



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# TALENT-OHJELMIEN VAI- KUTUS SITOUTUMISEEN

Opinnäytetyö

TEKIJÄ/T: Eevi Ryytty

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Eevi Ryytty	
Työn nimi Talent-ohjelmien vaikutus sitoutumiseen	
Päiväys	23.11.2020
Sivumäärä/Liitteet	48/1
Ohjaaja(t) Anna Rossi ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa työnantajan edustajille tietoa tulevaisuuden talenttien ajatuksista Talent- ja kehittämisohjelmia kohtaan sekä selvittää, voitaisiinko Talent-ohjelmilla parantaa erityisosaamisen sitoutumista. Tällä opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, sen sijaan työllä pyrittiin tarjoamaan ratkaisuja laajemmalle yleisölle. Kyseessä oli tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena.</p> <p>Opinnäytetyön aihe on nuori ja sitä pyrittiin kuvaamaan laaja-alaisesti. Opinnäytetyöllä oli tarkoitus tarjota raikaita ajatuksia milleniaalien talent-johtamiseen sekä nostaa esille sukupolven ajatusmalleja, joilla uskotaan olevan merkitystä tulevaisuuden työssä. Teoriaosuudessa korostettiin henkilöstöjohtamista, talent-johtamista ja ennustettuja työelämän muutoksia.</p> <p>Tutkimusaihe on johdettu todellisesta työelämän ongelmasta, kun uuden sukupolven on havaittu olevan heikosti sitoutuvaa. Milleniaalien käyttäytymiseen liittyvät aiemmat tutkimukset ovat toimineet tämän opinnäytetyön pohjatietona. Tutkimustyö on toteutettu kyselynä, joka suunnattiin Y- ja Z-sukupolvien edustajille, joita kutsutaan myös milleniaaleiksi. Opinnäytetyössä tutkimusongelmaa tarkasteltiin potentiaalisen talentin eli Talent-ohjelman loppukäyttäjän näkökulmasta.</p> <p>Talent-ohjelmia ei tunnistettu työelämästä, mikä kertoo ohjelmien vähäisyydestä ja näkymättömyydestä. Tutkimustuloksien mukaan kuitenkin erityisosaamisen korostaminen ja kehittäminen koettiin sitouttavana toimintana. Nykyisiin työnantajien kehitystoimiin oltiin tyytymättömiä, kun työnantajilta toivottiin enemmän vuorovaikutteista ja jatkuvaa kehittymistä. Työnantajan roolia pidettiin tärkeänä osaamisen kehittämisessä ja työpaikka valikoitui tärkeimmäksi ammatilliseksi oppimisympäristöksi.</p>	
Avainsanat HR, Talent-johtaminen, Talent, Talent-ohjelma, Sitoutuminen, Osaamisen kehittäminen, Milleniaalit	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Eevi Ryytty			
Title of Thesis The impact of Talent programs on employee commitment			
Date	23.11.2020	Pages/Appendices	48/1
Supervisor(s) Anna Rossi and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The primary aim of the thesis was to provide the employer's representatives with information about the ideas of future talents towards Talent and development programs. A further aim was to explicate whether Talent programs could improve the commitment of special skills. This thesis did not have a specific client, instead the aim was to provide solutions to a wider audience. This final project was a research thesis, which was carried out as a quantitative study.</p> <p>The topic of the thesis is new and the aim was to describe it broadly. The purpose of the thesis was to provide fresh ideas about the talents of Millennials and to highlight the thought patterns of a generation that are believed to be relevant in the work of the future. The theoretical part emphasizes human resource management, talent management and predicted change in working life.</p> <p>The research topic is derived from a real problem in working life when the new generation has been found to be weakly committed. Previous research on the behavior of Millennials has served as a basis for this thesis. The research work was executed as survey utilizing a questionnaire aimed at representatives of the Y and Z generations, who are also called Millennials. In the thesis, the research problem was examined from the perspective of potential talent who would be an end user of the Talent program.</p> <p>In conclusion, talent programs were not identified from working life, indicating the scarcity and invisibility of the programs. However, according to the research results, the emphasis and development of special expertise was a commitment enhancing function. There was dissatisfaction with the current development activities of employers when employers were expected to be more interactive and to engage in continuous development. The role of the employer was considered important in the development of competence and the workplace was selected as the most important professional learning environment.</p>			
<p><b>Keywords</b> Human Resources, Talent Management, Talent, Talent Development, Talent Program, Millennials, Commitment</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja eteneminen .....	6
1.2	Opinnäytetyön pääkäsitteet .....	6
2	JOHTAMINEN .....	8
2.1	Henkilöstöressurssien johtaminen organisaatiossa .....	9
2.2	Strateginen HRM ja HRD .....	9
3	TALENT-JOHTAMINEN .....	12
3.1	Talentin määrittäminen .....	12
3.2	Tunnistaminen ja rekrytointi .....	14
3.2.1	9-ruudukko ja Talent-kartta tunnistamisen tukena.....	16
3.2.2	VRIO-analyysi kilpailukykyisen resurssin tunnistamisessa.....	17
3.3	Kehittäminen .....	19
3.4	Sitouttaminen .....	20
4	MILLENNIAALIT JA TULEVAISUUS.....	21
4.1	Datalla johtaminen.....	21
4.2	Merkityksellisyys ja tunteet .....	22
4.3	Design ajattelu henkilöstön kehittämisessä .....	23
4.3.1	Ketterä HR.....	23
4.3.2	Uramuotoilu.....	24
4.4	Yrityskulttuuri .....	25
5	TUTKIMUSTYÖ .....	26
5.1	Tutkimuskysymykset .....	26
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	26
5.3	Eettisyys ja luotettavuus.....	27
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	28
6.1	Taustatiedot .....	28
6.2	Talent-ohjelmien tunnettuus.....	31
6.3	Kehitystoimien vaikutus sitoutumiseen .....	34
6.4	Työpaikalla on tärkeä rooli yksilöiden kehittämisessä.....	36
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	40
7.1	Luotettavuus tarkastelu ja eettisyys .....	40

7.2 Työn eteneminen ja haasteet .....	41
7.3 Tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	42
7.4 Mitä tulee muistaa Talent-ohjelmaa rakentaessa? .....	44
7.5 Jatkotutkimusaiheet .....	45
LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	46
LIITTEET .....	49

## 1 JOHDANTO

Viime vuosina on havahduttu uusien sukupolvien Y ja Z nopeaan liikkumiseen työpaikasta toiseen. Nuoria tekijöitä on hankala sitouttaa yrityksen toimintaan pidemmäksi aikaa, sillä he kaipaavat työ-  
leen merkitystä, arvostusta ja haasteita. Näille sukupolville ongelmanratkaisu on arkipäiväistä ja vas-  
taus kysymykseen löydetään usein nopeasti esimerkiksi Googlen tai Youtuben avulla. Myös työelämä  
on hurjassa muutoksessa, kun uudet tekijät valtaavat työpaikat ja samaan aikaan teknologian kehi-  
tys kiihtyy entisestään. Nyt ja tulevaisuudessa yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa uudistumista ja yhteisöl-  
listä oppimista. Tekoälyn kehittyessä ihmisen tekemä työ korostuu entisestään. Mikä on siis yrityk-  
sen ydinosaamista? Ja kuinka se sitoutetaan. Nämä ajatukset ovat siivittäneet myös tähän opinnäy-  
tetyön aiheeseen. Voisimmeko sitouttaa ydinosaamistamme Talent-ohjelmien avulla?

Talenttien sitouttamiseen vaikuttaa vahvasti heidän saamansa arvostus. Tästä syystä, kun organi-  
saatio päättää tehdä leikkauksia henkilöstöstä pyytäen sitkeyttä vastaa talentti "Ei, kiitos. Löydän  
työnantajan, joka arvostaa tekemääni korkeatasoista työtä." (Martin ja Schmidt, 2010.)

### 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja eteneminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Talent-ohjelmien vaikutusta sitoutumiseen, kysy-  
mällä sitä itse potentiaalisilta talenteilta. Työn tarkoituksena on myös löytää keinoja Talent-ohjelman  
rakentamiseen, selvittämällä nuorten mieltymyksiä osaamisen kehittämiseen liittyen. Teoriaosuu-  
dessa käsitellään henkilöstö- ja talenttijohtamista, tämän hetken uusia työelämän trendejä sekä tut-  
kimustyöhön liittyvää teoriaa ja käytäntöjä. Teorian tarkoituksena on antaa kuva talenttijohtamisen  
kokonaisuudesta, painottaen erityisesti talentin tunnistamista ja kehittämistä. Tulevaisuuteen katsot-  
taessa talenttijohtamiseen liittyvät vahvasti myös muutokset itseohjautuvampiin organisaatioihin, orga-  
nisaatiokulttuurin johtaminen, design-ajattelu, merkityksellisyyden ja tunteiden roolit työyhteisössä.  
Joten näitä teemoja käsitellään myös teoriaosuuden Milleniaalit ja tulevaisuus kappaleessa.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään talenteille suunnattua kyselyä. Kyselyn avulla selvitte-  
tään, kuinka sitouttavaksi Talent-ohjelmat ja muut kehitystoimet koetaan potentiaalisten talenttien  
keskuudessa. Kysely on toteutettu nettikyselynä kesä-heinäkuussa 2020. Tutkimustulosten esittämi-  
ssä on käytetty havainnollistavia taulukoita ja kuvioita. Tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätelmiä  
ja työn onnistumista käsitellään laajemmin pohdinnassa. Pohdinnassa syvennytään tulosten merki-  
tykseen ja tarjotaan keinoja Talent-ohjelman rakentamiseen. Lopuksi on koottu opinnäytetyön ai-  
kana heränneitä jatkotutkimusehdotuksia, joita seuraavat tutkijat voivat hyödyntää aiheina.

### 1.2 Opinnäytetyön pääkäsitteet

Tämän tutkimuksen pääkäsitteet ovat "talentti", "Talent-ohjelma" ja "sitoutuminen" sekä "sukupol-  
vet Y ja Z". Määrittelen ne lyhyesti seuraavaksi.

## Talent

Talent on englanninkielinen sana, joka on jäänyt myös Suomessa puhekielessä käyttöön sellaisenaan, mutta siitä käytetään myös nimitystä ”talentti”. Suomen kielitoimisto ei ole määrittänyt talenttia suomen kielen sanaksi. Talent voidaan kääntää kyvyksi tai lahjakkuudeksi ja sille on määritetty myös seuraavia synonyymejä: luontainen kyky, erityinen kyky, erityisosaaja. Kun ihmisestä puhutaan talenttina, hänellä katsotaan olevan jokin ominaisuus, kyky tai taito, joka tekee hänestä lahjakkaan.

Talentilla on myös historiallinen tausta, jossa se merkitsee rahayksikköä. Raamatussa talentti määritellään suurimmaksi rahayksiköksi eli 6 000 denaariksi. (Raamattu; Matt. 18:24) Tämä määritelmä on heikommin tunnettu ja yleisesti talentti yhdistetään juuri lahjakkuuteen. Myös tässä opinnäytetyössä puhutaan lahjakkuudesta.

## Talent-ohjelma

Talent-ohjelmalla tarkoitetaan talentteihin kohdistuvaa kehitysohjelmaa. Kehitysohjelmassa on tarkoitus valmentaa ja kouluttaa kyvykkäiden henkilöiden erityisosaamista. Usein organisaatioissa johtaminen tunnustetaan ydinosaamiseksi, joka vaatii erityisosaamista. Joten Talent-ohjelmia käytetään usein esihenkilö- ja johtamistyön kehittämiseen.

## Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan johonkin lupautumista sitovasti, aktiivista kannattamista tai liittyä osaksi jotakin (Kotimaisten kielten keskus, 2020). Tässä opinnäytetyössä sitoutumisella tarkoitetaan työpaikkaan ja työtehtäviin (myös sanantonta) lupautumista, mikä ilmenee haluna työskennellä saman työnantajan palveluksessa.

## Sukupolvet Y ja Z

Sukupolvi määritellään usein joukoksi, jonka jäsenet ovat suunnilleen saman ikäisiä. Eri sukupolvissa korostuu erilaisia ominaisuuksia, asenteita ja ideologioita. Sukupolville ei ole voitu määrittää tarkkoja syntymäaikoja, joten niiden alkua ja loppua kuvaavat määritelmät vaihtelevat eri lähteissä. (Mellanen ja Mellanen 2020, 18.)

Nuoresta sukupolvesta puhutaan yleisesti *milleniaaleina*. Bruce Tulgan on jakanut milleniaalit Y- ja Z-sukupolvien aaltoihin, sillä niiden käyttäytymismalleissa ja asenteissa on eroavaisuuksia. (Mellanen ja Mellanen 2020, 22.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa sukupolville määritetyt syntymäajat ovat samat kuin Universal Globalin tutkimuksessa käytetyt, mikä helpottaa tulosten vertailukelpoisuutta.

Y-sukupolvi on syntynyt 1981–1996 ja Z-sukupolvi on syntynyt 1997–ja sen jälkeen.

## 2 JOHTAMINEN

Johtaminen on toimintaa, joka tukee joukon pääsemistä päämääränsä. Hyvään johtamiseen liitetään myös ihmisten motivointi, työhyvinvointi sekä kehitys yksilöinä ja yrityksenä. Ilman johtamista työskentely olisi sekaista ja tehotonta. (Viitala ja Jylhä, 2019.) Tässä työssä käsitellään erikoisosaamista omaavien yksilöiden johtamista organisaatiossa niin, että he kehitystyön tuella sitoutuvat yrityksen toimintaan.

Johtajilla on useita erilaisia rooleja, joita muun muassa Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa esittävät teoksessa Johda merkitystä. Näitä rooleja ovat esimerkiksi, managerijohtaja, muutosjohtaja ja strateginen johtaja. Yrityksissä työskentelee myös luontaisia johtajia ja yhteisöjohtajia, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan ilman johtajan titteliä. Johtaja on henkilö, jolla on kyky ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisiin. Talent-johtamiseen liittyen johtajan rooli valmentajana on tärkeä. Valmentavassa johtamisessa johtajan perimmäinen tarkoitus on kehittää ihmisiä sekä aito halu nähdä yksilöiden kasvavan. Valmentavan johtamisen periaatteita ja ideaa voidaan toteuttaa jokaisella johtamisen tasolla. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 134–145.)

aTalent Recruitingin toukokuussa 2019 julkaisema tutkimus Nuorten ammattilaisten johtaminen pyrki selvittämään, mitä nuoret ammattilaiset kaipaavat esimies- ja johtamistyöltä. Tutkimuksessa johtamisen peruspilareiksi on nostettu seuraavat aiheet:

- Hyvät kommunikaatiotaidot
- Kannustaminen
- Molemminpuolinen palaute
- Alaisten tukeminen
- Vastuu ja vapaus
- Molemminpuolinen luottamus
- Empatiakyky
- Tasapuolinen kohtelu
- Läsnäolo ja lähestyttävyyys
- Kehittymisen tukeminen

(aTalent Recruiting, 2020)

Näistä peruspilareista tässä opinnäytetyössä keskitytään etenkin kehittymisen tukemiseen, kannustamiseen ja palautteeseen. Kuten tutkimuksessakin todetaan peruspilarit toimivat limittäin toisiaan täydentäen, eikä yksittäinen peruspilari toimi ilman muita. Jatkuva henkilökohtainen kehittyminen nousee tutkimuksessa yhdeksi tärkeimmäksi nuorten ammattilaisten nimeämäksi kriteeriksi. (aTalent Recruiting, 2020).

*”Hyvä esimies tunnistaa, kun työntekijä ei enää opi uutta nykyisessä tehtävässään ja tarjoaa tälle uusia haasteita.”* (aTalent Recruiting, 2020.)



## 2.1 Henkilöstöresurssien johtaminen organisaatiossa

Henkilöstöresursseista vastaa organisaation henkilöstöjohto, josta käytetään myös lyhenteitä HR tai HRM (Human Resources Management). Pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole henkilöstöjohtoa, vaan hr-tehtäviä hoitaa toimitusjohtaja tai muu nimetty vastuhenkilö, jolla voi olla myös muita vastuutehtäviä. Henkilöstöjohtamisella pyritään liiketoimintastrategian ja muutosten mahdollistamista henkilöstöresurssien puolesta (Viitala, Kultalahti ja Kantola, 2016). Talenttien kehittämisestä puhuttaessa käytetään myös englanninkielisiä termejä Talent Management ja Talent Development. Talent Management on talenttien johtamista ja hallintaa, jonka tukitoimi on Talent Development eli talenttien osaamisen ja taitojen kehittämistä.

Kehitystyötä tulee jokaisen johtajan tehdä kaikilla tasoilla. Näin ollen osaamisen tai talenttien kehittämistä ei voida delegoida vain HR osastolle. Ashkenas (2016) on todennut talenttien kehittämisessä kaksi yleistä virhettä. Ensimmäinen on se, että luodaan liian monimutkaisia prosesseja, joita johtajat ja esimiehet eivät ymmärrä. Toinen ongelma on se, etteivät esimiehet ota kehittämistehtävää riittävän tosissaan. Näissä tilanteissa esimiehet vain täyttävät määrättyjä lomakkeita ja käyvät kehityskeskusteluja, joista raportoidaan HR:lle ilman tarkoituksen mukaista kehitystyötä. Ashkenas huomauttaa myös, että esimiehellä on paras paikka kehittää alaisiaan. (Ashkenas, 2016.)

Viitala, Kultalahti ja Kantola (2016) tekivät henkilöstöjohtamisen tilaa koskevassa tutkimuksessaan havainnon, että kaikissa heidän tutkimissaan yrityksissä henkilöstöä pidettiin arvokkaana ja jopa tärkeimpänä yritystoiminnan kannalta. Siitä huolimatta esimiestyön johtaminen oli huomattavasti heikompaa kuin muiden toimintojen johtaminen. Tutkittavissa organisaatioissa esimiestyön toimintamalleja ja sisältöä ei ollut juurikaan määritelty, eikä sille ollut asetettu tavoitteita tai arviointimittareita. (Viitala, Kultalahti ja Kantola 2016, 88.)

Petty nostaa esille tiedonjohtajan (CIO) ja henkilöstöjohtajan (CHRO) yhteistyön tärkeyden talenttien johtamistyössä. Yhteistyön ideana on vahvistaa toisiaan opettamalla ja oppimalla sekä hyödyntämällä toistensa vahvuuksia. Henkilöstöjohto tuo yhteistyöhön kokemuksen Talent-johtamisesta sisältäen koulutuksen, sitouttamisen ja aiemmin ilmenneet haasteet. Kun taas tietojohdaja ymmärtää tekniikkaa ja voi auttaa prosessin kehittämisessä digitaalisia mahdollisuuksia hyödyntäen. Kumpikaan näistä ei pysty yksin vastaamaan digiaikakauden vaatimuksiin, mutta toimimalla yhdessä he voivat mahdollistaa strategian toteutumisen. (Petty, 2019.)

## 2.2 Strateginen HRM ja HRD

Alkuun henkilöstöjohtaminen on nähty alisteisena strategialle. Myöhemmin henkilöstöjohtaminen on otettu mukaan vaikuttamaan strategian muodostumiseen. Sen jälkeiseksi kehitysvaiheeksi on tunnistettu vaihe, jossa henkilöstöresurssi nähdään kilpailuetuna ja näin ollen henkilöstöjohtaminen on päässyt strategian ytimeen. Liiketoiminta- ja HR-strategiat yhdistyvät ja toimivat limittäin. HR on suurella roolilla mukana tekemässä muutosta, jolloin myös sen järjestelmiä kehitetään aktiivisesti. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 48–53.)

Henkilöstöstrategialle voidaan Helsilän ja Salojärven (2009) mukaan jakaa neljä tehtävää, jotka ovat:

1. yleiset henkilöstöön liittyvät linjaukset,
2. liiketoimintastrategian täsmentäminen,
3. erottuvuuden tuominen liiketoimintaan ja
4. HR-funktion toiminnan kehittäminen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään osaamisen kehittämiseen, joka toteuttaa liiketoimintastrategian täsmentämistehtävää. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 67.)

Osaamisen johtaminen sisällytetään osaksi HR strategiaa. Strategiassa määritellään, kuinka organisaatio varmistaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavan osaamisen. Kustannukset ja ajoitus ovat myös osaamisen johtamisen suunnittelussa oleellista. Osaamisen lisäksi organisaation sisältä voidaan tunnistaa kykyjä. Kykyjen osalta strategia vastaa kysymyksiin, miten kyvykkyudet tunnistetaan ja kuinka niitä jalostetaan tai kehitetään organisaatiotoiminnalle kilpailueduksi. (Kirjavainen 2003, 64.)

Osaamisen johtamisesta strategista tekee sen suunnitelmallisuus ja tavoitteet, jotka ovat kytköksissä organisaation tavoitteisiin. Painopisteet ja fokus määräytyvät sen mukaan, mitkä ovat organisaation tavoitteet tulevaisuudessa. Helsilä ja Salojärvi (2009, 148–149) esittävät osaamisen johtamisessa tunnistetut kehitysaskleet (Kuvio 1). Mitä kehittyneemmällä asteikolla yritys on, sitä strategisempaa organisaation osaamisen johtaminen on. Kehityksessä edetään yksilöistä ryhmien osaamiseen, jotka kasvattavat koko organisaation osaamista. Kehittyneimmässä vaiheessa organisaatio kehittyi paitsi yrityksen sisällä eritasoissa niin kehitystoimintaa tehdään myös verkostojen kanssa. Laaja osaaminen mahdollistaa yhteisöllistä luovuutta uusiin innovaatioihin sekä rakentaa kulttuuria. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 148–150.)

# OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITYSASKELEET



Kuva 1. Osaamisen johtamisen kehitysaskeleet (Helsilä ja Salojärvi 2009, 148–149.; Salojärvi 2005).

Yllä kuvatut (Kuva 1.) Salojärven tunnistamat kehitysaskeleet etenevät seuraavasti. Ensimmäisessä vaiheessa kehittämis- ja koulutustoiminnan tarpeeseen on havahduttu, mutta se välttämättä ole strategisia tavoitteita, ja toiminta tapahtuu yksittäisten ryhmien ja henkilöiden tasolla. Toisessa vaiheessa organisaatio pyrkii kartoittamaan ja taltioimaan osaamista. Lisäksi voidaan pyrkiä ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Kolmannessa vaiheessa osaamisen johtaminen nähdään koko organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaadittavana kehitystoimintana. Tässä vaiheessa organisaation strategia vaikuttaa kaikkien kehittämiseen. Kehittämistä toteutetaan niin yksilöiden, ryhmien, työyhteisön kuin verkostojenkin tasolla. Neljännessä vaiheessa osaamisen johtamisella on selkeä tavoite uuden ja innovatiivisen osaamisen sekä tiedon synnyttäminen. Tässä vaiheessa työyhteisön kulttuurilla ja yhteisellä ajattelulla on suuri merkitys. Tällöin innovaatio ja osaaminen halutaan toteutuvaksi niin organisaatiossa kuin sen verkostoissa. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 148–150.)

Henkilöstöjohtamisen arvostus strategisessa toiminnassa on vielä kehittymässä. Henkilöstötoimintojen tulee löytää keinoja, kuinka osoittaa henkilöstön tärkeys liiketoiminnan tuloksessa. Henkilöstöjohtajalta usein toivotaan mahdollisimman pieniä henkilöstökuluja sen sijaan, että henkilöstövoimaroilla nähtäisiin yhteys liiketoiminnan tulokseen. On kehitettävä osaamispäätöksiä, joilla on yhteys strategian toteutumiseen sekä tulokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen yhteyksiä tutkitaan rationaalisemmin ja loogisemmin. Kehitys vahvistaa henkilöstötoimintoja, mutta se myös edistää strategista kyvykkyyttä. (Boudreau ja Ramstad 2008, 21, 27, 33.)

### 3 TALENT-JOHTAMINEN

Talent käsitettä ei ole määritelty yksiselitteisesti. Se johtuu siitä, että eri henkilöt asettavat talentille erilaisia vaatimuksia. Talentti on kyvykäs ja lahjakas, lisäksi talentilla voi olla kokemusta ja harvinaista tietoutta, mutta se ei ole välttämätöntä. Talentti voidaan käsittää tämän hetken huippuosaajana tai hänessä voidaan tunnistaa mahdollisuuksia tulevaisuuden huippuosaajaksi. Moninaisuuden takia talent käsitettä on hankala määrittellä yleispäteväksi. (Hatum 2010, 10.)

Helsilä ja Salojärvi (2009) kutsuvat talentteja kyvykkyyksiksi. Talenttien tunnistamista, kehittämistä, motivointia yhdessä johtamisen kanssa he nimittävät *kyvykkyyksien johtamisen* kokonaisuudeksi. Kyvykkyyksien johtamisessa paneudutaan johtajien ja asiantuntijoiden tunnistamiseen sekä kehittämiseen. Kyvykkyyksien johtaminen on keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista. Talenttien kehittäminen on useissa organisaatioissa tunnistettu tärkeäksi tehtäväksi, mutta puutteita on havaittu sen toteuttamisesta. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 175–176.) Strategialähtöisyys on tärkeää niin kyvykkyyksien tunnistuksessa kuin kehittämisessä, muutoin toiminta jää helposti vajavaiseksi ja päämäärättömäksi.

HRM Partners Oy on teettänyt tutkimuksen asiakasyrityksiensä osaamisen johtamiseen liittyen. Tutkimus on toteutettu kyselynä huhti-syyskuun aikana 2019 ja tutkimuksen kohteena oli suomalaisia suuria ja keskisuuria yrityksiä. Kyselyyn vastanneista 43,9 prosenttia kokee, ettei yritys tunne henkilöstönsä osaamista riittävän hyvin. 48,8 prosenttia yrityksistä toteaa, ettei heidän henkilöstöllään ole vaadittavaa osaamista uudistumisen varmistamiseksi. Yleisimpänä haasteena kyselyyn vastausten perusteella ilmeni osaajapula asiantuntijatehtävissä, jonka ilmoitti haasteeksi jopa 78 prosenttia kyselyyn vastanneista. (HRM Partners Oy 2019.) Osaamisen ja talenttien hyödyntämistä voidaan siis pitää vielä haasteena yritystoiminnassa tänä päivänä, vaikka tunnistustyötä tehdään yhä enemmän.

Talenttien ja avainpotentiaalien tunnistamisen kriteerien määrittäminen ja talenttien tunnistaminen on kasvussa vuoteen 2017 nähden. Edelleen kuitenkin nimenomaan kriteerien määrittäminen on vähäisempää, sillä 69,2 prosenttia organisaatioista tunnistaa talentteja, mutta vain 53,8 prosenttia määrittänyt kriteerit talenttien tunnistamiseen viimeisen 12 kuukauden aikana. (HRM Partners 2019). Jotta talenttien osaamista voidaan tunnistaa ja kehittää tulevaisuuden vaatimuksiin, tulee myös kriteerejä päivittää uusien arvioiden mukaan. Kyselyn tulos ei kerro, ovatko loput organisaatiot (jotka eivät ole määrittäneet talentin kriteerejä viimeisen 12 kuukauden aikana) määrittäneet tunnistamisen kriteerejä ollenkaan vai ovatko kriteerit yli vuoden vanhoja.

#### 3.1 Talentin määrittäminen

Määrittelyllä tarkoitetaan tässä työssä talentin eli lahjakkuuksien tai kyvykkyyksien määrittämistä. Kuten aiemmin on kerrottua, talent-johtamisen tulee perustua strategiaan, jotta siitä saadaan hyötyä liiketoimintaan. Talentin määrittelmä auttaa henkilöiden arvioinnissa ja Talent-ohjelman valinnassa. HRM Partnersin (2019) kyselyyn vastanneista organisaatioista vain 48,8 % on määritellyt

strategiset kyvykkyydet. Tämä tarkoittaa sitä, että vastanneista organisaatioista yli puolet eivät määritelleet kyvykkyyksiä strategian pohjalta. On tärkeää, että talent-johtamista toteutetaan strategian mukaisesti aivan kuten muutakin yritystoimintaa.

Talentin määrittelyssä tulee ymmärtää ero myös talentin osaamisen ja kyvykkyyden välillä. Onko osaaminen siis hankittua vai luontaista. Määritellään myös, miten nämä arvioidaan ja luokitellaan potentiaaliksi. Talenttia voidaan pitää arvokkaana ja jäljittelemättömänä. Tällaiset työntekijät ovat usein myös vaikeasti korvattavissa. Toisaalta voidaan myös tarkastella talentin henkilökohtaisista ominaisuuksista, jolloin henkilön motivaatio ja kyvykkyys määrittävät potentiaalin. (Gallardo-Gallardo, Driesb ja González-Cruz 2013, 291.)

Kyvykkyyden määritelmässä Martin (2010) tukeutuu Boyatzsis (1982) esittämään listaukseen, jossa kyvykkyyden arviointi pitäisi sisältää vähintään yhden tai useamman seuraavista osatekijöistä:

- Ominaisuudet
- Motiivit
- Taidot
- Minäkuva
- Sosiaalinen rooli

Yllä olevaa listaa voidaan muokata organisaation tarpeiden mukaan. Kyseistä listaa voidaan käyttää esimiesten apuna, jolloin kyvykkyyttä voidaan tunnistaa ja johtaa paremmin. Listauksen avulla tunnistettujen ongelmien ja mahdollisuuksien avulla esimies tai johto voi auttaa henkilöä kehittymään, sekä motivoimaan yksilöä parempaan suorituskyykyyn. Tällöin yksilöiden käyttäytymistä ja pätevyyttä arvioidaan ja mitataan profiloinnin avulla. (Martin 2010, 47–48; Boyatzsis 1982.)



Kuva 2. Kyvykkyys ja osaaminen talent-johtamisessa.

Yllä olevassa kuvassa esitän kyvykkyys ja osaamisen olennaisia eroja sekä sitä, kuinka talent-johtamisen (Talent Management) avulla organisaatio saavuttaa näillä kilpailuedun. Perustan tiedon aiemmin kerrottuun teoriaan. Kyvykkyydellä on potentiaalia ja hyvät lähtökohdat tulevaisuuteen. Kyvykäs henkilö on motivoitunut, tuntee itsensä ja vaikuttaa sosiaaliseen ympäristöönsä positiivisesti. Kyvykkyydellä voi olla myös taitoja ja tietoja, jotka on koulutuksen sijaan hankittu oman kiinnostuksen ja harrastuneisuuden myötä. Esimerkiksi joukkuelajit ovat voineet kehittää yksilölle johtajan piirteitä. Kyvykkyydellä on valmius kehittää myös uusia innovaatioita. Osaaminen on puolestaan opittuja taitoja sekä työn hallintaa. Osaaja hallitsee työtehtävänsä ja on näin ollen myös tehokas. Osaaminen vie yksilöä haastavampiin työtehtäviin. Kyvykkyys ja osaamisen yhdistämisellä saadaan talentti, joka puolestaan luo organisaation toiminnalle kilpailuedun.

Talentin johtamisperusteena nykyinen suoritustaso ei yksinään tue kehittämisideaa, vaan määrittelyn kriteereitä valitessa tulee tähdätä erityisesti tulevaisuuden suoritustasoon. Määrittelyn valintaperusteiden tulisi olla yksiselitteisiä ja helppo käyttäisiä, mutta myös sidoksissa organisaation kulttuuriin. Kun määritelmä sisältää talenteilta halutut kyvykkyudet käyttäytymisen tasolla, ovat ne tällöin myös tehokkaampia. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 181–182.)

### 3.2 Tunnistaminen ja rekrytointi

Alkuun organisaation tulee tunnistaa ydinosaamisensa eli mikä osaaminen tuo lisäarvoa organisaation toimintaan. Ydinosaaminen koostuu osaamisesta ja toiminnan sekä kehityksen mahdollistajista

kuten teknologiasta ja järjestelmistä. Ydinosaamista on hankalaa kopioida ja se on organisaation kilpailuetu. Strateginen osaaminen keskittyy nimenomaan ydinosaamiseen. Lisäksi organisaatiossa on muuta tarvittavaa ja välttämätöntä osaamista. (Sydänmaanlakka 2000, 146–150.)

