



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

PAULA KARPPINEN

Talenttien valinta ja sitouttaminen talent management -strategialla

LIIKETALOUS 2021

Tekijä Karppinen, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Talenttien valinta ja sitouttaminen talent management -strategialla		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tarkastella talent management -johtamismallia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitä, mitä talent management -johtamismallilla tarkoitetaan, mitä se sisältää sekä sitä, millaisella talent management -strategialla talentit valitaan ja saadaan sitoutettua organisaatioon.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, joka toteutettiin puolistrukturoituna sähköisenä e-lomakekyselynä. Kyselyn kohteina olivat toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisen talent management strategian toimeksiantajayrityksen johtoryhmä haluaisi suunnitella organisaatioonsa. Kyselyn vastausprosentti oli 45 %.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksina saatiin, että tärkeimpinä talent management -johtamismalliin asetettuina tavoitteina johtoryhmän jäsenet pitäisivät talenttien osaamisen kehittämistä ja talent managementin -johtamismallin sitomista yrityksen strategiaan ja siihen luotuihin tavoitteisiin. Johtoryhmän jäsenten mielestä talent managementia voitaisiin kuvailla organisaation jatkuvana ja strategisena prosessina, jossa talentteja tunnistettaisiin, valittaisiin, houkuteltaisiin, heidän osaamistaan kehitettäisiin ja heidät yritettäisiin sitouttaa yritykseen.</p> <p>Opinnäytetyön voidaan todeta täyttäneen pääosin sille asetetut tavoitteet. Työn toimeksiantajan olisi mahdollista käyttää opinnäytetyön teoriasta ja empiirisestä aineistosta nousseita uusia talent managementiin sisältyviä tietoja ja ideoita organisaationsa talent management -strategian luomiseen ja toteuttamiseen organisaatioonsaan.</p>		
<u>Asiasanat</u> talent management, talent, talenttien valinta, talenttien sitouttaminen, strategia		

Author Karppinen, Paula	Type of Publication Bachelor's Thesis	Date May 2021
	Number of pages 63	Language of publica- tion: Finnish
Title Talent selection and retention in a Talent Management Strategy		
Degree program Business Administration		
Abstract <p>The subject of this thesis was talent management. The purpose of the thesis was to examine what is meant by the concept of talent management, what are the components of talent management and what kind of talent management strategy would be best to select and keep talents in the organization.</p> <p>This thesis was implemented as a qualitative research that was carried out as a semi-structured electronic form interview. The subjects of the interview were members of the management team of the target company. The aim of the research was to find out what kind of talent management model the management team of the target company would like to establish in their organization. The response rate of survey was 45 %.</p> <p>As a result of the thesis, the most important goals set by the members of the management team of the target company for the talent management model were to develop the skills of the talent and to link the talent management model to the company's strategy and goals. According to the members of the management team of the target company, talent management could be described as an ongoing and strategic process of the organization, in which talents would be identified, selected, their skills would be developed, and they would be attempted to be committed to the company.</p> <p>Thesis mainly fulfilled the set goals. It would be possible for the thesis client to use the new information and ideas included in talent management from the theory and empirical material of the thesis to create and implement a talent management strategy in its organization.</p>		
<u>Keywords</u> talent management, talent, talent selection, talent retention, strategy		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUSONGELMA	8
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	9
2.3	Aineistonkeruu.....	10
2.4	Teoreettinen viitekehys.....	11
3	TALENT MANAGEMENT -JOHTAMISMALLI.....	12
3.1	Talent käsitteenä	12
3.2	Talent management -johtamismallin aiemmat versiot.....	13
3.3	Talent management -johtamismalli nykyisin.....	14
3.3.1	Talent management -johtamismallin hyödyt.....	15
3.3.2	Talent management -johtamismallin haasteita	18
4	TALENT MANAGEMENT -STRATEGIAN LUOMINEN.....	19
4.1	Talent management -strategian suunnittelu	19
4.1.1	Inklusiivinen talent management -strategia.....	21
4.1.2	Eksklusiivinen talent management -strategia	22
4.2	Talent management -strategian luominen vaiheistettuna prosessina.....	22
4.2.1	Talenttien tunnistaminen ja valinta	23
4.2.2	Talenttien houkuttelu.....	28
4.2.3	Talenttien osaamisen kehittäminen	30
4.2.4	Talenttien sitouttaminen	32
4.2.5	Talenttien seuraajasuunnittelu	34
5	TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1	A Taustamuuttajat.....	35
5.2	B Käsitteet.....	37
5.3	C Talenttien tunnistaminen	42
5.4	D Seuraajasuunnittelu	45
5.5	E Talenttien valinta	48
5.6	F Osaamisen kehittäminen	51
5.7	G Talent viestintä.....	52
5.8	H Talenttien sitouttaminen.....	53
5.9	I Tarvittavan osaamisen tunnistaminen	55
5.10	J Hyödyt ja haasteet	56
5.11	K Talent managementin tulevaisuus.....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
6.1	Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti	63

LÄHTEET.....	64
LIIKTEET	

KÄSITELUETTELO

Talent management (TM):

Lahjakkuuden, potentiaalin, kykyjen tai osaamisen johtamismalli, joka sisältää talent management -strategian suunnittelun, talenttien houkuttelun, talenttien valinnan, osaamisen kehittämisen, talenttien sitouttamisen ja siirtymisvaiheen (Manninen 2017; MOT-Sanakirjat www-sivut 2020; Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260).

Inklusiivinen TM-strategia:

Potentiaalisina talenteina pidetään kaikkia työntekijöitä, jos heitä vain kehitetään (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260).

Eksklusiivinen TM-strategia:

Yrityksen TM-strategiassa otetaan huomioon vain korkean potentiaalin tai korkean tehokkuuden omaavat talentit (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260).

War for Talent:

Yritykset joutuvat taistelemaan parhaista talenteistaan kilpailukykyisessä maailmassa, jotta he onnistuisivat täyttämään liiketoiminnan kannalta kriittisimmät työpaikat ja saavuttaisivat kilpailuetuja yritykselleen (Cismaru & Iunius 2020, 263).

Talent mapping:

Kattava prosessi, joka sisältää nykyisten ja tulevaisuuden talenttien tarpeen analysointia sekä valintaa, joka vastaisi analysoitua tarvetta (Abdallah 2015, 347–359; Murphy 2007).

Talent pool:

Tietokanta potentiaalisista työntekijäkandidaateista, ja heidän taidoistaan, mahdollisista tulevaisuuden rooleista sekä yrityskulttuuriin soveltuvuudesta (Smart Recruiters n.d.).

Mentorointi:

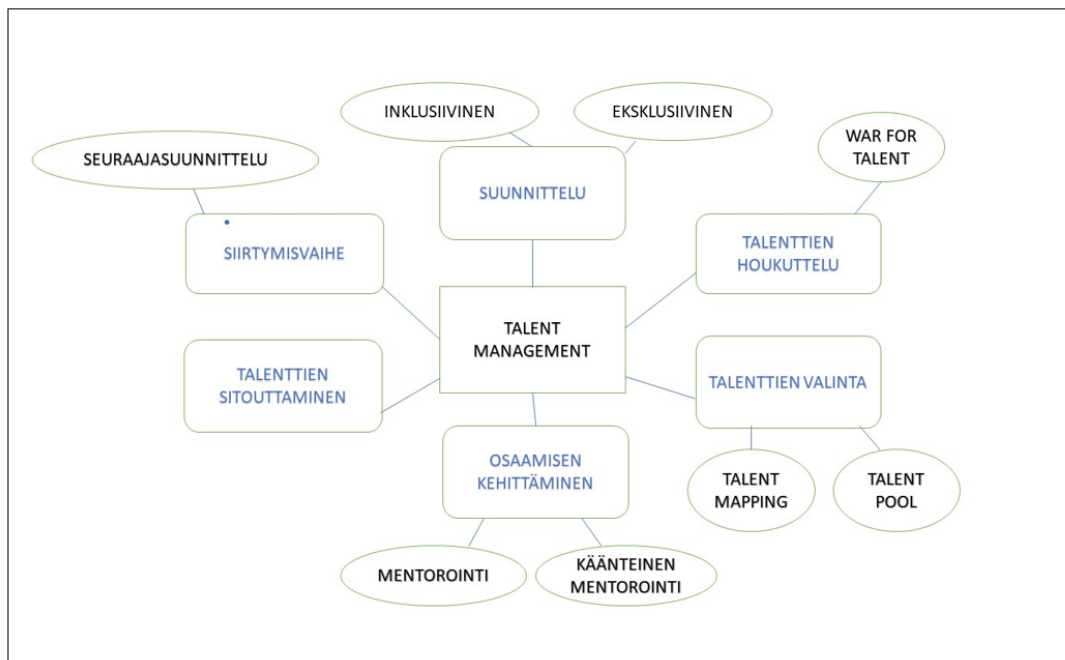
tiedon siirtämistä kokeneemmalta työntekijältä kokemattomammalle (Isotalo 2010, 7, 29).

Käänteinen mentorointi:

Nuorempi työntekijä opettaa vanhemmalle ja viisaammalle jonkun tiedon tai taidon (Isotalo 2010, 7, 29).

Seuraajasuunnittelu:

Prosessi, jossa talenttia kehitetään vastaamaan organisaation tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Ensin tunnistetaan avainroolit, ja tunnistamisen jälkeen määritetään kandidaattien soveltuvuutta täyttämään nämä avainroolit. (Calareso 2013, 27–33; Rothwell 2005, 321, xviii.)



Kuvio 1. Opinnäytetyön käsitteellinen viitekehys

1 JOHDANTO

Talent management -johtamismalli jakaa yritysten johtoryhmän jäsenten mielipiteitä. Toiset yritykset kokevat johtamismalliin perustuvan henkilöstön luokittelun ja kategorisoinnin ikään kuin vieraana, kun taas toiset yritykset tunnustavat sen, että yrityksen tulevaisuuden menestys perustuu huippuosaajien eli *talenttien* tunnistamiseen. Talent management -johtamismallia voidaan ehkä parhaiten kuvailla eräänlaisena toimintatavaksi toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa käytännössä. Talent management -johtamismallin käyttäminen on yleisintä suurissa yli 500 henkilön yrityksissä, mutta myös keskisuuret yritykset ovat nyt kiinnostuneet talent managementin tuomista eduista.

Tämän opinnäytetyön aiheena on talent management -johtamismalli ja siihen sisältyvän *strategian* luominen, jonka avulla yritykseen valitaan ja sitoutetaan talenteja. Työssä keskitytään ensin selventämään talent management -käsitettä eli mitä käsitteet talent ja talent management tarkoittavat. Koska mikään talentin suomenkielinen käännös ei määrittele talent managementtiin kuuluvaa talent-käsitettä täydellisesti, käytetään tässä opinnäytetyössä sanaa talent tai talentti kuvaamaan yrityksen työntekijöiden taitoihin, lahjoihin ja potentiaaliin yhdistettyä käsitettä *talent*. Suomessa talenteiksi tunnistetaan usein 5–10 prosenttia yrityksen henkilöstöstä. Kansainvälisesti luku voi olla vielä pienempi ja tunnistettuja talenteja on usein vain 2–3 prosenttia henkilöstöstä. (Süto 2019.)

Opinnäytetyön teoriassa käsitelty talent management -johtamismalli sisältää yrityksen työntekijöiden eli potentiaalisten talenttien tunnistamista, valintaa ja houkuttelua. Lisäksi teoriassa käsitellään talenttien osaamisen kehittämistä ja talenttien sitouttamista organisaatioon. Opinnäytetyössä selvennetään käsitteiden ja näiden talent management -mallin vaiheiden lisäksi talent management -johtamismallin hyötyjä ja haasteita.

Opinnäytetyön tuloksista voitaneen todeta, että talent management -johtamismallin avulla johtoryhmän tulisi luoda talent management -strategia sisällyttäen se yrityksen

liiketoimintastrategiaan, jotta tästä johtamismallista olisi yritykselle todellisuudessa hyötyä. Talent management -strategian avulla yritys voisi varmistaa tulevaisuuden osaamistaan, talenttien sitoutumista yritykseen ja sillä tavoin turvata tulevaisuuden johtajapotentiaaliaan.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona yhteiskunnalliselle yritykselle, jonka palveluksessa työskentelee noin 1 300 työntekijää Suomessa ja Venäjällä. Yritys toimii Suomessa 13 eri paikkakunnalla sekä Internet-verkossa.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, mitä *talent management* -johtamis-malliin perustuvalla johtamisella tarkoitetaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisella talent management -strategialla työntekijöitä valitaan talenteiksi yrityksen avain- tai johtotehtäviin. Työn tavoitteena on lisäksi selvittää, millaisella talent management -strategialla valitut talentit saadaan sitoutettua pysymään yrityksessä ja talentteina.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa ratkaistaan seuraavien päätutkimuskysymysten avulla:

1) *Millaisella talent management -strategialla työntekijöitä valitaan talenteiksi yrityksen avain- tai johtotehtäviin?*

2) *Millaisella talent management -strategialla valitut talentit saadaan sitoutettua pysymään yrityksessä ja talentteina?*

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö laaditaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on sosiaalisessa ympäristössä tehtävää ihmisten maailman ilmiöiden tutkimusta. Laadullinen tutkimus käsittelee usein tulevaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta joko parannetaan, kehitetään tai uudistetaan (Pitkäranta 2014, 8–9.) Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tavallisesti ei-tilastollisia tutkimuksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteiden on mahdollista vaikuttaa tutkimusprosessiin ja sen kulkuun. Tutkijan oma osuus aineistonkeruussa korostuu kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen tuloksena saadaan tuloksia siitä, että mitkä ovat vastaajien perustelut ja vaikuttimet. Laadullisessa tutkimuksessa kuvaillaan tutkittavaa kohdetta, jolloin etuna on se, että sen tuloksena saadaan tarkkaa ja jopa syvällistä tietoa tietystä aiheesta. Laadullisen tutkimuksen tulokset sopivat kuitenkin vain pienelle ryhmälle tai joukolle. (Grönfors & Vilka 2011, 4–6.)

Erilaisia kyselyitä ja havainnoiteja käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä (KvaliMOTV). Tutkimusaineisto voidaan saada kyselyillä, ja kyselytyypit voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä avoimiin kyselyihin (Näpärä 2017). Puolistrukturoidussa kyselyssä kysymykset on laadittu etukäteen, ja ne ovat kaikille kyselyn vastaanottajille samat, ja ne esitetään samassa järjestyksessä. Puolistrukturoidussa kyselyssä, toisin kuin strukturoidussa kyselyssä, ei ole pelkästään valmiita vastausvaihtoehtoja, joiden puitteissa kyselyn vastaanottajan on vastattava kysymyksiin. Puolistrukturoidussa kyselyssä voi siis olla myös kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata avoimesti. Puolistrukturoitu kysely on siis strukturoitua kyselyä vapaampi kyselymuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44.)

Sähköinen e-lomakekysely on suosittu tutkimusaineiston keräysmuoto ja tehokas tapavoittaa tutkittavat henkilöt. Sähköinen e-lomakekysely on vastaajalle helppo kyselymuoto, sillä vastaaja voi vastata kyselyyn silloin kun hänelle parhaiten sopii. (Kananen 2015, 214.) Sähköinen e-lomakekysely kannattaa laatia lyhyeksi ja yksinkertaiseksi. Kysymykset tulisi laatia loogiseen järjestykseen (Survio 2021).

2.3 Aineistonkeruu

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin toimeksiantajan johtoryhmälle sähköisenä e-lomakekyselyinä. Tämän opinnäytetyön verkkokyselyssä käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä. Sähköinen e-lomakekysely lähetettiin 11:lle toimeksiantajan johtoryhmän jäsenelle. Kysely suoritettiin sähköisen lomakekyselyn muodossa ajalla 23.11.-30.11.2020. Lomakekyselyn kysymykset laadittiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen henkilöstöosaston jäsenten kesken Teams-palaverissa ennen lomakekyselyn lähettämistä. Toimeksiantajayrityksessä talent management -strategia halettiin luoda johtoryhmää ja muita avaintehtäviä varten ja koskemaan jo yrityksessä olevia työntekijöitä. Lisäksi kysymyksiä tarkennettiin vielä sähköpostitse henkilöstöosaston jäsenien kesken. Sähköinen e-lomakekysely lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajan johtoryhmän jäsenille. Kysymyksiä oli 22 kappaletta. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä (liite 5). Selkeyden vuoksi kysymykset ovat tutkimustulokset -luvussa (luku 5) jaettu seuraavien otsikoiden alle:

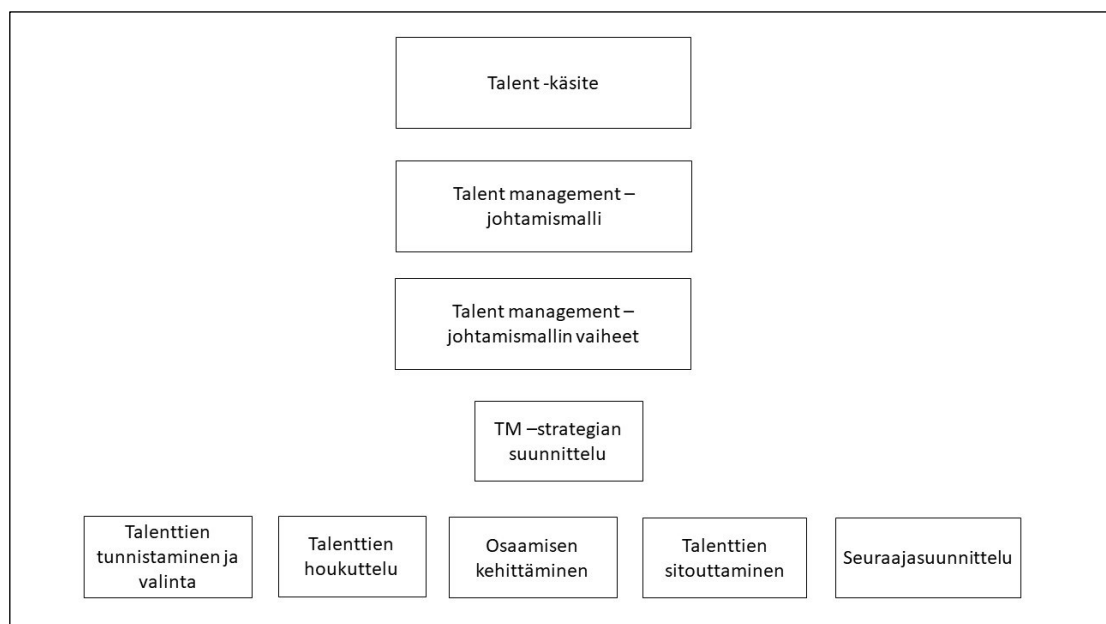
- A. Esitiedot,
- B. Käsitteet,
- C. Talenttien tunnistaminen,
- D. Seuraajasuunnittelu,
- E. Talenttien valinta,
- F. Osaamisen kehittäminen,
- G. Talent viestintä,
- H. Talenttien sitouttaminen,
- I. Tarvittavan osaamisen tunnistaminen,
- J. Hyödyt ja haasteet ja
- K. Talent managementin tulevaisuus.

Johtoryhmän jäsenille lähetettiin muistutusviesti 30.11.2020 e-lomakekyselyyn vastaamisesta. Annetun vastausajan jälkeen lähetettiin vielä uusintaviesti kaikille johtoryhmän jäsenille, koska haluttiin varmistua, että myös ne johtoryhmän jäsenet, jotka eivät olleet vielä vastanneet, voisivat osallistua kyselyyn. Tässä annettiin myös mahdollisuus vastata kyselyyn suullisesti Teams-ohjelmaa käyttäen. Kuitenkaan johtoryhmän kyselyyn vastaamattomat jäsenet eivät enää vastanneet. Kyselyn vastausprosentti

oli 45 %, eli kyselyyn vastasi viisi johtoryhmän jäsentä. Kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä käytetään tässä opinnäytetyössä merkkejä J1, J2, J3, J4 ja J5, ja toimeksiantajayrityksestä merkintää Yritys X.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 2) muodostuu siten, että teoriaosassa käsitellään ensin talent-käsitettä, jonka jälkeen käsite nivotaan talent management -johtamismalliin sisältyväksi. Tämän jälkeen opinnäytetyössä esitellään talent management -johtamismallin vaiheet eli ne kokonaisuudet, joita otetaan huomioon talent management strategiaa suunniteltaessa. Talent management -johtamismallista esitellään vaiheet, joista talenttien valinta ja sitouttaminen ovat erityisen tarkastelun kohteena.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

3 TALENT MANAGEMENT -JOHTAMISMALLI

3.1 Talent käsitteenä

Talentilla voidaan tarkoittaa suomeksi käännettynä ensisijaisesti lahjakkuutta, mutta yhtä lailla sillä voidaan tarkoittaa myös taitoa tai kykyä (MOT-Sanakirjat www-sivut 2020). Suomessa talent-sana kuitenkin ymmärretään myös kääntämättömänä, eli voidaan puhua suoraan talenteista, kuten tässä opinnäytetyössä sitä pääsääntöisesti käytetään (Manninen 2017). Kuten huomataan, ei talentille ole yhtä oikeaa tai universaalia määritelmää. Talentille muodostuukin erilaisia tulkintoja perustuen siihen, missä yhteydessä tai kontekstissa talentista puhutaan. (Tansley 2011, 266–274.)

