



Matka talentin tunnistamisesta talent poolin kokoamiseen

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Noora Järvinen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019

Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

JÄRVINEN, NOORA:

Matka talentin tunnistamisesta talent poolin kokoamiseen
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Joulukuu 2019

Taloushallintoala on suhteellisen vakaa toimiala, koska maan taloustilanteen muutokset eivät vaikuta palvelujen kysyntään negatiivisesti. Talouspalveluita tarvitaan jatkuvasti ja alan todettiin kasvavan tasaista vauhtia taloushallinnon toimintojen ulkoistamisen vaikutuksesta. Alan huippuosaajia, talentteja, on havaittu olevan haasteellista löytää. Sen seurauksena opinnäytetyön toimeksiantajayritys tarvitsi toimivan keinon ammattitaitoisen työvoiman löytämiseksi mahdollistaakseen sen avulla oman sekä asiakkaidensa vauhdikkaan kasvun.

Työn tavoitteena oli löytää keinoja ratkaista kriittinen työvoiman tarve aiempaa nopeammalla aikataululla. Tarkoituksena oli selvittää millä keinoin huippuosaajat voidaan tunnistaa ja miten heistä voidaan kasata yhtenäinen tietokanta, talent pool, rekrytoinnin tueksi. Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jotta aiheesta olisi mahdollisimman hyvin pohjatietoa onnistuneen toteutuksen takaamiseksi. Opinnäytetyö koostui aiheen kartoituksesta teorian tiedon avulla sekä sen pohjalta johdetuista tuloksista.

Opinnäytetyön tuloksia arvioitaessa henkilöarvioinnit todettiin luotettavimmaksi tavaksi tunnistaa talentit. Potentiaalisuuteen viittaavia piirteitä todettiin olevan mahdollista havaita vain jollain tasolla lyhyen vuorovaikutuksen aikana. Huippuosaajien ominaisuuksia kuvattiin laajasti ja niiden avulla löydettiin sellaisia piirteitä, joita voidaan verrattain helposti soveltaa usealla toimialalla. Tarkemmat osaamisprofiilit on kuitenkin laadittava tehtäväkohtaisesti. Työssä esitettiin realistisen työnantajabrändin välittämisen keinoja, joita voitiin soveltaa myös vuorovaikutukseen tunnistettujen huippuosaajien kanssa.

Kerätyn tiedon pohjalta voidaan määritellä tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit, jotka mahdollistavat sopivien huippuosaajien tunnistamisen. Määrittelyjen jälkeen toimeksiantajayritys voi aloittaa talenttien etsimisen ja tavoittelun. Vuorovaikutuksen toimivuutta seuraamalla ja kehittämällä voidaan luoda yritykselle sopiva persoonallinen tyyli tietokannan ylläpitämiseen.

Asiasanat: rekrytointi, talent pool, potentiaalisuus, työnantajamielikuva

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

JÄRVINEN, NOORA:

Steps from Identifying Talents to Creating a Functional Talent Pool
A Descriptive Literature Review

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 0 pages
December 2019

The thesis employer operates in the field of financial management, which was considered as quite stable because of the continuous need for financial services. Companies are outsourcing their financial management operations because of wanting to prioritise their core business. The outsourcing has led to a steady growth of financial management business which is followed by a high demand for qualified professionals. The thesis employer has discovered that traditional recruiting methods are not effective enough to attract those professionals.

The objective of the thesis was to find out beneficial ways to be utilised in the middle of a critical need for employees. The purpose of the thesis was to define what is needed to create a functional database, talent pool, consisting of top performers. Therefore, it was essential to clarify the features top performers have and the ways of recognising them.

The thesis was conducted as a descriptive literature review. Through the chosen method it was possible to gather plenty of information as a basis for creating the database. The results of the thesis were based on the theoretical background. A proper knowledge of the subject was essential for the future implementation to be as successful as possible.

By evaluating the theoretical background, it was possible to state that the most reliable way of recognising talents was through personality tests. No personality features can be identified reliably during a brief interaction. However, some signs of them are possible to detect. The identified personality features can be utilised in different fields of business but the competency profiles must be defined based on each job description. Employer branding was found to have a significant effect on the attractiveness of the employer which again affected the willingness of top performers to work in a specific company.

Based on the discovered features of top performers the ideal competency profiles for each job description can be created. After completing the profiles, it is possible to start searching for and poaching the top performers. By observing and developing interaction the thesis employer will be able to find their personal way of communicating with those in the database.

Key words: recruiting, talent pool, potentiality, employer branding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoite ja tarkoitus	6
1.2	Toimeksiantaja ja toimiala	7
2	TALENTTIEN TUNNISTAMINEN.....	9
2.1	Talentin määritelmä.....	9
2.2	Talentin ominaisuudet	9
2.2.1	Nuoret vastavalmistuneet työelämässä	12
2.2.2	Nuorten ammattilaisten näkökulmia työnantajista	14
2.3	Potentiaalisten avainhenkilöiden tunnistaminen.....	16
3	VAIKUTTAVA TYÖNANTAJABRÄNDI	22
3.1	Työnantajabrändin määritelmä.....	22
3.1.1	Sisäinen työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus	23
3.1.2	Ulkoinen työnantajamielikuva ja hakijakokemus.....	24
3.2	Työnantajamielikuvan luominen	27
3.3	Työnantajalupaus.....	30
4	TALENT POOL	31
4.1	Talent poolin määritelmä.....	31
4.2	Työkalut	33
4.2.1	Kanavat talenttien etsintään	34
4.2.2	Vuorovaikutus.....	36
5	TYÖN TOTEUTUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
5.1	Alustaminen ja toteutus	38
5.2	Johtopäätökset.....	39
6	POHDINTA	49
	LÄHTEET	51

LYHENTEET JA TERMIT

Fortune 500 -lista	Fortune -talouslehden vuosittain julkaisema lista, johon on koottu 500 liikevaihdoltaan suurinta yhdysvaltalaisista yritystä
headhunt	suorahaku, henkilöiden etsiminen avoimeen työtehtävään ilman julkista työpaikkailmoitusta
talent management	strategia, joka sisältää lahjakkaiden henkilöiden houkuttelun, tunnistamisen, kehittämisen ja sitouttamisen
talent pool	tietokanta, johon lahjakkaiden henkilöiden tiedot kerätään
talentti	lahjakas henkilö

1 JOHDANTO

1.1 Tavoite ja tarkoitus

Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu ongelma löytää päteviä ammattilaisia ainoastaan työpaikkailmoitusten ja niiden mainostamisen avulla. Avoimiin paikkoihin on niiden lisäksi yritetty etsiä henkilöitä sosiaalisen median avulla, mutta heidän löytämisensä ei ole helppoa ja kiinnostuksen herättäminen saattaa viedä aikaa. Toimeksiantaja tarvitsee työkalun, jolla avoimet työpaikat on mahdollista täyttää nopeasti mutta joka myös takaa rekrytointien ensiluokkaisen laadun.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä toimenpiteitä talent poolin kokoaminen vaatii. Potentiaalisten työntekijöiden ominaisuuksien tunnistamisella, heidän houkuttelullaan sekä henkilöistä kasatulla talent poolilla saadaan apua kiireelliseen työvoiman tarpeeseen. Nopeat muutokset vaativat ammattitaitoisen työvoiman löytämisen nopealla aikataululla. Opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta toimeksiantajan on mahdollista kasata talent pool, jonka on tiedetty tuovan hyötyjä sitä käyttäville organisaatioille. Sen avulla säästetään rekrytointiin kuluva aikaa ja vaivaa hektisessä ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä ominaisuuksia talenteilla on ja miten heidät voidaan tunnistaa organisaation ulkopuolelta. Talenttien tunnistamiseksi tulee määritellä alan vaatimukset. Tunnistamisen jälkeen selvitetään miten ja millä työkaluilla talentteja voidaan tavoittaa ja houkutella. Työssä käsitellään myös työnantajassa kiinnostavia tekijöitä sekä työnantajabrändin osuutta talenttien houkuttelussa. Tarkoitus on lisäksi tutkia talent poolille sopivan sovellusalustan ominaisuuksia, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Toimeksiantajalla käytössä olevan rekrytointijärjestelmän käyttöä talent poolin sovellusalustana on harkittu ja kokeiltu hyvin pienessä mittakaavassa, mutta sen todellista potentiaalia ei olla vielä päästy hyödyntämään. Opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle valmiudet luoda huippuosaajista koostuva talent pool.

1.2 Toimeksiantaja ja toimiala

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen taloushallintoalalla toimiva palveluyritys. Yritys tarjoaa asiakkailleen tietojärjestelmä- ja talousosastopalveluja, jotka käsittävät palkanlaskennan, kirjanpidon, henkilöstöhallinnon sekä järjestelmäliiketoiminnan. Kokemusta alalla toimimisesta yritykseltä löytyy yli 15 vuodelta ja henkilöstöä loppuvuodesta 2019 on yli 200. Kasvu yrityksessä ja alalla yleisesti on kovaa. Viimeisen vuoden aikana yrityksen henkilömäärä on kasvanut noin 50 uudella osaajalla. Kuten on huomattavissa, yritys kasvaa kovalla vauhdilla. Siitä johtuen rekrytointiprosesseja on lähes jatkuvasti käynnissä. Osaavista tekijöistä joutuu kilpailemaan alalla kovasti ja vapaana olevat henkilöt viedään nopeasti käsistä.

Taloushallintoala koostuu kirjanpidosta, tilintarkastuksesta, laskentatoimesta sekä veroneuvonnasta, joihin lukeutuvat lisäksi muun muassa palkanlaskenta ja reskontrien laatiminen. (Tilastokeskus 2008.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) toimialaraportissa viitataan Tilastokeskuksen suhdannetilastoihin (2017) taloushallintoalan yritysten toimipaikoista, henkilöstömäärästä sekä liikevaihdosta alatoimialoittain. Tilastojen mukaan taloushallintoalan palveluita on harjoitettu vuonna 2017 yli 5 000 toimipaikassa ja alalla on työskennellyt yli 16 000 henkilöä. Alalla ei tapahdu radikaaleja muutoksia kovinkaan nopeasti, koska palveluja tarvitaan aina maan taloustilanteesta riippumatta. Vuodesta 2005 lähtien kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden henkilöstömäärä on alkanut kasvaa toimipakkojen määrää nopeammin. Alan liikevaihto on noussut vielä sitäkin hurjempaa vauhtia, lähes tuplaantuessaan vuodesta 2005 vuoteen 2017. Tulevaisuus alalla näyttää vakaalta ja kasvaa tasaisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 15–17, 26.) Taloushallintoalalla tärkeää palvelujen tuottamisessa ovat erityisesti eettinen toimintatapa sekä luotettavuus (KEHA-keskus 2019).

Digitalisaatio muuttaa taloushallintoalaa jatkuvasti. Sen avulla alan perinteiset rutiinitehtävät voidaan automatisoida ja henkilöstön roolina on toimia työnantajan sekä asiakkaiden liiketoiminnan kehittämisen tukena asiantuntijatehtävissä.

Menestyäkseen yritysten on pysyttävä mukana kehityksessä ja otettava teknologia osaksi koko toimintaa, ei vain sen yksittäisiä toimintoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 36, 38.) Moni yritys ulkoistaa taloushallinnon priorisoidessaan resurssinsa oman liiketoimintansa kehittämiseen (KEHA-keskus 2019). Kehityksen kelkasta pois putoavat yritykset eivät pysty vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin, kun nykyajan kiireisessä maailmassa etsitään jatkuvasti tehokkaampia toimintatapoja. Tehottomat prosessit ja toimintatavat eivät myöskään houkuttele alan huippuosaajia.

Työntekijöitä taloushallintoalalle tarvitaan jatkuvasti lisää. Alan tehtävät kehittyvät konsultoivampaan suuntaan. Erityisesti kirjanpidon ja palkanlaskennan ammattilaisten kysyntä on suurempaa kuin tarjonta. Työllisyystilanteet vaihtelevat kuitenkin alueittain. (KEHA-keskus 2019.) Alalle valmistuu uutta työvoimaa, mutta osaamisen taso ei heti valmistumisen jälkeen ole vielä yritysten vaatimalla tasolla. Kokeneempia huippuosaajia on hyvin vähän saatavilla kasvavaan työvoiman tarpeeseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 23.) Taloushallintoalalla arvostettuja koulutuksia ovat Taloushallintoliiton KLT- ja PHT-tutkinnot. KLT on todistus henkilön korkean tason laskenta- ja vero-osaamisesta. PHT-tutkinto on vastaava todistus palkkahallinnon tehtävien korkeasta osaamisesta. Tutkinnot vaativat vähintään kolmen vuoden työkokemuksen alalta ja säännöllistä ammattitaidon ylläpitoa. Näiden tutkintojen suorittajille avautuu yleensä parempia työmahdollisuuksia. (Taloushallintoliitto 2018.)

2 TALENTTIEN TUNNISTAMINEN

2.1 Talentin määritelmä

Huippuosaajat, eli talentit, pystyvät nopeastikin ratkaisemaan ongelmia ja ymmärtämään uusia asioita. He tunnistavat omat kykynsä ja kykenevät johtamaan itseään sekä suoriutumaan epävarmoissakin olosuhteissa. Sopeutuminen uusiin, yllättäviinkin tilanteisiin ei tuota heille vaikeuksia. Tuloshakuisuus ja kunnianhimo voivat myös kuulua talentin ominaisuuksiin. (Cresco 2018.) Työelämässä tarvitaan erityisesti sellaisia henkilöitä, jotka kykenevät havaitsemaan ja ymmärtämään kehitystä, jota yrityksessä jatkuvasti tapahtuu. Talentti suhtautuu uusiin asioihin uteliaasti, tarttuu haasteisiin rohkeasti sekä pystyy joustamaan erilaisissa tilanteissa. (Kirvesniemi 2017.)

Kaikki talentit eivät ole keskenään samanlaisia ja omaa samoja ominaisuuksia. Vaikka huippuosaajilla on löydettävissä samankaltaisia piirteitä, osaamisprofiili on määriteltävä tapauskohtaisesti. (Rantanen 2017a.) Nykyään ymmärretään työpaikkaa hakiessa, että saman työnantajan palveluksessa ei olla koko uraa. Huippuosaajat etsivät rohkeasti uutta suuntaa urallaan ja tekevät päätökset työpaikan vaihdosta omiin tavoitteisiinsa pohjautuen. (Nissilä 2019.)

2.2 Talentin ominaisuudet

Talentilta vaadittavat ominaisuudet vaihtelevat sen mukaan, millaista osaamista yritys tarvitsee päästäkseen tavoitteisiinsa. Osaamisprofiililla voidaan kuvata organisaatiolle paras mahdollinen osaaja. Määriteltäviin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi henkilöiden asenteet, työympäristössä vallitsevat persoonat sekä ylipäättään henkilön sopivuus työhön ja työympäristöön. Erilaisista ympäristöistä ja toimenkuvista johtuen jokaisella yrityksellä tulee olla omat kriteerinsä sen suhteen, millainen juuri heidän ideaali huippuosaajansa on. Osaamisprofiileja päivitetään yrityksessä tapahtuvien muutosten ja kehityksen mukaan, jotta ne vastaavat yrityksen strategiaa ja kasvuvauhtia markkinoilla. (Rantanen 2017a.)

Taloushallintoalalla voidaan määritellä tiettyjä perusominaisuuksia, joita työtehtävästä riippumatta työntekijältä odotetaan. Alalla vaaditaan tarkkuuta ja kykyä ottaa vastuu omasta työstään. Asiakaspalvelu- ja konsultointitaidoista on hyötyä, kun toimitaan asiakkaiden ja muiden tiimin jäsenten kanssa tiiviissä yhteistyössä. Asiantuntijoiden pitää pystyä ymmärtämään oman asiakkaansa liiketoimintaa ja olla tukemassa heidän päätöksentekoaan. Henkilöstöltä tarvitaan ymmärrystä prosessien kehityksestä sekä sen kautta kykyä määritellä siihen liittyviä tarpeita. Myös eri järjestelmien ja ohjelmistojen ymmärtäminen ja hallinta korostuu nykypäivän työssä, kun paperisesta tiedonkäsittelystä halutaan eroon. Esimiestehtävissä tärkeimmäksi voidaan nostaa toiminnan suunnittelu- ja johtamiskyky sekä kyky kehittää toimintaa esiin nousseiden kehityskohtien mukaisesti. Esimiehen pitää pystyä johtamaan ja organisoimaan toimintaa saavuttaakseen omalle yksikölleen asetetut tavoitteet. Hänen pitää kannustamalla ja tukemalla huolehtia myös siitä, että työntekijöiden motivaatio omaa työtä kohtaan on korkealla. (KEHA-keskus 2019.)

Työelämässä taito toimia joukkuepelaajana on tärkeää. Tiimityöskentelyn taitavilla henkilöillä on kolme ominaisuutta, nöyryys, älykkyys sekä nälkä, eli käytännössä tiedon- ja oppimisenhalu. Näistä ominaisuuksista tärkeimmäksi voidaan nostaa nöyryys, vaikka mikään ominaisuus ei yksinään takaa huippusuoriutumista osana tiimiä. Nöyrä henkilö ei nosta itseään muita korkeammalle, vaan huomioi kaikkien panoksen onnistumisissa. Menestys on yhdessä hankittua, ei vain yksilön ansiota. Huomionhakuisuus ja rehentely omalla osaamisella tai vastakohtaisesti itseluottamuksen puute eivät ole osa nöyryyttä. Ominaisuutta voidaan kuvata C.S. Lewisin (n.d.) sanoin ”Nöyryys ei ole sitä, että ajattelee vähemmän itsestään, vaan sitä että ajattelee vähemmän itseään.” (Lencioni 2016, 5, 171–174, 177.)

