineistosta.

### 3.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliudella viitataan mittaustulosten toistettavuuteen. Reliabiliutta voidaan arvioida esimerkiksi kahden erillisen tutkijan tutkiessa samaa tutkimuskohdetta, tai tutkittaessa samaa kohdetta kahdesti – ovatko tulokset yhteneväiset? Tutkimuksen pätevyydellä eli validiudella viitataan vastaavasti valittujen mittareiden ja menetelmien kykyyn tarkastella juuri sitä, mitä halutaan tutkia. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232.) Laadullisessa tutkimuksessa näiden näkökulmien sovellettavuuden mahdollisuudesta tai mahdottomuudesta on käyty paljon keskustelua, johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen tuottaman tiedon ainutlaatuisesta ja -kertaisesta luonteesta. Hirsjärvi ja muut tuovat kuitenkin vahvasti esiin sen, että tutkijan on pyrittävä parhaan kykynsä mukaan edistämään luotettavuutta ja pätevyyttä myös laadullisen tutkimuksen parissa, esimerkiksi kuvaamalla mahdollisimman läpinäkyvästi prosessin kulkua ja sisältöä mahdollisine ongelmakohtineen, perustelemalla tekemiään tulkintoja vahvasti suhteessa haastatteluaineistoon ja toisaalta nojaamalla aineiston analyysissä selkeään teemoitteluun.

Tämän tutkimuksen tapauksessa luotettavuuden vaalimiseen on pyritty juuri edellä mainituin keinoin: analysoimalla aineisto perusteellisesti ja pitämällä huolta siitä, että aineiston keruu ja analysointikin on kuvattu tutkielmaan riittävän tarkasti. Luvussa 3.1.1 kuvattu haastateltujen henkilöiden joukko valittiin sekin tutkimuksen luonne huomioiden ominaispiirteiltään mahdollisimman kattavasti. Siten tuloksien voitiin olettaa edustavan monimuotoisempaa otosta ja tarjoavan laajemman katsauksen tutkimuksen teemoihin. Mitä johtopäätöksiin tulee, voidaan aineiston pohjalta löytää useita samankaltaisuuksia haastateltujen henkilöiden uniikeissa tarinoissa. Vaikeivat haastattelut siis sellaisinaan olisi enää koskaan toistettavissa täysin samanlaisina, tunnistettaessa toisistaan riippumattomien haastateltujen henkilöiden vastauksissa paljon yhteneväisyyksiä, voitaneen ajatella itse tutkimuksen edenneen johdonmukaisesti. Haastattelujen havainnot mukailivat myös melko pitkälle kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseita teemoja. Tutkimuksen aihe on kuitenkin vahvasti ajassa kiinni ja elää jatkuvasti, ja jo pelkästään haastateltavan henkilön oma pohdinta

haastattelutilanteessa saattaa muokata hänen ajatteluaan teemoja koskien. Näin ollen, jos tutkimus toistettaisiin toisena aikana, päästäisiin tuskin täysin identtisiin tuloksiin.

On kuitenkin tärkeää huomioida, että otoskoko on suhteellisen pieni, mikä rajoittaa tämän tutkimuksen hyödynnettävyyttä tieteessä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat kuitenkin esiin, että pro gradu -tutkielman tasoissa tutkimustöissä otoskoot ovat perinteisesti pienehköjä. He korostavat silti, ettei laadullisessa tutkimuksessa pyritäkään tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä ja toimintaa. Ylipäätään laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on sen määrää olennaisempaa (Vilkkä, 2025). Tässä tutkimuksessa, pienestä otannasta huolimatta, tulosten yhdenmukaisuus ja toisiaan täydentävyys on varsin huomattavaa, eli haastatteluissa törmättiin toistuvasti samoihin teemoihin – vahvalla varauksella voidaan puhua jopa tulosten kylläntymisestä eli saturoitumisesta (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3.4.1.) Tutkijan arvion mukaan tämä huomio joka tapauksessa tukee havaintojen hyödyllisyyttä ja käytettävyyttä tutkimuskysymyksiin vastaamisen näkökulmasta.

### ***Tutkijan esiymmärrys***

On syytä huomioida, että vaikka analyysityössä pyritäänkin objektiivisuuteen, saattaa tutkijan esiymmärrys tutkittavasta aiheesta vaikuttaa analyysin tekoon ja aineiston tulkintaan. Tämän tutkimuksen tapauksessa tutkijalla on henkilöstöjohtamisen korkeakouluopintojen lisäksi työkokemusta rekrytointien parissa noin kymmenen vuoden ajalta. Tällaisia työtehtäviä ovat rekrytoivan esihenkilön roolin lisäksi toimiminen HR-konsulttina, suorahaku- ja henkilöarviointikonsulttina sekä HR Business Partnerina. Tätä taustaa tasapainottamaan tehtiin useita toimenpiteitä. Huolellinen, monipuolinen ja kattava taustaselvitys koskien tutkimusviitekehityksen teoreettista pohjaa sekä ajankuvaa maalaavaa keskustelua. Jälkimmäiseen näkökulmaa haettiin mm. viranomaisinstituutioiden julkaisuista, medioista sekä eri järjestöjen ja rekrytointialan yritysten tarjoaman tiedon perusteella. Haastateltavat valittiin vankan substanssikokemuksen ja -näkömyksen omaavista ammattilaisista, jotka työskentelevät

yhteensä kymmenien organisaatioiden rekrytointien parissa. Haastatteluiden aikana heille annettiin vapaus tuoda esiin omia näkökulmiaan tutkimusaiheista. Teoreettiseen pohjatutkimuksen kautta esiin nousseet trendit ja teemat tuotiin keskusteluun mukaan vasta tarpeen mukaan. Havainnoiksikin jalostuneet tulkinnat, jotka hyvin pitkälti noudattivat teorian raameja, nousivat esiin luonnollisesti ilman johdattelua. Aineistolle tehtiin myös huolellinen ja perusteellinen analyysi, jonka tarkoituksena oli varmistaa tehtyjen tulkintojen mahdollisimman vahva paikkansapitävyys. Tutkijalla oli aito intressi valita tämä tutkimusaihe sekä tieteen että oman ammatillisen kehittymisensä tueksi, ei omien aiempien näkemyksiensä vahvistamiseksi.

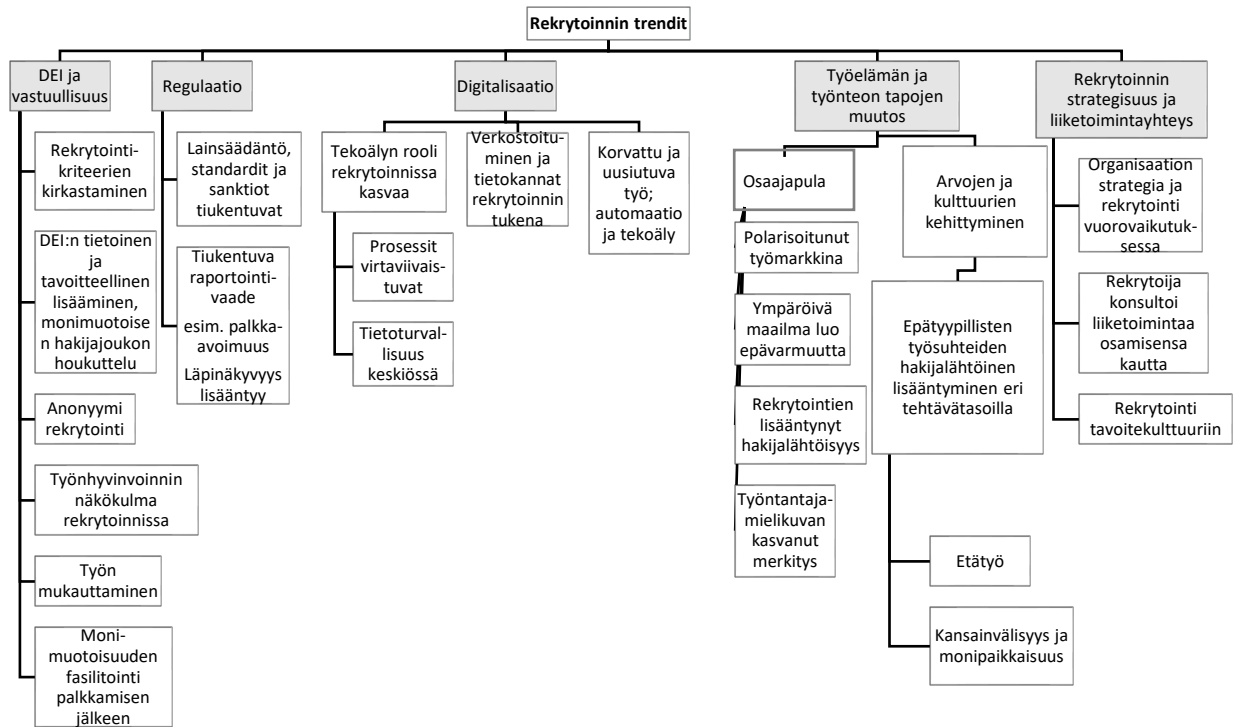
## 4 Tutkimuksen tulokset

Tämän luvun tarkoituksena on keskittyä kuvaamaan teemahaastatteluin toteutetun tutkimuksen löydöksiä ja havaintoja, jotka ovat nousseet esiin aineiston analyysin kautta. Luku tähtää ymmärryksen muodostamiseen tutkimuskysymyksistä; rekrytoinnin tulevaisuuden trendeistä sekä rekrytoijilta lähitulevaisuudessa vaadittavasta osaamisesta ja sen kehittämisestä suomalaisen rekrytointimarkkinan kontekstissa. Aloitamme analysoinnin rekrytointiin tulevaisuudessa vaikuttavista trendeistä. Sen jälkeen siirrymme tarkastelemaan, mitä osaamista tulevaisuuden trendit rekrytoijalta vaativat. Viimeiseksi nostamme esiin haastatteluissa nousseita ajatuksia siitä, miten rekrytoija voi kehittää osaamistaan.

*”Se on ihan selvää, kun mietin näitä kahtakymmentä vuottani alalla, että nyt muutoksia tapahtuu enemmän ja nopeammalla sykkeellä kuin koskaan aikaisemmin. Viimeisten 2–3 vuoden aikana se on kunnolla tiivistynyt, sekä muutosten volyymi että intensiteetti. Muutosten luonne ei ole myöskään vapaaehtoinen, vaan niistä monet perustuvat regulaatioon, esimerkiksi DEI ja tasavertaisuus, tai sitten teknologian vyöryviin muutoksiin, jotka kaikki tulevat väjäämättä. Erittäin tällaisella keittiökateemisella ajattelulla kolme muutoksen tasoa, jotka vaikuttavat rekrytointiin: annettu ja pakottava regulaatiotaso, kehittyvä teknologiataso ja sitten kolmantena ehdokastaso eli heidän käyttäytymisensä, arvojen ja ajattelun muutokset.” -H1*

### 4.1 Rekrytoinnin tulevaisuuden trendit Suomessa

Mitkä trendit suomalaisen rekrytointityön tulevaisuutta määrittävät? Seuraavaksi käydään läpi haastatteluiden pohjalta koostuneita rekrytointiin vaikuttavia kehityskulkuja ja ilmiöitä. Kuvio 5 heijastaa haastattelujen pohjalta tunnistettuja rekrytointiin vaikuttavia trendejä sekä niiden tarkempia ilmenemismuotoja.



**Kuva 5.** Rekrytointiin vaikuttavat trendit.

#### 4.1.1 DEI, vastuullisuus ja regulaatio

Vastuullisuus eri muodoissaan on merkittävä trendi niin liiketoiminnalle kuin henkilöstöjohtamiselle yleisesti. Ei siksi ole suuri yllätys, että kyseinen teema nousi esiin myös tämän tutkielman haastatteluissa. Vastuullisuuden voidaan katsoa koskettavan monia eri ulottuvuuksia, ja rekrytointiin liittyvistä näkökulmista esiin nousivat eettisesti kestävä rekrytointitoiminta, vastuullinen johtaminen sekä näistä asioista viestiminen potentiaalisille työnhakijoille.

*”Se [vastuullisuus] on hirmu laaja kokonaisuus: että meidän tuotteet ovat vastuullisia, meidän johtaminen on hyvää, meillä on turvallista työskennellä, meillä rekrytoidaan kestävästi. Ja näistä pitää myös pystyä viestimään, sillä hakijat odottavat sitä. Sen viestin pitää myös olla aito ja totta. Ja vaatimukset muuttuvat ihan koko ajan.”-H6*

DEI viittaa siis suomeksi monimuotoisuuteen, tasavertaisuuteen ja inklusioon organisaatiossa, ja liittyy olennaisesti vastuullisuuteen. Teemana DEI toistui jokaisessa haastattelussa, ja yhdistettynä aiheen vahvaan läsnäoloon myös teoreettisessa viitekehyksessä, sen voitaneen melko luotettavasti todeta olevan yksi keskeinen rekrytointia koskettava ilmiö. Haastatteluiden pohjalta käy ilmi, että rekrytoinnin ammattilaiset kokevat näiden teemojen parissa lähdetyn liikkeelle kiireellä, ympäristön vaikutuksesta, ja suoraan lopputulokseen hypäten: organisaatio saattaa olla omaksunut teemat osaksi työnantajamielikuvaviestintäänsä jo ennen kuin niiden taustalla vaikuttaviin rakenteisiin on juuri ehditty panostaa.

*”Kyllähän näissä vasta on raapaistu pintaa, ja aika paljon kuitenkin se keskittyy siihen rekry- ja HR-viestintäpuoleen. Että hei, kyllä mekin olemme vastuullisia. Tai että varmasti vie aikaa, ennenkö isossa kuvassa oivalletaan, miten DEI:stä tulisi oikeesti osa toimintaa ja työkalut, kulttuuri yms. tukisivat sen toteutumista.” -H3*

Haastatteluissa nousi esiin vahva konsensus tarpeesta tehdä monimuotoisuuden, tasavertaisuuden ja inklusion eteen konkreettisia ja proaktiivisia toimenpiteitä. Niitä tulisi tehdä ennen rekrytointia, sen aikana, kuin sen jälkeenkin.

*” Tasavertaisuuden pitää lähteä jo kaukaa ennen rekrytointiprosessia – arvoista, rakenteista, standardeista ja rekrytoinnin kriteereistä. Ja miten se elämä rekryn jälkeen, se ratkaisee paljon.” -H4*

Käytännössä DEI-kokonaisuuteen liittyvät ulottuvuudet rekrytoinnissa voivat viitata moniin eri toimenpiteisiin. Useat haastateltavat tuovat esiin teemojen integroinnin osaksi organisaation strategiaa tai henkilöstöstrategiaa. Organisaation johdon tulisi tässä ajattelussa jo ennakkoon määrittää, miten DEI-teemat organisaatiossa näkyvät ja millaisin toimenpitein niitä tullaan edistämään. Tällä tavoin toimien monimuotoisuuden,

tasa-arvon ja inklusion tavoitteet olisi mahdollista juurruttaa osaksi organisaation arvokokonaisuutta ja saada niiden työstämiseen syvyyttä. Haastateltavat toivat esiin myös näiden teemojen mittaroinnin erilaisin KPI-luvuin, kuten sukupuoli- ja ikäjakauman tai kyselyiden kautta. Esimerkkejä itse rekryointivaiheeseen liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä nousi haastatteluissa niitäkin esiin useita.

*”Mietitään sitä muutosta, että no vuoteen 2030 mennessä, niin kuinka paljon meillä tulisi olla enemmän vaikka naisia töissä, jotta jakauma olisi tasaisempi. Sellainen asia on tietenkin helppo mitata ja ennustaa. Toisaalta voitaisiin tarkastella vaikka etnistä näkökulmaa, jota ei kuitenkaan ole samalla tavalla mahdollista tai mielekästäkään seurata, eikä sellaisen kysymiseen rekryoinnissa ole mitään syytä.” -H6*

### **Rekryointikriteerien kirkastaminen**

Monet haastateltavista nostivat esiin rekryoinnin kriteerilähtöisyyden merkityksen tasavertaisuudelle. Rekryointikriteerit, joiden varassa rekryointipäätös tulisi tehdä, voivat koostua erilaisesta osaamisesta, taidoista ja kyvyistä sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Rekrytoijan tulee ensinnäkin varmistaa, että nämä kriteerit noudattavat moninaisuuden ja tasavertaisuuden vaatimuksia ja tukevat niille asetettuja tavoitteita. Tätä voidaan edistää siten, etteivät kriteerit itsessään riko DEI-periaatteita vastaan, mutta toisaalta siten, että kriteerit keskittyvät vain työn kannalta olennaisiin tekijöihin, ja että mahdollisimman monimuotoisen hakijajoukon on niihin mahdollista vastata.

*”Esimerkiksi pitkään on meillä ajateltu, että on yksinkertaisesti pakko osata suomea. Mutta voidaanko vaikka tekoälyn kautta löytääkin ratkaisuja, että ilman sitä taitoa voi tietyissä tehtävissä pärjätä yhtä hyvin. Ja jos, niin silloin sen [suomen kielen osaaminen] ei pidä enää olla poissulkeva vaatimus.” -H6*

Rekrytoijan tehtävänä on huolehtia, että kriteerit ovat yllä kuvatun mukaisia, rekryoinnin päätöksentekijät sitoutuvat niitä noudattamaan, ja että rekryointiprosessi itsessään toimii niitä tukien. Kaikissa keskusteltiin paljon myös tekoälyn merkityksestä

rekrytoinnille. Haastatteluista henkilöistä moni korostaa teknisten ratkaisujen tasavertaisuutta edistävää vaikutusta esimerkiksi hakijoiden karsintavaiheessa. Näissä pohdintoissa tekoäly esimerkiksi kävi läpi hakemuksia, valiten jatkoon juuri ammatillisten ominaisuuksiensa puolesta kriteereihin sopivia henkilöitä. Osaltaan siis tekoäly voi auttaa tasavertaisuuden lisääntymisessä, kun hakijoiden karsintavaiheessa käytettävä tekoälyavustus keskittyy nimenomaan hakijoiden ammatillisiin pätevyyksiin sen sijaan, että hakemuksia läpikäyvän henkilön omat oletukset ja ajatusvinoumat pääsisivät vaikuttamaan hänen näkemyksiinsä näistä henkilöistä. Erityisen laajaa käytännön kokemusta tekoälyn käytöstä osana rekrytointiprosesseja haastatelluilla kuitenkin vielä ollut.

Haastatteluissa nousi jonkin verran esiin kokemus siitä, että organisaatiot kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota siihen, millaisia ihmisiä he haluavat rekrytoida osaksi tiimejään. Yllä mainittujen tietotaitovaatimusten lisäksi monet organisaatiot painottavat hakukriteereissä lisäksi henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten vuorovaikutus- tai yhteistyövalmiuksia tai tiettyä työskentelytyyliä. Tämä linkittyy haastattelukommenttien pohjalta osaltaan pyrkimykseen johtaa organisaatiokulttuuria tiettyyn suuntaan, luoden siitä strategista kilpailuetua. Näiden kriteerien voidaan katsoa linkittyvän myös työhyvinvoinnin näkökulmaan, mistä lisää myöhemmin tässä luvussa. Haastateltavat korostivat, että myös nämä kriteerit tulee kirkastaa kunnolla – pelkkä ”hyvä tyyppi” ei kriteerinä riitä. Soveltuvuusarvioinnit ovat yksi keino tarkastella näitä ominaisuuksia rekrytoinnissa objektiivisemmin.

### ***Anonyymi rekrytointi***

Anonyymi rekrytointi nousi lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa yhtenä merkittävimmistä DEI-teemoihin liittyvistä konkreettisista toimenpiteistä. Kaikki haastatellut tuntevat anonyymin rekrytoinnin mahdollisuudet, mutta silti alle puolet heistä on toteuttanut niitä käytännössä. Mainittuina esteinä ovat olleet organisaatioiden puuttuva motivaatio rekrytoinnin anonymisointia kohtaan, sekä hidasteena rekrytoijien

rajallinen kokemus tällaisten rekrytointien toteuttamisesta. Voitaneen ajatella niinkin, että nämä tekijät myös mahdollistavat toisensa.