Talent sisältää sekä talenttien synnynnäisen lahjakkuuden että opitun talentin. Lisäksi luovuudesta on hyötyä talenteille. Kehittyäkseen talent tarvitsee oikean ympäristön ympärilleen. Jotta talenttia on mahdollista kehittää ja vahvistaa, tulee talentin olla näkyvissä, kannustettu ja arvostettu. (Tansley 2011, 266–274.) Etenkin yrityksissä talentin määrittely on monimutkaista, joskus jopa epäselvää ja epätäydellistä. Näin ollen on ymmärrettävää, ettei talent oikeastaan koskaan tarkoita samaa asiaa kaikissa yrityksissä tai sen organisaatioissa. (Ross 2013, 166–170.)

Organisaatioissa talentilla voidaan tarkoittaa työntekijää, jolla on sellaisia kykyjä ja potentiaalia, joilla hän voisi vastata organisaation luomiin tarpeisiin (Frost & Kalman 2016, 26). Tällaisia työntekijöitä yritys voi kutsua ”luokan parhaiksi työntekijöikseen” (Cismaru & Iunius 2020, 263), ja erityisesti parhaat talentit ovatkin yritykselle hyvä kilpailuetu (Carusi & Cipollone 2016, 6). Talent voidaan siis käsittää tarkoittavan yrityksen avainpotentiaaleja. Talenteilla on johtamispotentiaalia sekä potentiaalia kasvaa nykyisestä työtehtävästään. (HRM Partners 2017.) Kunnianhimo on myös tärkeä talentin ominaisuus. (Frost & Kalman 2016, 26.) Etenkin yrityksissä talentille voidaan antaa erilaisia määritelmiä riippuen siitä, millaisiin tehtäviin riippuen organisaatiosta tai tehtävästä, johon talenttia etsitään (Tansley 2011, 266–274).

Talent voidaan määritellä myös muiden käsitteiden avulla. Talent voidaan määritellä seuraavien käsitteiden yhtälöksi: pätevyys (*competence*), sitoutuminen (*commitment*)

ja työpanos (*contribution*). Pätevyydellä tarkoitetaan tietoja, taitoja ja arvoja, jotka työntekijällä on oltava niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. Pätevyys tässä yhteydessä voidaan määritellä niin, että työntekijällä on oikeat taidot, hän on oikeassa paikassa, oikeassa työssä, oikeaan aikaan. Työntekijällä tulee olla myös oikeat taidot työnsä tekemiseen. Ollakseen talent työntekijän on oltava myös sitoutunut. Työntekijän on oltava myös halukas tekemään työnsä. Mikäli työntekijä on pätevä, muttei sitoutunut, ei hän tee välttämättä työtään ahkerasti. Mikäli taas työntekijä on pätevä ja sitoutunut, mutta ei usko työnsä tarkoitukseen ja merkityksellisyyteen eli työpanokseensa, hänen kiinnostuksensa työnsä tekemiseen vähenee ja hänen *talent* heikkenee (Ulrich & Smallwood n.d., 1–7.) Jotta yritys voi luoda oman lähestymistapansa talentin määritelmälle, tulee yrityksen yksilöidä omat puutteensa kyseisen käsitteen määrittelyssä. Talenteista puhuttaessa yhdistetään heidät usein menestyneihin henkilöihin tai työntekijöihin. Kun taas käsitteet “*talent*” ja “*menestys*” erotetaan toisistaan, on yrityksen mahdollista kyseenalaistaa se, kuinka työntekijöitä kannustetaan kehittämään ”talenteistaan” (lahjakkuuksistaan, taidoistaan, kyvyistään, potentiaalistaan) menestystekijöitä. Näin ollen, kun yritys erottelee käsitteet *talent* ja *menestys*, on sen mahdollista hyväksikäyttää jokaisen työntekijän ydinvahvuuksia- ja kykyjä, eikä keskittyä ainoastaan jo menestyneihin työntekijöihin. Toimimalla tällä tavalla yritys luo ilmapiiirin, jossa näitä talenteja voidaan hyödyntää sekä työntekijöiden henkilökohtaisessa elämässä että ammatillisessa menestyksessä (Ross 2013, 166–170.)

3.2 Talent management -johtamismallin aiemmat versiot

Talent management -johtamismalli kehitettiin 1990-luvun lopussa vastauksena McKinseyn konsulttien luomalle *War for Talent* -käsitteelle, jonka mukaan kilpailukykyisessä maailmassa yritykset joutuvat taistelemaan parhaista talenteistaan, jotta he onnistuisivat täyttämään liiketoiminnan kannalta kriittisimmät työpaikat ja saavuttaisivat kilpailuetuja yritykselleen. (Cismaru & Iunius 2020, 263.) War for Talentissa yritykset siis taistelevat parhaimmista ja älykkäimmistä työntekijöistä tärkeimpiin tehtäviin eli niin sanottuihin avaintehtäviin (McKinsey & Company, Inc. 2001, 1–8). War for Talent esiintyy erityisesti asiantuntijapalveluun ja projektitoimintaan perustuvissa yrityksissä (Deltek 2016). Tällaisissa yrityksissä ihmiset ovat yrityksen perusta, yrityksen ”tuote” ja ensisijainen laskutettava tulonlähde. Näin ollen talent managementin

käyttöönotto erityisesti kyseisissä yrityksissä on hyvin tärkeää (Carusi & Cipollene 2016, 1.) Väitettä talenttien niukkuudesta (War for Talent) on kuitenkin kritisoitu siitä, että isot saman alan yritykset taistelevat samoista talenteista, vaikka oikeastaan talenteja olisi runsaasti ja vastaus talenttien niukkuuteen olisikin talent poolin diversiteetin lisääminen (Frost & Kalman 2016, 10).

Ensimmäiset talent management -johtamismallin versiot keskittyivät lähinnä seuraajasuunnitteluun. Tämän jälkeen talent management -johtamismalli siirtyi keskittymään ”tähti”-johtajien houkutteluun ja sitten korkean potentiaalin ja erikoistuneiden henkilöiden houkutteluun. Tämän päivän talent management -johtamismalli on näitä aikaisempia versioita edistyneempi. Siinä otetaan huomioon ympäröivä maailma, joka on monikulttuurinen, liikkuva ja globaali ympäristö, jossa verkostoituminen on hyvin tärkeää. Nykyisessä talent management -johtamismallin versiossa on huomioitava myös eri työelämässä olevat sukupolvet. Sekä työntekijöistä että työnantajista on nykyään saatavilla paljon tietoa, joten odotukset ovat molempien osalta suuria. (Frost & Kalman 2016, 26.)

3.3 Talent management -johtamismalli nykyisin

Talent managementilla tarkoitetaan ensisijaisesti lahjakkuuden johtamista, mutta se voidaan kääntää suomeksi myös potentiaalin tai osaamisen johtamiseksi (Manninen 2017). Kuitenkaan talent managementin tavoitteille ja laadulle ei ole vielä keksitty sellaista yhtenäistä määritelmää, joka sopisi kaikkiin tarkoituksiin, ja näin ollen niin mallin käyttäjät kuin tutkijatkin voivat määritellä tämän johtamismallin juuri heidän vaatimuksiinsa sopivaksi (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260). Talent management sekoitetaan usein tarkoittamaan vain johtajuuden kehittämistä. Vaikka johtajuuden kehittäminen onkin tärkeää, korkean suorituskyvyn omaava yritys koostuu kuitenkin laajasta valikoimasta talenteja eri avainrooleissa (Shukla 2009, 9–10.) Ensisijaisesti talent managementilla tarkoitetaan siis erityisesti strategisissa tehtävissä tai senkaltaisissa projekteissa toimivien henkilöiden tavoittelua, jolloin voidaan puhua jopa työntekijöiden houkuttelusta. Juuri näitä henkilöitä yritykset haluavat kehittää, palkita ja sitouttaa yrityksensä palvelukseen. Tällaisen työkuulttuurin luominen

yrityksessä edesauttaa yritystä saavuttamaan sen liiketoimintatavoitteita. (Frost & Kalman 2016, 26.)

Kun yritys on omaksunut talent management -johtamismalliin perustuvan työkuultuurin, voidaan tällaista johtamistapaa pitää myös ajattelutapana, jolla pyritään tehokkaaseen johtamiseen (Lewis & Heckman 2006, 140). Peruslähtökohtana talent management -johtamismallille on ammattielämässä syntynyt tarve löytää oikea työntekijä oikeaan työhön oikeaan aikaan, ja tämä lähtökohta on saavutettu yrityksissä pitkäaikaisilla johtamiskäytänteillä (McCauley & Wakefield 2006, 4–7, 39). Käytänteissä on voitu toteuttaa esimerkiksi talent management -strategiaa, jossa tietyille, yrityksen parhaimmiksi todetuille työntekijöille on annettu valikoivaa erityistä huomiota (Rothwell 2005, xviii). Mutta kuitenkin talent managementissa -johtamismallissa on kyse isomista asioista kuin vain huomion antamisesta yksittäisille työntekijöille. Monet asiantuntijat ovatkin sitä mieltä, että talent management -johtamismalli tulisi nähdä suuremman kokonaisuuden kautta, eli ymmärtää ja pyrkiä analysoimaan talentteja ja heidän johtamistansa siinä kontekstissa, jossa tätä johtamistapaa kulloinkin käytetään. Näin ollen sen käsittämisessä ja määrittelyssä tulisi huomioida koko sen sosioekonominen konteksti ja siihen sisältyvät tekijät, kuten globalisaatio, kestävä kehitys, teknologian kehitys, työntekijöiden liikkuvuus, liiketoiminnan muutokset ja väestötiedot. Vastanäiden tekijöiden huomioimisen avulla voidaan määrittellä yrityksessä talent management -johtamistrategiaan sisältyvien talenttien laatua, määrää ja niiden muutoksia. (Cismaru & Iunius 2020, 263.)

3.3.1 Talent management -johtamismallin hyödyt

Talent management -johtamismallilla on monia hyötyjä (kuvio 3). Talent managementin käyttöönotto edesauttaa yritystä sitouttamaan talentit yritykseensä. Hyvä talent management -johtamismalli edesauttaa yrityksen työntekijöitä oppimaan ja kehittymään. Talent managementin etuja ovat esimerkiksi avainhenkilöstön ”*talent poolin*” suunnittelu, talenttien sitouttaminen ja säilyttäminen, henkilöstön tuoma kilpailuetu ja inhimillisen pääoman johtaminen. (Elmo 2016.) Talent management johtamismallin käyttöönotto voi edesauttaa rikkaampaa urakehitystä, liiketoiminnan jatkuvuutta, työntekijän ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaistamista, talent poolin kehittämistä,

tukea työvoiman tehokasta suunnittelua ja työntekijöiden sitoutumisohjelmia sekä kasvattaa työntekijöiden tehokkuutta (Talentstork www-sivut 2021.)



Kuvio 3. Talent managementin hyötyjä (Talentstork www-sivut 2021)

Talent management on tärkeä kilpailutekijä kaikille yrityksille, jotka haluavat menestyä. Talent management lisää yrityksen tehokkuutta samalla, kun yritys pitää itsellään huipputalenttinsa. (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 243.) Kilpailukykyinen organisaatio pystyy rekrytoimaan, sitouttamaan ja tarvittaessa korvaamaan sen arvokkaimman omaisuutensa eli talenttinsa. Etevät työntekijät saavat koko organisaation loistamaan. Niin ikään työntekijät, jotka eivät suoriudu työstään hyvin, saavat koko organisaation näyttämään heikolta. Täten myös talenttien johtaminen on hyvin olennainen osa organisaation menestystä. (Abdallah 2015, 347–359.) Tehokas talent management -strategia auttaa yrityksiä varautumaan tulevaisuuteen, sillä talent management voi auttaa voittamaan erilaisia yrityksen kohtaamia haasteita kuten demografiset muutokset, liikkuvuus, globalisaatio, taloudelliset haasteet, kilpailu ja liiketoiminnan muutokset (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260). Talent management mahdollistaa yrityksen laatimaan talent management -strategian huomioiden sekä paikalliset osaajat

että eri paikkakunnilla ja jopa eri valtioissa olevat talentit (Lewis & Heckman 2006, 139–154). Näin ollen talent management -strategia takaa organisaation kestävyuden ja menestyksen pitkällä aikavälillä (Martin 2015, 112–116).

Talent management -johtamismallin käyttöönotolla voi olla vaikutusta paremman työntekijäkokemuksen saavuttamiseen. Esimerkiksi palkkatietojen julkisuus yrityksen sisällä saattaa vaikuttaa työntekijöiden motivointiin ja parempaan työntekijäkokemukseen. (Elmo 2016.) Kun talent management -strategia on toteutettu hyvin, lisää se työntekijöiden suorituskykyä. Kun työntekijöiden suorituskyky on korkea, vaikuttaa se myös yrityksen maineeseen positiivisesti. Hyvin toteutettu talent management -strategia parantaa siis myös yrityksen mainetta. (DP, Muhammad & Falefi 2020, 160–174.) Tutkimusten mukaan talent managementilla on positiivinen vaikutus ja tärkeä suhde myös työtyytyväisyyteen. Tästä johtuen tutkimuksen mukaan talent management -strategian käyttämisellä oli positiivinen vaikutus myös suhteessa työpaikkaan sitoutumiseen. (Alparslan & Tulen 2020, 96–121.)

Oikeanlainen talent management -strategia voi auttaa yksinkertaistamaan ja tehostamaan henkilöstöhallinnon prosesseja (Collings, Mellahi, Cascio 2017). Kun talent management prosessi on yhdenmukaistettu, tieto on helposti saatavilla ja analysoitavissa. Tästä syystä henkilöstöhallinnon työntekijöiden on mahdollista tehdä tietoisia ja strategisia henkilöstöön liittyviä päätöksiä helpommin. Lisäksi rekrytointi helpottuu oikeanlaisen talent management -strategian myötä. Kun rekrytoinnista vastaavat työntekijät osaavat julkaista oikeanlaisia työilmoituksia, jotka sisältävät houkuttelevia työkuvausvauksia, jäljittää hakijoita sekä tehdä oikeanlaisia työtarjouksia, on heidän mahdollista keskittyä oikeanlaisten kandidaattien löytämiseen. Oikeanlainen talent management -strategia sisältää myös talenttien dokumentointia. (Elmo 2016.)

Talent management -johtamismallin avulla työntekijöiden osaamisen kehittäminen on helpompaa. Kun talenttien taidot, tavoitteet, osaamisen arvioinnit sekä uratavoitteet on kirjoitettu ylös, on työntekijöiden urakehityksen seuraaminen helpompaa. Näin työntekijöiden osaamisen kehittämisen seuraaminen, monitorointi ja osaamisen kehittämiseen kannustaminen on myös helpompaa. (Elmo 2016.) Onnistunut talent management -strategia johtaa korkeaan osaamisen kulttuuriin, työntekijöiden osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun (Lewis & Heckman 2006, 139–154).

Tehokkaasti toteutetun talent management -strategian etuihin kuuluvat parantunut työntekijöiden rekrytointi- ja sitouttamisaste sekä tehostettu työntekijöiden sitoutuminen. Tällaiset tulokset ovat puolestaan liittyneet parempaan operatiiviseen ja taloudelliseen tulokseen. Talent managementia varten on monia ulkoisia ja sisäisiä ajureita ja rajoituksia. Erityisen tärkeää on ylimmän johdon ymmärtäminen ja sitoutuminen. (Hughes & Rog 2008, 743–757.)

3.3.2 Talent management -johtamismallin haasteita

Talent managementtiin, kuten mihin tahansa prosessiin, liittyy myös haasteita. Talent management -strategiaan voidaan käyttää paljonkin resursseja. Kehitysohjelmien tulokset saattavat kuitenkin näkyä vasta vuosien päästä talent management ohjelman aloittamisesta. Talent management- johtamismallin käyttöönoton etujen näkyminen käytännössä vaatii siis organisaatiolta kärsivällisyyttä. Lisäksi tulevaisuuden osaamisen tarpeesta ei voi olla täyttä varmuutta. (Anlesinya, Dartey-Baah & Amponsah-Tawiah 2019, 147–160.) Talent management on siis ”epävarmuuden” johtamista. Siksi talent management -strategiaa on kehitettävä jatkuvasti eikä se koskaan ole valmis. Sen lisäksi, että talent management -johtamismallia on kehitettävä jatkuvasti, myös avoimet työmarkkinat luovat haasteita talent managementtiin (Cappelli 2014, 305). Talenteista on pulaa, joten moni organisaatio etsii samantyyppisiä talenteja, ja sitouttaminen on ratkaiseva asia sen suhteen kuka talentin saa pidettyä organisaatiossaan (Dhanabhakya & Kokilambal 2014, 33). Myös työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen työpaikkaan on monelle yritykselle haaste (Cappelli 2014, 305).

Talent management -johtamismallin käyttämisellä voi olla vaikutusta myös organisaatiokulttuuriin. Talent management voidaan nähdä epätasa-arvoisena kohteluna työntekijöiden välillä. Talenteille annetaan mahdollisuus, jota ei ole mahdollisuutta antaa kaikille työntekijöille. Mikäli yritys, jossa talent managementtia käytetään, on suuri, saattaa talenttien määrä osoittautua haasteeksi. Talenttien maantieteelliseen sijoittamiseen yrityksen sisällä saattaa liittyä myös erilaisia haasteita. (Anlesinya, Dartey-Baah & Amponsah-Tawiah 2019, 147–160.) Myös talenttien kysyntään ja tarjontaan liittyy haasteita. Mikäli talenteja palkataan liikaa, johtaa se irtisanomisiin, mutta myös se, jos talenteja on liian vähän, aiheuttaa yritykselle ongelmia (Shukla 2009, 6).

4 TALENT MANAGEMENT -STRATEGIAN LUOMINEN

4.1 Talent management -strategian suunnittelu

Ennen kuin yrityksessä voidaan suunnitella talent management -johtamismallia, on sillä oltava ensin selvillä organisaation strategia, koska talent management johtamismalli vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja tuloksiin (DP, Muhammad & Falefi 2020, 160–174.) Talent management -strategiaa luodessa organisaation kannattaa miettiä, mitkä ovat sen tavoitteet kyseiselle strategialle. Talent management -strategiaa suunniteltaessa tulisikin kysyä, että millainen talent management -strategia tai -malli olisi hyödyllinen kaikille, jotka työskentelevät kyseisessä organisaatiossa. (Koster 2013, 10.) Näin ollen talent management -johtamismalli on tapa viedä yrityksen strategiaa käytäntöön. Siinä yritys pohtii, että mitkä sen strategiset kyvykkyydet ovat eli mitä se haluaa tehdä paremmin kuin muut yritykset. Organisaation strategiset kyvykkyydet viedään yksilötasolle talent managementin muodossa. Tällöin yritys ymmärtää, mitä osaamista sillä on, kenellä tämä osaaminen on ja mitä osaamista se tarvitsee tulevaisuudessa ja kenelle uutta osaamista hankitaan. Hyvin suunniteltu talent management -strategia perustuu yrityksen strategiseen osaamiseen ja kyvykkyyteen. (HRM Partners 2017, 1–4.) Sekä yritysstrategiaa että talent management -strategiaa harjoiteltaessa on siis tärkeää olla johdonmukainen ja ottaa huomioon talent managementin vaikutus yrityksen suorituskykyyn, varsinkin tulevaisuudessa (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 24–260). Vaikka talent management -strategia suunnitellaan usein koskemaan yrityksen ylintä ja keskijohtoa, voidaan talent management -strategiaa käyttää myös esimerkiksi henkilöstöhallinnon työtehtävien täyttämiseen (Tansley 2011, 266–274).

Talent management -strategiaa suunniteltaessa on siis otettava huomioon yrityksen ja organisaation tarpeet (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260). Talent management -strategialla, joka keskittyy talenttien säilyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen, on tilastollisesti merkittävä positiivinen vaikutus henkilöresurssien tuloksiin, kuten työtyytyväisyyteen, motivaatioon, sitoutumiseen ja luottamukseen johtajia kohtaan. Toisaalta yritysstrategiaan vahvasti keskittyvillä talent management käytännöillä, on tilastollisesti suurempi merkittävä vaikutus organisaation tuloksiin kuin

muihin osa-alueisiin, johon talent management -strategioilla keskitytään. Näitä organisaation tuloksia ovat muun muassa yrityksen houkuttelevuus, liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen, asiakastyytyväisyys ja ennen kaikkea yrityksen tulos. (Bethke-Langenegger, Mahler & Staffelbach 2011, 524.)

Työntekijät voidaan jakaa ryhmiin perustuen siihen, mitkä asiat ovat merkityksellisiä tietyissä rooleissa, tilanteissa tai rakenteissa ja suunnitella talent management -strategia soveltuena näihin ryhmiin. Lentäjät ovat esimerkiksi lentoyhtiöille välttämättömiä, mutta saavutettuaan tietyn taitotason, lentäjän tiedot tai taidot eivät vaikuta asiakastyytyvyyteen. Lentoyhtiöt haluavat palkkalistoilleen lentäjiä, jotka operoivat tiettyjen (FAA) standardien mukaan. Ne eivät kuitenkaan halua, että lentäjät ovat ehdottomasti parhaita alallaan, koska lentoyhtiöt eivät halua, että lentäjät ovat luovia, innovoivia tai ylisuorittavat työssään. Lentoemännät ja stuertit taas ovat erilaisessa tilanteessa. Heidän työpanoksensa taas vaikuttaa paljonkin asiakastyytyvyyteen, koska he ovat ainoita ihmiskontakteja, joita lentomatrustajat matkustaessaan lentoyhtiön puolesta kohtaavat. Lentoyhtiöt haluavat näihin tehtäviin ensiluokkaisia asiakaspalvelun ammattilaisia. Siksi lentoemäntien ja stuerttejen keskuudessa talent management mallista saattaa olla hyötyä, mutta lentäjiin talent managementia ei välttämättä kannata käyttää. (Koster 2013, 10.) Talent management -strategiassa voidaan keskittyä valitsemaan ihmiset rooleihin tai valitsemaan rooleja ihmisten mukaan. Jos yritys valitsee talent management -strategian, jossa se valitsee ihmisiä rooleihin, on talenttien rekrytointiin, oppimiseen ja kehitykseen keskityttävä. Kun rooleja valitaan ihmisten mukaan, keskitytään talenttia hyödyntämään mahdollistavan työympäristön avulla. (Cunningham 2007, 4–6.)