Suomen Mensan (n.d.) mukaan älykkyyttä on vaikea määritellä. Sen voidaan filosofisesti ajatella koostuvan niistä taidoista, joiden sovitaan yhdessä kuuluvan älykkyuden määritelmään. Pääosin se kuitenkin koostuu erilaisista kognitiivisista kyvyistä. Niihin kuuluvat esimerkiksi henkilön kyky oppia ja soveltaa oppimiaan asioita sekä taito käyttää ja kehittää omia kykyjään. Älykäs henkilö pystyy myös ratkomaan erilaisia ongelmia sekä hahmottamaan suhteita eri asioiden välillä. (Suomen Mensa n.d.) Älykkyys on sitä, että ymmärtää miten omat sanat ja teot

vaikuttavat ympärillä oleviin ihmisiin. Ymmärrykseen liittyy vahvasti kyky lukea erilaisia tilanteita sekä taito kuunnella muita. Älykäs henkilö pystyy tavallisesti käyttäytymään asiallisesti vuorovaikutustilanteissa muiden ihmisten kanssa ja ymmärtää miten heidän kanssaan tulee toimia. (Lencioni 2016, 176–177.) Älykkyyttä voidaan mitata erilaisilla testeillä, mutta sen arvioiminen muulla tavoin on haastavaa. Se on useiden psykologien mielestä yksittäisistä tekijöistä paras ennakoimaan yksilön menestystä työelämässä, vaikka sitä ei voitaisi suoraan liittää työtehtäviin. Yksittäisenä tekijänä se on vastuussa noin 30 prosentin osuudesta yksilön suoritukseen vaikuttavista syistä. (Kinley & Shlomo 2013.)

Työntekijöiden osaamisen päivittäminen nykyaikaan sekä sen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. Työmarkkinat muuttuvat kovalla vauhdilla ja muutoksen mukana voi pysyä vain jatkuvalla kouluttautumisella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 37.) Tiedon- ja oppimisenhaluinen henkilö haluaa jatkuvasti oppia uusia asioita, kerätä itselleen lisää työtehtäviä sekä saada enemmän vastuuta työssään. Tällainen henkilö on ahkera ja motivoitunut, eikä hänen työnsä jäljestä tai edistymisestä tarvitse olla huolissaan. Tällaisilla henkilöillä työ saattaa huomaamatta nousta tärkeimmäksi asiaksi elämässä. Aito oppimisen halu on hankala tunnistaa henkilössä. Sen esittäminen pitkällä aikavälillä on lähes mahdotonta, mutta esimerkiksi työhaastatteluissa aidon ominaisuuden ja esittämisen eroa ei välttämättä pysty tunnistamaan. (Lencioni 2016, 175–176.)

Claudio Fernández-Aráoz (2014), Harvard Business Schoolin luennoitsija, joka on erikoistunut johtamiseen ja lahjakkuuden tunnistamiseen, on seurannut ja arvioinut johtajien suoriutumista jo 30 vuoden ajan. Hän on todennut, että tulevia onnistumisia ei voi ennustaa pelkän kokemuksen perusteella, vaan potentiaalisuus on todellinen avain henkilön menestykseen. Potentiaalisella työntekijällä on kyky sopeutua erilaisiin ympäristöihin sekä kehittää itseään ympäristön vaatimusten mukaan. Potentiaalisuuteen vaikuttavat viisi tekijää ovat motivaatio, uteliaisuus, päättäväisyys, sitoutuminen ja oivaltamisen kyky. Potentiaalisuudesta viestii henkilön motivaatio pyrkiä saavuttamaan tavoitteita yhdessä muun työyhteisön kanssa. Vaikka henkilö tavoittelee jatkuvaa itsensä kehittämistä ja haluaa nähdä oman työnsä jäljen organisaatiossa, tärkeimpiä hänelle ovat yhteisölliset tavoitteet. Motivaation lisäksi tarvitaan uteliaisuutta uusia asioita kohtaan ja halua oppia palautteen kautta. Potentiaalinen henkilö

kykenee ymmärtämään uuden informaation tarjoamia mahdollisuuksia. Päätäväisyyden avulla on mahdollista voittaa kaikki vastoinkäymiset ja jatkaa haastavien päämäärien tavoittelemista vaikeuksista huolimatta. Potentiaalinen henkilö pystyy kommunikoimaan sujuvasti ja vakuuttamaan muut sekä tunnetasolla että loogisilla perusteluilla. (Fernández-Aráoz 2014.)

Talentilta odotetaan kykyä ja tahtoa astua oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Talentti pystyy ajattelemaan laatikon ulkopuolelta eikä rajoita itseään yhteiskunnan asettamaan valmiiseen muottiin. Tällaiset henkilöt keksivät uusia innovaatioita ja auttavat muokkaamaan yrityksen tulevaisuutta positiiviseen suuntaan. Se vaatii uusien, erikoistenkin kysymysten esittämistä ja älyttömiltä tuntuvien ideoiden tutkimista. Henkilö saattaa vaikuttaa omalaatuiselta, mutta tuo suurta arvoa yritykselle. Rekrytoivan yrityksen on täten oltava myös valmis siirtymään epämukavuusalueelle ja ottamaan riskejä palkatessaan tällaisia henkilöitä. Talentin etsinnässä vaaditaan ennakkoluulottomuutta ja avointa mieltä. (Boehmer 2013.)

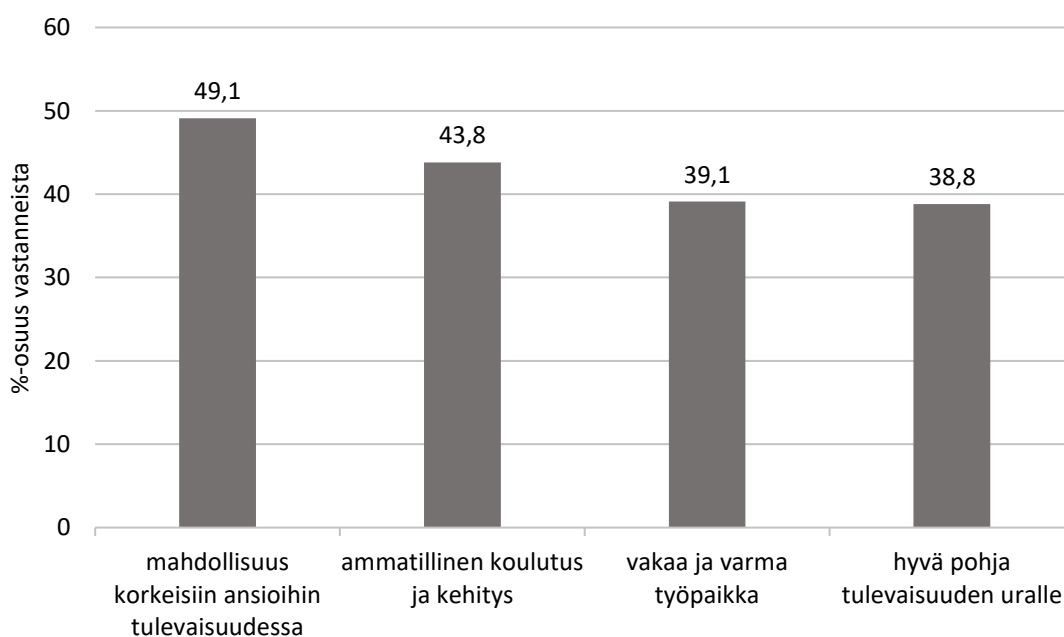
Henkilön soveltuvuutta on haastavaa arvioida vain hakemuksen perusteella. On pystyttävä selvittämään, miten henkilö tekee päätöksiä ja millaisia ominaisuuksia hän toisi organisaatioon. Toiminta ongelmatilanteissa kertoo henkilöstä paljon. Jos hän on valmis kohtaamaan ongelmat ja tekemään töitä niiden parissa kunnes ratkaisu löytyy, on hän arvokas voimavara yritykselle. Ihanteellisen henkilön löydyttyä yrityksen pitää pystyä tekemään nopeita päätöksiä. Ennakointi rekrytoinnissa on ensiarvoisen tärkeää, koska kilpailu huippuosaajista hävitään, jos ratkaisua epäröidään liian pitkään. (Boehmer 2013.)

2.2.1 Nuoret vastavalmistuneet työelämässä

Vastavalmistuneille työelämä ei ole vielä kovin tuttua. Koska kokemusta ei juurikaan löydy, oppimista ja työmoraalin muotoutumista on helpompi ohjata kokeneisiin työntekijöihin verrattuna. Vastavalmistunut henkilö hakee työpaikkaa tarkoituksenaan oppia ja saada kokemusta alalta. Palkka tai yrityksen tunnettuus eivät ole vielä tärkeitä. Nuorten motivaatio työtä kohtaan on korkealla ja he tuovat organisaatioon omanlaistaan energiaa ja innokkuutta. Intoa löytyy erityisesti

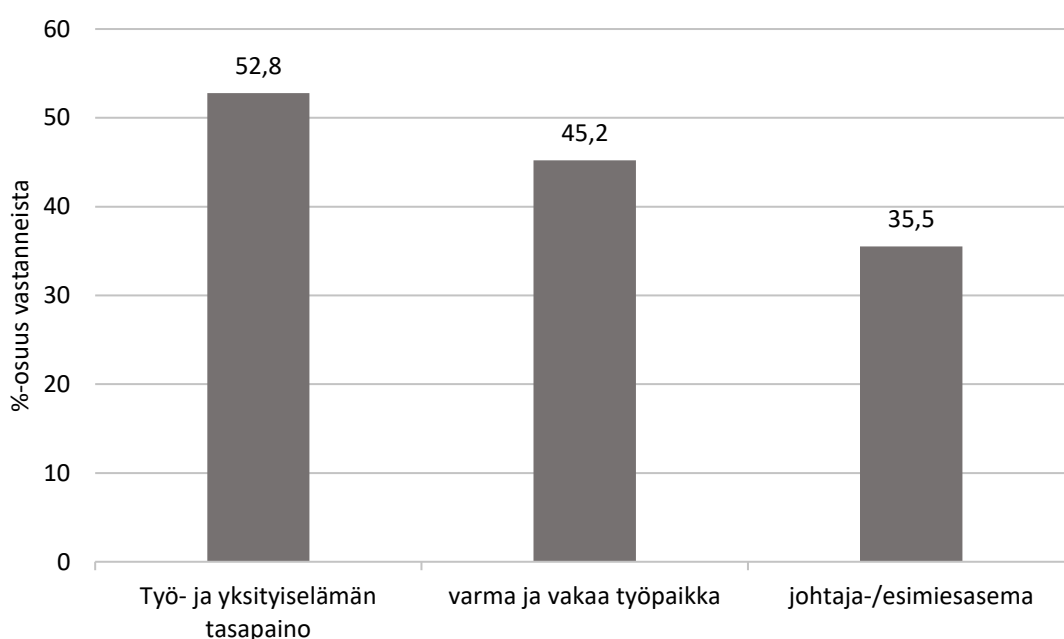
uusien haasteiden ja vastuun kohta. Puhkeaminen vaatii enemmän resursseja kokemuksen puutteen vuoksi, mutta toisaalta alemmat odotukset palkan suhteen kompensoivat resurssien käyttöä taloudellisesti. (TalentPool 2019.)

Universum (2019) on työnantajabrändäyksen parissa jo yli 30 vuotta toiminut yritys. Heidän asiakkaina on useita Fortune 500 -listan yrityksiä. Vuosittainen tutkimus maailman houkuttelevimmista työnantajista tarjoaa tietoa siitä, mitä talentit tavoittelevat. Vuoden 2019 tutkimukseen osallistui lähes 250 000 liikelähdön, insinööri- ja IT-alan opiskelijaa ympäri maailmaa. (Universum 2019.) Kuvioihin 1 ja 2 on koottu tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksesta nostetaan esille liikelähdön opiskelijat, koska yhteinen koulutus on hyvä pohja taloushallintoalalle työllistytessä. Kuviot havainnollistavat kuinka suuri osuus vastanneista on kokenut ominaisuuden tärkeäksi. Kuvioista 1 huomataan tulevaisuudessa korkeiden ansioiden merkittävän paljon työnantajan valinnassa. Vaikka palkka ei työuran alussa tuntuisi merkittävästä, halutaan tulevaisuuden olevan kuitenkin turvattu. Henkilökohtainen ammatillinen kehitys sekä varmuus työpaikan pysyvyydestä vaikuttavat myös henkilön tulevaisuuteen. Vaikka työltä toivotaan vakautta ja varmuutta, eivät opiskelijat välttämättä etsi loppuelämän työpaikkaa. Kerätyn kokemuksen toivotaan tarjoavan hyvän pohjan urakehitykselle myös muissa työpaikoissa.



KUVIO 1. Liikelähdön opiskelijoita houkuttelevimmat ominaisuudet työnantajassa (Universum 2019)

Kuviosta 2 huomataan opiskelijoiden arvostavan urallaan eniten mahdollisuutta tasapainoiseen työn ja vapaa-ajan väliseen suhteeseen. Vaikka työ vaatisikin ajoittaista joustamista, ei sen haluta hallitsevan koko elämää. Työpaikan pysyvyyden varmuus nousee houkuttelevuustekijöiden lisäksi esille myös uratavoitteiden kohdalla. Tulevaisuudessa toivotaan mahdollisuutta työskennellä korkeassa asemassa, joka usein merkitsee johtaja- tai esimiesasemaa. Tämän voidaan päätellä vaikuttavan kuviossa 1 esitettyyn ammatillisen kehityksen houkuttelevuuteen tavoitteiden ollessa korkealla.



KUVIO 2. Liiketalouden opiskelijoiden uratavoitteet (Universum 2019)

2.2.2 Nuorten ammattilaisten näkökulmia työnantajista

Academic Workin (2019) toteuttamassa Young Professional Attraction Index (YPAI) -tutkimuksessa selvitetään nuorten opiskelijoiden tai työssäkäyvien näkökulmia työelämään liittyviin asioihin sekä heidän odotuksiaan työnantajilta Suomessa. Tutkimus keskittyy nuoriin henkilöihin sen vuoksi, että heidät nähdään tulevaisuuden osaajina, jotka odottavat pääsevänsä käyttämään ja kehittämään osaamistaan. Nykypäivänä myös yritysten pitää onnistua vakuuttamaan työnhakijoille olevansa oikea valinta, enää vastuu tästä ei ole vain työnhakijalla. Esitutkimuksessa esiin tulleet ideat ja vastaukset ovat tulleet

suoraan haastatelluilta eikä siinä ole käytetty valmiita vastausvaihtoehtoja. Menetelmä on valittu, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman luotettavat. Noin 1 300 esitutkimuksen vastauksen perusteella on koottu päätutkimuksessa käytetyt monivalintakysymykset. Päätutkimukseen vastasi 3 985 henkilöä, joista naisia oli 49 % ja miehiä 51 %. Vastanneista 61 % oli työssäkäyviä ja 23 % opiskelijoita. Loput olivat työnhaussa tai muussa tilanteessa. (Academic Work 2019, 2–3, 6–7.)

Tutkimuksen mukaan eniten työpaikan valintaan vaikuttavat erityisesti mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät. Ne auttavat motivaation ylläpitämisessä ja haastavat henkilöä kehittymään. Motivaatioon vaikutti yksittäisenä tekijänä eniten työn merkityksellisyys. Työilmapiiri ja yrityskulttuuri nousivat 61 %:lla naisista tärkeäksi työnantajaa valitessa, kun taas miehillä vastaava osuus oli 49 %. Hyvä työilmapiiri vaatii työnantajalta kiinnostuksen osoittamista työntekijöitä kohtaan sekä heidän osallistamistaan yrityskulttuurin rakentamiseen. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä epäonnistumisia ja yksilöiden tai tiimien onnistumisista voidaan iloita koko työyhteisön voimin. Palkka vaikuttaa enemmän miesten (58 %) kuin naisten (49 %) päätöksiin työpaikan valinnassa. Se ei enää ole yhtä merkittävä tekijä kuin ennen, mutta sen tulee kuitenkin vastata henkilön osaamisen tasoa. Se viestii osaltaan työntekijän osaamisen arvostuksesta. (Academic Work 2019, 4, 20–21.)

YPAI -tutkimuksessa kerättiin vastausten mukaan lista 10 kiinnostavimmasta yrityksestä tällä hetkellä. Niitä kaikkia yhdistää matalahierarkinen yrityskulttuuri, työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin panostaminen, monipuoliset työtehtävät sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. 50 suosituimman yrityksen kuvauksista nousivat esille edelläkävijyys, innovatiivisuus, rentous, suorituksista palkitseminen sekä kehittymisen tukeminen, jotka houkuttelevat nuoria työntekijöitä. Kehitysmahdollisuudet motivoivat työntekijää jatkuvasti parempiin suorituksiin. Jos eteneminen on hyvin epätodennäköistä, on työntekijän hyvä olla siitä tietoinen. (Academic Work 2019, 11–12, 21.)

Uusi tulokas YPAI -tutkimuksen 10 houkuttelevimman tekijän listalla on yrityksen vastuullisuus. Siihen kuuluvista osa-alueista nousee esille merkittävimpänä toiminnan läpinäkyvyys sekä viestinnän selkeys, joiden merkitystä korostaa 34%

vastanneista. Johdolta toivotaan rehellistä ja avointa kommunikaatiota sekä luottamusta työntekijöitä kohtaan. Muita osa-alueita ovat kotimaisten tuotteiden ja palveluiden suosiminen, ympäristöstä huolehtiminen sekä tasapuolinen ja reilu toiminta koko henkilöstöä kohtaan. Nuoret kaipaavat myös mahdollisuutta vaikuttaa omiin työskentelytapoihinsa sekä positiivista ja rakentavaa palautetta organisaation muilta jäseniltä. Vaikka kouluttautuminen on tärkeää, koetaan esimiehen tuki ja arvostus lähes kolme kertaa tärkeämpänä tekijänä omassa kehittämisessä kuin varsinaisia koulutuksia. Henkilön itsensä pitää tietää mitä varten hän tekee työtään ja myös muiden pitäisi huomata työn eteen tehdyt ponnistukset ja niiden vaikutukset. Ympäristön huomioiminen sekä eettinen toiminta kuuluvat myös vastuullisuuteen. Konkreettisia tekoja pitää pystyä nimeämään ja näyttämään toteen. (Academic Work 2019, 4, 14–17, 19–21, 23.)

Nykyaikana kansainvälisyys nostaa päätään nuorten urasuunnitelmissa. Tutkimuksen mukaan yhteensä jopa 61 % vastaajista voisi ehdottomasti tai ainakin todennäköisesti muuttaa töiden perässä ulkomaille. Vain 4 % oli sitä mieltä, että se ei olisi ollenkaan mahdollista. Tämän voi nähdä mahdollisuutena kansainvälisillä yrityksillä palkata ulkomaalaista osaavaa työvoimaa Suomeen tai vaihtoehtoisesti houkutella suomalaista työvoimaa ulkomaille omiin toimipisteisiinsä. (Academic Work 2019, 18.)

