



Turun yliopisto  
University of Turku

# **STRATEGINEN TALENT MANAGEMENT - PROSESSI OSANA LIIKETOIMINTASTRA- TEGIAN TOTEUTTAMISTA**

**Haasteena tulevaisuuden osaamistarpeet ja kilpailu osaajista**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-  
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Henri Haapaniemi 415292

Ohjaaja:

TkT Kirsi Liikamaa

5.11.2014

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Johdatus tutkimuksen aihepiiriin.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	13
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	14
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	15
2.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat.....	15
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	16
2.3	Aineistonkeruu ja analyysi .....	19
3	TALENT MANAGEMENT –PROSESSI.....	23
3.1	Mitä on Talent Management? .....	23
3.1.1	Talent Management nykypäivän yrityksissä.....	29
3.1.2	Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen.....	31
3.2	Talentin ja avainhenkilön määrittelmä ja henkilöstön jako eri luokkiin .....	32
3.3	Avainhenkilöiden vaihtuvuus ja sen vaikutukset .....	38
3.4	Talent Management -prosessin rakentamisen lähtökohdat .....	41
3.4.1	Avainroolien määrittäminen ja tunnistaminen.....	43
3.4.2	Nykyisten ja tulevaisuuden avainhenkilöiden tunnistaminen.....	45
3.4.3	Talent Poolien rakentaminen .....	49
3.4.4	Kohdistetun HR-arkkitehtuurin luominen .....	52
3.5	Talent Management -prosessin henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet .....	56
3.5.1	Talanttien ja avainhenkilöiden rekrytointi .....	56
3.5.2	Talanttien ja avainhenkilöiden kehittäminen .....	63
3.5.3	Talanttien ja avainhenkilöiden sitouttaminen .....	75
4	STRATEGINEN TALENT MANAGEMENT -PROSESSI OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA JA SEN TOTEUTTAMISTA.....	87
4.1	Liiketoimintastrategia ja strateginen johtaminen Talent Managementin perustana.....	87
4.2	Talent Management -prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut .....	91
4.2.1	Ylin johto siunaksen antajana ja tukijana .....	92
4.2.2	HR fasilitaattorina ja strategisena toimijana .....	95
4.2.3	Esimiehet käytännön toteuttajina.....	101
4.3	Talent Management -prosessin integraatio osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa .....	108
4.4	Strategisen Talent Management -prosessin yhteenveto .....	110

4.5	Talent Managementin haasteet ja tulevaisuudennäkymät.....	111
5	LOPUKSI .....	118
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	118
5.2	Tutkimuksen arviointia .....	122
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	126
	LÄHTEET.....	127
	LIITTEET	
LIITE 1	SAATEKIRJE.....	134
LIITE 2	TEEMAHAASTATELURUNKO.....	135
LIITE 3	HAASTATELTAVAT .....	136

## KUVIOT

Kuvio 1	TM-prosessin rakentamisen lähtökohdat (Vaihe 1) .....	55
Kuvio 2	Henkilöstön sitoutumisaste.....	81
Kuvio 3	TM-prosessin henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet (Vaihe 2) .....	86
Kuvio 4	TM-prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut (Vaihe 3).....	107
Kuvio 5	TM-prosessin integrointi liiketoimintastrategiaan ja valmis TM-prosessi (Vaihe 4) .....	109

## TAULUKOT

Taulukko 1	Avainhenkilöiden tunnistaminen.....	48
Taulukko 2	Avainhenkilöiden valintakriteerit.....	49
Taulukko 3	Zuboffin Talent Poolit .....	51
Taulukko 4	Työntekijöiden sitoutuneisuuden tila .....	80



# 1 JOHDANTO

Jos viime aikoina *Talent Managementin*<sup>1</sup> (myöhemmin TM) saamaa huomiota ja sitä käsittelevän tieteellisen kirjallisuuden ja keskustelun runsautta pidetään mittarina, voidaan sanoa TM:in olevan nyt lisääntyvässä mielessä HR-ihmisten toiminnan keskiössä. Lewisin ja Heckmanin (2006, 139) mukaan vuoden 2004 loppupuolella hakusana ”*talent management hr*” tuotti Internetissä toimivan Googlen hakukoneessa yli 2,7 miljoonaa hakutulosta, kun se vuotta myöhemmin tuotti jo yli 8 miljoonaa osumaa. Tahti on vuoden 2005 jälkeen vain kiihtynyt, sillä lokakuussa 2014 tämän tutkielman tutkijan tehdessä Googlessa saman haun, hakutuloksia tuli jo yli 29 miljoonaa. Suuresta akateemisen ja ammatinharjoittajien TM:iin kohdistuvasta huomiosta huolimatta, on TM käsitteenä jäänyt silti Collingsin ja Mellahin (2009, 304–306) mukaan varsin vajavaiseksi. TM on alueena vielä melko kehittymätön, eikä sen rakentamisesta ja toteuttamisesta ole olemassa yleisesti levinnyttä standardia tai parasta käytäntöä, jota yritykset voisivat seurata. Suurin syy tähän on Lewisin ja Heckmanin (2006, 139) mielestä se, että lähes kahden vuosikymmenen ajan tapahtuneesta hypetyksestä ja väittelystä huolimatta, on TM edelleen vailla yhtenäistä määritelmää, selkeitä käsitteellisiä rajoja ja määriteltyjä tavoitteellisia päämääriä.

Käsitteen selkeän määritelmän puuttumisen lisäksi TM aihealueena kärsii hälyyttävästi teorian vähäisestä kehityksestä. Akateemiset kriteerit täyttäviä tutkimuksia tai katsauksia on edelleen vain muutamia. Teoreettisen tarkastelun näkökulmasta katsottuna TM on siis alueena vielä alkuvaiheessa tarviton merkittävässä määrin lisää teoreettista kehitystä. (Collings & Mellahi 2009, 306, 312.) Tutkimuksia on tehty lähinnä TM:in kokonaisuuteen kuuluvista osakokonaisuuksista tai avainhenkilöihin kohdistuvista kaapeammista näkökulmista vailla suurempaa kokonaisvaltaista strategista viitekehystä (ks. esim. Whelan & Carcary 2011, Thorne & Pellant 2007 tai Silzer & Dowell 2010). Yli-päättänsä TM:ia on etenkin Suomessa tutkittu kokonaisvaltaisesti vielä varsin vähän (ks. esim. Saario 2006 tai Ojala 2008), mikä herätti tutkijan mielenkiinnon toden teolla aihealuetta kohtaan. Tämänkaltaiselle strategisesta näkökulmasta TM:ia ja siihen liittyvän toiminnan yhteenkokoavaa järjestelmällistä *TM-prosessia* tutkivalle työlle oli havaittavissa siis selkeä ja merkittävä markkinarako.

Henkilöstöpääoman noustua merkittäväksi kilpailutekijäksi, on TM noussut tärkeäksi osaksi ydinliiketoiminnan kokonaisuutta (Rajalahti 2011, 70). Silzerin ja Dowellin (2010) mukaan kasvava globaali tarve kyvykkyydelle maailmassa, jossa poikkeuksellista talenttia on kovan kilpailun vuoksi saatavilla yhä vähemmän, on tehnyt kykyjen rek-

---

<sup>1</sup> TM on sellaisten HR-prosessien, -ohjelmien ja -välineiden joukko, joiden tarkoituksena on lahjakkuuden määrittäminen, löytäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen (Avedon & Scholes 2010, 75).

rytoinnista, kehittämisestä ja sitouttamisesta tärkeän strategisen haasteen monissa yrityksissä. Tästä huolimatta, ovat TM:in hyödyt monissa yrityksissä vielä saavuttamatta, sillä nykyisten ja tulevien avainhenkilöiden johtaminen ei etenkään Suomessa ole vielä täysin sujuvaa (Rajalahti 2011, 70). Käsitteen saamasta huomiosta huolimatta todistusaineisto TM-prosesseja tehokkaasti hyödyntävistä yrityksistä on edelleen ohuehko (Mäkelä, Björkman & Ehrnrooth 2010, 134).

## 1.1 Johdatus tutkimuksen aihepiiriin

Yrityksen toiminta on ihmisten varassa, sillä heistä riippuu missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation perustehtävä ja kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Vaikka organisaatiossa työskentelevät ihmiset muodostavat yrityksen toiminnan kivijalan, on henkilöstö voimavarana silti hauras. Jos esimerkiksi yrityksen henkilöstö vaihtuisi kerralla kokonaan, loppuisi yrityksen toiminta todennäköisesti joko kokonaan tai se kärsisi ainakin pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista. Työpaikkaansa pettynyt ja työmotivaationsa kadottanut ihminen tähyää uusia työpaikkoja eikä sitoudu täysipainoisesti kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä. (Viitala 2007, 8.) Yhä useampi yritys määrittelee henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäksi ja osaamisen merkittävimmäksi kilpailuedun lähteeksi. Yritys pääsee nimittäin johtavaan asemaan kyetessään tekemään jotain, mitä toiset eivät pysty tekemään lainkaan tai jonka edes jonkinlainen tekeminen on muille vaikeaa. Johtava asema perustuu ydinosaamisalueisiin, joiden menestyksen takana ovat yrityksen *avainhenkilöt*<sup>2</sup>. (Drucker 2000, 137–138.) Tästä syystä yrityksen, joka haluaa kehittää toimintansa laadun korkealle tasolle ja näyttäytyä sekä luotettavana toimittajana että valmistajana asiakkaille ja sijoittajille, on Viitalan (2007, 8) mukaan huolehdittava siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja ennen kaikkea pysyvät yrityksessä. Strömmerin (1999, 11) mukaan kaikkiin muihin yrityksen voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy se ylivertainen haaste, että henkilöstö koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto.

Lampikoski ja Lampikoski (2002) korostavatkin, että yrityksille on tullut entistä tärkeämmäksi hahmottaa toimintansa kannalta sellaiset merkittävät henkilöt ja keskeiset

---

<sup>2</sup> Avainhenkilö on yleisellä tasolla tarkasteltuna yrityksen keskeisessä asemassa oleva henkilö, joka työpanoksellaan vaikuttaa ratkaisevasti siihen, saavuttaako organisaatio sille asetetut strategiset tavoitteet ja tulokset (Lampikoski 2005, 9).



osaajat, joiden varaan yritys pystyy rakentamaan tulevaisuuden toimintaansa. *Talenti*<sup>3</sup> ja avainhenkilöt ovat juuri sellaisia henkilöitä, joita on vaikea korvata ja joiden korvaamisesta aiheutuu yritykselle usein huomattavia kustannuksia. Näiden ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat yritykselle ratkaisevan tärkeää. Viitalan (2007, 10) mielestä yritysten onkin mietittävä, miten näiden ihmisten motivaatio saadaan jatkuvasti pidettyä korkealla ja miten yritys pystyy varmistamaan, että heidän osaamisensa säilyy korkealla tasolla usein kireän työtahdin ohessa, jotta paras mahdollinen työ- ja kehittämispanos saadaan yrityksen käyttöön. Tämän vuoksi yrityksille on elintärkeää saada rekrytoitua, kehitettyä ja sitoutettua kyvykästä väkeä toimintansa jatkuvaan kehittämiseen (Viitala 2007, 8). Tässä tutkimuksessa käsitteitä avainhenkilö ja talentti käytetään siten, että puhuttaessa avainhenkilöistä, tarkoitetaan yrityksen nykyiseen ja lähitulevaisuuden menestykseen vaikuttavia työntekijöitä. Puhuttaessa talenteista, tarkoitetaan erityisesti henkilöitä, joilla on mahdollisuus ja kyky kehittyä yrityksen avainhenkilöiksi tulevaisuudessa.

Lampikoski ja Lampikoski (2002) arvioivat jo yli kymmenen vuotta sitten Suomen edustavan kokonaisuudessaan tulevaisuuden kriittistä työvoima-aluetta, sillä työvoima ikääntyy sängen merkittävästi vielä tulevinakin vuosikymmeninä ja työvoimavajetta voi olla vaikea täyttää työelämään siirtyvien nuorten ikäluokilla. Työvoimapolitiisessa aikakauskirjassa<sup>4</sup> on vuonna 2001 ennakoitu suurten ikäluokkien eläkkeellelähdön avaavan yli miljoona uutta työpaikkaa menneen ja meneillään olevan vuosikymmenen aikana. Tilannetta ei helpota alati kiristynvä kilpailun armottomuus, talouden laskusuhdanteet sekä jatkuvat yritysostot, fuusiot, uudelleenorganisoinnit ja saneeraukset, jotka luovat epäilevää, kyynistä ja epälojaalia asennoitumista henkilöstössä, jopa avainhenkilöiden keskuudessa. Osaava työvoima luo perustan tulevaisuudelle, sillä sen avulla pystytään luomaan tulevaisuuden yrityksiä ja työpaikkoja sekä palveluja väestön tarpeisiin. (Lampikoski & Lampikoski 2002.)

Lampikosken (2005, 72) mukaan tilannetta ei helpota se tosiasia, että nykyisin valta on avainhenkilöillä, sillä lahjakkaista ihmisistä on pula. Taantumakaan ei auta välttämään kilpailua hyvästä ja laadukkaasta työvoimasta, sillä osaajille riittää aina kysyntää eivätkä avainhenkilöt pelkää työpaikan vaihtamiseen liittyviä riskejä. Avainhenkilöille on jatkuvasti tarjolla houkuttelevia työpaikkoja ja parhaat avainhenkilöt valitsevat itse yrityksen, jossa haluavat työskennellä. Lisäksi koulutetut nuoret siirtyvät valtioiden kasvualueille. Yritys kykenee houkuttelemaan avainhenkilöitä ja menestymään heidän ansiostaan vain, jos yritys pystyy esittämään päämääriä ja tarjoamaan tehtäviä, jotka

---

<sup>3</sup> Talenti on yrityksen työntekijä, joka osoittaa kykenevänsä yrityksen menestyksen rakentamiseen tulevaisuudessa (Morton 2005, 4).

<sup>4</sup> Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 1/2001

ovat sopusoinnussa avainhenkilöiden arvomaailman kanssa. Mitä paremmin ja laajemmin organisaation päämäärät ja siellä tehtävä työ tyydyttävät tekijöidensä tarpeita, sitä sitoutuneemmiksi, osaavammiksi ja energisemmiksi he yleensä kehittyvät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200.)

Myös työuran käsite on muuttunut vuosien varrella, sillä enää ei työskennellä yhdessä yrityksessä koko työuraa, vaan työpaikkaa vaihdetaan vapaammin. Yksilöt eivät arvioi itseään inhimillisen pääoman osana yrityksessä vaan henkilökohtaisena investoijana organisaation palveluksessa. Yksilöt siis investoivat omaa persoonallista pääomaansa valitsemaansa yritykseen. Tämä muutos luo haastetta avainhenkilöiden pitämiseen organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 72.) Joen (2011b) mielestä tätä nykytilannetta leimaa hyvin perinteisen, yhteen työnantajaan sitoutuneen työntekijän korvaava uusi, oman arvonsa tunteva sukupolvi, jonka taloustilanne on usein aikaisempaan sukupolveen verrattuna turvatumpi. Lisäksi tätä uutta sukupolvea kuvaa hyvin uskallus hakea elämänsä mielekkyyttä ja tehdä yksilöllisiä ratkaisuja. Tehokas tapa pitää avainhenkilöt organisaatiossa on pyrkiä sitouttamaan heidät mahdollisimman vahvaksi osaksi organisaatiota. Sitouttamalla avainhenkilöt saadaan uskomaan yrityksen arvoihin, omaksumaan ne ja tavoittelemaan oman etunsa lisäksi myös organisaation etua. (Lampikoski & Lampikoski 2002.) Tämän sukupolven sitouttamiseksi on Joen (2011b) mukaan kiinnitettävä erityisesti huomiota arvostuksen kokemiseen arjessa, työn mielekkyyteen ja etenemismahdollisuuksiin. Nykyajan jatkuvia muutoksia kokevissa organisaatioissa tulee myös pyrkiä kasvattamaan avainhenkilöiden muutosvalmiuksia ja aktiivisesti hakemaan muutosta tukevia ratkaisuja. Näihin tavoitteisiin vastaaminen edellyttää yritykseltä systemaattista otetta, sillä johdon kiinnostus suuntautuu arjen kiireiden ja tulospainneiden keskellä helposti pääosin operatiivisen toiminnan ja lyhyen tähtäimen tuloksen johtamiseen.

Kiristynyt kilpailu osaajista on laajalti tunnustettu tosiasia yritysten taholta, sillä yritysten edustajat pitävät tutkimusten mukaan (ks. esim. Deloitte 2005) ammattitaitoisen työvoiman saamista, henkilöstön osaamista, henkilöstön työhön motivoimista sekä henkilöstön sitouttamista tulevaisuuden merkittävimpiin kuuluvina haasteina. Edes viime vuosikymmeninä vallinnut trendi toiminnan siirtämisestä ulkomaille ei vähennä avainhenkilöstön sitouttamisen tarvetta, vaan siirtää sitouttamistehtävän uuteen ja entistä vaikeampaan toimintaympäristöön, kansainväliseen toimintakenttään, mikä lisää jo entisestään kovaa kilpailua osaajista. Globalisaation myötä suomalaisia huippuosaajia lähtee monipuolisten haasteiden, alhaisten verojen ja kiinnostavan ympäristön innoittamana ulkomaille. Suomalaisilla huippuyrityksillä on puolestaan vaikeuksia saada huippuosaajia muuttamaan Suomeen etenkin verotussyistä. Erityisesti korkeampaa osaamista vaativissa organisaatioissa osaajien riittämättömyys tulee muodostamaan operationaalisia ongelmia sekä lisäävän entisestään kilpailua osaajista. (Lampikoski 2005, 10–11, 90–92, 96, 102.) Vihman (2006a) mukaan huippuosaajien huono saatavuus uhkaa jopa kolminkertaistaa heidän palkkansa.

Kilpailua osaajista ei Joen (2011b) mukaan helpota se tosiasia, että sekä Suomessa että koko maailmassa eletään vaikeasti ennustettavissa olevaa aikaa, jossa toimintaympäristö on jatkuvassa radikaalissa muutoksessa. Talouden elpymistä käsittelevissä puheissa on kannettu huolta siitä, ovatko suomalaiset yritykset kykeneviä vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin. Näihin haasteisiin vastaaminen näyttäisikin edellyttävän johtamiselta aiempaa rohkeampaa yrittämistä ja tulevan visioimista pitäen tarkkaan mietittyä strategista osaamista ja hyviä muutosvalmiuksia toiminnan keskiössä.

Johtamisen keskeisiä kysymyksiä on Joen (2011b) mukaan määrittää yrityksen sisällä kasvamassa olevien potentiaalien riittävyys sekä tietoisuus siitä, onko nämä potentiaalit tunnistettu vai rekrytoidaanko heitä yrityksen ulkopuolelta. Vaikka huippuosaajista käytävä kilpailu rauhottui osittain viime vuosikymmenen taitteessa alkaneen talouden taantumana aikana, alkaa kilpailu nosta jälle päätään joillakin toimialoilla. Tähän kilpailuun heränneet yritykset pyrkivät vastaamaan hiomalla työnantajakuvaansa ja brändiään eri medioissa, joista varsinkin sosiaaliset mediat ovat suosittuja nuorempia työntekijöitä houkuteltaessa. Joen (2011b) mielestä kestävän kilpailukyvyyn rakentaminen edellyttää yritykseltä ennakoivaa analyttistä selvitystyötä. Ensinnäkin yrityksen tulee selvittää, mitä ydiosaamista yritys tulee tarvitsemaan tulevaisuudessa, mikä osaamisesta vanhentuu ja mistä osaamisesta luovutaan kokonaan. Toiseksi yrityksen on tärkeää tunnistaa keskeisimmät tulevaisuuden avainhenkilönsä ja tietää, miten avainhenkilöitä kehitetään ja sitoutetaan osaksi organisaatiota. Tämä selvitystyö vaatii yritykseltä systemaattista, pitkäjänteistä ja selkeästi vastuutettua toimintatapaa. Joen (2011b) mukaan yrityksessä olemassa olevan potentiaalın kokonaisvaltainen hyödyntäminen ja tarvittavan osaamisen kasvattaminen tai rekrytointi yrityksen ulkopuolelta ovat tulevaisuuden kestävän kilpailuedun saavuttamisen avainasioita.

Demograafisten tekijöiden aiheuttama pula ja kiristynyt kilpailu osaajista sekä pyrkimys kestävän kilpailukyvyyn rakentamiseen ovat tuoneet globaaliin organisaatiokieleen termit *talentti* ja *TM*. Nämä käsitteet ovat kehittyneet erityisesti sitouttamisen ja sitouttamisstrategioiden evoluution mukana. Talenttien osaaminen varmistaa yrityksen olevan valmis kohtaamaan tulevaisuuden muuttuvat haasteet. *TM* on puolestaan oikeiden ihmisten rekrytoimista, avainhenkilöiden ja talenttien tunnistamista, kehittämistä ja organisaatioon sitouttamista. (Thorne & Pellant 2007, 65–66.) *TM* muistuttaa monia *HR*-termejä (*Human Resource*) siinä, että se on käsitteenä vielä hajanainen ja monimerkityksinen. Pelkistettynä *TM* on keino varmistaa, että yritys pystyy organisaatioissaan systemaattisesti suunnittelemaan oikeat henkilöt oikeaan aikaan oikeille paikoille. Käsitteen kapeamman määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan ulkoiseen ja sisäiseen henkilöstöön kohdistuvia toimia korkean suorituspotentiaalın houkuttelemiseksi, tunnistamiseksi, rekrytoimiseksi, kehittämiseksi, palkitsemiseksi ja sitouttamiseksi. Tämä näkökulma on vastaus paljon esillä olevaan iskulauseeseen ”*War for Talent*”, millä tarkoite-

taan alati kiihtyvää organisaatioiden välistä sotaa työntekijämarkkinoilla olevista huippuosaajista. Iskulauseen ajatuksena on korkean suorituspotentiaalinen erityinen arvo yritysten kilpailussa markkinoilla olevista henkilöstövoimavaroista. Tällöin TM:illä pyritään suunnitelmallisesti tunnistamaan, kehittämään ja sitouttamaan yrityksen tulevaisuuden johto- ja asiantuntijapotentiaali. Tämä edellyttää yritykseltä systemaattista tapaa määrittellä strateginen tulevaisuuden ydinosaaminen ja tunnistaa määritelmän pohjalta tarvittavat talentit, jotka sijoitetaan eri ominaisuuksiensa mukaan organisaation määrittämiin *Talent Pooleihin*<sup>5</sup>. TM-suunnitelma pitää sisällään myös talenttien suoriutumisen ja tulevan kasvupotentiaalinen arvioinnin sekä tarvittavan kasvun varmistavan kehittämisen keinovalikoiman. (Joki 2011d; Niitamo 2011.)

Pruisin (2011, 206) mukaan talentin määrän ja viime vuosien talouden tilan välillä vallitsee mielenkiintoinen rinnastus: vaikka viime vuosikymmenen taitteen molempia puolia vällinneella taantumien aikakaudella voi olla pitkäaikaisiakin vaikutuksia talouden elpymiseen, on silti varmaa, että sen muuttuessa lopulta parempaan suuntaan, pysyy osaavan työvoiman saatavilla oleva määrä silti niukkana. Kyvykkäiden potentiaalia omaavien työntekijöiden kysyntä tulee jatkossakin olemaan suurempaa kuin mitä yliopistot pystyvät tuottamaan työelämään. Tehokkaille, kestäville ja älykkäille talent-ohjelmille on siis kasvava tarve. Yritysten tuleekin antaa talent-ohjelmilleen entistä suurempi painoarvo miettiessään, miten oman yrityksen osaaminen pysyy osaajista käytävän kilpailun edellä.

Väistämättömät demograafiset tekijät ja niiden kasvava merkitys tulevat aikapommin lailla aiheuttamaan HR-ammattilaisille yhä suurempaa tarvetta keskittää enemmän huomiota ja energiaa lahjakkaisiin työntekijöihin ja heidän sitouttamiseen. Deloitte (2005) tekemän tutkimuksen mukaan 15–29 -vuotiaiden työmarkkinoille tulevien määrä laskee tasaisesti samalla kun väestö ikääntyy. Tämä aiheuttaa koko maailmaa koskevan kroonisen työntekijävajeen. Deloitte haastattelemissa yrityksen edustajista jopa 35 % nimesi rekrytoitavien oikeanlaisten kykyjen puutteen yhdeksi suurimmaksi huolenaiheeksi. Tämän lisäksi melkein puolet haastatelluista nimesi rekrytointiin ja sitouttamiseen liittyvät haasteet niin tärkeiksi, että niitä tulee käsitellä johtoryhmätasolla. Cheesen, Craigin ja Thomaksen (2007, 49) mukaan niin evolutionaarisesti kuin joissakin tapauksissa revolutionaarisestikin tapaan suhtautua TM:iin vaikuttavat muutokset ovat jo nähtävillä. Saavutaan uuteen, talenttiuden aikakauteen, jossa puheet henkilöstöstä suurimpana voimavarana tulee muuttua puheista sen painottamiseen ja tarkoittamiseen ja lopulta käytännön teoiksi. Frankin, Finneganin ja Taylorin (2004, 12) mukaan organi-

---

<sup>5</sup> Talent Pooleilla tarkoitetaan joukkoja, jotka koostuvat erittäin potentiaalisista ja hyvin suoriutuvista yksilöistä, joilla organisaatio pystyy täyttämään tulevaisuuden avainroolinsa (Collings & Mellahi 2009, 308).

saatiot kohtaavat haastavan ja alati muuttuvan toimintakentän pyrkiessään hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan tarvitsemiaan osaajia toimiakseen tehokkaasti ja saavuttaakseen tavoitteensa. Lopputuloksena syntyy uusia perinteisistä poikkeavia strategioita, joilla on vahvaa potentiaalia hyvin suoriutuvien työntekijöiden kehittämiseksi, pitämiseksi ja sitouttamiseksi. TM-prosessien kanssa työskentelevien tulee kuitenkin varautua todennäköiseen vuoristorata-ajeluun. (Frank & Taylor 2004, 33–34.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen: *Miten yritykset pystyvät strategisen Talent Management -prosessin avulla vastaamaan liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta keskeisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja alati kiihtyvään kilpailuun osaajista?*

Tutkielman alakysymyksinä ovat:

1. *Miten tulevaisuuden osaamistarpeiden omistamisen mahdollistamaa TM-prosessia lähdetään rakentamaan?*
2. *Mitä henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä TM-prosessissa tehdään, jotta yrityksellä on tulevaisuudessa oikea määrä osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan?*
3. *Mitkä ovat TM-prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut eri organisaatioasoilla?*
4. *Miksi TM-prosessi integroidaan osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa?*

Tutkielma on rajattu käsittelemään ainoastaan TM:iin liittyviä aihepiirejä erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna. Tutkielma ei siis käsittele esimerkiksi sitä, miten yritysten työntekijät näkevät TM:in toiminnan organisaatioissa, vaan keskittyy tutkimaan eri alojen yritysten käsityksiä, näkemyksiä ja toimenpiteitä TM:ista. Tutkielma pyrkii kirjallisuuden ja tutkimuksessa suoritettavan empirian avulla luomaan käsityksen siitä, miten yritykset hyödyntävät *strategista TM<sup>6</sup>:ia* pyrkiessään vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kilpailuun osaajista. Tämän lisäksi tutkielman tarkoituksena on luoda ymmärrys siitä, miksi se on niin tärkeää nykypäivän yrityksille. Tut-

---

<sup>6</sup> Collingsin ja Mellahin (2009, 311–312) mukaan strategisessa TM:issa prosessit talenttien houkuttelemiseksi, rekrytoimiseksi, kehittämiseksi ja sitouttamiseksi ovat järjestelmällisesti suunniteltuja. Kun TM:ia aletaan rakentamaan strategisesta näkökulmasta, kaikki ennalta määritellyt prosessit rakentuvat ennen kaikkea yrityksen liiketoimintastrategiasta.

kielmassa esiintyvän kirjallisuuden avulla pyritään osoittamaan, mistä näkökulmista ja miten TM:ia on aiemmin tutkittu, mitä teorioita TM:istä on aikaisemmin muodostettu ja miten tämä tutkimus liittyy olemassa oleviin tutkimuksiin. Tämän tutkielman tarkoituksena on osoittaa, miksi strategisen TM-prosessin muodostaminen ja liiketoimintastrategiaan integrointi on tärkeää yrityksen pyrkiessä vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiinsa ja kilpailuun osaajista ja sitä kautta menestymään myös tulevaisuudessa.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus muodostuu viidestä pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäisenä lukuna on johdanto, minkä tehtävänä on herättää lukijan mielenkiinto aihetta kohtaan ja tutustuttaa lukija aiheeseen. Luvussa esitellään lisäksi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja rakenne. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen suorittamista. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia ja metodologisia valintoja sekä kerrotaan siitä, miten aineisto on kerätty ja analysoitu.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään TM:in, avainhenkilöiden ja talenttien määrittelyyn, tarkastellaan TM-prosessin lähtökohtien rakentamista ja TM-prosessin henkilöstöön kohdistuvia organisationaalisia toimenpiteitä. Luku on pyritty jaottelemaan siten, että lukijalle syntyisi mahdollisimman selkeä mielikuva tutkimuksen tärkeimmistä käsitteistä ja niiden varaan rakennetuista prosesseista. Tutkimuksen neljännessä pääluvussa edellisessä luvussa käsitellyt teoriat ja rakennettu TM-prosessin alku yhdistetään strategiseen johtamiseen ja tarkastellaan TM-prosessin strategisen johtamisen rooleja ja vastuualueita eri organisaatiotasoilla. Luvun perimmäisenä tarkoituksena on havainnollistaa, miten TM-prosessi toteutetaan strategisesti yrityksen eri asematasojen yhteistyöllä. Lisäksi luvussa käsitellään strategisen TM-prosessin ja yrityksen liiketoimintastrategian välistä yhteyttä. Samalla kappaleessa vedetään yhteen strategisen TM-prosessin rakentamisen ja toteuttamisen kokonaisuus. Tämän lisäksi luvun lopussa käydään läpi TM:in haasteita ja tulevaisuudennäkymiä.

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto, käydään läpi tutkimuksen arviointia ja tutkimusprosessin aikana mieleen tulleita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tutkimuksen lopussa on lueteltu tutkimuksessa käytetyt kirjallisuuslähteet. Aivan viimeisimpänä löytyvät tutkimuksen liitteet, joita ovat haastattelupyyntöihin liittyvä saatekirje, tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden ja heidän edustamiensa yritysten taustatiedot sekä haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko.

## 2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tutkimus, silloinkin kun se on hyvin käytännöllistä ja työelämän sovelluksiin tähtäävää ja kun se ei ole teoreettisilta lähtökohdiltaan erityisen syvällinen, perustuu useisiin piileviin oletuksiin, jotka koskevat muun muassa ihmistä, maailmaa ja tiedonhankintaa. Näistä ei useinkaan olla kaikilta osin tietoisia. Oletuksia nimitetään *tieteenfilosofiseksi perusoletuksiksi*. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129.)

Tutkimuksen *metodologia* typistetään usein kahteen käsitteeseen ja niiden sitoumukseen. Näitä ovat ontologia eli kysymys olemisen tavasta, mikä laadullisessa tutkimuksessa viittaa ihmiskäsitykseen ja epistemologia eli kysymys tietämisen mahdollisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 13). Liiketaloustieteissä yhteydet tieteenfilosofisiin ja tieteen sosiologisiin jäsentelyihin ovat vahvasti rakentuneet Burrellin ja Morganin (1979) esittämän analyysin kautta. Burrell ja Morgan (1979, 1–3, 5) vertailevat eri tieteenfilosofisia näkemyksiä sen suhteen, miten niissä suhtaudutaan tutkimukseen. Tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset valinnat määrittelevät, miten ilmiötä pystytään tutkimaan erilaisilla menetelmillä. Ontologinen kysymys liittyy siihen, miten tutkija ymmärtää tutkittavan kohteen. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta, kuten mikä on tutkittavan ilmiön luonne, mikä on todellista ja mitä voidaan pitää todisteina. Ontologiselta näkökannalta tutkija kohtaa usein kysymyksen siitä, onko tutkittava todellisuus tutkijasta riippumatonta vai yksilön tajunnasta riippuvainen. Ontologialtaan tämä tutkimus perustuu nominalismiin, jonka mukaan havainnot ja ilmiöt ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja perustuvat ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 130.)

Epistemologialla tarkoitetaan puolestaan oppia tiedon luonteesta. Tiedon kohteena voivat olla ilmiöt, prosessit, tosiasiat, lait tai säännönmukaisuudet. Epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Se pyrkii selkiyttämään tutkijan ja tutkittavan kohteen välillä vallitsevan suhteen laatua ja arvojen asemaa ilmiöiden ymmärtämisessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 130.) Tiedon voidaan nähdä olevan objektiivista ja siirrettävissä sekä hankittavissa olevaa tai subjektiivista ja kokemukseen perustuvaa sekä kokemuksiin hankittavissa olevaa. Tietoa kutsutaan subjektiiviseksi silloin, kun sen sisältämien käsityksien sisältöä leimaavat tai värittävät niiden omistajan näkemykset ja mieltymykset. Ero subjektivistisen ja objektivistisen näkökulmien välillä kiteytyy siihen, että subjektivistisen näkökulman mukaan todellisuus on ihmisten tietoisuuden tuottamaa, kun taas objektivistisen näkemyksen perusteella todellisuus on tutkijasta riippumatonta. Antipositivistinen näkemys asettuu positivistista näkemystä vastaan, jossa pyritään löytämään lakeja ja totuuksia. Antipositivistisen näkemyksen mu-

kaan sosiaalista maailmaa pystyy ymmärtämään vain niiden niiden yksilöiden näkemysten kautta, jotka liittyvät suoraan niihin toimiin, joita tutkitaan. Antipositivismi ei hyväksy käsitystä, jonka mukaan tiede pystyisi tuottamaan minkäänlaista objektiivista tietoa. (Burrell & Morgan 1979, 5.) Niiniluodon (1997, 147) mielestä todellisuutta koskevaa kokemuksesta riippumatonta tietoa ei ole olemassakaan. Epistemologisesti tämä tutkimus on antipositivistinen, jonka mukaan on otettava huomioon tutkittavien oma näkökulma. Tämä tutkielma on tieteenfilosofisesti siis lähinnä subjektivistinen, sillä tarkoituksena on tutkia TM:in ymmärrystä ja toimintaa eri alojen yrityksissä strategisen johtamisen näkökulmasta tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden jakamien merkitysten ja kokemusten perusteella.

## 2.2 Tutkimusmenetelmä

Luonteeltaan tämä tutkimus on *kvalitatiivinen* eli *laadullinen*. Kvalitatiivinen tutkimus tarjoaa yhden keinon irtautua monista valtavirtatutkimusta ohjaavista teoreettisista ja käsitteellisistä tottumuksista. Siinä ei kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoin pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkimyksenä on kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Alasuutarin (1994, 87) mukaan ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä tulee siitä, miten ne ymmärtävät aineistonsa. Tilastollinen aineisto koostuu ilmiötä koskevista mittaustuloksista, kun taas laadullinen aineisto koostuu näytteistä, jotka ovat pala tutkittavaa maailmaa. Tutkija ei voi koskaan täysin ymmärtää tuota palaa ja sen sisällään pitämiä merkityksiä ja kausaalisuhteita, mutta vähän tiivistettynäkin se on avoin monenlaisille tarkasteluille. Keskeisintä laadullisessa tutkimuksessa on tuoda esille se, mitä uutta tutkimus on tuonut esille ilmiöstä ja lopulta suhteuttaa uusi tieto jo olemassa olevaan tietoon.

Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta myös siinä, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa alkuperäisessä sanallisessa muodossaan. Kvalitatiiviselle tutkimustavalle on ominaista se, että se valitaan usein lähtökohdaksi sen vuoksi, että liikutaan jokseenkin kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella. Aihetta joutuu usein tarkentamaan tai jopa suuntaamaan uudelleen aineiston keruun yhteydessä. Lisäksi lähtökohdaksi löydetty teoria tarkentaa yleensä edelleen tutkimuksen kysymyksenasettelua. Joustavuus onkin yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 81, 87.)

Laadullinen tieto auttaa syventämään löydettyjen tilastollisten suhteiden syitä ja ymmärtämään niitä prosesseja, joiden seurauksena jokin tilastollisesti havaittu seikka on alun perin rakentunut. Laadullista tutkimusta ei tarvitse saattaa yhteen kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa, vaan hyvä laadullinen tutkimus ajaa asiansa sellaisenaan. Laadulli-



sista menetelmistä on tullut luonteva osa nykyajan liiketaloudellista tutkimusta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 23–25.)

Laadulliset tutkimukset ovat tavalla tai toisella aina *tapaustutkimuksia*. Yin (1987, 23–25) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä todellisessa elämäntilanteessa sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa kuvaavaa sateenvarjokäsitettä, jonka alle voidaan rakentaa monen tyyppisiä tutkimusasetelmia. Aineistojen ja menetelmien tarve ja muoto määrittyy tapauksen luonteen sekä tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Olennaista on, että nämä yksittäistapaukset muodostavat ehjän kokonaisuuden. (Peuhkuri 2005, 292–293.) Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001, 168) mielestä tapaustutkimus ei puolestaan ole menetelmä, vaan pikemminkin lähestymistapa, joka toimii näkökulmana todellisuuden ja ”todellisuuden” tutkimiseen. Tämän tavan tavoitteena on tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärrys. Peuhkurin (2005, 292–293) mukaan tapaustutkimuksen tyypillisiä tehtäviä ovat ilmiöiden tarkka ja monipuolinen kuvaaminen, toiminnan tarkastelu konkreettisissa konteksteissa sekä toimijoiden oman merkitysten analyysi. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka keskeisenä tutkittavana ilmiönä on strategisen TM:in hyödyntäminen yritysten pyrkiessä vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja kilpailuun osaajista. Tapaustutkimuksen avulla voidaan siis tutkia yleisemmin yritysten ja organisaatioiden käyttäytymistä (Koskinen ym. 2005, 105–107).

Eskolan ja Suorannan (1998, 19–20, 81–84, 243, 251) mielestä kvalitatiivinen tutkimus tarvitsee teoriaa jopa kvantitatiivista enemmän ja he korostavat erityisesti kahdenlaisen teoriatyypin olemassaolon tärkeyttä. Ensinnäkin tarvitaan jokin taustateoria, jota vastaan aineiston tarkastelu tapahtuu. Toiseksi, aineistojen tarjoamat lähes rajattomat tulkintamahdollisuudet edellyttävät tutkijalta kysymyksiä, joihin hän vastauksia etsii. Tällaiset kysymykset edellyttävät puolestaan tulkintateoriaa, jonka tehtävänä on ohjata tutkijan valintoja ja sitä, mitä hän aineistosta etsii. Teoria voi siis ensinnäkin toimia välineenä, jonka avulla kerätystä aineistosta rakennetaan tieteellisessä muodossa esitettäviä tulkintoja. Toisaalta teoria voi olla myös päämäärä edeten yksittäisistä havainnoista yleiseen. Tämän tutkielman pohjana käytetään alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Tieto eli jo olemassa olevat tutkimukset ja kirjallisuus nähdään tosina. Teoria ajatellaan sekä päämääränä että välineenä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tunnetusti teoriaa tarvitse esittää omana laajana päälukunaan, vaan raportointi on tässäkin tutkimuksessa pitkälti teorian ja empirian vuoropuhelua, jossa empiirisiä havaintoja yritetään tulkita teoreettisten ideoiden avulla pitäen reflektivoivaa pohdintaa tutkimuksen keskiössä. Laadullinen tutkimus operoi viime kädessä aina erittelemällä yksittäisiä tapauksia, joihin liittyvien havaintojen kanssa tutkija on vuorovaikutuksessa. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on myös tapa eritellä yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai osallistuvien

niille antamien merkitysten kautta. (Koskinen ym. 2005, 31, 32, 39). Tässä tutkielmassa käytetty aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa pelkistetyimmillään teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. Aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua ja auttavat tutkijaa löytämään uusia näkökulmia, eikä vain todentamaan ennestään epäilemäänsä. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista erityisesti silloin, kun pyrkimyksenä on tuottaa perustietoa jonkin ilmiön, tässä tapauksessa strategisen TM:in, olemuksesta. Aineiston tehtävänä on tavalla tai toisella auttaa tutkijaa rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Hyvä laadullinen tutkimus ei jää pelkäksi pintapuoliseksi kuvailuksi, sillä sen lopputuloksena on usein teoreettisesti ja tieteellisesti mielenkiinnoton tutkielma. (Koskinen ym. 2005, 31, 32, 39; Hirsjärvi ym. 2009, 164; Eskola & Suoranta 1998, 20, 62, 84.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan Derek Layderin (1998) *adaptiivista mallia*. Mallin tarkoituksena on yhdistää sekä olemassa oleva teoria että empiirisen tiedon keräämisestä ja sen analyysistä muodostunut näkemys. Siinä olemassa oleva teoria muodostaa pohjan ja suunnan empiiriselle aineistolle, mutta samanaikaisesti olemassa oleva teoria mukautuu empiirisen aineiston vaikutuksesta. Mallin suola on siis jo olemassa olevan teorian ja empiriasta muodostuneen tiedon välinen dialogi. Adaptiivisuus tässä mallissa tarkoittaa siis sitä, että olemassa oleva teoria mukaantuu ja muuttaa muotoaan uuden evidenssin mukaisesti samalla kun uusi empiirisesti hankittu tieto suodattuu ja mukaantuu olemassa olevan relevantin teorian vaikutuksesta. Täten adaptiivinen malli perustuu sekä deduktiiviseen että induktiiviseen päättelyyn. Olemassa olevan teorian ja empiriasta muodostuneen tiedon välisen dialogin avulla pyritään kuvailemaan linkkejä todellisen elämän ja yhteiskunnassa olevien systeemisten elementtien välillä. Adaptiivisessa mallissa pyritään siis teorian kehittämiseen pyrkien löytämään teorialle sitä selittävä runko. (Layder 1998, 1, 5, 26–27, 38, 51, 135.) Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus koostuu alan kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista ja tutkimustuloksista. Näiden teoreettisten lähteiden valinnassa ja tulkinnessa on osoitettu tarkoin harkittua kriittisyyttä. Tähän kriittisyyteen on pyritty muun muassa hakemalla lähteitä vain tieteellisten hakukoneiden avulla, pyrkimällä näin varmistamaan lähteiden laadukas merkitysarvo. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Varsinais-Suomessa toimivien yritysten henkilöstöjohtajille suunnatuista puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, joilla pyrittiin etsimään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Teoreettisen osuuden lisäksi empirialla on siis myös merkittävä osuus tässä tutkimuksessa.

Layderin (1998, 27–28) mukaan adaptiivisessa mallissa tutkimusprosessi tapahtuu viidessä eri vaiheessa. Nämä vaiheet käsittävät tutkimusaiheen ja -ongelman määrittämisen, teoreettisen tarkastelun, aineiston keräämisen, aineiston otannan ja koodauksen sekä aineiston analysoinnin ja teorisoinnin. Layderin mukaan tutkimusprosessin eri vaiheet kuitenkin sekoittuvat keskenään ja voikin olla mahdotonta

sanoa, milloin yksi vaihe loppuu ja toinen alkaa. Tähän ajatukseen perustuu myös adaptiivisen mallin kantava idea teorian ja empirian vuoropuhelusta keskenään.

### 2.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on yleensä kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee jonkin tutkitun kohteen tai ilmiön piirteet ymmärrettäviksi. Tämä edellyttää runsaan ja monipuolisen aineiston keräämistä. Ymmärrystä lisää runsaat yksityiskohdat ja se, että monenlainen aineisto kertoo samaa tarinaa. Pitää kuitenkin muistaa, ettei pienestä aineistosta voi tehdä suuria johtopäätöksiä eli yleistyksiä, jotka täyttäisivät klassisen tilastotieteen kriteerit. (Koskinen ym. 2005, 265–266.)

Tässä tutkielmassa aineiston keruun kohderyhmänä oli eri alojen Varsinais-Suomessa toimivien yritysten henkilöstöasioista päättävät henkilöt. Henkilöstöasioista päättävät henkilöt valittiin kohderyhmäksi, sillä heillä on tutkittavan ilmiön kannalta yrityksessä eniten sekä omakohtaista kokemusta tutkittavaan ilmiöön liittyen että kokonaisvaltainen käsitys ilmiön kokonaistilasta edustamassaan yrityksessä. Tämä tukee tutkimuksessa käytettävän viitekehyksen, Layderin mallin (1998, 47), ajatusta siitä, että laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, että tutkimuksen kohderyhmänä toimivilla informanteilla on jotain annettavaa tutkimukselle. Toinen syy, miksi kohderyhmäksi valittiin juuri henkilöstöasioista päättäviä henkilöitä, perustui siihen, että heidän roolinsa oli kiinteästi yhteydessä päätutkimuskysymyksen toimeenpanoon yrityksen kokonaisvaltaisen strategisen henkilöstöjohtamisen fasilitaattoreina. Haastateltavia valittiin eri alojen yrityksistä siitä syystä, että tutkimus kattaisi mahdollisimman monessa eri toimintaympäristössä toimivien yritysten näkökulmia samasta tutkittavasta ilmiöstä. Se, että kohderyhmän edustajien yritykset tai haastateltujen toimipisteet sijaitsivat juuri Varsinais-Suomen alueella, vaikutti enimmäkseen tutkijan päätös siitä, että se on kasvokkain tapahtuvien haastattelujen kannalta maantieteellisesti kullekin osapuolelle kustannus- ja ajankäyttömielessä helpoin tapa toteuttaa haastattelut.

Haastateltavat valittiin käyttämällä kohderyhmästä saatavilla olevaa julkista informaatiota. Käytännössä valinta tehtiin siten, että sekä jo valmiina mielessä olevien kohteiden lisäksi Internetin hakukoneita hyödyntämällä selvitettiin Varsinais-Suomessa toimivia isohkoja yrityksiä. Heidän kotisivujaan tutkimalla ja yrityksiin soittamalla pyrittiin selvittämään henkilöstöasioista päättäviä henkilöitä. Näistä potentiaalisista kohteista valittiin eri alojen toimijoita, joiden kohdehenkilöitä kontaktoitiin ensin sähköpostitse lähettämällä haastattelupyyntöjä varten laadittu saatekirje (liite 1) ja myöhemmin perään soittamalla pyrkien sopimaan haastattelu-aika. Ajan sovittua haastateltaville lähetettiin muistutuksena sähköposti sovitusta haastattelusta aika- ja paikkatietoineen sekä

liitettiin mukaan haastattelun pohjana toimiva haastattelurunko (liite 2), jotta haastattelut osaisivat valmistautua haastattelussa käsiteltäviin aihepiireihin.

Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan eri alan yrityksen henkilöstöasioista päättävää toimihenkilöä. Haastattelut tapahtuivat maaliskuun-huhtikuun aikana 2012 yritysten neuvottelutiloissa. Haastateltujen yritysten koot henkilöstön määrällä mitattuna vaihtelivat noin 200 henkilöstä aina 2500 henkilöön asti. Haastattelut kestivät 40 minuutista 52 minuuttiin. Haastattelut nauhoitettiin Olympus VN-510-nauhuria käyttämällä. Lupa nauhoitukselle pyydettiin haastatelluilta. Tässä tutkielmassa haastatellut henkilöt on eroteltu toisistaan käyttämällä heistä merkintää H<sub>1</sub>...H<sub>8</sub>. Lisätietoja haastateltujen asemasta, heidän edustamansa yrityksen talouden alasta, henkilöstömäärästä sekä muusta haastatteluihin liittyvistä tiedoista löytyy tutkielman lopussa olevasta liitteestä 3.

Haastatelluille kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät. Haastatellut suostuivat ottamaan osaa tutkimukseen vapaaehtoisesti, ja he olivat tietoisia siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Haastateltuja ja heidän edustamiaan yrityksiä käsitellään tutkimuksessa nimettöminä haastateltujen omien toivomusten mukaisesti. Anonymiteetin takaamisen vuoksi tutkimuksen kohdehenkilöistä ja -yrityksistä annettavien tietojen määrä pidetään tutkimuksessa hyvin rajallisena. Tutkimustiedot pidetään luottamuksellisina eikä niitä luovuteta ulkopuolisille. Tutkija on noudattanut lupaamiaan sopimuksia, eikä tutkimuksen rehellisyyttä ole vaarannettu.

Tehdyt haastattelut toteutettiin käyttäen hyväksi *puolistrukturoitua haastattelutapaa* eli *teemahaastattelua*. Tämä haastattelutapa valittiin siitä syystä, että strategiseen liiketoimintaan liittyvät teemat ovat yrityksille usein arkaluontoisia ja osaksi salaisiakin aihealueita. Tästä syystä kahdenkeskinen kasvokkain tapahtuva haastattelutapa koettiin sopivimmaksi tavaksi tavoittaa haastateltujen näkemyksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä (Kiviniemi 2001, 68). Teemahaastattelu on perusteltu valinta etenkin silloin, kun jo ennalta voidaan arvioida tutkimuksen aiheen tuottavan vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelun etuina muihin metodeihin nähden on Hirsjärven ja Hurmeen (2010, 35) mukaan haastateltavalle annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, toimien merkityksiä luovana ja aktiivisena puolena sekä vastausten selventämis- ja syventämismahdollisuudet. Keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä on hyvä tapa saada tutkittavat suopeiksi tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 1995, 8). Koskisen ym. (2005, 107) mukaan tällaiset vapaaehtoiset ja syvälliset keskustelut paljastavat usein asioita, joita saattaisi olla vaikea saada selville muilla keinoilla.

Teemahaastattelu lukeutuu puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi sen vuoksi, että kaikkia haastattelun näkökulmia ei ole lyöty lukkoon (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Haastattelun aihepiirit ovat toki ennalta määrättyjä, mutta kysymykset jäävät tarkkaan määrittelemättä eikä vastausvaihtoehtoja ole ennalta määritetty (Eskola & Suoranta 1998, 87–88). Yksityiskohtaisen kysymyslueutuksen sijaan tutkimuksen teemahaastat-

telun runko (liite 2) muodostettiin tutkimuskysymyksille relevanteista aihealueista, joihin haastattelun varsinaiset kysymykset kohdistuivat. Nämä teema-alueet edustavat tutkimuksen teoreettisten pääkäsitteiden eli viitekehyksien tarkennettuja alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisia, suhteellisen pelkistettyjä, iskusanamaisia teemoja. Haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisina keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39–42). Eskolan ja Vastamäen (2001, 33) mukaan teemoja miettiessä on tärkeää muistaa se tutkimusongelma, johon haetaan vastausta, sillä juuri tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja oikeuttaa erilaisten kysymysten esittämiseen. Teemahaastattelun runko muodostettiin osaksi tutkijan aikaisemman kandidaatin tutkielman näkökulmien pohjalta, osaksi tutkijan löytämästä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja eri tutkimuksista esiin nousseiden teemojen ja teorioiden pohjalta. Oma osansa rungon muodostamisessa oli myös tutkijan intuitiolla. Näitä teema-alueita tarkennettiin ja täydennettiin haastattelun aikana kysymyksillä, jotka sopivat haastattelun luonteeseen ja sen kulkuun. Teemahaastattelun tehokkuus perustuu tutkijan mahdollisuuteen ohjata haastattelua kuitenkin kontrolloimatta sitä täysin. (Koskinen ym. 2005, 105–107.) Teema-alueet ja tarkentavat kysymykset pyrittiin haastatteluissa pitämään mahdollisimman neutraaleina, jotta suuntaa antavalta johdattelulta vältyttiin parhaan mukaan.