Talent management -strategiaa suunniteltaessa tulisi pohtia myös se, että miten talent viestintä ja talent management -strategian aikataulutusta toteutetaan. Talent viestintä tarkoittaa sitä, että millä tavoin talent management -strategian käyttöönotosta sekä talent poolin olemassaolosta ja siihen pääsystä viestitään talenteille ja muille organisaation jäsenille. Avoimella talent viestinnällä on tehokkaita vaikutuksia talenttien houkutteeluun ja sitouttamiseen. Avoimeen talent viestintään voi kuitenkin liittyä haasteita liittyen eksklusiivisen talent management -strategian käyttöönottoon ja tehokkuuteen. (Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion 2020, 457–473.) Kun talent management strategiaa kehitetään, on hyvä ottaa huomioon myös johtamismallin aikataulutusta.

Myös jatko on hyvä suunnitella jo alkuvaiheessa. Talent management on jatkuva prosessi, eikä sitä tule suunnitella päättymään tiettyyn pisteeseen. (Abdallah 2015, 347–359.) Myös ekologisuus ja talent managementin yhteiskunnalliset vaikutukset tulisi huomioida talent management -strategiaa luodessa (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017, 242–260).

4.1.1 Inklusiivinen talent management -strategia

Talent management- strategia voi olla joko inklusiivinen (inclusive) tai eksklusiivinen (exclusive) (Meyers 2016, 1–12). On tärkeää tunnistaa ja valita oikea strategia talent managementille, jotta sekä globaalit että organisaation sisällä olevat haasteet voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi. Myös sillä millä alalla yritys toimii, on vaikutusta siihen, että kumpi johtamismalli yrityksen tulisi valita käyttöön itselleen. (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017, 242–260.)

Inklusiivinen talent management -strategia tarkoittaa sitä, että kaikkia työntekijöitä pidetään potentiaalisina talentteina, jos heitä vain kehitetään (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017, 242–260). Inklusiivinen eli osallistava talent management -strategia on siis hyvä ratkaisu talenttien määrän niukkuuteen. Inklusiivisesta strategiasta on apua myös vastaamaan vaikeasti ennustettavaan markkinadynamiikkaan ja suuntaukseen kohti osallistavampaa henkilöstöhallintoa. (Meyers 2016, 1–12.) Inklusiivisessa työympäristössä ja kulttuurissa kaikkien työpanosta arvostetaan, joka johtaa iloisempaan ja tehokkaampaan työpaikkaan (Frost & Kalman 2016, xviii). Inklusiivisessa talent management -strategiassa yritys siis varmistaa, että kaikki työntekijät kaikilla tasoilla työskentelevät potentiaalinsa yläpuolella (Lewis & Heckman 2006, 140). Inklusiivinen talent management -strategia perustuu jo valmiiksi yrityksessä olevien työntekijöiden potentiaalihin kehittämiseen. Inklusiivinen talent management -strategia on eksklusiivista talent management -strategiaa suositumpi talent management muoto suurissa yrityksissä. Inklusiivisessa talent management -strategiassa talenttien sitouttaminen, joka sisältää tässä yhteydessä myös talenttien kehittämisen ja motivoinnin, korostuu. (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017, 242–260.) Dominique Turpin, IMD:n (The Institute for Management Development) entinen presidentti argumentoi, että inklusiivinen talent management -strategia on välttämättömyys yritykselle, jonka

tarkoituksena on menestyä nykyisessä kilpailukykyisessä globaalissa ympäristössä (Frost & Kalman 2016, xviii).

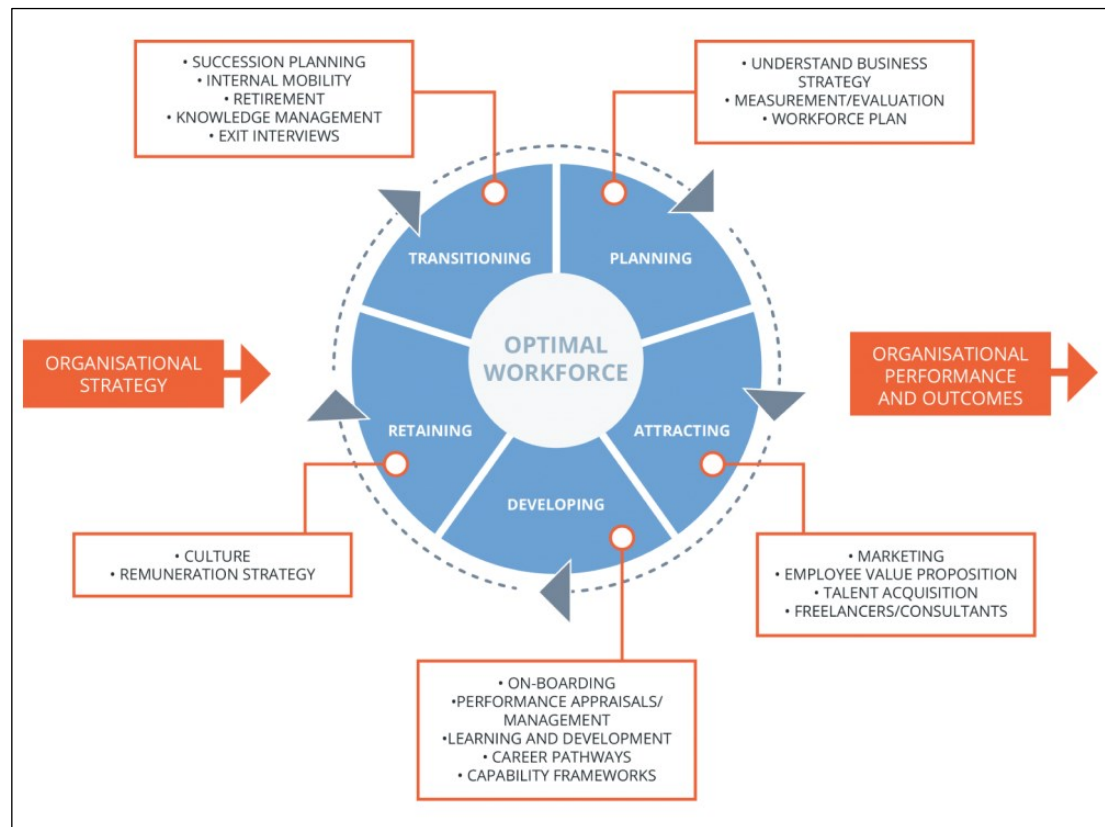
4.1.2 Eksklusiivinen talent management -strategia

Eksklusiivinen talent management -strategia taas tarkoittaa sitä, että vain korkean potentiaalilin tai korkean tehokkuuden omaavat talentit otetaan huomioon yrityksen talent management strategiassa. Eksklusiivinen talent management -strategia on inklusiivista talent management -strategiaa yleisempi lähestymistapa, mutta inklusiivinen talent management -strategia on kasvattanut suosiotaan viime aikoina. (Meyers 2016, 1–12.) Eksklusiivisessa strategiassa osa talenteista on jo olemassa yrityksessä ja osa hankitaan yrityksen ulkopuolelta. Eksklusiivisessa talent management -strategiassa talenttien houkuttelu ja valinta korostuvat. Esimerkiksi teknologiateollisuudessa on käytössä talent management strategioita, jotka sisältävät sekä inklusiivisen että eksklusiivisen talent management -strategioiden piirteitä. Inklusiivisen ja eksklusiivisen talent management -strategian lisäksi on siis vielä kolmas talent management -strategia, joka yhdistää näiden molempien strategioiden piirteitä. (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260.)

4.2 Talent management -strategian luominen vaiheistettuna prosessina

Talent management -strategia toimii yrityksen tai sen organisaation henkilöstöön kohdistuvana jatkuvana systemaattisena prosessina (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260). Talent management -strategian luomisen vaiheita voidaan karkeasti jakaa neljään eri vaiheeseen (kuvio 4). Ensimmäisenä vaiheena strategian 1) *suunnitelma-vaihe* sisältää liiketoimintamallin ymmärtämisen, arvioinnin sekä työvoimasuunnittelun. Seuraavana vaiheena talenttien 2) *houkutteluvaihe* sisältää talenttien tunnistamisen ja niiden arvon määrittelyn. Lisäksi houkutteluvaiheeseen voidaan sisällyttää myös talenttien hankinta joko ostamalla eli rekrytoimalla uusia työntekijöitä, tai vuokraamalla hankkien esimerkiksi työ ostopalveluina konsulteilta tai freelancereilta. Myös talenttien motivointi kuuluu tähän vaiheeseen. Kolmantena vaiheena talenttien 3) *sitouttamisvaihe* sisältää muun muassa organisaatiokulttuurin ja talenteille jaettavat erilaiset palkkiot. Talent management -strategian luomisen vaiheet sisältävät näiden

lisäksi 4) *siirtymisvaiheen*, joka sisältää tietojohtamisen lisäksi seuraajasuunnittelun sekä yrityksen sisäisen liikkuvuuden suunnittelun. Osana siirtymisvaihetta ovat talenttien eläköitymisen ja yrityksestä poistumiseen liittyvät tiedonkeruut haastatteluin (*”exit interviews”*) (Valamis [www-sivut 2021.](#))



Kuvio 4. Talent management johtamismallin vaiheet (Valamis [www-sivut 2021](#))

4.2.1 Talenttien tunnistaminen ja valinta

Monet talent management -strategiat perustuvat sille, että yritys yrittää tunnistaa ja määritellä niitä henkilön ominaisuuksia, jotka osoittavat parempaa kykyä talentiksi ryhtymiselle verrattuna muihin henkilöihin. Näissä strategioissa yritetään tunnistaa niitä henkilöitä, joilla on tämä muita suurempi kyky parempiin tuloksiin ja menestykseen. On kuitenkin huomioitava, että ne ihmiset, jotka menestyvät eivät aina ole lahjakkaimpia eivätkä lahjakkaimmat ihmiset aina menesty. Toinen lähestymistapa talent management -strategiaan on kuitenkin keskittyä siihen, miten yksilöt voivat käyttää jo olemassa olevia henkilökohtaisia taitojaan yrityksen etujen mukaisesti. Tässä inkluvisessa talent management -strategiassa, kaikkia yrityksen työntekijöitä kohdellaan

talentteina. (Ross 2013, 166–170.) Monet yritykset luulevat, että yrityksen kaikkia jäseniä tulisi kohdella samalla tavalla. Johtavat yritykset ymmärtävät, että niiden on tunnistettava talentit, joihin on panostettava. Näitä talentteja tulee palkita, haastaa, kehittää, arvostaa ja innostaa, jotta heidät saadaan sitoutettua yritykseen. Toisaalta myös heikosti suorituskykyiset työntekijät, jotka on joko siirrettävä muihin tehtäviin tai päästettävä lähtemään pois yrityksestä on tunnistettava. Lisäksi on tunnistettava ne työntekijät, jotka suoriutuvat tehtävistään tasaiseen tapaan. Myös näiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja suoriutumista tulee pyrkiä lisäämään korkeammalle tasolle. (McKinsey & Company 2001, 6.)

Talentteja tunnistettaessa on otettava huomioon koko organisaatio ja sen eri hierarkian tasoilla olevat mahdolliset talentit. Kun talentit tunnistetaan ajoissa ja heidän osaamistaan aletaan kehittää heti, kun heissä nähdään potentiaalia, lisää se talenttien lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Lisäksi talenttien aikainen huomioiminen on organisaation kannalta kannattavaa. (Abdallah 2015, 347–359.) Jotta yritys voi hyödyntää sisäisten talenttiansa potentiaalia ja talent management -johtamismallin hyötyjä täysimääräisesti, on sen ensin tunnistettava ne avainroolit tai asemat, joilla on todennäköisesti positiivista vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Vasta kun nämä avainroolit on määritelty, voidaan keskittyä täyttämään ne. (Collings & Mellahi 2009, 304–313.)

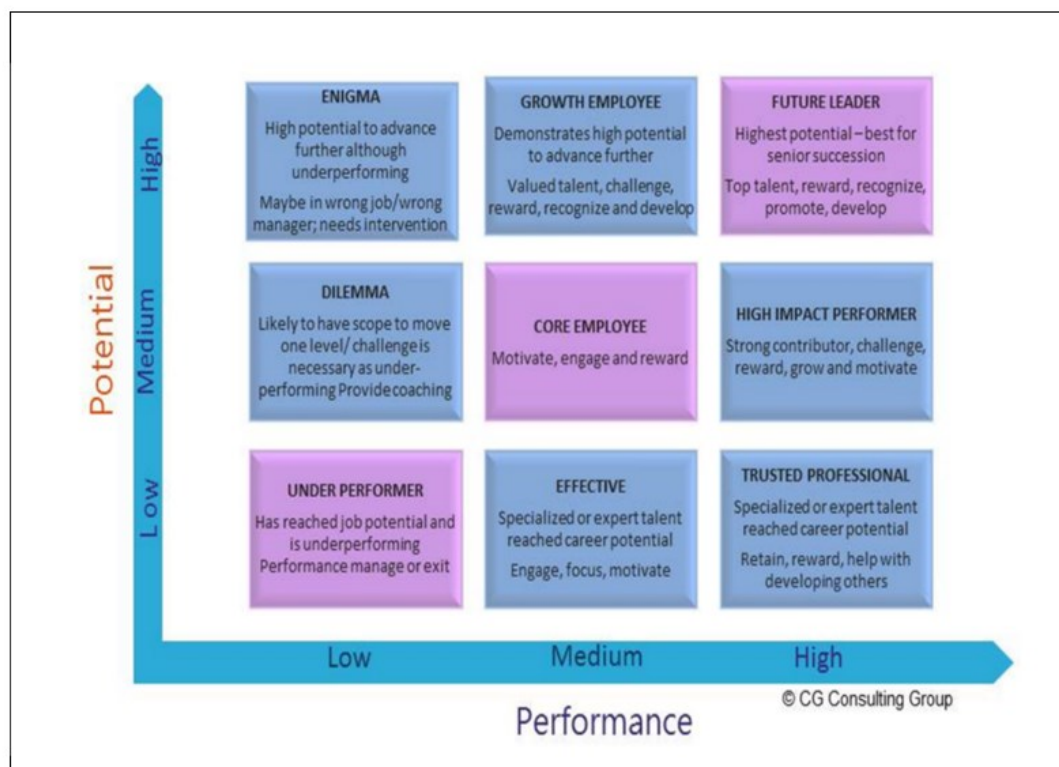
Talent pool

Tällöin on tärkeää kehittää *talent pool*, joka sisältää tehokkaita ja korkean potentiaalinen työntekijöitä, jotka pystyvät täyttämään nämä keskeiset tehtävät. (Collings & Mellahi 2009, 304–313.) Talent pool on tietokanta potentiaalisista työntekijäkandidaateista, jotka ovat ilmaisseet halunsa työllistyä yritykseen (tai yrityksen sisällä uusiin työtehtäviin), ja jotka ovat erittäin päteviä työntekijöitä. Asianmukainen talent pool sisältää tietoja kandidaateista, kuten heidän taidoistaan, mahdollisista uusista rooleistaan ja esimerkiksi siitä, kuinka hyvin he soveltuisivat yrityksen yrityskulttuuriin. (Smart Recruiters n.d.) Monesti työnantajat haluavat uusia talent poolinsa 3–5 vuoden välein. Heidän kannattaa käyttää hyväksi koko yrityksen väestörakenne, jotta talent pooliin saadaan vaihtuvuutta (Koster 2013, 10).

Menestyäkseen talent management -strategiassaan, on organisaation luotava vahva talent pool, joka koskee organisaation kaikkia tasoja. Kun johtajat ovat omaksuneet talent ajattelutavan, pitävät he huolen siitä, että yritysstrategia ja talenttien vaatimukset linkittyvät toisiinsa. Organisaation jokaisen tason johdon, myös ylimmän johdon, on otettava vastuu siitä, että kuinka vahva talent pool yrityksellä on. (McKinsey & Company 2001, 1–4.)

9 Box grid

Yhdeksän ruudun arviointitaulukko ”9 Box Grid” (kuvio 5) on talenttien tunnistamisen ja valinnan työkalu, jota käyttämällä organisaatio voi saada selkeän ymmärryksen sen työvoiman vahvuuksista ja mahdollisuuksista (Martin 2015, 112–116). Yhdeksän ruudun arviointitaulukkoa, eli suorituskyyky x potentiaalimatriisia, voidaan käyttää talent suunnittelun työkaluna (Rogers, Happich, Es-Sabahi, Petho & Moise 2013, 4). Työkalulla arvioidaan potentiaalia sekä suunnitellaan organisatorista strategiaa työvoimalle. Yhdeksän ruudun arviointitaulukon avulla voidaan arvioida työntekijöiden suorituksia heidän potentiaaliaan vastaan. Yhdeksän ruudun järjestelmää käyttämällä voidaan saada tuloksia muun muassa siitä, että ketkä olisivat parhaimmat seuraavat johtajat eli korkean potentiaalin ja suorituskyyvyn omaavia yksilöitä. Käytettäessä 9 laatikon arviointitaulukkoa jokaista työntekijää arvioidaan ja heidät sijoitetaan johonkin ruutuun. Tämän perusteella voidaan tehdä tarkka kehitys ja sitouttamisstrategia jokaiselle työntekijälle. Työkalua voidaan käyttää seuraajasuunnittelun tukena. Lisäksi sitä voidaan käyttää myös helpottamaan monia työvoimaratkaisutoimia, rekrytointikohteiden valinnassa, palkka-arvioinnissa sekä ansiokeskusteluissa. (Martin 2015, 112–116.) Kaikki organisaatiot eivät käytä yhdeksän ruudun arviointitaulukkoa talent management -strategian luomisen apuna. Ne organisaatiot, jotka työkalua käyttävät, sijoittavat tai siirtävät suurimman osan työntekijöistä, jotka sijoittuvat oikeaan yläkulmaan (korkein potentiaali ja suorituskyyky) joko rooleihin, jossa on suuri vastuu tai rooliin, jota voidaan pitää avainroolina tai työpaikkana taikka sijoitetaan johtajuuden kehittämisohjelmaan. (Rogers ym. 2013, 4.)



Kuvio 5. Talenttien tunnistamisen työkalu eli yhdeksän ruudukon arviointitaulukko (Martindale 2015)

Talent keskusteluiden tarkoitus on tunnistaa ja maksimoida työntekijän työsuoritus ja potentiaali. Talenttien valinta tulee perustella sekä talenteille itselleen että koko organisaatiolle. Talent keskustelun aikana esimiehen tulisi perustella puheensa tosiseikkoihin ja todisteisiin. Talent keskusteluiden tarkoituksena ei ole työntekijöiden syyllistäminen tai heikkouksien korostaminen. Sen sijaan talent keskusteluiden tarkoituksena on selvittää ja osoittaa työntekijöiden osaaminen ja potentiaali. Lisäksi talent keskusteluiden tarkoituksena on vähentää työntekijän epävarmuutta työntehtävässään. Talent keskusteluissa voidaan myös ratkaista ongelmia ja lisätä yhteydenpitoa sekä luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Abdallah 2015, 347–359.)

Talent mapping

Talent mapping voidaan ymmärtää nykyisten ja tulevaisuuden potentiaalien (talenttien) tarpeen analysointina sekä mahdollisten talenttien valintana, joka vastaisi tätä analysoitua tarvetta (Abdallah 2015, 347–359). Talent mapping on kattava prosessi, jolla analysoidaan organisaation talent tarpeita nyt ja tulevaisuudessa vertaamalla nykyisiä ja tulevaisuuden tavoitteita talent resursseihin ja kaikkiin asiaan liittyviin taloudellisiin, omistus-, markkinointi- ja kilpailutilanteisiin (Murphy 2007).

Henkilökohtaiset mielipiteet tai ennakkoluulot työntekijästä eivät saa vaikuttaa esimiesten talent mappamiseen, ja siksi talenttien valinta ei tulisi olla vain yhden henkilön vastuulla, vaan perustua usean henkilön objektiiviseen arviointiin. Talent mapping on kehittynyt osaksi nykyajan rekrytointia. Talent mapping on tärkeä osa strategista henkilöstöhallintoa monessa yrityksessä maailmanlaajuisesti. (Abdallah 2015, 347–359.) Oikein laaditut työntekijäprofiilit säästävät henkilöstöhallinnon työntekijöiltä aikaa yrityksen sisäistä talent mappingia tehdessä (Elmo 2016).

Talent mapping on työkalu, jolla yritykset seuraavat sitä, että kuka ja missä on heidän tarvitsemansa talentti ja mitä hän parhaillaan tekee. Talent mapping sisältää talent poolin tehostamisen. Samanaikaisesti se sisältää myös työntekijöiden suorituksen ja potentiaalin maksimointia. Näin ollen talent mapping ohjaa yrityksen huomion sen merkittävimpiin tekijöihin, eli sen tulevaisuuden johtajiin eli talentteihin. (Abdallah 2015, 347–359.)