Talentille annettujen määritelmien ja arviointiperusteiden avulla organisaatiossa aloitetaan talenttien tunnistaminen. Tässä työssä keskityn yrityksen sisäisten talenttien johtamiseen. Rajauksen vuoksi en käsittele ulkoista rekrytointia myöskään teoriaosuudessa. Ulkoisen rekrytoinnin sijaan keskityn talenttien tunnistamiseen ja talent-ohjelmien sisäiseen rekrytointiin. Huomioitavaa on kuitenkin, että Talent-ohjelmia voidaan käyttää myös ulkoisten kykyjen rekrytoinnissa muun muassa houkuttimena, etuna ja tukena perehdytysprosessissa.

Uran eri vaiheiden ymmärtäminen on talentin tunnistamisessa olennaista. Itseasiassa talentin tunnistaminen vaatii ensin juuri korkean potentiaalin omaavien aloittelijoiden tunnistamista. Näiden urakehitystä tulee tukea ja mahdollistaa kehitys talenteiksi. Olennaisina toimina pidetään osaamisen vahvistamista, kasvattamista sekä organisaatioon sitouttamista. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 74.)

Ihminen tekee helposti virheitä tunnistamisessa, sillä tunteemme ja se kuinka kohtaamme tilanteet vaikuttavat päätöksiimme. Martin ja Schmidt (2010) antaa esimerkin siitä, kuinka on tiedossa, että harvoilla huonosti esiintyvillä on kovin suurta potentiaalia. On kuitenkin väärin olettaa, että hyvillä esiintyjillä olisi automaattisesti potentiaalia. Martinin ja Schmidtin tutkimuksen mukaan yli 70 prosentilla 2010-luvun parhaista esiintyjistä puuttui kriittisiä ominaisuuksia, jotka olisivat välttämättömiä menestyksissä tulevaisuuden rooleissa. (Martin ja Schmidt, 2010.) Tämän kaltaisiin virheellisiin oletuksiin ihminen on taipuvainen.

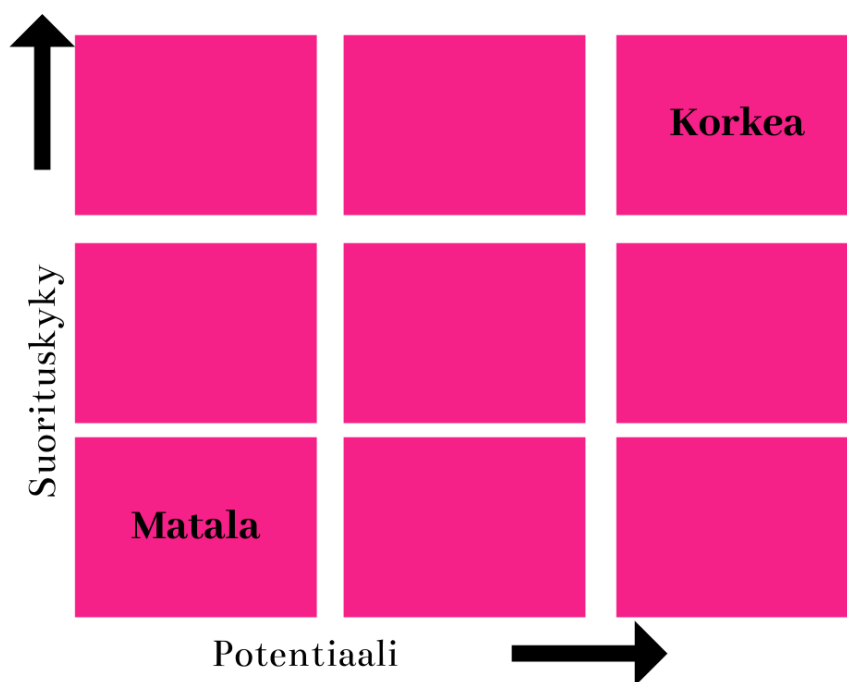
Jotta tunnistamistyö olisi mahdollisimman laadukasta, kannattaa talentin arviointia tehdä eri tahojen toimesta. Esimies ja henkilö itse ovat hyviä arvioimaan yksilön toimintaa ja piirteitä, mutta toiminnan tutkimiseen voidaan ottaa mukaan myös lähityöympäristö. Arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi 360° menetelmää. Tämä auttaa osaamisen laajemmassa arvioinnissa. Arviointi kannattaa pyytää anonymisti, jotta se olisi mahdollisimman rehellinen ja oikeanmukainen. Arvio voidaan pyytää kollegoilta, mahdollisilta alaisilta sekä verkostoista tai asiakkailta. (Helsilä ja Salojärvi 2009 151, 185–186.) Useimmassa organisaatiossa tyydytään kuitenkin yksilön sekä hänen esimiehensä tekemään arviointiin. Saman toteaa myös HRM Partnersin (2019) tutkimus, jossa vastanneista suurin osa toteuttaa arvioinnit henkilön itsensä, esimiehen ja yhteisen arvion mukaan. Osaamisen 360-arviointi oli käytössä vain 22 prosentilla vastanneista organisaatioista. Myös tiimin yhteiset osaamiskeskustelut olisivat moniäänisempiä arvioinnin työkaluja. Tiimin osaamiskeskusteluja käytössä oli 24,4 prosentilla tutkituista organisaatioista. (HRM Partners 2019.)

Helsilän ja Salojärven mukaan (2009) Vihma (2006) on nimennyt suomalaiseksi erikoisuudeksi sen, ettei Suomessa tunnistetuille talenteille kerrota, että heidät on valittu kehitysohjelmaan. Vihman mukaan vain kolmannes kansainvälisistä suomalaisista yrityksistä kertoo ohjelmaan valitulle henkilölle

valinnasta. Tiedottomuudella on merkittäviä ongelmia sitoutumisen, motivaation sekä vapaaehtoisuuden kanssa. Talent-ohjelmien ja kehittämisen yhtenä tavoitteena on avainhenkilöiden sitouttaminen organisaatioon. Sitouttaminen ja motivointi on hankalaa, jos henkilö ei edes tiedosta kuuluvansa Talent-ohjelmaan. Vapaaehtoisuus määrittää lisäksi henkilön oman halukkuuden osallistua ohjelmaan. On selvää, että resursseja hukataan, jos talentiksi valitun halukkuutta ei varmisteta. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 186.) Kehittyminen ja sitoutuminen lähtee henkilö omasta motivaatiosta. Tästä syystä pitäisi olla selvää, etteivät edellä mainitut tavoitteet toteudu, ellei henkilö itse ole kehitystoisista tietoinen. Huomioiden vielä, että uusien sukupolvien keskuudessa arvostuksen tunteen tärkeys on korostunut. On parempi näyttää arvostus, kuin piilottaa se.

### 3.2.1 9-ruudukko ja Talent-kartta tunnistamisen tukena

Talentin tunnistamiseen on kehitetty useita kuvioita, joiden avulla talenttia on helpompi arvioida. Hatum (2010, 29.) esittää paljon käytetyn 9-ruudukko laatikon (Kuva 3.). Yhdeksästä ruudusta koostuvassa taulukossa arvioidaan talentin osaamisesta seuraavaa suorituskyyä ja potentiaalia. Matalan arvion saavassa henkilössä ei nähdä erityistä osaamista tai potentiaalia organisaation ydinosaamiseen. Korkean arvion saava henkilö omaa näyttöjä osaamisestaan sekä korkean potentiaalin.



Kuva 3. 9-ruudukko, mukaillen Hatum (2010, 29. Kuvio 2.11. Nine-grid box).

Kehittämistarpeen kartoittamiseen voidaan käyttää esimerkiksi talent-karttaa, jonka tarkoitus on kirjata henkilöstön ymmärrystä omasta roolistaan organisaatiossa. Talent-karttaan sisällytetään jokaisesta roolista ainakin seuraavat asiat:

- työnkuvaus,
- arvio pätevydestä ja profiloidut tasot,
- henkilöstön arvio omasta pätevydestä ja profiloidusta tasosta.



Kartan avulla organisaatiolla on parempi ymmärrys roolien vaatimuksista. Lisäksi kartan avulla voidaan johtaa osaamista paremmin. Esimerkiksi, uusien työtehtävien tai tulevaisuudessa katoavien työtehtävien uusi roolittaminen. (Carpenter, Qualls, Stahl, Tchume ja Terry 2015, 27.)

### 3.2.2 VRIO-analyysi kilpailukykyisen resurssin tunnistamisessa

Organisaation kyvykkyudet koostuvat niin aineellisista kuin aineettomista kyvyistä. Barney (1991) esitti VRIN-analyysin (Valuable, Rare, Imitable and Non-substitutability), jonka avulla arvioidaan resurssien mahdollisuutta kilpailuetuna. Kilpailuedun tuova resurssi on liiketoiminnalle arvokas, harvinainen alan yritysten keskuudessa, vaikeasti jäljiteltävissä eikä resurssille ole strategisesti vastaavia korvikkeita. (Barney 1991, 105–106.) VRIN-analyysistä on johdettu myös VRIO-analyysi, joka esitetään tarkemmin myös tässä opinnäytetyössä.



Kuva 4. VRIO (Barney ja Hesterly 2015, 90).

VRIN-analyysistä on kehitetty myös VRIO-analyysityökalu, joka vastaa muutoin aiemmin mainittua mallia, mutta N (non-substitutability) tilalle tarkasteluun otetaan O niin kuin organisaatio. Organisaation osalta tarkastellaan, onko yrityksen muut menettelytavat ja käytännöt järjestetty tukemaan arvokkaita, harvinaisia ja kalliita resursseja. (Barney ja Hesterly 2015, 90.) Organisaation arviointi on tärkeää, jotta nämä arvokkaat resurssit pystytään hyödyntämään mahdollisimman kattavasti luoden parempaa kilpailuetua. VRIO-analyysityökalua voidaan käyttää minkä tahansa resurssin arviointiin. Tässä opinnäytetyössä VRIO-analyysiä esitetään henkilöstöresurssien näkökulmasta.

Jos yrityksen resurssi ei ole arvokas, se ei anna mahdollisuutta valita tai toteuttaa sellaisia strategioita, jotka hyödyntäisivät ympäristön mahdollisuuksia. Nämä resurssit lisäävät kustannuksia ja vähentävät tuloja. Tällaisia resursseja kutsutaan heikkouksiksi. (Barney ja Hesterly 2015, 103–104.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) esitetään resurssin tai kyvyn arviointia kilpailukykyyn määrittämiseen. Taulukossa vain arvokkaita resursseja, joita kilpailuedun saavuttamiseen yritystoiminnassa kannattaa hyödyntää.

Taulukko 1. Resurssin kilpailukyvyen arvio, VRIO (mukaillen Barney ja Hesterly 2015, 103).

**Resurssi tai kyky on...**

ARVOKAS	HARVINAINEN	VAIKEASTI KOPIOITAVA	HYÖDYNNETTY ORGANISAATIOSSA	
<b>Kyllä</b>	<b>ei</b>	<b>-</b>		Hyödynnä strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa.
<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>ei</b>	<b>-</b>	Väliaikainen kilpailuetu
<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>ei</b>	Kestävä kilpailuetu
<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	<b>Kyllä</b>	Maksimaalinen kilpailuedun luominen

Jos resurssi tai kyky on arvokas, mutta ei harvinainen, voidaan resurssi kuitenkin hyödyntää strategioiden suunnittelussa ja toteuttamisessa. Vaikka tällainen resurssi ei yleensä luo kilpailuetua, voi näiden hyödyntämättömyys heikentää yrityksen kilpailuasemaa. Siinä mielessä ei-harvinaisia resursseja voidaan pitää yrityksen vahvuuksina. (Barney ja Hesterly 2015, 103–104.)

Jos resurssi tai kyky on arvokas ja harvinainen, mutta sen kopioiminen on halpaa, saavutetaan väliaikainen kilpailuetu. Tällaista etua hyödyntävä yritys saa ensisijaisen edun ollessaan ensimmäinen yritys, joka pystyy hyödyntämään kyseisen resurssin. Kilpailevat yritykset tarkkailevat kehittävät helposti kopioitavia resursseja ilman suuria tuotannollisia kustannuksia. Jos kilpailuetu on siis helposti kopioitavissa, ei se säilytä kilpailuetuaan kovin kauaa. Tällaisia resursseja voidaan pitää vahvuuksina ja kilpailussa erottavina tekijöinä. (Barney ja Hesterly 2015, 103–104.)

Jos resurssi on arvokas, harvinainen ja hankalasti kopioitavissa, se luo yritykselle jatkuvaa kilpailuetua. Kopioimista hankaloittaa esimerkiksi merkittävät kustannushaitat onnistuneen resurssin tai valmiuden jäljittelemisessä. Vaikka kilpaileva yritys pystyisi hankkimaan tai kehittämään vastaavia resursseja, tuottaisi erittäin kallis tuotanto sille kilpailullisesti haasteita. (Barney ja Hesterly 2015, 103–104.)

Organisaation merkitys kilpailukyvyen ylläpidossa ja onnistumisessa on merkittävä. Jos organisaatiolla on resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia, mutta organisaatio ei pysty hyödyntämään resursseja täysmääräisenä, menettää se osan kilpailuedustaan. Esimerkiksi yrityksellä voi olla edellytykset kilpailuedulle, mutta huonolla johtamisella voidaan vain haittoja ja epäedullinen kilpailuasetelma. Organisaation tulisi toimia niin, että toiminta ja päätökset mahdollistavat resurssien täysmääräisen hyödyntämisen. (Barney ja Hesterly 2015, 103–104.)

### 3.3 Kehittäminen

Strategisesti asetettujen tavoitteiden mukaan lähdetään toteuttamaan myös talenttien kehittämistä. Talenttien kehittäminen kuuluu osaksi Talent-johtamista (Talent Management), josta voidaan jalkauttaa kehittämiseen keskittynyt Talent-ohjelma. Dalayga ja Baskaran (2019) muistuttavat, ettei talenttien kehittäminen koskaan saa olla yksinäinen toimi, vaan sen tulee olla osa talent-johtamista. Henkilön ja uran kehittämistä pidetään kahtena tärkeimpänä talentin kehittämistoimintona. (Dalayga ja Baskaran 2019, 898.)

Osaamisen kehittämiseen voidaan valita kohteeksi tietyt ryhmät, johto tai koko henkilöstö. Talent-ohjelmaan voidaan myös valita erikseen yrityksen avainhenkilöt. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi, koulutuksilla, konsultoinnilla, ohjauksella, työssä oppimalla sekä itsenäisellä opiskelulla. Henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä yrityksen osoituksena siitä, että yksilön osaaminen nähdään tarpeellisenä myös tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa myös olennaisesti onnistumiskokemusten syntyyn, joka edesauttaa jaksamista ja työn positiivisia tunteita. Voidaan katsoa, että henkilöstön kehittäminen on panostus ammattitaitoon, työhyvinvointiin sekä työn merkityksellisyydeksi tuntemiseen. (Helsilä ja Salojärvi 2009, 154–157.)

Osaamisen kehittämiseen digitaalisuus avaa uusia mahdollisuuksia. Sen ansiosta oppiminen on mahdollista ilman aika- tai paikkasidonnaisuutta. Digitaalisuuden ansiosta tietoa on saatavilla paljon ja jopa ilmaiseksi. Lisäksi verkkokurssien sisällöt ovat ketterämpiä kuin koulujen oppimissuunnitelmat, jotka eivät meinaa pysyä kehityksen mukana. Kuten Varamäki (2019) toteaa verkkokurssien taidoilla voi jopa työllistyä. Näistä hyvinä esimerkkeinä ohjelmointikurssit ja Googlen mainontaan ja analytiikkaan liittyvät kurssit. Oppimissisällön lisäksi oppimisen mahdollisuuksia tarjoavat erilaiset yhteisöt ja verkostot. Verkostoja voidaan luoda paitsi kasvokkain niin myös verkossa. Verkkoyhteisöissä käyttäjä voi itse valita kenen kanssa ja mitä sisältöä haluaa oppimisessaan käyttää. Kurssien ja oppimismateriaalien lisäksi niistä puhuminen yhteisöissä ja erilaisissa kohtaamisissa kasvattavat yksilön ja yhteisön osaamista. (Varamäki 2019, 82–84.)

Varamäki (2019) nostaa esille myös monialaisuuden mahdollisuudet kehittämisessä. Etenkin korkeakoulutettujen tohtoreiden osaamista ei hänen mukaansa hyödynnetä tehokkaasti. Kun talentit kehittävät yleissivistystään monialaisissa tiimeissä, heillä on mahdollisuus viedä myös oman alan osaamistaan uudelle tasolle. (Varamäki 2019, 84–85.) Monialaisten tiimien käyttöä voidaan yhdistää Talent-ohjelmiin. Talentiksi tunnistettuja henkilöitä sijoitetaan monialaisiin tiimeihin ja heille voidaan antaa erilaisia projekteja. Barton, Carey ja Charan (2018) mukaan monialaiset tiimit voivat ratkaista myös ongelmia nopeammin, kun ongelmaa ei tarvitse palautella osastolta toiselle. Tietojen aktiivinen jakaminen ja päivittäinen yhteistoiminta sekä projektissa alusta loppuun asti mukana oleminen antaa jokaiselle ryhmäläiselle tunteen projektin omistajuudesta. (Barton, Carey ja Charan 2018.)

### 3.4 Sitouttaminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilöstön pysymistä yrityksen tai organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään ja omasta tahdostaan. Nykyään voimme työskennellä missä ja milloin vain. Tämä työtapojen muutos luo talenteille mahdollisuuden liikkua vapaasti, ja he voivat valita uran, joka tukee heidän kykyjensä. Mitä pidempään talentti pysyy organisaatiossa, sitä parempaa tulee olemaan tiedon ja osaamisen hallinta, mikä taas parantaa organisaation kilpailukykyä. (Dalayga ja Baskaran 2019, 900.)

Jotta sitouttamista on järkevää toteuttaa, vaatimuksena on, että organisaatio tietää olevansa olemassa seuraavina vuosina ja se myös tietää, millaista palvelua tai tuotetta tuottaa. Ilman tietoa tulevaisuudesta on vaikeaa arvioida tarvittavaa osaamista tai ylipäättään sitouttaa henkilöstöä. Jos tietoa tulevaisuudesta ei ole, on organisaation tai yrityksen parasta ostaa osaaminen ulkopuoliselta tarjoajalta. (Varamäki 2019, 96.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatioihin, joilla on tavoitteena sitouttaa talentit toimintaansa.

Martinin ja Schmidtin (2010) tutkivat yhdessä yritysjohtajien kanssa, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä talentin sitouttamisessa. Heidän mukaansa sitouttamisessa ensimmäinen virhe tapahtuu, jos organisaatio olettaa automaattisesti talenttien olevan sitoutuneita. Sillä heidän teettämä tutkimus osoittaa, että joka neljäs talenteista uskoo vaihtavansa työnantajaa vuoden sisällä. Tutkimuksen mukaan myös joka kolmas korkean potentiaalin omaavista myöntää, ettei näe vaivaa työtehtävänsä toteuttamiseen. Lisäksi joka viides uskoo, että hänen henkilökohtaiset toiveensa ovat aivan erilaiset kuin organisaatio on suunnitellut hänelle. Näitä negatiivisia lukuja ruokkivat ulkopuoliset odotukset ja useat muut vaihtoehdot. Talentit tiedostavat tuovansa organisaatiolle arvoa sekä työskentelevän kovemmin ja usein jopa paremmin kuin muut. Tästä syystä he odottavat organisaatiolta parempaa kohtelua tarjoamalla kannustavaa työtä, tunnustusta ja uravaihtoehtoja, jotta he voivat menestyä organisaation mukana. (Martin ja Schmidt, 2010.)

Osaamisen tietoisella kehittämisellä on vaikutus henkilön työmotivaatioon ja sitoutumiseen (Helsilä ja Salojärvi 2009, 156). HRM Partnersin (2019) tutkimuksessa organisaatioiden Talent-johtamisen tärkeimmiksi tavoitteiksi nimettiin juuri strategisen osaamisen varmistaminen tulevaisuudessa sekä erityisosaajien sitouttaminen.

Dalayga ja Baskaran (2019) nostavat artikkelissaan esille Memonin, Sallehin, ja Baharomin (2016) tutkimuksessa korostetun positiivisen suhteen, jossa työntekijät mieltävät osaamisen kehittämisen ja koulutuksen eräänlaisena indikaattorina heidän arvostaan organisaatiolle. Kehitystoimet korostavat ihmisen merkitystä organisaatiolle, mikä taas luo arvostuksen tunnetta sekä lisää emotionaalisia suhteita työntekijän ja työnantajan välille. Arvostuksen tunnetta kokeva työntekijä pysyy mieluummin organisaatiossa. (Dalayga ja Baskaran 2019, 900.) Emotionaalisia tunteita voidaan pitää sitoutumisen perustana. Luomalla henkilölle ympäristö, jossa hän kokee yhteenkuuluvuutta yhteisön kanssa, tuntee arvostusta ja pääsee kehittämään itseään, jolloin haasteita ei tarvitse etsiä muualta.

## 4 MILLENIAALIT JA TULEVAISUUS

Viime vuosina on noussut esille, kuinka itseohjautuvuus nähdään monella alalla tulevaisuuden tapana tehdä työtä. Itseohjautuva työskentely tarkoittaa yksilöiden kykyä toimia itsenäisesti ilman ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä hyviä itsensä johtamisen taitoja. Tällöin henkilön tulee olla motivoitunut ja hänen täytyy tietää työnsä päämäärä. Itseohjautuvassa organisaatiossa esimiehellä on tärkeä rooli valmentajana ja sparraajana. (Aaltonen, Ahonen, ja Sahimaa 2020, 251–253.)

Tradenomiliiton 19. toukokuuta 2020 järjestämässä webinaarissa Karl-Johan Spiik kertoi edustamansa yrityksen Digital Illustratedin (DI) tavasta toimia itseohjautuvana organisaationa. DI on matkailualan hierarkian yritys, jossa ei ole lainkaan esihenkilöitä. Työtehtävät jakautuvat tiimeittäin ja henkilöstö on hyvin itseohjautuvaa. Kehittävää toimintaa tehdään virtuaalitiimeissä, joihin saa osallistua kuka vain oman mielenkiinnon mukaan. Esimerkiksi, heillä ei ole erikseen hr-henkilöä vaan hr-virtuaalitiimi. Spiik koki itseohjautuvan organisaation loistavaksi tavaksi kehittää itseään ja muita. Hänen mukaansa myös työn mielekkyys on huippuluokkaa, sillä työntekijät saavat osallistua sellaisiin projekteihin, joihin itse haluavat vaikuttaa. Yrityksessä kuka tahansa työkaveri voi olla myös valmentaja ja sparraaja. Kun työntekijä tarvitsee uutta osaamista, niin hän opettelee asian ja käyttää aikaansa opiskeluun, koska hän tarvitsee osaamisen suoriutuakseen työtehtävästä. Uutta tietoa jaetaan virtuaalitiimeissä, jotka ovat Spiikin mukaan aktiiviset. Kantavana voimana organisaatiossa pidetään sitä, että ideat ja saavutukset ovat yhteisiä. (Spiik, 2020.) Itseohjautuva organisaatio vaatii itseään hyvin johtavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Näin itseohjautuvaa organisaatiota kuin DI, on kuitenkin vaikea nähdä vielä kaikilla aloilla, sillä osa kaippaa selkeää johtamista. Toimiessaan itseohjautuva organisaatio näyttäisi vievän työntekijät ihanteelliseen oppimisen ja arvostuksen yhteisöön, jossa pääsee toteuttamaan mielekästä työuraa.

Uuden aikakauden työntekijät etsivät jatkuvasti ideoita parantaakseen tietojaan ja taitojaan sekä kehittyäkseen urallaan. Tämä tekee henkilöstön johtamisesta haastavampaa, sillä jos kehitystä ei ole tarjolla, vaihtaa työntekijä helposti työpaikkaa sinne, missä kehitykseen on paremmat edellytykset. Oppimisesta ja talenttien kehittämisestä on tullut perusta organisaation menestykselle. Henkilöstöresurssien systemaattinen hallinta ja sitouttaminen ovat sekä organisaation että talenttien hallinnan tärkeimpiä prioriteetteja liiketoiminnan kannalta. Talenteilla on kysyntää työmarkkinoilla, eikä uuden sukupolven talenteilla ole välttämättä aikomusta jäädä organisaatioon pidemmäksi aikaa. Tästä syystä organisaatioiden tulee tunnistamisen lisäksi antaa talentille tunnustusta työstään. (Dalayga ja Baskaran 2019, 897–899.)

### 4.1 Datalla johtaminen

Teknologian kehityksen myötä olemme siirtymässä ubiikkiin yhteiskuntaan, jossa tekoäly uppoaa osaksi arkeamme. Tästä syystä nostan myös tässä opinnäytetyössä esille aiheeseen liittyviä tekoälyn mahdollisuuksia. Tekoäly tarjoaa työkaluja niin talentin kehittämiseen kuin sitouttamiseenkin.

Tekoäly vaikuttaa myös kokonaisvaltaisesti HR toimintoihin. Operatiiviset ja toistuvat tehtävät voidaan automatisoida, jolloin HR-ammattilaisten osaaminen voidaan hyödyntää kehittävässä toiminnassa. Kehittyneemmässä tekoälyn käytössä ennustavaa analytiikkaa voidaan käyttää esimerkiksi, Talentin pois lähdön ennustamisessa. Tällöin tekoäly tunnistaa aiemman datan perusteella tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet vaihtuvuuteen. (Zielinski, 2017.) Järjestelmän tunnistamaan pois lähdön - uhkaan voidaan reagoida ja mahdollisesti muutosten avulla pitää talentti yrityksen toiminnassa.

Tekoäly voi auttaa HR-henkilöitä tunnistamaan tulevaisuuden tarpeita ja osaamisvaatimuksia. Yhdistämällä eri tietoja tekoäly pystyy tarjoamaan yksilölle oikea aikaista tukea ja ehdottamaan kehityskohteita. (Dillon, 2019.) Tämä tarkoittaa sitä, että tekoäly pystyy luomaan proaktiivisesti oppimispolkuja sen mukaan mitä yksilö, organisaatio tai globaalitoiminta tarvitsee.

## 4.2 Merkityksellisyys ja tunteet

Martela ja Pessi ovat selvittäneet merkityksen määritelmää käymällä läpi useita tutkimuskirjallisuus lähteitä. Tutkimuksen tuloksena erilaisia määritelmiä löytyi monia, mutta usein niitä yhdistivät seuraavat tekijät: arvokkuus, hyvää tuottava päämäärä ja itsensä toteuttaminen. Yleisin ajatus merkityksellisyydestä on se, että työssä on jotakin, mikä tekee siitä arvokasta itsessään. Arvokkuutta työhön voi tuoda sen päämäärä, joka tuottaa hyvää. Merkityksellisessä työssä koetaan usein myös, että ihminen pääsee toteuttamaan itseään. (Martela 2018; Martela ja Pessi 2018.)

Työn merkityksellisyys ilmenee useilla eritasoilla, jotka haluan mainita myös opinnäytetyössäni ymmärryksen parantamiseksi. Aaltonen ym. (2020) tuovat esille merkityksellisyyden eri tasot seuraavasti:

- Yksilöllinen taso
- Sosiaalinen taso
- Organisaatiotaso
- Yhteiskuntataso
- Globaali taso
- Universaali taso

Tällä tasojaolla kuvataan sitä, kuinka useilla tasoilla tekemisemme ja kokemuksemme vaikuttavat. Se myös auttaa ymmärtämään ja jäsentämään merkityksellisyyden käsitettä. Ymmärryksen myötä toiminnan merkityksellisyyttä voidaan vahvistaa eri tasoilla. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ole riittävää maksimoida vain yksilöiden kokemusta oman työn merkityksellisyydestä, vaan merkitys tulee nähdä isossa kuvassa. Hyvä fiilis ei riitä, jos työllä ei ole isossa kuvassa lainkaan merkitystä. Ei myöskään riitä, että toiminnalla on iso vaikutus yhteiskunnallisesti tai jopa universaalisti, jos yksilöiden kokemukset eivät ole mielekkäitä. (Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa 2020, 100.)

Voimakkaat negatiiviset tunteet heikentävät ihmisen kykyä keskittyä, muistaa, oppia ja tehdä päätöksiä. Vaikkemme voi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiseen elämään, voimme vaikuttaa työpaikan tunneilmastoon. Organisaation tunneilmasto vaikuttaa työntekijän luovuuteen, mielikuvitukseen,

innostukseen, sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä aitoon sitoutumisen. Lannistavalla, pelottavalla tai rajoitteisella ilmapiirillä organisaatio voi saastuttaa tunneilmaston, jolloin henkilöstö ei kykene parhaimpaan suoritukseen, ja halu työskennellä yrityksen palveluksessa vähenee. (Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää 2020, 31.)

On todettu, että positiivisia tunteita kokevat ihmiset uskovat omiin kykyihinsä ja asettavat itselleen korkeampia tavoitteita. Negatiivisia tunteita kokeva henkilö ei usko itseensä ja kokee pienenkin tavoitteen suureksi. Stressaantunut työntekijä ei kykene ajattelemaan monipuolisesti, vaan keskittyy selviytymiseen ja varmistamaan turvallisen aseman. Tällainen henkilö kiinnittää huomion herkästi pelkoon liittyviin yksityiskohtiin. Positiiviset tunteet mahdollistavat laaja-alaisen ajattelun, mikä helpottaa muun muassa kokonaisuuksien hahmottamisessa ja oppimisessa. Positiiviset tunteet auttavat myös selviytymään vastoinkäymisistäkin helpommin. (Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää 2020, 32–33.) Näistä syistä tunneilmaston hallinta on olennaista myös Talent-johtamisessa sekä henkilöstön sitouttamistyössä. Tunneilmaston tulee tukea oppimista, kehittymistä ja turvallisuuden tunnetta.

### 4.3 Design ajattelu henkilöstön kehittämisessä

Design ajattelu on ajattelu tapa, jossa päätöksiin ja määrittelyihin otetaan ihmiset mukaan. Näin luodaan ihmiseen keskittyviä prosesseja, ottaen huomioon henkilökohtaiset kokemukset. Tuloksena voidaan saavuttaa uudenlaisia ratkaisuja ja työkaluja, jotka edistävät työntekijän tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Design ajattelussa oppimista ja sen kokemuksia muotoillaan niin, että käyttäjäkokemus on prosessin ydintekijä. Eli kuinka esimerkiksi, itseohjautuvia oppimiskokemuksia muotoillaan yksilölle, niin että ne lisäävät tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutuneisuutta. (Bersin, Solow ja Wakefield, 2016.)

Olennaista tässä ajattelutavassa on osallistaa henkilöstöä, antaa aikaa oppimiselle, tarjota tukea ja valmennusta sekä antaa tunnustusta, jolloin motivoidaan yksilöitä kehittymään rooleissaan. Näillä tekijöillä muun muassa Telstra kertoo saaneensa tulokseksi: tuottavuuden kasvun, työntekijöiden paremman sitoutuneisuuden ja uusien työntekijöiden integroituminen organisaatioon nopeutui. (Bersin, Solow ja Wakefield, 2016.)

Ketterä- ja Design ajattelutavat täydentävät toisiaan. Molemmat ajattelutavat on kehittyneet tilanteisiin, joissa ongelmat eivät ole itsestään selviä ja menetelmät sisältävät epävarmuutta. Näissä tapauksissa ongelmat ja vaatimukset voivat muuttua, joten ratkaisuja on syytä muotoilla ketterästi. Ketterä tiimi, joka omaksuu design ajattelutavan voi toimia vauhdikkaasti muutostilanteissa ja tuottaa oikean tuotteen tai palvelun nopeasti, kuuntelemalla loppukäyttäjää. (Trudgian, 2015.)