Aineistonkeruun jälkeen haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen ryhdyttiin aineiston varsinaiseen *analysointiin*. Yksi yleisistä teemahaastatteluaineiston analysointitavoista on *teemoittelu*. Siinä aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja aineisto jäsennetään teemojen mukaisesti. (Eskola & Vastamäki 2001, 41–42.) Tässä tutkimuksessa litteroitu haastatteluaineisto järjestettiin Microsoft Excel -taulukointiohjelmaa hyväksi käyttäen teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltujen vastaukset tähän teemaan eri väreillä eroteltuina. Teemahaastattelun runko toimi hyvänä apuvälineenä aineiston koodauksessa. Tämän jälkeen aineistoa oli helppo analysoida teema teemalta. Tässä vaiheessa mukaan kytkettiin myös olemassa oleva teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi on aineistolähtöistä. Siinä jäsennetään aineistosta käsin ne teemat, jotka voidaan tulkita olevan tutkittavan ilmiön kannalta merkityksellisiä. Aineiston käsittelyssä pyritään myös kokonaisvaltaisuuteen sikäli, että tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään suhteessa kontekstiinsa ja tutkittujen tapahtumien erityispiirteisiin. Kuitenkin tutkijan teoreettiset näkökulmat ja ajan mittaan käsitteellistyvät näkemykset tarkasteltavana olevan ilmiön luonteesta suuntaavat tutkimuksen kulkua. Käsitteellistäminen ei siten välttämättä ole nimenomaan aineistolähtöistä, vaan käytännön kentästä nousevien näkökulmien suhdetta tutkimusta käsitteellistäviin teoreettisiin näkökulmiin voidaan pitää ennemminkin vuorovaikutteisena. Tutkijan kiinnostus saattaa suuntautua tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin tutkimusta johdattelevien johtoajatusten ja teoreettisten olettamusten mukaisesti. Toisaalta

kentältä nousevien näkökulmien uskotaan tuottavan uusia käsitteellistyksiä ja uutta teoriaa tarkasteltavana olevasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2001, 68, 72).

Tässä tutkimuksessa on teemoittelun jälkeen synteysin muodossa palattu takaisin kokonaisuuteen pyrkien ilmiön tulkintaan sekä sen teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. Teemoittelemalla päästään induktiivisesti muokatusta lähtöaineistosta deduktiiviseen vaiheeseen, pyrkien ymmärtämään ilmiötä monipuolisesti kehittämällä sellaisen teoreettisen näkökulman tai mallin, johon teemoiteltu aineisto voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 144, 150.) Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian ydinajatuksia on koottu tutkijan näkökulmasta tutkielman loppupäässä muodostettuun valmiista strategista TM-prosessia havainnollistavaan kuvioon, joka kasvaa vaihe vaiheelta sitä mukaan kun tutkielmassa edetään eteenpäin.

Päätely on Niiniluodon (1983, 10) mukaan inhimillistä ajatustoimintaa, jossa oletuksista eli pmissseistä edetään johonkin johtopäätökseen. Siihen sisältyy sekä uusien hypoteesien ja väitteiden keksiminen että annettujen väitteiden perusteleminen. Tieteentilosophiassa ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita systemaattisen tiedon tavoittelussa sovellettavien päättelymenetelmien ja -tyyppien roolista. Logiikka tutkii muodollisesti pätevän päättelyn sääntöjä (Niiniluoto 1997, 37). Tutkimuksen analyysissä tutkijan päättelyn logiikkana on joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen), deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen) tai abduktiivinen, jonka mukaan teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Toisin sanoen abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän empirian avulla pyrkii todentamaan. Sen päämääränä ei ole tosiasioiden, vaan syiden ja selitysten keksiminen. Sillä siis tarkoitetaan päättelyä parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen. (Niiniluoto 1983, 20, 154.) Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivista päättelyä.

Empirian analyysi esitetään teorian joukossa vuoropuhelun muodossa eikä empiriaa taten käsitellä erillisenä lukunaan. Tämän perimmäisenä tarkoituksena on osoittaa empirian teoriasidonnaisuus. Vuoropuhelun yhteydessä esitetään analyysissä käytettyjä sitaatteja, joita kutsutaan *näytteiksi*. Näiden näytteiden tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle tutkijan aineistosta tekemiä havaintoja ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla tosiaan on ollut jokin aineisto, johon tehty analyysi perustuu ja että kyseinen aineisto on antanut vihjeitä ja johtolankoja esitettyjen teemojen muodostamiseen. Haastattelunäytteiden täytesanoja (kuten hmm) on poistettu ja näytteissä käytettyä kieltä on muokattu helppolukuisemmaksi yleiskieleksi puuttumatta kuitenkaan asiasisältöön.

### 3 TALENT MANAGEMENT –PROSESSI

#### 3.1 Mitä on Talent Management?

*”Having the most talented people in each of our businesses is the most important thing. If we don’t, we lose.” (Jack Welch, chairman and CEO of GE 1981–2001)*

Jokaisen yrityksen, pienen tai suuren, paikallisen, maanlaajuisen tai globaalin, on kehitettävä ja sitoutettava osaamista tehdäkseen liiketoimintaa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Osaamisen kehittäminen ei ole välttämätöntä vain tehdäkseen voittoa, vaan myös säilyttääkseen kilpailuetunsa. (Kermally 2004, 1.) Nykypäivän liiketoimintaa kuvaa hyvin toimiminen epävarmassa kvartaalikontekstissa. Ennen yrityksillä oli tyypillisesti viisivuotissuunnitelmia. Nykyään suunnittelun ytimessä on pikemminkin viisikukautissuunnitelmat. Yritykset joutuvat reagoimaan jokapäiväisiin tapahtumiin mahdollisimman nopeasti, mikä luo valtavan haasteen liiketoiminnalle. Silti yhä enemmässä määrin organisaatiot tunnistavat tieto-omaisuutensa ja tietotyöntekijöidensä arvon liiketoiminnalle sekä erityisesti tärkeyden osaavien ihmisten sitouttamiseen ja pitämiseen organisaatiossa. Organisaatiot ovat ymmärtäneet uusien työntekijöiden rekrytointi- ja koulutuskustannusten valtavuuden sekä sen tosiasian, että osaavia ihmisiä tulee olemaan entistä vaikeammin saatavissa, minkä vuoksi organisaatiot ovat alkaneet toden teolla panostamaan osaavien työntekijöidensä pitämiseksi organisaatiossaan. (Thorne & Pellant 2007, 65.)

Siitä hetkestä lähtien, kun ryhmä McKinseyn konsultteja muotoilivat fraasin *“War for Talent”* vuonna 1997 (ks. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001), ovat niin akateemiset toimijat kuin ammatinharjoittajatkin kohdistaneet huomionsa TM:iin. Tämä ajankohtainen painotus TM:iin kuvastaa ajatusmallin siirtymistä tavallisemmista henkilöstöresursseista kumpuavista kilpailuedun lähteistä, kuten strategisesta henkilöstöjohtamisesta, kohti talenttien johtamista, mikä sopii paremmin nykypäivän dynaamisessa kilpailullisessa ympäristössä toimimiseen. Vaikka konteksti, jossa toimimme, on saattanut muuttua merkittävästi viime vuosisadan ehtopuolella, on TM:in käsite pysynyt tärkeänä, sillä haaste organisaation henkilöstöresursseja maksimoitavasta kilpailuedun hyödyntämisestä on yhä tärkeämpää uuden vuosisatamme ensimmäisen vuosikymmenen taitteesta alkaneen ja edelleen taloutta varjostavan taantuman aikakaudella. (Collings & Mellahi 2009, 305.)

TM:in evoluution voidaan katsoa alkaneen HR:n perinteisestä toimenkuvasta eli henkilöstövoimavarojen valvonnasta ja kontrollista. Siitä TM on kehittynyt kohti osaamisen kehittämisen eli kokonaisvaltaisemmin suuren huomion viime vuosikymmenien

aikana saaneen osaamisen johtamisen suuntaan. Tässä suuntauksessa keskityttiin usein koko henkilöstön kehittämiseen, eikä organisaatioilla ollut tarkkaa käsitystä sen hallussa olevasta taitojen ja tietojen joukosta. Tämä johti siihen, ettei talentteihin ja avainhenkilöihin panostettu strategisesti. Osaamisen johtamisen tuloksia ei vielä osattu yhdistää taloudellisiin tuloksiin, vaikka joitakin mittaus- ja arviointivälineitä oli jo käytössä. Nykyinen TM-toiminta nähdään strategisena aseena ja se on integroitu saumattomasti yrityksen liiketoimintastrategiaan. (Cheese ym. 2007, 85.) Blass (2009, 286) korostaakin, että usein ne, jotka eivät ole perehtyneet TM:iin, luulevat sen olevan samaa tarkoittava asia kuin suorituksen johtaminen, joka käsittää organisaation koko henkilöstön pitkän aikavälin ura- ja kehityssuunnittelua, kun taas TM kohdistuu useimmiten vain parhaiden osaajien kehittämiseen. Cheesen ym. (2007, 85–86) mukaan TM on varsin hyvä strateginen sitouttamistapa tarjoten mahdollisuuksia työssä kehittymiseen. Myös haastattelussa haastatellut korostivat TM:in kohdistuvan nimenomaisesti tietyn tyyppisten ihmisten rekrytointiin, kehittämiseen ja sitouttamiseen.

*”TM tarkoittaa meillä työskentelevien ihmisten urakehitystä ja sen tukemista erilaisin koulutusmahdollisuuksin. Se tarkoittaa myös rekrytoinnissa tietentyypisten henkilöiden hakemista ja sitten se oikeestaan tarkoittaa myös sitä, että yhtiössä on käytössä tietyt mallit, joilla tuetaan henkilöiden kehittymistä ja organisaatioon sitoutumista.” (H<sub>4</sub>)*

Avedon ja Scholes (2010, 75) määrittelevät TM:in sellaisten HR-prosessien, -ohjelmien ja -välineiden joukoksi, joiden tarkoituksena on lahjakkuuden määrittäminen, löytäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen. Vaikka TM-prosessit ovat erilaisia eri organisaatioissa, on niiden yhteisenä tavoitteena tulevaisuuden avainhenkilöiden varmistaminen. Haastattelussa nousi hyvin esille se tosiasia, että vaikka jokainen yritys määrittelee TM:in käsitteenä hieman eri tavalla omista lähtökohdistaan asiaa katsoen, kävi selväksi, että jokaisella yrityksellä se tarkoittaa nimenomaisesti avainhenkilöiden ja talenttien tunnistamista, kehittämistä ja sitouttamista osaksi organisaatiota. Näin toimimalla pyritään varmistamaan, että osaajia löytyy talosta riittävästi tulevaisuudessakin.

*”TM tarkoittaa, että henkilöt organisaatiossa on määritelty ja ne on sellasia, jotka on liiketoiminnan toiminnan kannalta erittäin kriittisiä, joista ei missään nimessä oo niinku varaa luopua. Eli pystytään sitouttamaan, motivoimaan, kehittämään ja pitämään näitä avainhenkilöitä.” (H<sub>1</sub>)*

*”TM:in määrittelin niin, et se on tällast avainhenkilöiden tunnistamista... Me ollaan määritelty sitä, et ketkä mejän avainhenkilöitä on. Sit tietysti se, että miksi me niitä tunnistetaan, on se et me pystyttäis paremmin*



*sitouttaa heitä ja pitämään huolta siitä, et ne avainhenkilöt pysy meillä, ja se edellyttää sit myös kehittämistä.” (H<sub>5</sub>)*

Cappellin (2008, 74, 77) mielestä TM on puolestaan kaikessa yksinkertaisuudessaan henkilöstöressurssien tarpeen ennakointia ja siihen varautuvan suunnitelman muodostamista. Hänen mukaan TM ei ole esimerkiksi työntekijöiden kehittämistä, seuraajasuunnitelmien luomista tai työntekijöiden vaihtuvuuden pienentämistä varten, vaan sen tarkoitus on tukea organisaation yleisten tavoitteiden saavuttamista, mikä kilpailullisessa liiketoiminnassa tarkoittaa maksimaalista rahan tekoa. Myös haastatteluissa vallitsi näkemys siitä, että kaiken perusta TM:ille on se, että ollaan tietoisia organisaatiossa vallitsevasta osaamisesta ja sen sijainnista. Lisäksi haastateltujen mielestä asiaa tarkastellaan myös tulevaisuuden näkökulmasta, pyrkien ennakoimaan, minkälaista osaamista yritys tulee tarvitsemaan ja miten sen olemassaolo varmistetaan.

*”...TM, mä määrittelen sen sil taval, et organisaatiossa on ymmärrys siitä, että millasta osaamista siel on, kenellä se osaaminen on ja ymmärrys niistä prosesseista, joita pitäis tehdä, jotta se osaaminen pysyis talossa ja sitä pystytään edelleen kehittämään.” (H<sub>6</sub>)*

*”TM on sitä ennakoivaa henkilöstösuunnittelua, mikä on aikasemmin puuttunu. Et jos ajatellaan et HR:t on ollu sellasii hallinnollisii, et ne on vaan reagoinu, kun on annettu joku tehtävä, ni nyt pitääkin olla vähän proaktiivinen ja kattoo vähän tulevaisuuteen.” (H<sub>5</sub>)*

Caplanin (2010, 1, 5–6) mukaan TM:in perimmäisenä tavoitteena on luoda tehokkaasti toimiva organisaatio, joka selviytyy ja menestyy liiketoimintaympäristössä, joka on ennennäkemättömässä ja nopeassa rakenteellisessa muutoksessa. Kirkas TM-strategia auttaa organisaatiota näkemään, missä sekä organisaatio että sen yksilöt ovat tarkasteltavana hetkenä puhuttaessa kyvyistä ja osaamisesta, missä kyvyt ja osaaminen kukoistavat ja missä niiden tulisi kukoistaa sekä miten niitä tulisi siirtää organisaatiossa sinne, missä osaamista erityisesti tarvitaan. TM on enemmän kuin jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Sen avulla yksilöt sitoutetaan organisaation pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja saadaan heidät kehittämään osaamistaan yrityksen tavoitteet saavuttaakseen. Se ei tarkoita pysymistä muutoksen kannoilla, vaan olemista sen edellä. Caplan (2010, 21) korostaa nykypäivän ketterän, joustavan ja innovatiivisen organisaation tarvitsevan TM-strategiaa, jossa kehitetään talenttien vahvuuksia, vaalitaan monimuotoisuutta ja rohkaistaan luovuuteen ja innovatiivisuuteen. The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimuksessa haastatellut yritysjohtajat korostivat sitä, että TM tähtää liiketoimintastrategiaan.

tegian tukemiseen ja sen tulee tuottaa sekä määrällisesti että laadullisesti sellaisia johtajia, joita yritys tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan saavuttaakseen tavoitteensa.

Joen (2011d) mukaan tulevaisuuden ydinosaamisen ja osaavien talenttien tunnistaminen on haaste jokaisen yrityksen johdolle. Hänen mielestään TM on vastaus tähän haasteeseen mahdollistamalla tunnistettujen talenttien kyvykkyyden ja kasvupotentiaalnin arvioinnin sekä kehittämisen tukemisen. Talenteille pitäisi tarjota mahdollisuus kehittää itseään henkilökohtaisia ja yrityksen tulevaisuuden näkymiä kohti. Monella yrityksellä on vaikeuksia ymmärtää, mitä TM todellisuudessa tarkoittaa ja heille ei ole selvää, miten he voivat muodostaa kehittyvän talent-putken pitkälle aikavälille. (PwC 2011.) Monet haastatelluista korostivatkin, että vaikka TM on käsitteenä tuttu termi, ei sitä ole ennen käytetty TM-otsakkeella, vaikka osia TM-prosessista olisikin käytetty yrityksessä jo vuosikausia.

*”Kyl sellast varmaan on ollu meil vaiks kuin paljon, mut sitä ei ehkä oo vaan niin tiedostettu... Mä oon koht 23 vuotta ollu täs yritykses, et meil on ihan varmasti sitä tääl ollu, mut sitä ei oo niinku merkattu tiettynä prosessina.” (H<sub>2</sub>)*

*”TM ei oo käytössä tolla otsakkeella, mut osaamisen johtamisen malli on meillä kuvauksen alla erityisesti tänä vuonna. Meil ei oo sellast ihan määrämuotoista yhtenäistä vuosikellosapluunaa, et miten tää kaikki menee, mut me ollaan tunnistettu siihen kuuluvia elementtejä.” (H<sub>7</sub>)*

Lewis ja Heckman (2006, 140) jaottelevat nykypäivän TM:iin liittyvän ajattelun kolmeen päävirtaukseen. Ensimmäisen näkemyksen muodostavat ne, jotka näkevät TM:in olevan vain uusi nimitys henkilöstöjohtamiselle. Tähän näkemykseen keskittyvät tutkimukset käsittelevät usein pelkästään tiettyjä henkilöstöjohtamiseen kuuluvia toimenpiteitä, kuten rekrytointia, johtamisen kehittämistä, seuraajasuunnittelua ja niin edelleen pyrkien vain uudelleenbrändäämään henkilöstöjohtamista. Toinen valtanäkemyks korostaa Talent Poolien kehittämistä keskittyen henkilöstötarpeiden tunnistamiseen ja työntekijöiden siirtymiseen positiosta toiseen. Tähän näkemykseen pohjautuvat tutkimukset keskittyvät liiaksi henkilöstö- ja seuraajasuunnitteluun kattaen vain pienen osan kokonaiskuvasta. Kolmas valtanäkemyks keskittyy kyvykkäiden ihmisten johtamiseen korostaen, että kaikki organisaation roolit tulisi täyttää organisaation parhaimpaan A-kategoriaan kuuluvilla ihmisillä pyrkien pääsemään eroon organisaation C-kategorian ihmisistä. Vaikka tämän näkemyksen mukainen toiminta tuo mukanaan voimakasta vaikutusta, on sillä myös rajoituksensa ja useiden mielestä ei ole tavoiteltavaa eikä suositeltavaa täyttää organisaation kaikkia positiota huippusuorittajilla. Lisäksi, jos TM-

prosessi kattaa kaikki organisaation työntekijät, se ei merkittävästi eroa tavallisesta henkilöstöjohtamisesta.

Näiden kolmen valtanäkemyksen lisäksi Collings ja Mellahi (2009, 305–306, 310) lisäävät neljänneksi oman näkemyksensä, joka korostaa organisaation avainroolien tunnistamista, sillä näillä rooleilla on oleellinen merkitys yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Heidän mielestään TM-strategian muodostavat ne aktiviteetit ja prosessit, joilla tunnistetaan systemaattisesti ne avainroolit, jotka toisistaan eriävällä tavalla auttavat organisaatiota ylläpitämään ja saavuttamaan kestävästä kilpailuetua. Siinä kehitetään ryhmä potentiaalisia ja tuloksia tekeviä ihmisiä täyttämään nämä roolit ja rakennetaan henkilöstöresurssiarkkitehtuuri, joka mahdollistaa roolien täyttämisen soveltuvilla henkilöillä varmistaen samalla heidän sitoutumisensa organisaatioon. Collingsin ja Mellahin näkemystä TM-prosessin rakentamisesta käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

Kuten edellä olevista mielipiteistä voidaan havaita, näyttävät eri tutkijoiden käsitykset TM:ista ja sen ydinosaista viittaavan tarpeeseen muodostaa Talent Pooleja, jotka koostuvat huippusuoriutuvista yksilöistä. Briscoe (2008, 197) on kuitenkin tästä valtavirtanäkemyksestä eri mieltä, sillä hänen mielestään nykyajan TM:in tulisi kuitenkin käsittää niitä henkilöstötoimenpiteitä ja päätöksiä, jotka koskevat ja osallistavat koko henkilöstön. Hän perustelee tätä sillä tosiasialla, että nykypäivän raa'an kilpailun ja tietoperusteisen talouden aikakaudella, hyvin suoriutuvien ja suuren potentiaalinsa omaavien henkilöiden houkuttelu, kehittäminen ja sitouttaminen organisaation jokaiseen rooliin, on yrityksille suuri haaste vastattavaksi.

Thorne ja Pellant (2007, 3, 8–9) ovat osittain samaa mieltä, sillä heidän mielestään talenttien johtaminen ei koske vain muutamaa harvaa ihmistä, vaan todellinen talenttien johtaminen tapahtuu keskittymällä jokaisen vahvuuksiin muun muassa hallitsemalla erilaisuutta ja kannustamalla luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Pitäisi ymmärtää sekä organisaation osaamistarpeet että kunkin yksilön erilaiset tarpeet organisaatiossa. Ennen kaikkea siinä pitäisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa organisaatio pursuaa energiaa ja johon ihmiset tulevat töihin intoa täynnä. Thornen ja Pellantin (2007, 2) mukaan talenttien johtamista johdetaan usein eriävien HR-menettelytapojen tai eri strategian osien mukaisesti. Harvemmin on määritelty yhtenäistä ja hyvin koordinoitua lähestymistapaa, joka olisi jaettu kaikkien toimintojen kanssa organisaation jokaisella tasolla. Lisäksi heidän mielestään HR:llä on vielä pitkä matka tullakseen hyväksytyksi toimijaksi liiketoimintastrategian muodostamisessa, minkä vuoksi HR:n on vaikea sanoa sanaansa talentteja koskevassa strategiatyössä.

Se, mitä TM tarkoittaa kunkin organisaation käytännössä ja mitkä sen seuraukset ovat kussakin yrityksessä, ei ole akateeminen kysymys, vaan asiaa tulee käsitellä organisaatiossa sisäisesti ja rakentaa se organisaation omiin tarpeisiin nähden sopivaksi. Valitettavan usein tämä tarkastelu on tarkoittanut nykypäivänä sitä, että organisaatio ryhtyy pieniin toimenpiteisiin tai päättää olla tekemättä mitään toimenpiteitä. Täytyy

siis muistaa että parhaat käytännötkin ovat hyviä vain siinä kontekstissa, jossa ne on todettu hyväksi. Se, mikä toimii yhdellä yrityksellä, ei välttämättä toimi toisella. Vaikka menestyviltä yrityksiltä tehty benchmarkkaus on työkaluna hyödyllinen, tulee yritysten muistaa käytäntöjen matkimisessa myös oman yrityksensä olosuhteet. (Cook & Macaulay, 2009, 39.) Tämä näkemys tuli hyvin esille haastatteluissa, sillä haastatellut olivat yksimielisiä siitä, ettei TM-prosessi voi olla mikään vakio muotoinen kaavio, vaan se tulee rakentaa kunkin yrityksen lähtökohdista ja tarpeista käsin.

*”...mut jos ajatellaan, et yks yritys toisi meille tällasen TM-prosessin, koko sen järjestelmän ja erilaisia osia siihen, niin en mä tiedä, et olisko tilanne sen parempi, koska nyt me ollaan keskitytty niihin alueisiin, jotka meille on tärkeitä. Et ehkä tarvis ite rakentaa ne osat siihen, eikä ajaa väkisin jotain valmista mallia käytäntöön.” (H<sub>4</sub>)*

Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Stiles, Trevor ja Wright (2007,30) korostavat, että TM-toimenpiteiden tulee olla linjassa organisaation sisäisten toimintojen, johtamisfilosofian, strategian, kulttuurin, arvojen kuin myös ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Viime vuosia varjostanut taantuman aikakausi on ajanut muutamat organisaatiot sysäämään TM-prosessinsa syrjään, vaikka talenttius on harvinainen resurssi maailmassa. Parhaita ihmisiä metsästetään talouden alamäistä huolimatta ja sisäiset resurssit tarvitsevat alati kehittämistä tulevia parempia aikoja ajatellen. (Cook & Macaulay, 2009, 41.) Haastatteluissa nousi esille, että oma TM-prosessikaan ei voi olla vakio jokaisessa organisaation tasossa, ja omaa prosessia tulee jatkuvasti päivittää nykyajan muuttuvassa toimintaympäristössä.

*”Täytyy muistaa, et maailma muuttuu koko ajan. Et ne toimintatavat, joilla menestyttiin jossain tietys toimintaympäristös ei sit välttämät enää toimikaan jossain toises ympäristös... Ei se oo pelkästään niin, et toisest yrityksest benchmarkatut toiminnot ei toimis meillä, vaan se voi olla myös niin, et meil toiminnas olevat toiminnot ei välttämät toimi mejän toisis organisaation osis.” (H<sub>3</sub>)*

TM on siis esiintynyt yhtenä 2000-luvun merkittävimpänä johtamista koskevana strategisena aihealueena. Viime vuosina aiheen käsittely on keskittynyt TM:in ja erinomaisen suorituskyvyn yhdistämiseen. Huolimatta termin monimerkityksellisyydestä ja sen erilaisista käyttömenetelmistä eri yrityksissä ja tilanteissa, ei sitä tosiasiaa käy kiistäminen, että talenttiuden ja TM:in on huomattu olevan merkittävä kilpailuedun lähde. (Melahä & Collings 2010, 143.) Saavuttaakseen tehokkaan TM-toiminnan, tulee yritysten

ymmärtää, mitä he talenttiudella tarkoittavat ja mitä tehokkaan TM-toiminnan saavuttaminen edellyttää (Abrudan & Matei 2009, 25).

### ***3.1.1 Talent Management nykypäivän yrityksissä***

Huolimatta viime vuosien TM:in saamasta laajasta huomiosta, on vain vähän todisteita ja viitteitä siitä, että yritykset hyödyntäisivät TM:iä tehokkaasti. TM on käsitteenä vielä nuori ja vaikka sen merkitys koetaan yrityksissä jo erittäin tärkeäksi, on systemaattinen ja strateginen TM-prosessi käytössä vain harvoissa yrityksissä. Tämän seurauksena yritykset ovat alttiita menettämään yhtä tärkeintä kilpailutekijäänsä, kriittistä osaamista. Ongelmana on se, ettei parhaiden kykyjen kehittämisen etuja ymmärretä pitkällä aikajaksolla ja talenttien sitouttamista pidetään haasteellisena temppuiluna. (Mäkelä ym. 2010, 134.)

Vaikka lahjakkuuksien kehittämisen tärkeys on laajalti huomioitu ja TM-systeemeihin ja -prosesseihin on investoitu huomattavia summia rahaa, on hämmästyttävän monilla yrityksillä silti vaikeutensa avainpositioidensa täyttämiseksi. Tämä luo puolestaan huolen yrityksen kasvupotentiaalista. Ongelma piilee siinä, että vaikka yrityksillä saattaa olla TM-prosesseja käytössä, ne eivät välttämättä ole enää linjassa niiden tarpeiden kanssa, joita yritys tarvitsee halutessaan kasvaa tai laajentua uusille markkinoille. (Ready & Conger 2007, 69.) Joillakin yrityksillä on TM-strategia ja siihen liittyvät toiminnot, mutta ei lainkaan sen edistymisen seuranta mittareineen ja arvioiteineen. Joillakin ei puolestaan ole lainkaan TM-strategiaa prosesseineen. (Chambers, Handfield-Jones, Hankin & Michaels 1998, 56.)

SHRM:n tutkimuksen (2006) mukaan 53 %:lla tutkitusta sadasta yrityksestä oli TM:iin liittyviä aloitesuunnitelmia tehtynä. Näistä yrityksistä jopa 76 % piti TM:iä ensiarvoisen tärkeänä aihealueena tulevaisuuden menestyksen kannalta. Lisäksi 85 % näiden yritysten HR-asiantuntijoista sanoi tekevänsä suoraa yhteistyötä ylimmän johdon kanssa TM-strategioiden luomisessa. (Lockwood 2006, 2). Cranfield School of Managementin tutkimuksessa 60 % Iso-Britannian neljästä sadasta tutkitusta yrityksestä oli sitä mieltä, että TM on elintärkeä yrityksen tuloksen kannalta. Siitä huolimatta tutkimus osoitti ristiriidan sanojen ja tekojen välillä, sillä vain 49 % haastatelluista yrityksistä harjoitti talenttien kehittämisohjelmia. (Cook & Macaulay, 2009, 37.)

Käytännössä TM on suomalaisyrityksissä vielä prosessien rakentamisen vaiheessa ja vakiintumatonta. Yritykset ovat kuitenkin ymmärtäneet osajien tunnistamisen, talossa pysymisen sekä kehittymisen merkityksen. Joki (2011d) huomauttaakin, että TM voi olla organisaatiossa jo pitkällä ennen kuin termi TM on organisaatiossa edes lanseerattu. Saman huomasi vuonna 2006 myös Capgemini Finland, joka teki tutkimuksen liittyen TM:iin. Heidän mukaan asia tuli ajankohtaiseksi, sillä TM käsitteenä alkoi esiintyä yhä

useammassa asiayhteydessä, mutta sen määrittelystä puuttui punainen lanka. Käsite aiheutti niin sanottua semanttista hälyä eriävine määritelmineen, käyttöyhteyksineen, kohderyhmineen ja rajauksineen. Tutkimuksen mukaan suomalaisten yritysten globaalien TM-prosessien määrä on yli kolminkertaistunut vuodesta 2006 (alle 20 % yrityksistä) vuoteen 2008 (lähes 70 % yrityksistä). Näiden kolmen vuoden aikana yritykset ovat edenneet prosessien ja käytäntöjen kehittämisestä, systemaattisesti toteutettavien erillisten ohjelmien ja käytäntöjen kautta, kohti implementoitua systemaattista globaalia prosessia. Vuonna 2008 noin kolmanneksella haastatelluista 20 tunnetusta ja maailmanlaajuisesti toimivasta suomalaisesta yrityksestä oli käytössään erillinen työkalu TM-tarkoitukseen, kun se vuotta aikasemmin oli ollut vain 15 %:lla yrityksistä. Yli puolella yrityksistä TM-työkalut olivat kuitenkin vielä sisällytetty muihin HR-työkaluihin. Työkalut vaihtelevat HR-järjestelmistä manuaalisesti ylläpidettäviin exceleihin. (Capgemini Finland 2008.) TM tulee mitä todennäköisimmin yleistymään yrityksissä tulevina vuosina ja henkilöstöpääoman merkitystä tullaan korostamaan entisestään. Tätä tutkimusta varten haastatelluista kahdeksasta yrityksestä vain kahdella oli käytössään tarkasti määritelty ja mietitty TM-prosessi. Melkein kaikilla oli TM-prosessi melko kattavasti käytössä, ja lopuilla TM-prosessin käyttöönotto ja määrittely oli tunnistettu seuraavaksi tärkeäksi projektiksi.

*”Mä sanoisin, että ei meillä varsinaisesti ole TM-prosessia käytössä. Meillä on kyllä useita osia siitä kunnossa, mutta et onko se täydellinen se prosessi, niin sitä mä en voi sanoa. Et kyl mä näkisin et meil on suhkoot hyvin ne pikkuosaset kunnossa... nimenomaan ne palat, jotka täl hetkel on meille tärkeitä.” (H<sub>4</sub>)*

*”Kyllähän me ollaan määritelty avainhenkilöt, mut en mä nyt puhuis vielä TM-prosessista... et et se olis niinku jokavuotinen. Mut se on kyl tulossa, se liittyy tähän mejän koko HR-prosessin kehittämiseen. Tähtäin on se, että me saadaan se prosessi luotua ja siit tulee selkee kokonaisuus.” (H<sub>1</sub>)*

Edellisistä näytteistä käy hyvin esille, että TM-asioita on mietitty kohdeyrityksissä. Useilla haastateltujen edustamista yrityksistä puuttui vielä kuitenkin kokonaisvaltainen strateginen TM-prosessi. Tällaisen prosessin tarve on kuitenkin jokaisella tunnistettu, ja se on määritelty lähitulevaisuuden kehityskohteeksi.

### 3.1.2 *Tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen*

Thornen ja Pellantin (2007, 68–69) mukaan tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen alkaa selvittämällä seuraavan aikajanan tarpeet: nykyhetki, lähitulevaisuus ja pitkäaikainen tulevaisuus. Nykyhetkestä yrityksen täytyy selvittää muun muassa, montako ihmistä ja mitä taitoja tarvitaan. Lisäksi tulee olla tietoinen siitä, mitkä ihmiset yrityksen tulee ensisijaisesti pitää ja sitouttaa organisaatioon. Lähitulevaisuudesta yrityksen tulee puolestaan selvittää muun muassa, montako ihmistä organisaatio tulee tarvitsemaan ja mitä ominaisuuksia heiltä vaaditaan. Yrityksen tulee olla tietoinen siitä, keitä yrityksen tulee pyrkiä kasvattamaan ja kehittämään. Pitkän ajan tähtäimen kannalta olisi yrityksen lisäksi selvitettävä se, miten yrityksen liiketoiminta tulee muuttumaan sekä ketkä ovat yrityksen tärkeimmät henkilöt muutoksiin sopeutumisessa. Yrityksen tulee tehdä valintoja siitä, keitä he tulevat valmistamaan tulevaan ja ketkä pystyvät viestittämään tulevaisuudessa tarvittavia taitoja eteenpäin organisaatiossa.

MPS-Yhtiöiden (2009) tekemän Suunta-tutkimuksen mukaan haastatelluista noin 700 suomalaisesta yritysjohtajasta jopa 81 % kertoi omistavansa selkeän kuvan organisaationsa osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitetilan välisestä kuilusta. Kuitenkin vain joka kolmannessa yrityksessä oli määritelty henkilöstön tulevaisuuden potentiaalia. Suomalaisten yritysten ongelma on usko siihen, että osaajien vaihtuvuus takaa kilpailukyvyn säilymisen. Oman organisaation voimavaroja ei tunnisteta, vaikka organisaatiotason tavoitteet osaamiselle osataankin määritellä. Yksilöiden osaamista ja käytettävissä olevia voimavaroja ei tehdä organisaatioissa näkyviksi ja hyödynnettäviksi. Organisaation osaamis-pääomaa ei tunneta eikä potentiaalikoitoituksia tehdä siitäkään huolimatta, että tietotyön alati lisääntyessä, organisaation aineeton pääoma olisi tärkeää pysyä tunnistamaan, jotta osaamista voitaisiin johtaa tavoitteellisesti. Tämän tutkimuksen haastatteluista kävi selkeästi ilmi, että kohdeorganisaatioissa tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen lähti aina liiketoimintastrategiasta liikkeelle.

*”Me tehtiin osaamistarvekartoitus viime vuonna, missä me määriteltiin mitä meidän yritys on vuonna 2020, ja sitä mihin suomalainen työelämä ja sitä kautta meidän yritys on menossa. Meidän koko brändin uudistus lähti strategian siivittämänä liikkeelle ja nää kompetenssiasiat on hyvin keskeisiä siinä... ollaan ruvettu miettii, et onks meil niinku oikeet kompetenssit tulevaisuutta varten.” (H<sub>1</sub>)*

*”...mitä me tarvitaan liiketoiminnas, niin nehän tulee ensisijaisesti konsernin laajasta strategiasta, ja se miten me jalkautetaan se meidän strategiaan täällä, mitä me liiketoiminnalta tarvitaan tulevaisuudessa. Se va-luu sit funktioittain prosessien mukaisesti, riippuen siitä, miten se vaikut-*

*taa tiettyyn prosessiin. Ja sitä sit henkilöstöhallinto ja funktion vetäjä yhdessä suunnittelee. Esimerkkinä me palkattiin nyt logistiikkapäällikkö, tämmöstä tehtävää ei sellasenaan oo ollu aikasemmin.” (H<sub>8</sub>)*

Edellisten näytteiden mukaan liiketoimintastrategiasta tunnistettuihin tulevaisuuden osaamistarpeisiin lähdettiin vastamaan koko johdon, HR:n ja esimiesten toimesta. Lopulta nämä tarpeet ja niiden varmistaminen valuivat funktioittain eri puolille yritystä.

### **3.2 Talentin ja avainhenkilön määritelmä ja henkilöstön jako eri luokkiin**

Tässä luvussa käsitellään tämän tutkielman kannalta tärkeiden henkilöstön jäsenten, talenttien ja avainhenkilöiden, määritelmiä. Lisäksi luvussa käydään läpi tapoja jakaa henkilöstö eri luokkiin, kuten A-, B- ja C-luokkiin ja sukupolviin X ja Y.

#### *Talenti*

Talentiudesta on tullut erityisen suosittu aihealue viime vuosina. Esimerkiksi televisio on täynnä erilaisia kyvykilpailuja, joissa nähdään uskomattomia esityksiä, joskus jopa ennalta epätodennäköisiltä kandidaateilta. Kyvykkyydellä tarkoitetaan jotain erikoista taitoa, jota jollakin ihmisellä on. (Pruis 2011, 207.) Perinteisesti talentilla onkin tarkoitettu erityistä kykyä, mikä on usein liitetty taiteeseen, urheiluun tai älylliseen toimintaan. Liike-elämässä talentti sanaa on käytetty kuvaamaan kaikkia niitä piirteitä ja ominaisuuksia, joita ihmiset tuovat organisaatioon. Se tarkoittaa kaikkea sitä kokemusta, tietoa, taitoa ja tekoja, joita ihmisellä on ja joita hän antaa organisaation käyttöön. Talentiudella tarkoitetaan siis kaikkia niitä henkilöresursseja, joita organisaatio haluaa hankkia, kehittää ja sitouttaa saavuttaakseen taloudelliset tavoitteensa. (Cheese ym. 2007, 46.) Schoemakerin ja Jonkerin (2005, 510) määritelmän mukaan talentti tarkoittaa keskimääräistä parempaa kykyä suoriutua tehtävästä, jolla työntekijä tuo lisäarvoa työhönsä. Morton (2005, 4) määrittelee puolestaan yrityksen talentin olevan henkilö, joka osoittaa potentiaalia yrityksen menestyksen rakentamiseen tulevaisuudessa. Talenti on siis yksilö, joka on kykeneväinen merkittävästi vaikuttamaan yrityksen nykyiseen ja erityisesti tulevaisuuden menestykseen. Talentista voidaan kehittää avainasiantuntijoiden ja johdon seuraajia. Talentin tunnusmerkkejä ovat odotukset ylittävä suoritus ja yrityksen toiminnan kannalta kriittisen tärkeän osaamisen hallinta. Talenttius on usein hiljaista osaamista, luonnostaan monimutkaista ja vaikeasti mitattavissa olevaa, sillä se pitää sisällään usein potentiaalia eikä alati tapahtuvaa suorittamista (Mellahi & Collings



2010, 147). Abrudanin ja Matein (2009, 25) mielestä talentti ei kuitenkaan ole poikkeuksellisen erikoinen henkilö, vaan omaan työympäristöönsä hyvin sopiva henkilö.

Kun liike-elämässä puhutaan talenteista, tarkoitetaan sillä usein yritysten potentiaalisia ylimmän johdon seuraajia tai organisaation huippusuoriutujia. Käsitteenä talentti on vailla selkeää määrittelyä, ja karkeasti talenttia ja TM:ia käytetäänkin puhuttaessa asioista, jotka liittyvät kriittisten ja hyvin suoriutuvien työntekijöiden rekrytointiin, kehittämiseen ja sitouttamiseen osaksi organisaatiota. Pitää muistaa, etteivät tämän hetken huippusuoriutajat ole automaattisesti tulevaisuuden potentiaalisimpia talenteja. Potentiaalia arvioidaan siis tulevaisuuden odotusten mukaisesti eikä pelkästään historiadataa käyttäen. Potentiaali ei tarkoita sitä, että on erikoisen älykäs tai on käynyt läpi huippukoulut, vaan parhaat potentiaalit ovat kykeneväisimpiä oppimaan uutta ja pystyvät käsittelemään muutoksia sopeutuen uusiin toimintatapoihin vaivatta. (Walker & LaRocco 2002, 12.)

Kyky, kuten innovatiivisuus tai luovuus, on Thornen ja Pellantin (2007, 1, 6) mukaan erityisen haluttu, mutta silti harvoin ymmärretty tai tehokkaasti vaalittu piirre organisaatioissa. Monet rekrytointimainokset kuuluttavat kyvykkäiden ihmisten perään, mutta vaikka organisaatio onnistuisi rekrytoimaan kyvykkään henkilön, on organisaatiolla usein vaikeuksia sitouttaa ja pitää hänet palveluksessaan. Kyvykkyys ei ole harvinainen raaka-aine, sitä ei vain ole saatu vapautettua tarpeeksi ihmisistä. Kyvykkäät ihmiset ovat luovia, itsevarmoja, oma-aloitteisia, lannistumattomia, yrittäjämielisiä, älykkäitä, kokeilunhaluisia, yksilöllisiä ja erilaisia. Tämä lista on kuitenkin loputon ja aina subjektiivisesta näkemyksestä riippuvainen. Toisen mielestä joku on todella kyvykäs, kun taas toinen saattaa kyseenalaistaa kyvykkyuden. Ei siis ihme, että monet ihmiset arvioivat omaa kyvykkyyttään vastahakoisesti.

Talentit ovat vaikeasti käsiteltäviä, eivätkä välttämättä edes itse tiedosta, mitä he haluavat ollessaan päättymättömällä kasvun prosessilla. Talenteille onkin ominaista, että he päättäväisesti puskevat kohti määränpäättä vain huomatakseen, että saavuttaessaan päämääränsä, he ovat jo menettäneet mielenkiintonsa siihen. (Thorne & Pellant 2007, 122–123.)

### *Avainhenkilö*

Lampikosken (2005, 7, 9) mukaan avainhenkilöt ovat yrityksen ammattitaitoista ja monikäyttöistä ydintyövoimaa, jotka kattavat yrityksen olennaiset osaamisalueet. Yleisellä tasolla tarkasteltuna avainhenkilö on keskeisessä asemassa oleva henkilö, joka työpanoksellaan vaikuttaa ratkaisevasti siihen, saavuttaako organisaatio sille asetetut strategiset tavoitteet ja tulokset. Haastatellut korostivat, että avainhenkilöt ovat liiketoiminnalle kriittisiä ja strategian toteutuksen kannalta korvaamattomia työntekijöitä.

*”Avainhenkilö on korvaamaton, tällanen kompetenssia omaava henkilö, joka on kriittinen liiketoiminnan kannalta. Avainhenkilö on strategisesti tärkeä, et kun korvaamaton voi olla joku, jolla nyt on paljon tietoa. Et on sen takia korvaamaton eikä strategisesti. Nimenomaan se avainhenkilö liittyy strategiaan, et on strategian jalkautuksessa keskeinen ja kantava voima, joka vie strategiaa eteenpäin.” (H<sub>1</sub>)*

Saario (2006, 4) puolestaan määrittelee yrityksen avainhenkilön sellaiseksi, jolla on tietoa, kokemusta tai asiakassuhteita, joita ei voida korvata helposti ja nopeasti. Pysyvä avainhenkilöstö varmistaa organisaation vakauden ja tuloksetekotaidon ja vaikuttaa ratkaisevasti myös kanta- ja avainasiakkaiden pysyvyyteen. Viitala (2007, 9–10, 86–88) määrittelee avainhenkilöt yrityksen ydinhenkilöstöksi, sillä tämänhetkisen trendin mukaan yritykset luopuvat kaikesta, mikä ei liity suoraan varsinaiseen operatiiviseen toimintaan. Näin tavoitellaan sekä joustavuutta että parempaa osaamista ja laatua eri toiminnossa. Yritykseen jäävät ihmiset muodostavat siis ydinorganisaation ja muu on liitännäishenkilöstöä. Henkilöstön muodostamisessa on Suomessakin nähtävissä selvä kehitystrendi, jossa henkilöstö on jakautumassa pienenevään ydinhenkilöstöön ja kasvavaan liitännäishenkilöstöön, minkä tehtävänä on toimia organisaatioiden joustovarama.

Talouselämä-lehden joulukuussa 2005 tehdyn kyselyn mukaan henkilöstöjohtajat olivat melko samaa mieltä siitä, millaista liiketoiminnan osaamista sekä mitä henkilön taitoja ja ominaisuuksia yritykset tarvitsevat johto- ja asiantuntijatehtävissä Suomessa lähivuosina. Avainhenkilöltä vaaditaan muun muassa hyvää peruskoulutusta, monitaitoisuutta ja innokkuutta oppimaan, monipuolisia kielitaitoja, asiakaskeisyyttä, innovatiivisuutta, kunnianhimoa, oma-aloitteisuutta, tiimityöskentelytaitoja, ahkeruutta sekä joustavuutta. Erityisesti avainhenkilöltä edellytetään hyviä kommunikointitaitoja, joiden merkitys kasvaa edelleen, kun muutos kohti asiantuntijuutta ja asiantuntijaorganisaatioita jatkaa yleistymistään. Ylivoimaisesti pahimpana avainhenkilöiden uran nousun esteenä pidettiin selvityksen mukaan huonoa ihmisten johtamisen taitoa. Vastaajien mukaan myös esimiehen tai asiantuntijan kyky strategiseen ajatteluun on avainasemassa, sillä strategia ei ole enää vain johdon asia, vaan strategiatyöhön osallistuu myös organisaation eri puolilla olevia henkilöitä. (Vihma 2006a.)

Lampikosken mukaan (2005, 142) avainhenkilöksi luettavalla on siis sekä tehtävän vaatima pätevyys että organisaation kannalta oikeat asenteet, arvot ja sopivuus organisaatiokulttuuriin. Täytyy muistaa, että pelkästään akateemisesti pätevä, mutta luonteeltaan ja käytökseltään avainhenkilöksi sopimaton henkilö, voi pilata organisaatiokulttuurin ja edesauttaa muiden osajien lähtöä organisaatiosta.

*A-, B- ja C-pelaajat*

Yrityksen työntekijöitä voidaan luokitella jakamalla henkilöstö A-, B- ja C-kategorioihin. A-kategoriaan kuuluvat yrityksen A-pelaajat, jotka tuottavat merkittävää arvoa yritykselle suoranaisesti omien tulostensa kautta sekä epäsuoraan johtamalla muita kohti parempia tuloksia. Yritysten tulee tukea ja nopeuttaa A-pelaajiensa kehitystä sekä tehdä kaikkensa heidän pitämiseksi organisaatiossa. B-kategoriaan kuuluvat yrityksen B-pelaajat muodostavat tasaisesti suoriutuvan työntekijäenemmistön. Kokonaisuudessaan B-pelaajat muodostavat yrityksen menestykselle merkittävän osajoukon, joita tulee kehittää ja vakuuttaa omasta potentiaalistaan, jotta he ymmärtävät potentiaalinsa ja tuntevat itsensä arvostetuiksi ponnisteluistaan. Yrityksen C-kategoriaan kuuluvat C-pelaajat eivät ole epäpäteviä ja epäeettisiä työntekijöitä, vaan alaisia, jotka suorittavat nipin napin hyväksytyjä tuloksia. He jopa kehittyvät tasaisesti, mutta harvoin luovat mitään rohkeaa tai innovatiivista eivätkä inspiroi kollegoitaan. Pitää muistaa, että ”C” arvoasteikkona ei tarkoita ihmisen tasoa, vaan suorituksen tasoa omassa roolissaan. Jotkin C-pelaajista olivat ennen A- tai B- pelaajia, ja he voivat saavuttaa tämän tason uudelleen myös tulevaisuudessa. (Axelrod, Handfield-Jones & Michaels 2002, 82, 86.)

Axelrodin ym. (2002, 81–83) mukaan yrityksen ylin johto saattaa kokea erityistä mielihyvää rekrytoidessaan, kehittäessään ja sitouttaessaan organisaationsa parhaita A- ja B-pelaajia. Mutta kun kyseeseen tulee toimiminen yrityksen huonoimpaan kategoriaan kuuluvien C-pelaajien kanssa, on toiminta usein kiusallista ja kivuliasta. Tutkimusten mukaan toimimattomuus C-pelaajien suhteen johtuu suurelta osin siitä, että heidän toimintaansa puuttuminen on emotionaalisesti vaikeaa. Yrityksissä on vaikeuksia siirtää tai irtisanoa ihmisiä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vuosia ja jotka ovat osaltaan vaikuttaneet yrityksen tulokseen palvelusvuosiensa aikana. Usein C-pelaaja on muodostanut esimiehensä kanssa ystävyysuhteen, mikä osaltaan vaikuttaa esimiehen asenteeseen alaisensa tuloksia kohtaan. Vaikka johtajat mielellään raivaisivat lisää tilaa yrityksensä talenteille, on alisuorittajia koskevia tarvittavia toimenpiteitä vaikea tehdä emotionaalisten tekijöiden vuoksi. Näiden tekijöiden vuoksi useat yritykset epäonnistuvat C-pelaajien kanssa toimimisessa. Axelrodin ym. (2002, 81–83) mukaan vain 19 % tuhansista haastatelluista yritysjohtajista uskoi yrityksensä siirtävän C-pelaajansa nopeasti ja tehokkaasti pois tieltä, vaikka 96 % johtajista sanoi olevansa tyytyväisiä, mikäli heidän yrityksensä käyttäisi aggressiivisempia toimenpiteitä alisuorittajien siirtämisessä, sillä he näkevät organisaationsa hyötyvän siitä.

Axelrodin ym. (2002, 83) mielestä alisuorittajien siirtäminen tai suorituksen parantaminen tuottaa merkittäviä etuja, sillä heidän olemassaolonsa heikentää yrityksen suoritusastoa monella eri tapaa. Ensinnäkin, C-pelaajat eivät yllä yhtä hyvin tuloksiin kuin B- ja A-pelaajat. Toiseksi, C-pelaajat täyttävät aina jonkin roolin organisaatiossa, tukkien näin organisaation potentiaalisten työntekijöiden edistymis- ja kehittymismahdollisuuksia.

suuksia. C-pelaajat eivät myöskään ole hyviä roolimalleja, valmentajia tai mentoreita. Axelrodin ym. (2002, 83) tutkimusten mukaan jopa 80 % tutkimukseen osallistuneista sanoi alisuorittajien kanssa työskentelemisen haitanneen omaa oppimista ja paremman tuloksen tekemistä sekä lisänneet halua lähteä organisaatiosta. C-pelaajien jättäminen johtamisrooliin on haitallista organisaatioille, jotka tähtäävät suoritusperusteisen kulttuurin rakentamiseen, sillä C-pelaajat laskevat jokaisen työntekijän suorittamisen rimaa. Lisäksi C-pelaajat usein rekrytoivat toisia C-tason suorittajia ja heidän olemassaolonsaan lannistaa ympärillä olevia ihmisiä ja tekee yrityksestä vähemmän kiinnostavan työpaikan potentiaalia omaaville työntekijöille. Tilanne voi olla epämieluisin ja stressaava myös C-pelaajalle itselleen, sillä häntä saatetaan pitää roolissa, johon hänellä ei ole tarvittavia ominaisuuksia tai taitoja suoriutua hyvin.

Axelrodin ym. (2002, 82) vuosien tutkimusten ja konsultointien tuloksena he ovat havainneet, että yritysten menestys riippuu huolellisesta yrityksen A- ja B-pelaajien johtamisesta, mutta se riippuu oleellisesti myös C-pelaajien karsimisesta pois yrityksestä. Heidän tutkimustensa mukaan hyvin menestyvät yritykset ovat 33 % todennäköisimpiä tekemään tarvittavia toimintoja C-pelaajien suhteen kuin keskiverto yritykset. Axelrodin ym. (2002, 84) mukaan C-pelaajien hienotunteinen ja kunniakas siirtäminen organisaatiosta vaatii kolme toimenpidettä. Ylimmän johdon tulee tunnistaa C-pelaajat vertaamalla eri rooleille asetettuja tavoitteita työntekijöiden tuloksiin, heidän tulee muodostaa toimintasuunnitelma jokaisen varalle riippuen työntekijän potentiaalisesta arvosta yritykselle ja valjastaa esimiehet velvollisiksi suorittamaan toimintasuunnitelman mukaiset toimenpiteet. Heidän mielestään C-pelaajien kanssa onnistunut toiminta vaatii täsmällisen ja kurinalaisen prosessin muodostamisen, jossa työntekijöitä kohdellaan kunniakkaasti.

### *Sukupolvi X ja Y*

Organisaatioissa on ihmisiä, jotka eivät enää suostu toimimaan sanatarkasti johtajan määräysten mukaisesti, vaan vaalivat muutosta, haasteita, hedonismia, nopeutta, välitöntä mielihyvää, edistystä ja vapautta. He ovat sukupolvi X (vuonna 1964–1981 syntyneet) ja Y (vuoden 1981 jälkeen syntyneet). Nämä sukupolvet ovat individualistia eivätkä hyväksy perinteisiä käskyihin ja kontrolliin perustuvia johtamismetodeja. He ovat tietoisia omasta markkina-arvostaan ja lähtevät yrityksestä, jos he eivät koe itseään arvostetuiksi organisaatiossa. (Thorne & Pellant 2007, 13.)