*"...anonyymissa rekrytoinnissa julkisen sektorin rooli näkyy olevan merkittävä. Mutta sitten toisaalta, kun puhutaan vaikka johtavista viroista, niin kaikkien tiedot ovat heti lehdessä. Että sielläkin aika polarisoitunutta on se suhtautuminen tuohon."*  
-H3

*"Tarve ja halu anonyymiin rekrytointiin pitäisi tulla liiketoiminnalta. Meidän asiantuntijoina pitää valmistautua siihen siten, että osataan tehdä se hyvin ja vaivatta. Perustella johtajille ne hyödyt, että miksi näin voisi olla viisasta tehdä, vaikkei ole ainakaan vielä pakko. Niin, että bisneksen olisi helppo tehdä se vastuullisuusvalinta siinä. Loppupeleissä he kuitenkin päättävät."* -H7

Jo aiemmin tässä tutkielmassa on viitattu siihen, että julkinen sektori lienee aktiivisimpia anonyymien rekrytoinnin soveltajia Suomessa, vaikka haastattelut nostivatkin esiin julkisten rekrytointien ristiriitaisuuden tässä suhteessa. Haastatteluissa nostetaan esiin myös näkökulma siitä, että kun julkinen sektori etsii itselleen ulkoisia rekrytointikumppaneita kilpailutuksen keinoin, on alati useammin yhtenä kilpailutuksen kriteerinä se, että toimijan tulee kyetä toteuttamaan rekrytointiprojekteja myös anonyymisti.

Jokaisen haastatellun rekrytoinnin ammattilaisen suhtautuminen anonyymiin rekrytointiin oli peruslähtökohdiltaan positiivinen, vaikka epäilyksiäkin oli. Ne kohdistuivat eritoten rekrytoijien omaan osaamiseen toteuttaa tällaisia prosesseja käytännössä. Toisaalta suorahakuihin erikoistuneilla henkilöillä anonyymien rekrytoinnin merkitys on hieman erilainen.

*"Itse työskentelen paljon suorahaun parissa, jolloin lähtökohtaisesti lähestytään ihmisiä, jotka tiedetään nimeltä. Tässä mallissa anonyymi rekrytointi ei sellaisenaan täysin toimi. Toki ehdokasverkostoissamme etsimme ihmisiä puhtaasti kompetenssien pohjalta. - - Itse olen oma-aloitteisesti supistanut hakijoista koostamaani tietoa kaikissa projekteissa, että siinä ei ole mitään sellaista epäolennaista, mihin rekrytoiva esihenkilö tarttuisi. Näin ohjaan sitä prosessia tasavertaisen kohtelun näkökulmasta oikeaan suuntaan."* -H1

Haastatellut rekrytoijat toivat esiin organisaatioidensa valmistautuneen anonyymien rekrytointien yleistymiseen esimerkiksi koulutuksin ja tietoteknisin ratkaisuin.

*”...koulutukset, joissa anonyymia rekrytointia on käyty läpi ovat olleet hyviä. Mun nähdäkseni meidän tehtävä ekspertteinä on edistää näitä mahdollisuuksia, lisätä tietoutta ja nostaa rimaa, ja siinä meidän oma tietous ja osaaminen ovat kaiken lähtökohta.” -H7*

*”Meidän rekrytointijärjestelmäämme on tullut mahdollisuus tehdä rekrytointiprojekteja anonyymisti. Se on totta kai todella iso mahdollistaja. Alkutekijöissä tämän suhteen ollaan maailmassa, mutta isossa kuvassa ne [anonyymit rekrytoinnit] tulee ihan varmasti olemaan tulevaisuutta.” -H3*

Keskusteluissa viitataan usein juuri rekrytoivien esihenkilöiden taipumukseen ottaa päätöksiinsä mukaan työn kannalta irrelevantteja argumentteja. On silti tärkeää muistaa, että vaikka ammattimaisten rekrytoijien tuleekin harjoitella omien ajatusvinoumiensa tunnistamista ja hallintaa, ovat hekin silti vain ihmisiä – ja tunteet sekä taustatekijät vaikuttavat ihmisiin jossain määrin aina.

*”Uskon, että anonyymi rekrytointi ainoastaan helpottaa rekrytoijan työtä. Silloin keskitytään automaattisesti siihen, mikä on relevanttia. Niin rekrytoinnin ammattilaisella kuin rekrytoivalla esihenkilölläkään ei ole houkutusta käyttää energiaansa sellaisiin asioihin, joilla ei ole oikeastaan merkitystä.” -H3*

### **Moninaisten hakijoiden houkuttelu**

DEI-teemoja korostava viestintä liittyy monen organisaation työnantajamielikuvakampanjointiin. Haastatteluissa tuodaan esiin näkökulmaa siitä, että voidakseen saavuttaa monimuotoisen työyhteisön, organisaation tulisi aktiivisesti pyrkiä houkuttelemaan laajasti erilaisia kohderyhmiä hakemaan avoimia tehtäviään. Tällöin työnantajamielikuvamarkkinoinnin tulee toimia paitsi moninaisuuden kautta, esimerkiksi eri ikäisiä tai erilaisista taustoista tulevia työntekijöitä edustaen, myös moninaista kohderyhmää puhutellen. Tässä kohden nousee esiin kysymys siitä, mitä organisaatio voi tehdä sen eteen, että mahdollisimman moninainen hakijajoukko kiinnostuisi heidän uramahdollisuuksistaan.

*”Meidän organisaation työntekijöiden keski-ikä on suhteellisen matala. - - Ollaan mietitty jopa sitä, että eri ikäisiä työntekijöitä pyydetäisiin miettimään heille tärkeitä tekijöitä työssä ja työelämässä. Mitä me voitaisiin tarjota erilaista ja enemmän, jotta laajemmin monen ikäiset ihmiset hakeutuisivat meille töihin ja haluaisivat tulla tiimiin osaksi ja pystyä viestimään jotain konkreettista. Toisaalta saada tietoa, että markkinoinnillisesti millainen materiaali houkuttelee ja pystyä tuottamaan myös sitä.” -H6*

Haastatteluiden yhteydessä käytiin paljon pohdintaa esimerkiksi eri ikäisten ja eri kieliryhmiin kuuluvien hakijoiden houkutteluun liittyen. Havaintona todettakoon, että keskustelussa houkuttelua tarkasteltiin ensisijaisesti juuri organisaation sisältä lähtien. Toisin sanoen huomioiden se, mitä organisaatio arjessaan voisi tehdä eri tavoin, jotta entistä laaja-alaisempi joukko henkilöitä haluaisi hakeutua heille työhön. Luonnollisesti näiden asioiden kommunikointi oikein viestein ja soveltuvissa kanavissa nähtiin myös keskeisenä, mutta ollakseen kestävä, haastateltavat kokivat vahvasti, että teot ratkaisisivat tämän tavoitteen saavuttamisessa mainoksia enemmän. Itsessään tiimien monikansallisuutta tukevaksi yksittäiseksi mahdollistajaksi nähtiin myös etätyö – tiimiläiset voivat toimia jopa eri maista käsin, ja organisaation rekrytointimahdollisuudet ovat siten myös laajemmat.

### ***Rekrytointipäätöstä seuraavat vaiheet***

Monimuotoisuutta, tasavertaisuutta ja inklusiota tukevat rakenteet työssä nousivat haastatteluissa esiin juuri rekrytointityön vastuullisuuden mahdollistavina seikkoina. Jolleivat edellytykset erilaisista taustoista tulevien ihmisten työskentelylle ole kunnossa, eivät rekrytointiratkaisutkaan ole silloin kestäviä. Haastatellut nostivat esiin erityisesti perehdytysvaiheen merkityksen. Perehdytyksessä ihmisten erilaisten taustojen, lähtökohtien ja ominaisuuksien huomiointi on vastausten perusteella merkittävä tekijä monimuotoisemman rekrytoinnin mahdollistajana. Nämä huomioitavat asiat voivat liittyä esimerkiksi kieleen tai tapaan oppia. Perehdytyksessä ja uuden henkilön integroimisessa korostuu myös mukaan ottamisen eli inklusion merkitys.

*”Luonnollisesti perehdytystä tulee olla tarjolla esimerkiksi uuden työntekijän kielitaito tai tausta huomioiden. Otetaan muutenkin mukaan reilusti kaikkeen, inklusiivisuus ei toteudu ilman monimuotoisuutta tai toisinpäin.” -H6*

Haastateltavat nostivat esiin erityisenä myös erilaisten neuropsykiatristen haasteiden, kuten keskittymisen häiriöiden huomioisen koulutuksen ja johtamisen rakenteissa.

### ***Työhyvinvointi ja rekrytointi***

Vastuullisuuden ulottuvuudeksi luetaan tässä yhteydessä myös työhyvinvointi. Yhtenä megatrendeistä työhyvinvointi linkittyy haastatteluiden perusteella myös rekrytointiin. Vastausten perusteella tämä näkökulma voi linkittyä niin kestäviin ja viisaisiin rekrytointipäätöksiin niin henkilön hyvinvointia koskien kuin hänen tuottavuuttaankin koskien.

*”...kun puhuttiin monimuotoisuudesta, niin se on uskoakseni yksi työhyvinvointia lisäävä tekijä. Eli kun työyhteisössä on moninaisuuden tuomaa rikkautta, voi sinne helpommin integroitua ja toisaalta esimerkiksi eri ikäiset työntekijät voivat täydentää ja tukea toinen toistaan monin tavoin.” -H3*

Erityisesti henkilön, tehtävän ja organisaation yhteensopivuus nousi keskeiseksi huomioksi rekrytoinnin näkökulmasta. Jotta henkilöllä olisi riittävät edellytykset menestyä työssään, istua nykykulttuuriin ja tukea tavoitekulttuuria, tulee rekrytoijan kyetä tekemään tietoista työtä henkilövalintojen onnistumisen eteen.

*”Se, että löydetään ja valitaan oikea henkilö tehtävään, on merkityksellistä hyvinvoinnin kannalta. Siitä on pitkälti kiinni paitsi viihtyminen, myös työssä suoriutuminen. Ja se, miten töissään pärjää, vaikuttaa paitsi henkilöön itseensä myös muuhun organisaatioon.” -H2*

*”Rekrytoinnissa pitäisi löytää oikea ihminen oikealle paikalle. Sellainen henkilö, joka ei pelkästään osaa joitain tiettyjä taitoja, vaan sopii kulttuuriin ja toimintaympäristöön. Sen persoonan sopivuuteen pitäisi kyllä panostaa tarpeeksi. Sillä tavalla tehdään kestäviä valintoja myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.” -H5*

Työnteon tapojen murros haastaa myös rekrytoijaa. Esimerkiksi tietotyön pirstaloituminen sekä työn ja vapaa-ajan välisen rajan häilyvyys asettavat vaatimuksia henkilön pitkän aikavälin työhyvinvoinnille, etenkin mielenterveyden näkökulmasta. Haastateltavat korostivat, että rekrytoijan on huolellisesti analysoitava sen työn piirteet, mihin henkilövalintaa tehdään, ja pyrittävä pohtimaan työn vaatimuksia myös henkilötason valmiuksia koskien. ”Millaista toimintatyyliä ja henkilöominaisuuksia tämä tehtävä edellyttää?” on kysymys, johon rekrytoijan pitäisi kyetä vastaamaan. Vastausten pohjalta myös niin kutsuttujen työelämätaitojen rooli voikin nousta merkittäväksi. Tällaisia taitoja voivat olla esimerkiksi itsensä johtamisen kyvyt tai järjestelmien käyttö- ja oppimisvalmius. Tällaisten ominaisuuksien tarkastelu rekrytointiprosessissa saattaa hyötyä erilaisten työkalujen, kuten soveltuvuusarviointien hyödyntämistä, jolloin niiden tuottama tieto voi auttaa rekrytoijaa tekemään myös työhyvinvoinnin näkökulmasta kestäviä ratkaisuja. Tätä tietoa rekrytoijan tulisi peilata ymmärrykseen tehtävän vaatimuksista, ja pyrkiä tekemään näin vastuullisia henkilövalintoja, joissa *fit* saavutetaan paitsi työn substanssivaatimusten, myös työn muun kuormittavuuden ja henkilön kapasiteetin välille. Rekrytointivaiheen soveltuvuusarviointien kautta lähijohtaja saa tietoa, jonka varassa hän pystyy johtamaan työntekijää sellaisella tavalla, joka tukee hänen viihtymistään ja jaksamistaan.

*”Työn tuottavuuden lisääminen ilman, että se tapahtuu työhyvinvoinnin kustannuksella, lieneekin yksi keskeinen teema henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa.” -H4*

### ***Työn mukauttaminen henkilön tarpeiden mukaan***

Jos DEI-teemoihin liittyen puhuttiin erityisesti rekrytointikriteerien kirkastamisesta, tullaan rekrytointiprosessin edetessä ajoittain tilanteeseen, jossa pohditaan työn sisällön mukauttamista henkilön tarpeiden perusteella. Tutkimuksessa nousee esiin argumentteja myös siitä näkökulmasta, että rekrytoiminen nykyajan pirstaleisessa työmarkkinassa edellyttää paitsi hyvää suunnittelua, määrätietoisuutta ja

standardisointia, myös mukautuvuutta. Jos rekryointivaiheessa käy ilmi, että tietyt työtehtävät tai tilanteet saattavat osoittautua henkilölle haasteellisiksi, mutta muuten potentiaalia tehtävään löytyy, saatetaan päätyä pohtimaan työtehtävän muokkaamista henkilölle sopivammaksi. Näin, jotta ratkaisu olisi kestävämpi. Toisaalta tietäen henkilön mahdolliset haasteet tai rajoitteet työtä koskien, voi olla tarpeellista jo ennen valintapäätöksen tekemistä kartoittaa organisaation ja lähijohdon valmiuksia tukea ihmistä työssään.

*”Useammin ja useammin tullaan keskusteluihin, että voidaanko me jotenkin muokata tätä tehtäväkuvaa tai tehdä joitain sisäisiä järjestelyitä niin, että se mahdollistaisi tämän henkilön palkkaamisen. Kyse voi olla eroista palkkaluokassa tai jossain osaamisalueessa, joka vaikka puuttuu. Varmaan tällä on juurisyy vastuullisuuden lisäksi tietyssä osaajapulassa, mutta jotenkin mä koen, että oikeasti nähdään vaivaa sen eteen, että lupaavalle tekijälle löytyisi töitä.”-H8*

#### **4.1.2 Lakien, asetusten ja sääntöjen mukainen toiminta**

*”Kyllä sanoisin, että meillä rekrytoijina on vastuu siitä, että ohjataan sen esihenkilön toimintaa niin, että toimitaan kaikilta osin ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti.”-H5*

Rekrytoinnissa lakien ja asetusten noudattaminen on erittäin tärkeää, ja tässä rekrytoinnin ammattilaisen osaaminen on merkittävässä roolissa. Haastateltavat nostivat näkökulmissaan esiin paitsi itse lainsäädännön ja sääntelyn kiristymisen ja täsmentymisen lähimenneisyydessä ja -tulevaisuudessa, myös yleisön kasvaneen kiinnostuksen näitä teemoja kohtaan. Tällä viitataan siihen, että esimerkiksi hakijat osoittavat heidän mukaansa aiempaa suurempaa mielenkiintoa rekrytointiprosessien läpivientiä ja tehtyjen päätösten perusteluja kohtaan. Mediassa nähdään säännöllisesti tarinoita ihmisistä, jotka katsovat tulleen kohdelluksi väärin rekrytointitilanteissa, mikä on nostanut hyvällä tavalla vaatimustasoa rekrytointiprosesseja kohtaan. Toisaalta keskustelu on saattanut luoda jopa skeptistynyttä suhtautumista rekrytointia ja rekrytoijia kohtaan. Haastatellut joka tapauksessa korostavat, että mikäli rekrytoinnissa ilmenee epäkohtia, niihin puuttuminen on osa rekrytoinnin ammattilaisen toimenkuvaa.

*”...mun pitää olla se ihminen, joka pitää standardeja yllä. Ne on mun osaamisaluettani, joten pitää uskaltaa puuttua. Jos huomaa epäkohdan vaikka rekrytoivan esihenkilön toiminnassa, mun velvollisuuteni on puuttua peliin. Siinä on kyse reiluudesta, oikeustajusta ja vaikka sitten firman maineesta. Jos mä annan vaan tän kerran mennä sen tilanteen, vahinkoa ei enää saa takas.” -H8*

Lainsäädännön ja asetusten alueita, jotka nousivat haastatteluvastauksissa rekrytoinnin kannalta tärkeimpien joukkoon, ovat seuraavat:

- Työsopimuslainsäädäntö ja työehtosopimukset
- Tietosuoja-asetus GDPR sekä sitä täydentävä laki tietosuojasta työelämässä
- Yhteistoimintalaki
- Yhdenvertaisuuslaki

Rekrytoinnin ammattilaiset tuovat esiin senkin, ettei yllä mainittujen seikkojen taitaminen ole organisaatiossa yksinomaan rekrytoijan kontolla, vaan niin johto kuin HR-toimintokin ovat lainsäädännön ja sen perehdyttämisen suhteen vastuuasemassa. Rekrytoijan tulisi kuitenkin pystyä soveltamaan näitä tietoja juuri rekrytointitilanteen yhteydessä ja näkökulmasta. Erityisesti ulkoisen rekrytointikonsultin roolista käsin tilanne voi olla se, ettei asiakasorganisaatiossa ole esimerkiksi henkilöstöpäällikköä tai muuta henkilöstöammattilaista, joka näissä tukisi. Tällöin konsultti neuvoo asiakastaan ja pyrkii yhteistyössä varmistamaan prosessin lainmukaisuuden.

### ***Palkka-avoimuus***

Euroopan Unioni tulee jatkossa vaatimaan entistä tiukemmin palkka-avoimuutta ja palkka-avoimuusdirektiivi tulee omaksua osaksi jäsenmaan lainsäädäntöä kesäkuuhun 2026 mennessä (Pikkuaho, 2023). Vaikka tarkkaa tietoa direktiivin käytännön vaikutuksista ei vielä olekaan, tulee se joka tapauksessa edistämään työtä tekevien keskuudessa vallitseva tasavertaista kohtelua ainakin kompensaaation osalta. Tällaisilla vaateilla saattaa olla vaikutusta kaikkiaan tasavertaisuuden asenteisiin, jolloin sen vaikutukset ulottuisivat koskemaan laajemmin myös muita työnteon ulottuvuuksia.

Ylipäättään moni tutkimuksen rekrytoijista piti hyvänä asiana, jos rekrytoinnissa pystyttäisiin jatkossa olemaan aiempaa suurempia ja läpinäkyvämpiä. Se helpottaisi heidän mielestään myös rekrytoijan työtä.

*”Uskon, että vaikka palkka on vain yksi ulottuvuus, niin kaikki nämä uudistukset osaltaan vaikuttavat siihen, että avoimuus rekrytoinnissa tulee lisääntymään. Päästään eroon turhasta teatterista ja kaunistelusta – puolin ja toisin.” -H4*

Osassa haastatteluista pohdittiin kuitenkin, että palkka-avoimuudella saattaa olla vaikutusta myös rekrytointien ketteryteen. Tietyissä tilanteissa yrityksen on saattanut olla kokonaisvaltaisesti edullisinta maksaa uudelle henkilölle hieman enemmän, jos vaikkapa juuri rekrytoinnin hetkellä kilpailevia osaajia ei ole saatavilla, ja rekrytoimattomuuden vaihtoehtona on esimerkiksi tuotannon häiriintyminen. Toisaalta asiantuntija- ja tietotyössä samankaltaisen työn määrittäminen ei aina ole selkeää. Jokin asiantuntemus voi olla toista harvinaisempaa ja siksi rahallisesti arvokkaampaa, mikä puoltaisi jonkin henkilön korkeampaa palkkaa, vaikka itse tehtävän luonne ja vaativuusluokka olisivatkin yhteneväiset muiden kanssa.

