



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

JENNA ITKONEN

JYSK Oy:n Talent Academyn talenttien asenteet ja sitoutuminen

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä Itkonen, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2022
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi JYSK Oy:n Talent Academyn talenttien asenteet ja sitoutuminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p data-bbox="312 689 464 719">Tiivistelmä</p> <p data-bbox="312 763 1439 1014">Opinnäytetyön aiheena oli tutkia JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista kyseistä yritystä kohtaan. Tavoitteena oli keskittyä talenttien näkökulmaan koulutusohjelman suhteen: sitouttaako se työskentelemään yrityksessä ja luomaan siellä pitkää uraa. Tutkimuksen osaongelmina oli selvittää luoko talenttina oleminen paineita, onko talentti ylpeä nimityksestään sekä kokeeko talentti, että hänen osaamistaan arvostetaan. Tarkoituksena oli myös selvittää kannattaako koulutusta jatkaa tulevaisuudessa talenttien sitoutumisen näkökulmasta.</p> <p data-bbox="312 1059 1439 1198">Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin osaamisen johtamista, sitoutumista ja motivaatiota yleisellä tasolla. Osuudessa käsiteltiin myös Talent management -käsitettä, joka jaettiin inklusiiviseen eli osallistavaan ja eksklusiiviseen eli yksinomaiseen kyvykkyysien johtamiseen.</p> <p data-bbox="312 1243 1439 1382">Empiirisessä osiossa sovellettiin tutkimuksen teoreettista osiota ja sen pohjalta toteutettiin kvantitatiivinen tutkimus, jossa luotiin strukturoitu kyselylomake. Kyselylomake lähetettiin koulutusohjelmaan valituille talenteille ja heidän vastauksien pohjalta saatiin tutkimustuloksia pää- ja osaongelmiin.</p> <p data-bbox="312 1426 1439 1713">Tutkimuksen tuloksena oli, että suurin osa talenteista kokee koulutusohjelman vähintäänkin jokseenkin sitouttavan työskentelemään yrityksessä. Suurin osa haluaisi edetä yrityksessä esimiestehtäviin, mikä kertoo talenttien sitoutumisesta ja motivaatiosta. Yleisesti talenttina oleminen, sekä asenne yritystä ja koulutusohjelmaa kohtaan on positiivinen. Talent Academy -koulutusohjelman lanseeraaminen osaksi yrityksen strategiaa ja kyvykkyysien johtamista voidaan nähdä positiivisena toimena. Talenttien sitoutumisen näkökulmasta katsottuna koulutusohjelmaan kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa, ja siitä on hyötyä kyvykkyysien johtamisessa sekä jalostamisessa.</p>		
Asiasanat Osaamisen johtaminen, lahjakkuus, asenne, sitoutuminen, motivaatio, koulutusohjelma		

Author Itkonen, Jenna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date October 2022
	Number of pages 40	Language of publication: Finnish
Title of publication The attitudes and commitment of talents of JYSK Oy's Talent Academy		
Degree program Business Administration		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to explore the attitudes and commitment of the talents selected for JYSK Oy's Talent Academy training program towards the company in question. The goal was to focus on the talent's perspective in relation to the training program: does it commit to work in the company and to create a long career there. The partial challenges of this study were: does being a talent create pressure, is the talent proud of the appointment, and does the talent feel that the talent's skills are valued. The purpose was also to find out whether it is worth continuing the training in the future from the point of view of talent's commitment.</p> <p>The theoretical part of the study dealt with competence management, commitment and motivation on a general level. The section also discussed the Talent management concept, which was divided into inclusive and exclusive talent management.</p> <p>In the empirical section, the theoretical section of the study was applied and based on it, a quantitative study was carried out, in which a structured questionnaire was created. The questionnaire was sent to the talents selected for the training program, and based on their answers, research results were obtained for the main and sub-problems.</p> <p>The result of the research was that most talents feel that the training program is at least somewhat engaging to work in the company. The majority would like to advance to managerial positions in the company, which speaks of the talent's commitment and motivation. Being a talent in general, and the attitude towards the company and the training program is positive. Launching the Talent Academy training program as part of the company's strategy and talent management can be seen as a positive action. From the point of view of the commitment of talents, it is worth investing in the training program in the future as well, and it is useful in managing and refining talents.</p>		
Key words Competence management, talent, attitudes, commitment, motivation, training programmes		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	6
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	6
2.2 Käsitteellinen viitekehys.....	7
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN	8
3.1 Osaamisen strateginen johtaminen tulevaisuudessa.....	9
3.2 Koulutus osana osaamisen kehittämistä.....	10
3.3 Sitoutuminen osana yrityksen strategiaa.....	10
3.4 Motivaatio	12
4 TALENT MANAGEMENT.....	15
4.1 Talent käsitteenä.....	17
4.2 Inklusiivinen ja eksklusiivinen Talent management.....	18
4.3 Kritiikki.....	20
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
5.1 JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelma	22
5.2 Tutkimusmenetelmä.....	23
5.3 Aineiston hankinta ja analyysi	24
5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	25
6 TUTKIMUSTULOKSET.....	27
6.1 Työskentely JYSK Oy:ssä	27
6.2 Talenttina oleminen.....	29
6.3 Yritykseen sitoutuminen.....	31
6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	34
7 LOPUKSI	38
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Lahjakkaiden yksilöiden lähteminen yrityksen palveluksesta on ongelmallista, sillä heidän korvaamisensa on vaikeaa ja kallista. He toimivat yrityksen avainhenkilöinä ja ovat toiminnan toteuttamisessa kulmakiviä. Näiden lahjakkaiden yksilöiden motivaatio, osaaminen ja sitoutuminen ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Juuri yksilöiden osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio voidaan kokea nykyään yhtenä merkittävämpänä haasteena yrityksissä, ja näiden tekijöiden ottaminen osaksi yrityksen strategiaa on tärkeää. Osaamisen johtamisen ja sen strategian toteuttamisen sekä kehittämisen kannalta yrityksen tulisi selvittää, mitkä tekijät sitouttavat yritykseen ja mitkä tekijät saavat lähtemään sieltä pois. (Lampikoski, 2005, s. 9–10, 16.)

Opinnäytteen aiheena on selvittää JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista kyseistä yritystä kohtaan. Tavoitteena yrityksessä on, että 80 % esimiehistä löydetään yrityksen sisältä ja he luovat siellä pitkää uraa (JYSK Koulutusohjelmat, n.d.). Koulutusohjelman avulla työntekijöille annetaan mahdollisuuksia uuden oppimiseen, itsensä kehittämiseen ja sisäiseen kasvuun. Koulutusohjelma on ponnahduslauta uralla etenemiseen yrityksen sisällä ja se on tarkoitettu uusille potentiaalisille työntekijöille, jotka haluavat lähitulevaisuudessa esimiestehtäviin. Koulutusohjelma antaa käsityksen, mitä esimiestyö tulee olemaan ja minkälaista panostusta esimiehenä toimiakseen vaaditaan sekä odotetaan.

Opinnäytetyöstäni hyötyy Talent Academy -koulutusohjelman vetäjä, yrityksen henkilöstöhallinto sekä talenttien esimiehet. He saavat tietoa siitä, miten talentit kokevat talentina olemisen ja sitouttaako talentti yritykseen. Tavoitteena on selvittää koulutusohjelmaan valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista yritystä kohtaan heille tehdyn kyselyn avulla. Teoriaosuudessa käydään läpi osaamisen johtamista ja Talent management -johtamismallia. Tutkimusosiossa esitellään työn menetelmät, toteutus ja tulokset.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista yritystä kohtaan. Jokaiselta koulutusohjelman käyneeltä talentilta on yrityksen puolesta kysytty palautetta koulutusohjelmasta ja sen sisällöstä. Nämä mielipiteet eivät sisälly tähän työhön. Keskityn nimenomaan talenttien näkökulmaan, asenteisiin ja siihen, sitouttaako koulutusohjelma työskentelemään yrityksessä ja luomaan siellä pitkää uraa.

Päätutkimusongelmana on:

- Sitouttaako Talent Academy -koulutusohjelma talentin työskentelemään yrityksessä ja luomaan siellä pitkää uraa?

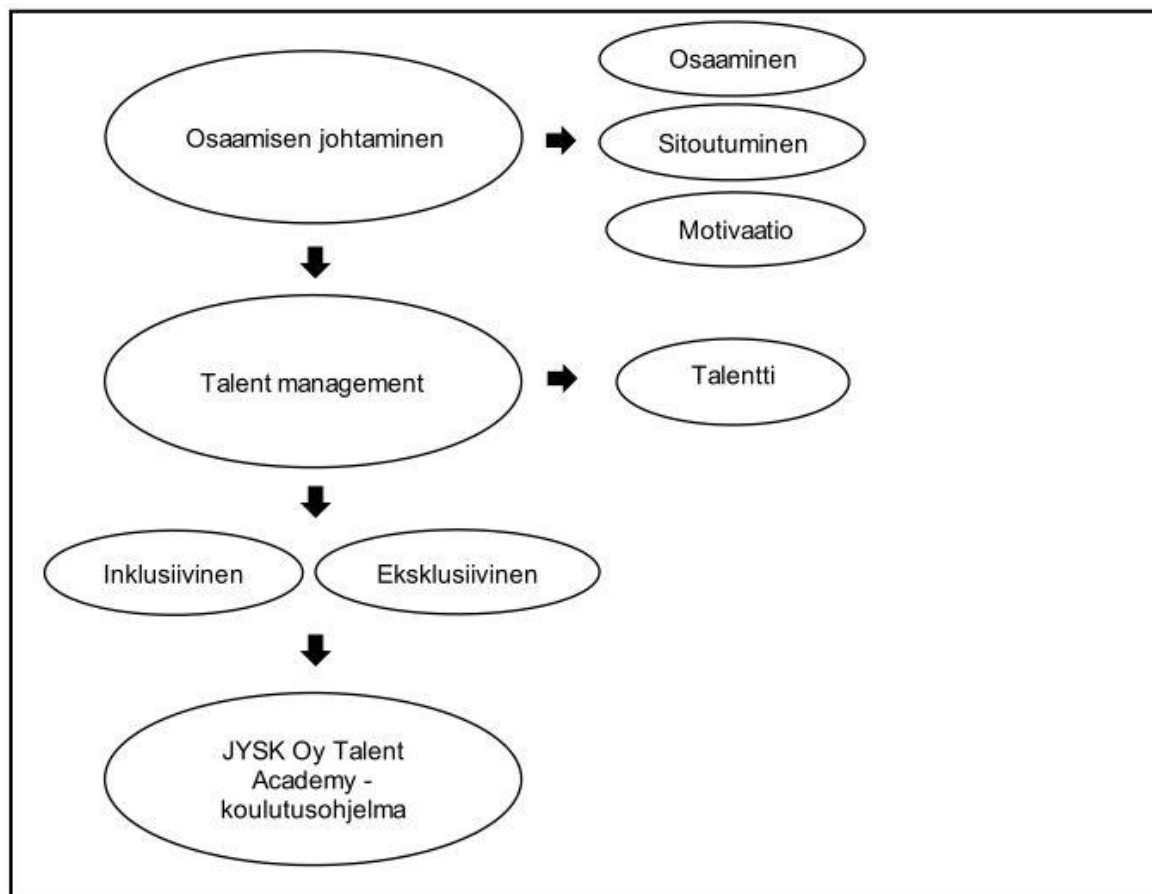
Osatutkimusongelmina ovat:

- Luoko talenttina oleminen paineita?
- Onko talentti ylpeä nimityksestään ja kokeeko hän täyttävänsä talentin määritelmän?
- Kokeeko talentti, että hänen osaamistaan arvostetaan?