#### 4.3.1 Ketterä HR

HR työ koskee koko organisaatiota, minkä takia sen muuttuminen on hitaampaa ja hankalampaa. Tulevaisuudessa pärjääviltä organisaatioilta odotetaan ketteryyttä. Siinä missä ketteryyttä on voitu harjoittaa jo eri osastoissa tai funktioissa, niin HR-funktiossa ketteryys on vasta tulossa. Cappelli ja

Tavis (2018) kuvaavat artikkelissaan haasteita ja muutoksia yritysten talent käytännöissä, siirryttäessä ketterään HR-toimintaan. Ketterässä toiminnassa luovutaan vuoden tai pidemmän ajan tiukkojen suunnitelmien tekemisestä. Toiminnassa ollaan valmiita tekemään muutoksia nopeasti. Ensimmäinen askel kohti ketterämpää toimintaa on ottaa käyttöön jatkuva palautteen anto, sen sijaan, että palautteet käytäisiin läpi kerran vuodessa pidettävän kehityskeskustelun ohessa. Jatkuva palaute lisää niin vuoropuhelua työnantajan ja yksilön välillä sekä parantaa suorituskkyä. (Cappelli ja Tavis, 2018.)

Ketterä organisaatio hyödyntää usein design ajattelua. Esimerkiksi, HR siirtää painopisteet ohjelmien ja prosessien sijaan, tuottavan ja mielekkään työntekijäkokemuksen suunnitteluun. Työntekijäkokemuksen suunnittelulla haetaan houkuttelevia ja nautintoa tuottavia ratkaisuja. (Bersin, Solow ja Wakefield, 2016.)

Cappelli ja Tavis painottavat (2018) että organisaatioissa, joissa ketteriä talent käytäntöjä käytetään tehokkaimmin, niissä panostetaan johtajien valmennustaitoihin. Esimiehiä koulutetaan säännöllisesti, mutta lyhyissä istunnoissa. Koulutuksessa voidaan käsitellä esimerkiksi seuraavia aiheita:

- palautteen antaminen,
- motivoiminen,
- työntekijän prioriteettien ja tavoitteiden määrittäminen,
- työntekijän uratoiveiden sovittaminen yrityksen tarpeisiin ja oppimis- ja kehittämissuunnitelmiin

(Cappelli ja Tavis, 2018)

Valmennusta pidetään keskeisenä taitona johtamisuralla. Cappallin ja Taviksen (2018) artikkelissa esitetään P&G:n näkemys siitä, että työntekijöiden kykyjen ja suhteiden rakentaminen yhdessä esimiesten kanssa lisää sitoutumista. (Cappalli ja Tavis, 2018.)

Perinteisesti HR on keskittynyt yksilöihin, mutta nykyisin enenemissä määrin keskitytään ryhmiin. Projektiluontoisen työn lisääntymisen ansiosta myös johtamis- ja Talent-järjestelmät ovat muuttumassa tiimikeskeisimmiksi. Ryhmä huolehtivat itse tavoitteiden ja tehtävien toteutumisesta sekä tarkistamisesta. Ryhmätyöskentelyssä yksilöt saavat moninaista palautetta nopeasti, ja lisäksi ryhmissä palaute annetaan useammin suoraan työntekijälle. Yhteinen projekti ja tavoite kannustavat rakentamaan palautteeseen, ja estää kollegojen aseman tai työn tahallista heikentämistä, jota saattaa esiintyä hyperkilpailullisissa työpaikoissa. Esihenkilön rooli laajenee edistämään tuottavaa ja terveellistä ryhmädynamiikkaa. (Cappalli ja Tavis, 2018.)

#### 4.3.2 Uramuotoilu

Uramuotoilu pohjautuu Design Thinking -ajattelutapaan, eli tällöin uraa kehitetään etsimällä luovia ratkaisuja ja tekemällä kokeiluja. Varamäen mukaan erityisen tärkeää uramuotoilu on sellaisissa tehtävissä, jotka ovat työn murroksessa muuttumassa tarpeettomiksi. Uramuotoilun avulla työnantaja



voi yhdessä työntekijän kanssa varmistaa työntekijän työn jatkumisen yrityksessä uudessa roolissa. (Glad; Varamäki, 2018).

Uramuotoilu ottaa huomioon yksilön muuttuvat ajatukset siitä, mikä on merkityksellistä ja kiinnostavaa. Mitä henkilö haluaa työllään vielä saavuttaa? Uramuotoilussa yksilö ja hänen taitonsa, elämäntilanne ja tulevaisuuden haaveet muotoilevat urasuunnitelmaa. Keskeistä on seurata omaa mielenkiintoa ja uteliaisuutta. (Varamäki 2019, 147–154.)

Työtä voidaan myös muotoilla pienemmin teoin, jolloin puhutaan esimerkiksi työpäivämuotoilusta. Tällöin työtehtäviä muokataan yksilön mielenkiinnon kohteiden mukaan, mutta olemassa olevan työn tavoitteiden mukaisesti. Tällöin koko työtehtävää ei muuteta, vaan tehdään muutoksia niin, että työ tuntuisi mielekkäämmältä ja löydettäisiin uusia fiksumpia tapoja työskennellä. (Varamäki 2019, 165–167.)

#### 4.4 Yrityskulttuuri

Jokaisella yrityksellä on yrityskulttuuri, vaikka kaikki yritysjohtajat eivät johda sitä tietoisesti. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen ja ihmisten tapoja toimia. Se muodostuu tiedostetuista ja tiedostamattomista arvoista, toimintatavoista ja yrityksen rakenteista. Yrityskulttuurille on esitetty seuraat kulmakivet:

1. organisaation ihmiskäsitys,
  2. edustettu arvomaailma,
  3. olemassaolon syy ja
  4. organisaation tulevaisuuden suunta.
- (Leidenschaft).

Näkyvät rakenteet, kuten tarinat, prosessit ja toimintatavat heijastavat yrityskulttuuria. Yrityskulttuuria johtamalla yritys voi saavuttaa kestäväen kilpailuedun. Yrityskulttuurin johtamisessa olennaista on arvojen määrittäminen selkeiksi ja johtaminen organisaatiota niiden mukaisesti. (Leidenschaft).

Microsoftin tekemän selvityksen mukaan innovatiivisen yrityskulttuurin omaavissa organisaatioissa johtajat saivat muutoksen edistämiseen todennäköisimmin riittävästi aikaa sekä vaadittavan teknologian ja taidot. Selvityksen avulla Microsoft on laatinut kolme vinkkiä innovatiivisen yrityskulttuurin luomiseen:

1. Kasvata yhteistyön tekemistä.
  2. Anna vapauksia työskentelyyn ja keskity oppimiskulttuurin luomiseen.
  3. Edistä flow-tilassa työskentelyä ja huolehdi, että työntekijät voivat keskittyä työhönsä.
- (Microsoft, 2020.)

## 5 TUTKIMUSTYÖ

Tällä opinnäytetyöllä on pyrkimys vastata kysymyksiin siitä, kuinka Talent-ohjelmat vaikuttavat nuorten ammattilaisten haluun sitoutua. Tässä luvussa esitetään tutkimustyöhön liittyvää teoriaa etene- misestä ja menetelmistä sekä kerrotaan tutkimustyön eettisistä periaatteista. Tutkimustyölle on määritetty tutkimuskysymykset, joihin vastataan kerätyn aineiston pohjalta. Aineistoa kerätessä ja käsitellessä on noudatettu eettisiä periaatteita, jolloin tukena on käytetty eettisen tutkimuksen op- paita. Tutkimustyö on toteutettu vuonna 2020.

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Talent-johtamisesta tietoa on tarjolla enemmän työnantajan näkökulmasta. Halusin tutkimuksessani keskittyä Talentin näkökulmaan, kokemuksiin ja mieltymyksiin. Opinnäytetyöni tutkimuksessa etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: ”Kokevatko talentit tyytyväisyyttä ohjelmiin?”, ”Vaikuttavatko ta- lent-ohjelmat sitoutumiseen yrityksessä?” ja ”Mitä talentit haluavat yritykseltä ja tulevaisuuden kehi- tystyöltä?”. Vastauksia voidaan hyödyntää yrityksen Talent-ohjelmien suunnittelussa ja määritte- lyssä. Perimmäisenä kysymyksenä voidaan myös pitää sitä, onko Talent-ohjelmista hyötyä organi- saatiolle?

Talent-ohjelmat ovat aiempien tutkimusten mukaan heikosti tunnettuja, joten se on huomioitu myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi voidaan puhua ohjelmiin liittyvästä tiedostamattomuusongelmasta. Tie- dostamattomuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, etteivät Talent-ohjelmiin osallistuvat aina tiedä osallistumisestaan. Selvitettäväksi kohteiksi asetettiin näin ollen myös tunnistaako henkilö, että:

- Organisaatiossa on Talent-ohjelma,
- Hän on osallisena ohjelmassa,
- Mitä vaikutusta edellä mainituilla on sitoutumiseen?

### 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yleisin aineiston keruu menetelmä on kyselylomake. Ky- selylomake täytetään kirjallisesti, jolloin vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa niihin itse kirjalli- sesti. Kyselylomakkeen käyttämisen etuina ovat esimerkiksi anonymiteetin säilyminen ja aineiston keräämisen helppous suuremmalta joukolta. Riskinä kyselylomakkeen käyttämisessä on kuitenkin se, että vastaajamäärä voi jäädä vähäiseksi. (Vilkka, 2015.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kysely valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, sillä tutkittava joukko oli suuri. Kysely toteutettiin nettikyselynä Webropol alustan avulla. Kyselyyn vastaajia hankittiin LinkedIn, Facebook ja Instagram jakojen sekä HENRY ry:n sähköpostijulkaisun avulla. Lisäksi tutkijana lähestyin potentiaalisia vastaajia yksityis- viestein sosiaalisessa mediassa ja pyysin heitä vastaamaan kyselyyn.

Tässä tutkimuksessa kyselyn toteutuksessa on käytetty monivalinta- ja sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajille on tarjottu valmiit vastaukset kysymyksiin, joista vastaaja sai valita itselleen mieluisan vastauksen. Monivalintakysymysten avulla pyritään saamaan vastauksista vertailukelpoisia. Sekamuotoisia kysymyksiä on käytetty, jotta vastaaja voi täydentää vastaustaan. Sekamuotoisessa kysymyksessä on annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, mutta lisäksi tarjolla on avoin kysymys, johon vastaaja vastaa omin sanoin. (Heikkilä 2014, 49–50.)

Opinnäytetyössä talenttien mielipiteiden selvittämisessä on käytetty apuna Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on viisi tasoinen asteikko, jossa toisessa ääripäässä on *täysin eri mieltä* ja toisessa *täysin samaa mieltä*. Ääripäiden väliin annetaan väliarvoja, kuten *jokseenkin eri mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä*. Vastaaja valitsee asteikoltaan mielipidettään vastaavan arvon. (Heikkilä 2014, 51.)

### 5.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan eettisiä näkökulmia ja arvioita, jotka liittyvät tutkimukseen tai tieteseen. Sillä voidaan myös tarkoittaa tutkimuksen toimintatapoja, jotka ovat eettisesti oikein ja edistävät rehellisyyttä. (TENK, 2012.) Tässä opinnäytetyössä hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtina ovat:

- rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus aineiston käsittelyssä
- avoin ja vastuullinen tiedonhankinta sekä viestintä
- muiden työn kunnioittaminen ja asianmukaiset viittaukset
- suunnitelmallisuus, raportointi sekä aineiston tallentaminen asetettujen vaatimusten mukaisesti
- tarvittavat tutkimusluvut ovat kunnossa
- tutkimukseen osallistujille ja asianosaisille esitetään tutkimuksen kannalta merkitykselliset asiat ja sidonnaisuudet.
- tutkimuksessa tietoja käsitellään tietosuoja-asetusten mukaisesti. (TENK 2012, 6–7.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ihmisiä, joten tutkimuksessa noudatetaan myös ihmiseen liittyviä eettisiä periaatteita. Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkijalla on aina vastuu tutkittavan hyvinvoinnista. Ihmiseen kohdistuvia eettisiä periaatteita ovat:

- Tutkittavalla on oikeus valita osallistumisestaan ja myös oikeus kieltäytyä tutkimuksesta.
- Tutkittavien henkilötietojen käsittelystä huolehditaan asianmukaisesti.
- Tutkimuksessa varmistetaan tutkittaville yksityisyyden suoja anonymiteetillä.
- Tutkimusaineistoa käsitellään avoimesti ja rehellisesti. (Arene ry 2020, 9.)

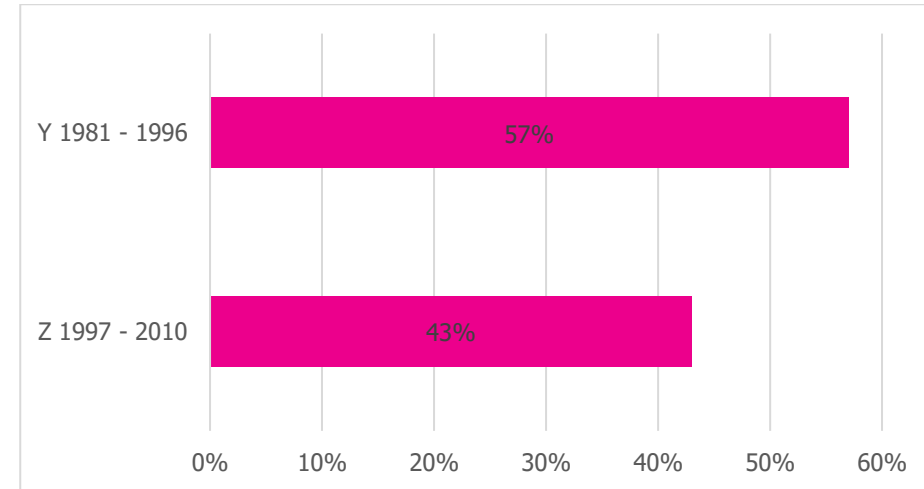
## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitän kesä-heinäkuussa toteutetun tutkimuskyselyn tulokset. Aloitan vastaajajoukon taustatiedoista ja osaamiseen liittyvistä perustiedoista. Näiden tietojen valossa voidaan arvioida vastaajien motivaatiota sekä talent-viitekehyykseen sopivuutta. Seuraavaksi selvitän Talent-ohjelmien ja siihen liittyvien toimien tunnistettavuutta. Näihin liittyen tutkitaan vastaajien tyytyväisyyttä kehitystoimiin sekä koetaanko niiden ansiosta sitoutumista. Sitoutumisen lisäksi tutkimuksella pyritään löytämään työnantajille havaitoja kipukohdista ja vinkkejä uusien sukupolvien toiveista työnantajan tarjoamia kehitystoimia kohtaan.

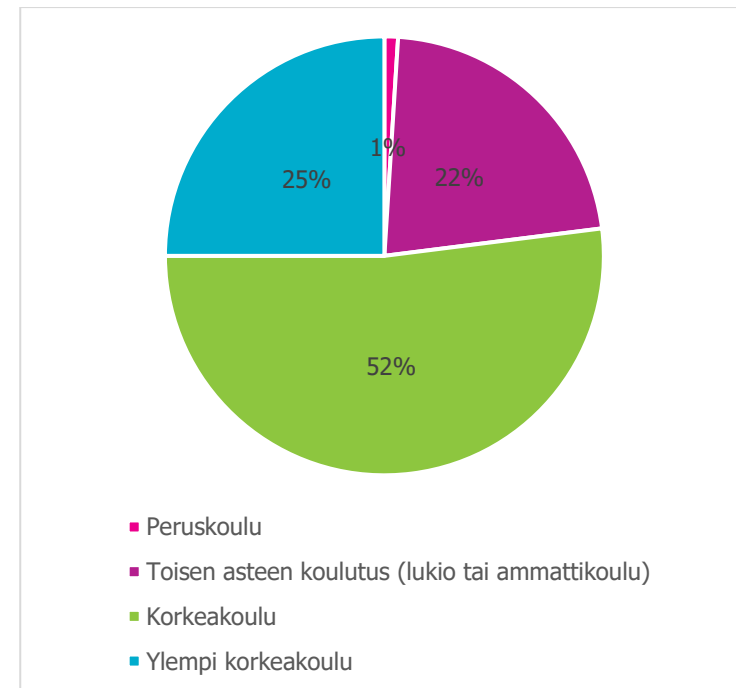
### 6.1 Taustatiedot

Tutkimuksen otannan rajasin kahteen sukupolveen Y ja Z. Sukupolvet ovat määritellyt tutkimuksessa seuraaviin ikävuosiin Y-sukupolvi on syntynyt 1981–1996 ja Z-sukupolvi 1997–2010. Vastaajista 57 prosenttia oli Y-sukupolvea ja 43 prosenttia Z-sukupolvea, mikä antaa mahdollisuuden vertailla sukupolvien eroja tutkimustuloksia analysoidessa. Kyselyn tuloksia käsitellään vastausten samankaltaisuuksien takia lähinnä kokonaisuutena, mutta mielenkiintoisten eroavaisuuksien osalta voidaan esittää tarvittaessa.

Kyselyn vastaajista valtaosa (77 %) oli korkeakoulutettuja tai ylemmän korkeakoulun käyneitä. Puolestaan toisen asteen koulutuksen käyneitä vastaajissa oli 22 prosenttia. Korkeakoulutettujen määrä on merkittävä, mikä myös puoltaa tavoitteellisen ja oppimishaluisten talentin taustaa.

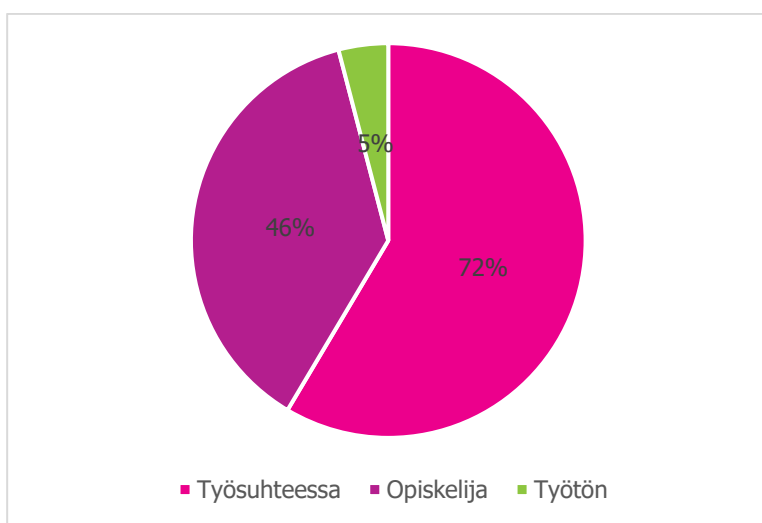


Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden sukupolvijakauma.

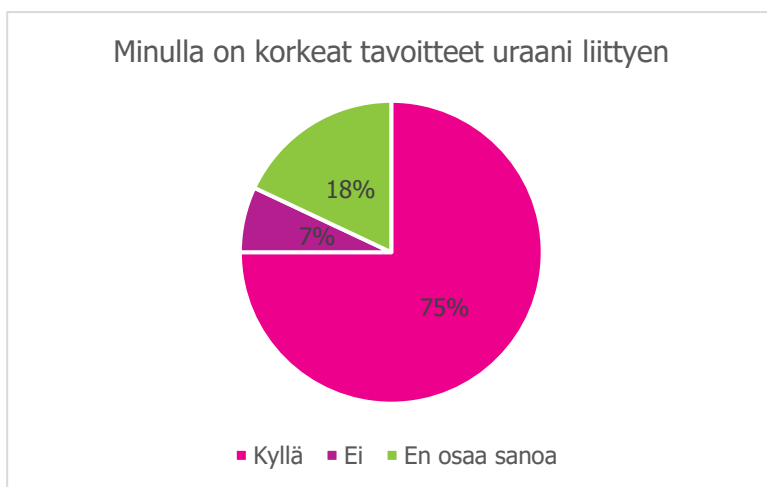


Kuvio 2. Tutkimuskyselyyn vastanneiden koulutus

Tutkimuskyselyn vastanneista suurin osa 72 prosenttia oli työsuhteessa kyselyyn vastatessaan ja 46 prosenttia vastaajista oli opiskelijoita. Kyselyssä annettiin mahdollisuus tehdä sekä opiskelija että työsuhte -valinta, sillä useat opiskelijat ovat työsuhteessa opintojen ohessa. Vastaukset osoittavat myös tässä tutkimuksessa opiskelijoista osa työskentelee opintojen ohessa. Työllistymislanteeseen vaikutti myös, että kyselyn ajankohta oli kesä-heinäkuussa 2020, jolloin opiskelijoita oli myös kesätöissä. Viisi prosenttia vastanneista ilmoitti olevansa kyselyyn vastaushetkellä työtön. Työntekemisellä on tässä opinnäytetyössä merkitystä, sillä Talent-ohjelmat liittyvät nimenomaan työnantajan tarjoamiin kehitystoimiin. Kyselyyn vastaaminen vaatii myös vastaajilta kokemusta työelämästä ja työnantajan toiminnasta.



Kuvio 3. Tutkimuskyselyyn vastanneiden työllisyystilanne



Kuvio 4. Vastaajien tavoitteellisuus uralla etenemisessä.

Tutkimuskyselyn tarkoituksena oli selvittää Talent-ohjelmien vaikutusta sitoutumiseen, joten olen-  
naista on myös selvittää vastaajien potentiaalia Talent- tai kehitysohjelmiin. Vastanneista 75 pro-  
senttia ilmoitti omaavansa korkeat tavoitteet urallaan. Myös muita talentin ominaisuuksia korostui  
vastauksissa.

# 83%

"Haluan työlläni edistää  
muutoksia työpaikalla ja sen  
ulkopuolella."

# 77%

"Koen omaavani  
erityisosaamista, jota  
**voin/haluaisin** hyödyntää  
työssäni"

# 98%

"Ammatillinen kehittyminen  
on minulle tärkeää."

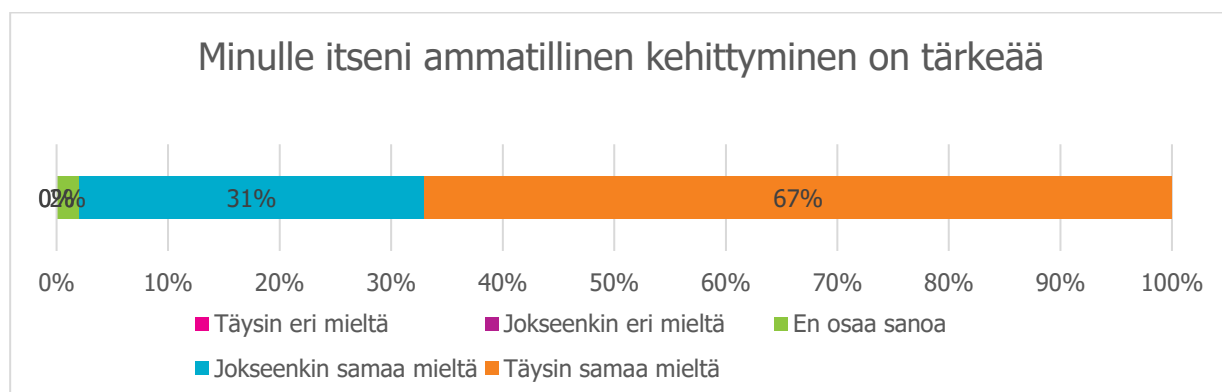
# 64%

"Olen kiinnostunut  
johto-/esimiestehtävistä"

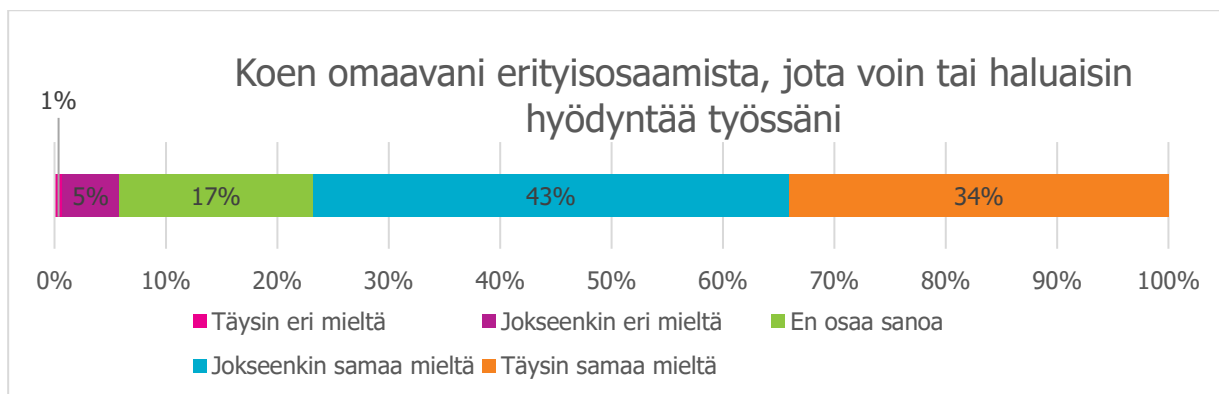


Kuva 5. Muutoksien, kehittymisen ja erityisosaamisen hyödyntäminen työssä.

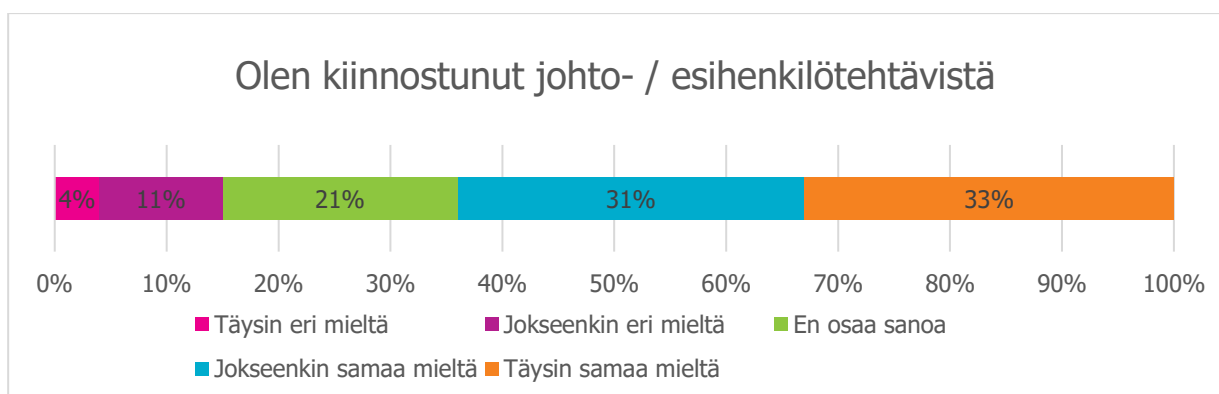
Motivoituneisuuden lisäksi vastaajat kokevat omaavansa jotakin erityisosaamista, jota voisi hyödyn-  
tää työtehtävissään sekä yli 60 prosenttia vastaajista on kiinnostunut esimies- /johtotehtävistä. Lä-  
hes jokainen koki ammatillisen kehittymisen tärkeäksi. Lisäksi muutoshalukkuutta kysyttäessä kävi  
ilmi, että vastaajista yli 80 prosenttia haluaisi edistää muutoksia niin työpaikalla kuin sen ulkopuolel-  
lakin. Tulokset ovat selkeitä, kuten seuraavat tarkemmat kuviot osoittavat.



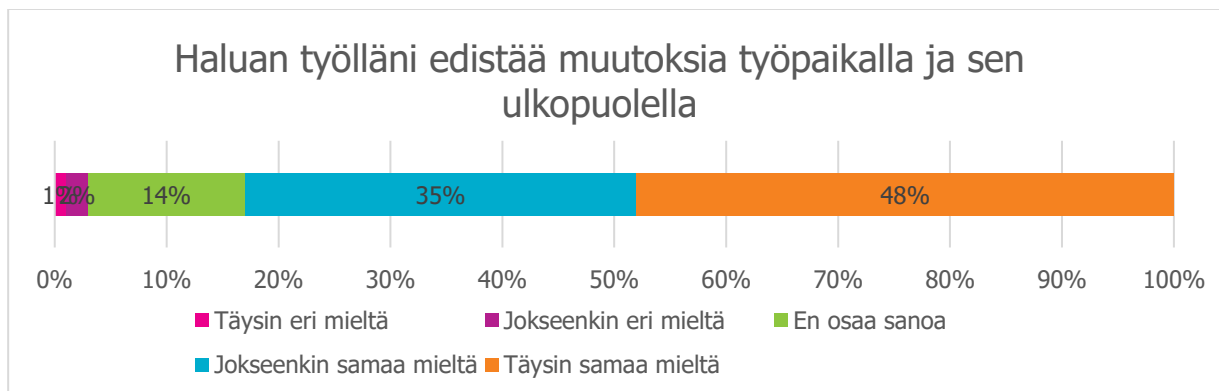
Kuvio 5. Ammatillisen kehittymisen tärkeys vastaajien mukaan.



Kuvio 6. Erityisosaamisen hyödyntäminen työssä.



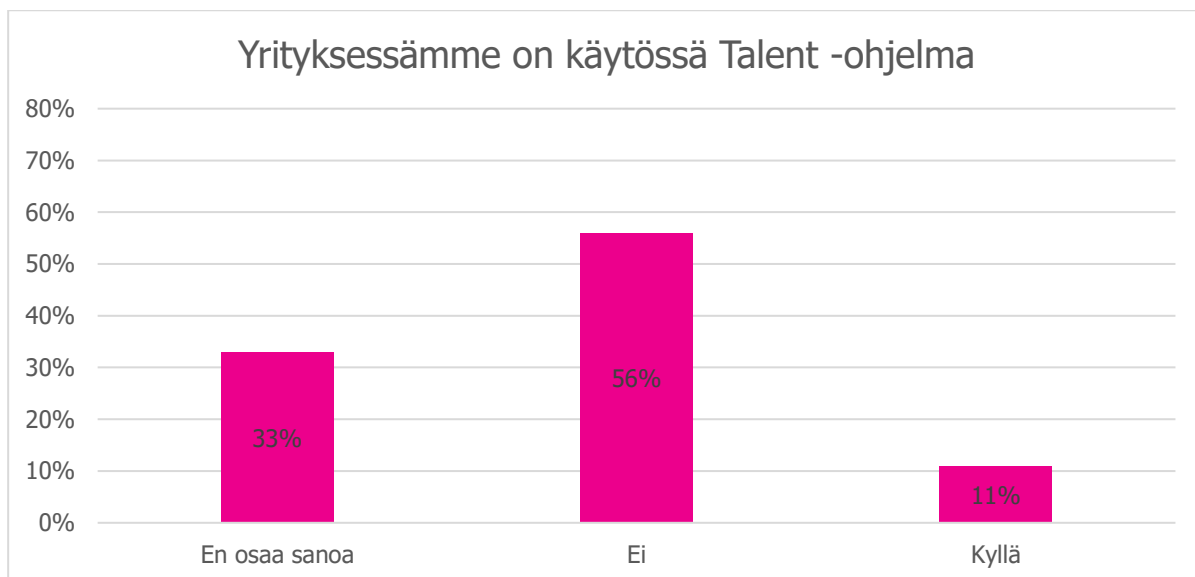
Kuvio 7. Vastaajien kiinnostus johto- ja esihenkilötehtäviä kohtaan.



