

# OSUVA REKRYTOINTI

OPAS ONNISTUNEeseen REKRYTOINTIIN



**Euroopan unionin  
osarahoittama**



Elinkeino-, liikenne- ja  
ympäristökeskus



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



**Euroopan unionin  
osarahoittama**

Tämä julkaisu on toteutettu ESR+ -rahoitteisessa Osuva rekrytointi -hankkeessa.

Tekijät: Karita Arminen, Inga Koskitalo & Heikki Pantsar  
Lapin yliopisto, Rovaniemi 2025

ISBN 978-952-337-508-6

Julkaisun pysyvä osoite

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-508-6>

# JOHDANTO

Rekrytointivalmennukselle on viime vuosien aikana havaittu olevan tilausta. Hankkeen suunnitteluvaiheessa hyödynnetty Osaavan työvoiman saatavuuden toimenpidesuunnitelma (ELY, 2022) tuo esille kuinka rekrytointiongelmat ovat laajentuneet uusille aloille, ja yritykset kokevat tarvitsevansa uudenlaista rekrytointiosaamista.

Tähän tarpeeseen olemme Osuva rekrytointi -valmennuksen avulla vastanneet. Hankkeen aikana olemme kehittäneet 22 yrityksen rekrytointiosaamista valmentaan 40 yrityksissä toimivaa henkilöä. Mukana valmennuksessa on ollut yrityksiä ympäri Lappia. Olemme tuoneet myös osan näistä yritystarinoista mukaan tähän oppaaseen.

Tämän oppaan tarkoituksena on koota yhteen valmennuksen aikana parhaiksi havaitsemamme työkalut ja käytännön vinkit. Näitä työkaluja ja muuta oppaan antia voivat käyttää itsenäisesti tai osana yrityskehittämistä itse yrityksissä toimivat ja rekrytoinnin parissa työskentelevät henkilöt tai yritysten kehittämisen eteen työtä tekevät.

Antoisia hetkiä yrityskehittämisen parissa toivottaa  
Karita Arminen  
projektipäällikkö



# TERVETULOA MUKAAN!

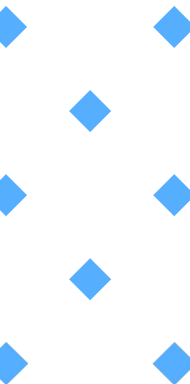
Seuraavilla sivuilla käydään läpi hakijaystävällinen ja sujuva rekrytointiprosessi vaihe vaiheelta. Jokaisen osion alussa on lyhyt johdanto, josta saa kokonaiskuvan vaiheen sisällöistä, merkityksestä ja suhteesta rekrytointiprosessin kokonaisuuteen. Jokaisen vaiheen yhteydessä on myös tehtäviä ja työkaluja, joita voi käyttää tukena yrityksen rekrytointiprosessin kehittämiseen. Tunnistat vaiheet kyseisen teeman värisymbolista, joka toistuu sivun oikeassa yläkulmassa. Ennen kuin aloitetaan, kannattaa kuitenkin pohtia muutamia asioita hakijaystävällisyyteen ja oman ajattelun tiedostamiseen liittyen.

Rekrytointiin liittyy usein hiljaisia oletuksia, tottumuksia ja uskomuksia, joita ei ehkä koskaan ole pysähdytty kyseenalaistamaan. Esimerkiksi tietyn tyyppisiä tai ikäisiä hakijoita saatetaan pitää automaattisesti sopivampina, koska siihen on aikojen kuluessa totuttu. Kun tiedostaa, miksi ajattelee rekrytoinnista niin kuin ajattelee, alkaa uusia näkökulmia muodostua. Se ei ole pelkkää ajatusleikkiä, vaan tie parempaan päätöksentekoon, tasa-arvoisempaan valintaan ja aidosti osuvampiin rekrytointeihin.



## Näillä eväillä pääset alkuun:

- Pohdi omia ennakoasenteitasi. Millaisia piirteitä arvostat hyvässä työntekijässä ja miksi?
- Asetu työnhakijan saappaisiin suunnitellessasi prosessin kulkua. Kuinka helppoa työn hakeminen on?
- Muista, että rekrytointi on aina ihmisten välistä toimintaa, jossa myös sattumalla on sijansa.



# OSUVA REKRYTOINTI -VALMENNUKSEN RUNKO

Osuva rekrytointi -valmennus rakentui neljän vaiheen ympärille: määrittely- ja suunnitteluvaihe, markkinointivaihe, hakuvaihe ja valintavaihe. Vaikka vaiheet on nimetty erikseen, vaikuttaa jokainen osa-alue seuraavaan ja kytkeytyy tiiviisti muihin. Hyvin tehty määrittely luo pohjan houkuttelevalle markkinoinnille, mikä taas vaikuttaa siihen, millaisia hakijoita tavoitetaan ja millainen hakukokemus heille syntyy.

Hakuvaiheessa tehdyt ratkaisut, kuten viestintä tai valintakriteerien selkeys, vaikuttavat lopulta myös valintavaiheen onnistumiseen ja työyhteisön vastaanottavuuteen. Siksi vaiheiden erottaminen on aina osittain keinotekoista, mutta luo selkeät raamit ja sujuvan etenemisen valmennukselle. Käytännössä rekrytointiprosessi on aina kokonaisuus, jossa kaikki osat rakentavat toisiaan.



## MÄÄRITTELY JA SUUNNITTELU

- Rekrytoinnin suunnitelmallisuus
- Tarvekartoitus
- Sujuva prosessi ja selkeät vastuut
- Vetovoimatekijät



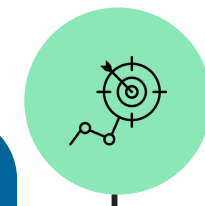
## MARKKINOINTI

- Hyvän työpaikkailmoituksen runko
- Työpaikkailmoituksen kliseet
- Palkka-avoimuus
- Hakukanavat
- Meille töihin -sivu



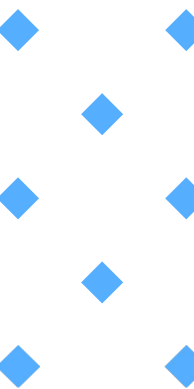
## HAKU

- Hakemusten vastaanottaminen ja käsittely
- Työhaastattelu
- Haastattelukysymykset



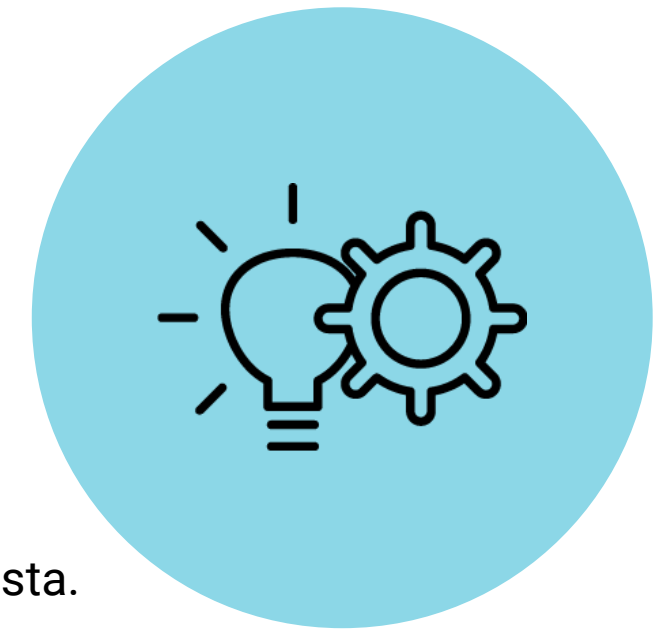
## VALINTA

- Oman ajattelun tunnistaminen
- Rekrytoinnin riskien minimointi
- Vastuullinen rekrytointi
- Perehdytys





# VAIHE 1: MÄÄRITTELY JA SUUNNITTELU

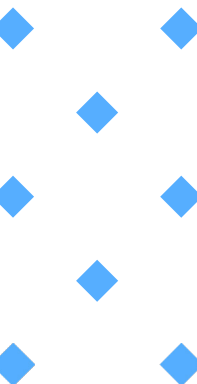


Rekrytinnin alkuvaihe luo perustan onnistuneelle prosessille. Kun tavoitteet ja toiveet määritellään selkeästi alusta alkaen, rekrytointi etenee suunnitelmallisesti ja tuloksellisesti. Hyvin tehty määrittely auttaa tunnistamaan, millaista osaamista ja vahvuuksia tehtävässä todella tarvitaan. Se houkuttelee oikeanlaisia hakijoita, sujuvoittaa valintaa ja tukee sekä organisaation että uuden työntekijän onnistumista. Panostus alkuvaiheeseen on sijoitus, joka tuo varmuutta päätöksiin ja säästää aikaa sekä resursseja koko prosessin aikana.

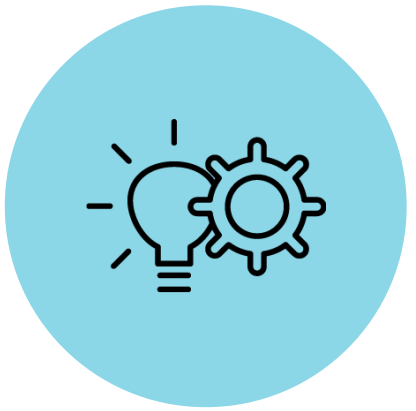
Huolellinen valmistelu kannattaa aina. Määrittely- ja suunnitteluvaihe tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan tehtävän merkitystä ja sen roolia osana tiimiä ja organisaatiota. Usein keskustelu herättää uusia oivalluksia ja auttaa tarkentamaan odotuksia, myös silloin, kun tehtävä on ennestään tuttu. Kun tärkeät kysymykset käydään läpi yhdessä jo alkuvaiheessa, rekrytointiprosessi etenee johdonmukaisesti ja luottavaisin mielin kohti parasta mahdollista lopputulosta.

## Näillä eväillä pääset alkuun:

- Määrittele tarve ja vaatimukset realistisesti
- Suunnittele prosessi sujuvaksi ja hakijaystävälliseksi, määrittele vastuut ja aikataulut
- Tunnista vetovoimatekijät
- Ymmärrä työnhakijan tilannetta ja ajatusmaailmaa
- Mieti oikea työllistämisen tapa ja työsuhteen muoto



# REKRYTOINNIN SUUNNITELMALLISUUS



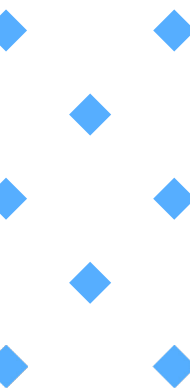
Monet lappilaiset yritykset ovat pieniä, ja rekrytointitarve voi olla satunnaista. Tällöin rekrytointi hoidetaan usein tilanteen mukaan, ilman tarkempaa suunnitelmaa. Jos yrityksellä on kasvunäkymiä, rekrytointitarve toistuu esimerkiksi kausiluonteisuuden vuoksi tai sopivien osaajien löytäminen on haastavaa, on syytä siirtyä suunnitelmallisempaan lähestymistapaan. Tässä auttaa rekrytointistrategia.

Rekrytointistrategian ei tarvitse olla laaja tai monimutkainen asiakirja. Sen tarkoituksena on tuoda selkeyttä ja johdonmukaisuutta rekrytointiprosessiin. Strategia toimii pitkän aikavälin suunnitelmana, joka määrittelee, miten organisaatio houkuttelee, valitsee ja palkkaa osaajia eri tehtäviin. Samalla se ohjaa, miten prosessia johdetaan ja mitä käytäntöjä, resursseja ja menetelmiä hyödynnetään.

