



OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# HIGH POTENTIAL -TYÖNTEKIJÄT OSANA YRITYKSEN MENESTYSTÄ

TEKIJÄ/T: Eve Asikainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Asikainen Eve			
Työn nimi High Potential -työntekijät osana yrityksen menestystä			
Päiväys	15.05.2019	Sivumäärä/Liitteet	71/2
Ohjaaja(t) Ilkka Virolainen ja Minna Tarvainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Sumitomo SHI FW Energia Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen nykyinen High Potential -työntekijöihin liittyvä toimintamalli sekä käytännöt ja luoda johdonmukainen High Potential -toimintamallin kehittämisehdotus. Tutkimuksen aihe käsittelee yhtä Talent managementin osa-aluetta, joten aihetta pyrittiin kuvaamaan kapea-alaisesti, mutta kattavasti. Työn tarkoituksena oli antaa selkeä kuvaus siitä, mitkä asiat vaikuttavat High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen, kehittämiseen sekä johtamiseen, jotta yritys kykenee hyödyntämään heidän tuomaa etua parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>Sumitomo SHI FW:llä on toimintaa Euroopassa, Aasiassa sekä USA:ssa, käsittäen yhteensä noin 1100 työntekijää. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan Suomen yksikön käytäntöjä ja tekemään kehitysehdotukset niiden löydösten perusteella. Työssä tarkasteltiin kuutta eri osa-aluetta, joiden pohjalta kehittämiskohteet pyrittiin löytämään. Tarkastelussa oli High Potential -työntekijän määritelmä, arviointi, prosessi, roolit, johtaminen sekä kehittäminen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelma määrittivät tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen tavoitteena oli antaa kehittämisehdotukset High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvien käytäntöjen parantamiseksi, joten aihetta lähestyttiin tapaustutkimuksena. Aineistonkeruussa on käytetty teemahaastatteluja. Nykytilan selvittämisessä toteutettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa teemojen alakysymykset määriteltiin ennakoon.</p> <p>Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin se, että ilman kokonaisvaltaista Talent managementia, on High Potential -työntekijöistä hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta saada sitä etua, mitä he yritykselle pystyvät tarjoamaan. Tämän lisäksi myös johdon rooli korostui erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden määrittelyssä. Tutkimustuloksista nousi esiin erityisesti se, että aihe tunnetaan varsin vaihtelevasti organisaation eri esimiestasioilla. Lähimpien esimiesten roolit nähtiin kaikista tärkeimpänä High Potential -työntekijän tunnistamisen kannalta, mutta heillä nähtiin kuitenkin kaikista epävarmimmin olevan tietoa ja tuntemusta aiheesta. Tämän lisäksi High Potential -työntekijöiden hyödyntäminen läpi organisaation nähtiin olevan haasteellista.</p>			
Avainsanat High Potential -työntekijä, Talent Management			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Eve Asikainen			
Title of Thesis High Potential employees as a part of the company's success			
Date	15.05.2019	Pages/Appendices	71/2
Supervisor(s) Ilkka Virolainen and Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners Sumitomo SHI FW Energia Oy			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to explore the company's current practices with High Potential employees and to create a consistent proposal for improving the practices and processes. The subject of the study deals with one aspect of Talent Management, thus rendering the subject narrowly but comprehensively described. The primary purpose of this work was to give a clear description of which aspects contribute to identifying, developing, and managing High Potential employees so that the company can make the most of the benefits they bring.</p> <p>Sumitomo SHI FW operates in Europe, Asia and the USA, with a total of about 1,100 employees. The thesis focused on examining the practices of the Finland's business unit and making suggestions for development based on those findings. The subject was approached from six different perspectives, on which development efforts were sought. The review included the definition, assessment, process, roles, management, and development of a High Potential employee.</p> <p>The objectives of the thesis and research problem defined the methodological choices of the study. The research was carried out as a qualitative study. The aim of the study was to provide development suggestions for improving High Potential Employee Identification and development practices. Consequently, the topic was approached as a case study. Thematic interviews have been used for data collection. A semi-structured interview was carried out to identify the current state of the company. The sub-questions of the themes were defined in advance.</p> <p>The study clearly highlighted the fact that without a comprehensive Talent Management, High Potential employees are very challenging, if not impossible to deliver the benefit they can provide to the company. In addition to this, the role of management in defining different needs and goals was also emphasized. The results of the research were particularly evident in the fact that the subject is known quite differently at the various managerial levels of the organization. For example, the roles of line managers and team leaders were seen as the most important for identifying a High Potential employee, nevertheless, the line managers and team leaders were seen to have the most uncertain knowledge of the subject. In addition to this, utilizing the High Potential employees in other tasks across the organization was seen as challenging.</p>			
<p>Keywords</p> <p>High Potential employee, Talent Management</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUSASETELMA .....	7
2.1	Työn tavoite ja tutkimuskysymys .....	7
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	7
2.3	Lähestymistapa.....	8
2.4	Tutkimuksen teemat .....	8
2.4.1	Aineistonkeruu, teemahaastattelut .....	8
2.4.2	Aineiston käsittely ja analysointi .....	10
3	KOHDEORGANISAATION ESITTELY.....	12
3.1	Henkilöstörakenne .....	12
3.2	Toimiala .....	13
3.3	Nykytilan kuvaaminen .....	14
4	TALENT MANAGEMENT .....	15
4.1	Talent management Suomessa .....	16
4.2	Strateginen Talent management .....	17
4.3	Millainen on High Potential -työntekijä? .....	19
4.4	High Potential -työntekijän johtaminen .....	22
4.5	High Potential -työntekijän sitouttaminen .....	26
4.6	Vastuut ja roolit High Potential -työntekijän johtamisessa ja kehittämisessä.....	28
4.7	High Potential -työntekijän arviointi.....	29
4.8	High Potential -työntekijän kehittäminen .....	32
4.8.1	Osaajapoolit kehittämisen tukena.....	34
4.8.2	High Potential -työntekijä esimiehenä .....	34
4.8.3	Yrityksen johtamismalli.....	35
4.8.4	Johtamisosaaminen .....	36
4.8.5	Osaamismallin luominen .....	37
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	39
5.1	High Potential -työntekijän määritelmä .....	39
5.2	High Potential -työntekijän arviointi.....	40
5.3	High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä prosessi .....	42
5.4	Roolit High Potential -työntekijän tunnistamisessa ja kehittämisessä .....	44

5.5	High Potential -työntekijän johtaminen ja sitouttaminen .....	47
5.6	High Potential -työntekijän kehittäminen .....	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....	51
6.1	High Potential -työntekijän määritelmä .....	51
6.2	High Potential -työntekijän arviointi .....	52
6.3	High Potential -työntekijän johtamisen prosessi .....	54
6.4	Roolit High Potential -työntekijän tunnistamisessa ja kehittämisessä .....	55
6.5	High Potential -työntekijän johtaminen ja sitouttaminen .....	56
6.6	High Potential -työntekijän kehittäminen .....	58
7	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET .....	66
	LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU.....	69
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	70

## 1 JOHDANTO

Talent Management eli parhaiden kykyjen johtaminen on yleistynyt viime vuosina yrityksissä runsaasti. Talent Managementissa kyse on yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta tärkeiden työntekijöiden johdonmukaisesta johtamisesta. Se pitää sisällään sellaiset prosessit, joilla houkutellaan, kehitetään, johdetaan ja sitoutetaan huippuosaajat yrityksessä. Talent Managementin suosio nousi merkittävästi McKinseyn & Companyn vuonna 1997 tehdyn tutkimuksen ja 2001 kirjoitetun teoksen *The War for Talentin* myötä. Teoksessa kuvaillaan huippuosaajien lisääntyvästä kilpailusta yritysten välillä. Kirjoittajat kuvailevat teoksessa HR prosessien sijaan ajattelutapaa, joka korostaa osaajan merkitystä organisaation menestykseen.

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli yrityksen tarve ymmärtää paremmin High Potential -työntekijöihin liittyvää toimintamallia ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Yrityksellä ei ole selkeää määriteltyä Talent Management kokonaisuutta, jonka vuoksi myöskään High Potential -työntekijöihin liittyviä prosesseja tai toimenpiteitä ei ole määritelty tarkemmin. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten aihe yrityksessä ymmärretään, miten eri roolit nähdään, miten High Potential -työntekijään liittyvät prosessit koetaan ja millaisena High Potential -työntekijöiden kehittäminen ja johtaminen nähdään. Tarkoitus on tunnistaa nykyisen ymmärryksen ja toimenpiteiden hyvät ja kehitettävät puolet, sekä antaa High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia.

Aihe on erityisen tärkeä tänä päivänä. Osaajapulan tuomat haasteet ovat arkipäivää yrityksissä ja tekijöiden, etenkin huipputekijöiden saaminen on vaikeaa. Haastavaksi tilanteen tekee myös eläköityvät työntekijät, joiden paikkaamiseen tarvitaan osaavia tekijöitä. Aihe on kiinnostava, sillä yrityksessä on käsitelty aihetta vaihtelevasti, riippuen aina sen hetkisestä omistajasta ja sen tuomasta tavasta käsitellä aihetta. Viimeisimmän yrityskaupan myötä yritys jäi ilman eheää Talent Managementia, sillä se oli täysin sidoksissa emoyhtiön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Näin ollen myös High Potential -työntekijöihin kohdistuva toimintamalli ja työkalut menetettiin yrityskaupan mukana. Yrityksellä on kuitenkin ihanteellinen tilanne rakentaa Talent Management kokonaisuus High Potential toimintamalleineen käytännössä puhtaalta pöydältä.

Tutkimuksen myötä yritys ymmärtää aihetta kokonaisuutena paremmin ja pystyy tunnistamaan ne asiat, joita tulee kehittää edelleen, saadakseen High Potential -työntekijöistä täysi hyöty irti. Toimivan ja systemaattisen High Potential -työntekijöitä koskevan toimintamallin avulla yritys kykenee saavuttamaan tavoitteet paremmin, sekä varmistamaan yrityksen johtamisen osaamistarpeet nyt ja tulevaisuudessa.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää nykyisistä toimintatavoista hyvät ja kehitettävät käytännöt, joita täydentämällä ja kehittämällä saadaan johdonmukainen prosessi High Potential -työntekijöiden tunnistamista ja kehittämistä varten. Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen tutkimus ja lähestymistapa mukailee tapaustutkimuksen ominaispiirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua.

### 2.1 Työn tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvää toimintamallia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityksen nykyinen toimintamalli sekä käytännöt ja luoda johdonmukainen High Potential -toimintamallin kehittämis ehdotus. Tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys on: Kuinka High Potential -työntekijöiden kanssa tulee toimia, jotta yritys voi hyödyntää heidän tuomaa etua parhaalla mahdollisella tavalla?

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan High Potential -työntekijöitä koskevaa toimintamallia, sen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä sekä yleisesti maailmalla. Tutkimuksen aihe käsittelee yhtä Talent Managementin osa-aluetta, joten aihetta pyritään kuvaamaan kapea-alaisesti, mutta kattavasti. Talent Management -malleja on yhtä paljon kuin sen sisältämien prosessien käyttöönottajakin. Yhtä selkeää prosessia tai toimintamallia aiheeseen liittyen on näin ollen hankala löytää. Työssä on tarkoitus löytää nykyisestä toiminnasta hyvät käytännöt ja saada ne sovitettua uuteen toimintamalliin.

### 2.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kanasen (2017, 35) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on muun muassa ymmärtää tiettyä toimintaa ja pyrkiä kuvamaan mistä tutkittavassa aiheessa on kysymys. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen vaan tarkoitus on kuvata tiettyä ilmiötä ja antaa siitä teoreettinen tulkinta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että havaintoyksiköjä on vähemmän. Tutkimuksen kohdistuessa vain muutama yksikköön, perusteellisempi tutkiminen on mahdollista, tarkoitus ei ole kuitenkaan yleistää. Tulokset ovat päteviä vain kohdetapauksessa. Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena, sillä sen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan mistä yrityksen High Potential -työntekijöitä koskevassa toimintamallissa on kyse. Kuten laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, tutkimuksen aineisto on kerätty asianomaisilta tutkittavilta vuorovaikutuksessa, huomio on tutkittavien näkökulmassa, näkemyksissä sekä merkityksissä. (Kananen, 2017, 35.)

## 2.3 Lähestymistapa

Koska tutkimuksen tavoite on löytää parannusehdotuksia High Potential -työntekijöiden järjestelmälliseen tunnistamiseen ja kehittämiseen, aihetta lähestytään tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteellisten tutkimusten laadullisista menetelmistä. Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä tutkitaan yhtä, tietyin tarkoituksin valittua tapausta. Tapaus voi olla esimerkiksi jokin yrityksen osasto, tulosityksikkö, tapahtumasarja tai prosessi. Tapaustutkimuksen aineiston keräämisen menetelmä valitaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Tyypillisimmin käytettyjä aineistoja ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 157). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja, sekä yrityksen aikaisempien aiheeseen liittyvien aineistojen läpikäyntiä.

## 2.4 Tutkimuksen teemat

Tutkimuksen teemat on luotu tukemaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Teemat kuvaavat aiheen ympärillä vaikuttavia tekijöitä, joista toimintamalli rakentuu. Teemojen avulla päästään näkemään yrityksen nykytila ja ymmärrys aiheen eri osa-alueista, jonka lisäksi teemojen avulla voidaan verrata tutkimusaineistosta esiin nousseita seikkoja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen teemoja ovat High Potential -työntekijän määritelmä, arviointi, tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä prosessi, toimintamallin roolit, johtaminen sekä kehittäminen.

### 2.4.1 Aineistonkeruu, teemahaastattelut

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelut. Teemahaastattelujen avulla tavoitteena on löytää olennaisia ja keskeisiä asioita tutkimuksen tavoitteen ja ongelmanasettelun mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 3.1.1). Tutkimusongelmasta valitaan keskeisiä teemoja, joita haastattelussa tulee käsitellä tutkimusongelmaan nähden. Tavoitteena on, että jokaisesta teemasta saadaan haastateltavan oma näkemys (Vilka 2005, 97). Teemahaastattelujen avulla on tavoitteena löytää merkityksellisiä vastauksia ongelmanasettelun, tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän perusteella. Periaatteessa etukäteen päätetyt teemat perustuvat tutkittavasta aiheesta jo tiedettyyn tietoon (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 3.1.1). Haastattelun merkitys aiheen käsittelyssä on perusteltua, sillä tutkimuksen yhtenä tavoitteena on ymmärtää tämänhetkinen toimintatapa yrityksessä. Kun halutaan tietää, mitä ihmiset ajattelevat tai miksi he toimivat tietyllä tavalla, saadaan asia helpoiten selville kysymällä. Toisin kuin esimerkiksi sähköpostihaastatteluissa tai kyselyissä, haastattelun etu on sen joustavuus ja reaaliaikaisuus. Haastattelija pystyy reagoimaan vastauksiin, jos aihe vaatii sanamuotojen selvennystä tai esimerkiksi väärinkäsitysten oikaisemista. Teemahaastattelun rakentuessa eri teemoista, haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua tarvittaessa takaisin raiteilleen ja esittää syventäviä kysymyksiä saadakseen mahdollisimman kattavia vastauksia teemoihin liittyen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 3.1). Tässä tapauksessa haastattelut aineistonkeruumenetelmänä oli perusteltua, sillä tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman syväluotaava kuva nykytilanteesta ja toimintatavoista.



Tuomen ja Sarajärven (2009, 85-86) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusjoukon valinta tehdään harkitusti sillä perusteella, miten henkilöt sopivat tiedonantajiksi tutkimuksen aiheeseen nähden. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti. Harkinnanvaraisen otantamenetelmän perusteella haastateltaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa haastateltavaksi valittiin sellaiset henkilöt, joilla nähdään olevan kokemusta tutkittavasta aiheesta ja jotka ovat sellaisessa asemassa, joiden oletetaan olevan myös osaltaan vastuussa High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvistä toiminnoista. Haastateltavat edustavat yrityksen ylimpiä esimiestasoja ja vastaajat ovat joko Director, Vice President tai Senior Vice President asemassa. Vastaajista neljä ovat johtoryhmän jäseniä ja yksi vastaajista edustaa HR-osastoa, loput vastaajat ovat yrityksen keskijohtoa. Haastateltavilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta ja osa haastateltavista pystyi vastaamaan haastattelukysymyksiin nykyisen asemansa lisäksi aikaisemman urapolkunsu varrella eri esimiestasojilla saatujen kokemusten pohjalta. HR-johtajan haastattelun tarkoitus on tuoda aiheeseen henkilöstöhallinnon näkökulma, kun taas muut esimiehet edustavat joko johdon tai keski johdon näkemystä aiheesta.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse haastattelukutsulla (Liite 1). Sähköpostiviestissä esiteltiin tutkittava aihe sekä teemat, jotta haastateltavat saivat mahdollisuuden tutustua aiheeseen ennen haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun teemojen alla olevat kysymykset käytiin läpi haastattelussa, eikä niitä esitelty haastateltavalle etukäteen. Haastatteluun kutsuttiin 11 henkilöä, joista 9 onnistui osallistumaan haastatteluun. Kutsussa esiteltiin haastattelujen toteutustapa sekä kerrottiin, millä tavoin haastatteluaineistoa käsitellään ja käytetään tutkimuksessa. Haastatteluihin varattiin yksi tunti aikaa haastateltavaa kohden ja ne toteutettiin joko henkilökohtaisen tapaamisen muodossa tai Skype -viestimen välityksellä, riippuen haastateltavan sijainnista. Haastatteluajasta sovittiin kunkin haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti. Suostumus haastatteluun oli merkki tutkimusluvasta käyttää annettuja vastauksia anonymisti tutkimusaineistona. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lisäksi vielä erikseen lupa käyttää vastauksia tutkimuksessa, luvat tallennettiin haastatteluäänitteisiin.

Teemahaastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurunko (Liite 2), johon kirjattiin keskusteltavat aiheet. Haastattelukysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman avoimiksi, jotta vastauksista saadaan mahdollisimman paljon tutkittavaan aiheeseen liittyviä näkemyksiä. Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä teemahaastatteluja käsittelevään kirjallisuuteen, tällä pyrittiin varmistamaan haastattelujen oikeaoppinen eteneminen. Haastattelut toteutettiin maaliskuun 2019 aikana. Haastattelun kesto vaihteli 40 minuutista 80 minuuttiin. Jokainen haastattelu tallennettiin, jotta muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä samanaikaisesti. Kolme haastattelua tehtiin Skype-pikaviestimen välityksellä ja loput kasvotusten. Kanasen (2017, 102-108) mukaan kysymysasettelussa tulee huomioida kysymysten esittäminen siten, että vastauksista välittyy haastateltavan kokemusmaailma. Tavoitteena on saada aitoa ja koettua tietoa aiheesta. Haastatteluissa ei tulisi ottaa kantaa vastuksiin, jotta haastateltava ei ala tuottaa haluttuja vastauksia, tällöin aineisto vinoutuu. Haastattelujen tulee edetä aina haastateltavan ehdoilla, tutkija

on vain tutkimusväline, joka kerää tietoa. Haastattelut etenivät onnistuneelle teemahaastattelulle tyypillisten piirteiden mukaan. Keskustelut etenivät vastaajan ehdoilla ja tämän vuoksi vastaukset saattoivatkin toisinaan hyppiä aiheesta toiseen, mutta aineiston huolellisella käsittelyllä vastaukset saatiin vietyä oikeiden teemojen yhteyteen. Tämän lisäksi haastattelu palautettiin tarvittaessa takaisin aiheeseen tarkentavien ja täydentävien kysymysten avulla. Haastatteluissa vältettiin ottamasta kantaa haastateltavan vastauksiin reagoimalla neutraalisti aineiston vinoutumisen välttämiseksi. Kasvokkain tapahtuvassa, keskustelunomaisessa tilanteessa neutraali läsnäolo on kuitenkin haastavaa, sillä eleet ja ilmeet voivat ohjata vastaajaa tiettyyn suuntaan. Tämän tutkimuksen aiheen kannalta tätä vaaraa ei juurikaan ollut. Haastateltaville esitettiin tarvittaessa jatkokysymyksiä, jotta vastaukset tuli ymmärretyksi oikein.

#### 2.4.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty teorialähtöistä teemoittelua. Yleensä teemoja muodostetaan aineistolähtöisesti etsimällä sisällöstä eri vastauksia yhdistäviä tai erottavia seikkoja, mutta teorialähtöinen teemoittelu on myös mahdollista, tällöin teemoittelua ohjaa tietty viitekehys tai teoria. Teemahaastatteluaineistoa analysoitaessa teemoittelu on luonteva etenemistapa, sillä teemat joista haastatteluissa on puhuttu, löytyvät kaikista haastatteluista eri tavoin. Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestellä teemoittain (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelun avulla aineistosta voidaan etsiä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Yksi teemoittelun tavoitteista onkin löytää aineistosta tutkimuksen kannalta olennaiset seikat. Käytännön ongelmien ratkaisemisessa teemoittelulla saadaan analysoitua oleellista tietoa. (Silius, 2008, 14.)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu oli sopivin analysointitapa, sillä haastatteluissa läpikäydyt aiheet olivat jo valmiiksi ennalta muodostettujen teemojen mukaisia ja teemat ohjasivat tietyllä tapaa myös haastattelujen kulkua. Varsinaisia teemoja ei näin ollen tarvinnut aineistosta etsiä. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kehitettävät osa-alueet ennakkoon määriteltyjen aihealueiden osalta.

Teemojen muodostamisen apuna käytetään koodausta. Sillä tarkoitetaan merkintöjä, joilla aineistoa jäsennellään ja luokitellaan. Koodausyksikkö voi olla sana, lause, rivi, kappale tai pidempikin tekstin osa. Koodausmerkinnät toimivat esimerkiksi muistiinpanoina, kun aineistossa halutaan palata tietyn aiheen pariin tai aineistosta etsitään tiettyä kohtaa (Silius, 2008, 7). Aineistoa koodattiin jonkin verran, jotta aineistoa voitiin jäsennellä tarpeen mukaan. Koodauksen avulla päästiin huomioimaan myös kiertoilmaisuin esitettyjä asioita, jotka liittyivät tiettyyn aihealueeseen. Teemoittelulle tyypilliseen tapaan aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin tutkimuksen aihepiirien mukaisesti. Aineistosta poimittiin myös sitaatteja antamaan aiheesta havainnollistavia esimerkkejä. Teemoittelun avulla aineistoista päästiin löytämään teemojen mukaisia näkemyksiä, niiden yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

Aineistot litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Nauhoitteet kuunneltiin useissa otteissa, joka mahdollisti puhekielessä usein esiintyvien täytesanojen pois jättämisen. Toistaminen mahdollisti sen,

että yksittäiset sanat, jotka voivat muuttaa lauseen merkitystä tai näkökulmaa kuitenkin litteroitiin huolellisesti. Analyysin keskiössä ei ole kielenkäyttö tai vuorovaikutus, vaan tutkimuksen kannalta oleelliset aiheet. Näin ollen aineisto litteroitiin peruslitterointitasoa noudattamalla, eli haastateltavien puhe litteroitiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen, jättäen siitä kuitenkin täytesanat, toistetut sanat tai lauseen osat, keskenjääneet tavut sekä äännähdykset pois (Tietoarkisto). Myös täysin aiheesta irralliset lauseet, joilla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta jätettiin litteroimatta. Litteroitua tekstiä saatiin yhteensä 48 sivua.

### 3 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

Sumitomo SHI FW Energia Oy Group, on maailmanlaajuinen innovatiivisten kiertopeti (CFB) - teknologiaratkaisujen toimittaja. Yhtiön toimialana on suunnitella, valmistaa ja asentaa höyrykattiloita sekä muita laitteita voimalaitoksien ja teollisuuden käyttöön maailmanlaajuisesti. Yritys toimii Espoossa ja Varkaudessa sekä tytäryhtiöissään Ruotsissa ja Saksassa. Sumitomo SHI FW Energia Oy Groupin henkilöstöstä valtaosa työskentelee Varkaudessa suunnittelun, huollon ja projektitoimitusten parissa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 185,5 miljoonaa euroa. Sumitomo SHI FW Energia Oy on osa maailmanlaajuisia Sumitomo Heavy Industries Ltd. -yhtiötä, joka työllistää lähes 20 000 ammattilaista noin 30 maassa. (Sumitomo SHI FW Energia Oy)

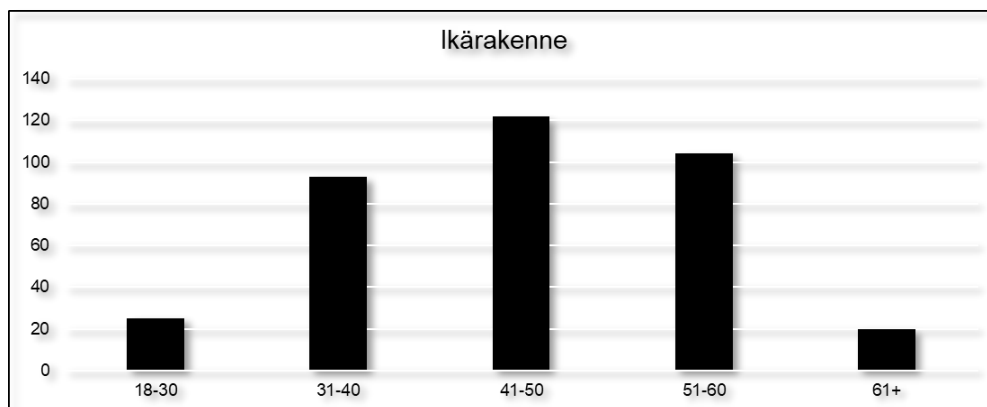
Yrityksen visio: ”Sumitomo SHI FW on maailmanlaajuinen innovatiivisten kiertopeti (CFB) - teknologiaratkaisujen toimittaja ja tarjoamme ensiluokkaisia kestävän kehityksen energiaratkaisuja asiakkaillemme tuoden heille lisäarvoa jatkuvalla panostuksella kasvuun ja teknologioidemme kehittämiseen tehokkaammaksi ja ympäristöystävällisemmäksi.” (Sumitomo SHI FW Energia Oy)

Yrityksen arvot:

- Ihmisten kunnioittaminen - Erilaisten näkemysten ja ideoiden arvostaminen
- Asiakkaisiin sitoutuminen – Odotusten ylittäminen ja arvon tuottaminen
- Turvallisuus, tinkimättömyys ja tiimityö – Toimiminen eettisesti kaikessa mitä teemme
- Tulosten omistajuus – Henkilökohtaisesti varmistetaan, että menestys saavutetaan
- Intohimoa uudistaa ja kasvaa – Haastavien kasvutavoitteiden asettaminen

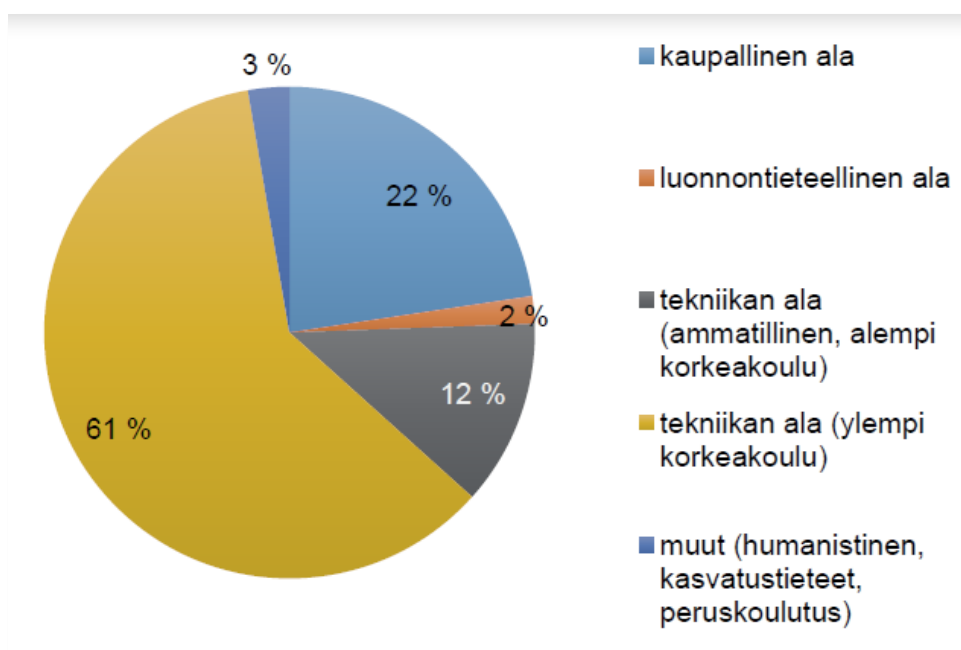
#### 3.1 Henkilöstörakenne

Sumitomo SHI FW koostuu USA:n, Euroopan sekä Aasian toimipaikoista, käsittäen yhteensä noin 1100 työntekijää. Suomen yksikössä, Sumitomo SHI FW Energia Oy:ssä työskentelee yhteensä noin 400 työntekijää. Valtaosa (91%) yrityksen henkilöstöstä työskentelee Varkaudessa ja loput (9%) Espoon toimipaikassa. Henkilöstön keski-ikä on 46 vuotta. Miesten osuus henkilöstöstä on noin 70% ja naisten osuus noin 30%. Sukupuolijakauma yrityksessä on tasaisempi kuin Teknologiateollisuuden jäsenyrityksissä keskimäärin (N = 20 %, M = 80%). Keskimääräinen työsuhteen pituus on noin 15 vuotta.