Otalan (2008, 27) mukaan sukupolven X lapset ovat eläneet ”mulle-kaikki-heti” -ajatuksella, olleet kaikkietäviäisiä ja halunneet saavuttaa mahdollisimman nopeasti vaurauden ja valta-aseman. Tätä sukupolvea motivoi raha, jolla heitä voi myös houkuttaa töihin. Sukupolvi Y:n yksilöt ovat puolestaan monimutkaisia ihmisiä, jotka ovat teknologisesti älykkäitä ja erityisen luovia. He ovat ahkerasti organisaatiosta toiseen

liikkuvia, jotka odottavat välittömiä palkkioita ja palautetta sekä haasteita, mutta vaativat myös kehittymistä pitkällä tähtäimellä. Heidän ajatusmaailmansa toimii yrittäjämäisesti, mutta he usein arvostavat suhteita enemmän kuin rahaa. Siitä huolimatta, että yllä esitettyihin vaatimuksiin vastaaminen on vaikeaa, eivät työnantajat voi sivuuttaa sukupolvien X ja Y tarpeiden täyttämistä, sillä varsinkin Y-sukupolvesta on arvioitu tulevan kaikkien aikojen parhaiten työelämässä suoriutuva sukupolvi. Yritysten tulee löytää avaimet heidän potentiaalinsa vapauttamiseen ja kehittämiseen tulevaisuuden johtajiksi. (Weyland 2011, 439; Cheese ym. 2007, 37.)

Sukupolvi Y on viimeisin ikäryhmä, joka on astunut työelämään. Tähän ikäryhmään kuuluvat vauvabuumin aikana syntyneiden ihmisten lapset, joiden vanhemmat ovat olleet erittäin huomaavaisia, lapsikeskeisiä ja kilpailullisia. Nämä lapset ovat kasvaneet nopeasti kehittyvässä teknologisessa maailmassa. (Weyland 2011, 439–440; Cheese ym. 2007, 37–40.) Weylandin (2011, 440) mukaan sukupolvi Y:n yksilöitä kuvastaa hyvin se tosiasia, että he haluavat olla tekemisissä vain sellaisten ihmisten kanssa, joita he arvostavat ja joiden ajatusmaailma on heidän kanssaan yhteneväinen. He etsivät kaveriltaan ja kollegoiltaan samankaltaisia arvoja ja energiaa, joilla vastata annettuihin ja haluttuihin haasteisiin. Sukupolvi Y:n yksilöitä vetää puoleensa vahvat brändit, ja he tarkkailevatkin paljon muuta kuin pelkkää tuotetta, muun muassa brändin arvoja ja etiikkaa, sitä miten brändi kommunikoi ihmisten kanssa sekä sitä, miten organisaatio kunnioittaa ja johtaa alaisiaan. Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostettiin useasti, että jotta Y-sukupolvesta saataisiin paras hyöty irti, tulee kaikkien ymmärtää oikeanlainen asennoituminen heitä kohtaan.

*”Nyt kun Y-sukupolvi tulee, niin se on täysin eri tavalla asennoitunut työntekoon, työnantajaan ja sitoutumiseen... Kaikkien meidän tarvii sit muuttaa sitä ajattelumallia. HR pyrkii jo nyt työstää ideoita ja miettii erilaisia tapoja, miten kohdata tää sukupolvi ja heidän odotukset.” (H<sub>4</sub>)*

Joidenkin mielestä sukupolvi Y:n yksilöt koostuvat laiskoista yksilöistä, jotka vain haluavat sosialisoitua ja pelata teknologisten laitteidensa kanssa, mutta heidän innostuessaan jostakin, on työnteon ja vapaa-ajan välille vaikea vetää viivaa ja työmoraali on korkeaa luokkaa. Heitä ei haittaa kellon ympäri työskenteleminen, kunhan heille annetaan vastuuta, he pystyvät näkemään työnsä arvokkuuden ja he uskovat siihen, mitä ovat tekemässä. Mutta vapaus valita missä ja milloin he työskentelevät, on heidän pyyntölistansa kärkipäässä, mikä osoittaa hyvin sen tosiasian, että sukupolvi Y:n yksilöt eivät ole tottelevaisia käskyille. (Weyland 2011, 440.)

Siitä huolimatta, että sukupolvi Y:n työmoraali on oikeiden olosuhteiden vallitessa korkeaa luokkaa, heidän motivaattoreinaan eivät toimi pelkästään status tai raha, kuten on useimmiten heidän vanhempiansa tapauksessa. He arvostavat merkityksellistä työn-

tekoa ympäristössä, joka stimuloi heitä, jossa työnteko on hauskaa, jossa saa vastuuta ja joka tarjoaa heille vapauksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei heille tulisi maksaa heidän arvoisensa määrä palkkaa, sillä he haluavat kokea itsensä arvostetuiksi, ja liian vähäinen palkanmaksu on varma tapa osoittaa arvostuksen puute. Sanotaankin, että organisaatio pystyy pitämään Y-sukupolvea edustavan henkilön palveluksessaan niin kauan kun heidän oppimiskäyränsä pysyy korkeana. (Weyland 2011, 440–441; Cheese ym. 2007, 40.) Otalan (2008, 27) mukaan Y-sukupolven ihmisille ominaista on heidän sitoutumisensa omaan uraansa, eikä yritykseen. Uusien sukupolvien muuttuneet arvostuksen kohteet on tunnistettu haastattelujen mukaan laajalti yrityksissä. Tästä on esimerkkinä erään haastateltavan näkökulma sukupolvi Y:n muuttuneista asenteista ja mieltymyksistä.

*”Mä en kyl haluis puhuu siitä uudest sukupolvest, mut kyl ennen tultiin niinku enemmän nöyremmin mielin. Et nyt tullaan siihen, et toiveit on enemmän ja vapaa-ajal annetaan paljon enemmän arvoa kun ennen ja ei oo niin välttämätönt, et tää on vakituinen työduuni.” (H<sub>2</sub>)*

Edellisen näytteen mukaan organisaation on keskeistä miettiä sukupolvi Y:lle sopivia motivoinnin ja sitouttamisen tapoja. Kohdeyrityksissä on siis tunnistettu tarve miettiä motivointia ja sitouttamista kohderyhmän ominaisuuksista ja mieltymyksistä liikkeelle lähtien eikä tarjoamalla vain sokeana kaikille samoja keinoja läpi organisaation.

### **3.3 Avainhenkilöiden vaihtuvuus ja sen vaikutukset**

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä henkilöstömäärää, joka aloittaa tai lopettaa työsuhteen määrätyn ajanjakson aikana verrattuna koko henkilöstön määrään. (Kauhanen 2006, 89). Toisaalta vaihtuvuudella voidaan tarkoittaa myös niiden työntekijöiden suunnittelematonta menetystä, jotka lähtevät omasta tahdostaan ja jotka yritys haluaisi pitää palveluksessaan (Frank ym. 2004, 13). Työntekijöitä lähtee väijäämättä yrityksistä tietyin väliajoin, ja siihen pitäisi varautua jo ennalta, jotta lähtemisen haitat saataisiin minimoitua niin yksilön kuin koko organisaation kannalta (Curtis & Wright 2001, 59). Viitalan (2007, 90) mielestä yritysten henkilöstössä siis on ja kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta, sillä se on normaali ilmiö. Sopivan vaihtuvuuden määrät vaihtelevat kuitenkin aloittain ja yrityksittäin. Esimerkiksi jokin pikaruokaravintola voi kestää jopa 100 %:n vaihtuvuutta toiminnan häiriintymättä, mutta jollekin suunnittelutoimistolle jo noin 5 %:n vaihtuvuus voi koitua kohtalokkaaksi. Suomessa työntekijöiden keskimääräinen pysyvyyskausi on 10–11 vuotta samassa työpaikassa.

Avainhenkilöiden merkitys on sitä suurempi, mitä pienemmästä yrityksestä on kysymys. (Viitala 2007, 61.) Yrityksille on ongelmallista hyvien työntekijöiden menetys, sillä korvaaminen on vaikeaa ja erittäin kallista, erityisesti korkean osaamisen toimialoilla. Tietyt tehtävät ovat organisaatioissa kriittisiä, kuten strategiset esimies- ja asiantuntijatehtävät tai tekniset tehtävät, joissa toimivien menetys aiheuttaa välittömiä vaikeuksia organisaatiolle. Ydintyövoimaa on vaikea korvata ja tällaisen erikoisosaamista hallitsevan työvoiman saatavuus yrityksen ulkopuolelta on usein ongelmallista. Ulkomaiset tutkimukset (ks. esimerkiksi PwC 2011, Towers Perrin 2003 & 2005) osoittavat, että avainhenkilöiden yrityslojaalius sekä sitoutumishalu ovat heikentyneet viime vuosina. Keskiarvoisesti vain neljännes henkilöstöstä on todella lojaaleja ja jopa kolmannes on lähtöaikeissa. Erityisesti kansainvälisellä kentällä osaajien uskollisuutta heikentää taipumus vain muutamien vuosien työperiodeihin työsuhteissa, halu joustavuuteen niin työ- kuin asuinpaikankin valinnassa sekä pyrkimys konsulttityyppisiin työsuhteisiin, joissa työnantajaan ei sitouduta, vaan osaaminen ”myydään” parhaiten tarjoavalle työnantajalle. Ne yritykset voittavat osaajat puolelleen, jotka takaavat parhaat etenemismahdollisuudet uralla ja tarjoavat mielenkiintoisia haasteita sekä palkitsevat parhaiten saavutuksista. (Lampikoski 2005, 25–26.) Haastatteluissa korostettiin omien kykyjensä huolehtimisen kriittisestä tärkeydestä menestyksen aikaansaamiseksi, josta on esimerkkinä seuraava näyte.

*”Yritykset, jotka ei huolehdi omist kyvyistään hyvin, ei tuu olemaan menestyksekkäit pitkäl tähtäimel. Et kyl mis tahansa alalla sun ainoo kestävä kilpailuetu on sun kyvykkäät työntekijät.” (H<sub>3</sub>)*

Useimmilla aloilla laatu, asiakaspalvelu ja ammattitaito ovat tärkeitä tekijöitä. Korkea henkilöstön vaihtuvuus voi vahingoittaa näitä kilpailukyvyn muodostavia tekijöitä ja omalta osaltaan rajoittaa kasvua tai jopa pienentää liiketoiminnan tasoa. Ihmiset jättävät työpaikkansa terveydellisistä, perhe- ja muista henkilökohtaisista syistä sekä uralla eteenpäin menemisen ja eläkkeelle jäämisen vuoksi. Viimeisten vuosien aikana merkittäväksi syyksi kyvykkäiden ihmisten lähtemiseen organisaatiosta työskentelemään pktai perustamiinsa omiin yrityksiin on se, että he haluavat saada tuloksia aikaan nopeammin, haluavat saada välitöntä palautetta siirtyäkseen seuraavalle tasolle ja haluavat saavuttaa tunteen siitä, että heidän kohtalonsa on heidän omissa käsissään, toisin kuin kankeasti liikkuvissa byrokraattisissa organisaatioissa. Lähtijöiden korvaaminen voi tulla kalliiksi, sillä uusien työntekijöiden rekrytointi voi maksaa jopa puolitoistakertaisen avainhenkilön palkan verran. Henkilöstön lähtemisestä koituvia taloudellisia kustannuksia ovat muun muassa uuden henkilön rekrytointi-, koulutus- ja perehdytyskustannukset, kitkakulut tuottavuuden alentuessa, erilaisten projektien keskeytyksestä ja asiakkaiden menetyksestä aiheutuvat kustannukset sekä mahdollisesti uuden henkilön

kovemman palkan ja arvokkaampien etujen aiheuttamat kustannukset. (Lampikoski 2005, 25–27.) Avainhenkilöiden korvaamisen aiheuttamat mittavat vahingot tulivat haastatteluissa usein esille, josta esimerkkinä on seuraava näyte.

*”Avainhenkilö on sellanen, joka tietää merkittävässä määrin, on tärkei toimija siellä yrityksessä ja jonka lähdöstä, jos lähtee niinku yhtäkki pe listä, niin tulee aikamoista vahinkoa. Ei oo helposti korvattavissa.” (H<sub>7</sub>)*

Taloudellisten kustannusten lisäksi organisaatio menettää myös osaamista, erityisesti arvokasta yritystä koskevaa hiljaista tietoa ja kokemusta. Sitouttaminen on siis välttämätöntä tietotaitopääoman suojaamisen keinona. Osaajien sitoutuneisuus ja uskollisuus yritykseen takaa sen, etteivät ydintiedot siirry kilpailijalle. (Lampikoski 2005, 25–27.)

Tietämys ja osaaminen lepäävät siis erityisesti kokeneen työvoiman, avainhenkilöstön varassa, joten avainhenkilöstöä ei sovi päästää lähtemään liiassa määrin eikä liian aikaisin. Avainhenkilöstön sitouttamisen laiminlyönti on vahingollista, sillä avainhenkilöiden menetys vaarantaa muidenkin työntekijöiden työllisyyden. Avainhenkilöt varmentavat yrityksen kannattavuuden, kehityksen ja kasvun ja näin myös organisaation tulevaisuuden. Lisäksi vaihtuvuus voi olla viesti huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä. Kyvykäs työntekijä, jota esimies ei lainkaan kannusta venymään ja kehittymään, saattaa luulla, ettei esimies arvosta häntä tai havaitse hänessä piileviä kykyjä. Silloin talosta lähteminen voi tuntua työntekijästä järkevimmältä vaihtoehdolta. Täytyy muistaa myös avainhenkilöiden lähdön aiheuttama sekasorto muissa työtehtävissä ja siitä aiheutuva vaikutus työntekijöiden yhteishenkeen. Kustannukset ja tappiotili riippuvat luonnollisesti henkilön strategisesta merkityksestä avainhenkilönä sekä hänen vaihdettavuudestaan ja korvattavuudestaan. Paras tilanne kustannusten osalta olisi, jos lähtijän tilalle pystytään rekrytoimaan osaaja omasta organisaatiosta, mutta se ei ole aina mahdollista. (Curtis & Wright 2001, 56; Viitala 2007, 90; Lampikoski 2005, 10–13, 27, 39, 136–137; Field 2008, 64; Thorne & Pellant 2007, 52.)

Kaikista kustannuksista huolimatta henkilöstön vaihtuvuudella on Viitalan (2007, 90) mukaan myös tervehdyttävä vaikutus, sillä sen ansiosta yritykseen saadaan uutta verta. Se on myös hinta kohtuullisena pidettävästä kustannustasosta ja joustavuudesta, mitkä vaihtuvuus mahdollistaa. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä monesti myös poistuu juuri ne henkilöt, jotka eivät koe työtä omakseen tai onnistu työssään riittävän hyvin. Työntekijän lähdöstä on myös saatavissa tiettyjä etuja, sillä esimerkiksi lähtöhaastattelu organisaatiosta lähtijän kanssa voi antaa organisaatiolle hyödyllistä tietoa työntekijän mielipiteistä organisaatiota kohtaan ja valaista organisaatiolle, millaisia mahdollisia ongelmia organisaatiossa on ja missä ne sijaitsevat. (Curtis & Wright 2001, 59.) Lampikosken (2005, 12, 69) mielestä tietynasteinen vaihtuvuus on edullista etenkin olosuhteissa, joissa yrityksen ympäristö muuttuu jatkuvasti ja joissa tarvitaan uutta osaamista ja osaa-



ja. Yrityksen tietopohja laajentuu uusien ja ulkopuolelta hankittujen osaajien ansiosta sekä yrityksen käytettävissä oleva ideapohja syventyy ja laajentuu, mikä on tärkeää erityisesti yrityksen innovatiivisuuden kannalta.

Vaihtuvuuden kehitystä on syytä seurata yrityksen ja yksilöiden tasolla pitkäjänteisesti, jolloin huolestuttaviin kehityspiirteisiin voidaan puuttua ajoissa (Viitala 2007, 90). Huippuosaajan lähtö on aina onnettomuus, varsinkin kun osaajista on pula. Tämän vuoksi lähdön syyt on analysoitava ja pyrittävä varmistamaan, ettei sama tule toistumaan. Parhaimmatkaan yritykset eivät voi tuudittautua hyvään työnantajakuvaansa, vaan ihmisten motivoinnin ja sitoutumisen lähteitä tulee tarkkailla jatkuvasti. Arvot ja esimiestyön onnistuminen toimivat avainasemassa, mutta myös taloudellisten etujen tulee olla kilpailukykyiset. (Vihma 2006a.) MPS-Yhtiöiden (2009) tekemän Suunta-tutkimuksen mukaan haastatelluista noin 700 suomalaisesta yritysjohtajasta 19 %:n mielestä avainosaajien vaihtuvuus yrityksessä kahden viime vuoden aikana on ollut liian suuri.

Tässä tutkielmassa on nyt käyty läpi tutkimuksen tärkeät peruskäsitteet, käsitelty TM:in nykytilaa yrityksissä ja tulevaisuuden osaamistarpeita sekä avainhenkilöiden vaihtuvuuden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Näiden aihealueiden siirrytään tarkastelemaan itse TM-prosessia ja sen eri vaiheita.

### **3.4 Talent Management -prosessin rakentamisen lähtökohdat**

Miten nopeasti muuttuvassa maailmassa riittävän ketterä ja nopeisiin muutoksiin vastaamaan kykenevä TM-prosessi tulisi rakentaa? Joen (2011d) mukaan yhtä hyväksi havaittua tapaa ei näytä löytyvän, vaan yritykset rakentavat TM-prosessejaan varsin eri tavoin organisaation liiketoiminnasta riippuen. On tärkeää selvittää, mitä näkyviä valittu liiketoimintastrategia tuo henkilöstön osaamiseen ja mitkä tehtävät tulevat olemaan keskeisiä avaintehtäviä. Keskeiset näkymät antavat suuntaa siitä, mihin liiketoiminta on kasvamassa ja mitä osaamista pitää lisätä organisaatiossa. Toisaalta on tärkeää miettiä, minkälainen osaaminen ei ole enää toiminnan ytimessä ja mitä voidaan vaikkapa ulkoistaa. Tällä hetkellä on monessa yrityksessä myös tarpeellista olla selvillä lähivuosina eläkkeelle siirtyvien ihmisten määrästä ja heidän rooliensa merkityksestä. Talenttien tunnistaminen, kehittäminen ja sitouttaminen perustuvat juuri näihin näkymiin.

Vaikka TM-prosessin rakentamisen tulee lähteä liikkeelle kunkin organisaation liiketoiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä, on Lewisin ja Heckmanin (2006, 140) TM:in kolmeen valtanäkemykseen neljännen näkemyksen lisänneiden Collingsin ja Mellahin tapa rakentaa TM-prosessi strategisesta näkökulmasta katsottuna oivallinen tämän tutkielman viitekehykseksi. Collings ja Mellahi (2009, 305–306, 310) korostavat, että

jokaisen TM-prosessin pitäisi alkaa systemaattisella avainroolien tunnistamisella, sillä näillä rooleilla on suuri merkitys yrityksen kestävästä kilpailukykyä muodostamisesta. Tämä tukee nykypäivänä useasti esille nousutta ajatusta siitä, että organisaatioissa tulisi olla laaja-alaisempaa erottelua eri roolien välillä, ja painoarvon tulisi olla strategisesti tärkeiden roolien huomioimisessa ei-strategisten roolien kustannuksella. On tärkeää kuitenkin huomata, että avainroolit eivät tarkoita vain ylimmän johdon omaavia positioita, vaan sisältävät myös avainpositioita alemmilla tasoilla, jotka saattavat vaihdella eri osastoilla ja ajan kuluessa. Roolien määrittämisen jälkeen nämä strategisesti tärkeät roolit tulisi pyrkiä systemaattisesti täyttämään kehittämällä yrityksen Talent Pooliin kuuluvia potentiaalia omaavia ja hyvin suoriutuvia yksilöitä, jotka eri tavalla johdattavat yrityksen kohti kestävästä kilpailukykyä. Abrudanin ja Matein (2009, 125) mielestä jokaista työntekijää tulisi arvioida kahden eri kriteerin mukaisesti, jotka ovat nykyinen suoritustaso ja tulevaisuuden potentiaali. Heidän mukaan jokainen työntekijä, jolla on joko korkea suoritustaso tai suorituspotentiaali tai parhaassa tapauksessa kummatkin korkeita, pitäisi pitää talenttina.

Collingsin ja Mellahin (2009, 310) mukaan kaikkia yrityksen rooleja ei tule täyttää huippusuoriutujilla, eikä kaikista huonoimmin suoriutuvista yksilöistä pidä hankkiutua eroon, kuten esimerkiksi McKinseyn konsultit neuvovat, vaan strategisessa TM-systeemissä tulisi keskittyä avainrooleissa toimivien korkean potentiaalisen omaavien ja hyvin suoriutuvien yksilöiden johtamiseen. Tämä hyödyntää organisaation resursseja tehokkaammin kuin koko henkilöstöön kohdistuva TM-ajattelu. Cookin ja Macaulayn (2009, 38) mielestä panostaminen ja keskittyminen tiettyyn korkean potentiaalisen omaavaan eliittiryhmään menee usein jopa yli ja he korostavat, että keskittyminen on järkevää vain silloin, kun talentit sopivat täydellisesti organisaation tarpeisiin. Tämä vaatii nykyisten ja tulevien tarpeiden tarkkaa tunnistamista ja jokapäiväistä päivittämistä.

Collingsin ja Mellahin (2009, 310–311) TM-määrittelyn viimeinen elementti koostuu erillisen HR-arkkitehtuurin rakentamisesta, jonka tehtävänä on varmistaa avainroolien täyttäminen kyvykkäillä yksilöillä ja varmistaa heidän jatkuva sitoutumisensa organisaatioon. Kyvykkäiden yksilöiden tunnistamisen jälkeen organisaation haasteena on ottaa käyttöön sopivat HR-toimintatavat, jotka varmistavat näiden yksilöiden strategisen sijoittamisen ja tarvitseman HR-tuen. Haastateltujen yrityksissä, joissa TM-prosessi oli käytössä, kävi hyvin selväksi, että prosessi lähti liikkeelle nykyisten ja tulevien avainhenkilöiden tunnistamisesta.

*”Meil on TM-prosessi käytössä. Se on prosessikuvaus, jonka mä oon tehnyt johtoryhmälle. Sen avulla me arvioidaan, et ketkä on talentit. Ja sitä kautta he on tunnistanu sit, et ketkä on avainhenkilöitä siin heidän yksikössään. Sit sen määrittelypohjan avulla tavallaan luokitellu ihmisiä eri pohjakohtiin. Ensinnäkin sellaset henkilöt, joilla on suoritus Very good*

*tai Excellent tyyppinen on yks ja sit matriisissa katotaan sen jälkeen, et onks se henkilö sellanen, joka säilyis tavallaan omas tehtävässään vai onks se potentiaalinen mahdollisesti jatkos johtotehtäviin tai johonkin muuhun..” (H<sub>5</sub>)*

*”Meillä TM menee silleen, et ensin katotaan, et miten me muodostetaan meidän Talent Pooli omista työntekijöistä ja miten me pystytään laajentamaan sitä rekrytoinnin avulla myös ulkopuolelta. Sit sen jälkeen lähettään kehittää meidän talenttien osaamista siihen suuntaan, kun me kulloinkin halutaan mennä tulevaisuudessa ja kolmanneks pitää tietenkin pitää huolta siitä, et ne talentit kans pysyy meillä.” (H<sub>3</sub>)*

Edellisten näytteiden mukaan vasta nykyisten ja tulevien avainhenkilöiden tunnistamisen jälkeen voitiin ryhtyä TM-prosessin läpiviemiseksi tarvittaviin toimenpiteisiin. Jotta TM-prosessin toimenpiteet olisivat tehokkaita, organisaation tulee saada myös prosessin kohteena oleva henkilöstön osa uskomaan prosessin tarkoitukseen ja tehokkuuteen. Thornen ja Pellantin (2007, 8) mukaan TM-prosessin todellinen menestys saavutetaan, kun TM juurrutetaan ihmisten sydämiin ja mieliin. Tämä tapahtuu organisaatioissa, joissa organisaation visio ja arvot sulautuvat yhteen yksilöiden näkemysten kanssa. Organisaation tulee siis luoda kulttuuri, joka perustuu jaettuihin arvoihin ja uskomuksiin, ja jossa johtaminen sitoutuu tähän kulttuuriin teoillaan ja asenteillaan.

### **3.4.1 Avainroolien määrittäminen ja tunnistaminen**

Huselidin, Beattyn ja Beckerin (2005, 110, 112) mielestä yksioikoinen keskittyminen A-pelaajien etsimiseen ja kehittämiseen ei ole tehokas tapa kehittää yrityksen Talent Poolia. Parempi lähestymistapa on ensin tunnistaa yrityksen strategisesti kriittiset roolit, jonka jälkeen tulee tehdä epäsuhteellisesti tarvittavat investoinnit varmistaakseen oikeiden ihmisten tekemän oikeita asioita näissä elintärkeissä positioissa. Kirjoittajat vertaavat keskittymistä ainoastaan A-pelaajiin siihen, että arvostaisi enemmän hevosta kuin sen vetämää vaunua. Huippusuoriutajat eivät tuo organisaatiolle merkittävää lisäarvoa, jos he vain vetävät vaunuja ympäriinsä. He ovat strategisesti tehokkaita vain silloin, kun heidät on ohjeistettu oikeiden vaunujen vetämiseen oikeaan suuntaan. Tällöin huippusuoriutuja on sitoutunut työhönsä, mikä on elintärkeää yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Tämä voi tuntua itsestään selvältä, mutta kirjoittajien kokemusten mukaan on yllättävää, miten harvat yritykset systemaattisesti tunnistavat strategisesti tärkeät roolinsa ja sen jälkeen tunnistavat työntekijänsä täyttämään nämä positiot.

Keskittymällä elintärkeisiin avainrooleihin voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, minkä vuoksi yritysten tulee tunnistaa ydinosaamisalueensa, -kykynsä ja -roolinsa ennen tarvittavan henkilöstöjoukon tunnistamista (PwC 2011). Collings ja Mellahi (2009, 313) määrittelevätkin TM-prosessin ensimmäiseksi vaiheeksi organisaation strategisesti tärkeiden, kohti kestävästä kilpailuetua ajavien, avainroolien määrittelyn ja tunnistamisen. TM:in alkupisteen muodostavat siis avainroolit ja niiden tunnistaminen, eivät lahjakkaat yksilöt sinänsä. Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella työntekijöillä sanotaan olevan strategista arvoa, kun työntekijät ovat kykeneviä vaikuttamaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Becker & Huselid 2006, 904). Tämäkin määritelmä kohdistaa huomionsa työtehtävän sopivuuteen eikä yksilön sopivuuteen. Henkilöstöpääoma menettää taloudellista arvoaan, ellei sitä käytetä vastaamaan organisaation strategisiin tarkoituksiin. Lopulta huomio kohdistuu siis organisaation strategian toteutuksen kannalta tärkeisiin avainrooleihin.

Mikä sitten on strategisesti tärkeä rooli ja mikä ei? HR-asiantuntijat tyypillisesti arvioivat rooleja tarvittavan taitotason, työn määrän ja vastuullisuuden mukaan. Tämän näkökulman mukaisesti tärkeimmät positiot ovat siis niitä, joita pitää kaikkein osavimmat, ahkerimmat ja eniten vastuuta omaavimmat henkilöt. Ekonomistit puolestaan pitävät ihmisen palkkaa arvoa tuovana mittarina. Täten tärkeimmät roolit ovat niitä, joissa on eniten palkkaa saavat henkilöt. Näiden näkemysten ongelmana on se, että näillä menetelmillä voidaan tunnistaa vain ne roolit, joita yritys kohtelee kyseisellä hetkellä tärkeimpinä eikä niitä, jotka oikeasti ovat tärkeimmät. (Huselid ym. 2005, 112, 114; Collings & Mellahi 2009, 313.)

Strategisesti tärkeiden roolien tunnistamiseksi pitää arvioida roolien potentiaalinen tuotos tai potentiaali saavuttaa organisaation strategisia päämääriä. Pystyäkseen määrittämään positioiden strategisen tärkeyden, tulee olla selkeästi tietoinen yrityksen strategiasta ja sen halutuista päämääristä. A-positiot ovat rooleja, jotka vaikuttavat suoranaisesti ja merkittävästi yrityksen strategian toteutumiseen, kun taas B-positiot ovat epäsuorasti strategisia olemalla tärkeitä näiden roolien A-positioille antaman tuen muodossa. Vaikka B-positiot eivät itsessään usein tuota merkittävää lisäarvoa, ne ovat usein tärkeitä rooleja lisäarvon säilyttämiselle organisaatiossa. C-positiot ovat puolestaan rooleja, joilla on vain vähän arvoa ja vaikutusta strategian toteuttamisessa ja joita ei välttämättä tarvittaisi ollenkaan. Kuitenkin tulee muistaa, että on strategisesti tärkeitä rooleja, joissa suoriutuminen on pitkälti standardisoitua ja erottautuminen voi olla hankalaa, minkä vuoksi TM-systeemissä tulisi keskittyä rooleihin, joissa tuotokseen pystyy vaikuttamaan enemmän yksilön henkilökohtaisella panostuksella. Positioiden tärkeys ei siis mene yksi yhteen organisaation hierarkiatasojen mukaan, vaan A-positioita voi olla joka puolella organisaatiota. Se ei myöskään määrity sen mukaisesti, kuinka vaikeaa kyseinen positio on täyttää, sillä vaikeasti täytettävällä positiolla ei välttämättä ole korkeaa potentiaalia yrityksen arvon korottamista ajatellen. Yrityksen tulisi mieltä, ket-

kä tekevät tuloksen tarkasteltavalla hetkellä ja ketkä tekevät sen tulevaisuudessa. Voidakseen vastata tähän kysymykseen, tulee yrityksellä olla selkeä käsitys siitä, mitkä ovat yrityksen avainrooleja. Organisaatioiden tulisi välttää tekemästä sitä virhettä, jotka useat organisaatiot tekevät investoimalla liian paljon Talent Pooleihin, jotka ovat tärkeitä, mutta eivät ratkaisevia menestyksen kannalta. (Huselid ym. 2005, 112, 114; Collings & Mellahi 2009, 313.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että avainroolit määräytyvät aina yrityksen liiketoimintastrategian mukaan ja näitä rooleja löytyy eri puolilta organisaatiota.

*”Avainrooleja on meil useita... Kyl mä sanoisin et henkilöstöosaston kautta tavallaan niinku kirjataan ne profilit ja vaatimukset. Ei se oo mikään irrallinen tehtävä, vaan kyl se on niinku johtoryhmän asia määritellä ne avainroolit.” (H<sub>1</sub>)*

*”Meil on määritelty organisaatios avainrooleja. Miten ne sit tunnustetaan, ni ne on strategiaan linkitetty...et kun on tavoitteet määritelty ja siihen luotu strategia, niin kyl se sit automaattisesti linkittyy joihinkin tiettyihin funktioihin ja rooleihin sitä kautta.” (H<sub>6</sub>)*

Edellisten näyttöiden mukaan avainroolien määrittämisessä tulee sehdä systemaattista yhteistyötä aina johtoryhmästä alkaen. Määrittäminen on siis yhteistyötä eikä se ole vain yhden organisaatiotason, esimerkiksi HR:n, tehtävä.

Capgemini Finlandin (2008) tutkimuksen mukaan vuonna 2008 75 % haastatellusta noin 20 tunnetusta suomalaisesta ja maailmanlaajuisesti toimivasta yrityksestä oli sitä mieltä, että ylimmän ja muun johdon seuraajien tunnistaminen oli tärkein ryhmä, joiden seuraajien löytyminen haluttiin varmistaa. Puolet yrityksistä oli sitä mieltä, että asiantuntijoiden seuraajien tunnistaminen oli seuraavaksi tärkein ryhmä, jonka jälkeen tulevat nuoret potentiaalit 40 %:n osuudella. Vuonna 2009 tulokset muuttuivat siten, että muun johdon seuraajat olivat tärkein tunnistettava ryhmä, sillä se oli haastateltujen yritysten TM-toimenpiteiden kohderyhmänä jopa 95 %:ssa yrityksistä ylimmän johdon jäädessä 75 %:iin, asiantuntijoiden seuraajien 40 %:iin ja nuorten potentiaalien 30 %:iin. Yrityksillä oli tutkimuksessa mahdollista valita useampi vaihtoehto. (Capgemini Finland 2009.)

### **3.4.2 Nykyisten ja tulevaisuuden avainhenkilöiden tunnistaminen**

TM-prosessin onnistumisen kannalta avainasemassa on yrityksen talenttien ominaisuuksien tunnistaminen. Ihmisen motivaation ja sitoutumisen lähteet vaihtelevat, minkä

vuoksi on elintärkeää, että avainhenkilöt tunnetaan. Tällä tavoin heitä osataan kehittää ja tukea oikeilla keinoilla. (Joki 2011d) Ongelmana on, että monessa yrityksessä ei ymmärretä, ketkä heidän avaintalenttinsa ovat, puhumattakaan siitä, kuinka sitoutuneita he ovat ja mitkä ovat talenttien menettämisen aiheuttamat kustannukset (PwC 2011). Tärkeää on joka tapauksessa, että organisaatiossa kartoitetaan systemaattisesti ne aikaansaavat, innovatiiviset ja lahjakkaat avainhenkilöt, jotka halutaan pitää organisaation palveluksessa. (Lampikoski 2005, 34, 140–141.) Useimmiten johtajat kallistuvat sitouttamisen näkökulmasta avainhenkilöitä priorisoidessaan kustannus- ja korvaamattomuustekijöihin sekä arvioituun vaikeuteen löytää korvaava ammattilainen lähtevän tilalle (Lampikoski & Lampikoski 2002).

Lampikosken (2005, 143–144) mukaan avainhenkilöt voidaan tunnistaa nimeämällä ennalta sovittu henkilömäärä tai prosentti henkilöstöstä niin sanottuun avainhenkilölistaan. Tunnistaminen voidaan suorittaa myös avainhenkilöpoolien, eli Talent Poolien, avulla. Poolit ovat sellaisia henkilöstöryhmiä, joiden voidaan katsoa muodostavan tärkeimmän osan organisaation henkilöstöstä. Ne ovat ryhmiä, joista johto erityisesti haluaa pitää kiinni joko pysyvästi tai määräaikaaisesti, esimerkiksi projektin ajan. Monet ovat ottaneet käyttöönsä GE:n entisen toimitusjohtajan, Jack Welchin, tavan jakaa esimiehet jo aikaisemmin käsiteltyihin A-, B- ja C-kategorioihin. A-kategoriaan kuuluu 10–20 %, B-kategoriaan 70 % ja C-kategoriaan 10–20 % yrityksen esimiehistä. Welch odotti johtajiensa kehittävän ja sitouttavan A-pelaajat, säilyttämään B-pelaajat ja joko parantamaan C-pelaajien toimintaa tai pahimmassa tapauksessa erottamaan heidät. (Walker & LaRocco 2002, 12.) Stahlin ym. (2007, 13) tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä seuraa McKinseyn (ks. Michaels, Handfiel-Jones & Axelrod 2001) suositusta rajoittaa A-pelaajien eli lahjakkaimpien ja huippusuoriutujien ryhmää 10–20 %:iin koko esimies- ja asiantuntijahenkilöstöstä.

Avainhenkilöresurssit voidaan myös luokitella pitkää aikaväliä koskevilla luokituksilla tai avainhenkilöiden valinta voidaan tehdä saavutuksiin, suorituksiin tai toiminnan laatuun perustuvilla mittareilla, esimerkiksi mitattavien suoritusten, henkilökohtaisen tuottavuuden tai erityissaavutusten mukaisesti. Mäkelän ym. (2010, 134) mukaan nykyisten ja tulevaisuuden avainhenkilöiden tunnistaminen alkaa menneen suorituksen arvioimisella. Suorituksen tason mukaan arvioidaan, onko työntekijällä potentiaalia kasvaa uusiin rooleihin ja haasteisiin, joita yrityksellä on tulevaisuudessa tarjota. Tämän jälkeen HR-asiantuntijat, operatiiviset esimiehet ja ylin johto arvioivat kandidaatteja, jonka tuloksena tietyt työntekijät valitaan osaksi Talent Poolia.

Pienissä yrityksissä avainhenkilöiden nimeäminen on yleensä helppoa, kun taas suurissa ja etenkin kansainvälisissä yrityksissä avainhenkilöiden kartoituksissa joudutaan käyttämään monipuolisia menetelmiä. Avainhenkilökartoituksissa henkilöstötietokannat antavat hankkeelle perustan, mutta niiden analysoimiseen tarvitaan muun muassa johdon tapaamisia, haastattelukierroksia sekä henkilöstöjohdon

suorittamaa organisaation tietämyksen kartoitusta esimerkiksi kompetenssirekisterin tai resurssipankin tietoja tarkastelemalla ja uusimalla. Myös ulkoisen konsultin käyttö on perusteltua objektiivisen tuloksen saavuttamiseksi. Suppeammat kartoitustehtävät voidaan nimetä henkilöstöjohdon tehtäviksi. (Lampikoski 2005, 144.) Haastatteluissa korostettiin, että avainhenkilöiden tunnistaminen ei ole enää vain johtoryhmän tai HR:n tehtävä, vaan sitä halutaan tehdä laaja-alaisesti pitkin organisaation eri funktioita.

*”Me ollaan nyt spotattu ne henkilöt, jotka on meidän avainhenkilöitä. Tää tarve tuli meidän riskianalysistä. Sen yhtenä keskeisenä riskinä löyty tää avainhenkilöriski. Me oltiin tehty tätä avainhenkilökartotusta jo etukäteen, mut nyt me ollaan lisätty ja syvennetty sitä niin, ettei oo enää pelkästään johtoryhmän jäsenet, jotka määrittelee, vaan nyt kysytään kaikilt esimiehilt, et mitkä on niit avainalueita ja ketkä on ne avainhenkilöt sekä heidän varahenkilöt ja mitkä on ne avainosaamiset sun alueellas.” (H<sub>5</sub>)*

Edellisen näytteen mukaan henkilöiden määrittelemine on organisaatiolle niin tärkeä asia, että toisinaan on järkevää käyttää apuna myös ulkopuolista konsulttia. Ulkopuolisen tahon etuna on haastatteluiden mukaan kyky suhtautua henkilöiden määrittelyyn sisäistä tahoa objektiivisemmin.

Thornen ja Pellantin mukaan (2007, 55) organisaation työntekijöille ei saisi tulla sellaista oloa, että heidän kyvykkyytensä jää tunnistamatta ja siten hyödyntämättä organisaatiossa. Huolenaiheena on etenkin keskijohdon taso, jossa kyvykkyys jää helposti piileskelemään eikä sitä pystytä hyödyntämään, mikä turhauttaa sekä ylimmän johdon organisaatiossa puuttuvasta aloitteellisuudesta ja potentiaalista että ne kyvykkäät ihmiset, jotka eivät pääse näyttämään eivätkä käyttämään kykyjään. Nämä ihmiset etsivät itselleen lopulta työpaikan, jossa heidän kykyjään arvostetaan ja niitä kohtaan osoitetaan kiinnostusta. Thornen ja Pellantin (2007, 86) tutkimuksissa ilmeni kyvykkäiden ihmisten päättäneen jäädä organisaation palvelukseen, vaikka he ovat tietoisia siitä, että heidän osaamistaan ei hyödynnetä riittävällä tasolla. Organisaatioiden haasteeksi muodostuukin sekä näiden yksilöiden tunnistaminen että heidän kykyjensä maksimaalinen hyödyntäminen organisaation hyväksi.

Taulukkoon 1 tutkija on koonnut Vihman (2006b) ja Capgemini Finlandin (2008 & 2009) tutkimustulokset siitä, kuka yrityksissä valitsee avainhenkilöt ja millä perusteilla valinta tehdään Suomessa.

Taulukko 1 YHTEENVETO avainhenkilöiden tunnistaminen

	Vihma (2006b)	Capgemini F. (2008)	Capgemini F. (2009)
<b>Kuka tunnistaa?</b>			
Johto	81 %	77 %	77 %
HR	12 %	30 %	40 %
Systemaattinen ryhmä	-	45 %	50 %
Henkilöt hakevat itse	12 %	20 %	5 %

Taulukosta 1 voidaan havaita, että kuudestatoista haastatellusta yrityksestä jopa 81 %:ssa johto tunnistaa ja nimeää avainhenkilöt. Tämä on selvästi suosituin menetelmä avainhenkilöiden tunnistamiseen. Yrityksistä 12 % käyttää keinoa, jossa henkilöt ilmoittautuvat itse, jonka jälkeen johto valitsee heistä avainhenkilöt. Tapaa, jossa henkilöstöjohto tunnistaa ja johto nimeää avainhenkilöt, käytetään 12 %:ssa yrityksistä. Yrityksissä oli käytössä useita tapoja samanaikaisesti. Capgemini Finlandin (2008) tutkimustulosten mukaan vuonna 2008 haastatelluista noin 20 yrityksestä parhaiden kykyjen tunnistus tapahtuu laajalti johdon ja esimiesten toimesta kattaen jopa 77 % haastatelluista yrityksistä. 45 %:ssa yrityksistä systemaattisesti kerätty ryhmä tekee tunnistuksen, 30 %:ssa yrityksistä HR tekee tunnistuksen ja 20 %:ssa yrityksistä työntekijä hakee itse pääsyään Talent Pooliin. Vastaavasti vuoden 2009 tutkimuksessa johto ja esimiestaso tunnistavat parhaat kyvyt 77 %:ssa yrityksistä, systemaattisesti kerätty ryhmä 50 %:ssa yrityksistä, HR 40 %:ssa yrityksistä ja vain 5 %:ssa yrityksistä työntekijä hakee itse osaksi Talent Poolia. Yrityksillä oli tutkimuksessa mahdollista valita useampi vaihtoehto. (Capgemini Finland 2009.) Näiden tutkimusten tulokset vastaavat hyvin yhteen haastatelluista esiintyvien näkökulmien kanssa, joista esimerkkeinä ovat seuraavat näytteet.

*”Kyl tunnistaminen johtoryhmästä lähtee, koska meillä johtoryhmäs istuu kuitenkin kaikkien avainfunktioiden vetäjät ja heillä on taas omat kriittiset tekijät siin omassa orkesterissaan.” (H<sub>8</sub>)*

*”Meidän filosofian mukaan täytyy ensin tunnistaa ne kyvyt, joita tietys roolis tarvitaan, sen jälkeen tunnistaa ne ihmiset, joilla näitä kykyjä on ja vasta sit tehdä se valinta.” (H<sub>3</sub>)*

Millä perusteilla avainhenkilöt sitten valitaan? Vihma (2006b) on tehnyt tutkimuksen avainhenkilöiden valintaperusteista. Tutkija on koonnut tutkimustulokset taulukkoon 2.



Taulukko 2 Avainhenkilöiden valintakriteerit

	<b>Vihma (2006b)</b>
<b>Valintakriteerit</b>	
Suoritusaso	75 %
Pätevyysarviointi	63 %
Johdon näkemys	50 %

Kuten taulukosta 2 voidaan havaita, avainhenkilöt valitaan useimmiten hyvien suoritusten perusteella. Tätä tapaa käyttää jopa 75 % kuudestatoista haastatellusta yrityksestä. Pätevyysarviointiin valinnan perusti 63 %, kun taas johdon näkemykseen valinnan perusti 50 % yrityksistä. Avainhenkilöiden valinnassa ja perusteissa oli käytössä myös muita tapoja, joita ei oltu eritelty. Yrityksissä oli käytössä useita tapoja samanaikaisesti. (Vihma 2006b).

Capgemini Finlandin (2008) tärkeiden kykyjen tunnistukseen ja saatavuuteen pureutuvassa tutkimuksessa haastatelluista yrityksistä kävi ilmi, että tunnistetut Talent Pooleihin sijoitetut henkilöt kattavat tavallisesti vain noin 1–2 % koko henkilöstöstä. Tärkeimmät tunnistuskriteerit ovat odotukset ylittävä suoritus ja yrityksen toiminnalle kriittinen osaaminen, sekä muut tärkeät taidot, kuten johtamiskyky, kielitaito ja organisaatiokulttuuriin sopiva asenne. Helsilän ja Salojärven (2009, 181) mukaan talenttien tunnistamisen valintakriteerit tulisi olla läpinäkyviä, yksiselitteisiä ja perustua nykyisen suoritusason lisäksi tulevaisuuden potentiaaliin ja tarpeisiin.

### 3.4.3 Talent Poolien rakentaminen

Yksi suurimmista yrityksistä maailmanlaajuisesti koskevista haasteista on vahvan talent- ja avainhenkilöputken rakentaminen ja ylläpitäminen. Yritysten tulee muuttuvien demograafisten tekijöiden ja työntekijöiden muuttuvien mieltymysten mukautumisen lisäksi samanaikaisesti investoida uuteen teknologiaan, kansainvälistää toimintojaan sekä ennen kaikkea kilpailtava kilpakumppaneitaan vastaan. (Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wright 2012, 25.) Johtamistaitoja omaavan Talent Poolin laatu on yrityksen menestyksen kannalta erityisen tärkeä tekijä. Siitä huolimatta, vain pieni osa yrityksistä omaa täsmällisen ja johdonmukaisen lähestymistavan tämän talenttiuden johtamiseen. Monet yritykset tuskailevat jopa elintärkeässä tehtävässä arvioida työntekijöidensä suorituksia, ja ovat entistä enemmän hukassa näiden arvioiden perusteella tehtävien toimintojen suorittamisessa. (Axelrod ym. 2002, 81.)

Talent Pooleja käytetään Caplanin (2010, 117–118) mukaan monissa yrityksissä kahden eri tavan mukaan. Ensimmäisessä tavassa työntekijät jaotellaan heidän profiilinsa ja siten myös kehittymistarpeiden mukaisesti, niin että samankaltaiset ominaisuudet omaavat työntekijät jaotellaan samaan Pooliin. Tyypillisin Pooli koostuu joukosta ihmisiä, joilla katsotaan olevan tulevaisuuden potentiaalia johtajan vastuuseen. Tällöin Talent Pooleja käytetään nopeuttamaan näiden ihmisten tunnistamista ja kehittämistä. Ne auttavat myös linjaesimiesten ajan ja kehittämiskustannusten kohdistamiseen sinne, mistä saadaan tulevaisuudessa eniten hyötyä liiketoiminnalle. Haastattelussa osa haastatelluista toi esille sen tosiasian, että heillä tyypillisin Talent Pooli koostui tämän hetkisistä esimiehistä ja tärkeimmistä asiantuntijoista, katsomatta sen kummempin tulevaisuuden potentiaalia.

*”Meidän Pooliin kuuluu niinku koko esimiestaso ja tietyt asiantuntijat. Et tietysti sielläkin on niinku hyviä suoriutujia, ja on myös alisuoriutujia tietenkin. Mut et ei oteta niinku sen suoritustason mukaan, vaan sen asematason ja tittelin mukaan. (H<sub>7</sub>)*

Toinen tapa käyttää Talent Pooleja on tunnistaa ne työntekijät organisaatiossa, joita voidaan pitää keskeisinä strategisina talenteina. Näiden ihmisten toimista on kiinni organisaation tulevaisuuden menestys, sillä nämä ihmiset ovat niitä, jotka tekevät yrityksestä kilpailijoitaan paremman. Tämän näkökulman tarkoituksena on optimoida käytettävät investoinnit työntekijöiden kehittämisessä. (Caplan 2010, 117–118.) Boudreau ja Ramstad (2005, 129) korostavat keskeisten Talent Poolien koostuvan niistä ihmisistä, joiden toiminnalla on kaikkein suurin vaikutus organisationaaliseen menestykseen. Haastattelussa Talent Pool käsitteenä sai henkilöstöjohtajat mieltämään ne useimmiten juuri tulevaisuuden avainhenkilöitä sisältäviksi joukoiksi, josta esimerkkinä on seuraava näyte.

*”...meillä on aika suhkoht nuorta porukkaa organisaatiossa eli Talent Pooleilla tarkoitetaan tällaisia niinku eri henkilöistä koostuvia joukkoja, joissa nähdään potentiaalia ja joita voidaan ajatella siirtyvän seuraavalle tasolle. Eli identifioituja henkilöitä, joilla on kaikilla kehityssuunnitelma tulevaisuudelle ja missä tuetaan sitten heidän kehittymistään.” (H<sub>1</sub>)*

Lewis ja Heckman (2006, 144) jaottelevat talenteja Pooleihin käyttämällä hyväksi Zuboffin vuonna 1998 lanseeraamaa jaottelua henkilön arvon ja korvaamattomuuden mukaisesti. Tämän jaottelun tutkija on havainnollistanut taulukkoon 3.

Taulukko 3 Zuboffin Talent Poolit (mukaillen Zuboff 1998, Lewisin & Heckmanin 2006, 144 mukaan)

	Henkilön arvo	Paljon lisäarvoa	Vähän lisäarvoa
<b>Henkilön korvattavuus</b>	-	-	-
Helposti korvattavissa	-	1	2
Vaikeasti korvattavissa	-	3	4

Taulukon 3 jaottelulla Lewis ja Heckman (2006, 144) pyrkivät tuomaan strategian ja kyvyt lähemmäksi toisiaan. Taulukon Talent Poolit 1 ja 2 ovat helposti korvattavissa olevia, sillä joko ne eivät tuo yksilöllistä lisäarvoa, koska koulutusjaksot ovat lyhyitä tai prosessit ovat automatisoituja tai koska ne ovat valmiina käytettäviksi olevia tilapäisiä kykyjä. Poolit 3 ja 4 ovat puolestaan vaikeasti korvattavissa olevia. Vähän lisäarvoa tuovat, vaikeasti korvattavissa olevat henkilöt, muodostavat Talent Poolin (4), jossa on korkealle kehittyntä erikoisosaamista, mikä ei kuitenkaan lisää kasvavaa arvoa asiakkaan näkökulmasta. Toisen vaikeasti korvattavissa olevan Talent Poolin (3) muodostavat ihmiset, jotka tuovat paljon lisäarvoa asiakkaan näkökulmasta. Nämä ihmiset eivät kuitenkaan ole aina niitä, jotka muodostavat organisaation ylimmän johdon eivätkä välttämättä aina selviydy eniten potentiaalia omaavien ihmisten listan kärkipäähän. Jos tätä kykyjen jaottelua verrataan esimerkiksi ihmisten jaotteluun A-, B- tai C-kategorioihin, on erona ennen kaikkea se, että tässä jaottelussa ihmistä ei arvioida ainoastaan kyvykkyytensä ja potentiaalinsa mukaisesti, vaan huomioon otetaan mukaan myös markkinoiden näkökulma. Korvaamattomuusnäkökulma edustaa työmarkkinoiden näkökulmaa kun taas arvoa tuova näkökulma edustaa asiakkaan näkökulmaa. Tämä tuottaa varsin erilaisen näkemyksen ajatuksista kykyjen organisoinnille. Jos ajatellaan esimerkiksi, että organisaation A-kategoriaan kuuluvat henkilöt sijoittuvat pääasiassa helposti korvattavien ja vähän arvoa tuovaan kategoriaan. Tai jos organisaation potentiaalisimmat henkilöt kuuluvat enimmäkseen vaikeasti korvattaviin, mutta vähän lisäarvoa tuovaan kategoriaan. Tämä jaottelu tuo työntekijöiden arvioimiseen enemmän strategisuutta, sillä se on herkempi niille olosuhteille, joita yritys kohtaa toiminnassaan. Eräs haastatelluista toi hyvin esille yrityksessään vallitsevan Zuboff-maisen avainhenkilöiden jaottelun Talent Poolissa.