Strategian tueksi rekrytoinnin onnistumista ja kehittämistarpeita voidaan arvioida yksinkertaisilla mittareilla: rekrytointien ja täytettyjen paikkojen määrä, hakijamäärät ja hakijaprofiilien sopivuus, rekrytointien läpivientiaika sekä yhden rekrytoinnin kustannukset.

## **Rekrytointistrategia voi sisältää seuraavia osa-alueita:**

- Yrityksen tavoitteet ja liiketoimintaperiaatteet
- Työnantajamielikuvan rakentaminen
- Hakukanavat ja lähestymistavat eri kohderyhmille
- Arviointimenetelmät ja valintakriteerit
- Työvoiman monimuotoisuuden huomioiminen
- Teknologian ja analytiikan hyödyntäminen
- Palauteprosessi ja jatkuva kehittäminen





# YRITYSKEHITTÄJÄN KOMMENTIT

Suunnitelmallisuus on onnistuneen rekrytinnin perusta!

Osuva rekrytointi -valmennus tarjosi arvokkaan mahdollisuuden perehtyä lappilaisten yritysten rekrytointikäytänteisiin ja -ajatuksiin. Yritysten tarpeet vaihtelevat suuresti: joillekin rekrytointi on satunnaista, toisille taas jatkuvaa esimerkiksi työn kausiluonteisuuden vuoksi. Riippumatta rekrytinnin tiheydestä, suunnitelmallisuus on keskeinen tekijä onnistuneessa lopputuloksessa.

On tärkeää tunnistaa rekrytointiprosessin eri vaiheet ja ymmärtää, mitä kussakin vaiheessa tapahtuu. Näin voidaan kehittää toimintatavat, jotka sopivat juuri oman organisaation tarpeisiin. Hyvä lähtökohta on tarkastella prosessia työnhakijan näkökulmasta: kuinka laadimme houkuttelevan ja kuvaavan työpaikkailmoituksen, mitä kanavia pitkin tavoitamme oikeat hakijat, ja miten viestimme selkeästi ja johdonmukaisesti prosessin eri vaiheissa.

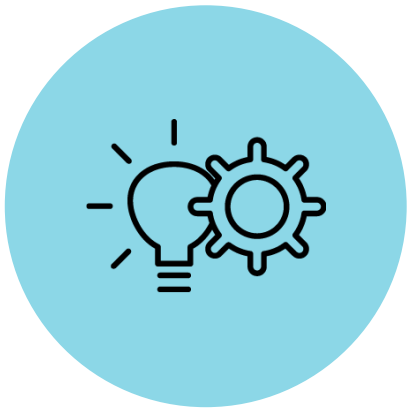
Suunnitelmallisuus näkyy siinä, miten prosessi etenee hakijaviestinnästä valintapäätöksiin: johdonmukaisesti, avoimesti ja inhimillisesti. Inhimillisuus ei tarkoita vain henkilökohtaista yhteydenpitoa tai joustavuutta, vaan myös prosessin läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä ja selkeyttä. Selkeä ja ajantasainen viestintä vahvistaa hakijoiden luottamusta ja parantaa heidän kokemustaan. Huolellisesti toteutettu rekrytointiprosessi ei ainoastaan paranna hakijakokemusta, vaan myös vahvistaa yrityksen mainetta ja lisää sen houkuttelevuutta pitkällä aikavälillä.

Inga Koskitalo  
Yrityskehittäjä





# TARVEKARTOITUS



Rekrytoinnissa kaikki lähtee siitä, että tietää mitä on hakemassa. Vaikka tarve voi joskus kuulostaa itsestään selvältä ja yksinkertaiselta, kannattaa määrittelyyn panostaa aikaa. Pieni panostus alkuvaiheessa tekee kaikista seuraavista vaiheista helpompia ja vie rekrytoinnin kohti onnistunutta lopputulosta.

## Näillä kysymyksillä pääset alkuun:

- Milaista osaamista tarvitsemme nyt ja tulevaisuudessa?
- Mikä on työtehtävän kannalta kriittistä osaamista?
- Mikä on työtehtävän kannalta tärkeää osaamista, joka voidaan esim. oppia työssä?
- Mitkä ovat haettavan henkilön tärkeimmät ominaisuudet?

**Kuka on tulossa meille töihin? Kuvittele mielessäsi ja kirjoita muistiin. Tämä auttaa hakijoiden tavoittamisessa ja vertailussa.**

### Työtehtävät

Oleelliset ja tärkeimmät  
ydintehtävät

Osaamisen mukaan  
määriteltävät mahdolliset  
lisätehtävät

### Millainen työntekijä?

Koulutus

Työkokemus

Erityistaidot

Eduksi katsottavat asiat

Opetettavissa olevat asiat

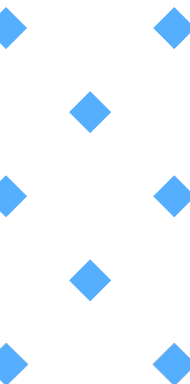
### Potentiaaliset hakijat

Opiskelijat

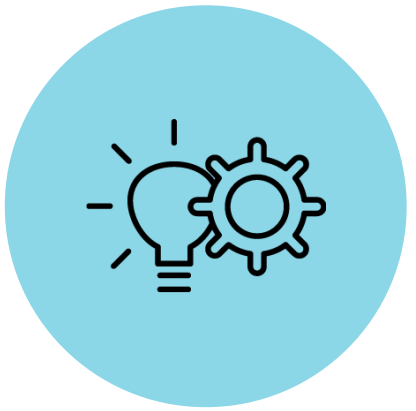
Lisätyötä hakevat

Kokeneet ammattilaiset

Kansainväliset osaajat

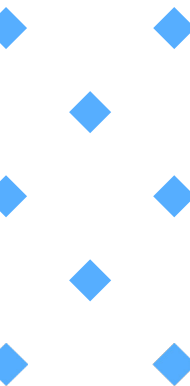
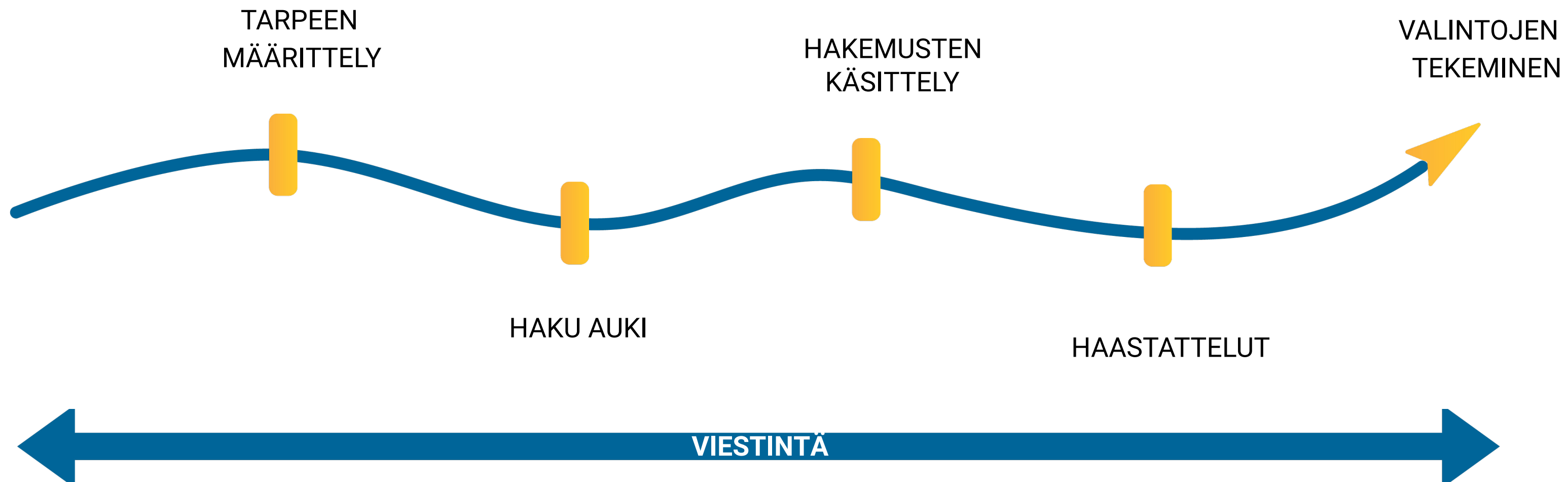


# SUJUVA PROSESSI JA SELKEÄT VASTUUT

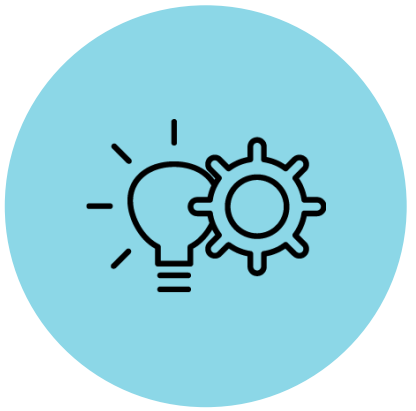


Selkeä rekrytointiprosessi ja tarkasti määritellyt roolit tuovat varmuutta, sujuvuutta ja johdonmukaisuutta rekrytointiin. Kun jokainen tietää, kuka vastaa mistäkin vaiheesta ja millä perusteilla valintoja tehdään, säästetään aikaa, vältetään turhat väärinkäsitykset ja parannetaan hakijakokemusta. Selkeys auttaa myös vertailussa ja päätöksenteossa. Se luo pohjan reilulle, avoimelle ja yhdenvertaiselle prosessille. Kun rekrytointi tehdään harkitusti ja hallitusti, rakennetaan samalla myös uskottavaa työnantajamielikuvaa.

Kun rekrytointin vaiheet ja niihin liittyvä työ ovat selkeästi esillä, on helppo määritellä, kuka tekee ja missä vaiheessa.



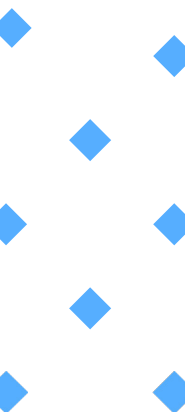
# VETOVOIMATEKIJÄT



Vetovoimatekijät ovat niitä asioita, jotka tekevät organisaatiosta kiinnostavan työnhakijoiden silmissä – oli kyse työtehtävistä, arvoista, työyhteisöstä tai kehittymismahdollisuuksista. Niiden tunnistaminen auttaa rakentamaan rekrytointiviestintää, joka puhuttelee oikeita kohderyhmiä ja erottuu muista työnantajista. Kun tietää, miksi työntekijät viihtyvät ja mikä saa heidät sitoutumaan, voi asian kertoa houkuttelevasti myös työnhakijoille. Aidosti tunnistetut vetovoimatekijät luovat pohjan rehelliselle työnantajakuvalle ja houkuttelevat yritykseen sopivia ihmisiä.

Vetovoimatekijöiden tunnistaminen kannattaa aloittaa nykyisistä työntekijöistä. Usein jo pelkkä kevyt keskustelu työntekijöiden kanssa voi auttaa tunnistamaan, miksi ihmiset ovat hakeneet yritykseen töihin ja miksi siellä viihdytään. Vetovoimatekijöitä voi myös tunnistaa erilaisilla kyselyillä, rekrytointiprosessista saaduilla palautteilla ja lähtevien työntekijöiden exit-haastatteluilla. Kannattaa myös tarkastella muiden yritysten esille tuomia vetovoimatekijöitä. Tämä voi auttaa myös tunnistamaan, sanallistamaan ja kehittämään oman yrityksen vetovoimatekijöitä. Kopioimaan ei kuitenkaan kannata alkaa, vaan muistaa, että vetovoimatekijät perustuvat aina todellisuuteen ja aitoihin huomioihin omasta organisaatiosta.