Suomessa talent *katselmuksia* eli osittaista talent mappingia, jossa tiettyjä ryhmiä yrityksestä arvioidaan, tehdään monissa yrityksissä vuosittain (Süto 2019). Kun talent pool on ajantasainen ja kattava on se aina valmiina, kun uusi työpaikka vapautuu organisaatioon. *Talent pipeline* on talent poolia suppeampi tietokanta. Siihen on valittu tiettyä työtehtävää varten pätevät kandidaatit valmiiksi. (Smart Recruiters n.d.) Koska talent pooliin ei ole mahdollista ottaa yrityksen jokaista työntekijää, niin myös talent poolin ulkopuoliset työntekijät on jotenkin kuitenkin huomioitava. Organisatorisissa talent management -strategioissa vähäistä ammattitaitoa tai koulutusta vaativissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä ei usein oteta mukaan talent pooliin. Myös tietyt väestöryhmät, kuten iäkkäät työntekijät, jätetään usein talent harkinnan ulkopuolelle. Jos yrityksessä näin tehdään, tulisi yritysten kuitenkin arvostaa niiden henkilöiden merkitystä, joilla on syvällistä tietämystä omasta alastaan, ja joita yritys voisi käyttää hyväkseen. Organisaation on hyödyllistä myös laatia ainakin karkea arvio siitä, kuinka kauan kestää, että työntekijä saavuttaa ”alansa hallinnan”. 10 vuoden työkokemusta alalta on pidetty esimerkkinä tällaisesta ajasta, jolloin henkilö on kykenevä toimimaan johtotehtävissä menestyksekkäästi. (Tansley 2011, 266–274.)

4.2.2 Talenttien houkuttelu

Talent management vaatii onnistuakseen myös jotain, millä se saa houkuteltua talentit yritykseensä ja sitoutettua ne sinne. Työtyytyväisyyteen ja talenttien sitouttamiseen vaikuttaa se, että kuinka hyvin yritystä johdetaan. Kun yrityksen johto osaa tehdä työnsä hyvin, on työympäristö avoin ja luotettava. Ihailtava yrityskulttuuri ja arvot sekä hyvä johto houkuttelee johtajia myös muualta. Työntekijät haluavat mielenkiintoisia ja haastavia työtehtäviä. Lisäksi työntekijät haluavat palkkaa, joka vastaa heidän työpanostaan. Kun työntekijät palkitaan työstään, he kokevat tulevansa tunnistetuksi ja arvostetuksi työssään. Talentit haluavat myös kasvaa ja kehittyä työpaikassaan. Työntekijät ovat ymmärtäneet, että ainoa turva työmarkkinoilla on taitojen kokoelma, joka työntekijällä on hallussaan. (McKinsey & Company 2001, 4–5.)

Pysyäkseen kilpailukykyisenä, yritysten on jatkuvasti kehitettävä tapojaan ja prosessejaan houkutellessaan uusia talenteja yritykseensä, kuten esimerkiksi teknologialla. Lisäksi talenttien houkuttelua voidaan edistää onnistuneella rekrytoinnilla. Kun talentti on saatu houkuteltua yritykseen, on hyvästä perehdyttämisestä huolehdittava. Lisäksi yrityksen tulisi kehittää prosessejaan myös siinä, miten se palkitsee talentejaan esimerkiksi korvauksilla ja muilla eduilla. Prosesseihin tulee sisällyttää myös oppimisen ja osaamisen kehittäminen ja johtajuuden kehittäminen. Tärkeitä prosesseissa on kehittää myös terveyteen ja hyvinvointiin panostamista, mentorointia ja valmentamista. Merkitystä on myös työkuulttuurilla, organisaation muutosten hallinnalla ja henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun tukemisella. (Carusi & Cipollone 2016, 2–6.)

Talenttien rekrytointi on tärkeä osa talent management -johtamismallia. Uusia talenteja tulee rekrytoida jatkuvasti. Rekrytoijan tulee tietää, millaisia talenteja yritykseen etsitään. Myös sillä on merkitystä, miten ja mistä uusia talenteja etsitään. Uusia paikkoja ja keinoja on kehitettävä jatkuvasti. Rekrytointiin tulisi suhtautua markkinointina ja myyntinä, ostamisen sijaan. Yrityksen tulisi pyrkiä kehittymään rekrytoinnissaan jatkuvasti, sillä myös työmarkkinat ovat yhä kilpailukykyisempiä. (McKinsey & Company 2001, 1–6.) Rekrytoinnin apuna voidaan käyttää erilaisia sähköisiä rekrytoinnin keinoja ja henkilöstöhallinnon ratkaisuja, kuten rekrytoinnin automatisointiin suunniteltuja ohjelmistoja tai yrityksiä (Schweyer 2004, 1–6). Lisäksi yritysten tulisi kyseenalaistaa se, kun työntekijöitä rekrytoidaan sopimaan yrityksen olemassa olevaan

työkulttuuriin, ja sen sijaan niiden tulisi huomioida talenttien diversiteetin edut (Frost & Kalman 2016, 10).

Talent management -johtamismalli sisältää sekä ulkoista rekrytointia että sisäisen osaamisen kehittämistä. Talent management -johtamismalli sisältää siis sekä uusien talenttien houkuttelun yritykseen että vanhojen työntekijöiden kehittämisen, motivoimisen ja sitouttamisen. Ulkoisen rekrytoinnin lisäksi myös sisäinen rekrytointi voi olla hyvinkin menestyksestä yritykselle. Kun on ensin selvitetty, millaisia taitoja kyseisen position täyttämiseen tarvitaan, on hyvä selvittää, löytyykö yrityksen sisältä vastaavaa osaamista. Jos kyseinen työpaikka saadaan täytetyksi yrityksen sisäisesti, säästää se aikaa ja antaa kehittymismahdollisuuden työntekijälle. (Savaneviciene & Vilciauskaite 2017, 242–260.) Rekrytoijat palkkaavat usein yrityksen sisäistä osaamista, koska heillä on tunneside ja luotto kyseisiin henkilöihin tai he haluavat ”pelata varman päälle” ja he pelkäävät ”tuntematonta”. Uuden osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta vaatii rekrytoijalta rohkeutta, mutta varman päälle pelaaminen saattaa olla riski sekin. (Frost & Kalman 2016, 21.)

Talenttien löytäminen ja sitouttaminen on haaste jokaiselle yritykselle. Henkilöstöhallinnolla on tärkeä tehtävä tunnistaa, houkuttaa, arvioida ja palkata kandidaatteja täyttämään sekä yrityksen tavoitteet että projektien vaatimukset. (PR Newswire 2016.) Siksi hyviin rekrytoijiin on syytä investoida (Binney 2017). Hyvän rekrytointitiimin lisäksi myös digitalisaatiolla ja tekoälyllä on kasvava merkitys oikean työntekijän tunnistamisessa tiettyä työtehtävää varten (Gorman 2019).

Myös työnantajan ”tuotemerkin” kehittäminen on tärkeää. Se, millainen kuva työnantajasta on, vaikuttaa työntekijöiden haluun rekrytoitua kyseiseen yritykseen (Binney 2017). Työpaikan valinta sisältää korkean riskin työntekijälle. Tämä motivoi potentiaalisia työnhakijoita investoimaan aikaa ja energiaa tietojen etsimiseen mahdollisesta työnantajasta. (Bostjansic & Slana 2018, 1750.) Työnantajan antama kuva itsestään esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai muualla Internetissä vaikuttaa työntekijöiden päätökseen hakeutua kyseiseen yritykseen töihin. Esimerkiksi LinkedInissa käydyt keskustelut ovat hyvä tapa tuoda yritystä ja työnantajaa esille sosiaalisessa mediassa. Passiivisten talenttien rekrytointi on tällä tavoin helpompaa. Myös rekrytoiva taho saattaa vaikuttaa työntekijän päätökseen haluta hakeutua töihin kyseiseen yritykseen.

Rekrytoivan henkilön tulee osata markkinoida työpaikka talentille oikein, jotta talent kiinnostuu työpaikasta, ja haluaa hakeutua kyseiseen työpaikkaan töihin. Tähän vaikuttaa niin työilmoitus kuin rekrytoivan henkilön taito saada työpaikka kuulostamaan houkuttelevalta. (HRNews 2019; LinkedInLearning 2018.) Työnantajan on luotava ja jatkuvasti parannettava työntekijälle annettavaa arvolupausta eli sitä miksi älykäs, energinen ja kunnianhimoinen työntekijä haluaisi työllistyä juuri kyseiseen yritykseen kilpailevien yritysten sijasta. Kun tämä on tehty, voi huomion siirtää siihen, miten rekrytoida nämä henkilöt yritykseen, jonka jälkeen arvolupausta on jatkuvasti kehitettävä, jotta työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen. (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michael III 1998, 46.)

4.2.3 Talenttien osaamisen kehittäminen

Osaamiseen panostaminen luo arvoa yritykselle. Oppiminen auttaa ymmärtämään työn kontekstin, alan sosiaaliset, tekniset, taloudelliset, ympäristöön liittyvät kuin maantieteellisetkin trendit. Kun alan trendit ymmärretään, osataan niihin myös reagoida. Osaamisen kehittämistä arvioitaessa on hyvä miettiä sitä, että mitä osaamista yksittäinen henkilö tarvitsee ja mitä osaamista koko organisaatio tarvitsee. (Ulrich 2020.) Oppimista tapahtuu sekä työssä itsessään että erilaisissa koulutuksissa. Erilaiset työtehtävät ja projektit sekä toisten työntekijöiden kouluttaminen ja mentorointi voivat opettaa uutta. Myös vapaa-ajalla on mahdollista oppia uutta työtehtäviä hyödyttävää tietoa. (Ulrich 2020.) Talenttien osaamisen kehittäminen on yksi tapa ratkaista yrityksen talent puutteet. Se on myös tapa luoda uusia uramahdollisuuksia työntekijöille, mikä voi vaikuttaa työntekijän haluun liittyä organisaation ja sitoutumiseen. Osaamisen kehittämisestä suunniteltaessa on kuitenkin laskettava, onko kannattavampaa palkata uusi talentti ulkopuolelta vai kehittää jo olemassa olevaa yrityksen sisäistä työntekijää vastaamaan tulevaisuuden tarvetta. (Greene 2020.)

Mentorointi tarkoittaa tiedon siirtämistä kokeneemmalta kokemattomammalle. Käännteinen mentorointi (*Reverse mentoring*) taas tarkoittaa sitä, että nuorempi osapuoli opettaa vanhemmalle ja viisaammalle jonkun osa-alueen. (Isotalo 2010, 7, 29.) Käännteisessä mentoroinnissa voi siis olla kyse esimerkiksi siitä, että milleniaalit jakavat digitaalista tietoaan vanhempien ja kokeneempien työntekijöiden kanssa (Cismaru &

Iunius 2020, 263). Milleniaalien saavuttua työmarkkinoille ”*War for Talent*” vaiheen, ollaan koettu vaihtuneen sodan jälkeiseen yhteistyökykyisempään ja inklusiivisempaan (”*Post-War Stage*”) aikaan, jossa innovatiiviset, yhteistyökykyiset ja inklusiiviset talent management ratkaisut koetaan yhä tärkeämmiksi. (Cismaru & Iunius 2019, 2).

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on otettava huomioon se, että kenelle uuden oppimista tarjotaan ja mistä uusi tieto hankitaan. Koulutukset voivat olla kohdistettu niin koko yritykselle tai sen osalle kuin yksittäiselle henkilölle. Myös asiakkaille tai sijoittajille voidaan tarjota oppimiskokemuksia. Se taho, kenelle koulutus päätetään tarjota, luonnollisesti myös hyötyy siitä. Uutta osaamista voidaan hankkia itse, asiantuntijoilta, esimiehiltä tai ulkopuolisilta sidosryhmiltä kuten asiakkailta tai sijoittajilta. (Ulrich 2020.) Organisaation sisäinen kouluttaminen on halvempaa ja sisältää vähemmän keskeytyksiä kuin ulkopuolelta palkattu koulutus, joka taas saattaa olla nopeampaa ja reagoivampaa. Siksi näiden yhdistelmä olisi optimaalisin vaihtoehto. Haasteena on kuitenkin ennustaa talenttien kysyntä etenkin pitkällä aikaennusteella. (Cappelli 2008, 74–81.)

Yrityksen tulee tarjota työntekijöilleen alusta oppimiselle. Loppujen lopuksi oppiminen on kuitenkin työntekijästä itsestään kiinni. Esimies voi kuitenkin motivoida ja kannustaa alaisiaan uuden oppimiseen. (Ulrich 2020.) Oppimiseen voidaan kannustaa työajalla tai tietyn sertifi kaatin tai koulutuksen suorittajalle voidaan tarjota esimerkiksi rahabonusta (LinkedInLearning 2018). Myös jatkuvalla palautteen antamisella on vaikutusta sekä talenttien sitouttamiseen että osaamisen kehittämiseen (Dhanabhakym & Kokilambal 2014, 23). *Coaching* on yksi osaamisen kehittämisen keinoista, jossa työntekijöiden suoriutumista annetaan palautetta ja lisäksi heitä valmennetaan kohti parempia suorituksia joko yksilöinä tai organisaationa (McCauley & Wakefield 2006, 4–7, 39).

Sellaiset työntekijät, jotka ovat juuri äskettäin saaneet lisäkoulutusta ovat todennäköisempiä henkilöitä siirtymään toiseen yritykseen uusiin työtehtäviin, sillä uudet taidot tuovat uusia työmahdollisuuksia (Cappelli 2008, 78). Yksi tapa varmistaa se, että koulutus ei mene hukkaan on saada työntekijät osallistumaan osaamisen kehittämisen kustannuksiin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijät suorittavat lisäopintoja

vapaaehtoisesti. Toinen lähestymistapa on ylläpitää suhteita entisiin työntekijöihin siinä toivossa, että he jonain päivänä palaavat tuoden heihin sijoitetut taitonsa takaisin. (Cappelli 2008, 74–81.) Epäilemättä tärkein syy hyvien työntekijöiden poistumiseen organisaatiosta on se, että he löytävät parempia mahdollisuuksia muualta. Tämä tekee lahjakkuuden kehittämisestä pilaantuvan hyödykkeen. Jotta investoinneista työntekijöiden kehittämistyöhön voitaisiin hyötyä mahdollisimman pitkään, tulee työntekijöiden ja työnantajan edut tasapainottaa, antamalla molemmille mahdollisuus osallistua etenemispäätöksiin. (Cappelli 2008, 74–81.)

4.2.4 Talenttien sitouttaminen

Uusi työntekijä tulisi saada sitoutettua uuteen organisaation tai työtehtävään mahdollisimman pian (Carusi & Cipollone 2016, 6). Talent management -johtamismalli on strateginen työkalu, jonka avulla houkutellaan, kehitetään ja sitoutetaan talenteja organisaatioon sen kilpailukyvyn parantamiseksi. Se, että kuinka tehokkaana sitouttajana talent management -strategia toimii, riippuu talent management -strategian tulosten, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta ja yhteneväisyydestä. (Narayanan, Rajithakumar & Menon 2019, 228–247.) Talenttien sitouttaminen on tärkeä osa talent management -johtamismallia. Lahjakkaat ihmiset janoavat mahdollisuutta kehittyä, ja mikäli he eivät koe pystyvänsä siihen, he vaihtavat työpaikkaa. Tällaisille ihmisille tulee antaa työtehtäviä, joita he eivät uskoneet kykenevänsä hoitaa. Näin kasvatetaan hyviä johtajia. Myös palautteen antaminen on tärkeää sekä talenttien kehittämisen että sitouttamisen kannalta. (McKinley & Company 2001, 6.)

Työntekijöiden säilyttämisessä tärkeää on, että he ovat sitoutuneita. Työntekijöiden sitoutuminen on tunnepitoinen ja toiminnallinen sitoumus, joka työntekijällä on hänen organisaatiotaan kohtaan. Kun työntekijät kokevat itsensä arvostetuksi sekä kokevat että heidän tekemällään työllään on merkitystä ja että heillä on tukevat esimiehet, ovat he lojaalimpia, sitoutuneita ja tehokkaampia. Työntekijät, jotka eivät koe itseänsä arvostetuksi työpaikallaan ovat yleensä ensimmäisenä irtisanoutumassa tai tehottomampia työntekijöitä kuin ne työntekijät, jotka kokevat itsensä arvostetuksi. Lisäksi asiakaspalvelutehtävissä olevat työntekijät saattavat ajaa asiakkaita muualle negatiivisella asenteellaan. (Carusi & Cipollone 2016, 16–17.) Sitouttamisstrategioita ovat muun

muassa kilpailukykyinen palkka, urakehitysmahdollisuudet ja niiden läpinäkyvyys, joustava työaikataulu, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, turvallinen ja kannustava työympäristö, motivointi ja tunnustuksen antaminen sekä mentorointi ja valmentaminen (Bihani & Dalal 2014, 1–11).

Palkitseminen on helpoin sitouttamisstrategia. Kilpailukykyisen palkkauksen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän päätökseen jäädä yritykseen sekä vaikuttaa uuden työntekijän houkuttelemisesta yritykseen. (Bihani & Dalal 1–11.) Työntekijöiden palkkausmallissa tulee ottaa huomioon se, että perustuuko se henkilökohtaisiin suorituksiin vai kokemukseen ja tietotaitoon. Palataksemme lentäjä ja lentoemäntä esimerkkiin, lentäjän ja lentoemännän palkkausmalli tulisi olla erilainen. Lentäjien tulee hankkia taitoa ja kokemusta uriansa aikana ja siksi heidän palkkauksensa tulisi perustua pätevyyteen ja kokemukseen. Lentoemäntien palkkaus taas voisi perustua henkilökohtaisiin suorituksiin, sillä heidän henkilökohtaisilla suorituksillansa on vaikutusta asiakas-tyytyväisyyteen. (Koster 2013, 10.)

Työntekijää voidaan motivoida eri keinoin. Joustavuus työaikataulussa ja työajoissa motivoi sekä lisää tehokkuutta. Lisäksi se parantaa työ- ja yksityiselämän tasapainoa, joka voi myös vaikuttaa työmotivaatioon. Myös työturvallisuus vaikuttaa työn tehokkuuteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Ideoiden, ehdotusten ja palautteiden pyytäminen työntekijöiltä lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Lisäksi mentorointi ja valmentaminen liittyvät monin tavoin motivaation lisäämiseen työpaikalla. Muun muassa käänteinen mentorointi lisää uusien työntekijöiden kokemusta heidän työnsä arvostamisesta ja saattaa siten vaikuttaa heihin sitouttavana tekijänä. (Bihani & Dalal 2014, 1–11.) Jos työntekijä haluaa edetä urallaan, tulee hänen kehittyä. Mikäli urakehityspolku ja seuraajasuunnittelu ovat yrityksessä läpinäkyviä ja selkeitä, on työntekijällä selkeä visio siitä, kuinka hän voi edetä organisaatiossa ylöspäin. Mikäli työtehtävissä ei ole haasteita aika ajoin, on talent helposti houkuteltavissa muihin työpaikkoihin tai tehtäviin. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuudet kehittyä ja edetä urallaan, tulee heille tarjota osaamisen kehittämismahdollisuuksia. (Bihani & Dalal 2014, 1–11.) Myös kehityskeskusteluilla ja uraohjauksella on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen (Carusi & Cipollone 2016, 16–17).

4.2.5 Talenttien seuraajasuunnittelu

Seuraajasuunnittelu on olennainen osa talent management -johtamismallia (Rothwell 2005, 331, xviii). Talent management taas on avainasemassa tehokkaassa seuraajasuunnittelussa (Lewis & Heckman 2006, 140.) Seuraajasuunnittelu ymmärretään usein käsittämään vain johtotehtävien työpaikkojen seuraajasuunnitteluksi. Se voidaan kuitenkin kehittää sisällyttämään myös muita työtehtäviä, kuten muita avainrooleja. (Rothwell 2005, 331, xviii.) Toinen näkökulma seuraajasuunnitteluun on se, että seuraajasuunnittelu on sen varmistamista, että yrityksessä on tarpeeksi sopivia henkilöitä täyttämään jokainen vapaa tai uusi rooli. Seuraajasuunnittelu sisältää myös näiden työntekijöiden motivointia ja kehittämistä, jotta he soveltuisivat tähän uuteen rooliin niin nopeasti kuin mahdollista. Seuraajasuunnittelua koskevien roolien täyttämiseksi, sitä tulisi tehdä tarpeeksi usein. (Clutterbuck 2005, 11–13.)