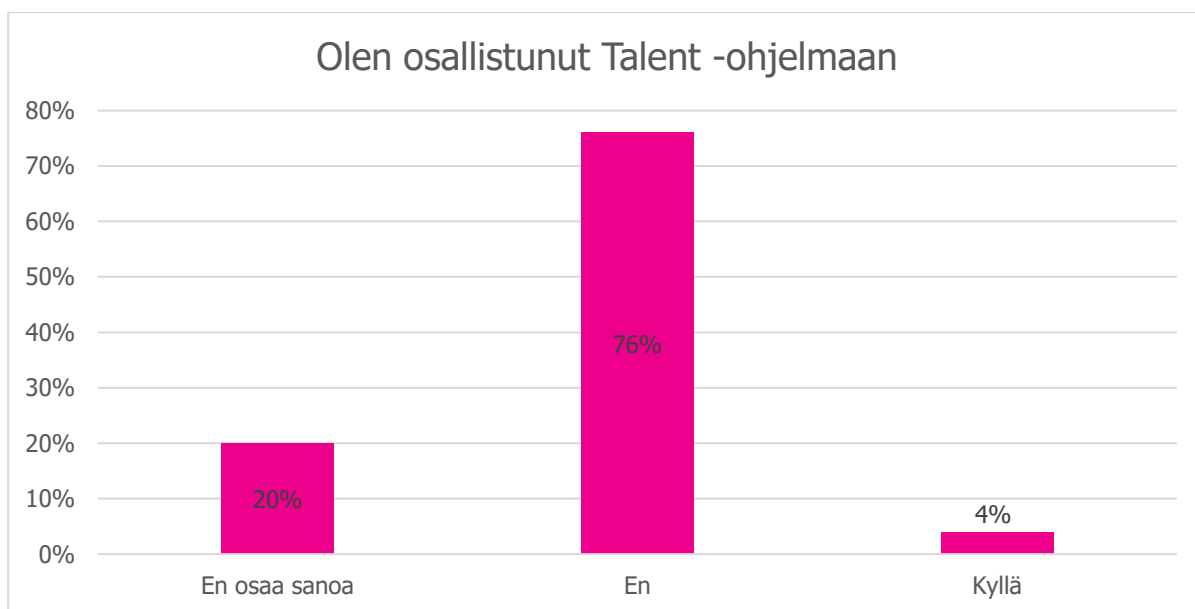
Kuvio 8. Työn merkityksellisuuden tärkeys työpaikalla ja sen ulkopuolella.

## 6.2 Talent-ohjelmien tunnettuus

Tutkimuskyselyn vastaajien keskuudessa Talent-ohjelmat olivat melko tuntemattomia ja kokemukset vähäisiä. Hieman yli puolet vastaajista ilmoitti, ettei heidän organisaatiossaan ole Talent-ohjelmaa ja jopa 33 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, onko heillä Talent-ohjelmia käytössä. Tarkastellessa Talent-ohjelmiin osallistumisen näkökulmasta, voidaan huomiota kiinnittää vähäisen osallistumisen lisäksi siihen, ettei 20 prosenttia vastaajista tiedä, onko itse osallistunut Talent-ohjelmaan. Talent-ohjelmaan tunnistetusti osallistuneita oli vain 4 prosenttia vastaajista. Siitä syystä, että ohjelmiin osallistuneita oli kyselyssä hyvin vähän ei heidän vastauksiaan vertailla muihin.



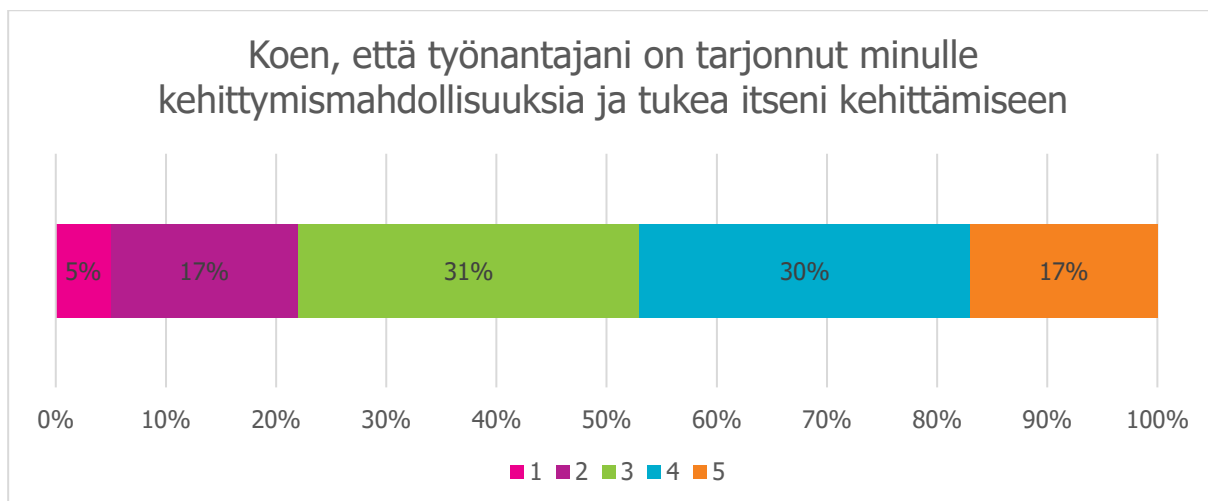
Kuvio 9. Yrityksien Talent-ohjelmien tunnistaminen



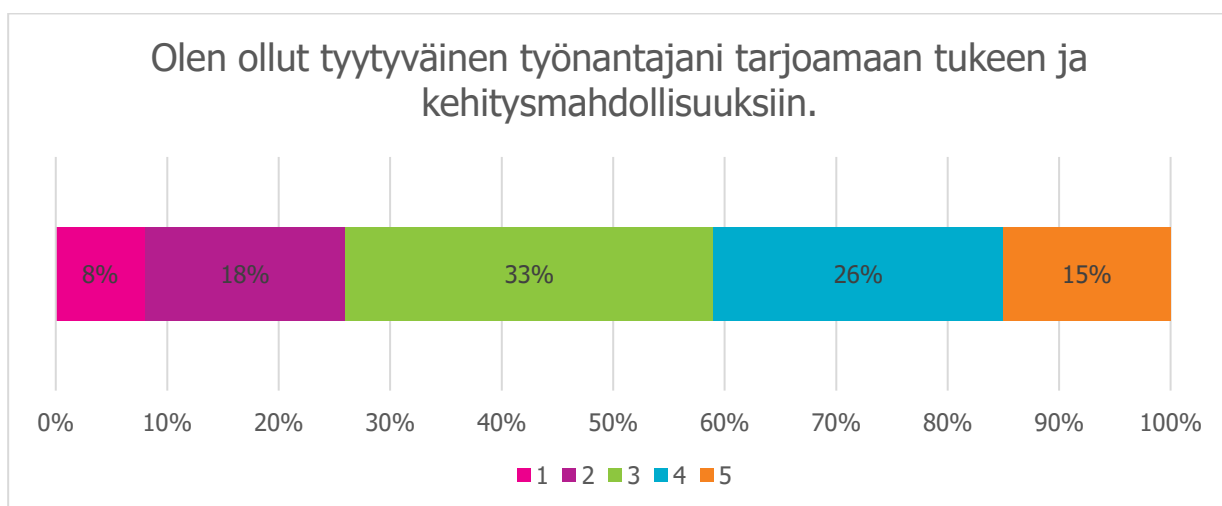
Kuvio 10. Vastaajien osallistuminen Talent-ohjelmiin

Vaikka Talent-ohjelmat eivät vastaajajoukolle ole tuttuja, on kehitystoimia kuitenkin tunnistettu hieman enemmän. Puolet vastaajista kokee työnantajansa tarjonnan kehittymismahdollisuuksia ja tukea itsensä kehittämiseen. Epävarmuutta ja tyytymättömyyttä ilmenee paljon, sillä 22 prosenttia vastaajista kokee, ettei työnantaja ole tarjonnut kehittymismahdollisuuksia ja 31 prosenttia ei osaa sanoa, onko heille tarjottu näitä mahdollisuuksia. Verrattaessa tulosta vastaajien taustatietoihin, joissa 98 prosenttia ilmoitti ammatillisen kehittymisen itselleen tärkeäksi, voidaan osoittaa huolestuneisuutta työnantajien kehitystoimia kohtaan. Tyytyväisyyttä saamiinsa kehittymismahdollisuuksiin ja -tukeen kokee vain 41 prosenttia vastaajista. Alla olevassa kuviossa esitetään vastausten hajontaa Likertin asteikoilla täysin eri mieltä (1) – täysin samaa mieltä (5).





Kuvio 11. Työnantaja on tarjonnut minulle kehittymismahdollisuuksia (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä).



Kuvio 12. Tyytyväisyys työnantajan tarjoamaan tukeen ja kehittymismahdollisuuksiin (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä)

## 6.3 Kehitystoimien vaikutus sitoutumiseen

## "Nämä tekijät vaikuttavat haluuni sitoutua yritykseen."

### 1 Palautteen saaminen.

94 % kokee palautteen saamisen sitouttavaksi tekijäksi.

### 2 Erityisosaamisen korostaminen ja kehittäminen.

92 % kokee erityisosaamisen korostamisen ja kehittämisen sitouttavaksi tekijäksi.

### 3 Johtaminen ja johtamiskulttuuri

87 % pitää johtamiskulttuuria sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä.



### 4 Palautteen antamisen helppous.

86 % kokee palautteen antamisen helppouden sitouttavaksi tekijäksi.

### 5 Osaamisen kehittäminen koulutusten tai kurssien avulla.

84 % pitää koulutuksia ja kursseja sitouttavina tekijöinä.

### 6 Säännölliset kehityskeskustelut.

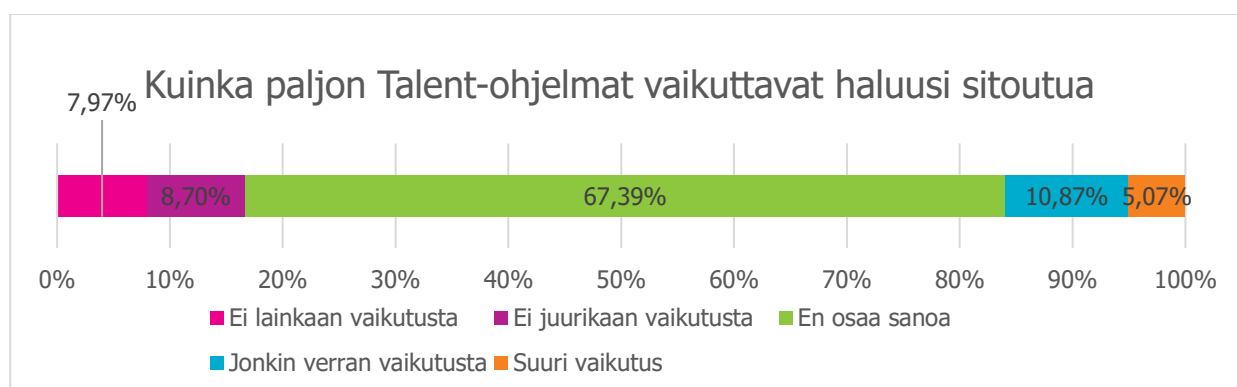
75 % kokee säännölliset kehityskeskustelut sitouttavina.

### 7 Tiimeissä työskentely.

70 % kokee tiimityöskentelyn sitouttavaksi.

Kuva 6. Sitoutumiseen vaikuttavat kehitystoimet.

Tutkimuksen mukaan kehitystoimilla on iso vaikutus henkilöstön haluun sitoutua yritystoimintaan. Muiden ylitse yli 90 prosentin tuella tutkimuksessa nousevat palautteen saaminen sekä erityisosaamisen korostaminen ja kehittäminen. Vastaajista 15 prosenttia koki Talent-ohjelmat sitouttaviksi (Kuvio 13.) ja lähes 70 prosenttia vastaajista ei osannut vastata, olisiko Talent-ohjelmilla vaikutusta omaan sitoutumiseensa.



Kuvio 13. Vastaajat eivät osaa vastata, olisiko Talent-ohjelmalla vaikutusta sitoutumiseen.

Vuorovaikutteiset sitoutumiseen vaikuttavat tekijät: palautteen antamisen helppous, kehityskeskustelut ja tiimityöskentely, koettiin vastaajien kesken sitouttaviksi (Kuvio 14.). Myös perinteisin keinoin koulutusten ja kurssien avulla osaamisen kehittäminen koettiin erittäin sitouttavana. Tutkimuskyseleyn mukaan 87 prosenttia vastaajista koki johtamisen ja johtamiskulttuurin sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä.

Työnantajan tulee valita oikeat keinot ja työkalut osaamisen kehittämiseen. Kyselytutkimuksessa annettiin ehdotuksia kehitystyökaluista, joista vastaaja sai valita itselleen mieluisimmat tavat kehittää osaamistaan. Alla olevassa kuviossa esitän vastausten jakaumat.



Kuvio 14. Tutkimuksessa mieleiseksi koetut kehitystyökalut.

Suosittumiksi keinoiksi valikoituivat palautteen saaminen, koulutukset sekä kehityskeskustelut. Omien tavoitteiden lisäksi toivotaan tiimin yhteisiä kehitysohjelmia ja tavoitteita. Tutkimuksessa ilmenee mielekkyyttä työskennellä monialaisissa tiimeissä. Monialaiset tiimit kykenevät ratkaisemaan laaja-alaisia ongelmia. Samalla monialaiset projektit kehittävät jäsenien osaamista ja yleissivistystä. Tiimit nähdään niin sitouttavina kuin kehitystä tukevinakin tekijöinä. Tiimeissä palautteen saanti voi lisääntyä, ja oppiminen tapahtuu työn lomassa, jota lähes 60 prosenttia vastaajista piti mielekkäänä. Työssäoppimisella käsitetään myös ryhmän ulkopuolinen työssäoppiminen. Kehityksen tueksi toivotaan useammin myös mentoria, sparraajaa tai valmentajaa.

Verkkokurssit, blogit, podcastit, äänikirjat ja perinteiset kirjat jäivät vastaajien keskuudessa vähiten pidetyiksi alle 25 prosentin kannatuksilla. Tästä itsenäisen oppimisen viisikosta kuitenkin eniten kannatusta sai podcastit, joita joka neljäs piti mielekkäinä.

Avoimissa vastauksissa nousi esille positiivinen tuki, onnistumisten korostaminen, vastuun antaminen, monipuolisuus ja kansainvälisyys. Muiden kouluttaminen ja asiakastapaamiset koettiin kehittäviksi. Lisäksi nykyisin on tarjolla useita sertifikaatteja, joiden suorittaminen voidaan kokea motivoivaksi.

#### 6.4 Työpaikalla on tärkeä rooli yksilöiden kehittämisessä

Osaamisen kannalta tärkeimpänä tekijänä vastaajat pitivät työpaikkaa ja työssäoppimista (Kuvio 15.). Oppilaitokset koettiin toiseksi tärkeimpänä. Myös hakukoneet, sosiaaliset yhteisöt (mukaan lukien sosiaalinen media) ja harrastukset tunnistettiin osaamisen kannalta tärkeiksi, mutta niihin liittyy enemmän myös epävarmuutta.



Kuvio 15. Oppimisympäristöjen tärkeys.

# 92%

"Koen, että työnantajan tuki osaamiseni kehittämisessä on tärkeää."

# 58%

"Uskon, että yritys jossa työskentelen, tuntee osaamiseni."

# 61%

"Minulla on ollut mahdollisuus kehittää osaamistani, mikä on tuonut lisäarvoa työhöni."

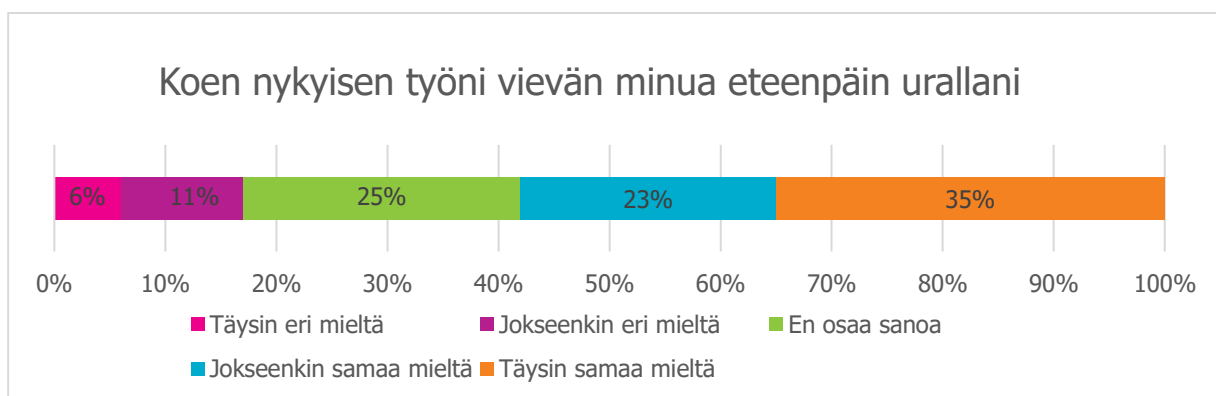
# 58%

"Koen nykyisen työni vievän minua eteenpäin urallani."

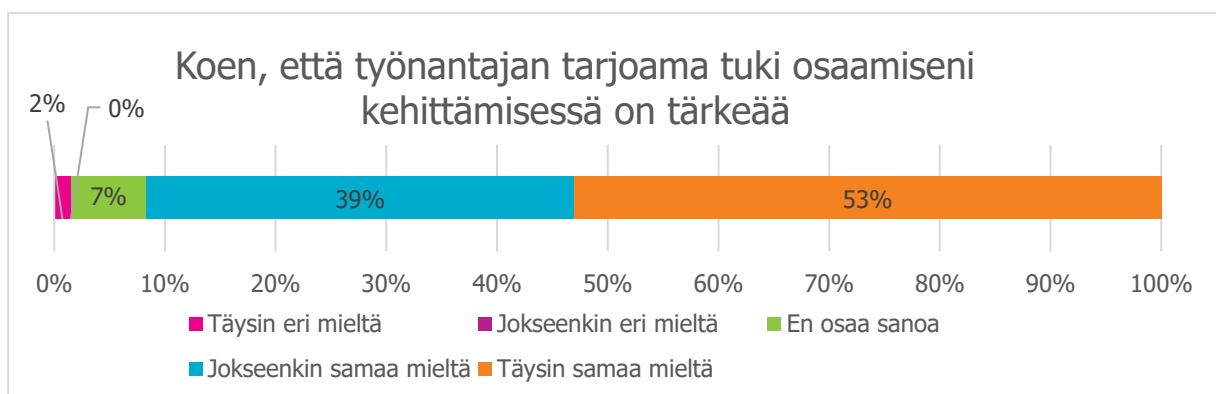


Kuva 7. Työnantaja osaamisenkehittämisen kumppanina.

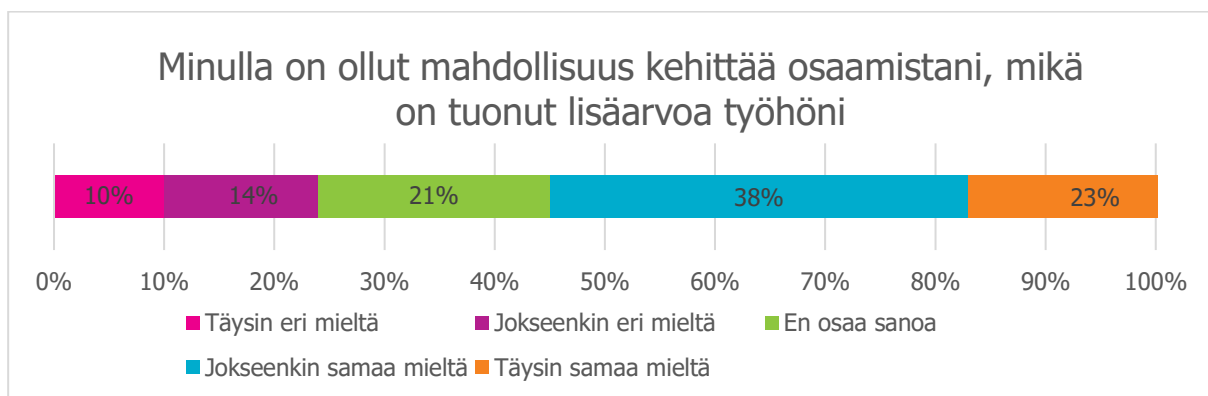
Vastaajat kokevat nykyisen työnsä yleisesti edistävän uraansa (Kuvio 16). Työnantajan tärkeää roolia korostaa, että työnantajan tarjoamaa tukea osaamisen kehittämisessä pidetään vastaajien kesken erittäin tärkeänä (Kuvio 17). Vastaajista 58 prosenttia uskoo työnantajansa tuntevan yksilön osaamisen, mutta jopa 42 prosenttia on epävarma tai ei usko, että työnantaja tuntisi yksilön osaamista (Kuvio 19).



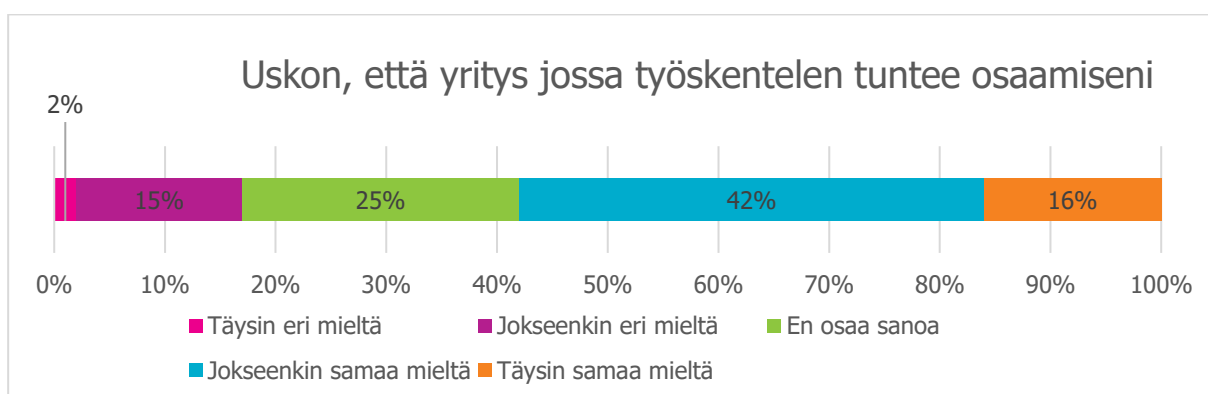
Kuvio 16. Nykyisen työn uskotaan edistävän uraa.



Kuvio 17. Työnantajan tuki osaamisen kehittämisessä koetaan erittäin tärkeäksi.

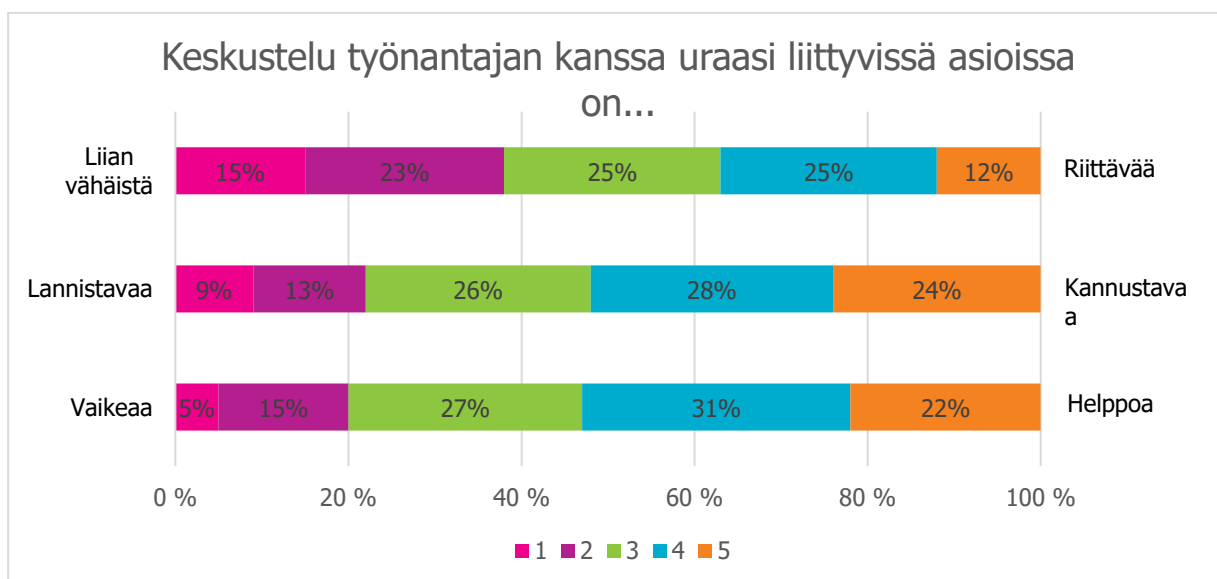


Kuvio 18. Lisäarvoa työhön tuottavan osaamisen kehittämisen tarjotut mahdollisuudet.



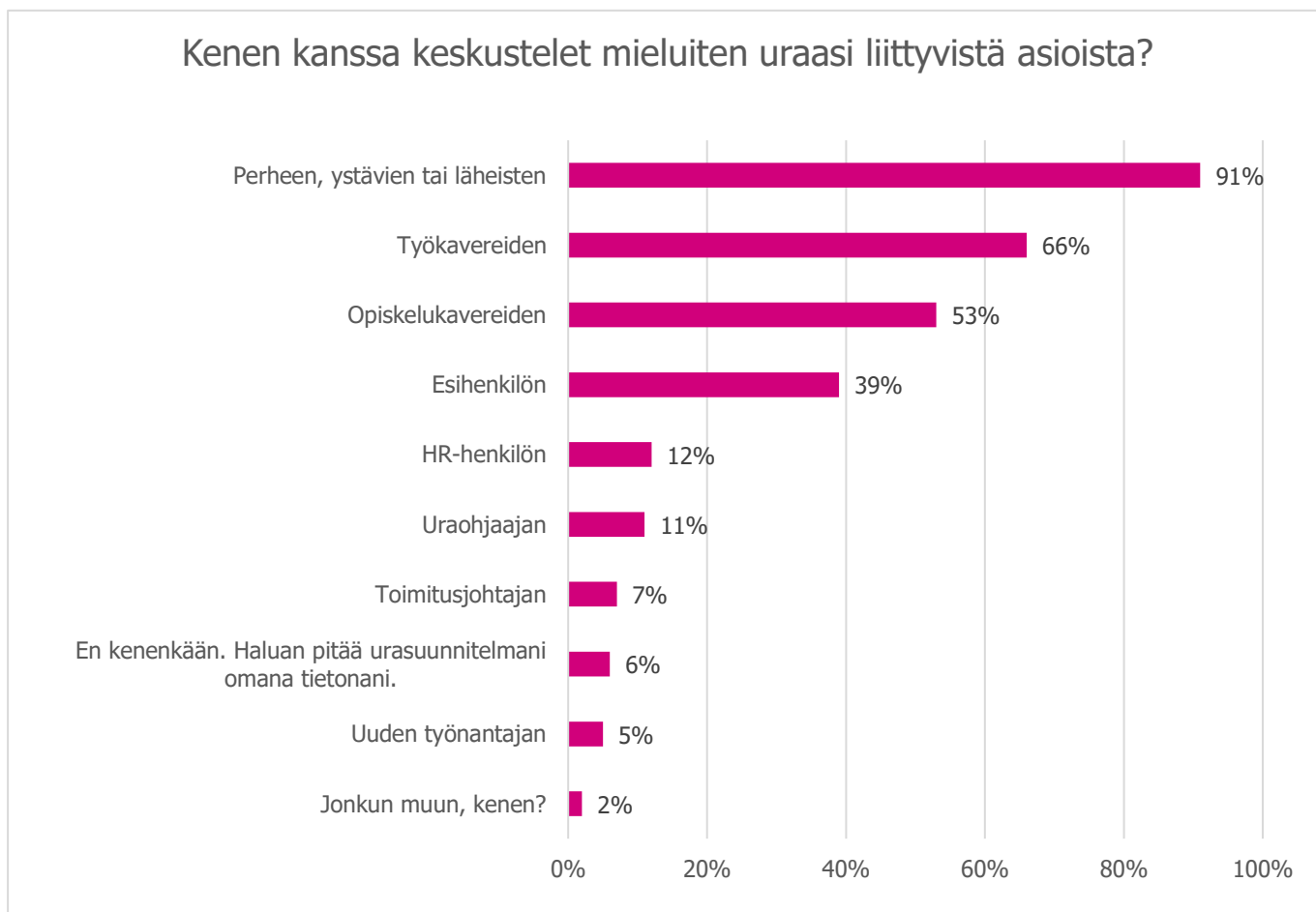
Kuvio 19. Yli puolet vastaajista uskoo työnantajan tuntevan yksilön osaamisen.

Työnantajan kanssa urasta keskustelun kannustavaksi ja helpoksi koki noin joka toinen vastaajista (Kuvio 20). Keskustelut uraan liittyen ovat kuitenkin vähäisiä, sillä vain 37 prosenttia vastaajista kokee keskustelujen olevan riittäviä. Vaikeina urakeskusteluja piti 20 prosenttia vastaajista sekä lannistaviksi keskustelut koki 22 prosenttia vastaajista.



Kuvio 20. Työnantajan kanssa käyttävät urakeskustelut ovat helppoja ja kannustavia, mutta vähäisiä.

Urasta keskustellaan mieluiten omien läheisten kanssa (Kuvio 21.). Työnantajan tarjoamat yhteyshenkilöt kuten uraohjaaja ja hr-henkilö eivät tutkimuksen mukaan houkuttele työntekijöitä avaamaan urakeskustelua. Oman esihenkilön kanssa urakeskustelun mieluisiksi kokee vain alle 40 prosenttia kyselyyn vastanneista. Näiden sijaan työkavereiden kanssa uraankin liittyvät keskustelut koetaan mieluisiksi. Uraan liittyviä keskusteluja käydään mieluusti myös opiskelukavereiden kanssa.



Kuvio 21. Uraan liittyvien asioiden keskustelukumppanit.

Tutkimukseen vastanneista kuusi prosenttia vastaajista piti urasuunnitelmat niin henkilökohtaisina, ettei keskustele niistä muiden kanssa. Viisi prosenttia vastaajista ilmoitti keskustelelevansa urastaan mieluusti uuden työnantajan kanssa. Avoimissa vastauksissa urakeskustelu kaveriksi nousivat esille terapeutit ja yrityksen sisäiset valmentajat, mutta myös entiset esihenkilöt.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tietämykseni Talent-ohjelmia kohtaan oli vähäinen. Minulla oli kuitenkin näkemys ohjelmien mahdollisuuksista edistää yrityksen kilpailuetua. Erityisosaamiseen erikoistuneet Talent-ohjelmat olisivat mahdollisuus kehittää tunnistettuja talenteja yrityksen tulevaisuuden tavoitteiden mukaan. Ohjelmaa voisi luonnehtia myös matkana, jonka yritys ja yksilö kulkevat, jotta saavuttavat tietyn osaamisen ja sen kautta kilpailuedun. Talent-ohjelmilla voitaisiin merkittävästi vaikuttaa yrityksen aineettomaan osaamispääomaan. Erityisosaaminen on yritykselle pääomana niin arvokasta ja harvinaista, että sitä tulisi pyrkiä sitouttamaan. Tästä syystä Talent-ohjelmat valikoituivat opinnäytetyöni tutkimuskohteeksi. Yhdeksi tämän ajan ongelmaksi on tunnistettu myös henkilöstön heikko sitoutuminen sekä se, että uudet sukupolvet työskentelevät usein lyhyinä jaksoina eri yrityksissä. Halusin tutkia, voivatko uudet sukupolvet kokea Talent-ohjelmat sitouttavina, jolloin uralla nähtäisiin etenemismahdollisuuksia myös yrityksen sisällä.

Opinnäytetyöni edetessä huomioni kiinnittyi jo aikaisessa vaiheessa Talent-ohjelmien vähäiseen ja heikkoon tunnistamiseen. Tästä syystä tutkimuskyselyssä pyrin tuomaan vaihtoehtoihin Talent-ohjelma termin lisäksi siihen liittyviä toimintatapoja, työkaluja ja samaa tarkoittavia termejä, jotka ovat yleisesti paremmin tunnettuja. Tutkimuksessa selvisi, että erityisosaamisen korostaminen ja kehittäminen koetaan erittäin sitouttavana tekijänä, vaikka Talent-ohjelmat eivät vaikuttaneet sitouttavilta. Erityisosaamisen kehittäminen on kuitenkin juuri Talent-ohjelman tavoite. Läpi tutkimuksen esille nousivat toiveet aktiivisesta ja molemmin puolisesta palautteen annosta, mikä viestii myös tahdosta kehittyä yhdessä työyhteisön kanssa.