#### **4.1.3 Digitalisaatio**

Digitalisaatio aihepiirinä nousi esiin kaikkien haastateltujen vastauksissa, ja koska nykyaikainen rekrytointi tapahtuu vahvasti digitaalisissa kanavissa, on sen merkitys eittämättä suuri. Haastatteluvastauksissa näyttäytyy vahvasti sekin, että digitalisaation vaikuttavuus rekrytointiin ilmenee hyvin moniulotteisesti: työpaikan markkinointia tukevissa portaaleissa, rekrytointijärjestelmissä, videorekrytoinnissa, etänä toteutettavista rekrytointi- ja soveltuvuusarviointiprosesseissa tai työn teon olosuhteissa. Rekrytoijan tehtävänä ei välttämättä ole olla digitalisaation mestari, mutta hänen tulisi tuntea sen tuomat mahdollisuudet riittävän hyvin, jotta hän osaa suositella oikeita ratkaisuja erilaisiin rekrytointiprosesseihin.

### **Tekoäly ja virtaviivaistuvat prosessit**

*”Tekoäly on niin mielenkiintoinen aihe, että siitä voisi kirjoittaa vaikka oman gradunsa. Yhteiskuntahan ei ole millään tavalla valmis siihen mitä tekoälymarkkinoilla tapahtuu. Se tulee muuttamaan työllistymisen ja rekrytoinnin kenttää todella paljon.” -H4*

Haastatteluiden perusteella tekoäly on yksi merkittävimmistä mullistuksista rekrytoinnin tulevaisuudelle, ja sen potentiaali tunnustetaan monessa rekrytoinnin vaiheessa. Tekoälypohjaiset sovellukset tulevat tukemaan rekrytoijia ilmoitusten laadinnassa, tehtävissä tarvittavien kompetenssien määrittelyssä, sekä niiden tunnistamisessa hakijoista. Jo mainittuun rekrytoinnin tasapuolisuuteen tämä tulee vaikuttamaan haastattelun pohjalta siten, että tekoälyn tekemät johtopäätökset haettujen kompetenssien toteutumisesta hakijan kohdalla tukevat objektiivisuutta.

Haastateltujen rekrytoijien arjessa tekoälyn käytännön vaikutukset näkyvät vielä rajallisesti, mutta kiihtyvästi. Tekoäly ei ole kuitenkaan vain rekrytoijien käytössä oleva resurssi. Haastatellut rekrytoinnin ammattilaiset korostavat, että myös työnhakijoilla on mahdollisuus käyttää tekoälyä hakuprosessinsa tukena. Käyttökohteita voivat olla niin hakumateriaalit kuin mahdollisesti erilaiset haastattelukontekstit. Riskinä tai ainakin tiettyä tulevaisuudenkuvana rekrytoijat näkevätkin sen, että rekrytoinnissa tekoälyt keskustelevat keskenään ihmisten puolesta. Haastatteluissa nousee kuitenkin esiin huomio siitä, että toimiakseen hakijakarsinnan välineenä tekoäly tarvitsee taustalleen riittävää ja oikeassa muodossa olevaa informaatiota paikkaa hakeneista henkilöistä.

*”Kunhan tekoälyalgoritmissa kyetään huomioimaan tietosuojan ja syrjimättömyyteen liittyvät teemat kunnolla, sen vaikutus rekrytointiin tulee olemaan vallankumouksellinen. Rekrytoijalle tulee sovellus, jota käytetään tarvittavien kompetenssien määrittelyyn, ja toisaalta niitä omaavien henkilöiden etsimiseen markkinoilta. Prosessin hallinta, työsopimukset, joka vaihe tulee liittymään tähän.” -H4*

Rekrytointi prosessina tulee haastattelujen perusteella tehostumaan. Digitaalisuus on tuonut mukaan sekä tottumuksen nopeisiin reaktioaikoihin erilaisissa asiointiprosesseissa että työkaluja nopeuden mahdollistamiseksi. Varsinkin kilpailluilla

työntekijämarkkinoilla tullaan toisaalta sen eteen, että rekrytoinnin onnistuminen edellyttää rekrytoivalta organisaatiolta nopeaa reagointia. Aktiivisella työnhakijalla saattaa olla rinnakkain useita hakuja käynnissä, ja se rekrytoija, joka ensiksi tekee päätöksen, saa työntekijän.

*”Ketterä rekrytointi. Jos puhutaan sellaisista tehtävistä, joihin on vaikea löytää oikeita osajia, on toimittava nopeasti. Ennen saatettiin hyvin pohtia sisäisesti kolmekin viikkoa hakuajan päätyttyä, ennen kuin alettiin kontaktoimaan hakijoita. Nykyään sellainen rekrytointiprosessi ei ole mahdollinen, sillä me kilpaillaan hyvistä hakijoista.” -H6*

Puhuttaessa onnistuneista rekrytoinneista, että ratkaisut tehdään sekä rekrytoijan että rekrytoitavan puolesta riittävään informaatioon nojaten. Haastattelut rekrytoijat korostavat sen tärkeyttä, että esimerkiksi digitalisaation myötä rekrytoinnista automatisoidaan oikeita osia. Sellaisten prosessin vaiheiden siirtäminen esimerkiksi tekoälyn vastuulle, joihin se ei ainakaan vielä sovellu, heikentää kokonaisuuden laatua. Digitaalisten työkalujen käyttö rekrytoinnin tukena tulee siis joka tapauksessa lähtökohtaisesti yleistymään. On kuitenkin todettava myös rajat ja riskit koskien sitä, missä määrin vastuuta rekrytointipäätöksistä voidaan säilyttää teknisten työkalujen varaan. Uusien, erityisesti tekoälyn nojaavien ratkaisujen implementoinnissa tietoturvan ja -suojan toteutumisen varmistaminen on haaste, joka rekrytoijan on kohdattava ja ratkaistava. Sitä ennen ei ole syytä lähteä ottamaan käyttöön uusia menetelmiä.

### ***Verkostoituminen tapahtuu verkossa***

Eritoten LinkedIn on muokannut eri alojen ammattilaisten keskinäistä yhteydenpitoa ja samalla myös rekrytointeja, sillä tästä sosiaalisesta mediasta on kehkeytynyt jossain mielessä julkinen rekrytointijärjestelmä. Tämä näkyy varsinkin suoramakutyössä, jossa LinkedInin tarjoamat erilaiset ratkaisut sopivien ehdokkaiden etsimiseksi sen verkostoista muodostavat merkittävän, joskaan eivät ainoan, työkalupakin.

Verkostoituminen ja oman osaamisen julkinen esilletuonti tapahtuu haastattelujen pohjalta isossa määrin verkon yli, ja esimerkiksi LinkedInissä niin ammattilaisten kuin organisaatioidenkin on mahdollista antaa molemminpuolisia työnäytteitä ajatuksistaan, saavutuksistaan ja muista toimistaan. Eräässä haastattelussa tätä kuvataan myös jonkinlaisena uramaailman pelillistymisenä, jossa yksilöt ja yhteisöt pyrkivät maksimoimaan markkina-arvoaan säännöllisin panostuksin.

#### **4.1.4 Työnteon tapojen ja käytänteiden muuttuminen**

Haastatelluista rekrytoinnin ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisista jokainen nosti työnteon tapojen, käytänteiden ja rakenteiden murroksen keskeiseksi vaikuttavaksi trendiksi. Työn murros liittyy erilaisiin työsuhteen muotoihin, esimerkiksi osa- tai määräaikaisuuksiin tai yrittäjäpohjaiseen työntekoon, tai vaikkapa työnteon paikkaan. Digitalisaatio näyttäytyy erityisesti työn sijaintipaikan osalta suurena vaikuttavana voimana, sillä se mahdollistaa työskentelyn etäyhteyksien kautta miltei mistä tahansa.

#### ***Kansainvälistyminen ja paikkariippumattomuus***

Kaikissa organisaatioissa, joita tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt edustavat, henkilöstö voi työskennellä eri maista käsin, mikäli se sopii työtehtävän luonteeseen. Tärkeänä tekijänä tilanteen taustalla nähdään Euroopan unionin yhteneväiset vaatimukset esimerkiksi tietoturva koskien. Työnteon lisääntynyt paikkariippumattomuus vaikuttaakin juuri rekrytointiin siten, että työntekijöiden ja työnantajien on – työn luonteen salliessa – mahdollisuus löytää toisensa merkittävästi laajemmasta maantieteellisestä otannasta. Tiettyjen ammattiryhmien osajista kun on Suomessa pulaa nyt ja tulevaisuudessa, fasilitoi paikkariippumaton työnteko osaajan rekrytoinnin myös toisesta maasta. Tämä voi tarkoittaa huomattavastikin monikulttuurisempia tiimejä, kuin aikaisemmin. Kehitys voi myös olla nopeaa.

*”Etätyö, ja erityisesti kansainvälinen etätyö, on yritykselle kultainen lippu hopeatarjottimella. Mikään ratkaisu ei ole läheskään yhtä nopea ja tehokas paikkamaan osaajapulaa tietyissä tietotyön ammateissa. Jos yritys ei ole tähän valmis, sen pitää korjata tilanne ja meidän tukea siinä.” -H7*

### **Etätyön ja epätyypillisten työsuhteiden lisääntyminen**

Työnteon järjestelmät saavat lisää painotuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että rekrytoinnissa huomioitavat kompetenssit voivat olla merkittävästi laajemmat tai erilaiset kuin aikaisemmin. Pelkästään ammattisubstanssiin liittyvä kompetenssi ei välttämättä riitä ja tue tarpeeksi työssä pärjäämistä, sillä menestyminen uudessa toimintaympäristössä edellyttää kykyä toimia sujuvasti digitaalisten työkalujen kautta, kykyä johtaa itseään, ja esihenkilötehtävien tapauksessa etäjohtaa tiimejä.

*”Mikäli täydellinen insinööri tulisi haussa vastaan ja hän haluaisikin tehdä vain osa-aikatyötä tai työkennellä täysin etänä – pystyykö yritys taipumaan ajattelun ja käytännön tasolla tällaisiin sovelluksiin? Mitä muut työntekijät kokevat?” -H8*

Sukupolvien väliset erot suhtautumisessa työhön ovat tutkimuksen rekrytoijien silmissä jossain määrin ilmeisiä: vanhemmat ikäluokat ovat arvottaneet työn ja sen tarjoaman paremman toimeentulon selvästi myöhempinä ikäluokkia korkeammalle. Vastaavasti uudemmat työntekijäskupolvet näkevät työn ja muun elämän tasapainon ja tietyn vastualueiden personoinnin mahdollisuuden tärkeiksi arvoiksi työssä. Työntekijän ikä ei luonnollisesti ole ainoa vaikuttava tekijä, mutta joka tapauksessa ajan kuva ohjaa työelämää monipuolisempien työsuhteiden suuntaan. Aiemmin niin sanotuiksi epätyypillisiksi työsuhteiksi nimetyt osa- ja määräaikaiset, vuokra- tai yrittäjäpohjaiset työsuhteet voivat yleistyä, ja ne saattavat laajentua koskemaan enemmän myös asiantuntija- ja johtorooleja. Rekrytoijalta ja palkkaavalta organisaatiota tämä kysyy vastaajien mukaan tiettyä joustavuutta ja avoimuutta aiemmasta poikkeavia työjärjestelyitä kohtaan.

*”Talouden tilanne varmasti vaikuttaa myös, mutta enenevässä määrin myös johtotason henkilöt ovat valmiita lähtemään erilaisiin työsuhteisiin, esim. interim-*

*johtajiksi. Toisaalta liikettä näkyy myös sektoreiden välillä eri tavoin kuin ennen. Julkisen tai kolmannen sektorin toiminta voi enenevässä määrin tarvita vaikutteita liiketoiminnan alueilta, ja toisaalta ihmiset saattavat itse ajatella joustavammin uraansa ja toteuttaa toiveitaan rohkeammin.” -H1*

Urapolkujen näkökulmasta työn ja työsuhteiden pirstaloituminen haastaa organisaatioita. Haastatelluista erityisesti osa yritysten sisäisistä HR-ammattilaisista oli kokenut vaikeuksia pidemmän aikavälin seuraajasuunnittelussa, kun harvemmat työntekijöistä ovat halukkaita sitoutumaan pitkäaikaisesti samaan organisaatioon. Uramahdollisuuksia pitääkin heidän mukaansa pyrkiä valottamaan aiempaa nopeammin, ja esimerkiksi keksiä lupaavilla osaajille normaalista työstä poikkeavia mahdollisuuksia kehittää itseään.

*”Statuksen merkitys on erilainen tänä päivänä, nuoremmille sukupolville. Ei pelkästään sitä, että raadat ja voit ostaa tavaroita. Se on myös sitä, että voit päättää koska sä työtä teet, kasvat, olet itsenäinen. Vapauden vastapainona yrityskulttuurin tehtävänä on ruokkia työmoraalia.” -H5*

### **Osaajapula**

Kokonaisvaltaisesta työvoimapulasta on siirrytty eteenpäin. Tämä käy ilmi tämän tutkielman haastatteluista, sillä hakemusmäärät rekrytoinneissa ovat kasvaneet. Ilmiö ei kuitenkaan koske tasaisesti kaikkia organisaatioita eikä saman organisaation sisällä kaikkia ammattialoja. Edelleen nähdään, että globaalit megatrendit, kuten ilmastonmuutos ja digitalisaatio, sekä Suomessa erityisesti teollisuuden automatisointi, aiheuttavat yleisestä talouden tilanteesta huolimatta tarjontaa suuremman osaajatarpeen tietyille toimialoille. Toisaalta osassa perinteisempiäkin tehtäviä, esimerkiksi myynnin parissa, saatetaan kärsiä sopivien osaajien puutteesta. Haastatteluissa puhutaan osaajapulasta.

Puhuttaessa spesifeistä ammattiosaajaryhmistä, rekrytoijien yhteistyö korkeakoulujen kanssa on osoittautunut tärkeäksi tavaksi vaikuttaa sekä osaajien saatavuuteen että markkinoida opiskelijoille edustamaansa yritystä. Toisaalta organisaatiot ovat

enenevissä määrin alkaneet panostaa myös sisäiseen koulutukseen. Tällä tavoin voidaan varmistaa myös sellaisen osaamisen riittävyys organisaation tarpeisiin, jota ei ole saatavilla sen ulkopuolelta tarpeeksi. Työn ohessa saatava koulutus ja sen mahdollistama henkilökohtaisen ammattiosaamisen kasvattaminen saattavat hyvinkin olla sellaisia teemoja, jotka toimivat myös vetovoimatekijöinä ja kilpailuetuina työntekijöitä houkuteltaessa. Rekrytoijan tulee kyetä tunnistamaan potentiaali, ja katsottava yhdessä hakijan kanssa tulevaisuuteen.

*”Saamme kyllä enemmän hakemuksia käsiteltäväksi kuin vuosi pari sitten. Mutta ei rekrytointi ole silti olennaisesti helpottunut. Kun mietitään hakijoiden laatua, emme tavoita toivomiamme osaajia sen paremmin kuin ennenkään.” -H6*

Haastateltavat tuovat esiin näkökulman rekrytoinnin kahtiajakoistumisesta: yhtäältä tietyistä osaajista on suuri pula ja toisista merkittävää ylitarjontaa. Joihinkin tehtäviin henkilöitä etsitään hyvin matalan kynnyksen rekrytointiprosesseilla, ja toisiin rooleihin vaatimustaso hakijoiden erottautumiselle on noussut. Työttömyyden lisääntyneitä hakemuksia voi saapua paljonkin, rekrytointifunktiota työllistäen, mutta tuomatta silti ratkaisua osaajapulaan.

### ***Ympäröivä maailma luo epävarmuutta***

Rekrytointi, työllistyminen ja liiketoiminnan harjoittaminen ovat vahvasti sidoksissa toimintaympäristöönsä. Tämä toimintaympäristö on vuonna 2025 merkittävän epävarmuuden äärellä. Talouden ailahtelut, sodan uhka, ja globaalien valtasuhteiden muutokset luovat ympärilleen odottavaa ja varautuvaa ilmapiiriä. Yhtäältähan voisi ajatella, että talouden haasteiden myötä laskenut kilpailevien avoimien työpaikkojen määrä (Tilastokeskus, 2025) helpottaisi rekrytointia. Jossain mielessä näin onkin, sillä hakijoita avoimiin tehtäviin on myös haastateltujen kokemuksen perusteella aikaisempaa enemmän. Haastatteluiden pohjalta tulee esiin myös toinen näkökulma: työpaikan vaihtamisen riskit näyttävät suurina, jos kaikki on jo nyt hyvin. Erityisesti suorahakukonsulttien haastatteluvastauksista käy ilmi, että osaajien houkuttelevuus

vaihtamaan yrityksestä toiseen voi olla haastavaa, vaikka uusi tehtävä olisi hieman paremmin palkattu tai tarjoaisi sinällään mielenkiintoisia haasteita. Työpaikan vaihtaminen on yksilölle aina riski, ja siksi rekrytoijan pitäisi pyrkiä argumentoimaan uskottavasti se, mitä hyötyjä uusi positio heille pystyisi tarjoamaan ja tukea hakumatalla.

*”Ehdokkaathan tekee tavallaan SWOT-analyysia siitä, että mitä uhkia ja mahdollisuuksia vaihtaminen uuteen pitää sisällään. Kun talouden tilanne on heikompi, ei samalla tavalla voida luottaa siihen, että aina löytyy jokin kolmas vaihtoehto, ellei tämä uusi juttu kantaisikaan. Silloin aika moni miettii hakupäätöstään kauan, ja lopulta jättää mahdollisuuden väliin. Meidän rekrytoijien pitää paitsi myydä sitä tehtävää, myös toimia ihmisen kumppanina ja tukea häntä siinä päätöksentekoprosessissa.” -H3*

*”Aika monetkin terapeuttiset keskustelut olen käynyt ehdokkaiden kanssa. Kohtaaminen ja siitä syntyvä luottamus on tärkeää.” -H1*

### **Rekrytoinnin hakijälähtöinen näkökulma ja Employer Branding**

Rekrytointi ei ole aina samanlaista, vaan prosessien luonne vaihtelee suuresti tehtävän, organisaation ja tilanteen mukaan, niin rekrytoijan kuin hakijankin näkökulmasta. Haastatellut henkilöt tuovat esiin, että erityisesti teknisten kehitysaskelien tulisi tähdätä molempien osapuolten hyötyyn ja prosessin virtaviivaistamiseen. He kuitenkin tuovat esiin, että rekrytoinnissa tarvitaan tietty määrä tietoa hakijan ominaisuuksista ja osaamisesta, ja sen tuottaminen on jommankumman osapuolen vastuulla, eikä tekoäly yksin siihen kykene. Kokonaisuutena rekrytoinnin hakijaystävällisyys on teema, jonka haastatellut allekirjoittivat vahvasti. He katsovat, että hakijat ovat tulevaisuudessa entistäkin vähemmän taipuvaisia olemaan mukana tehottomissa ja tarpeettoman työläissä rekrytointiprosesseissa. Rekrytointiprosessin jouhevoittaminen on kuitenkin tasapainoilua sen välillä, että osallistuminen prosessiin on hakijalle riittävän vaivatonta, mutta että toisaalta varmistetaan riittävä tiedonsaanti molemmin puolin.

Haastatellut tuovat vahvasti esiin, että työnantajamielikuvatyö eli *Employer Branding* on edelleen relevantti teema työnantajaorganisaatioille. Mikä vastausten perusteella on

muuttunut viime vuosina, on työnantajamielikuvaa tukevien aktiviteettien siirtyminen silkasta ulospäin suuntautuvasta markkinoinnista kohti ajatusmaailmaa, jossa organisaation sisäinen kehittäminen tulee ensin, ja tarinat vasta sitten. Haastatelluista henkilöistä osa korostaa uudempien ikäryhmien lähdekriittisyyttä mitä tulee markkinointiin, ja siksi tarinankerronnan tulisi perustua aidompiin lähteisiin ja kokemuksiin. Sen sijaan että investoitaisiin yksinomaan huomiota herättävään työpaikkailmoitteluun, nousee merkittävämmäksi keskittyä tunnistamaan oman organisaation kilpailuetuja suhteessa muihin potentiaalsiin työnantajiin, ja kehittää sekä kertoa niistä.