Kuvio 1 Henkilöstön ikärakenne (Sumitomo SHI FW Energia Oy)

Sumitomo SHI FW Energia Oy:n henkilöstöstä suurin osa on taustaltaan teknisen alan koulutuksen saaneita ja korkeakoulututkinnon suorittaneita. Kaupallisen alan koulutus on vajaalla kolmanneksella. Kuviossa 2 on esitetty henkilöstön koulutustaustat koulutusaloittain.



Kuvio 2 Henkilöstön koulutustausta (Sumitomo SHI FW Energia Oy)

### 3.2 Toimiala

Sumitomo SHI FW Energia Oy on energia- ja teknologia-alan yritys. Teknologiateollisuus on Suomen tärkein vientiala. Teknologiateollisuuden henkilöstön määrä Suomessa kääntyi kasvuun vuonna 2017 ja toimialalla työskentelee lähes 300 000 henkilöä. Teknologiateollisuus ry selvitti jäsenyritysten osaamis- ja osaajatarvetta vuonna 2018 ja tuloksiin on syytä suhtautua tarvittavalla vakavuudella, teknologiayritykset tarvitsevat yli 53 000 uutta osaajaa lisää vuoteen 2021 mennessä. Teknologinen kehitys on suurin koulutusta ja osaamista tulevaisuudessa muokkaava ajuri, joka vaatii ketteryttä ja monenlaisia toimia yrityksiltä. Teknologian kehitys, globaali kilpailu sekä maailmanlaajuiset

megatrendit ravistelevat yritysten toimintatapoja ja vaikuttavat merkittävästi siihen, miten liiketoimintoja johdetaan, miten yritykset ja ryhmät toimivat ja millaisia valintoja yksilöt tekevät.

Teknolוגiateollisuus ry:n selvityksestä käy ilmi, että nykyinen koulutusjärjestelmä pystyy tuottamaan ainoastaan 70% teknolוגiateollisuuden korkeakoulutettujen osaajatarpeesta, tämän lisäksi suurien ikäluokkien eläköitymiset lisäävät yrityksen osaamistarvetta. Yrityksillä on kova paine ratkaista, millä keinoin pidetään huoli osaamisen pysyminen yrityksessä ja miten sen saatavuus pystytään takaamaan myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen, sen hankkiminen sekä ennen kaikkea osaamis pääomasta huolehtiminen ovat avainasemassa, sillä kilpailu osaajista on kova (9 ratkaisua Suomelle 2018, 4.) Opinnäytetyön aihe liittyy vahvasti osaavan henkilöstön saamiseen, kehittämiseen sekä sitouttamiseen, jonka vuoksi opinnäytetyön aihe on varsin ajankohtainen myös toimialan nykyhetkeä sekä tulevaisuutta tarkastellessa.

### 3.3 Nykytilan kuvaaminen

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa yksiselitteistä, selkeää toimintamallia High Potential -työntekijöihin liittyen. Yritys on tehnyt seuraajasuunnitelmia joidenkin vuosien ajan, mutta menetelmät ja toimintamalli ovat vaihdelleet jonkin verran vuosien saatossa. Yrityksen tilanteen muutokset ja viime vuosina toteutuneet yrityskaupat ovat vaikuttaneet kulloinkin toimintamalliin ja siihen, ketkä prosessissa ovat olleet mukana ja mitä asioita aiheen tiimoilta on käsitelty. Seuraajasuunnitelma tehdään kerran vuodessa ja se koskettaa pääosin johtoryhmän positioita. Tämänhetkinen seuraajasuunnitelma on nimeltään Succession plan ja se sisältää kriittisten tehtävien määrittelyosion, jossa johtoryhmän jäsenet määrittelevät oman toimintonsa kriittiset tehtävät. Lisäksi Succession planiin määritellään mahdolliset kriittisten tehtävien seuraajat sekä eri esimiesten tunnistamat High Potential -työntekijät. Seuraajasuunnitelma ei käsittele High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä, näin ollen High Potential -työntekijän määrittely ja tunnistamisen kriteerit jäävät kunkin esimiehen vastuulle.

Nykyisen toimintamallin mukaan HR-osasto toimii keskeisenä koordinaattorina seuraajasuunnitelman etenemisessä. Kunkin johtoryhmän jäsenen tehtävänä on määritellä oman toimintonsa osaajat seuraajasuunnitelmaan. HR käy yhteenvedon läpi toimitusjohtajan kanssa tarkastellen ennen kaikkea seuraajasuunnitelmaan määritellyt kriittiset tehtävät ja niiden seuraajat tai niiden puuttumiset. Tämän lisäksi HR käy suunnitelman läpi vielä kunkin johtoryhmän jäsenen kanssa. Tämän jälkeen yhteenveto jää HR-osaston haltuun. Tarkasteluun palataan seuraavan kerran vuoden kuluttua, kun seuraajasuunnitelmaa jälleen päivitetään.

## 4 TALENT MANAGEMENT

Talent Management -käsite on ollut osa yritysten osaamisen johtamista tavalla tai toisella jo jonkin aikaa. Talent managementin merkitys on kasvanut vuosien saatossa runsaasti, etenkin viime vuosina, kun osaajapula valtaa työmarkkinoita ja eläköitymiset vaikuttavat yritysten osaajaresursseihin. Suurien ikäluokkien eläköityessä, seuraava sukupolvi ei pysty täyttämään paikkoja samaan tahtiin. Maailmantalous kasvaa ja yritykset globalisoituvat kovaa vauhtia, joten yritykset tarvitsevat entistä enemmän osaajia, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä.

Hatumin (2010) mukaan Talent management on strateginen toiminto, joka on linjassa yrityksen strategian kanssa. Sen tavoitteena on houkutella, kehittää ja sitouttaa lahjakkaita työntekijöitä organisaation kaikilla tasoilla. Hatumin mukaan yksilötasolla toteutettuna Talent managementin avulla voidaan tunnistaa ja saada High Potential -työntekijöitä, jotka loistavat yrityksen tarjoamien mahdollisuuksien avulla, mutta organisaatiotasolla toteutettuna se tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää tunnistettavat osaajat yrityksen voimavaroiksi, joiden avulla puolestaan yritys voi loistaa kilpailussa. Tosiasia on, että jokainen organisaatiotaso antaa osaltaan panoksensa yrityksen menestymiseen. Se, että High Potential -työntekijät pyritään tunnistamaan kaikilta organisaatiotasoilta, edesauttaa kokonaissuoriutumista sekä lisää henkilöstön tasa-arvoisuutta. (Hatun, 2010, 15.)

Lumme-Tuomala (2015) kuvaa Talent managementin yhteyttä High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen, kehittämiseen ja johtamiseen varsin hyvin. Yritykset tavoittelevat kyvykkäitä työntekijöitä, tähtiä. Nämä tähdet puolestaan pyrkivät yrityksiin, jotka pystyvät vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Parhaimmillaan hyvät Talent management -prosessit auttavat yrityksiä pärjäämään niin sanotussa ”tähtien sodassa”. Lumme-Tuomala kuvailee Talent managementin olevan yksinkertaisimmillaan High Potential työntekijöiden houkutteluun, tunnistamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen liittyviä prosesseja. Syvällisemmin tarkasteltaessa, Talent management kulminoituu kuitenkin yrityksen strategiaan. Osaajia ei voida houkutella, jos yrityksen maine on höttöinen tai strategiasta ei kuvastu tulevaisuus. Yrityksen strategisia kyvykkyyksiä tulisi tarkastella säännöllisesti, jotta määrätietoisesti kehitettävät kompetenssit on mahdollista tunnistaa. Strategiset kyvykkyydet ja kompetenssit puolestaan toimivat perustana sille, miten yritys huippuosajansa määrittelee. Lumme-Tuomalan mukaan Talent managementia ei tulisi määritellä liian väljästi esimerkiksi koskemaan koko yrityksen henkilöstöä, sillä silloin sen ohjaava vaikutus on mitätön. Talent managementin määrittely on johdon velvollisuus. Se, miten johto määrittelee Talent managementin, kertoo siitä, mitä yrityksen osaajilta odotetaan, mitä heille voidaan tarjota ja miten heidän suoriutumista seurataan. Lumme-Tuomalan mukaan strateginen Talent management on keskeisessä asemassa yrityksen toiminnassa ja tulevaisuuden osaamisen takaamisessa, sen on kuitenkin vastattava yrityksen omia tarpeita ja oltava osa muuta johtamista. (Lumme-Tuomala, 2015.)

<b>Houkuttelu</b>	Oikeanlainen arvolutaus ja brändi talenttien houkutteluun ulkoisilta markkinoilta sekä sisäisesti.
<b>Tunnistaminen</b>	Selkeä yrityksen määritelmä talentista; millaisia ihmisiä ja osaamisia yritys tarvitsee luodakseen arvoa ja/tai tuottaakseen kilpailuetua yritykselle nyt ja tulevaisuudessa.
<b>Kehittäminen</b>	Työntekijän osaamisen ja taitojen kehittäminen vastaamaan yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita.
<b>Sijoittaminen</b>	Oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin tehtäviin, oikeaan aikaan.
<b>Sitouttaminen</b>	Oikeanlaisen toimintaympäristön varmistaminen, jotta yksilöt voivat antaa parhaansa, ylittää odotukset ja sitoutua yritykseen, sen arvoihin ja itse työhön sekä johtoon ja tiimiin jossa työskentelee. *

\*Sitoutumista on se, missä määrin työntekijä sitoutuu johonkin asiaan tai ihmiseen yrityksessä, kuinka kovasti he tekevät työtä ja kuinka kauan he pysyvät tämän sitoumuksen seurauksena.

Kuvio 3 Talent management elementit (Lumme-Tuomala, 2017)

Lumme-Tuomala (2017) kokoaa väitöskirjassaan yhteen Talent managementin keskeisimmät osatekijät. Hän toteaaakin, että Talent managementiin liittyvässä kirjallisuudessa ollaan melko yksimielisiä siitä, mitä Talent management käsittää. Se keskittyy pohjimmiltaan työntekijän houkutteluun, tunnistamiseen, rekrytointiin, kehittämiseen, sopivaan tehtävään sijoittamiseen sekä sitouttamiseen. Nämä osatekijät liittyvät jokseenkin tiettyyn ryhmään ihmisiä, jotka ovat erityisen arvokkaita yritykselle. Kuvassa 3 esitellään, mitä edellä mainitut elementit pitävät sisällään. (Lumme-Tuomala, 2017, 26.)

#### 4.1 Talent management Suomessa

HRM Partners toteutti vuonna 2017 kyselyn suomalaisille yrityksille Talent managementin parhaista käytännöistä. Tutkimukseen osallistui 58 yritystä. Tasannon (2017) mukaan tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten yritysten käytäntöjä liittyen Talent managementiin sekä selvittää millä tavoin liiketoiminnan tilanne vaikuttaa valittuihin käytäntöihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että talenttien tunnistaminen oli yleisintä suurissa, luonteeltaan kansainvälistyissä kasvuyrityksissä, jotka työllistävät yli 500 henkilöä ja joiden liikevaihto nousee yli 50 miljoonaan euroon. Tärkeimmiksi Talent management prosessin tavoitteiksi nimettiin seuraajasuunnittelu sekä strategisen tulevaisuuden osaamisen varmistaminen. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin, että haastetta yrityksille asettaa Talent managementin prosessin hallinta, sen käytäntöön vienti sekä yhtenäistäminen. Myös tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja talentin tunnistamisen kriteeristön puuttuminen koettiin yrityksissä haasteena. Puolet tutkimukseen osallistuneista kertoi toteuttavansa talenttien kehitysohjelmia, mutta vain 36% vastaajista oli määritellyt kriteerit talenttien tunnistamisen taustalle. Tärkeimmiksi talenttien kehittämisen keinoiksi



nousi vastualueen laajentaminen tai uusi tehtävä, johtamistaitojen kehittäminen, työssäoppiminen projektien kautta ja strategiset projektit. (Tasanto, 2017.)

Teknolohiateollisuus ry:n toteutti jäsenyrityksilleen selvityksen niiden näkemyksistä työn, osaamisen ja osaaatatarpeiden tulevaisuudesta 2018 – 2021 välisellä ajanjaksolla. Selvitykseen vastasi noin 350 jäsenyritystä ja kysely kohdistettiin yrityksen toimitusjohtajille ja/tai henkilöstöjohtajille.

Teknolohiateollisuuden yrityskyselyyn vastanneet korostivat johtamisosaamisen merkitystä eri ulottuvuuksissa – itsensä johtamisesta, tiimien ja työn johtamiseen, verkostojen ja kansainvälisten projektien johtamiseen, henkilöstö- ja osaamisen johtamiseen, liiketoiminnan johtamiseen.

Teknolohiateollisuuden yritykset investoivat monella tapaa yrityksen kykyyn luoda uutta ja pitkäjänteisesti kannattavaa liiketoimintaa, henkilöstön osaamiseen ja osaaajien saatavuuteen.

Osaaminen, kyvykkyydet ja muu aineeton omaisuus vaikuttavat yhä enemmän yrityksen arvoon. (9 ratkaisua Suomelle, 2018.)

## 4.2 Strateginen Talent management

Strategisen Talent managementin avulla yritys pystyy toimimaan ennakoivasti, ennemmin kuin reagoivasti. Se mahdollistaa täyttämään kriittiset Talent management tarpeet ja käsittelemään yrityksen ja alan muutoksia nopeasti. Strategisen Talent managementin avulla yritys pystyy tunnistamaan kriittiset osaamistarpeet ja kohdentamaan koulutus- ja kehitystarpeet kustannustehokkaammin tarkoituksenmukaisiin kehityskohteisiin. (SAP SuccessFactors.)

Silzer ja Dowellin (2010, 21) mukaan Talent management liittyy vahvasti yrityksen strategiaan. Saavuttaakseen liiketoimintastrategian asettamat tavoitteet yksilötasolla, etenkin High Potential -työntekijöiden osalta, yrityksen tulisi varmistaa että suurin osa HR prosesseista ja HR ohjelmista ja myös järjestelmistä liittyvät viiteen Talent managementin pääprosessiin. Näitä High Potential -työntekijöiden johtamiseen liittyviä pääprosesseja ovat:

1. Työntekijän houkutteluun ja valintaan liittyvät toimet
2. Talentin osaamisen arviointi
3. Talenttien arviointi ja tarkastelu sekä suunnitelmallinen toiminta
4. Talenttien kehittäminen ja oikea sijoittaminen
5. Talenttien sitouttaminen ja pitäminen yrityksessä

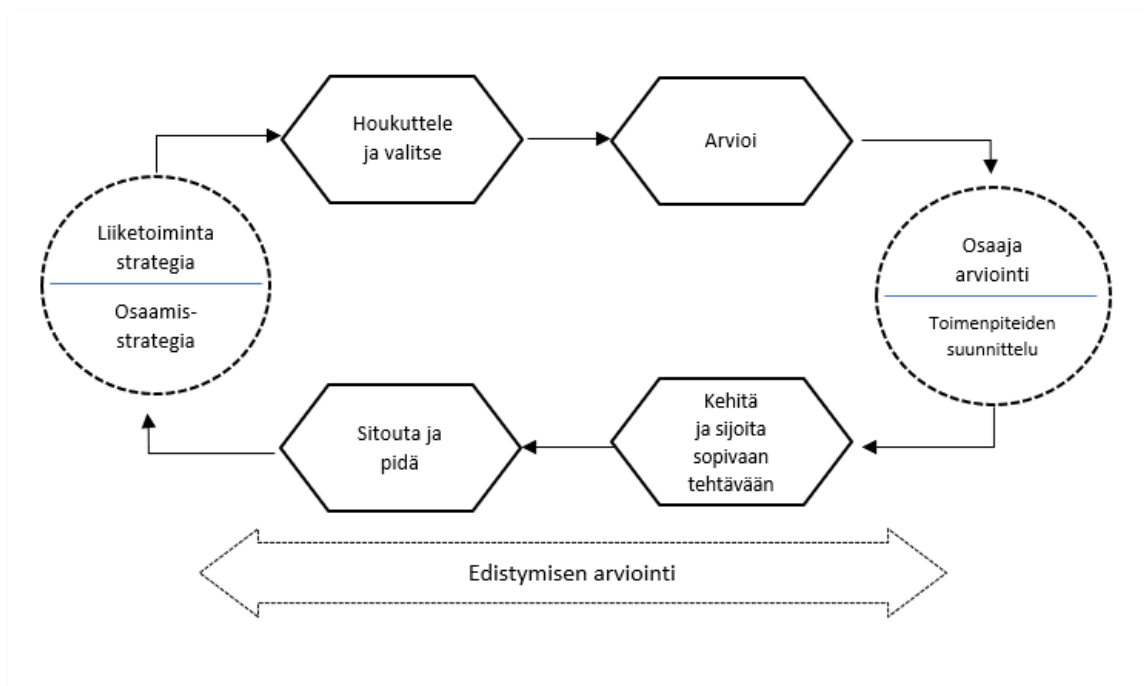
Yrityksen tulee varmistaa viiden pääprosessin käyttö, varmistaakseen että tarvittava osaaaja on saatavilla, jotta liiketoiminnan strategian tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Kuviossa 4 on tavanomainen malli siitä, miten High Potential -työntekijä kulkee yrityksen Talent managementin eri alaprosessien läpi. (Silzer ja Dowell, 2010, 21).

## Talent management -strategia

Talent Management -strategiaa luotaessa yrityksen johdon tulee arvioida, mitä tulevaisuuden tekijöiltä, johtajilta ja avainhenkilöiltä vaaditaan, jotta yritys voi menestyä tulevaisuudessa. Olennainen osa strategian luomisessa on kartoittaa ja tunnistaa ne osaamisen osa-alueet, jotka yritykseltä puuttuu ja miten osaamispuutteita ryhdytään paikkaamaan. Tämän lisäksi yrityksen tulee pohtia, millä tavoin potentiaaliset huippuosaajat houkutellaan ja sitoutetaan yritykseen. Strategia määrittelee, millä tavoin organisaatio pitää huolen tarvittavan osaamisen saamisesta, panostetaanko olemassa olevien talenttien kehittämiseen vai hankintaanko jonkin osa-alueen osaaminen ulkopuolelta. (Armstrong 2006, 397-399.)

Silzerin ja Dowellin (2010) mukaan Talent management -strategia pohjautuu yrityksen strategiaan, mutta myös kielii yrityksen strategiasta. Vastuu Talent management -strategiasta tulisi olla organisaation kaikilla tasoilla. HR osasto on mahdollistaja ja sillä on merkittävä rooli strategian onnistumisessa. Onnistunut käytäntöön vienti kuitenkin edellyttää ylimmän johdon huomiota, sillä se tulisi nähdä yrityksen varsinaisen strategian yhtenä osa-alueena. Johdon tehtävä on sitoutua Talent managementiin, ottamalla se mukaan strategia-agendalleen ja viestiä sen tärkeyttä edelleen omissa toiminnoissaan kautta organisaation. Johdon vastuulla on antaa suuntaviivat Talent management -strategialle ja linjata se yhteen liiketoimintastrategian kanssa.

Yhä yleistyvissä määrin nähdään, että tietyt HR toimet ja prosessit kuuluvat Talent managementin alaprosesseihin, jotka hyödyttävät tai keskittyvät työntekijöihin yksilökeskeisesti. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi rekrytointi, kehittäminen, suorituksen johtaminen sekä sitouttaminen. Yksilöön kohdistuvat toimet liittyvät kaikkein selvimmin High Potential -työntekijöiden johtamiseen yrityksessä. Hyvin moni HR toimista ja prosesseista ovat jollain tavalla yhteydessä Talent managementiin sekä sen osatekijöihin. Talent managementia tukevat järjestelmät ja prosessit tulee olla strategisesti ohjattuja ja täysin integroituja toisiinsa, jotta Talent managementin tehokkuus voidaan viedä korkeammalle tehokkuustasolle. (Silzer & Dowell, 2010, 20-22.)



Kuvio 4 High Potential -työntekijän kulku eri Talent management -prosessien läpi (Dessler 2013, 130).

Desslerin (2013) mukaan High Potential -työntekijöiden johtamisen tulisi olla päämäärätietoinen ja systemaattinen prosessi, joka sisältää tyypillisimmät Talent managementin alaprosessit, kuten henkilöstösuunnittelun, osaamisen kehittämisen, rekrytoinnin sekä johtamisen. Järjestelmällisen toimintamallin avulla yritys pystyy tunnistamaan erityisesti High Potential -työntekijät sekä kehittämään heitä tavoitellen organisaation toiminnan kehittämistä sekä tavoitteiden saavuttamista. (Dessler 2013, 14.)

#### 4.3 Millainen on High Potential -työntekijä?

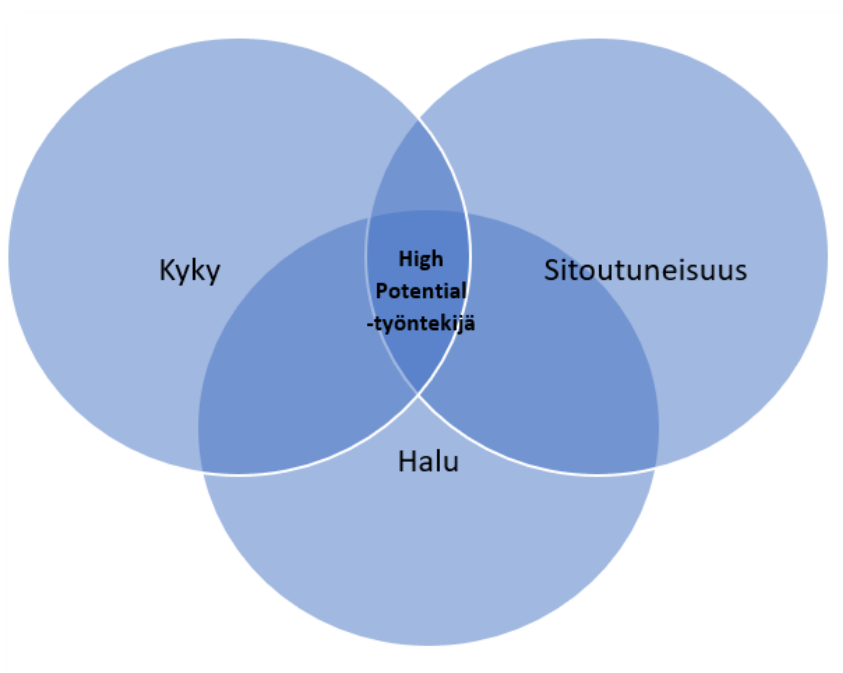
Puhuttaessa osaajista Talent managementin yhteydessä, niin kutsutulle talentille tai High Potential -työntekijälle on monta nimitystä ja se myös käsitetään monin eri tavoin. Yleisesti ottaen kuitenkin High Potential -työntekijä tai talentti tarkoittaa henkilöä, jolla on erilaisia luontaisia kykyjä ja valmiuksia suoriutua keskivertoa paremmin työssään. Tällaisia valmiuksia ovat esimerkiksi osaaminen, kokemus, asenne, tarmokkuus, arvostelukyky ja kyky oppia ja kasvaa.

Ready ym. kertovat Harvard Business Reviewn (2010) artikkelissaan tutkimuksesta, jossa haastateltiin 45 eri yritystä maailmanlaajuisesti High Potential -työntekijöitä koskevan aiheen tiimoilta. Tutkimuksessa selvitettiin miten yritykset tunnistavat ja kehittävät talenttejaan. Tutkimus osoitti, että mukana olleet yritykset kokivat, että vain 3-5% heidän työntekijöistään täyttää talentille asetetut kriteerit. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset kuvasivat talentteja seuraavasti: talentit suoriutuvat johdonmukaisesti ja merkittävästi paremmin vertaisryhmäänsä nähden erilaisissa ympäristöissä ja olosuhteissa. Saavuttaessaan erinomaisia tuloksia suorituksissaan, he osoittavat sellaista käytöstä, joka edustaa heidän yrityksensä kulttuuria ja arvoja esimerkillisesti. Lisäksi talentit

osoittavat vahvaa kykyä kasvaa ja menestyä läpi koko uransa kyseisessä yrityksessä – nopeammin ja tehokkaammin mitä heidän vertaisryhmänsä jäsenet. Tutkimuksessa kuvaillaan talentin ominaisuuksia siitä näkökulmasta, miten he poikkeavat muista. Talentit tuottavat vahvoja tuloksia uskottavasti, he hallitsevat uudenlaista osaamista, ja käsittävät, että käyttäytymisellä on väliä. Talentit omaavat sellaisia tekijöitä, joita on vaikea selittää, ne ovat aineettomia, eivätkä ne tule esiin esimiesosaamisessa eikä niitä suoranaisesti voi käsitellä suoriutumisen mittaamisen yhteydessä, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Tällaisia tekijöitä ovat henkilön halu ja tahto olla erinomainen, oppimiskyky sekä yritteliäisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että talentit ovat valmiita venymään ja joustamaan saavuttaakseen haluamansa. He ovat jatkuvia oppijoita, joilla on kyky kartoittaa uusia ideoita, kyky soveltaa tietoa sekä maalaisjärkeä viedä oppimansa käytäntöön tuottaen lisäarvoa yritykselle. Talentille on ominaista tutkia ympäristöään, he astuvat mielellään epämukavuusalueelle saadakseen uusia haasteita. Heillä on kykyä tunnistaa mahdollisuudet ja he ovatkin usein oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Douglas, Ready, Jay, Conger ja Hill, 2010)

Kuinka High Potential -työntekijä erotetaan huippusuoriutujasta?

CEB:n tekemien tutkimusten mukaan yksi seitsemästä huippusuoriutujasta on varsinainen High Potential -työntekijä. High Potential eroaa huippusuoriutujasta kolmen erottavan ominaisuuden osalta. Näiden ominaisuuksien avulla he nousevat ja menestyvät paremmin esimerkiksi johtotehtävissä. Ensimmäinen piirre on halu edetä uralla, toinen ominaisuus kuvaa kykyä olla tehokas ja pätevä vastuullisemmissa ja haastavammissa tehtävissä, kolmantena on sitoutuminen organisaatioon ja pysyminen haastavammissa tehtävissä.



Kuvio 5 High Potential -työntekijän ominaisuudet

Tunnistaakseen High Potential -työntekijän huippusuoriutujien joukosta, on edellä mainittuja ominaisuuksia arvioitava seuraavasti:

- Arvio henkilön halusta ja pyrkimyksestä uralla kehittymiseen, motivaation muuttaminen uralla menestymiseksi
- Arvio johtamis- ja esimiesosaamista, jota tulevaisuuden johtotehtävät vaativat
- Arvio sitoutumisesta, onko työntekijä sitoutunut organisaatioon ja näkeekö työntekijä organisaation sopivaksi saavuttamaan uratavoitteet

Tutkittuaan ja analysoituaan 18 eri motivaatiotekijää, CEB löysi seuraavat kuusi tekijää jotka johtavat lopulta johtotehtävään:

1) Syventyminen: he etsivät rooleja, jotka edellyttävät henkilökohtaista sitoutumista tavallista enemmän 2) Aktiivisuus: he pitävät nopeatempoisista, moniajoa vaativista työympäristöistä 3) Valta: he haluavat mahdollisuuden vaikuttaa tapoihin tehdä asioita 4) Kiinnostus: he etsivät tehtäviä, jotka tarjoavat vaihtelua ja virikettä 5) Joustavuus: he etsivät työympäristöjä jotka sallivat joustavia tapoja tehdä työtä 6) Itsenäisyys: heitä kiehtovat tehtävät, jotka sallivat itsenäisen tavan suorittaa tehtävät. Nämä motivaatiotekijät edistävät *halua*, kun työntekijä osoittaa seuraavanlaista käyttäytymistä:

- Aloitekyvyn ja vastuullisuuden osoittaminen: he ovat valmiita ottamaan laskelmoituja riskejä toteuttaakseen mahdollisuuksia ja ottavat vastaan vastuullisia tehtäviä, joiden kautta he voivat koordinoita ja vaikuttaa tehtäviin, projekteihin ja tavoitteisiin.
- Tavoitteiden saavuttaminen ja itsensä kehittäminen: he pyrkivät tuloksiin ja ovat halukkaita investoimaan henkilökohtaiseen kehittymiseen (The HR Guide to Identifying High-Potentials, 2014, 6-8).