Seuraajasuunnittelu on prosessi, jossa talenttia kehitetään vastaamaan organisaation tarpeita nyt ja tulevaisuudessa (Rothwell 2005, 331, xviii). Hyvän johtajan tunnistaa siitä, kuinka hyviä uusia johtajia se luo. Siksi johtajien tulisi käyttää aikaa talenttien kehittämiseen yrityksessään. Pelkkä talenttien kouluttaminen ei riitä vaan työntekijät tulee myös sitouttaa yritykseen. Työntekijöiden sitouttaminen johtaa myös parempaan työntekijätehokkuuteen. (Ulrich & Smallwood n.d., 1–7.) Seuraajasuunnittelu tulee aloittaa tunnistamalla ne avainroolit, jotka tulisi täyttää seuraavan viiden vuoden sisään. Myös mahdolliset uudet vielä suunnitteilla olevat avainroolit tulee ottaa huomioon. Seuraavaksi laaditaan lista potentiaalisista yrityksen sisäisistä sekä ulkopuolisista kandidaateista seuraajiksi, (Calareso 2013, 27–33.) ja heitä kehitetään vastaamaan yrityksen tarpeita. Tämän jälkeen seuraaja valitaan, ja tälle sekä muille johtajille ilmoitetaan päätöksestä. Lisäksi yrityksen tulee laatia strateginen suunnitelma yrityksen tulevaisuudesta sen jälkeen, kun seuraaja on saanut ylennyksen. (Sharma, Chrisman & Chua 2003, 3.)

Seuraajasuunnittelu on tärkeää erottaa termeistä *korvaajasuunnittelu* sekä *talentin kehittäminen*. Korvaajasuunnittelu ja seuraajasuunnittelu eroavat toisistaan siten, että korvaajasuunnittelussa etsitään seuraajia täyttämään vapaita työpaikkoja yrityksessä. Seuraajasuunnittelussa talenttia kehitetään vastaamaan yrityksen tulevaisuuden tarpeita. (Rothwell 2005, 331, xviii.) Talentin kehittäminen sisältää kaikki ne vaiheet,

jotka käydään läpi, jotta talentti saadaan houkuteltua ja kehitettyä vastaamaan näitä tarpeita. Seuraajasuunnittelu taas on prosessi, jossa avainroolit ensin tunnistetaan ja sen jälkeen kandidaattien soveltuvuutta määritetään täyttämään nämä roolit. (Muthusamy 2018, 8–12.)

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia asioita talent management -johtamismalliin sisältyy. Työn tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten talent management -strategia luodaan ja millainen talent management -strategia toimisi toimeksiantajayrityksessä parhaiten. Opinnäytetyön tavoitteita tukivat seuraavat tutkimuskysymykset: *miten talent management -strategia luodaan ja millainen talent management -strategia toimisi toimeksiantajayrityksessä parhaiten.*

Empiirinen aineisto saatiin e-lomakekyselyn avulla, jonka linkki lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajan (Yritys X) johtoryhmän 11 jäsenille (N=11). Kyselyyn vastasi viisi (n=5) johtoryhmän jäsentä eli vastausprosentti kyselyyn on 45 %.

5.1 A Taustamuuttujat

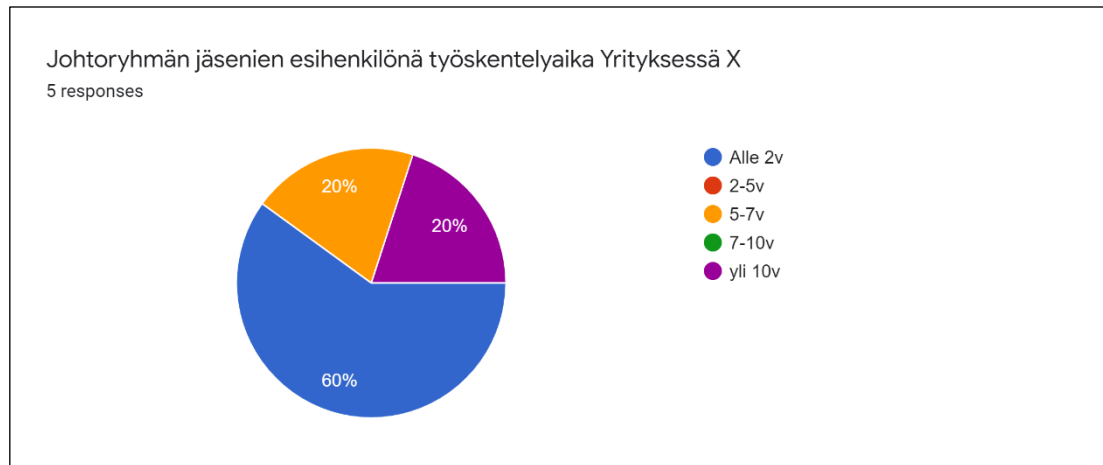
A 1. *Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötehtävissä yrityksessä X? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)*

- a) Alle 2 vuotta
- b) 2–5 vuotta
- c) 5–7 vuotta
- d) 7–10 vuotta
- e) yli 10 vuotta

Kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) (kuvio 6) suurin osa eli 60 % oli toiminut esihenkilötehtävissä Yrityksessä X alle kaksi vuotta. Viidesosa eli 20 %

vastaajista oli työskennellyt esihenkilönä Yrityksessä X yli 10 vuotta ja viidesosa eli 20 % vastaajista 5–7 vuotta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä olisi siis kyselyn perusteella melko uusia esimiehiä Yrityksessä X. Kuviossa 6 esitetään vastanneiden johtoryhmän jäsenten työskentelyajat esihenkilötehtävissä Yrityksessä X.



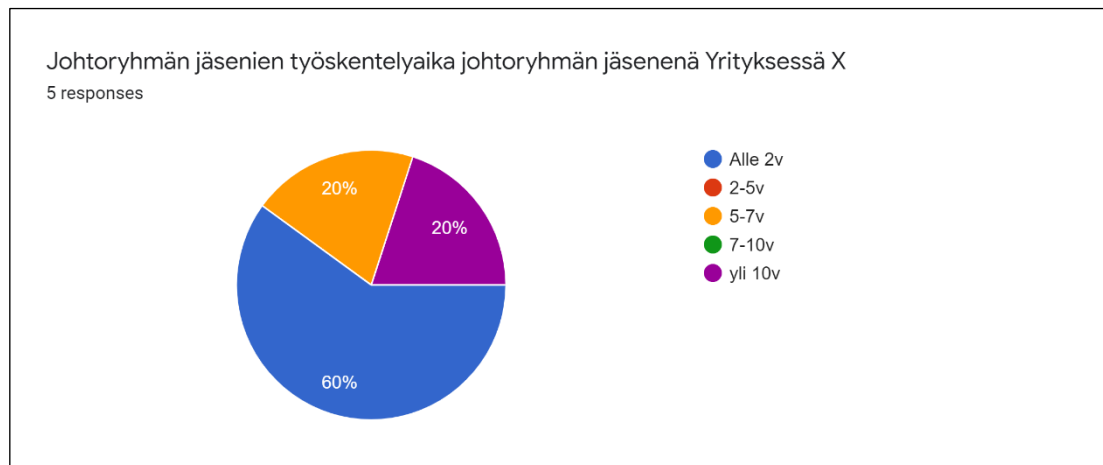
Kuvio 6. Johtoryhmän jäsenien työskentelyaika esihenkilötehtävissä toimeksiantajalla (n=5)

A 2. *Montako vuotta olet työskennellyt johtoryhmän jäsenenä Yrityksessä X? (n=5)*
(valitse yksi vaihtoehto)

- a) Alle 2 vuotta
- b) 2–5 vuotta
- c) 5–7 vuotta
- d) 7–10 vuotta
- e) yli 10 vuotta

Kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) oli 3 jäsentä eli 60 % työskennellyt johtoryhmän jäsenenä alle kaksi vuotta (kuviota 7). Yksi vastaaja eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä oli työskennellyt johtoryhmän jäsenenä Yrityksessä X yli 10 vuotta ja yksi vastaaja eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä oli työskennellyt johtoryhmän jäsenenä Yrityksessä X 5–7 vuotta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä olisi siis kyselyn perusteella melko uusia johtoryhmän jäseniä Yrityksessä X. Kuviossa 7 havainnoidaan kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien työskentelyaikaa vuosina johtoryhmän jäsenenä Yrityksessä X.



Kuvio 7. Johtoryhmän jäsenien työskentelyaika johtoryhmän jäsenenä vuosina toimeksiantajalla (n=5)

5.2 B Käsitteet

B 1. Miten määrittelisit Talent Managementin? (n=5) (avoin)

Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) määrittelivät talent management käsitteen eri tavoin (taulukko 1). Eräs johtoryhmän jäsen määritteli talent managementin osaajien tunnistamiseksi ja systemaattiseksi kehittämiseksi yrityksessä. Toinen vastaaja määritteli talent managementin toimenpiteiksi, joilla varmistetaan, että yrityksellä on nyt ja tulevaisuudessa parhaat talentit käytössään. Eräs vastaaja määritteli talent managementin tarkoittavan yritykselle tärkeän osaamisen hallintaa. Eräs johtoryhmän jäsen taas määritteli talent managementin urapolun ja odotusten johtamiseksi. Lisäksi eräs johtoryhmän jäsen tiivisti talent management käsitettä seuraavasti:

huippuyksilöiden tulevaisuuden ura- ja tehtäväsuunnittelua ja sitouttamista sekä seuraajasuunnitelman käyttämistä. J3

Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) näyttäisivät määritelleen talent managementiin kuuluvan talenttien tunnistamisen, osaamisen kehittämisen ja hallinnan, talenttien sitouttamisen ja seuraajasuunnittelun käyttämisen eli tässä opinnäytetyössä listatut talent management mallin vaiheet talenttien houkuttelua lukuun ottamatta. Toisin toimenpiteisiin,

joilla varmistetaan, että yhtiöllä on nyt ja tulevaisuudessa parhaat kyvykkyydet käytössään J2

voidaan teoriaosuuden perusteella lukea kuuluvaksi myös talenttien houkuttelu. Teoriaosuuden mukaan talent managementin tavoitteena on, että organisaatiolla olisi oikea työntekijä oikeassa työpaikassa oikeaan aikaan. Kyselyn tuloksena saadut määritelmät voitaisiin nähdä vastaavan teoriaosuudessa kuvailtuja talent managementin vaiheita ja määritelmiä.

Taulukko 1. Talent managementin määritelmät toimeksiantajayrityksessä

TM:n määritelmä johtoryhmän jäsenten mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
talenttien tunnistaminen	J1	20 %
osaamisen kehittäminen	J1	20 %
toimenpiteet, joilla varmistetaan, että yhtiöllä nyt ja tulevaisuudessa parhaat kyvykkyydet käytössään	J2	20 %
huippuyksilöiden ura- ja tehtäväsuunnittelu	J3	20 %
sitouttaminen	J3	20 %
seuraajasuunnittelun käyttäminen	J3	20 %
potentiaalisten avaintekijöiden urapolun ja osaamisen johtaminen	J4	20 %
yritykselle tärkeän osaamisen hallinta	J5	20 %

B 2. Mitkä ovat mielestäsi talent managementin tavoitteet? (n=5) (avoin)

Lähes kaikki eli 80 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) olivat sitä mieltä, että osaamisen varmistaminen sekä osaamisen johtaminen ovat yksi talent

managementin tavoitteista (taulukko 2). Yli puolet vastaajista eli 60 % olivat myös sitä mieltä, että talent management tulee sitoa yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Hieman alle puolet eli 40 % vastanneista määritteli talent managementin tavoitteeksi talenttien tunnistamisen ja valinnan. Alle puolet eli 40 % vastaajista vastasi talenttien sitouttamisen olevan talent managementin tavoitteena. Lisäksi viidesosa eli 20 % vastaajista vastasi, että talent managementin tavoitteena on seuraajasuunnittelun luominen. Yrityksen menestyksen varmistaminen oli viidesosan eli 20 % vastanneiden johtoryhmän jäsenten mielestä talent managementin tavoite.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa korostettiin talent managementin ja yritysstrategian välistä suhdetta, ja sitä, ettei kumpaakaan voi toteuttaa ottamatta huomioon toinen toistaan. Lisäksi talent management -strategialla pyritään saavuttamaan kilpailuetua yritykselle. Talent management -strategian tavoitteena on myös saavuttaa talent managementin johtamismallin vaiheet eli juuri samoja asioita, joita empiirisessä aineistossa tuotiin esille. Talent managementin tärkeimpänä tavoitteena kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) näyttäisivät pitävän työntekijöiden osaamisen varmistamista ja osaamisen johtamista.

Taulukko 2. Talent managementin tavoitteet toimeksiantajayrityksessä

TM:n tavoitteet johtoryhmän jäsenten mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
talenttien tunnistaminen ja valitseminen	J3, J4	40 %
osaamisen varmistaminen ja osaamisen johtaminen	J1, J3, J4, J5	80 %
talenttien sitouttaminen	J1, J3	40 %
seuraajasuunnitelman luominen	J3	20 %
TM:n sitominen yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin	J3, J4, J5	60 %
varmistaa yrityksen menestyminen	J2	20 %

B 3. Miten määrittelisit seuraajasuunnittelun? (n=5) (avoin)

Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) määrittelivät seuraajasuunnittelun sisältävän eri asioita (taulukko 3). Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä määrittelivät osaamisen turvaamisen osana seuraajasuunnittelun määritelmää. Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä

vastasi, että seuraajiksi tulisi valita niin yrityksessä jo olevia seuraajia kuin yrityksen ulkopuoleltakin tulevia työntekijöitä. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että toimeksiantajayrityksessä seuraajasuunnittelu käsitetään sekä johtotehtävien työpaikkojen että muiden avainroolien seuraajasuunnitteluksi. Eräät kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet määrittivät seuraajasuunnittelun seuraavasti:

Tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistaminen yhtiössä sillä, että tärkeille resursseille on valmisteltu seuraajapolku talon sisältä tai ulkoa. J2

Seuraajasuunnittelulla voi varautua organisaation johdossa ja avainrooleissa tapahtuviin suunniteltuihin ja yllättäviinkin muutoksiin. J1

Kuten teoriaosuudessakin, kyselyn toisen kysymyksen (B2) mukaan seuraajasuunnittelu voitaisiin nähdä kuuluvan osaksi talent management -johtamismallia. Seuraajasuunnittelu käsitetään usein vain johtotehtävien työpaikkojen täyttämiseksi, mutta kuten teoriaosuudesta ja myös kyselyn vastauksista voitaisiin nähdä, voitaisiin seuraajasuunnittelu yhdistää koskemaan myös muita työtehtäviä kuten avainrooleja tai teoriaosuuden mukaan, jopa kaikkia yrityksen työpaikkoja. Sekä teoriaosuudessa että kyselyn tuloksena seuraajasuunnittelu vaikuttaisi käsittävän avainroolien tunnistamisen sekä talenttien osaamisen kehittämisen ja mahdollisesti seuraajien valinnan.

Taulukko 3. Seuraajasuunnittelun määrittely (n=5)

Seuraajasuunnittelun määrittely johtoryhmän jäsenien mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
varautuminen organisaation johdossa ja avainrooleissa tapahtuviin suunniteltuihin ja yllättäviinkin muutoksiin	J1	20 %
osaamisen turvaaminen	J2, J5	40 %
seuraajapolku yrityksen sisä- ja ulkopuolelta	J2, J3	40 %
avaintekijöiden kartoittaminen	J3, J4	40 %
tulevaisuuden kyvykkyyksien varmistaminen yrityksessä	J2	20 %
organisaation johtaminen ja kasvattaminen	J5	20 %
yrityksen strategisen kehittymisen varmistaminen	J3	20 %

B 4. Miten määrittelisit talentin ja mitkä ominaisuudet korostuvat talentin määrittelyssä nyt ja tulevaisuudessa? (n=5) (avoin)

Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) määrittelivät talentin ja siinä korostuvat ominaisuudet eri tavoin (taulukko 4). Lähes puolet eli 40 % vastaajista vastasi asenteen korostuvan talentin määrittelyssä. Suurin osa eli 60 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi oppimiskyvyn- ja halun korostuvan talentin määrittelyssä. Lähes puolet eli 40 % vastanneista määritteli yhtiön menestyksen kannalta tärkeän osaamisen ja kyvykkyyden (kyky saada tuloksia aikaan) talentin ominaisuudeksi. Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi joustavuuden korostuvan talentin määrittelyssä. Viides osa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) määritteli talentin niin, että talentin määrittelyssä tulee tunnistaa yritykselle tärkeä osaaminen ja hallinnoida sitä aktiivisesti.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa talent määriteltiin muun muassa lahjakkuutena, taitoina, kykyinä tai potentiaalina, joka vastaisi yrityksen tarpeita. Talentille on monta määritelmää ja ne vaihtelevat perustuen siihen, missä yhteydessä siitä puhutaan. Jokainen yritys tai organisaatio voi siis itse määritellä sen, millaisia talenteja se tarvitsee joukkoonsa, ja mitkä talentin piirteet korostuvat juuri kyseisessä yrityksessä tai organisaatiossa. Kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien (n=5) mielestä talentin

määrittelyssä korostuisi siis erityisesti yhtiön menestyksen kannalta tärkeä osaaminen sekä oppimiskyky- ja halu.

Taulukko 4. Talentin määritelmät (n=5)

Talentin määritelmiä johtoryhmän jäsenten mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
yhtiön menestyksen kannalta tärkeä osaaminen	J1, J2, J3	60 %
asenne	J1, J4	40 %
kyky saada tuloksia aikaan	J1, J3	40 %
oppimiskyky- ja halu	J2, J3, J4	60 %
kantaa vastuun yrityksen menestymisestä	J3	20 %
sitoutuminen	J4	20 %
joustavuus	J2, J3	40 %
malti kehittyä	J4	20 %
kyky nähdä asioita pidemmällä aikajänteellä	J3	20 %
johtamisosaaminen	J3	20 %

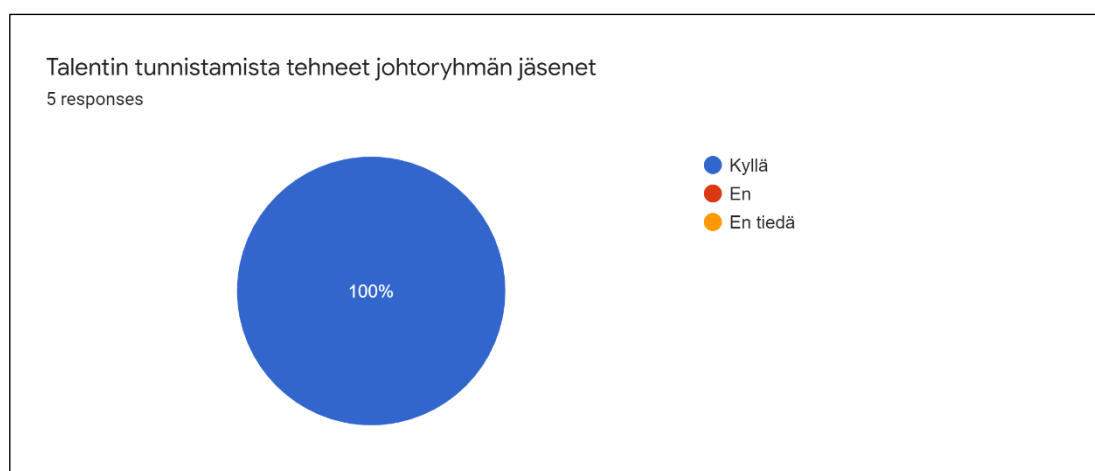
5.3 C Talenttien tunnistaminen

C 1. Oletko itse tehnyt omassa organisaatiossasi talentin tunnistamista? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) en
- c) en tiedä

Johtoryhmän jäsenistä (n=5) kaikki eli 100 % ovat tehneet omassa organisaatiossaan talentin tunnistamista (kuviot 8). Kukaan jäsenistä ei vastannut, ettei olisi tehnyt tunnistamista. Vastausvaihtoehto ”en tiedä” liitettiin kysymykseen siltä varalta, ettei vastaaja tiedä mitä talentin tunnistamisella tarkoitetaan tai hän ei ole varma talentin tunnistamisen määrittelystä, eikä siten osaa valita kysymyksestä vaihtoehtoa ”kyllä” tai

”en”. Kukaan kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) ei kuitenkaan vastannut, ettei tietäisi onko hän tehnyt talentin tunnistamista omassa organisaatiossaan. Talenttien tunnistaminen on olennainen talent management -johtamismallin vaihe, eikä talent management -strategiaa voida toteuttaa tekemättä talentin tunnistamista. Näyttäisi siltä, että kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet tekisivät talenttien tunnistamista omassa organisaatioissaan ja siten ymmärtäisivät sen merkityksen. Kuviossa 8 havainnoidaan, kuinka moni vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) tekee talentin tunnistamista.



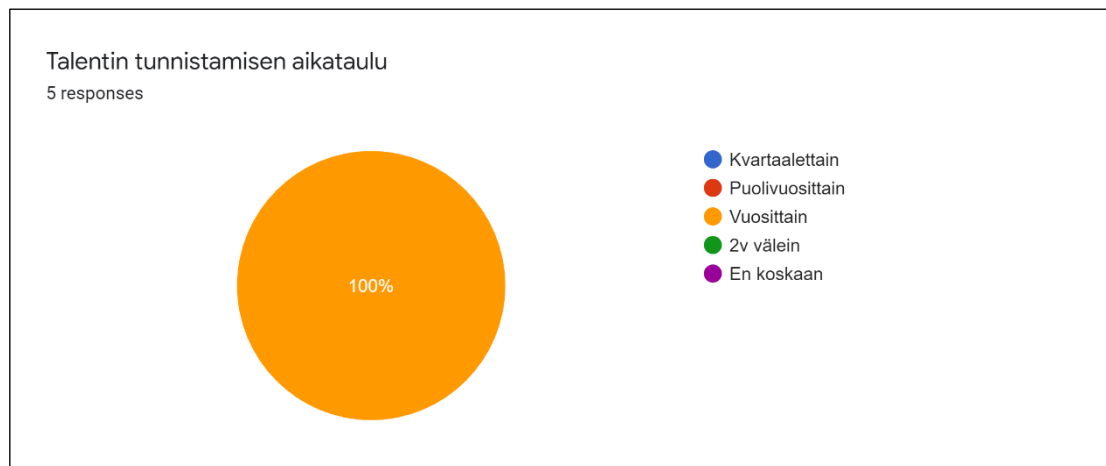
Kuvio 8. Talenttien tunnistaminen toimeksiantajan johtoryhmän jäsenien (n=5) omassa organisaatioissa

C 2. Jos vastasit kyllä, kuinka usein teet talentin tunnistamista? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kvartaaleittain
- b) puolivuositain
- c) vuosittain
- d) 2 vuoden välein
- e) en koskaan

Jokainen kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) eli 100 % tekee talentin tunnistamista omassa organisaatiossaan vuosittain (kuvio 9).