*”Vastuullisuus tulee varmasti olemaan sellainen juttu, mikä kiinnostaa myös potentiaalisia työnhakijoita. Mutta ylipäätään EB-viestinnässä aitous ja todenperäisyys ovat tärkeitä. Pelkkä toteaminen ei vaan riitä. Näytä, älä vain sano.”*  
-H6

Kaikkiaan organisaation arvot sekä niiden todeksi eläminen, niin organisaatioarjessa kuin rekrytointiprosessinkin yhteydessä, toistuvat haastatteluissa vahvasti. Rekrytointiprosessissa hakijoiden odotukset ovat kasvaneet, ja näiltä kohtaamisilta toivotaan enenevässä määrin arvostusta myös sitä kohtaan, että kyseessä on molempien osapuolten hyötyyn tähtäävä prosessi. Esimerkiksi haastattelun ei suotaisi olevan vain yksipuolinen kyselytunti, vaan sen painotuksen tulisi siirtyä vahvemmin kohti neuvottelua, jossa molemmilla tahoilla on oma agendansa. Osaajapula yhtenä tekijänä on saattanutkin toimia tämän asetelman edistäjänä. Kun osaavilla työnhakijoilla on enemmän mahdollisuuksia työmarkkinoilla, heillä saattaa olla aiempaa enemmän uskallusta ja motivaatiota vaatia myös mahdolliselta uudelta työnantajaltaan enemmän. Vastaavasti myös työnantajan on ollut pakko luovuttaa osa aiemmasta valta-asetelmastaan suhteessa rekrytoitavaan henkilöön.

*”Pitää löytää jotain uniikkia – yleensä immateriaalista – miksi just tänne halutaan töihin. Yrityskulttuurista se usein löytyy, sitä on hankala kopioida. Emotionaaliset perusteet, vaikka me perustellaan itsellemme muka järjellä, niin kyllä me lopuksi tunteella tehdään moni valinta. Joku sellainen vetovoimatekijä voi olla lopuksi tärkeämpi kuin joku haaste tai puute firmassa.”* -H5

Eräs haastatelluista henkilöistä tuo esiin mielenkiintoisen näkökulman, koskien rekrytointiprosessia. Hän nosti prosessin huolellisen läpiviennin rinnalle sen tavoitteen: hyvin suunnitellulla ja huolellisella prosessilla ei pyritty yksinomaan tehokkuuteen, vaan tietoisesti tuomaan esiin organisaation kulttuuria, henkilöstön kokemaa arvostusta ja viihtymistä. Nämä teemat otettiin huomioon ennakkoon suunniteltaessa prosessin vaiheita, ja erityisesti kohtaamisten laatuun panostettiin tietoisella tavalla. Tämä oli kyseisen yrityksen strateginen valinta, erottautumistekijä.

*”...tää yks haku, siinä tuli todella vahvasti toimeksiantajan puolelta, että korostetaan työntekijäkokemusta, työnantajakuva, viestitään käytännössä tehden, että heillä ihmiset kokevat arvostusta ja he viihtyvät todella hyvin. Musta se oli jotenkin hienoa, että joo ok, me kehitetään tässä prosessia, mutta se prosessi ei ole vain lista tehtävistä ja asioista. Se on sitä, miltä tämä näyttää ja tuntuu sille työhakijalle ja -tekijälle, joka suuntaan ja koko ajan.” -H2*

#### **4.1.5 Rekrytointi strategisena toimintana**

Haastatteluiden pohjalta muodostui vahva konsensus siitä, että rekrytoinnista olisi tulossa entistä strategisempaa, ja että rekrytoinnin pitäisi olla myös johdon asia ja rekrytointifunktion tulisi olla organisaation johdon strateginen kumppani. Tämä viittaa siihen, että henkilöstösuunnittelu, rekrytoinnin mahdollisuudet ja rajoitteet, olisi huomioitu aina mahdollisimman hyvin myös yrityksen kokonais- ja henkilöstöstrategiaa laadittaessa. Luonnollisesti operatiivisessa mielessä rekrytointiin voi kohdistua myös ennakoimattomia tarpeita, mutta mahdollisuuksien mukaan niihinkin vastaamiseksi olisi hyödyllistä varautua etukäteen prosessein, työkaluin tai kumppanein.

*”Meillä on strategiassa selkeät tavoitteet sille, missä aikaikkunassa haluamme olla alamme halutuina työnantaja alueellamme. Toinen strateginen tavoite liittyy siihen, millainen rosteri osajia meillä on aina henkilöstöennusteessamme. Lisäksi rekrytointipäätösten laatu ja läpimenoajat ovat keskeisiä mittareita, joihin palataan jatkuvasti ja näistä keskustellaan joryssa, kukin funktio miettii osaltaan että mitä voisi tehdä paremmin. Teemme tietoisia toimenpiteitä tämän kaiken eteen, parannamme työnantajaimagoamme sekä rekrytointiprosessejamme ja mittaamme edistystämme.” -H8*

Rekrytoinnin strategisuuden ajurina voi toimia organisaation mukaan eri henkilöitä; esimerkiksi henkilöstöjohtaja tai rekrytointipäällikkö. Käytännössä rekrytoinnin strategisuuden lisääntyminen voisi näkyä esimerkiksi huolellisesti laadittuina seuraaja- ja kehityssuunnitelmina, monimuotoisuuden ja vastuullisen suunnitelmina, rekrytointikanavien ennakoivalintana, rekrytointimenetelmien ja -järjestelmien etupainoisena kehittämisenä sekä rekrytointikumppanuuksien valitsemisena ennakoivasti. Merkittävän rooliin nousee vastausten perusteella myös rekrytointiosaamisen varmistaminen.

*”Kyse on muutoksesta rekrytointispecialistista strategiseksi kumppaniksi – neuvonantajaksi mutta myös vastuunkantajaksi. Etäännyttään siitä maailmasta, jossa rekrytoijalta tilataan käsipari jonnekin ja sitten toimitetaan.” -H3*

Rekrytoinnin ammattilaisten saatetaankin tulevaisuudessa odottaa ottavan aiempaa vahvempaa roolia yrityksen johdon kumppanina strategisten ratkaisujen yhteydessä, heitä ohjaten ja haastaen. Tämä edellyttää tiivistä luottamussuhdetta.

*”Eryityisesti, kun puhutaan johdon tai kriittisten asiantuntijoiden rekrytoinnista, niveltyy se organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Silloin rekrytoija on mukana pohtimassa todella merkittäviä ratkaisuja ja ottamassa kantaa sellaisiin päätöksiin, jotka voivat muuttaa koko yrityksen tulevaisuutta. Ehtona tälle on se, että rekrytoija saavuttaa asiantuntemuksellaan päättäjien luottamuksen.” -H1*

*”...enemmän siihen menee, että organisaatiot määrittelevät pitkän tähtäimen tavoitteita ja linjauksia rekrytointiin. Myös silloin, kun johdetaan tiimien monimuotoisuutta ja luodaan monimuotoisempia työyhteisöitä, on se määrätietoista tekemistä ja rekrytoinnin tulee olla osa sitä strategista prosessia.” -H7*

Haastateltavat tuovat esiin erilaisia haasteita, jotka saattavat hankaloittaa tai hidastaa rekrytoinnin strategisuuden edistymistä. Keskeisimpänä haasteena heidän mukaansa nähdään tavat sekä tottumukset, ja niiden kautta perinteisissä toimintamalleissa ja rakenteissa pitäytyminen. Rekrytoinnin reaktiivinen rooli ei heidän mukaansa ole katoamassa, mutta erityisesti resursseista riippuvaisilla toimialoilla, kuten kaupan alalla,

tai tietystä osaamisesta riippuvaisilla toimialoilla, kuten vaativassa teollisuudessa, henkilöstönhankinnan tiettyyn sattumanvaraisuuteen pitäisi pystyä löytämään kestävämpiä ratkaisuja.

*” Rekrytointi ei voi olla sellaista, mitä tehdään vähän vasemmalla kädellä. Tarvitaan oikeasti suunnitelma, strategia ja toimintaa. Tämä on kilpailua siinä missä muukin [liiketoiminta]. Johto lopun viimein vastaa ihmisistä ja tarpeista. Heidän pitää olla mukana siinä työssä ja ymmärtää merkityksensä.” -H8*

## 4.2 Rekrytoijan kompetenssit

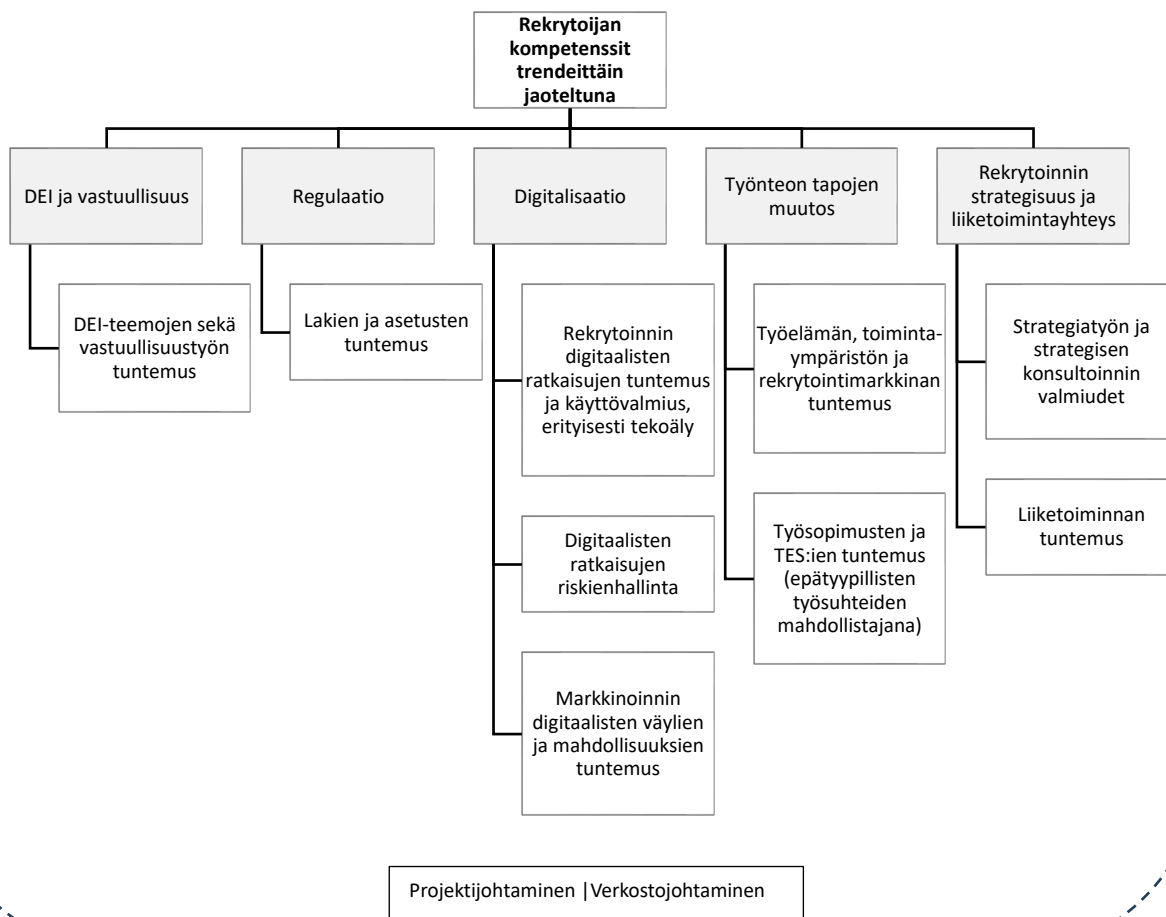
*”Rekrytointia tekevien pitää ylläpitää omaa osaamistasoaan ja seurata aikaansa. Laaja-alaisuus sekä yleissivistys ovat tärkeitä, sillä ymmärrystä tarvitaan monilta eri työelämän ja liiketoiminnan osa-alueilta. Lisäksi tulee kyetä kohtaamaan ehdokkaita arvostavasti ja nähdä myös kovan osaamisen taakse, siihen ihmiseen.” -H1*

Millaisia taitoja tulevaisuuden rekrytoijilta sitten tarvitaan? Haastatteluiden kautta käy ilmi rekrytoijan roolin moniulotteisuus – yhtäältä tarve on nostaa tehtävän strategista merkitysevyyttä, mutta toisaalta leimaavaa on vahva tilaus käytännön taitojen kasvattamiseksi esimerkiksi uusiin teknologioihin sekä lainsäädäntöön liittyen. Nopeasti elävässä toimintaympäristössä halu ottaa asioista selvää ja pitää itsensä ajan tasalla näyttäytyvät tärkeinä ominaisuuksina. Rekrytoinnin ammattilaisen tulisi pysyä ajan hermolla toiminta-alueelleen liittyvistä uudistuksista, ja itseohjautuvasti hakeutua tietolähteiden äärelle. Haastatellut tuovat esiin rekrytoijan konsultoivaa roolia, oli kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta asiantuntijasta. Tärkeää on oman ammattialansa uudistuksista tiedottaminen organisaatiolle, ja näitä tukevien uudistusten ajaminen osana organisaation kehitystyötä.

Kuviossa 6 nähdään, miten rekrytoijan kompetenssit jaottuivat aineiston analyysin kautta kokonaisuuksiksi

**Pehmeät, henkilötason kyvyt mahdollistavat ja täydentävät kovia taitoja**

Ihmisen kohtaaminen | Vuorovaikutus | Viestintä | Itseohjautuvuus, kehittävyys ja uteliaisuus | Vastuunkanto ja rohkeus ottaa kantaa



**Kuvio 6.** Rekrytoijan kompetenssit.

Tummalla taustalla rekrytoinnin trendit, vaalealla kompetenssit.

Kuten jo aiemminkin on todettu, eivät haastatellut henkilöt nähneet rekrytointia pelkästään sille dedikoitujen ammattilaisten vastuualueeksi, vaan sen katsotaan kuuluvan vahvasti myös organisaation liiketoimintajohdon työpöydälle. Mikäli rekrytointien merkitys organisaatiolle on suuri, katsoivat he kuitenkin tarkoituksenmukaiseksi, että niiden parissa työskentelee nimetty vastuutaho. Useissa

hieman isommissa organisaatioissa, joissa on HR-toiminto, rekrytoinnit kuuluvat sen vastuualueelle. Kuitenkin esimerkiksi henkilöstöjohtajan voi olla mahdotonta keskittyä riittävällä tavoin juuri tähän yksittäiseen osa-alueeseen. Tämä nimetty vastuutaho voikin olla organisaation sisäinen toimihenkilö tai ulkoinen konsulttitoimisto, ja haastateltujen toiveena sille olisi hyvä ymmärrys organisaation toiminnasta ja tarpeista sekä niitä parhaiten palvelevista rekrytoinnin ratkaisuista.

*”Me HR:ssä olemme generalisteja, teemme kaikkea. Välillä tulee tilanne, että heidän osaamiseni ei riitä kaikkeen tähän. Meille onkin palkattu erilaisia spesialisteja, esimerkiksi tekoälyyn ja employer brandingiin liittyen. Mutta kyllä me itsekin tarvitaan ymmärrystä, jotta näitä apuja osataan käyttää oikein.” -H6*

*”Rekrytoijan pitää olla kartalla maailman menosta. On tutkittava, seurattava, haastatettava keksittävä, innostettava ja innostuttava. Ei mielestäni riitä – eikä varsinkaan strategiseen kumppanuuteen – että ollaan johdon kanssa pelkässä tilaaja-toimittajasuhteessa. Pitää konsultoida ja ennakoida, tietää mahdollisimman paljon ennemmin kuin arvata.” -H7*

#### **4.2.1 Rekrytoijilta tulevaisuudessa edellytettävät kompetenssit**

Haastatteluissa nousi esiin, että yksi rekrytoijan keskeisiä vastuualueita on prosessien hallinta, ja rekrytointiprojektin sisällä tapahtuva projektijohtaminen. Vaikka rekrytoinnin varsinainen omistussuhde katsottaisiinkin olevan rekrytoivalla esihenkilöllä, on ainakin haastattelukommenttien pohjalta tärkeää, että rekrytoinnin ammattilainen pitää osaltaan lankoja käsissään. Näin hän pystyy varmistamaan, että rekrytointiprosessi on suunniteltu realistisesti ja toimivaksi, ja että se etenee oikeellisesti esimerkiksi lain tai hakijakokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna. Rekrytoijan rooli on siis paitsi konsultoida itse rekrytointitapahtumaa, myös johtaa, opastaa ja haastaa rekrytoivaa esihenkilöä ottamaan siitä vastuu roolinsa edellyttämällä tavalla. Aiemmin kirjallisuuskatsauksessa kuvatun kompetenssien jaon pehmeisiin ja koviin taitoihin mukaisesti voitaneen todeta, että molempia tarvitaan rekrytoijana pärjätäkseen. Tuota ajattelutapaa mukaillen näyttääkin siltä, että pehmeät kompetenssit paitsi fasilitoivat kovia taitoja, myös täydentävät niitä keskeisellä tavalla.

### ***DEI-osaaminen***

Digitaalisuuden lisäksi haastatteluissa toistuvimpia teemoja on DEI. Rekrytoijalta kysytäänkin jatkossa selvästi aiempaa syvempää ja strukturoidumpaa asiantuntemusta tähän aihekokonaisuuteen liittyen. Samassa henkilöstö- tai vastuullisuusammattilaisten tulee pystyä edistämään DEI-teemojen asemaa organisaation strategiassa, ja käytännön tasolla rekrytointiprosesseissa proaktiivisesti. Enää ei riitä, että saapuneita hakijoita pyritään kohtelemaan tasapuolisesti – DEI-teemat asettavat rekrytoinnille vaatimuksia jo ennen kuin yhtäkään hakemusta on saapunut rekrytointijärjestelmään. Rekrytoijalta edellytetään haastattelujen perusteella valmiutta vaalia vastuullista rekrytointityötä ja rohkeutta puuttua epäkohtiin niitä havaitessaan.

### ***Lakiosaaminen***

Tämän tutkimuksen asiantuntijat korostavat, että rekrytoinnin asiantuntija on paljon vartijana, ja rekrytointien lainmukaisen toteutumisen valvonta on yksi hänen keskeisistä vastuutehtävistään. Rekrytointiammattilaisen tulee uskaltaa ja kyetä haastamaan organisaatiota niin eettisesti kuin lainsäädännöllisestikin koherenttien rekrytointiprosessien varmistamiseksi. Kyse voi näissä tapauksissa olla niin tasa-arvosta, henkilötietojen käsittelystä ja tietosuojasta, yksityisyydensuojasta tai sopimuslainsäädännöstä. Haastattelujen perusteella käy ilmi, että rekrytoivilla esihenkilöillä on ajoin puutteellisilla tai vanhentuneita käsityksiä siitä, millaista henkilöä heidän tulisi tehtävänsä hakea tai millaisin keinoin. Esimerkkejä tästä voivat olla esimerkiksi henkilön ikään tai sukupuoleen liittyvät oletukset, tai esimerkiksi rekrytoivan esihenkilön halu kerätä hakijasta lisätietoa lainvastaisin tavoin kuten luvattomia referenssejä keräämällä. Rekrytoinnin ammattilaisen on pystyttävä toimimaan näissä tilanteissa niin ennakoivasti vahinkoja ehkäisten kuin reaktiivisesti epäkohtiin puuttuen. Jotta rekrytoijalla olisi edellytykset toimia tällä tavoin, tarvitsee hän riittävän lakien ja asetusten tuntemuksen ja niiden soveltamisen valmiudet.

### ***Työelämän ymmärtäminen***

Epätyypillisten työnteon tapojen ja erilaisten työsuhteiden muotojen lisääntyessä rekrytoijan olisi syytä ensinnäkin pitää itsensä ajan hermolla aiheesta, jotta hänen olisi mahdollisuus esimerkiksi konsultoida rekrytoivaa esihenkilöä eri työsuhdemahdollisuuksista. Samalla, jotta lainsäädännön ja työehtosopimusten vaateet täyttyvät erilaisten työsuhteiden kohdalla, tarvitaan ymmärrystä laeista ja työehtosopimuksista. Rekrytoija voi tässäkin totta kai konsultoida esimerkiksi organisaation muita henkilöstöammattilaisia, mutta näkökulma tulee joka tapauksessa ottaa rekrytoinnissa huomioon. Muuten voidaan päätyä lupaamaan jotain sellaista, mikä on ristiriidassa lain tai esimerkiksi organisaation muun henkilöstön kanssa.