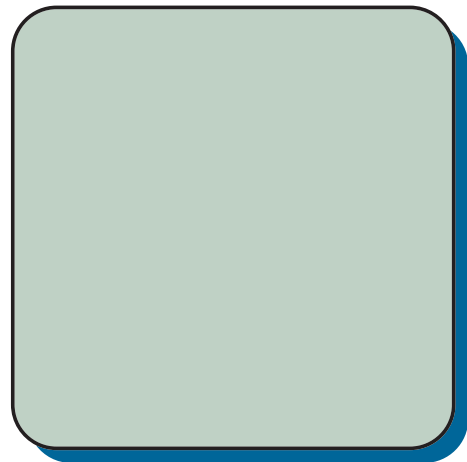
**Seuraavalta sivulta (s.10) löydät hyödyllisen työkalun vetovoimatekijöiden tunnistamiseen. Voit pohtia eri osa-alueiden avulla oman yrityksesi vetovoimatekijöitä.**



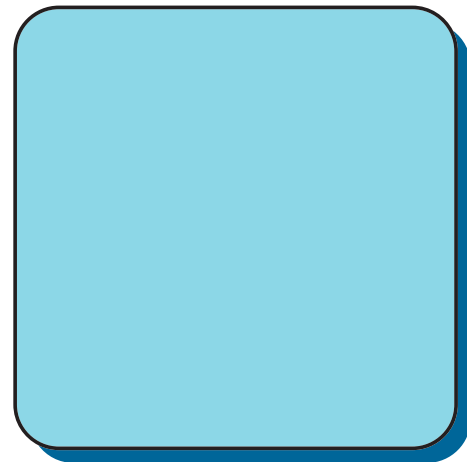
# MITÄ VETOVOIMATEKIJÖITÄ MEILLÄ ON?



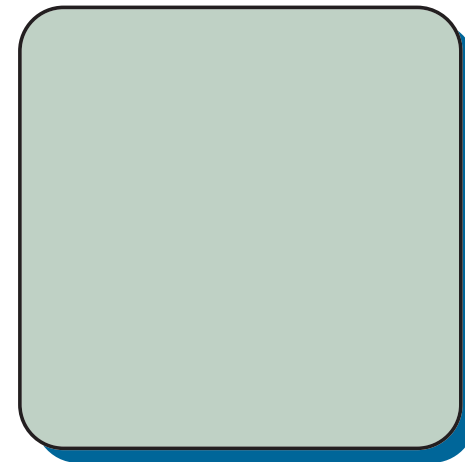
**PALKKA JA EDUT**



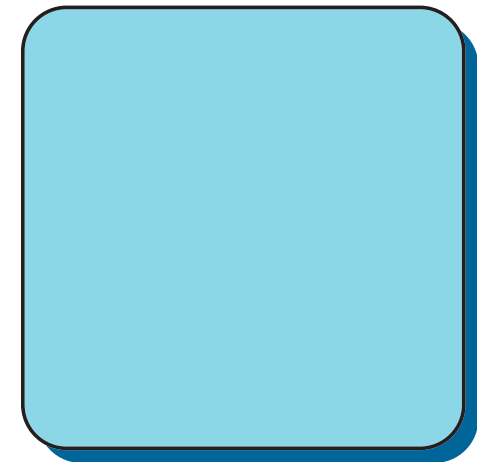
**TYÖYMPÄRISTÖ**



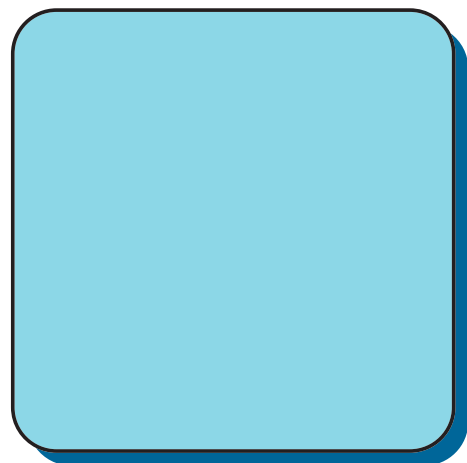
**URAKEHITYSMAHDOLLISUUDET**



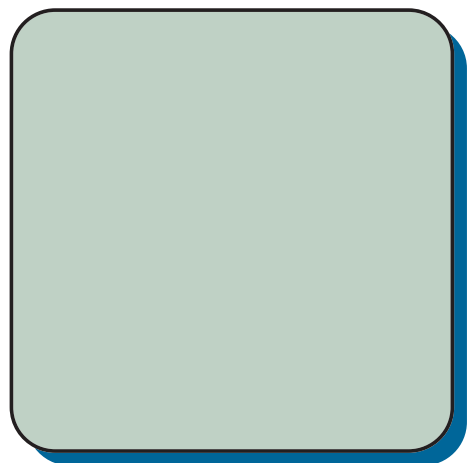
**TYÖN SISÄLTÖ**



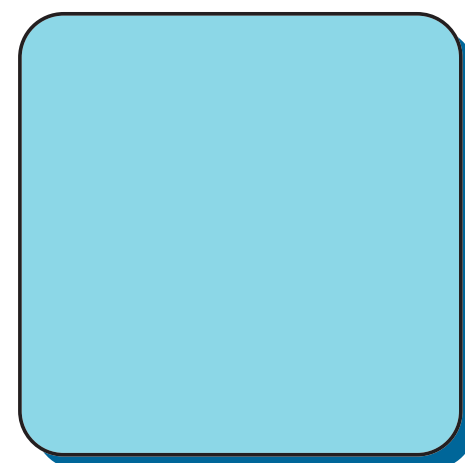
**TYÖN JA VAPAA-AJAN TASAPAINO**



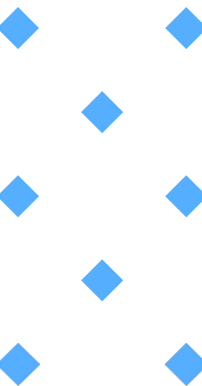
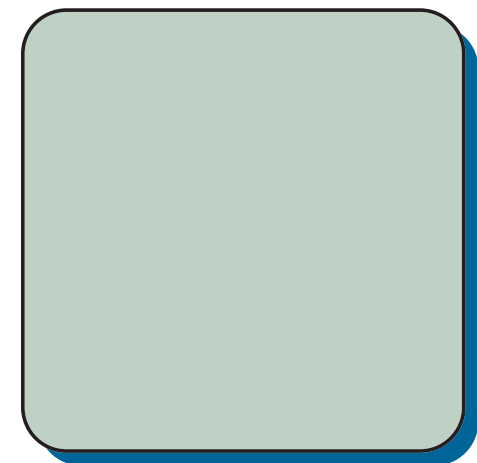
**TYÖN TURVALLISUUS**



**ORGANISAATION MAINE JA ARVOT**



**JOTAIN MUUTA?**



# YRITYSCASE: PIENEN AUTOKORJAAMON REKRYTOINTIHAASTEET JA UUSI SUUNTA

Lapissa toimiva pieni autokorjaamo kohtasi toistuvia haasteita rekrytoinnissa. Yrittäjä oli turhautunut ja väsynyt. Hakijoita ei käytännössä ollut ja aiemmat virherekrytoinnit olivat jättäneet jälkensä. Työsuhteita oli jouduttu purkamaan, mikä lisäsi epävarmuutta ja varovaisuutta. Tämä näkyi myös työpaikkailmoitusten sävyssä: viestintä oli ehdotonta, varauksellista ja paikoin jopa turhautunutta, mikä puolestaan karkotti potentiaalisia hakijoita entisestään. Koska yrittäjällä oli rajalliset mahdollisuudet kouluttaa uusia tekijöitä ja virheet työssä voivat olla kalliita, hakuihin liittyvä vaatimustaso pysyi korkeana.

Valmennus antoi yrittäjälle uskoa omaan tekemiseen ja toi mukanaan selkeämmän ajattelun sekä uusia näkökulmia. Yrittäjä huomasi, että yrityksellä oli itse asiassa monia vetovoimatekijöitä, joita ei oltu tuotu esiin tarpeeksi hyvin, kuten mahdollisuus järjestää asunto työntekijälle. Lisäksi paikkakunnan vahvuudet, kuten luonto ja väljä elinympäristö, otettiin paremmin mukaan viestintään. Työpaikkailmoituksia muokattiin kohdennetummiksi, houkuttelevammiksi ja inhimillisemmin kirjoitetuiksi. Hakua laajennettiin Etelä-Suomeen asti, ja pian alkoi näkyä tuloksia: hakijoita alkoi löytyä. Mielenkiintoisena esimerkkinä yrittäjän uudesta, aktiivisemmasta lähestymistavasta mainittakoon työhaastattelu, jossa yrittäjä vei hakijan ajelulle kylän raitille ja esitteli paikkakunnan palvelut ja ympäristön käytännössä. Tämä auttoi työnhakijaa näkemään, millaista elämä Lapissa voisi olla työn ulkopuolellakin.

Autokorjaamon tapaus osoittaa, kuinka tärkeää on pysähtyä arvioimaan omaa viestintää ja uskaltaa muuttaa lähestymistapaa. Avoimuus, vetovoimatekijöiden hyödyntäminen ja aktiivinen kohtaaminen voivat kääntää vaikean rekrytointitilanteen uusien mahdollisuuksien avautumiseen.

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Vaikka tilanne olisi vaikea, älä anna turhautumisen näkyä ulospäin
- Määrittele sekä työpaikan että alueen ja paikkakunnan vetovoimatekijät - ja uskalla hyödyntää niitä
- Laajenna hakua tarvittaessa yliajalliseksi tai valtakunnalliseksi
- Panosta työhaastatteluun ja hyödynnä sitä myös markkinointikeinona



## VAIHE 2: MARKKINOINTI



Maailma on muuttunut: kilpailu työntekijöistä on kiristynyt monilla aloilla ja työnhakuun liittyvät odotukset muuttuvat jatkuvasti. Nykyään työnantajalla on käytössään laaja kirjo keinoja ja kanavia tavoittaa työntekijöitä: sosiaalinen media, verkkosivut, kohdennetut kampanjat, verkostot, oppilaitosyhteistyö ja suorat yhteydenotot. Samalla rekrytointiviestinnältä odotetaan enemmän eikä pelkkä työtehtävän kuvaus enää riitä. Hakijat haluavat tietää, millainen työpaikka on arjessa, millaisia ihmisiä siellä on töissä ja mitä etuja tai merkityksellisyyttä työ tarjoaa.

Rekrytointimarkkinointi on siirtynyt passiivisesta odottamisesta aktiiviseen vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan se on jatkuvaa työnantajakuvaan rakentamista ja yrityksen tavoittelemien työnhakijoiden puhuttelemista. Hyvin suunniteltu markkinointi auttaa tavoittamaan oikeat ihmiset, herättämään kiinnostuksen ja erottumaan kilpailijoista. Markkinointia mietittäessä on hyvä palata alkuun: millainen tekijä on haussa, ja miten hänet tavoitetaan? Vasta kun tämä on selvillä, voidaan valita oikeat viestit, kanavat ja sävy. Kannattaako puhutella suoraan somevideolla, korostaa tiettyä etua, vai panostaa visuaalisesti houkuttelevaan ilmoitukseen? Rekrytointimarkkinointi toimii parhaiten, kun se on kohdennettua, aitoa ja työnhakijan näkökulman huomioon ottavaa.

Vaikka resurssit olisivat rajalliset, voi pienikin työnantaja tehdä tehokasta markkinointia. Tärkeintä on tunnistaa omat vahvuudet ja kertoa niistä rehellisesti: millainen on työpaikan arki, miksi töissä viihdytään, ja millainen porukka töissä on. Yksinkertainen video arjesta, työntekijän haastattelu tai aidon rehellisesti kirjoitettu työpaikkailmoitus voi olla tehokkaampi kuin kallis mainoskampanja. Kun viesti on selkeä ja suunnattu oikealle yleisölle oikeissa kanavissa, pienikin yritys voi tavoittaa juuri ne itselleen sopivimmat työntekijät.