Teoriaosuuden pohjalta talenteille tehdyn kyselyn vastausten perusteella koostetaan yhteenveto, joka esitellään työn tutkimusosassa. Tavoitteena on saada yritykselle näkemyksiä talenttien näkökulmasta, sitouttaako koulutusohjelma työskentelemään yrityksessä pitkään ja etenemään esimiestehtäviin. Kysely antaa vastauksia talenttien asenteista, tuntemuksista ja sitoutumisesta. Koulutusohjelman ylläpitäminen ja läpiviemi kuluttaa aikaa ja rahaa, joten tutkimuksen tarkoituksena on antaa vastauksia kannattaako ohjelmaan panostaa myös tulevaisuudessa.

2.2 Käsitteellinen viitekehys

Kuvassa 1 kuvataan käsitteellinen viitekehys, joka antaa opinnäytetyön rakenteesta kokonaisvaltaisen kuvan. Se tuo esille työn teoriaosuuden ja siinä käsiteltäviä käsitteitä sekä empiirisen osion.



Kuva 1. Käsitteellinen viitekehys.

Teoria lähtee liikkeelle osaamisen johtamisesta, jonka lisäksi käsitellään yksilön osaamista, sitoutumista ja motivaatiota. Sen jälkeen syvennyttään Talent management -johtamismalliin, joka voidaan jakaa inklusiiviseen eli osallistavaan ja eksklusiiviseen eli yksinomaiseen kyvykkyyksien johtamiseen. Lisäksi esitellään talentti-käsite, jota käytetään tässä opinnäytetyössä puhuttaessa lahjakkaista ihmisistä. Työn tutkimusosudessa esitellään JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelma ja siihen valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista kyseistä yritystä kohtaan.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta, kuten organisaation, tiimin ja yksilön kannalta. Osaamisessa yhdistyvät tiedot, taidot ja asenne tarkoituksenmukaiseksi toiminnaksi. (Kupias ym., 2014, s. 50.) Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen kulmakivi ja ilman heitä yrityksessä ei ole osaamista. Onkin tärkeä ymmärtää yksilöiden osaaminen ja oppiminen, sillä niiden sisäistäminen on osaamisen johtamisen ehto. Yhtenä kilpailukyvyn tekijänä voidaan nähdä yrityksen osaamis pohja eli se, mitä yrityksessä osataan, kuinka osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta. Tämä yrityksen osaamis pohja on osaamisen johtamisen ydin, ja sitä voidaan kehittää kaikilla tasoilla. (Viitala, 2014, s. 138.)

Osaamisen johtaminen voidaan nähdä mittavana johtamisen kokonaisuutena, joka pohjautuu yrityksen strategiaan. Yrityksessä on tiedettävä sen kokonaisvaltainen strategia, tulevaisuuden tahtotila: minne pyritään pääsemään ja miksi. Jos ei ole selkeää suuntaa, sitä kohti ei voi pyrkiä. Ensisijaisen tärkeää on selvittää yrityksen strategian nykytila ja sen jälkeen mihin tulevaisuuden suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Yksilöiden osaaminen on kyettävä kytkemään koko yrityksen tavoitteisiin ja näkemyksiin. Osaaminen on hyödynnettävä tehokkaasti ja sitä on kehitettävä, vaalittava sekä myös uudistettava tarpeen vaatiessa. Sen tasoa on pyrittävä nostamaan askel askeleelta ja sitä voidaan hankkia monin eri keinoin. Kaikki tämä yrityksen tarkoituksellinen toiminta ja johtamisen moninainen järjestelmä on osaamisen johtamista. (Viitala, 2005, s. 14-15.)

Tiedot ja taidot vanhenevat nykyään melko nopeasti ja juuri asenteen merkitys on kasvanut. Ei turhaan sanota, että asenne ratkaisee kaikessa elämässämme. Työntekijöiden hyvä asenne on suuri voimavara yrityksissä, sillä yksilöiden asenne vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin jokapäiväisessä tekemisessä. Hyvää asennetta on vaikeaa määritellä kaikenkattavasti, mutta siihen voidaan yhdistää tiettyjä tunnusmerkkejä, kuten positiivisuus, nöyryys, ratkaisukeskeisyys, uteliaisuus, moraalit, avoimuus ja rohkeus. Työskentely sellaisen yksilön kanssa, jonka asenne ei ole kunnossa eikä osaamistakaan ole, on haastavaa. Sen sijaan työntekijä, jolla asenne on kunnossa vaikkei osaamista olisikaan vielä riittävästi, on oppivainen. Tällainen niin sanottu hiomaton timantti

omistaa yleensä oppivan eli kasvun asenteen, jonka avulla hän jatkuvasti täydentää omaa osaamistaan. Hän ei tuudittaudu siihen, että osaa jo kaiken tai ei oppisi enää mitään uutta, vaan omalla hyvällä asenteellaan uskoo, että osaaminen on jatkuvasti kehitettävissä. (Huhtala, 2015, s. 100, 2017, s. 19-21.)

3.1 Osaamisen strateginen johtaminen tulevaisuudessa

Yhteiskunta ja markkina ovat jatkuvassa liikkeessä. Teknologian kehittyminen, digitalisaatio, tekoäly, ihmisten eläköityminen ja työntekijäpula vaikuttavat myös osaamisen johtamiseen. Sen on muututtava ja kehityttävä koko ajan, sillä tarpeet yhteiskunnassa muuttuvat. Oppiminen ja muutos kulkevat aina käsi kädessä. Muu tostarpeet voivat tulla sisältä omasta halusta, mutta myös ulkoapäin. Se voi olla äkillistä ja yllättävää ja aina kun tapahtuu muutosta, niin tapahtuu myös uuden oppimista. Yllätyksiä ja kriisejä tulee aina, mutta katse on pyrittävä pitämään tulevaisuuden suunnitelmissa. Tämän ohessa on osattava katsoa ympärille ennakoivasti, ja varautua mahdollisuuksien mukaan etukäteen muutostarpeisiin. Yritykset, jotka osaavat ennakoida ja ovat uudistumiskykyisiä, myös menestyvät paremmin. Yrityksen kohdatessa muutoksia työntekijöiden sitoutuminen korostuu. Kun tieto ja yksilöt muuntuvat kaiken muun ohella, muodostuu uusia mielipiteitä ja käsityksiä, jotka heijastuvat ja vaikuttavat myös yritykseen. Yksilön tehokkuus oppimisessa ja muutokseen mukautumisessa on olennaista yrityksen menestyksen kannalta. (Webinaari: Osaamisen strateginen johtaminen - YouTube, 2022.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita on pyrittävä tunnistamaan ja siinä on mentävä yksilötasolle saakka. Jokainen voi oppia, ja tätä edesauttaa oppimista ruokkiva ympäristö. Osaamattomuus taas aiheuttaa pahaa oloa ja heijastuu koko yrityskulttuuriin. Kun ei osata, niin pelätään, kuormitutaan ja suoritetaan heikosti. Kun määritellään jokaiselle yksilölle heiltä vaadittavat valmiudet ja taidot, niin niitä kohti on helpompi mennä sekä peilata omaa osaamista ja kehittyä tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen pohjautuu yritykseen strategiaan ja strategian todellinen ymmärtäminen on niin sanotusti kentällä. Siellä tehdään päivittäin töitä lähimpänä strategiaa. Myös yrityksen johdon ja hallituksen on jalkauduttava kentälle, jotta he ymmärtävät strategian, ja osaavat johtaa muutosta. Monissa yrityksissä johtajat eivät osaa työskennellä kentällä, sillä se ei ole

heidän ydinosaamistaan. Kaikkien jalkauduttua kentälle, yrityksessä saadaan kaikille yhteinen tietopohja ja näkemys, jolloin ymmärretään muutosta ja oppimista paremmin. Henkilöstöjohtaminen on muutoksessa ja henkilösunnittelu on otettava osaksi strategiaa. On tunnistettava ydinkyvykkyudet, inhimillinen osaaminen, panostettava rekrytointiin ja koulutuksiin sekä johdettava emotionaalisesti. (Webinaari: Osaamisen strateginen johtaminen - YouTube, 2022.)

3.2 Koulutus osana osaamisen kehittämistä

Yksilön ja ryhmätason osaamista voidaan yrityksissä kehittää erilaisten koulutusten avulla. Koulutuksiksi voidaan laskea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa erillään työnteosta tietynä aikana annetaan mahdollisuus oppia jotakin uutta ja tieto siirtyy toiselle. Koulutukset voivat olla yrityksen sisäisiä tai ulkopuolelta hankittuja. Ne voivat ajallisesti olla lyhyiden luentojen tai jopa vuosia kestävien tutkintojen välillä. Lyhyet luennot keskittyvät yleensä jonkin tiedon päivittämiseen ja pidemmät koulutukset ammattitaidon syventämiseen ja laajentamiseen. Kouluttajaksi voidaan ottaa oma henkilö yrityksen sisältä tai ulkopuolinen henkilö. Kun kouluttajana toimii yrityksen sisältä esimerkiksi osaava työntekijä tai esimies, ja koulutus järjestetään kiinteästi työpaikalla, niin tieto siirtyy oikeaan tarpeeseen sekä edistää myös kouluttajien kehittymistä. Haasteena voidaan taas nähdä kokemusten rajoittuminen vain omiin kokemuksiin. Yrityksessä voi toimia myös oma koulutusyksikkö, joka osaa tunnistaa organisaation tarpeet, suunnittelee ja toteuttaa tarvittavan koulutuksen. Vaarana tosin on, että pitäydytään vakiintuneissa toimintavaoissa, byrokratisoidutaan ja ei nähdä ulkopuolisesti. Ulkopuoliset kouluttamiseen erikoistuneet tahot tuovat asiantuntemusta ja tuoreita näkemyksiä, mutta räätälöinti juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin voi jäädä vähäiseksi. (Viitala, 2005, s. 271-274.)