Opinnäytetyön aikana pohdin usein, mikseivät Talent-ohjelmat ole näkyviä? Onko Talent-ohjelma nimityksenä liian vaativa tai herättääkö se innostuksen sijaan paineita? Kuten tuloksista näkee, että erityisosaamisen kehittämisen työkaluja ja käytäntöjä tunnistetaan Talent-ohjelmia paremmin, ja niitä pidetään myös tärkeinä. Mikä voi viestiä siitä, että Talent-ohjelmat ovat haastavia viestinnällisesti, sillä ne ovat vielä uusia ja niihin liittyy ennakkoluuloja sekä epävarmuutta. Ohjelmiin voi liittyä erilaisia mielikuvia positiivisista negatiivisiin, mutta niihin voitaisiin vaikuttaa paremmalla viestinnällä. Ohjelmista vaikeneminen voi helposti jättää ne negatiiviseen valoon henkilöstön keskuudessa. Organisaation perustaessa Talent-ohjelmaa on tärkeää suunnitella, kuinka ohjelmasta viestitään henkilöstölle. Jos organisaatiossa on jo käytössä Talent-ohjelma, olisi hyvä tarkastella oman ohjelman mielikuvaa ja varmistaa, että se vastaa toivottua.

### 7.1 Luotettavuus tarkastelu ja eettisyys

Tätä tutkimusta tehdessä on noudatettu Savonia-ammattikorkeakoulun, Arenen, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Tietoarkiston antamia ohjeita eettisen tutkimuksen läpi viemiseen.

Tutkimusmenetelmänä kysely oli hyvä valinta, sillä sen avulla saavutettiin nopeasti laajajoukko potentiaalisia vastaajia ja aineiston käsittely oli helpompaa. Tutkimuskysely toteutettiin kesä- heinäkuussa 2020 jolloin vastaajia kyselyyn saatiin 138. Näin pienestä vastaajajoukosta ei voida tehdä



yleistyksiä, mutta tämän tutkimusjoukon vastaukset voivat antaa viitteitä alan laajemmasta tilanteesta. Vastausten määrä on opinnäytetyöhön riittävä ja tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina sekä luotettavina. Tutkimustuloksista on jätetty pois osio, jossa käsiteltiin Talent-ohjelmaan tietoisesti osallistuneiden kokemuksia Talent-ohjelmasta, sillä sen vastaajamäärä oli pieni. Pienen vastaajamäärän vuoksi osion tuloksia ei voitu pitää luotettavina. Työhön valituissa tutkimustuloksissa on yhtäläisyyksiä jo aiemmin tehtyihin suurempiin aihealueen tutkimuksiin. Yhtäläisyydet vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulosten tulkinnoissa olen konsultoinut opinnäytetyöni ohjaajaa. Lisäksi vahvistusta tulkintaan sain myös muilta alan opiskelijoilta loppuseminaarissa, jossa esitin opinnäytetyön ja sen tulokset.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrin varmistamaan anonymiteetillä. Kyselyyn vastanneilta ei pyydetty henkilötietoja tai mitään, josta yksilö olisi ollut tunnistettavissa. Tutkittavia henkilöitä ei yhdistetä työnantajiin tai muihin tunnistettaviin tahoihin. Anonymiteetin turvin vastaajia rohkaistiin olemaan rehellisiä, sillä työnantajat eivät näe yksilöiden vastauksia. Kyselyyn vastaaminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen ja tutkimusta markkinoitiin niin, että vastaajat kiinnostuivat juuri tutkimukseen vastaamisesta aiheen perusteella. Vastaajalla oli oikeus keskeyttää kyselyyn vastaaminen missä vaiheensa tahansa. Tutkimuskyselyssä alkuun esitin sen aiheen ja tarkoituksen eli opinnäytetyöhön osallistumisen. Minun yhteystietoni tutkijana olivat vastaajien saatavilla, millä pyrin helpottamaan vastaajien kysymysten esittämistä. Yhteydenottoja kyselyyn liittyen tuli muutamia, jotka liittyivät kyselyyn vastaamiseen. Tutkimusaineiston käsittelystä vastasin itse tutkimuksen tekijänä, eikä yksittäisiä tietoja luovutettu muille osapuolille. Tutkimusaineistosta on muodostettu yhteenveto opinnäytetyön liitteeksi.

Tutkimuksessa tutkimusjoukkoon on tehty joitakin rajoituksia. Vastaajat kuuluvat Y ja Z sukupolviin ja sukupolvien syntymäajat ovat esitetty selkeyden vuoksi ensimmäisessä kysymyksessä. Ikään liittyvästä rajoituksesta kerrottiin ennen kyselyyn vastaamisen aloittamista. Vastaajien ammatteja tai aloja ei rajoitettu, vaan vastaajia haettiin eri aloilta. Kyselyyn vastaajien potentiaalia talentiksi kartoitettiin taustakysymysten avulla. Taustatietoihin perustuen pystyin tekemään päätelmän, jonka mukaan vastaajajoukossa on laajalti potentiaalia talentiksi. Opinnäytetyön tutkimukseen vastanneista lähes jokainen (97,8 %) koki oman ammatillisen kehittymisen tärkeäksi sekä 85 prosenttia vastanneista totesi olevansa motivoitunut tekemään työtään. Vastaajista 75 prosenttia kertoi omaavansa korkeat tavoitteet urallaan. Motivoituneisuuden lisäksi useimmat vastaajat kokivat omaavansa erityisosaimista, jota voisivat hyödyntää työtehtävissään.

Vastaajajoukon suuri potentiaalisuus talentiksi määrittää myös paljon tämän tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että kyselyyn vastanneilla on Talent-ohjelmaan sopiva suhtautuminen uralla etenemiseen ja kehittymiseen. Taustatietoihin perustuen tulokset voidaan esittää talentin näkökulmana.

## 7.2 Työn eteneminen ja haasteet

Aloitin opinnäytetyön perehtymällä Talent-johtamiseen aiheena, josta muodostui mielenkiintoa herättävät tutkimuskysymykset. Tutkimuksessa pyrin tuomaan esille potentiaalisten talenttien näkökulman, joten kohdistin tutkimuskyselyyn tälle kohderyhmälle. Tutkimuskysymyksiin vastauksia tavoiteltiin nettikyselyn avulla, sillä sitä oli helppo jakaa digitaalisissa kanavissa suuremman vastaajajoukon toivossa.

Opinnäytetyössä haasteena oli Talent-johtamisen vähäinen tutkiminen sekä aiheena Talent-johtamisen nuoruus. Tutkimuksen etenemisen myötä ilmeni myös, ettei Talent-ohjelmista useinmiten kerrota henkilöstölle. Tämä vaikeutti myös tutkimuskysymyksiin vastaamista, sillä talentit eivät välttämättä tiedä osallistuneensa kehitysohjelmaan. Tästä syystä päädyin suuntaamaan tutkimuksen potentiaalisille tulevaisuuden talenteille. Tein tutkimuskyselyyn oman osion Talent-ohjelmaan osallistuneille siinä uskossa, että tavoittaisin suuren joukon ohjelmiin osallistuneita. Talent-ohjelmaan osallistuneiden määrä jäi kuitenkin pieneksi, joten osio jäi hyödyntämättä tässä tutkimuksessa. Talenttien saavuttaminen tutkimukseen oli haastavaa. Jos tekisin saman tutkimuksen uudelleen, etsisin työlle toimeksiantajan, jolla on ollut käytössä Talent-ohjelma. Tutkisin toimeksiantajan Talent-ohjelman läpi käyneitä henkilöitä, ja sitä ovatko osallistujat edelleen mukana yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyön tekemistä vaikeutti myös COVID-19 virus, joka levisi pandemiaksi nopeasti juuri opinnäytetyön aikana. Koronakriisi vaikutti koko yhteiskuntaan ja se ajoi nopeasti yritykset vaikeuksiin. Kriisin aikana yritysten edustajien haastattelu koitui hankalaksi, joten päädyin keskittymään ainoastaan talenttien näkökulmaan. Talentin näkökulma on jäänyt muilta tutkimuksilta vähäiseksi, joten sen esiintuominen on yksi tämän opinnäytetyön tärkeimmistä saavutuksista. Koronakriisi vaikutti myös minun työtäni tutkijana ja loi alkuun haasteita muun muassa aineiston ja työskentelytilojen saatavuuden suhteen.

Haasteista huolimatta opinnäytetyö eteni hyvin ja valmistui ajallaan syksyllä 2020. Syksyllä keskityin tutkimusaineiston käsittelyyn, jotta pystyin esittämään sen tulokset havainnollistavasti ja kattavasti. Tutkimuksen tuloksista olen tehnyt johtopäätelmiä ja havaintoja, joista kerron seuraavassa kappalessa.

### 7.3 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tulokset viittaavat vahvasti siihen, etteivät Talent-ohjelmat ole näkyviä. Talent-ohjelmiin tietoisesti osallistuneita on vähän ja Talent-ohjelmia ei tunneta henkilöstön keskuudessa. Syitä näkymättömyyteen voi olla monia, mutta yhtenä syynä voi olla niiden viestinnälliset haasteet. Aiemmin teoriassa mainitsin kehittymisen ja motivaation edellyttävän tietoisuuden ja oman päätöksen kehittää itseään, joten herää kysymys, onko hiljainen olemassaolo todella Talent-ohjelmien edun mukaista?

Suoranaista Talent-ohjelmiin kohdistuvaa tyytyväisyyttä on mahdoton arvioida opinnäytetyön tutkimusdatan perusteella, sillä aiemmin Talent-ohjelmiin osallistuneiden määrä tutkimuksessa oli pieni.

Tyytyväisyys työnantajan kehitystoimia kohtaan antaa kuitenkin näkökulmaa samasta aihepiiristä, sillä kehitystoimet olivat vastaajille tutumpia kuin Talent-ohjelmat. Vastaajista alle puolet kokee saaneensa työnantajalta tukea ja kehittymismahdollisuuksia, ja vain 40 prosenttia vastaajista on tyytyväisiä tarjottuun tukeen ja kehittymismahdollisuuksiin. Vastaajista 98 prosenttia kokee ammatillisen kehittymisen tärkeäksi ja 92 prosenttia kokee työnantajan tarjoaman tuen osaamisen kehittämisessä tärkeäksi. Tämän opinnäytetyön yhtenä merkittävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että työpaikkaa pidetään oppilaitoksia tärkeämpänä tekijänä osaamisen kannalta. Oppilaitoksia arvostetaan suuresti, sillä se tarjoaa perusosaamisen, mutta vielä tärkeämpänä pidetään työssäoppimista, joka syventää osaamista. Tulokset osoittavat, että työnantajan rooli osaamisen kehittämisessä on suuri, mutta roolin täyttäminen on heikkoa.

Osaamisen kehittämistoimenpiteet koetaan hyvin sitouttavina. Kehitystoimista tärkeimmiksi nousivat palautteen saaminen, erityisosaamisen korostaminen ja kehittäminen sekä johtamiskulttuuri. Erityisosaamista voitaisiin korostaa juuri Talent-ohjelman avulla, joka ei kuitenkaan saanut kyselyssä kannatusta. Talent-ohjelmien vaikutus sitoutumiseen herätti vastaajissa lähinnä epävarmuutta, sillä suurin osa ei osannut sanoa, olisiko ohjelmilla vaikutusta sitoutumishaluun.

Kuinka työnantajat sitten voivat parantaa tyytyväisyyttä kehitystyöhön ja sen avulla sitoutumiseen? Työntekijät kaipaavat työnantajalta erityisesti vuorovaikutuksellista kehittymistä. Mieluisimmat työkalut ovat palautteet, koulutukset, kehityskeskustelut, monialainen tiimi työskentely ja tiimin yhteiset tavoitteet. Vastaajista useat kokevat mieluisaksi myös uraa tukevan mentorin, sparraajan tai valmentajan hyödyntämisen. Itsenäisistä oppimistyökaluista suosituimmaksi nousi podcastit, joita mieluisina pitää joka neljäs. Muita itsenäisiä osaamisen kehittämiseen tunnistettuja työkaluja ovat verkkokurssit, kirjat, äänikirjat ja blogit. Nämä eivät kuitenkaan saaneet tutkimuksessa suurta kannatusta. Etenkin podcastit ja äänikirjat ovat kasvattaneet suosiota yleisesti kuluttajien keskuudessa, joten pohdin, voitaisiinko näitä hyödyntää paremmin ammatillisessa kehittämisessä. Itsenäisen osaamisen kehittämisen suosiota voitaisiin nostaa konkreettisesti esimerkiksi suosittelujen lisäämisellä. Suositteluja alan materiaaleihin voisi jakaa tiimin tai jopa koko organisaation tasolla, ja niitä voisi antaa esihenkilöt ja valmentajat, mutta miksei myös muu henkilöstö.

Avoimissa vastauksissa mieluisiksi kehitystoimiksi nostettiin esille positiivinen tuki, onnistumisen korostaminen, monipuolisuus, vastuunanto ja kansainvälisyys. Nämä tekijät voidaan nähdä osana yritys- ja johtamiskulttuuria, joiden merkitys korostuu tämän tutkimuksen lisäksi Universum Globalin (2020) tekemässä tutkimuksessa. Tutkimuksen mukaan nuoret ammattilaiset kokevat johtohenkilöiden tuen henkilökohtaisessa kehittämisessä tärkeäksi muun muassa erilaisten työtehtävien, mukavan työyhteisön, korkeiden tulevaisuuden ansioiden, kilpailukykyisen palkan ja arvostuksen ohella. (Universum Global, 2020.) Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys organisaation osaamisen tasoon ja sitoutuneisuuteen. Organisaatiokulttuuria on tärkeää johtaa niin, että työntekijöillä on hyvä olla työtä tehdessä ja ilmapiiri kannustaa kehittymään yrityksen kanssa. On kaikkien etu, kun työssä on positiivinen, tuottava ja kannustava ilmapiiri.

Tämän tutkimuksen myötä huomasi, etteivät nuoret koe työnantajan edustajia mieluisiksi keskustelukumppaneiksi uraan liittyvissä asioissa. Oman esihenkilön kanssa urakeskustelun mieluiseksi kokee vain alle 40 prosenttia kyselyyn vastanneista. Samoin toimitusjohtaja, hr-henkilö ja uraohjaaja saivat vähäisen kannatuksen. Näiden sijaan työkavereiden kanssa uraankin liittyvät keskustelut koetaan mieluisiksi. Työkaverit koetaan useimmiten saman vertaisiksi ja työn ohessa keskustelua voidaan käydä muiden aiheiden ohella myös urasta. Tämä tulos kuvastaa, että jos urasta halutaan keskustella työpaikalla, niin se tapahtuu useimmiten työntekijöiden kesken. Uraan liittyviä keskusteluja käydään myös mieluusti opiskelukavereiden kanssa. Tarkastellessa tätä työnantajan näkökulmasta, on jälleen syytä kiinnittää huomiota työpaikan ilmapiiriin. Kun urasta keskustellaan työkavereiden kesken, kannustetaanko niissä jäämään vai lähtemään? Onko työyhteisössä yhteisten tavoitteiden eteen työskentelevä ilmapiiri? Suurena kysymyksenä nousee myös se, miksei urasta haluta keskustella työnantajan edustajien kanssa?

Tuloksien valossa Talent-ohjelmilla voidaan vaikuttaa talentin sitoutumishaluun, mutta yksinään Talent-ohjelmat tai muut kehitystoimet eivät toimi sitouttamistarkoituksessa. Sitoutumiseen vaikuttaa oleellisesti yksilöiden tunteet, haasteet ja mieltymykset työstä. Kannustavassa ja tavoitteellisessa organisaatiokulttuurissa kehitysohjelmat voivat lisätä kehittyviä ja pidempiä työuria yrityksen sisällä.

#### 7.4 Mitä tulee muistaa Talent-ohjelmaa rakentaessa?

Tiedämme, että osaamisen kehittämisessä työnantajan rooli on tärkeä ja henkilöstön osaaminen on organisaation etu. Talent-ohjelma on yksi keino kehittää strategisesti erityisosaamista. Talent-ohjelmassa voidaan toteuttaa erilaisia kehitysohjelmuja, mutta tärkeintä on sen suunnitelmallinen toteuttaminen. Talent-ohjelmalla voidaan vaikuttaa paitsi osaamiseen myös arvostuksen tunteeseen ja sitoutuneisuuteen. Tämän opinnäytetyön teoriaan ja tutkimustuloksiin pohjautuen listasin Talent-ohjelman rakentamiseen muistilistan.

##### 1. **Määritä ja tunnista osaaminen.**

Määritä tämän hetken osaaminen, mutta myös osaaminen, jota tarvitsette tulevaisuudessa strategianne mukaisesti. Tunnista määritelty osaaminen organisaation sisällä tai tarvittaessa rekrytoi sitä ulkopuolelta.

##### 2. **Tarkastele organisaation johtamistaitoja ja organisaatiokulttuuria.**

Viekö johtamistapa kehityksessä eteenpäin? Onko organisaatiokulttuuri oppimismyönteinen ja kannustava? Kuinka suhtaudutaan erityisosaamiseen?

##### 3. **Keskustele usein henkilöstön kanssa osaamisesta ja urasta.**

Kannusta henkilöstöä lisäämään omaa osaamistaan ja kertomaan urahaaveistaan. Pyri löytämään organisaatiosta piilossa olevat talentit. Anna henkilöstölle palautetta, mutta pyydä myös palautetta työpaikasta. Tarvittaessa uramuotoile!

##### 4. **Asettakaa yhdessä tavoitteet ja mittarit tulosten seuraamiseen.**

Tavoitteet täyttyvät paremmin, kun niistä on sovittu yhdessä. Mittaa tavoitteiden täyttymistä ja pidä henkilöstö ajan tasalla etenemisestänne.

### 5. **Yhdistä erityisosaamista tiimeissä.**

Tarjota osaajille paikkoja monialaisissa tiimeissä. Anna tiimien ratkaista ongelmia itsenäisesti ja ohjaa tarvittaessa.

### 6. **Tarjota koulutusta.**

Monet arvostavat vielä perinteisiä koulutuksia. Niissä pääsee nettikursseja helpommin keskustelemaan aiheesta lisää muiden kanssa. Koulutukseen osallistuminen vapauttaa osaajan irti työtehtävistä, jotta hän voi keskittyä täysin koulutuksen oppeihin.

### 7. **Etsi uusia oppimismahdollisuuksia, jotka sopivat juuri teidän organisaatiokulttuuriinne.**

Miten organisaatiossa jaetaan osaamista ja tietoa? Henkilöstöä voi kannustaa itsenäiseen opiskeluun esimerkiksi, suosittelemalla alan podcasteja tai kirjoja, etenkin äänikirjat kasvattavat suosiotaan nyt! Voisiko perinteisiin henkilöstötuihin tarjota äänikirjapalvelua tai verkkokurssi ympäristöä?

## 7.5 Jatkotutkimusaiheet

Tätä tutkimusta tehdessä ilmeni myös useita jatkotutkimusaiheita, joista kerron seuraavaksi. Jatkotutkimusaiheita voivat hyödyntää esimerkiksi, yritysten hr-henkilöt omissa organisaatioissaan tai opiskelijat opinnäytetyön tai gradun aiheena.

Millä keinoilla Talent-ohjelmista tulisi viestiä? Talent-ohjelmien tunnettavuudessa yhtenä ongelmana on varmasti sen viestinnälliset haasteet. Tutkimuksessa voitaisiin tuottaa ohjeita parempaan viestintään aiheesta, ottaen huomioon sen erityispiirteet ja mielikuvat.

Tutkimustuloksissa ilmeni myös, että urasta keskustelu työnantajan edustajan kanssa on vähäistä. Urakeskusteluja käydään mieluiten läheisten kanssa ja jonkun verran myös työkavereiden kanssa, mutta esi-, hr- tai johtohenkilön urakeskusteluihin mukaan ottaa vain harva. Jos työnantajan edustaja ei lähestytä urakeskustelu mielessä, niin kuinka kynnystä voidaan madaltaa? Kuinka yrityksen sisäiseen urakehitykseen voitaisiin kannustaa?

Voisiko uramuotoilu ottaa mukaan kehityskeskusteluihin? Uudessa tutkimusaiheessa voisi tuottaa uuden kehityskeskustelumallin, jossa uramuotoilu otetaan vahvemmin mukaan. Hyötynä tämän tyyppisellä kehityskeskustelulla voisi olla esimerkiksi se, että työnantaja voi ennakoida henkilön urahaaveita ja huomioida uratavoitteet paremmin kehitystyössä tai Talent-ohjelmaan osallistamalla. Samalla mahdollisuuksien mukaan uralla etenemistä voidaan tarjota organisaation sisällä. Hyötynä voisi olla myös se, ettei henkilön urahaaveet tule ilmi irtisanoutumisena, uuden haastavamman työtehtävän löydyttyä toisen työnantajan alaisuudesta.

Organisaatiokulttuurin merkitys nousi esille myös tässä opinnäytetyössä. Jatkotutkimusaiheena voisi olla "Kuinka johtaa oppimismyönteistä organisaatiokulttuuria?". Tutkimus voisi esittää keinoja organisaation oppimishalukkuuden lisäämiseen ja oppimisympäristön luomiseen.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN Tapio, AHONEN Pirjo ja SAHIMAA Jaakko 2020. Johda Merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- ARENE RY, 2020. Ammattikorkeakoulujenopinnäytetöiden eettiset suositukset. Saatavissa: [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?\\_t=1578480382](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?_t=1578480382)
- ASHKENAS, Ron 2016. You Can't Delegate Talent Management to the HR Department. Harvard Business Review. [Viitattu 2020-02-03] Saatavissa: <https://hbr.org/2016/09/you-cant-delegate-talent-management-to-the-hr-department>
- aTalent Recruiting 2020. Nuorten ammattilaisten johtaminen. Tutkimus. [Viitattu 2020-05-21.] Saatavissa: <https://atalent.fi/nuorten-ammattilaisten-johtaminen>
- BARNEY, Jay 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management Vol 17, No. 1, s. 99–120. [Viitattu 2020-04-12] Saatavissa: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)
- BARNEY, Jay ja HESTERLY, William 2015. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, viides painos. Lontoo: Pearson.
- BARTON Dominic, CAREY Dennis ja CHARAN Ram, 2018. One Bank's Agile Team Experiment. The New Rules of Talent Management. Harvard Business Review. [Digilehti] March-April 2018 issue. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: [https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- BERSIN Josh, SOLOW Marc ja WAKEFIELD Nicky 2016. Design thinking crafting the employee experience. Deloitte. [Viitattu 2020-10-29.] Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
- BOUDREAU, John W. ja RAMSTAD, Peter M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. (Suom. Kirsti Iivonen.) Helsinki: Talentum.
- BOYATZIS, Richard E. 1982. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. London: Wiley.
- CAPPELLI Peter ja TAVIS Anna, 2018. HR Goes Agile. The new rules of Talent Management. Harvard Business Review. [Digilehti] March-April 2018 issue. [Viitattu 2020-05-07.] Saatavissa: [https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management?referral=03759&cm\\_vc=rr\\_item\\_page.bottom](https://hbr.org/2018/03/the-new-rules-of-talent-management?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom)
- CARPENTER Heather, QUALLS Tera, STAHL Rusty, TCHUME Trish ja TERRY Alexis 2015. The talent development platform: Putting people first in social change organizations. Wiley.
- DALAYGA Bathmavathy ja BASKARAN Shathees, 2019. Talent Development Practices: Does It Really Matter. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. [Digilehti] Vol. 9 No. 6, 896–906. [Viitattu 2020-03-28.] Saatavissa: [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Talent\\_Development\\_Practices\\_Does\\_It\\_Really\\_Matters.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Talent_Development_Practices_Does_It_Really_Matters.pdf)
- DILLON, DJ 2019. Why Talent Development is the Killer AI Application. HR Technologist. [Viitattu 2020-05-24.] Saatavissa: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/why-talent-development-is-the-killer-ai-application/>

- GALLARDO-GALLARDOA Eva, DRIESB Nicky ja GONZÁLEZ-CRUZC Tomás F. 2013. What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, 290–300. [Viitattu 2020-02-28.] Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000302?via%3Dihub>
- GLAD, Laura 2018. Uramuotoilu voi auttaa työnhaussa – lue työpäivämuotoilija Aku Varamäen vinkit unelmien toteuttamiseen. *Duunitori*. [Viitattu 2020-10-19.] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/maanantaifililis-uramuotoilu>
- HATUM, Andrés 2010. *Next generation talent management: Talent management to survive turmoil*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. *Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos*. Helsinki: Edita.
- HELSILÄ, Martti ja SALOJÄRVI, Sari 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2009. *Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- HRM PARTNERS OY 2019. *Osaamisen johtaminen ja Talent Management parhaat käytännöt -selvityksen yhteenveto* [verkkójulkaisu]. [Viitattu 2020-03-27.] Saatavissa: <https://www.hrmpartners.fi/materiaalin-lataus-strategiset-kyvykkydet-ja-talent-management/>
- KOTIMAISTEN KIELTEN KESKUS. *Kielitoimiston sanakirja*. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/>
- KIRJAVAINEN, Paula 2003. *Kehittyvä osaamisen johtaminen*. Helsinki: Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulu.
- LEIDENSCHACT. *Mitä me tarkoitamme yrityskulttuurilla?* [Viitattu 2020-10-29.] Saatavissa: <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>
- MARTELA, Frank 2018. *Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian akatemia*. [Viitattu 2020-11-10.] Saatavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>
- MARTELA, Frank ja PESSI, Anne Birgitta 2018. *Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*. *Frontiers in Psychology*. Helsinki: Faculty of Theology, University of Helsinki. [Viitattu 2020-11-10.] Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2018.00363/full>
- MARTIN, Jean ja SCHMIDT, Conrad 2010. *How to Keep Your Top Talent*. *Harvard Business Review*. [Digilehti] May 2010 issue. [Viitattu 2020-05-09.] Saatavissa: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent>
- MARTIN, John 2010. *Key concepts in human resource management*. London: SAGE.
- MELLANEN, Atte ja MELLANEN, Karoliina, 2020. *Hyvät, pahat ja milleniaalit: Miten meitä tulisi johtaa*. Ateena Kustannus Oy.
- MEMON M. A., SALLEH Rohani, & BAHAROM M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40 (6), 407–429.
- MICROSOFT, 2020. *Selvitys: Innovatiivinen yrityskulttuuri saa aikaan kasvua ja tyytyväisiä työntekijöitä*. Microsoft News Center. [Viitattu-2020-10-29.] Saatavissa: <https://news.microsoft.com/fi-fi/2020/02/06/selvitys-innovatiivinen-yrityskulttuuri-saa-aikaan-kasvua-ja-tyytyvaisia-tyontekijoita/>

- PETTEY, Christy 2019. Develop a CIO/CHRO Partnership to Drive Talent Management [verkkojulkaisu]. Gartner. [Viitattu 2020-04-01.] Saatavilla: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/develop-a-ciochro-partnership-to-drive-talent-management/>
- RAAMATTU. Raamatun mitat ja rahat. Uusi testamentti. Saatavissa: <https://raamattu.fi/raamatun-mitat-ja-rahat>
- RANTANEN Jarkko, LEPPÄNEN Ira ja KANKAANPÄÄ Heikki 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- SALOJÄRVI, Sari 2005. Essays on the role and nature of knowledge management in Finnish SMEs. Väitöskirja, Serie A:14. Hanken.
- SPIIK, Karl-Johan 2020-05-19. Itseohjautuva organisaatio, Didital Illustrated [webinaari]. Tradenomiliitto.
- SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2000. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- TIETOARKISTO, 2015. Aineistohallinnan käsikirja. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>
- TRUDGIAN, Michelle 2015. Elevate your Agile with Design Thinking. Deloitte. [Viitattu 2020-10-29.] Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/au/en/blog/adaptability-blog/2019/elevate-your-agile-with-design-thinking.html>
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA (TENK). Saatavissa: <https://tenk.fi/fi>
- TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA (TENK), 2012. Hyvän tieteen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [Viitattu-2020-05-14] Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- UNIVERSUM GLOBAL, 2020. Osaajatutkimus opiskelijat 2020. [Viitattu 2020-10-13] Saatavissa: <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2020/>
- VARAMÄKI, Aku 2019. Future proof: Tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit. Helsinki: Edita. [Viitattu 2020-10-03]
- VIITALA Riitta, KULTALAHTI Susanna ja KANTOLA Jenni 2016. Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulospaikutukset pk-yrityksissä. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. [Viitattu 2020-10-25] Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-723-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-723-1.pdf). Vaasa: Vaasan yliopisto.
- VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- ZIELINSKI, Dave 2017. Artificial Intelligence Can Free HR Professionals to Focus on Strategy. SHRM. [Viitattu 2020-05-23.] Saatavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/artificial-intelligence-can-free-hr-professionals-to-focus-on-strategy-.aspx>



## LIITTEET

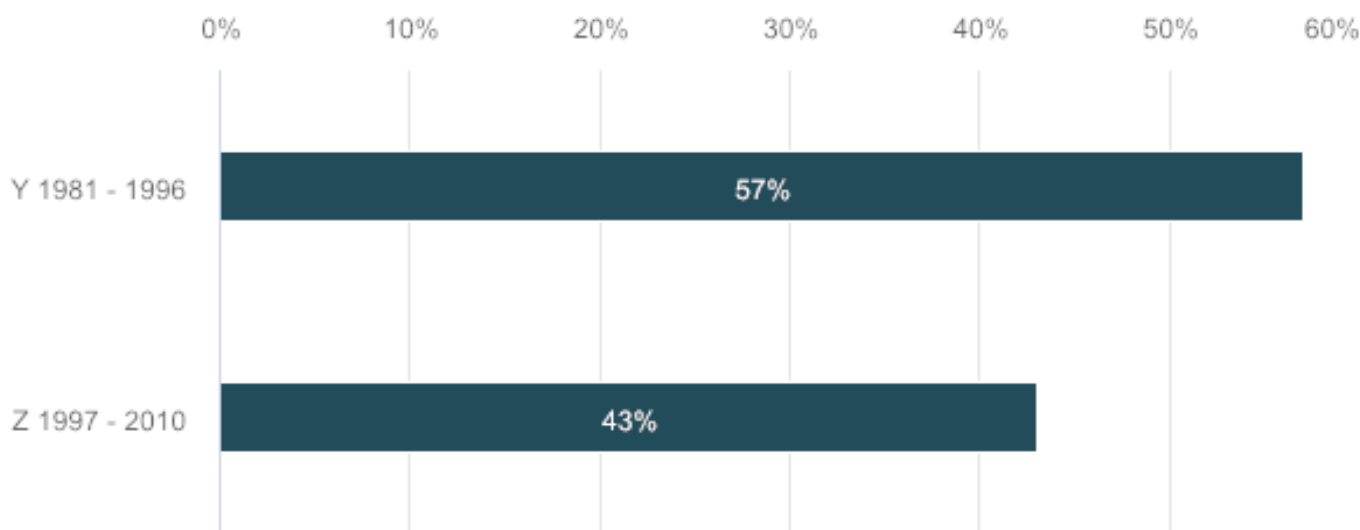
LIITE 1. Tutkimuskyselyn peruseraportti, Talent-ohjelmat ja sitoutuminen.