### Näillä eväillä pääset alkuun:

- Tunne kohderyhmäsi
- Viesti selkeästi ja houkuttelevasti oikeissa kanavissa
- Ole helposti lähestyttävä ja rehellinen
- Palaa aina alkuun: ketä olimmekaan hakemassa?





# YRITYSCASE: TYÖNTEKIJÄPULA JA JATKUVA REKRYTOINTI

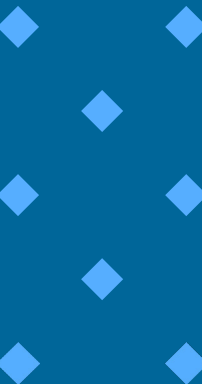
Sosiaali- ja terveysalan yritys kohtasi toimialalleen tyypillisiä rekrytointihaasteita. Yrityksellä oli jatkuva tarve uusille työntekijöille, mutta työn luonne teki rekrytoinnista erityisen haastavaa. Koska työ on ennen kaikkea ihmisläheistä ja asiakkaiden kanssa tehtävää, eivät muodolliset koulutusvaatimukset ole ainoita työnhakijalta vaadittavia asioita. Tärkeintä on, että työntekijä ja asiakas löytävät keskinäisen luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen. Rekrytoinnin osalta tämä merkitsi sitä, että pelkkä osaaminen ei riittänyt, vaan tarvittiin myös sopivaa persoonallisuutta ja tilannetajua. Miten siis tunnistaa hakijat, joiden persoona vastaa asiakkaan tarpeisiin? Koska asiakassuhteet vaihtelivat ja tilanteet saattoivat muuttua nopeasti, yrityksen oli hankalaa ennakoida työvoiman tarvetta pitkällä aikavälillä. Hyvien hakijoiden pitäminen "varastossa" oli vaikeaa, sillä vaikka he olisivat olleet yritykselle sopivia, moni ehti työllistyä muualle, kun töitä ei ollut heti tarjota.

Sosiaali- ja terveysalan yrityksessä rekrytointeja vaikeuttaa myös alan yleinen houkuttelevuus. Palkkataso ei ole kovin korkea ja työaikojen vaihtuvuus vaatii työntekijöiltä joustavuutta. Yritys joutuikin tekemään perusteellista pohdintaa sen suhteen, keitä he oikeastaan etsivät, ja miten nämä ihmiset voitaisiin tavoittaa. Tavoitteena oli määritellä entistä tarkemmin hakijaprofiilit ja valita tehokkaimmat rekrytointikanavat, jotka tavoittavat motivoituneita ja oikeanlaisen asenteen omaavia ihmisiä, jotka ovat valmiita työskentelemään eri vuoroissa ja haluavat esim. ansaita pientä lisätienestiä.

Tämä yrityscase osoittaa, että rekrytointi on paljon enemmän kuin osaamisen mittaamista. Se on myös ihmisten välisten suhteiden, luottamuksen ja yhteensopivuuden arviointia, sekä jatkuvaa monikanavaista esillä olemista. Yritys joutui kehittämään rekrytointiaan kokonaisvaltaisesti, jotta se löytäisi työntekijöitä, jotka eivät vain täytä tehtävää, vaan myös viihtyvät ja saavat asiakkaan voimaan paremmin.

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Työntekijän sopivuutta on joskus arvioitava monesta näkökulmasta
- Hyvin hakijoiden pitäminen varastossa on haasteellista, joten ole rehellinen hakijoita kohtaan



# HYVÄN TYÖPAIKKAILMOITUKSEN RUNKO



Hyvä työpaikkailmoitus on avain oikean osaajan löytämiseen. Se ei ole pelkkä lista vaatimuksista, vaan ensivaikutelma yrityksestä ja työtehtävästä. Selkeä, houkutteleva ja informatiivinen ilmoitus herättää kiinnostuksen, tavoittaa oikeat hakijat ja säästää aikaa rekrytoinnissa. Ilmoituksessa kannattaa tuoda esiin paitsi työnkuva ja vaatimukset, myös työyhteisö, arvot ja edut eli miksi juuri teillä kannattaa työskennellä. Hyvin suunniteltu työpaikkailmoitus alkaa huolellisesta pohjatyöstä. Ennen kuin sanaakaan kirjoitetaan, on tärkeää määritellä tarkasti mitä tehtävä oikeasti sisältää ja millaista osaamista haetaan. Kun ilmoitus rakentuu selkeän ymmärryksen varaan, siitä tulee aidompi, houkuttelevampi ja osuvampi. Laadukkaasti kirjoitettu ilmoitus viestii ammattimaisuudesta ja herättää luottamusta.

## Hyödynnä työpaikkailmoituksessa selkeä ja looginen kappalejako:

- **Otsikko:** Napakka ja informatiivinen otsikko, joka kertoo tehtävän nimen ja sijainnin.
- **Yrityksen esittely:** Lyhyt kuvaus yrityksestä, sen arvoista ja kulttuurista. Huomioi vetovoimatekijät!
- **Työnkuvaus ja tehtävät:** Selkeä kuvaus työtehtävistä, roolista, vastuista ja odotuksista.
- **Pätevyysvaatimukset:** Lista tärkeimmistä vaadituista taidoista, koulutuksesta ja kokemuksesta.
- **Eduksi katsottavat asiat:** Mainitse mahdolliset lisäedut tai toivottavat ominaisuudet.
- **Palkka ja edut:** Selkeä maininta palkasta ja mahdollisista eduista.
- **Hakuprosessi:** Ohjeet hakemusten lähettämisestä ja hakuaikataulu.
- **Yhteystiedot:** Rekrytoijan yhteystiedot ja esimerkiksi ajankohta jolloin voi soittaa ja kysellä lisätietoja.



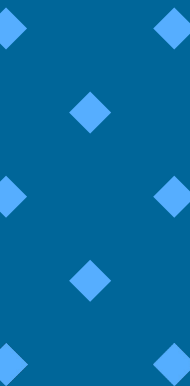
# YRITYSCASE: KONKRETIA TUO VETOVOIMAA – MATKAILUYRITYS SYRJÄSEUDULLA

Syrjäseudulla toimiva matkailualan yritys kamppaili tutun haasteen kanssa: hakemuksia ei tullut toivotulla tavalla. Yrityksellä oli tarjota työntekijöilleen poikkeuksellisen hyvät henkilöstöedut: muun muassa vapaa käyttöoikeus erilaisiin harrastusvälineisiin, kuten sähköpyöriin, kajakkeihin ja lumikenkiin. Ongelma oli siinä, että nämä edut mainittiin työpaikkailmoituksessa vain yleisten ilmaisujen, kuten "hyvät henkilöstöedut", kautta.

Kun rekrytointivalmennuksessa tarkasteltiin ilmoitustekstejä kriittisesti, nousi esiin ajatus konkreettisuuden lisäämisestä. Kun ilmoitukseen lisättiin tarkkoja esimerkkejä eduista ja arjen mahdollisuuksista, kuten "työntekijät voivat vapaa-ajallaan käyttää sähköpyöriä ja kajakkeja maksutta", alkoi hakijamäärä kasvaa. Tämä tapaus muistuttaa siitä, että konkretia on tärkeämpää kuin yleistykset. Pienillä sanoilla voi olla suuri vaikutus. Työnantajalle arkisilta ja itsestään selviltä kuulostavat asiat voivat olla työnhakijan kannalta oleellisia ja ratkaisevia.

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Konkretia voittaa yleistykset
- Arjen pienet asiat voivat olla ratkaisevia
- Ilmoitustekstin sanavalinnat vaikuttavat lopputulokseen



# TYÖPAIKKAILMOITUKSEN KLISEET



Yritykset haluavat houkutella hakijoita kertomalla asioita, joiden uskotaan vetoavan. Usein kuitenkin samat ilmaisut toistuvat, ja ilmoitukset alkavat muistuttaa toisiaan. Sen sijaan, että tukeutuisi tuttuihin fraaseihin, kannattaa rohkeasti kertoa juuri siitä, mikä tekee omasta työpaikasta ja arjesta ainutlaatuisen. Kun kuvaat työtä ja työyhteisöä konkreettisesti ja avoimesti, herätät kiinnostusta ja autat hakijaa näkemään, millaiseen ympäristöön hän on tulossa. Aito, selkeä ja arkinen kuvaus kertoo enemmän kuin kliseet, ja tekee ilmoituksesta erottuvan ja uskottavan.

| KLISEE                                               | KONKRETIA                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Olet hyvä tyyppi, jolla on oikea asenne."           | Olet tottunut ottamaan vastuuta omasta työstäsi ja viet asioita itsenäisesti eteenpäin, mutta kysyt tarvittaessa apua.                                              |
| "Meillä on huipputiimi ja loistava työilmapiiri."    | Tiimissäsi on seitsemän henkilöä, jotka auttavat toisiaan kiireessäkin. Kahvit juodaan yhdessä, ja uudet otetaan heti mukaan porukkaan.                             |
| "Tarjoamme dynaamisen ja vaihtelevan työympäristön." | Päivittäiset tehtävät voivat vaihdella asiakaspalvelusta raportointiin. Tilanteet elävät, joten työ vaatii joustavuutta ja organisointikykyä.                       |
| "Mahdollisuus kehittyä ja kasvaa!"                   | Perehdytyksen jälkeen pääset mukaan koulutusohjelmaan, jossa kehität esimerkiksi projektinhallinta- tai johtamisosaamistasi.                                        |
| "Kilpailukykyinen palkkaus ja hyvät edut."           | Palkka perustuu tehtäväkohtaisiin vaatimuksiin ja kokemukseen. Tarjoamme myös lounasedun, liikunta-/kulttuuriedun sekä mahdollisuuden etätööhön 2 päivänä viikossa. |



# VIERASKYNÄ: REKRYTOINNIN TUTKIJA

Rekrytointitarve tulee eteen hyvin erilaisissa tilanteissa. Tyypillisesti kyse on henkilöstövaihdoksista, uuden tekniikan käyttöönotosta sekä tuotannon ja palvelujen laajentumisesta tai uudelleen suuntaamisesta. Tavanomaista on myös, että muutosten ennakkoinnista huolimatta rekrytoinnit ja niihin liittyvät haasteet tulevat eteen ainakin jossain määrin varoittamatta tai nopealla aikataululla.

Näissäkin tilanteissa paras tapa onnistua on tuntea tarkkaan oma yritys sekä toimiala ja varsinkin oma hyvä tapa toimia rekrytoinneissa. Vaikka rekrytoinnissa on erilaisia vaiheita omine erityisine tehtävineen ja tavoitteineen, on rekrytointi kaikkiaan jatkumo, joka parhaimmillaan kytkeytyy osaksi yrityksen arkipäiväistä toimintaa ja sen arviointia sekä kehittämistä. Lisäksi on hyvä muistaa, että rekrytointi sisältää aina myös inhimillistä toimintaa ja käsityötä. Se on vuorovaikutusta ja erilaisia kohtaamisia, jossa myös rekrytoija ja rekrytoiva yritys on pohdinnan kohteena. Sopivuuden arviointia ja valintapäätöksiä tekevät siis sekä työnantaja että työnhakija. Kuten vuorovaikutuksessa yleensäkin, myös rekrytoinnissa on usein luotettava tunteeseen. Ja toisinaan on jouduttava hyväksymään, että tunne oli väärä.

Silti yritykselle onnistuminen on varmempaa, kun tuntee rekrytoinnin välineet ja reitit sekä ymmärtää rekrytoinnin kokonaisuuden. Tämä edellyttää rekrytointiosaamisen ylläpitämistä ja toisaalta myös sen tunnistamista ja tunnustamista, että aina oma osaaminen ja resurssit eivät riitä. Rekrytointi on yksi tärkeimmistä yrityksen tulevaisuutta määrittävistä käytännöistä. Sitä ei ole varaa hoitaa huonosti.