### ***Liiketoiminta- ja strategiaosaaminen***

Nähtäessä rekrytointi osana organisaation strategista toimintaa, haastateltujen kommentteissa nousi jonkin verran esiin myös rekrytoijien kyky ymmärtää liiketoiminnan tarpeita. Tämä ei tarkoita sitä, että rekrytoijan tulisi taitaa rekrytoinnin kohteen ammattiosaaminen samalla tasolla kuin hän, vaan esimerkiksi mukana olemista strategiaprosesseissa, vaikuttamista organisaation tavoitteisiin, osallistumista henkilöstötarpeiden ennustamiseen ja vaikkapa tavoitekuluttuurin määrittelyyn. Rekrytoinnin ammattilaisen tulee myös pystyä tuomaan organisaation johdolle viestiä työntekijäkentältä ja -markkinoilta heidän toiveitaan ja tarpeitaan koskien. Esimerkki tällaisesta viestistä voisi olla vaikkapa epätyypillisten työsuhteiden harkitseminen asiantuntijatehtävien kohdalla. Ennemmin kuin varsinaista organisaation ydinsubstanssiin liittyvää kovaa osaamista, tarkoitetaan tällä luultavimmin käytännössä substanssitoiminnan ymmärtämistä ja sen lainalaisuuksien tuntemista. Näin rekrytoija pystyy paremmin tukemaan rekrytoivia esihenkilöitä henkilövalinnoissa.

*”Tämä liittyy strategisuuteen. Rekrytoija ymmärtää myös liiketoimintaa. Ymmärtää, mitä se voi vaatia tekijältä hetken kuluttua, millainen henkilö*

*tarpeeseen voi vastata, miten siihen voi ehkä kasvaa. Pidemmän aikajänteen ymmärrystä. Rekrytoinnissa pitää pystyä ajattelemaan kaikkia aspekteja.” -H2*

### **Verkostoyhteistyö ja verkoston johtaminen**

Rekrytoinnin ammattilaisen työhön vaikuttavat hyvin laajasti erilaiset globaalit, paikalliset, organisaatio- sekä henkilökohtaiset tekijät. Tämän tutkielman haastatteluista nousee esiin selkeitä teemoja, jotka juuri tällä hetkellä koskettavat rekrytoijia erityisesti. Aihealueet ovat kuitenkin merkittävän laajoja ja teemat keskenään erilaisia. Tämän pirstaleisen kokonaisuuden hallinnassa korostuu erityisesti yksi seikka, ja se on yhteistyö. Rekrytoijan voi olla jopa mahdotonta taitaa yksin riittävällä tavoin kaikkia työnsä kannalta olennaisia asioita, ja tästä syystä hänen tulee kyetä luomaan ja hyödyntämään eri alojen osaajista koostuvaa ammattiverkostoaan työnsä tukena.

*”Esimerkiksi employer brandingissa vaaditaan tänä päivänä todella korkeatasoista markkinoinnillista osaamista. Millaista sisältöä luoda, missä kanavissa sitä jakaa, miten seurata ja mitata näiden toimenpiteiden tehokkuutta – silloin ollaan jo melko kaukana monen HR-ammattilaisen tai lähiesihenkilöiden ydinosaamisalueista. Näissä tilanteissa on ilman muuta osallistettava markkinointiosastoa mukaan työhön. Ei ole välttämättä järkevää, että rekrytoinnin ammattilainen tekee itsestään some-markkinoinnin ammattilaista. Tärkeintä on tuntea mahdollisuudet ja vaihtoehdot”. -H6*

Samalla ulkoisten rekrytointikumppaneiden hallinta vaatii sisäiseltä osaajalta taitoa johtaa kumppanuussuhteita. Tämä on tärkeää, jotta yhteistyö sujuu organisaation tavoitteita tukien ja palvelun laatu tasoo pysyy sovitun mukaisena. Itse rekrytointiprosessin sisällä rekrytoijan tulee usein toimia projektijohtajan elkein, ja pitää huolta sen järjestelmällisestä edistymisestä sekä tarvittaessa johtaa rekrytoinnin eri osapuolten työpanosta.

### ***Digitaalisuus ja inhimillisyys rinta rinnan***

Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, ovat erilaiset digitaaliset ratkaisut hyvin merkittävässä roolissa rekrytointin tulevaisuudessa, koskien niin hakijakarsintaa kuin vaikkapa työpaikkojen markkinointia eri digitaalisilla alustoilla. Erityisesti tekoälyä hyödyntävät ratkaisut tulevat haastateltujen mukaan yleistymään, mikä merkitsee myös rekrytoijille tarvetta oppia uusia kykyjä.

*”Ihmiset on sosiaalisia olentoja niin tietyllä tavalla rekrytoijan ja rekrytoivan esihenkilön tehtävä on tekoälyn kautta vapauttaa omaa kapasiteettia siihen läsnäoloon rekrytointiprosessissa, siihen tutustumiseen ja ikään kuin henkilön kohtaamiseen.” -H4*

Haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, ettei tekoäly yksin tule vastaamaan rekrytointiprosesseista, ainakaan lähitulevaisuudessa. Tietyt prosessin osat tulevat heidän mukaansa automatisoitumaan, ja tällaisia voivatkin olla juuri vaikkapa työpaikkailmoitusten laadinta, hakijoiden esikarsinta tai standardisoitu hakijayhteydenpito. Kuitenkin tultaessa prosessissa tästä pidemmälle, kohdatessa hakijoita ja avitettaessa henkilöitä heille pääsääntöisesti varsin merkittävässä päätöksentekoprosessissa, korostuvat ihmisten kohtaamisen taidot ja samalla kyky välittää tietoa organisaatiokulttuurista eteenpäin paikkaa hakeneelle henkilölle. Tekoäly tulee näin ollen tukemaan rekrytoijan työtä, muttei viemään sitä kokonaan pois. Voisikin ehkä sanoa, että tekoäly mahdollistaa rekrytoijalle oman työpanoksen ja ajan kohdistamisen sellaisiin rekrytointiprosessin kohtiin, joissa se tuottaa eniten lisäarvoa.

*”Teknologia on tärkeää, mutta jossain vaiheessa inhimillisyys tulee kuvaan. Pitää olla tosi paljon sitä aitoa kohtaamista, luomaan henkilökohtaisuutta. Arvostusta sille, että rekrytointi on tasavertainen prosessi, molemmille tärkeä. Se on keskustelua ja neuvottelua, puolin ja toisin.” -H5*

Tekniset taidot, ratkaisujen tuntemus ja riskienhallinta, ovat toki tärkeitä. Ne eivät kuitenkaan yksin tule riittämään, edes digitaalisessa maailmassa.

### ***Vaikuttaminen ja myynnillisuus***

Kun kilpailu osaajista pysyy jatkossakin kovana, ainakin tietyillä sektoreilla ja toimialoilla, näyttäytyy haastateltujen rekrytoijien asettamissa kompetenssivaatimuksissa tärkeänä myös valmius myynnilliseen otteeseen. Riippumatta siitä, onko hän ulkoinen vai sisäinen konsultti, rekrytoijan katsotaan olevan hakijoille organisaation kasvot. Tällöin rekrytoijan on löydettävä tasapaino sen välille, missä määrin hän toimii roolissaan organisaation portinvartijana ja tehtävää myyvänä tahona. Vastausten perusteella tällainen vastakkainasettelu on tuttua juuri passiivisia työnhakijoita tavoitteleville suorahakukonsulteille, mutta osaajapulan ja työnantajamielikuvatyön lisääntymisen myötä kasvattanut merkitystään myös organisaation sisällä toimiville rekrytoinnin ammattilaisille.

#### **4.2.2 Ulkoisen rekrytointikonsultin rooli ja erityistaidot**

Haastattelut henkilöt tuovat esiin näkökulmaa siitä, että rekrytointikonsultin ja asiakasorganisaation kumppanuudet tulevat todennäköisesti jatkossa syventymään. Tehtäessä pitkäkestoisempaa yhteistyötä, näiden tahojen on mahdollista oppia toisiltaan enemmän. Tämä tulokinnan voitaneen katsoa linkittyvän myös vastausten painotuksiin rekrytointityön ja organisaation strategian kasvaneesta korrelaatiosta. Ulkopuolinen näkökulma sekä muista organisaatioista tuotavat näkökulmat ja käytänteet saattavat olla strategisessa mielessä erittäin arvokkaita.

*”Tuntuu siltä, että ulkopuolisen konsultin tuoma lisäarvo perustuu enenevässä määrin myös strategiseen yhteistyöhön.” -H2*

Kun otetaan huomioon rekrytointiin vaikuttavat suuret ja nopeat muutokset, voi ulkoisen konsultin käyttö olla organisaatiolle jopa lähes pakollista. Kun organisaation on edistettävä esimerkiksi DEI-teemoja tai yksityisyyden suojaa rekrytoinnissaan, tai se päättää lisätä näitä strategiaansa, saattaa ulkoisen konsultin käyttö olla sellainen

tilapäinen osaamislisä mitä tarvitaan, jotta organisaatio voi tässä kehitysaskeleessaan onnistua.

*”Kun paljon muuttuu koko ajan, ei HR voi pysyä kaikesta kärryillä. Konsultin taidoille syntyy tarve, kun HR-strategiassa päätetään tehdä jotain uutta, esimerkiksi anonyymiin rekrytointiin tai tekoälyyn liittyen. Konsultin isoin kilpailuetu syntyy mielestäni siitä, että pitää oman osaamisensa ja tietotaitonsa ajan tasalla. Silloin asiakkaalla on järkeä ostaa se palvelu ulkoa, kun voidaan yhdessä tehdä jotain sellaista, mitä ei yksin vielä osata.” -H8*

*”Ennen suoraohjauksen konsultit olivat usein entisiä yritysjohtajia, joilla oli laajaa työn tuntemusta sekä ammattilaisverkosto uransa varrelta. Nykyaikana rekrytoijalta kysytään kuitenkin paljon spesifimpää ammattiosaamista rekrytoinnista, niin lakiin kuin prosesseihin liittyen.” -H1*

Haastatteluissa kuitenkin nousee esiin ajatus siitä, että suoraohjauksen rekrytoinnin tapana tulisi säilyttämään merkityksensä tai jopa kasvattamaan sitä. Suoraohjauksen toimintamallina tukee myös yleistyvää tiedolla johtamista, käytössä olevia tietolähteitä käydään läpi systemaattisesti ja yhdistellään siten, että tunnistetaan ja tavoitetaan juuri organisaation tarpeita ja tavoitteita tukevat osaajat työntekijämarkkinoilta.

*”Suoraohjauksen rekrytoinnin muotona kasvattaa edelleen merkitystä, sillä avainosaajien rekrytointi ilmoituksin ei ole enää tehokasta. Suoraohjauksen tulee jatkossa vaatia tehokkaampaa tiedonkäsittelyä ja laajemman datan hallintaa.” -H4*

Ulkoisen kumppanin tulee pyrkiä ja pystyä tutustumaan asiakasorganisaatioon tavalla, joka on syvällisempi kuin vain tehtävän yksinkertaiset vastuualueet tai osaamisvaateet. Näin ollen hän pystyisi paremmin ymmärtämään organisaation kulttuuria ja tapaa tehdä töitä ja tuomaan esiin jopa sellaisia näkökulmia, joita organisaatiossa työskentelevät eivät itsekään ole tunnistaneet.

*”Vaatii ulkoiselta konsultilta taitoa ja viitseliäisyyttä kysyä kulttuurin teemoista ja havainnoida sitä. Se, että sä kysyt oikeita kysymyksiä, vaikka ne tuntuisivat asiakkaalle itsestään selviltä. Sillä tavoin sä voit saada syvennettyä sitä*

*yhteistyösuhdetta, kun osallistut ja osallistat asiakasta refleктоimaan niitä asioita yhdessä. Konsultointi on laajempaa kuin rekryointiprosessi.” -H3*

#### **4.2.3 Osaamisen kehittäminen**

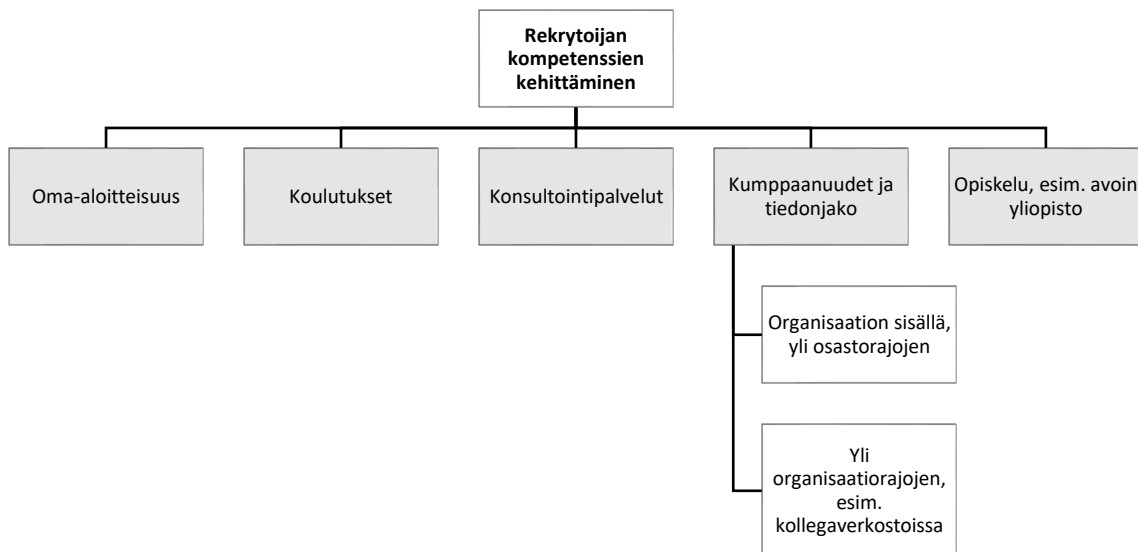
Tässä tutkimuksessa toteutetuissa rekryoinnin ammattilaisten haastatteluissa ammattilaisten haastatteluissa käytiin läpi myös sitä, miten rekrytoijan on mahdollista kehittää osaamistaan ja miten kehittämistä voitaisiin tukea. Oma-aloitteisuus ja itsensä johtaminen näyttäytyvät avainasioina kehityksen taustalla. Rekrytoijan on kyettävä haastamaan ajatteluaan, toimintatapojaan ja uudistuttava tarpeen vaatimalla tavalla. Strategisen kumppanuuden edellytyksenä nähtäneen kommenttien valossa juuri proaktiivisuus: se, että rekrytoinnin ammattilainen ottaa eri lähteistä selvää tulevista uusista trendeistä tai uudistuksista, tuo näitä tietoja organisaation käyttöön ja ennakoivasti tuo uusia malleja rekryointiin. Organisaation halukkuus ottaa rekrytoinnin ammattilaiset mukaan strategiatyöhön on sekin osa sitä kehityspolkua, jolla rekrytoijan kompetenssit syvenyvät.

Konkreettisia toimia, joiden kautta osaaminen voi syventyä, ovat esimerkiksi koulutukset, seminaarit, konsultin käyttäminen, verkostoituminen yli oman organisaation tai ammattikunnan sekä opiskelu esimerkiksi avoimen yliopiston kursseilla. Koska rekryointi on toimintana niin moninaista, ja painotukset eri organisaatioissa voivat erota toisistaan paljonkin, ovat haastatellut henkilöt saaneet oman kokemuksensa mukaan parhaan arvonn tiettyihin teemoihin (esimerkiksi DEI, lainsäädäntö, työnantajamielikuva) syventyvistä koulutuksista. Etenkin isommissa yrityksissä on haastateltujen mukaan järkevää luoda rakenteita yhteistyölle ja tiedon sekä osaamisen jakamiselle yli funktiorajojen. Kun otetaan huomioon kaikki se, mitä rekryointityön painopisteistä on tässä tutkielmassa noussut esiin, voidaan tunnistaa selkeitä temaattisia alueita, joissa rekryointiprosessiin lähinnä epäsuorasti liittyvät tahot voivat tukea rekrytoijan osaamistason kehittymistä. Näitä tahoja ovat esimerkiksi markkinointi-, IT- ja lakitoiminnot, sekä itse liiketoiminta.

*”Rekrytoijille ei ole mitään tiettyä koulutusta tai osaamisvaadetta, joten alalle on tavallaan helppo tulla. Mielestäni jonkinlainen ammatillinen validointi olisi paikallaan. Samalla tavoin, kuin on esimerkiksi tilintarkastajille, kiinteistövälittäjille tai laillistetuille ammattiryhmille. Tämä on tärkeää ja erittäin vastuullista työtä, ja jonkinlainen ammatillinen kriteeristö olisi paikallaan.” -H1*

Eräs haastateltavista pohti epäsuhtaa rekrytoijan vastuun määrän, ja työn standardisoimattomuuden välillä. Käytännössä kuka vain, millaisella taustalla ja koulutuksella tahansa, voi tehdä rekrytoijan työtä. Vaatimusten ja vastuun kasvaessa voisikin organisaatioissa olla syytä harkita tällaisen ammatillisen validoinnin rakenteen mielekkyyttä. Jos sellainen luotaisiin, kuka sen tekisi?

Kuviossa 7 on koostettu aineiston analyysin pohjalta tunnistetut tavat kehittää ja kasvattaa rekrytoijan osaamista.



**Kuvio 7.** Rekrytoijan kompetenssien kehittämisen keinot.

## 5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa vedetään yhteen tutkimuksen päähavainnot, annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä suosituksia rekrytointityötä tekeville. Lisäksi keskustelemme tutkimuksen rajoituksista ja onnistumisesta sekä pohdimme mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella suomalaisen rekrytointityön tulevaisuutta ja siihen vaikuttavia trendejä. Tämän trendikatsauksen lisäksi haluttiin keskittyä rekrytoijaan toimijana kartoittamalla niitä kompetensseja, mitä tulevaisuuden rekrytointi sen parissa työskenteleviltä ammattilaisilta vaatii, sekä tapoja tämän osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuskysymykset, joihin tämä pro gradu -tutkielma pyrki vastaamaan, olivat seuraavat:

- 1. Millaiset trendit Suomessa vaikuttavat rekrytointiin lähitulevaisuudessa ja miten vaikutus käytännössä ilmenee?*
- 2. Mitä kompetensseja rekrytoijan tulee omata, jotta hän voi tehdä rekrytointityötä laadukkaasti tulevaisuudessa?*
- 3. Miten rekrytoijan tulevaisuudessa tarvitsemia kompetensseja voi kehittää?*

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa rekrytointin ammattilaista. Vaikka otoskoko olikin rajallinen, kyettiin heidän näkökulmistaan tunnistamaan selkeitä yhtäläisyyksiä. Ainakin tämän ryhmän puitteissa havaintojen voitiin katsoa kielivän rekrytointin yleisten trendien kattavuudesta läpi toimiala- ja organisaatorajojen. Tulokset noudattavat myös monilta osin aiempien tutkimusten tuloksia, joskin tiettyjä painotuseroja todettiin.

**Tutkimuskysymykseen 1** vastaukseksi löydettiin yhtenäisiä rekrytointiin vaikuttavia päätrendejä, joita ovat

- DEI-teemat ja vastuullisuus
- regulaation tiukentuminen
- digitalisaatio
- työelämän ja työnteon tapojen muutos
- rekrytoinnin lisääntyvä strategisuus ja liiketoimintalähtöisyys.

Teemoilla on olennaisia vaikutuksia rekrytointiin sen kaikilla tasoilla: laajempina konseptina, organisaation toimintona, prosessina ja yksilöiden välisenä kohtaamisena. Aineiston pohjalta kyettiin tunnistamaan yhteinen näkemys siitä, että rekrytoinnin vaatimustaso nousee, kun sen ympärillä tapahtuva sääntely sekä kisa osaajista kiristyy.