3.3 Sitoutuminen osana yrityksen strategiaa

Sitoutumisen käsiteellä voidaan kuvata henkilön psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän työskentelee. Käsitteenä se on laaja ja moninainen. Psykologisen suhteen ollessa huono, työntekijän on helpompi lähteä pois ja vaihtaa työpaikkaansa. Arkielämässä työpaikalla työntekijöiden lähteminen yrityksestä mielletään

sitoutumattomuudeksi eli työntekijän lähtiessä pois, sanotaan, ettei hän ollut sitoutunut yritykseen tai työhönsä. Sitoutuminen voi olla välineellistä tai tunneperäistä ja se voi kohdistua itse työhön tai työpaikkaan. Sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää ja on hyvä tarkastella motivoitumista ja sitoutumista edistäviä tekijöitä. Työntekijöitä voidaan sitouttaa monella eri tavalla, kuten esimerkiksi hyvällä johtamisella, kilpailukykyisellä palkalla, kiinnostavilla työtehtävillä ja mahdollisuudella kehittyä sekä oppia uutta. (Viitala, 2019, s. 39-40.)

Sitouttamisen strategioissa on tärkeä kiinnittää entistä enemmän huomiota sisäisiin tekijöihin, sillä niihin liittyy paljon mahdollisuuksia verrattuna rahallisten palkitsemismuotojen rajoituksiin ja kustannusvaikutuksiin. Sisäisiä motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi mahdollisuus omaan oivaltamiseen ja kehittymiseen, palautteen saaminen, hyvät kehityskeskustelukäytännöt, mukavat työkaverit ja hyvä tiimihenki. Kun työ koetaan merkitykselliseksi ja se on mielekästä sekä tarpeeksi haasteellista, niin motivaatio ja sitoutuminen lisääntyvät. Ne taas heikentyvät, jos asiat eivät toimi yrityksessä ja esimies ei ole ajan tasalla asioissa. Myös työtehtävien rutiinomaisuus, tarkat määritykset, vaikutusmahdollisuuden vähyys ja päätöksentekoon osallistumisen vähyys heikentävät motivaatiota ja sitoutumista. Työntekijän sitoutumista voidaan tarkastella sillä, miten hän kokee yrityksen tavoitteet ja arvot. Onko hän valmis tekemään sellaisia työtehtäviä yrityksen hyväksi, jotka eivät kuulu täysin hänen työnimikkeensä alaisuuteen. Haluaako työntekijä ponnistella työtehtävien eteen vai suoriutua niistä mahdollisimman helpolla. Lopulta voidaan ajatella, että sitoutumisen näyttää se, kuinka pitkään hän haluaa työskennellä yrityksen palveluksessa. (Hyppänen, 2013, s. 131-132.)

Sitoutunut työntekijä on lojaali, innostunut ja valmis joustamaan. Hän kokee voivansa kehittyä, olevansa osa yrityksen menestystarinaa ja kuuluvansa työyhteisöön. Työntekijän ollessa yritykselle lojaali, voi hän itse myös hyötyä siitä. Itselleen oikean ja hyvän työpaikan valitsemalla voi etuina olla työpaikkavarmuus, erilaisten etujen kartuttaminen, ihmissuhteiden säilyvyys ja tuttu sosiaalinen ympäristö. Sitoutunut työntekijä sisäistää yrityksen, tiimin ja työtehtävän tavoitteet sekä tekee töitä niiden eteen. Työnantaja hyötyy sitoutuneista työntekijöistä, sillä sitoutuneet työntekijät kykenevät parempiin suorituksiin, luovuuteen ja osallistuvat työpaikan kehittämiseen. Sitoutuneiden työntekijöiden vaihtuvuus ja poissaolot ovat vähäisempiä kuin sitoutumattomien. Sitoutuminen on aina molemminpuolista ja työnantajan on myös osoitettava

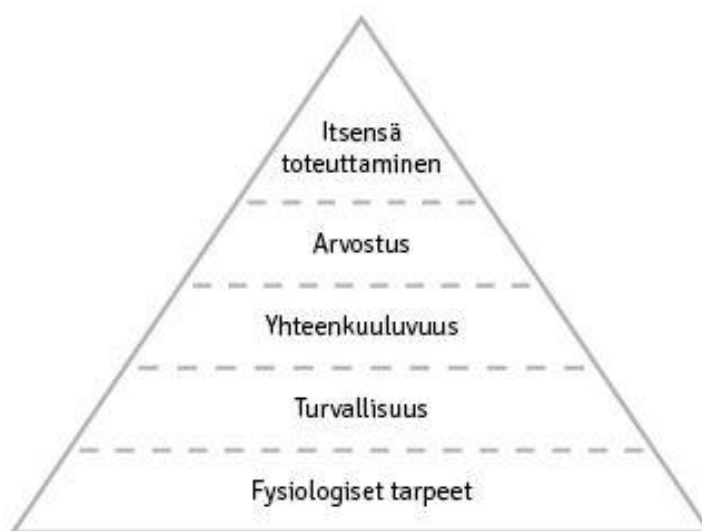
sitoutumista työntekijöilleen. Työntekijään on luotettava, annettava mahdollisuuksia kehittyä ja toimia itsenäisesti sallittujen raamien sisäpuolella. Työnantaja ei voi myöskään odottaa työntekijöiden työskentelevän eläkkeeseen asti vaan luonnollinen vaihtuvuus on usein yrityksille positiivinen asia. Terve uudistuminen on välillä se, mikä antaa uuden innon ja suunnan osaamisen kehittymiselle ja koko yrityksen ajattelutavoille. (Lampikoski, 2005, s. 79; Viitala, 2019, s. 39-40.)

3.4 Motivaatio

Johtamisen ja yrityksen strategian näkökulmasta on välttämätöntä selvittää, mikä yksilöä motivoi työn teossa. Motiivit voivat olla tietoisia ja tiedostamattomia sekä sisäisiä että ulkoisia, ja ne laittavat yksilön toiminaan ja antavat tälle toiminnalle suunnan. Motiivien lähteet ovat yksilöllisiä, ne vaihtelevat tilanteista toisiin ja voivat olla myös ristiriitaisia. Työmotivaatioon vaikuttavat elämäntilanne, yksilön persoonallisuus, työtehtävä ja -ympäristö. Sen syntymiselle paras takuu on työtä kohtaan syntyvä aito mielenkiinto. Kun kokee riittävää arvostusta, mielenkiintoa ja merkitystä työtä kohtaan, se luo positiivista energiaa. Jos motivaatio katoaa, se luo helposti negatiivisia mielikuvia ja asenteita yksilölle, ja sitä kautta koko työpaikan yleiseen ilmapiiriin. Kun yksilön mielenkiinto loppuu, se heijastuu asenteeseen ja heikentää sitä kautta työsuorituksen laatua. Aito mielenkiinto lopahtaa ja seuraa helposti negatiivinen kierre. (Viitala, 2019, s. 221.)

Erilaiset motiivit, eli toiminnan syyt, ovat ihmisen käytöksen takana. Motiivi voidaan nähdä voimana, joka saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Voidaan pohtia esimerkiksi mikä saa työntekijän lähtemään aamulla töihin, vaikka hän olisi väsynyt ja haluaisi jäädä kotiin nukkumaan. Työpaikoilla yritetään motivoida henkilöstöä palkitsemisen keinoin tehokkaampaan työskentelyyn tai parempaan tulokseen. Motivaatiota hahmotetaan erilaisten teorioiden avulla, sillä se ei ole konkreettinen, silmin nähtävä tai käsin kosketeltava asia. Erilaisia motivaatioteorioita on paljon ja niitä on alettu kehittää jo 1900-luvun alkupuolella. Motivaatioteoriat jaotellaan kahteen suuntaukseen, sisältö- ja prosessiteorioiksi. Sisältöteoria tarkastelee tarpeiden vaikutusta motivaatioon, kun taas prosessiteoria yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. (Hakonen, 2015, s. 98-99.)

Yksi varhaisimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia, joka esitetään pyramidikuvassa (Kuva 2). Kyseisessä teoriassa samat tarpeet motivoivat kaikkia ihmisiä hierarkkisessa järjestyksessä. Siinä ihmisen toimintaa ohjaavat järjestyksessä viisi tarvetta: fysiologiset, turvallisuuden, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. (Hakonen, 2015, s. 102-103.)



Kuva 2. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen, 2015, s. 102).

Maslowin tarvehierarkian mukaan rahalla voi tyydyttää vain alimmalla hierarkiata-solla olevia fysiologisia ja turvallisuuden liittyviä tarpeita eli rahalla motivoimisen mahdollisuudet ovat rajoitettuja. Itsensä toteuttamisen tarve, joka sijaitsee ylimpänä, tarkoittaa työelämässä mielekkäitä ja merkityksellisiä työtehtäviä sekä oman osaamisen kehittämistä. Palkitsemisen osalta teoriaa voi hyödyntää työelämässä palkitsemisen osalta niin, että työntekijälle tarjotaan aineettomia palkintoja, kuten kehitysmahdollisuuksia. (Hakonen, 2015, s. 102-103.)