Heikki Huilaja  
Yliopistonlehtori, rekrytoinnin tutkija

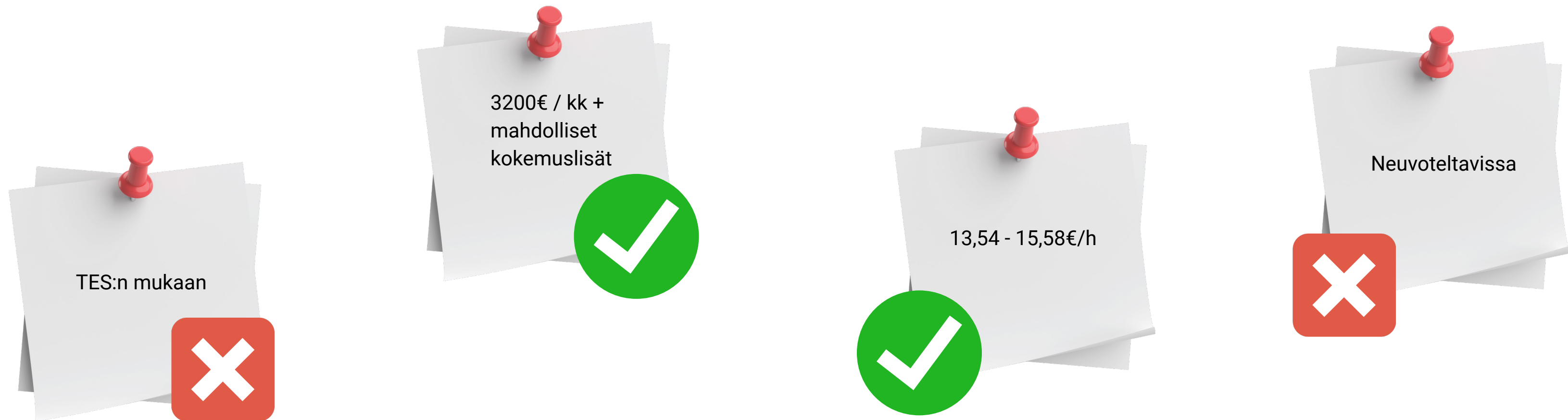


# PALKKA-AVOIMUUS



Palkan ilmoittaminen työpaikkailmoituksessa on selkeä viesti avoimuudesta ja reilusta työnantajasta. Se vahvistaa luottamusta ja säästää sekä työnantajan että hakijan aikaa. Hakemuksia tulee todennäköisemmin juuri niiltä, joille palkkataso on aidosti sopiva. Palkka-avoimuus edistää myös tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta, kun hakijat voivat arvioida työn arvoa ilman arvailuja tai epätietoisuutta.

Yhä useampi työnhakija odottaa palkkatietoa jo ilmoitusvaiheessa. Palkan puuttuminen voi vaikuttaa hakemishalukkuuteen tai heikentää mielikuvaa työnantajasta. Siksi palkkatiedon ilmoittaminen ei ole pelkkä muodollisuus, vaan konkreettinen keino houkutellessa sopivia, motivoituneita hakijoita ja rakentaa positiivista työnantajakuva. Erilaiset palkkamallit ja säännölliset palkan tarkistukset voivat toimia myös yrityksen vetovoimatekijöinä.



# HAKUKANAVAT



Sopivien hakukanavien valinta on yksi rekrytoinnin tärkeimmistä päätöksistä. Paraskaan työpaikkailmoitus ei välttämättä tuota tulosta, jos se ei näy siellä, missä oikeat hakijat liikkuvat. Siksi on tärkeää pysähtyä miettimään, missä ja miten kohderyhmä tavoitetaan: some, ammattialan verkostot, työllisyyspalvelut, oppilaitosyhteistyö tai suorat kontaktit voivat kaikki toimia, kun ne valitaan tarkoituksenmukaisesti. Kun kanavat valitaan harkiten, säästyy sekä aikaa että rahaa ja tavoitetaan aidosti kiinnostuneet hakijat.

1

## Työhaun sivustot

- Työmarkkinatori
- Duunitori
- Kuntarekry
- Valtiolle.fi
- Opiskelijoiden työnhakualustat (Aarresaari, Tiitus, Tuudo)

2

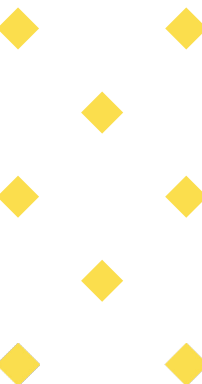
## Sosiaalisen median kanavat

- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- TikTok
- YouTube

3

## Muut

- Olemassa oleva henkilöstö
- Perhe ja tuttavat
- Yritys- ja opiskelijaverkostot
- Messut ja muut tapahtumat
- Henkilöstövuokraus





# MEILLE TÖIHIN -SIVU



Työnhakijat etsivät tietoa työnantajista monikanavaisesti, olivat he sitten aktiivisia työnhakijoita tai passiivisia töiden vilkuilijoita. Työpaikkailmoitus on usein vain ensikosketus, mutta päätöstä työn hakemisesta tehdään harvoin vain sen perusteella. Hakijat vierailevat yrityksen verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa ja kyselevät tuttaviltaan. Siksi hyvin rakennettu "Meille töihin" -sivu ei ole pelkkä lisä, vaan oleellinen osa yrityksen rekrytointimarkkinointia.

Hyvä rekrysisivu kertoo selkeästi, millaisia tehtäviä ja urapolkuja on tarjolla, mitä arvoja yritys edustaa ja millainen arki työpaikalla on. Se voi sisältää työntekijöiden kokemuksia, kuvia työympäristöstä, käytännön tietoa eduista, yhteyshenkilöiden tiedot sekä tietysti selkeät ohjeet työpaikan hakemiseen. Laadukas sivu vähentää hakijoiden epätietoisuutta ja siihen liittyviä yhteydenottoja, mikä säästää myös työnantajan aikaa. Se toimii paitsi tiedonlähteenä, myös mielikuvan rakentajana. Parhaimmillaan se saa hakijan ajattelemaan: tuolla minä voisin olla töissä.

- Avoimet työpaikat
- Uramahdollisuudet
- Työntekijätarinat
- Mitä me tarjoamme
- Perehdytys

- Tiedot yrityksestä
- Sijainti
- Missio, visio, arvot
- Usein kysytyt kysymykset

- Työharjoittelut
- Opinnäytetyöt
- Kesätyöntekijät
- Avoin hakemus

- Rekrytoijan yhteystiedot
- Somekanavat
- Yritysvideot

# YRITYSCASE: HYVÄ TYÖNANTAJAKUVA TOIMIVAN REKRYTOINNIN MAHDOLLISTAJANA

Lapissa toimiva auto- ja konealan yritys oli onnistunut vuosien varrella rakentamaan vahvan aseman työmarkkinoilla hyvän työnantajakuvansa ansiosta. Yrityksen toiminta henkilöityi voimakkaasti omistajaan, joka toimi keskeisenä linkkinä työvoiman saatavuuteen. Hän oli vuosien mittaan rakentanut toimivat suhteet alueen oppilaitoksiin, mikä mahdollisti harjoittelijoiden säännöllisen saannin ja potentiaalisten työntekijöiden varhaisen tunnistamisen.

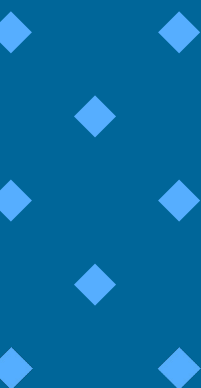
Yritys ei juurikaan rekrytoinut avoimilla työpaikkailmoituksilla. Käytännössä rekrytointi tapahtui hiljaisesti, eli ihmiset ottivat itse yhteyttä omistajaan, tiedustelivat mahdollisuuksia ja jättivät yhteystietonsa tulevia tarpeita varten. Tämä osoittaa työnantajakuvan olevan poikkeuksellisen vahva. Työpaikkaa ei tarvinnut erikseen markkinoida vaan se markkinoi itse itseään.

Omistaja oli kehittänyt myös omaperäisiä, mutta käytännöllisiä keinoja työnhakijoiden arviointiin. Työhaastattelun yhteydessä hakijalle saatettiin antaa rikkinäinen moottori ja pyytää tätä kertomaan, mitä tilanteessa kannattaisi tehdä. Tällaiset tilanteet mittasivat sekä teknistä ajattelukykyä että erilaisiin tilanteisiin reagoimista, eli juuri niitä ominaisuuksia, joita arjen työssä tarvitaan. Näin haastattelusta saatiin irti enemmän kuin pelkällä keskustelulla, ja moottorin ihmettely toimi myös hyvänä alkujännityksen rikkojana.

Pienessä yrityksessä henkilökohtaiset suhteet, maine ja luovuus voivat toimia avaimina onnistuneeseen rekrytointiin, jopa silloin kun perinteisiä rekrytointikanavia ei käytetä lainkaan. Samalla se tuo esiin haasteen: mitä tapahtuu, jos henkilöitynyt osaaminen ja verkostot eivät siirry eteenpäin ja vastuut kasaantuvat yrityksessä liikaa yhdelle ihmiselle?

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Työpaikan hyvä ilmapiiri ja mukava työyhteisö ovat tärkeitä vetovoimatekijöitä rekrytoinnissa
- Ihmiset puhuvat keskenään ja yrityksen maine tunnetaan varsinkin pienillä paikkakunnilla hyvin työnhakijoiden keskuudessa
- Työhaastattelun ei tarvitse noudattaa perinteisiä kaavoja
- Perinteisiä rekrytointikanavia ei aina tarvita



# VAIHE 3: HAKU

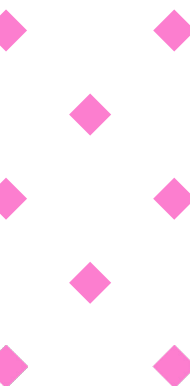


Hakuvaihe on rekrytointiprosessin kohta, jossa organisaation toimintatavat ja viestintä näkyvät suoraan hakijalle. Selkeästi suunniteltu prosessi helpottaa rekrytoijan työtä ja luo ammattimaisen vaikutelman. Tärkeää on päättää, miten hakemukset vastaanotetaan ja kuka niihin reagoi, jotta ne pysyvät hallinnassa koko prosessin ajan.

Automaattiset vastausviestit parantavat viestintää, ja esitestien tai -kyselyjen avulla voidaan kartoittaa hakijoiden osaamista ennen haastatteluja. Rekrytointia voi sujuvoittaa hyödyntämällä ajanvarausjärjestelmiä, joiden avulla hakijat voivat itse varata sopivan haastatteluajan tarjotuista vaihtoehdoista. Myös videoyhteydellä toteutettavat haastattelut tuovat joustavuutta ja nopeuttavat prosessia. Kokonaisuutena hyvin toteutettu hakuvaihe säästää aikaa, tukee positiivista hakijakokemusta ja vahvistaa työnantajakuva.