*”Me ollaan tehty tunnistamist ainoastaan siit lähtökohdasta, et ollaan katottu, ketkä on ne avainhenkilöt nyt tällä hetkellä. Mut sehän hyvin pitkälle tulee siitä, mitkä on sen bisnesalueen keskeiset tehtäväalueet ja -roolit kun tarvitaan. Usein se henkilö on just siin positios tai roolis, mikä on aika tärkeä. Mut jos kattoo sitä meidän Talent Poolii, niin aika paljon siel on sellasii, et sijoittuu nykytehtävässään niinku Excellent, ollen siinä*

*positiossaan talentti..aika paljon on myös sellasii, kun on Potential. Eli ihan selvästi niinku meidän tapauksessa se määrittely, et mihin suuntaan nää ihmiset lähtis kehittymään, ni sitä ei oo viel tehty.” (H<sub>5</sub>)*

Collings ja Mellahi (2009, 308) hyödyntävät käsitettä Talent Pool viittaamalla joukkoon erittäin potentiaalisia ja hyvin suoriutuvia yksilöitä, joilla organisaatio pystyy täyttämään avainroolinsa. Heidän mielestään organisaation avainroolien selvittämisen ja tunnistamisen jälkeen, strategisen TM:in seuraavana vaiheena on Talent Poolin kehittäminen avainroolien täyttämiseksi. Tässä näkemyksessä pyritään katsomaan eteenpäin tulevaisuuteen, sillä se sisältää proaktiivista sellaisten yksilöiden tunnistamista, joilla on potentiaalia täyttää mahdolliset tulevaisuudessa avautuvat avainroolit.

Collingsin ja Mellahin (2009, 310) mukaan tärkeimmät Talent Poolin kehittämisen avainkohdat ovat ensinnäkin sisäisen kehittämisen ja ulkoisen rekrytoinnin yhdistäminen Talent Poolia muodostettaessa, jotta varmistetaan, että organisaatiolla on oikea määrä kyvykkyyttä organisaation tarpeisiin vastattaessa. Toiseksi, organisaatiolle on tehokkaampaa kehittää talenteja organisaation laajassa kontekstissa kuin niin, että tarkka seuraajajärjestys olisi jo organisaation tiedossa. Tämä estää organisaatiota kehittämästä osaajia sopimaan kapeaan ja erikoistuvaan rooliin, ja auttaa osaajia kehittymään sopivaksi useisiin roolivaihtoehtoihin.

Viimeisten vuosien aikana organisaatiot ovat muuttaneet käsitystään talenttien luokittelusta. Enää ei keskitytä vain muutamaaan todelliseen talenttiin, joiden odotetaan olevan organisaation suurimpien johtajien seuraajia, vaan katsotaan pidemmälle tulevaisuuteen ja keskitytään myös spontaanisti organisaatioissa kasvaviin talenteihin. Yhdistämällä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet saadaan monessa yrityksessä käytössä oleva niin sanottu hybridimalli, jossa lyhyen aikavälin TM varmistaa 2–5 vuoden päästä avautuvien avainroolien täyttämisen ja pidemmän aikavälin TM puolestaan keskittyy laajempaan organisaation roolien täyttämisen varmistamiseen ottamalla huomioon myös vähemmän ilmiselvät talentit. (Pruis 2011, 208.) Stahlin ym. (2007, 14) tekemän tutkimuksen mukaan menestyvillä yrityksillä on muun muassa yhteistä se, että ne muodostavat eri Talent Pooleja eri kompetenssiprofiilien mukaisesti, jotka vaativat erilaisia urapolkuja ja kehittämisstrategioita. Näitä Talent Pooleja voi olla niin ylimmälle johdolle, asiantuntijoille kuin nuorille potentiaaleillekin. Tästä pääsemmekin TM-prosessin alun rakennuksen viimeiseen vaiheeseen, kohdistetun HR-arkkitehtuurin luomiseen.

#### **3.4.4 Kohdistetun HR-arkkitehtuurin luominen**

Organisaatiokulttuuriin ja henkilöstöstrategiaan saattaa kuulua periaatteellinen näkemys henkilöstön tasavertaisuudesta ja koko henkilöstön määrittelemisestä avain-

henkilöstöksi. Silloin kun organisaation johto haluaa vahvistaa yhteistyötä, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähentää eripuraa, koko henkilöstö avainhenkilöinä on sitouttamisstrategian kohderyhmänä. Kun johto haluaa puolestaan vahvistaa tuottavuutta, kannattavuutta ja kasvua, sitouttamisen painopiste on avainhenkilöissä. (Lampikoski 2005, 142–143.) Vihman (2006b) mukaan kasvustrategian omaavan yrityksen on tärkeää osata poimia lahjakkuudet esiin sekä tukea heidän oppimistaan ja kehitystään. Tällä tavoin yritys varmistaa oikeiden henkilöiden olevan oikeilla paikoilla. Käytännössä sitouttamista edistäviä toimenpiteitä joudutaan Lampikosken (2005 142–143) mukaan kuitenkin aina suunnittelemaan henkilöstön osaryhmien suhteen ja se on tärkeää erityisesti organisaation urasuunnittelun kannalta. Urasuunnittelun kannalta on myös tärkeää, että ylin johto miettii jo varhain yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa, miten se aikoo suunnitella täyttävänsä muun muassa eläköitymisen vuoksi tulevana vuosina vapautuvia avainvaikansseja.

Vaikka henkilöstöjohtamista on kuvailtu eri tavalla eri kirjoituksissa ja tutkimuksissa, on niille yhteistä vankka näkemys siitä, että kaikkia työntekijöitä on kohdeltu organisaatiossa samanlaisten HR-käytäntöjen ja -toimintatapojen mukaisesti. Lähiaikaan sijoittuvissa kirjoituksissa on kuitenkin noussut esille näkemys, jonka mukaan HR-arkkitehtuuri tulisi suunnitella kohdistetusti ihmisille sen mukaisesti, minkälainen panos henkilöillä on organisaation suoriutumiseen. (Collings & Mellahi 2009, 311–312.)

On erittäin tärkeää, että organisaatiot huolehtivat yhtä hyvin osa- ja määräaikaista työvoimasta kuin vakinaisestakin, mutta näitä varten on kehitettävä erilainen huolenpito ja sitoutumista edistävä strategiansa ja HR-arkkitehtuurinsa. Kiistaa avainhenkilöiden ja muun henkilöstön eriarvoisuudesta on herättänyt etenkin palkitsemiseen (suuret palkkaerot, optiot) liittyvät yritysjohtajan päätökset. (Lampikoski 2005, 38–39.) Eri henkilöstöryhmille kehitettävät erilaiset sitoutumista edistävät strategiat ja HR-arkkitehtuuri nousivat esille myös tämän tutkimuksen haastatteluissa.

*”Me ollaan sellasessa vaiheessa, jossa ei se oo niinku vaan yks massa, jolle maksetaan ja joka saa jotain. Et jos on strategisesti merkittävä, niin johtajille on annettu valtuudet tehdä näitä sitouttamistoimia yksilöllisesti, mut niiden tulee olla linjassa yleisten sovittujen raamien puitteissa.” (H<sub>1</sub>)*

*”...työntekijöitä kohdellaan meillä position tärkeyden mukaisesti, et se, kuka siin istuu, ni se on taas niinku toinen arvioinnin paikka. Mut ensin määritellään ne riskitehtävät. Tämmöses yritykses se on tosi haastavaa, koska jokainen tehtävä henkilöityy johonkin ihmiseen, et se on Matin paikka ja se on Maijan paikka, kun se pitäis olla et se on kustannuslaskenta ja se on kontrollin tehtävä.” (H<sub>8</sub>)*

Edelliset näytteet kuvaavat hyvin haastateltujen näkemyksiä siitä, että maailma on muuttunut. Collingsin ja Mellahin (2009, 311–312) mukaan työntekijöitä on enemmässä määrin alettu kohtelevaan heidän edustamansa roolin ja strategisen tärkeyden mukaisesti rakentaen näiden määritelmien pohjalta sopiva HR-arkkitehtuuri. He eivät yritä neuvoa, millainen HR-arkkitehtuuri on sopiva Talent Poolien kehittämiseen ja tukemiseen sekä avainosaajien sijoittamiseen avainrooleihin kussakin organisaatiossa. Heidän tarkoituksenaan on tuoda esiin näkemys siitä, että menestys muodostuu sijoittamalla HR-käytännöt ja -toimintatavat sopimaan organisaation omaan kontekstiin. He kuitenkin painottavat, että talenttien johtamisessa sitoutumiseen tähtäävä HR-systeemi tuntuu sopivan parhaiten. HR-toimintojen keskipisteessä tulisi olla motivaation ja sitoutumisen rakentaminen ja kehittäminen Talent Poolissa sekä muutos lyhytnäköisistä psykologisista sopimuksista kohti pitkäaikaista suhdetta painottavaa psykologista sopimusta.

Ihmisten eriarvoinen kohteleva on Huselidin ym. (2005, 114, 116–117) mielestä ensiarvoisen tärkeää strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja yrityksen arvon lisäämisessä. Ensimmäinen tärkeä vaihe tässä menettelyssä on selvästi kertoa työntekijöille ne syyt, miksi eri positioita ja ihmisiä tulee kohdella eriävin toimenpitein. Kommunikaatio on kuitenkin vain alku, sillä A-positiot vaativat suhteettomasti panostusta. Näissä positioissa toimivien ihmisten suoritusta tulee arvioida yksityiskohtaisesti, näitä ihmisiä tulee aktiivisesti kehittää ja heitä tulee palkita anteliaasti. Lisäksi tulee muodostaa järjestelmällinen seuraajasuunnitelma, jotta voidaan varmistaa, että avainroolin omaavan henkilön poistuttua positio on mahdollista täyttää parhaalla mahdollisella seuraajalla. Tulee kuitenkin muistaa, että eriarvoisesta kohtelusta huolimatta, ei A-positioiden johtaminen voi tapahtua erillään muusta toiminnasta, vaan organisaatiolla tulee olla strategia myös B- ja C-positioiden johtamiselle. Keskeistä on ymmärtää, miten nämä kolme positioluokkaa työskentelevät yhteen mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaamiseksi. Se, että A-positioihin panostetaan suhteettoman paljon muihin verrattuna, ei tarkoita sitä, että muut positiot tulisi jättää huomiotta. Vaikka yritys ei voita kilpailua B-positioiden toiminnalla, se voi ilman niiden panosta hävitä kilpailun B-positioiden tärkeän A-positioille antaman tuen puuttuessa. Walker ja LaRocco (2002, 14) korostavatkin, että vaikka TM-prosessi saattaa kohdella eri Talent Pooleja eri tavoin, se ei silti tarkoita sitä, ettei kohtelu olisi reilua. Reilu kohtelu ei nimittäin tarkoita samaa kuin samanlainen kohtelu.

Huselid ym. (2005, 117) painottavat ymmärrystä, ettei henkilöitä eriarvoisiksi jaottelevalle näkökulma ole kaikkien mieleen ja se saattaa sotia organisaation tasa-arvoista kulttuuria vastaan. Siksi eriarvoisuuden käsitteleminen lähtökohtaisesti positioiden eikä henkilöiden kautta saattaa auttaa johtajia, jotka ovat vastahakoisia erottelemaan työntekijöitä henkilökohtaisen A-, B- ja C-kategorian mukaisesti. Positioihin keskittyvä näkökulma saattaa auttaa erityisesti HR-henkilöitä, jotka ovat hakeutuneet asemaansa juuri siksi, että he välittävät ihmisistä. Ihmisten erotteleminen tulee kuitenkin lopulta kuvaan,

sillä aivan kuten tehokkaan liiketoimintastrategian nimissä on tehtävä arvioita ja valintoja yrityksen tuotteiden ja palveluiden osalta, on pakko tehdä niitä myös ihmisten osalta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Edellä läpi käyty Collingsin ja Mellahin (2009, 312) teoreettinen viitekehys siis korostaa avainroolien määrittämisen olevan lähtöpiste strategisen TM:in harjoittamiselle. Jotta organisaatio pystyy täysin hyödyntämään oman henkilöstönsä potentiaalin, täytyy ensin tunnistaa ne positiot, joilla on suurin vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Vasta avainroolien tarkan määrittämisen jälkeen painotus siirtyy näiden roolien täyttämiseen. Tällöin tärkeää on kehittää tulevaisuuden talenteista ja sen hetken huippusuoriutujista koostuvaa Talent Poolia täyttämään nämä elintärkeät positiot. Jotta tämän Talent Poolin potentiaali saadaan hyödynnettyä maksimaalisesti, tulee Poolin henkilöitä kohdella kohdistetun HR-arkkitehtuurin mukaisilla toimenpiteillä. Koko prosessin tarkoituksena on johtaa positioiden portfoliota niin, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla tehden oikeita asioita, keskittämällä huomio erityisesti A-positioihin. Nämä TM-prosessin alun neljä vaihetta on havainnollistettu tutkijan kokoamassa Kuviossa 1.



Kuvio 1 TM-prosessin rakentamisen lähtökohdat (Vaihe 1) (mukaellen Stahl ym. 2012, 57 ja Collings & Mellahi 2009 305, 306, 310)

Kuvio 1 perustuu Stahlin ym. (2012, 57) sekä Collingsin ja Mellahin (2009, 305, 306, 310) esittämiin ajatuksiin, jotka tutkija on yhdistänyt ja tehnyt kuvioista tämän tutkimuksen kirjallisuutta ja empiriaa kuvaavan kokonaisuuden. Kuvioista voidaan havaita, että se, miten yritys määrittelee TM:in organisaatiossaan, muodostaa lähtökohdan ja ytimen koko TM-prosessille. Vasta sen jälkeen, kun tämä ymmärrys vallitsee yrityksessä, voidaan lähteä viemään läpi TM-prosessin eri vaiheita. Tässä tutkijan muodostamassa TM-prosessin kuviossa on TM:in määrittämisen jälkeen siirrytty TM-prosessin rakentamisen vaiheiden kuvailuun, jotka kuviossa on havainnollistettu numeroilla ja eri väreillä. Näiden vaiheiden jälkeen, voidaan TM-prosessissa edetä kohti avainhenkilöitä ja talenteja koskeviin toimenpiteisiin, joista tärkeimmät ovat rekrytointi, kehittäminen ja sitouttaminen.

### **3.5 Talent Management -prosessin henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet**

Jotta organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiinsa, sen täytyy varmistaa, että yrityksellä on tulevaisuudessa oikea määrä osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tämä osaaminen on pääasiassa yrityksen henkilöstössä, joten organisaatioiden tulee varmistaa, että tarvittava osaaminen saadaan yrityksen käyttöön rekrytoimalla ja houkuttelemalla osaajia, kehittämällä osaajia ja ennen kaikkea sitouttamalla osaajat osaksi organisaatiota ja sen liiketoimintastrategian määrittelemien tavoitteiden saavuttamista.

#### **3.5.1 Talenttien ja avainhenkilöiden rekrytointi**

Yrityksen *henkilöstöhankinta* eli *rekrytointi* viittaa kaikkiin niihin toimenpiteisiin, joiden avulla yritys hankkii tarvittavaa työvoimaa palvelukseensa. Sen tarkoituksena on pyrkiä löytämään potentiaalisten työnhakijoiden joukosta sopivin mahdollinen henkilö kuhunkin yrityksessä avoinna olevaan työtehtävään. (Dessler 2003, 96.) Cheesen ym. (2007, 97) määritelmän mukaisesti rekrytointi on keino, jonka avulla yritys saa hankittua joko oikeanlaista tai vääränlaista osaamista tai vaihtoehtoisesti ei lainkaan osaamista organisaation tarpeita ajatellen. Jotta rekrytointiprosessi on menestyvä, se tulee integroida saumattomasti yrityksen TM-strategian kanssa yhteen.

Organisaatiot haluavat rekrytoida kyvykkäitä ihmisiä. Monissa organisaatioissa kyvykkäistä ihmisistä tulee tulevaisuuden johtajia ja tässä kontekstissa kyvykkäitä ihmisiä pyritään kehittämään ja tukemaan organisaation eri työtehtävissä hankkiakseen johtamisen taitoja ja osaamista. Hannuksen (2004, 257) mukaan parhaat organisaatiot eivät



niinkään palkkaa uusia henkilöitä tiettyihin avoimiin vakansseihin, vaan yritysten lähtökohtana on enemmänkin karkea näkemys siitä, minkä tyyppistä uutta osaamista ollaan hakemassa, ja ensisijaisesti etsitään hyviä henkilöitä. Tällaisten henkilöiden löytyessä toimenkuvat räätälöidään henkilön mukaan. Ei siis haeta tietyn osaamisprofiilin omaavia, valmiita osaajia, vaan ennemminkin henkilökohtaisten ominaisuuksien yhdistelmiä, joiden voidaan olettaa olevan kaikkein oppimiskykyisimpiä ja -haluisimpia (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 137).

Organisaatioilla on Thornen ja Pellantin (2007, 11–12) mukaan tapana rekrytoida heidän oman kuvansa mukaisesti ihmisiä, joihin he samaistuvat ja jotka kuulostavat heiltä. Tätä tulee välttää kaikin keinoin, jos organisaation tavoitteena on palkata ihmisiä, joiden avulla organisaatiokulttuuria saadaan muutettua haluttuun suuntaan. Organisaation tulisi palkata ihmisiä, joiden ominaisuudet luonnollisesti ohjaavat organisaatiokulttuuria oikeaan suuntaan. Tämä samankaltaisten ihmisen rekrytointi lähteneen tilalle tuli esille myös haastateltujen sanomana, josta esimerkkinä on seuraava näyte.

*”HR:n täytyy haastaa välillä sitä esimiestä, että ei tehdä sellasia päätöksiä, että Kallen tilalle rekrytoidaan nyt samanlainen ihminen kuin Kalle oli, vaan käydään ensin se pohdinta, et voidaanko työt järjestää eri tavalla, ja etsitäänkö ihan uuden tyyppistä osaamista ja henkilöä.” (H<sub>4</sub>)*

Monet kyvykkäät ihmiset on saatu houkuteltua organisaatioon lupaamalla heille nopeaa ylentymistä ja kasvavaa vastuuta, mutta ajan kuluessa rekrytoitu huomaa, ettei tällaisia mahdollisuuksia olekaan olemassa (Thorne & Pellant 2007, 81). Organisaatioiden tulisi toimia lupaustensa mukaisesti työntekijän ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Muutoin käy niin, että sekä yritys että rekrytoitu henkilö kuluttavat vain turhaan toistensa aikaa (Cheese ym. 2007, 100, 110). Kaikkein tärkeintä on Armstrongin (2006, 299) mielestä luoda tunne, että ihmiset ovat arvokkaita ja työntekijöistä välitetään aidosti. Osaajien tunnistaminen ja hyvä kohtelu pitäisi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkua koko yksilön urataipaleen organisaation palveluksessa, unohtamatta myöskään palveluksen jälkeistä aikaa. Oikea kyvykkyys on niin harvinainen ominaisuus, että kun kyvykäs ihminen on tunnistettu, tulisi häntä rohkaista palaamaan takaisin organisaation palvelukseen tulevaisuudessa. Aivan kuten rekrytointiyritysten, tulisi myös HR-osaston, pitää silmällä kyvykkäitä ihmisiä kaiken aikaa. (Thorne & Pellant 2007, 81.) Seuraavaksi käydään läpi talenttien ja avainhenkilöiden houkuttelemisen yleisimpiä ja tehokkaimpia keinoja.

### *Työnantaja- ja yrityskuva*

Yrityksen brändi on yhtä kuin sen maailmalla esittämänsä kasvot. Sen ytimessä tulee olla kaikessa toiminnassa vallitsevat ja näkyvät yrityksen kulttuuri ja arvot. (Chambers ym. 1998, 55.) Yhtä lailla kuin yrityksellä on yrityskuva, sillä on myös työnantajakuva, mikä vaikuttaa mahdollisuuteen saada haluttua työvoimaa yritykseen.

Ahon (2012) mukaan positiivinen työnantajakuva on työteliäs rakentaa, mutta helppo menettää. Siinä yhdistyvät yrityksen markkinoinnillinen imago ja mielikuva yrityksestä työnantajana, rakentuen ihmismielessä pienistä viestipalasioista, joita henkilö vastaanottaa niin mainonnan, median kuin henkilökohtaisten verkostojensakin kautta. Markkinointiviestinnän avulla pyritään usein rakentamaan yrityksen tunnettuutta ja sitä kohtaan muodostuneita positiivisia mielikuvia. Myös omalla henkilöstöllä on suuri merkitys työnantajakuvan rakentamisessa, sillä sen lisäksi, että tyytyväinen työntekijä tekee työnsä hyvin, kertoo hän huomaamattaan positiivisia tarinoita työnantajastaan sekä suosittelee muillekin yritystä työpaikkana. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen, henkilöstön hyvinvointiin sekä rekrytointien onnistumiseen, sillä hyvän työnantajakuvan omaavan yrityksen palveluksessa viihdytään, eikä työpaikkaa vaihdeta helposti. Yritykset, jotka investoivat aikaa ja ponnisteluja sekä asioiden että ihmisten johtamiseen, urakehitykseen ja palkitsemiseen, saavuttavat ajan myötä aseman haluttuna työnantajana. Hyvä yrityskuva nousi Towers Perrinin (2005) tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmäksi sitoutumisen tekijäksi lähes jokaisessa tutkitussa maassa.

Etenkin kiristynyt kilpailu osaajista on saanut Otalan (2008, 28) mukaan edelläkävijäyritykset panostamaan työnantajakuvansa kehittämiseen tullakseen suosituksi työnantajavaihtoehdoksi eli ollakseen niin sanottu *“employer of choice”*. Yrityskuvan merkitys korostuu varsinkin lahjakkuuksista kilpailtaessa, sillä yksilöt hakeutuvat yrityksiin, joiden yrityskuva on kunnossa. Yksilöt ajattelevat yhä useammin, kuinka heidän arvonsa ja uskomuksensa sopivat yhteen organisaation arvojen kanssa ja mitä organisaatiolla on tarjottavana yksilölle. Lisäksi yksilöt miettivät myös sitä, mitä yksilöllä on tarjottavana organisaatiolle. Varsinkin sukupolvi Y:n yksilöt ovat erityisen kiinnostuneita yrityksistä, joilla on vahvat arvot, yhteiskuntavastuulliset toimintatavat, muista erottuvat brändit ja hierarkisuudesta vapaa ympäristö. Tästä Y-sukupolvea koskevasta kiinnostuksen aiheesta nousi esiin näkökulma myös eräältä haastatellulta.

*”Me houkutellessaan yleisesti tietysti meidän brändillä, imagolla sekä vastuullisuus teemalla. Meil on hyvin keskeinä tää vastuullisuus ja eettisyys, mikä on varsinkin Y-sukupolvelle tärkeä asia työnantajakuvassa.” (H<sub>1</sub>)*

Organisaatiot ovat hiljalleen sisäistäneet, että niin suorasti kuin epäsuorastikin ihmiset, eivätkä tuotteet, antavat suurimman osan brändiä koskevasta lupauksista. Tällä on

erityisesti merkitystä siinä, miten organisaatiot mainostavat itseään rekrytointimarkkinoilla sekä miten he toimivat asiakkaidensa kanssa. Yrityskuvan luominen on yksinkertaisimmillaan sitä, että yrityskuva brändinä vastaa markkinoinnin mukaista brändiä. Markkinointiviestinnän lupaukset tulee siis toteuttaa sen mukaisina myös kaikissa työntekijöiden toimissa, kaikilla organisaatiotasoilla ja kaiken aikaa. Yrityskuva tulisi hahmottaa tarkasti ja pitää huoli siitä, että TM tulee olemaan organisaation kehittämisen yksi tukipilareista. (Thorne & Pellant 2007, 34–35, 162; Weyland 2011, 442.)

Sen lisäksi, että työnantaja- ja yrityskuvan parantaminen auttavat houkuttelemaan lahjakkuuksia yrityksen palvelukseen, ne auttavat myös jo olemassa olevia työntekijöitä sisäistämään organisaationsa mission, vision ja arvot. Työnantaja- ja yrityskuvan parantaminen auttavat lisäksi työntekijää ymmärtämään, mitä hyötyä organisaatioon sitoutumisesta on. Työnantaja- ja yrityskuva määrittelevät yrityksen identiteetin työnantajana. (Dell & Hickey 2002, 24.) Kaikki haastatelluista nostivat työnantajakuvan elintärkeäksi kilpailtaessa tulevaisuuden osaajien houkuttelemisessa.

*”Me houkutellaan kattoteemalla, et me ollaan kansainvälinen yritys... Meil on konsernin voimavarat siihen, et me voidaan markkinoida hyvin vahvana ja tunnettuna bränditalona yritystä. Meidän yritysbrändi on sel-lanen, et varmasti melkeen joka Suomen kolkassa tunnetaan.” (H<sub>8</sub>)*

*”Meil on Suomes ja pohjoismaisesti hirveen hyvä brändi. Me ollaan tun-nettu, meil ei oo negatiivisia julkisuuskohuja. Meillä voi aidosti tehdä kansainvälistä uraa. Kaikki mistä se lähtee, on tää työnantajan maine, työnantajan mielikuva ja sitä me pyritään vahvistamaan.” (H<sub>4</sub>)*

*”Mä näen et se on tosi tärkeätä, et miten kohdellaan meidän ihmisii tääl sisäisesti, koska se näkyy myös ulospäin. Et onhan se niinku ihan ehdoton a ja o siin houkuttelevuudes. Ei meil kukaan halua tulla, jos meist kuuluu jotain pahaa.” (H<sub>6</sub>)*

Yrityskuvan suurin haaste piilee Thornen ja Pellantin (2007, 35–36) mielestä siinä, kenen vastuulla sen johtaminen on, sillä se saattaa usein jakautua niin markkinointiosaston, liikeviestintäosaston kuin HR-osastonkin harteille. Menestyäkseen organisaation tulee muodostaa integroitu prosessi, yhdistämällä kaikki osastot kannattamaan yrityskuvan vahvistamista organisaation huipulta alkaen.

Yksi suurta jalansijaa saanut talenttien houkuttelemiseen vaikuttava asia on Suomen parhaat työpaikat -tutkimus, joka perustuu Leveringin ja Moskowitzin kehittämään Great Places to Work -malliin, jossa verrataan parhaiten johdettuja yrityksiä. Tutkimuk-sessa tarkastellaan kahta osiota. Ensimmäinen on henkilöstön mielipide organisaatiosta

ja sen toiminnasta pitäen sisällään muun muassa organisaation uskottavuuden, kunnioituksen ja luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, ylpeyden ja yhteishengen. Toinen muodostuu henkilöstöasioista vastaavan yksikön tai henkilön antamista tiedoista, jotka koskevat henkilöstörakennetta ja henkilöstöasioiden hoidon laatua. Tämä tutkimus toteutettiin Suomessa ensimmäisen kerran vuonna 2002, jonka jälkeen siitä on tullut vuosi vuodelta suosittu ja siihen panostetaan yrityksissä todella paljon. Kaikkia tutkimuksessa menestyneitä yrityksiä yhdistää johtajien tietoinen päätös tehdä omasta yrityksestään hyvä työpaikka. (Kauhanen 2006, 222–223.)

*”Me ollaan oltu mukana semmosessa maanlaajuisessa bränditutkimuksessa, jota ollaan teetetty jopa vuosittain.” (H<sub>7</sub>)*

MPS-Yhtiöiden (2009) Suunta-tutkimuksen haastatelluista noin 700 suomalaisesta yritysjohtajasta vähän yli puolet oli sitä mieltä, että heidän oli helppo saada hyviä työntekijöitä työnantajakuvansa vuoksi. Kuitenkin vaikka kaksi kolmesta arvosti omaa brändiään, vain kolmasosa koki yrityksensä panostaneen riittävästi työnantajakuvaansa. Tämän tutkimuksen haastatellut korostivat työnantajakuvan merkityksen vain voimistuvan, kun kilpailu osaajista jatkaa kiristymistään.

*”Tää employerbrändin luominen on mun mielestä tärkeä osa sitoutumisen aikaansaamisessa. Et tulevaisuudessa, kun jonain päivänä sit tosiaan kilpaillaan siitä työvoimasta, niin silloin sen asian tulee olla kunnossa ja silloin sitä on myöhäistä aloittaa.” (H<sub>4</sub>)*

Edellinen näyte kuvastaa myös hyvin sitä tosiasiaa, että työnantajakuvan rakentamisen aloittaminen vasta silloin, kun kilpailu kiristyy, on liian myöhäistä. Rakentamiseen tulee panostaa ja työnantajakuvaa vahvistaa taukoamatta.

### *Oppilaitosyhteistyö*

Työntekijöiden löytämisen varmistamisessa yritysten ja eri oppilaitosten välisen yhteistyön rooli korostuu. Tämä yhteistyön muoto on yksi tehokkaimmista tavoista luoda ensimmäisiä kontakteja tulevaisuuden osaajiin ja olla mukana vaikuttamassa nuorten koulutus- ja uravalintoihin. Samalla pystytään luomaan työnantajakuvaa sekä omasta yrityksestä että koko alasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012)

Hyvän työnantajakuvan korostuminen on Otalan (2008, 160–162) mukaan aiheuttanut valtavaa kilpajuoksua edelläkävijäyritysten joukossa yhteistyön muodostamiseksi oppilaitosten kanssa, minkä vuoksi näissä tilanteissa voi kohta olla jo vaikea erottautua muista yrityksistä. Yritykset ovat alkaneet etsimään oman alan professoreita, opettajia ja

laitoksia kumppaneiksi ja panostamaan yhteistyöhön, jotta potentiaalisin työntekijöihin päästäisiin tutustumaan mahdollisimman varhain. Lisäksi yritykset ovat enemmässä määrin alkaneet tekemään yhteistyötä opiskelijoiden kanssa toimimalla heidän tutkimuskohteinaan. Myös tutkimustulokset kertovat yhteistyön yritysten ja oppilaitosten välillä selvästi lisääntyneen viime vuosien aikana, sillä kysyttäessä Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksiltä oppilaitosyhteistyöstä vuonna 2008 66 % oli tehnyt yhteistyötä oppilaitosten kanssa, kun vuonna 2011 luku oli kasvanut jo 77 %:iin. Elinkeinoelämän keskusliiton kyselyyn vastasi noin 700 jäsenyritystä. Isoissa, yli 250 henkilöä työllistävissä yrityksissä, yhteistyö oli jo pitkälti arkipäivää, jopa 90 % yrityksistä tehdessä sitä. Pk-yrityksissä yhteistyötä tehtiin vähemmän. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012.) Kaikki tässä tutkimuksessa haastatelluista kertoivat yrityksensä tekevän aktiivista yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa ja panostavan yhteistyöhön enemmässä määrin myös tulevaisuudessa.

*”Korkeakoulu yhteistyöhön me panostetaan todella paljon. Meillä on sitä varten nimetty oma organisaatio, jolla on oma kehityspäällikkö ja jonka idea on olla instanssi, joka pitää yhteyttä eri oppilaitoksiin.” (H<sub>1</sub>)*

Opiskelijoiden työelämäjaksot, joihin kuuluvat tutustuminen työelämään eli TET, työssäoppiminen ja erilaiset harjoittelujaksot, olivat yrityksille yleisin tapa tehdä yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Vuonna 2011 yli 60 %:ssa yrityksistä oli ollut opiskelijoita työelämäjaksolla, kun vastaava luku vuoden 2008 kyselyssä oli 56 %. Myös opiskelijoiden vierailut yrityksiin sekä yrityksille tehtävät opinnäytetyöt olivat suosittuja yhteistyömuotoja vuonna 2011, jolloin niitä toteuttaneita yrityksiä oli enemmän kuin vuonna 2008. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012.)

Yritysten yhteistyökumppani löytyi usein ammatillisen koulutuksen puolelta kattaen lähes 70 % EK:n jäsenyrityksistä. Puolet yrityksistä kertoi toimineensa yhteistyössä ammattikorkeakoulujen kanssa, kun yliopistojen kanssa toimi yhteistyössä vuonna 2011 joka neljäs yritys. Syy yhteistyön määrän erosta yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen väliltä löytyy siinä, että jälkimmäisissä työelämäyhteydet ja työelämälähtöisyys kuuluvat olennaisesti opintoihin ja oppilaitosten toimintaan. Kun ammattikorkeakouluopiskelijan otti vuonna 2008 joka kymmenes yritys työelämäjaksolle, nousi luku jo 17 %:iin vuonna 2011. Yliopistojen puolella yhteistyö painottuu yhä enemmän yhteisiin tutkimushankkeisiin ja projekteihin, ja vuonna 2011 11 % yrityksistä oli mukana yliopistojen kanssa toteutettavissa tutkimushankkeissa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2012.) Kaikkia näitä yhteistyön muotoja on toteutettu tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä. Haastatellut korostivat erityisesti korkeakoulu yhteistyön olevan tärkeä keino tulevaisuuden avainhenkilöiden houkuttelemisessa.

*”Meil on korkeakouluysteistyötä lähinnä olemalla mukana eri kursseilla, tukemalla lopputöitä tekeviä oppilaita, työllistämällä harjoittelijoita...ja sit tietysti se, et meil on reilusti yli 200 kesätyöntekijää, joista suurin osa on korkeakouluopiskelijoita.” (H<sub>4</sub>)*

*”Me aloitettiin viis vuotta sitten Turun kauppakorkeakoulun kanssa toimintamalli, jossa koulunsa alottavat opiskelijat suorittaa yritys-elämään tutustuttavan koulutusjakson meillä, jossa tehdään alusta loppuun asti projekteja, joita me ollaan ideoitu etukäteen. Nää projektien tulokset on todella ollut meille hyödyksi, sillä ne on pistäneet meijät pohtimaan totuttui toimintapojamme ja kehittämään niistä entistä parempia.” (H<sub>5</sub>)*

Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n (2012) mukaan yhteistyötä yritysten ja koulujen välillä on edelleen lisättävä, sillä se tarjoaa etuja niin yrityksille, oppilaitoksille kuin opiskelijoillekin. Kyselyn mukaan nuoret kaipaavat enemmän suoria kontakteja yrityksiin opintojensa aikana, sillä kouluaineiden nykyinen yhteys työelämään nähdään liian vähäiseksi. Vähäinen yhteys lisää nuorten huolta vääristä ainevalinnoista ja työn saamisen vaikeudesta. Nuoret korostavat työelämän konkretisointia ja opittujen asioiden yhteyttämistä oikeisiin työtilanteisiin jo koulussa. Tämä helpottaisi oman alan valintaa ja lisäksi myös ymmärrystä omasta osaamisesta.

### *Rekrytointikanavat*

Kun yrityskuva on muokattu haluttuun suuntaan, tulee yritysten aloittaa kommunikoidaan tarpeitaan erilaisten kanavien kautta. Rekrytointi voi olla joko ulkoista tai sisäistä. Ensimmäinen askel tulisi ottaa käyttämällä hyväksi organisaation sisäisiä kanavia, kuten intranetia, uutiskirjeitä sekä suusta suuhun -tekniikkaa. Sisäisen rekrytoinnin suurin etu on sen nopeus ja luotettavuus, sillä sisäisten hakijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen säästää yritykseltä aikaa ja lisää arvioinnin luotettavuutta. Sisäinen rekrytointi on tunnetusti halvempaa, ja rekrytoitu ihminen pääsee usein nopeasti kiinni uuteen tehtäväänsä, kun organisaatio ja sen kulttuuri ovat jo ennestään tuttuja. Sisäinen rekrytointi voi tapahtua ylennysten, työnkierron tai tehtävästä toiseen siirtymisen kautta. (Cheese ym. 2007, 105–106; Strömmer 1999, 249; Dessler 2003, 98–99.)

Ulkoisista kanavista katseen tulisi ensimmäisenä kiinnittyä yrityksen kotisivuihin, sillä niistä on tullut yksi tärkeimmistä osaajien rekrytointikanavista. Vaikka osaja ei alun perin löytäisikään itse rekrytointi-ilmoitusta yrityksen kotisivuilta, hän mitä todennäköisimmin päätyy kotisivuille hankkiessaan lisätietoa yrityksestä. Omien kotisivujen lisäksi yritys voi tehdä yhteistyötä tunnettujen työpaikkailmoituksia julkistavien yritysten kanssa. Yritys voi hoitaa ulkoisen rekrytoinnin alusta loppuun omin voimin, mutta

koska rekrytointiprosesseista on tullut niin tärkeitä ja monimutkaisia, ulkoistavat yritykset nykyään usein rekrytointitoimet ulkopuolisen toimijan vastuulle. Etuina ulkoisessa rekrytoinnissa on erityisesti uusia ajatuksia omaavien ihmisten ja tuoreiden näkemysten saaminen yritykseen. Se, mitä kanavaa rekrytoinnissa käytetään, riippuu yrityksen rekrytointipolitiikan lisäksi kulloinkin avoimena olevasta työtehtävästä sekä käytettävissä olevista resursseista. (Cheese ym. 2007, 106, 111; Strömmer 1999, 250; Dessler 2003, 103.)

### 3.5.2 *Talanttien ja avainhenkilöiden kehittäminen*

Harvan yrityksen kasvattaessa työvoiman määräänsä lähivuosina, painotus siirtyy rekrytoinnista entistä enemmän kohti oman henkilöstön *kehittämistä* tulevaisuuden kriittisiin rooleihin. Yritys voi pyrkiä houkuttelemaan osaajat muualtakin, mutta rekrytoinnin epävarmuuden ja kalliuden vuoksi yrityksen kannattaa pyrkiä kasvattamaan talenteja olemassa olevasta henkilöstöstään (Rajalahti 2011, 70).

Talous on jatkuvassa muutoksessa, mikä edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Koska osaaminen vanhenee nopeasti, on kyky oppia nopeasti ja valmius omaksua uudet tilanteet, ainoa keino kilpailuaseman säilyttämiseksi. Yritykset hallitsevat liiketoimintansa suunnittelun ja kehittämisen, mutta panostavat liian vähän työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen pitkän tähtäimen tavoitteiden mukaisesti. Oppimisella tarkoitetaan toimintaa, jonka kautta yksilö hankkii ja omaksuu sellaisia taitoja, tietoa ja kykyjä, jotka johtavat suhteellisen pysyvään muutokseen käyttäytymisessä. Henkilöstön osaamisen varmistaminen on tullut johdolle yhä tärkeämmäksi, koska tulevaisuuden liiketoimintaa ja siinä tarvittavaa yhteistä osaamista on kehitettävä yhdessä. Henkilöstön kehittämisen yhteisenä tavoitteena on kouluttaa ja valmentaa sellaisia kyvykkäitä henkilöitä, joiden halutaan pysyvän yrityksessä ja kehittyvän tulevaisuuden avainhenkilöiksi, vastaamaan strategisesti tärkeistä organisaatio-rooleista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 35, 87.) Osaamisen kehittämisen tehtävänä on osaltaan varmistaa yrityksen strategian toteutuminen (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010). Kehittäminen on aina ollut vahva osa TM:ia. Myös haastatteluissa tuli hyvin esille osaamisen kehittämisen tärkeä rooli koko TM-prosessin onnistumisen kannalta.

*”TM:issa on tärkeenä osana osaamisen johtaminen ja se, et kuinka sitä kehitetään, kuinka sitä osaamista ohjataan... Kaikki periaatteessa liittyy siihen, et kuinka me sekä korkealaatuista, erinomaista osaamista, pystytään hallitsemaan ja kehittämään yrityksessä, mut myös sitä tavallaan well-placed osaamista, eli tämmöstä niinku henkilöä, joka sijoitetaan hy-*

*vin paikoilleen, mut joka täytyy pitää motivoituneena ja kehittää ja syventää sitä osaamista.” (H<sub>8</sub>)*

Saavuttaakseen menestystä organisaationa, tulee organisaation ensikädessä keskittyä yksilöiden suoriutumiseen ja kehittämiseen (Collings & Mellahi 2009, 311). Kaikkein tehokkaimmin kehittämispanoksensa kohdentaa sellainen organisaatio, joka tarjoaa yksilöilleen kehittymisintressejään vastaavia kehittymisen mahdollisuuksia (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124). TM:in kontekstissa relevantiksi nousee Collingsin ja Mellahin (2009, 311) mukaan haaste siitä, miten organisaation Talent Poolin vaikutus organisaation suoriutumiseen saadaan maksimoitua.

Yrityksen kannalta olisi tärkeää saada talentit kehittymään mahdollisimman nopeasti. Valituille henkilöille laaditaan yksilölliset kehityssuunnitelmat, jotka pitävät sisällään muun muassa palautteen antoa ja suorituksen arviointia, vastuun antamista, urapolun suunnittelemista, työkiertoa, erilaisia koulutusohjelmia, valmennusta ja mentorointia. (Kermally 2004, 22; Armstrong 2006, 408.) Arvioidessaan, onko yrityksellä oikeat ihmiset oikeissa paikoissa kasvun kannalta, moni työnantaja kokee Hollonin (2012) mukaan puutteita tarpeellisesta datasta, prosesseista, kulttuurista ja teknologiasta saadukseen todellisen kuvan organisaation tärkeimmistä voimavaroista, sen työntekijöistä. Talent-profiilien muodostaminen tuleekin muodostamaan tärkeän osan lähitulevaisuuden johtamisessa, ja samalla TM-prosessit leviävät hiljalleen johtotasolta kohti linjaesimiehiä ja asiantuntijoita organisaatioiden pyrkiessä levittämään talenttiutta läpi organisaation. Haastatteluissa korostettiin, että ennen kuin mietitään, millä keinoin yksilöä aletaan kehittämään haluttuun suuntaan, tulee määritellä yksilön rooli ja lähtötilanne perusteellisesti.

*”Meil katotaan ensin, et mikä on ihmisen rooli täl hetkel ja sit vast mietitään, et mihin se vois olla kyvykäs etenemään. Sit sen mukaan määritellään, et mitä sen pitäis tehdä ja kehittää päästäkseen sinne.” (H<sub>3</sub>)*

Cheese ym. (2007, 78, 116) määrittelevät talenttien kehittämisen uusien taitojen ja ominaisuuksien hankkimiseksi sekä talenttien valmistautumiseksi uusien vastualueiden haltuunottoon. Talenttien kehittäminen luo yhteyden talentin ja yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisen välille. Ylhäältä alas, yritysten työntekijöiden tulee nähdä oppiminen ja kehittyminen tärkeänä osana työnkuvaa sekä osana yrityksen kulttuuria ja sen rakennetta. Nämä asiat oivaltavat yritykset jakavat systemaattisesti parhaita käytäntöjään, oppimiaan asioita ja tietojaan sekä jakavat vastuun kehittämisestä tasaisesti ympäri organisaatiota, ylimmästä johdosta lähtien. Lisäksi organisaatio innovoi jatkuvasti parempia kehittämisen työkaluja vanhojen rutinoitujen käytäntöjen tilalle.



Talenttien kehittäminen on Kermallyn (2004, 2–3, 15, 20) mukaan talentin erikoisosaamisen parantamista, jotta talentti pystyy suoriutumaan tietystä tehtävästä ja kykenee tarvittaviin toimenpiteisiin. Yksi syy talenttien kehittämisen tärkeydelle on muutos kohti tietoperusteista yritystä, jossa elintärkeä tieto on jo nyt suurelta osin inhimillistä, työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa ja osaamista. Tiedosta on tullut valtaa myös taloudessa. Lisäksi Kermally (2004, 20) painottaa talousmaailmassa yhä tärkeämmäksi muuttuneen innovatiivisuuden tärkeyttä yrityksille. Innovointi liitetään tiedon luomiseen, käyttöön, jakamiseen ja integrointiin. Kilpailijat pystyvät hankkimaan samat resurssit ja jopa samanlaiset taidot kuin markkinajohtajilla on, mutta he eivät pysty kehittämään talentteja täysin samalla tavalla kasvattaakseen yrityksen hiljaista tietoa. Menestymiseen tarvitaan erityisosaamista, mikä koostuu kyvykkäiden yksilöiden kyvyistä. Näiden erityiskykyjen tulee olla joustavia, kestäviä ja vaikeasti kopioitavissa olevia. Näiden taitojen systemaattiseen kehittämiseen tarvitaankin kehittämisstrategia. Tällaisessa tilanteessa pelkkä talenttien rekrytointi ja sitouttaminen eivät ole riittäviä toimenpiteitä, vaan organisaationaaliset kyvyt tulee kytkeä saumattomasti strategiaan, ja talenttien kehittäminen tulee tapahtua organisaationaalisisella tasolla.

Vastuu osaamisen kehittämisestä jakaantuu myös työntekijän ja työnantajan kesken. Työntekijän on pidettävä huolta oman ammatillisen osaamisen tasosta. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Vaikka vastuu kehittämisestä ja oppimisesta on viime kädessä aina yksilöllä itsellään, on organisaation tehtävänä antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda käytännön mahdollisuudet ja ruokkia oppimismotivaatiota (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 95). Yritys toimii ikään kuin pallon ilmaan heittäjänä, mutta henkilön pitää itse ottaa siitä koppi (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010). Menestyksenkäs toiminta talentin kanssa tarkoittaa Thornen ja Pellantin (2007, 103) mukaan hänen sitouttamistaan ja ennen kaikkea oman kehittymispolun tunnistamista. Toisessa ääripäässä saattaa olla energisiä, motivoituneita ja haastavia kyvykkäitä ihmisiä, kun taas toisessa päässä on jo kaiken nähneitä ja kokeneita ihmisiä. Talenttien kehittämisessä tulee löytää oikeat keinot saadakseen esille ihmisissä olevan piilevän talenttiuden.

Organisaatioissa on alettu puhumaan termistä elinikäinen oppiminen. Se tarkoittaa ihmisten mahdollistamista ymmärtämään, tutkimaan ja omaksumaan oppimista, millä on oikeasti merkitystä heille itselleen. Se hyökkää ”kaikille samanlaista” -käsitystä vastaan painottamalla, että oppimisella, jolla on tärkeä merkitys, joka on henkilökohtaista ja erityistä yksilölle, on merkittävästi kauaskantoisemmat vaikutukset kuin yleisellä massaoppimisella. Oppimisen tulee olla elämys ja tätä koettua elämystä tulee tarkastella jälkikäteen, miettien mitä tapahtui ja miksi ja mitä voisi tehdä seuraavalla kerralla eri tavalla. Kun kyvykkäät ihmiset nauttivat oppimiskokemuksistaan, he myös todennäköisemmin oppivat enemmän ja myös muistavat oppimansa. Jos oppiminen on puolestaan organisaatiolta tuleva käsky, on saadun opin merkittävyys yksilölle kiinni siitä, kuinka paljon hän arvostaa henkilöä, joka kehottaa yksilöä oppimaan sekä kiinni myös henki-

lön yleisestä oppimismotivaatiosta. (Thorne & Pellant 2007, 108–110, 113–114, 117, 123.)

Kyvykkyys ei ole vain HR-osaston murhe, vaan Thornen ja Pellantin (2007, 49) tekemien tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka ovat onnistuneet houkuttelemaan, sitouttamaan ja pitämään kyvykkäät ihmiset palveluksessaan, ovat onnistuneet tehtävässä, koska heillä on ollut käytössään koko organisaation laajuinen sitoutuminen kyvykkyyksien kehittämiseen. Monet organisaation huipulla olevat johtajat ovat investoineet huomattavan määrän aikaansa ohjaamalla kyvykkäitä työntekijöitään sekä virallisesti että epävirallisesti. Kuitenkin jotkut yritykset eivät panosta talenttien kehittämiseen, sillä heidän mielestään se on vain ajan ja rahan hukkaa, koska talentit vaihtavat kuitenkin työpaikkaa muutaman vuoden sisällä. Tällaista toimintatapaa harjoittava yritys saattaa menestyä lyhyellä aikavälillä, mutta tulee ennen pitkää huomaamaan, kuinka kyvykkäät ihmiset jättävät organisaation ja vievät arvokasta inhimillistä pääomaa mukanaan, erityisesti hiljaisen tiedon muodossa. (Kermally 2004, 5.) Seuraavaksi käydään läpi talenttien ja avainhenkilöiden kehittämisen yleisimpiä ja tehokkaimpia työkaluja.

### *Kehityskeskustelut ja palauteprosessit*

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua, säännöllisesti toistuvaa esimiehen ja alaisen välistä tavoitteellista keskustelua. Kehityskeskustelua käytetään osaamisen nykytilan arviointiin ja tulevan tavoitetason asettamiseen. Siinä esimiehet käyvät alaistensa kanssa läpi työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisalueita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelu on juuri se hetki, jolloin yrityksen strategia viedään henkilötasolle saakka. Osaamistarpeiden tunnistamisen tukena toimivat eri ammattiryhmille, tiimeille tai yksittäisille työntekijöille määritellyt osaamisprofiilit. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on keskittyä määrääjain jokaisen työntekijän työhön, osaamiseen ja kehitystarpeisiin. Ne palvelevat sekä yrityksen tiedonkeruuta että yksilön henkilökohtaista ohjausta. Kehityskeskustelujen säännöllinen pitäminen varmistaa sen, että esimiehellä ja alaisella on kiireenkin keskellä aikaa keskustella syvällisellä tasolla ja keskittyä kehitysnäkymiin. Tietoa osaamistarpeista saadaan myös muun muassa henkilöstötutkimusten, 360 asteen arvioinnin, hyvinvointikyselyjen tai asiakastyytyväisyystutkimusten kautta. Suosittu 360 asteen arviointi on yleensä kyselyn muodossa toteutettava mittaus, jolla työntekijä saa palautetta toiminnastaan monelta eri taholta, kuten esimieheltään, kollegoiltaan, alaisiltaan ja asiakkailtaan. EK:n jäsenyrityksistä 11 % ennakoivat lisäävänsä palauteprosessien käyttöä osaamisen kehittämisessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010; Strömmer 1999, 166–168.) Tämän tutkimuksen haastattelussa kehityskeskustelut ja palauteprosessit nähtiin erityisesti työntekijän kehittämisen lähtökohdan ja taitotason määrittäjinä sekä kehityskäyrän seuraamismenetelmänä. Haas-

tatellut korostivat niiden säännöllisen pitämisen tärkeyttä, sillä kaikissa haastatelluissa yrityksissä kehityskeskusteluja käytiin eri muodoissa vähintään kerran vuodessa.

*”Vuosittaisen kehityskeskustelun osana on se oman kehittymisen tarve-esittely, et millanen pätevyys kenelläkin on tehtävään ja mitä hän itse katsoo tarvitsevana. Ja sit lisäksi, et mitä me annetaan, et sun pitäis nää ja nää osata.” (H<sub>8</sub>)*

*”Meil on käytössä suorituksen seuraamisjärjestelmä, jossa henkilöllä on esimerkiksi tavoitteet, kehityssuunnitelmat, kehityskeskustelut ja seuranta-keskustelut. Se mahdollistaa yksilöllisen lähestymisen henkilöön.” (H<sub>4</sub>)*

Työntekijän tulisi myös saada asiaankuuluvaa ja tasapuolista palautetta työsuorituksesta, jotta hän tuntisi itsensä arvostetuksi ja työnsä merkitykselliseksi. Palautteen avulla ihminen oppii tuntemaan vahvuuksiaan, joiden tiedostaminen on elintärkeää, sillä vain vahvuuksien nojalla voi saada aikaan suorituksia. Palautteen avulla henkilö pystyy keskittymään vahvuuksiinsa ja hakeutumaan sinne, missä voi saada vahvuuksiensa ansiosta aikaan suorituksia ja tuloksia. Lisäksi palautteen avulla ihminen tietää, mitkä taidot ja tiedot eivät ole vielä riittäviä ja mitä pitää täydentää ja päivittää. Palaute myös motivoi kehittymään ja tekemään parhaansa seuraavassa työtehtävässä. (Meyer & Allen 1990, 453–460; Curtis & Wright 2001, 57–58; Drucker 2000, 185–186 .)

Kermallyn (2004, 22) mielestä palautteen anto ja suoritusten arviointi on tärkeää, sillä talentit eivät motivoitu päämäärien saavuttamisesta, vaan siitä, kun heitä pusketaan kohti haastavampia tilanteita. Ilman suoritusten arviointia talentti ei motivoitu itsensä kehittämiseen eikä tavoittele kehittämistään. Vastuun antamisessa pyritään saamaan paras irti talenteista. Se kannustaa sisäiseen yrittäjyyteen ja motivoi talenteja, koska he tuntevat vastuuta huomattaessaan esimiestensä luottavan heidän kykyihinsä.

Palauteprosessit olivat EK:n jäsenyrityksissä toiseksi yleisin osaamisen kehittämismuoto vuonna 2008, sillä 65 % noin 700 haastatellusta yrityksestä kertoi käyttäneensä eri palauteprosessien muotoja, kuten kehitys- ja palautekeskusteluja sekä 360 asteen arviointia. Työstä ja osaamisesta saatava palaute on merkityksellistä, sillä sen katsotaan olevan perusta osaamisen kehittymiselle. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.)