Downsin (2015, 349) mukaan ennen High Potential -työntekijän kehittämistoimien suunnittelua, on tärkeää määritellä ero High Potential -työntekijän ja huippusuoriutujan välillä, sekä määritellä prosessi ja tiedot joita käytetään High Potential -työntekijän tunnistamisessa. Huippusuoriutujat ovat usein niitä ihmisiä, joilta kysytään asioista. Heillä on useimmiten syvällistä tietoa tietystä osa-alueesta tai aiheesta. He ovat tyypillisesti erinomaisia suoriutujia vuodesta toiseen ja he nauttivat työstään. Huippusuoriutujat nähdään vahvoina asiantuntijoina. High Potential -työntekijät puolestaan ovat ylennettävissä muihinkin tehtäviin oman osaamisalueen ulkopuolella. Heillä on taipumus oppia nopeasti uusia toiminnallisuuksia sekä laajentaa kokemustaan. He käsittelevät hyvin epäselviä ja monimutkaisiakin asioita edetessään eri tehtävissä ja ympäristöissä. Heillä on yleisesti parempi sietokyky riskien ottamisessa, tiedostaen omien päätöstensä seuraukset ja vaikutukset.

Downs (2015, 350) muistuttaa, että yritysten tulee huomioida, ettei huippusuoriutujat ole aina High Potential -työntekijöitä, mutta High Potential -työntekijät ovat hyvin usein huippusuoriutujia. Tämän ymmärtäminen on tärkeää, sillä usein juuri huippusuoriutujia sijoitetaan esimiestehtäviin huomioimatta työntekijän omaa halua ja pätevyyttä tehtävään. Tämä voi aiheuttaa vahinkoa niin

huippusuoriutujalle itselleen kuin myös organisaatiolle, sillä erinomainen suoriutuminen ja työssä viihtyminen ei takaa esimiesosaamista, jossa häneltä odotetaan osaamista aivan eri asioissa. High Potential -työntekijä voidaan tunnistaa monen eri menetelmien avulla:

- Kehityskeskustelut: menneen suoriutumisen arviointi ja edistymisen seuranta
- Organisaatiotason osaaaja-arviointi: Tehdään useimmiten HR -osaston ja esimiesten kanssa yhteistyössä. Arvioinnissa keskitytään järjestämään työntekijät potentiaalin ja suoriutumisen mukaan, esimerkiksi 9-box arviointimenetelmän avulla. Tällä menetelmällä työntekijät asetetaan asteikolle sen mukaan, miten he suoriutuvat ja millaista potentiaalia heillä nähdään. Yleensä ne, joilla on kohtalaisesta korkea suoritus yhdessä kohtalaisesta korkeaan potentiaalin ovat tunnistettuja High Potential -työntekijöitä.
- Yksilölliset kehittämissuunnitelmat: Tehdään yleensä esimiehen kanssa yhdessä. Suunnitelmaan määritellään usein kehittämistoimet nykyistä tehtävää silmällä pitäen, mutta suunnitelmassa voidaan keskittyä myös tulevan roolin vaatimiin kehittämiskohteisiin.
- Urasuunnitelmat: Pidetään erillään kehittämissuunnitelmasta. Urasuunnitelmassa määritellään työntekijän urapolun etenemiseen liittyviä kehittämiskohteita. Urasuunnitelma tarjoaa näkemyksen työntekijän halusta sekä tavoitteista uralla etenemisen suhteen. Jos suunnitelma osoittaa työntekijän halua edetä vaativampiin tehtäviin tai esimiesasemaan, halua oppia organisaatiosta sekä halusta työskennellä yli osastorajojen, voi nämä osoittaa työntekijän olevan mahdollinen High Potential -työntekijä.
- Anekdoottinen tieto: tavanomaisesti kuulopuhe, joka käy esiin esimerkiksi sidosryhmien, kuten asiakkaiden, toimittajien sekä kollegojen puheista tai dokumentoiduista tiedoista työskennellessään työntekijän kanssa.

Ei ole oikeaa tai väärää tapaa tunnistaa High Potential -työntekijä, kunhan prosessi ja kriteerit ovat mahdollisimman objektiivisia ja yhdenmukaisia. (Downs, 2015, 351.)

#### 4.4 High Potential -työntekijän johtaminen

Hatumin (2010) mukaan High Potential -työntekijöiden johtaminen on aina ollut yrityksille haasteellista. High Potential -työntekijöitä on ollut kautta aikojen, mutta asiaan on paneuduttu yrityksissä vasta suhteellisen vähän aikaa. Yritysten globalisoiduttua, verkostoitumisen ja yhteistyön lisääntyttyä sekä kansallisten rajojen hälvettyä on kilpailu lisääntynyt jatkuvasti ja nopeasti muuttuvan maailman myötä. Yksi merkittävistä tekijöistä kilpailussa on henkilöstön osaamis pohja ja sen jatkuva kehittäminen. Aikaisempi pysyvyys ja sitoutuneisuus työnantajaan on vaihtunut työpaikan vaihtumisiin omien tavoitteiden ja toiveiden perässä tiedostaen oman tärkeyden organisaatiota kohtaan. Yritysten ainoa vaihtoehto on pysyä muutoksessa mukana ja tarttua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin pysyä mukana kilpailussa. (Hatum, 2010, 4-8).

Johtamiseen vaikuttaa esimiehen kyky sitouttaa työntekijöitään ja johtamiselta edellytettäviä ominaisuuksia kuvaa myös varsin hyvin High Potential -työntekijälle ominaiset piirteet, jotka

esimiehen tulee väkisinkin ottaa huomioon työntekijää kehittäessä. Butterissin (2008) mukaan High Potential -työntekijät kaipaavat huomioon ottavaa johtamista ja kohtelua, he eivät vaadi erityiskohtelua eikä myöskään pikkuasioihin keskittyvää johtamistapaa ja liiallista kontrollointia. He haluavat arvostusta ja tunnustusta antamalleen työpanokselle sekä kaipaavat toistuvasti palautetta. High Potential -työntekijät kokevat, että kompensatio on yrityksen viesti heidän antamastaan arvosta ja potentiaalista yritykselle. Kaikkein tärkeimpänä on kuitenkin mahdollisuuksien ja haasteiden tarjoaminen heidän urakehityksen kannalta. Näin ollen esimiesten tulee olla tietoisia mitä tällainen High Potential- työntekijä odottaa työltään ja ymmärtää millaiset uratavoitteet heillä on. Tiedostaakseen ja kyetäkseen vastaamaan näihin tarpeisiin ajoissa, esimiesten on kysyttävä säännöllisesti heiltä palautetta, jonka lisäksi esimiesten tulee tarjota heille räätälöityjä kehitysohjelmia. Esimiehen tulee tarjota ja ylläpitää sellaista työkuultuuria, jossa High Potential -työntekijä voi olla tuottava ja motivoitunut, heille tulee tarjota puitteet erinomaisiin suorituksiin sekä ammatilliseen kasvuun. Esimiehen tulee varmistaa että High Potential- työntekijällä on selkeä mielikuva yrityksen strategian ja hänen tuottamiensa tulosten yhdenmukaisuudesta. (Butteriss, M. 2008, 9).

Rebeták ja Farkašová (2014) esittävät, että Berglasin (2006) High Potential -työntekijät edustavat niitä 20% työntekijöistä, jotka tuottavat 80% liiketoiminnan tuloksista. High Potential -työntekijöiden johtamisessa epäonnistuminen voi siis aiheuttaa merkittäviä lisäkustannuksia, koska sillä on negatiivisia vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen, johtamiseen, osaamiseen sekä työilmapiiriin (Nyberg, 2010). High Potential -työntekijät, joita ei ole johdettu asianmukaisesti, myös lähtevät yrityksestä todennäköisemmin. Tämä puolestaan johtaa jälleen merkittävään kustannusten kasvuun, sillä tilalle joudutaan rekrytoimaan uusi työntekijä ja kouluttamaan sekä kehittämään hänet kyseiseen tehtävään. Lisäksi, High Potential -työntekijän huono johtaminen voi vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin ja imagoon koska se kielii siitä, miten yritys kohtelee osaavia työntekijöitään. (Rebeták & Farkašová, 2014, 868).

Rebeták ja Farkašová (2014) esittävät, että Gosselinin ja Murphyn (1994) mukaan jos työntekijää pidetään High Potential -työntekijänä ja hän on tietoinen siitä itsekin, on yrityksen viesti työntekijälle varsin selkeä. Avoimuudella ja läpinäkyvyydellä tunnustamisen suhteen yritys viestii työntekijälleen että häneen uskotaan ja hänen taidot ja kyvyt sekä tulevaisuuden potentiaali on tunnistettu. Siksi "High Potential" nimike on erinomainen merkki yrityksen luottamuksesta työntekijää kohtaan. Kääntöpuolena on kuitenkin, että se lisää hänen odotuksiaan yritystä kohtaan. Lisäksi muut työntekijät, jotka eivät kuulu High Potential -työntekijäryhmään kysyvät: "Miksi he, enkä minä?" Tästä on usein kyse ja tutkimusten mukaan 80% työntekijöistä pitävät itseään suorituskkyisempänä kuin kollegansa. Ei siis ole yllättävää, että ne työntekijät jotka kokevat valinnat epäoikeudenmukaisiksi, kokevat pettymystä ja turhautumista. Ongelman välttämiseksi monet yritykset pyrkivät pitämään High Potential -työntekijöiden nimet irrallaan asiayhteydestä. Rebeták ja Farkašová (2014) tuovat esiin, että Fernandez-Araoz ym. (2011) mukaan tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että vaikka 78% yrityksistä ei julkaise tietoa High Potential -työntekijöistään, 90% kerroista, henkilöstö tietää, mistä on kyse. High Potential -työntekijöiden salaaminen tai nimien

suojelu on melko vaikeaa kehitysstrategioiden ja High Potential -työntekijöille kohdistettujen kehittämistoimien osalta (Rebeták & Farkašová, 2014, 868).

Lumme-Tuomalan (2017) kirjoittaa, että Conger ja Fulmerin (2003) mukaan yritykset pyrkivät usein siirtämään vastuun High Potential -työntekijän tunnistamisesta ja kehittämisestä työntekijöiden suorille esimiehille. Sen lisäksi, että he eivät aina ole kovin päteviä toteuttamaan tätä tehtävää, ongelmana on myös se, että suorat esimiehet keskittyvät usein oman osaston tai toimintayksikön tarpeiden täyttämiseen, joten he pystyvät tarjoamaan vain rajallisen määrän kehitysmahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat, että kaikkien organisaatiotasojen esimiesten sitoutuminen, etenkin ylimmän johdon, tuo lisäarvoa High Potential -työntekijöiden johtamiseen.

Rebeták ja Farkašová (2014) toteavat, että Yuklin (2006) mukaan yritykset, jotka jakavat vastuun High Potential -työntekijöiden tunnistamisesta ja kehittämisestä HR:n ja johdon kesken, näyttävät olevan tehokkaimpia osaamisen kehittämisessä tulevaisuudessa. Jaettu vastuu on helpompi perustaa yrityksille, joilla on selkeästi todettu olevan oppimista ja kehittämistä arvostava kulttuuri. Tutkimukset osoittavat, että menetelmien valinnasta huolimatta taitojen ja johtamisosaamisen kehittäminen helpottuvat johdolta sekä linjaesimiehiltä saatavalta tuelta. (Rebeták & Farkašová, 2014, 869).

Rebeták & Farkašová (2014) mukaan yrityksen on tärkeää määritellä selkeästi, mitä High Potential -työntekijä tarkoittaa yritykselle sekä määritellä raamit heidän tunnistamiselleen. Nämä raamit tulisi luoda yrityksen High Potential määritelmän mukaisesti, joka usein vaihtelee yritysten välillä. Raamia määriteltäessä ei tule unohtaa yrityksen näkökulmaa kasvun, oppimisvalmiuden, motivaation, ihmissuhdetaitojen tai muiden tekijöiden osalta, jotka ovat merkityksellisiä yritykselle. Läpinäkyvyyden ja ymmärtämisen varmistamiseksi on ratkaisevaa, että henkilöstö ymmärtää yrityksen tunnistamisprosessin. Läpinäkyvyys on tärkeää myös High Potential -työntekijöiden kehittämisprosessissa. Työntekijät itse ovat usein parhaita tiedonlähteitä kertomaan itsestään, heidän kokemuksesta ja osaamisistaan. Kun High Potential -työntekijällä on selkeä mielikuva omasta tilanteestaan yrityksen näkökulmasta, he pystyvät kehittämään itseään, sillä he tietävät tarkkaan mitä heidän tulee tehdä saavuttaakseen seuraavan askeleen urallaan.

Rebeták & Farkašová (2014) toteavat, että palkkauksen lisäksi, High Potential -työntekijät arvostavat kun heidän suoriutumisensa tunnustetaan aineellisesti tai symbolisesti. Kaikilla High Potential -työntekijöillä ei ole samat odotukset urakehityksestä. Jotta heidät saadaan sitoutumaan ja pysymään yrityksessä, on tärkeää, että yritys pystyy tarjoamaan heille yksilöllisiä kehittymismahdollisuuksia ja että he tuntevat olonsa arvostetuksi.

Rebeták & Farkašová (2014) raportin mukaan tutkimukset osoittavat, että yritykset jotka onnistuvat High Potential -työntekijöidensä johtamisessa, suosivat enemmän työntekijän kehittämistä kuin niiden korvaamista. On olemassa kolme pääperiaatetta helpottamaan High Potential -työntekijän taitojen kehittämistä: oppiminen toiminnan kautta ja työn todellinen vaikutus;

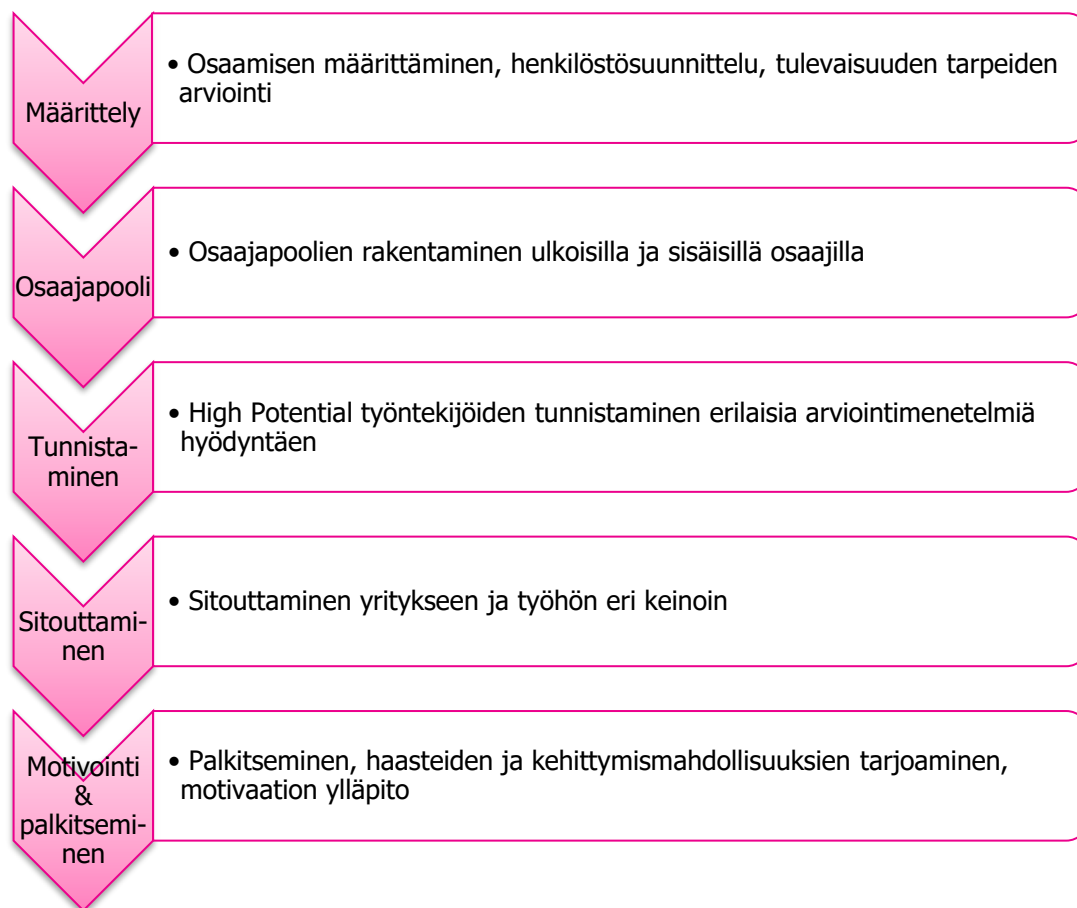


yksilöllinen valmentaminen ja pätevä palaute; mahdollisuus verkoston kehittämiseen. Yleisesti, High Potential -työntekijät oppivat enemmän kun he pääsevät kohtamaan todellisia ongelmia, koska he tiedostavat ratkaisun merkityksen ja sen seuraukset. Tällä tavoin uusien taitojen ja osaamisen hankkiminen on huomattavasti tehokkaampaa kuin yksittäiset koulutukset tai valmennukset. Erilaisten kehittämistapojen yhdisteleminen on kannattavaa, tällaisia voivat olla esimerkiksi työkiertoa strategisiin tehtäviin eri yksiköissä tai eri maissa tai esimerkiksi erilaisten erityisohjelmien tarjoamista, joiden tehtävänä on yhdistää High Potential -työntekijöitä jonkin strategisen kysymyksen tai ongelman äärelle (Rebeták & Farkašová, 2014, 870.)

#### High Potential -työntekijöiden johtamisen prosessi

Desslerin (2013) mukaan High Potential -työntekijöiden johtamisen prosessi (kuvio 6) alkaa yrityksen tarvitseman osaamisen määrittelystä. Yrityksen on oltava selvillä millaista osaamista yrityksessä jo on saatavilla, millaista osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa ja mitä osaamista voidaan mahdollisesti kehittää lisää tai esimerkiksi yhdistää. Prosessin kannalta määrittelyvaiheessa tehtävällä tavoitteellisella henkilöstösuunnittelulla on merkittävä rooli.

Määrittelyn jälkeen seuraa osajien sijoittaminen osajapooleihin, jotka muodostuvat yrityksen olemassa olevista työntekijöistä sekä tarvittaessa ulkopuolelta rekrytoiduista työntekijöistä. Osajapooli on tarkoitus täyttää sellaisilla työntekijöillä, joista voidaan kehittää yrityksen avainhenkilöitä tulevaisuudessa. Seuraavassa prosessin vaiheessa ryhdytään tunnistamaan kohdennetusti tarvittavat osajat hyödyntämällä erilaisia arviointimenetelmiä. Tämän jälkeen valitaan sitouttamiskeinot ja pyritään sitouttamaan osajapoolissa olevia työntekijöitä erilaisin keinoin. Jos osajapooliin lisätään työntekijä ulkopuolelta, sitouttamisen lisäksi uuden työntekijän perehdyttämisellä on olennainen merkitys muun muassa työntekijän sitouttamisen onnistumisessa. Prosessi ei varsinaisesti pääty mihinkään tiettyyn vaiheeseen, vaan se jatkuu erilaisten kehittämistoimien muodossa. Prosessin tavoitteena sitouttaa työntekijä organisaatioon ja työhön muun muassa palkitsemisen, motivoinnin ja kehittämisen keinoin (Dessler 2013, 130).



Kuvio 6 High Potential -työntekijöiden johtamisen prosessi (Dessler 2013, 130).

#### 4.5 High Potential -työntekijän sitouttaminen

Hatumin (2010) mukaan koko henkilöstön, mutta etenkin High Potential -työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on äärimmäisen tärkeää. High Potential -työntekijän arvioinnin rinnalla esimiehen tulisi arvioida myös työntekijän sitouttamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä yksilöllisesti. Yleisimpiä sitouttamiskeinoja kompensaation lisäksi ovat haasteellisten ja mielenkiintoa ylläpitävien työtehtävien antaminen. Sitouttamisen lisäksi huomiota tulee kiinnittää motivaation ylläpitämiseen. Yksilölähtöisen sitouttamisen keinojen arviointi perustuu yksilön kokemuksiin erilaisista olosuhteista ja tilanteista, ihmiset reagoivat sen pohjalta miten he ne käsittävät. Organisaation luomien sitouttamiskeinojen tarkoitusperä ei välttämättä vastaa yksilön käsitystä aiheesta, jonka vuoksi eroavaisuuksien huomioimiseksi sitouttamiskeinot tulisi määritellä yksilölähtöisesti. (Hatum, 2010, 30)

Branhamin (2000) mukaan yksi sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä on yrityksen antama lupaus työntekijöilleen, eli organisaation arvolupaus. Työntekijän kokemus yrityksestä tarkoittaa sitä, miten yrityksen antama lupaus todellisuudessa toteutuu työntekijän koko elinkaaren aikana. Hyvin määritellyn arvolupauksen tarkoituksena on tuoda esiin kaikki sellaiset tekijät, joiden puitteissa yritys perustelee työntekijöille yritystä hyvänä työpaikkana, syitä pysyä yrityksessä sekä mahdollisuudet tulevaisuuden rakentamiseen. Lupaus koostuu organisaatiokulttuurin, ihmisten, työn sekä palkitsemisen kuvaamisena. Yrityksen arvolupaus toimii työnantajamielikuvan luomisessa ja

korostamisessa niin ulospäin, mutta yhtä lailla myös yrityksen henkilöstölle. Luodakseen vahvan lupauksen, yrityksen tulee kyetä kuvamaan työntekijöilleen muun muassa seuraavat asiat:

- organisaatiokulttuurin, työn, ihmisten ja palkitsemisen elementit, jotka nähdään positiivisena osana yrityksen toimintaa
- elementit, jotka yritys tarjoaa luotettavammin kuin kilpailijansa
- työnantajatarinan viestiminen työntekijöille
- arvojen sisällyttäminen arvolupaukseen

Lisäksi Branhamin (2010) mukaan yrityksen tulee pohtia, mitkä elementit eivät niinkään houkuta tai mitkä elementit tulisi muuttaa tai korvata jollain muulla? Horjuttavatko jotkin elementit yrityksen kykyä sitouttaa työntekijöitä? Onko arvolupaus osa yrityksen strategiaa? Millaisessa asemassa yrityksen arvolupaus ja siihen liittyvät asiat ovat verrattuna muihin kilpailijoihin? Lopputulemana joka tapauksessa tulisi olla konkreettinen ja vakuuttava ymmärrys ja toisaalta myös lupaus siitä, millaista yrityksessä on työskennellä.

Tietyt kehittämis- ja sitouttamistoimet voidaan kohdistaa ryhmittäin eri tavoin segmentoimalla työntekijöitä. Merkittäviä ryhmiä ovat High Potential -työntekijät sekä huippusuoriutujat. Tähtipelaajia eli High Potential -työntekijöitä on yrityksessä yleensä vain pieni osa henkilöstöstä. Nämä merkittävät suoriutujat mielletään yrityksen arvokkaimmiksi työntekijöiksi heidän erinomaisen suoriutumiskyvyn vuoksi. High Potential -työntekijät ylittävät jatkuvasti niin esimiehen kuin esimerkiksi asiakkaankin odotukset. Tällaisiin työntekijöihin luotetaan ja heillä on merkittävä rooli yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Suurin osa nykyisistä ja tulevista esimiehistä tulevat juuri tästä ryhmästä. Niin kauan kuin heidän tarpeensa ovat yhdenmukaisia organisaation tarpeiden kanssa ja ne sopivat yrityksen kulttuuriin, heistä on syytä pitää kiinni kaikin keinoin. Toinen merkittävä ryhmä on huippusuoriutujat (High Performers), joita yrityksessä on noin 20-30 % henkilöstöstä. Tämä ryhmä ei kuitenkaan saa yhtä paljon huomiota ja tunnustusta suoriutumisestaan mitä High Potential -työntekijät yleensä, joten nämä ovat useammin helpommin houkuteltavissa kilpailijalle. Tämän ryhmän työntekijät ovat avain menestykseen, koska he täyttävät ja usein ylittävätkin odotukset. Kun tällaisen tekijän yhdistää sopivaan tehtävään huomioiden työntekijän kyvyt, voi heistä nopeastikin tulla tähtiä. Tämän vuoksi myös tämän ryhmän pysyvyyteen ja sitouttamiseen tulee panostaa merkittävästi. (Branham, 2000.)

Pro Gradussaan Hamari (2007) käsittelee organisaation sitouttamiskeinoja. Meyer ja Allenin (1997) mukaan johto pystyy tarjoamaan henkilöstölleen ainakin kahden tyyppisiä keinoja sitoutua organisaatioon: taloudelliset kannustimet sekä työntekijän henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat keinot (Meyer & Allen 1997, 69). Taloudellista sitouttamista edustavat palkka ja palkitseminen. Taloudellisissa sitouttamiskeinoissa tulee ottaa huomioon työntekijän odotukset ja käsitykset niistä tekijöistä, jotka kuvaavat hänen päämääräänsä palkitsemisessa. Torrington ja Hall (1991) kuvaavat kuusi tekijää, joita työntekijät odottavat palkkaukseltaan: oikeudenmukaisuutta ja osallisuutta organisaation tulokseen, palkan oikeudenmukaisen asemoitumisen muihin työntekijöihin nähden,

työpanoksen huomioinnin sekä suhteellistuttamisen siihen, josta palkka muodostuu. Raha ei kuitenkaan yksin ole riittävä palkitsemisen keino. Rahapalkan ja palkkioiden lisäksi tarvitaan esimerkiksi erilaisia henkiseen hyvinvointiin liittyviä palkitsemiskeinoja, kuten eri tavat suorittaa työtä, työajat, sekä esimerkiksi työtehtävien organisointi. Vaikkakin työn organisointi on enemmän päivittäisjohtamisen osa-aluetta, on sillä merkittävä yhteys ihmissuhteisiin sekä henkilöstön johtamiseen. Erityisen tärkeää on kyetä tunnistamaan ja poistamaan työoloista sellaiset tekijät, jotka aiheuttavat työtytymättömyyttä, kuten työajat sekä työn kuormittavuus. Työntekijän käsityksillä sekä arvomaailmalla on runsaasti merkitystä siihen, millä tavoin työntekijä arvostaa esimerkiksi erilaisia työaikoja sekä muita työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, joilla on vaikutusta palkkauksen kannalta.

#### 4.6 Vastuut ja roolit High Potential -työntekijän johtamisessa ja kehittämisessä

Onnistuneen High Potential -toimintamallin tunnistamisen ja kehittämisen taustalla vaikuttavat peruselementit. Ensimmäinen ja vahvin perusta onnistumiselle on johdon ja toimitusjohtajan sitoutuminen. Butterissin (2008) mukaan johto luo kulttuurin High Potential -työntekijöiden kehittämiselle. Hewitt Associatesin tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, millä tavoin 20 huippuyritystä kasvattivat erinomaisia johtajiaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mukana olleiden yritysten johtoryhmä sekä toimitusjohtaja olivat sitoutuneita ja aktiivisesti mukana kehityssuunnitelmissa ja -ohjelmissa. He olivat mukana niin valinnoissa, arvioinneissa kuin High Potential -työntekijöiden kehittämisessäkin. Toimitusjohtajan ja johtoryhmän rooli on näyttää esimerkkiä muille ja tukea jo High Potential -työntekijöiksi tunnistettuja sekä samalla polulla olevia osajia valmentamisessa. Toinen onnistuneen toimintamallin elementti on strategia. Yrityksen tulee selkeästi määritellä Talent managementin periaate tunnistaa ja kehittää High Potential -työntekijöitään. Kolmas onnistumisen avain on sen käytäntöön vienti koko organisaatiossa. Tässäkin toimitusjohtajan ja johdon sitoutuminen on ensiarvoisen tärkeää onnistumisen kannalta. (Butteriss, M. 2008, 12).