## Näillä eväillä sujuvoitat prosessia:

- **Selkeä hakemusten vastaanotto ja käsittely:** määritä, miten ja mihin hakemukset toimitetaan sekä kuka niistä vastaa
- **Hakemusten seulonta:** käytä rekrytointijärjestelmää suodattamaan hakemuksia ennalta määritettyjen kriteerien, kuten avainsanojen, koulutuksen tai työkokemuksen perusteella
- **Ajanvarausten hallinta:** hyödynnä ajanvarausjärjestelmää, jonka kautta hakijat voivat itse varata sopivan haastatteluajan
- **Esitestaukset ja -kyselyt:** arvioi hakijoiden osaamista etukäteen automaattisilla testeillä tai kyselyillä ennen haastatteluja
- **Viestinnän automatisointi:** lähetä automaattisia vastausviestejä, kiitoksia ja päivityksiä sähköpostimallien avulla rekrytointiprosessin eri vaiheissa
- **Etähaastattelut:** toteuta henkilökohtaiset haastattelut videoyhteydellä (esim. Zoom, Teams), mikä säästää aikaa ja tuo joustavuutta



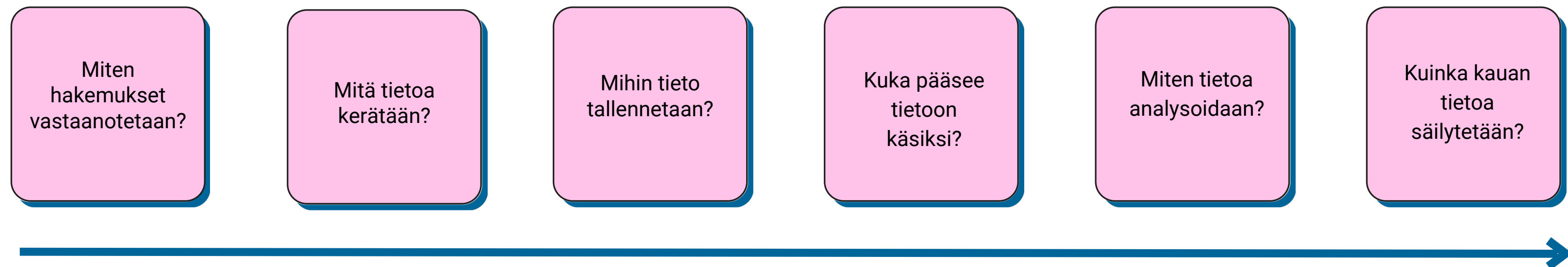
# HAKEMUSTEN VASTAANOTTAMINEN JA KÄSITTELY



Hakemusten vastaanottaminen on rekrytointiprosessin tärkeä vaihe, joka vaikuttaa suoraan koko prosessin sujuvuuteen, lainmukaisuuteen ja hakijakokemukseen. Siksi sen käytännöt on tärkeä miettiä etukäteen. Ensin on ratkaistava, miten hakemukset vastaanotetaan. Käytetäänkö sähköpostia, verkkolomaketta vai rekrytointijärjestelmää. Tämän jälkeen on tärkeää päättää, mitä tietoa hakijoilta kerätään ja miksi. Liiallinen tiedonkeruu voi olla turhaa tai jopa tietosuojalain vastaista, mutta liian vähäinen tieto vaikeuttaa valintaa ja johtaa liiallisiin hakemusmääriin.

Tietojen tallennus ja hallinta on toinen keskeinen kysymys: mihin hakemukset menevät, missä muodossa ja kuka niihin pääsee käsiksi? Tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaan pääsy tietoihin tulee rajata vain niille, jotka sitä työtehtäviensä puolesta tarvitsevat. On myös päätettävä, miten hakemuksia analysoidaan ja vertaillaan ennalta määritellyt arviointikriteerit huomioiden.

Lopuksi on muistettava suunnitella myös se, kuinka kauan tietoja säilytetään ja miten ne poistetaan rekrytoinnin jälkeen. Näin varmistetaan, että prosessi on sekä toimiva että vastuullinen, ja antaa hakijoille kuvan työnantajasta, joka hoitaa asiat huolellisesti alusta loppuun.



# TYÖHAASTATTELU

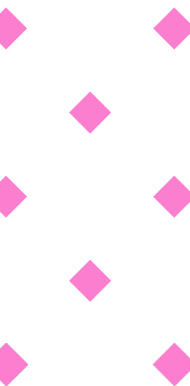


Työhaastattelu on usein ensimmäinen henkilökohtainen kohtaaminen työnantajan ja hakijan välillä, joten siksi sillä on valtava vaikutus mielikuvaan puolin ja toisin. Tämän vuoksi haastattelutilanteeseen kannattaa panostaa. Hyvä haastattelu ei ole kuulustelu, vaan keskustelu, jossa molemmat osapuolet tutustuvat toisiinsa ja pohtivat yhteensopivuutta. Kun ilmapiiri on rento ja kunnioittava, hakija uskalttaa olla oma itsensä ja työnantaja näkee aidommin, millainen ihminen on kyseessä.

Parhaat tulokset saadaan, kun haastattelu suunnitellaan hyvin, tehdään siitä keskusteleva ja muistetaan: hakija arvioi työnantajaa yhtä lailla kuin työnantaja hakijaa. Sen sijaan haastattelutapa, jossa hakijaa "hiillostetaan" ja testataan epäolennaisilla kysymyksillä, kertoo enemmän työnantajasta kuin hakijasta. Tällainen lähestymistapa voi luoda pelkoa, ei luottamusta, minkä lisäksi se karkoittaa osaajia, jotka etsivät arvostavaa ja inhimillistä työyhteisöä.

## Muistilista hyvään työhaastatteluun:

- Järjestä rauhallinen ympäristö ja kiireetön tilanne
- Mieti, miten murrat jään haastattelun alussa
- Ole avoin ja rehellinen, esim. palkkaukseen, työaikoihin ja työtehtäviin liittyvissä asioissa
- Anna hakijoille tilaisuus esittää kysymyksiä, jotta he voivat saada lisätietoa tehtävästä ja organisaatiosta
- Kerro, miten prosessi etenee haastattelun jälkeen
- Kerää lopuksi palautetta hakijoilta parantaaksesi rekrytointiprosessia





# HAASTATTELUKYSYMYKSET



Usein pohditaan, mitkä ovat parhaimmat haastattelukysymykset. Asiaan ei ole yksiselitteistä vastausta ja netistä löytyviin valmiisiin haastattelukysymysluetteluihin ei kannatta sokeasti luottaa. Mieti oleelliset kysymykset avoinna olevan työtehtävän ja organisaation tarpeiden kautta. Lähde kysymysten jäsentelyssä liikkeelle esimerkiksi alla olevien kategorioiden mukaisesti.

## **Kokemukseen ja pätevyyteen liittyvät kysymykset:**

- Kerro meille hieman taustastasi ja aiemmasta työkokemuksestasi.
- Millaisia taitoja ja osaamista tuot tullessasi tälle työpaikalle?

## **Toimintatapaan liittyvät kysymykset:**

- Voisitko kertoa meille tilanteesta, jossa jouduit ratkaisemaan konfliktin työympäristössä?
- Kerro meille esimerkki ajasta, jolloin sinun piti sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin tai paineisiin.

## **Tulevaisuuteen ja motivaatioon liittyvät kysymykset:**

- Mitkä ovat uratavoitteesi ja miten näet itsesi kehittyvän tässä roolissa?
- Mikä motivoi sinua hakeutumaan tälle alalle tai organisaatioon?

## **Tiimityö- ja yhteistyökykyyn liittyvät kysymykset:**

- Kerro meille ajasta, jolloin jouduit työskentelemään tiimin kanssa saavuttaaksesi yhteisen tavoitteen?
- Miten suhtaudut ja sopeudut erilaisiin työympäristöihin ja tiimikokoonpanoihin?

## **Ongelmanratkaisukykyyn ja luovuuteen liittyvät kysymykset:**

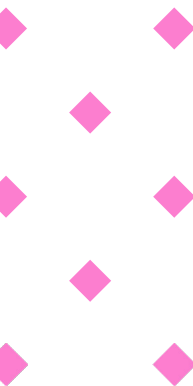
- Voisitko kertoa meille esimerkin tilanteesta, jossa keksit luovan ratkaisun ongelmaan työssäsi?
- Miten lähestyt vaikeita tilanteita tai haasteita työssäsi?

## **Itsensä kehittämiseen ja oppimiseen liittyvät kysymykset:**

- Miten pidät taitosi ja tietosi ajan tasalla tällä alalla?
- Voisitko kertoa meille viimeaikaisesta tilanteesta, jossa sinun piti oppia uutta?

## **Organisaation tuntemukseen liittyvät kysymykset:**

- Mikä sai sinut kiinnostumaan tästä organisaatiosta ja tehtävästä?
- Miten näet organisaation arvot ja kulttuurin sopivan omaan arvomaailmaasi ja työskentelytapaasi?





# YRITYSCASE: HAASTATTELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Valmennuksemme tuli ajankohtaiseen tarpeeseen lappilaisessa organisaatiossa, jossa käynnissä oli uuden työntekijän rekrytointi ja työpaikkailmoitus oli juuri julkaistu. Organisaatiolle tilanne oli uudenlainen: rekrytointeja ei aiemmin ollut juurikaan tarvinnut tehdä, ja vastuu prosessista oli siirtynyt uudelle henkilölle. Tavoitteena oli rakentaa systemaattinen ja toimiva haastattelukokonaisuus, joka tukisi sekä osaamisen arviointia että työyhteisöön sopivuuden varmistamista.

Valmennuksessa päätettiin organisaation kanssa keskittyä siis erityisesti haastatteluihin ja niiden kehittämiseen. Organisaatiolla ei ollut aiemmin käytössä haastattelurunkoa, joten valmennuksessa keskusteltiin siitä, kuinka kysymyksiä voisi jäsentää ja miten haastattelutilanteeseen voisi parhaiten valmistautua. Lisäksi pohdittiin, millaisia muistiinpanoja haastatteluissa kannattaa tehdä, jotta hakijoiden vertaileminen olisi sujuvaa ja valintojen perustelu helpottuisi. Tähän liittyen valmennuksessa käytiin läpi myös, kuinka useamman henkilön osallistuminen haastatteluun hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla sen sijaan, että se tekee vertailusta entistä haastavampaa.

Prosessissa keskusteltiin myös keinoista, joita pienillä resursseilla toimivalla organisaatiolla on palautteenkeruuseen hakijoilta. Mielenkiintoista oli myös pohtia, kuinka kartoittaa hakijoiden tulevaisuuden näkymiä, kun tehtävässä ja organisaatiossa nähdään potentiaalia myös jatkokehitykselle. Organisaatio sai hakijoilta kiitosta haastattelujen sujuvuudesta ja esitetyistä kysymyksistä. Valmennukseen osallistuneet organisaation jäsenet kokivat, etteivät haastattelut olisi onnistuneet yhtä hyvin ilman valmennuksen tarjoamaa tukea.

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Hyvin valmistellut haastattelukysymykset ja selkeä runko helpottavat hakijoiden arviointia ja valintojen perustelua
- Haastattelijoiden roolien ja vastuiden jakaminen tuo varmuutta ja sujuvuutta haastattelutilanteisiin
- Muistiinpanojen logiikan suunnittelu etukäteen tukee hakijoiden vertailua ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä
- Rekrytointiprosessiin liittyvän palautteen kerääminen antaa arvokasta tietoa prosessin kehittämiseksi

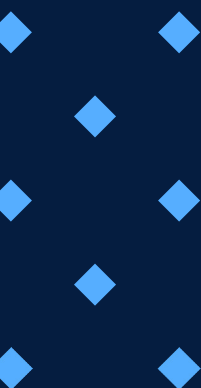
# YRITYSKEHITTÄJÄN KOMMENTIT

Osuva rekrytointi -valmennus oli monin tavoin mielenkiintoista ja antoisaa aikaa. Oli silmiä avaavaa päästä työskentelemään niin monen eri toimialoja edustavan yrityksen kanssa. Joillain rekrytointi oli jo ennen valmennusta hyvin suunniteltua ja toimivaa, jotkut taas menivät hyvin pitkälti fiilispohjalta ja suunnitelmattomasti, mutta pärjäsivät silti kohtuullisesti. Jotkut tuskailivat hakijoiden puutteen kanssa, joillakin niitä oli turhankin paljon. Joillekin työnhakijoiden puute oli muodostunut jo koko yrityksen tulevaisuutta uhkaavaksi asiaksi. Hanskat olivat jo tipahtamassa ja tuskan hiki valui kasvoille. Joillakin taas puhelin soi vaikka uusia työntekijöitä ei edes oltu hakemassa.