Jokainen talent management -strategia on erilainen, riippuen yrityksestä ja sen yritysstrategiasta ja tavoitteista. Jokaisen yrityksen on siis mahdollista määritellä, kuinka usein esimerkiksi talentin tunnistamista on tarpeellista tehdä juuri kyseisessä yrityksessä tai organisaatiossa. Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet vaikuttaisivat tehtävän talentin tunnistamista toimeksiantajalla vuosittain. Kuviossa 9 havainnoidaan sitä, kuinka usein vastanneet johtoryhmän jäsenet tekevät talentin tunnistamista toimeksiantajalla.



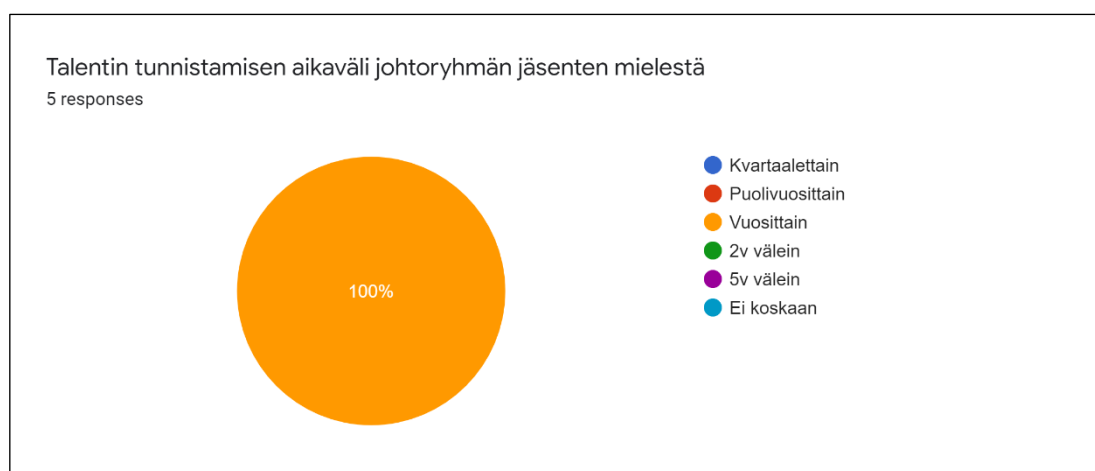
Kuvio 9. Kuinka usein toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet (n=5) tekevät talenttien tunnistamista

C 3. Kuinka usein talentin tunnistamista tulisi mielestäsi tehdä? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kvartaaleittain
- b) puolivuositain
- c) vuosittain
- d) 2 vuoden välein
- e) 5 vuoden välein
- f) ei koskaan

Kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) kaikki eli 100 % ovat sitä mieltä, että talentin tunnistamista tulisi tehdä vuosittain (kuvio 10). Kukaan kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) ei vastannut, että talentin tunnistamista tulisi tehdä tätä harvemmin tai useammin kuin vuosittain.

Koska talentin tunnistamista tehdään jo vuosittain (kuvio 8), talenttien tunnistamista tehtäisiin kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien mielestä (n=5) tarpeeksi usein. Teoriaosuuden mukaan useat yritykset uusivat talent poolinsa 3–5 vuoden välein. Suomessa talent katselmuksia tehdään monissa yrityksissä vuosittain. Talenttien tunnistamista tehtäisiin toimeksiantajayrityksessä siis suhteellisen usein tai ainakin yhtä usein kuin monissa muissa yrityksissä Suomessa. Kuviossa 10 havainnoidaan sitä, että kuinka usein talentin tunnistamista tulisi vastanneiden johtoryhmän jäsenten (n=5) mielestä tehdä toimeksiantajalla.



Kuvio 10. Kuinka usein talenttien tunnistamista tulisi tehdä toimeksiantajalla (n=5)

5.4 D Seuraajasuunnittelu

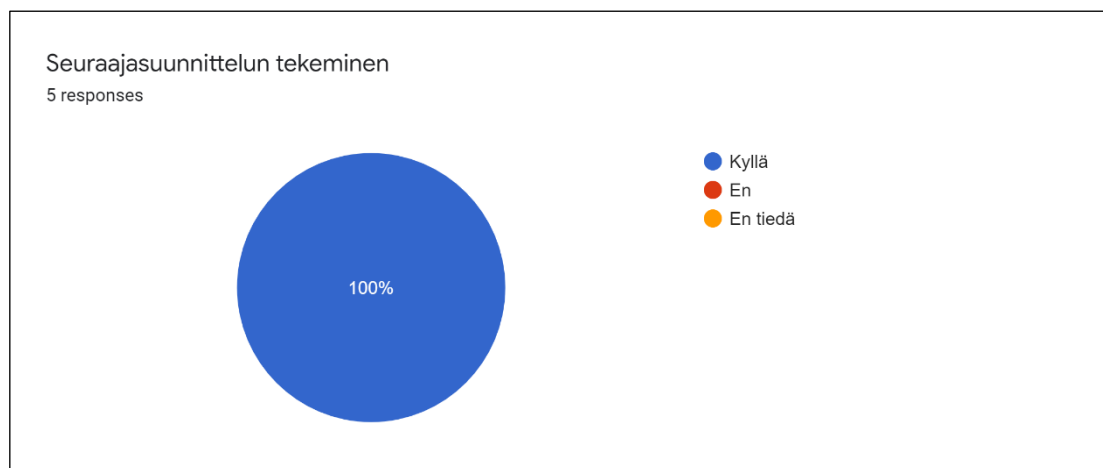
D 1. Oletko tehnyt seuraajasuunnittelua? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kyllä
- b) en
- c) en tiedä

Kaikki eli 100 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) tekee jo seuraajasuunnittelua (kuvio 11). Kukaan johtoryhmän jäsenistä ei vastannut, ettei tekisi seuraajasuunnittelua. Vastausvaihtoehto ”en tiedä” liitettiin kysymykseen siltä varalta, ettei kyselyn vastaaja tiedä mitä seuraajasuunnittelulla tarkoitetaan tai hän ei ole varma seuraajasuunnittelun käsitteen määrittelemisestä, eikä siten osaa valita kysymyksestä

vaihtoehtoa ”kyllä” tai ”en”. Kukaan johtoryhmän jäsenistä ei kuitenkaan vastannut, ettei tietäisi onko hän tehnyt seuraajasuunnittelua omassa organisaatiossaan.

Seuraajasuunnittelu on olennainen osa talent managementia ja sen mallin vaiheita. Näyttäisi siltä, että kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet tekisivät seuraajasuunnittelua ja siten ymmärtäisivät sen merkityksen. Kuviossa 11 havainnoidaan sitä, kuinka moni kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä tekee jo seuraajasuunnittelua.



Kuvio 11. Seuraajasuunnittelun tekeminen toimeksiantajayrityksessä (n=5)

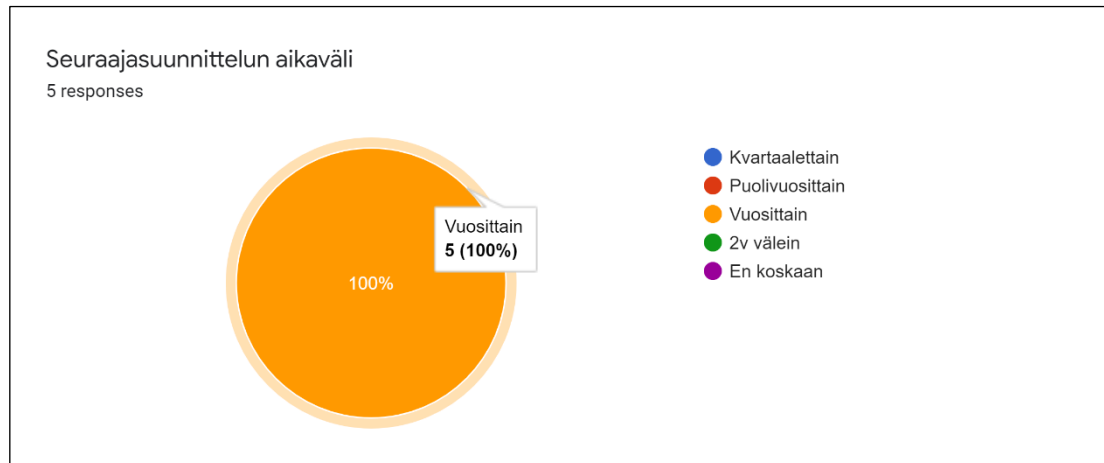
D 2. Jos vastasit kyllä, kuinka usein teet seuraajasuunnittelua? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kvartaaleittain
- b) puolivuositain
- c) vuosittain
- d) 2 vuoden välein
- e) en koskaan

Kaikki eli 100 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) tekevät seuraajasuunnittelua vuosittain (kuvio 12).

Seuraajasuunnittelua koskevien roolien täyttämiseksi, seuraajasuunnittelua tulisi tehdä tarpeeksi usein. Jokainen yritys määrittelee oman seuraajasuunnittelustrategiansa riippuen muun muassa yrityksen koosta ja avaintehtävien määrästä. Seuraajasuunnittelua

vaikuttaisi tehtävän kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten toimesta vuosittain ja heidän vaikuttaisi näin ymmärtävän seuraajasuunnittelun merkityksen. Kuviossa 12 havainnoidaan sitä, kuinka usein kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet tekevät seuraajasuunnittelua.



Kuvio 12. Kuinka usein seuraajasuunnittelua tehdään toimeksiantajalla (n=5)

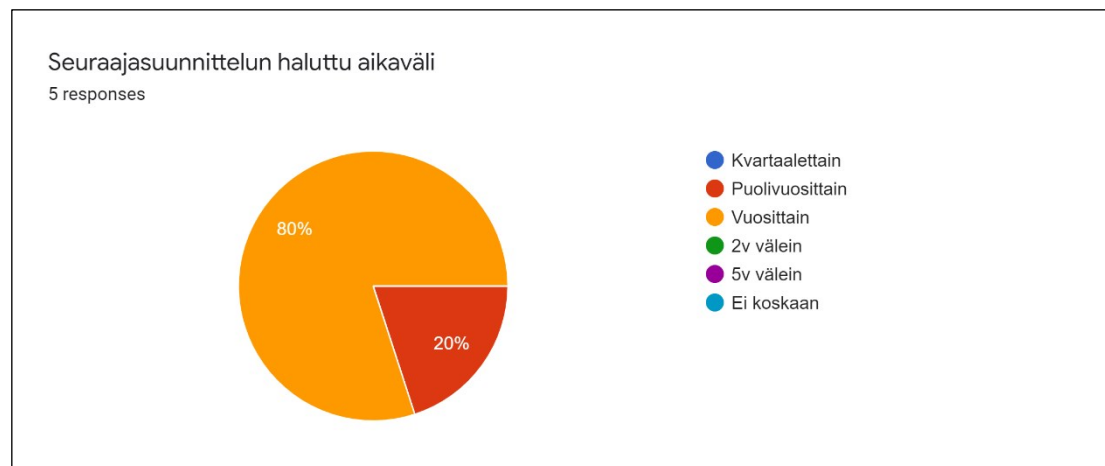
D 3. Kuinka usein seuraajasuunnittelua tulisi sinun mielestäsi tehdä? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

- a) kvartaaleittain
- b) puolivuositain
- c) vuosittain
- d) 2 vuoden välein
- e) 5 vuoden välein
- f) ei koskaan

Suurin osa vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) eli 80 % oli sitä mieltä, että seuraajasuunnittelua tulisi tehdä vuosittain (kuvio 13). Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä oli sitä mieltä, että seuraajasuunnittelua tulisi tehdä puolivuositain.

Kaikki eli 100 % vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) tekee seuraajasuunnittelua omassa organisaatiossaan vuosittain (kysymys D2, kuvio 12). Suurin osa vastaajista

eli 80 % vaikuttaisi olevan sitä mieltä, että vuosittain jo tehtävä seuraajasuunnittelu on siis riittävää. Seuraajasuunnittelua tehdessä tulisi ottaa huomioon seuraavan viiden vuoden aikana vapautuvat ja syntyvät seuraajasuunnittelun alaan kuuluvat työtehtävät. Seuraajasuunnittelua tulisi tehdä tarpeeksi usein, jotta sillä pystyttäisiin reagoimaan siihen sisältyvien työpaikkojen täyttämiseen tarpeeksi ajoissa. Se on kuitenkin yrityksestä itsestään kiinni, kuinka usein se kokee seuraajasuunnittelun tekemisen tarpeelliseksi. Vuosittain tehtävällä seuraajasuunnittelulla vaikuttaisi kyselyn perusteella pysyvän vastaamaan toimeksiantajayrityksen seuraajasuunnittelutarpeisiin. Kuviossa 13 havainnoidaan sitä, kuinka usein vastanneet johtoryhmän jäsenet haluaisivat seuraajasuunnittelua tehtävän Yrityksessä X.



Kuvio 13. Kuinka usein seuraajasuunnittelua tulisi tehdä toimeksiantajalla (n=5)

5.5 E Talenttien valinta

E 1. Miten talentit tulisi mielestäsi valita? (n=4) (avoin)

Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että talentit tulisi valita kyvykkyyden, asenteen ja tahtotilan mukaan (n=4). Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä valitsisi talentit kriittisten työtehtävien tunnistamisen kautta. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista valitsisi talentit asian- tuntijaraadilla ja pohjautuen objektiiviseen arviointiin eikä yksittäisten henkilöiden mielipiteiden perusteella. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista valitsisi talentit

esimiehen ja henkilöstöhallinnon lopputuloksena, joka raportoitaisiin toimitusjohtajalle, jolla olisi vielä vaikutusmahdollisuus talenttien valintaan.

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, avaintekävät tulee ensin tunnistaa, ja vasta sen jälkeen on mahdollista valita talentit näihin tehtäviin. Myös talenttien tarpeen analysoinnilla on tärkeä merkitys, silloin kun talentteja valitaan. Talentteja voidaan tunnistaa esimerkiksi yhdeksän ruudun arviointitaulukkoa hyväksikäyttäen. Tätä ei kuitenkaan mainittu vastauksissa. Talentit tulisi valita työntekijöiden osaamisen, potentiaalın ja tahtotilan mukaan. Koska henkilökohtaiset mielipiteet tai ennakkoluulot työntekijästä eivät saa vaikuttaa talenttien valintaa, tulee talenttien valinta perustua usean henkilön objektiiviseen arviointiin. Myös kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet vaikuttaisivat haluavan valita talentit objektiivisen arvioinnin tuloksena.

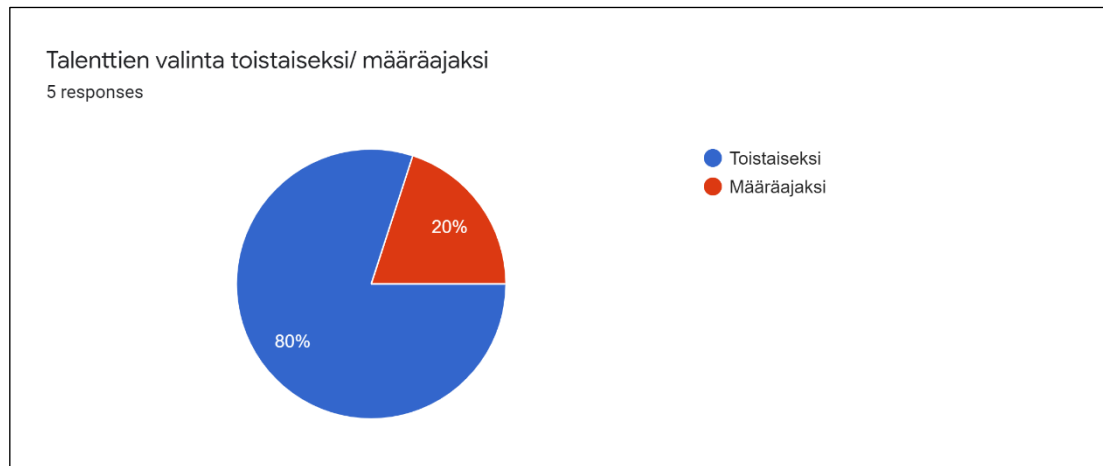
E 2. Valitaanko talentit toistaiseksi vai määräajaksi? (n=5) (valitse yksi vaihtoehto)

a) toistaiseksi

b) määräajaksi

Lähes kaikki eli 80 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) valitsisi talentit toistaiseksi (kuvio 14). Viidesosa kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä eli 20 % mielestä talentit tulisi valita määräajaksi.

Talent pool voidaan uudistaa esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden välein, mutta talent katselmuksia eli osittaista talent mappingiä voidaan tehdä jopa vuosittain. Kun talent pool on ajantasainen, on työntekijä aina valmiina, kun uusi avainrooli vapautuu yrityksessä. Talentit voidaan valita toistaiseksi tai määräajaksi, mutta niiden soveltuvuutta talenteiksi on hyvä arvioida talentin tunnistamisen yhteydessä (tässä yhteydessä vuosittain). Suurin osa vastanneista johtoryhmän jäsenistä vaikuttaisi haluavan valita talentit toistaiseksi. Kuviossa 14 havainnoidaan kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten vastauksia siihen, tulisiko talentit valita toistaiseksi vai määräajaksi Yrityksessä X.



Kuvio 14. Talenttien valinta joko toistaiseksi tai määräajaksi toimeksiantajalla (n=5)

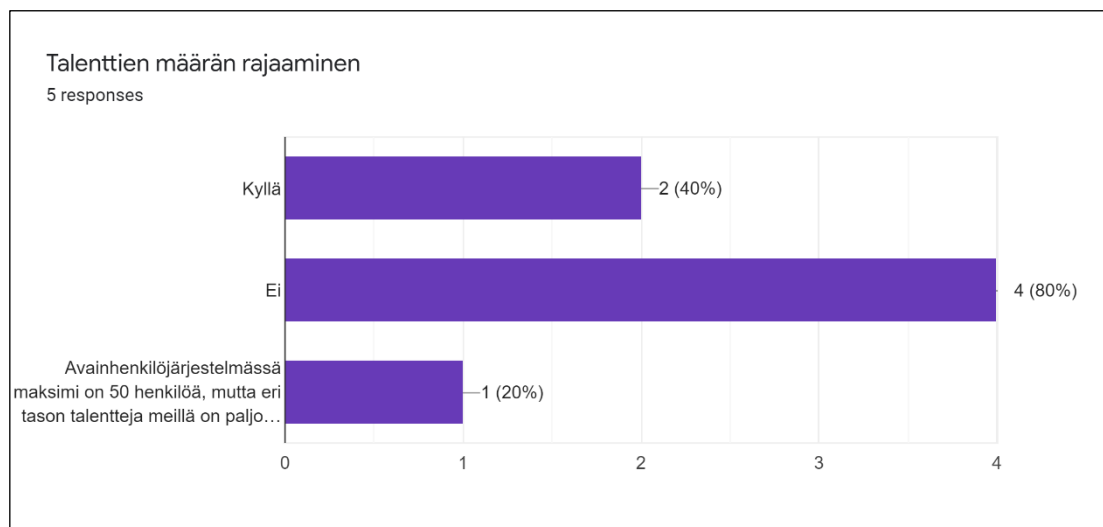
E 3. Onko talenttien määrä rajattu? (valitse yksi tai useampi vaihtoehto) (n=5)

- a) kyllä
- b) ei
- c) muu vastaus

Kysymykseen oli mahdollista vastata joko yksi vastausvaihtoehto tai useampi. Tämän tarkoituksena oli, että vastaajat saavat halutessaan selittää itse vastauksen kysymyksen kohtaan ”muu vastaus”. Suurimman osan eli 80 % kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien (n=5) mielestä talenttien määrä ei pitäisi olla rajattu ja osan eli 40 % vastaajista mielestä talenttien määrä tulisi olla rajattu (kuvio 15). Viidesosa vastaajista eli 20 % vastasi siis kysymykseen sekä kyllä että ei. Yksi vastaaja eli 20 % kysymykseen vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi kohtaan ”muu vastaus”, että toimeksiantajayrityksessä on olemassa avainhenkilöjärjestelmä, jossa raja on 50 henkilöä, mutta eri tason talenteja on kuitenkin tätä enemmän.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kumpi talent management strategia (eksklusii- vinen vai inklusiivinen) olisi hyödyllisempi toimeksiantajayrityksessä sekä yleisem- min selvittää sitä, että pitäisikö talenttien määrä olla rajattu vai ei. Inklusiivisessa talent management strategiassa kaikkia työntekijöitä pidetään mahdollisina talenteina. Eks- klusiivisessa talent management strategiassa vain korkean potentiaalinen omaavat talen- tit otetaan talent pooliin mukaan. Kyselyn tuloksena ei kuitenkaan saatu selkeää tulosta

siitä, että haluttaisiinko toimeksiantajan talenttien määrän olevan rajattu vai ei. Kyselyyn vastanneet johtoryhmän jäsenet (n=5) eivät vaikuttaisi olevan siis yhtä mieltä siitä, että pitäisikö talenttien määrä olla rajattu vai ei. Kuviossa 15 havainnoidaan sitä, että pitäisikö kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten mielestä talentit rajata vai ei.