### *Koulutus*

Henkilöstön koulutus on näkyvin henkilöstön kehittämistapa. Dessler (2003, 187, 190) määrittelee koulutuksen sellaisiksi menetelmiksi, joiden avulla sekä uusille että jo yrityksessä oleville työntekijöille annetaan ne taidot, joita he tarvitsevat työssään. Koulutuksen avulla pyritään myös korjaamaan työntekijöiden toimintatavoissa olevia puutteita.

ta sekä parantamaan heidän suorituskyykyään. Koulutusta suunniteltaessa on syytä analysoida sekä työhön että työntekijöihin liittyviä kehitystarpeita, sillä ne yhdessä määräävät koulutuksen tärkeyden ja tarpeen.

Tutkintoon johtamaton koulutus – luokkamuotoinen tai verkko-oppimisena toteutettu – toimi eniten käytettynä osaamisen kehittämismuotona EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2008. Sitä käytti jopa 84 % vastanneista jäsenyrityksistä. Henkilöstön osallistumisaste koulutukseen oli 35 %. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Tutkintoon johtamattoma koulutusta käytettiin kehittämismuotona myös kaikissa tässä tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä.

EK:n jäsenyrityksistä 13 % ennakoivat lisäävänsä tutkintoon johtamattoman koulutuksen käyttöä henkilöstönsä osaamisen kehittämisessä. Erityisesti verkko-oppimisena toteutettavan koulutuksen käyttöä tullaan yrityksissä lisäämään, sillä se on kustannustehokasta, nopeaa ja joustavaa perinteiseen luokkakoulutukseen verrattuna. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Tämä kehitys tuli esille myös tämän tutkimuksen haastateltujen kertomana, sillä yritysten omasta intranetistä löytyvät koulutusmoduulit, joita työntekijä voi opiskella itsenäisesti silloin kuin itselle parhaiten sopii, tuntuivat olevan erityisessä suosiossa.

Se, minkälaista koulutusta yritys lähtee järjestämään, riippuu pitkälti siitä, kenelle koulutus suunnataan. Laajan joukon kouluttaminen lyhyessä ajassa vaatii erillistä, yhteistä tai ryhmissä järjestettävää koulutustilaisuutta. Tyypillisesti mentorointia, coachingia, seuraajasuunnittelua ja työnkiertoa käytetään yrityksissä fokusoidummin kuin yleisistä koulutusta tukemaan yksittäisten henkilöiden kehitystä tai valikoitujen ryhmien, kuten esimiesten tai myyntihenkilöstön kehittämistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Eräs haastatelluista toi rääätälöidyt koulutukset tiettyssä asemassa oleville työntekijöille hyvin esille, josta on alla oleva näyte.

*”Meil on eri rooleille eri koulutusmoduuleja, jotka kunkin roolin ihmiset kulkee läpi. Esimerkiks ne, jotka tulee taloon, niin meil on heille peruskursseja olemassa. Mut sanotaan, et moduuleja on sekä organisaatio- että yksilötasolle, et ne rääätälöidään aina tarpeen mukaisesti.” (H<sub>1</sub>)*

Kohdeyrityksessä oli siis mietitty tarkoin, millaista koulutusta kukin eri asemassa ja tilanteessa oleva työntekijä tarvitsee. Näin yritys pystyy tarjoamaan oikeaa koulutusta oikealla hetkellä oikealle työntekijälle.

### *Trainee- ja graduate-ohjelmat*

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2010) henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yli neljänneksellä EK:n jäsenyrityksistä oli käytössään omia trainee- tai graduateohjel-

mia vuonna 2008. Nämä ohjelmat ovat tavallisesti opintojensa loppuvaiheessa oleville opiskelijoille tai vastavalmistuneille tarkoitettuja yrityksen sisäisiä harjoittelu- tai koulutusohjelmia, joilla pyritään saamaan urataipaleensa alussa olevat ihmiset paremmin kiinni työelämään ja vastaamaan paremmin kohdeyrityksen tarpeisiin. Trainee-ohjelmia käytettiin eniten toimihenkilöiden, ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten osaamisen kehittämiseen. Joka seitsemäs tiedusteluun osallistunut yritys kertoi käyttävänsä niitä kyseisten henkilöstöryhmien kehittämisessä.

Tässä tutkimuksessa haastateltujen yrityksissä vain muutamalla oli käytössään omia trainee- ja graduate-ohjelmia. Monella se oli selvä tulevaisuuden kehityskohde, johon he aikoivat panostaa tosissaan.

*”Meil on pari omaa Trainee-ohjelmaa, jotka alkaa vuosittain.” (H<sub>7</sub>)*

*”Trainee-ohjelma on nyt työn alla parhaillaan just, mut ei oo lanseerattu viel.” (H<sub>6</sub>)*

Haastateltujen mukaan trainee- ja graduateohjelmat nähtiin lisäksi erityisen tärkeinä tekijöinä houkuteltaessa työvoimaa yritykseen. Haastateltujen mukaan nämä ohjelmat toimivatkin hyvänä keinona saada osaavaa työvoimaa yritykseen ja antaa mahdollisuuden tutustua ohjelmiin osallistuviin ennen vakituisen työsopimuksen tarjoamista.

### *Coaching*

Coaching eli valmennus on opettamis- ja kehitymisprosessi, jossa yksilöä tuetaan omassa roolissaan kasvamiseen ja pyritään antamaan intoa jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Sen tarkoituksena on auttaa valmennettavaa kehittymään ja hyödyntämään koko nykyistä ja vielä käyttämätöntä potentiaalia. Näin valmennettava pystyy saavuttamaan ja parhaassa tapauksessa ylittämään omat tavoitteensa ja auttaa koko organisaatiotaan menestymään paremmin. Valmennuksen avulla nostetaan organisaatiossa olevan tiedon ja taidon tasoa ja hyödynnetään kaikki se osaaminen, jota organisaatiossa on jo olemassa. Valmentaja eli coach auttaa avainhenkilöä kehittämään omaa osaamistaan ja työntekemisen tapaa. Esimiesten valmennustaidot ovat yhä tärkeämpiä tiimin ja henkilökohtaisen suorituksen parantamiseksi. Valmentajan pätehtäviin kuuluu tavoitteiden asettaminen, tulosten ja suoritusten arviointi sekä palautteen antaminen. Näissä tehtävissä olennaisia ominaisuuksia on taito kuunnella, arvioida ja vaikuttaa. (Lankinen ym. 2004 83–84; Kermally 2004, 24.) Esimiesten hyvien johtamistaitojen merkitystä henkilöstön kehittämisessä korostettiin haastatteluissa jokaisen haastatellun toimesta. Osalla yrityksistä esimiesten coachaus on tärkeä osa esimiesten johtamiskoulutusta, josta esimerkkinä on seuraava haastatteluista poimittu näyte.

*”Meil on esimiestyön kehittämisohjelma parhaillaan käynnissä, jossa osallistutaan tällaseen coachaukseen. Siel heil on koottu vertaisryhmistä pieniä ryhmiä ja siel on sit ulkopuolinen coachi.” (H<sub>6</sub>)*

Osalla yrityksistä oli myös selkeä päämäärä kouluttaa esimiehet valmentavan johtamistavan suuntaan, josta on seuraavana esimerkki.

*”Meidän esimiehet valmennettiin parin viime vuoden aikana syväjohtamiseen. Se on sellanen johtamisfilosofia, jolla pyrittiin parantamaan meidän esimiesten johtamis- ja vuorovaikutustaitoja.” (H<sub>7</sub>)*

Coachingia voidaan käyttää sekä yksilöiden että ryhmien kehittämiseen. Yksilöcoachingilla tarkoitetaan valmentajan ylläpitämää, tavoitteellista ja ajallisesti rajattua kehitymisprosessia, jonka tähtäin on henkilön suoritustason parantamisessa ja oppimisessa. Ryhmäcoachingin kohteena voi puolestaan olla esimerkiksi työ-, projekti- tai johtoryhmä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2010) henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan lähes joka viides 700:sta tiedusteluun vastanneesta jäsenyrityksestä käytti coachingia osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Osallistuneista yrityksistä 12 % käytti coachingia esimiesten osaamisen kehittämiseen ja 10 % johdon kehittämiseen. Muissa henkilöstöryhmissä sen käyttö jäi vähäisemmäksi. Coaching oli eri muodoissaan ja laajuudessaan haastateltujen mukaan käytössä lähes jokaisessa kohdeyrityksessä.

*”Meil on täl hetkellä viis coaching-prosessia menossa talossa ulkopuolisen voimin. 360 astetta tehtiin viime vuonna kaikille esimiehille. Sitä käytetään meillä, koska se kertoo oman esimiehen lisäksi myös muitten mielenpiteet, kuten kollegojen ja alaisten. Se oli sit pohjana tavallaan sille, et kun suunniteltiin sen jatkotoimenpiteitä, ni sielt tuli esille tää coaching vaihtoehto.” (H<sub>1</sub>)*

Coachingia käytetään TM-työkaluna Capgemini Finlandin (2008) tutkimustulosten mukaan noin 70 %:ssa 20 haastatellusta yrityksestä. PwC:n (2011) tutkimuksen mukaan jopa 98 % yli 1200 haastatellusta koki vahvoilla valmentajilla ja mentoreilla olevan iso osa heidän kehittymisessään. Eräs tämän tutkimuksen haastatelluista toi hyvin esille coachauksen merkityksen sijaisten ja tulevien avainhenkilöiden kouluttamisessa tiettyyn rooliin, jota havainnollistaa seuraava näyte.

*”Tavallaan sellanen valmennustoiminta on niinku koko ajan käynnissä ja se on ihan välttämätöntäkin. Meil on tietyt henkilöt, kun on täysin sata-prosenttisesti irti tehtävistään ja heille on coachattu sijaiset, jotka tekee sitten paljon vähemmällä kokemuksella sitä samaa työtä. Nää on kyl sellasii asioita, mitä laajaltikin ja enemmän pitäis tuoda sellasiks toimintamalleiks tulevaisuudes.” (H<sub>8</sub>)*

Tämän näytteen mukaan coachaamalla tiettyjä henkilöitä olemaan valmiita tietyn roolin sijaisuuteen, ei organisaatio kärsi niin suurista toimintakatkoksista. Katkokset voivat olla suuria, jos perehdyttäminen sijaisuuteen aloitetaan vasta tosipaikan tullen.

### *Mentorointi*

Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota kokenut ja arvostettu henkilö antaa nuoremmalle kehityshaluiselle henkilölle. Mentorointi on interaktiivinen, kokemuspohjainen oppimismenetelmä ja yksilökeskeinen kehitysprosessi. Mentoroinnin avulla voidaan ohjata ja tehostaa yksilöiden oppimista ja kehittymistä heidän omien tarpeidensa pohjalta. (Lankinen ym. 2004 83–84; Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.)

Mentoroinnissa verkostolla tarkoitetaan organisaation sisäistä tai eri organisaatioiden edustajista koostuvaa epävirallista, säännöllisesti kokoontuvaa ryhmää, jolla on yhteinen kiinnostuksen aihe. Verkoston tarkoituksena on jakaa osaamista ja parhaita käytäntöjä kaikkia hyödyttävällä win-win -periaatteella. Mentoroinnissa talentti hyötyy kokeneemman ihmisen kanssa muodostamastaan luottamukseen perustuvasta kahdenvälisestä suhteesta, jolla pyritään kehittämään talentin tietotaitoa ja näkemystä (Pruis 2011, 207). Toimintatapa muotoutuukin Lankisen ym. (2004, 99) mukaan ensisijaisesti mentorin näkemyksien, osaamisen ja kokemusten siirtymisen kautta nuoremmalle henkilölle. Mentori auttaa ja motivoi tehtävään liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. Ero esimiesvastuuseen ja valmennukseen verrattuna on siinä, että mentorin ja mentoroitavan henkilön välillä ei ole valta-, esimies- tai muuta läheissuhdetta eikä tarkoin määriteltyjä tulostavoitteita, vaan siinä voidaan keskittyä puhtaasti oppimiseen. Haastattelussa mentoroinnin merkitystä korostettiin nimenomaan siinä, että tieto siirtyy nykyisiltä avainhenkilöiltä tulevaisuuden avainhenkilöille.

*”Me käynnistettiin näiden esimiesten keskuudessa tällanen vertaismentorointijuttu. Se on aika määrämuotoisesti ohjeistettu tapaamisketju, et neljä kertaa vuodessa tietty esimiespari tapaa ja keskustelee.” (H<sub>7</sub>)*

*”Meil on oma talon sisäinen mentorointiohjelma. Eli me tarjotaan mentorointia uudelle työntekijälle tai sellaiselle, joka vaihtaa roolia tai palaa pitkältä työpaussilta.” (H<sub>2</sub>)*

Edellä olevista näytteistä voidaan huomata, että mentoroinnin avulla myös keskenään samassa tasossa olevat työntekijät pystyvät vaihtamaan mielipiteitään ja omaksumaan toisen toimivia toimintatapoja. Haastatteluiden mukaan mentoroinnin avulla työntekijän on myös helpompi vaihtaa roolia tai palata esimerkiksi pitkältä työtauolta.

Mentorointi on hyvä tapa siirtää organisaation hiljaista tietoa kokeneilta työntekijöiltä talenteille. Samalla varmistetaan, ettei hiljainen tieto häviä kokeneiden työntekijöiden siirryttyä eläkkeelle. (Ojala 2008, 26.) Talentit pitävät kokeneempien roolimalliensa seuraamisesta ja kokeilevat empimättä, miten havainnoimansa työskentelytavat sujuvat omassa työskentelyssään. Pruis (2011, 212) korostaa, että mentoroinnin tulisi tapahtua työpaikalla työaikana, jotta tapahtuma ei tunnu tylsältä oppitunnilta, ja talentti pystyy omaksumaan työskentelytavat heti omassa ympäristössään. Talentit eivät pelkää virheiden tekoa ja motivoituvat haasteista ja tuloksista.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelun (2010) mukaan joka neljäs EK:n jäsenyritys käytti osaamisen kehittämiseen mentorointia tai hyödynsi verkostoja. Capgemini Finlandin (2008) tutkimustulosten mukaan mentorointia käytetään TM-työkaluna noin puolessa haastatelluista yrityksistä. Eräs tämän tutkimuksen haastateltu toi esille mentoroinnin olevan tärkeä osa yrityksen TM-ohjelmaa, josta erityisesti ylin johto kantaa tulostavasti.

*”Meidän TM-ohjelmassa keskeisenä osana on ylimmän johdon sitoutuminen avainhenkilöiden mentorointiin.” (H<sub>3</sub>)*

EK:n tiedustelun mukaan joka seitsemäs vastannut jäsenyritys käytti mentorointia tai verkostoja esimiesten osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. Osallistuneista yrityksistä 7 % ennakoivat mentoroinnin ja verkostojen hyödyntämisen lisääntyvän osaamisen kehittämisessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.)

### *Urapolut ja seuraajasuunnittelu*

Joensuu (2011c) mukaan talenteista kiinni pitämistä helpottaa, jos ollaan tietoisia talenttien odotuksista ja viihtymisestä, tarjoten samalla säännöllisesti sekä riittävää ammatillista että henkilökohtaista kehittymisvaraa. Näiden varaan tulee tällöin rakentaa riittävän yksilölliset kehitys- ja kannustinpolut. Nykyään on yhä tärkeämpää myös tarjota riittävää kansainvälistä liikkumisvaraa niin kansainvälisissä kuin nykyään kansallisissakin yrityksissä.



MPS-Yhtiöiden (2009) tekemän Suunta-tutkimuksen mukaan haastatelluista noin 700 suomalaisesta yritysjohtajasta kolme neljästä on sitä mieltä, että heidän henkilöstölleen oli halua edetä urallaan yrityksessä. Kuitenkin vain 44 %:ssa yrityksistä oli urapolkuja ja koulutusohjelmia nuorille potentiaaleille. Tutkimuksen mukaan nuorille potentiaaleille tarjottavien kehittymismahdollisuuksien laiminlyönti tulee näkymään nopeasti tulevaisuudessa työmarkkinoiden kaventuessa, samalla kun ulkopuolisten osaajien houkuttelemisen vaikeutuu. Kuvaavaa on myös, että vain joka kolmas vastaaja uskoi johtamispotentiaalin löytymiseen omasta yrityksestä.

The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimuksessa haastateltujen yritysjohtajien mielestä yritysten tulee ennakoida tulevaisuuden tarpeitaan varmistaakseen, että heillä on tulevaisuuden haasteisiin täsmäävää osaamista organisaatiossaan silloin, kun sitä tarvitaan. Monen yritysjohtajan mielestä juurikin seuraajasuunnittelu on tälle ajattelulle erityisen tärkeä ja hauras prosessi, jossa vaaditaan erityistä kaukokatseisuutta ja huomattavia diplomaattisia kykyjä. Yritysten tulee jatkuvasti tarkkailla edistymistä ja muokattava seuraajasuunnitelmiaan varmistaakseen tulevaisuuskatseisuutensa. Capgemini Finlandin (2008) tutkimustulosten mukaan seuraajasuunnittelua käytetään TM-työkaluna jopa 92 %:ssa haastatelluista yrityksistä. Kuitenkin Readyn ja Congerin (2007) tutkimus 40 yrityksestä paljasti enemmän tai vähemmän jokaisen yrityksen kärsivän riittävän avainhenkilöiden seuraajapolkujen kehittämisen vaikeudesta. Seuraajapolut ovat avainasemassa strategisten avainroolien täyttämässä tulevaisuudessa, ja tutkimus paljastikin polkujen puutteiden muodostavan yhden oleellisimmista yrityksen kasvua hankaloittavista tekijöistä. Urapolkujen ja seuraajasuunnitelmien tärkeys osana yrityksen TM-ohjelmaa nousi esille myös tässä tutkimuksessa haastateltujen mielteissä. Näiden toimenpiteiden määrittely ja rakentaminen nähtiin ikään kuin jatkona avainhenkilöiden tunnistamiselle.

*“Meillä on TM:iin liittyen määriteltäviä henkilöitä, joilla on potentiaalia, ja sit me ollaan luotu prosessi, jossa me ollaan luotu näille talenteille räätälöidyt urapolut.” (H<sub>1</sub>)*

*”Meidän avainhenkilökartoitukseen on liitetty seuraajasuunnittelu. Siinä päällikkötason ja johtoryhmän pitää miettiä itsellensä omasta mielestään sopivia seuraajia talon sisältä...et kuka olis vuoden parin sisään, kuka taas kahden–viiden vuoden päästä sopis sun omaan toimeen.” (H<sub>7</sub>)*

Eräs haastateltu nosti esille seuraajasuunnittelun merkityksen yrityksen kohdatessa astetta vakavamman hätätilanteen, jota kuvastaa seuraava näyte.

*”Meil on hätätilannesuunnitelma äkillisten muutosten varalle, jos vaiks meidän toimitusjohtaja joutuis onnettomuuteen. Sit meil on seuraaja-suunnitelma parin kolmen vuoden sekä sit viiden vuoden päähän.” (H<sub>3</sub>)*

Avainhenkilöille rakennetut sitoutumisesta palkitsevat urapolut ovat hyvä keino rohkaista henkilöstöä kyvykkyyksiensä kehittämiseen. Tarjoamalla uusia ja lupaavia uria niille avainhenkilöille, jotka ovat valmiita sitoutumaan yrityksen pitkän aikavälin menestykseen oman kehityksen ohella, yritys pystyy kiinnittämään heidät samalla sellaiseen yrityksen kehittämiseen, jossa henkilökohtaisen tulevaisuuden voidaan uskoa riippuvan enemmän kyvystä osallistua yhteisten päämäärien ja tavoitteiden edistämiseen kuin henkilökohtaisten yleisen generalistin kykyjen osoittamisesta. Tällaisten pitkän aikavälin urapolkujen etuina on niiden kyky ulottua yleensä suhdannevaihteluiden ylitse osoittautuen sen riskin arvoiseksi, joka sisältyy henkilökohtaiseen sitoutumiseen yhden yrityksen tai organisaation palveluksessa työskentelylle. (Lankinen ym. 2004 182.)

### *Työkierto*

Yksi tehokkaimmista tavoista kehittää talenteja on varmistaa jatkuvasti riittävän haasteellinen työ säännöllisesti lisääntyvine ja vaihtuvine vastuineen. Osaamisen johdonmukainen kasvattaminen edellyttää kaikilta osapuolilta riittävää tehtävä- ja työkiertoa, jolla tarkoitetaan määräaikaista työskentelyä uusissa tai samantapaisissa tehtävissä esimerkiksi yrityksen toisessa yksikössä tai konsernin toisessa yrityksessä. Varmistaakseen tehtäväkierron lisäävän parhaalla mahdollisella tavalla ammatillista ja henkistä kasvua, siihen on määriteltävä selkeät tavoitteet sekä keskusteltava tavoitteiden ja osaamisen kasvattamisen välisestä kuilusta ja tulevista askelista. Näiden tavoitteiden toteutumista on seurattava ajan kuluessa. Tehtäväkiertoa kohtaan asetetut realistiset odotukset motivoivat avainhenkilöitä parhaiten, samalla sitouttaen ja estäen turhautumista ja liiallista kuormittumista. (Joki 2011a)

Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n (2010) henkilöstö- ja koulutustiedustelun mukaan yli kolmasosa tiedusteluun vastanneista EK:n jäsenyrityksistä käytti systemaattista tehtävä- tai työkiertoa henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen vuonna 2008. EK:n tiedusteluun vastanneista jäsenyrityksistä 7 % ennakoivat lisäävänsä systemaattisen työkierron käyttöä osaamisen kehittämisessä. Capgemini Finlandin (2008) tutkimustulosten mukaan työkiertoa käytetään TM-työkaluna jopa 92 %:ssa haastatelluista yrityksistä. Työkiertoa käytetään hyväksi myös tämän tutkimuksen haastatelluissa yrityksissä eri muodoissa, ja sen käyttö sekä työntekijän kehittämisen että motivoinnin kannalta oli laajalti tunnustettu.

*”On hienoo huomata, et ihmiset on valmiita siirtymään toiseen tehtävään nopeasti ja pystyy nopeesti omaksumaan uudet roolinsa. Tällanen yritys, mis on useita eri yksikköjä ja omia organisaatioita, on hedelmällinen työntekijöitten kehittämist ajatellen, koska me pystytään hyvin sijoittamaan työntekijä pois omalta mukavuusalueeltaan ja hakemaan uusia haasteita konsernin eri tehtävistä.” (H<sub>3</sub>)*

Edellisen näytteen mukaan työkierron avulla saadaan helposti tarjottua työntekijöille uusia haasteita edellisen roolinsa mukaisten työtehtävien rinnalle. Samalla työkierron mukana tulevat haasteet myös kehittävät työntekijää ja antavat työn tekemiseen uusia näkökulmia ja mielekkyyttä.

### **3.5.3 Talenttien ja avainhenkilöiden sitouttaminen**

Kuten TM, myös *sitoutuminen* ja *sitouttaminen* ovat usein käytettyjä käsitteitä, joilta kummaltakin puuttuu tarkka määritelmä. Gibbons (2006, 5) määrittelee työntekijän sitoutumisen korkeaksi emotionaaliseksi ja tiedolliseksi yhteydeksi, joka työntekijällä on työhönsä, organisaatioon, esimieheensä tai kanssatyöntekijöihinsä, mikä vuorostaan puskee työntekijää harkinnanvaraisesti lisäämään työpanostaan työssään. Lämsän (2005, 29) mukaan yleisellä tasolla voidaan sanoa, että sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Työhön sitoutumisessa on kyse ihmisen suhteesta työntekoon. Työkäyttäytymisen näkökulmasta sitoutuminen on parhaimmillaan sitä, että työntekijä tulee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittamisestä. Sitoutuminen saa parhaassa tapauksessa henkilön tuntemaan sisäistä innostusta työstään. Työntekijän sitoutuneisuuden taso voidaan määrittää muun muassa sen mukaan, minkä laajuista on työntekijöiden työhönsä sijoittama harkinnanvarainen panostus ylityöajan, aivotyöskentelyn sekä energian muodossa. (Towers Perrin 2003)

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan puolestaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala 2007, 88). Jokivuoren (2002, 9, 29; 2004, 284) mukaan organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan siis yleisesti ottaen sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut ja kiinnittynyt organisaatioonsa. Sitoutumisella on kaksoismerkitys, sillä sen tarkastelussa on ymmärrettävä sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. Tämä tulee esille Towers Perrinin (2003) tekemässä tutkimuksessa, jonka mukaisesti sitoutuminen on molemminpuoleinen sopimus työnantajan ja -tekijän välillä. Työnantajan velvollisuutena on kehittää esimiehiä ja luoda merkityksellinen työympäristö, kun taas työntekijöillä on velvollisuus olla osa tätä sitoutuvaa työympäristöä. Kuuluminen organisaatioon on si-

toutumisen perusta. Sitouttaminen tarkoittaa puolestaan työnantajan toimenpiteitä pitääkseen haluamansa työntekijät palveluksessaan saavuttaakseen yrityksen tavoitteet (Frank ym. 2004, 13).

Sitoutuminen on Lampikosken (2005, 10, 46) mukaan kognitiivinen tai asenteellinen käsite. Sitoutuminen perustuu tunteisiin, kuten velvollisuudentunteeseen tai rationaaliin laskelmaan siitä, mitä kustannuksia henkilölle aiheutuisi organisaation vaihdosta. Toisaalta laskelmoida voi myös sitä, mitä etuja, kuten parempaa palkkaa, ylemmän vakanssin tai arvostusta, voisi saavuttaa vaihtamalla toiseen organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan, hän samaistuu ja uskoo vahvasti organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin ja pitää jäsenyyttä organisaatioon tärkeänä. Jokivuoren mukaan (2002, 20) organisaatioonsa samaistunut työntekijä ei työtä tehdessään ajattele vain omia intressejään, vaan myös kokonaisuuden etua. Lisäksi hän hyväksyy yrityksen tai organisaation arvot, visiot ja strategiat ja luottaa siihen, että työsuhte on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. Tutkimusten (ks. esim. Jokivuori, 2002) mukaan henkilön sitoutuminen liittyy henkilön jokapäiväiseen suhtautumiseensa työhönsä ja rooliinsa, kun taas sitoutuminen organisaatioon liittyy enemmänkin henkilön yleiseen asenteeseen organisaatiota kohtaan. Bhatnagarin mukaan (2007, 646) sydän eli ihmisen sisäinen motivaatio ja intohimo ovat ihmisen sitoutumisen perusta. Devi (2009, 4) korostaakin, että sitoutumisen siemen ja tärkein sitoutumiseen kannustava tekijä on työntekijän usko siihen, että hänellä on yhteinen tulevaisuus työnantajan kanssa. Tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluisissa tuli useasti esille se näkemys, että organisaatioon sitoutuneisuudesta tulee jatkuvasti muistaa palkita ja pyrkiä mahdollisimman hedelmällisesti ylläpitämään tätä molemminpuoleista sopimusta työntekijän ja työnantajan välillä.

*”Siihen nähden mikä stressi ja paine on täl toimihenkilö- ja asiantuntija-kaartilla organisaatiossa, niin ihmiset on äärettömän sitoutuneita töihinsä. Et siitä meidän tarvii ammentaa siihen myös, et ihmiset saa myös vastinetta sille, et ihmiset antaa about kaikkensa tähän puljuun.” (H<sub>8</sub>)*

Onnistuneen sitouttamisen tuloksena organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset, organisaation suorituskyky on korkea, henkilöstö innovatiivista ja motivoitunutta, yritys on vakaa ja tulevaisuuden tuloksetekokyky varmentuu. Heikkoon sitoutumiseen liittyy puolestaan työtyytymättömyys, sairauspoissaolot ja heikko työmotivaatio. Nämä tekijät ennakoivat organisaatiosta lähtemistä. (Lampikoski 2005, 17–27.) Mitä sitoutuneempi työntekijä on, sitä epätodennäköisempää organisaatiosta lähteminen on. Sitoutuneisuus lisää myös työntekijän halua tyydyttää asiakkaan tarpeet ja halua rakentaa asiakasuskollisuutta antamalla asiakkaalle syyn palata uudelleen. Sitoutuminen on siis win-win -tilanne, sillä sen myötä sekä työntekijä että organisaatio ovat tyytyväi-

siä ja tarpeet tulee tyydytettyä. (Devi 2009, 3–4.) Reichelt<sup>7</sup> toteaa (Lampikosken & Lampikosken 2002 mukaan), että työntekijäuskollisuutta strategiansa keskeisenä osana pitävät yritykset ovat päässeet poikkeuksellisiin tuottavuustasoihin ja juuri ylivertainen tuottavuus on pitänyt yllä niiden kykyä parantaa palkkausta, asiakkaille koituvaa arvoa ja voittoa.

Meyer ja Allen (1990, 453–474) ovat puolestaan jakaneet sitoutumisen kolmeen eri ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat *affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen*. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön haluun työskennellä organisaatiossa. Se voidaan tulkita myös tunnepohjaiseksi kiintymykseksi ja samastumiseksi organisaatioon. Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän arvioimaan kannattavaan panos-tuotos -suhteeseen organisaatiossa. Siinä vaikuttavat muun muassa palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä aiheutuvat kustannukset ja riskit. Normatiivinen sitoutuminen taas viittaa koettuun moraaliseen velvollisuudentuntoon organisaatiossa työskentelyä kohtaan. Jotta työntekijät saadaan sitoutettua nopeasti organisaatioon, heidän pitäisi tuntea kiintymystä organisaatiota kohtaan. Siis tuntea, että organisaatiosta lähtö vaatisi henkilökohtaisen uhrauksen sekä tuntea, että heillä on velvollisuus ja vastuu jäädä osaksi organisaatiota.

Affektiivisen sitoutumisen tärkein muodostushetki on työsuhteen alku. Tunnepohjainen kiintymys on melko helposti saavutettavissa, sillä uudet työntekijät ovat valinneet juuri kyseisen organisaation, hakeneet avointa paikkaa, päässeet eri rekrytointivaiheista menestyksekkäästi läpi sekä irtisanoutuneet edellisestä työpaikastaan tai jättäneet työtömyyskauden taakseen. He aloittavat siis uudessa työssään täynnä intoa ja toivoa. Tunnepohjaisen kiintymyksen muodostamiseen vaikuttavat ryhmähengi, esimiehen käytös, palaute suorituksesta ja työntekijöiden osallistaminen. Ryhmähengen rooli on erittäin tärkeä, sillä toimeentulo kollegoiden ja eri tiimien välillä on ensisijaista kiintymyksen muodostamisessa. Sosiaaliset tapahtumat ja yhteistyön kulttuuri kilpailun sijaan auttavat uusia työntekijöitä kotiutumaan organisaatioon. Esimiehen käyttäytyminen on avainasemassa työntekijöiden viihtyvyyden kannalta, sillä usein irtisanoutumiset johtuvat siitä, että työntekijä kokee, että johtaja ei tarjoa riittävää johtajuutta, kohtelee alaisiaan epäreilusti tai alistaa henkilökuntaa. Työntekijän tulisi myös saada asiaankuuluvaa ja tasapuolista palautetta työsuorituksistaan, jotta hän tuntisi itsensä arvostetuksi ja työnsä merkitykselliseksi sekä tietäisi omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Työntekijöiden osallistamisessa keskeistä on tunne siitä, että heidän ideoitaan ja mielipiteitään arvostetaan ja otetaan huomioon. Työntekijöitä tulisi muun muassa informoida ajoissa tulevaisuuden muutoksista ja suunnitelmista sekä antaa heille mahdollisuus vaikuttaa niiden toteutustapaan. Työntekijän itsetunto ja sitoutuminen ovat suoraan verrannollisia osallistami-

---

<sup>7</sup> Reichelt, Frederick (1998) *The Loyalty Effect*. Boston.

sen määrään. (Meyer & Allen 1990, 453–460; Curtis & Wright 2001, 57–58; Drucker 2000, 185–186.)

Jatkuvan sitoutumisen muodostumisessa keskeistä on tunne siitä, että organisaatiosta lähtö vaatisi suuren henkilökohtaisen uhrauksen sekä tieto siitä, että työnantaja sekä yritys ovat työntekijälle parempi vaihtoehto kuin kilpailijat. Jatkuvaan sitoutumiseen vaikuttavat palkka, urakehitys, työn joustomahdollisuudet ja luontaisedut. Yrityksen velvollisuus on maksaa kohtuullinen korvaus siitä työpanoksesta, jonka siellä työskentelevät ihmiset yritykselle antavat. Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella, että työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän näkee voitavansa saada vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Palkan tulisi luonnollisesti olla kilpailukykyinen kilpailijoihin verrattuna sekä tasapuolinen yrityksen sisäisellä tasolla. Erityisen tärkeää on muodostaa selkeä yhteys suorituksen ja palkkion välille. Urakehitysmahdollisuuksiin tyytymättömyys on yleinen syy irtisanoutumisiin, joten lahjakkuuksille tulisi pystyä tarjoamaan organisaation sisällä riittävästi valintamahdollisuuksia urakehityksen suhteen muun muassa työkierron tai urapolkujen avulla. (Meyer & Allen 1990, 460–467; Curtis & Wright 2001, 58–59; Viitala 2007, 138; Field 2008, 63.)

Towers Perrinin (2003) sitoutumistutkimuksessa tärkeänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin nimenomaan yrityksessä vallitsevat urakehitysmahdollisuudet. Tämä tekijä on kuitenkin tutkimusten mukaan huonolla tasolla, sillä vain kolmanneksen mielestä yli 35 000 vastaajasta urakehitysmahdollisuudet olivat organisaatiossa erinomaiset. Toinen kolmannes oli eri mieltä ja kolmas kolmannes ei osannut antaa mielipidettä asiasta lainkaan. 35 %:n mielestä yritys kommunikoi hyvin etenemismahdollisuuksista, kun taas 32 % oli eri mieltä. 31 % oli sitä mieltä, että yritys ylentää hyvin huippusuorituksia yrityksessään 36 %:n ollessa toista mieltä. Jos urakehitysmahdollisuudet laiminlyödään organisaatiossa, huippulahjakkuudet houkutellessaan muihin organisaatioihin etsimään sieltä vihreämpää nurmea ja tavoittelemaan kaikki toiveet täyttävää työtä. Viime vuosina on varsinkin Y-sukupolven työelämään tulon myötä kiinnitetty entistä enemmän huomiota oikeaan tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä. Työntekijät arvostavat enemmän ja enemmän vapaa-aikaansa ja valitsevat mieluusti työpaikan, jossa tasapainoon on hyvät vaikutusmahdollisuudet. Työpaikkojen tulisikin luoda mahdollisuudet joustaviin työmahdollisuuksiin ja muihin perheystävällisiin toimintatapoihin, kuten pidentettyihin vanhempainvapaisiin tai asteittäisiin vanhempainvapailta palaamisiin. Uskollisuus organisaatiota kohtaan tulisi palkita luontaiseduilla, jotka ovat tärkeitä jatkuvan sitoutumisen muodostamisessa. Edut kuten yritysten tarjoamat autot, maksamat vakuutukset ja terveyspalvelut kuuluvat usein korkean virka-aseman omaavien luontaisetujen joukkoon, mutta usein yritykset tarjoavat kaikille joukon luontaisetuja, joista saa itse valita edut, jotka täyttävät työntekijöiden tarpeet. Se on usein myös yrityksen kannalta helpoin ja halvin tapa tarjota luontaisetuja sitoutumisen muodostamiseksi.

(Meyer & Allen 1990, 460–467; Curtis & Wright 2001, 58–59; Viitala 2007, 138; Field 2008, 63.) Työntekijöiden sitoutuneisuuden ja siihen vaikuttavien tekijöiden muutokset nousivat useasti esille haastatteluissa, josta on esimerkkinä seuraava näyte.

*”Sitoutuminen on muuttunu ihan dramaattisesti. Varsinkin kun puhutaan Y-sukupolvesta, niin se ajattelutapa on täysin erilainen kuin jollain suurella ikäluokalla. Mihinkään yhteen työnantajaan ei tulla sitoutumaan vaan haetaan elämyksiä, kokemuksia ja sellaset elinikäiset työsuhteet on historiaa. Täytyy hyväksyä se, et varsinkin nuorempi väki, niin totta kai me voidaan edesauttaa et ne viihtyy antamalla uusia vaihtoehtoja, et ne pysyis talossa pidempään, mut se et ne pysyis forever, niin se on aika mahdoton ajatus.” (H<sub>1</sub>)*

Normatiivisessa sitoutumisessa tunne velvollisuudesta ja vastuusta organisaatiota kohtaan vaihtelee yksilöiden välillä, vaikka olosuhteet olisivatkin samat. Yksilöt, jotka ovat työskennelleet organisaatiossa useita vuosia, irtisanoutuisivat usein heti, jos heillä olisi varaa siirtyä eläkkeelle tai jos he löytäisivät uuden työpaikan. Puolestaan yksilöt, jotka ovat olleet työssään vain lyhyen ajan, potevat usein syyllisyyttä, jos heidän täytyy irtisanoutua väistämättömistä syistä. Velvollisuuden tunnetta organisaatiota kohtaan vahvistavat työ itse sekä riittävä koulutus työn eri vaiheissa. Itse työn tulisi olla palkitseva. Työn sisällön tulisi vaatia mahdollisimman haastavia taitoja, työn tulisi olla merkittävää, itsenäistä, siitä tulisi saada palautetta sekä sen pitäisi tarjota mahdollisuudet oppimiseen ja kasvuun. Työn tulisi luoda työntekijälle tunteen siitä, että hänen rooliaan ei pystyttäisi täyttämään nopeasti. Työntekijä ei mielellään lähde työstä, missä häntä arvostetaan ja josta lähteminen aiheuttaisi hänelle tunteen siitä, että organisaatio kohtaa vaikeuksia löytääkseen paikkaajan. (Meyer & Allen 1990, 467–474; Curtis & Wright 2001, 59.) Towers Perrinin (2003) tutkimusten mukaan haastava työ on toiseksi tärkein sitoutumista edesauttava tekijä. Kuitenkin vain 53 % yli 35 000 vastaajasta oli sitä mieltä, että heidän yrityksensä tarjoaa riittävästi haasteita työhönsä. Kolmanneksen mielestä asia ei ole selvä kumpaankaan suuntaan, sillä ehkä haastavaa työtä ei ole joka hetki edes tarjottavissa. Loppujen mielestä yritys ei tarjoa riittävän haastavia työtehtäviä. Kontrolli eli vastuu ja vapaus tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä on saman tutkimuksen mukaan puolestaan kolmanneksi tärkein sitoutumista aikaansaava tekijä. Hieman alle kaksi kolmasosaa (61 %) vastaajista oli sitä mieltä, että heillä on työssään riittävä määrä päätöksentekovaltaa tehdä työnsä hyvin. Viidesosa oli puolestaan eri mieltä. Loppuosan mielipide oli ristiriitainen, sillä heidän mielestään valta tehdä päätöksiä voi toisinaan olla oikeinkin hyvällä tasolla riippuen tilannekohtaisista tekijöistä, kuten tietystä tehtävästä tai esimiehestä.

PwC:n (2011) tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitoutumattomuus yritykseen on noussut vuoden 2007 10 %:ista 20 %:iin vuonna 2008 ja vuonna 2009 jopa joka kolmas tuntee itsensä sitoutumattomaksi. Trendi on siis menossa huonoon suuntaan. Muun muassa Towers Perrin (2005) on tutkinut työntekijöiden sitoutuneisuuden tilaa. Tutkija on havainnollistanut tutkimustulokset taulukkoon 4.

Taulukko 4 Työntekijöiden sitoutuneisuuden tila (mukaellen Towers Perrin 2005)

<b>Sitoutuneisuuden tila</b>	Tyytyväinen työhönsä, ei lähtöaikeita	Pitää silmät auki mahdollisuuksien varalta	Etsii aktiivisesti uutta työpaikkaa	Passiivinen työnhakija
<b>%:a henkilöstöstä</b>	36	58	15	43

Tutkimuksessa haastateltiin yli 86 000 työntekijää eri puolelta maailmaa. Taulukkoon 4 tiivistetystä tutkimuksesta selvisi, että 36 % vastaajista oli tyytyväisiä omaan työhönsä eikä heillä ollut aikomuksia jättää nykyistä työnantajaansa. Kuitenkin paljon suurempi osa vastaajista (58 %) sanoi pitävänsä silmänsä auki tulevaisuuden työmahdollisuuksien varalta. Kuitenkin vain 15 % vastaajista sanoi etsivänsä aktiivisesti uutta työpaikkaa. 43 % vastaajista kuului puolestaan passiivisten työnhakijoiden joukkoon, jotka olivat valmiita vaihtamaan työnantajaa, jos hyvä mahdollisuus tulisi vastaan. Tutkimuksessa oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja. (Towers Perrin, 2005.)

Nämä tutkimustulokset osoittavat selvästi vakavaa sitouttamisriskiä yrityksille, joilla ei ole varaa menettää tiettyjä työntekijöitään ja heidän mukanaan katoavaa osaamista. Teoriassa jokainen ihminen voisi kuulua joukkoon, joka pitää mahdollisuutensa avoimena, mutta kuitenkin iso osa tutkimukseen vastanneista kertoi olevansa halukas pysymään työpaikassaan, mikäli olosuhteet pysyisivät mieluisina. Tutkimuksen mukaan yksi merkittävimmistä organisaatiossa pysymiseen johtavista tekijöistä oli työntekijän usko siihen, että yritys pyrkii rekrytoimaan ja sitouttamaan talenttinsa, niin että yritys pystyy menestymään tulevaisuudessa. Tutkimuksen mukaan ihmiset haluavat työskennellä yritykselle, joka on tunnettu tarpeisiin nähden oikeiden talenttien ja osaamisen hankkimisesta ja organisaatiossa pitämisestä. Ihmiset haluavat olla osa voittavaa organisaatiota, jota usein nimitetään jo tutuksi tulleella käsitteellä ”employer of choice”. Ihmiset haluavat työskennellä yrityksessä, joka arvostaa ihmisten toimien arvoa menestyksensä salaisuutena. (Towers Perrin, 2005.)

Lähes jokaisen organisaation sitoutuneet työntekijät viittaavat työpaikkaansa vapaaajalla termillä ”yritykseni”. Tätä omistamisen luonnollista tunnetta tulisi käyttää hyväksi kaikkien työntekijöiden luottamusta ja valtaistamista lisäämällä sekä antamalla heille syytä sitoutua organisaation jatkuvaan kehitykseen. Sitoutumisen tunne on tärkeä intres-

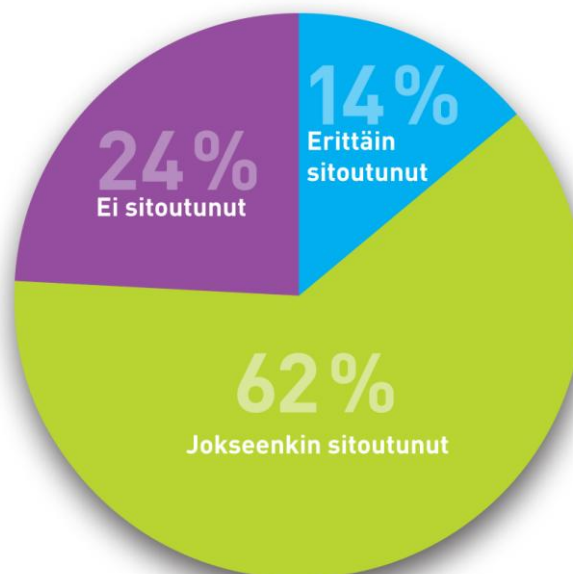


si niin työnantajalle, työntekijöille kuin asiakkaillekin. (Townsend & Gebhardt 2008, 24.) Kysyttäessä haastatelluilta organisaatioissa vallitsevan sitoutuneisuuden tilasta, olivat vastaukset varsinkin jokaisessa perinteisessä yrityksessä yhteneväisiä siinä mielessä, että jokaisessa yrityksessä oli se merkittävä sitoutunut henkilöstön osa, joka oli ollut talossa jo vuosikymmeniä edeten organisaatioportaita porras portaalta ylöspäin.

*”Meidän konserni teetti tällasen työtyytyväisyyskyselyn. Siinä mittaroi-  
tiin, et miten ihmiset kokee pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhön, kun  
kuitenkin suurimman osansa elämästään istuvat työpaikalla. Tyytyväi-  
syy- ja sitoutuneisuustulokset oli uskomattoman hyvät.” (H<sub>8</sub>)*

*”Myöhemmässä kaartissa tulleissa on kyl sitoutumisen tekijät muuttunu,  
mut meil on hämmästyttävän paljon henkilöitä, jotka on 90-luvulla tulleet  
tänne harjoittelijoiks ja ovat edelleen täällä. Edenneet sitten portaittain  
tiettyihin erilaisiin tehtäviin ja sitoutumisen aste näyttää olevan sata ja  
vähän ylikin. Et mun mielest poikkeuksellisen korkea, mä olen enemmän-  
ki niinku hyppiny...kun on nähny eri yrityskulttuureja, niin kyl mun mie-  
lest edelleen näis perinteisis yrityksis on vahvana se, et ollaan talon mie-  
hiä ja naisia, et ei se oo vielä ihan hävinny.” (H<sub>8</sub>)*

Sitoutumisen ja TM:in suhdetta on tutkittu jonkin verran. Yksi laajimmista tutkimuk-  
sista on Towers Perrinin (2006) tutkimus, jonka tulokset tutkija on havainnollistanut  
kuvioon 2.



Kuvio 2 Henkilöstön sitoutumisaste (mukaellen Towers Perrin 2006)

Kuten kuvioista 2 voidaan nähdä, tutkimuksen 86 000 vastaajasta vain 14 % sanoi olevansa erittäin sitoutuneita työhönsä. Puolestaan noin neljännes kertoi, ettei ole aidosti sitoutunut, kun taas jopa 62 % vastaajista on kertomansa mukaan jokseenkin sitoutuneita työhönsä ja organisaatioonsa. Tärkein sitoutumista edistävä tekijä on heidän tutkimustensa mukaan organisaation tapa hoitaa henkilöstöasiat. Organisaation kannalta tärkeintä on sitouttaa ne ihmiset, joilla on yrityksen tarvitsemia kriittisiä kykyjä.

Haaste piilee jokseenkin sitoutuneissa työntekijöissä. Jos näiden ihmisten sitoutumisen asteen parantamiseen ei investoida ponnisteluja, heidän sitoutumisensa mitä todennäköisimmin huononee entisestään. Tällä on vakavia seurauksia työntekijöiden tuottavuuden ja moraalien kannalta. Koska tämä joukko on suuri, sillä on merkittävä vaikutus koko organisaation yleiseen mielialaan ja moraaliin. Jokseenkin sitoutuneiden työntekijöiden muodostaman joukon sitoutuneisuuden parantamisella parannetaan organisaatiossa pysymisen todennäköisyyttä jopa kaksinkertaiseksi. Sitoutuneisuuden parantaminen lisää myös tämän joukon harkinnanvaraista panostusta organisaation menestymisen parantamiseksi. Vaikka sitoutumisen parantaminen ei varmistakaan sitä, että työntekijä pysyy organisaatiossa, se kuitenkin parantaa mahdollisuuksia pitää ne ihmiset organisaatiossa, jotka muutoin olisivat työntekijämarkkinoiden halutuimpia osajia. Jokseenkin sitoutuneiden sitoutumisen vahvistaminen onkin yksi yritysten kriittisimmistä tehtävistä tänä päivänä. (Towers Perrin 2003.)

Towers Perrinin (2003) tutkimusten mukaan ylin johto on organisaatioiden sitoutunein joukko. Ylimmän johdon korkea palkka ei kuitenkaan ole tärkein tekijä heidän korkea-asteisen sitoutuneisuutensa takana. Tutkimuksissa tärkeämmäksi muodostuivat työn haastavuus, auktoriteetti, itsevaltaisuus, informaation ja resurssien saatavuus sekä kasvumahdollisuudet. Toisin sanoen ylimmän johdon tärkein sitouttamisen tekijä on intohimo omaan työhönsä. Ylimmän johdon jälkeen sitoutuneisuuden taso laskee mentäessä organisaation byrokratiatasoja alaspäin.

### *Talenttien ja avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon*

Frankin ja Taylorin (2004, 37) mukaan kenties millään muulla TM-prosessin osalla ei ole niin suurta merkitystä tulevina vuosina kuin henkilöstön sitoutumisella ja sitouttamisella. Historiallisesti henkilöstön sitouminen ja sitouttaminen ei ole koskaan ennen ollut niin tärkeää kuin se on nyt ja mitä se tulee olemaan. Kun yritykset rakentavat TM-prosessejaan, tulee Hiltonin (2000, 17) mielestä aina muistaa panostaa työntekijöihinsä. Loppujen lopuksi nämä voimavarat menevät joka ilta kotiinsa ja jos tarpeeksi moni ei aamulla tule takaisin, on yritys kohtalokkaissa ongelmissa. Elinkeinoelämän valtuuskunnan raportti ”Suomen menestyksen eväät” nostaa menestyksen rakentamisessa keskeiseen asemaan johtajuuden. Kun osaajat halutaan sitouttaa organisaatioon, nousee merkittäväksi haasteeksi henkilöstön sitoutumisen johtaminen. Suomalainen yhteiskunta

rakentuu entistä vahvemmin osaamisen ja inhimillisen pääoman varaan. Luovat, innovoivat ja itsenäiset ihmiset ovat tällaisen yhteiskunnan ja siellä toimivien organisaatioiden menestyksen perusta. Itsenäiset osaajat vaativat kuitenkin johtamiselta paljon, sillä heitä ei johdeta käskyillä eikä pelon kautta. Osaajat haluavat työhönsä mielekkyyttä ja kysyvätkin itseltään, kuinka järkevää ajan uhraaminen tässä organisaatiossa on. Osaajat miettivät, kuinka kannattavaa on tehdä töitä yrityksessä, jossa työntekijöitä ei kohdella hyvin ja johon ei tunne kiintymystä. (Lämsä 2005, 28–29.)

Keskeinen avainkysymys avainhenkilöiden sitouttamisessa, on saada luotettava kuva siitä, mitkä tekijät aiheuttavat avainhenkilöiden lähtöä organisaatiosta. Organisaatiosta lähtöön vaikuttavat työntötekijät eli negatiiviset tekijät organisaatiossa sekä organisaation ulkopuoliset, positiiviset ja houkuttelevat vetovoimatekijät. Työntötekijöihin kuuluvat muun muassa huonot työolosuhteet, jatkuvat työkiireet, ankarat vaatimukset työtä ja ajankäyttöä koskien sekä näiden aiheuttama stressi. Vetovoimatekijöihin kuuluvat muun muassa kilpailijoiden tekemät houkuttelevat työtarjoukset, etenkin paremmat edut ja urakehitysmahdollisuudet sekä houkutus yksityisyrittäjäksi ryhtymisestä. Erityisesti organisaation merkittävät muutostilanteet ja vaiheet ovat kriittisiä tapahtumia, joissa organisaatiolla on vakava riski menettää avainhenkilöitään. Tällaisia kriittisiä tapahtumia ovat muun muassa yritysostot ja -myynnit, fuusiot, ulkoistaminen ja kansainvälistyminen. Isot organisaatiomuutokset stressaavat työntekijöitä, sillä vallitseva epätietoisuus tulevaisuudesta, omasta asemasta, tehtävistä ja sijoituspaikasta luovat turvattomuutta ja lähtöaikeita organisaatiosta. Stressin sietokyky sekä luottamus omiin kykyihin ja edellytyksiin selvitä vaikeissakin tilanteissa on ratkaiseva henkilön sitoutumista ja käyttäytymistä ohjaava tekijä. Muutostilanteiden kovista paineista selviävät usein vain voimakkaat persoonat. Organisaation muutosprosessin erinomainen hallinta on avainasemassa henkilöstön sitouttamisen kannalta, sillä jos työntekijät vakuuttuvat muutoksen mielenkiintoisuudesta ja tärkeydestä, muutos sujuu kuin itsestään ilman suurta vastarintaa. (Lampikoski 2005, 122–123, 154–156.) Kun tämän tutkimuksen haastatelluilta kysyttiin, tietävätkö he syyt, miksi ihmiset ja varsinkin avainhenkilöt lähtevät yrityksestä, tuli lähtöhaastatteluiden merkitys syiden selvittämiseksi esille. Jokainen haastatelluista yrityksistä piti organisaatiosta lähteville työntekijöille lähtöhaastatteluita. Toisilla yrityksillä oli niille omat mallinsa ja systemaattiset menettelytapansa, toisilla se oli vapaampaa ja tilanteesta riippuvaista.