## Peruseraportti Talent -ohjelmat ja sitoutuminen

Vastaajien kokonaismäärä: 138

### 1. Valitse sukupolvi syntymävuotesi mukaan

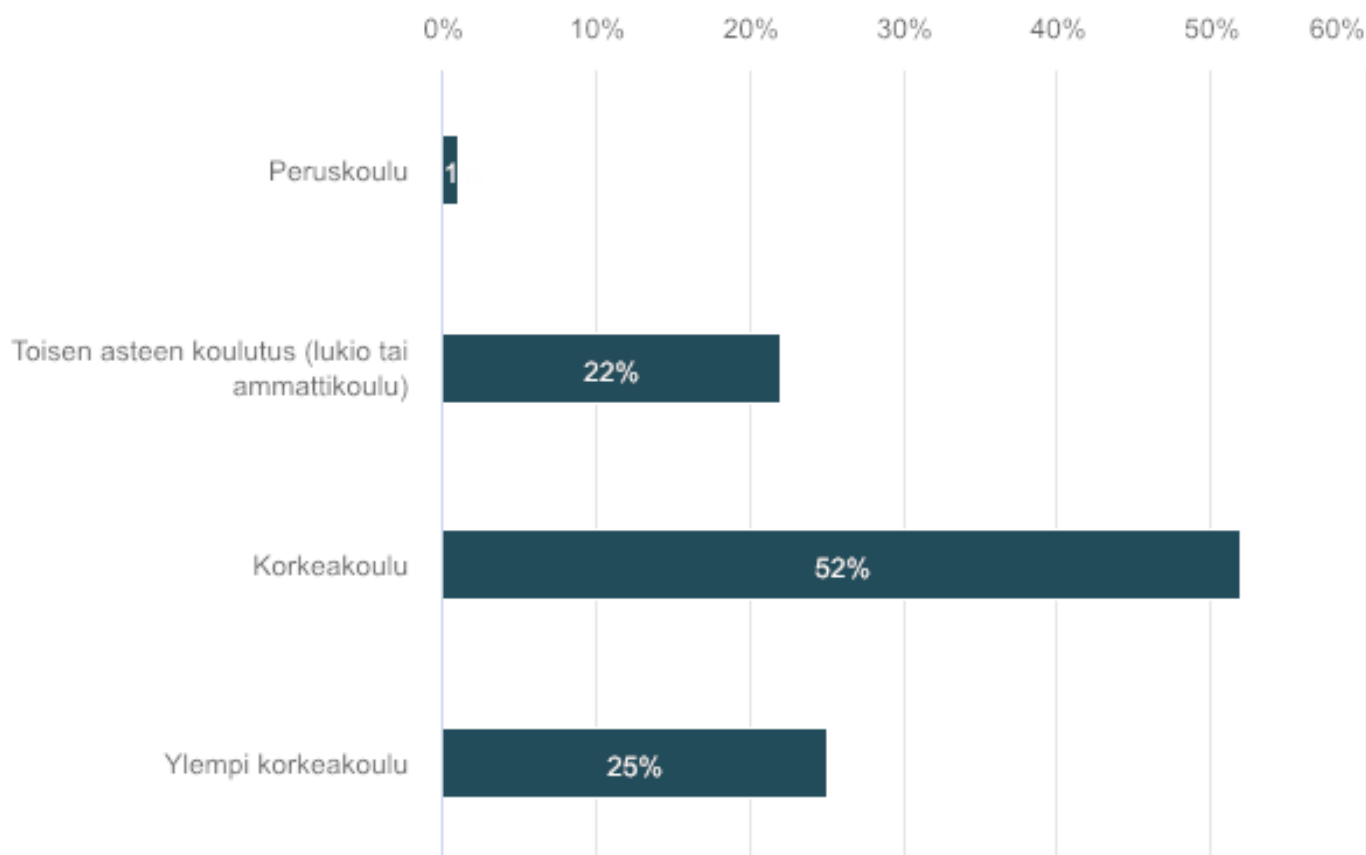
Vastaajien määrä: 138



	n	Prosentti
Y 1981 - 1996	79	57,25%
Z 1997 - 2010	59	42,75%

## 2. Valitse korkein koulutusasteesi. Jos opinnot ovat vielä kesken, voit valita nykyisten opintojesi mukaisen asteen.

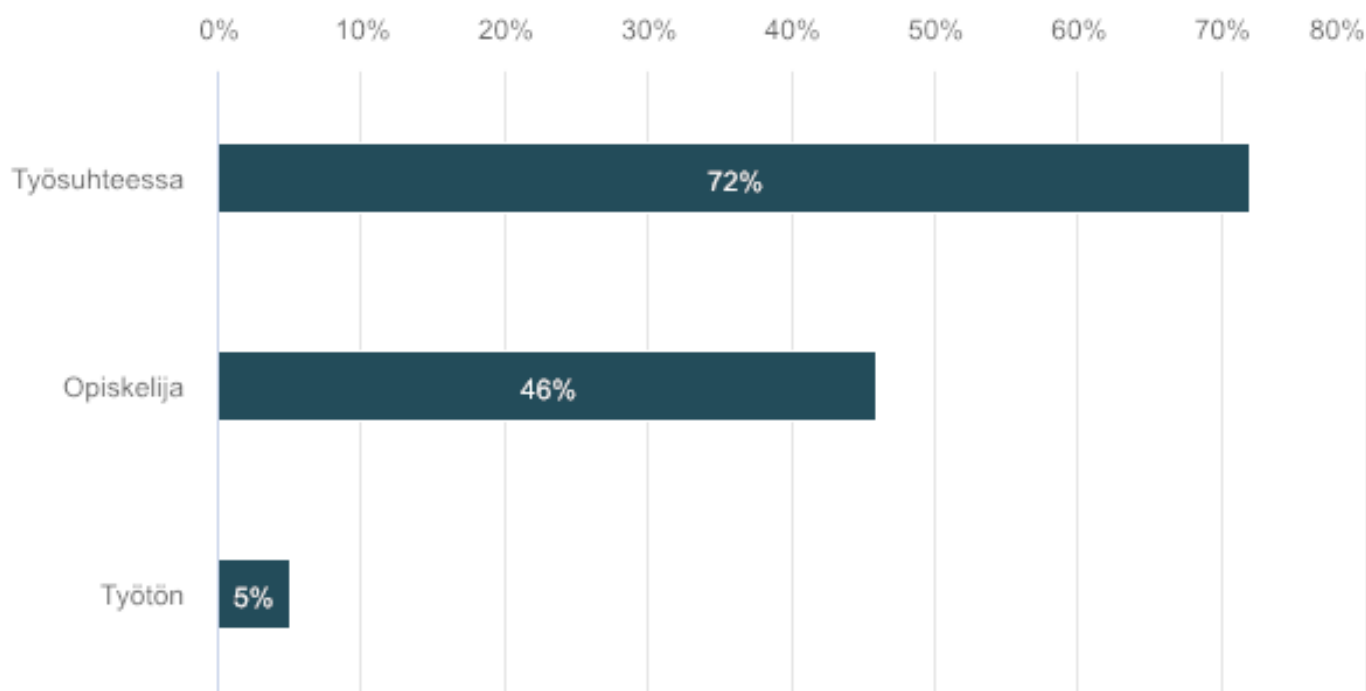
Vastaajien määrä: 138



	n	Prosentti
Peruskoulu	1	0,73%
Toisen asteen koulutus (lukio tai ammattikoulu)	30	21,74%
Korkeakoulu	72	52,17%
Ylempi korkeakoulu	35	25,36%

### 3. Olen

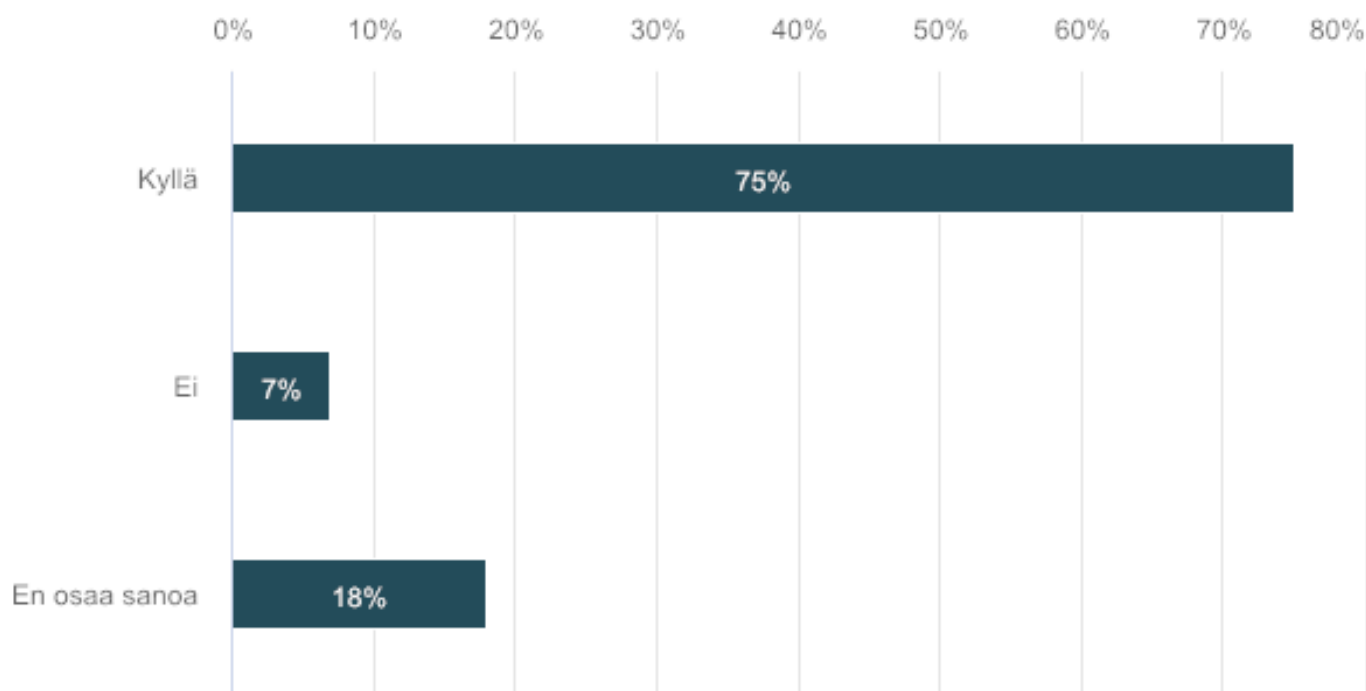
Vastaajien määrä: 138, valittujen vastausten lukumäärä: 171



	n	Prosentti
Työsuhteessa	100	72,46%
Opiskelija	64	46,38%
Työtön	7	5,07%

### 4. Minulla on korkeat tavoitteet uraani liittyen

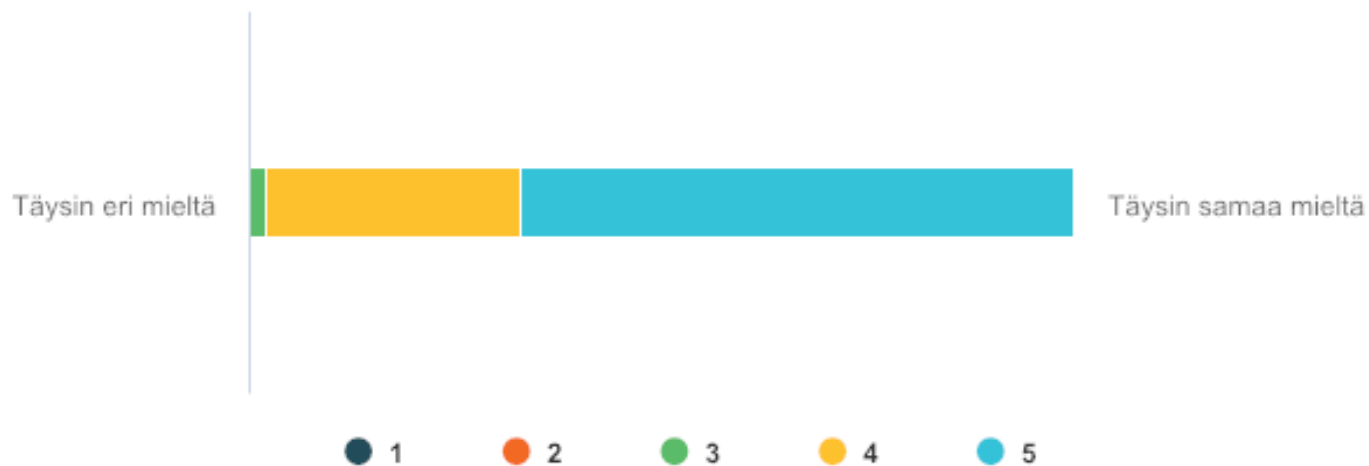
Vastaajien määrä: 138



	n	Prosentti
Kyllä	104	75,36%
Ei	10	7,25%
En osaa sanoa	24	17,39%

## 5. Minulle itseni ammatillinen kehittäminen on tärkeää

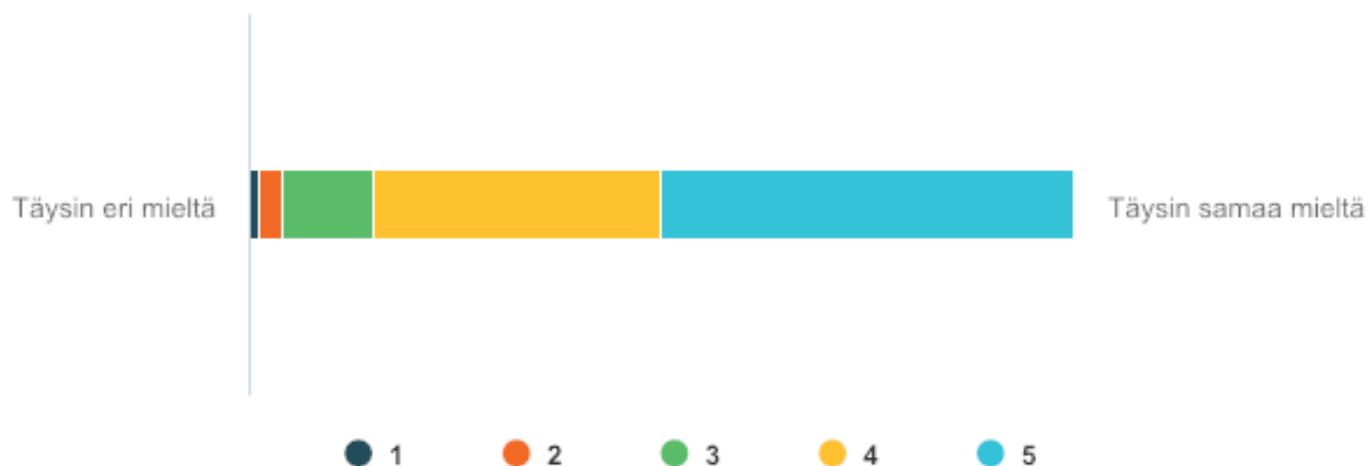
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	3	43	92	Täysin samaa mieltä	138	4,64	5
	0%	0%	2,17%	31,16%	66,67%				
Yhteensä	0	0	3	43	92		138	4,64	5

## 6. Olen motivoitunut tekemään työtäni

Vastaajien määrä: 138

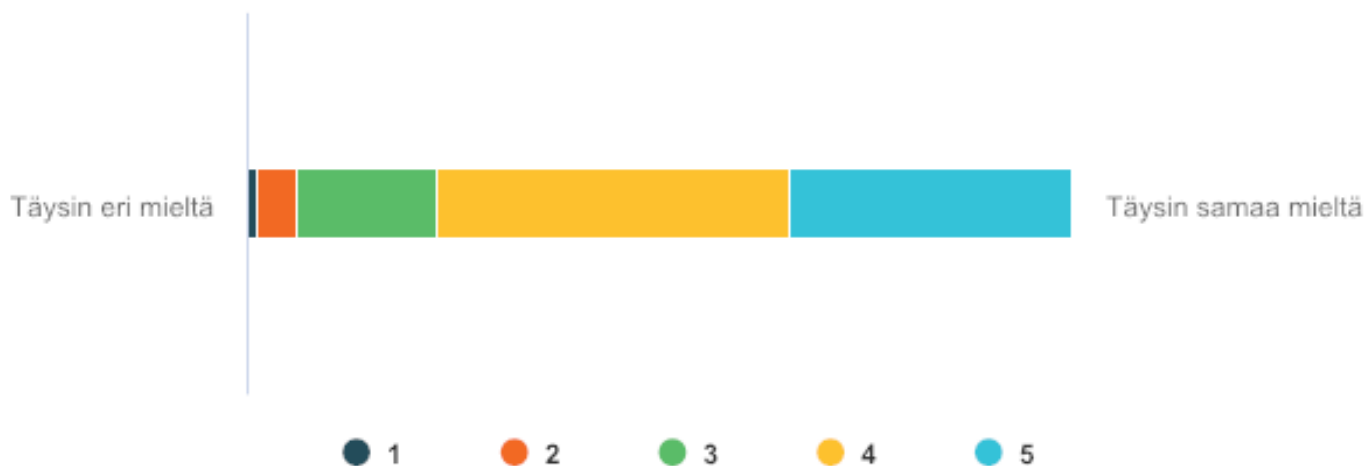


	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
	1	4	16	48	69		138	4,3	4,5

Täysin eri mieltä	0,73%	2,9%	11,59%	34,78%	50%	Täysin samaa mieltä			
Yhteensä	1	4	16	48	69		138	4,3	4,5

## 7. Koen omaavani erityisosaamista, jota voin/haluaisin hyödyntää työssäni

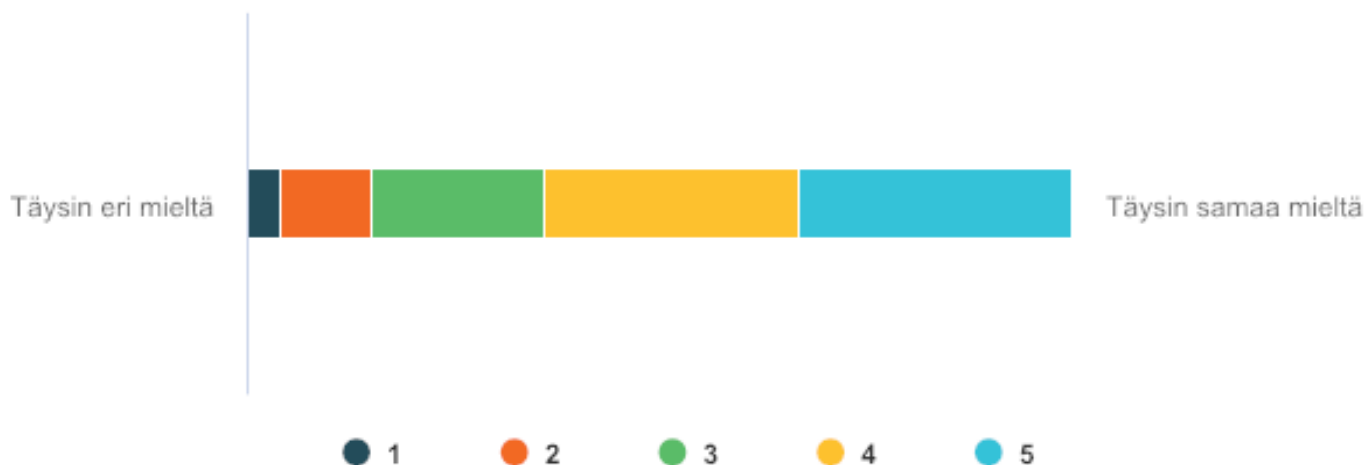
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	1	7	24	59	47	Täysin samaa mieltä	138	4,04	4
	0,73%	5,07%	17,39%	42,75%	34,06%				
Yhteensä	1	7	24	59	47		138	4,04	4

## 8. Olen kiinnostunut johto-/esimiestehtävistä

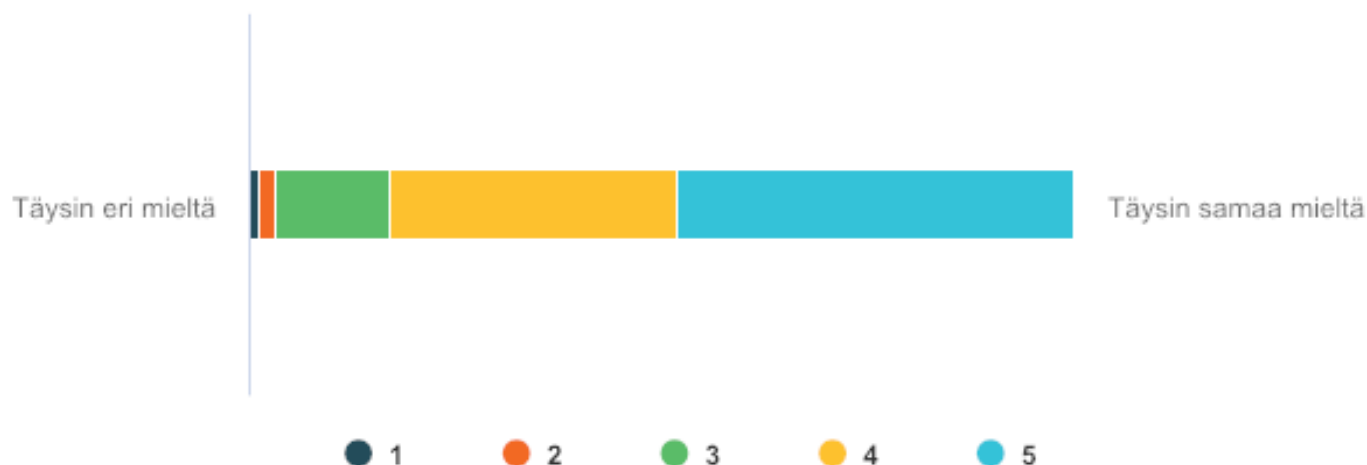
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	5	16	29	43	45	Täysin samaa mieltä	138	3,78	4
	3,62%	11,59%	21,02%	31,16%	32,61%				
Yhteensä	5	16	29	43	45		138	3,78	4

## 9. Haluan työlläni edistää muutoksia työpaikalla / sen ulkopuolella

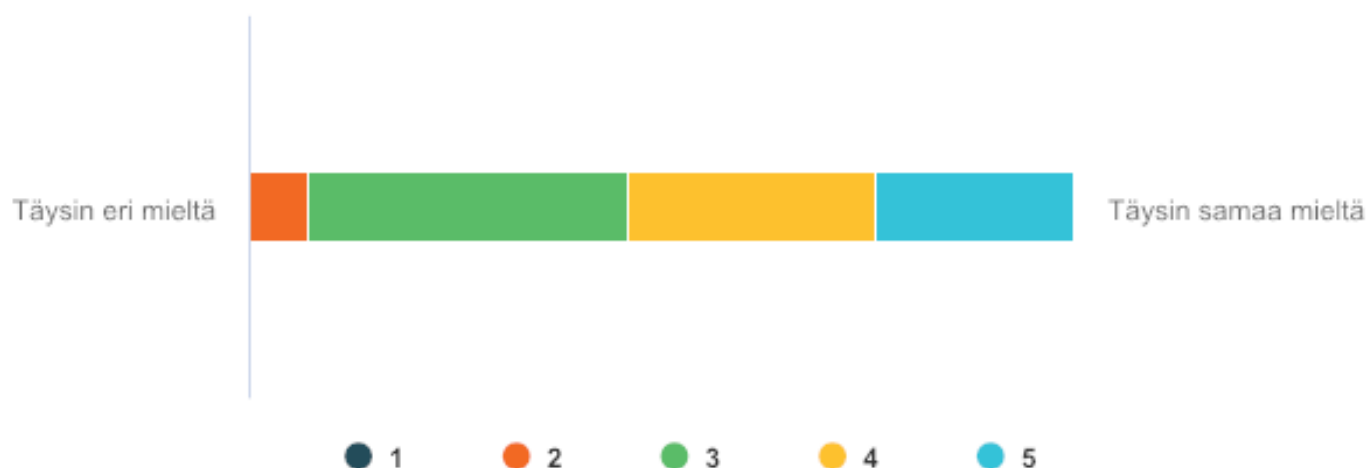
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	1	3	19	48	67	Täysin samaa mieltä	138	4,28	4
	0,73%	2,17%	13,77%	34,78%	48,55%				
Yhteensä	1	3	19	48	67		138	4,28	4

## 10. Koen olevani innovatiivinen

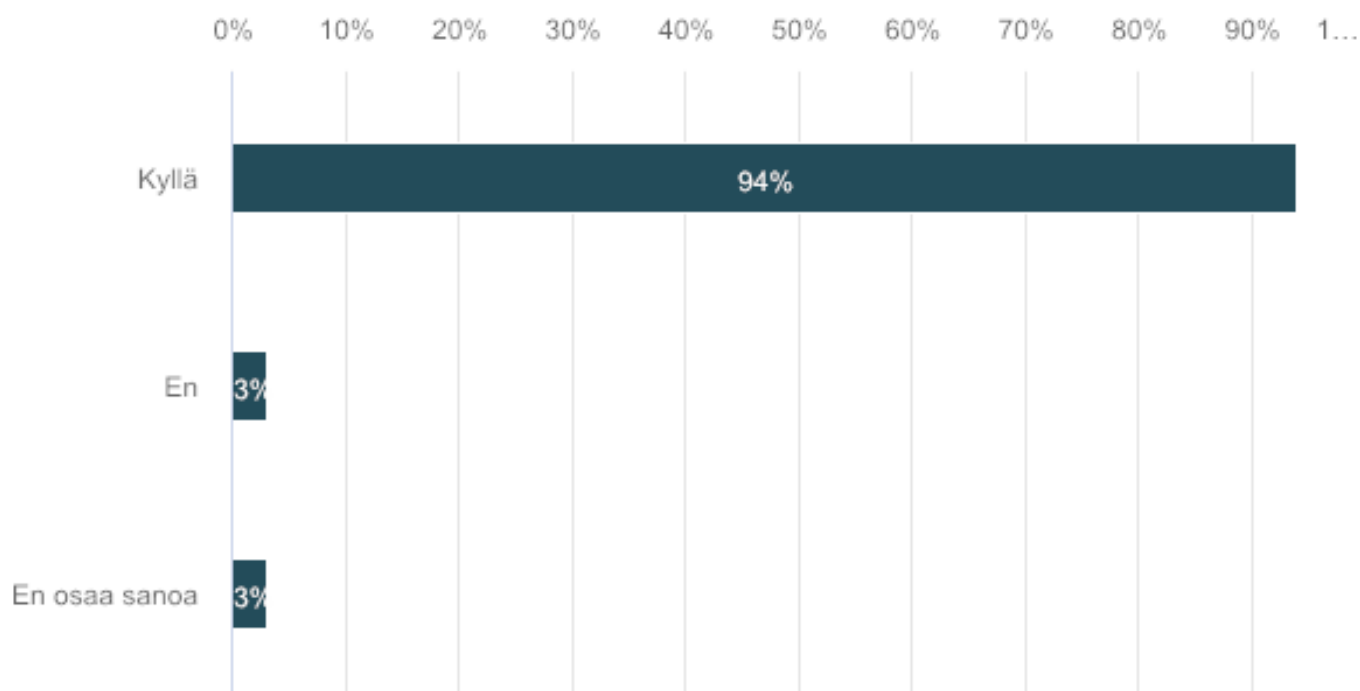
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	9	54	42	33	Täysin samaa mieltä	138	3,72	4
	0%	6,52%	39,13%	30,44%	23,91%				
Yhteensä	0	9	54	42	33		138	3,72	4

## 11. Olen saanut muilta palautetta työstäni

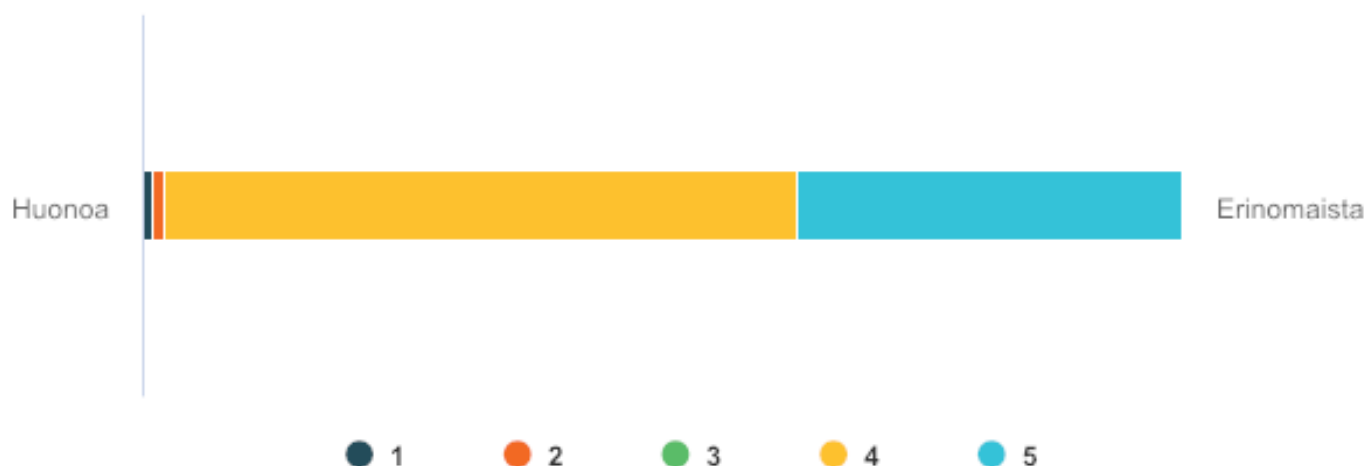
Vastaajien määrä: 138



	n	Prosentti
Kyllä	130	94,2%
En	4	2,9%
En osaa sanoa	4	2,9%

## 12. Saamani palautteen mukaan työskentelyni on

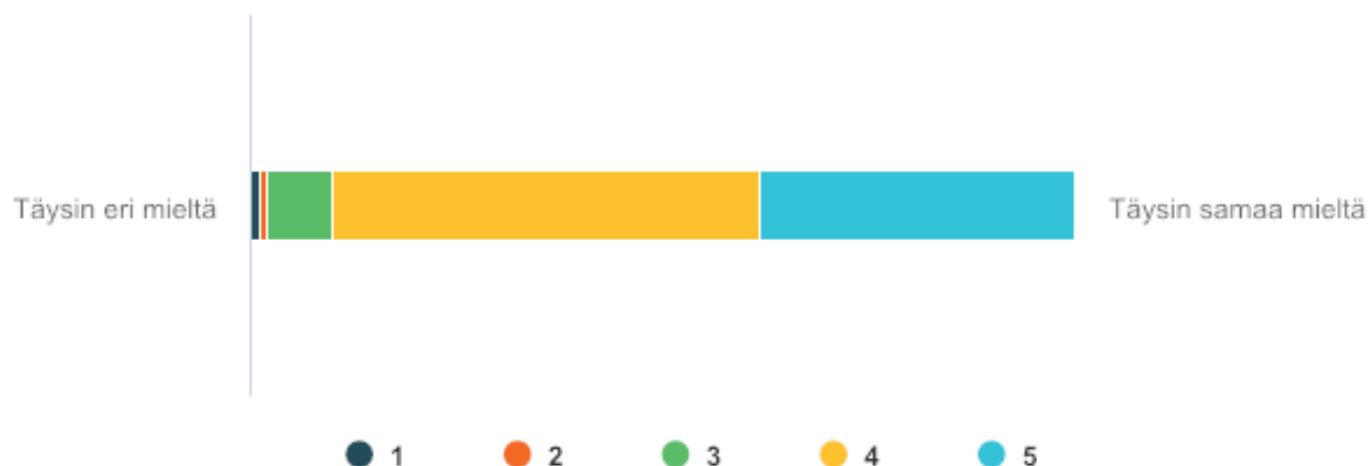
Vastaajien määrä: 130



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Huonoa	1	1	0	80	48	Erinomaista	130	4,33	4
	0,77%	0,77%	0%	61,54%	36,92%				
Yhteensä	1	1	0	80	48		130	4,33	4