Tämä kaikki korostaa sitä, miten monimutkaisesta ja monenkirjavasta ilmiöstä rekrytoinnissa on kyse. Rekrytointi ei ole vain tekninen suoritus tai mekaaninen prosessi, vaan siihen liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä. Etenkin pienissä yrityksissä rekrytointia tehdään usein kiireessä, fiilispohjalta ja intuitioon luottamalla, sen kummemmin asioita syvällisemmin miettimättä.

Vaikka intuitiolla ja hyvällä työnantajakuvalla voi saadakin joskus hyviä tuloksia aikaiseksi, korostuu pitkässä juoksussa rekrytoinnin suunnitelmallisuus ja oman toiminnan kriittinen tarkastelu. Asioita ei kannata tehdä niin kuin ne on aina ennenkin tehty. Työmarkkinat, hakijoiden odotukset ja kilpailutilanne muuttuvat jatkuvasti. Siksi on tärkeää pysähtyä arvioimaan, ovatko omat toimintatavat tarkoituksenmukaisia ja millaiseen ajatteluun ne perustuvat. Kriittinen tarkastelu ei tarkoita virheiden etsimistä, vaan mahdollisuutta oppia ja kehittyä. Rekrytointia ei myöskään kannata rakentaa toiveiden varaan, vaan realistisesti arvioiden: mitä tarvitaan, mitä voidaan tarjota ja miten sopivat hakijat tavoitetaan. Rehellisyys itseä kohtaan on hyvä lähtökohta rekrytoinnille. Kannattaa kysyä itseltään: Miksi ajattelen rekrytoinnista niin kuin ajattelen?

Heikki Pantsar  
Yrityskehittäjä



# VAIHE 4: VALINTA

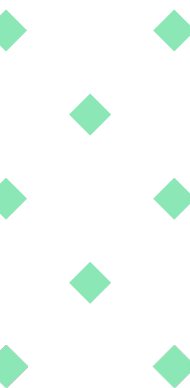
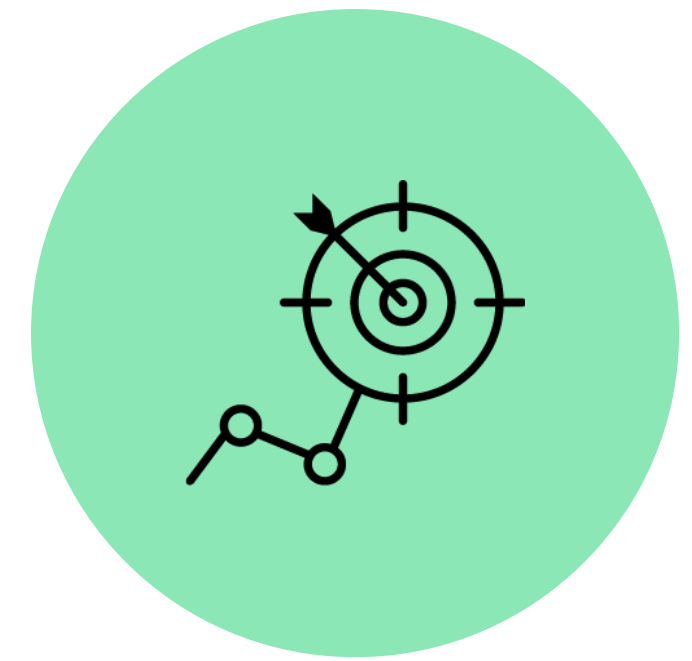
Rekrytointiprosessi kulminoituu valintavaiheeseen. Siinä tehdään päätöksiä, jotka vaikuttavat suoraan työyhteisön toimintaan ja tulevaisuuteen. Siksi valintoja ei kannata jättää kiireessä tehtäväksi ja pelkän tuntuman varaan, vaan suunnitella huolellisesti: mihin asioihin kiinnitetään huomiota, miten hakijoita vertaillaan, ja miten päätökset perustellaan.

Hyvin valmisteltu valintavaihe varmistaa, että oikeat kysymykset tulevat esiin, hakijoita arvioidaan tasapuolisesti ja päätöstä tukevat sekä intuitio että faktat. Samalla kannattaa valmistella viestintä niille hakijoille, joita ei valita. Inhimillinen, ajantasainen ja kunnioittava viestintä vahvistaa työnantajamielikuvaa ja houkuttelee hakijoita tulevaisuudessakin.

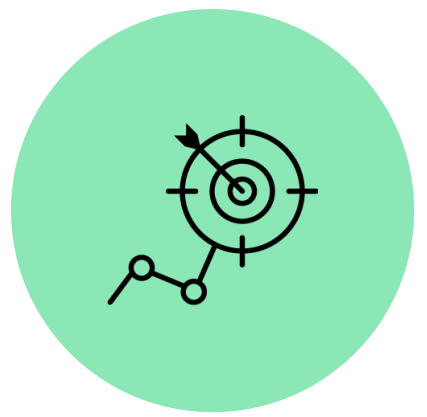
Viimeistään valintavaiheen yhteydessä on myös tärkeää aloittaa perehdytyksen suunnittelu. Uuden työntekijän vastaanotto ei ala ensimmäisenä työpäivänä, vaan jo rekrytointiprosessin aikana. Hyvin suunniteltu perehdytys ja työyhteisön tiedottaminen luo onnistuneen aloituksen ja tukee sitoutumista. Siksi se on tärkeä osa rekrytointia, ei erillinen prosessi. Kun valintavaiheeseen panostetaan kunnolla, koko rekrytointi saa vahvemman pohjan ja työntekijä pääsee nopeasti töihin ja työyhteisöön kiinni.

## Näillä eväillä varmistat toimivan valintavaiheen:

- Palauta mieleen millaista työntekijää oltiin hakemassa
- Nuku yön yli, keskustele muiden kanssa, perustele valinta
- Viesti nopeasti, sovi aloitus ja muut olennaiset asiat viipymättä
- Muista, että valintatilanne on myös neuvottelua ja kompromissien tekemistä



# OMAN AJATTELUN TUNNISTAMINEN



Rekrytointi ei ole pelkkää osaamisen arviointia. Se on myös ihmisten välistä vuorovaikutusta, tulkintaa ja päätöksentekoa, jossa oma ajattelu vaikuttaa huomaamattakin. Siksi on tärkeää pysähtyä miettimään: millä perusteella teen valintoja, ja mitä oletuksia niihin liittyy?

Meillä ihmisillä on taipumus suosia itseämme muistuttavia henkilöitä. Tätä ilmiötä kutsutaan samankaltaisuusvinoumaksi. Saatamme valita hakijan, joka tuntuu heti ”hyvältä tyypiltä”, mutta emme ehkä huomaa, että arvio perustuu tuttuuden tunteeseen eikä todelliseen työssä menestymisen ennusteeseen. Onkin syytä kysyä: onko hyvä tyyppi aina hyvä työntekijä? Rekrytointia ohjaavat usein myös tiedostamattomat asenteet ja kulttuuriset ihanteet, jotka voivat vaikuttaa siihen, keitä pidämme sopivina ja keitä emme. Saatamme esimerkiksi ajatella, että ”nuoret eivät halua vakituista työtä” tai ”pitkä työkokemus tarkoittaa automaattisesti osaamista”, vaikka todellisuus on aina paljon monipuolisempi. Tällaiset stereotypiat ja lokeroivat oletukset voivat sulkea ulkopuolelle juuri sen osaajan, jota yrityksessä oikeasti tarvitaan.

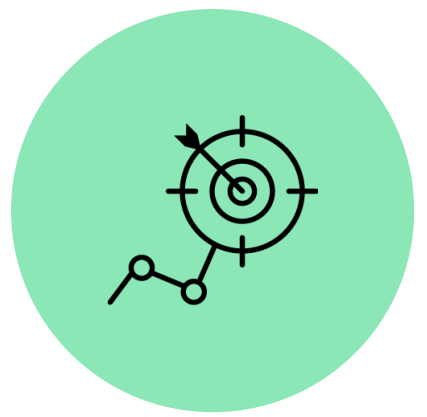
Myös oma itsetuntemus ja kriittisyys omaa intuitiota kohtaan ovat tärkeitä. Intuitio voi joskus olla hyödyllinen, mutta se voi myös pettää, etenkin silloin kun arvioimme ihmisiä nopeasti pintapuolisten vaikutelmien perusteella. Siksi on hyvä kysyä itseltään: olenko niin hyvä ihmistuntija kuin luulen, vai voisiko systemaattinen ja tietoinen arviointitapa auttaa tekemään parempia valintoja? Kun opimme tiedostamaan omat ajatusmallimme ja haastamaan ennakko-oletuksemme, avaamme oven tasapuolisemmalle, tarkemmalle ja onnistuneemmalle rekrytoinnille.

## Kysy itseltäsi:

- Millainen on mielestäni hyvä työntekijä?
- Millaisin perustein arvioin työnhakijoita?
- Kuinka paljon perustan päätöksiäni intuitioon?
- Miksi ajattelen rekrytoinnista niin kuin ajattelen?



# REKRYTOINNIN RISKIEN MINIMOINTI



Rekrytointi on investointi, jossa onnistuminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Se on usein myös taloudellisesti tärkeä päätös. Siksi prosessi kannattaa rakentaa niin, että virherekrytoinnin riski pienenee mahdollisimman paljon. Tässä kuusi keskeistä periaatetta, joilla rekrytoinnin riskejä voi hallitusti vähentää:

## 1. Määrittele tarve ja tehtävä tarkasti

Aloita pohtimalla, miksi rekrytointi tehdään. Kirjaa selkeästi tehtävät, vastuut, onnistumisen mittarit sekä vaadittava osaaminen ja persoona.

## 2. Käytä monipuolisia arviointimenetelmiä

Suunnittele haastattelu huolella ja hyödynnä lisäksi työnäytteitä, case-tehtäviä tai tarvittaessa soveltuvuusarviointeja. Kun arvioit hakijaa eri näkökulmista, saat kokonaisvaltaisemman käsityksen hänen sopivuudestaan tehtävään.

## 3. Tarkista taustat ja suosittelijat fiksusti

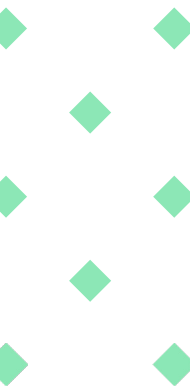
Kysy suosittelijoilta konkreettisia kysymyksiä, jotka liittyvät suoraan tehtävän vaatimuksiin. Älä tyydy ympäröiväisiin vastauksiin, vaan selvitä, miten henkilö on toiminut aiemmissa työtilanteissa.

## 4. Osallista oikeat ihmiset rekrytointiin

Ota mukaan esimerkiksi tulevat tiimikaverit tai lähiesihenkilö. Useampi näkökulma tuo varmuutta valintaan ja sitouttaa tiimiä jo ennen uuden työntekijän aloitusta.

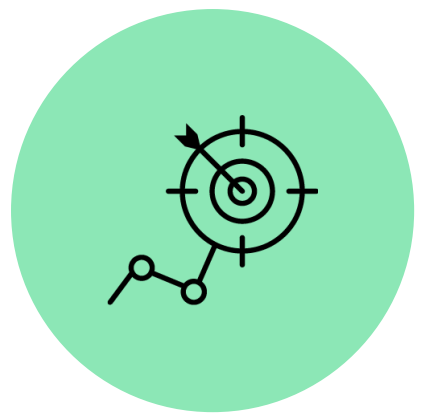
## 5. Reflektoi ja kehitä jatkuvasti

Palaa prosessiin myös rekrytoinnin jälkeen. Mikä meni hyvin, mitä voisi tehdä toisin? Virherekrytoinneista kannattaa ottaa opiksi, sillä ne ovat harmillisia, mutta arvokkaita oppimisen paikkoja.