Kuvio 15. Talenttien määrän rajaaminen toimeksiantajalla (n=5)

5.6 F Osaamisen kehittäminen

F 1. Miten valittuja talenteja kehitetään ja miten he suhtautuvat asemaansa talenttina? (n=4) (avoin)

Kyselyn vastausten (n=4) perusteella lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten mielestä talenteja tulisi kehittää varmistamalla osaaminen ja kouluttamalla talenteja esimerkiksi koulutusten kautta. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että toimeksiantajalla on avainhenkilöitä, jotka voisivat jollain tasolla olla myös talenteja. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että valittuja talenteja kehitetään huolehtimalla kiinnostavista työtehtävistä ja urasuunnitelmista. Viidesosan eli 20 % vastaajista mielestä valitut talentit todennäköisesti arvostavat asemaansa ja odottavat talent aseman tuovan lisäarvoa.

Kuten teoriaosuudesta selvisi, tulee yrityksen ensin selvittää, mitä osaamista yritykseen tarvitaan, jonka jälkeen päätetään, että kenelle tarjotaan mahdollisuus uuden oppimiseen. Talenttien motivaation kannalta on tärkeää, että heitä kehitetään sellaisiin tehtäviin, jotka ovat heidän mielestään kiinnostavia. Talenttien osaamisen kehittämisen vaikuttaisi siis aloitettavan varmistamalla jo hankittu osaaminen ja tämän jälkeen kouluttamalla talentteja heitä kiinnostaviin työtehtäviin.

5.7 G Talent viestintä

G 1. Miten talenteille viestitään talent-asemastaan? Miten talenteista viestitään koko organisaatiolle? (n=5) (avoin)

Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että toimeksiantajalla ei ole vielä talent management mallia käytössään, joten talenteille ei ole myöskään kerrottu heidän olevan talentteja. Lähes puolet vastaajista eli 40 % vastasi siis, ettei talent viestintää ole vielä olemassa.

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää nykyisen talent viestinnän tilanne Yrityksessä X. Vastauksena saatiin kuitenkin myös talent viestinnän tavoitteita, joita oli tarkoitus selvittää seuraavassa kysymyksessä G2. Taulukossa 5 havainnoidaan kysymysten G1 ja G2 vastauksia siitä, että millaisen talent viestinnän haluttaisiin olevan Yrityksessä X. Talent viestinnällä tarkoitetaan sitä, miten talent managementin käyttöönotosta ja talent poolin olemassaolosta viestitään talenteille sekä muille organisaation jäsenille. Kyselyn perusteella talent viestintää ei vaikuttaisi olevan toimeksiantajayrityksessä.

Taulukko 5. Talent viestintä (n=5)

Talent viestintä johtoryhmän jäsenten mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
talenteja nostetaan esille sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä	J1,	20 %
koko organisaation tulisi tietää talent-ohjelmasta ja sen tavoitteista. Talenteille viestitään omana ryhmänään tai lähiesimiehen kautta	J2	20 %
ei ole talent viestintää tällä hetkellä	J3, J4	40 %
mahdollisuus hakea talentiksi, mutta työnantaja lopulta päättäisi keitä valitaan	J3	20 %
osaamisen kehittamisestä sekä jatkuvuuden turvaamisesta viestiminen	J5	20 %
pitäisi näkyä konkreettisena suunnitelmana	J5	20 %
tulisi viestiä avoimesti	J3, J5	40 %

G 2. Miten haluaisit näistä viestittävän? (n=2) (avoin)

Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista (n=2) johtoryhmän jäsenistä haluaisivat talent viestinnän olevan avointa Yrityksessä X. Kaikki eli 100 % kysymykseen vastanneista johtoryhmän jäsenistä haluaisivat talent viestinnän olevan avointa Yrityksessä X.

Avoin talent viestintä saattaa vaikuttaa positiivisesti talenttien houkutteluun ja sitouttamiseen. Mikäli yritys on valinnut eksklusiivisen talent management -strategian, saattaa avoin talent viestintä -strategia kuitenkin aiheuttaa talent management -strategian käyttöönottoon tai tehokkuuteen liittyviä ongelmia. Kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien (n=2) vaikuttaisi haluavan talent viestinnän olevan avointa.

5.8 H Talenttien sitouttaminen

H 1. Mitä keinoja yrityksessäsi käytetään talenttien sitouttamiseen? Miten nämä keinot ovat mielestäsi toimineet? (n=5) (avoin)

Johtoryhmän jäsenistä (n=5) lähes puolet eli 40 % vastasi, ettei yrityksessä ole käytössä talenttien sitouttamiseen liittyviä keinoja (taulukko 6). Viidesosa kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä eli 20 % vastasi, että ei osaa sanoa mitä keinoja yrityksellä on talenttien sitouttamiseen. Viidesosa johtoryhmän jäsenistä eli 20 % vastasi, että talenttien sitouttamiseen on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Viidesosa eli 20 % johtoryhmän jäsenistä vastasi, että talenttien tunnistaminen ja sitouttaminen on kuitenkin vielä satunnaista ja perustuu lähiesimiehen aktiivisuuteen.

Talenttien sitouttamiseen käytetään erilaisia keinoja. Kuten kysymyksessä F1 (osaamisen kehittäminen) tuli ilmi tulisi talenteja kehittää sellaisiin tehtäviin, jotka he kokevat mielenkiintoisina. Myös uudet haasteet motivoivat talenteja pysymään yrityksessä. Talenttien palkitseminen on helpoin sitouttamisstrategia, jolla voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden houkutteluun. Kaiken kaikkiaan on tärkeää, että talentit kokevat itsensä arvostetuksi, ovat motivoituneita ja kokevat, että heidän tekemällään työllä on merkitystä. Kyselyn perusteella voitaisiin päätellä, ettei toimeksiantajalla ole vielä keinoja talenttien sitouttamiseen tai ainakaan olemassa olevia keinoja (esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää) ei koettaisi sellaisina.

Taulukko 6. Talenttien sitouttamisen keinot (n=5)

Talenttien sitouttamisen keinot johtoryhmän mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
palkitsemisjärjestelmä	J1	20 %
talenttien tunnistaminen ja sitouttaminen on satunnaista ja perustuu lähiesimiehen aktiivisuuteen	J2	20 %
ei ole käytössä sitouttamiskeinoja	J3, J4	40 %
ei osaa sanoa	J5	20 %

H 2. Minkälaisia sitouttamiskeinoja mielestäsi pitäisi olla? (n=4) (avoin)

Suurin osa eli 60 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=4) vastasi, että sitouttamiskeinojen tulisi olla palkitsemiseen liittyviä sitouttamiskeinoja (taulukko 7). Lähes puolet eli 40 % vastaajista vastasi sitouttamiskeinona osaamisen kehittämiseen liittyvän sitouttamiskeinon. Viidesosan eli 20 % vastaajista mielestä sitouttamiskeinot tulisi olla aineettomia.

Kuten edellisessä kysymyksessä tuli ilmi (H1) talenttien sitouttamiskeinoja on useita, ja yrityksen tulee itse päättää, että mitä keinoja se haluaa käyttää omassa sitouttamisstrategiassaan. Toimeksiantajan johtoryhmän jäsenten vastauksissa vaikuttaisi korostuvan palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät keinot. Kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenien vaikuttaisi siis haluavan käyttää palkitsemiseen sekä osaamisen kehittämiseen liittyviä keinoja talenttien sitouttamiseen.

Taulukko 7. Sitouttamiskeinot, joita toimeksiantajalla tulisi olla käytössään (n=5)

Talenttien sitouttamisen keinoja pitäisi johtoryhmän mielestä olla:	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
kannustava tulospalkkiomalli	J2	20 %
kehittymisen suunnittelu ja seuranta	J2, J3	40 %
näkymä palkkakehityksestä kehittymisen ja etenemisen myötä	J2	20 %
aineettomia	J4	20 %
koulutusmahdollisuus	J3	20 %
tutorointi- ohjelma	J3	20 %
tehtävänkierto/tehtävävierailut	J3	20 %
lyhyen tähtäimen palkitseminen	J3	20 %
mahdollisesti pidemmän tähtäimen palkitseminen	J3, J5	40 %
palkitsemiseen liittyvät keinot	J2, J3, J5	60 %
osaamisen kehittämiseen liittyvät keinot	J2, J3	40 %

5.9 I Tarvittavan osaamisen tunnistaminen

I 1. *Miten organisaatiossasi tunnistetaan tarvittava osaaminen, jota organisaatiossa ei ole? Mitä tunnistamisen jälkeen tapahtuu? (n=5) (avoin)*

Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=5) vastasi, että tarvittavan osaamisen tunnistaminen sitoutuu toimeksiantajan strategiaprosessiin (taulukko 8). Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, että tarvittavan osaamisen tunnistamista tehdään tarvittaessa Yrityksen X omissa

organisaatioissa. Lähes puolet eli 40 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä vastasi, ettei tarvittavan osaamisen tunnistamiseen ole määritelty prosessia Yrityksessä X.

Ensimmäinen osaamisen kehittämisen vaihe on tunnistaa tarvittava osaaminen. Osaamisen kehittäminen on täten keino, jolla voidaan ratkaista yrityksen talent puitteet. Näin ollen tarvittavan osaamisen tunnistaminen on tärkeää, jotta osaamisen kehittäminen osataan suunnitella oikein. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon osaamisen tarve, joka taas tulee liittää yrityksen strategiaan. Toimeksiantajalla ei vaikuttaisi olevan tarvittavan osaamisen tunnistamiseen liittyvää prosessia.

Taulukko 8. Tarvittavan osaamisen tunnistaminen (n=5)

Tarvittavan osaamisen tunnistamiseen liittyvät keinot johtoryhmän mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
osana strategiaprosessia	J1, J5	40 %
tunnistamiseen ei ole määriteltyä prosessia,	J2, J4	40 %
tilanteen ja tarpeen mukaan	J2, J4	40 %
johtoryhmäläiset tunnistavat omissa organisaatioissaan, HR ja TJ apuna	J3	20 %

5.10J Hyödyt ja haasteet

J 1. Mitä lisäarvoa Talent Management mielestäsi toisi yrityksellenne? (n=4) (avoin)

Lähes puolet kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä eli 40 % mukaan talent management toisi kyselyn perusteella (n=4) toimeksiantajalle jatkuvuutta (taulukko 9). Lähes puolet vastaajista eli 40 % piti sitouttamista talent managementin tuomana lisäarvona Yritykselle X. Eräs vastaaja vastasi talent managementin tuovan toimeksiantajalle lisäarvona:

parhaiden kykyjen meille saamista ja meillä pysymistä. J2

Teoriaosuuden mukaan talent management -johtamismallin käyttöönottamisella on monia hyötyjä, kuten liiketoiminnan jatkuvuus, työntekijän ja organisaation

tavoitteiden yhdenmukaistaminen ja rikkaampi urakehitys, talent poolin kehittäminen, työvoiman tehokas suunnittelu ja työntekijöiden sitouttaminen sekä työntekijöiden tehokkuus. Toimeksiantajan johtoryhmä näyttäisi käsittävän talent management -johtamismallin eduiksi samoja asioita, kuin mitä opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty.

Taulukko 9. Talent managementin edut (n=5)

Talent managementin edut johtoryhmän mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
tuo jatkuvuutta	J2, J4	40 %
parhaiden kykyjen saamista	J2	20 %
sitouttaminen	J2, J3	40 %
talenttien houkuttelu	J3	20 %
hallittavuus	J5	20 %
strategisten tavoitteiden toteutuminen	J3, J5	40 %
toimii työnantajamielikuvassa positiivisena	J3	20 %

J 2. Mitkä ovat mielestäsi Talent Managementin haasteet? (n=4) (avoin)

Lähes puolet eli 40 % vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=4) näkee talent managementin aikaa ja resursseja vievänä prosessina (taulukko 10). Viidesosa eli 20 % vastaajista koki osaamisen puutteen talent managementin haasteena. Lisäksi viidesosa eli 20 % vastaajista näki talent managementin haasteena sen, ettei toimeksiantajalla ole sitä käytössään siinä kontekstissa kuin vastaaja sen on ymmärtänyt. Viidesosa eli 20 % vastaajista näki liiallisen seulomisen tai keinotekoisena talent managementin haasteena.

Myös teoriaosuudessa huomioitiin se tosiasia, että talent management -strategiaan kuuluu resursseja, ja tuloksien näkyminen saattaa vaatia kärsivällisyyttä. Talent managementilla voi olla vaikutusta myös organisaatiokulttuuriin. Talent management voidaan nähdä esimerkiksi epäoikeudenmukaisena kohteluna työntekijöiden välillä, mikäli talent management strategiaksi valitaan eksklusiivinen talent management strategia. Lisäksi talenttien määrä saattaisi osoittautua haasteelliseksi. Resurssien puute vaikuttaisi

koettavan haasteena kyselyyn vastanneiden johtoryhmän jäsenten mielestä. Tästä syystä talenttien määrän rajaaminen saattaisi olla hyödyllistä (kysymys E3).

Taulukko 10. Talent managementin haasteet (n=5)

Talent managementin haasteet johtoryhmän mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
resurssien puute	J2, J3	40 %
osaamisen puute	J2	20 %
systemaattisuus	J3	20 %
muuttuvat / vaihtuvat ihmiset	J3	20 %
keinotekoinen TM / liiallinen seulominen	J5	20 %
sitä ei ole siinä kontekstissa, kuin sen ymmärrän	J4	20 %

5.11 K Talent managementin tulevaisuus

K 1. Miten uskot Talent Managementin kehittyvän tulevaisuudessa, mitkä ovat mieles-täsi tulevat trendit? (n=4) (avoin)

Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=4) oli sitä mieltä, että aloilla, joilla on tai tulee olemaan kova kilpailu parhaista osajista (taulukko 11), talent management nähdään tärkeänä. Viidesosa kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä eli 20 % vastasi, että isoilla yrityksillä talent management on jo yleisesti käytössä, joten seuraavaksi ovat todennäköisesti vuorossa keskisuuret yritykset. Lähes puolet kyselyyn vastanneista eli 40 % mielestä tulevaisuudessa talent management nähdään nousevan vielä enemmän esille ja sitä tullaan käyttämään työnantaja-mielikuvan markkinoinnissa. Viidesosa kyselyn vastaajista eli 20 % mielestä toimek-siantajan johtoryhmän mielestä jatkuva talent management on tärkeää. Viidesosan eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä mielestä talent management toisi toimeksiantajayritykselle vähemmän hierarkiaa. Viidesosa eli 20 % kyselyyn vastanneista johtoryhmän jäsenistä (n=4) vastasi, ettei ole perehtynyt talent managementin tulevaisuuteen.

Tämän kysymyksen vastauksiin vaikuttaisi kiteytyvän paljon teoriaosuudessa käsitellyjä asioita. Talent management on yrityksen henkilöstöön kohdistuva jatkuva ja strateginen prosessi. Sitä ei tulisi suunnitella päättymään tiettyyn pisteeseen. Asiantuntijapalveluissa- ja projektitoimintaan perustuvissa yrityksissä talent management on erityisen hyödyllinen johtamismalli, sillä War for Talent korostuu erityisesti näissä yrityksissä. Talent management on yleisintä suurissa yrityksissä, mutta myös keskisuuret yritykset ovat alkaneet kiinnostumaan sen tuomista eduista. Yrityksen tuotemerkki vaikuttaa talenttien houkutteluun, ja myös talent management ohjelmalla voidaan houkutella uusia talenteja yritykseen. Talenteja tunnistettaessa taas tulisi ottaa huomioon koko organisaatio sekä sen eri hierarkian tasoilla olevat mahdolliset talentit. Tämä voitaisiin nähdä hierarkian madaltumisena, kun talenteja tunnistetaan eri tasoilta.

Taulukko 11. Talent managementin tulevaisuuden trendit (n=5)

TM:n tulevaisuus johtoryhmän mielestä	johtoryhmän jäsen	% jr. jäsenistä
aloilla, joilla kilpailu parhaista osaajista, aletaan käyttämään TM	J2	20 %
keskisuuret yritykset alkavat käyttämään TM	J2	20 %
TM nousee enemmän esille	J2, J3	40 %
TM käytetään työnantajamielikuvan markkinoinnissa	J3	20 %
ei ole perehtynyt aiheeseen	J4	20 %
jatkuva TM tärkeää	J4	20 %
vähemmän hierarkiaa	J4	20 %

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, mitä *talent managementilla* tarkoitetaan ja millaisia asioita talent management -johtamismalliin sisältyy. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten talent management -strategia luodaan ja millainen talent management -strategia toimisi opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä parhaiten.

Teoriaosuuden mukaan talent management -strategiaa luotaessa ensimmäisenä tulisi selvittää se, että mitä talent management tarkoittaa ja mitä tavoitteita talent management mallille asetetaan. Empiriasta selvisi, että toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet olisivat asettaneet talent management -strategialle selkeitä tavoitteita yrityksessään. On mielenkiintoista havaita, miten johtoryhmän jäsenet näyttäisivät osanseen nimetä talent managementin tavoitteiksi ja määritelmiksi juuri niitä samoja asioita, joita opin- näytetyön teoriaosuudessakin nousi esiin, toisin sanoen asioita, joiden voidaan ajatella olevan tärkeitä. Tärkeimmiksi talent managementin tavoitteiksi toimeksiantajalla vaikuttaisi empirian perusteella korostuvan talenttien osaamisen varmistaminen ja osaa- misen johtaminen sekä talent managementin sitominen yrityksen strategiaan ja tavoit- teisiin. Näin ollen johtoryhmän jäsenten kyselyssä esittämät tavoitteet lienevätkin juuri niitä, joita yrityksen olisi syytä ottaa huomioon talent management -strategiaa suunni- tellessaan.

Talent management -strategian suunnittelu

Toimeksiantajayrityksessä talent management -strategia haluttiin luoda johtoryhmää ja muita avaintehtäviä varten ja koskemaan jo yrityksessä olevia työntekijöitä. Kuten teoriassa todettiin, talent management -strategiaa suunniteltaessa tulisi yrityksen päät- tää se, että mihin ja millaiseen organisaatioon talent management -strategiaa käytetään. Aineiston mukaan talent management -strategiaksi voidaan valikoida joko inklusiivi- nen tai eksklusiivinen -strategia tai näiden yhdistelmä. Empirian perusteella toimeksi- antajan johtoryhmän jäsenillä ei olisi vielä yksimielisyyttä siitä, kumpaa strategian mallia yrityksessä tulisi käyttää. Teoriaosuuden mukaan talent management -strategiaa suunniteltaessa on tärkeää suunnitella myös, miten talent viestintä toteutetaan. Toi- meksiantajan johtoryhmän jäsenet vastasivat kyselyssä, ettei heillä olisi vielä talent viestintää käytössään, joten talent viestinnän suunnittelu saattaisikin olla hyvä ottaa huomioon yrityksen talent management -strategian suunnittelussa.

Talenttien tunnistaminen ja valinta

Teoriaosuudesta voidaan huomioida, että talent management -strategian luomisessa ensin suunnitellaan se, miten talentit tunnistetaan. Työntekijöistä tunnistetaan ne, jotka ovat korkean potentiaalinen työntekijöitä eli talentteja, tai jotka suoriutuvat työstään ta- saiseen tahtiin ja taas ne, jotka ovat heikosti työstään suoriutuvia työntekijöitä. Teorian mukaan talenttien tunnistamisessa voidaan käyttää apuna ”yhdeksän ruudun

arviointitaulukkoa”. Talenttien valintaan liittyvässä prosessissa tulisi aineiston mukaan myös analysoida talenttien tarvetta. Teoriaosuudesta selvisi, että talent mapping on kattava prosessi, joka sisältää nykyisten ja tulevaisuuden talent tarpeen analysointia ja talenttien valintaa, joka vastaisi tätä analysoitua talenttien tarvetta.

Talent poolin eli potentiaalisten työntekijäkandidaattien tietokannan luominen on teorian perusteella suunniteltava ennen kuin se otetaan käytäntöön. Talentin tunnistamista tehdessä on lisäksi suunniteltava se, kuinka usein talent mappingiä tehdään ja kuinka usein talent pool uusitaan. Talentit voidaan valita toistaiseksi tai määräajaksi. Suurin osa kyselyyn vastanneista toimeksiantajan johtoryhmän jäsenistä vaikuttaisi haluavan valita talentit toistaiseksi. Empirian perusteella toimeksiantajan yrityksessä tehtäisiin talenttien tunnistamista sekä seuraajasuunnittelua vuosittain ja kyselyn vastausten perusteella näitä haluttaisiin myös tehtävän vuosittain. Teorian perusteella talenttien tunnistamisessa tulisi ensin tunnistaa kriittiset avaintyötehtävät. Vasta tämän jälkeen valitaan talentit, ja ne tulisi valita kyvykkyyden, asenteen ja tahtotilan mukaan. Empirian perusteella toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet korostaisivat oppimiskykyä ja -halua talentin määrittelyssä. Teoriaosuudesta käy ilmi, että yrityksestä puuttuvaa osaamista voidaan tunnistaa osana yrityksen strategiaprosessia. Kyselyn tulosten perusteella toimeksiantajalla ei olisi määriteltynä tarvittavan osaamiseen tunnistamiseen liittyvää prosessia. Toimeksiantajan saattaisikin olla hyödyllistä luoda tarvittavan osaamisen tunnistamiseen liittyvä prosessi talent management -strategiaa luodessaan. Empiriaosuuden perusteella johtoryhmän jäsenet näyttäisivät määrittelevän talent managementin haasteeksi resurssien puutteen. Tästä syystä talenttien määrän rajaaminen saattaisi olla yrityksessä hyödyllistä.