Työntekijöiden osaamisen lisäksi on motivaatiosta kiinnostuttu entistä enemmän yrityksen kilpailuetuna. Positiivinen psykologian nousu ja sen myötä kiinnostus työhyvinvointiin työpaikoilla on uudempana teoriana noussut käsitteenä ”työn imu”. Työn imu koostuu kolmesta toisiinsa yhteydessä olevista ulottuvuuksista: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se on myönteinen, tunne- ja

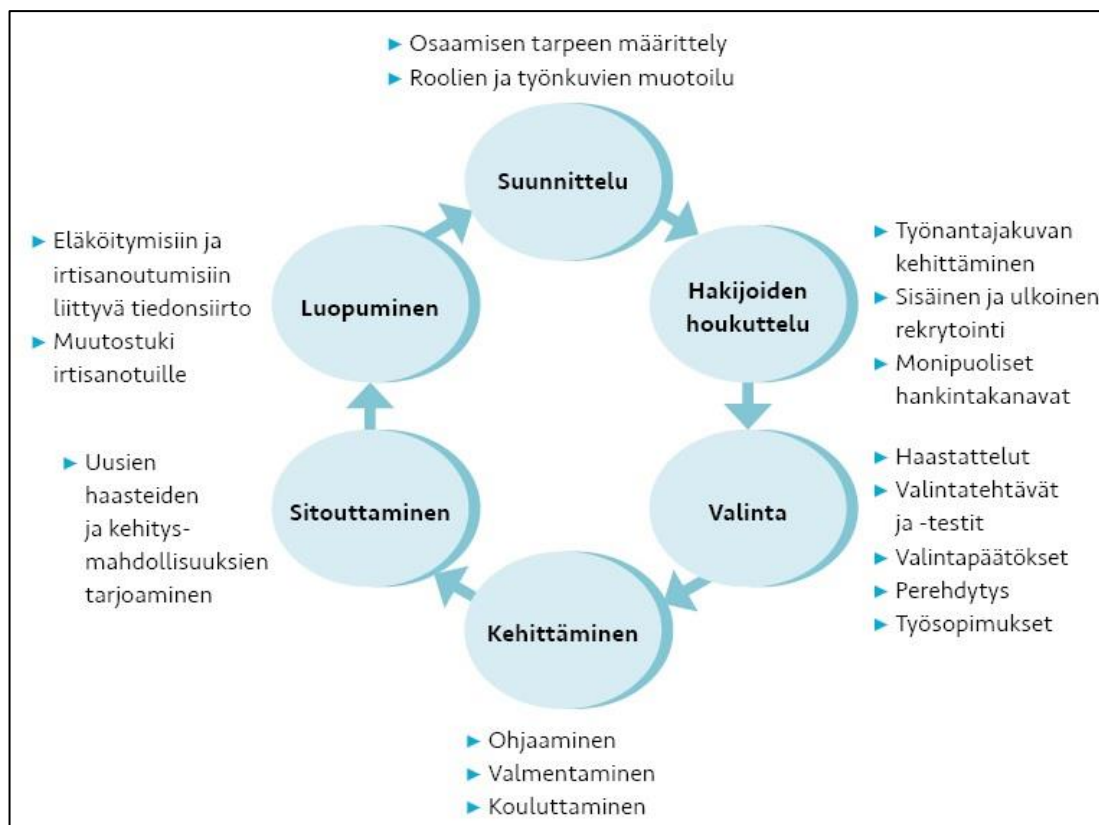
motivaatiotäyttymyksen tila, joka on kaikkialle levittyvä pysyvä tila. Työn imussa työntekijällä on halu panostaa työhön ja ponnistella myös vastoinkäymisistä huolimatta. Kokemus työstä on merkityksellinen ja työ koetaan ylipäättänsä tarpeeksi haastavaksi, innostavaksi ja ylpeyden aiheeksi. Työtä tehdään keskittyneesti ja paneutuen niin, että aika kuluu huomaamatta. Työntekijän ollessaan työn imussa, työtä tehdään motivoituneesti. (Salmela-Aro & Nurmi, 2017, s. 95-96.)

4 TALENT MANAGEMENT

Maailma globalisoituu, yritykset kansainvälistyvät ja kilpailu lahjakkaista työntekijöistä lisääntyy. Lisäksi työvoima ikääntyy ja syntyvyys laskee monissa kehittyneissä talouksissa, mikä muuttaa väestörakennetta. Nämä tekijät ovat keskeisiä puhuttaessa Talent management -käsitteestä eli lahjakkuuksien hallinnasta tai kyvykkyyksien johtamisesta. Talent management -käsitteeseen viitataan englanniksi kirjaimilla TM. (McDonnell ym., 2017, s. 89.)

McKinsey & Companyn tutkimuksesta vuonna 1997 esiin noussut käsite ”The war for talent” antoi pohjan Talent management -käsitteelle ja siihen on viitattu monessa aiheella koskevassa kirjallisuudessa. Käsitteellä viitataan siihen, kuinka yritys houkuttelee erittäin lahjakkaita yksilöitä työskentelemään yrityksessään, kehittämään heitä ja pitämään heidät menestyäkseen markkinoilla tulevaisuudessa. Lahjakkaat yksilöt ovat tulevaisuuden tärkeimpiä kilpailukyvyyn lähteitä ja yritykset, jotka ymmärtävät tämän ja ottavat sen osaksi strategiaansa, ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijansa. Yrityksien on taisteltava kovemmin lahjakkaiden yksilöiden saamiseksi ja pitämiseksi työntekijöinä. (Chambers ym., 1998.)

Talent management voidaan laajasti ajatellen olevan kaikkea yksilötason osaamisen johtamista. Tavoitteena on löytää lahjakkuuksia, jotka suoriutuvat totuttua paremmin työstään sekä olisivat potentiaalisia etenemään vaativampiin rooleihin. Pidempiaikaisilla strategisilla käytännöillä (Kuva 3) pyritään löytämään työhön oikea henkilö oikeaan aikaan. Näitä käytäntöjä ovat esimerkiksi työvoimasuunnittelu, hakijoiden houkuttelu, henkilöstön kehittäminen, sitouttaminen ja urahallinta. Pyrkimyksenä on sitouttaa lahjakkaat yksilöt yritykseen jo heti alusta alkaen, vaikkei vaativimpia rooleja edes olisi vielä tarjolla. (Cappelli & Keller, 2014, s. 306; Viitala, 2005, s. 241–242, 2021, s. 116-117.)



Kuva 3. Talent management (Viitala, 2021, s. 116).

Työvoimasuunnittelussa pyritään pitämään lahjakkaat yksilöt yrityksessä esimerkiksi mielenkiintoisilla työtehtävillä ja roolien vaihtelulla. Urasuunnittelu tarjoaa kehittämistä ja etenemistä mielekkäisiin työtehtäviin yrityksen sisällä. Sisäisellä rekrytoinnilla on etuja sekä haittoja. Etuihin voidaan listata yksilön taitojen laajeneminen ja syventyminen, motivaation kasvaminen ja roolien tunteminen valmiiksi, joten lyhyt perehdyttäminen nopeuttaa koko prosessia. Haittana voidaan pitkällä tähtäimellä nähdä yrityksen kehittyminen sisäänpäin ja pelkästään oman pinttyneen toimintakulttuurin vahvistuminen. Sisäisellä rekrytoinnilla ei saada yritykseen uutta ja tuoretta osaamista, joten toivottua uudistumista ei välttämättä saada aikaan. Strategisien käytäntöjen tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan kannalta tärkeiden prosessien jatkuminen, lahjakkuuksien sitouttaminen, potentiaalinn tunnistaminen ja varautuminen lopulta työntekijöistä luopumiseen. (Cappelli & Keller, 2014, s. 306, 318–319; Viitala, 2005, s. 241–242, 2021, s. 116-117.)

Suomessa alle 40-vuotiaista 45 % harkitsee työpaikan vaihtamista ja kokonaan toiselle alalle siirtymistä puolet vastaajista, selviää Baronan työelämä tutkimuksesta 2022.

Työntekijät arvostavat työnantajan panostusta työyhteisöön, työtehtävän sisältöä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Baronan työelämä tutkimus 2022: Tavoitteet ja toteutus, 2022.) Eläketurvakeskuksen (ETK) tutkimuksen mukaan työpaikan vaihtaminen on kannattavaa usealle alle 40-vuotiaalle, sillä palkat nousevat vaihdoksen myötä miehillä keskimäärin 3,4 % ja naisilla 3,0 %. Tutkimuksesta myös selviää, että vuosina 1975 ja 1980 syntyneet ovat vaihtaneet työpaikkaa useammin kuin vanhemmat ikäluokat. Naiset ovat menneet miesten ohi työpaikan vaihdon määrissä. Samalla työnantajalla olevien palkka nousee keskimäärin 1–1,5 % vuodessa ja kehitys jää työpaikkaa vaihtaviin verrattuna. (Riekhoff, 2022.) Työnantajan onkin keksittävä, millä keinoilla se saa sitoutettua hyvät työntekijät työskentelemään pitkään palkkalistoillaan.

4.1 Talent käsitteenä

Talent-sana ymmärretään Suomessa kääntämättömänä, mutta käännettynä se tarkoittaa lahjakkuutta, taitoa ja kykyä (MOT Sanakirjat, n.d.). Tässä opinnäytetyössä puhutaan suoraan talenteista, kun tarkoitetaan lahjakkaita ihmisiä. Talentista puhuttaessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tai tarkkaa määritelmää, vaan sille on olemassa erilaisia määrittelyjä. Synnynnäisestä lahjakkuudesta puhutaan varsinkin musiikillisten ja urheilullisten lahjakkuuksien yhteydessä, ja lahjakkuuden koetaan olevan olemassa heissä jo syntymästä lähtien. Tällöin lahjakkuus koetaan luontaiseksi ominaisuudeksi, jota ei voi oppia. Lahjakkuus voidaan määritellä enemmän myös taidoksi ja kyvyksi, jonka voi nähdä saavutetuksi ominaisuudeksi. Lahjakkuuden voi siis hankkia tavoitteiden tuloksena ja sitä voi kehittää. (Tansley, 2011.)

Yrityksissä lahjakkuus voidaan liittää yksilöihin, joilla on potentiaalia edetä johtotehtäviin. Näillä korkean potentiaalin omaavilla yksilöillä on kykyä, sitoutumista ja ennen kaikkea pyrkimystä nousta kriittisempiin tehtäviin ja suoriutua niissä hyvin. Heidän lahjakkuutensa on suurempaa ja se johtaa parempaan menestykseen verrattuna muihin. Lahjakkaisiin yksilöihin voidaan yhdistää seuraavia ominaisuuksia: korkea asiantuntemus, johtamiskyky, luovuus, itseluottamus ja oma-aloitteisuus. (Tansley, 2011.) Yksilöt, jotka on tunnustettu yrityksessä talenteiksi ja tämä on annettu myös heille itselleen tiedoksi, ovat motivoituneempia kuin ei-tunnistetut yksilöt. He ovat

sitoutuneempia suoritustasonsa nostamiseen, menevät aktiivisemmin kohti yrityksen strategisia tavoitteita, ja ovat valmiita kehittämään yritykselle arvokasta osaamista. (McDonnell ym., 2017, s. 106.)