2.3 Potentiaalisten avainhenkilöiden tunnistaminen

Tuhansien vuosien ajan talentit tunnistettiin pelkästään fyysisten ominaisuuksien ja ahkeruuden avulla. Vahvimmat ja terveimmät yksilöt selviytyivät parhaiten fyysisistä työtehtävistä, jotka muodostivat aikanaan suurimman osan maailman työpaikoista. Tämän aikakauden jälkeen 1900-luvulla työpaikoilla alettiin korostaa kokemuksen, älykkyyden ja aikaisemman menestyksen merkitystä. 1900-luvun loppupuolella ymmärrettiin, että älykkyys ei olekaan merkittävin onnistumista määrittävä tekijä, vaan tietyt luonteenpiirteet ja taidot voivat ennustaa menestystä. Esimiestehtävissä alettiin jopa pitää tunneälyä älykkyyttä tärkeämpänä. Ajattelutapa osaamisen tärkeydestä vallitsee edelleen, ja siitä tuntuu olevan hankala päästä irti, onhan se yksinkertaisin tapa vertailla henkilöiden soveltuvuutta työtehtävään. Korkea osaamisen taso ja pitkä

työkokemus toimivat hyvänä mittarina lähinnä sellaisilla aloilla tai yrityksillä, jotka eivät kehity ja joiden toiminta pysyy lähes muuttumattomana. Kun siirrytään muuttuviin työympäristöihin, yritysten tulee jatkuvasti kehittyä pysyäkseen mukana kilpailussa ja kehittääkseen uusia innovaatioita. Tärkeää ei enää ole se, millaista osaamista henkilöllä jo on, vaan kuinka suurella todennäköisyydellä hän pystyy oppimaan uusia työssä tarvittavia taitoja. (Fernández-Aráoz 2014.)

Potentiaalisuuden selvittäminen vaatii henkilön kokemusten ja toimintatapojen selvittämistä niin työ- kuin yksityiselämänkin puolella. Vihjeitä ominaisuuksien olemassaolosta voi saada johdattelevilla kysymyksillä, kuten tiedustelemalla henkilön toimintatapoja erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä. Fernández-Aráoz kertoo esimerkin potentiaalisuuden tärkeydestä saamiensa rekrytointitoimeksiantojen kautta. Ensimmäinen tapaus kertoo laajentumishaluisen elektroniikan vähittäismyyjän palkkaamasta, urallaan erityisen hyvin menestyneestä toimitusjohtajasta. Hänen uusi tehtävänsä oli laajentaa yrityksen toimintaa. Hän ei kuitenkaan ollut kykenevä sopeutumaan markkinoiden kovaan muutokseen ja kilpailuun ja joutui lopulta jättämään leikin kesken pitkästä kokemuksestaan huolimatta. Toisessa tapauksessa pienen panimon projektipäälliköksi palkattiin johtaja, joka ei ollut ikinä työskennellyt markkinoinnin ja myynnin parissa eikä ala ollut hänelle entuudestaan tuttu. Hänessä nähtiin kuitenkin potentiaalia. Hänen uusi uransa osoittautuikin suureksi menestykseksi ja hän yleni tehtävissään hyvinkin nopeasti. Kokemus ja menestys toimialalla tietyssä ympäristössä ei takaa menestyksestä suoriutumista toisessa työyhteisössä. Oppimisen halu ja sopeutumiskyky vievät henkilön työelämässä pitkälle. (Fernández-Aráoz 2014.)

Kip Michael Kelly (2013), UNC:n markkinoinnin ja liiketoiminnan kehityspäällikkö, esittelee UNC Kenan-Flagler Business Schoolin (2013) toteuttamaa potentiaalisuuden tunnistamiseen keskittyvää tutkimusta. Talentin tunnistaminen on yrityksille erityisen vaikeaa, koska eroa tavallisen työstä suoriutumisen ja potentiaalisuuden välillä ei ymmärretä. Vuosien aikana karttuneeseen, olemassa olevaan osaamiseen keskitytään tulevaisuuden suoriutumista enemmän. Talentin tunnistamisessa käytetyt kriteerit vaihtelevat eikä niiden käyttö ole yhtenäistä. Talentit valitaan sen mukaan mikä kussakin tilanteessa vaikuttaa hyvältä ratkaisulta ja sivuutetaan sovitut kriteerit. Potentiaalisten henkilöiden on

tutkimuksessa todettu olevan asiantuntevampia ja pätevämpiä kuin niin sanotut normaalit työntekijät. He ovat myös huomattavasti nopeampia oppimaan uusia asioita. Strateginen ajattelukyky nousi tutkimuksessa parhaimmaksi keinoksi tunnistaa potentiaalisuus. (Kelly 2013.)

Tehtäväkuvausten avulla määritellään yritykselle ideaali huippuosaaja. Selkeästi määritettyjen tehtäväkuvausten avulla selvitetään, millaisia ominaisuuksia alalla menestyvällä henkilöllä on ja mitä ominaisuuksia tehtävässä tarvitaan. Ominaisuudet rajataan kahteen tai kolmeen kriittisimpään tekijään, jotka varmimmin ennustavat yksilön onnistumisen tehtävässä. Kriteerien tulisi ohjata kaikkia valintoja talentin etsinnässä, jotta voidaan palkata oikeat henkilöt oikeille paikoille. Kriteereitä, eli mittareita, mitattaessa tulee huomioida niiden tuottaman arvon lisäksi myös tuotettu lisäarvo. Se määrittää kuinka paljon mittarilla saadaan uutta tietoa muiden jo mitattavien tekijöiden lisäksi. Mittareita saatetaan valita varmuuden vuoksi useita, koska jokaisen niistä ajatellaan tuottavan tärkeää tietoa. Jos lisäarvoa ei ole mietitty, saattaa mukana olla useampi mittari, joiden kaikkien tulokset kertovat yksilön samasta ominaisuudesta. Lisäarvon määrittämisen avulla voidaan karsia joukosta turhat mittarit, jotka eivät todellisuudessa vaikuta mittauksen lopputulokseen. (Kinley & Shlomo 2013.)

Potentiaalin tunnistamisessa käytettävien tekijöiden valinta toteutetaan samalla tavalla huolimatta siitä, pyritäänkö tunnistamaan yksilön lyhyt- vai pitkäaikaista menestystä. Lyhytaikainen menestys on helpompi tunnistaa, koska ominaisuudet ovat paremmin havaittavissa mittausvaiheessa. Mittausten tarkkuus vähenee mitä pidemmälle yritetään ennustaa. Mittareita tulee pohtia sen mukaan, millä tasolla työelämässä mitattava henkilö on. Mitä todennäköisemmin vasta työelämässä aloittaneen henkilön potentiaalista kertovat luonteenpiirteet eroavat selkeästi esimiestasoisien henkilöiden piirteistä. Potentiaalin tunnistamisessa tulee huomioida myös ympäristön vaikutukset. Vaikka mittarit ennustaisivat menestystä, ei yksilö välttämättä suoriudu odotetulla tavalla hänelle tuntemattomassa ympäristössä. Mitatessa potentiaalia tulee erityisesti keskittyä siihen, mihin tehtävään henkilöltä löytyy oikeita ominaisuuksia. Menestykseen vaikuttavat henkilön ominaisuuksien lisäksi tietysti myös eteen tulevat etenemismahdollisuudet uran aikana. (Kinley & Shlomo 2013.)

Viiden persoonallisuustekijän malli, Big Five, kuvaa piirteitä, jotka määrittävät henkilön persoonallisuuden. Näitä viittä piirrettä voidaan käyttää mittareina. Niihin lukeutuvat avoimuus, tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, sovinnollisuus ja neuroottisuus. Kiinnostus uusia ja erilaisia asioita sekä niiden oppimista kohtaan viittaavat avoimuuteen. Ulospäinsuuntautuneisuus kuvaa sitä, mihin pisteeseen saakka henkilö nauttii muiden seurasta ja milloin taas kaipaa omaa rauhaa. Tunnollisen henkilön ominaisuuksiin kuuluvat yhteistyökyky, huomaavaisuus ja järjestelmällisyys. Sovinnollisuus merkitsee henkilön kykyä toimia epäitsekkäästi, luottaa muihin sekä mukautua erilaisiin, epämiellyttäviinkin tilanteisiin. Epätasapaino tunne-elämässä, eli neuroottisuus, ilmenee negatiivisina tunteina. Henkilö kokee olevansa muita huonompi, ahdistunut tai vihamielinen. (Matikka 2009; Kinley & Shlomo 2013.)

Menestyksen aiheuttavaa tekijää on tutkittu jo vähintään sadan vuoden ajan. Kyseistä tekijää on edelleen vaikea määritellä useista tutkimuksista huolimatta. Tutkijat ovat yrittäneet löytää merkkejä siitä, mikä ominaisuus voisi ennustaa menestystä millä tahansa toimialalla työtehtävästä riippumatta. Pitkään uskottiin, että ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua juuri olosuhteiden ja ympäristön merkittävien vaikutusten vuoksi. 1970-luvulla tutkimusmenetelmien kehittyessä pystyttiin vertailemaan aiempaa suurempaa määrää dataa, joka mahdollisti linkkien löytämisen eri yritysten ja työtehtävien välillä. Tutkimuksissa selvisi henkilön aiemman kokemuksen, olemassa olevan osaamisen ja kykyjen, älykkyyden sekä persoonallisuuden piirteiden ja asenteiden olevan osaksi sidoksissa menestykseen. (Kinley & Shlomo 2013.)

Aikaisempien työtehtävien ja kokemuksen ajatellaan ennustavan parhaiten tulevaa menestystä uudessa samankaltaisessa työssä. Erityisesti järjestelmä- ja muusta teknisestä osaamisesta onkin yleensä apua myös uudessa työpaikassa. Muun tehtävään liittyvän osaamisen negatiiviset vaikutukset saatetaan kuitenkin sivuuttaa arvioitaessa vain positiivista puolta. Kinleyn ja Shlomon (2013) mukaan Dokko, Wilk, ja Rothbard (2009) toteavat, että jokaisella työpaikalla on oma kulttuurinsa ja tapansa tehdä asioita, jotka ovat saattaneet juurtua syvälle henkilön mieleen. Niistä eroon pääseminen voi olla haastavaa ja aikaa vievää, jolloin uuden ympäristön toimintatapoihin sopeutuminen ei onnistu tutusta työnkuvasta huolimatta. (Kinley & Shlomo 2013.)

Kyvykkyys viittaa henkilön osaamiseen ja toimintatapoihin. Se kattaa lähes kaiken muun paitsi kokemuksen. Henkilön kyvykkyyttä on haastavaa arvioida ilman kattavia testejä. Se on käsitteenä laaja ja sisältää paljon eri osa-alueita, jolloin olennaisen asian hahmottaminen kaiken muun joukosta vaatii paljon työtä. Siihen kuuluvat tiedon ja taidon lisäksi myös esimerkiksi henkilön motiivit sekä käyttäytymismallit ja asenteet. Yleensä henkilön kyvykkyuden arviointi työelämässä ilman testejä perustuu henkilön itsensä tai esimerkiksi hänen entisen esimiehensä tai työkavereidensa mielipiteisiin. Niiden avulla ei luotettavasti voida ennustaa henkilön suoriutumista tietyssä tehtävässä. (Kinley & Shlomo 2013.)

Psykologiliitto (2019) on luonut sertifiointijärjestelmän henkilöarviointeja varten. Sertifiointijärjestelmän luomisessa on ollut mukana liiton nimeämä, asiantuntijoista koostuva lautakunta. Sertifiointi takaa sen, että arvioinnin suorittaja on pätevä suorittamaan arvioinnit lain vaatimalla koulutus- ja osaamistasolla. Henkilöarviointien tarkoituksena on tarkastella henkilön soveltuvuutta työympäristöön sekä työtehtävään, johon henkilöä harkitaan. Tuotettu tieto tukee työntajaa päätöksenteossa. Arviointien sisältö määritetään osaamisprofiilien pohjalta, jotta niillä keskitytään arvioimaan työn kannalta merkittävimpiä tekijöitä. Arvioinnissa voidaan keskittyä henkilön persoonallisuuden piirteisiin ja psyykkisiin ominaisuuksiin, kuten ajattelu-, päätöksenteko- ja työskentelytapaan sekä yhteistyötaitoihin. Vaihtoehtoisesti henkilön osaaminen ja kompetenssit, eli olemassa olevat tiedot ja taidot voivat olla arvioitavien tekijöiden joukossa. (Psykologiliitto 2019, 1–2.)

Arvioinnit voidaan toteuttaa valvotun koetilanteen lisäksi myös etäarvioina. Tämä on arvioitavalle henkilölle vaivattomampi tapa ja mahdollistaa testien tekemisen tutussa ympäristössä sopivana ajankohtana. Menettelyllä ei kuitenkaan pystytä arvioimaan henkilön toimintaa testitilanteessa tai varmistua siitä, että henkilö on tehnyt testit yksin ilman muiden apua. Tulokset on käytävä läpi vielä haastattelun muodossa riippumatta siitä, onko toteutustapana ollut etäarviointi vai valvottu koetilanne. Henkilöarviointien luotettavuutta määritettäessä on otettava huomioon virhelähteiden mahdollisuus. Niitä ovat ympäristön häiriöt, henkilön elämäntilanne sekä vireystila. Tulosten tulkinnassa

vaikuttavia tekijöitä ovat arvioijan kokemus ja ammattitaito sekä tuntemus sen työtehtävän sisällöstä, johon kohdehenkilöä arvioidaan. Vaikka sertifioidut henkilöarviointit todetaan luotettaviksi, ei niidenkään pohjalta voida tehdä ehdottomia päätelmiä. Henkilön todellista suoriutumista määrittävät aidossa ympäristössä vaikuttavat ympäristötekijät. Arvioinneissa on käytettävä useampaa eri menetelmää luotettavuuden varmistamiseksi, koska yksittäisellä menetelmällä ei ole mahdollista saada riittävän luotettavia tuloksia. (Psykologiliitto 2019, 8–9.)

3 VAIKUTTAVA TYÖNANTAJABRÄNDI

3.1 Työnantajabrändin määritelmä

Työnantajabrändi on kuva, jonka yritys on itsestään luonut houkutellakseen potentiaalisia työntekijöitä itselleen töihin. Positiivisen ja tunnetun työnantajabrändin avulla yritys erottuu muista työnantajista ja näin ollen saa etulyöntiaseman parhaiden työntekijöiden rekrytoinnissa. Kilpailu talenteista on kovaa ja siksi työnantajien täytyy vakuuttaa työnhakijat omalla toiminnallaan voittaakseen kilpailun. (Beamery 2017.) Työnantajabrändi vaikuttaa yrityksen omiin työntekijöihin sekä henkilöihin, jotka harkitsevat hakevansa töitä yrityksestä. Parhaimmillaan sen vaikutukset yltävät niihin, jotka eivät harkitse vaihtavansa työpaikkaa. (Rantanen 2017b.) Hyvä työnantajabrändi ilmenee pääasiassa positiivisina hakijakokemuksina (Rantanen 2017d).

Työnantajabrändiin liittyy ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva. Yrityksen tulee selvittää, kuinka paljon kumpaankin täytyy panostaa. Selvittämällä tulevien vuosien työntekijätarve eri rooleihin on mahdollista arvioida, kuinka suuri osuus heistä voidaan kouluttaa jo olemassa olevista työntekijöistä ja kuinka paljon tarvitsee rekrytoida organisaation ulkopuolelta. Sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan voidaan panostaa tehdyn jaon perusteella samoilla painotuksilla. Negatiivista ja positiivista mielikuvaa sekä sisäisesti että ulkoisesti voidaan pohtia tarkastelemalla yhtä organisaation ominaisuutta kerrallaan. Jos sisäinen mielikuva ominaisuudesta on positiivinen, mutta ulkoisesti kuva välittyy negatiivisena, tulee työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia aiheesta välittää enemmän organisaation ulkopuolelle. Jos ulkopuolisille kuva on positiivinen, mutta sisäisesti asia nähdään negatiivisessa valossa, on mukana jonkinlainen väärinkäsitys. Voi myös olla, että kuvaa on välitetty epärealistisena ulospäin. Positiivisia mielikuvia pyritään vahvistamaan toiminnalla entisestään. Negatiivisiin mielikuvaihin pitää puuttua ja niitä aiheuttaville tekijöille tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Toivola 2019a.)

3.1.1 Sisäinen työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus

Hyvä työnantajamielikuva sitouttaa jo olemassa olevat työntekijät yritykseen entistä vahvemmin. Henkilön tunnistaessa olevansa töissä korkean statuksen yrityksessä, kohottaa se hänen omaa statustaan. Tyytyväinen henkilöstö jakaa omia kokemuksiaan myös lähipiirilleen sekä mahdollisesti myös sosiaalisessa mediassa. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa työpaikkansa työnantajabrändiin omalla toiminnallaan työajan ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014, 42–43.) Työntekijän käytöksellä on merkitystä, jos hänen työpaikkansa on muiden henkilöiden tiedossa. Käytöksessä huomioitavaa on se, miten henkilö reagoi hänen työpaikkansa noustessa keskustelussa esille. Kun henkilö on yhdistettävissä tiettyyn yritykseen, hänen katsotaan käytöksellään edustavan työnantajaansa. (Rantanen 2017d.)

Sisäisen työnantajamielikuvan kohentaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Kehitystyöllä voidaan parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta ja halua suositella yritystä työnantajana. Henkilöstö pystyy kertomaan mitkä asiat koetaan omassa työssä merkityksellisinä ja mistä asioista voisi arkipäiväisessä työssä karsia. (Toivola 2019a.) Kun henkilöstöstä pidetään hyvää huolta, voidaan uusia työntekijöitä löytää heidän suosittelujensa kautta. Henkilöstö suosittelee työpaikkaansa ystävilleen ja tutuilleen tai kehottaa rekrytoijaa olemaan yhteydessä heihin. (Martic 2018.)