Tämän tutkimuksen valossa joka tapauksessa näyttäytyy, että suomalaisesta rekrytoinnista oltaisiin tekemässä vastuullisempaa, tasavertaisempaa, läpinäkyvämpää sekä monimuotoisuutta vahvemmin tukevaa – tai että ainakin siihen pyritään. Kehitystä vauhdittaa rekrytointitoiminnan tarkempi sääntely ja valvonta. Luultavasti rekrytoinnista tulee myös nopeampaa tai ainakin virtaviivaisempaa, kun tekoäly ja kehittyvä teknologia ottavat jatkuvasti enemmän roolia prosesseissa. Toisaalta ihmisten välinen kohtaaminen rekrytoinnissa näyttäytyy edelleen merkityksellisenä sekä rekrytoijille että hakijoille, mitä tukee myös aiempi tutkimus (ks. Mozelius ja muut, 2020). Työelämän muutos itsessään näkyy monin tavoin, ja vaatii rekrytoijalta joustavuutta ja rekrytoinnilta strategisuutta. Tähän liittyvät tämän tutkimuksen perusteella rekrytoinnin näkökulmasta erityisesti keskustelut työn monipaikkaisuudesta ja kansainvälisyydestä mutta toisaalta myös erilaisista työsuhteen muodoista ja hakijoiden muuttuneiden arvomaailmojen ymmärtämisestä, johon otettiin kantaa aiemmin kirjallisuuskatsauksessa mm. Koivusen ja muiden (2021) toimesta. Tämän tutkimuksen valossa epätyypilliset työsuhteet koskevat laajentuneesti myös johto- ja asiantuntijarooleja. Rekrytoinnilla on yhteys myös työhyvinvointiin. Organisaation tai työtehtävän sekä työntekijän yhteensopivuuden varmistaminen rekrytoinnin yhteydessä sekä rekrytointia seuraavien vaiheiden, kuten

perehdytyksen onnistuminen linkittyvät tähän kokonaisuuteen. Päätösten tulee olla kestäviä ja siten vastuullisia – palvella kaikkia.

**Tutkimuskysymykseen 2** löydettiin niin ikään useita vastauksia. Puhuttaessa rekrytoijan kompetensseista, tehtiin jakoa niin kutsuttujen kovien ja pehmeiden taitojen välille. Kovilla taidoilla viitattiin siis erityisesti ammattisubstanssiin liittyvään osaamiseen ja pehmeillä taidoilla taas toimintatyyliin ja henkilökohtaisiin piirteisiin liittyviin valmiuksiin (Reiman, 2022, s. 8; Viitala & Jylhä, 2019). Näistä molemmille on sekä nyt tehdyn että aiemman tutkimuksen perusteella varsin selkeä tarve ja tilaus.

Rekrytoijan kovista, eli ammattisubstanssiin liittyvistä taidoista esiin nousivat

- DEI- ja vastuullisuusteemojen tuntemus
- DEI-teemoja sekä yleisesti rekrytointia koskevan lainsäädännön tuntemus
- digitalisaation ja sen tarjoaminen ratkaisujen tuntemus
- työelämän ja työnteon tapojen muutoksen ymmärtäminen
- rekrytoinnin strategisen ja liiketoimintalähtöisen roolin edistämisen valmiudet
- näitä kaikkia tukevana yhteistyöverkostojen ja projektien johtamisen taidot.

Rekrytoijan pehmeät taidot ovat tämän tutkimuksen valossa kuitenkin mitä kriittisin pääoma. Niiden osalta erityisesti rekrytoijan kyvyt kohdata ihmisiä, vaikuttaa ja viestiä, kantaa vastuuta ja ottaa kantaa sekä olla itseohjautuvasti kehittävä nousivat keskusteluissa keskeisiksi. Tässä tutkimuksessa tunnistetut kompetenssit olivat hyvin yhteydessä aiempaan teoriaan (ks. Fischer, 2013; Ismail & Karkoulia, 2013; Griffin, 2025).

**Tutkimuskysymystä 3**, rekrytoijan osaamisen kehittämisen menetelmiä, tarkasteltaessa haastatteluvastauksissa toistui jälleen tietty taito, oma-aloitteisuus. Myös kirjallisuuskatsauksessa Polo (2005) korosti yksilön omaa vastuuta oppimisen mahdollistajana. Rekrytoijalta kysytään halua ottaa itse selvää alaansa vaikuttavista uudistuksista monista eri lähteistä, ja soveltaa tätä tietoa omaan

rekrytointiympäristöönsä sopivalla tavalla. Lähteitä uudelle tiedolle voi olla yleisen aikansa seuraamisen lisäksi koulutukset, ostokonsultointi, kumppanuudet oman organisaation eri ammattilaisten (esimerkiksi laki- tai markkinointiosaston) kanssa, kumppanuudet toisten organisaatioiden rekrytoijien kanssa esimerkiksi HR-kollegaverkostoja hyödyntäen tai yleissivistävät opinnot vaikkapa avoimen yliopiston kursseilla. Haastateltavat avasivat vaihtoehtoja myös tarjolla olevien koulutusten osalta: paitsi rekrytointia yleisesti käsitteleviin koulutuksiin, rekrytoijan voi olla mielekästä osallistua tarkempiin aiheisiin, kuten tekoälyä tai vastuullisuusdirektiiviä koskeviin koulutuksiin. Yhdessä organisaationsa kanssa, hän pystyy arvioimaan omaan toimintaympäristönsä kannalta olennaisimpia aihekokonaisuuksia, jotka ovat linjassa organisaation strategian kanssa.

## **5.2 Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio**

Trendit vaikuttavat toisiinsa, elävät ja muokkaantuvat. Samalla syntyy uusia kehityskulkuja. Tämä organismimainen ajattelu alleviivaakin sitä, että työvoimaan kohdistuvat osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Nykyisessä, nopeasti kehittyvässä maailmassa, myös työvoiman osaamispääoman tulisi kenties mukautua vauhdikkaammin nouseviin trendeihin, ja tämä koskee yhtä lailla rekrytoijan osaamista. Kuten kirjallisuuskatsauksessakin todettiin, on asiantuntijan kyky toimia muuttuvassa ja epävarmassakin toimintaympäristössä on yksi hänen tärkeimpiä työelämätaitojaan (Szpunar & Barbieri, 2018). Rekrytoijan pehmeiden taitojen merkitys korostuu tämän tutkimuksen tuloksissa useissa ulottuvuuksissa: niin viestiessä potentiaalisille työnhakijoille ja kohdatessaan heitä, kuin myös toimiessaan organisaatiossa asiantuntijana sekä johdon strategisena kumppanina. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa siten, että myös World Economic Forum (2025) tunnisti liudan pehmeitä taitoja keskeisimmiksi työelämässä aina vuoteen 2030 saakka. Taidoissa onkin monta yhtäläisyyttä, kuten johtaminen ja sosiaalinen vaikuttaminen, uteliaisuus ja luovuus ja empaattisuus sekä kohtaamisen taidot.

Rekrytoinnin trendeillä on nyt tehdyn tutkimuksen aineiston kautta tunnistettavissa ristikkäisyyksiä, vuorovaikutteisuuksia ja toisiaan tukevia yhteyksiä. Esimerkiksi digitalisaatio tukee työnteon tapojen sekä muotojen kehittymistä ja kansainvälistymistä, työn murrosta ylipäänsä. Osaajapulalla taas voidaan katsoa olevan yhteyksiä rekrytoinnin strategistumisen tarpeeseen sekä jossain määrin myös työnteon tapojen ja organisoinnin muutoksiin. DEI-teemat ja rekrytoinnin yhteys organisaation strategiaan liittyvät toisiinsa organisaatioiden omaksuessa DEI-strategioitaan, liittyen samaan aikaan myös esimerkiksi kansainvälistyviin työyhteisöihin. Pohjoismaissa työnantajat näkevät osaajapulalla todella isona haasteena tulevaisuudessa (World Economic Forum, 2025) ja sen vaikutukset paikallisesti Suomessa saattavat olla vieläkin välittömämmät työikäisen väestön vähentyessä jopa EU-kontekstissa erityisellä vauhdilla (Eurostat, 2025), erityisesti kauempana suurimmista asuinkeskittymistä. Rekrytoijilla on siis työ tehtävänä: organisaatioita ja työpaikkoja on myytävä paremmin ja ratkaisuja resursointihaasteisiin löydettävä luovemmin kuin koskaan, mitä alleviivasivat myös tämän tutkimuksen havainnot.

Rekrytoinnin ja rekrytoijan strategisuus oli tämän tutkimuksen havainnoissa yksi keskeisistä. Strategisuus ei sellaisenaan noussut aiemman kirjallisuuskatsauksen trendikoosteissa esiin, vaikka rekrytointistrategioista toiminnan suunnitelmina on puhuttu paljon (ks. Brody, 2008; Viitala, 2021) ja sivuttu myös tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa. Nyt tehdyssä tutkimuksessa raottui toimijoiden – rekrytoijan ja rekrytoivan esihenkilön tai liikkeenjohdon – välille syntyvän strategisen kumppanuuden ajattelun näkökulma, joka ei kuitenkaan jalostunut vielä erityisen pitkälle. Tällaista suhdetta on tutkittu rajallisesti. Tämän tutkimusprosessin aikana ilmestyneen toisen tutkimuksen valossa rekrytoijilla olisi tahtoa laajentaa rooliaan silkasta toimeenpaneavasta asetelmasta kohti johdon sparrauskumppania (Dahl Andersen, 2025). Tuon tutkimukset tulokset alleviivasivat paitsi rekrytoijan toivetta asemoitua perinteisestä toimeenpaneavasta ja organisoivasta roolista kumppanuuden suuntaan, myös tällaisen järjestelyn arvoa tuovaa vaikutusta rekrytointiprosesseihin. Luottamussuhteen rakentuminen rekrytoijan ja johdon välille on keskeinen

mahdollistava tekijä tällaisen toiminnan taustalla. Kyseinen tutkimus joskin tarkasteli aihetta nimenomaan rekrytoinnin diversiteetin edistämisen näkökulmasta, ja siinäkin otos oli rajallinen. Nyt tehty tutkimus tukee kuitenkin samaa ajattelua, ja näin ollen aihetta saattaisi olla hyvä tarkastella enemmän. Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin myös sitä, että rekrytoijan olisi hyödyllistä olla mukana organisaation strategiaprosesseissa laajemminkin, tuomassa näkökulmaa osaajatilanteista ja linjaamassa rekrytoinnin toimia mm. DEI-toimenpiteiden kanssa samansuuntaisiksi. Kenties rekrytoijan rooli on kaikkiaan muuttumassa etäämmäs perinteisestä rekrytointikoordinaattorin työstä kohti selvästi strategisempaa tehtäväkuvaa. Tätä tukea osaltaan rutiiniluonteisempien työtehtävien asteittainen ulkoistuminen tekoälylle.

Tekoäly on hyvin vahvasti läsnä kansainvälisissä HR- ja rekrytointitrendikoosteissa, ja varsin monessa rekrytointiin liittyvässä tieteellisessä tutkimuksessa (ks. Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024). Verrattaessa tämän tutkimuksen havaintoja kansainväliseen kirjallisuuteen vaikuttaa siltä, ettei tekoäly lieveilmiöineen ole suomalaisessa työelämässä aivan yhtä integroituneessa roolissa, kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa, kenties osin lainsäädännöllisistä tai kielellisistä syistä. Revillod (2024) on tutkinut, että rekrytoijien ja henkilöstöammattilaisten halua käyttää tekoälyä päätöksenteon apuvälineenä haastavat muassa huoli tietoturvasta ja yksityisyydestä sekä yleinen epäluottamus algoritmipohjaisia ratkaisuja kohtaan. Olennaista on hänen mukaansa myös rekrytoinnin ammattilaisten huoli omasta ammatillisesta asemastaan sekä mahdollisuuksistaan kehittyä työssään. Tekoälyn tehdessä tehtäviä ihmisen puolesta, saattaa se näyttäytyä kilpailijana tai uhkana ihmisrekrytoijalle.

Nyt tehdyssä tutkimuksessa haastatellut rekrytoinnin ammattilaiset näkivät tekoälyssä paljon arvoa, eikä haastateltavan taustalla ollut merkitystä suhtautumiseen. Teknologiset ratkaisut ja erityisesti tekoälyn käyttö nousivat kaikissa haastatteluissa esiin, koskien yhtä lailla trendejä kuin osaamistakin. Yllä mainittu väite tekoälyn hieman maltillisemmasta roolista perustuu haastateltujen rekrytoijien pohdintoihin: he kyllä hyödynsivät tekoälyä, mutta vielä kohtuullisen vähäisin määrin ja manuaalisin tavoin,

esimerkiksi teettämällä työpaikkailmoitustekstejä chatbot-tyyppisillä tekoälykeskustelualustoilla. Sen sijaan rekrytointiprosessin myöhemmissä vaiheissa tekoäly ei ollut toistaiseksi kovin konkreettisesti läsnä. Tekoäly painottui vastauksissa juuri lähitulevaisuuden trendinä, ja vahva konsensus on, että se yleistyy nopeasti myös suomalaisessa rekrytinnissa. Toistaiseksi on vielä tämän aineiston pohjalta hieman abstraktia, miten. Enemmän kuin tekoällyn työtä korvaava vaikutus, sen käytön riskit erityisesti tietosuojaa ja rekrytinnin reiluutta koskien mietityttivät tämän tutkimuksen rekrytoijia. Näiden ajatusten relevanssia puoltaa myös aiempi tutkimus (ks. Drago & Mackereth, 2022). Tarvittava osaaminen on kuitenkin vielä kehittymässä, ja ymmärryksen lisääminen teknologioiden mahdollisuuksista onkin integroinnin kannalta hyvin merkityksellistä.

Vaikka tekoäly ja muut teknologiset ratkaisut yleistyvätkin, ne tuskin tulevat yksinomaan vastaamaan työhönoton vaiheista, ja varsinkaan tehtävissä, joissa rekrytoidaan merkittäviin tai pitkäaikaisiin positiioihin. Tätä puoltavat paitsi tämän tutkimuksen anti, myös aiemmin tehdyt tutkimukset, jotka painottavat rekrytointiprosessin ihmiskohtaamisen merkitystä juuri uuden henkilön sitoutumiseen liittyen (ks. Fritts & Cabrera, 2021). Voi jopa olla niinkin, ettei rekrytointiprosessiin kokonaisuudessaan käytettävä aika välttämättä vähene, vaan se vain kohdentuu eri tavoilla kuin aikaisemmin. Ihmisen panoksen tulee näkyä siellä, missä se tuottaa puolin ja toisin arvoa. Rekrytoijalta edellytetään tämän tutkimuksen valossa myös suuria panostuksia vuorovaikutukseen ja vaikuttamistyöhön työnhakijoiden kanssa, mikä puoltaa ihmisrekrytoijan tarpeellisuutta myös tulevaisuudessa.

DEI-teemat kaikkineen korostuivat vahvasti tämän tutkimuksen tuloksissa. Sekin sopi hyvin yhteen teoreettisen pohjatiedon kanssa (ks. Gapps, 2025), eivätkä tämän tutkimuksen tulokset sinällään poikenneet siitä. Kuitenkin samalla tavoin kuin tekoällynkin kohdalla, käytännön DEI-toimien nähtiin kuitenkin haastateltujen toimesta olevan vielä alkutekijöissään, vaikka teema itsessään paljon puhututtaakin. Varmaa lienee, että monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja inklusio teemoina jatkavat

kehittymistään ja kypsymistään osana suomalaista työelämää. Verrattuna jälleen Yhdysvaltoihin, organisaatioiden panostukset DEI-työhön ovat olleet Suomessa vielä varsin maltillisia, kuten havainnoidaan esimerkiksi Peltosen ja Uusitalon artikkelissa (2024).

Vaikka monimuotoisuuteen liittyy monia muitakin tekijöitä kuin etninen tausta, tarkasteltaessa tilannetta Suomen näkökulmasta, lienee silläkin teeman vahvuuteen oma vaikutuksensa, että vierasperäisten suomalaisten lukumäärä on kolmessakymmenessä vuodessa miltei kymmenkertaistunut ja viimeisten kymmenen vuoden aikanakin tuplaantunut (Tilastokeskus, 2025b). Erilaisista kulttuurillisista ja kielellisistä taustoista tulevia ihmisiä on siis suomalaisessa työelämässä runsaasti, ja kun osaajapulan erääksi ratkaisuksi nähdään juuri ulkomaisten osaajien houkuttelu Suomeen tai suomalaisten organisaatioiden etäitiimeihin, tarvitaan rekrytoinnissa vahvaa DEI-ymmärrystä. Yksittäisten osaamisvaateiden tasolla tämä voisi asettaa rekrytoijille odotuksia paitsi tasavertaisuutta vaalivan rekrytointifilosofian, myös esimerkiksi vahvemman kielitaidon, kulttuurituntemuksen sekä jälleen lainsäädännön tuntemuksen näkökulmasta.

### **5.3 Tutkimuksen käytännön kontribuutio ja suositukset**

Uudistuksia tulee jatkuvasti, ja erityisesti ennakoimattomat muutokset toimintaympäristössä voivat edellyttää nopeaakin reagointia. Organisaatioiden tulisikin tunnistaa rekrytoinnin merkitys ja investoida sen jatkuvaan parantamiseen etenkin, jos osaajien saatavuus on sen menestykselle kriittistä. Vaikka rekrytoijan onkin hyvä kasvattaa osaamistaan ja valmiuksiaan koko ajan, on itse rekrytointitrendien mukaiset muutokset rekrytointiprosesseihin viisasta tehdä huolella ja hallitusti. On tärkeää varmistua, että perusta on rakennettu kunnolla ennen kuin lähdetään kohti seuraavia kehitysvaiheita. Hyvä esimerkki tällaisesta tilanteesta on DEI-työ, joka vaatii aikaa ja kulttuurillisia muutoksia juurtuakseen kunnolla osaksi työpaikan normaalia, kuten McRae ja muut (2025) totesivatkin Future of Work -konseptin kuudennen trendin

kohdalla. Tekoälyä koskien ensinnäkin sen rekrytointikäytön organisaation tavoitteita tukeva käyttötapa, riskit ja mahdollisuudet sekä sen vastuullinen integraatio prosesseihin on syytä pohtia huolella. Tämä linkittyy myös Future of Work -konseptin seitsemänteen trendiin, jonka mukaan tekoälyn pitäisi ennemmin muokkaantua organisaatioon kuin toisinpäin (McRae ja muut, 2025).

Tarve rekrytoijan taidoille linkittyy paitsi rekrytointiprosessien osaavaan läpivientiin ja hyvään hakijakokemukseen, myös rekrytoijan konsultoivaan rooliin. Niin edellä mainittuja taitoja, kuin esimerkiksi työelämäymmärrystä tai strategisen toiminnan valmiuksia kysytään, mikäli rekrytoija toimisi rekrytoivan organisaation suuntaan alansa asiantuntijana ja kumppanina. Haastatteluissa käy selvästi ilmi, ettei kyse ole yksinomaan siitä, että rekrytoija itse tuntee lait ja toimii niiden mukaisesti, näkee epätyypillisten työsuhteiden mahdollisuudet tai osaa hyödyntää tekoälyä. Kysymys on lisäksi siitä, että hänen tulee tuoda tätä ymmärrystä rekrytoivan organisaation ja esihenkilön käyttöön eri vaiheissa strategian laadinnasta yksittäisen rekrytoinnin läpivientiin. Mutta kuten todettua, henkilökohtaiset ominaisuudet, pehmeät taidot painottuvat rekrytoijankin työssä kovin. Erityisesti hakemisessa tukeminen, aitous ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen korostuvat aineistossa. Organisaatioiden on hyvä miettiä tarkkaan, millainen rekrytoinnin taitaja heidän tavoitteisiinsa parhaiten istuu myös näiltä osin.

Ulkoiselle konsultille uudistukset tarjoavat mahdollisuuksia. Tutkimuksen yhteydessä ulkoisen konsultin lisäarvoksi nähtiin eritoten tuen tuominen sellaisiin asioihin, jotka ovat organisaation johdolle tai HR:lle uusia ja vieraampia, mutta silti tärkeitä. Tämä noudattaa Viitalan ja Jylhän (2019) osaamisen lainaamisen mallia. Pitämällä oman osaamisensa ajan hermolla, eritoten omaamalla kriittistä osaamista ja jopa kriittistä kynnystä mukailevia taitoja (ks. Viitala ja Jylhä), ulkoinen rekrytoija todella puoltaa paikkansa rekrytoinnin kokonaisuudessa myös jatkossa. Haastatellut henkilöt toivat esiin senkin, että osaajapulan kiristytessä myös suorahakujen rooli tulevaisuudessa voi kasvaa. Samoin yhteensopivuuksien, ja näin työn kestävän tehokkuuden ja työhyvinvoinnin

varmistamisessa soveltuvuusarvioinnit puoltavat tämän tutkimuksen valossa paikkaansa myös jatkossa. Konsultin tulee kuitenkin olla aktiivinen ja nähdä vaivaa asiakkaansa ymmärtämiseksi, hänen kumppaninaan toimiakseen. Kuten Haastateltava 3 osuvasti totesi, ”konsultointi on laajempaa kuin rekrytointiprosessi.”