Voidaan myös pohtia, onko kaikilla yksilöillä pohjimmiltaan jotakin lahjakkuutta. Jos jokaisella yksilöllä onkin vahvuuksia, joissa on luontaisesti hyvä, nämä vahvuudet on vain löydettävä. Aina lahjakkaimpina pidetyt ihmiset eivät saavuta menestystä, vaan menestyä voi myös yksilö, jota ei ole pidetty lahjakkaana. Lahjakkuuden määrittely onkin monimutkaista ja yhtä oikeaa tapaa ei ole olemassa. Erilaisten lähestymistapojen huomioonottaminen antaa yrityksille mahdollisuuden ja vapauden määrittellä lahjakkuuden omalla tavallaan. Yrityksen ei aina välttämättä tarvitse tunnistaa yksilön ominaisuuksia, jotka osoittavat parempia kykyjä muihin verrattuna, vaan yritys voi miettiä miten yksilöt voivat käyttää kykyjään menestyäkseen henkilökohtaisesti, sekä yritykseen sovitetulla tavalla. (Ross, 2013.)

4.2 Inklusiivinen ja eksklusiivinen Talent management

Inklusiivisessa eli osallistavassa Talent management -käsitteessä nähdään yrityksen kaikki työntekijät lisäarvona ja heillä kaikilla nähdään olevan vahvuuksia. Lahjakkuuksien hallinta koskee kaikkia työntekijöitä ja kaikille annetaan mahdollisuus. Tämä suuntaus on kehittynyt äskettäin enemmän tasa-arvoisen lähestymistapansa vuoksi. (Cappelli & Keller, 2014, s. 307.)

Eksklusiivisessa eli yksinomaisessa Talent management -käsitteessä yrityksessä otetaan mukaan vain tietty joukko, joihin investoidaan ja heidän nähdään tuovan lisäarvoa. Tällä suuntauksella on pidempi historia hierarkkisen näkökulmansa vuoksi, mutta siitä on tullut yhtä hallitsevampi näkökulma kirjallisuudessa. Johdon pohdittavaksi jää lähestymistapa, että tunnistetaanko yrityksessä tämä tietty lahjakkaiden joukko ensin ja jaetaan heidät sen jälkeen rooleihin vai tunnistetaanko ensin roolit, jonka jälkeen ne täytetään lahjakkuuksilla. (Cappelli & Keller, 2014, s. 307-308.)

Talent management ABC-käsitteen mukaan yrityksen yksilöt voidaan luokitella eri ryhmiin, jossa A-ryhmää edustaa huippuyksilöt, B-ryhmää keskiverto yksilöt ja C-

ryhmää kehnot yksilöt. Suurin osa yksilöistä kuuluu B ryhmään ja tulevat aina pysymään siellä. Huippuyksilöt nähdään keskivertoa arvokkaampina ja he vaikuttavat yrityksen suorituskyykyyn positiivisesti. Epäsuorasti ajateltuna yrityksen tavoitteena on päästä eroon keunoista yksilöistä ja tavoitteena palkata lisää huippuyksilöitä. Tosin kaikki yrityksessä olevat roolit eivät ole suorituskyyvyn kannalta kriittisiä, joten on keskityttävä täyttämään korkean suorituskyyvyn vaativat roolit huippuyksilöillä. Tulevaisuuden strategiset työpaikat halutaan täyttävän juuri näistä huippuyksilöistä, jotka ovat yritysten kehitysresurssien keskipisteenä. Tätä ryhmää voidaan nimittää lahjakkuuspooliksi (englanniksi talent pool). Lahjakkuuspooliin on tarkoitus järjestelmällisesti etsiä kyyvykkäitä yksilöitä avainrooleihin ja johtotehtäviin. Henkilöstön läpikäynti tehdään systemaattisesti ennalta laaditun arviointikehikon ja aikataulun puitteissa. Lopulta henkilöstöstä valitaan pieni osa lahjakkuuspooliin ja heidät valmennetaan vaatimpiin työtehtäviin. (Cappelli & Keller, 2014, s. 308-309,314; Viitala, 2021, s. 117.)

Yrityksen suurin voimavara kilpailukykyisen suorituskyyvyn saavuttamisessa on huippuyksilöt, sillä niiden puute hankaloittaa yrityksen strategian toteuttamista. Yrityksen suorituskyykyä ja taloudellista tulosta parantaa, kun henkilöstö on sitoutunutta ja vaihtuvuutta on vähemmän. Avainasemassa pidetäänkin osaamisen johtamista ja huippuyksilöiden säilyttämistä yrityksessä. Yrityksen on huomioitava suorituskyyvyn ja taloudellisen tuloksen lisäksi myös yksilöiden ei-taloudelliset hyödyt. Palkka ja edut ovat tärkeitä, mutta se ei pelkästään enää riitä motivoimaan lahjakkaita yksilöitä yrityksen palkkalistoilla. On otettava huomioon myös yksilöiden tavoitteet ja heidän panostuksensa. Yrityksissä voidaan kokea niin sanottua toimintahäiriöistä vaihtuvuutta (englanniksi dysfunctional turnover) eli yksilöt, joilla on osaamista ja lahjakkuutta, vaihtavat todennäköisimmin työpaikkaa, sillä heidät myös palkataan mieluusti muihinkin yrityksiin. Jos huippuyksilö kokee, että hänen taitonsa ja tavoitteensa voisivat sopia muualle, niin hän suurella todennäköisyydellä myös vaihtaa työpaikkaa. (”Winning the “war for talent”: How talent management strategies help organizations to keep talented people”, 2021.)

4.3 Kritiikki

Talent management -käsitteeseen on kohdistettu myös kritiikkiä, ja sanotaan, että siltä puuttuu edelleen vakaa teoreettinen pohja. Koetaan, että lähestymistapa on kapea ja yksiulotteinen, ja se aiheuttaa epäselvyyksiä Talent management -käsitteen määrittelmään ja periaatteeseen. Tutkijoiden tulisi tehdä tietoisia valintoja teoreettisen viitekehysten suhteen ja johdonmukaisesti soveltaa tätä viitekehystä tutkimuksissaan. Talent management painottuu yrityksen näkökulmaan, eikä kovinkaan usein oteta huomioon työntekijöiden näkökulmaa. Lahjakkaat yksilöt ovat tutkimuksien keskeisin aihe, mutta heidän mielipiteitään ja kokemuksiaan ei oteta huomioon. Tutkimus painottuu myös vahvasti monikansallisiin ja yksityisen sektorin yrityksiin, jotka sijaitsevat Yhdysvalloissa. Painotuksesta huolimatta tulokset ja mallit esitetään yleispätevinä koskemaan kaikkia yrityksiä. (Thunnusen & Gallardo-Gallardo, 2017, s. 5-7.)

Talent management ja HRM-käsitteen (Human resource management) samankaltaisuutta on myös mietitty. Henkilöstövoimavarojen johtamisen perimmäinen tarkoitus (Kuva 4) on henkilöstön osalta yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen: alkaen suunnittelusta, siirtyen organisoimiseen ja toteuttamiseen kautta arviointiin (Viitala, 2019, s. 12).



Kuva 4. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Viitala, 2021, s. 12).

Osa kirjallisuudesta näkee Talent management -käsitteen olevan vain uudelleen brändäystä ja sen ei nähdä eroavan olennaisesti tai sisältävän uusia ideoita tutkijoille. Molempien käsitteiden nähdään harjoittavan samoja toimintoja: rekrytointi, valinta, kehittäminen, säilyttäminen ja hallinta. Talent management -käsitteen sisällä käydään paljon keskusteluja, mutta sen ei välttämättä koeta olevan jotakin täysin uutta tai poikkeuksellista. (McDonnell ym., 2017, s. 93-94.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin JYSK Oy:lle, joka on kansainvälinen jälleenmyyntiketju. JYSK Oy myy kodintavaraa houkuttelevin tarjouksin kivijalka- ja verkkokaupassa. Suomessa ensimmäinen myymälä avattiin vuonna 1995 ja nyt myymälöitä on vajaa 100 kappaletta, ja niissä työskentelee 800 henkilöä (JYSK Lehdistöpalvelut, 2021). Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella Talent Academy -koulutusohjelmaan valittujen talenttien asenteita ja sitoutumista yritystä kohtaan. Koulutusohjelma on ponnahduslauta uralla etenemiseen yrityksen sisällä, ja tarkoitettu uusille potentiaalisille työntekijöille, jotka haluavat lähitulevaisuudessa esimiestehtäviin. Yrityksessä on tavoitteena löytää 80 % esimiehistä yrityksen sisältä, ja käytössä on urapolku -kaavio, jossa on kuvattu mahdolliset reitit, joita pitkin työntekijä voi edetä työtehtävästä toiseen. Urapolut ovat tunnistettuja siirtymiä, joiden välille yrityksissä voidaan luoda koulutus- ja kehittämismenetelmiä. Ne helpottavat sisäisiä rekrytointeja ja toimivat tavoitteellisina kehitysuunnitelmina. Sisäisesti rekrytoitaessa perehdytysaika on huomattavasti lyhyempi ja siihen liittyy yleensä vähemmän riskejä kuin ulkoa rekrytoitaessa. (Hyppänen, 2013, s. 128.)