*”Kyl mä pyrin aina, kun tulee tällanen tilanne, et henkilö irtisanoutuu, saamaan sen mahdollisuuden, varsinkin mitä korkeammas portaas ollaan, et mitkä on ollu ne syyt... Ja sit kyl avoimesti kerrotaan, kun ollaan jo varmasti toiseen paikkaan menossa.” (H<sub>8</sub>)*

*”Meil on lähtöhaastatteluihin oma malli. Ihminen ensin käy läpi ne kysymykset ja sit HR haastattelee. Sit kun se henkilö on lähteny, ni sit esmiehen kans käydään läpi, et mitä sielt on tullu palautetta. Me tiedetään sit hyvin pitkälti siitä, et onko jotain syitä, miks ihmiset lähtee.” (H<sub>5</sub>)*

Joki (2011c) tuo esille näkökulman, jonka mukaan yrityksille alkaa yhä enemmän kerääntyä positiivisia kokemuksia siitä, että talentit käyvät välillä katsomassa toisen yrityksen tarjoamia haasteita, mutta voivat myöhemmin halutessaan palata entistä motivoituneempina takaisin. Tällöin on tärkeää pitää suhteet hyviin henkilöihin lähdön hetkellä lämpiminä, jolloin henkilön on mutkatonta palata takaisin. Positiivista suhdetta tulee Somayan ja Williamsonin (2008, 31–32) mielestä pitää yllä myös sen aikana, kun yrityksestä lähtenyt työntekijä on poissa yrityksestä. Kun organisaatiossa vapautuu uusi ja haastava työmahdollisuus, on vanha työntekijä helpompi saada rekrytoitua takaisin palvelukseen, kun suhde vanhaan työnantajaan on hyvä ja aktiivinen. Lisäksi tällaiset niin sanotut bumerangirekrytoinnit ovat rekrytointina tavallista riskittömämpiä, sillä organisaatiossa jo aiemmin työskennellyt tietää, millaisen yrityksen palvelukseen on hypäämässä ja organisaatio puolestaan tuntee rekrytoitavan ja hänen ominaisuutensa jo entuudestaan. Hyvän suhteen ylläpidosta menetettyjen työntekijöiden kanssa on myös se hyvä puoli, että työnantajaa vaihtaneet ihmiset suosittelevat tuttavilleen mielellään entistä huolehtivaa työnantajaansa ja saattavat jopa auttaa rekrytoinnissa.

Lampikosken ja Lampikosken (2002) mukaan avainhenkilöstön sitouttamisen keinot ja motivaatiotekijät voidaan valita yksilöiden mukaan. Haasteena onkin oppia tuntemaan työntekijän preferenssit. Käytännössä kohderyhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat ovat suosittuja. Ne voivat koskea muun muassa johtoryhmää, erityisasiantuntijoita, osastonjohtajia, tuotesuunnittelijoita ja tutkijoita tai osto- ja myyntihenkilökuntaa. Yksilökohtaisen sitouttamisohjelman rakentaminen on luonnollisesti työläämpää kuin kohderyhmäkohtaisten luominen. Kysyttäessä tämän tutkimuksen haastatelluilta kohderyhmäkohtaisista sitouttamisohjelmista, ei monikaan kertonut organisaationsa tällaisia kehittäneen tai käyttävän. Edut, kuten palkka ja muut luontoisedut, määräytyivät aseman mukaisesti, mutta systemaattista ryhmän tai yksilön henkilökohtaisia mieltymyksiä kartoittavaa näkökulmaa ei toteutettu kuin muutamassa yrityksessä, joissa TM oli jo vakiintuneena osana yrityksen johtamisfilosofiaa.

*”Me ollaan ottamassa käyttöön joustavia työmahdollisuuksia, etätyötä, mahdollisuutta valita itse oma työaika, käydä kuntosalilla kesken päivän jne. Et me tavallaan ollaan niinku moderni työyhteisö...eletään niinku tätä aikaa, et nää on basic asiat ja sit otetaan ne talentit erikseen, joille tarjotaan niinku uraa, vastuuta lisää, bonuksia extrasitouttamiseen, mitä tahansa se sitten onkaan, mikä sille henkilölle on tärkeätä. Sitoutetaan*

*johtoa vaikka puolen vuoden paussilla töihin. Se lähtee aika lailla niinku yksilön tarpeista.” (H<sub>1</sub>)*

Organisaatioon ja työpaikkaan sitouttamista on kritisoitu siitä, että sitouttaminen on ohjelmoitu ”tempuiluksi”, jossa käytetään erilaisia trendikkäitä keinoja, joilla työntekijöitä kannustetaan työnarkomaniaan ja työsuhteen jatkamiseen huonoksikin koetuissa työolosuhteissa. Tästä puhutaan muun muassa termillä uhrautuva sitoutuminen, joka merkitsee kaikkensa antamista. Nykyaikaisessa työorganisaatiossa tällainen ”pakosittouttava uhrauskulttuuri” ei toimi eikä työntekijää voi velvoittaa kaikkensa antamiseen. Sitouttamistermin sijasta onkin alettu puhumaan avainhenkilöiden sitoutumisen edistämisestä, mikä kuvastaa paremmin henkilön omaehtoisuutta ja valinnan vapautta. Sitouttamiskäsitteen käyttöä on kuitenkin perusteltu sillä tosiasialla, että organisaation johto toimii sitoutumisen edistämisessä strategisen tärkeässä roolissa. (Lampikoski & Lampikoski 2002.) Lampikoski (2005, 37) ohjaakin käyttämään termiä aito sitouttamisen strategia, jonka avulla avainhenkilöiden työolosuhteita ja työnkuvaa kehitetään myönteisin toimenpitein. Tavoitteena on luoda työntekijöille työolosuhteet, jotka vastaavat heidän odotuksiaan ja preferenssejään. Pääpaino on siis avainhenkilöistä huolehtimisessa. Aito sitouttaminen ei pakota henkilöä jatkamaan vastentahtoisesti yrityksen palveluksessa, vaan sen perusta muodostetaan johdon ja työntekijän keskinäisen ymmärryksen ja luottamuksen varaan. Aitoa sitouttamisen strategiaa käytetään yrityksissä, joissa arvona on ihmisen kunnioittaminen.

Vain harvalla yrityksellä on mahdollisuus ratkoa henkilöstöongelmiaan käyttämällä rahaa vallan välineenä, vaikka tuota vallankäytön välinettä olisikin rutkasti käytettävissä. Se onkin tervetullut muistutus siitä, että raha on vain osa henkilöstöongelmien ratkaisemista ja jopa suhteellisen pieni tekijä vaikuttamaan työntekijöiden harkinnanvaraisen työnteon määrään. Se, mitä ihmiset etsivät työltänsä on sekoitus aineellisia ja aineettomia elementtejä, jotka yhdessä luovat ympäristön, joka stimuloi, arvostaa (rahallisesti ja muutoinkin), kehittää ja tukee (jokapäiväisestä johtamisesta ylimmän johdon toimenpiteisiin) työntekijöitä omassa työssään. (Towers Perrin 2003.) Esimerkiksi Nokia on tyyppiesimerkki siitä, mihin runsaskätiset optiojärjestelyt voivat pahimmillaan johtaa. Avokätisistä optiovoitoista huolimatta yhtiö ei kyennyt pitämään johtoansa talossa. Gibbons (2006, 6) korostaakin, että emotionaalisilla tekijöillä, kuten työntekijän suhteen laadulla esimieheensä tai ylpeydellä omaan työhönsä, on neljä kertaa suurempi vaikutus henkilön työpanokseen kuin perinteisillä tekijöillä, kuten palkalla tai muilla eduilla. Osin näiden syiden ja tutkimuksen rajauksen vuoksi rahallisten keinojen hyödyntäminen TM:issä on jätetty tutkimuksessa pieneen rooliin, erityisesti rekrytoinnin ja kehittämisen keinoissa, joissa rahallisilla keinoilla on toki oma painoarvonsa.

TM-prosessin avainhenkilöitä ja talenteja koskevat tärkeät organisationaaliset toimenpiteet on kiteytetty osaksi kuvion 1 aloittamaa TM-prosessin kaaviota, josta muodostuu kokonaisuutena tutkijan näkemysten mukaan rakentama kuvio 3.



Kuvio 3 TM-prosessin henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet (Vaihe 2) (mukaanlaiden Stahl ym. 2012, 57 ja Collings & Mellahi 2009 305,306,310)

Kuviosta 3 voidaan nähdä, että TM-prosessi sisältää TM:in ytimen eli TM-käsitteen määrittämisen ja prosessin alun rakentamisen vaiheiden lisäksi, avainhenkilöitä ja talenteja koskevat tärkeät organisationaaliset toimenpiteet. Näillä toimenpiteillä pyritään varmistamaan se, että organisaatioon ensinnäkin saadaan houkuteltua tarpeeksi osaavaa työvoimaa, heitä saadaan kehitettyä haluttuun suuntaan ja ennen kaikkea sitoutettua osaksi organisaatiota. Kysymys kuuluukin, kenellä on vastuu näiden toimenpiteiden ja koko TM-prosessin toteuttamisessa? Sekä mikä on strategisen TM-prosessin suhde yrityksen toiminnan määrittelevään liiketoimintastrategiaan? Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan näitä ongelmia, minkä jälkeen kootaan yhteen koko strateginen TM-prosessi.

## 4 STRATEGINEN TALENT MANAGEMENT -PROSESSI OSANA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA JA SEN TOTEUT- TAMISTA

### 4.1 Liiketoimintastrategia ja strateginen johtaminen Talent Managementin perustana

Yritystoiminnassa käsitteellä *strategia* tarkoitetaan niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strategian on sanottu olevan yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Sitä on kuvattu myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi ja tavaksi toimia sekä keinovalikoimaksi, jolla päämääriin aiotaan päästä. (Viitala 2007, 59.) Tärkeimmät kilpailussa erottavat tekijät, joilla yritys voi pitkällä tähtäimellä menestyä, ovat Lankisen ym. (2004, 36–37) mukaan organisaation strateginen kyvykkyys ja sen perusteella hankittu kilpailukyky, joka rakentuu pitkälti henkilöstön erinomaisten taitojen, syvän osaamisen ja monipuolisen kokemuksen varaan. Henkilöstöpääomalla ei nähdä olevan ekonomista arvoa, ellei sitä valjasteta organisaation strategisen tahtotilan implementointiin.

Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden nojautuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään strategian ohjaamana kokoamaan ja kohdistamaan niin, että saadaan aikaan ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 2006, 21.) Strategia testaa käytössä olevaa liiketoiminnallista teoriaa, sillä se muuntaa valitun teorian suorituksiksi. Ellei yritys strategiaa noudattamalla saavuta odotettuja tuloksia, se on yleensä vakava merkki siitä, että liiketoiminnallista teoriaa olisi syytä miettiä uudestaan. Strategia on se tekijä, joka auttaa organisaatiota päättämään, mikä on ”mahdollisuus”. Ilman strategiaa yritys ei pysty näkemään, mikä johdattaa sitä kohti toivottuja tuloksia. Strateginen johtaminen pitää sisällään suunnan määrittelyn (missio eli toiminta-ajatus, visio, päämäärät), toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. (Viitala 2007, 59, 67; Drucker 2000, 57–58.)

Innostava ja tehokas *henkilöstöjohtaminen* on Hannuksen (2004, 250) mukaan yksi nykypäivän tärkeimmistä kilpailukeinoista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen lähtökohta on yhteinen resurssiperusteinen näkemys yrityksen liiketoiminnasta ja tulevaisuuden vaihtoehtoista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen avaintehtävänä on varmistaa, millaista suunnittelua tarvitaan, jotta voidaan varmistaa nykyisen ja tulevan liiketoiminnan tulokset ja haluttu kehitys. (Lankinen ym. 2004, 22.)

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 135, 139) mukaan erilaiset strategisen johtamisen opit ovat viime vuosikymmenien aikana tehneet monista henkilöstöjohtamisky-

symyksistä merkittäviä liiketoimintastrategian muodostamisen kannalta. Samalla ne ovat myös ajaneet henkilöstöjohtamisen yhteen historiansa merkittävimmistä murroskohdista. *Strategisen henkilöstöjohtamisen* avainkysymyksiä ei nimittäin enää ole, millä organisaatiolla yrityksen tulee toteuttaa tietty strategia tai miten yrityksen tulee linjata henkilöstön kehittämiskäytännöt annetun strategian mukaiseksi, vaan nykypäivän henkilöstöjohtamisen asioista on tehtävä osa liiketoiminnan suunnittelua, seurantaa ja päivittäisjohtamista. Mitä strategisemmaksi HR:n merkitys yritystoiminnassa kasvaa, sitä tärkeämpää on, että kaikkien HRM:ään (Human Resource Management) kytkeytyvien eri organisatoristen tahojen – ylimmän johdon, muiden esimiesten ja erilaisten kehittämissammattilaisten – työpanokset palvelevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja kytkeytyvät johdonmukaisesti toisiinsa.

Yrityksillä on visio eli tulevaisuuden tavoite, jota kohti ne toiminnallaan pyrkivät ja *liiketoimintastrategia*, jossa on määritely, miten visio aiotaan käytännössä saavuttaa. Visio ja yrityksen arvot nousivat tämän tutkimuksen haastatteluissa useasti esille, kun puhuttiin TM-prosessien määrittämisestä ja tavoitteen suunnasta, joiden ydinajatus lähtee yrityksen määrittämästä liiketoimintastrategiasta, visiosta ja arvoista.

*”Meidän visio on muuttua kokonaisvaltaiseksi HR-ratkaisujen tarjoajaks. Ja kun muutos on tätä kokoluokkaa, niin se visio on äärimmäisen tärkeä ja ne arvot on niinku basesina siellä taustalla eli oikeestaan kaikki perustuu siihen. Sit on ilman muuta koko johdon tehtävä jalkauttaa ne toimintaan. Et ei se voi olla yhden toimen tehtävä tai toimitusjohtajan tai jonkun yksittäisen johtajan tehtävä vaan koko johdon tehtävä.” (H<sub>1</sub>)*

*”Visio on se, mihin meidän yritys haluaa päästä. Talenttius on sit puolestaan sen koko matkan moottori, joka vie yrityksen sinne maaliin.” (H<sub>3</sub>)*

Yrityksissä on usein laadittu myös erillinen *henkilöstöstrategia*, johon on määritelty henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja laadulliset tavoitteet pitkällä aikavälillä. Sen tarkoituksena on taata, että yrityksellä on kullakin hetkellä käytössään juuri oikeanlainen joukko työntekijöitä liiketoimintastrategian onnistuneeseen toteuttamiseen. (Strömmer 1999, 13.) Liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Ensinnäkin useissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohta, jonka varassa strategisia valintoja tehdään. Toiseksi yrityksen liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehjoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstön sekä muun liiketoiminnan johtaminen muodostavatkin Viitalan (2007, 59) mukaan tiiviisti toisiinsa nivoutuvan prosessin. Strömmer (1999, 11) viittaaakin liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian olevan saman köyden punoksia. Strategisen henkilöstöjohtamisen keskiössä onkin viimeiset kaksi vuosikymmentä



ollut henkilöstöjohtamisen yhdistäminen organisaation suoriutumiseen. Tämä näkemys on uusi verrattuna entiseen näkemykseen henkilöstöjohtamisesta yksilöllisinä henkilöstötoimina. Näkemys painottaa henkilöstöjohtamista yhtenevänä johtamislähestymistapana, jolla on vaikutusta organisaation kilpailuetuun. Uusi näkemys kuvailee henkilöstöjohtamisen toimia strategisorientoituneina vaikuttaen organisaation tehokkuuteen ja suoriutumiseen. Tämänkin näkemyksen mukaan HR-strategian tulisi olla kiinteästi muotoiltu liiketoimintastrategiaan. (Collings & Mellahi 2009, 311–312.) Cheese ym. (2007, 64) muistuttavat, että myös HR-strategia muokkaa yleistä liiketoimintastrategiaa henkilöstötarpeiden muuttuessa ajan ja kehityksen myötä.

*Henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla* tarkoitetaan Kauhasen (2006, 23) mukaan prosessia, jossa henkilöstövoimavaroille määritellään tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueille. Henkilöstövoimavarojen strategisen suunnittelun tarkoituksena on tuottaa tietoa tulevan henkilötarpeen määrästä ja laadusta. Henkilöstöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla pyritään varmistamaan liiketoimintastrategian onnistumista. Siinä arvioidaan tarvittavaa osaamista, henkilöstön määrää ja rakennetta muutamien vuosien aikajänteellä sekä sitä, miten ne aiotaan varmistaa myös tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtaminen tulee siis viedä yrityksen visiota kohden. Tarkoituksenmukaista olisi lisäksi laatia henkilöstövisio, jossa otetaan täsmällisemmin kantaa siihen, minkälaisien henkilöstövoimavarojen ja osaamisen varassa liiketoimintavisio aiotaan saavuttaa. (Viitala 2007, 62–63, 67, 70.) Kun tämän tutkimuksen haastatteluissa puhuttiin henkilöstöjohtamisesta ja sen strategisyydestä, nousi esille tärkeys katsoa toimintaa rohkeasti eteenpäin eikä vain luottaa historian tietoihin ja tämän hetkisiin trendeihin.

*”Meidän henkilöstöstrategian yks kirkkaimpia ajatuksia on tällanen sisäinen motivaatio eli miten saada hyvin erilaisissa tehtävissä olevia henkilöitä motivoitumaan siit omasta työstään. Et henkilöstöstrategian pitää olla sellanen edelläkävijä. Vähän ollaan sit jo idealisteja, et vaikka me tiedetään, et tää ei oo ehkä ihan sitä, mikä toteutuu tänä päivänä joka paikassa...toki se onkin visio ja strategia, mut sit ehkä tulevaisuudes toteutuu. Meidän pitäis olla vähän semmosia rohkeempia ja ottaa voimakkaampia tällasia tulevaisuuden näkemyksiä.” (H4)*

Kauaskatseisuuden lisäksi haastatteluissa painotettiin henkilöstöstrategian toteuttamisen onnistuvan vain koko organisaation yhteistyöllä. Kirjallisuuden esittämä kuva liiketoimintastrategian kanssa linjassa olevasta henkilöstöstrategiasta ja yrityksen toiminnan kurinalaisesta kulusta on ideaalitilanne yrityksen toiminnasta (Viitala 2007, 62–63, 67, 70).

*”HR on liiketoimintaa varten. Me ei olla täällä vaan tekemässä omia juttujamme... Henkilöstöstrategian pitääkin ehdottomasti tukea liiketoimintastrategiaa. Mun mielest pitäis käytännön tasolla tukea sen liiketoimintastrategian toteutusta, mut olla samalla siel henkilöstöstrategian tasolla sit jo yks askel edellä olemalla innovatiivisia ja rohkeita.” (H<sub>4</sub>)*

Liiketoimintastrategian ja siihen perustuvan henkilöstöstrategian suunnitelmien integroiminen toisiinsa on pitkälle aikavälille ulottuvaa toimintaa, jonka tulosten tunnistaminen on hidasta, hyödyt syntyvät vähitellen ja tulokset ovat usein kvalitatiivisia. Esimerkiksi Tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) (ks. Kaplan & Norton) käytön yleistymisen on vauhdittanut integraatiotarvetta. Liiketoiminnan kannalta monien kriittisten ei-taloudellisten tekijöiden kytkeminen taloudellisen tuloksen tekemiseen on mielenkiintoinen ja monipuolinen kysymys, koska silloin joudutaan kartoittamaan strategiaan liittyviä kausaalisia syy-seuraussuhteita ja toimintaprosesseja. Tämä lähestymistapa tekee ongelmalliseksi myös perinteisen budjetoitintiprosessin lyhyen tähtäyksen mallin ja tuo selkeästi esille henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisessa johtamisessa ja suunnitelmien toteuttamisessa. Strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun integroinnin hyötynä on, että voidaan saada aikaan monipuolisia ratkaisuja erilaisiin organisaatio- ja henkilöstöongelmiin. Tällöin varmistetaan yrityksen yhteinen henkisten voimavarojen näkemys ja tarpeiden huomioon ottaminen organisaation tavoitteenasettelussa. (Lankinen ym. 2004, 21–22, 30.)

Viitalan (2007, 67, 89) mielestä strategisessa henkilöstöjohtamisessa on myös haasteensa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen aito strategisuus on mahdollista vasta sen jälkeen, kun yrityksen liiketoimintastrategiasta on syntynyt näkemys. Monesti ongelmana on epämääräinen tai puuttuva strategia-asetanta, strategian huono kommunikointi, konkreettisten strategisten tavoitteiden puuttuminen tai strategisiksi esitettyjen periaatteiden keskinäinen ristiriitaisuus. Sellaisissakin tapauksissa, joissa liiketoimintastrategia on selkeä, on henkilöstövoimavarojen näkeminen aidosti strategisessa valossa usein suuri haaste.

Freedmanin ja Tregoen (2003, XIII) mielestä strategista johtajuutta tarvitaan enemmän kuin koskaan. Uusi vuosisata on asettanut yritysjohtajille entistä ankarammat vaatimukset. Heidän on kehitettävä sekä strategisia taitoja että tehokkaita prosesseja turvatakseen liiketoimintansa strateginen yhtenäisyys. Strategian laatiminen, tarkistaminen ja päivittäminen edellyttävät luovuutta ja järkeä, joiden soveltamiseen tarvitaan niin sydäntä, taitoa kuin sitoutumistakin. Nämä vahvuudet varmistavat yritykselle mahdollisuuden hengissä selviytymiseen ja ennen kaikkea menestymiseen sen kaikkien sidosryhmien odotusten mukaisesti.

Mikä sitten tekee TM:ista strategista? Collingsin ja Mellahin (2009, 311–312) mukaan TM:ia tulisi ajatella liiketoimintastrategiana, joka helpottaa suurenmoisten avainhenkilöiden sitouttamista organisaation menestyksen saavuttamiseksi. Tehokkaassa TM:issa prosessit talenttien houkuttelemiseksi, rekrytoimiseksi, kehittämiseksi ja sitouttamiseksi ovat järjestelmällisesti suunniteltuja. Koko TM-prosessin tavoitteena on luoda yritykselle suurenmoinen henkilöstö. Kun TM:ia aletaan rakentamaan strategisesta näkökulmasta, kaikki ennalta määritellyt prosessit rakentuvat ennen kaikkea yrityksen liiketoimintastrategiasta. Koska liiketoimintastrategia pohjautuu jo aiemmin käsiteltyihin organisaation missioon, visioon, arvoihin ja tavoitteisiin, luovat ne ydinajatuksen myös TM-prosessin muodostamiselle ja toimeenpanemiselle. Näistä pohjista rakentuvassa strategisessa TM:issa on se henkilöstöä sitouttava etu, että kukin henkilöstön jäsen pystyy itse hahmottamaan oman roolinsa ja merkityksensä organisaation toiminnassa. Tämä auttaa puolestaan työntekijää osallistumaan koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisesta näkökulmasta katsottuna tehokas TM-prosessi auttaa avainhenkilöitä tuntemaan olevansa osa jotain suurempaa kuin nykyinen työnkuvansa antaa ymmärtää.

Stahlin ym. (2007, 7) tutkimusten mukaan menestyvät yritykset ymmärtävät, että TM-prosessin muodostaminen ja toteuttaminen ei ole pelkästään HR-osaston, vaan myös ylimmän johdon ja esimiesten tehtävä yrityksen joka organisaatiotasolla. Ylin johto on aktiivisesti mukana TM-prosessissa tehden muun muassa avainhenkilörekrytoinneista, seuraajasuunnitelmista ja johtajakoulutuksesta heidän tehtäviään. Linjaesimiehet joka organisaatiotasolta osallistuvat prosessiin ja vastaavat jokapäiväisestä henkilöstönsä konkreettisesta kehittämisestä ja suorituksen arvioinnista. Siirrytäänkin nyt tarkastelemaan näiden organisaatiotasojen eri rooleja ja vastuita TM-prosessin toteutuksessa.

## **4.2 Talent Management -prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut**

TM on ennen ollut yleensä *HR-osaston* huolenaiheena ja yksin heidän vastuullaan, jättäen *ylimmän johdon* ja *esimiesten* roolit epäsäännöllisiksi ja kaukaisiksi. Muutos strategisen henkilöstöjohtamisen ja TM:in suuntaan edellyttää kuitenkin erityisesti yrityksen johtoryhmän aitoa kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan vähintäänkin tasavertaisesti muiden johtamisen alueiden kanssa sekä linjaesimiesten merkittävää panostusta TM-prosessin toteutuksessa käytännön tasolla.

#### 4.2.1 Ylin johto siunaksen antajana ja tukijana

*”My main job was developing talent. I was a gardener providing water and other nourishment to our top 750 people. Of course, I had to pull out some weeds, too.” (Jack Welch, chairman and CEO of GE 1981–2001)*

*”Nothing I do will have a more enduring impact on P&G’s long-term success than helping to develop other leaders.” (A.G. Lafley, chairman, president and CEO of Procter & Gamble. He claims to spend one-third to one-half of his time developing talent)*

Mellahi ja Collings (2010, 144) korostavat talenttiuden olevan vailla merkittävää strategista arvoa, ellei sitä tunnisteta, kehitetä ja käytetä tehokkaasti. Organisaationaalinen kyky johtaa tehokkaasti talenttejaan riippuu pitkälti ylimmän johdon kyvystä hahmottaa alati vaihtuva kilpailuympäristönsä ja päättää sen mukaisesti, mistä hankkia yrityksen tarvitsemaa talenttiutta ja osaamista sekä miten kehittää ja pitää yllä tätä osaamispankkia.

The Economist Intelligence Unitin tutkimuksen (2006) mukaan kaksi tekijää selittävät ylimmän johdon roolin kasvua TM-asioissa viime vuosien aikana. Ensimmäinen tekijä liittyy yhä kasvavaan organisaation aineettomaan pääomaan, kuten talentteihin, keskittymiseen. Toinen tekijä on johtoryhmän kasvava tarkastelu etiikan ja suorituksen osalta. Nykypäivänä johtoryhmälle on strateginen välttämättömyys olla ajan tasalla yrityksen TM-ohjelmien kehityksestä, mutta myös luoda ohjelmille strategia, tavoitteet sekä olla myös itse säännöllisesti mukana TM-toiminnassa. Johtajien aktiivinen osallistuminen TM:iin on elintärkeää, sillä ilman sitä TM:ista tulee väijäämättä vain uusi ohimenevä HR-hypetyksen kohde muiden epäonnistujien joukkoon. Boston Consulting Groupin (2007) tekemän Euroopan markkinoille suuntautuvan HR-kyselyn mukaan kuitenkin vain noin joka kolmas HR-osasto kertoi saavansa ylimmän johdon tukea TM-projekteihinsa. Tutkimuksen mukaan tukea saavat HR-osastot hyötyivät saamastaan tuesta merkittävästi, sillä heidän suoritustuloksensa olivat keskimäärin jopa 65 % korkeammat tukea saamattomiin verrattuna.

TM-toimet vievät paljon organisaation aikaa ja resursseja. The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimus, jossa haastateltiin 20 suuren yrityksen johtajaa, paljasti, että toimitusjohtajat ovat kasvavassa määrin mukana TM-prosesseissa enemmistön käyttäessä noin viidesosan ajastaan talentteja koskeviin asioihin, jotkut jopa puolet ajastaan. Taloudellisen taantuman aikana suuntaus organisaation kasvusta on kääntynyt kohti organisaation pitkäjänteisen toiminnan varmistamista. Siten TM:ia ei ole jätetty vain HR-osaston harteille, vaan The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimuksen mukaan moni toimitusjohtaja koki asian olevan liian tärkeä jätettäväksi vain HR-osaston

seinien sisäpuolelle. Kaikkien haastateltujen toimitusjohtajien mielestä he olivat vastuussa organisaation TM:ista ja olivat mukana sen toteuttamisessa. Ei olekaan suuri yllätys, että TM on noussut yritysten tärkeimpien haasteiden joukkoon. Sen tärkeyden vuoksi TM-strategian täytyy lähteä ylimmältä johdolta, eikä sitä voida delegoida suoraan HR-osastolle. HR-osasto tulee puolestaan vastuuttaa strategian tukemiseen ja sen toteuttamiseen. Tämä on HR:n kannalta ainoastaan hyvä asia, sillä sen tulisi viimeistään legitimoida HR-ihmisten paikka yrityksen liiketoimintastrategian määrittävästä pyöreästä pöydästä (Cheese ym. 2007, 54). Kysyttäessä tämän tutkimuksen haastatelluilta ylimmän johdon roolista ja panostuksesta TM-asioihin liittyen, olivat vastaukset yhteneväisiä siinä, että TM-asioiden merkitys oli ylimmän johdon silmissä koko ajan kasvava ja sen tärkeyteen oltiin viimein herätty toisissaan.

*”Kyl mä oon saanu sellasen käsityksen, et vaikka ylin johto ja erityisesti toimitusjohtaja kasvavissa määrin ymmärtää, et niil on merkittävän näkyvä rooli TM:issa, niin ei ne kuitenkaa halua ottaa siitä kokonaan itselleen vastuuta. Aivan niinku ne ei halua, et se on kokonaan HR:n vastuul. Et kyl vastuu pyritään jakamaan järkevästi ympäri organisaation.” (H<sub>3</sub>)*

*”Onhan nää henkilöstöasiat ja TM ihan selkeesti yhteistyötä ja sen täytykin olla. Me koitetaan olla hyvin avoimia, kun näist asioist keskustellaan, ja jokainen aina kuitenkin parhaiten tuntee oman orkesterinsa.” (H<sub>8</sub>)*

Capgemini Finlandin (2008) tekemän TM:iin liittyvän tutkimuksen mukaan 40 % 20 haastatellun suomalaisen yrityksen johdosta nosti TM:in johdon kolmen tärkeimmän tehtävän joukkoon. Tutkimuksen mukaan toimitusjohtajan tehtävänä oli tyypillisesti toimia sponsorina ja siunauksen antajana TM:iin liittyvissä asioissa. TM oli tullut yhä tärkeämmäksi, koska entistä enemmän ja paremmin ymmärrettiin sen yhteys yrityksen suorituksen parantamiseen, vaikka sen tarkkaa vaikutusta oli vaikea arvioida määrällisesti. The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimuksessa haastateltujen yritysjohtajien mielestä TM oli työkalu kilpailukyvyn saavuttamiseen. Heidän mielestään erityisesti ylimpien johtajien kehittäminen oli tärkeää, sillä jos nämä henkilöt omaavat oikeat taidot ja kokemuksen, johtaisi se vääjäämättä myös heidän alapuolellaan työskentelevien esimiesten menestykseen. Yritysjohtajien mielestä kyvykkäät johtoryhmäläiset suunnittelevat ja toteuttavat strategiaa paremmin ja luovat positiivisen työympäristön. TM tuo heidän mielestään mukanaan parempaa tuottavuutta ja jopa nopeampaa tuottojen kasvua, vaikka tarkkaa vaikutusta onkin vaikea laskea numeerisesti. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöstöasioista päättävät ihmiset olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että

panostus ja huoli TM-asioita kohtaan ei tullut ylimmältä johdolta luonnostaan, vaan HR-ihmisten tuli edelleen viedä näitä asioita proaktiivisesti johtoryhmätasolle.

*”Kyllä se ylimmän johdon rooli on tällä hetkellä vielä sitä, et HR:n täytyy olla proaktiivinen. Ne harvoin miettii siel johtoryhmäs näit juttui, jollet sä vie niitä sinne. Et täs on numeroita, kattokaa, nyt pitää työkykyjohtamist lähtee viemään eteenpäin, sitoudutteko tähän? Mut sit pikkuhiljaa näitten hankkeitten ja numeroitten avulla pystyy näyttää, et ihan oikeesti, tää on tärke juttu, et kyl se sit sitä kautta varmaan etenee.” (H<sub>5</sub>)*

PwC:n (2011) tutkimuksen mukaan 1200 haastatellusta ylimmän johdon edustajasta jopa 83 % aikoi muuttaa yrityksensä TM-strategiaa lähitulevaisuudessa, ja 31 %:ssa tapauksista muutokset tulivat olemaan merkittäviä. Tutkimuksen mukaan kuitenkin vain harvoissa avarakatseisissa yrityksissä tartuttiin toimeen kilpailuetua saavuttaakseen. Monissa yrityksissä käytettiin yhä edelleen samoja vanhoja käytäntöjä, joista saadaan aikaiseksi ne vanhat tutut tulokset. Haastavassa talouden tilanteessa se ei vain ole riittävä. Tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista on luotava tänään ja tänään tarvittava osaaminen olisi pitänyt luoda jo eilen, minkä vuoksi monen yrityksen johto kokee yrityksensä olevan jo jäljessä. Haastatelluista ylimmistä johtajista jopa kaksi kolmesta pelkää talenttiuden niukkuuden rajoittavan yrityksensä kasvua. Haastatelluista jopa 66 % pelkää oikeat ominaisuudet omaavan henkilön löytämistä haasteellisena, kun taas 54 % pelkää nuorten työntekijöiden rekrytoinnin ja sitouttamisen haasteellisuutta. Pelkona on 52 %:n mielestä parhaiden työntekijöiden siirtyminen kilpailijoiden palkkalistoille. MPS-Yhtiöiden (2009) tekemän Suunta-tutkimuksen mukaan johtoryhmät eivät uusiutuneet markkinoiden mukana. Haastateltujen noin 700 suomalaisen yritysjohtajan mukaan vain noin puolessa yrityksistä johto toimi itse esimerkkinä muutoksen läpiviennissä.

Miten ylin johto pystyy varmistamaan, että yrityksellä on kasvamassa riittävästi kyvykkäitä tulevia esimiehiä ja johtajia? Joen (2012) mukaan ylimmän johdon kyky arvioida tulevien johtajiensa ja esimiestensä suoritusta oikeista lähtökohdista paranee, kun talentit ja selkeät Talent Poolit sekä seuraajasuunnitelmat on määritelty ja ne tunnetaan hyvin. Ensimmäinen asia, mikä johdon tulee ymmärtää, on se, että TM ei tule paremmaksi parantamalla yrityksen HR-prosesseja tai HR-osastoa, vaan se kehittyy iskostamalla kaikille organisaation johtajille talent-ajattelutapa osaksi heidän jokapäiväistä toimintaansa. Talent-ajattelutapa on uskomus siitä, että avain kilpailijoiden voittamiseen on omistaa parempia kykyjä organisaation jokaisella tasolla. Tämä käsitys juontaa juurensa siitä huomiosta, että paremmat kyvyt nostavat samalla myös muiden suoritustasoa ylöspäin. Esimiehet, joiden toiminta on talent-ajattelutavan mukaista, varmistavat, että TM on heidän ja yksikkönsä tärkeimpiä prioriteetteja. He ymmärtävät, ettei tätä vastuu-

ta voi delegoida, vaan uhraavat ison osan ajastaan ja energiastaan Talent Poolinsa vahvistamiseksi. He näkevät TM:in keskeisenä ja kriittisenä osana johtajan työtään. (Handfield-Jones, Michaels, & Axelrod 2001, 54–55.)

Erityisesti alituisesti kiristyvillä kilpailuilla markkinoilla yritysten tulee olla tietoisia johdon tärkeästä roolista avainhenkilöiden sitouttajana (Devi 2009, 4). Johdon tulisi Curtisin ja Wrightin (2001, 59–60) mukaan ymmärtää antaa painoarvoa työntekijöiden säilyttämisen ja sitouttamisen ymmärtämisen merkitykselle ja sille, kuinka avainhenkilöiden sitouttaminen ja vähäinen vaihtuvuus saavutetaan. Toimintatavat ja menetelmät avainhenkilöiden uskollisuudelle ja sitouttamiselle tulisi liittää osaksi organisaation kulttuuria ja jokapäiväistä toimintaa, jotta sitoutuneet työntekijät olisivat sääntö, eivätkä poikkeus. Työntekijöiden sitoutumisen aikaansamaisen kannalta tärkein tekijä on Towers Perrinin (2003) tutkimusten mukaan pidetty ylimmän johdon kiinnostusta alaisten hyvinvointia kohtaan. Vain 42 % yli 35 000 vastaajasta piti ylimpiä esimiehiään kiinnostuneina alaistensa hyvinvoinnista. Noin kolmannes vastaajista oli eri mieltä, kun taas loppuosan mielestä ylin johto on jo lähtökohtaisesti niin etäinen osa organisaatiota, ettei tällaista arviointia pysty edes tekemään.

Readyn ja Congerin (2007, 70) mukaan TM-strategia tulee epäonnistumaan ilman syvällistä ylimmän johdon tukea, vaikka yrityksen TM-prosessit olisivat vahvoja ja ajan tasalla. Heidän tekemän tutkimuksen perusteella haastatellusta 40 HR-johtajasta ympäri maailman, yli puolella oli ongelmia pitää ylimmän johdon mielenkiinto yllä TM-asioita kohtaan. Ylin johto sortui yleensä parhaiden ihmisten kehittämisen ja pitämisen tärkeyden korostamiseen, vailla näkyviä tekoja niiden eteen pyrkimiseksi. Useat johtajat uskovat edelleen saavansa lahjakkaita työntekijöitä maksamalla heille tarpeeksi tai käyttämällä ulkoisen rekrytoinnin palveluksia. TM-strategian luonnin ja toteutuksen intohimon on lähdeävä yrityksen organisaatiopyramidin yläpäästä, vaikuttaen koko organisaation kulttuuriin ja tapaan toimia. Muussa tapauksessa TM-prosessit rapistuvat byrokraattisten rutiinien tasolle.

#### ***4.2.2 HR-fasilitaattorina ja strategisena toimijana***

HR-toiminnot ovat viime vuosisadan aikana kehittyneet läpi useiden eri roolien ja niiden tulee kehittyä jatkossakin (Buckingham & Vorsburgh 2001, 17). Cheesen (2007, 81) ym. mukaan HR:llä on ollut suurimman osan sen elinkaaresta vaikeuksia täynnä oleva suhde muuhun liiketoimintaan. HR onkin yksi eniten väärinymmärretty ja väärin tulkittu toiminto organisaatioissa. Sen tehtävinä totuttiin liian kauan näkemään pelkättään administratiivinen henkilöstövoimavarojen valvonta ja kontrollointi, jolloin fokukseksi jäi organisaation sisäisten asioiden hoito, vailla keskittymistä yrityksen ulkopuoliseen elämään ja vailla liiketaloudellista näkökulmaa tai kykyä. HR nähdään usein orga-

nisaation sisäisenä asioihin puuttuvana ”poliisivoimana”, jolla ei ole tarpeeksi liiketoimintaosaamista ja jolta usein viimeisenä kysytään neuvoa tärkeimmissä liiketoimintaasioissa. Mutta silti HR:n olemassaolon syynä on organisaatioille niinkin tärkeä asia kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. Onko tämä ristiriita ratkaistavissa? Buckingham ja Vorsburgh (2001, 17) toteavat, että mikäli HR-funktiot toimivat vain prosessien ja ohjelmien toteuttajina, ei hyödynnetä sitä, mikä on HR:n suurin strateginen kilpailuetu: jokaisen ihmisen sisäinen kyvykkyys, sen esille tuominen ja sen hyödyntäminen yksilö kerrallaan saavuttaakseen niin organisaation kuin myös yksilön omat tavoitteet. Thornen ja Pellantin (2007, 18, 25) mukaan HR:n tulisi pyrkiä näyttämään kykynsä tärkeänä osana organisaation strategiatyötä ja saada näin enemmän jalansijaa organisaatioita koskevilla tärkeillä alueilla, joille HR tuo osaamisellaan valtavasti tietotaitoa.

Talenttien tehokas johtaminen vaatii uusia strategisia vaatimuksia HR-toiminnoilta. Tämä edellyttää ajattelutavan muutoksen ja uudenlaisen osallistumisen johtotason työskentelyssä. TM:illa on vahva yhteys yrityksen strategiaan, sillä sen tehtävänä on osaltaan varmistaa yrityksen strategian toteutuminen. Siksi onkin tavanomaista, tosin yhä edelleen liian harvinaista, että henkilöstöjohtaja on osa yrityksen johtoryhmää ja on näin konkreettisesti mukana strategisessa suunnittelussa ja tavoiteasetannassa. (Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2010.) Yrityksissä, joissa nämä asiat ovat jo aikaa sitten oivallettu ja hallittu, on HR ansainnut paikkansa strategisen pöydän jäsenenä ja yrityksen tulokset ovat sen myötä parantuneet (Farley 2005, 60). Tullakseen todelliseksi strategiseksi liiketoimintapartneriksi on HR:n ymmärrettävä yrityksensä liiketoimintaa, sen toimialaa ja strategiaa. HR:n tulee olla aktiivisesti mukana investointi- ja liiketoimintapäätöksissä toimien strategisena konsulttina kaikissa ihmisiin liittyvissä asioissa. (Thorne & Pellant 2007, 18, 25.) Vankka yleisnäkemys tässä tutkimuksessa haastateltujen keskuudessa oli, että HR-työ on muuttunut ja se tulee muuttumaan entisestään kohti strategista liiketoimintanäkökulmaa.

*”Mul on pitkä tausta henkilöstöpuolella, ja HR-toiminta on ollu joskus ennen pelkkää hallintoa. Se on ollu sopimusten tekoo, palkanmaksuu ja tän tyyppistä, mut kyl se tänä päivänä on hyvin pitkälle tällasta liiketoiminnan kans yhteistyössä tekemistä. Et mietitään ihan oikeesti, et miten ne asiat liittyy siihen liiketoimintaan, miten me tuetaan liiketoimintaa. Ja paljon mietitään myöskin näit taloudellisii puolii.” (H<sub>5</sub>)*

*”HR on onneksi mukana johtoryhmässä ja strategiatyöskentelyssä. Näin ei oo aina ollu, mut mä oon ollu nyt viitisen vuotta mukana siellä, et ilman muuta se on yksi näkökulma siinä se henkilöstön näkökulma.” (H<sub>2</sub>)*



*”HR:st on tullu enemmän ja enemmän liiketoiminnan strateginen partneri, erityisesti varmistamal, et eri organisaatioiden strategiat tukee koko konsernin strategiaa.” (H<sub>3</sub>)*

Edellisten näytteiden mukaan HR-työn muutos nähtiin pelkästään positiivisena ja erityisesti motivoivana kehityksenä. Mortonin (2005, 13) mukaan HR:n tulevaisuus voi olla synkkä, ellei se keskity strategiaan liiketoimintakysymyksiin, joilla on suora vaikutus yrityksen tulokseen. Tällöin HR pysyy osastona pelkästään toiminnallisena. Vaikka HR-johtajilla on elintärkeä rooli TM-toimenpiteiden aloittamisessa, kehittämisessä ja hyödyntämisessä, koko organisaation sitoutuminen TM-prosessiin avaa HR-osastolle oven osaksi strategista partneriutta, joka Mortonin (2005, 13) mukaan erottaisi HR:n roolin pelkästään toiminnallisesta funktiosta kohti strategista, itse liiketoiminnassa mukana olevaa, funktiota. Huolimatta ylimmän johdon merkittävästä roolista TM:in tukijana ja intohimon luoja, HR-yksikkö usein vastaa TM:in toteutuksesta. Vaikka TM:iin kohdistuva vastuu on jaettu organisaatiossa toimitusjohtajasta linjaesimiehiin, HR:n roolina on ottaa käyttöön optimaalisia strategioita työntekijöiden sitouttamiseksi osaksi TM:in toteutusta. Yrityksen sitoutuminen tehokkaan TM:in hyödyntämiseen edellyttää HR:n hyväksymistä osaksi yrityksen strategista työryhmää. (Lockwood 2006, 3.) TM onkin siis yksi HR:n parhaista keinoista nostaa itsensä korkeammalle liiketoiminnan strategisen merkityksen kannalta. (Hughes & Rog 2008, 746)

TM:in pääomistajana HR:llä on monia rooleja sen toteuttamisessa. Yksi tärkeimmistä on Lockwoodin (2006, 4) mukaan talent-ajattelutavan fasilitaattorina toimiminen. Tässä roolissa HR kommunikoi TM-filosofian mukaista ajattelutapaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. HR johdattaa yrityksen tielle, jossa koko yritys uskoo TM:in tehokkaan toteuttamisen johtavan yrityksen menestykseen. Fasilitaattorin roolissa HR:n tärkeänä tehtävänä on lisäksi varmistaa, että organisaation kulttuuri tukee yrityksen TM-ajattelutapaa. Jo aikaisemmin mainitussa strategisen liiketoimintapartnerin roolissa HR toimii tiiviissä yhteistyössä johtokunnan, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon kanssa varmistaakseen heidän sitoutumisensa TM-strategian käytännön toteutumiseen. HR:n tulee myös kehittää TM-toiminnalleen integroitu ja proaktiivinen lähestymistapa pitäen hallussaan TM-toiminnan kokonaiskuvan toimimisen.

Boston Consulting Groupin (2007) tekemän Euroopan markkinoille suuntautuvan HR-kyselyn mukaan ylin johto tulee tulevaisuudessa vaatimaan HR:ltä liiketoiminnallisista ymmärrystä ja toiminnan tehokkuutta samalla, kun he tukevat organisaatiokulttuurin muutosta ja nostattavat organisaation osaamistasoa. Kyselyn mukaan HR-osastolle tulisi palkata sekä HR-asiantuntijoita että johtajia, joilla on vankka liiketoiminnallinen kokemuserusta. Lisäksi HR-osaston toimintaa tulisi tulevaisuudessa mitata niin laadullisten, määrällisten kuin taloudellistenkin mittareiden avulla. Farleyn (2005, 55) mielestä HR:n entisaikojen asema administratiivisena toimena, toisin kuin liiketoiminnallista

tulosta tavoittelevana ihmisten johtamistoimena, vaikuttaa siihen, että yritysjohtajat ovat skeptisiä HR-osaston kyvyistä toimia strategisena toimijana. Hän korostaakin HR:n ajautuneen tilanteeseen, jossa heiltä vaaditaan paljon heidän uskottavuuteensa tai jopa kykyihinsä verrattuna. Tosiasia on kuitenkin, että niin kauan kuin HR-osasto ei sido toimintaansa tekojensa ja taloudellisten tulosten välille, sen toiminta kärsii uskottavuusongelmasta. Ratkaisu tähän ongelmaan on lisätä HR-ihmisten liiketoiminnallista ajattelukykyä ja yhdistää HR-prosessit osaksi liiketoiminnan tuloksia. HR:n toiminnassa huomioonotettava yhteistyö eri organisaation tasojen kanssa sekä kyky omaksua liiketoiminnallinen ajattelu- ja toimintafilosofia, tuli esille myös tämän tutkimuksen haastattelussa kysyttäessä HR-toimien nykytilasta ja tulevaisuuden suuntauksista.

*”On tärkeää, ettei HR toimi sellasessa omissa poterossaan, vaan nimenomaan yhteistyössä liiketoiminnan kanssa eikä kehitä sellaisia prosesseja, jotka ei tue sitä liiketoimintaa. Esimiehet on paljon kommentoinu, et HR on viimeisten vuosien aikana muuttunu kohti todellista liiketoiminnan tukemista. Se vaatii HR-ihmiseltä äärettömän paljon, et miten paljon tulee tietää siitä liiketoiminnasta, koska se on jo valtava se tietomäärä ja osaaminen siitä HR-asiasta... Ja jotta hän voi yhdistää ne siihen liiketoimintaan, niin hänen tulee ymmärtää aidosti myös liiketoimintaa.” (H<sub>4</sub>)*

Kuten on jo todettu, vaatii TM-strategia ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen toimintaan. Ylin johto enemmissä määrin tunnistaa jo ihmisten ja liiketoiminnan menestymisen välillä olevan yhteyden. Valitettavasti puhuttaessa ylimmästä johdosta, tekemisen tärkeyden tiedostamisen ja tekojen tekemisen välillä on Caplanin (2010, 153–155) usein suuri kuilu. Tätä kuilua HR-osasto pystyy kaventamaan kahdella eri keinolla. Jos HR-osastolla on aktiivinen tuki ylhäältä päin, HR-osaston tulee esittää luomansa TM-strategia ja ottaa ylin johto mukaan vision, arvojen ja strategisen suunnan määrittämiseen. Vaikka tukea ei ole saavutettu ylhäältä päin, on TM-strategian muodostaminen silti tärkeää. Se tulee rakentaa pala kerrallaan. Ensimmäiset palat ovat vaikeimpia, koska ei vielä tiedetä, mihin kaikki tulee johtamaan. Mutta mitä lähemmäs palapelin valmistumista päästään, sitä helpompaa viimeisten palojen muodostaminen on. Palapelin valmistuessa sitä on helpompi esittää ylimmälle johdolle, joka saa tuen tarpeesta paremman kokonaiskuvan kuin keskeneräisestä palapelistä. Cheese ym. (2007, 68) korostavat, ettei TM-strategia saa olla staattinen eikä lukkoon lyöty, vaan sitä tulee tarkastella jatkuvasti, pitämällä silmät auki uusien talenttien lähteitä ja hankkimistapoja varten.

The Economist Intelligence Unitin (2006) tutkimuksessa haastatellut yritysjohtajat painottivat HR-osaston olevan vastuullinen TM-strategian toimeenpanosta, toimien TM-prosessin uskottuna tahona tuoden samalla tukea ja uusia ideoita TM-prosesseihin. HR-osaston johtajilla on tärkeä TM-strategian toteuttamista tukeva rooli. He koordinoi-

vat rekrytointia, auttavat tavoitteiden asettamisessa ja palkitsemisessa, esittelevät uusia kehittämisohjelmia, tukevat esimiehiä henkilöstönsä johtamisessa sekä tarkkailevat ja raportoivat yksilöllisestä kehityksestä. Lisäksi HR-päälliköt seulovat kandidaatteja ylimmän johdon tehtäviin ja heillä on vaikutusvaltaa myös tehtävissä valinnoissa. Myös tässä tutkimuksessa haastatelluilla oli selkeä käsitys siitä, mitkä ovat HR-ihmisten toiminnan ydinalueita ja tärkeimpiä hallittavia toimintoja.

*”Mun oma tällanen HR-filosofia on, et HR:n pitäis olla fasilitaattori esimiesten välillä. Et me tuodaan niitä esimiehiä yhteen ja keskustelemaan vapaasti keskenään, koska aina ei muisteta, että toisissa liiketoiminta-alueissa on vastaavissa haasteissa olevia esimieskollegoja.” (H<sub>4</sub>)*

*”Ei henkilöstöjohtaja voi kehittää kaikkia ihmisiä organisaatiossa, mut se luo ja kehittää ne prosessit, mittarit ja sen struktuurin tavallaan miten HR:ää tehdään talossa. Henkilöstöjohtajan rooli ei tarkoita sitä, et esimiehet ulkoistaa henkilöstöasiat, se on niin väärää ajattelua kun vaan voi olla. Henkilöstövastuu on aina lähimmällä esimiehellä.” (H<sub>1</sub>)*

*”HR on ideoiden lähde ja on vastuussa TM-strategian toimeenpanost ja sen edistymisen tarkkailusta. Kyl meil HR nähdään ryhmänä, joka pystyy antamaan ylimmäl johdol toisen mielipiteen ja pitää huolen, et ylin johto toimii reilusti ja tasapuolisesti. HR on siis oikeestaan sen TM-toiminnan fasilitaattori kaikkes mieles.” (H<sub>3</sub>)*

HR-ihmisten kannalta on hyvä asia, että koskaan ennen ei henkilöstöresurssien merkitystä ole tunnustettu niin laaja-alaisesti kuin viime vuosien aikana ja HR-ammattilaisia on rohkaistu enemmissä määrin ottamaan suurempi strateginen rooli organisaatioissaan. Tämä nouseva halu strategiselle HR:lle on tuonut mukaansa myös vaatimukset ja odotukset HR:n suorituksen mittaukselle. HR-funktio on aikojen saatossa ollut yksi hitaimmin omaa suoritusta määrällisesti mittaamaan pyrkivä taho, paljolti siitä syystä, että suuri osa tämän funktion työstä liittyy asioihin, kuten työntekijän suoriin tai sitoutumiseen, joita on ollut lähes mahdoton mitata määrällisesti. (Towers Perrin 2003.) Ei ole mikään yllätys, että usein HR-mittaukset keskittyvät siihen, miten tehokkaasti HR funktiona käyttää ja hyödyntää käytössä olevia resurssejaan. Tästä esimerkkeinä ovat muun muassa mittaukset kustannuksista per rekrytointi, avoimen positio- on täyttämiseen käytetty aika tai kustannus per koulutustunti. Kuitenkin tarpeena olisi saada aikaan mittaustuloksia, jotka parantavat henkilöstöasioista tehtävien päätösten laatua riippumatta siitä, missä päätökset tehdään. Käsitys siitä, mikä on HR:n todellinen vaikutus liiketoiminnan menestykseen, on jäänyt hämärän peittoon. HR-mittausten tulisi

siis luoda todellinen strateginen vaikutus organisaation tehokkuuden kannalta. (Boudreau 2006, 25–27.) Tätä HR- ja etenkin TM-asioiden vaikutusten numeerisen laskennan vaikeutta painottivat myös haastatellut henkilöstöasioista päättävät henkilöt. Heidän mielestään numeerisen tiedon puute on vaikeuttanut TM-asioiden tärkeyden perustelamista ylimmän johdon edustajille, jotka ovat usein vaatineet tarkasti perustellut laskelmat päätöstensä tueksi.