#### **5.4 Pohdinta**

Itse rekrytoinnin perusfunktio pysyy ajassa melko samankaltaisena: kysymys on pitkälti oikeasta ihmisestä oikeassa paikassa oikeaan aikaan, organisaation toiminnan resurssoinnista ja mahdollistamisesta. Tavat toimia muuttuvat, vaikka tavoite pysyisikin paikallaan. Rekrytointia voidaan tehdä paremmin, tasapuolisemmin, kestävämmiin ja kaikkiaan laadukkaammin. Toisaalta uudet suhtautumiset muokkaavat myös käsitystä rekrytoinnista itsestään – kyse ei ole aina välttämättä reaktiivisesta vastaamisesta organisaation tarpeisiin. Kyse voi olla myös siitä, miten yksilöt erilaisine taitoineen ja vahvuuksineen saattavat avata organisaatioille sellaisia uusia mahdollisuuksia, joita he eivät olleet aiemmin osanneet ajatellakaan olevan olemassa.

Yleisesti ottaen tutkimuksessa nousi esiin rekrytoijan työn monipuolisuus ja osaamisvaateiden pirstaleinen luonne. Tutkimuksen pohjalta syntyi osin kaksijakoinenkin kuva siitä, mitä rekrytoijan tulee taitaa. Yhtäältä korostuvat rekrytoijan valmiudet olla oman ammattisubstanssinsa, rekrytoinnin, mestari. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin myös rekrytoijan tarve ymmärtää ja olla osana liiketoimintaa. Rekrytoijan tulisi pystyä hoitamaan oma ruutunsa menestyksekkäästi -pitää huolta rekrytoinnin peruspalikoista, prosesseista sekä työkaluista, ja samaan aikaan toimimaan liiketoimintakumppanina. Se, mikä suhde näiden kahden näkökulman välille käytännön tasolla muodostuu, riippuneen pitkälti kyseessä olevasta organisaatiosta. Ulkoisen rekrytointikonsultin kohdalla strategisuuden näkökulma viitanee erityisesti valmiuksiin tehdä pitkäaikaisempia kumppanuuksia asiakasorganisaation ja sen henkilön kanssa, sekä oppia tuntemaan alaa.

Vaatimukset rekrytoijaa kohtaan ovat kovat. Rekrytoijan tulisi olla niin monen alan ammattilainen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, että yhtä ihmistä kohtaan asetettavat odotukset tuntuvat jopa kokeneista ammattilaisista ajoin haastavilta.

*”Pitäisi olla samaan aikaan it-asiantuntija, terapeutti ja juristi – enkä ole näistä kunnolla mitään.” -H7*

Rekrytoijan työpöydälle osuu tiukkoja lainsäädännöllisiä, abstrakteja tunneälyyn liittyviä, mutta aina pitkälti suurta laatua edellyttäviä tehtäviä. Jos ja kun osaamista kaikilta rekrytointiprosessia koskevat osa-alueilta ei voi olla samassa määrin, herääkin kysymys siitä, mihin fokuoittaa ja mikä riittää? Vaikka haastattelut henkilöt suhtautuivatkin rekrytoinnin tulevaisuuteen uteliaina ja optimisesti, nousi esiin myös ajatuksia rekrytoijan kokemista paineista siitä, ettei tee virheitä työssään, jonka kokonaisuus käy vaikeasti hallittavaksi ja tapahtuu sensitiivisissä tilanteissa, tarkkailun alla. Pahimmillaan epävarmuus voi johtaa siihen, että asioita ei uskalleta tehdä, kantaa ottaa tai että rekrytointityö reiluistumisen sijaan byrokratisoituisi kaikkien vahingoksi. Rekrytoijan tulee rohkeasti hankkia tietoa uudistuksista, jottei kehitystoimet jäisi tekemättä ainakaan osaamisen ja sitä seuraavan uskalluksen puutteen vuoksi. Mutta myös organisaatiot ovat tässä luupin alla. Organisaation perustavanlaatuinen, vastuullista ja oikeellista toimintaa edistävä työkuulttuuri voisi vapauttaa rekrytoijan energiaa hallinnollisesta vahtivuorosta kohti luovempaa ja rohkeampaa toimintaa.

Nostettakoon tähän liittyen esiin vielä yksi näkökulma ManpowerGroupin (2025) Osaajapulatutkimuksen tarjoaman tiedon pohjalta. Kyseinen tutkimus tarkasteli osaajarekrytointien haasteellisuutta kaikkiaan 42 maassa, Suomen ollessa koetussa osaajapulassa vasta sijalla 35. EU-maista tilanne näyttäytyi lievempänä ainoastaan Tšekissä ja Puolassa. Näin ollen suomalaiset organisaatiot eivät voi laskea henkilöstösuunnitteluaan sen varaan, että ulkomailla odottaisi ehtymätön varanto heidän tarvitsemiaan osaajia, joiden työllistymisen hidasteena olisivat ainoastaan kansainvälisen rekrytoinnin käytännön järjestelyt. Suomalaisorganisaatioiden tulee aidosti etsiä kilpailuetua ja panostaa rekrytointiinsa siten, että globaalien osaajapulan

keskellä tilanne ratkeaisi juuri heidän eduksensa. Monikulttuurisuus, -muotoisuus, tasavertainen kohtelu ja kaikkien mukaan ottaminen taustastaan riippumatta, on paitsi oikein, myös liiketoiminnallinen välttämättömyys.

Mielenkiintoinen havainto oli se, että kovat taidot nousivat keskusteluissa jopa ennemminkin pehmeitä taitoja täydentäviksi osasiksi, kuin toisinpäin. Tämä siitä huolimatta, että moni kovaa osaamista vaativa asia, kuten teknologia, on vahvasti kehittymässä. Aineistossa estradille nousevat tunteet ja niihin vaikuttaminen. Kukaties pehmeät taidot nousivat suureen rooliin siksikin, että juuri niiden kautta rekrytoijalla on mahdollisuus tuoda lisäarvoa ja täydentää alaa valtaavia teknologisia ratkaisuja – tuoda yhtälöön jotain sellaista, missä tekoäly ei ainakaan toistaiseksi ole etevimmillään. Pehmeät taidot sen sijaan eivät samalla tavoin vanhene, vaan muodostavat syväluotaavampaa kilpailuetua. Toki niitäkin tulee pitää ajan tasalla, mutta resursseina ne ovat kestäväää lajia. Ehkäpä juuri tässä maailman ajassa luottamus on erityisen arvokasta.

Jos siis tästä tutkielmasta rekrytoijana tulisi jotain ottaa matkaansa, on se tämä. Rekrytoija, kehitä itseäsi. Kehitä asiakkaitasi, olivat ne sitten sisäisiä tai ulkoisia. Rekrytoinnilla ja rekrytoijilla on taikatemppu tehtävänä, eikä siihen kykene pelkästään hallinnoimalla prosesseja. Tarvitaan strategiaa, resursseja, kumppaneita verkostoja ja luovuutta. Rekrytoija on paljon vartijana.

## 5.5 Jatkotutkimusehdotukset

*”Yhden tutkimuksen loppu tai sen aikana saatu idea voi olla toisen tutkimuksen alku.” Alasuutari, 2011.*

Erityisesti sellaisilla aloilla, joilla osaajista on tiettävästi pulaa, ovat henkilöstön onnistuneen hankinnan vaikutukset ovat organisaation koko strategian toteutumiselle merkittäviä. Näin ollen saattaisi olla hyödyllistä, että rekrytoinnin ammattilaiset

osallistuisivat konsultoimaan – eivät pelkästään HR-strategian – vaan myös organisaation päästrategian laadintaa, jotta se olisi henkilöstöressurssien kannalta realistinen, ja toisaalta jotta resurssointia tukevat toimenpiteet toteutuisivat riittävän voimakkaina ja oikea-aikaisina. Mikäli organisaation toiminta on vahvasti osaajariippuvaista, ovat sen strategia ja henkilöstöressurit jatkuvassa keskinäisessä vaikutussuhteessa: sitä tehdään mitä osataan - ja jos jotain muuta pitäisi tekemän - mistä, miten ja milloin tarvittava osaaminen juuri meidän taloomme hankitaan. Jatkotutkimuksissa voitaisiinkin tarkastella lähemmin sitä, missä määrin rekrytoinnin ammattilaiset ovat strategiatyössä mukana ja millaista valtaa he siihen omaavat, millaisia muita strategisia rooleja heille voi syntyä sekä millaisia vaikutuksia rekrytoinnin teemojen strategistumisella on ollut rekrytointiin ja organisaatioiden menestykseen.

Rekrytoijaan kohdistuvat osaamisvaateet ovat moninaiset ja pirstaleiset. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen jää – toki osin oikeutetusti – yksilön aktiivisuuden varaan. Eräässä haastattelusta heräsi pohdintaa siitä, pitäisikö rekrytointia ammattina jollain tavoin sertifioida, kiinteistövälityksen tapaan. Tällöin säännölliset, standardisoidut koulutukset ja testit mahdollistaisivat luvanvaraisen rekrytointitoiminnan ajantasaisin tiedoin ja taidoin. Ratkaisu muistuttaisi logiikaltaan esimerkiksi Psykologiliiton myöntämään Henkilöarvioinnin sertifikaattia. Jatkotutkimuksissa voisikin olla mielenkiintoista selvittää, toisiko tällainen ratkaisu arvoa rekrytointityön tuloksiin tai rekrytoijille itselleen.

Liittyen rekrytoijan koviin taitoihin ja osaamiseen, jatkotutkimuksen keinoin voisi olla hyvä syventää sitä, mitä eri osaamiskokonaisuudet vieläkin konkreettisemmin voisivat pitää sisällään. Pehmeiden taitojen osalta voisi myös tutkia myös rekrytoijan myynnillistä otetta: mitä työpaikan myyminen pitää tehokkaimmillaan sisällään? Se voisi olla pehmeiden taitojen osalta esimerkiksi luottamuksellisen suhteen rakentamista työnhakijan kanssa, hakemisessa tukemista tai rohkaisua ja innostamista.

Liittyen organisaation monimuotoisuusstrategiaan ja sitä kautta DEI-teemoihin, nousee tutkimuksen kautta esiin erilaisia tapoja edistää näitä rekrytointien yhteydessä. Jatkotutkimuksen kautta voisi vielä pyrkiä selvittämään, onko rekrytointin ja organisaation monimuotoisuuden näkökulmasta kokonaisvastuullisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa mahdollistaa monimuotoisuus esimerkiksi anonyymin rekrytointin keinoin, vai tietoisin toimin lisätä sitä positiivisen erityiskohtelun kautta, pyrkimällä rekrytoimaan henkilöitä, joiden demografioiden edustusta halutaan organisaatiossa lisätä. Esimerkiksi Bergbom ja muut (2021) ovat koostaneet aiheesta tehtyjä tutkimuksia, mutta varsinaista konsensusta aiheen tiimoilta ei ole vielä saavutettu.

Tässä tutkielmassa on puhuttu paljon tekoälystä rekrytoijan työkaluna. Se ei ole kuitenkaan vain rekrytoijien käytössä oleva resurssi. Haastatellut rekrytointin ammattilaiset korostavat, että myös työnhakijoilla on mahdollisuus käyttää tekoälyä hakuprosessinsa tukena. Käyttökohteita voivat olla niin hakumateriaalit kuin mahdollisesti erilaiset haastattelukontekstit. Riskinä tai ainakin tietyinä tulevaisuudenkuvana rekrytoijat näkevätkin sen, että rekrytointissa tekoälyt keskustelevat keskenään ihmisten puolesta. Uhkien ohella mieleen tulee myös vaihtoehto: voisiko tällainen ”tekoälydialogi”, perustuessaan aitoihin argumentteihin niin hakijaa kuin haettua tehtävääkin koskien, johtaa rekrytointin kannalta positiivisiin vaikutuksiin? Tämä ilmiö onkin sellainen, jonka tutkimista käytännössä voisi lähitulevaisuudessa harkita.

## **5.6 Tutkimuksen luotettavuus, rajoitukset ja onnistuminen**

Otoskoon lisäksi tutkimuksen täsmällisyyteen vaikuttaa sen tarkasteleman asiakokonaisuuden laajuus. Tästä eteenpäin tutkimuksen olisikin hyödyllistä keskittyä vielä tarkemmin ja syväluotaavammin kuhunkin aihepiiriin kerrallaan, esimerkiksi rekrytoijalta kysyttäviin kompetensseihin vieläkin konkreettisemmin, niiden vaikutuksia rekrytointityön tuloksiin tarkastellen. Rekrytointityö ja siihen vaikuttavat trendit ovat

aiheina sellaisia, jotka liittyvät vahvasti yleiseen keskusteluun ja siten populaarilähteiden rooli tutkimuksen taustamateriaalina on myös verrattain suuri. Kirjallisuuskatsauksessa on kuitenkin pyritty hyödyntämään mahdollisimman laajasti erilaisia aineistoja, jotta tutkimuksen tilannekuva olisi kattava ja tieteellisesti relevantti.

Tavoitteeseensa peilaten, onnistui tutkimus tutkijan oman arvion mukaan hyvin. Tutkielman laadinta vei toki aikansa, mikä toisaalta tarjosi mahdollisuuden tutustua aiheeseen ja aineistoon rauhassa ja ottaa siihen myös ajoittain etäisyyttä, uusia näkökulmia tunnistaen. Kaikkiaan laajasta aihekokonaisuudesta ponnistavana tämä tutkimus loi myös premissin mielenkiintoisille jatkotutkimusmahdollisuuksille.

## Lähteet

- Alapuranen, L. (2020). Työelämän henkilötietojen käsittelyedellytykset. Teoksessa Alapuranen, L.; Lehtonen, L.; Koskinen S. & Wiberg, M. (2020). *Henkilötietojen käsittely työelämässä*. (3., uudistettu painos). Edita.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U. (2017). Impact of employer branding on organization's performance. *Journal of transnational management*, 22(3), 153-170. <https://doi.org/10.1080/15475778.2017.1335125>
- Ambler, Tim, and Simon Barrow. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4: 85–106.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2020). Digitalisierung und die Zukunft der Arbeit. *Wirtschaftsdienst* (Hamburg), 100(Konferenzheft), 41-47. <https://doi.org/10.1007/s10273-020-2614-6>
- AS3. (2024, 15. helmikuuta). *ESG: HR rakentamassa sosiaalisesta vastuullisuudesta organisaation kilpailutekijää*. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.as3.fi/blogi/esg-hr-rakentamassa-sosiaalisesta-vastuullisuudesta-organisaation-kilpailutekijaa/>
- Aykens, P. (2023, 17. lokakuuta). *Where HR Will Focus in 2024*. Gartner. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024>
- Bach, C., & Suliková, R. (2019). Competence Development in Theory and Practice: Competence, Meta-Competence, Transfer Competence and Competence Development in Their Systematic Context. *Management (Spletna izd.)*, 14(4), 289-304. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.14.289-304>
- Baumgartner, T. (2023, 17. tammikuuta). *Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla*. Tilastokeskus. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta

<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-osaamista-jaa-kayttamatta-tyomarkkinoilla/>

Bergbom, B.; Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. (2021). *Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?* Työterveyslaitos. Noudettu 3.5.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

Brody, D. (2008). *Recruitment Strategy*. India: Global Media.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2017). *White Paper Work 4.0*. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/EN/PDF-Publikationen/a883-white-paper.pdf? blob=publicationFile&v=2>

Castillo, S.; Powledge Gaddy, K. & Reyes, P. (2024). A case study of diversity, equity and inclusion efforts in hiring practices. *Journal of Praxis in Higher Education*, 6(1). <https://doi.org/10.47989/kpdc333>

Chiou, E. K., & Roscoe, R. D. (2022). Assessing Authentic Diversity in the Human Factors and Ergonomics Society: Part 1. *Ergonomics in design*, 30(3), 23-30. <https://doi.org/10.1177/10648046211015749>

Clevry. (2024, 29. elokuuta). *Näin luot hyvän rekrytointistrategian*. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.clevry.com/fi/blog/nain-luot-hyvan-rekrytointistrategian/>

Cocuľová, J. (2011). Recruitment Process Outsourcing. *Acta Technologica Dubnicae*, 1(2), 46-53. <https://doi.org/10.1515/atd-2015-0045>

Dahl Andersen, M. (2025). Unpacking the adaptive role of recruiters in fostering diversity. *International journal of human resource management*, 36(4), 548-579. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2452969>

Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of organizational effectiveness : people and performance*, 5(1), 64-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>

- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. (2018). *Effective Onboarding*. Association For Talent Development.
- Drage, E., & Mackereth, K. (2022-12). Does AI Debias Recruitment? Race, Gender, and AI's "Eradication of Difference". *Philosophy & technology*, 35(4), 89. <https://doi.org/10.1007/s13347-022-00543-1>
- Drury, P. (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human resource management international digest*, 24(3), 29- 31. <https://doi.org/10.1108/HRMID-02-2016-0015>
- Duunitori. (2025). *Suorahakuyritykset Suomessa*. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://suorahakuyritykset.fi/>
- Duunitori. (2024). *Rekrytointi*. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/category/rekrytointi>.
- Duunitori. (2021, 29. syyskuuta). *Hyvästi hakemukset, tervetuloa anonyymi rekrytointi? Tässä ovat rekrytoinnin tärkeimmät trendit 2021*. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitutkimus-rekrytoinnin-trendit>
- Duunitori. (2018, 4. maaliskuuta). *Suorahaku*. Noudettu 12.3.2025 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/suorahaku>
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International review of industrial and organizational psychology*. 6, s. 283-357.
- Edwards, M. (2005). Employer and Employee branding: HR or PR? Teoksessa *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (pp. 266 - 286). Blackwell.
- Ellyson, R. C., & Shaw, B. S. (1970). The psychological assessment and staff recruiting. *Journal of accountancy*, 129(3), 35.

- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. 34 (4), 215–225.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202402061597>
- Esch, P. van, Black, J. S., & Ferolie, J. (2019-01). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in human behavior*, 90, 215-222.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
- Eurofound. (2021). Living and working in Europe 2020. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/642416>
- Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätö. (n.d.). Työolot epätyypillisissä työsuhteissa. Noudettu 13.5.2025 osoitteesta  
<https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2021-05/EF0159FI.pdf>
- Euroopan unioni. (2025). *Yleinen tietosuoja-asetus*. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta  
[https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_fi.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm)
- Eurostat. (2025, 1. helmikuuta). Population structure and ageing. Noudettu 7.5.2025 osoitteesta  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population\\_structure\\_and\\_ageing](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing)
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International journal of advertising*, 21(1), 3-22.  
<https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia economics and finance*, 11, 122-129. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00182-8)
- Fischer, J. (2013). The Relationships Among Recruiter Characteristics and Pre-and Post-hire Recruitment Outcomes. *Dissertations*. 305. University of Missouri, St. Louis.
- Freeman, C. (2014). To maximize recruitment roi, hr needs to adapt to changing landscape. *HR Focus*, 91(2), 14.