5.1 JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelma

JYSK Oy:n sisäinen Talent Academy -koulutusohjelma lanseerattiin vuonna 2020 ja koulutusryhmiä on järjestetty ennen tämän tutkimuksen alkamista jo neljä kappaletta. Jokainen työntekijä voi hakea halutessaan koulutusohjelmaan ja siihen valitaan pienryhmä hakijoiden joukosta. Päästessään koulutusohjelmaan työntekijä saa nimityksen talentiksi. Talentit saavat itselleen mentorin omasta myymälästään koko koulutusohjelman ajaksi. Koulutusohjelma sisältää kaksi lähiopetusjaksoa, joille on erilaisia ennakotehtäviä, ja viimeiseksi tehdään lopputyö. Lähiopetuksessa opitaan itsestä, JYSK-arvoista, johtamisesta, sisäisestä organisaatiosta, avainlukuista, palautteen antamisesta ja kouluttajana onnistumisesta. Lähiopetusjaksojen välissä työestetään omia kehityskohteita ja kasvetaan työntekijänä. Koulutusohjelman tavoitteena on olla ponnahduslauta uralla etenemiseen ja antaa käsityksen, mitä esimiestyö tulee olemaan ja mitä panostusta esimiehenä toimiakseen vaaditaan sekä odotetaan.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta yrityksen Talent Academy -koulutusohjelma voidaan nähdä sekä inklusiivisen että eksklusiivisen näkökulman yhdistelmäksi. Kaikki yrityksen työntekijät saavat itse hakea mukaan koulutusohjelmaan oman kiinnostuksensa ja motivaationsa pohjalta eli kaikille annetaan tasa-arvoinen mahdollisuus päästä mukaan. Myös oma lähiesimies voi tunnistaa ja nähdä lahjakkuutta työntekijöissään, ja kannustaa lopulta hakemaan mukaan. Tällöin kaikkien työntekijöiden nähdään tuovan yrityksellä lisäarvoa ja heillä koetaan olevan vahvuuksia, mitä voidaan lähteä kehittämään. Toisaalta koulutusohjelmaan otetaan mukaan vain tietty valittu joukko, joihin investoidaan ja vain heidät nähdään lopulta tuovan lisäarvoa. Voidaan sanoa, että yritys tunnistaa ennakkoon tämän lahjakkaiden joukon heidän oman asenteensa, kiinnostuksensa ja motivaationsa myötä, ja pyrkii jakamaan heidät myöhemmin yrityksen avainasemaan tunnistettuihin rooleihin, kuten apulais- ja myymäläpäälliköiksi.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan oikea tutkimusmenetelmä ja sen valinta edellyttää ongelman tuntemista. Ongelman ratkaisemiseksi on tarkoitus löytää luotettavaa ja perusteltua tietoa parhaaksi todetulla menetelmällä. Tutkimusmenetelmien perusjako on kvalitatiivinen eli määrällinen ja kvantitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Määrällinen tutkimus on yleensä kysely ja se perustuu olemassa oleville teorioille sekä pyrkii yleistämään ilmiötä. Laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiötä ei tunneta eikä käytössä ole selittävää teoriaa. Sitä käytetään, kun pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sen kautta kehittämään oletuksia ja teorioita. Laadullisen tutkimuksen aineiston keruu, havainnointi ja analysointi vaatii aikaa ja panostusta. (Kananen, 2015, s. 65, 70-73.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa kyselylomake on yhtä kysymystä vaille kokonaan strukturoitu eli varusteltu valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kyselyn kysymykset pyritään muotoilemaan valmiiksi niin, että ne antavat suoran vastauksen ja tuloksia päästään analysoimaan heti. Ne pyritään myös muotoilemaan teoriaan ja tutkimusongelmaan pohjautuen. Tutkimustulokset esitetään numeerisessa muodossa ja ne pyritään lopuksi yleistämään.

5.3 Aineiston hankinta ja analyysi

Hankin aineiston kyselylomakkeella ja toteutin sen sähköisesti Google Forms -kyselyhallintaohjelmiston avulla. Sen toimivuus on testattu ulkopuolisella henkilöllä. Toimitin kyselylomakkeen (Liite 1) sähköisen linkin ja saatekirjeen (Liite 2) JYSK Oyn HR Business Partnerille. Hän loi 26.4.2022 yhteensä 25 talentille yrityksen sisäisen tiedotuskanavan henkilökohtaiseen profiiliin jokaiselle oman pikatehtävän kyselyn suorittamista varten. HR Business Partner toimi vain linkin jakajana talenteille, eikä hänellä ole osuutta tutkimukseen. Kyselyyn oli mahdollista vastata itselle sopivaan aikaan 10.5.2022 mennessä.

Halusin pitää kyselyn lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta siihen vastaamiseen menisi korkeintaan viisi minuuttia. Kysymysten tekstit ovat yksiselitteisiä ja lyhyitä. Kyselyssä oli yhteensä 13 kysymystä, joista 8 ensimmäistä oli väittämiä. Väittämiin täytyi vastata likert-asteikolla eli oliko asiasta täysin eri mieltä vai täysin samaa mieltä. 9–12 kysymyksiin oli kaksi eri vaihtoehtoa kyllä tai ei. Kyselyn 12 ensimmäistä kysymystä olivat pakollisia ja kyselyssä ei päässyt etenemään ilman vastausta. Kysymys 13 oli avoin kysymys, johon sai vastata, jos oli vastannut 11 tai 12 kysymykseen ”kyllä”.

Valitettavasti 11.5.2022 tarkastellessani vastausmäärää kyselyyn, vastauksia oli tullut vain 13 kappaletta ja vastausprosentiksi oli muodostunut 52 %. Vaikka kyselyyn oli vastannut puolet talenteista, olin pettynyt tulokseen. Vastauksien vähäiseen määrään on voinut vaikuttaa työntekijöiden lomakausi, kyselyn mielenkiinnottomuus tai ajan puute. Vastausajan loppumisen jälkeen pohdin ensimmäisenä, että olisiko jotakin keinoa yrittää saada vastauksia enemmän. Ajattelin, että kyselyn voisi avata vielä uudelleen. Konsultoin asiassa HR Business Partneria ja opinnäytetyöni ohjaajaa. HR Business Partner kertoi, että vastausprosentit jäävät usein tällaisissa vastaavissa kyselyissä mataliksi ja se, että edes puoletkin saa vastaamaan on hyvä suoritus. Hän tarjoutui myös lähettämään kyselyyn vastaamisesta muistutuksen. Huomioon täytyi ottaa se, että muistutus menisi kaikille, huolimatta siitä, oliko kyselyyn jo vastannut vai ei. Opinnäytetyöohjaajani kannusti minua avaamaan kyselyn uudelleen, sillä tässä kohtaa minulla ei ollut varsinaisesti aikapainetta työn valmistumiseksi, sillä se siirtyi eteenpäin joka tapauksessa. Edes muutamakin lisävastaus antaisi kyselylle enemmän

luotettavuutta. Jos tyytyisin 52 vastausprosenttiin, niin se pitäisi ottaa huomioon vastauksia analysoidessa.

Päätin avata kyselyn uudelleen ja talentit saivat muistutuksen 16.5.2022 kyselyyn vastaamisesta (Liite 3). Heille annettiin lisääaikaa vastaamiseen ja viimeinen vastauspäivä oli 27.5.2022. Olin todella tyytyväinen ratkaisuuni, sillä sain 8 vastausta lisää eli loppujen lopuksi yhteensä 21 kappaletta ja vastausprosentiksi muodostui 84 %.

5.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusprosessissa on huolehdittava työn luotettavuudesta, ja se on otettava huomioon jo alkuvaiheessa sekä koko prosessin aikana. Jos luotettavuuteen kiinnittää huomiota vasta prosessin lopussa tai jättää sen kokonaan huomioimatta, niin mikään ei enää pelasta tutkimuksen totuudenmukaisuutta. Prosessi on herkkä erilaisilla tietoisille ja tiedostamattomille virheille, jotka voivat johtua esimerkiksi tutkijasta itse tai aineistosta. Luotettavuuteen vaikuttaa alentavasti esimerkiksi se, jos tutkija pyrkii valitsemaan vain sellaista aineistoa, mikä tukee hänen omaa näkemystensä tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla on tarkoitus poistaa osa virheistä, jotta tutkimus olisi mahdollisimman luotettava. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on tarkoitus tehdä oikeita ja perusteltuja valintoja. (Kananen, 2015, s. 338, 340, 351.)

Opinnäytetyön täytyy olla luotettava ja tutkimustulosten oikeita. Sitä tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Luotettavuutta ei kuitenkaan voida laskea, vaan se voidaan arvioida. Validiteetti eli oikeellisuus taas tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan ja mitataan oikeita asioita. (Kananen, 2015, s. 343.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetyn mittarin tulisi eri mittauskerroilla tuottaa samat tulokset ja ne eivät saa johtua sattumasta. Ainoa keino varmistaa luotettavuus on tehdä uusintamittaus. Uusintamittauksen tekeminen käytännössä on kallista ja vaikeaa. Uusintamittauskaan ei takaa tutkimuksen reliabiliteettia, sillä tutkittava ilmiö voi muuttua. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti ei ole

itsestäänselvyys validiteetille, sillä mittari voi olla virheellinen ja se toistaa tulokset virheineen tai mittari voi olla kokonaan väärä tutkittavalle asialle. (Kananen, 2015, s. 349-350.)

Olen pyrkinyt miettimään opinnäytetyöni reliabiliteettia ja validiteettia jo suunnitteluvaiheesta koko prosessin läpi tiedostaen, että prosessi on altis erilaisille virheille. Työn tutkijana olen suurin vaikuttava osapuoli sen luotettavuudelle. Pyrkimyksenä on ollut ottaa tutkimusongelma huomioon ja sen kannalta saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Teoriaosuudessa olen pyrkinyt valitsemaan mahdollisimman luotettavia ja tuoreita lähteitä. Aiheeseen liittyvää aineistoa on saatavilla melko vähän suomen kielellä, joten työn luotettavuus voi alentua mahdollisista käänkövirheistäni johtuen. Olen pyrkinyt ottamaan huomioon mittauksen kohteen, käytettävän mittarin ja tuloksen. Opinnäytetyössä ei ole mahdollista lähteä tekemään uusintamittauksia tulosten pysyvyyden osoittamiseksi, mutta olen pyrkinyt dokumentoimaan eri vaiheet mahdollisimman tarkasti ja perustelemaan päätöksiäni. Olen tuonut tutkimuksen tulokset esille sellaisina, kun ne ovat, enkä ole jättänyt mitään pois. Tutkimustuloksista on mainittava, että kukaan vastaajista ei vastannut pelkästään vaihtoehtoa 3 = ei samaa eikä eri mieltä, mikä lisää vastausten luotettavuutta. Olen jättänyt omat mielipiteeni pois tutkimustulosten yhteydestä ja tuonut niitä esiin vasta yhteenvedossa ja johtopäätöksissä luvussa 6.4.