Työntekijäkokemus on yksi yrityksen tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Yhteiskunta ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, joten myös odotukset työnantajia kohtaan muuttuvat niiden mukana. Oman toiminnan ja merkityksen tunnistaminen yrityksessä sekä vaikutusmahdollisuudet parantavat kokemusta. Avoimessa työkuultuurissa henkilö kokee voivansa vaikuttaa. Työnantajan on tarjottava henkilöstölle mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen. Henkilöstön halu kehittyä voidaan varmistaa innovatiivisella työkuultuurilla, jossa erikoisten ideoiden esittäminen ja kokeileminen on mahdollista. Etätyömahdollisuus ja liukuva työaika ovat esimerkkejä joustavista työmahdollisuuksista, joilla työntekijä pystyy ohjaamaan omaa työtään. Prosessien sujuvuus ja työhön tarjottavat toimivat ja nykyaikaiset välineet nostavat tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan. (Nissilä 2019.)

Työtyytyväisyysmittauksilla mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä eri osa-alueisiin työyhteisössä ja työnantajassa. Työntekijäkokemusta perinteisillä mittauksilla ei kuitenkaan saada selville. Sitä mitattaessa relevantteja mittareita ovat ylpeys omasta työstä, kuinka vaikuttavana oma työ koetaan, kuinka paljon työ innostaa ja kuinka oma-aloitteisia yksilöt ovat. Myös työyhteisön keskinäiset suhteet työkavereiden sekä esimiehen välillä ja oman roolin merkittävyyden kokeminen vaikuttavat työntekijäkokemukseen. (Rantanen 2017d.) Lähtevien henkilöiden mielipiteitä ja kokemuksia voidaan selvittää lähtöhaastatteluilla. Niillä selvitetään miksi henkilö vaihtaa työpaikkaa ja mitä hyvää tai kehitettävää toiminnassa on. Lähtevä henkilöstö sekä kesätyöntekijät saattavat tulevaisuudessa pyrkiä takaisin entiseen työpaikkaansa, jos ovat olleet tyytyväisiä tai kuulevat heidän lähtönsä jälkeen tapahtuneista positiivisista muutoksista. (Helsilä 2002, 21–22.)

3.1.2 Ulkoinen työnantajamielikuva ja hakijakokemus

Positiivinen työnantajamielikuva on hyödyllinen kantautuessaan oikean kohderyhmän tietoisuuteen organisaation ulkopuolelle. Mitä tunnetumpi yritys on, sitä todennäköisemmin potentiaalisimmat, jopa passiiviset työnhakijat kiinnittävät huomionsa työnantajabrändiin sekä avoimiin työpaikkoihin. Kiinnostuneet henkilöt päätyvät seuraamaan yritystä sosiaalisen median kanavissa. (Salli & Takatalo 2014, 42–43.)

Ulkoisille sidosryhmille työnantajamielikuva välittää kuvaa siitä, millaista työskentely yrityksessä on. Sen avulla on mahdollista ymmärtää millaista työvoimaa yritys etsii ja miten tärkeänä henkilöstön tyytyväisyyttä pidetään. Välittyneen mielikuvan avulla hakija voi päätellä pystyykö työnantaja vastaamaan hänen vaatimuksiinsa. Sen pohjalta on mahdollista arvioida myös henkilön omaa sopivuutta työympäristöön. (Mäkinen 2019.)

Hakijakokemus on hakijalle jäänyt mielikuva rekrytointiprosessista. Kokemus voi olla onnistunut vain, jos hakijoiden huomioimiseen on käytetty tarpeeksi aikaa ja resursseja. Prosessissa on nähtävä hakijat ihmisinä persoonattomien työhakemusten sijaan. Heidät on huomioitava yksilöllisesti ja oltava läsnä ja

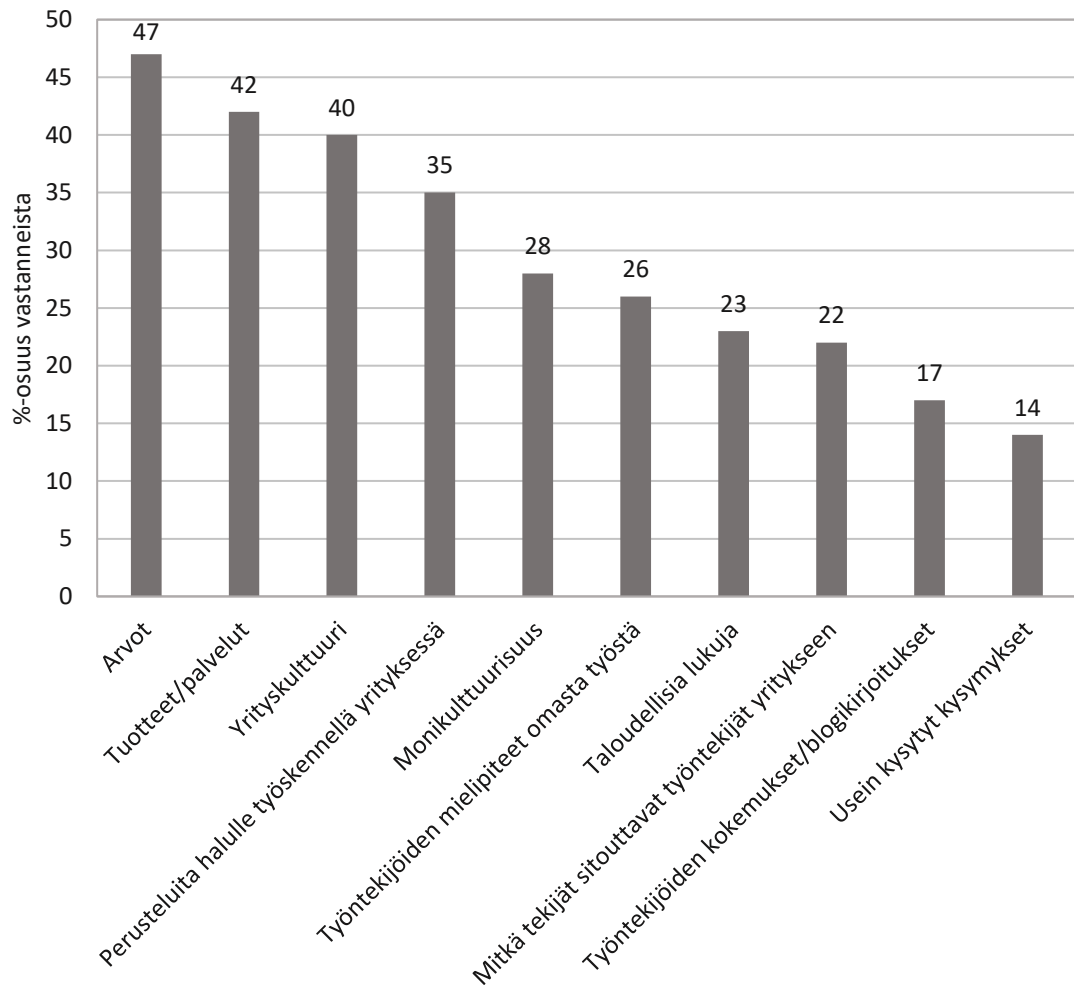
tavoitettavissa koko prosessin ajan. Kokemuksen muodostumisessa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Viestintä ei voi olla yksipuolista vaan hakijan on saatava vastauksia mietityttäviin asioihin. Prosessin aikana on käytännössä mahdotonta viestiä hakijoille liikaa, mutta liian vähäinen tiedottaminen aiheuttaa negatiivisia tunteita. Heikko ja persoonaton viestintä saa hakijan aliarvioimaan itseään ja omaa osaamistaan. Hakijoiden persoonan ja osaamisen arvostuksen on välityttävä prosessin aikana, jotta he ymmärtävät olevansa arvokkaita yksilöitä huolimatta heidän soveltuvuudestaan kyseessä olevaan tehtävään. (Kansonen 2018.)

Talent Board (2019) on voittoa tavoittelematon organisaatio, joka suorittaa vuosittain tutkimuksen hakijakokemuksesta pyrkimyksenään jakaa tietoisuutta sen tärkeydestä. Tarkasteltava tutkimus on suoritettu Euroopan, Lähi-Idän ja Afrikan alueilla. Vuodesta 2011 lähtien tutkimukseen on osallistunut yli tuhat työnantajaa ja miljoona hakijaa. Vuoden 2018 tutkimukseen osallistui yhteensä 28 000 hakijaa, joista 94 % olivat saaneet osallistuneilta yrityksiltä hylkäävän vastauksen tai eivät olleet kuulleet prosessin etenemisestä vastatessaan tutkimukseen. (Talent Board 2019, 2, 7, 73–74.)

Hakijoiden päätökseen vetäytyä rekrytointiprosessista vaikuttaa eniten prosessin pitkä kesto. Myös liian alhainen palkka tai toimimaton yhteys rekrytoijan tai esimiehen kanssa olivat merkittävimpien perusteiden joukossa. Positiivisen hakijakokemuksen jakoi lähipiirinsä kanssa 74 % vastanneista ja 52 % jossakin julkisessa kanavassa. Negatiivisen kokemuksen taas jakoi lähipiirille 55 % ja julkiseen kanavaan 31 % vastanneista. Hakijakokemuksen perusteella jaettujen huonojen arvioiden ja mahdollisten menetettyjen asiakkaiden kustannus yrityksille on suuri. (Talent Board 2019, 17–18, 21.)

Lähes 25 000 hakijaa vastasi työnantajamielikuvaa ja rekrytointimarkkinointia koskeviin osioihin (Talent Board 2019, 31–34). Kuvioon 3 on koottu hakijoiden esittämiä mielipiteitä kiinnostavasta markkinoinnin sisällöstä. Prosenttiosuudet kuvaavat kuinka moni vastanneista kokee kyseisen tekijän tärkeäksi itselleen. Kuvioista voidaan nähdä yrityksen arvoista tiedottamisen nousevan kiinnostavimmaksi tekijäksi. Hakijoiden voidaan päätellä haluavan työskennellä sellaisten työnantajien palveluksessa, jotka jakavat heidän kanssaan samoja

arvoja. Yrityksen työntekijöiden mielipiteet ja kokemukset korostuvat useaan kertaan eri yhteyksissä. Hakijoita selvästi kiinnostavat aidot kokemukset ja mielikuvat siitä millaista heidän työnsä tulisi yrityksessä olemaan. He haluavat kuulla myös perusteluja sille, miksi yritys on hyvä työnantaja. Hakijat toivovat pääsevänsä vakaaseen yritykseen, jossa oman työpaikan tulevaisuutta ei tarvitse pelätä. Tästä johtuen yrityksen taloudelliset luvut nähdään kiinnostavina niiden voidessa ennakoida yrityksen tulevaisuutta.



KUVIO 3. Mielenkiintoisin sisältö rekrytointimarkkinoinnissa (Talent Board 2019, 34, 39)

Hakijakokemukseen vaikuttaa merkittävästi tapa, jolla päätöksestä ilmoitetaan hakijoille. Positiivisin kokemus oli niillä 5,9 %:lla, joille päätöksestä ilmoitettiin puhelimitse. 23,9 % hakijoista sai personoidun sähköpostiviestin ja heidän kokemuksensa oli keskitasoa. Huonoimman kokemuksen arvioivat ne hakijat (56,5 %), joille päätös tuli sähköpostite osoitteesta, johon ei ole mahdollista

vastata. Tuloksien perusteella kommunikoinnin persoonallisuuteen ja tapaan on yrityksissä kiinnitettävä enemmän huomiota pystyäkseen parantamaan hakijakokemusta. Yritykset ovat todenneet vuoden 2019 aikana aikovansa keskittyä eniten hakijakokemuksen parantamiseen ja toiseksi eniten työnantajabrändin kehittämiseen. (Talent Board 2019, 51, 53, 69.)

3.2 Työnantajamielikuvan luominen

Yrityksen työnantajabrändi rakennetaan liiketoimintastrategiaan sopivaksi. Toisaalta liiketoimintastrategia luodaan ajatellen sitä, millaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään antaa. Jos strategia muuttuu, pitää työnantajabrändikin muuttua sen mukaiseksi. Molempien edellä mainittujen tekijöiden pitää houkutella ja saada samat henkilöt kiinnostumaan yrityksestä työnantajana. Strategian lisäksi myös kohderyhmä huomioidaan työnantajabrändin luomisessa, jotta tavoitellaan oikeita henkilöitä. Kun brändäys ja strategia on suunniteltu onnistuneesti, houkuttavat ne niitä talenteja, jotka yritykseen halutaan töihin. (Lawler 2017, 32–33.) Jos työnantajamielikuvan halutaan erottuvan joukosta, pitää sen olla rohkea, yksilöllinen sekä ennen kaikkea realistinen. Sen rakentamisen ei voi olettaa tapahtuvan hetkessä ja se saattaa vaatia suuriakin panostuksia. Ensimmäinen askel on pitää hyvää huolta henkilöstöstä ja varmistaa heidän tyytyväisyytensä. Tämän jälkeen työnantajabrändiä voi lähteä levittämään myös ulkomaailmaan. (Salli & Takatalo 2014, 44–45.)

Realistinen työnantajabrändi osoittaa organisaation positiiviset ja negatiiviset puolet. Työnhakijoille osoitetaan millaista heidän työnsä tulee olemaan heidän liittyessään työyhteisöön. Heille välitetään todellinen kuva johtamisesta organisaation sisällä, tärkeimmät tavoitteet sekä miten niihin pyritään pääsemään organisaatio-, tiimi- ja yksilökohtaisella tasolla. Jos ulospäin luodaan yrityksestä erilainen kuva työnantajana kuin se oikeasti on, houkuttelee se yritykseen sopimattomia työntekijöitä. Tämä kasvattaa työntekijöiden tyytymättömyyttä organisaatiossa ja lisää vaihtuvuutta. Virheellisen kuvan välittäminen voi olla haitallisempaa kuin todellisen, vähemmän mairittelevan kuvan välittäminen. Kun työnhakijat ovat saaneet todellisen vaikutelman ja silti hakevat yritykseen töihin, ovat he valmiita sopeutumaan kyseiseen ympäristöön ja saattavat viihtyä

yrityksessä pitkään. Jos realistinen työnantajabrändi ei houkuttele ollenkaan tai oikeanlaisia työntekijöitä, on toimintatapoja tarkasteltava uudelleen. (Lawler 2017, 33–34.) Työnantajabrändissä on haastavaa tuoda esiin negatiiviset asiat. Niiden puuttumista ei voi kuitenkaan perustella, koska niitä löytyy lähes jokaisesta organisaatiosta. Negatiivisia asioita voi kompensoida positiivisilla, jolloin työntekijä voi itse arvioida negatiivisten tekijöiden painoarvon itselleen ja omalle työlleen. (Lawler 2017, 35–36.)

Missio, visio ja arvot yhdistetään yrityksen työnantajabrändiin. Niiden tulee olla lähtöisin organisaation todellisesta kulttuurista. Aidot tarinat työyhteisöstä kiinnostavat ihmisiä organisaation ulkopuolella. Ne välittävät kuvaa yrityksen todellisesta kulttuurista ja työnantajabrändistä käytännössä. Yrityksen yksilöllisellä historialla kuvataan miten ja miksi yritys on syntynyt sekä miten toiminta on muuttunut. Päätöksentekokäytännöstä erityisesti työntekijöitä osallistava toiminta katsotaan positiivisena asiana. Tiimin osallistaminen rekrytointiin tai yrityksen viestintään kertoo keskinäisen vuorovaikutuksen toimivuudesta. Asiakaskokemukset ovat kiinnostavia ja niistä huokuvat yrityksen toimintatavat. Kokemusten ei välttämättä täydy olla positiivisia, vaan tärkeää on se, miten tilanne on hoidettu. (Lauby 2018, 24, 28–29.) Monia työnhakijoita kiinnostavat yrityksen vaikutukset ja panostukset yhteisöön. Erityiset palkitsemismenetelmät rahallisten korvausten lisäksi kertovat työntekijöiden arvostuksesta. (Lawler 2017, 33–34.)

Rekrytointiprosessilla on valtava merkitys työnantajabrändin rakentamisessa. Yrityksen pitää pystyä kuvailemaan rekrytointiprosessiaan samoilla termeillä kuin sen imagoa. Sen lisäksi että rekrytointiprosessi itsessään on sujuva, on ulkoisen viestinnän oltava rehellistä, jotta hakijan odotukset vastaavat todellisuutta. Erityisen tärkeänä tätä pidetään nykyaikana, kun varsinkin negatiiviset kokemukset leviävät nopeasti suuren yleisön tietoisuuteen. Rekrytointiprosessissa mukana olevat henkilöt edustavat tehtävässään työnantajaa. Heidän toimintansa ja viestintänsä kertovat työnhakijalle omalla tavallaan vallitsevasta ilmapiiristä sekä työtyytyväisyydestä. (Salli & Takatalo 2014, 43–44.)

Omien kilpailutekijöiden tunnistaminen on olennainen osa työnantajabrändin luomista. Eniten korostetaan tekijää, jolla yritys erottuu kilpailijoista positiivisesti. Tekijöihin, joissa yritys on samalla tasolla muiden kanssa, ei kannata käyttää ylimääräisiä resursseja viestinnässä. Jos niistä ei kuitenkaan viestitä lainkaan, voi syntyä mielikuva niiden puuttumisesta kokonaan. Kyseisiä ominaisuuksia hyödykseen käyttävät yritykset saisivat tilanteessa kilpailuetua. Jos yrityksen kilpailutekijöistä puuttuu jokin, joka vaikuttaa olennaisesti kohderyhmän mielikuvaan, on siihen panostettava enemmän. Tilanteessa on selvitettävä mitä siltä odotetaan ja mikä ei ole relevanttia. Vastaukset jaotellaan sen mukaan, mitä näistä odotuksista työnantaja pystyy täyttämään ja mitä pitäisi muuttaa, jotta loputkin voisivat toteutua. (Toivola 2019a.)

Työnantajabrändi on realistinen, kun sen edustamista piirteistä ollaan yhtä mieltä. Jos sen sisältö on välitetty liian monipuolisena, voi se aiheuttaa sekavan kuvan yrityksen toiminnasta. Brändäyksessä keskitytään eniten yhteen asiaan, josta yritys haluaa olla tunnettu. (Lauby 2018, 23–24.) Varsinaisen työnantajabrändin olemassaolo ei ole täysin välttämätöntä, jos yrityskulttuuri välittyy selkeästi ja vääristymättä organisaation ulkopuolelle ilman erityisiä toimenpiteitä. Toiminnan on silloin oltava täysin läpinäkyvää. Työntekijöiden kommunikointi omaan työhönsä liittyvistä asioista työyhteisön ulkopuolelle lisää läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Arkaluontoiset ja luottamukselliset asiat eivät kuitenkaan kuulu ulkopuolisten tietoisuuteen. (Toivola 2019b.)