- Fritts, M., & Cabrera, F. (2021). AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and information technology*, 23(4), 791-801. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09615-w>
- Gapps. (2025). *Future of work*. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.gappsgroup.com/explore/future-of-work#:~:text=In%20short%2C%20the%20term%20Work%204.0%20is%20used,of%20the%20fourth%20industrial%20revolution%20aka%20Industry%204.0>
- Greguras, G.; Diefendorff, J.; Carpenter, J. & Tröster, C. (2014). Person-environment fit and self-determination theory. Teoksessa Gagné, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press.
- Griffin, C. R. (2018). Adopting a Strategic Approach to Matching People to Jobs. *International journal of business and management*, 13(4), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n4p1>
- Hallin, A.; Andersson, C.; Crevani, L.; Ingvarsson, C.; Ivory, C.; Lammi, I.; Lindell, E. & Uhlin, A. (2025). *Creating the Future of Work*. Edward Elgar Publishing.
- Hamori, M. (2014). Executive career success in search-firm-mediated moves across employers. *International journal of human resource management*, 25(3), 390-411. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789443>
- Harver. (2023, 23. elokuuta). *8 Ways To Ensure Person-Organization Fit When Hiring New Employees*. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://harver.com/blog/person-organization-fit/>
- Heino, A. & Koskinen, S. (2020). Henkilöstön edustajan oikeus käsitellä henkilötietoja. Teoksessa Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S., Wiberg, M., Edita Publishing, & Edita Lakitieto. (2020). *Henkilötietojen käsittely työelämässä (3., uudistettu painos.)*. Edita.

- Henkilöstöala HELA ry. (2025). Jäsensyrytykset. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://henkilostoala.fi/jasenpalvelut/lista-jasenrytyksista/>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, S. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Tekijät ja Kirjayhtymä Oy.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., & Sandberg, J. (2007). *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Hukkanen, V. & Kolari, V. (2025, 3. huhtikuuta). *Perheyrytyys valmiina siirtämään tuotantoaan Suomesta Yhdysvaltoihin tullimaksujen takia – ”Ei voi jäädä tuleen makaamaan”*. Yle. Noudettu 1.5.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20153634>
- Huumonen, H. (2024). Työnantaja on suurin hyötyjä anonyymistä rekrytoinnista. *Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma*. 2/2024, 33.
- Indeed. (2025, 28. maaliskuuta). *Recruiter Roles and Their Relevance to Hiring Staff*. Noudettu 5.5.2025 osoitteesta <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/recruiter-roles>
- Indeed. (2024, 18. syyskuuta). *Recruiter vs. Hiring Manager (Definitions and Key Differences)*. Noudettu 5.5.2025 osoitteesta <https://ca.indeed.com/career-advice/finding-a-job/recruiter-vs-hiring-manager>
- InHunt. (2024). *Suorahaku – Headhunting*. Noudettu 26.5.2024 osoitteesta <https://inhunt.fi/suorahaku-headhunting/>

- Ismail, H., & Karkouliau, S. (2013-12-18). Interviewers' Characteristics and Post-Hire Attitudes and Performance. *Contemporary Management Research*, 9(4), 441-462. <https://doi.org/10.7903/cmr.10453>
- JAMK (2025). *Osaamisen tunnistaminen*. [Oppimateriaali]. Noudettu 2.3.2025 osoitteesta [https://oppimateriaalit.jamk.fi/fi/portfolio/portfolio-jamkissa/osaamisen-tunnistaminen/?utm\\_campaign=JamkyleinenPmax&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrB3dkbR8LwTi1b7ygwHPa2f00Afu9ytiKPwhMBrGF19iBS1NPtRgJxoCwCQQA vD BwE](https://oppimateriaalit.jamk.fi/fi/portfolio/portfolio-jamkissa/osaamisen-tunnistaminen/?utm_campaign=JamkyleinenPmax&utm_medium=cpc&utm_source=google&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg8qzBhAoEiwAWagLrB3dkbR8LwTi1b7ygwHPa2f00Afu9ytiKPwhMBrGF19iBS1NPtRgJxoCwCQQA vD BwE)
- Johnson, G., Wilding, P., & Robson, A. (2014-01-01). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel review*, 43(2), 303-326. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2012-0212>
- Joki, M., & Helsingin seudun kauppakamari. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Alma.
- Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. (2022). Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyöjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2022:20*. Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-362-3>
- Kargas, A., & Tsokos, A. (2020). Employer branding implementation and human resource management in Greek telecommunication industry. *Administrative sciences*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.3390/admsci10010017>
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using social media for employer branding and talent management: An experiential study. *IUP Journal of Brand Management*, 12(2), 7–20.

- Klemetti, M. (2019) Suomen työelämästä Euroopan paras. Työelämä 2020 -hanke osana työelämän kehittämisen jatkumoa. *TEM oppaat ja muut julkaisut*. ISBN 978-952-327-420-4.
- Koivisto, K. (2004). *Valitse oikein*. Yrityskirjat.
- Koivunen, T.; Sippola, M. & Melin, H. (2023). *Työ elää: murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa*. Gaudeamus.
- Koskinen, I; Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Koskinen, S. (2020). Työhönotto ja henkilötietojen käsittely. Teoksessa Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S. & Wiberg, M. (2020). *Henkilötietojen käsittely työelämässä* (3., uudistettu painos.). Edita.
- Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F. (2012). Anonymous job applications in Europe. *IZA journal of European labor studies*, 1(1), 1-20. <https://doi.org/10.1186/2193-9012-1-5>
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 49(1), s. 1-49.
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä* 13.8.2024/759. Finlex. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaantongelmat vuonna 2022. *TEM-analyyseja 113/2023*. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees' Perceptions of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Leinonen, M. (2018). *GDPR tietosuoja-asetuksen vaikutukset rekrytointiin*. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://talentadore.com/fi/blogi/gdpr-tietosuoja-asetuksen-vaikutukset-rekrytointiin>

- Lever. (2022). *The State of Diversity, Equity, and Inclusion Report: DEI Throughout the Employee Lifecycle*. Noudettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.lever.co/resources/the-state-of-diversity-equity-and-inclusion-report-dei-throughout-the-employee-lifecycle/>
- Lindholm, E. (2024, 9. syyskuuta). *Suorituksen johtaminen ja alisuoriutumiseen puuttuminen ovat keskeinen osa esihenkilötyötä*. Palvelualojen työnantajat Palta. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://paltalex.fi/suorituksen-johtaminen-ja-alisuoriutumiseen-puuttuminen-ovat-keskeinen-osa-esihenkilotyota/>
- Long, C., & Vickers-Koch, M. (1995). Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational dynamics*, 24(1), 7–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90032-2) teoksessa Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- ManpowerGroup. (2025, 21. tammikuuta). *Osaajapulatutkimus 2025: Osaajapula kiristymässä Suomessa*. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://www.manpowergroup.fi/hubfs/Osaajapulatutkimus/2025/ManpowerGroupin%20Osaajapulatutkimus%202025.pdf>
- ManpowerGroup. (2024, 30. lokakuuta). *Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin*. [blogi]. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin>
- Marquez, J. (2007). JUST WHAT DOES 'RPO' MEAN? *Workforce Management*, 86(14), 6.
- Maurer, R. (2018). *Hiring Success Requires These 3 Things*. HRNews.
- McRae, E. (2025, 8. tammikuuta). *9 Future of Work Trends for 2025*. Gartner. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends>
- McRae, E.; Aykens, P.; Lowmaster, K. & Shepp, J. (2025, 25. tammikuuta). *9 Trends That Will Shape Work in 2025 and Beyond*. *Harvard Business Review*. Noudettu

12.4.2025 osoitteesta <https://hbr.org/2025/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2025-and-beyond>

Meglino, B.M. & Ravlin, E.C. (1998) Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>

Mozelius, P., Jama, A., & Castberg, A. (2022). *Would you like to have your social skills assessed by a softbot?: AI-supported recruitment processes.* <https://doi.org/10.34190/eciair.4.1.926>

NAU! -hanke. (2025). *Rekrytointia koskeva lainsäädäntö.* Noudettu 11.4.2025 osoitteesta <https://tasaarvoisestiuralle.fi/tyokalu/rekrytointia-koskeva-lainsaadanto/>

Nenonen, T.; Kivelä, J.; Ervasti, E.; Joronen, M. & Villa, S. (2021). Ihmisoikeusbarometri. *Oikeusministeriön julkaisuja, Selvityksiä ja ohjeita 2021:17.* Oikeusministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-821-9>

OECD. (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264252073-en>

Oinas, T.; Anttila, T. & Mustosmäki, A. (2019). *Epätyypilliset työajat ja työntekijöiden hyvinvointi: tutkimushankkeen loppuraportti 30.4.2019.* Jyväskylän yliopisto.

Opetushallitus. (2025). *Tulevaisuuden megatrendit koulutyötä tukemassa.* Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/tulevaisuuden-megatrendit-koulutyota-tukemassa>

Otala, L. (1999). *Osaajana opintiellä: Opas elinikäisen oppimisen matkalle.* WSOY.

Peltonen, T. & Uusitalo, K. (2024, 25. heinäkuuta). *Yhdysvaltaiset firmat aikovat karsia monimuotoisuutta lisääviä DEI-projektejaan.* Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20100789>

Pikkuaho, N. (2023, 17. toukokuuta). *Pian työnantajan on pakko kertoa palkasta viimeistään ennen työhaastattelua – näin palkka-avoimuusdirektiivi vaikuttaa.*

- Noudettu 11.4.2025 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/palkka-avoimuusdirektiivi/>
- Polo, S. (2005). Osaamisen kehittäminen on tietoista toimintaa. *Aikuiskasvatus*, 25(2), 157–161. <https://doi.org/10.33336/aik.93624>
- Pulkinen, S. (2024, 10. lokakuuta). *Kauppakamerikysely: suhdannetilanteesta huolimatta osaajapula ei ole kadonnut – ammattiosaajista suurin pula*. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-suhdannetilanteesta-huolimatta-osaajapula-ei-ole-kadonnut-ammattiosaajista-suurin-pula/>
- Pylkkänen, E. (2023, 21. helmikuuta). *Epätavalliset työsuhteet ovat yhä yleisempiä*. Valtioneuvosto. Noudettu 13.4.2025 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/epatavalliset-tyosuhteet-ovat-yha-tyypillisempia>
- Reiman, C. (2022). *Soft Skills for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Revillod, G. (2024). Why Do Swiss HR Departments Dislike Algorithms in Their Recruitment Process? An Empirical Analysis. *Administrative sciences*, 14(10), 253. <https://doi.org/10.3390/admsci14100253>
- Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. *The computer law and security report*, 53, . <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>
- Rubin, A. (2004). *Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit*. [Oppimateriaali] Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Noudettu 12.4.2025 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Nikander, P., Hyvärinen, M., Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M., & Ruusuvuori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. s. 424–431. Vastapaino.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. *Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto*. Noudettu 11.6. 2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Sadeghi, A. (2022, 25. toukokuuta). *5 ways HR leaders can prioritize DEI in the workplace*. BenefitsPRO. Noudettu 10.4.2025 osoitteesta <https://www.benefitspro.com/2022/05/25/5-ways-hr-leaders-can-prioritize-dei-in-the-workplace/>
- Salli, M., & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä*. Kauppakamari.
- Salmi, P. (2021, 19. lokakuuta). *Mitä suorahaku on ja milloin siitä on hyötyä?* Noudettu 26.5.2024 osoitteesta <https://barona.fi/yrityksille/blogi/mita-on-suorahaku-ja-milloin-siita-on-hyotya?topicId=YQQFFRIAABYWsmSi>
- Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *ICFAI journal of business strategy*, 7(1/2), 93.
- Schäfer, E. (2006). *Betriebliche Kompetenzentwicklung: Einführung und Evaluation systematischer Kompetenzentwicklungskonzepte*. Kassel University Press.
- SD Worx. (2022, 23. toukokuuta). *Kysely: Suomi jälkijunassa rekrytoinnin tasa-arvossa*. Noudettu 25.4.2024 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69942129/kysely-suomi-jalkijunassa-rekrytoinnin-tasa-arvossa>
- Skokic, V., & Coh, M. (2017). How do executive search firms increase interest in career opportunities? The role of past interactions. *European management journal*, 35(4), 505-513. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.02.008>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). *Suomi on sukupuolten tasa-arvon edelläkävijä*. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://stm.fi/suomi-on-sukupuolten-tasa-arvon-edellakavija>

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. (2024). *Megatrendit*. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>

*Suomen perustuslaki 11.6.1999/731*. Finlex. Noudettu 25.4.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Sutarjo, A. (2011). Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21).

Stobbeleir, K. E. M. De, De Clippeleer, I., Caniëls, M. C., Goedertier, F., Deprez, J., De Vos, A., & Buyens, D. (2018). The inside effects of a strong external employer brand: How external perceptions can influence organizational absenteeism rates. *International journal of human resource management*, 29(13), 2106-2136. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239120>

Styśko-Kunkowska, M. A., & Kwinta, Z. (2020). Choice Between Salary and Employer Brand: The Roles of Materialism and Inclination to Develop an Identity-Motives-Based Relationship With an Employer Brand. *Frontiers in psychology*, 11, 555. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00555>

Szpunar, G. & Barbieri, B. (2018). The Role Model Within Professional Training. The Complexity And Flexibility Of Education Professions. Teoksessa Boffo V. (2018). *Employability & Competences*. Firenze University Press.

Taajamaa, T. (2024, 13. helmikuuta). *Henkilöstöjohtamisen fokusalueet 2024 – mitkä trendit painottuvat*. Management Institute of Finland. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta: <https://mif.fi/henkilostojohtamisen-fokusalueet-2024-mitka-trendit-painottuvat/>

*Tasa-arvolaki 1986/609, 10§*. Finlex. Noudettu 12.5.2025 osoitteesta [https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609#sec\\_9av20050232\\_heading](https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/1986/609#sec_9av20050232_heading)

Tasa-arvovaltuutettu. (2024). *Syrjintä työntekijöiden valinnassa*. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.) *Tietosuojalaki*. Noudettu 24.5.2024 osoitteesta  
<https://tietosuoja.fi/tietosuojalaki>

Tilastokeskus. (2025a). *Avoimia työpaikkoja vuonna 2024 vähemmän kuin edellisvuonna*.  
 Noudettu 31.3.2025 osoitteesta  
<https://stat.fi/julkaisu/cm1jalwe243bv07w2z63t5t3g>

Tilastokeskus. (2025b). *11rv – Syntyperä ja taustamaa sukupuolen mukaan kunnittain, 1990-2024*.  
 Noudettu 21.4.2025 osoitteesta  
[https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_vaerak/statfin\\_vaerak\\_pxt\\_11rv.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11rv.px/)

Tumasjan, A.; Kunze, F.; Bruch, & Welpel, I. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management* 59: 83–99.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuudo. (2023, 7. marraskuuta). *Anonyymi rekrytointi – kohti reilua ja monimuotoista työelämää*.  
 Noudettu 24.5.2024 osoitteesta  
<https://www.tuudo.fi/2023/11/07/anonyymi-rekrytointi-kohti-reilua-ja-monimuotoista-tyoelamaa/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023, 16. tammikuuta). *Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022 -raportti summaa Työvoimatiekartta-hankkeen tulokset*. Noudettu 20.5.2024 osoitteesta  
<https://tem.fi/-/tyovoiman-saatavuus-tyovoimapula-ja-kohtaanto-ongelmat-vuonna-2022-raportti-summaa-tyovoimatiekartta-hankkeen-tulokset>.

Työterveyslaitos. (2023, 13. tammikuuta). Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin.  
 Noudettu 11.4.2025 osoitteesta  
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurin-tyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>

Vahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita.

- Vaasanseudun kehitys Oy VASEK. (2025). *EnergyVaasa strategia 2025–2027*. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta <https://www.vasek.fi/assets/Sidor/1/90/EnergyVaasa-strategia-2025-2027- julkaistava pdf.pdf>
- Vento, J. (2024, 15. marraskuuta). Postille Suomen historian suurimmat gdpr-sakot. Kauppalehti 15.11.2024. [Verkkoartikkeli. Rajattu pääsy]. Noudettu 9.4.2025 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/postille-suomen-historian-suurimmat-gdpr-sakot/cca7d729-acd3-4416-a16d-54494438eee9>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos.)*. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Vilkka, H. (2025). *Tutki ja kehitä (6., uudistettu painos.)*. Santalahti-kustannus.
- Wells, C., Malik, R. F., & Edmondson, V. C. (2021). The Influence of Diversity Climate on Employer Branding: 2020 and Beyond. *IUP Journal of Brand Management*, 18(1), 32-47.
- Wilson, H. J. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard business review*, 96(4), 114-123.
- Winterton, J; Delamare-Le Deist, F. & Stringfellow, E. (2006). *Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype*. Publications Office of the European union.
- World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum.
- Åslund, O., & Nordström Skans, O. (2012). Do Anonymous Job Application Procedures Level The Playing Field? *Industrial & labor relations review*, 65(1), 82-107. <https://doi.org/10.1177/001979391206500105>
- Ärilä, S. (2003, 12. tammikuuta). *Kolme tänä vuonna henkilöstöhallintoon vaikuttavaa trendiä.* Ilmarinen. Noudettu 14.5.2024 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/sami-arila/henkilostohallinto-trendit/>

## Liite 1. Haastattelurunko

### Toimintaympäristötaso

- ➔ Millaisten ulkoisten tekijöiden tai trendien uskot muokkaavan rekrytointia lähivuosina ja miten?
- ➔ Miten näet megatrendien vaikuttavan rekrytointiin lähitulevaisuudessa?

### Organisaatiotaso

- ➔ Mietittäessä edustamasi organisaation tasoa, millä tavoin rekrytointi on muuttunut ja miten uskot sen kehittyvän jatkossa?
  - näetkö rekrytoinnin roolin muuttuneen viime vuosien aikana ja miten uskot sen kehittyvän lähitulevaisuudessa?
  - miten rekrytoijien rooli ja merkitys ovat kehittyneet ja tulevat kehittymään?
  - Millaisena näet ulkoisten kumppanien roolin rekrytoinnin tulevaisuudessa?
- ➔ Mikä tekee organisaatiosta menestyksekkään tämän hetken rekrytointimarkkinassa, ja millainen toiminta taas voisi haitata sen menestymistä?
- ➔ Keskustelimme aiemmin toimintaympäristön vaikutuksista rekrytointiin. Mitä vaatimuksia ja millaisia mukautustoimia nämä tulevat asettamaan edustamallesi organisaatiolle ja sen rekrytointitoiminnalle?
  - edellyttääkö muuttuva toimintaympäristö jatkossa rekrytoijilta joitain sellaisia taitoja tai osaamista, joilla olisi vaikutusta rekrytointiin ja rekrytointiprosesseihinne?
  - Millaisia työkaluja organisaatiosi voisi käyttää näiden kompetenssien kehittämiseksi?

- Millaista tukea organisaatiosi voi tarvita, jotta sen rekrytoinnin valmiudet olisivat linjassa toimintaympäristön vaatimusten kanssa?
- Kuka rekrytoinnin kompetenssien oppimista ja omaksumista johtaa?

### Yksilötaso

- ➔ Millainen on sinun henkilökohtainen roolisi rekrytointiprosesseissa tänä päivänä?
  - Onko se jotenkin muuttunut ja miten toivoisit sen kehittyvän jatkossa?
  - Mitä tämä muutos edellyttää sinulta rekrytoinnin ammattilaisena?
- ➔ Pohdittaessa rekrytoijaa henkilötasolla, millaiset ominaisuudet ja millainen toiminta kuvaavat mielestäsi tämän päivän menestyksestä rekrytoijaa?
- ➔ Keskustelimme aiemmin toimintaympäristön vaikutuksista rekrytointiin.
  - Millaista kompetensseja uuden ajan rekrytointi edellyttää sinulta rekrytoinnin ammattilaisena?
  - Miten riittäväksi koet oman osaamisesi suhteessa arvioosi tulevaisuuden kompetenssivaatimuksista?
  - Mitä keinoja sinulla on omien kompetenssiesi kehittämiseksi siten, että ne olisivat kilpailukykyisiä ympäristön vaateisiin nähden?
  - Millaista tukea uskot tarvitsevasi tällaisten kompetenssien hankkimisessa tai kehittämisessä?

## **Liite 2. Selvitys tekoälyn käytöstä pro gradu -tutkielmassa**

Tekoälyn käytössä on huomioitu Vaasan yliopiston ohjeistukset. Tämän pro gradu -tutkielman tekemisessä on käytetty Microsoft Copilot -keskustelurobottia (chatbot) hakukonemaisesti tiedonhankinnan tarkoituksessa sekä pienissä määrin käännöstyössä. Tekoäly ei ole tuottanut tutkielmaan sisältöä eikä sillä ole ollut vaikutusta tutkimuksen kulkuun.