6 TUTKIMUSTULOKSET

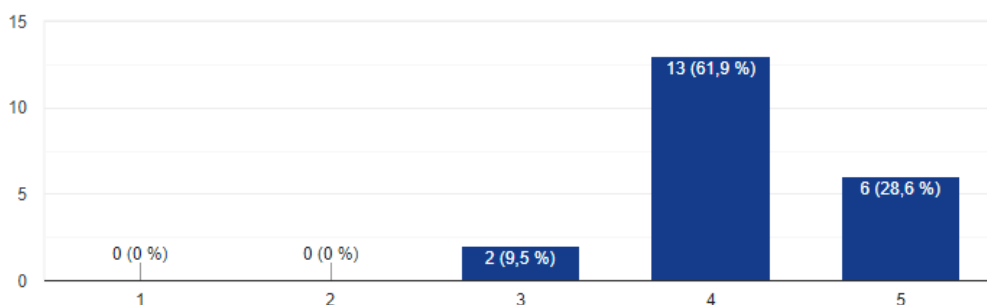
Kyselyyn vastasi yhteensä 21 talenttia ja vastausprosentiksi muodostui 84 %. Kyselylomakkeessa esitettyihin väittämiin vastattiin oman kokemuksen mukaan asteikolla 1–5 ja kaikkien väittämien kohdalla asteikko on sama. 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Väittämien tulokset esitetään pylväskaavioilla. Valintakysymykset esitetään ympyräkaavioilla. Tulokseksi saadut prosenttiluvut esitetään tämän luvun tekstissä pyöristettynä lähimpään tasalukuun.

6.1 Työskentely JYSK Oy:ssä

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kysymykset 1–4 käsittelivät väittämiä JYSK Oy:ssä työskentelyyn liittyen. Kuvioista 1 näkee, että 62 % eli suurin osa talenteista kokee jokseenkin ylpeyttä kertoessaan työskentelevänsä yrityksessä. 29 % kokee olevansa ylpeä ja 10 % ei osaa sanoa, onko ylpeä vai ei.

1. Olen ylpeä kertoessani työskenteleväni JYSK OY:ssä

21 vastausta

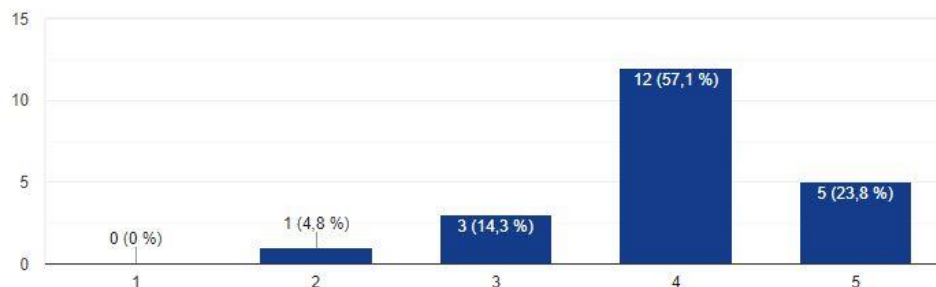


Kuvio 1. Ylpeys työskentelystä.

Kuvion 2 mukaan 57 % eli suurin osa talenteista kokee työnsä jokseenkin merkitykselliseksi ja 24 % merkitykselliseksi. 14 % ei osaa sanoa ja yksi vastaajista on jokseenkin eri mieltä työn merkityksellisyydestä muiden kanssa.

2. Koen työni merkitykselliseksi JYSK OY:ssä

21 vastausta

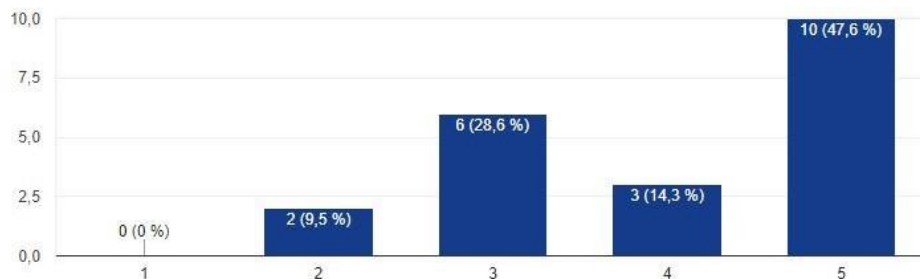


Kuvio 2. Työn merkityksellisyys.

Kuvion 3 mukaan lähes puolet talenteista (48 %) kokee, että Talent Academy -koulutusohjelma sitouttaa täysin työskentelemään yrityksessä ja 14 % kokee koulutusohjelman jokseenkin sitouttavan. 29 % ei osaa sanoa sitouttaako koulutusohjelma vai ei. 10 % talenteista ei jokseenkin näe koulutusohjelman sitouttavan työskentelemään yrityksessä.

3. Talent Academy -koulutusohjelma sitouttaa minua työskentelemään JYSK OY:ssä

21 vastausta

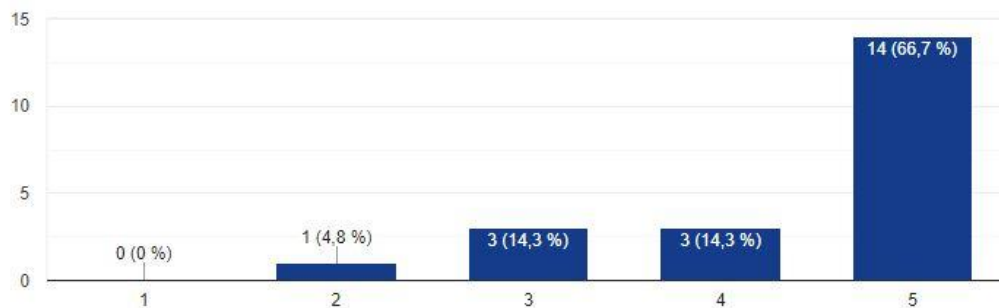


Kuvio 3. Koulutusohjelman sitouttaminen.

Kuviosta 4 näkee, että yli puolet (67 %) talenteista haluaa varmasti edetä urallaan esimiestehtäviin JYSK Oy:ssä.

4. Haluan edetä urallani esimiestehtäviin JYSK OY:ssä

21 vastausta



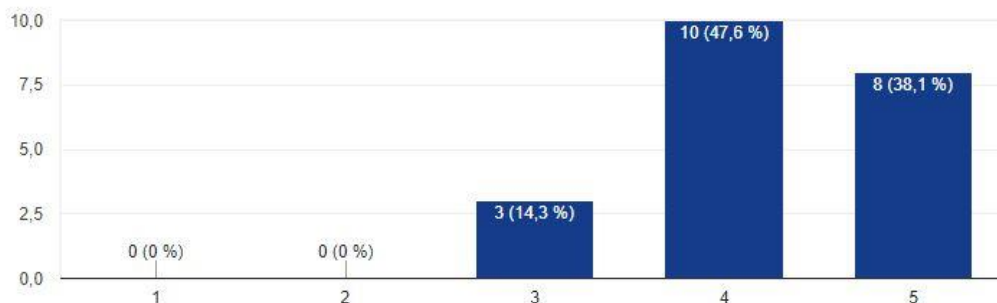
Kuvio 4. Eteneminen esimiestehtäviin.

6.2 Talenttina oleminen

Toisen osion kysymykset 5–8 koskivat talenttina olemista ja omia tunteuksia. Kuviosta 5 nähdään, että lähes kaikki talenteista kokevat olevansa joko jokseenkin lahjakkaita (48 %) tai lahjakkaita (38 %). 14 % ei osaa sanoa, kokeeko olevansa lahjakas.

5. Koen olevani lahjakas

21 vastausta

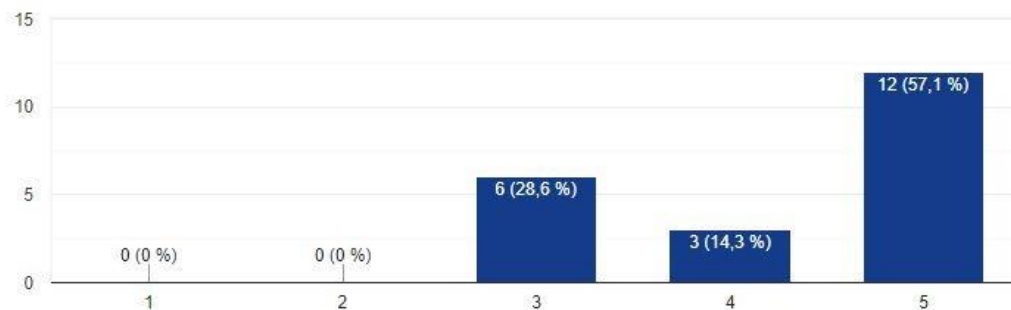


Kuvio 5. Talentin lahjakkuus.

Kuvion 6 mukaan yli puolet talenteista (57 %) kokee olevansa ylpeitä talentin nimityksestään. 14 % kokee nimityksestä jokseenkin ylpeyttä ja 29 % ei osaa sanoa kokeeko ylpeyttä vai ei.

6. Olen ylpeä talentin nimityksestäni

21 vastausta

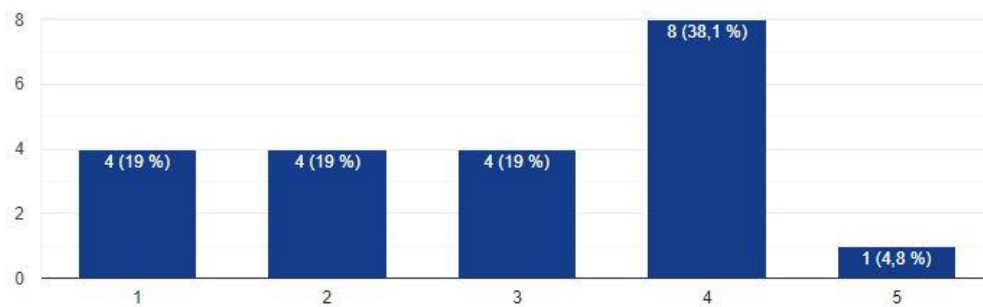


Kuvio 6. Ylpeys talentin nimityksestä.

Kuvion 7 mukaan 38 % talenteista kokee jokseenkin talenttina olemisen luovan paineita. 19 % ei koe talenttina olemisen luovan paineita ja 19 % ei osannut sanoa.