*”HR-asioiden yleisenä ongelmana on se, et näit ei aina pystytä muuttamaan euroiksi. Et ne ei useinkaan ole liiketoimintapäätösten, eli rahallisten juttujen, kanssa tasa-arvossa.” (H<sub>7</sub>)*

*”Mä uskon et TM:illa on merkittävä vaikutus pitkäaikaisen kasvun kannalta, vaikka sen taloudellist vaikutust onkin vaikee arvioida. TM:in avulla me ollaan saatu pienennetty esimerkiksi mejän rekrytointikustannuksii. Lopulta TM:in teho näkyy siinä kuin hyvin yritys menestyy nyt ja tulevina vuosina.” (H<sub>3</sub>)*

TM:iin liittyvä mittaaminen on kuitenkin kehittymässä huimaa vauhtia, sillä TM-strategioiden yleistyessä yritysten keskuudessa, organisaatiot etsivät tapoja TM:iin liittyvien ponnistelujen ja investointien perusteluille sekä haluavat tietää niiden vaikutuksen liiketoiminnallisiin tuloksiin. Lockwoodin (2006, 7) mukaan monet yritykset ovatkin alkaneet sisällyttämään TM:in heidän tuloskortteihinsa, kuten jo aikaisemmin mainitun Kaplanin ja Nortonin kehittämään Tasapainotettuun mittaristoon.

Jotta HR-ihmisten srategista vaikutusta yrityksen toimintaan saadaan lisättyä, tulee HR-johtajien ja ylimmän johdon tarkastelu ohjautua perinteistä HR-toimintaa syvemmälle. Heidän tarvitsee Boudreaun ja Ramstadin (2005, 17–19, 21) mielestä ymmärtää, miten strategiset ”*päätöksentekotieteet*” rahoituksessa ja markkinoinnissa pohjautuivat laskentatoimen ja myynnin aloista. Tämän päivän HR on liian keskittynyt ammattinsa mukaisiin työtehtäviin, jotka kuten laskentatoimessa kirjanpito ja markkinoinnissa myyntikin ovat tärkeitä, mutta eivät riittäviä. HR:n täysi strateginen kumppanuus vaatii myös HR:ltä sen oman ”*päätöksentekotieteen*”, mikä parantaa henkilöresursseista tehtävien päätösten laatua aivan kuten rahoitus ja markkinointi auttavat tekemään oikeita ja tehokkaita päätöksiä kirjanpitoa ja myyntiä ajatellen. Tällainen ”*päätöksentekotiede*” on HR-asioiden osalta kilpailuedun merkittävä lähde ja sen avulla HR-ihmiset pystyvät toimimaan henkilöstöpäätösten laadun parantajina, eikä heidän tarvitse tyytyä vain tehtyjen päätösten toteuttajan asemaan. Boudreau ja Ramstad (2005, 20) ehdottavat HR:n ”*päätöksentekotieteeksi*” termiä nimeltä ”*Talentship*”, mikä auttaa henkilöresursseja koskevissa päätöksissä, toimien näin vastaavana tukitoimintona HR:lle kuin rahoitus ja markkinointi laskentatoimelle ja myynnille. Kun organisaation oma ”*Talentship*” saa-

daan muodostettua organisaatioon, pystyvät HR-ihmiset toimimaan päätöksentekotilanteissa ”Talentshipin” mukaisia toimenpiteitä ja päätöksentekokriteereitä noudattaen. HR:n suorituksen mittaaminen ja ”Talentshipin” muodostaminen ovat kuitenkin niin laajoja asiakokonaisuuksia, että ne on tässä tutkimuksessa jätetty pintaraapaisun muodostavan ajatuksen asteelle toimien oivana jatkotutkimusmahdollisuutena.

#### 4.2.3 *Esimiehet käytännön toteuttajina*

*”People are every manager’s responsibility. That’s the only way we will strengthen our talent pipeline.” Kevin Sharer, CEO of Amgen 2000–2012)*

Stahlin ym. (2007, 14–15) tutkimuksen mukaan menestyville yrityksille yhteistä on heidän suuri panostuksensa johtamisen kehittämiseen. Menestyvät yritykset liittävät johtamisen kehittämisen osaksi organisaation kulttuuria ja pitävät huolen, että kehittämiseen osallistuu aktiivisesti myös ylin johto. Myös linjaesimiehillä on merkittävä rooli johtamisen kehittämisessä, sillä heillä on suuri vastuu talenttien rekrytoinnissa ja työntekijöiden jokapäiväisessä kehittämisessä ja organisaatioon sitouttamisessa. Linjaesimiesten tulee toimia valmentajina tai mentoreina tarjoten haasteita ja mahdollisuuksia sekä kannustaen henkilöstöään työkiertoon organisaation sisällä pitämättä itsekkäästi kiinni parhaista kyvyistään. Työntekijöiden tulee nähdä ja kuulla esimiehistään säännöllisesti. Heidän tulee ymmärtää organisaation missio, visio ja kasvustrategia sekä se, miten heidän ponnistelunsa vaikuttavat niiden toteutumiseen. Lisäksi työntekijöillä tulee olla usko siihen, että esimies kohtelee heitä rehellisesti ja tasapuolisesti. (Towers Perrin 2005.) Esimiehen suurta roolia ja vastuuta alaisten johtamisessa ja kehittämisessä korostettiin haastatteluissa, painottaen etenkin sitä tosiasiaa, että kehittämistyön tulee olla systemaattisesti jatkuvaa toimintaa, mikä ei saa jäädä jokapäiväisen operatiivisen johtamistyön varjoon.

*”Esimiehen rooli alaisten johtamisessa ja kehittämisessä on valtavan tärkeä, mut se hukkuu joskus siihen massiiviseen operatiiviseen tekemiseen. Mikä tärkeempää tietysti uusien henkilöiden osalta on se, et esimies uhraa sitä aikaansa siihen, et kuinka tämä osaaminen ja kehittäminen saadaan tavallaan jatkuvaks prosessiks.” (H<sub>8</sub>)*

Yksi syy sille, miksi yritykset johtavat talentejaan niin huonosti, on Handfield-Jonesin ym. (2001, 54) mukaan se tosiasia, että esimiehet eivät ymmärrä olevansa tärkeä osa TM:in toteutusta. He ovat niitä, jotka tekevät rekrytointi- ja erottamispäätöksiä,

luovat työympäristöä, arvioivat suoriutumista ja antavat palautetta sekä valmennusta. Tästäkin huolimatta liian usein esimiehen mielestä Talent Poolien muodostaminen on HR-osaston tehtävä. Eräs haastateltava kertoi HR:n tärkeästä roolista esimiehen TM-toiminnan tukijana.

*”Meil on esimiestyössä tällasii Leader Forumeja. Me kootaan esimiehet vähintään kaks kertaa vuodes puolen päivän juttuihin, mis me käydään läpi henkilöstöjohtamiseen liittyviä, heidän rooliinsa henkilöstöjohtajina liittyviä asioita. Eli pyritään tukemaan niitä esimiehiä siin omassa henkilöjohtamisessa... Me nähdäänkin HR:ssä, et me ollaan esimiesten tukena ja luodaan malleja ja sit esimiehet hoitaa sen varsinaisen työntekijöiden tukemisen.” (H<sub>5</sub>)*

Edellisen näytteen mukaiselle esimiesten tukemiselle on selvä tarve, sillä Handfield-Jonesin ym. (2001, 54) mukaan liian monen esimiehen mielestä henkilöstöasioiden hoitaminen haittaa tärkeää liiketoiminnan johtamista. Vain viidennes McKinsey ja Companyn haastatelluista linjaesimiehistä piti TM:ia tärkeänä osana työnkuvaansa.

#### *Esimiehen rooli talenttien ja avainhenkilöiden kehittämisessä*

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2000, 124) mukaan esimiehen tulee joka päivä erilaisissa yrityksissä varmistaa, että yksilöt kohdentavat osaamisensa, oppimisensa ja energiansa yrityksen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. Esimiestyö on osaamisen kehittämisen apuvälineenä korvaamaton. Ensinnäkin yksilöt voivat kehittää omaa osaamistaan yrityksen strategian suuntaisesti vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään strategiset valintansa selkeästi. Valtaosa tästä viestinnästä hoituu lähimpien esimiesten toimesta jokapäiväisen työskentelyn lomassa. Tämä näkemys nousi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa selkeästi esille, etenkin painottaen, että esimiesten tekemä hyvä johtamistyö oli juuri se hetki koko TM-prosessin toimeenpanossa, jossa TM-strategian taustatyö laitetaan käytäntöön ja tulokset ovat konkreettisesti nähtävissä ajan mittaan.

*”Esimiehen rooli kehittämisessä on aivan keskeinen, et eihän sitä voi ulkoistaa minnekään tai kohdistaa mihinkään osastoon. Esimies on se kaikkein tärkein henkilö arvioimaan suoritusta ja valtuuttamaan ja vieämään eteenpäin organisaatiota yksilö kerrallaan.” (H<sub>1</sub>)*

Toiseksi, yksilön osaamisen kehittyminen on mitä suurimmassa määrin kiinni yksilön omasta oppimishalusta, ja vain toinen ihminen on kykenevä analysoimaan yksilön

kehittymisintressejä ja etsimään kuhunkin osaamisen kehittämistilanteeseen sopivimpia yksilöllisiä kannusteita. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

*”Esimies luo ensinnäkin puitteet sille kehittämiselle siinä omassa työyhteisössään. Hän mahdollistaa, antaa siihen aikaa ja luo hyvää ilmapiiriä... Suhtautuu siihen myönteisesti ja herättelee sitä välillä, mut ei esimieskään voi kaikkea herätellä... Et tietysti jokaisella on oma vastuunsa siinä kanssa. Se jonkinnäköinen into ja motivaatio täytyy itse löytyä. Mut esimies on niinku mahdollistaja sille kehittämiselle.” (H<sub>7</sub>)*

Eräs haastateltu lisäsi edelliseen vielä näkökulman positiivisen kierteen vaikutuksesta läpi yrityksen byrokratiapyramidin.

*”Mun mielestä vahva ja näkyvä ylimmän johdon johtamisen esimerkki johtaa parempaan keskijohdon johtamiseen ja se taas vaikuttaa siihen, et työntekijöille saadaan siirrettyä sitä oikeaa kehittämistä kohti niitä kykyjä, mitä he tarvitsee työssään. Ja he myös haluaa kehittää itseään, kun johtaminen on laadukasta. Ei voida olettaa muun organisaation toimivan niinku halutaan, ellei ylin johto näytä ensin esimerkkiä.” (H<sub>3</sub>)*

Kolmanneksi, yksilöt kerryttävät suuren osan osaamisestaan kokemuksen kautta jokapäiväistä työtä tekemällä eli jo olemassa olevaa osaamisvarastoaan hyödyntämällä. Pyrittäessä parantamaan yksilön mahdollisuuksia käyttää hyväkseen osaamistaan, lähimpien esimiesten rooli on ratkaisevassa asemassa, sillä usein vain he tuntevat alaisensa ja työyhteisönsä ongelmat riittävän hyvin tunnistaakseen kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat ratkaisut. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

Lisäksi myös esimiesten tulee ottaa huomioon työelämän eri sukupolvien mieltymykset eri johtamistapoja kohtaan. Esimerkiksi uusien työelämään tulleiden sukupolvien X ja Y ihmiset eivät ota osaamistaan käyttöön tehtävissä, jotka eivät tunnu mielekkäiltä. Käskemällä ihmiset voidaan saada tottelemaan, mutta ei ajattelemaan. Esimiesten velvollisuus onkin osoittaa osaamisen hyödyntämiselle ja kehittämiselle jokaista miellyttävä ja motivoiva suunta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

Joen (2011a) mielestä lahjakkaat ja venymiskykyiset talentit ovat esimiehilleen usein ristiriitaisia, sillä esimies hyötyy heidän panoksestaan ja toisaalta oman arvonsa tuntevien talenttien ohjaaminen ja sitouttaminen saattaa olla vaativaa. Esimiehet joutuvatkin usein tasapainoilemaan ammatillisen ohjauksen ja haasteiden antamisen välillä. Ristiriidan saa aikaan myös esimiehen velvollisuus olla kiinnostunut talentin uratoiveiden kuuntelemisesta, eteenpäin saattamisesta ja pystyä päästämään irti omista huippusuorituksistaan. Varsinkin, kun irtipäästäminen ajoittuu useimmiten ajankohtaan, jolloin ta-

lentti on oppinut riittävästi pärjätäkseen omillaan ja on kykenevä kantamaan suurimman kortensa kekoon. Mellahi ja Collings (2010, 146) kutsuvat tätä esimiesten alaistensa kehittämässä ja urallaan eteenpäin viemisessä kokemaa ongelmaa niin sanotuksi agenttiteoriaksi. Koska esimiehet saavat suuremman hyödyn siitä, että heidän osastonsa tekee hyviä tuloksia osaavien alaistensa ansiosta, ei esimies pyri aktiivisesti vapauttamaan lahjakkaita alaisiaan kohti yrityksen suurempia haasteita. Tämä johtuu siitä, että esimies ei tavallisesti hyödy entisten alaistensa tulevaisuuden suorituksista yrityksen muissa rooleissa. Agenttiteorian piirteitä muistuttavia näkökulmia nostettiin esille myös haastateltujen toimesta puhuttaessa esimiesten roolista alaistensa kehittämässä ja uralla eteenpäin kannustamisessa.

*”Se on aika lailla esimiehen toiminnasta riippuvaista, kuinka hyvin hän lähtee ohjaamaan henkilöä aktiivisesti urallaan eteenpäin. Ja liiankin paljon esiintyy vielä sellastakin, et omista hyvistä avainhenkilöistä halutaan pitää kiinni. Ei haluta, et kukaan lähtee minnekään, et ei ehkä jopa senkään takia tökitä eteenpäin uralla.” (H<sub>7</sub>)*

Eräs haastatelluista nosti osuvasti esille miitteensä siitä, että aina omasta hyvin hoidetusta roolistaan ylennetty työntekijä ei menestykään yhtä hyvin uudessa työnkuvasaan. Tämäkin muutos on yksilön kehittymisen kannalta aina tärkeä oppimisvaihe. Toisaalta, jos työntekijä tuntee jämähtäneensä paikalleen vailla näköpiirissä havaittavaa uralla etenemisen mahdollisuutta, näitä haasteita lähdetään herkästi hakemaan muualta.

*”Välillä aina huomaa, että kun ylentää ihmisen, joka on ollut tosi hyvä omassa roolissaan, niin sit se ei enää menestykään siinä uudessa roolissa. Et se tuntuu aina välillä olevan kyvykkyyden hukkaan heittämistä sekä mejän et sit ihan sen yksilönkin kannalta. Mut kuitenkin se on kaikkest huolimatta hyvä juttu sen ylennetyt kehittymisen kannalta... Sit siin on taas se et, jos et ylennä tarpeeks nopeesti, niin sit se henkilö lähtee hakee uusii haasteit muualta.” (H<sub>3</sub>)*

Yritysten tulisikin Handfieldin ym. (2001, 56) mukaan kannustaa esimiehiä kehittämään alaisiaan ja tekemään alaistensa kehittymisestä ja yrityksessä vaatimampiin työtehtäviin siirtymisestä kannattavaa myös esimiehille. Näin tekemällä myös koko organisaatio voittaa, sillä osaavat ihmiset saadaan siirrettyä heidän taitotasonsa mukaisiin haastaviin töihin. Lisäksi yritys saa omista talenteistaan enemmän irti, mikä vääjäämättä johtaa yrityksen kannalta parempiin tuloksiin. Taitava talent-ajattelutapaa noudattava esimies tekee yksiköstään niin sanotun ”*talenttimagneetin*” tarkkailemalla potentiaalisia talenteja ja kehittämällä jatkuvasti omia työntekijöitään päämäärätietoisesti paremmiksi



osaajiksi. Kun kiertokulku toimii niin, että sisään tulee kyvykkäitä ihmisiä ja ulos siirtyy ajan kuluessa yhä kehittyneempiä henkilöitä, ei ihmisten menettäminen tunnu niin pahalta, vaan esimiehen tulee tuntea ylpeyttä aikaansaannoksistaan, joista myös organisaation tulee palkita. Tämän vuoksi organisaation tulisi miettiä myös, miten esimiesten palkitsemisella voitaisiin edistää talenttien kehittämistä ja sitouttamista.

#### *Esimiehen rooli talenttien ja avainhenkilöiden sitouttamisessa*

Linjaesimiesten rooli sitoutumisen aikaansaajana on laajasti tunnustettu tutkijoiden keskuudessa. Linjaesimiehet ovat niitä, jolle suurin osa työntekijöistä raportoi, ja jotka vaikuttavat eniten yksilön sitoutumisen muodostaviin tekijöihin. Siltikin liian usein tämä tärkeä organisaation palanen laiminlyödään. Tutkimuksesta toiseen (ks. esim. Towers Perrin 2003) on käynyt ilmi, että työtyytyväisyyden suurimpana vaikuttajana on henkilön lähin esimies. Tutkimusten mukaan työntekijät, joilla on epäpätevä esimies, ovat neljä kertaa todennäköisempiä lähtemään organisaatiosta kuin ne, jotka kokevat esimiehensä arvostavan työntekijöidensä panosta (Thorne & Pellant 2007, 53). Tämä laaja-alainen näkemys on havaittavissa myös haastateltujen mielipiteissä, sillä he olivat yhtä mieltä esimiesten tärkeydestä alaistensa sitouttamisen aikaansaajina.

*”Hyvin pitkälle organisaatioon sitoutuminen kulminoituu siihen, et mikä sen esimiehen panos on. Ja sitä kun ei voi ulkoistaa mihinkään eikä se oo prosessi, vaan sitä elävää elämää, jota eletään päivittäin...ni se esimiehen rooli on ihan keskeinen siinä.” (H<sub>1</sub>)*

*”Sehän on ihan tällanen lentävä lausekin, että et lähde yrityksestä yrityksen takia, vaan sen takia et sul ei oo hyvä esimies. Se on tosi tärkeä siin sitouttamisessa, et esimiehet ymmärtää, mikä ihmisii motivoi ja ymmärtää ihmisten erilaisuuden.” (H<sub>5</sub>)*

Linjaesimiehillä on mahdollisuus tehdä työstä monipuolista ja opettavaa, heillä on mahdollisuus tarjota alaisilleen tarvittavat työkalut työtehtävistä selviämiseen ja mahdollisuus osoittaa alaisilleen tärkeää arvostuksen ja edistymisen tunnetta. Lisäksi he pystyvät luomaan tiimistä yhteistyötä arvostavan sekä pystyvät omalla esimerkillään myymään ja iskostamaan yrityksen arvot ja vision osaksi jokaisen alaisen jokapäiväistä toimintaa. Sanonta siitä, että työntekijä liittyy organisaatioon, mutta jättää esimiehensä, pitää siis paikkaansa. Esimies, joka luo luottamuksen ja kunnioituksen tunteen alaisissa ja pitää yllä korkean vaatimustason kulttuuria, on todennäköisempi pitämään avainhenkilönsä organisaatiossa. Tällä tavalla toimiva esimies lähettää samalla viestiä organisaatiossa toimiville, ettei keskimääräistä tai sen alle jäävää suoritustasoa suvaita. Vaikka

ylin johto luokin korkean suoritustasoa koskevat arvot ja filosofian, on linjaesimies tosiasiassa se henkilö, joka varmistaa tämän kulttuurin toteutumisen tiimissään. Tämän vuoksi samankin organisaation samankaltaisten tiimien suoritustasossa voi olla suuria eroja tiimiin kuuluvien yksilöiden sitoutuneisuuden tasosta johtuen. Sen lisäksi, että korkean suoritustason kulttuuri auttaa tärkeimpiä avainhenkilöitä pysymään organisaatiossa, se samalla myös houkuttelee korkean suorituskyvyn yksilöitä liittymään osaksi tätä organisaatiota. Sen vuoksi onkin elintärkeää antaa vastuuta ja ennen kaikkea saada linjaesimiehet ottamaan vastuuta alaiensa sitouttamisesta tarjoamalla esimiehille tarvittavaa koulutusta ja tukea sitoutumisen aikaansaamiseksi. Yhtenä esimiesten valintakriteerinä tulisikin arvioida kykyä saada aikaan sitoutumista. Heitä pitäisi myös arvioida ja palkita näissä asioissa onnistumisen perusteella, sillä se on ainoa tapa varmistaa, että esimiehet ovat ottaneet sitoutumisen aikaansaamisen tehtäväkseen. (Cheese ym. 2007, 186–187; Frank ym. 2004, 21, 23.) Eräs haastatelluista totesikin, että esimiehen tehtävänä on parhaalla mahdollisella tavalla kehittää alaisiaan ja saada heidät sitoutuneeksi työhönsä ja organisaatioon riippumatta siitä, mitkä ovat ne työkalut, jotka hänelle on ylemmiltä organisaatiotasoilta suotu.

*”Esimies huolehtii omien työntekijöidensä oppimisen kehittämisestä ja sitouttamisesta on ne työkalut sit mitkä tahansa.” (H<sub>4</sub>)*

MPS-Yhtiöiden (2009) tekemän Suunta-tutkimuksen mukaan haastatelluista noin 700 suomalaisesta yritysjohtajasta jopa 38 % arveli avainosaajien lähdön syynä olleen tyytymättömyys esimiestyöhön. Vaikka yritys olisi palkitsemisessaan antelias ja uudistuskykyinen, se menettää lahjakkuuksiaan, ellei sillä ole palveluksessaan suurenmoisia esimiehiä.

Täytyy muistaa, että vaikka edellä on käyty läpi ylimmän johdon, HR:n ja esimiesten vastuita ja rooleja TM-prosessin toteuttamisessa, on vastuu kehittymisestä ja oppimisesta viime kädessä kuitenkin aina yksilöllä itsellään. Ilman yksilön omaa tahtoa, ei mikään toimenpide onnistu, eikä varsinkaan ole tehokas. Ihmisen tahto ja siihen vaikuttavat asiat eivät kuitenkaan ole tämän tutkimuksen rajojen puitteissa TM-prosessin ymmärtämisen, sen muodostamisen ja toteuttamisen kannalta ydinasia, joten yksilön käsittely on tietoisesti jätetty tutkimuksessa vähäiselle asteelle.

Ylimmän johdon, HR:n ja esimiesten vastuut ja roolit osana TM-prosessin toimeenpanoa on tiivistetty kuvioista 3 kehittyneeseen tutkijan muodostamaan kuvioon 4.



Kuvio 4 TM-prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut (Vaihe 3) (mukaillen Stahl ym. 2012, 57 ja Collings & Mellahi 2009 305,306,310)

Kuten kuvioista 4 voidaan nähdä, on ylimmän johdon, HR:n ja esimiesten roolit havainnollistettu kolmiona koko TM-prosessin ytimen, eli TM:in käsitteen määritelmän ympärille. Tämä perustuu siihen, että nämä roolit ovat koko prosessin toimeenpanijoita, ollen mukana prosessin jokaisessa vaiheessa. Toki he ovat olleet mukana jo TM-käsitteen määrittelemisessä ja ymmärryksen aikaansaamisessa, joten heillä on merkittävä vaikutus myös kaaviossa sisäänpäin TM-pallon muodostamisessa.

Jotta koko TM-prosessi olisi tehokas, on tärkeää, että se on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Siirrytään tarkastelemaan TM-prosessin integraatiota osaksi liiketoimintastrategiaa ja tämän integraation tärkeyttä.

### 4.3 Talent Management -prosessin integraatio osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa

*TM-toimenpiteiden integraatio osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa*, kulttuuria ja ulkoista toimintaympäristöä, on Ashtonin ja Mortonin (2005, 31) mukaan tärkeä osa onnistuneen TM-strategian toimeenpanoa. TM-strategian eri prosessien integrointi yhdeksi kokonaisuudeksi on elintärkeä strategian onnistumisen edellytys. Integrointi nivoo yhteen tässä tutkimuksessa aikaisemmin käsitellyt TM-toimintaan liittyvät aihealueet osaksi koko yrityksen toimintaa ohjaavaa liiketoimintastrategiaa. Ilman integrointia, TM-toiminnan mukanaan tuomat edut jäävät toteutumatta, jolloin TM-prosessiin käytetyistä ponnistuksista saadaan tulokseksi vain irrallisia tuloksia vailla merkittävää kokonaisuhyötyä. Integroinnin avulla tiedetään, miten kaikki TM-strategian palaset sopivat yhteen ja miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Integrointi tulee tehdä yhdessä liiketoimintastrategiaa, liiketoimintasuunnitelmia ja henkilöstöasioita silmällä pitäen. Liiketoimintastrategian merkitys strategiselle TM:ille ja niiden integrointi toisiinsa oli selkeä johtajatus myös haastateltujen henkilöstöjohtajien käsityksissä omista jo toimivissa tai suunnitelman asteella olevissa TM-prosesseissa.

*”Meil TM-ohjelman tarkoituksena on kasvattaa ja sitouttaa avainhenkilöitä ja varmistaa, että meil tulee olemaan johtajapotentiaalia tulevaisuudessakin. Meil TM-ohjelma ei oo mikään erillinen kurssi, vaan kaikki oppiminen on integroitu suoraan organisaation strategiaan” (H<sub>3</sub>)*

Abrudanin ja Matein (2009, 27–28) mukaan kolme ulkoista tekijää pakottavat yrityksiä suhtautumaan strategiseen TM:iin totisemmalla tavalla. Ne ovat demograafiset muutokset, globalisaatio ja tietotyöntekijöiden määrän kasvava osuus työntekijäjoukosta. Nämä tekijät sitovat TM:in sulauttamisen osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Viime vuosituhanen viimeisellä vuosikymmenellä yritykset ovat investoineet merkittävästi joihinkin administratiivisiin HR-systeemeihin, joiden seurauksena ilmenneet talenttittua koskevat ongelmat ovat saaneet yritysten huomion. Tämä edistys ei ole kuitenkaan enää riittävää, sillä se keskittyy TM-ongelmien lyhytaikaiseen ratkomiseen eikä pyri sulauttamaan TM-strategiaa osaksi liiketoimintastrategiaa pidempää aikaväliä silmällä pitäen. Lisäksi se ei lyhytaikaisuuden leimallaan saa tarvittavaa ylimmän johdon huomiota ja tukea eikä tarvittavia resursseja toimintaansa. Jotta TM-strategia olisi tehokas, se tulee sulauttaa osaksi pitkäaikaista liiketoimintastrategiaa. Itse asiassa yritysten lyhytnäköinen suhtautuminen TM:iin on merkittävä syy siihen, että osaajapula on tänä päivänä ja tulevaisuudessa edes olemassa. Yritysten reaktiivinen toimintatapa henkilöstötarpeisiin on estänyt henkilöstön kehittämisen ja kasvattamisen tulevaisuuden tarpeita ajatellen.

Kuvioon 5 on lisätty kuvioista 4 TM-prosessin integraatio osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa.



Kuvio 5 TM-prosessin integrointi liiketoimintastrategiaan ja valmis TM-prosessi (Vaihe 4) (mukaellen Stahl ym. 2012, 57 ja Collings & Mellahi 2009 305,306,310)

Kuviossa 5 tämä TM-prosessin integraatio osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa, on havainnollistettu siten, että TM-prosessin kaavio on upotettu liiketoimintastrategiaan, jota kuviossa havainnollistaa neliö, sisään. Neliön värinä on käytetty samaa väriä kuin kaavion ytimen eli TM-pallon väriä, mikä kuvastaa TM-strategian ja liiketoimintastrategian integraatiota ja yhteneväisyyttä. Vaikka sitä ei kuviossa varsinaisesti näy, tulee muistaa että strategisuus on saumattomasti mukana TM-prosessin jokaisessa vaiheessa. Ilman tätä integraatiota, ei TM-prosessia toteuteta aidon strategisesti eikä sen avulla pystytä varmistamaan tulevaisuuden osaamistarpeiden täyttämistä ja tarvittavien osaajien omistamista. Integraation toteuduttua tämän tutkimuksen mukainen malli strategisesti suunnitellusta ja toteutetusta TM-prosessista on valmis. Tulee myös huomata, että tämän tutkielman mukana kehittynyt TM-prosessi ja sen lopputulemana syntynyt kuvio 5 ei ole yksiselitteinen totuus siitä, miten TM-prosessi tulisi muodostaa ja toteuttaa kussakin yrityksessä. Se on tässä tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden, tehtyjen tutkimus-

ten ja hankitun empirian avulla, tutkijan muodostama käsitys liiketoimintastrategiaan integroidusta TM-prosessin rakentamisesta ja sen toteutuksesta.

#### 4.4 Strategisen Talent Management -prosessin yhteenveto

Hughesin ja Rogen (2008, 743, 746) mukaan TM on monikasvoinen konsepti, joka on HR-ammattilaisten hallitsema, kyvykkyyden kilpailun lietsoma ja strategisen henkilöstöjohtamisen perustalta rakennettu. Se voidaan ensinnäkin nähdä organisationaalisenä kulttuurina, jossa työntekijöitä arvostetaan. Toiseksi, se voidaan nähdä kilpailuedun lähteenä. Kolmanneksi, se voidaan nähdä tehokkaasti integroituina ja koko yrityksen laajuisina sivistyneinä ja teknologiaa hyödyntävinä HR-käytäntöinä. Viimeiseksi, se voidaan nähdä keinona nostaa HR osaksi liiketoiminnallista strategista partneriutta. TM nähdään siis sekä filosofiana että käytäntöinä. TM on omaksuttu ja sovellettu sitoumus panna toimeen integroitu, strateginen ja teknologisesti mahdollinen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen, jonka keskiössä on henkilöstösuunnittelu ja ennen kaikkea organisaatioille keskeisten ihmisten rekrytointi, kehittäminen ja sitouttaminen. Tämän lähestymistavan on nähty vaikuttavan paranevaan operationaaliseen ja taloudelliseen menestykseen.

TM on kompleksinen ja alituisesti kehittyvä tieteenala. Ottaen huomioon, että TM:in toimintaan vaikuttaa jatkuvasti ulkoisia tekijöitä kuten talouden muutokset, globalisointuminen, yritysostot ja sulautumiset, tarvitaan tehokkaan TM:in toteuttamiseksi sen sulauttaminen osaksi liiketoimintastrategiaa, aktiivista ylimmän johdon osallistumista ja tukea sekä tehokasta HR-toimintaa. Käytännön toiminnan tasolla on lisäksi linjaesimiesten rooli TM:in käytännön toimijoina elintärkeää. (Lockwood 2006, 2.) Readyn ja Congerin (2007, 70) mukaan sellaiset yritykset, jotka eivät vain johda lahjakkaita ihmisiä, vaan rakentavat yritykseensä niin sanotun ”talenttitehtaan”, voivat katsoa tulevaisuuteen kirkkain mielin. Heidän TM-prosessinsa ovat sulautuneet osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa sekä kulttuuria ja arvoja. Tämän lisäksi TM-strategian luonti ja sen toteuttaminen nauttii jokapäiväisestä ylimmän johdon tuesta. Tehokkaasti toimiva TM-strategia auttaa yritystä sekä kehittämään että sitouttamaan avainhenkilöitään, mikä lisäksi avautuvien positioiden täyttäminen käy nopeasti kehittyvien liiketarpeiden täyttämiseksi. Yrityksen tulee kaiken tämän tehdessään pyrkiä lisäksi Stahlin ym. (2012, 32) mukaan toiminnoillaan erottautumaan kilpailijoistaan. Yritykset, jotka onnistuvat hyvän TM-strategiansa toteutuksessa, tulevat mitä todennäköisimmin hankkimaan ja säilyttämään kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. McKinseyn tutkimus 50 yritysjohtajasta ympäri maailman, osoitti TM-strategian linjauksen osaksi liiketoimintastrategiaa, olevan yksi yritysjohtajia eniten huolestuttavista tekijöistä. (Guthridge ym. 2006, 6.)

Nyt kun koko TM-prosessin kaavio on vedetty yhteen, siirrytään tarkastelemaan TM:in haasteita ja tulevaisuudennäkymiä. Näiden jälkeen siirrytään tutkielman viimeiseen päälukuun, jossa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet. Lisäksi kappaleessa pureudutaan tutkimuksen arviointiin.

#### **4.5 Talent Managementin haasteet ja tulevaisuudennäkymät**

TM:ia on kritisoitu siitä, että sen viime vuosien aikaansaamasta hypetyksestä ja kirjoitustulvasta huolimatta, ei käsitteelle ole pystytty antamaan yhtenäistä määritelmää, selkeitä käsitteellisiä rajoja eikä määriteltyjä tavoitteellisia päämääriä. Yksi tunnetuimmista TM:ia kritisoivista teoksista on tutkielman alussakin (ks. luku 3.1) käsitelty Lewisin ja Heckmanin (2006, 139–142) artikkeli TM:in kolmesta valtanäkemyksestä. Yhteenvetona voidaan todeta TM:in olevan Lewisin ja Heckmanin (2006, 142, 148, 152) näkemysten mukaan työkalu, jolla jo tutut ratkaisut henkilöstöjohtamisen ongelmiin, on paketoitu uudennäköisiksi, tuottamatta kuitenkaan merkittävää lisäarvoa ongelmien ratkaisemiseksi. Heidän mielestään TM terminä, jona sitä käytetään tällä hetkellä, on arvoton. Jotta TM:ista saadaan hyötyä tuova työkalu henkilöstöjohtamisen alalle, tulee sen tulevaisuudessa saada käsitteenä yhteneväinen määritelmä rajoihin ja tavoitteineen. Lisäksi TM:in sekä strategisen henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian välille tulee rakentaa selkeä yhteys. Valjastamalla TM käsitteenä osaksi kykyihin liittyvää päätöksentekoa ohjaavaa strategista päätöksentekorakennetta ja kehittämällä luotettavia, valideja ja teoreettisesti merkityksellisiä mittareita, tutkijat voivat merkittävästi parantaa talentteihin liittyvää keskustelua organisaatioissa. Lewisin ja Heckmanin (2006, 152) mielestä tutkijoilla on mahdollisuus tuoda selkeyttä ja punaisen langan omaavaa ajattelua tähän suosittuun aiheeseen, jolta yhä edelleen puuttuu johdonmukaisuutta ja perusteellisuutta. Tämän tutkimuksen avulla on pyritty tuomaan edistystä näihin haasteisiin ja tavoitteisiin vastaamiselle.

Petteri Niitamo (2010/1) puolestaan vertaa artikkelissaan TM:in eroa jo olemassa oleviin termeihin mielenkiintoisella leikittelyllä, jossa aikakoneella tuodaan 1970-luvulta nykyaikaan avomielinen sekä kriittinen henkilöstöpäällikkö. Niitamon (2010/1) mukaan voisimme todistaa kahdenlaisia reaktioita. Avomielinen olisi ymmällään ja ihastuksissaan alalla puhaltavasta vauhdikkaasta tuulesta ja sen mukana tulevista vieraskielisten termien tulvasta sekä ammattialan edistymisestä. Kriittinen henkilöstöpäällikkö puolestaan saattaisi todeta TM:ille, kompetenssille, coachingille ja muille uuden maailman angloamerikkalaisille sanoille olleen 1970-luvulla kauniit ja yksinkertaiset suomenkieliset (kuten myös ruotsinkieliset, ranskankieliset jne.) sanat eikä tällä kehityksellä ole saatu aikaa mitään todellista ja uutta reilussa 30 vuodessa. Niitamon

(2010/1) mielestä molempien näkökannassa on totuuden siemen, sillä valaiseva näkymä TM:iin ja muihin uusiin käsitteisiin avautuu tarkastelemalla HR:n asemaa ja kehitystä organisaatioperheessä. Hän käyttää HR:n vertauskuvana nuorinta lasta, jolla on taipumus matkia voimakkaampia isoveljiään ja -siskojaan, markkinointia ja myyntiä sekä IT:tä, rakentaessaan omanlaista osaamistaan. Markkinoinnin ja myynnin ydinosaamisina on kyky ja halu olla esillä sekä ymmärtää asiakkuutta. TM:kin edustaa tällaista halua ja kykyä esittää kunnianhimoisia ja paljon lupaavia otsikoita. TM:in asiakkaina toimivat liiketoimintayksiköt, erityisesti liiketoimintajohto, kokevatkin sen kiinnostavana ja tärkeänä HR:n tuotteena. HR on näiden vuosien aikana omaksunut IT:ltä ja talousfunktiolta mutu-tuntumien ja ad hoc -menettelytapojen sijaan systemaattisten prosessien ja dokumentoinnin merkityksen. Haastatellut nostivat esille sen, että uutta termiä, kuten TM:ia, on turha alkaa käyttämään organisaatiossa, jos sen merkitystä ja prosessin muodostamista ei pohdita perin pohjaisesti.

*”Se on ihan sama et millä termillä siitä puhutaan, en mä edes käytä termiä TM... Et kritiikki kohdistuu yleensä niinku kaikkiin ismeihin yleensä. Niist tulee helposti tällasii muoti-ilmiöit, millä ei oo sit tarttumapintaa todellisuuteen. Ruvetaan tekee vaan sen takia, et se on niin kivaa ja kliffaa ja siit lukee jossain uusissa kurseissa ja johtamisoppaissa. Mut oli sellasta sit olemassa tai ei, niin me oltais joka tapauksessa tehty näin. Se kritiikki on enemmänkin niinku tällasta kliseistä terminologiaa kohtaan ja niinku prosessikaavioilla pelleilyä.” (H<sub>1</sub>)*

Mistä HR:n ydinosaaminen sitten muodostuu? Mitä todellista lisäarvoa HR tuo liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta? Haettaessa vastausta näihin kysymyksiin, on Niitamon (2010/1) mukaan tärkeää ensin ymmärtää, että HR-toiminnan kohteita ovat ihmisprosessit, joilla on esimerkiksi logistiikasta kovinkin poikkeava, ihmisen hajuinen ja -ääninen ominaislaatu. Jos IT on ”tiedon puolella”, tulee HR:n olla ”ihmisten puolella”. Ihmislähtöisyyden vuoksi markkinointiin ja myyntiin läheisesti kuuluva kvartaalilähtöisyys ei voi muodostaa HR:n ydinosaamista, vaikka se sitä koskettaakin. Vuodesta toiseen vaihtuvat aivo-, syvä-, tunne- ja neuro- yms. johtamisen ”teoriat” syövät sekä HR:n uskottavuutta että HR:n uskoa omaan tekemiseen. Ihmisprosessien ohjauksen tulee yrityksissä perustua pysyville ja pitkäaikaisille prosesseille.

Niitamon (2010/1) mielestä TM:issa on kritiikistä huolimatta markkinamaista nostetta, vetoa ja aitoa aikomusta ihmisprosessien kehittämiseen. Jotta TM ei jäisi vain kliseiseksi henkilöstöjohtamisen termiksi, henkilöstöammattilaisen tulee siivilöidä sitä nähdäkseen, mitä annettavaa sillä konkreettisesti on. TM-ratkaisut tulisivat perustua oikeille ihmisprosesseja koskeville teorioille, eikä vuosittain vaihtuvalle hypetykselle. Samaa



mieltä olivat tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöstöjohtajat, sillä suurimman osan mielestä avaamalla TM:in merkitystä yrityskohtaisesti, organisaatiolla on mahdollisuus lunastaa TM:in mahdollistamia mahdollisuuksia ja etuja.

*”TM:iä täytyy enemmän avata yrityksissä, jotta se saa sille kuuluvan painoarvon. Et kukaan ei halua tehdä mitään turhaa, vaan jonkun muodin vuoksi... Sil tarvi olla joku tarkoitus, merkitys, seuraus ja vaikutus siihen mitä halutaan. Tällä on potentiaalia ja se on ehkä eniten näist HR-alueist kehitystä vaativa ja mikä on eniten kesken, ainakin tääl meillä, ja mä uskon et vähän laajemmaltikin.” (H<sub>7</sub>)*

Ihmisten ahdistus TM:ia kohtaan aiheutuu suurilta osin sen salaperäisyydestä, mikä johtuu suoraan siitä, ettei organisaatiossa ole kommunikoitu yrityksen TM-prosesseista tarpeeksi tai oikealla tavalla. Ihminen tekee oletuksia, ellei hän ymmärrä prosessin kulkua tai sen tarkoitusta. Kaiken lisäksi nämä oletukset ovat usein negatiivisia. Johdon tulisi avoimesti tiedottaa TM-prosesseistaan, muun muassa miksi ne ovat tärkeitä, miten ne toimivat ja mitä niiden muodostamien etujen odotetaan olevan niin yritykselle kuin sen jäsenille. Yksilöiden välisten keskustelujen tulee olla avoimia, puolueettomia ja kannustavia. Jos prosessit ovat hyvin suunniteltuja ja tehokkaasti toteutettuja, ihmiset näkevät prosessit reiluin. (Walker & LaRocco 2002, 14.)

Capgemini Finlandin (2008) tutkimuksen mukaan Talent Pooliin kuulumisesta tiedotetaan vuoden 2008 tulosten (tutkimuksessa haastateltiin 20 tunnettua suomalaisen yrityksen edustajaa) mukaan yleisimmin vain johdolle ja HR:lle (85 % yrityksistä). Tunnistetuille itselleen tiedotetaan noin 40 %:ssa ja koko organisaatiolle vain 8 %:ssa yrityksistä. Vuoden 2009 tutkimustuloksissa johdolle tiedotetaan jopa 95 %:ssa yrityksistä, HR:lle tiedottamisen supistuessa 79 %:iin yrityksistä. Tunnistetuille tiedotetaan 39 %:ssa yrityksistä, kun taas koko organisaatiolle ei tiedoteta tulosten mukaan yhdessäkään haastatelluista yrityksistä. Yrityksillä oli tutkimuksessa mahdollista valita useampi vaihtoehto. (Capgemini Finland 2009.)

TM:in tarkoituksen ollessa motivoida ja sitouttaa kehittyviä ja kasvavia avainhenkilöitä, voi päämäärää olla Helsilän ja Salojärven (2009, 186) mukaan vaikea saavuttaa, ellei henkilö itse tiedä olevansa mukana ohjelmassa. Yritysjohtajien tulisi olla valmiita kommunikoimaan ihmisten kanssa ja perustelemaan, miksi joku on mukana ohjelmassa ja miksi joku toinen ei ole. Perustelemalla hyvin ihminen ymmärtää tilanteen paremmin, eikä ole niin halukas jättämään organisaatiota. Täytyy myös muistaa, että valinnan tulisi olla vapaaehtoinen ja perustua henkilön omaan halukkuuteen panostaa omaan kehittymiseensä ja sitoutumiseensa osaksi organisaatiota. Koko TM-prosessi menettää oleellisesti tehokkuuttaan, mikäli henkilö on vastentahtoisesti mukana. Syy tiedottamisen puutteeseen saattaa olla se, että talentiksi tunnistaminen nähdään henkilökohtaisena yk-

silön leimaamisena, eikä yrityskulttuuri välttämättä hyväksy ihmisten luokittelua. Ihmisten luokittelu ja sen aiheuttama tasapuolisuuden menetys koettiin haastavaksi myös tässä tutkimuksessa haastateltujen näkökulmista.

*”TM:in huonona puolena on tietysti se, et tää synnyttää hieman kahden kerroksen väkeä, ettei se tasapuolista kaikkia. Mutta niinhän se on, näinhän se on muutenkin liiketoiminnassa.” (H<sub>1</sub>)*

Eräs haastatelluista nosti hyvin esille näkökulman avoimen kommunikoinnin mahdollisuudesta vaikuttaa myös alentavasti yksilön kehittymismotivaatioon.

*”Se tasapainoilu sen kans, et mun mielest se on hyvä, et organisaatios tiedetään, et meil tunnustetaan sieltä kykyjä. Mut et mis määrin ja miten avoimesti siit sit kommunikoidaan, ettei sitä viedä vähän niinku väärille urille. Mä oon nähny sitä, et jos ollaan kommunikoitu henkilölle, et sä olet meijän potentiaali ja meijän star, ni sit saattaaki kehitys tyssätä siihen. Henkilöl saattaa tulla sellanen olo, et mä oon tähti joka tapaukses, et tää oli niinku tässä. Et on tärkeet mieltii, et miten sen saa niinku suunnattu oikeen, et se henkilö pystyy viel astumaan astetta ylemmäs. (H<sub>6</sub>)*

Blassin (2009, 289) mukaan avoin tiedottaminen kuitenkin yleistyy. Talent Poolien läpinäkyvyys takaa kaikille tasapuoliset hakumahdollisuudet. Avoimuus myös poistaa turhia kysymyksiä ja kateutta organisaatiosta. Lisäksi avoimuus tekee Poolin ulkopuolelle jäämisestä helpommin hyväksyttävää. Johdon käyttäytyminen sekä ihmisten johtaminen ovat avaimia menestykseen ja läpinäkyvyys on puolestaan avain kehitykseen, mitä ei tapahdu ellei ihminen tiedä mihin pyrkiä. The Economist Intelligence Unitin (2006) mukaan viisaat yritykset kommunikoivat tehokkaasti TM:in tärkeydestä, sillä ansioituneiden talenttien julkinen tunnustaminen ja palkitseminen ylennyksillä ja muilla palkinnoilla auttaa yritystä luomaan organisaatioon kulttuurin, jossa talenttius kukoistaa ja hyviä suorituksia arvostetaan. Avoimen tiedottamisen tuoma toiminnan läpinäkyvyys nähtiin haastateltujen mielestä tärkeänä tekijänä pyrkiessä pitämään talentit organisaatiossa.

*”Jos ihmiset ei tiedä, et onko ne organisaation Talent Poolis, niin ne voi helpommin siirtyy muualle. Et kyl mä oon sitä mieltä, et näist asioist pitäis koittaa puhuu avoimesti, vaiks se välil onkin vaikeet ja epämiellyttäviä tilanteit tulee väkisinkin vastaan. Mä uskon, et lopulta ihmiset kuitenkin arvostaa rehellisyyttä ja avoimuutta... Kyl se luottamuksen hankkiminen ja sen säilyttäminen kannattaa.” (H<sub>3</sub>)*

Edellä käydyn TM:in organisaatiossa tiedottamisen lisäksi, haastatteluissa nostettiin jokaisen haastatellun toimesta esiin huoli siitä, että TM:issa helposti keskitytään aina niihin samoihin yrityksessä hyvin pärjääviin huippusuorittajiin.

*”...saatetaan organisaatios keskittyä niihin samoihin, puhutaan joskus tämmösil nimityksil ku Usual Suspects. Et aina ne samat ihmiset, kun ne kerran on hyviä ja monitaitoisia, ja niille sit rakennetaan erilaisia kannustinjärjestelmiä... TM täytyy hoitaa sellatti fiksusti, et ymmärretään se, et kysymys on siit osaamisest eikä henkilöist sinänsä.” (H<sub>5</sub>)*

Chambersin ym. (1998, 52) mukaan suuret yritykset kohtaavat lisäksi kolmenlaisia laadullisia haasteita talenteja koskevassa kilpailussa. Ensinnäkin yhä monimutkaistuva talous vaatii talenteilta enemmän. Heillä pitää olla valmius globaalissa työympäristössä toimimiseen olemalla muun muassa avoimia eri kulttuureille ja kielille pystyen johtamaan organisaatioita, joiden jäsenet ovat eri puolilta maailmaa. Heidän tulee olla lisäksi teknologisesti kyvykkäitä ja omata yhä enemmän yrittäjämäisiä piirteitä, niin että toiminnasta huokuu sisäinen yrittäjyys. Toiseksi, yhä avoimempi pääomamarkkina on saanut isot yritykset kilpailemaan talenteista erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kanssa, jotka etsivät samoja ominaisuuksia omaavia ihmisiä palvelukseensa. Start-up yritysten etuina on mahdollisuus tarjota talenteille enemmän vaikutusvaltaa ja vapautta kuin mitä suuret yritykset pystyvät tarjoamaan. Kolmanneksi haasteeksi isoille yrityksille muodostuu työntekijöiden liikkuvuuden lisääntyminen.

Pitää muistaa, että työllisyyden kuva tulee muuttumaan entistä radikaalimmin tulevaisuudessa. Lockwoodin (2006, 9) mukaan työvoimassa tapahtuvien muutosten ennakointi ja kustannustehokkaat ratkaisut osaamisen saamiselle, ovat tulevan TM-sukupolven keskeisimpiä menestystekijöitä. Ennakoiva työvoiman määrän seuraaminen johtaa tehokkaaseen strategista osaamista koskevaan päätöksentekoon. Tutkijoiden mukaan talenttien houkuttelemisen ei ole ainoastaan organisaatioiden tehtävä, vaan myös kaupunkien tulee tehdä töitä, jotta kyvykkäät ihmiset tulevat työskentelemään ympäristöön. Maailmassa eletään epävarmojen tulevaisuuksien aikaa, jossa kaikilla on vapaus valita. Yksilöillä tulee olemaan entistä suurempi tarve vapaudelle ja halu kehittää erilaisia työn muotoja. Työstä halutaan maksettavan tulosten mukaan, mikä parhaassa tapauksessa tarkoittaa lyhyempiä työpäiviä, mutta tehokkaampia tuloksia. (Thorne & Pellant 2007, 158–159.) Thornen ja Pellantin (2007, 164) mielestä TM:in tulevaisuuden tulee olla yhteydessä sellaisen paikan ja ajan luomiseen, missä jokainen yksilö pystyy antamaan itsestään parhaansa irti. Tässä ympäristössä on tärkeää huomata, että muutamat yksilöt omaavat luovuutta ja mielikuvitusta, joilla luodaan ideoita ja mahdollisuuksia, joista syntyy parempi maailma jokaiselle. Organisaatioista tulee kehittää monimuotoi-

sia, inspiraatiota synnyttäviä ja byrokraattisista toimintatavoista vapaita, jotta ihmisten kyvyt pystyittäisiin hyödyntämään maksimaalisesti. Muutamat maailman menestyksikkäimmistä yrityksistä ovat jo oivaltaneet ja näyttäneet, että keskittyminen kyvykkyyksien kehittämiseen on avain menestykseen.

Vaiman ja Vance (2008, 9–10) tuovat esille termin *Smart Talent Management*, eli älykkään TM:in, jonka ydinajatuksena on perinteisen TM:in ja *tietojohdamisen*, eli *Knowledge Managementin*, hybridi. Heidän mielestään hybridi tuo mukanaan kummankin näkemyksen vahvuudet sekä eliminoi toistensa heikkoudet. Samalla näkökannalla ovat myös Whelan ja Carcary (2011, 675–676) korostaessaan organisaatioiden tarvetta omaksua strategisempi lähestymistapa tietoa omistavien ihmisten johtamiseen, heidän sitouttamiseen sekä heidän tietonsa ja ammattitaitonsa jatkuvaan hyödyntämiseen. Heidän mielestään TM-prosessit voivat hyödyttää Knowledge Management -prosesseja.