Sosiaalisessa mediassa mittarina voidaan käyttää yrityksen virallista hashtagia sisäisen työnantajamielikuvan mittaamisessa. Sen avulla voidaan löytää kaikki kyseisen hashtagin sisältävät julkaisut samasta paikasta. Kannustamalla työntekijöitä jakamaan omia tarinoita työnantajaan liittyen, välittyy työnantajabrändi niiden mukana. Henkilökohtaiset kokemukset ja tarinat ovat sisältöä, jota halutaan jakaa organisaation ulkopuolelle. (Toivola 2019a.)

Työnantajabrändiä voidaan mitata usealla eri mittarilla. Ongelmaksi koetaan kuitenkin se, miten niitä voidaan hyödyntää ja kuinka luotettavia tulokset ovat. Mittaustulokset pitäisi saada koottua mahdollisimman hyödylliseen muotoon, jotta niiden pohjalta voidaan tehdä tarvittavia toimenpiteitä. Ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan mitata hakemusten määrällä. Tarpeellista on olla

tiedossa niiden lukumäärä esimerkiksi viimeisen vuoden ajalta. Tavoiteltaessa kasvua kaikkien hakemusten määrässä, asetetaan tavoitteeksi haluttu vuosittainen kokonaismäärä. Jos taas halutaan kasvattaa potentiaalisten tai avointen hakemusten määrää, valikoidaan kaikkien hakemusten joukosta vain ne ja asetetaan realistinen tavoite seuraavalle vuodelle. Tärkeää on määrittää jo alkuvaiheessa mitä halutaan mitata ja paljonko sen halutaan kasvavan. Tällöin on mahdollista mitata työnantajabrändin todellisia vaikutuksia. (Rantanen 2017d.) Säännöllisillä saman sisältöisillä kyselyillä voidaan verrata tyytyväisyyden muutosta tiettyihin aihealueisiin (Toivola 2019a)

3.3 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus kertoo hakijalle mitä työnantajalta ja työyhteisöltä voi odottaa. Se välittää ainutlaatuisia kokemuksia, joita mikään muu työnantaja ei voi tarjota. Vaikuttava työnantajalupaus erottaa yrityksen muista työnantajana, kiinnittää kohdeyleisön huomion ja jää muistiin. Lupauksessa yhdistyvät henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset. Se koostuu myös yrityksen toimintaa ohjaavista arvoista sekä yrityskulttuurista. Pohjana on yrityksen senhetkinen toimintatapa ja työntekijöiden sitoutuminen asiakaslupauksen lunastamiseen. Rahalliset tai muut palkitsemisen keinot eivät nykypäivänä toimi varsinaisena kilpailutekijänä. Jokainen yritys voi tarjota erilaisia etuja työsuhteen aikana, mutta kulttuuria on paljon haastavampaa kopioida. (Rantanen 2017c.)

Työnhakija haluaa kuulla millaista hänen työnsä tulisi olemaan liittyttyään työyhteisöön. Erityisesti kiinnostavat vastaanotto ja kohtelu yrityksessä, yksilön mahdollisuus vaikuttaa kokonaiskuvassa sekä arvostuksen ja luottamuksen ilmeneminen työntekijöitä kohtaan. Lupaus toimii osittain ohjenuorana henkilöstöllekin. Se ohjaa henkilöiden käyttäytymistä, päätöksentekoa ja muita valintoja, koska se on itsessään lähtöisin organisaation toimintaympäristöstä. Tarkoituksena ei ole luoda hienon kuuloista mainoslauseita, vaan lupauksen sisältö pitää pystyä perustelemaan. Työnantajalupaus ei tarvitse kuuluttaa jatkuvasti, vaan se sisältyy jokapäiväiseen työhön. Lupauksen luominen ei vaadi muutoksia organisaation toimintaan. Sen tarkoituksena on kiteyttää yhteen ne asiat, mitä yritys on ja mitä työntekijöille jo tarjotaan. (Rantanen 2017c.)

4 TALENT POOL

4.1 Talent poolin määritelmä

Talent Pool on tietokanta, johon kootaan yritykselle potentiaalisia työntekijöitä. Sitä voidaan kutsua myös nimellä talent pipeline tai talent community. Kantaan lisätyt henkilöt ovat kiinnostuneita yrityksestä työnantajana. Työpaikkaa hakeneet ja erityisesti prosessin loppuvaiheessa hylätyt henkilöt muodostavat suuren osan tietokannasta. Potentiaaliset henkilöt on saatettu löytää myös muulla tavoin, kuten suosittelujen kautta tai headhuntaamalla. Organisaation ulkopuolelta löydetty henkilöt ovat vapaaehtoisesti liittyneet talent pooliin. Myös yrityksen nykyisiä työntekijöitä, joissa nähdään potentiaalia tulevaisuuden tärkeisiin rooleihin ja joiden huippusuorituksia on päästy jo todistamaan, voidaan lisätä tietokantaan. Ehdokkaisiin palataan aina uuden työpaikan auettua ja harkitaan heidän soveltuvuuttaan rooliin. Tietosuojaperiaatteita on noudatettava tarkoin henkilöiden tietoja tallennettaessa. (Martic 2018; Heery & Noon 2017.)

Tietosuojaperiaatteet määräävät miten henkilötietoja tulee käsitellä. Tietojen kerääminen ja käsittely on sallittua tietyn, nimenomaisen ja laillisen tarkoituksen yhteydessä. Käsittelyn on oltava luottamuksellista, turvallista ja lainmukaista. Tietoja ei saa kerätä enempää ja säilyttää kauempaa kuin tarkoitukseen nähden on tarpeellista. Periaatteita on noudatettava henkilötietoja käsiteltäessä ja niiden toteutuminen on pystyttävä todistamaan. (Tietosuojavaltuutetun toimisto n.a.)

Talent poolilla ennakoidaan tulevaa työvoiman tarvetta etsimällä ehdokkaita jo ennalta. Sen käyttö vähentää kalliiden ja aikaa vievien rekrytointiprosessien tarvetta, kun tietokanta on kasvanut tarpeeksi laajaksi. Suurimmat hyödyt yritykselle ovatkin taloudelliset ja ajalliset säästöt sekä rekrytointien parempi laatu. (Martic 2018.) Talent poolin tarkoituksena on rakentaa ammatillinen suhde henkilöihin, joita ei ole vielä samalla hetkellä tarkoitus palkata töihin. Kyseisten henkilöiden etsimiseksi vaaditaan tietoa siitä, millaisia henkilöitä yritykseen kaivataan. Tarkoituksena ei ole täyttää tiettyä roolia, vaan tuoda tietynlaisia ominaisuuksia organisaatioon. Prosessi on aikaa vievää ja vaatii jatkuvaa huomiota, mutta toisaalta tuottaa myös paljon hyötyä. (TalentAdore 2017.)

Yrityksen talent management -strategia määrittää mitä tarkoitusta varten talent pool on rakennettu. Osa yrityksistä voi käyttää talent poolia koko organisaation työntekijöihin, huolimatta heidän suoriutumistaan tai potentiaalisuudestaan. Jokaisella työntekijällä uskotaan olevan hyviä ominaisuuksia, jotka pitää tunnistaa ja hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Menetelmä tarjoaa enemmän mahdollisuuksia, mutta vaatii myös reilusti enemmän työtä. Osa yrityksistä hyödyntää talent poolia vain potentiaalisiksi tunnistettujen henkilöiden osalta. (Heery & Noon 2017.)

Talent poolin avulla voidaan seurata kohdehenkilön kehitystä organisaation sisä- tai ulkopuolella. Kun henkilö on kehittynyt tarpeeksi tiettyä roolia ajatellen ja kerännyt kokemusta, voidaan hänet palkata sopivaan tehtävään. (TalentAdore 2017.) Perinteisessä rekrytointiprosessissa päätökset uuteen työhön siirtymisestä tehdään nopeasti. Lyhyt harkinta-aika voi johtaa päätöksen katumiseen. Talent poolin kautta henkilöllä on ollut mahdollisuus tutustua yritykseen rauhassa ja hän on ollut jo tekemisissä henkilön kanssa organisaation sisältä. Menettely antaa henkilölle aikaa pohtia, voiko yritys vastata työnantajana hänen vaatimuksiinsa. Kun päätös on tarkkaan harkittu, on todennäköisempää, että henkilö viihtyy uudessa työssä pitkään. (Sullivan 2016.)

Tohtori John Sullivan (2016) toteaa ainoiksi tehokkaiksi lähestymistavoiksi rekrytointiin työnantajabrändäyksen ja talent poolin. Nämä keinot tuottavat pitkäaikaisia tuloksia ja mahdollistavat strategisen toimintatavan. Talent poolin avulla on mahdollista löytää sellaisia henkilöitä, joita perinteisillä rekrytointimenetelmillä ei pystytä tavoittamaan. Talenttien on jo tunnistettu sopivan organisaatioon, joten heidän omasta tilanteestaan riippuen työntekijätarve voidaan saada nopeallakin aikataululla täytettyä. Yritys saa kilpailuetua palkatessaan organisaatioonsa huippulahjakkaita, talent poolin avulla löydettyjä henkilöitä. Prosessin kesto nopeutuu huomattavasti, kun sopivia kandidaatteja on jo tarjolla. Tällöin ei ole välttämättä tarvetta avata uutta työpaikkailmoitusta ja käydä useita hakemuksia läpi. (Sullivan 2016.)

4.2 Työkalut

Ennen varsinaisen talent poolin kokoamista on määriteltävä mitkä ominaisuudet tekevät henkilöstä potentiaalisen yritykselle. Tietokantaan lisätään ainoastaan sellaisia henkilöitä, jotka voidaan tulevaisuudessa palkata yritykseen. Oikeat kanavat tehostavat talenttien löytämistä ja talent poolin kokoamista tarjoamalla enemmän mahdollisuuksia osaamisprofiileihin sopivien henkilöiden löytämiseksi. (Martic 2018.) Talent poolin ei ole tarkoitus täyttyä mahdottomaksi ylläpitää. Sen sopiva koko riippuu siitä, kuinka paljon resursseja sen ylläpitämiseen on käytettävissä. Yksittäisen henkilön pitämiseksi talent poolissa ei ole määritelty maksimiaikaa. Henkilöitä voidaan tavoitella vasta useidenkin vuosien kuluttua heidän kehityksensä ollessa sopivalla tasolla. (Monster n.a.)

Onnistuneen talenttien houkuttelun edellytyksenä on tunnistaa yrityksen ominaisuudet ja osaaminen. Yrityksen on ymmärrettävä mikä tekee siitä ainutlaatuisen työnantajan. Selvittämisessä apuna toimivat omat työntekijät arvioimalla mitkä tekijät vaikuttavat omaan tyytyväisyyteen ja mikä on parasta jokapäiväisessä työssä. Vastauksista kootaan yhteen keinoja, joita voidaan hyödyntää oikean kohderyhmän houkuttelemisessa. (Academic Work 2019, 13.)

Suurin osa potentiaalisista henkilöistä on passiivisia talenteja. He eivät etsi uutta työtä, koska ovat tyytyväisiä omaan työhönsä. Passiivinen talentti ei lähesty omatoimisesti yritystä, joten yrityksen on otettava ensimmäinen askel hänen suuntaansa. Vaikka henkilö olisi nykyisessä työssään tyytyväinen, hyvältä kuulostava työmahdollisuus herättää lähes kenen tahansa mielenkiinnon. Potentiaalisten henkilöiden ja yrityksen välille pyritään luomaan side, jota ylläpidetään säännöllisellä viestinnällä. Myös kohdehenkilö on tarkoitus saada aktivoitua osallistumaan keskusteluun. Kyseessä voi olla aluksi vain yrityksen tiettäväksi tekeminen ja alalla tai yrityksessä tapahtuvista ajankohtaisista asioista tiedottaminen ja keskusteleminen. Varsinaista työmahdollisuutta ei ole välttämätöntä esittää vielä yhteydenottovaiheessa. (Slater n.d.) Potentiaaliset henkilöt jaotellaan segmentteihin ja jokaiselle valitaan oikea tapa viestiä. Viestintä voi tapahtua esimerkiksi sähköpostin tai tekstiviestin välityksellä. Talent pool mahdollistaa toimivan kommunikaation persoonallisten viestien kautta, kun aihealueet voidaan kohdistaa segmenttien mukaan. (Starner 2018.)

TalentAdore on tekoälyyn pohjautuva rekryointijärjestelmä. Järjestelmässä on mahdollisuus luoda talent communityja, joihin henkilöt voivat halutessaan liittyä. Henkilön voi kopioida järjestelmän sisällä suoraan aktiiviseen työpaikkailmoitukseen, kun hänet otetaan mukaan uuteen rekryointiprosessiin. Henkilön antamista tiedoista löytyvät hänen yhteystietonsa sekä mahdolliset lähetetyt liitteet. (CS Team 2019a.) Henkilöiden tietoihin pystyy jättämään kommentteja, joita myös muut oikeuksien haltijat voivat lukea. Järjestelmä luo automaattisia viestipohjia, joiden avulla voi esimerkiksi ehdottaa henkilölle avointa työpaikkaa, johon hänen kannattaisi hakea. Viestejä pystyy myös halutessaan muokkaamaan ja niitä voi lähettää kerralla useammalle vastaanottajalle. (CS Team 2019b.) Talentit voidaan jakaa alustassa esimerkiksi työtehtävien ja kaupunkien mukaan ryhmiin, josta heidät on helppo löytää tarpeen vaatiessa. Se helpottaa huomattavasti myös kommunikaatiota yrityksen ja talenttien välillä, kun viestintä tapahtuu suoraan oikealle kohderyhmälle. (Recruiting.com n.a.b.)

4.2.1 Kanavat talenttien etsintään

Alan lehdet sekä muu media toimivat hyvinä kanavina potentiaalisten henkilöiden löytämisessä. Myös tunnetuissa projekteissa mukana oleviin henkilöihin voidaan kiinnittää huomiota ja olla yhteydessä, jos heidät koetaan potentiaalisiksi henkilöiksi. Taloushallintoalan tapahtumissa on hyvä tilaisuus tavata potentiaalisia talentteja ja tutustua heidän osaamiseensa. Tehokkainta on selvittää heidän kiinnostuksenkohteitaan ja tilannettaan, eikä markkinoida omaa yritystä työnantajana. (Monster n.a.)

Rekryointiprosessin aikana on pohdittava hakijoiden sopivuutta yrityksen muihin rooleihin, jos avoimen tehtävän kriteerit eivät täyty (Slater n.d.). Erityisesti jos hakija on päässyt rekryointiprosessissa alkuvaihetta pidemmälle ja hänet on nähty jollain tapaa lupaavana henkilönä. Tulevaisuudessa uuden paikan avautuessa aiemmin hylätty hakija saattaa olla juuri oikea valinta. Tästä syystä prosessissa mukana olevien henkilöiden osaamista ja persoonaa tulee arvioida myös yleisellä tasolla. Potentiaaliset henkilöt tulisi tunnistaa jo ennen prosessin

päättymistä. Kutsu talent pooliin liittymisestä voidaan esittää samalla kun todetaan, ettei prosessissa edetä kyseessä olevan henkilön kanssa. Vaikka päätös on kielteinen, kutsu talent pooliin osoittaa mielenkiinnon hakijaa kohtaan. Hakijoille pitää ilmaista selvästi, että liittyneitä henkilöitä käydään läpi aina uuden position avautuessa. Jos halutaan varmistaa, että prosessista jää positiivinen kuva ja heidän toivotaan hakevan uudelleen toisen paikan vapautuessa, voi viestissä tai keskustelun aikana antaa lyhyen henkilökohtaisen palautteen siitä, miksi hakija ei tullut valituksi kyseiseen tehtävään. (Heathfield 2019; Recruiting.com n.a.b.)

Sosiaalisesta mediasta on mahdollista saada hyvinkin kattavasti tietoa käyttäjistä. Se voi helpottaa sopivien kandidaattien löytämistä ja arviointia, mutta löydetyn tiedon hyödyntämisessä tulee olla tarkkana. Erityisesti henkilön omista julkaisuista voi löytyä viitteitä hänen kulttuurisesta ja uskonnollisesta taustastaan tai muusta sellaisesta henkilökohtaisesta asiasta, jota ei tule ottaa huomioon rekrytointiprosessissa. Hakijaan kohdistuvien valintojen tulee perustua täysin hänen ammatilliseen osaamiseensa. (iCims 2016.)

LinkedIn on suurin olemassa oleva ammatillinen sovellusalusta. Se toimii tehokkaana työkaluna talenttien etsinnässä. Tyypillinen sovelluksen käyttäjä listaa omaan profiiliinsa koko työhistoriansa. Lisäksi profiilista voidaan löytää työkavereiden tai esimiesten suositteluja. Palvelussa kirjoitetaan yleensä ammatillisia mielipiteitä tai tarinoita omasta työstä, joista huokuu myös henkilön persoona. Potentiaalisuutta voi arvioida jollain tasolla jo niiden perusteella ennen ensimmäistäkään yhteydenottoa. Henkilöitä on mahdollista etsiä tietyillä hakusanoilla tai aluevalinnoilla, kun etsitään tiettyä osaamista tietyllä alueella. Maksullisten mainosten julkaisu on myös mahdollista. Ne voi kohdistaa tietylle kohderyhmälle esimerkiksi osaamisen tason, työnkuvan tai toimialan mukaan. (iCims 2016.)

Erinomaisista ominaisuuksistaan ja käyttötarkoituksestaan huolimatta LinkedIn ei ole ainoa sosiaalisen median kanava, jota yritys voi hyödyntää ammatillisessa mielessä. Sosiaaliseen mediaan kuuluu useita maksuttomia sovelluksia, joista esimerkkeinä mainitaan Facebook ja Twitter. Niiden avulla voi alentaa rekrytointin kustannuksia, kun perinteiset maksulliset työpaikkailmoitukset voi

jättää pois tai ainakin vähentää niiden käyttöä. Facebookista löytyy useita ammatillisia ryhmiä, joista on mahdollista löytää työnhakijoita sekä muita rekrytoivia yrityksiä. LinkedInin tapaan maksullisen työpaikkailmoituksen voi kohdistaa oikean osaamistason tai alueen mukaan. Twitter tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden jakaa tietoa ajankohtaisista asioista ja tapahtumista, kuten vaikka avoimista työpaikoista. Sovellus ei kuitenkaan ole tarkoitettu rekrytointikanavaksi, joten seuraajat odottavat näkevänsä myös muuta sisältöä. Tilillä voi julkaista tietoa messuosallistumisista sekä tiedottaa organisaatiossa tai yleisesti alalla tapahtuvista muutoksista. Sen käyttäjäkunta on laaja ja käsiteltävä tietomäärä suuri huolimatta rajauksista julkaisujen pituudessa. (iCims 2016.) Vuonna 2018 90 % työnantajista käytti Facebookia ja 70 % Twitteriä potentiaalisten työntekijöiden etsinnässä. Työntekijöistä vain 9 % käytti Facebookia ja 3 % Twitteriä etsiessään uutta työpaikkaa. (Talent Board 2019, 37.)