Hatumin (2010) mukaan linjaesimiehet puolestaan mahdollistavat työntekijän suorituksen, kehittymisen sekä mahdolliset ylennykset. Heidän rooli on pitää huoli työntekijöiden pysymisestä ja sitoutumisesta. Linjaesimiehet tukevat, suunnittelevat, ottavat käyttöön Talent managementin strategian, prosessit ja käytännöt. Jokaisen osa-puolen tulee sitoutua tietynlaiseen ajattelutapaan, että talentit ovat yrityksen strategisia ajureita. (Hatum, 2010, 19-20)

Talent managementin viitekehys tulee yleensä HR-osaston toimesta, mutta sitä varten tarvitaan kuitenkin johdon linjaukset, odotukset ja tavoitteet High Potential -työntekijöiden kehittämistä varten. Kehitysohjelmien luominen edellyttää, että ne ovat linjassa yrityksen strategian ja tarpeiden kanssa. Yksi johdon tärkeä tehtävä on kyetä peilaamaan markkinoiden erityispiirteitä sekä asiakkaiden ja työntekijöiden erilaisuutta yrityksen esimiehiin ja johtamiseen, yrityksen tulee kyetä arvioimaan markkina-alueen ja siellä toimivien avainhenkilöiden yhteensopivuutta. (Butteriss, M. 2008, 17-18.)

Butterissin (2008) mukaan HR:n rooli on tukea ja valmentaa organisaatiota High Potential -työntekijöiden tunnistamisessa, kehittämisessä ja johtamisessa. Näiden lisäksi HR:n tehtävä on varmistaa johtamiseen liittyvien prosessien johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. High Potential -työntekijöiden tunnistamisessa HR:n rooli on paljon muutakin kuin avustamista yksilöiden valinnassa. Se on ennen kaikkea kokonaisvaltaisen Talent management -prosessin luominen. HR perustaa pohjan henkilöstön kehittämisen strategialle. HR suunnittelee ja avustaa Talent management prosessien toimeenpanossa sekä tarjoaa asiantuntevaa koulutusta esimiehille. Linjaesimiesten vastuulla on tunnistaa yrityksen potentiaaliset esimiestehtäviin soveltuvat työntekijät ja HR on mukana helpottamassa esimiespolulle lähettämistä. HR:n tehtävä on varmistaa High Potential -työntekijän tunnistamisen johdonmukaisuutta sekä oikeudenmukaisuutta, esimerkiksi varmistamalla, että osaajapooli kuvastaa yrityksen moninaisuutta ja täyttää sille asetetut mahdolliset kriteerit. Suurille globaaleille organisaatioille, jotka toimivat eri markkinoilla, johdonmukaisuudesta ja siitä peräisin olevasta oikeudenmukaisuudesta ja monimuotoisuudesta on erityistä merkitystä. Ne ovat välttämättömiä globaalin kasvun tukemisessa, jotta tarvittavia osaajia voidaan houkutella ja sitouttaa yritykseen.

HR:n yksi oleellinen tehtävä on varmistaa, että High Potential -työntekijöille on olemassa ohjelma tai tiettyä rakennetta noudatteleva polku, jota pitkin kehittämistä lähdetään viemään eteenpäin. HR varmistaa, että tarkoituksen mukaisia ja mielekkäitä kehittämismahdollisuuksia on tarjolla, jotta High Potential -työntekijät voivat käyttää näitä mahdollisuuksia hyödykseen. HR on myös luonnollinen taho raportoimaan ajantasaista tietoa Talent management alaprosessien tilasta ja niissä olevien High Potential -työntekijöiden etenemisestä ja mahdollisuuksien hyödyntämisestä eri kehittämistoimien tiimoilta. (Butteriss, 2008, 108-110.)

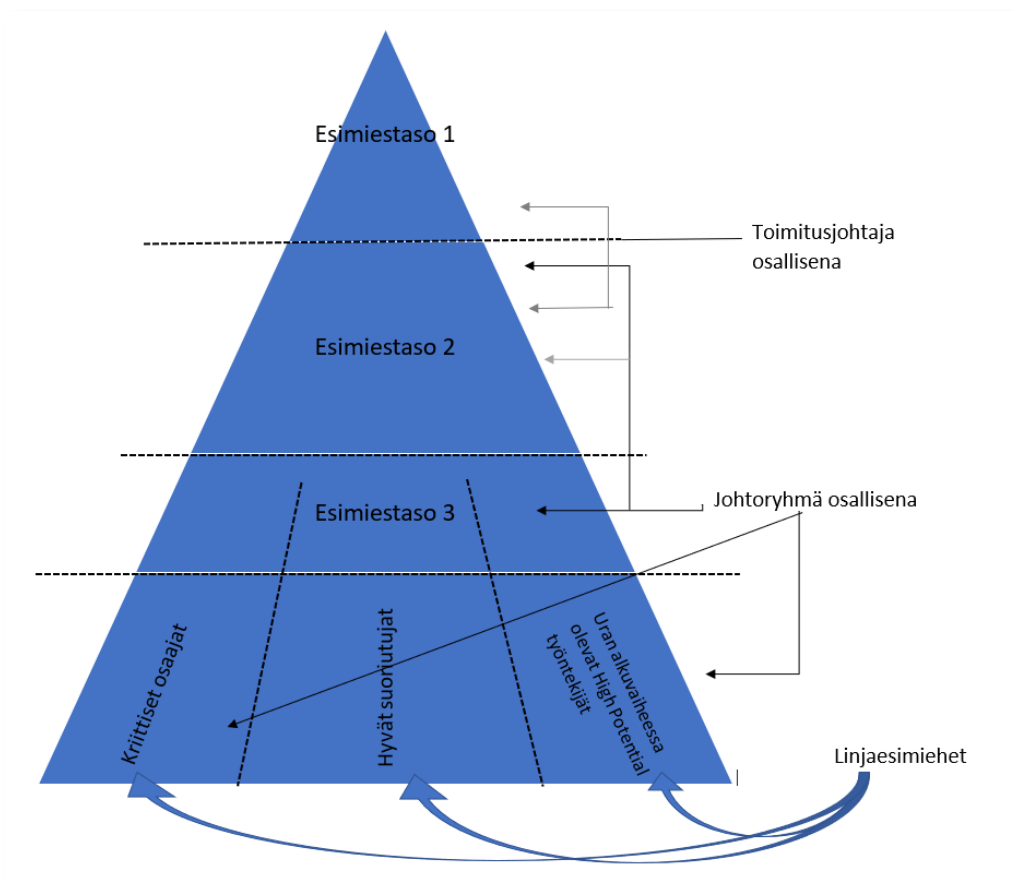
#### 4.7 High Potential -työntekijän arviointi

Hatumin (2010, 25) mukaan arviointiprosessi keskittyy asteittain asetettuihin tavoitteisiin. High Potential -työntekijän roolia ja potentiaalia arvioidaan erilaisin tavoin käyttäen useita eri arviointimenetelmiä. Arviointiprosessissa, yrityksen tulee ensin määritellä miksi arviointeja tehdään ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Arviointiprosessin tavoitteita voi olla esimerkiksi:

- johtajien tai potentiaalisten johtajien arviointi yrityksessä
- avaintehtävien seuraajasuunnitelman määrittelemine
- osaajapoolien eli niin sanottujen osaajareservien luominen vastaamaan eri liiketoimintatarpeita
- varmistaa, että kriittiset positiot täytetään talentiksi tunnistetuilla osaajilla
- talenttien kehityssuunnitelmien tarkistaminen

Tavoitteenasetannan jälkeen määritellään kunkin prosessiin kuuluvan rooli ja arvioinnin aikataulu. Toimitusjohtajan, johdon sekä linjaesimiesten rooli on äärimmäisen tärkeä High Potential -työntekijän arviointiprosessissa. Vaihtelevien organisaatorakenteiden vuoksi on järkevää määritellä, miten vastuut ja roolit jaetaan esimerkiksi eri esimiestasojen sisällä (kuvio 7). Yritys voi esimerkiksi

määritellä, että tiettyjen, usein ylimpien tasojen tehtävät sekä kriittiset positiot kuuluvat toimitusjohtajan arvioinnin alaisuuteen. Toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmän vastuulle voidaan määritellä esimerkiksi ylemmän tason tehtävät, kuitenkin ulottuen hieman pidemmälle organisaatorakenteessa. Johtoryhmän alaisuudessa toimivien linjaesimiesten vastuulle jää näin ollen kaikki muut tasot. Joissain tapauksissa esimiesten roolit ja vastualueet voivat mennä limittäin, jolloin on tärkeää, että näiden tehtävien ja osajien arvioijat käyvät arvoinnit vielä erikseen yhdessä läpi säilyttääkseen niissä johdonmukaisuuden. (Hatum 2010, 25).



Kuvio 7 Johdon osallisuus High Potential -työntekijän arviointiprosessissa (Hatum 2010, 25)

Ennen kuin yritys voi aloittaa esimerkiksi esimiesten potentiaalin kartoittamisen tarvittavaa osaamista vasten, on määriteltävä, mitä täsmälleen ottaen tarvitaan (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017). Arviointiprosessia tulee katsoa eri näkökulmista, perustuen eri tarpeisiin. Näkökulma määrittelee tavoitteet arvioinnille, oli sitten kyseessä potentiaalisen seuraajan tunnistaminen tiettyyn tehtävään, korvaajan osoittaminen hätätilanteita varten, High Potential -työntekijä tai kriittinen osaaja. Eri tarpeet määrittelevät erilaiset kriteerit sille, millainen työntekijä tehtävään tulee pystyä osoittamaan. Tarvearviointin avulla yritys pystyy myös tunnistamaan mahdolliset osaamisvajeet, joihin toisinaan täytyy reagoida rekrytoimalla osaaja yrityksen ulkopuolelta (Hatum 2010, 27). Tämän lisäksi organisaation olisi myös pyrittävä tunnistamaan ne osaamiset, jotka ovat kriittisimpiä yrityksen kaikkein tärkeimpien tehtävien haasteiden ja tavoitteiden valossa (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017).

Lumme-Tuomalan (2017) väitöskirjassa Driesin ja Pepermansin (2007) sekä Cappellin (2008) mukaan seuraajasuunnitelma nähdään tieteellisessä kirjallisuudessa sekä ammatinharjoittajien sanastossa monessa eri merkityksessä. Tieteellinen kirjallisuus näkee seuraajasuunnitelmat joko Talent managementin osatekijänä (Dries & Pepermans, 2007b; Cappelli, 2008) tai sen käytäntöjen lähestymistavan filosofiana (Sparrow & Makram, 2015). Lumme-Tuomalan mukaan lukuisten suomalaislähtöisten yritysten haastattelujen yhteydessä seuraajasuunnitelma mielletään erotukseksi Talent managementiin. Myersin ym. (2013) ovat yhtä mieltä siitä, että Talent managementin pääasiallinen tavoite näyttäisi usein olevan tulevaisuuden johtajien kehittämistä ja siten seuraajasuunnitelman toteutuminen. Lumme-Tuomalan mukaan Dries & Pepermans (2007) näkevät seuraajasuunnittelun keinona valmistella High Potential -työntekijöiden siirtymistä korkeampiin tehtäviin ja näin ollen osana Talent managementia (Dries & Pepermans, 2007b, 102). Lisäksi Lumme-Tuomala (2017) kirjoittaa, että Rothwellin (2005) mukaan seuraajasuunnitelma rajoittuu usein vain johtotason tehtäviin, mutta sen tulisi kattaa kaikki organisaation henkilöstöä koskevat tulevaisuuden tarpeet, jota kutsutaan myös ”henkilöstösuunnitteluksi”. Lumme-Tuomala yhtyy täysin siihen, ettei Talent managementin tai seuraajasuunnittelun tulisi keskittyä ainoastaan esimiestehtäviin. (Lumme-Tuomala, 2017, 83)

Lumme-Tuomalan (2017) väitöskirjassa Hansonin (2011) mukaan osaaja-arviontien väitetään olevan nopeiten kasvava Talent management käytäntö viime vuosina. Osaaja-arvioinnin tarkoitus voidaan ilmaista seuraavasti: 1) saada laaja mielikuva osaajapoolissa olevien valmius vastata nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. 2) osaajan määrittäminen 3) arvioida yksilöä osaajana sekä tunnistaa suoriutumisen ja potentiaalin aukot 4) yhdistää uramahdollisuudet kehittymismahdollisuuksiin 5) tunnistaa urakehityksen mahdollisuudet ja 6) tunnistaa osaajat kriittisiin tehtäviin. Lumme-Tuomalan (2017) teoksessa Michaels ym. (2001) mukaan osaaja-arviointi on ”Talent managementin selkäranka”, hänen mukaansa säännölliset ja rehelliset keskustelut osaajapoolissa olevien sekä tunnistettujen High Potential -työntekijöiden kanssa on tarpeen. (Lumme-Tuomala, 2017, 86)

#### GAP-analyysi arvioinnin tukena

Useimmiten yrityksillä on taipumus keskittyä tunnistamaan ja kehittämään työntekijöidensä heikkouksia tai panostaa kehittämiskohteisiin. Teoksessaan Hatum perustelee Paretonin 80/20 sääntöä High Potential -työntekijöiden johtamisen yhteydessä, jolla on potentiaalia mullistaa perinteinen lähestymistapa. Tämän mukaan yrityksen tulisi keskittää 80% kehittämistoimistaan työntekijöiden vahvuuksiin ja panostaa huomattavasti vähemmän tunnistettuihin heikkouksiin. Vahvuusperusteisella kehittämisellä päästään siihen tilanteeseen, jossa työntekijän vahvimpia osaamisen osa-alueita kehitetään mahdollisimman paljon ja muiden osaamisten osalta pyritään vaadittavaan tasoon. Vahvuusperusteinen lähestyminen vaatii erilaisia analyysejä, joista yksi on esimerkiksi GAP-analyysi. Termi *GAP analyysi* viittaa työntekijän vahvuuksien nykyisen sekä toivotun tilan vertailuun ja väliin jäävään alueeseen. GAP-analyysin avulla määritetään työntekijän todellinen osaamistaso tietyn osaamisen osalta, jonka jälkeen määritellään haluttu taso. Jos työntekijän todellinen osaamistaso jää alle halutun tason, tulee kehittämistoimia kohdistaa juuri kyseiselle osa-

alueelle, jolloin väliin jäävä osaamisaukko pienenee ajan saatossa, kun tunnistettua kehityskohdetta kehitetään systemaattisesti. Tämä auttaa esimiehiä tunnistamaan tietyn työn kannalta juuri oikeat kehittämiskohteet ja määrittelemään osaamisalueille tarvittavat vahvuudet, eritoten sellaiset, jotka parantavat työn tehokkuutta ja työssä suoriutumista. GAP-analyysi auttaa myös tekemään päätöksiä tarvittavista kehittämistoimista ja koulutustarpeista vahvistaakseen työntekijän jo olemassa olevia vahvuuksia. Tämänkaltaisen lähestyminen muuttaa yrityksen tapaa kehittää työntekijöitään, luopumalla liian yleispätevistä osaamisista keskittymällä tehtäväkohtaisiin tarpeisiin. Lisäksi kehityskeskusteluja johtaa heikkouksien parantamisen sijaan keskittyminen vahvuuksiin ja siihen, miten mahdollisista heikkouksista selvittää vahvistamalla vahvuuksia. (Hatum 2010, 83.)

#### 4.8 High Potential -työntekijän kehittäminen

Hatumin (2010) mukaan muodostettaessa yrityksen kehityssuunnitelmaa, yrityksen tulee määritellä ketä kehitetään. Kehittäminen on eri asia kuin kouluttaminen. Koulutus keskittyy yhden osa-alueen tai osaamisen syventämiseen, mutta kehittäminen keskittyy valmistamaan työntekijää haastavampiin tehtäviin pitkällä aikavälillä. Kehittäminen tulisi kohdistaa niihin työntekijöihin, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta kriittisiä, heillä tulisi olla vahva aikaisempi suoriutuminen sekä vahva tulevaisuuden potentiaali. Jotta kehittäminen pystytään kohdistamaan oikeisiin henkilöihin, yrityksen tulee määritellä tulevaisuuden liiketoimintatarpeet. Tarpeet puolestaan määrittelevät mitä yritys tarvitsee ja miten ja kenen avulla yritys kykenee tarpeet täyttämään. Yleiset tavoitteet kehittämiselle koskettaa näin ollen henkilöitä, jotka nähdään High Potential -työntekijöinä, tulevaisuuden esimiehinä, vahvoina suorittajina, sekä kriittisinä osaajina.

Tarkasteltaessa henkilön mennyttä suoriutumista, yrityksen tulisi huomioida suorituksen arvion lisäksi myös henkilön käyttäytymismalli, minkä avulla henkilö on saavuttanut hyviä tuloksia. Vahva aikaisempi suoritus ei takaa hyvää tulevaa suoritusta, ellei tavoitteiden saavuttamisessa ole mukailtu yrityksen arvostamaa kulttuuria, jossa usein nousevat esiin esimerkiksi yrityksen arvot. Se, mitä ja miten henkilö on tavoitteisiinsa päässyt, muodostaa työntekijän kokonaissuoriutumisen ja potentiaalin. (Hatum, 2010, 74-75.)

Jotta yritys pystyy hyötymään kehityssuunnitelmista kokonaisvaltaisemmin, tulee kehityspolkujen raameja luotaessa ottaa huomioon yrityksen tarpeet ja tavoitteet sekä kohderyhmä. Yrityksen tulisi välttää liiallista yleistämistä, sillä tavoitteet ja työntekijöiden sijoittaminen tarkoituksenmukaisesti saattaa hankaloitua. Liiallisen yleistämisen sijaan yrityksen olisi hyvä segmentoida kehitysohjelmat ja suunnitelmat yksilölliset tarpeet ja urapolun vaiheet huomioiden. Näin ollen esimerkiksi strategiaan johtopositioihin voidaan luoda oma ohjelma, esimieskehittämistä varten oma ja lisäksi hyvälle suoriutujille, kohti seuraavaa ura-askelta tavoitteleville oma. Näin suunnitelmallinen kehittäminen ja kokonaisvaltaisempi Talent management ulottuu syvemmälle henkilöstöön ja tarjoaa mahdollisuuksia laajemmin eri vaiheissa urapolkua oleville. (Hatum, 2010, 29-30.)



Chamorro-Premuzic ym. (2017) mukaan rajalliset budjetit pakottavat yrityksiä olemaan valikoivia kehittämiseen kohdistettavien kustannusten osalta, joka selittää kasvavaa kiinnostusta High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen. Mitä enemmän potentiaalia heillä on, sitä nopeampaa ja edullisempaa heitä on kehittää. Tieteelliset tutkimukset ovat pitkään esittäneet, että investoimalla oikeisiin ihmisiin, voidaan maksimoida yrityksen tuottoa. Paretonin sääntöä mukaillen, nämä tutkimukset osoittavat, että monissa eri tehtävissä, toimialoilla ja organisaatioissa vain pieni osa työntekijöistä yleensä tuo suuren osan organisaatitulosista siten, että:

- 1% yrityksen henkilöstöstä vastaa 10% yrityksen tuotoista
- 5% yrityksen henkilöstöstä vastaa 20% yrityksen tuotoista
- 20% yrityksen henkilöstöstä vastaa 80% yrityksen tuotoista

Monen eri tehtävän, monessa eri organisaatiossa ja monilla eri toimialoilla tehty kattava tutkimus korosti selvästi tiettyä kaavaa: huippuosaajan palkkaamisen tuoma voitto lisääntyy työn monimutkaisuuden kautta. Vähemmän monimutkaisissa tehtävissä, kuten valmistuksessa, parhaimmat työntekijät suoriutuvat keskimäärin puolet muita paremmin. Keskitason tehtävissä ero nousee jopa 85-100 prosenttiin ja erittäin monimutkaisissa tehtävissä, kuten ylimmän johdon tehtävissä, ero on yli kaksinkertainen keskimääräiseen suoriutujaan nähden. Merkittävää on myös, että High Potential -työntekijät nostavat myös kollegoidensa, sekä erityisesti suorien alaistensa suoriutumista korkeammalle. Tällaisen tähtipelaajan lisääminen tiimiin, lisää muiden tiimin jäsenten tehokkuutta 5-15%. Ei ihme, että tutkimus toisensa jälkeen osoittavat vahvempaa taloudellista suorituskyyä niissä yrityksissä, joissa tehdään suhteellisesti suurempia investointeja High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen. (Chamorro-Premuzic, Adler, Kaiser, 2017)

Hatumin (2010) mukaan pohdittaessa High Potential -työntekijöiden kehittämistä, yrityksen Talent management strategiaan tulisi sisällyttää sekä seuraajasuunnitelma, että High Potential -työntekijöistä koostuvat osaajaryhmät eli osaajapoolit. Yrityksellä saattaa olla toisinaan tarvetta rekrytoida High Potential -työntekijä talon ulkopuolelta, jolloin on tärkeää, että tiedetään mitä uudella rekrytoinnilla tavoitellaan ja mihin hänet on tarkoitus sijoittaa. Uuden sukupolven työntekijöillä on taipumus arvostaa työstä työhön siirtymistä enemmän kuin pitkää uraa samassa työpaikassa, jolloin pelkkä seuraajasuunnitelma ei riitä. Haasteeksi muodostuukin kestävän seuraajasuunnitelman rakentaminen. Yritykset panostavat runsaasti seuraajasuunnitelmaan sijoitettuihin työntekijöihin. Valtava investointi valuu hukkaan, kun seuraajaksi kaavailtu työntekijä päättääkin lähteä yrityksestä. Tämän vuoksi työntekijöiden segmentointi esimerkiksi osaajapoolleja muodostamalla eri tehtäviä ja osaamisalueita varten on tarpeen. Yritys voi muodostaa osaajapoolleja eri tarvelähtökohdasta, kuten tietyn osaamisalan, toiminnon tai tehtävän mukaan. Sen, kuuluuko työntekijä seuraajasuunnitelmaan vai tiettyyn osaajapooliin, määrittelee yrityksen tarpeet, toimiala jossa yritys kilpailee, sekä yrityksen sekä toimialan tehtävien moninaisuus (Hatum 2010, 70.)

#### 4.8.1 Osaajapoolit kehittämisen tukena

Caplanin (2010, 117) mukaan osaajapooloja hyödynnetään yrityksessä yleensä kahdella eri tavalla. Toinen tapa on jakaa työntekijät heidän osaamisprofiilinsa mukaan, jolloin kehittymistarpeiden määrittely voidaan tehdä samankaltaisten ominaisuuksien omaaville työntekijöille. Tyypillinen osaajapooli on esimiespooli, jossa on henkilöitä, joilla nähdään olevan potentiaalia tulevaisuuden johtamistarpeisiin. Osaajapoolin tarkoitus on vauhdittaa tällaisten ihmisten tunnistamista ja kehittämistä. Profiloitun osaajapoolin etuna on se, että esimerkiksi kehittämiseen kohdennettavat budjetit on helpompi ohjata kyseiselle poolille tarpeellisiin kehittämistoimiin ja koulutuksiin. Toinen tapa on tunnistaa yrityksen strategiset osaajat, joiden työpanoksesta ja suoriutumisesta yrityksen menestys on riippuvainen. Tällaiset ihmiset ovat niitä, jotka tekevät yrityksestä kilpailukykyisen. Nämä osaajat luovat yritykselle mahdollisuuksia pärjätä markkinoilla paremmin kuin muut. Tämän jaottelun tavoitteena on kohdentaa työntekijöiden kehittämiseen kohdistettavat investoinnit tarkasti yrityksen sekä strategisten osaajien tarpeiden mukaisesti (Caplan 2010, 117.)

Osaajapooloja muodostamalla yrityksellä on mahdollisuus täyttää ne vahvoilla ammattilaisilla, joilla on potentiaalia täyttää tietyt tehtävät niiden avauduttua. Osaajapoolien avulla yritys voi saavuttaa huomattavaa etua kilpailijoihinsa nähden, sillä sen osaajareservi on laajempi jolloin reagoiminen muutoksiin tapahtuu nopeammin ja joustavammin. Lisäksi, tietyn seuraajan tunnistaminen voi olla yrityksissä hankalaa, jopa mahdotonta, koska seuraajasuunnitelmaan sijoitetut seuraajat saattavat lähteä yrityksestä. Osaltaan tämä herättää kysymyksiä siitä, kuinka paljon yhteen tiettyyn seuraajaan on hyvä sijoittaa, jos ja kun riskinä on menettää sijoitus henkilön lähdettyä. Näin ollen, seuraajasuunnitelma ja osaajapoolit täydentävät toisiaan ja yrityksen tulisi ottaa käyttöön molemmat (Hatum 2010, 70.)

#### 4.8.2 High Potential -työntekijä esimiehenä

High Potential -työntekijän urapolku tähtää usein ylöspäin, aina vaativampien tehtävien kautta vastuullisempiin tehtäviin. Hatumin (2010) mukaan hyvin usein nämä vastuullisemmat tehtävät puolestaan ovat esimiestason tehtäviä, jolloin High Potential -työntekijän urapolkua suunnitellessa tulee tiedostaa, millaiselle polulle hänet laitetaan, mitkä ovat tavoitteet ja määränpää. Esimiestehtävät vaativat useamman vuoden kokemusta, jonka vuoksi on tärkeää, että yritys pyrkii tunnistamaan tällaiset osaajansa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta heillä on aikaa kehittyä monimutkaisempien tehtävien ja roolien avulla. Varhaisempi tunnistaminen ei kuitenkaan takaa jokaisen High Potential -työntekijän menestymistä, mutta se tarjoaa organisaatiolle vaihtoehtoja varmistuen, että laaja osaajapooli pystyy kasvattamaan tarvittavaa kokemusta, jota tarvitaan jonain päivänä ohjaamaan yritystä. High Potential polku ei suinkaan pääty esimiesasemaan, vaan pikemminkin tarvenäkökulma ja vaatimukset muuttuvat.

Kun High Potential -työntekijää halutaan kehittää esimiespolkua pitkin, on esimiestaitojen oppiminen ensiarvoisen tärkeää. Yrityksen johtamisen osaamistaso kuvastaa yrityksen esimiesosaamista, jonka vuoksi esimiesosaamiset ovat merkittävä osa-alue esimiestehtävässä toimivan, mutta edelleen myös

High Potential -roolissa olevan esimiehen arvioinnissa ja kehittämisessä. Kun High Potential -työntekijä etenee pitkin esimiespolkua, on kehittämistoimia syytä kohdentaa osittain esimiesosaamisiin. (Hatum 2010, 84.)

Saadakseen mahdollisimman kattavan kuvan johtamisen osaamistasosta, Hatum (2010) kehottaa tutkimaan johtamisen osaamistasoa hyödyntämällä useampia eri menetelmiä. Hänen mukaansa nykytilaa voidaan kartoittaa monin eri tavoin, kuten

- keräämällä tietoa ilmapiiri- tai henkilöstökyselyistä
- toteuttamalla kohdistettu kysely
- yhdistämällä 360-arviointien tuloksia
- haastatteleamalla kohderyhmän jäseniä
- avainasemassa olevien henkilöiden konsultointi ja/tai sellaisten henkilöiden kuuleminen, joilla on erityisosaamista organisaation johtamisesta
- kohderyhmän yksittäisten jäsenten suora tarkkailu
- henkilöstön ja johdon kohderyhmät

Jos yritys keskittyy kehittämään High Potential -työntekijän vahvuuksia, tulee määritellä millä tavoin tavoitteisiin päästään. Kehittämistapoja on monia, mutta on tärkeää ymmärtää, mitkä tavat toimivat eri uravaiheissa olevien kehittämiseen. Esimerkiksi uransa alussa oleva High Potential -työntekijä saattaa hyötyä eniten tietoperusteisesta oppimisesta, kuten käytössä olevien työkalujen perusteellisesta oppimisesta suoriutuakseen tehtävästään hyvin. Esimiespolulla oleva osaaja puolestaan saattaa hyötyä ihmissuhde- ja esimiesosaamisesta menestyäkseen urapolullaan ja kehittääkseen tunneälyään. Esimiestasolla sosiaalisilla kyvyillä, verkostojen yhdistämisellä ja ihmissuhteilla on tärkeä rooli. Hatumin teoksessa Crossin ym. (2003) mukaan henkilöt, jotka pystyvät sitoutumaan, verkostoitumaan ja löytämään synergiaa ideoiden ja kyvykkyyden välillä, suoriutuvat paremmin kuin muut. Näin ollen kehittämistapa riippuu hyvin pitkälti siitä, missä urapolun vaiheessa ura on ja millainen vastuu tehtävässä on. (Hatum 2010, 85.)