Osaamisen kehittäminen

Työn teoriassa esitettiin, että tärkeä talent management -strategian luomisen vaihe on osaamisen kehittäminen. Organisaation on myös mukaan päätettävä, kenelle osaamista tarjotaan. Osaamisen kehittämisen ensimmäinen vaihe on varmistaa jo hankittu osaaminen. Vasta tämän jälkeen talentteja koulutetaan heitä kiinnostaviin työtehtäviin. Osaamisen kehittäminen vaikuttaisi nousevan empiriassa esille johtoryhmän jäsenten mielestä tärkeänä osana toimeksiantajan talent management -strategian suunnittelua. Se saattaisi olla siis hyödyllistä ottaa huomioon yrityksen talent management -strategiaa suunniteltaessa.

Talenttien houkuttelu

Työn teoriassa käytiin läpi, miten talent management -strategian suunnittelussa tulee pohtia sitä, millaisella -strategialla talentit houkutellaan yritykseen tai uusiin työtehtäviin yrityksen sisällä. Talenttien houkutteluun vaikuttaa niin yrityksen tuotemerkki, se kuinka hyvin yritystä johdetaan, mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, palkitsemiseen liittyvät asiat kuin työssä kasvaminen ja kehittyminenkin. Mikäli talentteihin ei panosteta tarpeeksi, he löytävät uusia haasteita muualta.

Talenttien sitouttaminen

Teoriaosuudesta voidaan havainnoida, että talenttien sitouttamiseen vaikuttavat samat tekijät kuin talenttien houkutteluun. Talenttien sitouttamiseen vaikuttavat osaamisen kehittäminen, työntekijöille annettavat haasteet, työntekijöiden arvostus, motivointi ja kehityskeskustelut sekä talentille tarjottava palkka ja palkkausmalli. Empirian mukaan toimeksiantajalla ei vaikuttaisi olevan sovittu talenttien sitouttamisen keinoista, joten talent management -strategiaa luodessa yrityksen saattaisi olla hyödyllistä sopia niistä. Kyselyn vastausten perusteella toimeksiantajalla näyttäisi olevan jo palkitsemisjärjestelmä talenttien sitouttamiseen käytössään, mutta kyselyssä ehdotettiin myös muita sitouttamiskeinoja, kuten osaamisen kehittämiseen liittyviä toimia sekä erilaisia lyhyen ja pitkän tähtäimen kannustimia. Empirian mukaan palkitsemiseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät keinot vaikuttaisivat korostuvan haluttuina sitouttamiskeinoina toimeksiantajan johtoryhmän jäsenten mielestä. Nämä saattaisivatkin olla hyödyllistä huomioida toimeksiantajan luodessa talent management -strategiaansa.

Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena saatiin lisätietoa toimeksiantajan johtoryhmän jäsenten ajatuksista ja tavoitteista talent management -strategian luomista varten. Tulokset jäivät kuitenkin hieman suppeaksi vastausprosentin johdosta. Tässä opinnäytetyössä kerätyn teoriatiedon ja empiirisen aineiston perusteella saattaisi olla mahdollista suorittaa syvällisempiä ja laajempia jatkotutkimuksia aiheesta. Jatkotutkimuskohteena voisi olla toimeksiantajan johtoryhmän teemahaastattelut koskien talent management -strategian luomista, jotta kaikkien johtoryhmän jäsenten mielipiteet ja ajatukset talent management -strategian luomisesta saataisiin selville ja talent management -strategia voitaisiin ottaa käyttöön.

6.1 Opinnäytetyön validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön validiteetillä (*validity*=pätevyys) tarkoitetaan sitä, että onko opinnäytetyön kohderyhmä ja kysymykset laadittu oikein, sekä ovatko tulokset ja johtopäätökset linjassa tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien kanssa. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset on laadittu opinnäytetyön kirjoittamisen alkuvaiheessa, ja niitä on peilattu teoriaan opinnäytetyön edetessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä onnistuttiin melko hyvin vastaamaan laadittuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti (*reliability*=luotettavuus) ilmaisee sitä, miten käytetty tutkimusmenetelmä kuvailee tutkimuksessa tutkittua ilmiötä. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Työssä onnistuttiin kuvailemaan talent management -johtamismallia ja siihen perustuvaa talent management -strategiaa laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen metodin eli kyselyn keinoin suhteellisen hyvin.

LÄHTEET

Abdallah, R. 2015. The Introduction of Talent Mapping as a Management Best Practise: A Case Study of the International School of Oman. Bucharest: Niculescu Publishing House. <https://search-proquest-com.lilukka.samk.fi/docview/1761613090/BAD9D02B2FDA45FEPQ/3?accountid=13708>.

Alparslan, A. & Saner, T. 2020. The Influence of Sustainable Talent Management on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Moderating Role of In-service Training. Lasi: Expert Projects Publishing House. Revista de Cercetare si Interventie Sociala. Vol.69. Viitattu 7.11.2020. <https://search-proquest-com.lilukka.samk.fi/docview/2426792524/AB2C3CAFE68B438BPQ/2?accountid=13708>

Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., Amponsah-Tawiah, K. 2019. A Review of Empirical Research on Global Talent Management. New Delhi: FIIB Business Review. Vol.8, Iss.2. Viitattu 28.10.2020. <https://search-proquest-com.lilukka.samk.fi/docview/2233053197/fulltextPDF/D583C69BF4634EE5PQ/2?accountid=13708>

Bethk-Langenegger, P. Mahler, P & Staffelbach, B. 2011. Effectiveness of Talent Management Stragies. Zurich: European J. International Management. Vol.5, No.5.

Bihani, A & Dalal, K. 2014. A review into Talent Management Talent Retention and its Scope for Learning Organisations. New Delhi: International Journal of Knowledge Management and Practices. Vol.2. Iss.1. <https://search-proquest-com.lilukka.samk.fi/docview/1845264077/9096E7C2AC924B47PQ/4?accountid=13708>

Binney, E. 2017. 3 Ways to Better Recruiting Results. HRNews. Viitattu 5.11.2020. <https://search-proquest-com.lilukka.samk.fi/docview/2023413452/9C17057AE71D4358PQ/3?accountid=13708>

Boštjančič, E. and Slana, Z., 2018. The role of talent management comparing medium-sized and large companies—major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in psychology*, 9, p.1750.

Calareso, JP. 2013. Succession planning: the key to ensuring leadership. *Planning for Higher Education*. 41(3).

Cappelli, P. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*. Viitattu 7.11.2020. https://www.researchgate.net/publication/5440660_Talent_management_for_the_twenty-first_century

Cappelli, P. 2014. Talent Management. Conceptual Approaches and Practical Challenges. Philadelphia: Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. Viitattu 6.11.2020. https://www.researchgate.net/profile/Peter-Cappelli/publication/275071133_Talent_Management_Conceptual_Approaches_and_Practical_Challenges/links/569f84a008ae2c638eb7a91c/Talent-Management-Conceptual-Approaches-and-Practical-Challenges.pdf

Carusi, D. & Cipollone, M. 2016. Talent Management for Dummies. Deltek Special Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones., Hankin, S. & Michaels, E. 1998. The War for Talent. The McKinsey Quarterly 1998 Number 3.

Cismaru, L. & Iunius, R. 2020. Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. Basel: Sustainability. Viitattu 1.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/2441210429/AB2C3CAFE68B438BPQ/4?accountid=13708>

Clutterbuck, D. 2005. Succession planning: a developmental approach. *Development and Learning in Organizations*, Vol.19, Iss:5)

Cunningham, I. 2007. Talent management. Making it real. *Development and Learning in Organizations* 21(2)

Collings, D.G. & Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19:4.

Collings, D.G., Mellahi, K. & Cascio W.F. 2017. *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press. <https://books.google.fi/books?id=S4c0DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=talent+management&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjC3O7Lrq7wAhUHCBAIHdIYC-TUQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=talent%20management&f=false>

Deltek. 2016. Deltek Announces Availability of Talent Management Guide to Help Companies Develop Effective Talent Strategies. Viitattu 3.11.2020. <https://www.prnewswire.com/news-releases/deltek-announces-availability-of-talent-management-guide-to-help-companies-develop-effective-talent-strategies-300285948.html>

Dhanabhakym, M. & Kokilambal, K. 2014. A Study on Existing Talent Management Practice and its Benefits Across Industries. *Impact Journals*. Vol.2, Issue 7.

DP, A. , Muhammad, M. & Falefi, R. 2020. Effect of Talent Management and Knowledge Management on Company Reputation with Employee Performance as an Intervening Variable: Case Study of Employees at PT Taspen (Persero). Jakarta: *International Journal of Organizational Innovation*. <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/278/1105%20Final.pdf>

Elmo 2016. 7 Benefits of Having a Talent Management System. Viitattu 6.11.2020. <https://elmosoftware.com.au/resources/blog/7-benefits-of-having-a-talent-management-system/>

Frost, S. & Kalman, D. 2016. Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity. Great Britain & United States:Kogan Page Limited.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. 2020. Talent Management:context matters, The International Journal of Human Resource Management31:4.

Gorman, M. 2019. 5 Keys Trends That Influence Talent Management in 2019. Aurora: Talent Acquisition Excellence Essentials. Viitattu 29.10.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/2308418691/9C17057AE71D4358PQ/9?accountid=13708>

Greene, R.J. 2020. Strategic Talent Management: Creating the Right Workforce. New York: Taylor & Francis. <https://books.google.fi/books?id=vdHVDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=talent+management+development&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjB57SUv67wAhXwh4sKHQFSBiMQ6AEw-BnoECACQAg#v=onepage&q=talent%20management%20development&f=false>

Grönfors, M & Vilkkä, H. 2011. Laadullisen Tutkimuksen Kenttätömenetelmät. Hämeenlinna: Sofia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

HRNews 2019. 6 Practical Ways to Recruit More Strategically. Viitattu 5.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/trade-journals/6-practical-ways-recruit-more-strategically/docview/2305541254/se-2?accountid=13708>

HRM Partners. 2017. Talent management – johtoryhmän ja HR:n keskeinen prosessi. Helsinki: HRM Partners. Viitattu 29.10.2020. <https://www.hrmpartners.fi/content/uploads/2017/09/Talent-Management.pdf>

Hughes, J. & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement with hospitality organizations. Emerald Publishing: International journal of Contemporary Hospitality Management. Vol. 20. Issue 7.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koster, K. 2013. Talent Management: Apply "Mad Men" to talent management?: Employers may have success in applying consumer advertising tenets to HR talent management, expert says. Washington: Employee Benefit News. Vol. 27, Iss. 06. Viitattu 28.10.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1347381643/D583C69BF4634EE5PQ/4?ac-countid=13708>

KvaliMOTV. Laadullisen tutkimuksen tietovaranto. Viitattu 23.11.2020. fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html

Ilmainen Sanakirja www-sivut. 2020. Viitattu 16.11.2020. <https://ilmainensanakirja.fi/englanti-suomi/talent>

Isotalo, M. Mentorointiopas. Helsinki: Akavan Erityisalat ry. Viitattu 7.12.2020. <https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf>

Lewis, R. & Heckman, R. 2006. Talent management. A critical review. The Human Resource Management Review. Volume 16. Issue 2. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000271>.

LinkedInLearning 2018. 8 Ways to Engage Your Learners. A Playbook for Boosting Employee Engagement with Online Learning. Viitattu 7.12.2020. https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/images/guide-images/learner-engagement/18621_LNK_EngagementTacticsPlaybook_withResources_R2_V1.pdf

Lumme-Tuomala, R. 2015. Talent Management – onntoa sanahelinääkö? Viitattu 28.10.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/talent-management-onttoa-sanahe-linaako/22d99942-cdfd-326b-833b-14f249b8e7c7>

Manninen, O. 2017. Talent Management jakaa mielipiteitä. Helsinki: HRM Partners. Viitattu 2.11.2020. <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/talent+management+jakaa+mielipiteita/>

Martin, A. 2015. Talent Management: Preparing a "Ready" agile workforce. International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine, Volume 2, Issues 3–4. Viitattu 19.11.2020. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352646715001088#!>

Martindale, N. 2015. Charting future talent. Racounter. Viitattu 27.5.2021. re-counter.net/charting-talent-for-the-future

McCauley, C. & Wakefield, M. 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop and Keep its Strongest Workers. Cincinnati: The Journal for Quantity and Participation. Vol.29, Iss 4.

McKinsey & Company Inc. 2001. The War for Talent.

Meyers, M.C. 2016. Talent Management: Towards a more Inclusive Understanding. Tijdschrift voor HRM. Issue 12.

MOT-Sanakirjat. 2020. Viitattu 3.11.2020. <https://www.sanakirja.fi/english-finnish/talent>

MOTV www-sivut.2020. Viitattu 2.11.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Muthusamy, A. 2018. Succession Management. Randburg: Knowledge Resources. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=5483695&query=succession+planning%2C+talent+management>

Murphy, E. 2007. Talent IQ: Identify Your Company's Top Performers, Improve or Remove Underachievers, Boost Productivity and Profit. books.google.fi

Narayanan, A., Rajithakumar, S. & Menon, M. 2018. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. Kerala: Sage. Human Resource Development Review. <https://journals-sagepub-com.lillukka.samk.fi/doi/pdf/10.1177/1534484318812159>

Näpäri, L.2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 4.11.2020. <https://spoken.fi/2180/>

PR Newswire.2016. Deltek Announces Availability of Talent Management Guide to Help Companies Develop Effective Talent Strategies: Talent Management for Dummies outlines how to develop and implement an effective talent management strategy, including the important role technology plays. New York: PR Newswire. Viitattu 18.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1797394766/941351262D294139PQ/2?accountid=13708>

Rogers, E.E., Petho, R., Happich, K., Moise, G. & Es-Sabahi, N., 2013. How to Effectively Use Talent Management Tools and Processes in a Post-Recession World: A State of the Art & Practice Report.

Ross, S. 2013. How definitions of talent suppress talent management. Guilsborough: Emerald Publishing. Viitattu 3.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/1354371278/fulltext/DDB226C36FA84EA1PQ/1?accountid=13708>

Rothwell, W. 2005. Effective Succession Planning. 3rd edition. Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New York: Amacom. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=243020>

Savaneviciene, A & Vilciauskaite, B. 2017. Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies. Kaunas: Kaunas University of Technology.

Schweyer, A. 2004. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. 2003. Family Business Review. Family Firm Institute: Sage Publications. <http://fbr.sagepub.com/cgi/content/abstract/16/1/1>

Survio www-sivut. 2021. Verkkokyselyt. Viitattu 27.4.2021. <https://www.survio.com/fi/verkkokyselyt>

Shukla, R. 2009. TALENT MANAGEMENT: Process of Developing and Integrating Skilled Workers. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd.

Smart Recruiters. N.d. What Is A Talent Pool? Viitattu 16.11.2020. <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/talent-pool/>

Survey Monkey www-sivut. 2020. Viitattu 2.11.2020. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>

Sütö, M. 2019. Osaamisen kehittäminen sitouttaa talentteja. Helsinki: HRM Partners.

Talent Works International www-sivut. 2020. Viitattu 3.11.2020. <https://www.talentworks.com/2019/04/11/talent-mapping/>

Tansley, C. 2011. What Do We Mean by the Term "Talent" in Talent Management? Guilsborough: Emerald Publishing. Vol.43, Iss.5. Viitattu 29.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/docview/875618955/5E3B4D76CCD34816PQ/3?accountid=13708>

Ulrich, D. & Smallwood, N. n.d. What is Talent?. Michigan: The RBL Group, Michigan Ross School of Business. Viitattu 3.11.2020. https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf.

Ulrich, D. 2020. Learning Innovations In A Disruptive Workplace. Aurora: Talent Management Excellence Essentials. Viitattu 6.11.2020. <https://search-proquest-com.lillukka.samk.fi/abiglobal/docview/2389226320/1771714245AB4459PQ/4?accountid=13708>

KUTSU VASTAAMAAN KYSELYYN

Sähköpostin teksti:

Hei,

Liitteenä linkki kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää, miten Yritys X:n ylin johto kokee Talent Managementin ja miten Talent Managementtia voitaisiin jatkossa kehittää.

Kysely on auki 23.11.2020-30.11.2020. Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,

Paula Karppinen

paula.karppinen@student.samk.fi

050 XXX XXXX

SAATEKIRJE

Saatekirje:

Tämä kysely on tehty osana opinnäytetyötä, jonka teen osana Satakunnan ammattikorkeakoulun tradenomin tutkintoa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten yrityksen ylin johto kokee Talent Managementin sekä miten Talent Managementtia voidaan jatkossa kehittää. Kyselyyn vastaaminen vie noin 15 minuuttia. Vastauksia käsitellään anonyymisti. Vastauksien enimmäismerkkimäärä on 300 merkkiä. Kysely on auki 23.11.2020-30.11.2020. Vastaathan kyselyyn 30.11.2020 mennessä.

Kiitos vastauksistasi!

MUISTUTUSVIESTI

Muistutusviesti kyselystä sähköpostilla:

Hei,

Yritys X:n johtoryhmälle osoitetun Talent Management kyselyyn on mahdollista vastata vielä tänään. Kiitos vastauksistanne! Vastaamaan pääset alla olevan linkin kautta!
Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,
Paula Karppinen

LISÄHAASTATTELU

Sähköposti lisähaastattelumahdollisuuden tarjoamisesta:

Hei,

Talent Management -tutkimuksen laadun parantamiseksi haastattelisin mielelläni heitä (noin 20min Teams haastattelu), jotka eivät ehtineet kyselyyn vielä vastaamaan. Tai mikäli sinulla on aikaa, voit myös vielä vastata kyselyyn alla olevan linkin kautta. Tiedän, että aika ja kalenteri on tässä kohtaa vuotta hyvin täynnä, mutta olisin äärimmäisen kiitollinen, jos vielä ehtisit haastateltavaksi Talent Managementtiin liittyen.

Haastatteluajoja olisi esimerkiksi:

maanantaina 14.12. klo. 10-18.

Tiistaina 15.12. klo. 10-12.

Keskiviikkona 16.12. klo. 10-15.

Torstaina 17.12. klo. 10-15 tai

perjantaina 18.12. klo.10-17 välillä.

Ilmoitathan mahdollisimman pian, mikäli haastattelu sopisi sinulle ja milloin pääsisit haastateltavaksi.

Linkki Google Forms kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,

Paula Karppinen

KYSELYRUNKO

Esitiedot:

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilötehtävissä Yrityksessä X?

Montako vuotta olet työskennellyt johtoryhmän jäsenenä Yrityksessä X?

Talent Management:

Miten määrittelisit Talent Managementin?

Mitkä ovat mielestäsi Talent Managementin tavoitteet?

Miten määrittelisit seuraajasuunnittelun?

Miten määrittelisit talentin ja mitkä ominaisuudet korostuvat talentin määrittelyssä nyt ja tulevaisuudessa?

Oletko itse tehnyt omassa organisaatiossasi talentin tunnistamista?

- kyllä
- ei
- en tiedä

Jos vastasit kyllä, kuinka usein teet talentin tunnistamista?

- kvartaaleittain
- puolivuositain
- vuosittain
- 2v välein
- en koskaan

Kuinka usein tulisi mielestäsi tehdä talentin tunnistamista?

- kvartaaleittain
- puolivuositain
- vuosittain
- 2v välein
- 5v välein
- ei koskaan

Oletko tehnyt seuraajasuunnittelua?

- Kyllä

- en
- en tiedä

Jos vastasit kyllä, kuinka usein teet seuraajasuunnittelua?

- kvartaaleittain
- puolivuosittain
- vuosittain
- 2v välein
- en koskaan

Kuinka usein seuraajasuunnittelua tulisi sinun mielestäsi tehdä?

- kvartaaleittain
- puolivuosittain
- vuosittain
- 2v välein
- 5v välein
- ei koskaan

Miten talentit tulisi mielestäsi valita?

Valitaanko talentit toistaiseksi vai määräajaksi?

- toistaiseksi
- määräajaksi

Onko talenttien määrä rajoitettu?

- kyllä
- ei
- muu vastaus

Miten valittuja talenteja kehitetään ja miten he suhtautuvat asemaansa talenttina?

Miten talenteille viestitään talent-asemastaan? Miten talenteista viestitään koko organisaatiolle?

Miten haluaisit näistä viestittävän?

Mitä keinoja käytätte talenttien sitouttamiseen ja miten nämä ovat toimineet?

Minkälaisia sitouttamiskeinoja mielestäsi pitäisi olla?

Miten organisaatiossasi tunnistetaan tarvittava osaaminen, jota siellä ei vielä ole?

Mitä tunnistamisen jälkeen tapahtuu?

Mitä lisäarvoa Talent Management mielestäsi toisi yrityksellenne?

Mitkä ovat mielestäsi Talent Managementin haasteet?

Miten uskot Talent Managementin kehittyvän tulevaisuudessa, mitkä ovat mielestäsi tulevat trendit?