4.2.2 Vuorovaikutus

Toimiva talent pool parantaa rekrytointien laatua. Jatkuvan vuorovaikutuksen aikana yrityksen ja talentin välille muodostuu luottamussuhde. Oikein kohdistettu, persoonallinen viestintä pitää kiinnostuksen yllä ja sitouttaa talentin yritykseen. Kommunikointi ja mahdollisuus esittää kysymyksiä jo ennen varsinaisen rekrytointiprosessin alkamista parantaa hakijakokemusta. Rekrytointipäätöksen epäonnistuminen on lähes mahdotonta laajan pohjatiedon vuoksi. (Sullivan 2016.) Talentteihin olisi hyvä olla yhteydessä noin kolmen kuukauden välein kertoen heidän olevan edelleen tärkeitä ehdokkaita. Painostusta on kuitenkin vältettävä, jotta henkilöiden mielikuva ei muutu negatiivisemmaksi. (Monster n.a.)

Vuorovaikutus talenttien kanssa on tärkeää kiinnostuksen ylläpitämiseksi. Tämä vaatii esimerkiksi kiinnostavien, juuri heille kohdistettujen sähköpostien lähettämistä tietyin väliajoin. Sisältö voi olla uusia avoimia työpaikkoja, yrityksen järjestämiä tilaisuuksia, messuja joihin yritys on itse osallistumassa tai muuta ajankohtaista asiaa yrityksestä, esimerkiksi toimitilojen uudistaminen tai uusi aluevaltaus. Tärkeintä on, että sisältö on olennaista vastaanottajan kannalta, ei vain mainosviesti. Yritys ei kuitenkaan voi luottaa pelkästään sähköposteihin ja

odottaa että henkilöt seuraavat aktiivisesti avautuvia paikkoja ja hakevat omatoimisesti avointa työpaikkaa. Rekrytoijan tehtävä on olla yhteydessä henkilökohtaisesti niihin talentteihin, joille sopiva paikka on avautunut. Jos kyseessä ei ole suora työtarjous, tulee viestinnässä tehdä selväksi että työllistyminen yritykseen ei vielä ole taattu. (Recruiting.com n.a.b.)

Lahjakkaimpia henkilöitä on haastavaa houkutellessa töihin. He saavat jatkuvasti usealta kiinnostuneelta yritykseltä yhteydenottopyyntöjä ja viestejä. Joukosta ei ole helppo erottautua. Jos mahdollista, on henkilön nykytilannetta kannattavaa selvittää. Kun nykyiset työtehtävät, niissä kohdatut haasteet sekä tarjolla olevasta työpaikasta hänen uralleen uudet ja hyödylliset asiat ovat selvillä, voidaan niiden avulla viestiä oikeista aiheista. Kun viesti on kohdistettu juuri tavoiteltavalle henkilölle, on kiinnostuminen todennäköisempää. Talentit eivät halua kuulla suoraa myyntipuhetta. He haluavat tietää, että heistä ollaan oikeasti kiinnostuneita ja tarkoituksena on hyödyttää myös heidän uraansa. Viestin kiinnostavuutta lisäävät videot tai linkit esimerkiksi yrityksen kotisivuille, josta löytyy lisää kohdehenkilöä kiinnostavaa materiaalia. (Recruiting.com n.a.a.)

Inbound-rekrytointi houkuttelee henkilöitä yrityksen tuottaman sisällön avulla. Kiinnostavaa sisältöä voi olla yrityksen blogi, uratarinat tai meneillään olevat projektit. (Martic 2018.) Suosittu sosiaalisen median julkaisu on kiinnostava, kannustaa keskusteluun, eikä ole tyyliltään liian vakava. Myös kuvat ja videot kiinnittävät käyttäjien huomion. (Jenkins 2019.) Tehokkainta sosiaalisen median rekrytointi on, kun siihen sitoutuu rekrytoijien ja markkinoijien lisäksi myös muu henkilöstö. Parhaiten keskustelua saa aikaan työntekijän itsensä kertomista kokemuksista. Yritys voi tarjota henkilöstölle koulutusta julkaisujen tekemiseen. (iCims 2016.) Aina kyse ei ole tiedon puutteesta. Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa voi tuntua epämukavalta tavalla ilmaista itseään tai henkilö voi haluta suojella yksityisyytään. Vaihtoehto henkilökohtaisella tilillä ja omalla nimellä julkaisemiselle on käyttää yrityksen tiliä esimerkiksi juuri blogikirjoitusten muodossa. Julkaisuhalukkuutta saattaa vähentää myös se, että omien työasioiden ei uskota kiinnostavan muita, koska itselle ne ovat tavallista arkea. Julkisen epäonnistumisen pelko saattaa rajoittaa monen tekemistä. Avoin kulttuuri ja esimerkillä johtaminen näyttää henkilöstölle, että epäonnistuminen ei ole kiellettyä, vaan oppimisen kannalta joskus jopa suotavaa. (Toivola 2019b.)

5 TYÖN TOTEUTUS JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Alustaminen ja toteutus

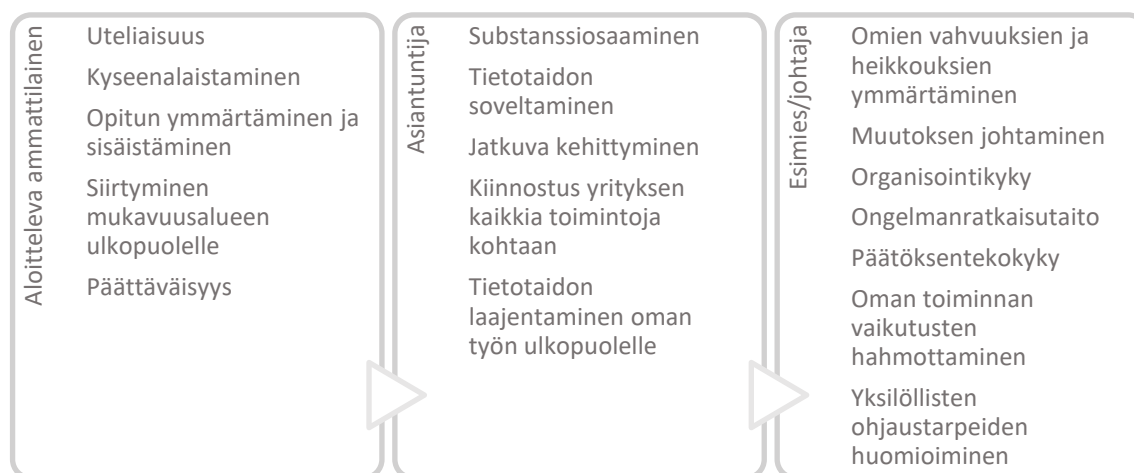
Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, joka on yleiskatsaus aiheeseen liittyvään tutkimustietoon ja muuhun oleelliseen aineistoon. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käytetään laajoja aineistoja, joiden valinta ei ole tarkasti rajattua. Kirjallisuuskatsauksen tavoite on kerätä yhteen aiempi tieto tietyistä aiheista muodostamalla siitä kokonaiskuva, arvioida aiempaa teoriaa, tunnistaa ongelma, kuvata aiheen kehitystä historiallisesti tai kehittää uutta teoriaa olemassa olevan tiedon pohjalta. (Salminen 2011, 3, 6.) Opinnäytetyössä keskityttiin kahteen ensin mainittuun tavoitteeseen. Keräämällä olemassa olevaa tietoa pyrittiin saamaan käytännön toteutusta varten tarpeellinen tieto yhdeksi kokonaisuudeksi. Toisaalta tavoite oli arvioida kerättyä tietoa mahdollistaen konkreettiset jatkotoimenpiteet.

Työssä selvitettiin potentiaalisten työntekijöiden ominaisuuksia ja heidän houkuttelussaan käytettäviä keinoja, jotka muodostavat pohjan potentiaalisista henkilöistä koostuvan tietokannan kokoamiselle. Teoriasta johdettuja päätelmiä ja konkreettisia toimenpiteitä on kuvailtu johtopäätöksissä. Tulokset on pyritty esittämään toimeksiantajayrityksen toimialaan soveltuvalla ja sitä hyödyttävällä tavalla.

Opinnäytetyötä varten pyrittiin löytämään luotettavia tutkimuksia ja asiantuntijoiden kirjoittamia artikkeleita tai blogitekstejä. Viitekehys koottiin pohjautuen teoriaan, joka on sovellettavissa toimeksiantajan toimialaan sekä käyttötarkoitukseen. Tutkimuksia etsittiin erityisesti talenttien sekä houkuttelevien työnantajien ominaisuuksiin liittyen. Itse talent poolia käsitteleviä tutkimuksia oli haastavaa löytää. Viitekehysten voi katsoa olevan luotettava, koska se pohjautuu alan asiantuntijoiden havaintoihin ja argumentteihin sekä arvostettujen tahojen laajoilla kohderyhmillä toteuttamiin tutkimuksiin.

5.2 Johtopäätökset

Talenteihin yhdistettiin paljon menestystä ennustavia ominaisuuksia. Tietoa ei voi kuitenkaan sellaisenaan hyödyntää sopivien talenttien tunnistamisessa, sillä niiden merkitys korostuu eri tasoissa tehtävissä eri tavalla. Kaikkien ominaisuuksien voidaan todeta olevan hyödyllisiä missä tahansa työtehtävässä, mutta vain joidenkin yhteydessä niitä voidaan vaatia. Uransa vasta aloittaneilta talenteilta ei edellytetä välttämättä edes perustason osaamista. Asiantuntijatasoisen talenteilla on jo enemmän tietoa ja taitoja ja heiltä edellytetään menestymiseen vaativampia ominaisuuksia. Esimies- ja johtotason tehtävissä tulee olla lisäksi ihmisten ja toiminnan johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Vaatimukset talentin suhteen kasvavat kiistatta siirryttäessä vaativampiin tehtäviin. Kuviossa 4 on esitetty ominaisuuksia, joita vaaditaan tietyn osaamistason talenteilta. Tehdyn jaottelun perusteluja selvitetään seuraavissa kappaleissa.



KUVIO 4. Talenttien ominaisuudet eri osaamistasoilla

Nuorilla ammattilaisilla potentiaalisuuden merkittävimiksi piirteiksi voidaan nostaa uteliaisuus, oivaltamisen kyky, rohkeus ja päätäväisyys. Nämä ominaisuudet omaava henkilö kyseenalaistaa asioita, joita muut eivät ole välttämättä ajatelleet. Henkilö vaatii perusteluja epäloogisille asioille ja saattaa oman osaamisensa ohella lisätä myös alan ammattilaisten tietämystä etsimällä uusia näkökulmia. Uusien asioiden hahmottaminen ja omaksuminen sekä epämukavuusalueelle siirtyminen nopeuttavat henkilön kehitystä ja mahdollistavat jatkuvasti vaativammista tehtävistä suoriutumisen. Päätäväisyys korostuu pyrkimyksenä päästä asetettuihin tavoitteisiin riippumatta niiden

vaatimasta työmäärästä. Mainittujen ominaisuuksien avulla henkilö voi saavuttaa asiantuntijatehtäviin vaadittavan substanssiosaamisen, eli työssä tarvittavan ydinosaamisen, tason huomattavankin nopeasti.

Asiantuntijatehtävissä henkilön substanssiosaaminen on karttunut kokemusvuosien myötä. Erityisesti taloushallintoalalla työtä on mahdotonta tehdä laadukkaasti ilman alaan liittyvää perusosaamista. Työtä säätelevien lakien ja asetusten tunteminen ja ymmärtäminen on erityisen tärkeää. KLT- ja PHT-tutkinnot toimivat todisteena henkilön vankasta ammattitaidosta. Tutkinnon suorittaminen osoittaa halua kehittää omia taitoja sekä olla osa alan huippuosaajien joukkoa. Vaativuutensa vuoksi koulutukset suorittaneiden henkilöiden voidaan muita alan osaajia todennäköisemmin arvioida olevan talenteja asiantuntijatehtävissä. Substanssiosaaminen ei kuitenkaan yksinään riitä ennustamaan menestystä uudessa työympäristössä. Kyky soveltaa tietotaitoa helpottaa uuden työn mukanaan tuomien, aiemmista eroavien toimintatapojen omaksumista. Henkilön pitää olla valmis tarttumaan uusiin haasteisiin ja kehittämään omaa osaamistaan myös oman työtehtävän ulkopuolella ymmärtääkseen suurempia kokonaisuuksia. Useimmissa rekrytoinneissa toimeksiantajalla on tarve henkilöille, jotka pystyvät ottamaan työtehtävät haltuun heti alusta lähtien poikkeavista toimintatavoista huolimatta.

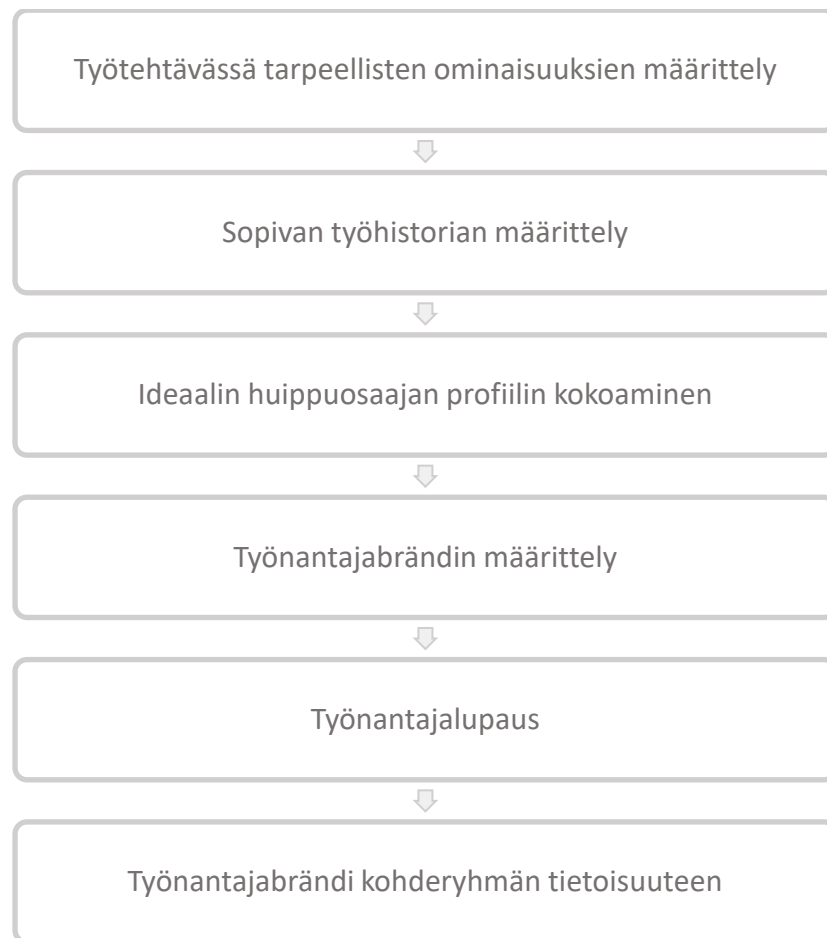
Ylemmän tason rooleihin, kuten esimiestehtäviin, henkilöä rekrytoitaessa on kiinnitettävä huomiota erityisesti henkilön kykyyn kehittyä ja johtaa toimintaa muutoksen keskellä. Kuten todettiin, kasvua tapahtuu jatkuvasti sekä toimialalla että yrityksessä ja uusia asiakkuuksia voi tulla nopealla aikataululla. Tämä vaatii esimieheltä kykyä järjestellä työtehtäviä uudelleen sekä toimia kovan paineen alla. Ongelmanratkaisutaito ja päätöksentekokyky painottuvat haastavien tilanteiden selvittämisessä. Älykkyys talentin ominaisuutena korostuu erityisesti esimiestehtävissä, joissa vaaditaan asioiden välisten suhteiden hahmottamista ja tilanteiden lukemista. Tehtävissä, joissa henkilö on vastuussa myös muiden työstä sekä heidän tyytyväisyydestään on tarpeellista ymmärtää oman toiminnan vaikutukset muihin ihmisiin sekä nähdä henkilöt yksilöinä, joista jokainen vaatii erilaista ohjausta. Henkilön on tunnistettava omien vahvuuksien lisäksi myös heikkoudet ja todistaa kyky kehittyä niiden saralla. Oman osaamisen tuntemista vaaditaan ennen kuin voi johtaa muita heidän osaamisensa kehittämisessä.

Edellä mainittujen ominaisuuksien luotettavan havainnoinnin ei ole todettu olevan mahdollista ilman henkilöarviointeja. Lyhyessä vuorovaikutuksessa on hankalaa havaita todenmukaisesti, millaisia piirteitä ja ominaisuuksia henkilöltä löytyy. Lyhyessä ajassa ei myöskään tapahdu suuria tunnevaihteluita, joten niiden vaikutuksia henkilön toimintaan ei ole mahdollista saada selville. Arviointien sisältö määritellään tehtävän kannalta tarpeellisten ominaisuuksien pohjalta. Arvioinnit ovat yleensä hyvin monipuolisia ja niiden huijaaminen on siksi lähes mahdotonta. Se vaatisi ennustamista vastausten vaikutuksista toisiinsa testin aikana ja kuitenkin suoriutumista annetun aikarajan sisällä.