#### 4.8.3 Yrityksen johtamismalli

Berke, Wakefield, ja Kosslerin (2008) mukaan ilman määriteltyä johtamisen osaamismallia, yrityksen on vaikea edellyttää ja odottaa johdonmukaista esimiesosaamista ja käyttäytymismallia tai toimintatapoja yrityksessään. Kun ajatellaan, että High Potential -työntekijä vaatii johdonmukaista ja yrityksen arvojen kaltaista johtamista, tulee hänen itsekin toimia jonain päivänä yrityksen johtamismallin mukaisesti. Yrityksen yleinen johtamismalli ohjaa siis työntekijöiden johtamistapaa, mutta myös kertoo High Potential -työntekijän esimiesosaamisesta. Työntekijän johtamisosaamista peilaamalla yrityksen johtamismalliin, voidaan tunnistaa ne osa-alueet, joissa High Potential -työntekijä kaipaa kehittymistä. Liiketoiminnan tarpeet ja tavoitteet määrittelevät tietyt osaamisvaatimukset, joten liiketoimintatarpeiden muuttuessa myös osaamiset ja osaamismallit muuttuvat. Kun osaamiset puetaan konkreettisiksi toimintatavoiksi tai toimintatapaa kuvaaviksi lauseiksi, niiden avulla on helpompaa nähdä täyttyvätkö nämä piirteet esimiehessä. Esimerkkinä siis,

esimiesosaaminen voi yleisellä tasolla olla sitä, että esimieheltä odotetaan osaamista rakentaa ja vahvistaa ihmissuhteita, käytännön esimiesosaamisena tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että esimies saa asiat tehtyä ilman tarpeettomia ristiriitoja ihmisten välillä ja pyrkii ymmärtämään mitä muut ajattelevat ennen kuin tekee arvioita tai päätöksiä heistä jne. Ilman määriteltyjä osaamisia, esimiehet johtavat ja toimivat oman näkemyksensä ja määritelmiensä perusteella päättäen itse mikä on sopiva toiminta- ja johtamistapa. Johtamisen osaamismallia luodessa on hyvä muistaa, että käyttöön otetaan sellaisia osaamisia, joita on tutkittu aikaisemmin ja ne on todettu päteviksi. Tällaiset tutkimukset luo yhteneväisen joukon perustoimintatapoja, jotka kokonaisuutena katsottuna heijastavat vakiintuneita ja tehokkaita johtamiskäytäntöjä. (Berke, D. ym 2008, 34.)

#### 4.8.4 Johtamisosaaminen

Jotta yritys voi edellyttää esimiehiltään tietynlaista johtamista ja arvioida esimiesosaamisen tasoa, johtamisosaaminen täytyy määritellä selkeästi ja tarkkaan. Kuviossa 8 on kokoelma amerikkalaisen johtamiseen erikoistuneen tutkimuslaitoksen Center for Creative Leadershipin (CCL) johtamisosaamisia, osaamiset ovat tutkittuja ja näin ollen tilastollisesti päteviä ja luotettavia.



Kuvio 8 Center for Creative Leadership osaamismalli (Berke ym. 2008)

Osaamiset on järjestetty johtamista koskeviin hyvin yleisiin tekijöihin, tiettyyn ryhmään liittyvistä osaamisista, aina spesifimpiin tekijöihin ja lopulta tiettyihin toimintatapoihin. Center for Creative Leadershipin malli on jaettu kolmeen kategoriaan: itsensä johtaminen, organisaation johtaminen ja

muiden johtaminen. Nämä kolme kategoriaa on jaettu edelleen kahteenkymmeneen osaamisryhmittymään, joista jokainen koostuu niitä kuvaavista osaamisista ja toimintatavoista. (Berke ym. 2008).

#### 4.8.5 Osaamismallin luominen

Berken ym. (2008) mukaan organisaation osaamismalliin valittavat kyvyt ja osaamiset tulee olla linjassa yrityksen strategian sekä haasteiden kanssa. Ratkaisevien johtamisosaamisten ja toimintatapojen pohjalta yritys kykenee toteuttamaan strategiaa ja kohtaamaan tunnistetut haasteet. Valitaan käytännön esimerkiksi Center for Creative Leadershipin mallista muiden johtamisen -osa-alue. Tämän osion alle on valittu johtamisosaamiseksi ”tehokkaiden tiimien ja työryhmien johtaminen” joka käytännössä tarkoittaa sitä, että esimiehillä on taitoa ja kykyä muodostaa ihmisistä tehokkaita tiimejä. Se, mitä edellä mainittu osaaminen tarkoittaa käytännön johtamisessa, on edelleen jaettu tietyiksi kyvyiksi. Näin ollen johtamisosaamiset ja kyvyt voivat olla esimerkiksi, että esimies:

- kykenee tuomaan ihmiset yhteen yhteisen tavoitteen ympärille
- pystyy ohjaamaan ryhmän huippusuoriutuvaksi tiimiksi
- pystyy tuomaan ihmisistä parhaat puolet esiin
- omaa erityisen taidon käsitellä ihmisiä
- kykenee saavuttamaan yhteisymmärryksen, vaikka ihmiset olisivat eri mieltä parhaasta toimintatavasta
- hyödyntää tiimejä tavalla, joka hyödyntää heidän tehokkuutta
- hyödyntää tiimejä ongelmanratkaisua vaativiin tehtäviin

Yrityksen tulee siis määritellä edellä mainitun kaltaiset esimiesosaamiset ja toimintatavat tarpeidensa mukaisiksi. Niinpä ensimmäinen askel osaamismallin luomisessa on määritellä strategiasta ja yrityksen haasteista esiin nousseet tarpeet. Berken ym. (2008) esittävät, kuinka osaamismallin luomisessa tulee edetä.

Vaihe 1. Kuvitellaan, että yrityksen strategia edellyttää tehokkaampaa tiimityöskentelyä. Näin ollen esimiesten täytyy työskennellä enemmän yhteistyössä toimintojen sisällä sekä läpi organisaation, myös esimerkiksi projektitiimejä tulee muodostaa nopeasti.

Vaihe 2. Koska tiimityöskentely perustuu toisten kanssa toimimiseen, on loogista tarkastella johtamisen osaamismallin ”muiden johtamisen” kategoriaa ja sen sisältämiä osaamisia liittyen tiimityöskentelyyn.

Vaihe 3. Katteoria ”muiden johtaminen” sisältää useita potentiaalisia osaamisryhmiä joista valita. Tämän esimerkin mukaisesti valitaan siis osaamisryhmä ” tehokas tiimien ja ryhmien johtaminen”

Vaihe 4. Valitussa osaamisryhmässä on useita tiimityöskentelyyn liittyviä osaamisia.

Havainnollistamiseksi, kuvitellaan että organisaation esimiesten tulee pystyä rohkaisemaan ja motivoimaan tiimejään saavuttaakseen yrityksen strategiset tavoitteet. Tämän perusteella valitaan siis tietty esimiesosaaminen, kuten ”esimies pystyy tuomaan ihmisistä parhaat puolet esiin”.

Vaihe 5. Edellä mainittu valittu osaaminen taas yhdistyy kykyihin, joilla esimies pystyy tuomaan ihmisissä parhaat puolet esiin jne. Nämä ovat niitä toimintatapoja, joita esimiesten tulee näin ollen kehittää. Näiden selkeiden suuntaviivojen avulla muu organisaatio pystyy antamaan kehittävää palautetta ja näin kehitettävillä esimiehillä on vertailuarvo, jolla mitata edistymistä. (Berke, D. ym 2008, 37-40.)

Toimintatapojen tarkastelu ja määrittäminen vastaamaan osaamisia on tärkeää, mutta haastavaa työtä. Yrityksen johtamisen osaamismallia ei tulekaan tehdä pienen ryhmän, kuten ainoastaan HR-osaston tai muutaman johtoryhmän jäsenen toimesta mahdollisten ennakkoasenteiden välttämiseksi. Arvokkain tuotos saadaan aikaiseksi ottamalla mukaan johtoryhmän jäseniä, linjaesimiehiä sekä muita sidosryhmiä, kuten osaamismallin kohteena olevia henkilöitä, esimiesasemaan tähtääviä henkilöitä, henkilöstöhallinnon jäseniä jne. Vaadittavien taitojen ja toimintatapojen selkeys viestii yritykselle missä erityisesti tulee kehittyä varmistaakseen tulevaisuuden menestyksen. Mukaan otettavia sidosryhmiä voi harkita esimerkiksi pohtimalla, ketkä kaikki ovat mahdollisesti kiinnostuneita esimiesosaamisten kehittämisestä ja sen arviointiprosessista ja tuloksista, keiden tuki on välttämätöntä esimiesosaamisten määrittelyn ja arvioinnin onnistumisen kannalta. Hyvin tuotettu osaamismalli on hyödytön niin pitkään kunnes se on upotettu yrityksen rakenteeseen. Esimerkiksi osaamisryhmät voidaan kääntää 360-arvioinnin työkaluksi, kehityssuunnitelmissa ja suorituksen arvioinnissa voidaan keskittyä näihin tekijöihin, ja esimerkiksi osaamiset voidaan sitoa yrityksen kompensatiomalliin. Johtamisen osaamismallin luomisen perustaksi tarvitaan johdolta hyvä ymmärrys yrityksen odotuksista ja tavoitteista eri johtamisosaamisista. (Berke, D. ym 2008, 41.)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 High Potential -työntekijän määritelmä

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin High Potential -työntekijän määritelmää ja heidän tunnistamista eri esimiestasoilla. Haastateltavilta kysyttiin, miten he ymmärtävät termin ja millä tavoin he itse sekä heidän esimiesalaisensa tunnistavat High Potential -työntekijät. Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin myös haastateltavien käsitystä esimiesalaistensa toimintamallista High Potential -työntekijän suhteen tunnistamisen jälkeen.

Ensimmäisen teeman kysymykset:

- Millainen on High Potential -työntekijä?
- Miten tunnistat High Potential -työntekijän?
- Miten hyvin esimiesalaisesi tietävät mikä on High Potential -työntekijä?
- Miten hyvin esimiesalaisesi tietävät, miten heidän kanssaan tulee toimia?

Ensimmäinen teema käsitteli High Potential -työntekijän määritelmää ja sitä, miten hyvin haastateltavien omat esimiesalaiset ymmärtävät High Potential -työntekijän määritelmän. Haastateltavat kertoivat tunnistavansa High Potential -työntekijän hyvin. Kriteerit ja tunnistamisen perusteet kuvattiin melko kattavasti enimmäkseen erilaisia adjektiveja käyttäen, vaikkakin suurin osa haastateltavista korosti, ettei yrityksellä ole yleisesti määriteltyjä kriteerejä High Potential -työntekijälle.

*”Työntekijä on aktiivinen, oma-aloitteinen, utelias, välillä vähän jopa kärsimätön, pääsee nopeasti töihin sisälle, esiintyminen, aktiivisuus.”*

Suurin osa haastateltavista totesi, että kyllä esimies sellaisen työntekijän vain jotenkin tunnistaa. Tästä huolimatta kaivattiin yrityksen yhteistä määritelmää High Potential -työntekijälle. Haastateltavat mainitsivat merkittäviksi tekijöiksi työntekijän kyvyn ja halun edetä uralla. Lukuisten eri tutkimusten, kuten myös CEB:n tekemien tutkimusten mukaan High Potential -työntekijä eroaa huippusuoriutujasta kolmen erottavan ominaisuuden osalta. Ensimmäinen piirre on *halu* edetä uralla, toinen ominaisuus kuvaa *kykyä* olla tehokas ja pätevä vastuullisemmissa ja haastavammissa tehtävissä, kolmantena on *sitoutuminen* organisaatioon ja pysyminen haastavammissa tehtävissä. Haastateltavat kuvasivat High Potential -työntekijää myös muun muassa aktiiviseksi, oma-aloitteiseksi, uteliaaksi, idearikkaaksi, innokkaaksi, sitoutuneeksi ja kehityshaluiseksi. Readyn ym. (2010) mukaan High Potential -työntekijät suoriutuvat johdonmukaisesti ja merkittävästi paremmin vertaisryhmäänsä nähden. Merkittäviä tekijöitä ovat henkilön oppimiskyky, yritteliäisyys sekä halu ja tahto olla erinomainen. Downs (2015) mukaan High Potential -työntekijät ovat usein ylennettävissä muihinkin tehtäviin oman osaamisalueen ulkopuolella. Haastateltavien yhteisiä näkemyksiä kriteereistä olivat juurikin erinomainen suoriutuminen ja vahvan kompetenssin osoittaminen vähintäänkin siinä tehtävässä missä High Potential -työntekijät kulloinkin

työskentelevät. Haastateltavat kokivat, että High Potential -työntekijä etenee tehtävästä toiseen keskimääräistä nopeammassa tahdissa. Lisäksi nähtiin, että High Potential -työntekijöillä on usein positiivinen ja innoittava vaikutus muihin lähipiirissä työskenteleviin, joka edesauttaa tietyllä tavalla myös muiden suoriutumista paremmaksi. Myös aihetta tutkineiden Chamorro-Premuzicinin ym. (2017) mukaan High Potential -työntekijöillä on vaikutusta myös kollegoidensa, erityisesti suorien alaistensa suoriutumiseen, sillä High Potential -työntekijä lisää muiden tiimin jäsenten tehokkuutta 5-15% (Chamorro-Premuzicin, Adler, Kaiser, 2017)

*”Niillä on tietty tehtäväkuva mitä ne tekee ja jos huomaa että ne tekee tiettyä asiaa erityisen hyvin tai keskivertoa paremmin, ymmärtää kokonaisuuksia mitä tehtävään liittyy, näyttää kiinnostusta ja edesauttaa esimerkiksi oman tehtävän ympärillä töitä tekevien helpottamista, eli kiinnostus ja kyvyt”*

HR:n näkökulmasta High Potential -työntekijän tunnistaminen on esimiesriippuvaista. Kaiken kaikkiaan esimerkiksi johtoryhmän jäsenillä on hyvä tuntuma asiasta, mutta se ei takaa aiheen tunnettuutta eri esimiestasoilla. Kysyttäessä miten hyvin haastateltavat kokevat omien esimiesalaistensa tietävän ja tunnistavan High Potential -työntekijän, vastauksissa esiintyi hienoinen epävarmuus, haluttiin uskoa, mutta ei oltu täysin varmoja asiasta.

*”Uskon että ne tietää sen, on siitä puhuttu. En ole varma onko niillä ihan samanlaiset kriteerit. En osaa varmasti vastata, vaikka me on puhuttukin siitä, niin ymmärtääkö ne itse välttämättä sitä.”*

Moni kertoi keskustelewansa aiheesta silloin tällöin alaistensa kanssa, mutta kokee että näkemyseroja varmasti on. Koettiin, että esimiesalaisilla on yleisesti kyky tunnistaa High Potential -työntekijä, mutta linjakkuus puuttuu.

Keskusteltaessa haastateltavien esimiesalaisten toimintatavasta heidän tunnistaessaan High Potential -työntekijän, nähtiin eroavaisuuksia. Osa tietää miten tulee toimia ja kykenevätkin viemään kehitystoimia oma-aloitteisesti eteenpäin. Osa haastateltavista myös koki, että esimiesalaiset tarvitsevat kuitenkin tukea viedäkseen High Potential -työntekijän kehittämistä eteenpäin. HR:n näkökulmasta nähdään, että johtoryhmän jäsenet ja heidän alaisensa kyllä tietävät, että jotain täytyy tehdä, mutta systematiikka puuttuu. Usein toimenpiteet ja asiassa eteneminen menee hieman käsi kädessä esimiestaitojen kanssa. Ne, kenellä on vahvempi ihmisjohtamisen taito, heiltä asioiden eteenpäin vieminen luonnistuu hyvin, kun taas niille joilla taito on heikompaa, on tarkemmasta prosessista enemmän hyötyä.

## 5.2 High Potential -työntekijän arviointi

Toisessa teemassa kartoitettiin esimiesten käytäntöjä High Potential -työntekijän arvioinnissa. Tavoitteena oli saada käsitys käytettävistä menetelmistä ja käytänteistä arvioinnin suhteen.



Toisen teeman kysymykset:

- Miten arvioit High Potential -työntekijää?
- Mahdolliset arviointikriteerit?
- Mahdolliset arviointimenetelmät?
- Ketkä ovat mukana arviointiprosessissa?

Kehityskeskustelut ja niissä määriteltävät tavoitteet koettiin yleisimmiksi tavoiksi arvioida High Potential -työntekijää. Tämän lisäksi koettiin, että työssä ja esimerkiksi projekteissa suoriutumista seuraamalla voidaan arvioida työntekijää sellaisissa asioissa, jotka kuvastavat myös henkilön pehmeää puolta. Näitä asioita ovat esimerkiksi sosiaaliset kyvyt, eli arvioidaan kuinka työntekijä toimii erilaisissa ympäristöissä ja kuinka hän pystyy työskentelemään tiimissä. Tämä nähtiin merkityksellisenä etenkin silloin, kun työntekijää kehitetään asiantuntijatehtävästä esimiestehtävään. Koettiin, että sellaisten ominaisuuksien merkitys kasvaa mitä pidemmälle kehityspolulla mennään. Muutama haastateltava toi esiin myös erityisesti tarpeen tunnistaa esimiesominaisuuksia, sillä useimmat High Potential -työntekijät ovat eri vaiheissa esimiespolkua. Yksi haastateltavista totesi, että esimiesominaisuuksien arviointia ja osaamisen tasoa ei varmasti tällä hetkellä dokumentoida mihinkään, eikä oikeastaan suurinta osaa asioista, kun ajatellaan ihmisarvioita ja mielipiteitä ihmisistä. Kuten Downs (2015, 351) toteaa, High Potential -työntekijä voidaan tunnistaa esimerkiksi kehityskeskustelujen sekä sidosryhmäpalautteiden avulla. Vastauksista käy ilmi, että haastateltavat sekä tunnistavat, että arvioivat High Potential -työntekijöitä muun muassa edellä mainittujen menetelmien avulla.

Haastateltavat totesivat, ettei kehityskeskustelun lisäksi ole olemassa mitään systemaattista arviointia, vaan se perustuu enemmänkin esimerkiksi epäsuoraan palautteeseen sidosryhmiltä, jolloin jatkuva seuranta ja työssä suoriutumisen arviointi muodostaa hyvän käsityksen henkilön kyvyistä sekä työ- ja ajattelutavoista. Haastateltavat kertoivat keskustelewansa aiheesta toisinaan esimerkiksi muiden esimiesten kanssa, mutta aihe nousee esille useimmiten vain silloin kun jokin erityinen tarve tietynlaiselle työntekijälle syntyy jossain toiminnossa. Suurin osa haastateltavista koki, että arviointi tapahtuu itsestään ja osittain tiedostamattakin keräämällä palautetta eri sidosryhmiltä ja lähipiiristä. Kokonaisarvion lopputulos jää kuitenkin hyvin pitkälti esimiesten hiljaisen tiedon varaan. Lumme-Tuomalan (2017, 86) mukaan järjestelmällisen osaaja-arvioinnin tarkoitus on selättää edellä mainitut haasteet juurikin hyvin suunnitellun osaaja-arvioinnin kattavuuden avulla. Osaaja-arvioinnin tavoitteena on esimerkiksi yhdistää uramahdollisuudet kehittymismahdollisuuksiin sekä saada selkeä mielikuva osaajapoolien valmiudesta eri tarpeisiin.

*”kun tietää esimerkiksi projektin lähtötilanteen, hankkeen haasteet ym. niin nähdään miten se tiimi toimii, miten esimerkiksi projektipäällikkö toimii tiimin kanssa, miten se toimii eri osa-alueilla, miten pärjää yhteistyössä eri asiakkaiden kanssa, miten se hanksaa toimittajat, miten pitää projektitiimin tehokkaana ja että sillä on edellytykset tehdä tehokkaasti töitä, miten se hanksaa sopimukselliset asiat, onko vahva/riittävän*

*hyvä tekninen ymmärrys, onko riittävä motivaatio tehdä rahallista tulosta, näkeekö vaivaa, että tehdään mahdollisimman hyvä tulos.”*

Keskusteltaessa arvioinnissa mukana olevista tahoista, haastateltavat toteavat, että kun jossain huomataan olevan tarvetta tietynlaiselle työntekijälle, asiasta keskustellaan muiden esimiesten sekä oman esimiehen kanssa, riippuen mihin organisaatiotasoon tehtävä sijoittuu. Tällöin pohditaan millaisia tekijöitä voisi olla tarjolla, onko organisaatiossa ketään, jolla olisi halua sekä kyvykkyyttä tehtävään. Suurin osa haastateltavista totesi, että varsinaisen arvioinnin tekee tunnistetun High Potential -työntekijän lähiesimies, sillä he ovat tarpeeksi lähellä näkemässä ja arvioimassa suoriutumista. Yksi haastateltavista totesikin, että juuri nämä lähimmät esimiehet ovat keskiössä arvioinnin suhteen. Moni haastateltavista koki olevansa liian kaukana yksittäisen henkilön toimenkuvasta ja työmäärästä sekä suoriutumisesta, etteivät koe omaavansa tarvittavaa tietopohjaa arvioida tunnistettua High Potential -työntekijää.

Varsinaista arviointiprosessia ei tunnistettu olevan. Haastateltavat totesivat, että vuosittainen seuraajasuunnitelman täyttäminen on ainoa prosessinomaiseksi toimeksi tunnistettu High Potential -työntekijän arvioinnin suhteen. HR:n näkökulmasta todetaan myös, että tietyllä tavalla työntekijän jatkuva seuranta sekä kehityskeskustelujen lisäksi tehtävä seuraajasuunnitelma ovat arvioinnin työkaluja. Hyvänä puolena nykyisessä toimintatavassa seuraajasuunnitelman osalta nähdäänkin arvioinnin ulottuminen yli osastorajojen siinä mielessä, että eri osastojen määrittelemät High Potential -työntekijät käydään läpi johtoryhmässä, jossa saadaan mukaan niin ikään kolmas arviointi. Nykyisille arviointityökaluille kuitenkin nähdään jatkojalostamisen ja kehittämisen tarvetta. Eri esimiestasojen sitouttaminen arviointiprosessiin takaa johdonmukaisen ja laajemman High Potential -työntekijöiden hyödynnettävyyden. Hatumin (2010) mukaan toimitusjohtajan, johdon sekä linjaesimiesten rooli on äärimmäisen tärkeä High Potential -työntekijän arviointiprosessissa. Vaihtelevien organisaatorakenteiden vuoksi on järkevää määritellä, miten vastuut ja roolit jaetaan esimerkiksi eri esimiestasojen sisällä. Hatum toteaa, että uuden sukupolven työntekijöillä on taipumus arvostaa työstä työhön siirtymistä enemmän kuin pitkää uraa samassa työpaikassa, jolloin esimerkiksi pelkkä seuraajasuunnitelma ei riitä. Näin ollen, seuraajasuunnitelma ja osaajapoolit täydentävät toisiaan ja yrityksen olisi hyvä ottaa käyttöönsä molemmat.

### 5.3 High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä prosessi

Kolmannessa teemassa kartoitettiin näkemyksiä ja kokemuksia High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvästä prosessista.

Kolmannen teeman kysymykset:

- Mitä tapahtuu High Potential -työntekijän tunnistamisen jälkeen?
- Mitkä prosessin vaiheet toimivat?
- Mitkä prosessin vaiheet eivät toimi?
- Puuttuuko nykyisestä prosessista jotain osia tai vaiheita?

- Onko nykyisessä prosessissa jotain ylimääräisiä vaiheita joita tulisi karsia?

Keskusteltaessa siitä, mitä tapahtuu sen jälkeen kun High Potential -työntekijä on tunnistettu, olivat vastaukset hyvin samankaltaiset kaikilla haastateltavilla. He kertovat, että tunnistettuaan High Potential -työntekijän, hänen suoriutumistaan seurataan jatkuvasti ja jos erinomaisen suoriutumisen havaitaan olevan poikkeuksetta toistuvaa, annetaan työntekijälle lisää vastuuta ja haastavampia tehtäviä, jonka jälkeen seurantaa jatketaan, jotta havainto voidaan todeta oikeaksi.

*”pikkuhiljaa koetellaan, annetaan vaativampia tehtäviä, katotaan miten suoriutuu, taas syötetään vähän lisää”*

Hyvien suoritusten tuloksena High Potential -työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla. Usein myös työntekijä itse osoittaa kiinnostusta uusiin tehtäviin ja vastuualueisiin. Prosessiksi miellettiin pikemminkin työhön liittyvät muutokset. Työnkuvan laajentaminen ja muuttaminen nähtiin ensimmäisenä konkreettisena tekona. Haastateltavat totesivat, että vaikka varsinaista toimintamallia tai prosessia ei ole olemassa, edellä mainitut aiset toteutuvat lähes poikkeuksetta tunnistamisen jälkeen.

Jatkettaessa teemaa syvemmälle, keskusteltaessa nykyisen toimintamallin vaiheista ja niiden toimivuudesta, esiin nousi selkeitä hyviä ja huonoja puolia. Esimiehen rooli nähtiin onnistuneen, mutta myös epäonnistuneenkin prosessin taustatekijänä, sillä jos esimies ei kykene tunnistamaan High Potential -työntekijää, eikä viemään kehittymistä eteenpäin, on se puutteellisen prosessin huonoja puolia. Tällä hetkellä koetaan, että tarjottavat uramahdollisuudet on liian paljon esimiehen käsissä, sillä High Potential -työntekijöistä ei tiedetä yhtiötasolla tarpeeksi laajasti. Lumme-Tuomalan (2017) mukaan yritykset pyrkivät siirtämään vastuun High Potential -työntekijän tunnistamisesta ja kehittämisestä työntekijöiden suorille esimiehille. Sen lisäksi, että he eivät aina ole kovin päteviä toteuttamaan tätä tehtävää, ongelmana on myös se, että suorat esimiehet keskittyvät usein oman osaston tai toimintayksikön tarpeiden täyttämiseen, joten he pystyvät tarjoamaan vain rajallisen määrän kehitysmahdollisuuksia (Conger & Fulmer, 2003). Haastatteluissa todettiin, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa esiin nousseet tulevaisuuden suunnitelmat ja kehityshalukkuudet jää hyödyntämättä suurelta osin, koska niistä ei tehdä minkäänlaista yhteenvetoa esimerkiksi toiminnoittain. Tarpeiden ja mahdollisuuksien vertaamista yli osastorajojen ei tehdä. Kuten Hatum (2010) toteaa, osaajapoolien avulla yritys voi saavuttaa huomattavaa etua kilpailijoihinsa nähden, sillä sen osaajareservi on laajempi jolloin reagoiminen muutoksiin tapahtuu nopeammin ja joustavammin. Tämä kuitenkin edellyttää, että osaajapoolit ovat esimiesten nähtävissä ja saatavilla. High Potential -työntekijän tunnistaminen ja toisaalta myös esimiesten mahdollisuudet kehittää työntekijää todettiin toimiviksi.

*”Kehityssuunnitelmia tai resurssoinnista ei tehdä yhteenvetoa eikä verrata jos tarpeita tai mahdollisuuksia olisi yli osastorajojen.”*

Haasteita nähtiin eniten siinä, että kehittämistoimien ja uramahdollisuuksien tarjoaminen on niin paljon yrityksen tilanteesta kiinni. Koettiin, että tilaisuuksia vaativampaan tehtävään tulee harvakseltaan, useimmiten liian harvoin, jolloin riskinä nähtiin High Potential -työntekijän menettäminen.

Organisaatiossa muutokset ei tapahdu kovin nopeasti, jolloin myös kehityspolku on joskus liian hidas. Haasteena koettiin myös prosessin koordinoinnin puute. Eli osa haastateltavista koki haasteena sen, että tällä hetkellä ei ole yhtä tiettyä tahoa, jonka käsissä High Potential toimintamalli olisi. Kaivattiin, että tunnistetuista High Potential -työntekijöistä olisi olemassa jonkinlainen yhteenveto, jotta heidän hyödyntäminen yli osastorajojen olisi mahdollista. Yhtenä puutteena mainittiin High Potential -työntekijään liittyvien erityisvaateiden määrittely niin esimiehen kuin työntekijän itsensäkin osalta. Koettiin että moni asia voisi helpottua, kun tietynlaiset keinovalikoimat olisi mietitty jo ennakoon ja esimiehiäkin koulutettu High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen, jolloin tunnistaminen tiettyjen kriteerien pohjalta ei olisi täysin esimiehen kyvykkyyden ja viitseliäisyyden varassa. Koska varsinaista prosessia ei pystytty tunnistamaan, ei nykyisestä toimintamallista tunnistettu erityisiä vaiheita, jotka koettaisiin ylimääräisinä. Puuttuvina vaiheina puolestaan koettiin aiheen läpikäyminen sellaisella kokoonpanolla, että linjaesimiehetkin näkisivät yhtiötasoisien yhteenvedon High Potential -työntekijöistä.