## 13. Olen saamani palautteen kanssa samaa mieltä

Vastaajien määrä: 130

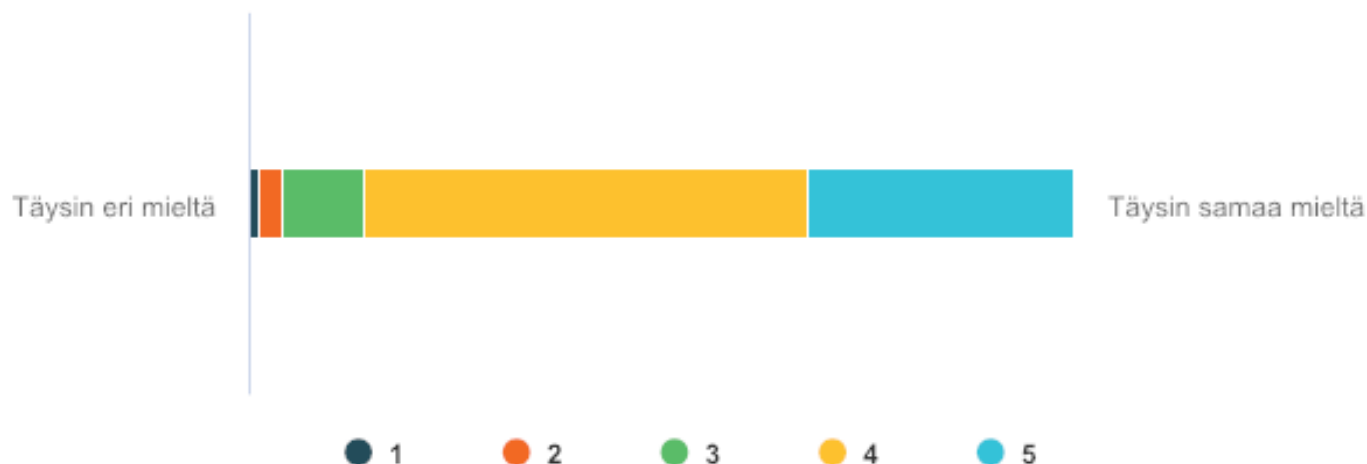


	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	1	1	10	68	50	Täysin samaa mieltä	130	4,27	4
	0,77%	0,77%	7,69%	52,31%	38,46%				
Yhteensä	1	1	10	68	50		130	4,27	4



## 14. Koen, että minulla on hyvät tiedot ja taidot työhöni liittyen

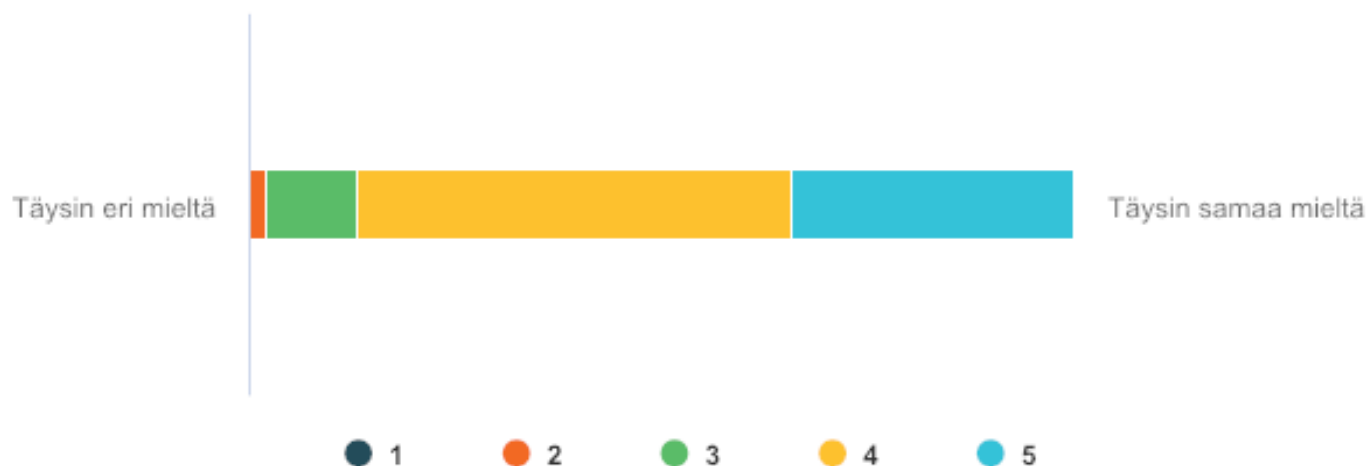
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	1	3	10	54	32	Täysin samaa mieltä	100	4,13	4
	1%	3%	10%	54%	32%				
Yhteensä	1	3	10	54	32		100	4,13	4

## 15. Koen, että hallitsen työtehtäväni hyvin

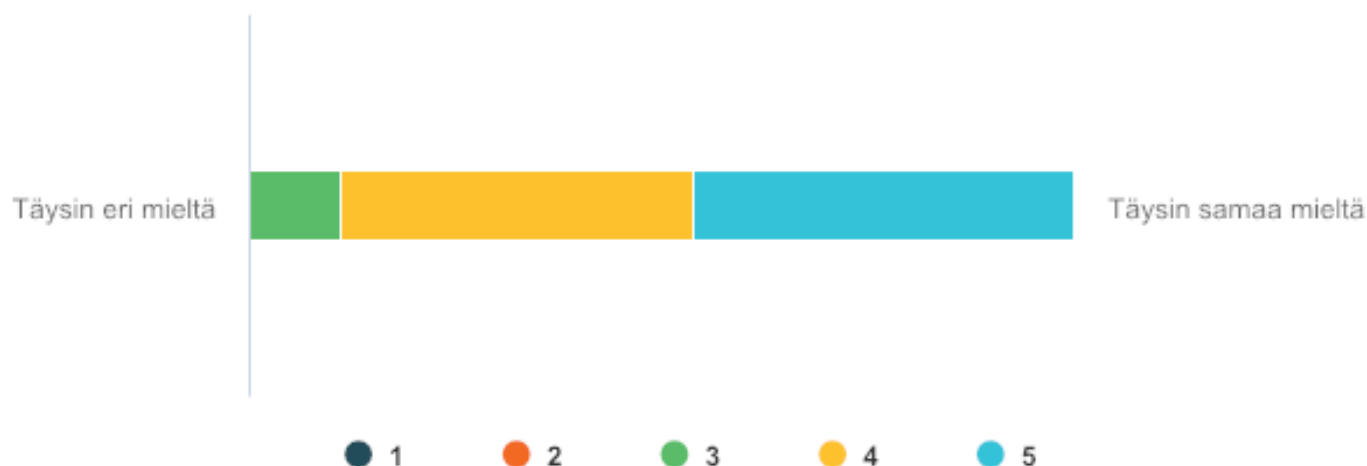
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	2	11	53	34	Täysin samaa mieltä	100	4,19	4
	0%	2%	11%	53%	34%				
Yhteensä	0	2	11	53	34		100	4,19	4

## 16. Koen olevani tehokas työntekijä

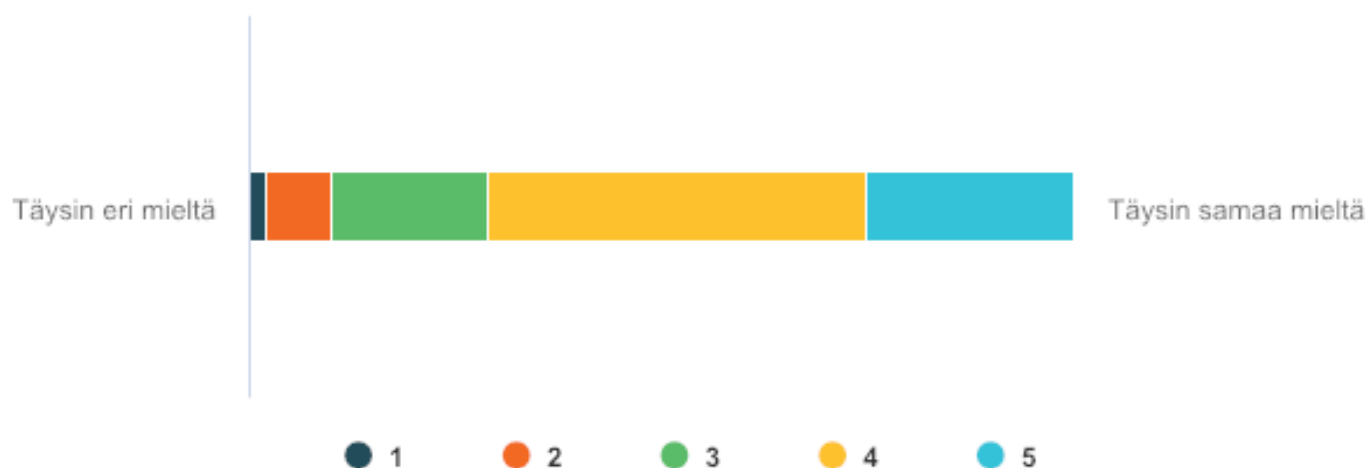
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	11	43	46	Täysin samaa mieltä	100	4,35	4
	0%	0%	11%	43%	46%				
Yhteensä	0	0	11	43	46		100	4,35	4

## 17. Koen, että työni on haastavaa

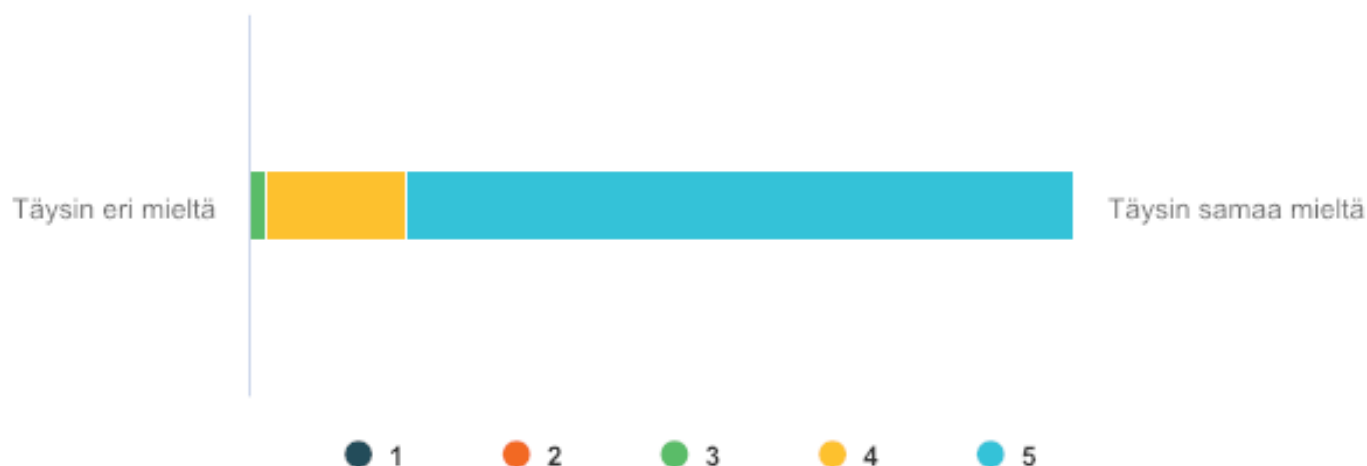
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	2	8	19	46	25	Täysin samaa mieltä	100	3,84	4
	2%	8%	19%	46%	25%				
Yhteensä	2	8	19	46	25		100	3,84	4

## 18. Olen kiinnostunut kehittämään osaamistani

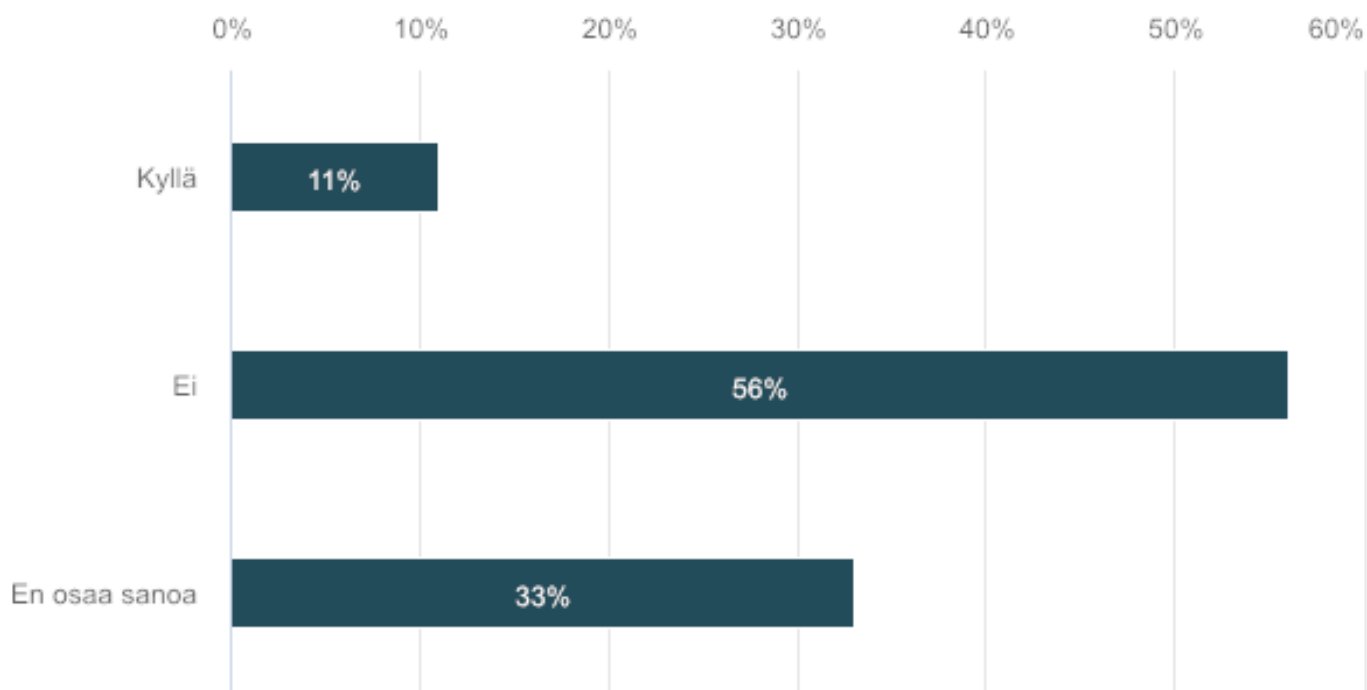
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	2	17	81	Täysin samaa mieltä	100	4,79	5
	0%	0%	2%	17%	81%				
Yhteensä	0	0	2	17	81		100	4,79	5

## 19. Yrityksessämme on käytössä Talent -ohjelma

Vastaajien määrä: 138

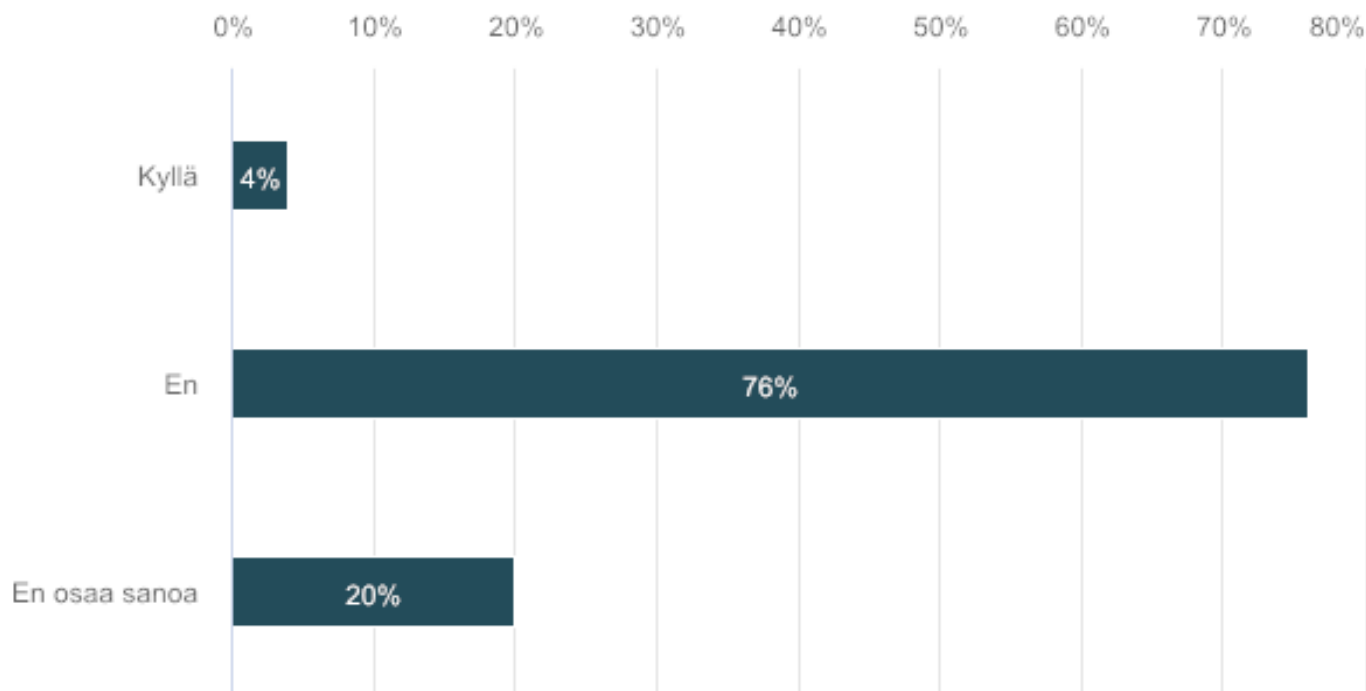


	n	Prosentti
Kyllä	15	10,87%
Ei	77	55,8%

En osaa sanoa	46	33,33%
---------------	----	--------

## 20. Olen osallistunut Talent -ohjelmaan

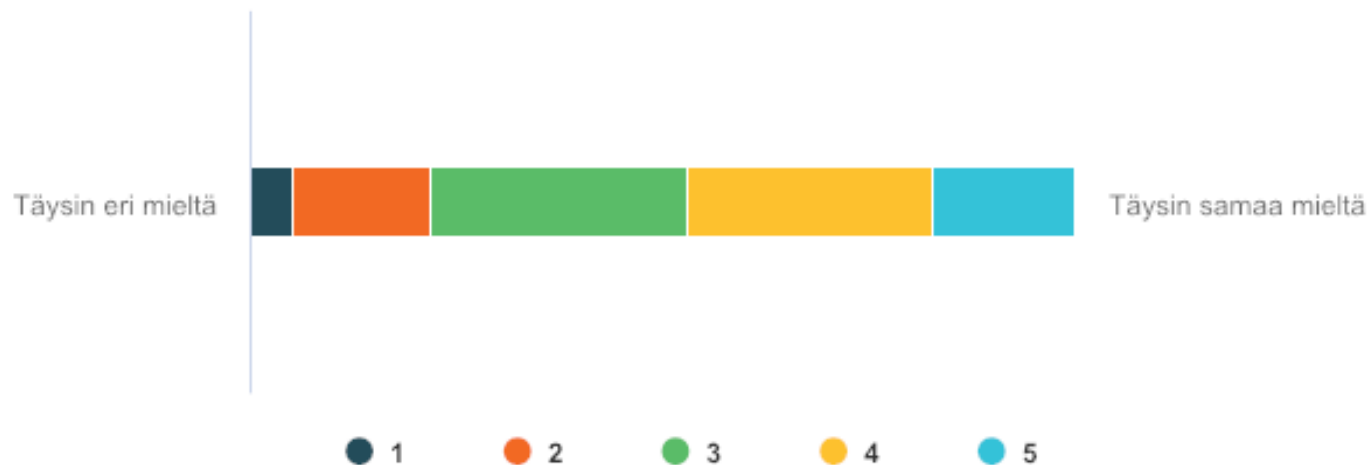
Vastaajien määrä: 138



	n	Prosentti
Kyllä	6	4,35%
En	105	76,09%
En osaa sanoa	27	19,56%

## 21. Koen, että työnantajani on tarjonnut minulle kehittämismahdollisuuksia ja tukea itseni kehittämiseen

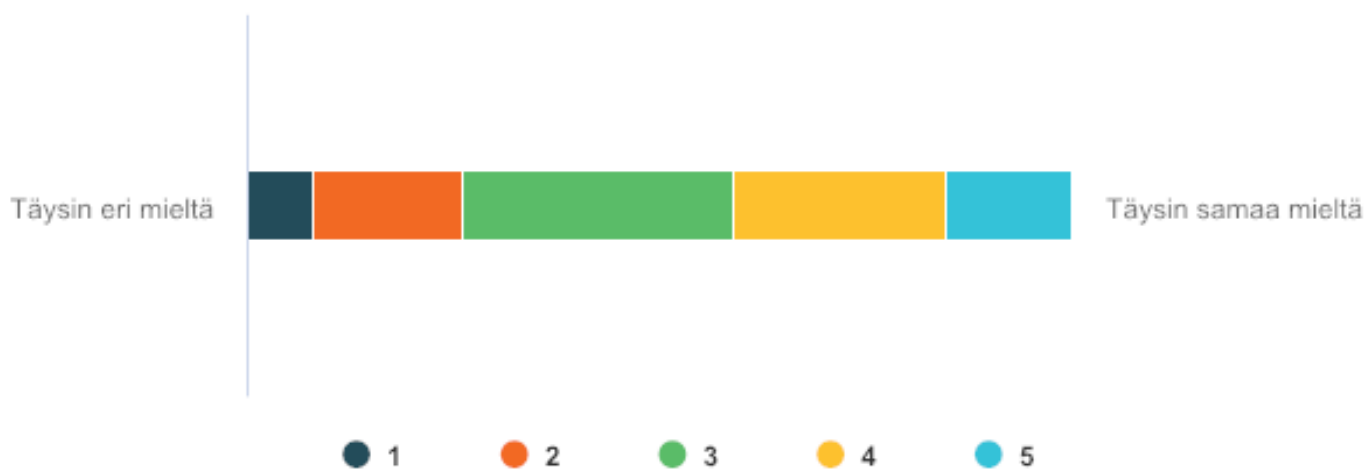
Vastaajien määrä: 132



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	7	22	41	40	22	Täysin samaa mieltä	132	3,36	3
	5,3%	16,67%	31,06%	30,3%	16,67%				
Yhteensä	7	22	41	40	22		132	3,36	3

## 22. Olen ollut tyytyväinen työnantajani tarjoamaan tukeen ja kehittymismahdollisuuksiin

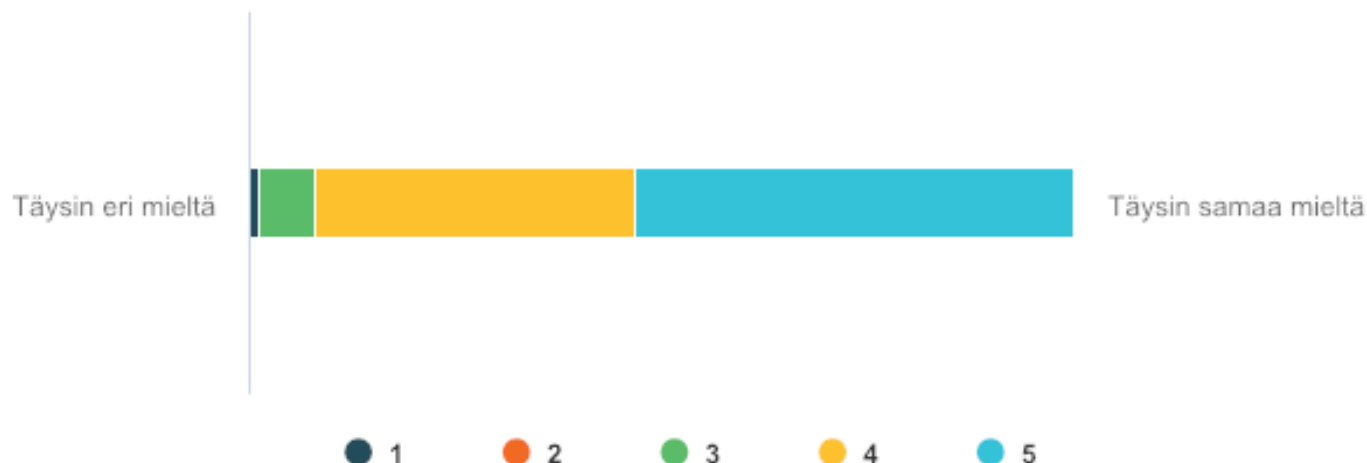
Vastaajien määrä: 132



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	10	24	43	35	20	Täysin samaa mieltä	132	3,23	3
	7,58%	18,18%	32,58%	26,51%	15,15%				
Yhteensä	10	24	43	35	20		132	3,23	3

## 23. Koen, että työnantajan tarjoama tuki osaamiseni kehittämisessä on tärkeää

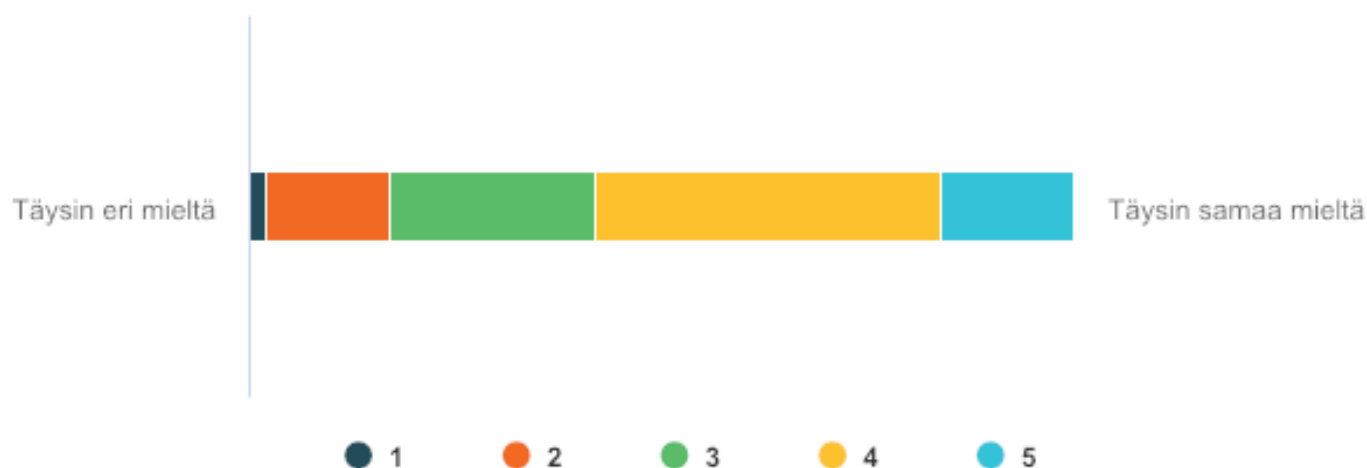
Vastaajien määrä: 132



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	2	0	9	51	70	Täysin samaa mieltä	132	4,42	5
	1,51%	0%	6,82%	38,64%	53,03%				
Yhteensä	2	0	9	51	70		132	4,42	5

## 24. Uskon, että yritys jossa työskentelen, tuntee osaamiseni

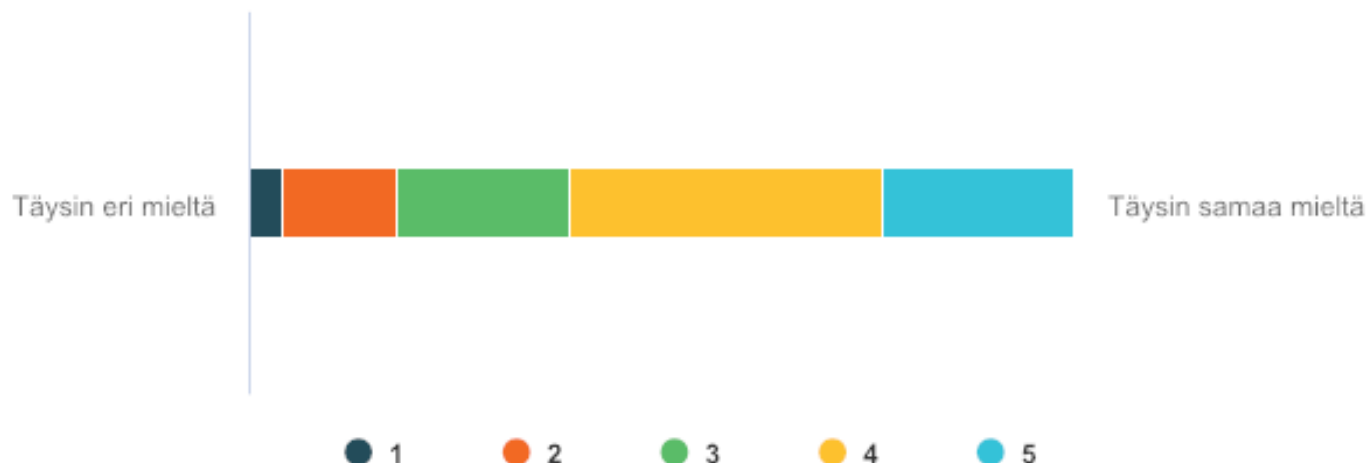
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Täysin eri mieltä	2	15	25	42	16	Täysin samaa mieltä	100	3,55	4
	2%	15%	25%	42%	16%				
Yhteensä	2	15	25	42	16		100	3,55	4

## 25. Minulla on ollut mahdollisuus kehittää osaamistani, mikä on tuonut lisäarvoa työhöni

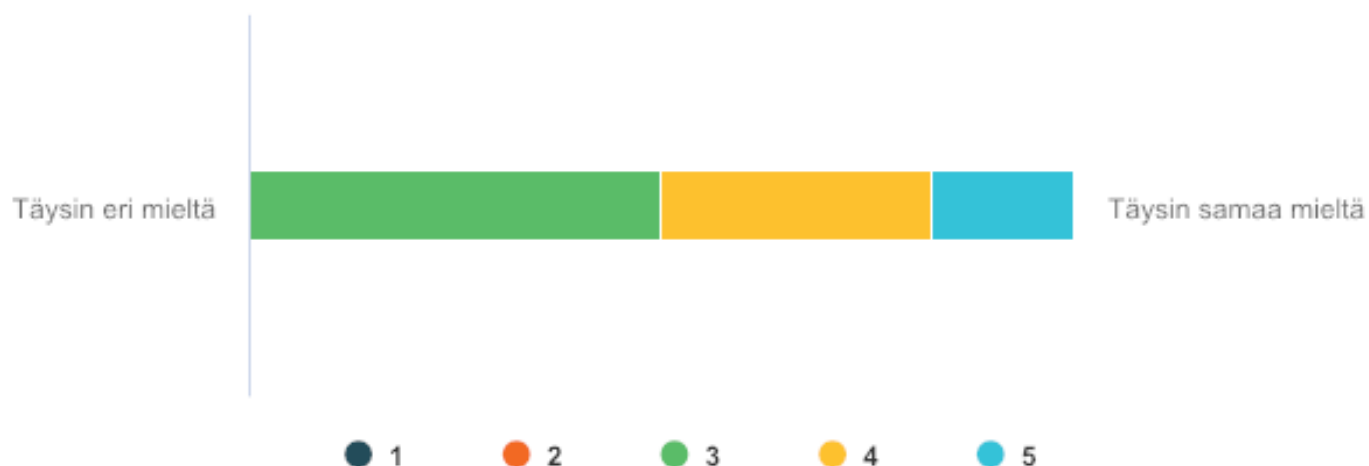
Vastaajien määrä: 132



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	6	18	28	50	30	Täysin samaa mieltä	132	3,61	4
	4,54%	13,64%	21,21%	37,88%	22,73%				
Yhteensä	6	18	28	50	30		132	3,61	4