Sertifioituilla henkilöarvioinneilla voidaan mitata henkilön ominaisuuksia luotettavasti. Silloin kun arvioinnilla tai arvioijalla ei ole sertifikaattia, ei luotettavuutta ole mahdollista taata. Arvioijien tulkintamenetelmien tulee olla yhdenmukaiset ja testausmenetelmien tarkkaan mietityt. Arvioinneissa on otettava huomioon, että koetilanne voi aiheuttaa henkilöiden suoriutumisen alenemista. Vaikka tulevat työtehtävät olisivat vaativia ja aikataulun rajoittamia, ne kuuluvat päivittäiseen työhön eivätkä aiheuta samankaltaista painetta. Koetilanne voi nostaa stressitasoja eri tavalla kuin työkiire. Osaamisen määrittelyn rinnalle on hyvä ottaa henkilöarviointit avuksi erityisesti esimiestasoisten tehtävien kohdalla, kun vaaditaan erityisiä taitoja ja persoonallisuuden piirteitä. Asiantuntijoita arvioimalla saadaan vahvistettua käsitystä henkilön osaamisesta, jos se koetaan tarpeelliseksi. Alemmissa tehtävissä arvioinnit eivät todennäköisesti tuota tarpeeksi lisäarvoa, ellei henkilöä haluta testata valmiiksi tulevaisuuden vaativampia rooleja varten.

Kiinnostus osaamisen kehittämistä kohtaan on helppo tuoda keskustelussa esille, mutta aitoa innokkuutta oppimiseen on vaikea mitata. Konkreettisten esimerkkien kautta sitä on kuitenkin mahdollista tarkentaa. Kehittyminen annetun palautteen kautta, uran aikana ratkaistut haasteet, koulutuksista tai työn kautta opitut asiat ja suuret onnistumiset voivat auttaa ymmärtämään mitä ja kuinka paljon henkilö on valmis tekemään oman oppimisensa hyväksi. Jatkuvaan kehittymiseen tähtäävä henkilö on valmis käyttämään vapaa-aikaansa alan kirjallisuuden lukemiseen, osaa nimetä tekoja, joiden kautta on pyrkinyt kehittämään osaamistaan sekä nimeämään asioita, joissa vielä haluaisi kehittyä.

Kuviolla 5 pyritään havainnollistamaan opinnäytetyön pohjalta tehtäviä toimenpiteitä talenttien tunnistamisesta houkutteluun. Talenttien ominaisuudet ovat tiedossa, mutta niistä on poimittava jokaisen työtehtävän kannalta olennaisimmat ominaisuudet. Henkilön työhistorian määrittelyssä voidaan arvottaa sellaisia yrityksiä, joissa koulutuksen ja osaamisen tason tiedetään olevan korkea. Näiden määritelmien pohjalta kootaan tehtävää varten ideaalin huippuosaajan profiili. Siihen rajataan vain kaikista tärkeimmät ominaisuudet, joilla menestys voidaan varmimmin taata. Kun kohderyhmä on selkeä, on selvitettävä heitä kiinnostavat tekijät työnantajassa. Apuna toimivat opinnäytetyössä tunnistetut houkuttelevuustekijät. Nämä tekijät kootaan yhteen ja rakennetaan niiden pohjalta vaikuttava työnantajabrändi, jonka keskeisin sanoma tiivistyy työnantajalupaukseen. Viimeisenä vaiheena on määrittellä keinot, joilla haluttua mielikuvaa pystytään realistisesti levittämään organisaation ulkopuolelle.



KUVIO 5. Talenttien tunnistamisen ja houkuttelun vaiheet

Toimeksiantajayritys tarjoaa palveluita toisille organisaatioille, joten yritys ei ole välttämättä kuluttajille tuttu. Aiempien vuosien työhyvinvointikyselyillä organisaatiossa on saatu hyviä arvosanoja eri osa-alueilta. Mukana on ollut osaksi Rantasen (2017d) mainitsemia työntekijäkokemuksen kannalta merkittäviä mittareita, kuten työntekijän ja esimiehen välinen suhde, oman merkittävyyden kokeminen organisaatiossa sekä oman työn vaikuttavuus. Kyselyn tulosten perusteella voidaan täten arvioida sisäisen työnantajamielikuvan olevan hyvin positiivinen. Toivolan (2019a) mukaan ulkoiseen työnantajamielikuvaan on panostettava, jos sisäinen mielikuva on positiivinen ja ulkoinen negatiivinen. Mielikuvan ei ole todettu välittyneen negatiivisena, mutta sen tunnettuus voisi olla parempi. Tästä voidaan päätellä tarve panostaa ulkoiseen työnantajamielikuvaan sisäistä enemmän.

Työnantajassa houkuttelevat tekijät vaihtelevat luonnollisesti henkilön omien odotuksien ja toiveiden mukaan. Tiettyjen tekijöiden voidaan kuitenkin jollain tasolla päätellä vaikuttavan kaikkien hakijoiden päätökseen ottaa työtarjous vastaan. Rutiininomaiset työtehtävät alkavat lopulta kyllästyttää ketä tahansa, kun omaa osaamista ei pääse hyödyntämään. Rutiinit voivat olla joillekin mielekkäimpiä työtehtäviä, kun taas osa kaipaa jatkuvasti erilaisia haasteita eikä halua minkään päivän olevan samanlainen. Työssä on kuitenkin oltava tasapaino rutiinien ja vaihtelevuuden välillä, jotta mielenkiinto pysyy yllä mutta työ ei kuluta vaativuudellaan henkilöä liikaa.

Talentit ovat halukkaita kehittämään itseään ja haluavat tietää työnantajan mahdollistavan heidän henkilökohtaisen kasvunsa. Se vaatii myös yritykseltä halua kehittyä ja tarttua kiinni uusiin ideoihin. Talenteille on tarjottava tarpeeksi haasteellisia tehtäviä sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksia. Toimeentulo on usein päällimmäinen syy, miksi työtä tehdään. Palkan ei kuitenkaan todettu olevan merkittävin työpaikan valintaan vaikuttava syy, kunhan se takaa henkilölle sopivan toimeentulon ja vastaa osaamisen tasoa. Arvostusta ja muita aineettomia hyötyjä on olennaisempaa korostaa hakijoille. Erilliset palkitsemismenetelmät puolestaan toimivat houkuttelevina tekijöinä. Siinäkin itse palkinto ei kuitenkaan ole tärkein, vaan tieto yksilöiden onnistumisten huomioimisesta. Jokaisen yksilöllisiä tarpeita on kuunneltava ja tarjottava heidän tarvitsemansa rauha ja itsenäisyys omaan työhön.

Nuorilla ammattilaisilla voi olla erilaiset kiinnostuksenkohteet työnantajassa kuin pitkän linjan asiantuntijoilla. Erityisesti vuorovaikutuksessa nuorten kanssa on tärkeää muistaa mitkä asiat ovat heille houkuttelevia tekijöitä. Academic Workin (2019) tutkimuksessa todettiin, että nuoria kiinnostavat ilmapiiriltään rennot ja joustavat organisaatiot. Virheiden tekemistä ei pidä joutua pelkäämään ja apua on oltava saatavilla sitä tarvittaessa. Joustavuus on tärkeää kuitenkin melkein kaikille työntekijöille. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on työelämässä olennaista ja nykypäivänä sitä odotetaan lähes kaikilta työnantajilta. Vaikka työntekijät ovatkin valmiita joustamaan työajoissa toimialan luonteen mukaisesti, kaipaavat he vastavuoroisuutta tilanteissa, joissa joustavuutta vaaditaan työnantajalta. Kuitenkin jo useimmat yritykset tarjoavat liukuvan työajan ja etätömahdollisuuden, jotka osaltaan mahdollistavat joustavan työskentelyn.

Työnantajalupauksen luomisessa työntekijöiden mielipiteistä todettiin olevan hyötyä. He pystyvät omien kokemustensa ja työnsä puolesta nimeämään asioita, joita kokevat ainutlaatuisiksi työnantajassa. Keräämällä tätä tietoa organisaation laajuisesti on mahdollista koota vastaukset yhteen ja muodostaa niiden pohjalta lupaus, joka on aito ja antaa realistisen kuvan työyhteisöstä ja työnantajasta. Työnhakija odottaa saadun mielikuvan perusteella pääsevänsä tietynlaiseen työyhteisöön. Kyseinen mielikuva on saanut henkilön kiinnostumaan ja vaikuttanut päätökseen ottaa tarjottu työpaikka vastaan. Jos mielikuvan huomataan olleen virheellinen, luottamus työnantajaa kohtaan laskee.

Työnantajabrändin levittämiseen on käytettävä aikaa. Uratarinat on otettu toimeksiantajayrityksessä jo käyttöön ja niiden on todettu kiinnostaneen työnhakijoita. Tarinat keskittyvät lähinnä uralla etenemiseen ja sivuavat samalla myös yrityskulttuuria. Vielä käytännönläheisempi lähestymistapa henkilöstön kokemusten välittämiseksi ovat blogikirjoitukset. Niissä on mahdollista pureutua arkisempiin työtehtäviin, joita löytyy henkilöiden päivittäisestä työstä. Blogikirjoitukset tuovat uutta tietoa erityisesti henkilöille, jotka eivät ole ennen työskennelleet tilitoimistoympäristössä tai joita kiinnostaa miten päivittäiset työt yrityksessä hoituvat. Kiinnostavimpia ovat tarinat, joissa henkilön oma ääni tulee kuuluviin ja jotka kertovat yksilöllistä tarinaa. Henkilöstön rooli suosittelijoina on suuri ja heidät tulisi ottaa mukaan työnantajabrändin levittämiseen.

Nuorten ammattilaisten ja vastavalmistuneiden odotukset työnantajalta kohdistuvat pääasiassa mahdollisuuksiin kehittää omaa osaamista. Oppilaitosyhteistyön kautta on mahdollista tuoda nuoria kiinnostavia tekijöitä esille. Sen avulla voidaan myös löytää opiskelijoita, jotka hakevat työharjoittelupaikkaa tai opinnäytetyön aihetta. Monilla oppilaitoksilla on työnantajia varten erilaisia yhteistyökäytäntöjä, joilla yritys saa näkyvyyttä ja pystyy kasvattamaan tunnettuuttaan ja houkuttelevuuttaan opiskelijoiden keskuudessa. Oppilaitosmessuilla opiskelijat etsivät harjoittelupaikkoja ja ne ovatkin hyviä tilaisuuksia päästä keskustelemaan yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista ja eduista. Messujen lisäksi on mahdollista toimia projektien toimeksiantajana tai kutsua opiskelijaryhmiä vierailemaan yrityksen tiloissa.

Luotettavat alan julkaisut todettiin mahdollisiksi kanaviksi löytää potentiaalisia talenteja. Haastatteluihin tai artikkelien kirjoittajiksi valitut henkilöt pääsevät ammattitaidollaan vaikuttamaan alan kehitykseen ja vallitseviin näkemyksiin. On todennäköistä, että kyseiset henkilöt ovat oman alansa menestyneimpiä asiantuntijoita, joten heille on pystyttävä tarjoamaan osaamista vastaavaa työtä. Tehtävien on haastettava henkilöitä kehittämään tietotaitoaan edelleen. Artikkeleita tarkasteltaessa ja henkilöä tavoiteltaessa on oltava varma siitä, että vaatimukseen pystytään vastaamaan. Avoin kommunikaatio tehtävän luonteesta ja haasteista voi paljastaa henkilön olevan ylipätevä tarjottuun tehtävään. Liian korkea osaaminen ei tuota lisäarvoa yritykselle eikä henkilölle itselleen.

Rekrytoijat eivät todennäköisesti seuraa kaikkia organisaation toimialaan kuuluvien alojen lehtiä ja muita julkaisuja. Niitä lukevat alan ammattilaiset, mikä nostaa jälleen henkilöstön tärkeään asemaan uusien työntekijöiden etsinnässä. Suositeltujen henkilöiden ei välttämättä tarvitse olla henkilön lähipiiristä, vaan rekrytoijalle voi vihjata vaikuttavasta asiantuntijasta, joka on huomattu jossakin alan julkaisussa. Henkilöstölle voidaan tarjota palkkiota vinkistä, jos suositeltu henkilö tavoitetaan ja rekrytoidaan yritykseen työntekijän ehdotuksen perusteella. Tavallisesti tällainen mahdollisuus on tarjolla vain suositellun henkilön ollessa työntekijälle tuttu. Ehdot on kuitenkin tehtävä selväksi ja palkkiota ei myönnettäisi henkilöistä, jotka on jo aiemmin todistetusti tunnistettu organisaation ulkopuolelta mahdollisesti potentiaalisiksi työntekijöiksi.

Hakijakokemus vaikuttaa henkilön päätökseen pyrkiä samaan yritykseen uudelleen töihin. Rekrytointiprosessin sujuvuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä hakijakokemuksen muodostumisessa. Kaikille hakijoille on viestittävä mahdollisimman pian prosessin etenemisestä heidän osaltaan. Jos heihin ei olla millään tavalla yhteydessä, viestii se toimimattomasta kommunikaatiosta, joka taas ei anna hyvää kuvaa yrityksestä työpaikkana. Hakijalle annettu palaute toimii apuna heidän työnhaussa ja kertoo mitä yrityksen näkökulmasta puuttui. Jos henkilö haluaa tosissaan kehittyä ja on kiinnostunut yrityksestä, hän kehittää itseään palautteen pohjalta ja hakee uudelleen entistä vahvempana ehdokkaana.

Työntekijöitä etsitään aktiivisesti sosiaalisesta mediasta ja rekrytoijan yhteydenotto erityisesti LinkedInissa ei ole harvinaista. Lähestymistavan tulee olla persoonallinen erottuakseen muiden joukosta. Vastaanottajan näkökulmasta ajateltuna henkilön osaamiseen ja persoonaan keskittyvä viesti ilmaisee kiinnostuksen parhaiten. Keskustelun voi aloittaa myös henkilön sosiaalisen median julkaisussa ilmaisemalla oman näkökulman aiheeseen. Suora avoimen työpaikan mainostaminen saattaa tuntua häiritsevältä, vaikka rekrytoijan yhteydenotto on nykyään hyvin tavallista. Talent poolia kootessa avointa paikkaa ei tarvitse olla vielä siinä vaiheessa, kun etsitään potentiaalisia työntekijöitä. Keskustelun aikana on kuitenkin mahdollista tutustua henkilön osaamiseen jo ennalta. On tärkeää saada jotain viitteitä siitä, että henkilö olisi sopiva voimavara yritykseen, jotta häntä voidaan harkita avautuviin työpaikkoihin. Liittymistä talent pooliin ei kannata ehdottaa heti ensimmäisten vaihdettujen viestien jälkeen, kun todellista sopivuutta ei ole voitu vielä arvioida.

LinkedInissa talenttien etsinnässä kannattaa hyödyntää tuttujen ja tuntemattomien henkilöiden julkaisuja. Henkilöt kirjoittavat esimerkiksi omassa työssään kohtaamistaan haasteista ja keinoista, joiden avulla niistä on selvitty. Julkaisuista voi päätellä miten henkilö suhtautuu ongelmatilanteisiin, kuinka paljon hän on valmis näkemään vaivaa niiden selvittämiseen ja ottaako hän muiden panoksen huomioon ratkaisun löytymisessä. Julkaisujen etsimisen lisäksi voi erilaisten rajausten avulla hakea määriteltäviä kriteereitä vastaavia henkilöitä. Rekrytoijan profiili tarjoaa laajemmat hakumahdollisuudet ja lyhyen, mutta informatiivisen katsauksen ehdokkasiin, mikä tekee selaamisesta nopeaa.

Rekrytointitapahtumat toimivat hyvänä kanavana nuorempien ammattilaisten ja mahdollisesti myös asiantuntijoiden rekrytointiin. Ne tarjoavat mahdollisuuden tutustua potentiaalsiin henkilöihin kasvotusten. Korkeamman osaamistason talenttien ei välttämättä tarvitse itse olla aktiivisia työnhakijoita, koska yleensä työnantajat tavoittelevat heitä. Siksi heidän osallistumisensa rekrytointimessuille on melko epätodennäköistä. Heidän löytämisessään hyödyllisimpiä keinoja ovat alan julkaisut ja LinkedIn. Panostusta työpaikkojen markkinointiin Facebookissa ja Twitterissä ei pidetä kannattavana, koska vain pieni osa työnhakijoista käyttää niitä työpaikan etsinnässä. Markkinointi on tehokkaampaa LinkedInissa, koska sitä käytetään ammatillisessa tarkoituksessa myös työpaikkojen etsintään.

Työharjoittelu tarjoaa opiskelijoille hyvän ensikosketuksen oman alansa työtehtäviin sekä yrityksille mahdollisuuden tutustua nuorten osaajien taitoihin. Tietopohja etenkin ylempien vuosikurssien opiskelijoilla on jo hyvin vakuuttava, vaikka konkreettista osaamista ei vielä löytyisikään. Osaaminen ei lyhyen harjoittelun aikana nouse vielä ammattilaisen tasolle, mutta sen aikana on mahdollista havaita potentiaaliset henkilöt. Havainnoitavista piirteistä voidaan nostaa esiin erityisesti potentiaalisuus sekä kyky oman osaamisen kehittämiseen ja itsensä johtamiseen. Itse työn aikana ominaisuudet pystytään havaitsemaan käytännössä oikeiden työtehtävien parissa, toisin kuin henkilöarviointien avulla. Yritysten kannattaa mahdollisuuksien mukaan hyödyntää työharjoitteluja tulevan työvoiman löytämisessä. Jos harjoittelijaa ei ole mahdollista palkata heti työharjoittelun päätyttyä, voi hänet pitää mielessä tulevaisuutta ajatellen talent poolin avulla.

TalentAdore -rekrytointijärjestelmän mahdollisuuksia talent poolin luomisessa pyrittiin selvittämään, mutta tietoa oli saatavilla melko vähän. Järjestelmä on jo toimeksiantajayrityksessä käytössä, joten siihen oli mahdollista päästä konkreettisesti tutustumaan. Hakijakokemusta on pyritty parantamaan mahdollisuudella lähettää automaattiset palauteviestit, jotka muodostuvat arviointien perusteella. Ne vaativat kuitenkin korjauksia ja tekstin sujuvoittamista. Järjestelmässä olevaan talent communityyn on mahdollista lähettää kutsu hylkäysviestin yhteydessä. Toimeksiantajayrityksen tarkoituksena on kuitenkin kerätä tietokantaan vain lahjakkaimmat henkilöt, jotka ovat olleet mukana jo

pidemmällä rekrytointiprosessissa. Heille on sopivaa ilmoittaa päätöksestä puhelimitse, jolloin myös palaute on henkilökohtaisempaa ja kiinnostus tulevaisuudessa avautuvia työpaikkoja kohtaan voidaan selvittää. Jos hakija on halukas jatkamaan keskusteluja myöhemminkin, on talent pool hänelle oikea vaihtoehto. Samalla on hyvä käydä läpi mitä liittyminen varsinaisesti tarkoittaa ja kysyä lupa henkilölle viestimiseen.