HR:n näkökulmasta esimiehet suhtautuvat esimerkiksi vuosittaiseen seuraajasuunnitelmaan positiivisesti. Suunnitelman tekeminen pysähdyttää ainakin kerran vuodessa miettimään oman osaston tilannetta. Hyvänä esimiehet pitävät myös sitä, että seuraajasuunnitelman koostaa ja ylläpitää HR-osasto. HR:n kokemusten mukaan myös esimiehet tunnistavat haasteen, miten High Potential -työntekijät saadaan pysymään High Potential -työntekijöinä. HR:n osalta haasteena nähdään erilaisten signaalien puute, kun HR:n tukea High Potential -työntekijän kehittämiseen tarvittaisiin. Käytännössä HR-osastolle nykyinen toimintamalli on kehityskeskustelujen tuotos, vuosittaiset kyselyt ja mahdolliset aiheeseen liittyvät keskustelut. Kaivataan enemmän ymmärrystä, miten HR voisi tukea esimiehiä paremmin.

#### 5.4 Roolit High Potential -työntekijän tunnistamisessa ja kehittämisessä

Neljännessä teemassa pyrittiin selvittämään, miten haastateltavat kokevat oman sekä muiden roolin ja vastuut prosessissa tai prosessin eri vaiheissa.

Neljännen teeman kysymykset:

- Millaisena koet oman roolisi ja vastuut High Potential -työntekijän tunnistamisessa
- Millä tavalla viet osaltasi High Potential prosessia eteenpäin
- Miten näet muiden toimijoiden (johto, HR, muut esimiehet) vastuut ja roolit High Potential prosessin suhteen
- Miten näet High Potential toimintamallin ja strategian yhteyden?

Keskusteltaessa High Potential -työntekijöihin liittyen eri toimijoiden rooleista, pureuduttiin ensin haastateltavien näkemyksiin heidän omasta roolistaan toimintamallissa. Haastateltavat kokivat olevansa hyvinkin tärkeässä roolissa, sillä heidän tehtävänä on pyrkiä edistämään asioita tarvittavaan suuntaan. Osa haastateltavista koki, että juuri heillä on varsin suuri vastuu viedä ihmisiä eteenpäin, he kokevat olevansa mahdollistajan roolissa, jonka tehtävänä on tarjota puitteet kehittymiselle.

Haastateltavat kokivat, että vastuu jakautuu kuitenkin eri esimiestasoisille. Mitä ylemmäs esimiestasolla menttiin, sitä enemmän vastuusta koettiin mahdollisuuksien tarjoamisesta sekä kehittymisen mahdollistamisesta. High Potential -työntekijän tunnistamisen vastuu todettiin kuitenkin olevan vahvasti kaikilla linjaesimiehillä, koska he ovat ensisijaisesti lähimpänä tunnistettavia High Potential -työntekijöitä.

*”Linjaesimies on se ensisijainen tunnistaja, esimiesten pitää tuntea alaisensa, kyvyt ja tahotilat ja kyetä sillä tavalla heitä arvioimaan.”*

Haastateltavat kuvailivat, millä tavoin he itse vievät omalta osaltaan prosessia eteenpäin. Nähtiin, että oman asemansa johdosta, heidän vastuu on viedä asioita eteenpäin esimerkiksi johdolle, suoria kanavia hyödyntämällä. Koettiin myös, että haastateltavien vastuulla on osittain viedä tietoa oman toimintonsa tunnistetuista High Potential -työntekijöistä eteenpäin yli osastorajojen. Omalta osaltaan prosessia toteutetaan myös vuosittaisen seuraajasuunnitelman täyttämällä. Haastateltavat totesivat, että heillä itsellään on vähintään yhtä suuri vastuu kuin omilla esimiesalaisillaan. Kaiken kaikkiaan haastateltavat tunnistivat oman roolinsa prosessissa.

Johdon roolista keskusteltaessa isoimpana tekijänä nähtiin johdon sitoutuminen High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja ennen kaikkea kehittämiseen. Muutama haastateltava ei pystynyt tunnistamaan johdon roolia ja vastuita tällä hetkellä. Koetaan, että mitä ylemmäksi mennään ja mitä pidemmälle erilaisissa suunnitelmissa edetään, sitä vähemmän enää kuullaan esimerkiksi resurssointiin liittyvistä asioista. Yksi haastateltavista totesi, että keskusteluyhteys on ylöspäin, mutta tietovirta ei valitettavasti valu samalla mitalla alaspäin. Lumme-Tuomalan (2017) mukaan tutkimukset osoittavat, että kaikkien organisaatiotasojen esimiesten sitoutuminen, etenkin ylimmän johdon, tuo lisäarvoa High Potential -työntekijöiden johtamiseen.

Yleisesti nähtiin, että koko High Potential -työntekijöitä koskeva toimintamalli ja siihen liittyvät kriteerit ja tavoitteet tulisi lähteä johdolta. Koettiin, että johdon tulisi ymmärtää ja toimia arvojen mukaisesti, jotta ihmisillä on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan.

*”Johto kuitenkin on sen strategian takana, siellä ne asiat pitäisi määritellä.”*

Johdon rooli on varmistaa, että nämä näkemykset ja toivomukset otetaan huomioon, huomioiden myös, että toiminta on mahdollisimman tehokasta, laadukasta ja kannattavaa. Suurin osa

haastateltavista totesi, että eritoten johto tulisi nähdä mahdollistajana ja sen tulisi olla valmis investoimaan ja satsaamaan High Potential -työntekijöiden kehittämiseen. Koettiin, että toimintamallin onnistumisen edellytyksenä on johdon kannatus ja sitoutuminen asiaan.

Tällä hetkellä myös HR:n rooli nähdään melko vähäisenä. Haastateltavat kokevat, että High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat ovat enemmänkin funktion johtajien, esimiesten ja operatiivisten alueiden vastuulla. Koetaan, että HR on mukana eniten seuraajasuunnitelmien keräämisessä. HR:ltä kaivataan koulutusta ja aiheen läpikäyntiä, jotta esimerkiksi seuraajasuunnitelmaan kerättävien High Potential -työntekijöiden määritelmä, tarvenäkökulma ja tavoite olisi kaikille selkeä. Haastateltavat kokivat huolta siitä, ettei kokonaisuutta ja yhteenvetoja ole keskitetty yhdelle toimijalle. High Potential -työntekijöiden kehittämiseen liittyvät suunnitelmat eivät aina siirry eteenpäin esimerkiksi esimiehen vaihtuessa, jolloin se on omiaan aiheuttamaan haittaa työntekijälle itselleen hidastaen etenemistä tai suunnitelmien toteutumista. Lisäksi tukea kaivataan erilaisten urapolkujen rakentamisessa. Yleisesti nähdään että HR on toimintamallissa avainroolissa, joka seuraa prosessin toteutumista sekä työntekijöiden kehittymistä toimintojen ulkopuolelta. HR:n tulisi olla aktiivinen innoittaja jolla on kokonaisvaltainen omistajuus käytännön toteutuksessa. Sinänsä haastateltavien näkemykset HR:n roolista ovat täysin ymmärrettäviä, sillä kuten Butteriss (2008) toteaa, HR:n rooli on tukea ja valmentaa organisaatiota High Potential -työntekijöiden tunnistamisessa, kehittämässä ja johtamisessa. Linjaesimiesten vastuulla on tunnistaa yrityksen potentiaaliset esimiestehtäviin soveltuvat työntekijät ja HR on mukana helpottamassa esimiespolulle lähettämistä.

HR:n näkökulmasta esimerkiksi ylin johto suhtautuu asiaan positiivisesti, mutta ei välttämättä ymmärrä täysin oman roolinsa tärkeyttä. Johdon sitoutumista ja hypettämistä asian suhteen kaivataan. Myös HR:n näkökulmasta HR:n omaa roolia tulisi kirkastaa enemmän. HR:n näkökulmasta nähdään, ettei sen rooli ole kuitenkaan tunnistaa ja sijoittaa High Potential -työntekijöitä oikeille paikoille, vaan sen pitää tulla muualta. HR tukee prosessin toteutumisessa ja ohjaa toimintamallia oikeaan suuntaan.

Neljännessä teemassa keskusteltiin myös High Potential toimintamallin ja yrityksen strategian yhteydestä. Yleisesti haastateltavien oli vaikea nähdä suoraa yhteyttä yrityksen strategian ja toimintamallin tai siihen vaikuttavien asioiden välillä yhteyttä. Osaltaan tähän vaikutti myös yrityksen julkisen strategian puuttuminen, johon keskusteluissa toisinaan viitattiin. Tästä huolimatta pystyttiin tunnistamaan tiettyjä asioita, jotka tämän hetkessä strategiassa nousee esiin tavalla tai toisella. Todettiin, että yhtenä strategisena toimenä on hyödyntää globaaleja resursseja, joka toteutuakseen vaatii juurikin kyseessä olevia High Potential -työntekijöitä. Yrityksen osaamistarpeiden sekä strategian yhteys nähtiin erittäin tärkeäksi etenkin vallitsevan nykytilanteen vuoksi, sillä tilanne on muuttunut voimakkaasti resurssien käytön kannalta. Nykyään on yhteisresursseja ja yksiköiden roolit ovat muuttuneet ja jokainen yksikkö tulisi nähdä resurssipoolina.

*”Ympäristölainsäädäntöjen ja policyjen ja periaatteiden muutosten myötä nähdään, että viiden vuoden päästä meillä pitäisi olla valmiudet muuttua hyvinkin voimakkaasti, jotta me pärjättäs tässä viiden tai kymmenen vuoden päästä. Eli vastauksena kysymykseen, tulisi olla erittäin tiivis vuorovaikutus strategian ja High Potential -työntekijöiden kehittämisen välillä.”*

HR:n mukaan aihe ei sinänsä korostu yrityksen strategiassa, etenkin kun strategiaa ei päivitetä esimerkiksi vuositasolla. Aihe tulee enemmänkin vastaan vuosittaisten seuraajasuunnitelmien sekä vaihtuvuustunnuslukujen tarkastelun yhteydessä, mutta kokonaisuutena aihe ei ole johtoryhmän agendalla vakituksena aiheena.

## 5.5 High Potential -työntekijän johtaminen ja sitouttaminen

Viidennessä teemassa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia High Potential -työntekijän johtamisesta. Teemassa pyrittiin selvittämään haastateltavien suhtautumista High Potential -työntekijöiden johtamiseen ja esimerkiksi heidän tapojaan sitouttaa High Potential -työntekijöitä.

Viidennen teeman kysymykset:

- Millaisia erityispiirteitä High Potential -työntekijöiden johtamisessa on, jos on?
- Millä tavoin sitoutat High Potential -työntekijöitä, mitkä tekijät vaikuttavat sitouttamiseen?
- Millaisena näet High Potential -työntekijän arvon yritykselle?

High Potential -työntekijöiden johtaminen koettiin pääosin helpommaksi kuin muiden työntekijöiden johtaminen. Haastateltavat toivat esiin High Potential -työntekijälle ominaisia piirteitä, jotka osaltaan helpottavat päivittäistä johtamista. Tällaisia piirteitä olivat esimerkiksi halu tehdä asioita, halu onnistua ja halu olla hyvä. Lisäksi todettiin, että vähäisempi ohjaamisen tarve mahdollistaa vapauksien ja haasteiden antamista ja vähentää valvonnan tarvetta. Toisaalta taas High Potential -työntekijässä on omat haasteensa, esimerkiksi uralla ohjaamisen suhteen. Koettiin, että usein on tilanteita, joissa työntekijän ambitio on korkealla ja eteneminen työntekijän mielestä liian hidasta. Toisinaan tällaisiin tilanteisiin on haastavaa vastata, jos mahdollisuutta tai tilaisuutta ei ole tarjota juuri sillä hetkellä. Erityisen tärkeää on ymmärtää ja keskustella työntekijän mahdollisuudet ja edellytykset läpi yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijää ei haluta lannistaa, mutta jollain tapaa motivaatio ja innokkuus tulisi pystyä pitämään yllä, vaikka yrityksellä ei olisi tarjota mitään sopivaa juuri sillä hetkellä. High Potential -työntekijät kaipaavat palautetta ja tunnustusta muita enemmän, sillä se ruokkii heitä eteenpäin. Palaute ja tunnustus puolestaan vaatii esimieheltä aitoa läsnäoloa ja asioihin paneutumista, esimiehellä tulee olla aikaa ja toisaalta myös osaamista eri asioihin, jotta hän pystyy keskustelemaan ja haastamaan High Potential -työntekijää eri tehtävissä. Kuten Butteriss (2008) kuvaileekin, että High Potential -työntekijälle on tyypillistä vaatia toistuvasti palautetta, esimiesten tulee olla tietoisia High Potential -työntekijän odotuksista ja uratavoitteista, jotta he voivat vastata heidän tarpeisiinsa.

*”Palaute on hirmu tärkeä, kun tulee hyvää suoriutumista, siinä tulee se esimies-alaissuhde, joka on voimallisesti läsnä, annetaan palautetta, että teet hyvää työtä, ollaan läsnä ja kerrotaan, että hänestä halutaan pitää kiinni. Se on tällainen pitkän aikajänteen yhteistyöhön tähtäävä, joka tehdään henkilölle selväksi hyvin aikaisessa vaiheessa.”*

Merkittävimpiä sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä olivat työntekijälle annettavat haasteet, kasvupolun mahdollistaminen sekä palkkakehitys. Tärkeänä nähtiin myös realistisen urakehityksen ja eri vaihtoehtojen läpikäynti työntekijän kanssa. Hatumin (2010) mukaan yleisimpiä sitouttamiskeinoja kompensaation lisäksi ovatkin haasteellisten ja mielenkiintoa ylläpitävien työtehtävien antaminen. Sitouttamisen lisäksi huomiota tulee kiinnittää motivaation ylläpitämiseen. Haastatteluissa mainittiin muita sitouttamista tukevia toimia olevan esimerkiksi jatkuva palautteenanto, etätöiden mahdollistaminen, kehittymisen mahdollistaminen sekä esimies-alaissuhteen toimiminen. Koettiin, että uudelle sukupolvelle tulee pystyä tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia, jotta heillä on mahdollisuus kehittää yhtiötä eteenpäin. HR:n näkökulmasta yrityksellä on hyvät valmiudet sitouttaa, mutta käytäntö toisinaan ontuu. Esimerkiksi työssä tekemisen kautta kehittäminen vaatii esimieheltä osaamista toimia oikein ja kohtuudella, että saadaan toisaalta tarjottua kehittymisporkkanaa, mutta kuitenkin huomioiden ulkoisen tuen saatavuus. Sisäisessä kehittämisessä ollaan erittäin hyviä, toisinaan haasteena voi olla jopa High Potential -työntekijän tukahduttaminen työllä, tämäkin vaatii taiteilua tietyllä tapaa. Yhtenä haasteena nähdään myös linjaesimiesten valta tehdä tiettyjä päätöksiä eri sitouttamistoimissa. Lähiesimiehen rooli ei välttämättä ole yksinkertainen päätöksenteon näkökulmasta. Sitouttamisessa kehittämisen varaa nähtiin ylimmän johdon tuessa ja näkyvyydessä sekä palkitsemisessa.

High Potential -työntekijän arvo koettiin merkittäväksi. High Potential -työntekijän arvo korostuu useimmiten silloin, kun toimitaan ohjeistetun normaalitoiminnan ulkopuolella. Arvo korostuu esimerkiksi asioiden kehittämisen yhteydessä, sillä High Potential -työntekijöiltä tulee tavallista enemmän ja aktiivisemmin uusia ideoita, kannanottoja ja korjausehdotuksia.

*”High Potential -työntekijät pitää kehityksen ratkaista pyörimässä, ne ei tyydy rutiinisuioritukseen vaan aina vähän parempaa ja parempaa”*

High Potential -työntekijän arvo näkyy myös siinä, että he kasvavat lopulta yrityksen avaintehtäviin. Chamorro-Premuzicinin ym (2017) mukaan huippuosaajan tuoma voitto lisääntyy työn monimutkaisuuden kautta. Haastateltavat kuvailivat, että High Potential -työntekijät lähtevät usein tekemään uutta, eivätkä turvaudu siihen, miten ennen on tehty. High Potential -työntekijöiden vaikutus koetaan lisäävän kehittävää otetta myös heidän lähipiiriin. He saavat omalla esimerkillään nostettua muidenkin työntekijöiden suoritustasoa. Chamorro-Premuzicinin ym (2017) myös toteavat, että High Potential -työntekijät nostavat myös kollegoidensa, sekä erityisesti suorien alaistensa suoriutumista korkeammalle.



## 5.6 High Potential -työntekijän kehittäminen

Viimeisessä teemassa perehdyttiin High Potential -työntekijän kehittämiseen liittyviin asioihin. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia keinoja heillä on kehittää High Potential -työntekijää, millaisena he kokevat omat valmiutensa kehittää, sekä millaisia hyviä käytänteitä tai haasteita he ovat kokeneet High Potential -työntekijän kehittämisessä. Lisäksi kartoitettiin heidän näkemystään, millaista erityisosaamista yritys tavoittelee High Potential -työntekijöiden kautta.

Kuudennen teeman kysymykset:

- Miten kehität High Potential -työntekijöitä?
- Millaiset valmiudet sinulla on kehittää tunnistamiasi High Potential -työntekijöitä?
- Hyvät käytänteet, onnistumiset High Potential -työntekijän kehittämisessä?
- Haasteet High Potential -työntekijän kehittämisessä?
- millaista erityisosaamista yritys tavoittelee tällä hetkellä High Potential -työntekijöiden kautta?

Yleisimpiä kehittämiskeinoja olivat haastavammat työtehtävät sekä kehitystehtävät.

Työssäoppiminen esimerkiksi työkierron kautta koetaan hyväksi. Uusien tehtävien kautta High Potential -työntekijä pääsee näkemään ja ymmärtämään toimintaa eri näkökulmista, jolloin heillä on paremmat edellytykset hallita kokonaisuuksia ja oma osa-alueensa niin, että myös muut pystyvät tekemään oman osa-alueensa mahdollisimman tehokkaasti. Myös globaalia työkiertoa pidetään tärkeänä, mutta sen osalta on huomattavasti rajatut mahdollisuudet. Ulkopuoliset koulutukset nähtiin myös tärkeinä, sillä useimmiten High Potential -työntekijöillä on kykyä omaksua ja kouluttautua uusien ja esimerkiksi monimutkaisten asioiden parissa, jonka vuoksi muun muassa koulutuksiin osallistumista hyödynnetään heidän kohdallaan tavallista enemmän. Yksi tärkeistä tekijöistä on High Potential -työntekijän kehityssuunnitelma ja sen läpikäynti, suunnitelman avulla pyritään luomaan avointa keskustelua, jotta yhteinen ymmärrys tavoitteista ja tahtotilasta saavutetaan.

Haastateltavat kokivat omaavansa melko hyvät valmiudet kehittää High Potential -työntekijöitä. Omiksi valmiuksiksi nähtiin esimerkiksi erilaisten tehtävien antaminen, heikkojen osa-alueiden parantaminen, esimiestyöskentely sekä työssä ohjaaminen. Koulutusten osalta nähtiin haastetta koulutusmahdollisuuksien ja kustannusten kohdentamisen suhteen, käytetäänkö raha yhden kehittämiseen vai koko osaston kouluttamiseen. Samoin omat vaikutusmahdollisuudet yli osastorajoja koskeviin urapolkuihin tai kehittämistoimiin koettiin heikommiksi.

Yrityksen työllisyystilanteen vaihtelu koettiin haasteeksi High Potential -työntekijöiden kehittämisessä, kun työtä riittää, on mahdollisuuksia tarjota, jos markkinatilanne on heikompi, kehittäminen on lähes mahdotonta.

*”Paljon on kiinni siitä, mikä meillä on liiketoiminnan vire, jos menee lujaa ja henkilöstöä tarvitaan lisää niin potentiaalisia tilaisuuksia tulee enemmän, mutta jos ollaan jopa laskusuhdanteessa tai staattisessa vaiheessa, niin silloin on vaikea järjestää niitä mahdollisuuksia.”*

Haasteena nähdään myös liiallinen funktiokeskeisyys, eli katsotaan liikaa omaa toimintoa ja omaa ryhmää, eikä osajia haluttaisi päästää niistä pois. Kuten Conger ja Fulmer (2003) toteavat, että kun High Potential -työntekijän kehittäminen on suorien esimiesten vastuulla, he keskittyvät usein vain oman osaston tai toimintayksikön tarpeiden täyttämiseen, jonka vuoksi he pystyvät tarjoamaan vain rajallisen määrän kehitysmahdollisuuksia. Yhtenä merkittävimpänä haasteena haastateltavat näkivät kehitysaikataulun toteutumisen. Haastateltavat kertovat, ettei esimies useinkaan halua antaa liian ruusuista kuvaa etenemismahdollisuuksista, saati aika- ja aikatauluista, jonka vuoksi haastetta tuo mielenkiinnon ylläpitäminen ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen silloin, kun tilaisuutta ei yrityksen puolesta ole vielä antaa. Koetaan, että globaalin liikkuvuuden lisääminen saattaisi tuoda helpotusta tähän ongelmaan.

Hyviksi kehittämiseen liittyviksi käytännöiksi haastateltavat nostivat ylivoimaisesti kehitystehtävien ja haasteellisempien työtehtävien antamisen. Nähtiin, että erilaisten tehtävien kautta päästään näkemään High Potential -työntekijän todellinen potentiaali monesta eri näkökulmasta.

*”Työtä vaan sopivin osin, sopivina haasteina kiihdytetyssä tahdissa.”*

Haastateltavien mukaan yritys tavoittelee High Potential -työntekijöillä mahdollisimman hyviä ammattilaisia ja kokonaisvaltaisia osajia. High Potential -työntekijöiltä odotetaan idearikkautta sekä kehityskykyä. Tekninen osaaminen sekä esimiesosaaminen ovat keskiössä, esimiestehtäviin on tarjolla vain vähän positioita, jonka vuoksi tulevaisuuden esimiehet pitäisi pystyä tunnistamaan hyvissä ajoin. Koetaan, että yrityksessä ollaan liian toimintokeskeisiä, kukin toiminto keskittyy turvaamaan oman kehittymisensä, strategian kautta olisi hyvä nähdä missä ollaan ja millaisia tavoitteita on tulevaisuuden suhteen. Toisaalta taas yritystason tavoitteet tai strategiasta peräisin olevat tavoitteet koetaan epäselviksi tai niitä ei nähdä ollenkaan relevanttina High Potential -työntekijän osaamiseen liittyviin odotuksiin. Koetaan, että High Potential -työntekijän erityisosaaminen liittyy enemmän tekemiseen, tapaan ja toimimiseen. Ei välttämättä koeta, että sillä haetaan erityisesti strategista osaamisalueen vahvistamista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset eli mitä tutkimustulokset tarkoittavat tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksessa haluttiin saada vastaus siihen, kuinka High Potential -työntekijöiden kanssa tulee toimia, jotta yritys voi hyödyntää heidän tuomaa etua parhaalla mahdollisella tavalla?

Haastatteluissa esille nousseista seikoista voidaan yleisesti todeta organisaation toimintamallissa olevan runsaasti kehitettävää. Vastauksista voitiin löytää myös hyväksi todettuja toimintatapoja, mutta sitäkin enemmän kehittämistä vaativia asioita.

### 6.1 High Potential -työntekijän määritelmä

Tutkimuksen ensimmäisessä teemassa käsiteltiin haastateltavien käsitystä High Potential -työntekijästä. Haastattelujen vastauksista voidaan todeta, että haastateltavien osalta High Potential -työntekijän tunnistaminen on melko selkeää ja helppoa. Haastateltavien näkemys vastaa hyvin eri tutkimuksissa esiin tulleita näkemyksiä ja tulkintoja High Potential -työntekijöistä. Readyn ym. (2010) mukaan High Potential -työntekijät osoittavat vahvaa kykyä kasvaa ja menestyä läpi koko uransa kyseisessä yrityksessä – nopeammin ja tehokkaammin mitä heidän vertaisryhmänsä jäsenet. Heillä on sellaisia ominaisuuksia, jotka eivät korostu muilla samalla tavalla. Tällaisia ominaisuuksia ovat henkilön halu ja tahto olla erinomainen, oppimiskyky sekä yritteliäisyys. High Potential -työntekijälle ominaiset piirteet korostuivat haastateltavien vastauksissa toistuvasti. Vaikka tunnistaminen koettiin helpoksi, yrityksen omaa kriteeristöä High Potential -työntekijästä jäätettiin kaipaamaan. Muiden esimiesten tai esimiestasojen ymmärrys aiheesta kohtaan nähtiin puolestaan varsin epävarmana. Haastateltavat olettivat omien esimiesalaisten tietävän millainen High Potential -työntekijä on ja miten heidän kanssaan tulee toimia, mutta eivät kuitenkaan olleet lopulta varmoja, onko heillä täysin sama näkemys asiasta alaistensa kanssa. High Potential -työntekijöiden tunnistamista tehdään monilla organisaatiotasoilla, mutta varsinainen tunnistaminen, kuten myös johtaminen ja sitouttaminenkin, jäävät lähestulkoon kokonaan High Potential -työntekijän lähimmän esimiehen vastuulle. Linjaesimiesten sekä esimerkiksi tiiminvetäjien roolit nähtiin siis kaikista tärkeimpänä tunnistajana, mutta heillä nähtiin kuitenkin kaikista epävarmimmin olevan tietoa ja tuntemusta aiheesta. Näkemyksen ja konkretian välillä voidaan nähdä siis merkittävä ristiriita, jonka tuloksena saattaa olla, että moni kyvykäs ja lahjakas työntekijä voi jäädä tunnistamatta vaihtelevien toimintatapojen ja puhtaasti tieto-aidon puutteesta.

Välttääkseen High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvää vaihtelevuutta, yrityksen olisi hyvä määritellä ja ennen kaikkea kouluttaa esimiehensä tunnistamaan ja erottamaan yrityksen High Potential -työntekijät, jotta yhdenmukainen tunnistaminen olisi mahdollista kaikilla esimiestasoilla. Kuten Downs (2015, 350) muistuttaa, että yritysten tulee huomioida, ettei huippusuoriutujat ole aina High Potential -työntekijöitä, mutta High Potential -työntekijät ovat hyvin usein huippusuoriutujia. Heidän erinomainen suoriutuminen ja työssä viihtyminen ei kuitenkaan takaa esimiesosaamista, jossa odotetaan jo täysin erilaista osaamista. Lumme-Tuomala sekä lukuisat muut lähteet korostavat strategian ja ennen kaikkea johdon merkitystä. Se, miten johto

määrittelee Talent managementin, kertoo siitä, mitä yrityksen osaajilta odotetaan, mitä heille voidaan tarjota ja miten heidän suoriutumista seurataan (Lumme-Tuomala, 2015). Jokaisella esimiehellä, jonka vastuulla on tunnistaa ja kehittää yrityksen tuottoisimpia voimavaroja, on oikeus ja velvollisuus ymmärtää mitä käsitteellä tarkoitetaan ja mitä heiltä esimiehenä odotetaan. Ehkä jatkossa esimerkiksi High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä osaaminen voisi olla osa mitattavia esimiesosaamisia, jolla yritys voisi varmistaa, että tärkeät ja yrityksen kilpailukykyä parantavat lahjakkuudet löydetään ja heitä kehitetään yrityksen tarpeisiin johdonmukaisesti.