## 26. Olen ollut tyytyväinen Talent -ohjelmaan

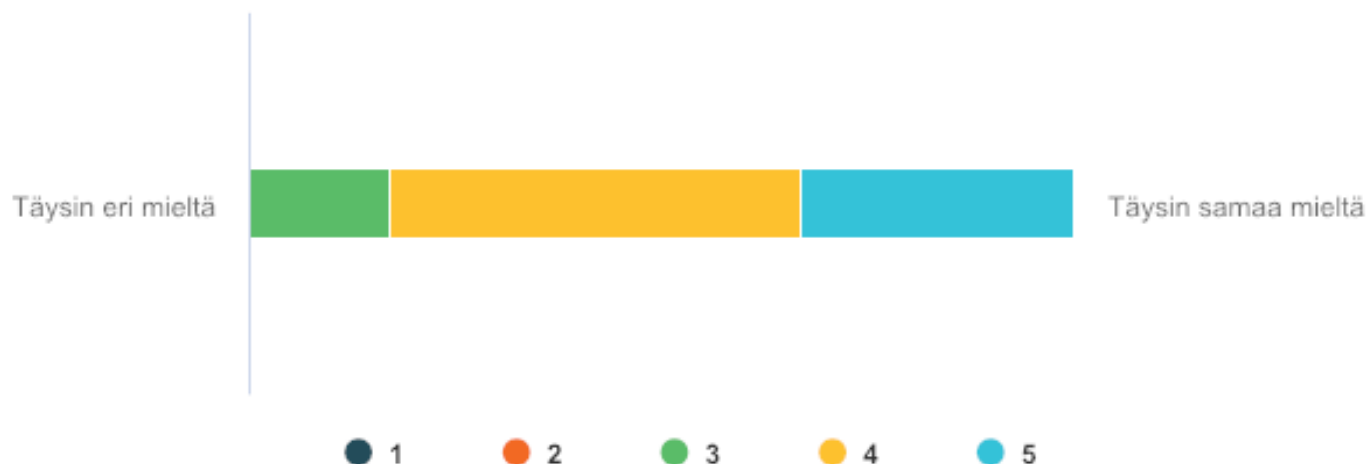
Vastaajien määrä: 6



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	3	2	1	Täysin samaa mieltä	6	3,67	3,5
	0%	0%	50%	33,33%	16,67%				
Yhteensä	0	0	3	2	1		6	3,67	3,5

## 27. Koen, että Talent -ohjelma on ollut tärkeä kehittymiseni kannalta

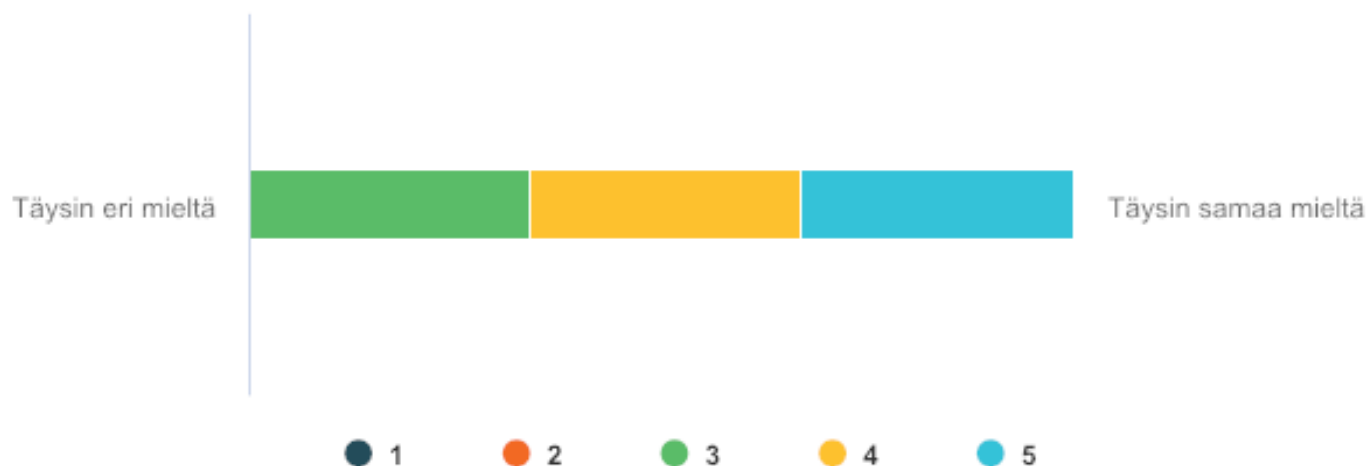
Vastaajien määrä: 6



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	1	3	2	Täysin samaa mieltä	6	4,17	4
	0%	0%	16,67%	50%	33,33%				
Yhteensä	0	0	1	3	2		6	4,17	4

## 28. Talent -ohjelma on kehittänyt osaamistani ja tuonut lisäarvoa työhöni

Vastaajien määrä: 6

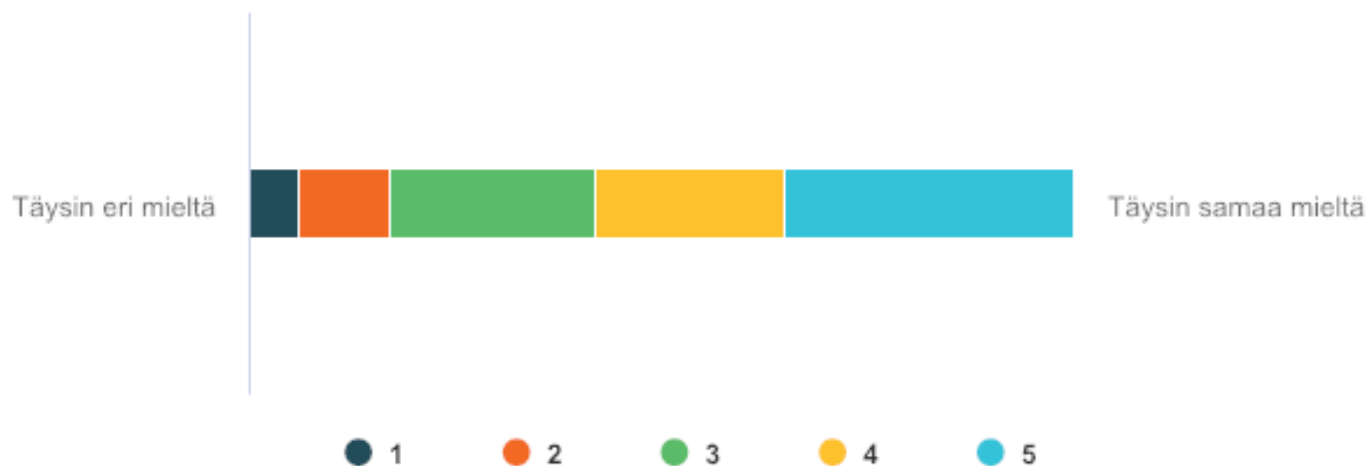


	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	0	0	2	2	2	Täysin samaa mieltä	6	4	4
	0%	0%	33,34%	33,33%	33,33%				
Yhteensä	0	0	2	2	2		6	4	4



## 29. Koen nykyisen työni vievän minua eteenpäin urallani

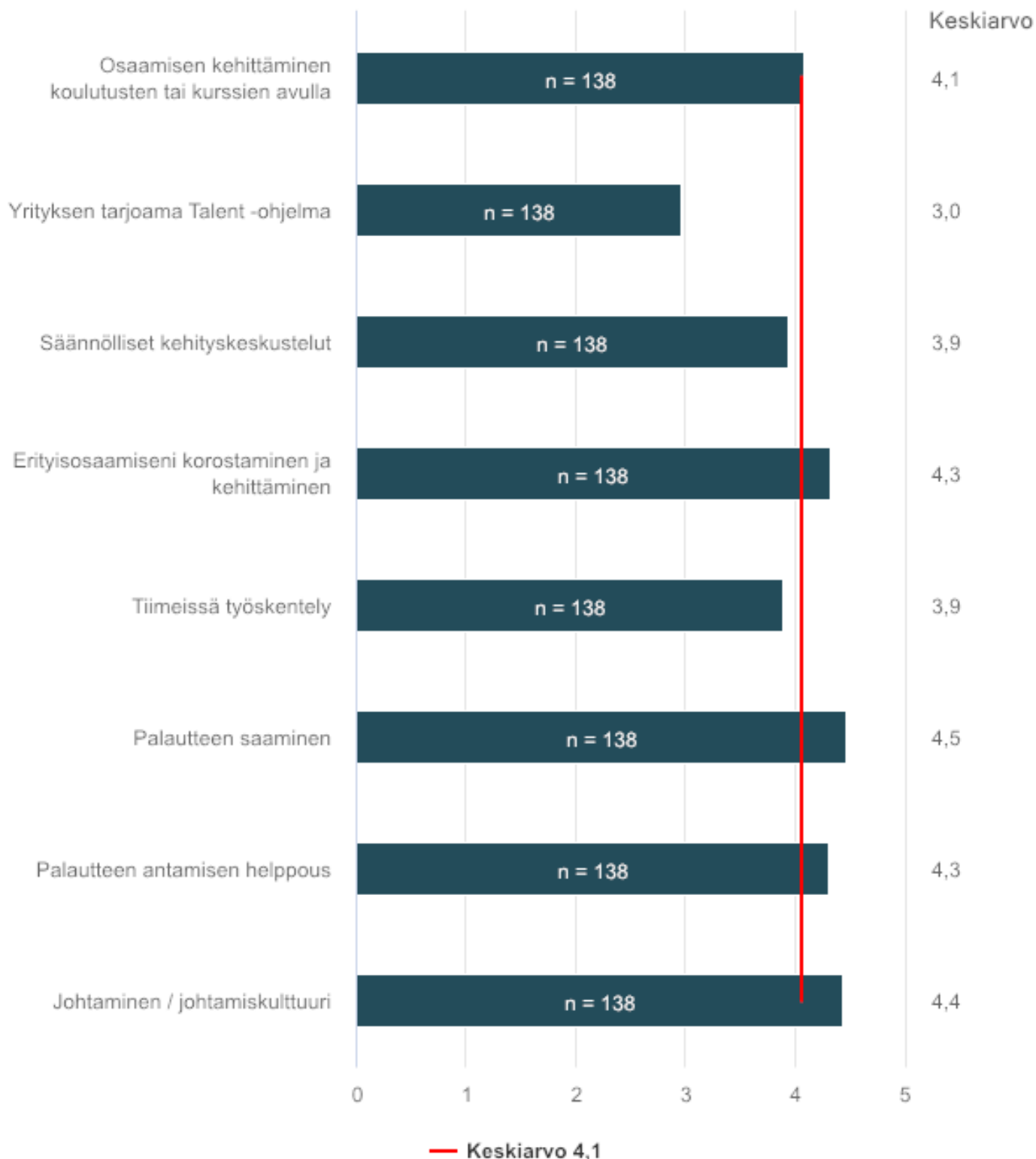
Vastaajien määrä: 100



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Medi-aani
Täysin eri mieltä	6	11	25	23	35	Täysin samaa mieltä	100	3,7	4
	6%	11%	25%	23%	35%				
Yhteensä	6	11	25	23	35		100	3,7	4

### 30. Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttavat haluusi sitoutua yritykseen?1 = ei lainkaan vaikutusta, 3 = en osaa sanoa, 5= suuri vaikutus

Vastaajien määrä: 138

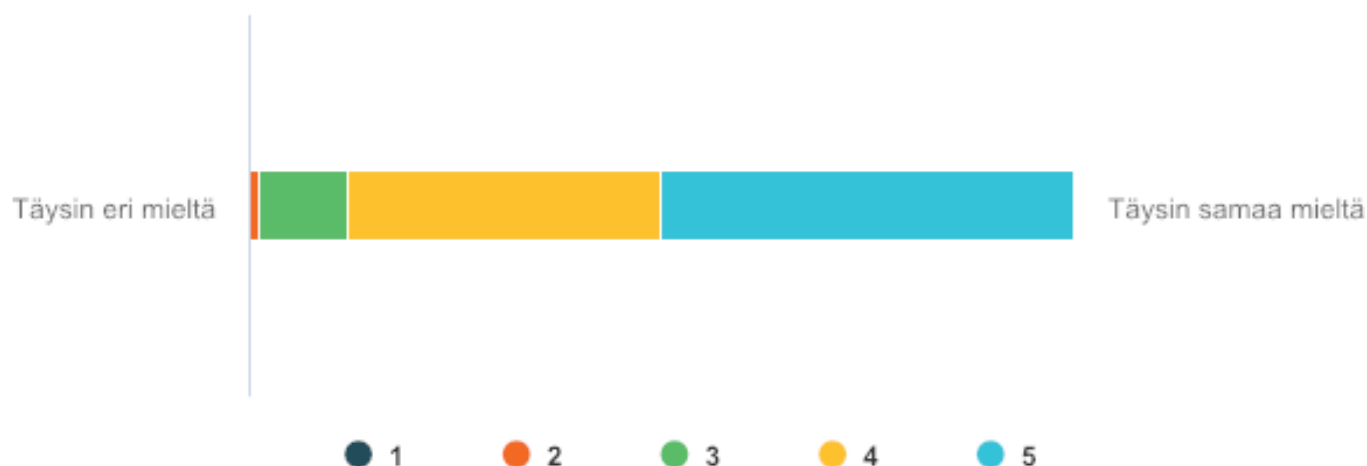


	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Medi-aani
Osaamisen kehittäminen koulutusten tai kurssien avulla	0%	1,45%	14,49%	57,97%	26,09%	4,09	4

Yrityksen tarjoama Talent -ohjelma	7,97%	8,7%	67,39%	10,87%	5,07%	2,96	3
Säännölliset kehityskeskustelut	0,72%	3,62%	20,29%	50,73%	24,64%	3,95	4
Erityisosaamiseni korostaminen ja kehittäminen	0%	0%	7,97%	51,45%	40,58%	4,33	4
Tiimeissä työskentely	1,45%	6,52%	21,74%	42,03%	28,26%	3,89	4
Palautteen saaminen	0%	0%	5,8%	42,03%	52,17%	4,46	5
Palautteen antamisen helpous	0%	2,17%	11,59%	38,41%	47,83%	4,32	4
Johtaminen / johtamiskulttuuri	1,45%	1,45%	10,14%	26,09%	60,87%	4,43	5

### 31. Koen, että työnantajan tarjoamalla kehityksen tuella on vaikutusta sitoutumiseeni yritykseen

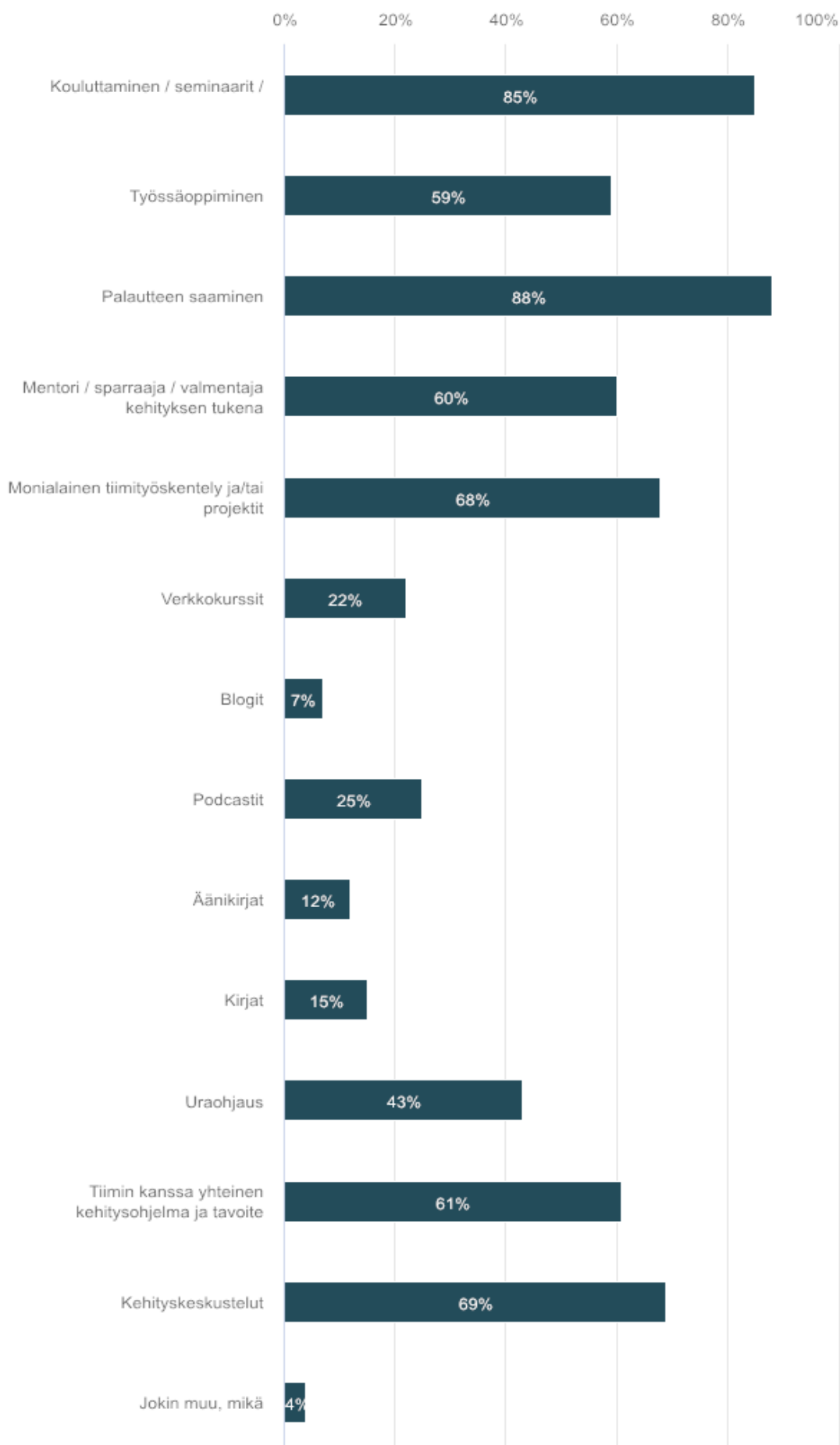
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Täysin eri mieltä	0	1	15	53	69	Täysin samaa mieltä	138	4,38	4,5
	0%	0,72%	10,87%	38,41%	50%				
Yhteensä	0	1	15	53	69		138	4,38	4,5

### 32. Millaiset keinot / työkalut koet mieleisiksi osaamisesi kehittämiseksi?

Vastaajien määrä: 138, valittujen vastausten lukumäärä: 854



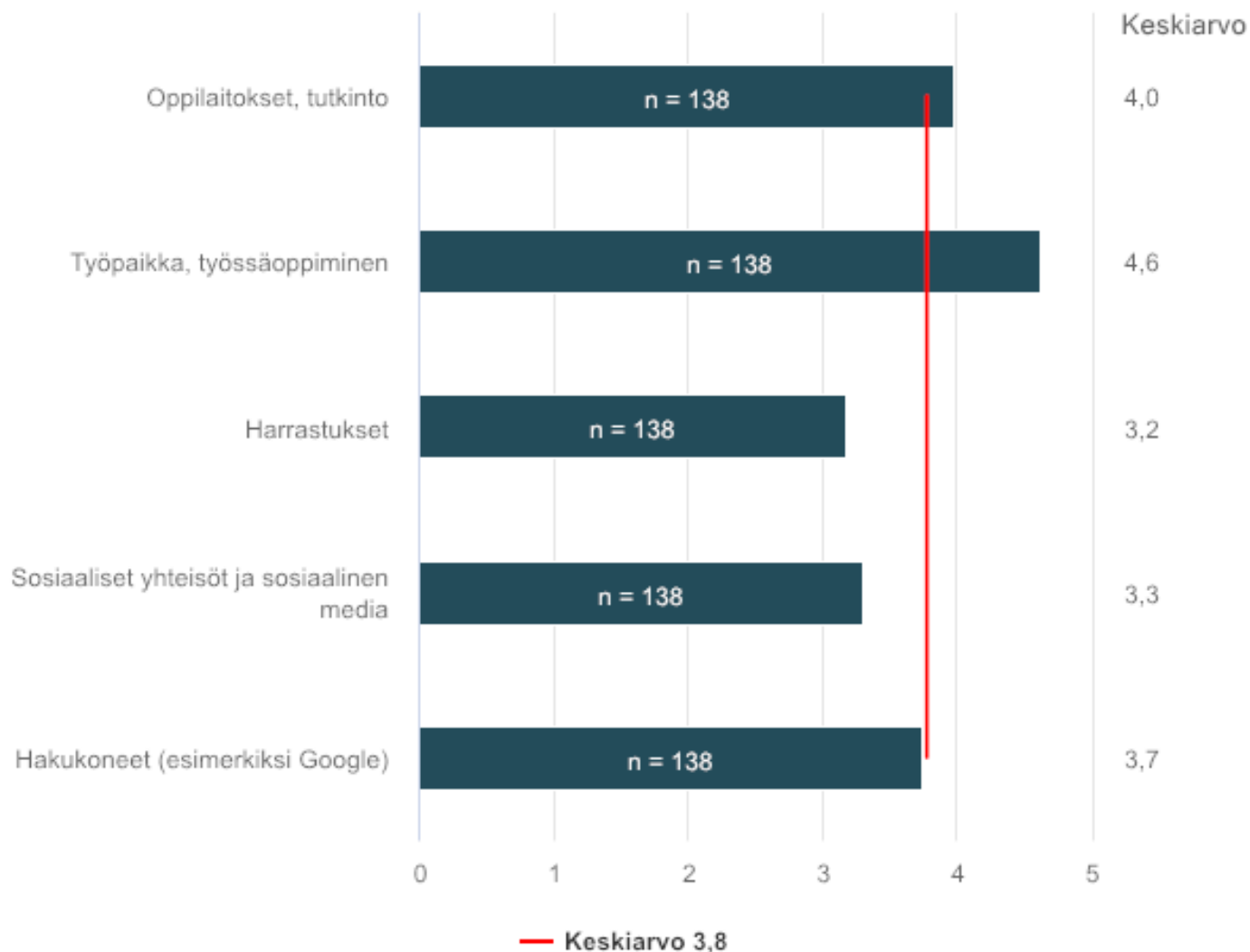
	n	Prosentti
Kouluttaminen / seminaarit / luennot	117	84,78%
Työssäoppiminen	82	59,42%
Palautteen saaminen	122	88,41%
Mentori / sparraaja / valmentaja kehityksen tukena	83	60,14%
Monialainen tiimityöskentely ja/tai projektit	94	68,12%
Verkkokurssit	30	21,74%
Blogit	10	7,25%
Podcastit	35	25,36%
Äänikirjat	16	11,59%
Kirjat	21	15,22%
Uraohjaus	59	42,75%
Tiimin kanssa yhteinen kehitysohjelma ja tavoite	84	60,87%
Kehityskeskustelut	95	68,84%
Jokin muu, mikä	6	4,35%

#### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Jokin muu, mikä	Toisten kouluttaminen
Jokin muu, mikä	Positiivinen tuki ja onnistumisten korostaminen
Jokin muu, mikä	Sertifikaattien kerääminen
Jokin muu, mikä	Henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen tiimin tavoitteiden lisäksi, tavoitteiden saavuttamisen etenemisen seuranta (!)
Jokin muu, mikä	Monipuolisuus, kansainvälisyys, vastuun antaminen, asiakastapaamiset
Jokin muu, mikä	Webinaarit

### 33. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat tekijät osaamisesi kannalta? 1= ei lainkaan tärkeää, 3= en osaa sanoa, 5= todella tärkeä

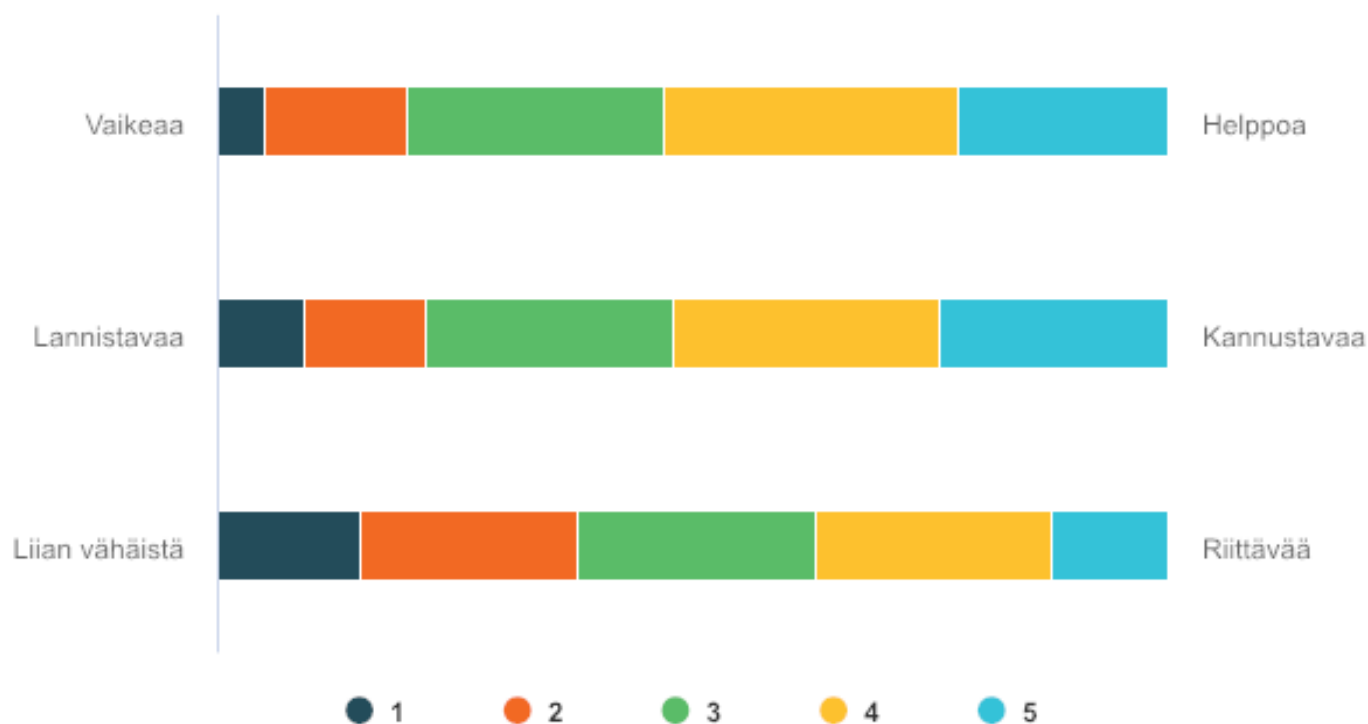
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Medi-aani
Oppilaitokset, tutkinto	0%	7,97%	12,32%	53,62%	26,09%	3,98	4
Työpaikka, työssäoppiminen	0%	0,72%	2,9%	28,99%	67,39%	4,63	5
Harrastukset	3,62%	23,19%	31,16%	35,51%	6,52%	3,18	3
Sosiaaliset yhteisöt ja sosiaalinen media	3,62%	21,74%	25,36%	39,13%	10,15%	3,3	3
Hakukoneet (esimerkiksi Google)	2,9%	8,7%	22,46%	42,75%	23,19%	3,75	4

### 34. Keskustelu uraasi liittyvistä asioista työnantajan kanssa on mielestäsi

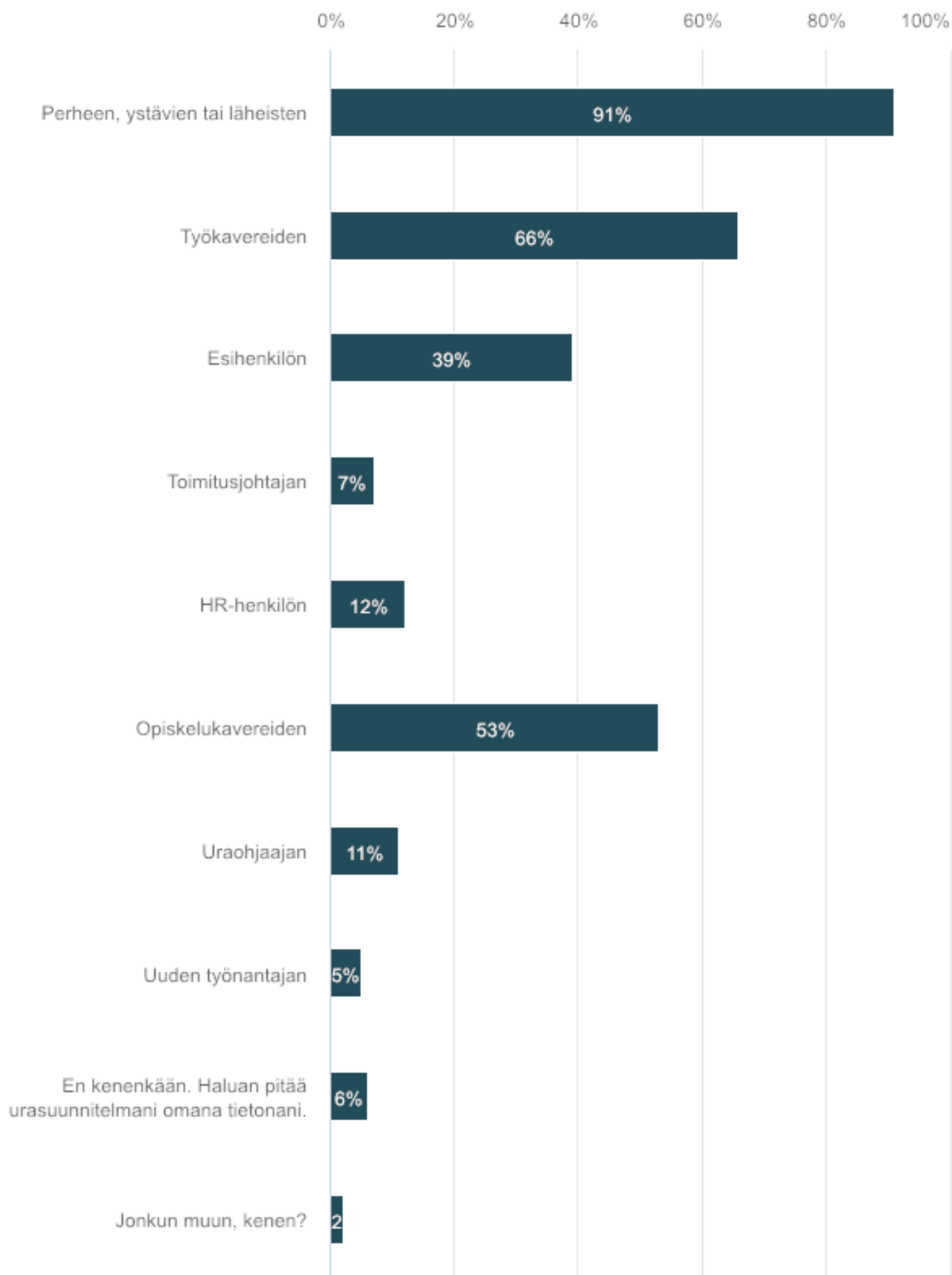
Vastaajien määrä: 138



	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediानी
Vaik- keaa	7	21	37	43	30	Help- poa	138	3,49	4
	5,07%	15,22%	26,81%	31,16%	21,74%				
Lannis- tavaa	13	18	36	38	33	Kan- nusta- vaa	138	3,43	4
	9,42%	13,04%	26,09%	27,54%	23,91%				
Liian vä- häistä	20	32	35	35	16	Riittä- vää	138	2,96	3
	14,49%	23,19%	25,36%	25,36%	11,6%				
Yh- teensä	40	71	108	116	79		414	3,3	3

### 35. Kenen kanssa keskustelelet mieluiten uraasi liittyvistä asioista?

Vastaajien määrä: 138, valittujen vastausten lukumäärä: 403





	<b>n</b>	<b>Prosentti</b>
Perheen, ystävien tai läheisten	126	91,3%
Työkavereiden	91	65,94%
Esihenkilön	54	39,13%
Toimitusjohtajan	10	7,25%
HR-henkilön	16	11,59%
Opiskelukavereiden	73	52,9%
Uraohjaajan	15	10,87%
Uuden työnantajan	7	5,07%
En kenenkään. Haluan pitää urasuunnitelmani omana tietonani.	8	5,8%
Jonkun muun, kenen?	3	2,17%

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

<b>Vastausvaihtoehdot</b>	<b>Teksti</b>
Jonkun muun, kenen?	Terapeutini
Jonkun muun, kenen?	Yrityksen sisäisen valkun kanssa
Jonkun muun, kenen?	Vanhan esimiehen