Talent poolia kasatessa liiallinen kriittisyys on tarpeetonta, koska alalla todellisten huippuosaajien määrän todettiin olevan vähäinen. Liian suoraviivainen tulkinta vähentää potentiaalisten ehdokkaiden määrää entisestään. Vaikka talenttien hyödylliset ominaisuudet on määriteltävä tarkkaan, on niitä tulkittava tilanteen mukaan. Jos henkilön mahdollisesta potentiaalisuudesta on saatavissa viitteitä jo ensimmäisen keskustelun aikana, tulee hänen kanssaan jatkaa haastatteluun, jonka jälkeen avuksi voidaan ottaa henkilöarvioinnit. Niillä voidaan vahvistaa tai kumota haastattelijoiden käsitykset henkilöstä ja tehdä lopulliset päätökset.

Ominaisuudet eivät ilmene kaikilla yhtä vahvasti tai vaativat vielä kehitystä, johon on perehdytyksessä ja koko työsuhteen aikana mahdollista panostaa. Potentiaalisuuden piirteet ovat harvemmin täysin havaitsemattomissa, joten määriteltäviä kriteereitä seurattaessa ei tarvitse miettiä, olisiko pudonnut henkilö voinut olla yritykselle sopiva huippuosaaja. Talent poolin täyttyminen keskinkertaisista ehdokkaista ei tuota lisäarvoa, vaan hankaloittaa oikeiden potentiaalisten henkilöiden löytämistä täyteen tukitusta tietokannasta. Henkilön persoonaa ei tule arvioida omien henkilökohtaisten tuntemusten kautta, vaan rekrytoijan on kyettävä tarkastelemaan sen sopivuutta yleisesti työyhteisöön ja tiimissä oleviin persooniin.

Säännöllisen vuorovaikutuksen avulla ylläpidetään talent poolissa olevien talenttien kiinnostusta ja annetaan heille mahdollisuus kysyä mietityttävistä asioista. On huolehdittava, että yhteydenpito ei tunnu talenteista häiritsevältä. Viestien on oltava mielenkiintoisia ja niitä on lähetettävä sopivin väliajoin riippuen siitä, kuinka pian henkilölle ollaan tarjoamassa työtä. Ennustettaessa tarpeen tulevan vasta vuosien kuluttua, on muutama kuukausi sopiva väli yhteydenotoissa. Kun tiedetään tarpeen ilmenevän pian, voi talenttiin olla yhteydessä kuukausittain tai jopa useammin.

6 POHDINTA

Opinnäytetyöllä pyrittiin löytämään keino siihen, miten talentit voidaan tunnistaa organisaation ulkopuolelta. Työ auttoi ymmärtämään mitä ominaisuuksia talentilla on, mutta tulosten mukaan luotettavaa keinoa talentin tunnistamiseen ei ole olemassa ennen varsinaista rekrytointiprosessia ja henkilöarviointeja. Ennen prosessia on luotettava omaan vaistoon henkilöstä saadun käsityksen pohjalta.

Yrityksen toimintaa voidaan kehittää kirjallisuuskatsauksella tuotetun tiedon ja siitä tehtyjen päätelmien perusteella. Työn katsotaan voivan toimia pohjana myös muille taloushallintoalalla toimiville yrityksille. Aihetta on käsitelty toimeksiantajayrityksen näkökulmasta hyödyllisenä, mutta tiedon yleisluontoisuuden vuoksi sitä on mahdollista soveltaa myös muissa organisaatioissa erityisesti taloushallintoalalla.

Opinnäytetyössä käsitellyn teorian pohjalta on koottu toimeksiantajayrityksen kannalta merkittäviä ominaisuuksia talentin tunnistamisessa. Kerätty tieto ei kuitenkaan vastaa osaamisprofiilien tasoa, joiden määrittelyyn on vielä käytettävä aikaa. Talenttien tavoittelemisen kannalta potentiaalisia kanavia on käsitelty niiden tarjoamien mahdollisuuksien kannalta. Niiden tehokkuutta ei voi kuitenkaan teorian pohjalta taata, vaan todellinen hyöty ja käyttökelpoisuus toimeksiantajayrityksen tarkoituksiin nähdään vasta käytännön työn kautta.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita työlle voisi olla osaamisprofiilien luominen ja tunnistettujen talenttien kanssa rekrytointiprosessiin eteneminen. Rekrytointiprosessia olisi mahdollista kehittää tukemaan talent poolin käyttöä. Sen yhteydessä voisi selvittää voiko talent pool korvata täysin perinteiset työpaikkailmoitukset. Rekrytointiprosessin jälkeen seuraavana askeleena olisi mielenkiintoista tutkia, miten talentit saadaan sitoutettua yritykseen tai luoda toiminnallisena työnä työnantajabrändi yritykselle, joka toimii yhteistyössä vain muiden yritysten kanssa, ei kuluttajien parissa.

Opinnäytetyöprosessi käynnistettiin kesän alussa. Ensin aiheeksi valikoitui talent management -mallin luominen. Sen yhteydessä oli tarkoitus käsitellä potentiaalisuuden tunnistamista organisaation ulko- ja sisäpuolella, talent poolin luomista, henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja sekä työnantajabrändiä. Aihe meinasi paisua jatkuvasti entistä laajemmaksi, koska siihen olisi voitu yhdistää useita lisäarvoa tuottavia aihepiirejä. Alkuperäinen rajaus todettiin lopulta toimimattomaksi kokonaisuudeksi sisältäessään liikaa erilaisia aiheita, joihin ei olisi ollut mahdollista perehtyä tarpeeksi syvällisesti käytössä olevassa aikataulussa ja opinnäytetyön sopivassa laajuudessa.

Tarkemman rajauksen ollessa aiheellista talent pool todettiin tärkeimmäksi osa-alueeksi alkuperäisestä kokonaisuudesta. Aiheeseen päädyttiin sen ajankohtaisuuden ja tärkeyden vuoksi. Aiheen selvittäminen ja sen pohjalta käytännön toteuttaminen tulevaisuudessa tuovat toimeksiantajalle hyötyä sekä ajallisesti että taloudellisesti. Talent poolin kasaamiseksi oli tarpeellista selvittää mitä ominaisuuksia talenteilla on, jotta heidät voidaan tunnistaa. Työnantajabrändi katsottiin merkittäväksi osaksi kokonaisuutta, koska se vaikuttaa yrityksen houkuttelevuuteen ja sitä kautta talenttien halukkuuteen liittyä talent pooliin. Itse talent poolin osalta käsiteltiin sen tarkoitusta, ylläpitoa sekä sopivan alustan maksimaalista hyödyntämistä.

Työn aikataulu venyi sisällöllisten haasteiden ja tarpeellisen aiheen uudelleenrajauksen seurauksena. Aikataulutus oli liian optimistinen matkan varrella ilmenneisiin haasteisiin nähden. Teoreettista viitekehystä rajattiin aiheen mukana, mutta työssä oli osaksi hyödynnettävissä jo ennalta kerätyn tietopohjan sisältöä ja lähteitä. Aiheen rajaamisen lisäksi aikaa vievintä prosessissa oli luotettavien lähteiden löytäminen. Aiheesta löytyy melko niukasti kokemuksia Suomessa eikä sille ole vakiintunutta suomenkielistä käsitettä. Talent pooliin keskittyvät lähteet olivat lähinnä ulkomaisia, pääasiassa keskittyen Yhdysvaltoihin. Ulkomaisten tutkimusten tuloksia ei voida täysin luotettavasti soveltaa Suomen työmarkkinoilla, koska lähtökohdat ovat erilaiset.

LÄHTEET

Academic Work. 2019. Young Professional Attraction Index -tutkimus. Luettu 30.10.2019. Vaatii latauksen. <https://www.academicwork.fi/yryityksille/ypai>

Beamery. 2017. Blogi: Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. Luettu 7.8.2019. <https://beamery.com/blog/employer-branding>

Boehmer, D. 2013. Heidrick & Struggles. Hiring an Oddball. Redefining Talent. Julkaistu 7.8.2013. Luettu 17.11.2019. <https://www.heidrick.com/Knowledge-Center/Publication/Hiring-an-Oddball-Redefining-Talent>

Cresco. 2018. Blogi: Organisaatiosi tulevaisuuden osaamista rakennetaan nyt. Julkaistu 20.3.2018. Luettu 12.8.2019. <https://www.cresco.fi/fi/blogi/organisaatiosi-tulevaisuuden-osaamista-rakennetaan-nyt/#.XVFFfugzZaR>

CS Team. 2019a. How does Talent Community work? TalentAdore. Päivitetty 2019. Luettu 5.11.2019. <https://talentadore.zendesk.com/hc/en-us/articles/360000477554-How-does-Talent-Community-work->

CS Team. 2019b. What is Talent info? TalentAdore. Päivitetty 2019. Luettu 5.11.2019. <https://talentadore.zendesk.com/hc/en-us/articles/360012340454-What-is-Talent-info->

Fernández-Aráoz, C. 2014. 21st-Century Talent Spotting. Harvard Business Review 63 (5). Luettu 29.10.2019. <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>

Heathfield, S. M. 2019. A Checklist for Success in Hiring Employees. The Balance Careers. Päivitetty 31.7.2019. Luettu 9.8.2019. <https://www.thebalancecareers.com/a-checklist-for-success-in-hiring-employees-1916814>

Heery, E., & Noon, M. 2017. A Dictionary of Human Resource Management. Talent pool ja talent pipeline. 3. verkkopainos. Oxford University Press. Luettu 11.11.2019. [https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822.](https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191827822.001.0001/acref-9780191827822)

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi. Luettu 7.10.2019.

iCims. 2016. How to Effectively Use Social Networks to Recruit Talent – Whitepaper. Luettu 12.11.2019. <https://cdn31.icims.com/icims3/prod/pdf/resources/How%20to%20Use%20Social%20Networks%20to%20Effectively%20Recruit%20Talent.pdf>

Jenkins, T. 2019. CBT Automotive Network. How to Properly Use Social Media To Build Your Talent Pool. Julkaistu 15.4.2019. Luettu 6.11.2019. <https://www.cbtnews.com/how-to-properly-use-social-media-to-build-your-talent-pool/>

Kansonen, M. 2018. Blogi: Onnistuneen hakijakokemuksen kuusi käskyä. Psycon. Julkaistu 3.1.2018. Luettu 20.11.2019.
<https://www.psycon.fi/blogi/onnistuneen-hakijakokemuksen-kuusi-kaskya>

KEHA-keskus. Päivitetty 2019. Ammattinetti. Ammattialat: Taloushallinto. Luettu 12.11.2019.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/6d91ff7ac0315a8d0144dd9038a77bb1;jsessionid=A5F893B847F1EE3F9CB6494BCE357EF9?link=true>

Kelly, K. M. 2013. Identifying High-Potential Talent. Training Industry. Julkaistu 18.6.2013. Luettu 5.11.2019.
<https://trainingindustry.com/articles/leadership/identifying-high-potential-talent/>

Kinley, N & Shlomo, B. 2013. Talent Intelligence: What You Need to Know to Identify and Measure Talent. Jossey-Bass. Luettu 15.10.2019. Vaatii käyttöoikeuden. <https://learning.oreilly.com/library/view/talent-intelligence-what/9781118640289/c02.xhtml#c2-sec-0002>

Kinley, N. 2018. Talent management: eight golden rules to accelerate development. HRZone. Julkaistu 24.5.2018. Luettu 31.5.2019.
<https://www.hrzone.com/talent/development/talent-management-eight-golden-rules-to-accelerate-development>

Kirvesniemi, T. 2017. Näkökulma: Tulevaisuuden osaaja kehittää luonnettaan. Xamk Next. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti. Julkaistu 20.12.2017. Luettu 27.5.2019. <https://next.xamk.fi/nakokulma/tulevaisuuden-osaaja-kehittaa-luonnettaan/>

Lauby, S. 2018. The recruiter's handbook. A complete guide for sourcing, selecting, and engaging the best talent. Chicago: Society for Human Resource Management. Luettu 20.10.2019.

Lawler, E. E. 2017. Reinventing Talent Management. Principles and Practices for the New World of Work. Oakland: Berrett-Koehler Publishers. Luettu 18.10.2019.

Lencioni, P. & Sevón, M. 2016. Paras mahdollinen joukkuepelaaja. Tiimiläisen kolme parasta ominaisuutta. Tarina johtajuudesta. Tampere: Päivä Osakeyhtiö. Luettu 3.10.2019.

Matikka, T. 2009. Tunnistatko persoonallisuustyyppisi? Tiede-lehti 6/2009. Julkaistu 5.6.2009. Luettu 17.10.2019.
https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/persoonallisuus_tunnistatko_tyyppisi_

Monster. n.a. How can I build a talent pool? Luettu 23.11.2019.
<https://www.monster.co.uk/advertise-a-job/hr-resources/hr-strategies/talent-acquisition/how-can-i-build-a-talent-pool/>

Mäkinen, O. 2019. aTalent Recruiting #rekrycast -podcast. Mistä työnantajamielikuva muodostuu? 12. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2019.

Viitattu 25.11.2019. <https://atalent.fi/blog/mista-tyonantajamielikuva-syntyypodcast>

Nissilä, L. 2019. Blogi: Työntekijäkokemus on yritykselle kilpailuetu. Psycon. Julkaistu 23.4.2019. Luettu 18.11.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/tyontekijakokemus-yritykselle-kilpailuetu>

Psykologiliitto. 2019. Henkilöarvioinnin sertifiointilautakunta. Henkilöarviointi työelämässä: ohjeistus hyviksi käytännöiksi. Julkaistu 4.9.2019. Luettu 24.11.2019. Vaatii latauksen. https://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/hakumenettely/hakukriteerit

Rantanen, S. 2017a. Blogi: Huippuosaaja on yritykselle strategisesti ideaali ammattilainen. Emine. Julkaistu 12.7.2017. Luettu 27.10.2019. <https://emine.fi/huippuosaaja-strategisesti-ideaali-tyyppi/>

Rantanen, S. 2017b. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast. 1. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2017. Viitattu 14.11.2019. <https://emine.fi/podcast1>

Rantanen, S. 2017c. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast. Mikä on työnantajalupaus ja pitääkö sellainen olla? 16. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2017. Viitattu 15.11.2019. <https://emine.fi/podcast16>

Rantanen, S. 2017d. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast. Työnantajabrändi: tavoitteet ja mittarit. 23. jakso. Podcast-tallenne. Julkaistu 2017. Viitattu 15.11.2019. <https://emine.fi/podcast23>

Recruiting.com. n.a. a. Blogi: Candidate Sourcing: Get More Replies to Your Contact Emails. Luettu 27.10.2019. <https://www.recruiting.com/blog/candidate-sourcing-get-replies-contact-emails/>

Recruiting.com. n.a.b. Blogi: How to Build a Talent Community. Luettu 27.10.2019. <https://www.recruiting.com/blog/how-to-build-a-talent-community-2/>

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari. Luettu 4.10.2019.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. Opetusjulkaisu 62. Julkisjohtaminen 4. Luettu 11.11.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Slater, B. n.d. Do You Need a Talent Community? Luettu 6.11.2019. <https://theundercoverrecruiter.com/need-talent-community/>

Starner Tom. 2018. The Remarkable Power of Talent Communities. Human Resource Executive. Julkaistu 18.10.2018. Luettu 11.11.2019. <https://hrexecutive.com/the-remarkable-power-of-talent-communities/>

Sullivan, J. 2016. The Many Benefits from a Talent Pipeline – And How It Improves Quality of Hire. ERE Media. Julkaistu 16.5.2019. Luettu 16.11.2019.

<https://www.ere.net/the-many-benefits-from-a-talent-pipeline-and-how-it-improves-quality-of-hire/>

Suomen Mensa. n.d. Mitä on älykkyys? Luettu 16.10.2019.
https://www.mensa.fi/wordpress/?page_id=12

TalentAdore. 2017. Importance of Talent Pipeline. Julkaistu 11.8.2017. Luettu 11.11.2019. <https://talentadore.com/importance-talent-pipeline/>

Talent Board. 2019. The 2018 Talent Board EMEA (Europe, Middle East, Africa) Candidate Experience Research Report. Luettu 24.11.2019. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.thetalentboard.org/wp-content/uploads/2019/04/2018_EMEA_Report_Main_FINAL.pdf

TalentPool. 2019. Employer Handbook: The Benefits of Hiring a Recent Graduate. Luettu 9.11.2019.
<https://talentpool.com/handbook/employer/introduction/the-benefits-of-hiring-a-recent-graduate>

Taloushallintoliitto. 2018. KLT & PHT. Luettu 12.11.2019.
<https://taloushallintoliitto.fi/>

Tietosuojavaltuutetun toimisto. n.a. Tietosuojaperiaatteet. Luettu 24.11.2019.
<https://tietosuoja.fi/tietosuojaperiaatteet>

Tilastokeskus. Toimialaluokitus 2008. Toimialaluokka 6920. Luettu 9.11.2019.
<https://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/6920.html>

Toivola, J. 2019a. Työnantajamielikuvatyön neljä kivijalkaa -opas, osa 1: Sisäisen työnantajamielikuvan ja kulttuurin johtaminen. Luettu 6.11.2019. Vaatii latauksen. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvatyon-nelja-kivijalkaa-osa-1/kiitos/?submissionGuid=f73e3bb9-76c0-4ee1-bd37-29dbbb4a718f>

Toivola, J. 2019b. Blogi: Yrityskulttuurin läpinäkyvyyden kuusi estettä. Julkaistu 16.5.2019. Luettu 8.11.2019. <https://www.juhotoivola.fi/yrityskulttuurin-lapinakyvyyden-kuusi-estetta/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Toimialaraportti 2019:50. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 17.11.2019.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Universum. 2019. World's Most Attractive Employers 2019. Julkaistu 4.10.2019. Luettu 16.11.2019. <https://universumglobal.com/worlds-most-attractive-employers-2019/>