## 6.2 High Potential -työntekijän arviointi

Tutkimuksen toisessa teemassa käsiteltiin High Potential -työntekijän arviointiin liittyviä seikkoja. Arviointia koskevista vastauksista voidaan päätellä, että kehityskeskustelut koetaan olevan ainoa systemaattinen arviointimenetelmä tällä hetkellä, vaikkakin High Potential -työntekijän toiminnassa kerrottiin olevan lukuisia eri osa-alueita, joita arvioidaan tavalla tai toisella. Vastauksista kävi ilmi, että arvioinnissa on mukana usein myös muita sidosryhmiä, mutta toisinaan palautetta kysytään ja arviointia tehdään tiedostamattakin. Vastauksista voidaan todeta, että High Potential -työntekijää arvioidaan melko runsaastikin, mutta arviointeja ei tehdä järjestelmällisesti eikä yhdenmukaisesti vaan pääosin ajatustasolla. Koska esimerkiksi yrityksen omaa määritelmää High Potential -työntekijästä kaivattiin, yritys voisi jalostaa kriteeristön pohjalta myös High Potential -työntekijän arviointimenetelmän, joka pohjautuisi juurikin High Potential -työntekijälle tyypillisiin tekijöihin ja toisaalta myös yrityksen määrittelemiin osaamistarpeisiin. High Potential työntekijöiden johtamisen prosessi alkaa yrityksen tarvitseman osaamisen määrittelystä. Yrityksen on oltava selvillä millaista osaamista yrityksessä jo on saatavilla, millaista osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa ja mitä osaamista voidaan mahdollisesti kehittää lisää tai esimerkiksi yhdistää (Dessler 2013, 130). Yrityksen High Potential -työntekijöitä arvioimalla on mahdollista päästä selville yrityksen olemassa olevista strategisista osaamisista ja niiden vastaavuudesta yrityksen tarpeisiin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osittain myös seuraajasuunnitelmaa pidetään yhtenä prosessinomaisena High Potential -työntekijän arviointimenetelmänä sen vuosittaisen toistuvuuden vuoksi, mutta sitä ei kuitenkaan koettu varsinaisena arvioinnin työkaluna. Huomion arvoista onkin, että yrityksen nykyiseen seuraajasuunnitelmaan ei määritellä High Potential -työntekijän osaamiseen tai vahvuuksiin liittyviä asioita, eikä suunnitelmassa kuvata High Potential -työntekijää millään tavalla. Tarkempaa määrittelyä ja arviointia tehdään ainoastaan kriittisten osaajien osalta. Koska nykyinen seuraajasuunnitelma ei sisällä minkäänlaista arviointia tai High Potential -työntekijän osaajaprofiilia, jää työntekijän potentiaalin arvioiminen muihin organisaation tehtäviin melko laihaksi. Lumme-Tuomalan (2017) väitöskirjassa esitetäänkin, että osaaja-arvioinnin tarkoitus on mm. antaa mielikuva osaajapoolissa olevien valmiuksista, yritykselle sopivan osaajan määrittäminen ja yksilön arviointi tunnistaen suoriutumisen ja potentiaalin aukot sekä uramahdollisuuksien ja kehittymismahdollisuuksien yhdistäminen. Vahvistamalla High Potential -työntekijän profilointia, voi yritys saavuttaa varsin monipuolisen osaajapoolin.

Koska haastateltavat mieltävät seuraajasuunnitelman jo osittain arviointimenetelmänä, olisi seuraajasuunnitelman täydentäminen High Potential -työntekijää koskevalla osaaja-arviolla tai osaajaprofiililla varsin oivallista. Seuraajasuunnitelman High Potential -työntekijöitä koskevaa osa-aluetta voisi täydentää esimerkiksi High Potential -työntekijän osaamiseen ja kehittymiseen sekä mahdollisiin kehittymispolkuihin liittyvillä määrittelyillä. Johtoryhmän jäsenet ovat jo vuosittain sitoutuneet ja orientoituneet seuraajasuunnitelman prosessointiin, joten High Potential -työntekijöiden kattavampi käsitteleminen samassa yhteydessä edesauttaisi johdon sitoutumista aiheeseen.

Talent management -strategiaa luotaessa yrityksen johdon tulee arvioida, mitä tulevaisuuden tekijöiltä, johtajilta ja avainhenkilöiltä vaaditaan, jotta yritys voi menestyä tulevaisuudessa. (Armstrong 2006, 397-399.) Näin ollen tarvenäkökulma määrittelee tavoitteet esimerkiksi High Potential -työntekijän arvioinnille ja erilaiset yrityksen tarpeet puolestaan määrittelevät kriteerit sille, millainen työntekijä tiettyyn tehtävään tulee pystyä osoittamaan. High Potential -työntekijää voidaan arvioida useammista eri näkökulmista. Tällöin arvioinnissa tulisi ottaa huomioon arvioinnin tavoite, mitä sillä halutaan selvittää ja millaisiin kriteereihin arviointia halutaan peilata. High Potential -työntekijä voidaan nähdä esimerkiksi potentiaalisena esimiehenä, tietyn avaintehtävän seuraajana, tai esimerkiksi kriittisenä osaajana. Näin ollen yrityksen tulisi määritellä tarvittavat kriteerit tarvenäkökulmasta, joita vasten työntekijää arvioidaan ja kehitetään. Kuten Hatum (2010) toteaa, että eri tarpeet määrittelevät kriteerit sille, millainen työntekijä tiettyyn tehtävään tulee pystyä osoittamaan. Tarvearvioinnin avulla yritys pystyy myös tunnistamaan mahdolliset osaamisvajeet. Tämän lisäksi organisaation olisi myös pyrittävä tunnistamaan ne osaamiset, jotka ovat kriittisimpiä yrityksen kaikkein tärkeimpien tehtävien haasteiden ja tavoitteiden valossa (Fernández-Aráoz, Roscoe, Aramaki, 2017).

Esimiespolulla olevaa tai jo esimiesaseman saavuttaneen High Potential -työntekijän esimiesosaamista tulisi mitata siinä missä muitakin osaamisia. Jos yrityksellä on käytössään esimerkiksi yrityksen määrittelemät esimiesosaamiset, tulisi High Potential -työntekijöiden esimiesosaamisen tasoa arvioida niitä vasten, jotta tarvittavat kehittämiskohteet voidaan tunnistaa. Esimiespolun tarkoituksena on kasvattaa ja kehittää tulevia johtajia yrityksen tarpeisiin. Kuten Berke, Wakefield, ja Kosslerin (2008) tuovat esiin, että ilman johtamisen osaismallia, ei voida edellyttää ja odottaa johdonmukaista esimiesosaamista tai toimintatapoja yrityksessään. Yrityksen yleinen johtamismalli ohjaa siis työntekijöiden johtamistapaa, mutta myös kertoo High Potential -työntekijän esimiesosaamisesta.

Strategisen Talent managementin avulla yritys pystyy tunnistamaan kriittiset osaamistarpeet ja kohdentamaan koulutus- ja kehitystarpeet kustannustehokkaammin tarkoituksenmukaisiin kehityskohteisiin. Tavallisesti arvioinnin perusteella jokaiselle työntekijälle luodaan kehityssuunnitelma, johon määritellään mahdolliset kehittämisen osa-alueet, koulutukset tai urakehittyminen yleisesti. High Potential -työntekijän kohdalla kehityssuunnitelmaa tulisi pyrkiä rakentamaan tiettyyn suuntaan heti tunnistamisen jälkeen. Yrityksen määrittelemät

kehittämislinjaukset olisi hyvä yhteensovittaa High Potential -työntekijöiden kehittämissuunnitelmien kanssa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että High Potential -työntekijän kokonaisarvion lopputulos jää periaatteessa esimiesten välillä käytävien keskustelujen sekä hiljaisen tiedon varaan, koska arviointia ei juurikaan dokumentoida minnekään. Tämän vuoksi yrityksen kyky hyödyntää High Potential -työntekijää laajemmin yli osastorajojen, saattikka globaalisti on tämän osalta melko heikko. Globaalien kehittämismahdollisuuksien mahdollistamiseksi tuntuisi varsin kiehtovalta ajatukselta, että yrityksellä olisi esimerkiksi globaali Talent Management -tiimi, jonka tehtävänä olisi käydä läpi yrityksen High Potential -työntekijöiden osaamisprofileja ja yhteensovittaa niitä tarjolla oleviin mahdollisuuksiin eri yksiköiden välillä. Arvioinnin ja katselmuksen ulottaminen eri esimiestasoille saattaisi vahvistaa yrityksen kykyä hyödyntää yrityksen osaajia eri tarpeisiin. Osaajaprofiilit voisivat tuoda selkeyttä High Potential -työntekijöiden potentiaalista eri tehtäviin.

### 6.3 High Potential -työntekijän johtamisen prosessi

Tutkimuksen kolmannessa teemassa kartoitettiin näkemyksiä ja kokemuksia High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvästä prosessista. Johtopäätöksenä vastauksista voidaan todeta, että vaikkakin systemaattinen toimintatapa High Potential -työntekijän tunnistamisen jälkeen on puutteellinen, on vähintään ensimmäinen askelmerkki haastateltaville melko selkeä. Tunnistamisen jälkeen työntekijöille ryhdytään antamaan lisää vastuuta ja haastavampia tehtäviä. Vastauksista käy ilmi, että nykyisen toimintamallin onnistumiset ja epäonnistumiset koetaan olevan paljon esimiesosaamisesta kiinni. Prosessin eteneminen tai sen etenemättä jääminen koettiin olevan ehkä liikaakin esimiesten omissa käsissä, jonka vuoksi selkeyttä toimintamalliin kaivattiin. Yhtenä merkittävänä ongelmana nähtiin tunnistettujen High Potential -työntekijöiden hyödyntäminen ja kehittäminen liian toimintokeskeisesti. Aihetta ei käsitellä esimiesten mielestä tarpeeksi laajasti yhtiötasolla. High Potential -työntekijän kehittämiseen liittyvät haasteet nähtiin vahvasti riippuvaisiksi yrityksen tilanteen vaihteluista, joka osaltaan vaikuttaa usein kehittämisen hitauteen, pahimmillaan High Potential -työntekijän menettämiseen. Yhtenä merkittävänä haasteena nähtiin High Potential työntekijöihin liittyvän toimintamallin omistajuuden puute.

Tutkittaessa erilaisia Talent managementin prosessimalleja tai High Potential -työntekijöihin liittyviä prosesseja, yhtä tiettyä tapaa on vaikea löytää. High Potential -työntekijöiden tunnistaminen ja kehittäminen on yksi Talent managementin alaprosesseista, joka liittyy vahvasti yrityksen omiin määritelmiin ja tarpeisiin. High Potential -työntekijän kehittäminen on riippuvainen monesta tekijästä, kuten urapolun vaiheesta, tavoitteista, yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista ja kehittämissuunnitelmasta. High Potential -työntekijä kulkee monen eri Talent managementin alaprosessin kautta (kuvio 4), jotka yhdessä muodostavat High Potential -työntekijöihin liittyvän toimintamallin. Näitä High Potential -työntekijöihin liittyviä pääprosesseja ovat työntekijän houkutteluun ja valintaan liittyvät toimet, osaamisen arviointi, arviointi ja tarkastelu sekä

suunnitelmallinen toiminta, kehittäminen ja oikea sijoittaminen, sekä sitouttaminen ja pitäminen yrityksessä (Silzer ja Dowell, 2010, 21)

Yrityksessä toteutetaan lukuisia HR prosesseja jatkuvasti ja säännöllisesti, mutta ne eivät nivoudu toisiinsa. Ehkä juuri tämän vuoksi High Potential -työntekijöitä koskevan prosessin tunnistaminen aiheuttaa epäselvyyttä ja pirstaloitunutta mielikuvaa tällä hetkellä. Haastattelujen vastauksista voitiin todeta, että prosessi mielletään epäselväksi tai sitä ei tunnisteta laisinkaan. Koska High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä prosessi on yksi Talent managementin alaprosesseista, vaatii se myös muiden prosessien liittämistä yhteen, jotta johdonmukainen prosessi kyettäisiin näkemään High Potential -työntekijöihin liittyen. Haastatteluissa kävi ilmi että myös HR:n näkökulmasta prosessi on koettu puutteelliseksi ja epäselväksikin. HR:n näkemystä voisi selittää se, että koska yrityksellä ei ole myöskään Talent management viitekehystä tai raamia joka määrittäisi Talent managementin muut alaprosessit, on haastavaa tunnistaa eri toimenpiteet High Potential -työntekijöiden kehittämiseen liittyen. Selkeän prosessikuvauksen luominen juuri kohdeyrityksen tarpeisiin voisi olla mahdollista, kun Talent managementin muut alaprosessit on määritelty ja niiden yhteys toisiinsa luotu.

Yhtenä huolen aiheena esimiehet toivat esiin High Potential -työntekijän tavoitteen edetä uralla toisinaan eri tahtiin mitä yrityksellä on mahdollisuus tarjota. Tarkempi High Potential -työntekijään kohdistuva arviointi ja yhdessä luotu kehittämissuunnitelma saattaisi tahdittaa osaltaan myös työntekijän itsensä kovaa halua päästä eteenpäin, kun arivoinnin kautta tunnistetut kehityskohteet muuttuvat uusiksi saavutettaviksi tavoitteiksi. Näin voitaisiin myös pyrkiä varmistamaan, että uuteen tehtävään tai esimerkiksi osaajapooliin siirtyvä työntekijä täyttää seuraavan vaiheen tai tietyn osaajapoolin kriteerit, olipa se sitten esimiesasemaan tähtäävä tai spesifioitu osaajapooli.

#### 6.4 Roolit High Potential -työntekijän tunnistamisessa ja kehittämisessä

Johtopäätöksenä haastateltavien kokemuksista eri toimijoiden rooleista voidaan todeta, että haastateltavat kokevat oman roolinsa High Potential -työntekijöihin liittyvässä toimintamallissa hyvin tärkeänä. Oma rooli nähtiin merkittävänä osapuolena, jonka vastuulla on tarjota puitteet High Potential -työntekijän kehittymiselle. Kokonaisvastuun koetaan kuitenkin jakautuvan eri esimiestasaille. Vastauksista voidaan päätellä, että haastateltavien rooli on viedä High Potential -työntekijöihin liittyviä asioita useimmiten ylöspäin, johdon suuntaan. Johdon rooli nähdään yleisesti kuitenkin melko vähäisenä nykyisessä toimintamallissa. Vastauksista nähdään, että HR:n rooli koetaan myös vähäiseksi, mutta sen tukea kaivataan High Potential -työntekijän kehittämiseen liittyvissä toimissa sekä prosessin ohjaamisessa. High Potential -työntekijöihin liittyvän toimintamallin tai siihen liittyvien tekijöiden yhteyttä yrityksen strategiaan ei juurikaan nähty. Vastauksista kävi ilmi, että voimistuva globaali yhteistyö luo tarvetta entistä vahvemmin huomioida High Potential -työntekijät globaalilla tasolla.

Haastatteluista kävi ilmi varsin mielenkiintoinen näkemys High Potential -työntekijän tunnistamisen, kuten myös kehittämisen ja johtamisen osalta. Haastateltavat kokivat, että vastuu edellä mainituista toimista jaetaan eri esimiestasojille. Käytännössä suurin vastuu tunnistaa, johtaa ja sitouttaa nähdään olevan linjaesimiehillä, joiden tietämys aiheesta koetaan kuitenkin jonkin verran vaihteleviksi. Tämän ristiriidan ratkaisemiseksi tarvitaan High Potential -työntekijöihin liittyvien roolien ja vastuiden kouluttamista organisaation kaikille esimiestasojille. Toimintamallille tulee luoda raamit, jotka perustuvat aidosti yrityksen tarpeisiin ja josta voidaan tunnistaa yrityksen tavoitteet High Potential työntekijöihin kohdistuville kehittämistoimenpiteille. Kuten Butteriss (2008) toteaaakin, että vaikka Talent managementin ja sen eri osa-alueiden viitekehys tulee yleensä HR-osaston toimesta, tarvitaan taustalle johdon linjaukset, odotukset ja tavoitteet kehittämistä varten. Kehitysohjelmien luominen edellyttää, että ne ovat linjassa yrityksen strategian ja tarpeiden kanssa. Johdon rooli korostuu erityisesti yrityksen tarpeiden ja markkinoiden asettamien vaatimusten määrittelyssä. Esimerkiksi esimiespolulla olevien High Potential työntekijöiden sekä jo esimiesasemassa olevien esimiesten johtamisosaamista tulee peilata markkinoiden erityispiirteisiin, sillä yrityksen tulee pystyä arvioimaan High Potential työntekijöiden yhteensopivuutta myös markkina-alueisiin.

## 6.5 High Potential -työntekijän johtaminen ja sitouttaminen

High Potential -työntekijöiden johtamista ja sitouttamista käsiteltiin tutkimuksen viidennessä teemassa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että High Potential -työntekijöiden johtaminen koetaan pääsääntöisesti helpommaksi kuin muiden työntekijöiden johtaminen. High Potential -työntekijöiden tapa työskennellä on itseohjautuvampaa, jolloin tukemisen ja ohjaamisen tarve vähenee. Vastauksista käy ilmi, että vaikka High Potential -työntekijät ovat sinänsä helpompia johdettavia päivittäisessä työssä, heidän vaatimukset johtamista kohtaan ovat korkeammat kuin muilla työntekijöillä. Vastauksista käy ilmi, että yleisimmät esimiesten sitouttamiskeinot ovat työntekijälle tarjottavat haasteet, mahdollisuudet edetä urapolulla sekä palkkakehitys. High Potential -työntekijän arvo nähdään merkittävänä. Vastauksien perusteella yleinen näkemys on, että High Potential työntekijöiden kautta yritys kykenee kehittymään sekä kehittämään myös muuta työyhteisöä. Chamorro-Premuzic ym (2017) väittävätkin, että High Potential -työntekijän lisääminen tiimiin, lisää muiden tiimin jäsenten tehokkuutta 5-15%.

Koska yrityksen mahdollisuudet tarjota erilaisia urapolkuja on vaihtelevaa yrityksen tilanteesta riippuen, High Potential -työntekijää tulisi sitouttaa sitäkin suuremmalla syyllä eri sitouttamiskeinoin. Branhamin (2010) mukaan organisaation luomien sitouttamiskeinojen tarkoituksena ei välttämättä vastaa yksilön käsitystä aiheesta, jonka vuoksi eroavaisuuksien huomioimiseksi sitouttamiskeinot tulisi määritellä yksilölähtöisesti. Hänen mukaansa yrityksen tulisi pohtia omia sitouttamiskeinojaan, mitkä eivät niinkään houkuta tai mitkä tulisi muuttaa? Horjuttavatko jotkin elementit yrityksen kykyä sitouttaa työntekijöitä? Millaisessa asemassa yrityksen arvolupaus ja siihen liittyvät asiat ovat verrattuna muihin kilpailijoihin? Voisiko yksilölähtöisellä sitouttamisella saada parempaa sitoutumista aikaan, kun tiedetään tarkkaan, mitä asioita työntekijä arvostaa. Toiselle joustavat työajat voivat olla kynnyskysymys, kun taas toiselle voi olla palkitsemistakin tärkeämpää työtehtävien organisointi.



Haastatteluissa todetaankin, että periaatteessa yrityksellä on hyvät puitteet sitouttaa työntekijöitään, käytäntö vain hieman ontuu. Haastatteluissa tuotiin esiin perinteisimmät sitouttamiskeinot, kuten haastavien ja monipuolisten työtehtävien antaminen ja työntekijän kehittäminen. Vastauksissa ei kuitenkaan tuotu esiin esimerkiksi hyvinvointiin vaikuttavia sitouttamiskeinoja. Voisiko syy olla siinä, ettei yrityksessä ole tuotu riittävästi näkyviin yrityksen sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja etuja. Sitouttamiseen liittyvien tekijöiden näkyväksi tuominen voi hyvinkin parantaa työntekijän sitoutumista yrityksestä. Keino sitouttamisen näkyväksi tuomiseen löytyy esimerkiksi yrityksen arvolutapauksen luomisesta. Hyvin määritellyn arvolutapauksen tarkoituksena on tuoda esiin kaikki sellaiset tekijät, joiden puitteissa yritys perustelee työntekijöille yritystä hyvänä työpaikkana, syitä pysyä yrityksessä sekä mahdollisuudet tulevaisuuden rakentamiseen (Branham, 2000). Sitouttamiseen vaikuttavien tekijöiden näkyväksi tuominen saa luultavasti myös työntekijätkin tarkastelemaan, ymmärtämään ja mahdollisesti myös arvostamaan paremmin yrityksen tarjoamia etuja. Se, että työntekijä saadaan samaistumaan yritykseen, edellyttää hyvää käsitystä organisaation tavoitteista ja päämääristä, yrityksen toiminnan ymmärtämistä sekä työntekijän omaa roolia organisaation tavoitteiden ja tuloksen kannalta. Hyödyntääkseen tätä, yrityksen tulisi näkyvästi tuoda henkilöstölle esille yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Etenkin High Potential työntekijöille on tärkeää tietää oma rooli organisaation tavoitteiden ja tuloksen kannalta. Sitouttamiskeinojen tarkempi määrittely voi olla tarpeen myös yrityksen esimiehille, sillä viime kädessä etenkin työhön, työn suorittamiseen ja työympäristöön liittyvät keinot ovat lähimmän esimiehen käsissä.

Haastatteluvastauksien mukaan High Potential -työntekijän johtaminen koetaan helpommaksi kuin muiden työntekijöiden johtaminen. Esimiesten tulee kuitenkin kiinnittää huomiota työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin ja kyettävä vastaamaan niihin, jotta High Potential -työntekijä saa mahdollisuuden ja puitteet tuoda täyden potentiaalinsa esiin. Tämä puolestaan vaatii esimieheltä tietynlaista esimiesosaamista. Toisaalta esimiesten tulisi myös ymmärtää oman käyttäytymis- ja johtamismallin vaikutukset High Potential -työntekijän sitoutumiseen. Kuten aikaisemminkin jo mainittiin, ilman johtamisen osaamismallia, ei voida odottaa johdonmukaista esimiesosaamista, käyttäytymismallia ja toimintatapoja yrityksessä.

Haastateltavat näkivät haasteita siinä, että kehittämistoimien ja uramahdollisuuksien tarjoaminen on niin paljon yrityksen tilanteesta kiinni. Koettiin, että tilaisuuksia vaativampaan tehtävään tulee harvakseltaan, useimmiten liian harvoin, jolloin riskinä nähtiin High Potential -työntekijän menettäminen. Usein haasteena onkin vähäisten tilaisuuksien avautuminen, jonka vuoksi esimerkiksi laajempaa, globaalissa mittakaavassa olevaa työkiertoa ja muita kehittämiskeinoja on syytä pohtia.

Kuten aikaisemminkin jo mainittiin, kriittisten osaamistarpeiden tunnistamisella yritys pystyy kohdentamaan koulutus- ja kehitystarpeet kustannustehokkaammin tarkoituksenmukaisiin kehityskohteisiin (SAP SuccessFactors). Yrityksen määrittelemät tavoitteet ja tarpeet tulisi näkyä juurikin High Potential työntekijöiden kehityssuunnitelmissa. Esimiespolulla olevan työntekijän

kehittämissuunnitelmaan voisi olla myös tarpeen sisällyttää esimiesosaamisten kehittäminen. Jos yrityksen koulutuskustannuksia pyrittäisiin kohdistamaan segmentoiduille kohderyhmille, yritys pystyisi panostamaan esimerkiksi esimiesosaamisiin kohdennetusti niille, jotka ovat esimiespoolissa.

Haastatteluvastauksista voidaan päätellä, että yrityksen työllisyystilanne hankaloittaa kehittämismahdollisuuksia merkittävästi. Haastateltavien oli vaikea nähdä suoraa yhteyttä yrityksen strategian ja toimintamallin tai siihen vaikuttavien asioiden välillä. Haastatteluissa todettiin, että yhtenä tämän hetken strategisena toimenä on hyödyntää globaaleja resursseja, joka toteutuakseen vaatii juurikin kyseessä olevia High Potential -työntekijöitä. Yrityksen osaamistarpeiden sekä strategian yhteys nähtiin näin ollen erittäin tärkeäksi, sillä yksiköiden roolit ovat muuttuneet ja yksiköt tulisi nähdä resurssipoolina. Haastatteluvastauksista voidaan päätellä, että globaalien osaajapoolin luominen ja globaalien liikkuvuuden ja työkierron lisääminen voisi tarjota lisää mahdollisuuksia ja tilaisuuksia High Potential -työntekijän kehittämiseen ja urapolulle, mutta myös vastata yrityksen strategiseen tavoitteeseen. Yrityksen strategian yhteys, ei vain High Potential -työntekijöiden kehittämisen ja osaamisen suhteen, mutta myös koko yrityksen osaamisen määrittelyssä tulisi nähdä varsin merkittävänä. Strateginen Talent management mahdollistaa yritystä käsittelemään yrityksen ja alan muutoksia nopeasti (SAP SuccessFactors).

## 6.6 High Potential -työntekijän kehittäminen

Tutkimuksen viimeisessä teemassa käsiteltiin High Potential -työntekijän kehittämistä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että High Potential -työntekijää kehitetään pääsääntöisesti työssäoppimisen kautta, hyödyntämällä esimerkiksi työkiertoa sekä komennuksia. High Potential -työntekijän kehityssuunnitelmaa pidetään myös merkittävänä tekijänä etenkin siltä osin, että suunnitelman läpikäyminen vahvistaa yhteistä näkemystä kehittämisen tavoitteista. Vastauksista kävi ilmi, että haastateltavat kokevat esimerkiksi esimiesosaamisen vaikuttavan valmiuksiin kehittää High Potential -työntekijöitä. Koulutus- ja kehittämiskustannukset koetaan toisinaan haastavina kohdentaa High Potential -työntekijöiden ja muun osaston kesken. Yrityksen tavoitteet tulevaisuuden osaamistarpeiden suhteen nähdään jokseenkin epäselvinä, jonka vuoksi vastauksistakin kävi ilmi ettei High Potential -työntekijän osaamiseen liittyviä odotuksia nähty välttämättä niin oleellisina strategiaan nähden.

Haastatteluissa kävi varsin selkeästi ilmi, että High Potential -työntekijän ensimmäiset kehittämistoimet ovat esimiehille hyvin selkeät. Tunnistetulle High Potential -työntekijälle pyritään antamaan haastavampia tehtäviä sekä laajentamaan tehtävänkuvaa melko nopeasti tunnistamisen jälkeen. Kehittäminen tapahtuu pääosin työssäoppimisen kautta. Kehittämissuunnitelmaa pidettiin tärkeänä, sillä sen avulla voidaan työntekijän kanssa yhdessä määritellä kehittämisen tavoitteet. Kuten aikaisemmin jo todettiin, kehittämistoimien kohdistaminen oikeisiin henkilöihin ja oikeisiin asioihin tulisi perustua yrityksen nykyisiin ja tulevaisuuden liiketoimintatarpeisiin. Yrityksen määrittelemät tarpeet puolestaan kertovat mitä, miten ja kenen avulla yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Yrityksen tulisi määritellä yleiset tavoitteet kehittämiselle, jotka koskettavat näin ollen

niitä työntekijöitä, jotka nähdään yrityksessä tulevaisuuden esimiehinä, vahvoina suoriutujina, sekä kriittisinä osajina.

Vastauksista kävi ilmi, että myös esimiestaitojen merkitys High Potential -työntekijöiden kehittämisessä nähtiin merkittävänä tekijänä. Esimiestaitojen kehittämiseen ei tällä hetkellä ole olemassa systemaattista kehittämistapaa, tämän vuoksi olisikin ensisijaisen tärkeää, että yritys luo tarpeitaan vastaavan johtamismallin, joka määrittelee yrityksen menestymisen kannalta tärkeät ja tarvittavat esimiesosaamiset. High Potential -työntekijät, kuten kaikki muutkin, vaativat johdonmukaista ja yrityksen arvojen kaltaista johtamista, ja jonain päivänä myös High Potential -työntekijän tulee todennäköisesti itsekin kyetä toimimaan yrityksen johtamismallin mukaisesti. Riittäväällä esimiesosaamisella on merkitystä niin High Potential -työntekijän esimiesosaamisen kehittämisessä kuin myös niiden esimiesten osaamisessa, joiden vastuulla High Potential työntekijöiden tunnistaminen ja kehittäminen on. Berken ym (200) mukaan yrityksen yleinen johtamismalli ohjaa siis työntekijöiden johtamistapaa, mutta sitä vasten voidaan myös peilata High Potential -työntekijän esimiesosaamista. Johtamismallia tarvitaan myös silloin, kun yritys haluaa varmistaa johtamisen laadun ja toisaalta myös johtamistason jatkuvan seurannan. Työntekijän johtamisosaamista peilaamalla yrityksen johtamismalliin, voidaan tunnistaa ne osa-alueet, joissa High Potential -työntekijä kaipaa kehittymistä. Liiketoiminnan tarpeet ja tavoitteet määrittelevät tietyt osaamisvaatimukset, joten liiketoimintatarpeiden muuttuessa myös osaamiset ja osaamismallit muuttuvat. Esimerkkinä globaalin yhteistyön vahvistuminen, joka edellyttää henkilöstöltä aivan uudenlaista osaamista. Liiketoimintatarpeen muuttuminen globaaliin suuntaan, edellyttää näin ollen esimiestaitoja globaalissa ympäristössä.