Capgemini Finlandin (2008) tutkimusten mukaan TM-haasteet ja kehityskohteet suomalaisissa organisaatioissa kohdistuvat muun muassa Talent Poolin laajentamiseen kattavammalle alueelle organisaatiossa, ottaen huomioon paremmin muun muassa nuoret potentiaalit. Toiseksi katseet kohdistuvat erityisesti jo aiemmin käsitellyille TM-ohjelman läpinäkyvyydelle ja oikeanlaiselle kommunikoinnille organisaatiossa sekä kysymykselle siitä, mitä kyvykkäille yksilöille tarjotaan sen jälkeen, kun heidät on tunnustettu ja koulutettu. Rajalahden (2011, 71) mukaan moni yritys kompastuukin yrittäessään siirtyä strategiasta TM:in käytännön toteuttamiseen. Suomalaiset yritykset ovat jo edenneet hyvään suuntaan: on tarve, tavoite ja potentiaalisia avainhenkilöitä, mutta aina ei ole selvää, mikä askel ottaa seuraavaksi ja miten toteuttaa aiemmin tehdyt päätökset. Haastatteluissa kävi hyvin ilmi, että kaikilla haastatelluilla yrityksillä on vähintäänkin palasia liiketoimintaan integroidusta TM-prosessista kunnossa ja jo käytäntöön toteutettuina, mutta prosessit eivät ole vielä aivan loppuun asti hiottuja kokonaisuuksia, vaan vaativat ajan myötä tapahtuvaa päivittämistä. Jokaisen haastatellun yrityksen henkilöstöasioista vastaava henkilö vakuutti organisaation antavan tulevaisuudessa entistä enemmän painoarvoa yrityksen TM-prosessin muodostamiselle ja strategiselle toteuttamiselle.

*”Meil on paljon hyviä osa-alueita, palikoita ja malleja ja nyt me haluttais kytkeä ne samaan yhdeks hienoks kokonaisuudeks.” (H<sub>7</sub>)*

*”TM on meillä kuuma peruna tällä hetkellä. Se on olennainen osa meidän kulttuuria ja henkilöstöpolitiikkaa, kun me yritetään siihen semmoseen suorituskeskeisyyteen meidän toimintaa viedä. Et kyl mä näen sen ihan oleellisena prosessina ja sellasena et se pitää olla kunnossa. Mut toivotavasti nyt täst vuoden pääst kaikki meil tietää, et sellanen on olemassa ja et mitä se tarkoittaa.” (H<sub>6</sub>)*

Ongelma TM-prosessin toteuttamisessa ei Towers Perrinin (2005) mukaan ole siinä, etteivätkö yritykset tietäisi, mitä pitäisi tehdä, vaan ongelma on siinä, että sen tekeminen on rankkaa. TM vaatii kiperiä päätöksiä ja usein kivuliaita valintoja sekä edistymisen seurantaan. Se vaatii informaation, joskus vaikeankin, jakamista ja sitä, että jokainen ihminen on vastuussa prosessin onnistumisesta omalta osaltaan organisaation jokaisella tasolla. Tämän päivän globaalilla taloustoimintakentällä yritysten on entistä vaikeampi voittaa talenteja koskevia haasteita. Lisäksi niiden voittaminen menestyksekkäästi, on tänä päivänä tärkeämpää kuin milloinkaan ennen. Kyky reagoida nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin, liikuttaa ihmisiä ja toimintoja nopeasti yli rajojen, hallita kustannuksia ja oikean osaamisen sijoittamista oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, vaatii kokonaisvaltaisen henkilöstöjohtamisprosessin muodostamista ja sen sulauttamista liiketoimintastrategian tarpeita palvelevaksi.

Yritykset ympäri maailmaa ovat ottaneet TM:in tärkeimpien asioidensa listalle ja panostaneet TM:iin liittyviin toimenpiteisiin erityisellä omistautumisella. Siltikin hyvin harva HR-ammattilainen, ylimmän johdon edustaja tai linjaesimies uskoo organisaationsa ratkaiseen TM:iin liittyvän palapelin. (Stahl ym. 2007, 31.) Cheese ym. (2007, 254) korostavat TM:in evoluution olevan vielä kesken ja siitä olevan vielä paljon opittavaa. Heidän mukaan evoluutiossa ollaan yhä matkan varrella tutkimassa, miten päästä käsiksi, kehittää, kanavoida ja sitouttaa henkilöstöpääomaa, luodakseen organisationaalista arvoa keskellä aikakautta, jossa uusia ideoita, suuntauksia ja haasteita ilmestyy jatkuvasti. Vallitsevan globalisaation ja talenttiuden aikakauden nopea teknologinen kehitys antaa jo nyt ja tulee antamaan entistä innovatiivisempia työkaluja talentin vapauttamiseksi ja hyödyntämiseksi. Cheesen ym. (2007, 254) mukaan maailmassa ollaan vasta mielikuvituksen tasolla talenttiuden hyödyntämisessä. Johdannossa mainittu vuoristorata-ajelu on siis vasta alkanut.

## 5 LOPUKSI

### 5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli kirjallisuuden ja tutkimuksessa suoritettavan empirian avulla pyrkiä luomaan teoreettinen käsitys Talent Managementistä (myöhemmin TM) ja sen strategisesta rakentamisesta, johtamisesta ja toteutuksesta. Lisäksi pyrittiin luomaan ymmärrys siitä, miksi se on niin tärkeää nykypäivän yrityksille. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen ja empirian keräämisessä käytettiin tutkimusmetodina teemahaastattelua. Haastateltaviksi valikoitui kahdeksan eri alojen Varsinais-Suomessa toimivien suurehkojen yritysten henkilöstöasioista päättävää henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, miksi strategisen TM-prosessin muodostaminen ja liiketoimintastrategiaan integrointi on tärkeää yrityksen pyrkiessä vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiinsa ja kilpailuun osaajista ja sitä kautta menestymään myös tulevaisuudessa. Tutkielman tavoite pyrittiin täyttämään vastaamalla neljään alatutkimuskysymykseen, jotka loivat pohjan päätutkimuskysymykseen vastaamiselle.

Tutkielman ensimmäisenä alakysymyksenä oli pyrkiä antamaan kuva siitä, *miten tulevaisuuden osaamistarpeiden omistamisen mahdollistamaa TM-prosessia lähdetään rakentamaan*. Teorian ja kerätyn empirian perusteella näyttäisi olevan helppo todeta, ettei kysymykseen voida antaa yhtä tyhjentävää vastausta. Yhtä hyväksi havaittua tapaa ei näytä löytyvän, vaan tutkimusten ja tehtyjen haastattelujen mukaan TM-prosesseja tulee rakentaa varsin eri tavoin organisaation liiketoiminnasta riippuen. Tästä huolimatta tämän tutkimuksen yhdeksi viitekehyykseksi valittiin Collingsin ja Mellahin tapa rakentaa TM-prosessi strategisesta näkökulmasta katsottuna. Sen mukaan keskittymällä tärkeisiin avainrooleihin voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua, minkä vuoksi yritysten tuleekin tunnistaa ydinosaamisalueensa, -kykynsä ja -roolinsa ennen tarvittavan henkilökunnan tunnistamista.

Tämän teorian mukaan TM-prosessin rakentamisen ensimmäinen vaihe käsittää organisaation strategisesti tärkeiden, kohti kestävästä kilpailuetua ajavien, avainroolien määrittelyn ja tunnistamisen. Roolien määrittysten jälkeen nämä strategisesti tärkeät roolit tulisi pyrkiä systemaattisesti täyttämään kehittämällä yrityksen Talent Pooliin kuuluvia potentiaalia omaavia ja hyvin suoriutuvia yksilöitä, jotka eri tavalla johdattavat yrityksen kohti kestävästä kilpailukykyä. TM-prosessin rakentamisen viimeinen elementti koostuu erillisen HR-arkkitehtuurin rakentamisesta, jossa kyvykkäiden yksilöiden tunnistamisen jälkeen, haasteena on ottaa käyttöön sopivat HR-toimintatavat, jotka varmistavat näiden yksilöiden jatkuvan sitoutumisen organisaatioon, strategisen sijoittamisen ja tarvitseman HR-tuen. HR-arkkitehtuuri tulisi suunnitella kohdistetusti ihmisille sen mukaisesti, minkälainen panos henkilöillä on organisaation suoriutumiseen. Haastatte-

luissa korostui näkemys siitä, että maailman muuttumisen myötä työntekijöiden kohte- lussa on samanarvoisuuden sijasta alettu enemmässä määrin antamaan painoarvoa hei- dän edustamansa roolin ja strategisen tärkeyden mukaisesti. Nämä neljä TM-prosessin alun rakentamisen vaihetta varmistavat, että yritys ensin tunnistaa strategisesti kriittiset roolit, jonka jälkeen tehdään epäsuhteellisesti tarvittavat investoinnit, jotta varmistetaan oikeiden ihmisten tekevän oikeita asioita näissä elintärkeissä positioissa.

Tutkielman toisena alakysymyksenä oli selvittää, *mitä henkilöstöön kohdistuvia toi- menpiteitä TM-prosessissa pitäisi tehdä, jotta yrityksellä on tulevaisuudessa oikea mää- rä osaamista oikeassa paikassa oikeaan aikaan*. Teorian ja haastatteluista kerätyn empi- rian mukaan tärkeimmät TM-prosessin osajiin kohdistuvat toimenpiteet ovat rekrytoin- ti, kehittäminen ja sitouttaminen. Rekrytoinnin tarkoituksena on pyrkiä löytämään po- tentiaalisten työnhakijoiden joukosta sopivin mahdollinen henkilö kuhunkin yrityksessä avoimna olevaan työtehtävään. Teorian ja haastatteluiden mukaan yritykset pystyvät houkuttelemaan osaajia yritykseen ennen kaikkea rakentamalla ja pitämällä huolta työn- antaja- ja yrityskuvastaan, tekemällä yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa sekä käyttämäl- lä tehokkaasti hyväksi erilaisia rekrytointikanavia. Tämän tutkimuksen haastattelujen mukaan yritykset panostavat paljon houkuttelukeinojensa laadun parantamiseen.

Talouden epävakauden ja rekrytoinnista aiheutuvien kustannusten vuoksi, painotus on siirtynyt rekrytoinnista entistä enemmän kohti oman henkilöstön kehittämistä tule- vaisuuden kriittisiin rooleihin. Tutkimusten mukaan yritykset kiinnittävät liian vähän huomiota henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen pitkän tähtäimen tavoit- teiden mukaisesti. Yritykset pystyvät kehittämään osaajiaan pitkäjänteisesti erilaisin työkaluin, joista tämän tutkielman teorian ja kerätyn empirian mukaan tärkeimmät ovat kehityskeskustelut ja palauteprosessit, koulutus, trainee- ja graduate-ohjelmat, coachaus, mentorointi, urapolut ja seuraajasuunnitelmat sekä työkierto. Tutkimuksen empiriatie- don mukaan yritykset ovat enemmässä määrin ottaneet käyttöön näitä avainhenkilöstön- sä kehittämiskeinoja ja pyrkivät jatkuvasti parantamaan metodejansa.

Tehokas tapa pitää avainhenkilöt organisaatiossa on pyrkiä sitouttamaan ne mahdol- lisimman vahvaksi osaksi organisaatiota. Haastattelut vahvistivat teorian näkemystä siitä, että millään muulla TM-prosessin osalla ei ole niin suurta merkitystä tulevina vuo- sina kuin henkilöstön sitoutumisella ja sitouttamisella. Sitouttamalla avainhenkilöt saa- daan uskomaan organisaation arvoihin, omaksumaan ne ja ponnistelemaan itsensä lisäk- si myös organisaation hyväksi, jotta saavutetaan organisaation yhteiset päämäärät ja tavoitteet. Keskeinen avainkysymys avainhenkilöiden sitouttamisessa on saada luotetta- va kuva siitä, mitkä tekijät saavat aikaan työntekijöiden sitoutumista ja mitkä aiheutta- vat avainhenkilöiden lähtöä organisaatiosta. Haastattelujen mukaan yritykset pyrkivät selvittämään avainhenkilöidensä sitoutumisen tekijöitä muun muassa työtyytyväisyys- kyselyillä ja lähtöhaastatteluilla. Jotta nykyisiin ja tuleviin avainhenkilöihin kohdistuvat

sitouttamiskeinot olisivat tehokkaita, ne tulee integroida saumattomasti yhteen yrityksen TM-strategian kanssa.

Tutkielman kolmantena alakysymyksenä oli selvittää, *mitkä ovat TM-prosessin strategisen johtamisen roolit ja vastuut eri organisaatiotasoilla*. TM on ennen ollut yleensä HR-osaston huolenaiheena ja heidän vastuullaan, jättäen ylimmän johdon ja esimiesten roolit epäsäännöllisiksi ja kaukaisiksi. Muutos strategisen henkilöstöjohtamisen ja TM:in suuntaan edellyttää kuitenkin erityisesti yrityksen johtoryhmän aitoa kiinnostusta henkilöstöasioita kohtaan vähintäänkin tasavertaisesti muiden johtamisen alueiden kanssa. Teorian ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta nykypäivänä johtoryhmälle olevan ensinnäkin strateginen välttämättömyys olla ajan tasalla yrityksen TM-ohjelmien kehityksestä, mutta myös luoda ohjelmille strategia, tavoitteet ja käyttää aktiivisesti aikaansa TM-asioiden parissa. Heidän tehtävinään on tyypillisesti toimia sponsorina ja siunauksen antajana TM:iin liittyvissä asioissa. TM-strategian luonnin ja toteutuksen intohimon on lähdettävä yrityksen byrokratiapyramidin yläpäästä vaikuttaen koko organisaation kulttuuriin ja tapaan toimia. Tämän tutkimuksen empiriatiedon mukaan ylin johto on enemmissä määrin alkanut ymmärtämään TM:in tärkeyden ja ennen kaikkea heidän tärkeän roolinsa osana TM-prosessia. Haastateltujen keskuudessa vallitsi kuitenkin yksimielisyys siitä, ettei panostus ja huoli TM-asioita kohtaan tule ylimmältä johdolta luonnostaan, vaan HR-ihmisten tulee edelleen toimia proaktiivisina toimijoina.

HR-toiminnot ovat historiansa aikana kehittyneet läpi useiden eri roolien ja niiden tulee kehittyä jatkossakin. HR:n tehtävinä totuttiin liian kauan näkemään pelkästään administratiivinen henkilöstövoimavarojen valvonta ja kontrollointi. Vaikka HR-johtajilla on elintärkeä rooli TM:in kokonaiskuvan toteutuksessa, avaa koko organisaation sitoutuminen TM-prosessiin HR-osastolle oven osaksi strategista partneriutta. Tämän myötä HR kehittyi itse liiketoiminnassa mukana olevaksi funktioksi. TM nähtiinkin haastateltujen keskuudessa yhtenä HR:n parhaista aseista nostaakseen itsensä korkeammalle liiketoiminnan strategisen merkityksen kannalta. Tässä strategisen liiketoimintapartnerin roolissa HR toimii tiiviissä yhteistyössä johtokunnan, toimitusjohtajan ja ylimmän johdon kanssa varmistaakseen heidän sitoutumisensa TM-strategian käytännön toteutumiseen. Yksi tärkeimmistä HR:n rooleista on teorian ja haastateltujen mukaan talent-ajattelutavan fasilitaattorina toimiminen, jossa HR kommunikoi TM-filosofian mukaista ajattelutapaa osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. HR johdattaa yrityksen tielle, jossa koko yritys uskoo TM:in tehokkaan toteuttamisen johtavan yrityksen menestykseen.

Teorian ja haastatteluiden mukaan esimiehillä on suuri rooli talenttien rekrytoinnissa, työntekijöiden jokapäiväisessä kehittämisessä ja organisaatioon sitouttamisessa. Esi- miesten tekemä hyvä johtamistyö on juuri se hetki koko TM-prosessin toimeenpanossa, jossa TM-strategian taustatyö laitetaan käytäntöön ja tulokset ovat konkreettisesti nähtävissä ajan kuluessa. Haastateltujen mukaan linjaesimiesten tulee toimia valmentajina



tai mentoreina tarjoten haasteita ja mahdollisuuksia sekä kannustaen henkilöstöään työkiertoon organisaation sisällä pitämättä itsekkäästi kiinni parhaista kyvyistään. Työntekijöiden tulee nähdä ja kuulla esimiehistään säännöllisesti sekä ymmärtää organisaation missio, visio ja kasvustrategia ja heidän ponnistelunsa vaikutus niiden toteutumiseen. Lisäksi työntekijöillä tulee olla usko siihen, että esimies kohtelee heitä rehellisesti ja tasapuolisesti. Yksi syy sille, miksi yritykset johtavat talentejaan niin huonosti johtuu siitä, etteivät esimiehet ymmärrä olevansa tärkeä osa TM:in toteutusta. Haastateltujen mukaan liian usein esimiehen mielestä Talent Poolien muodostaminen on HR-osaston tehtävä, sillä henkilöstöasioiden hoitaminen haittaa tärkeää operationaalista johtamista. Yrityksissä tulisikin muistaa palkita esimiehiä hyvästä avainhenkilöiden ja talenttien johtamisesta ja uralla eteenpäin kehittämisestä.

Tutkielman viimeisenä alakysymyksenä oli pyrkimys luoda ymmärrys sille, *miksi TM-prosessi integroidaan osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa*. Teorian ja haastateltuiden mukaan TM-strategian eri prosessien integrointi yhdeksi kokonaisuudeksi on tärkeä strategian onnistumisen edellytys. Ilman sitä tässä tutkielmassa mainitut lukuisat edut ja saavutettava menestys jäävät toteutumatta. Tällöin TM-prosessiin käytetyistä ponnistuksista saadaan tulokseksi vain irrallisia tuloksia vailla merkittävää kokonaisyötyä. Integrointi auttaa hahmottamaan, miten kaikki TM-strategian palaset sopivat yhteen ja miten ne vaikuttavat toinen toisiinsa. Integrointi tulee tehdä yhdessä liiketoimintastrategiaa, liiketoimintasuunnitelmia ja henkilöstöasioita silmällä pitäen. Teorian mukaan demograafiset muutokset, globalisaatio ja tietotyöntekijöiden määrän kasvava osuus työntekijäjoukosta sitovat TM:in sulauttamisen osaksi liiketoimintastrategiaa.

Edellä kuvattujen tutkimuksen alakysymysten avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, *miten yritykset pystyvät strategisen Talent Management -prosessin avulla vastaamaan liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta keskeisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja alati kiihtyvään kilpailuun osaajista?* Tähän kysymykseen vastattiin tutkielman mukana kasvaneen TM-prosessin valmista kaaviota esittävän Kuvion 5 (ks. luku 4.3) avulla. Tulee huomata, ettei tämän tutkielman mukana kehittynyt TM-prosessi ja sen lopputulemana syntynyt Kuvio 5 ole yleistys siitä, miten TM-prosessi tulisi muodostaa ja toteuttaa kussakin yrityksessä, vaan se on tässä tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden, tehtyjen tutkimusten ja hankitun empirian avulla tutkijan muodostama käsitys liiketoimintastrategiaan integroidusta TM-prosessin rakentamisesta ja sen strategisesta toteutuksesta. Täytyy siis muistaa, että parhaatkin käytännöt ovat hyviä vain siinä kontekstissa, jossa ne on todettu hyväiksi. Se, mikä toimii yhdellä yrityksellä, ei välttämättä toimi toisella. Kuitenkin yritykset, jotka eivät vain johda lahjakkaita ihmisiä, vaan rakentavat yritykseensä strategisen suunnittelun ja toteutuksen avulla niin sanotun ”talenttitehtaan”, voivat katsoa tulevaisuuteen kirkkain mielin. Heidän TM-prosessinsa ovat sulautuneet osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa sekä kultuuria ja arvoja. Lopputuloksena he tulevat mitä todennäköisimmin täyttämään tulevai-

suuden osaamistarpeensa onnistuen houkuttelemaan tarvitsemansa osaajat palvelukseensa, kehittämään heitä ja sitouttamaan heidät osaksi organisaatiota sekä sitä kautta hankkimaan ja säilyttämään arvokasta kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden.

## 5.2 Tutkimuksen arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on *otoksen* sijasta tapana puhua *harkinnanvaraisesta näytteestä*, sillä tilastollisen yleistysten sijaan tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärrys ja siitä saatava uusi tieto tai uudet teoreettiset näkökulmat. Tapaustutkimusta tehdessä näihin tavoitteeseen voidaan saada vastauksia jo muutamaa henkilöä haastattelemalla. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58–59.) Eskolan ja Suorannan (1998, 62–63) mukaan kerätty aineisto on riittävää silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta merkittävää tietoa. Tutkimuksen aineiston riittävyyden määrittämisessä tutkija on käyttänyt hyväksi juuri *aineiston kylläntymistä* eli *saturaatiota*. Saturaatiopiste saavutettiin tutkijan mielestä kahdeksan haastattelun jälkeen, sillä haastateltujen kertomat ajatukset alkoivat pääpiirteissään muistuttaa toinen toisiaan. Toki täytyy muistaa, että jokaisella yrityksellä on omanlaisensa tavat harjoittaa TM:ia ja avainhenkilöiden johtamista, minkä vuoksi täysin samanlaisia vastauksia ei tulla ikinä saamaan, vaikka haastatteluja jatkettaisiin loputtomasti. Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan saturaation ajattelutapaan liittyikin ongelmia muun muassa siinä, miten saturaatioon suhtautuu se kvalitatiiviseen tutkimukseen usein liitetty piirre, että kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Saturaatio toimii kuitenkin hyvänä ohjenuorana määriteltäessä kerättävän aineiston määrää. Tässä tapauksessa lisäaineiston kerääminen ei valitusta näkökulmasta katsottuna tutkijan mielestä tuottaisi tutkittavasta ilmiöstä uutta informaatiota ja aineiston tietty peruslogiikka alkaisi toistua. Koska ne haastatellut, joiden yrityksissä oli käytössä TM-prosessi edes jollakin tapaa, eivät halunneet paljastaa koko TM-prosessiaan yksityiskohtineen, alkoivat kertomukset käsiteltävistä perusteemoista muistuttamaan sitä enemmän toisiaan, mitä useampaa ihmistä haastateltiin.

Laadullisen tutkimuksen tavoite on yleensä kuvaus tai sellainen selitys, joka tekee jonkin tutkitun kohteen tai ilmiön piirteet ymmärrettäviksi keräten pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa. Ehkä yleisin kritiikki, jota laadullista tutkimusta kohtaan esitetään, liittyy siihen, että pienestä havaintomäärästä ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä eli luotettavia *yleistyksiä*, jotka täyttäisivät klassisen tilastotieteen kriteerit. Yleisempi tieto on luonnollisesti informatiivisempaa kuin yksittäistapauksia koskeva tieto. (Koskinen ym. 2005, 263.) Vaikka haastatteluiden lukumäärä ja täten empirian koko oli yleistämisen kannalta pienehkö, voidaan tutkimustuloksia pitää kuitenkin luotettavina haastatteluissa esiintyneiden useiden yhtymäkohtien ja haastateltujen laajan asiantuntijuuden vuoksi. (Koskinen ym. 2005, 265). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei

Hirsjärven ym. (2009, 182) mukaan tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Ajatuksena on kuitenkin alun perin aristoteelinen ajatus siitä, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäisiä tapauksia kyllin tarkasti, saadaan esille se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Tapaustutkimuksessa tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen onkin tärkeämpää kuin yleistäminen. Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt mahdollisimman yksityiskohtaisesti käsittelemään tutkimuksen kannalta relevantteja käsitteitä ja aihealueita loogisesti etenevässä järjestyksessä, jotta lukija saa mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkitusta ilmiöstä.

Jos ja kun tutkimuksessa yleistämiseen kuitenkin pyritään, tavoitellaan tapaustutkimuksessa ennen kaikkea analyttistä yleistämistä pyrkimällä teorioiden yleistämiseen ja monipuolistamiseen. Kun tutkimus on perin pohjaisesti kuvattu ja käsitteellistämässä on onnistuttu, antaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia yleistettävyyteen. (Eskola & Suoranta 1998, 65–68.) Uusitalon (1991, 78) mielestä laadullisessa tutkimuksessa voitaisiinkin korvata puhe tilastollisesta yleistettävyydestä puheella teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä, jolloin keskeistä ovat ne tulkinnat, joita aineistosta tehdään. Ratkaisevaa ei nimittäin ole aineiston laajuus ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Tämän vuoksi yleistykset kannattaakin tehdä nimenomaan tulkintoista eikä suoraan aineistosta. Tässä tutkimuksessa on pyritty teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen kokoamalla olemassa olevista tieteellisistä artikkeleista ja tutkimuksista sekä kerätystä empiirisestä aineistosta tutkijan tulkintojen mukainen kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, tutkimukseen valittujen viitekehysten näkökulmat huomioiden. Tätä teorian ja empirian vuoropuhelua on pyritty havainnollistamaan TM-prosessia tiivistävällä pitkin tutkielmaa kehittyvällä prosessikaaviolla.

Tutkimuksen arviointiin liittyviä tärkeitä käsitteitä ovat myös tutkimuksen *reliabelius* ja *validius*. Reliabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen ja todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Vaatimus havaintojen toistettavuudesta on yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä, sillä jos havainnot eivät ole toistettavissa, ei ulkopuolisilla tutkijoilla ole mahdollisuutta kiistää tutkijan tulkintaa. Jos havainnot on mahdollista toistaa, voidaan todeta, että ilmiö on todellinen ja sen myötä esitettyä tulkintaa voidaan pitää hyväksyttävänä. Toistettavuus on kuitenkin hyvin tiukka vaatimus varsinkin kauppatieteellisille tutkimuksille. Vaatimus toistettavuudelle pitää kuitenkin sisällään tärkeän periaatteen siitä, että tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, miten havainnot on tuotettu ja miten niistä on muodostettu tulkintoja. Tutkimusten tulosten pitäisi siis seurata loogisesti aineistosta ja teoriasta. (Koskinen ym. 2005, 258–259.) Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliabeli silloin, kun se ei sisällä

ristiriitaisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 214). Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tutkittaessa samaa henkilöä saadaan siis kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Pitää kuitenkin muistaa, että ihmiselle on ominaista ajassa tapahtuva muutos, joten reliabeliuden käyttö tutkimustuloksiin kohdistuvana määritelmänä, on ristiriitainen silloin, kun kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 186.) Kallion (2006, 521) mielestä empiirinen yleistäminen ei-eksakteissa tieteissä onkin suhteellista ja rajallista, sillä kohde muuttuu sekä ajallisesti että paikallisesti. Hänen mukaan tutkimus kuitenkin voi kasvattaa aihepiirin teoreettista ymmärrystä, vaikka tieto ei kumuloidukaan samalla tavalla kuin eksakteissa tieteissä. Tästä syystä tulee ottaa huomioon, että haastattelut ovat aina konteksti- ja tilannesidonnaisia, josta syntyy se ongelma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteissa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä on hyvä ottaa tuloksia tulkitessa huomioon, ettei tulosten yleistämisessä esiinny liioittelua. (Hirsjärvi ym. 2009, 207.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan kertomalla perinpohjaisesti ja läpinäkyvästi lukijalle aineistonkeruun ja siitä tehdyn analyysin ja tulkintojen eri vaiheista ja periaatteista. Tutkija ymmärtää kuitenkin sen tosiasian, että toisilla tutkijoilla olisi oma ja ehkä varsin erilainenkin tulkinta samasta aiheesta. Reliabiliteettia pyrittiin parantamaan myös nauhoittamalla ja litteroimalla kaikki haastattelut, jolloin lukija voi varmistua siitä, että aineiston analyysi ja siitä tehdyt tulkinnat perustuvat nimenomaan siihen, mitä haastatellut ovat sanoneet eikä esimerkiksi tutkijan omaan muistiin haastattelutilanteista. Kaikissa haastatteluissa käytettiin lisäksi samaa teema-haastattelurunkoa, millä varmistettiin, että kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja aihepiirejä. Haastatteluissa esitetyt kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, pyrkien samalla minimoimaan haastateltujen johdattelu. Haastatellut valittiin tarkan etsinnän ja harkinnan tuloksena, niin että voitiin varmistua heidän asiantuntemuksestaan tutkittavaa ilmiötä ajatellen ja kyvystä antaa relevanttia tutkimusaineistoa tutkimuksen ongelmanasettelun ratkaisemiseksi. Samalla minimoitiin haastateltujen vastauksista johtuvat virheet tutkimustuloksissa.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä tutkia juuri sitä, mitä on luvattu tutkia. Validiteetilla siis ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Validiteetti on minimaalisesti jaoteltu sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, kun taas ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233; Koskinen ym. 2005, 254–255.) Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia pyrittiin lisäämään muun muassa siten, että kaikkien haastateltujen vastauksia samasta aihepiiristä verrattiin toisiinsa ja jo ole-

massa olevaan teoriapohjaan. Ulkoista validiteettia pyrittiin parantamaan tutkimuksen huolellisuudella, tarkkuudella ja avoimuudella.

Tutkimuksen *luotettavuuden* kannalta on lisäksi tarpeen myös arvioida tutkijan ja muiden seikkojen vaikutuksia tutkimustuloksiin. (Koskinen ym. 2005, 258–259.) Tutkijan on Kiviniemen (2001, 82) mukaan raportoinnissaan tarjottava lukijalle välineet arvioida, onko tutkijalle muodostunut käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan kannalta uskottava. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja ennen kaikkea sen tosiasian myöntäminen, että tässäkin tutkimuksessa tutkija on ollut tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Tutkija myöntää olevansa merkittävä osa tutkimusprosessia ja tietää päätöksensä vaikuttaneen aineiston keruuseen, analyysiin, tutkimukseen ja sen lopputulokseen. Tutkija on muistanut oman objektiivisuutensa tutkimusprosessissa, pyrkien minimoimaan omien uskomustensa, asenteidensa, arvostuksensa ynnä muiden sekoittamista. Lopputulos on tutkijan näköinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä annetuilla työkaluilla, ja tutkimus voi olla hyvinkin erilainen toisten tutkijoiden tutkimana. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suurin luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse, minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin. Perimmältään tutkimuksen arvioinnin tarkoituksena on pohtia sen sisältämien väitteiden perusteltavuutta ja totuudenmukaisuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 17, 211, 213.)

Tutkielma kuvailee TM:ia ja avainhenkilöiden johtamista erityisesti strategisen johtamisen näkökulmasta. Täten se tarjoaa käytännönläheistä tietoa kaikenkokoisille yrityksille ja heidän henkilöstöasioista päättävälle henkilölle, jotka joutuvat miettimään organisaation tulevaisuuden osaamistarpeitaan ja kilpailemaan alati kiristyvillä markkinoilla tulevaisuuden osaajista. Mikään yritys ei ole niin ylimaallinen, ettei se joutuisi vastaamaan näihin haasteisiin. Tutkimus luo hyvän yleiskäsityksen TM:ista ja avainhenkilöiden johtamisesta sekä sen nykytilasta, strategisuudesta, eduista ja haasteista valoittaen tätä vähän, erityisesti Suomessa, tutkittua aihepiiriä. Tutkimuksen löydöksiä voidaan pitää melko luotettavina, sillä tutkimuksessa esiin tulleet asiat ja näkökulmat ovat myös jo ennalta olevassa teoriassa tunnistettuja aihepiirejä. Tutkielman tavoitteena ei ollut minkään tutkimuksen hypoteesien oikeudellisuuden todentaminen vaan Alasutarin (1994, 235) mukainen yleisen tajunnan laajentaminen ja ilmiön ymmärryksen aikaansaaminen. On myös tärkeää muistaa, että Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 130) mielestä tutkijan oma kokemukseen perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on validi luotettavuuden ilmaisin. Kvalitatiivinen tutkimus ei aina tähtääkään pelkästään virheettömyyteen vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on sen luoma uusi tieto. (Koskinen ym. 2005, 253).

### 5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen keskeisenä olevat nykyiset ja tulevaisuuden avainhenkilöt ja heihin kohdistuva TM-toiminta strategioineen ja prosesseineen tuottivat tutkielman teon matkan varrella lukuisia kysymyksiä ja näkökulmia, joissa piilee merkittävää potentiaalia jatkotutkimuksille, mutta joita ei tämän tutkimuksen rajoitusten puitteissa ollut mahdollista käydä läpi.

TM:in määrittelyn ja rakentamisen näkökulman pohjaksi valittu Collingsin ja Mellahin (2009) luoma teoreettinen viitekehys sai tutkijan heti ajattelemaan, että viitekehysten käytäntöön vieminen ja sen vaikutusten selvittäminen olisi hedelmällinen tutkimuksen kohde. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi siirtää tämän tutkielman Suomisidonnaisuus globaaliin perspektiiviin ja tutkia joko TM:in käsitystä, sen määrittämistä ja toteuttamista globaalisti verraten eri maalaisten yritysten näkemyksiä ja tekoja toisiinsa tai sitten tutkia useassa maassa toimivien yritysten globaalien TM:in toteutusta ja sen mukanaan tuomia erilaisia haasteita.

Tässä tutkimuksessa haastateltaviksi valikoitui tietoisesti yritysten henkilöstöasioista päättäviä henkilöitä. Erilaisten mielipiteiden saamiseksi olisi voinut olla hyvä tutkia TM:ia myös ylimmän johdon ja muiden esimiesten näkökulmasta. Tämä olisi saattanut olla perusteltua varsinkin siitä syystä, että erinäisten teoreettisten lähteiden mukaan erityisesti esimiesten erilainen rooli TM:issa on merkittävin tekijä, mikä erottaa TM:in tavallisesta henkilöstön kehittämisestä. Varmasti hyödyllistä olisi tutkia TM:ia myös sen kohteina toimivien yksilöiden näkökulmasta. Pyrkiä esimerkiksi saamaan selville, miten he näkevät TM:in, sen tuomat edut ja haasteet. Puhuttaessa TM:in kommunikoinnista organisaatioissa, olisi hyvä tutkimuksen kohde tutkia sitä, miten työntekijän suhtautuminen työhönsä muuttuu hänen tietäessään kuuluvansa osaksi organisaation Talent Poolia. Vastaavasti, olisi mielenkiintoista saada selville, miten Talent Pooliin kuulumattomien suhtautuminen työhönsä ja organisaatioon muuttuu heidän kuullessaan, etteivät he ole osa organisaation TM-prosessia.

Boudreaun ja Ramstadin (2005) HR:n ”päätoksentekotieteeksi” ehdottama termi ”Talentship” toimisi myös tutkimuksen arvoisena kohteena. Siitä voisi ensinnäkin pyrkiä selvittämään, auttaako se todella henkilöstöresursseja koskevissa päätöksissä, toimien näin vastaavana tukitoimintona HR:lle kuin rahoitus ja markkinointi laskentatoimelle ja myynnille. Mainiona jatkotutkimuskohteena voisi olla TM:in integrointi saumattomasti yhteen organisaation tietojohdantamisen eli Knowledge Managementin kanssa ja tutkia sen vaikutuksia organisaation toimintaan. Tällaisen tutkimuksen tulokset saattaisivat olla kullannarvoisia yritysten menestyksen rakentamisen kannalta.

Viimeisimpänä, muttei suinkaan vähäisimpänä, jatkotutkimusmahdollisuutena olisi viedä tämän tutkimuksen mukainen strateginen TM-prosessikuvio käytäntöön ja tutkia, miten se toimisi oikeassa liike-elämässä.

## LÄHTEET

- Abrudan, M. M. – Matei, M. C. (2009) Talent management – A strategic priority. *Annals of Faculty of Economics*, Vol. 4 (1), 25–30.
- Aho, T. (2012) Positiivinen työnantajakuva – työteliäs rakentaa, helppo menettää. <<http://www.psycon.fi/fi/blogi/positiivinen-tyonantajakuva-tyotelias-rakentaa-helppo-menettaa>>, haettu 20.10.2012.
- Alasuutari, P. (1994) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Armstrong, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers, London.
- Ashton, C. – Morton, L. (2005) Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, Vol. 4 (5), 28–31.
- Avedon, M. J. – Scholes, G. (2010). Building competitive advantage through integrated talent management. Teoksessa: *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Toim. Silzer, R. – Dowell, B. E., 73–118, John Wiley & Sons Inc, San Francisco.
- Axelrod, B. – Handfield-Jones, H. – Michaels, E. G. (2002) A new game plan for C players. *Harvard Business Review*, January, 80–88.
- Becoming a magnet for talent: global talent pulse survey results* (2005) Deloitte, London.
- Becker, B. E. – Huselid, M. A. (2006) Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, Vol. 32, 898–925.
- Bhatnagar, J. (2007) Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, Vol. 29 (6), 640–663.
- Blass, E. (2009) *Talent management: cases and commentary*. Palgrave Macmillan, UK.
- Boudreau, J. W. (2006) Talentship and HR measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change. *Human Resource Planning*, Vol. 29 (1), 25–33.
- Boudreau, J. W. – Ramstad, P. M. (2005) Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning*, Vol. 28 (2), 17–26.
- Boudreau, J. W. – Ramstad, P. M. (2005) Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, Vol. 44 (2), 129–136.

- Briscoe, D. (2008) Talent management and the global learning organization. Teoksessa: *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Toim. Vaiman, V. – Vance, C. M., 195–216, Edward Elgar, Norhampton, Massachusetts.
- Buckingham, M. – Vorsburgh, R. M. (2001) The 21<sup>st</sup> century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, Vol. 24 (4), 17–23.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational Books, Gower.
- Caplan, J. (2010) *Value of talent: Promoting talent management across the organization*. Kogan Page Ltd., London.
- Cappelli, P. (2008) Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, March, 74–81.
- Chambers, E. G. – Handfield-Jones H. – Hankin, S. M. – Michaels, E. G. (1998) Win the war for top talent. *Workforce*, Vol. 77 (12), 50–56.
- Cheese, P. – Craig, E. – Thomas, R. J. (2007) *Talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. Kogan Page Ltd., London.
- Collings, D. G. – Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (4), 304–313
- Cook, S. – Macaulay, S. (2009) Talent management: Key questions for learning and development. *Training Journal*, July, 37–41.
- Curtis, S. – Wright, D. (2001) Retaining employees – The fast track to commitment. *Management Research News*, Vol. 24 (8), 56–60.
- Dell, D. – Hickey, J. (2002) *Sustaining the talent quest*. The Conference Board, New York.
- Dessler, G. (2003) *Human resource management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Devi, R. V. (2009) Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 17 (2), 3–4.
- Drucker, P. F. (2000) *Johtamisen haasteet*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, J. – Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikku-noita tutkimusmetodeihin I*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 24–42, PS-kustannus, Jyväskylä.



- Farley, C. (2005) HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*, Vol. 32 (1), 55–61.
- Field, A. (2008) Saatko parhaimmiston pysymään talossa? *Fakta* 9, 63–65.
- Frank, F. D. – Finnegan, R. P. – Taylor, C. R. (2004) The race for talent: retaining and engaging workers in the 21<sup>st</sup> century. *Human Resource Planning*, Vol. 27 (3), 12–25.
- Frank, F. D. – Taylor, C. R. (2004) Talent management: trend that will shape the future. *Human Resource Planning*, Vol. 27 (1), 33–41.
- Freedman, M. – Tregoe, B. B. (2003) *Strategisen johtamisen taito*. Rastor yhtiöt, Helsinki.
- Gibbons, J. M. (2006) Employee engagement: A review of current research and its implications. *The Conference Board*, 1–21.
- Growth reimagined. The talent race is back on* (2011) Global CEO survey. PwC, US.
- Guthridge, M. – Komm A. B. – Lawson, E. (2006) The people problem in talent management. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2, 6–8.
- Handfield-Jones, H. – Michaels, E. G. – Axelrod, B. (2001) Talent management: A critical part of every leader's job. *Ivey Business Journal*, Vol. 66 (2), 53–58.
- Hannus, J. (2004) *Strategisen menestyksen avaimet: tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Helsilä, M. – Salojärvi, S. (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Hilton, D. M. (2000) Hiring and retaining top talent. *Credit Union Executive Journal*, Vol. 40 (5), 12–17.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. HYY Yhtymä, Helsinki.
- Hollon, J. (2012) Survey points to 5 critical talent management trends for 2012. <<http://www.tlnt.com/2012/01/30/survey-points-to-5-critical-talent-management-trends-for-2012/>>, haettu 28.10.2012
- Hughes, J. C. – Rog, E. (2008) Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 (7), 743–757.

- Huselid, M. A. – Beatty, R. W. – Becker, B. E. (2005) “A players” or “A positions”? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, December, 1–8.
- Joki, E. (2011a) Kaksi ketterää keinoa kehittää avainhenkilöitä ja talentteja. <<http://www.psycon.fi/fi/blogi/kaksi-ketteraa-keinoa-kehittaa-avainhenkiloita-ja-talentteja>>, haettu 20.11.2011
- Joki, E. (2011b) Kilpailutekijänä osaajien tunnistaminen, kehittäminen ja pitäminen. *Psycon Views* 1/2011. <[http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon\\_views/1101/fi\\_FI/paakirjoitus/](http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/1101/fi_FI/paakirjoitus/)>, haettu 14.11.2011.
- Joki, E. (2011c) Miten pitää kiinni talenteista? < <http://www.psycon.fi/fi/blogi/miten-pitaa-kiinni-talenteista>>, haettu 20.11.2011
- Joki, E. (2011d) Rakenna Talent Management liiketoiminnan näkymiin. <[http://www.psycon.fi/blogi/eeva-joki/fi\\_FI/talent-management-rakenna-liiketoiminnan-nakymiin/](http://www.psycon.fi/blogi/eeva-joki/fi_FI/talent-management-rakenna-liiketoiminnan-nakymiin/)>, haettu 15.11.2011
- Joki, E. (2012) Talenttien merkitys seuraajasuunnittelussa. <<http://www.psycon.fi/fi/blogi/talenttien-merkitys-seuraajasuunnittelussa>>, haettu 29.10.2012
- Jokivuori, P. (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai täydentäviä?* Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Kallio, T. J. (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *LTA*, No. 04, 510–538.
- Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki.
- Kermally, S. (2004) *Developing and managing talent*. Thorogood Publishing, London.
- Kirjavainen, P. – Laakso-Manninen, R. (2000) *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Kiviniemi, K. (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 68–84, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lampikoski, K. – Lampikoski T. (2002) Avainhenkilöiden sitouttaminen: Miten pitää aikaansaavat työntekijät yrityksen palveluksessa? <<http://www.yrittajakoulu.fi>>, haettu 12.12.2011.
- Lampikoski, K. (2005) *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lankinen, P. – Miettinen, A. – Sipola, V. (2004) *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Layder, D. (1998) *Sociological practice – linking theory and social research*. SAGE publications Ltd, London.
- Lewis, R. E. – Heckman, R. J. (2006) Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, Vol. 16, 139–154.
- Lockwood, N. R. (2006) *Talent management: Driver for organizational success*. Society for Human Resource Management, Virginia.
- Lämsä, A.-M. (2005) Sitoutumisen johtaminen post-modernissa organisaatiossa. *Yritystalous*, Vol. 3, 28–32.
- Mellahi, K. – Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45 (2), 143.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 22, 453–474.
- Michaels, E. G. – Handfield-Jones, H. – Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Morton, L. (2005) *Talent management value imperatives: Strategies for successful execution*. Research Report R-1360-05-RR, The Conference Board, NY.
- Mäkelä, K. – Björkman, I. – Ehrnrooth, M. (2010) How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45 (2), 134–142.
- Niiniluoto, I. (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Niiniluoto, I. (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Niitamo, P. (2011) Talent management – mitä uutta? *Psycon Views* 1/2011. <[http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon\\_views/1101/fi\\_FI/talent-management-mita-uutta/](http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/1101/fi_FI/talent-management-mita-uutta/)>, haettu 15.11.2011
- Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Peuhkuri, T. (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuskiista. Teoksessa: *Tutkimusmenetelmien pyörteissä*. Toim. Räsänen, P. – Anttila, A.-H. – Melin, H., 85–102, PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Pruis, E. (2011) The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, Vol. 43 (4), 206–216.

- Rajalahti, H. (2011) Alaiseni, sinusta tulee tähti! *Talouselämä*, 42, 69–72.
- Ready, D. A. – Conger, J. A. (2007) Make your company a talent factory. *Harvard Business Review*, June, 69–77.
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Toim. Aaltola, J. – Valli, R., 158–169, PS-kustannus, Jyväskylä.
- Saario, K. (2006) *Avainhenkilöriskit – Ohjeita avainhenkilöriskien hallintaan*. Keskuskauppakamarin Palvelu Oy, Helsinki.
- Schoemaker, M. – Jonker, J. (2005) Managing intangible assets: An essay on organizing contemporary organizations based upon identity, competencies and networks. *The Journal of Management Development*, Vol. 24 (5/6), 506–518.
- Seuraa johtajaa! Miten leikistä tehdään totta?* (2009) Suunta 2009 -tutkimus. MPS-Yhtiöt Oy, Helsinki.
- Sijoitus tulevaan – yritys-oppilaitosyhteistyö osaamisen kehittäjänä* (2012) Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.
- Silzer, R. – Dowell, B. E. (2010) Strategic talent management matters. Teoksessa: *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. Toim. Silzer, R. – Dowell, B. E. – Wiley, J. – Sons, Inc, San Francisco.
- Somaya, D. – Williamson, I. O. (2008) Rethinking the “war for talent”. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 (4), 29–35.
- Stahl, G. K. – Björkman, I. – Farndale, E. – Morris, S. S. – Stiles, P. – Trevor, J. – Wright, P. M. (2007) Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. *Faculty & Research Working Paper*, INSEAD, Fontainebleau.
- Stahl, G. K. – Björkman, I. – Farndale, E. – Morris, S. S. – Paauwe, J. – Stiles, P. – Trevor, J. – Wright, P. M. (2012) Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 53 (2), 24–33.
- Strömmer, R. (1999) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.
- Talent management in the 21<sup>st</sup> century: Attracting, retaining and engaging employees of choice* (2006) Towers Perrin, World at Work Journal, Arizona.
- The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow* (2006) The Economist Intelligence Unit, The Economist, London.
- The future of HR in Europe: Key challenges through 2015* (2007) The Boston Consulting Group Report.

- Thorne, K. – Pellant, A. (2007) *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train & retain the best employees*. Kogan Page Limited, London.
- TM Survey (2008) Capgemini Finland, Helsinki.
- TM Survey (2009) Capgemini Finland, Helsinki.
- Townsend, P. – Gebhardt, J. (2008) Employee engagement – completely. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 16 (3), 22–24.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä* (2010) Elinkeinoelämän keskusliiton henkilöstö- ja koulutustiedustelu. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY, Juva.
- Vaiman, V. – Vance, C. M. (2008) *Smart talent management: Building knowledge assets for competitive advantage*. Edward Elgar, Norhampton, MA.
- Vihma, P. (2006a) Taistelu osajista alkaa. *Talouselämä*. <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article164933.ece>>, haettu 14.11.2011.
- Vihma, P. (2006b) Tee osajasta avainhenkilö. *Talouselämä*. <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article164933.ece>>, haettu 14.11.2011.
- Viitala, R. (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Walker, J. W. – LaRocco, J. M. (2002) Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, Vol. 25 (3), 12–14.
- Weyland, A. (2011) Engagement and talent management of gen Y. *Industrial and commercial training*, Vol. 43 (7), 439–445.
- Whelan, E. – Carcary, M. (2011) Integrating talent and knowledge management: Where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 (4), 675–687.
- Working today: Understanding what drives employee engagement* (2003) The 2003 Towers Perrin talent report. Towers Perrin, US.
- Winning strategies for a global workforce: Attracting, retaining and engaging employees for competitive advantage* (2005) The Towers Perrin global workforce study. Towers Perrin, US.
- Yin, R. (1987) *Case study research*. SAGE, London.

## LIITTEET

### LIITE 1 SAATEKIRJE

Hei!

Olen 23-vuotias urheileva kaarinalainen opiskelija Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksiköstä pääaineenani johtaminen ja organisointi. Olen opinnoissani jo loppusuoralla ja tällä hetkellä minulla on työn alla kauppätieteiden maisterin lopputyö pro gradu - tutkielma.

Tutkielmani käsittelee nykyisten ja tulevaisuuden avainhenkilöiden rekrytointia, kehittämistä ja sitouttamista (Talent Management). Tutkimuksen viitekehyksenä toimii strateginen henkilöstöjohtaminen ja tutkimuksen näkökulmana on yrityksen toimenpiteet ja työkalut osaajista kilpailtaessa. Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia, miten strategisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään vastaamaan tulevaisuuden alati kiihtyvään kilpailuun huippusuorittajista.

Tutkimuksessa verrataan eri alojen yritysten strategisia toimenpiteitä kilpailussa osaajista. Tutkimuksessa ei siis suoraan verrata tutkittavia yrityksiä keskenään, vaan verrataan eri alojen toimintaa ja sen laajuutta pyrittäessä vastaamaan osaajien puutteen luomaan haasteeseen.

Jotta tutkimuksestani tulisi kattava ja luotettava, toivoisin, että kiinnostuitte aiheen tärkeydestä ja olisitte valmiita jakamaan yrityksenne ja henkilökohtaisia kokemuksianne aiheesta. Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena ja toivonkin, että yksi tai muutama yrityksenne HR-asioista vastaava henkilö osallistuisi noin yhden tunnin mittaiseen haastatteluun toimitiloissanne. Yritysten ja haastateltavien nimet pidetään anonyymeinä.

Haastatteluihin suostumisella saatte arvokasta tutkimustietoa aiheesta, kun tutkielmani on valmis ja teidän luettavissanne.

Tutkielmaani johtaa lehtori ja tekniikan tohtori Kirsi Liikamaa, jolta saatte halutessanne lisätietoa. (kirsi.liikamaa@utu.fi ; 050-520 0787)

Toivon, että kiinnostuitte tutkimukseni aiheesta ja osallistutte haastatteluun. Soitan teille lähipäivien aikana ja halutessanne kerron lisää tutkimuksestani ja haastatteluista.

Ystävällisin terveisin

Henri Haapaniemi  
Kauppatieteiden kandidaatti  
Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö  
0400 121 722, henri.haapaniemi@utu.fi

## LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Henkilön taustatiedot

Tulevaisuuden osaamistarpeet

- Yrityksen tila
- Tunnistaminen

Talent Management

- Käsite
- Tila yrityksessä
- Nykyiset ja tulevaisuuden avainhenkilöt
- Rekrytointi
- Kehittäminen
- Sitouttaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen Talent Management

- Strategia ja Talent Management
- Erityisesti HR:n näkökulma

Talent Managementin ja avainhenkilöiden huolehtimisen tulevaisuus

- Yrityksen näkemys, suunnitelmat ja tavoitteet

Muut asiat

## LIITE 3 HAASTATELTAVAT

	<b>Talouden ala</b>	<b>Henkilöstömäärä</b>	<b>Haastateltavan asema</b>	<b>TM käytössä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Henkilöstön vuokraus	n. 200	Henkilöstöjohtaja	Osittain kattavasti	n. 40 min
<b>H<sub>2</sub></b>	Terveystenhoito	n. 300	Henkilöstöjohtaja	Osittain välttävästi	n. 42 min
<b>H<sub>3</sub></b>	Media ja viestintä	n. 1200	Hallintojohtaja	On kattavasti	n. 50 min
<b>H<sub>4</sub></b>	Pankki- ja vakuutus	n. 2000	Henkilöstöpäällikkö	Osittain melko kattavasti	n. 52 min
<b>H<sub>5</sub></b>	Teknologia	n. 1300	Henkilöstöjohtaja	On kattavasti	n. 48 min
<b>H<sub>6</sub></b>	Luotto- ja finanssi	n. 500	Henkilöstöpäällikkö	Osittain, prosessi alkamassa	n. 45 min
<b>H<sub>7</sub></b>	Kauppa	n. 2500	Henkilöstöjohtaja	Osittain, melko kattavasti	n. 45 min
<b>H<sub>8</sub></b>	Elintarvike	n. 200	Henkilöstöpäällikkö	Osittain, prosessi kesken	n. 47 min