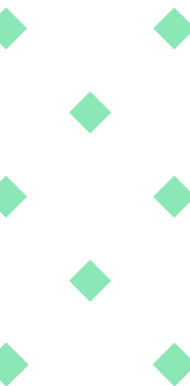
# VASTUULLINEN REKRYTOINTI



Rekrytointiin liittyy aina myös vallankäyttöä. Rekrytoija toimii portinvartijana, jonka tekemät valinnat vaikuttavat siihen, kuka pääsee sisään työelämään ja kuka jää ulkopuolelle. Tämä rooli tuo mukanaan suuren vastuun. Tiedostamattomat ennakkoluulot, kuten taipumus suosia itsensä kaltaisia ihmisiä tai luottaa liikaa intuitioon, voivat huomaamatta ohjata päätöksiä pois moninaisuudesta ja yhdenvertaisuudesta. Onkin tärkeää, että rekrytoija uskaltaa pysähtyä kysymään itseltään: perustuvatko valintani todelliseen osaamiseen vai opittuihin ja usein myös tiedostamattomiin oletuksiin siitä, millainen on ”hyvä työntekijä”?

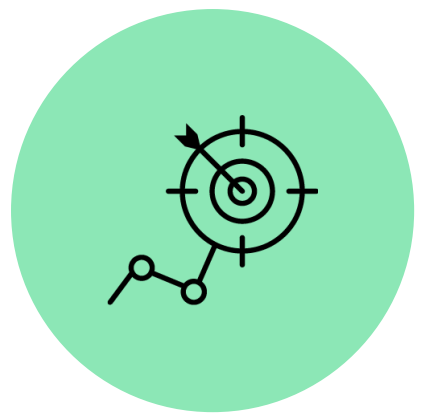
Kulttuuriset ihanteet vaikuttavat vahvasti siihen, millaisia piirteitä ja ihanteita arvostamme työelämässä. Puhumme helposti rohkeista, ulospäinsuuntautuneista ja kunnianhimoisista ihmisistä ikään kuin ne olisivat universaaleja hyveitä, vaikka erilaiset ihmiset voivat menestyä tehtävissään eri tavoin. Kun rekrytointi perustuu liian kapeaan malliin siitä, millainen työntekijän ”pitäisi” olla, vaarana on sekä syrjintä että potentiaalin hukkaaminen. Vastuullinen rekrytointi tarkoittaa tietoista, kriittistä ja läpinäkyvää prosessia, jossa tunnistetaan valtaan ja valintaan liittyvä vastuu, ja ollaan valmiita laajentamaan käsitystä siitä, ketkä voivat olla sopivia, päteviä ja arvokkaita työyhteisön jäseniä.

Meillä ihmisillä on luonnollinen taipumus suosia niitä, jotka muistuttavat meitä itseämme. Saatamme helposti suosia ihmisiä, joilla on samanlainen tausta, huumorintaju, koulutus tai vaikka samoja harrastuksia. Rekrytointitilanteessa tämä voi johtaa siihen, että huomaamme pitävämme eniten hakijasta, jonka kanssa keskustelu soljuu luontevasti tai joka tuntuu heti tutulta. Tällainen samankaltaisuuden vinouma voi kuitenkin hämärtää arviointikykyämme: saatamme päätyä valitsemaan sen, joka tuntuu tutulta ja turvalliselta, sen sijaan että keskittyisimme siihen, kuka oikeasti parhaiten vastaa tehtävän tarpeisiin. Tunnistamalla tämän inhimillisen taipumuksen voimme alkaa tietoisesti purkaa sitä ja tehdä tilaa moninaisemmalle ja osaavammalle työyhteisölle.





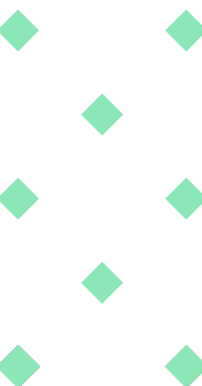
# PEREHDYTYS



Rekrytointiprosessi ei pääty uuden työntekijän valintaan ja työsopimuksen allekirjoittamiseen. Päinvastoin, sillä tärkeä ja usein ratkaiseva vaihe on vasta alkamassa: perehdytys. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on keskeinen osa työntekijäkokemusta ja vaikuttaa merkittävästi työnantajamielikuvan rakentumiseen.

Perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee nopeasti kiinni työtehtäviinsä, ymmärtää organisaation toimintatavat ja kokee itsensä tervetulleeksi osaksi työyhteisöä. Tämä lisää työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta. On tärkeää hyödyntää uuden työntekijän intoa ja motivaatiota, tiedonjano kun on suurimmillaan juuri työsuhteen alussa.

Perehdytyksen onnistuminen lähtee liikkeelle huolellisesta valmistelusta. Kokoa tarvittava perehdytysmateriaali selkeään, helposti saavutettavaan muotoon, olipa se sitten kirjallinen, sähköinen tai molempia. Mieti, mitä asioita on tärkeää käsitellä ja missä järjestyksessä. Perehdytyslistat ja tarkistuslistat ovat erinomainen apuväline kokonaisuuden hallintaan, ja valmiita pohjia on saatavilla runsaasti myös verkosta.



# YRITYSCASE: YRITYKSEN PANOSTUS PEREHDYTTÄMISEEN TOI TULOKSIA

Matkailualan yritys kohtasi muutama vuosi sitten tilanteen, jossa nopea kasvu ja kansainvälinen rekrytointi alkoivat haastaa aiemmin varsin epämuodollista perehdyttämiskäytäntöä. Sesonkityöntekijöitä saapui ympäri maailmaa, ja perehdytyksen laatu sekä kattavuus vaihtelivat sen mukaan, kuka ehti opastaa ja kuinka paljon aikaa oli käytettävissä. Tämä alkoi näkyä työn laadussa, asiakaskokemuksessa ja työntekijöiden sitoutumisessa.

Yrityksessä päätettiin tarttua haasteeseen kunnolla ja tavoitteeksi asetettiin rakentaa systemaattinen ja helposti seurattava perehdytysprosessi, joka palvelisi sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Tuloksena syntyi sähköinen perehdytysalusta, joka kokoaa kattavasti yrityksen toimintatavat, turvallisuusohjeet, asiakaspalvelun linjaukset ja kulttuurilliset erityispiirteet yhteen paikkaan. Koska suuri osa työntekijöistä saapuu ulkomailta, materiaalit käännettiin useille kielille ja perehdytys voitiin aloittaa jo ennen fyysistä saapumista kohteeseen. Tämä toi työntekijöille varmuutta ja vähensi alkuvaiheen hämmennystä merkittävästi.

Yrityksen osallistuttua rekrytointivalmennukseen päätettiin perehdytysprosessia tarkastella vielä kriittisemmin. Yhdessä tunnistettiin kehityskohteita muun muassa muistiinpanojen ja palautteen dokumentoinnissa, työntekijän roolien ja vastuiden avaamisessa sekä kulttuurien välisessä viestinnässä. Valmennuksen myötä perehdytys sisältöjä päivitettiin ja prosessia selkeytettiin. Panostus perehdytykseen ei ole jäänyt huomaamatta. Uudet työntekijät ovat antaneet erinomaista palautetta prosessin selkeydestä ja saavutettavuudesta. Yrityksen maine hyvänä ja laadukkaana perehdyttäjänä on alkanut kiiriä työntekijöiden keskuudessa, mikä on osaltaan vahvistanut positiivista työnantajamielikuvaa sekä helpottanut rekrytointeja etenkin sesonkihuippujen aikaan.

## Tästä tärkeimmät opit mukaan:

- Joustava ja sähköinen perehdytysalusta mahdollistaa tehokkaan valmistautumisen jo ennen työn aloittamista
- Hyvin suunniteltu ja vaiheistettu perehdytys tuo varmuutta sekä uusille työntekijöille että esihenkilöille
- Perehdytyksestä kerätty palaute tukee jatkuvaa kehittämistä ja pitää sisällön ajantasaisena
- Laadukas perehdytys vahvistaa työnantajamielikuvaa

# LOPPUSANAT: REKRYTOINTIA VOI JA KANNATTAA KEHITTÄÄ

Rekrytointivalmennukseen osallistuminen tarjosi monelle yritykselle arvokkaan mahdollisuuden pysähtyä ja tarkastella omaa rekrytointiajattelua uudesta näkökulmasta. Ulkopuolinen sparraus toi mukanaan kysymyksiä ja havaintoja, joita arjen kiireessä ei tule itse ajatelleeksi. Valmennuksen kautta syntyi oivalluksia siitä, miksi tekee kuten tekee, ja miten pieni muutos esimerkiksi viestinnässä, ilmoituksen sävyssä tai hakukanavan valinnassa voi vaikuttaa hakijamääriin tai työnantajakuvaan vahvistumiseen. Usein kyse ei ole siitä, että jokin olisi väärin, vaan siitä, että asioita voi tehdä fiksummin, selkeämmin ja tehokkaamin.

Samalla on hyvä muistaa, ettei kaikkea tarvitse muuttaa kerralla. Rekrytointikäytäntöjen kehittäminen on matka, ei kertaponnistus. Valmennuksen jälkeen tärkeintä on poimia itselle sopivat ideat ja lähteä kokeilemaan pieniä muutoksia käytännössä – esimerkiksi kirkastaa työpaikkailmoituksen rakennetta tai ottaa käyttöön uusi hakukanava. Pienin askelin eteneminen vähentää muutoksen vastustusta ja auttaa sitoutumaan pysyvämpään kehittämiseen. Jo yksi onnistuneempi rekrytointi voi olla iso askel kohti selkeämpää, vetovoimaisempaa ja toimivampaa työnantajakuva.

Toivomme, että tämä opas tukee rekrytoinnin kehittämiseen ryhtymistä yrityksissä ja auttaa yritysten kanssa työskenteleviä konkreettisilla tehtävillä, joiden avulla käsitellä rekrytoinnin teemaa. Vaiheittaisesti jaettu oppaamme mahdollistaa myös yhteen osioon tarttumisen ja siitä aloittamisen, jos koko kokonaisuuden kehittäminen kerralla tuntuu haastavalta.

Valmennustiimin kiitos oppaaseen perehtymisestä!  
Karita, Inga ja Heikki

# HANKKEESTA

Osuva rekrytointi -hankkeen tavoitteena oli tuoda helpotusta työvoiman saatavuusongelmiin kehittämällä rekrytointivaikeuksista kärsivien lappilaisten yritysten rekrytointiosaamista yrityskohtaisella ja räätälöidyllä valmennuskokonaisuudella. Hankkeeseen osallistuneilla lappilaisilla mikro- ja pk-yrityksillä oli joko välitön rekrytointitarve tai rekrytointia oltiin suunnittelemassa. Erityistä huomiota kiinnitettiin työvoimapulasta kärsivien toimialojen yrityksiin sekä huomioitiin erityisesti sesonkiluontoiset alat.

Hankkeessa toteutettiin yrityskohtainen valmennuskokonaisuus ja luotiin tämä loppujulkaisu, joka on myös muiden alueen yritysten ja verkostotoimijoiden vapaasti hyödynnettävissä. Julkaisun avulla vahvistetaan onnistuneiden rekrytointitapojen jakamista ja käyttöönottoa.

Hankkeen toteutusaika 1.11.2023 - 31.10.2025

Rahoitus:

- Euroopan sosiaalirahasto ESR: 179 779 €
- Kokonaisbudjetti: 224 725 €