Kuten haastatteluvastauksissa kävi jo aikaisemmin ilmi, yrityksen yhtenä strategisena toimenä on hyödyntää globaaleja resursseja. Koska globaali yhteistyö ja yhteisresurssit lisääntyvät, tulisi yrityksen nähdä High Potential -työntekijät avainasemassa globalisoitumisessa. Tällaisen tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan yrityksen kykyä rakentaa High Potential -työntekijöiden urapolkuja globaalisti. Se, että haastateltavat kaipaavat enemmän yhtiötasoista tarkastelua, vaatii globaali lähestyminen vieläkin läpinäkyvämpää lähestymistä. Yhtenä vaihtoehtona voidaan nähdä esimerkiksi osajapoolit, joita voidaan luoda myös globaaleihin tarpeisiin. Caplan (2010) kuvailee osajapoolin kahta yleisintä käyttötarkoitusta, joista toinen on esimiespooli ja toinen puolestaan strategisista osajista koostuva pooli. Kuten haastateltavat totesivat, on yrityksen tilanne muuttumassa enenevässä määrin globaalimpaan suuntaan myös resurssien osalta. Viemällä High Potential -työntekijän kehittymismahdollisuudet yli yksikkörajojen, yritys pystyisi saamaan äärimmäisen hyvän tilaisuuden hyödyntää vahvoja osajia yhä laajemmin. Lisäksi yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet tarjota entistä paremmin ja mahdollisesti useammin High Potential -työntekijälle etenemismahdollisuuksia. Tämänkaltaisen jaottelun avulla yritys voisi kohdentaa työntekijöiden kehittymistä tukevat investoinnit tarkasti yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Haastateltavien mukaan yritys tavoittelee High Potential -työntekijöillä mahdollisimman kokonaisvaltaisia osajia. Tekninen osaaminen sekä esimiesosaaminen ovat keskiössä. Koska

esimiestehtäviin on tarjolla vain vähän positioita, tulisi tulevaisuuden esimiehet pitäisi pystyä tunnistamaan hyvissä ajoin. Vastauksesta voitaisiin päätellä, että High Potential -työntekijän kehittäminen nähdään kokonaisvaltaisena kehittämisenä. Jos työntekijän kehittäminen pyrittäisiin keskittämään ainoastaan yhtä tehtävää silmällä pitäen, voi haasteeksi muodostua etenemisen hitaus, koska tilaisuuksia uuteen positioon on vain harvakseltaan, kuten haastateltavat itsekin toteavat. Ehkä yrityksen olisi hyvä pikemminkin ajatella pitkällä tähtäimellä siten, että etenkin esimerkiksi seuraajasuunnitelman critical resources eli *kriittisten henkilöiden* sijaan määriteltäisiin yrityksen *kriittiset tehtävät*, tällöin tehtävä ei olisi riippuvainen tehtävässä toimivan henkilön osaamisesta eikä seuraajan etsimistä haeta henkilön osaamisen jäljittelijäksi vaan täyttääkseen tehtävän vaatimat osaamiset ja taidot. Näin myös seuraajasuunnitelman seuraajia pystytään kehittämään systemaattisemmin tiettyjen osaamisten näkökulmasta ja kehittäminen on kohdennetumpaa. Kuten Hatum (2010) toteaaakin, yritysten haasteeksi muodostuu kestävän seuraajasuunnitelman rakentaminen. Yritysten valtava investointi seuraajasuunnitelman työntekijöihin valuu hukkaan kun seuraajaksi kaavailtu työntekijä päättääkin lähteä yrityksestä. Tämän vuoksi myös osaajapoolien muodostaminen eri tehtäväkenttiä ja osaamisalueita varten olisi tarpeen.

Haastatteluissa tuli useaan kertaan eri tavoin esille esimiesten huoli siitä, että High Potential -työntekijöitä ei pystytä hyödyntämään yrityksessä laajemmin. Haastetta nähtiin myös liiallisessa funktiokeskeisyydessä, osastot katsovat liikaa omaa toimintoa joka johtaa siihen, ettei osaajista haluttaisi välttämättä päästää irti. Joustavamman liikkuvuuden ja urapolkujen edellytyksenä olisi tietynlaisen ajattelutavan omaksuminen kehittämismyönteisempään kulttuuriin. Erilaisia osaajapoolia muodostamalla yrityksellä on mahdollisuus täyttää ne vahvoilla ammattilaisilla, joilla on potentiaalia täyttää esimerkiksi tietyt tehtävät niiden avauduttua. Osaajapoolien avulla yritys voi saavuttaa huomattavaa etua kilpailijoihinsa nähden, sillä sen osaajareservi on laajempi jolloin reagoiminen muutoksiin tapahtuu nopeammin ja joustavammin. (Hatum, 70)

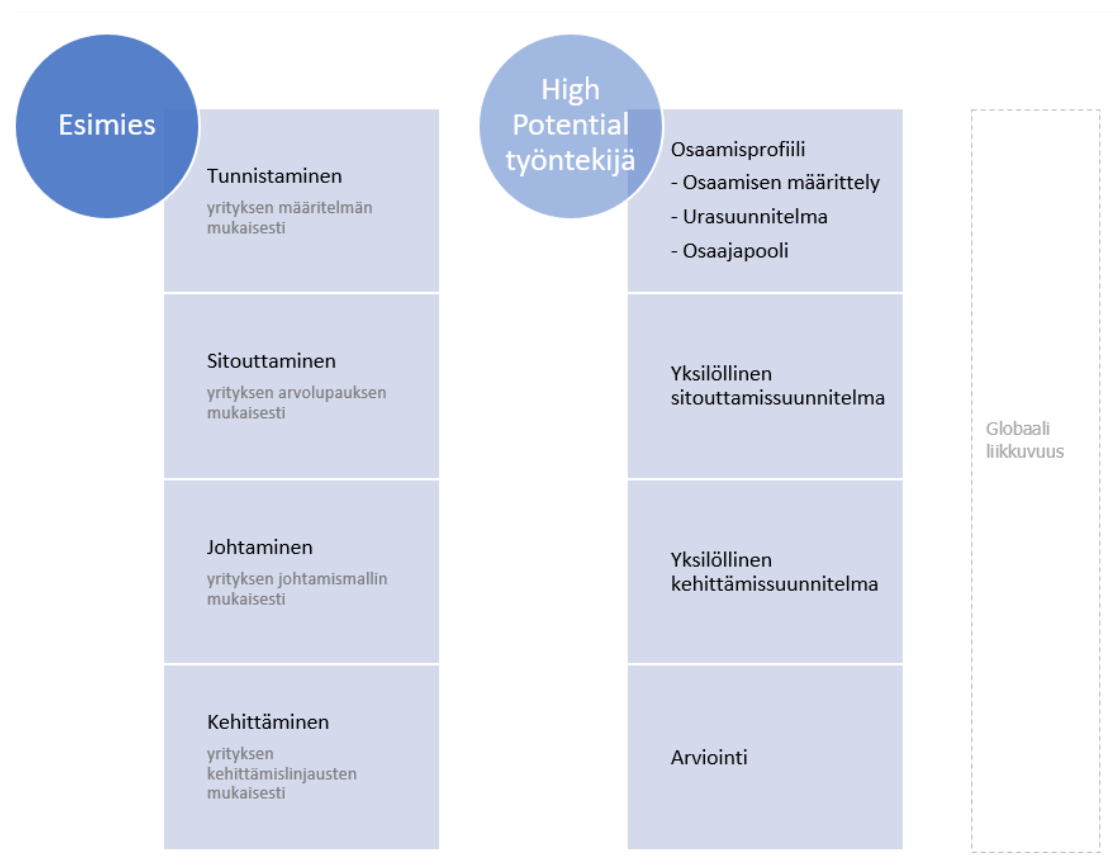
Kuten aikaisemminkin jo mainittiin, osaajapoolia hyödynnetään yleensä kahdella eri tavalla. esimiespoolit sekä strategiseen osaamiseen keskittyvä pooli. Yritys voi muodostaa osaajapoolia eri tarvelähtökohdasta, kuten tietyn osaamisalan, toiminnon tai tehtävän mukaan. Kun määritellään kriittiset *tehtävät*, se antaa vapauden nähdä ja arvioida High Potential -työntekijöitä siitä näkökulmasta, mitä he osaavat tehtävän kannalta ja toisaalta taas mitä lisäarvoa he voisivat tehtävään tuoda. Usein High Potential -työntekijät ovat niitä henkilöitä, jotka lopulta ajautuvat yrityksen kriittisiin tehtäviin. Yrityksen ei kuitenkaan tulisi antaa järjestelmän olla hauras siltä osin, että tehtävä henkilöityy tiettyyn osaajaan. Toki kriittisiä osaajia tulee arvioida ja määritellä tiettyihin tehtäviin, mutta yksi vaihtoehto on esimerkiksi muodostaa heistä oma osaajapoolinsa, jolloin näitä henkilöitä voidaan arvioida laajemmin ja yli osastorajojen eikä sitoa osaavaa henkilöä tiettyyn toimintoon. Haastatteluissa tuotiin esiin huolta yrityksen kyvystä vastata High Potential -työntekijän uranälkään samalla tahdilla. Voisiko siis ajatella, että kun yrityksen kriittisellä osaajalla on halu edetä uralla, voisi henkilön uranälkää ruokkia avaamalla osastorajat kehittämispoluille.

Kuviossa 9 on tiivistelmä yrityksen toimenpide-ehdotuksista. Hyödyntääkseen High Potential -työntekijöiden tuomaa etua parhaalla mahdollisella tavalla, yrityksen tulisi jatkaa strategiaa määrittelemällä yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja tarpeet siten, että niiden avulla pystytään luomaan Talent management -strategia. Talent management -strategia pitää sisällään kaikki ne toimet, joiden avulla High Potential -työntekijöitä voidaan tunnistaa, kehittää, johtaa sekä sitouttaa juuri yritykselle sopivin menetelmin.



Kuvio 9 Kehittämissuunnitelma

Strategiatyön jälkeen toimet viedään käytäntöön ja varmistetaan, että yrityksen esimiehet ovat tietoisia mistä High Potential -työntekijän toimintamallissa on kyse, mitkä ovat esimiesten vastuut ja velvollisuudet heidän suhteen.



Kuvio 10 Esimiehen ja työntekijän roolit

Kuviossa 10 kuvataan yksinkertaistettuna esimiehen vastualueet High Potential -työntekijän toimintamallissa. Yrityksen strategiaan perustuvien määritelmien avulla syntyy esimiesten tavoitteet High Potential -työntekijän johtamiseen. High Potential -työntekijän osalta tulisi puolestaan tarkoittaa työntekijän osaaminen nyt ja tulevaisuudessa ja sitoa kehittämissuunnitelma yrityksen strategiasta määriteltyihin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Yksilöllisyyttä korostaen, High Potential -työntekijän sitouttaminen ja kehittäminen on tarkoituksenmukaisempaa sekä kustannustehokkaampaa.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen nykyiset hyväksi todetut sekä kehittämistä kaipaavat käytännöt High Potential -työntekijään liittyen ja antaa kehitysehdotuksia miten yrityksen tulisi kehittää nykyisiä toimintatapojaan, jotta yritys voi hyödyntää High Potential -työntekijöiden tuomaa etua parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoite saavutettiin tutkimuskysymyksen kannalta hyvin, sillä tavoitteena oli saada käsitys siitä, miten High Potential -työntekijöiden kanssa tulee toimia, jotta heistä pystytään saamaan paras hyöty irti. Tutkimustulokset sekä työn tietoperusta antavat selvityksen niistä asioista, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon johtaessaan High Potential -työntekijöitä. Tutkimukseen liittyvä ongelma saatiin mielestäni ratkaistua hyvin, sillä tutkimustuloksissa nousee selkeästi ja toistuvasti esiin asioita, jotka vaativat muutosta. Esiin nousseisiin kehityskohteisiin esitettiin ratkaisukeinoja eri osa-alueille.

Tutkimuksen reliabiliteettia kuvaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Havaintojen toistettavuuden avulla voidaan todeta ilmiön olevan todellinen ja tulkinta nähdään hyväksyttävänä. Toistettavuuden vaatimus sisältää kuitenkin tärkeän periaatteen siitä, että lukijan tulee saada tutkijalta riittävästi tietoa siitä, millä tavoin tutkimus on toteutettu, millä tavoin havainnot on tuotettu ja miten tulkinnot on muodostettu (Koskinen ym. 2005, 258-259). Tutkimuksen reliabiliteetti on pyritty varmistamaan kuvaamalla lukijalle huolellisesti aineistonkeruun ja siitä tuotetun analyysin ja tulkintojen eri vaiheista. Reliabiliteettia on vahvistettu äänittämällä ja litteroimalla haastattelut, jolloin tutkimustulosten analyysi ja tulkinnot perustuvat siihen mitä haastateltavat ovat todellisuudessa sanoneet, eikä siihen miten haastattelija vastaukset muistaa. Haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa kaikissa haastatteluissa ja kaikkiin haastattelukysymyksiin pyrittiin saamaan vastaus, jotta mahdollisimman hyvä vastausten vertailu olisi mahdollista. Teemahaastattelukysymykset muodostettiin helposti ymmärrettäviksi ja selkeiksi, jolloin kysymysten väärinkäsityksiltä välttyttiin. Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä teemahaastatteluja käsittelevään kirjallisuuteen, jolla pyrittiin varmistamaan haastattelujen oikeaoppinen eteneminen. Haastatteluissa vältettiin ottamasta kantaa haastateltavan vastauksiin aineiston vinoutumisen välttämiseksi.

Tutkimuksen validiteettia edustaa se, miten tietty väite, tulkinta tai tulos kuvaavat kohdetta, johon niiden on tarkoitus viitata. Validi tieto tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkijan tulee kyetä osoittamaan ettei hänen löytönsä perustu väärin muodostettuihin tai ymmärrettyihin haastattelukysymyksiin, haastattelulausumiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tarpeen arvioida myös tutkijan sekä muiden tekijöiden vaikutusta tutkimustuloksiin (Koskinen ym. 2005, 258-259). Tutkimuksen validiteettia vahvistaa huolellinen valmistautuminen haastatteluihin, sekä huolellisesti muodostetut haastattelukysymykset, tutkimustuloksia analysoitaessa voitiin nähdä, että vastausten samankaltaisuudesta päätellen kysymykset ymmärrettiin samalla tavoin. Teemahaastattelukysymysten avulla saatiin muodostettua hyvä ja selkeä kokonaisuus, joka vastaa asetettuun tutkimuskysymykseen ja täten tutkimuksen tavoitteeseen päästiin. Validiteettia

vahvistettiin vertaamalla haastatteluvastauksia toisiinsa sekä tietoperustaan. Näkisin, että yrityksen esimiehet pystyvät hyötymään tutkimuksesta peilaamalla omaa toimintaansa tutkimustuloksiin sekä tietoperustaan. Parhaimmillaan tutkimus antaa johdolle ja henkilöstöhallinnolle suuntaviivat siitä, mitä asioita tulisi edelleen kehittää ja kenen vastuulle eri osa-alueet kuuluvat.

Tutkimustietoa High Potential -työntekijöihin liittyvistä yleisistä toimintamalleista ja heille suunnatuista kehitysohjelmista löytyi jokseenkin heikosti. Tämä saattaa johtua siitä, että High Potential -työntekijään liittyvä toimintamalli rakentuu monesta eri alaprosessista, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen toimintamallin. Yksiselitteisen High Potential -työntekijän kehittämiseen ja johtamiseen liittyviin toimintatapoihin keskittyvää prosessikuvausta oli myös haastavaa löytää. Tämä puolestaan saattaa selittyä sillä, että prosessiin vaikuttaa useimmiten yrityksen omat valinnat High Potential -työntekijöihin liittyvän kehittämisen ja johtamisen suhteen. Sen sijaan Talent managementista oli huomattavasti helpompi löytää tutkimuksia. Tämän tutkimuksen aihe koskettaa kuitenkin vain tiettyä osaa Talent management kokonaisuudesta, joten tutkimusta olisi hyvä jatkaa selvittämällä Talent managementin muut osa-alueet ja niiden tila kohdeyrityksessä.

Tuloksista nousi selkeästi esiin muutama teema, joihin panostamalla yritys pystyisi saavuttamaan hyviä ja merkittäviäkin tuloksia esimerkiksi yrityksen johtamiskulttuurissaan. Johtamismallin ja esimiesosaamisten merkitys voidaan nähdä hyvin oleellisena tekijänä niin High Potential -työntekijän tunnistamisen, kuin yrityksen yleisen kehittämisen ja johtamisenkin suhteen. Johtamismallin avulla yritys pystyisi ohjaamaan esimiehiä johtamaan High Potential -työntekijöitään vaaditulla tavalla, huomoiden yrityksen tarpeet ja tavoitteet. Johtamismallin avulla esimiehet myös kykenisivät tunnistamaan High Potential -työntekijöitä johdonmukaisesti, samoilla kriteereillä kautta organisaation. Tutkimuksessa korostui yrityksen kasvava globaalin yhteistyön ja yhteisresurssien käytön merkitys, jonka vuoksi yritys hyötyisi parhaiten ottamalla käyttöön koko organisaatiota koskevat yleiset toimintatavat High Potential -työntekijöiden suhteen. Globaalien yhteisresurssien vahvistamiseksi yritystä palvelisi varsin merkittävästi globaalit osaajapoolit. Onnistuakseen tässä, yrityksen johdon olisi ensisijaisen tärkeää sitoutua High Potential -työntekijöitä koskevien asioiden ja toimintamallien käsittelyyn ja nähdä tutkimuksen aihe strategisena tekijänä yrityksen menestyksen kannalta.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ollut vahvistaa erityisesti minkään tutkimuksen hypoteesien oikeellisuuden todentamista, voidaan tutkimustuloksista kuitenkin todeta, tutkimuksen tulokset mukailevat monilta osin muiden aiempien tutkimusten tuloksia ja tietoperustaa, sillä yhtymäkohtia voidaan löytää High Potential -työntekijöiden tunnistamiseen, johtamiseen ja kehittämiseen liittyen.

Toisin kuin valtaosa tutkimuksessa tarkastelluista toimintatavoista keskittyvät esimiespolkuihin ja esimiespotentiaalin kehittämiseen, kohdeyrityksessä se ei vaikuttaisi olevan ensisijainen tavoite, vaan pikemminkin High Potential -työntekijöiden kehittäminen maltillisesti vahvemmiksi ammattilaisiksi. Vaikkakin esimiesosaamisen tärkeyttä korostettiin High Potential -työntekijän sekä



heidän johdettavuuden näkökulmasta. Voisiko siis olla, että selkeä esimiesosaamisen kehittäminen jää vähemmälle sen vuoksi, ettei yrityksellä ole tällä hetkellä varsinaista johtamismallia, joka ohjaisi esimiehiä kehittämään tiettyjä toimintatapoja noudattaen potentiaalisia tulevaisuuden johtajiaan.

Tutkimuksen aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja erityisesti johtamismalliin ja esimiesosaamiseen liittyvä teoriaosuus nostatti itsessäni mielenkiintoa perehtyä aiheeseen lisää. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten organisaation muut esimiestasot kokevat tutkimuksen aiheen eri osa-alueet. Lisäksi olisi mielenkiintoista kartoittaa tunnistettujen High Potential -työntekijöiden käsityksiä heitä koskevasta johtamisesta ja kehittämisestä ja verrata tuloksia esimiesten näkemykseen. Lisäksi Talent managementin muihin osa-alueisiin syvällisempi perehtyminen toisi huomattavaa lisäarvoa High Potential -työntekijöiden houkuttelun, johtamisen, kehittämisen ja sitouttamisen kannalta.

## LÄHTEET

- ARMSTRONG, Michael 2006. A handbook of human resource management practice, 10. painos. London Kogan Page, UK.
- Berke, D., Wakefield, M., & Kossler, M. E. (2008). Developing Leadership Talent. San Francisco: Pfeiffer.
- BRANHAM, Leigh 2000. Keeping the People Who Keep You in Business : 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York: AMACOM.
- BUTTERISS, Margaret 2008. Coaching Corporate MVP's: Challenging and Developing High-Potential Employees., Right Management Consultants.
- CAPLAN, Janice 2010. Value of Talent: Promoting talent management across the organization. Kogan Page Ltd., London.
- CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, ADLER, Seymour ja KAISER, Robert B. 2017. What Science Says About Identifying High-Potential Employees. Harvard Business Review. [Viitattu 29.4.2019] Saatavissa: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees>
- DESSLER, Gary 2013. A Framework for human resource management. 7th edition. Pearson Education, Boston.
- DOWNS, Lisa 2015. INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, Star talent: investing in high-potential employees for organizational success. Emerald Group Publishing Limited.
- FERNÁNDEZ-ARÁOZ, Claudio, ROSCOE, Andrew ja ARAMAKI Kentaro 2017. Turning Potential into Success: The Missing Link in Leadership Development. Harvard Business Review. [Viitattu 20.3.2019] Saatavissa: <https://hbr.org/2017/11/turning-potential-into-success-the-missing-link-in-leadership-development>
- HAMARI, Elina 2007. Sitouttaminen johtamisessa. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu - tutkielma. [Viitattu 2019-03-31.] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/78237/gradu02003.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- KANANEN, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä.
- KOSKINEN, I., ALASUUTARI, P. & PELTONEN, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppa-tieteissä. Tampere: Vastapaino.

LUMME-TUOMALA, Riitta 2015. Talouselämä, Puheenvuoro, Talent Management – onttoa sanahelinääkö? 22.10.2015. [Viitattu 29.4.2019] Saatavissa:

<https://www.talouselama.fi/uutiset/talent-management-onttoa-sanahelinaako/22d99942-cdfd-326b-833b-14f249b8e7c7>

LUMME-TUOMALA, Riitta 2017. Talent Management in the Humanitarian Aid Context. Helsinki: Grano Oy.

READY, Douglas A., CONGER, Jay A., ja HILL, Linda A. 2010. Are You a High Potential? Harvard Business Review. [Viitattu 1.2.2019] Saatavissa: <https://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>

REBEŤÁK, Marek ja FARKAŠOVÁ, Viera. 2014. Managing High – Potential Employees, 2nd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM. Prague, Czech Republic. [Viitattu 27.4.2019] Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/82447754.pdf>

SAARANEN-KAUPPINEN Anita ja PUUSNIEKKA Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 28.04.2019] Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

SILIUS, Kirsi 2008-11-14. Teemoittelu ja tyypittely. [verkkajulkaisu.] Hypermedialaboratorio.

SILZER Bob, DOWELL Ben E. 2010. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. John Wiley & Sons. San Francisco.

Talent Management Strategy to Create a Higher-Performing Workforce. SAP SuccessFactors. [Viitattu 4.3.2019] Saatavissa: <https://www.successfactors.com/content/ssf-site/en/resources/knowledge-hub/educational-articles/strategic-talent-management-training.html>

The HR Guide to Identifying High-Potentials. 2014. CEB SHL Talent Measurement. [Viitattu 28.04.2019] Saatavissa: [www.ceb.shl.com/us/HiPo](http://www.ceb.shl.com/us/HiPo)

Teknologiaeollisuus ry, 2018. 9 ratkaisua Suomelle, viitattu 25.03.2019. Saatavissa: [https://teknologiaeollisuus.fi/sites/default/files/file\\_attachments/teknologiaeollisuus\\_koulutus\\_ja\\_o\\_saaminen\\_linjaus\\_2018\\_final.pdf](https://teknologiaeollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/teknologiaeollisuus_koulutus_ja_o_saaminen_linjaus_2018_final.pdf)

Tietoarkisto, Aineistonhallinnan käsikirja, Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. [Viitattu 1.3.2019] Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

TASANTO, Mari 2017. Strategiset kyvykkyydet ja Talent management. Talent Management jakaa mielipiteitä 28.06.2017. [Viitattu 17.2.2019] Saatavissa:

<https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/talent+management+jakaa+mielipiteita/>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä.

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yritysesittely. Sumitomo SHI FW Energia Oy Group. Intranet. [Viitattu 15.2.2019]

## LIITE 1: HAASTATTELUKUTSU

Arvoisa esimies,

Suoritan työni ohessa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Savonia ammattikorkeakoulussa ja työstän parhaillaan tutkinnon päättötyötä aiheesta ”toimintamalli High Potential -työntekijöiden järjestelmälliseen tunnistamiseen ja kehittämiseen”. Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen High Potential työntekijöihin liittyvän toimintamallin nykytila, päästä kuulemaan esimiesten ajatuksia aiheesta sekä sittemmin pureutua kehitettäviin osa-alueisiin antaen kehitysehdotuksia toimintamallin parantamiseksi. Nykytilan kartoittaminen toteutetaan teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat henkilöt on valittu harkinnanvaraisesti antamaan mahdollisimman syväluotaavan ja kattavan kuvan tutkittavasta aiheesta yrityksessämme.

Lähestyn sinua haastattelukutsun tiimoilta, eli toivoisin voivani haastatella sinua aiheesta päättötyötäni varten. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Tutkimustulosten litterointia ja analysointia varten haastattelut nauhoitetaan, nauhoitteet kuitenkin tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja anonymiteetti säilytetään tutkimustuloksia purettaessa ja analysoitaessa, eikä nimeäsi näin ollen tuoda esiin opinnäytetyössä. Haastattelussa käsitellään seuraavia teemoja: High Potential -työntekijän määritelmä, High Potential -työntekijän arviointi, High Potential -työntekijään liittyvän toimintamallin prosessi ja kunkin osapuolen roolit sekä High Potential -työntekijän kehittäminen.

Haastattelu vie aikaa noin tunnin verran ja haastattelut on tarkoitus toteuttaa maaliskuun aikana. Siispä, jos voin haastatella sinua päättötyötäni varten, vastaisitko minulle pikimmiten, niin sovitaan sopiva haastattelu-aika.

Kiitos jo etukäteen,

Ystävällisin terveisin

**Eve Asikainen**

HR Specialist

Human Resources

**Sumitomo SHI FW**

Relanderinkatu 2, P.O.Box 201

78200 Varkaus, Finland

M +358 40 353 1932

[eve.asikainen@shi-g.com](mailto:eve.asikainen@shi-g.com)

[www.shi-fw.com](http://www.shi-fw.com)

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

**Teemahaastattelun runko**

Kohdeorganisaation tiedot

Yritys	Sumitomo SHI FW Energia Oy, Varkaus
Toimiala	Teknologia- ja energiateollisuus
Liikevaihto	185,5 miljoonaa euroa (2017)
Henkilöstö	409

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija	Eve Asikainen
Ajankohta	_____
Kesto	_____
Haastateltavan nimi ja titteli	_____
Asema	_____

Tutkimuksen tavoitteet, toteutustapa, haastatteluaineiston käsittely sekä käyttö tutkimuksessa on esitetty haastattelukutsussa.

Tutkimuslupa pyydetty ( )

**Teemat**

- Teema 1      High Potential -työntekijän määritelmä
- Millainen on High Potential -työntekijä?
  - Miten tunnistat High Potential -työntekijän?
  - Miten hyvin esimiesalaisesi tietävät mikä on High Potential -työntekijä?
  - Miten hyvin esimiesalaisesi tietävät, miten heidän kanssaan tulee toimia?
- Teema 2      High Potential -työntekijän arviointi
- Miten arvioit High Potential -työntekijää?
  - Mahdolliset arviointikriteerit?
  - Mahdolliset arviointimenetelmät?
  - Ketkä ovat mukana arviointiprosessissa?
- Teema 3      High Potential -työntekijän tunnistamiseen ja kehittämiseen liittyvä prosessi
- Mitä tapahtuu High Potential -työntekijän tunnistamisen jälkeen?
  - Mitkä prosessin vaiheet toimivat?
  - Mitkä prosessin vaiheet eivät toimi?
  - Puuttuuko nykyisestä prosessista jotain osia tai vaiheita?
  - Onko nykyisessä prosessissa jotain ylimääräisiä vaiheita joita tulisi karsia?

Teema 4 Roolit High Potential -työntekijän tunnistamisessa ja kehittämisessä

- Millaisena koet oman roolisi ja vastuut High Potential -työntekijän tunnistamisessa
- Millä tavalla viet osaltasi High Potential prosessia eteenpäin
- Miten näet muiden toimijoiden (johto, HR, muut esimiehet) vastuut ja roolit High Potential prosessin suhteen
- Miten näet High Potential toimintamallin ja strategian yhteyden?

Teema 5 High Potential -työntekijän johtaminen ja sitouttaminen

- Millaisia erityispiirteitä High Potential -työntekijöiden johtamisessa on, jos on?
- Millä tavoin sitoutat High Potential -työntekijöitä, mitkä tekijät vaikuttavat sitouttamiseen?
- Millaisena näet High Potential -työntekijän arvon yritykselle?

Teema 6 High Potential -työntekijän kehittäminen

- Miten kehität High Potential -työntekijöitä?
- Millaiset valmiudet sinulla on kehittää tunnistamiasi High Potential -työntekijöitä?
- Hyvät käytänteet, onnistumiset High Potential -työntekijän kehittämisessä?
- Haasteet High Potential -työntekijän kehittämisessä?
- millaista erityisosaamista yritys tavoittelee tällä hetkellä High Potential -työntekijöiden kautta?