7. Talenttina oleminen luo minulle paineita

21 vastausta

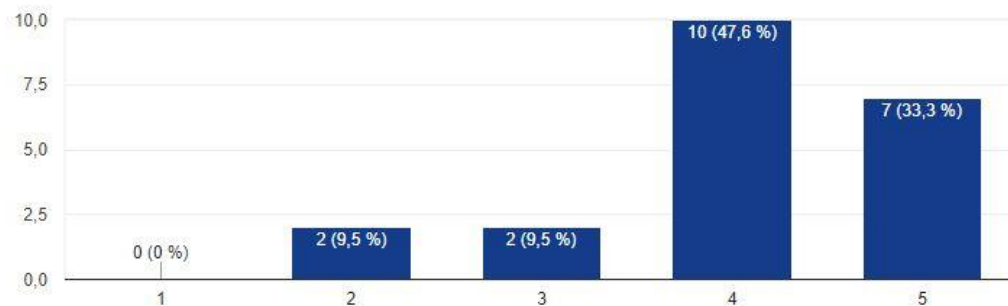


Kuvio 7. Talenttina olemisen paineet.

Kuviosta 8 nähdään, että 48 % talenteista kokee, että heitä ja osaamistaan jokseenkin arvostetaan yrityksessä ja 33 % kokee tämän asian täysin. 10 % on jokseenkin eri mieltä ja 10 % ei osaa sanoa.

8. Koen, että minua ja osaamistani arvostetaan JYSK OY:ssä

21 vastausta



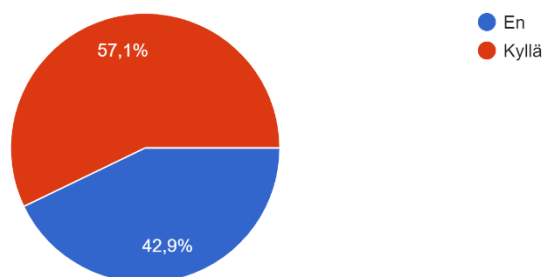
Kuvio 8. Minun ja osaamisen arvostus.

6.3 Yritykseen sitoutuminen

Viimeisen osion kysymykset 9–12 koskivat yritykseen sitoutumista ja siellä työskentelyä. Kuvion 9 mukaan yli puolet (57 %) talenteista on edennyt urallaan suorittaessaan Talent Academy -koulutusohjelmaa tai sen jälkeen.

9. Oletko edennyt urallasi JYSK Oy:ssä Talent Academy -koulutusohjelman aikana tai sen jälkeen?

21 vastausta

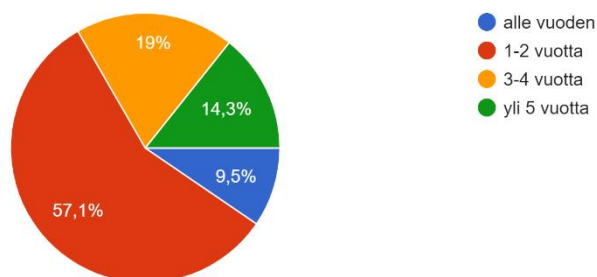


Kuvio 9. Uralla eteneminen.

Kuviosta 10 nähdään, että suurin osa (57 %) talenteista on työskennellyt yrityksessä 1–2 vuotta. 19 % heistä on työskennellyt 3–4 vuotta, 14 % yli viisi vuotta ja alle vuoden 10 %.

10. Kuinka kauan olet työskennellyt JYSK Oy:ssä?

21 vastausta

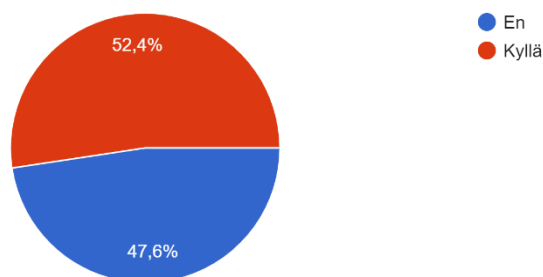


Kuvio 10. Työskentelyvuodet.

Kuvion 11 mukaan talenteista hieman yli puolet (52 %) ovat harkinneet työskentelyvuosien aikana vaihtavansa työpaikkaa toiseen yritykseen ja kuvion 12 mukaan heistä 29 % on myös hakenut sinä aikana toista työpaikkaa.

11. Oletko sinä aikana harkinnut vaihtavasi työpaikkaa?

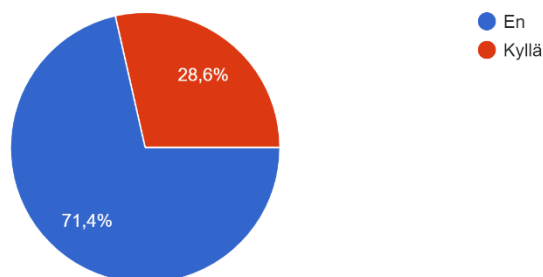
21 vastausta



Kuvio 11. Harkitseminen työpaikan vaihtamista.

12. Oletko sinä aikana hakenut toista työpaikkaa?

21 vastausta



Kuvio 12. Toiseen työhön hakeutuminen.

Kyselyn viimeinen kysymys numero 13 oli avoin. Kysymykseen sai vastata, jos oli vastannut edellä oleviin kysymyksiin 11 ja/tai 12 kysymykseen kyllä. Kysymyksessä tuli kertoa omin sanoin, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että he ovat harkinneet hakevansa tai ovat jo hakeneet toista työpaikkaa. Vastauksia tuli yhteensä kahdeksan ja ne ovat tässä sellaisenaan:

”palkka”

”Palkkaus ja työajat.”

”Työssä itsessään ei ole mitään vikaa, vaan mikä välillä harmittaa niin on se että perus myyjällä ei ole täysiä tunteja. Välillä joutuu elämään tosi tiukalla budjetilla jos on ollu vaikka tasaus jakso. Tiedän että jos olisin päässy jonnekki muualle jossakin vaiheessa niin ikävä tätä työpaikkaa olisi tullut.”

”Ennen talenttia en koennut edistyväni urallani ollenkaan, mutta talentin ja isomman myymälän myötä tulleet askeleet uralla sai minut pysymään.”

”liiallinen työmäärä ja negatiivinen palaute kun ei ehdi tekemään liiallista työmäärää ja asiasta keskusteleminen on valittamisen kulttuuria ja tekosyitä.”

”Työtunteja ollut välillä niin vähän ja työilmapiiri ollut huono/työt seurannut myös kotiin saakka.”

”Oman alan työhön miettiminen”

”Palkkaustaso, työn määrä palkkaan nähden, arvostuksen puute ylemmiltä esimiehiltä.”

6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kyselyn tuloksista tulee ilmi, että suurin osa JYSK Oy:n talenteista ovat ylpeitä työskennellessään yrityksessä ja kokevat työnsä vähintään jokseenkin merkittäväksi. Näihin tunteuksiin voivat vaikuttaa monet eri tekijät, mutta kyselyssä ei paneuduttu tarkemmin erittelemään niitä, vaan asiaa kysyttiin yleisellä tasolla. Talent Academy -koulutusohjelman sitouttaminen jakoi mielipiteitä, mutta suurin osa kokee koulutusohjelman vähintäänkin jokseenkin sitouttavan työskentelemään yrityksessä. Osa ei osannut vastata, sitouttaako juuri koulutusohjelma työskentelemään yrityksessä. Työskentelyyn voivat sitouttaa myös muut tekijät, joita ei tässä kyselyssä käyty läpi. Suurin osa talenteista haluaisi kuitenkin edetä esimiestehtäviin yrityksessä, mikä kertoo sitoutumisesta ja motivaatiosta. Yleisesti talenttina oleminen, asenne yritystä ja koulutusohjelmaa kohtaan on positiivinen.

Talentit ovat itse tunnistaneeet lahjakkuutensa ja kokevat myös itse olevansa lahjakkaita. Moni heistä on ylpeä talentin nimityksestään. JYSK Oy:ssä talenttien nimitykset ovat julkisia ja ne tulevat tietoon sekä itse talenteille, että muulle henkilökunnalle. Talenttina oleminen luo osalle paineita ja siihen voi esimerkiksi vaikuttaa, että heidän osaamistaan, työskentelyään ja kehittymistään seurataan. Talentin odotetaan ottavan työpaikalla roolia ja vastuuta sekä näyttämään mallia muille. Suurin osa heistä kokee, että heitä ja osaamistaan jokseenkin arvostetaan työpaikalla. Kaikki eivät koe saavansa arvostusta ja olisi syytä pohtia, miten asia voitaisiin muuttaa. Pidemmällä tähtäimellä arvostuksen puute voi johtaa motivaation ja sitoutumisen puutteeseen työpaikkaa kohtaan.

Talent Academy -koulutusohjelma on tarkoitettu uusille potentiaalisille työntekijöille, jotka haluavat lähitulevaisuudessa esimiestehtäviin. Yli puolet talenteista on jo edennyt esimiestehtäviin eli koulutusohjelman tavoitteen voidaan sanoa täyttyneen hyvin.

Urakehitys on ollut nopeaa, sillä suurin osa on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Koulutusohjelma on auttanut uralla etenemisessä, ja on saanut talenteja jäämään yritykseen. Ennen koulutusohjelmaa on ollut tunne, että ura ei etene ja työtehtävät toistavat itseään. Talenttina oleminen ja oman potentiaalin esiintuominen sekä eteneminen uusiin tehtäviin ovat tuoneet uutta motivaatiota työskentelyyn. Vaihtamalla esimerkiksi toimipistettä isompaan myymälään saa uutta virtaa ja mielenkiintoa.

Kyselyn tuloksista selvisi, että yli puolet talenteista ovat kuitenkin harkinneet vaihtavansa työpaikkaa, ja osa heistä on myös hakenut muita töitä. Kaikki talentit eivät ole täysin sitoutuneita työskentelemään yrityksessä ja syytä voi olla monia. Kyselyn viimeisen kysymyksen perusteella nousi esiin tähän vaikuttavia tekijöitä. Perinteisin syy on koulutusta vastaavan työn löytyminen omalta alalta. Useammassa vastauksessa nousi esiin palkka ja työtuntien määrä. Talentit kokevat, että palkkataso ei ole riittävä ja se ei kohtaa työmäärän kanssa. Osa työskentelee myös osa-aikaisesti ja kokee, että ei saa tarpeeksi työtunteja. Työmäärä voidaan kokea liian kuormittavaksi ja työt seuraavat helposti myös kotiin. Työajalla ei ehditä tehdä kaikkia annettuja työtehtäviä ja siitä seuraa negatiivista palautetta. Työilmapiiri on myös toisinaan voitu kokea huonoksi ja arvostus esimiehiltä on ollut puutteellinen. On syytä pohtia, koskeeko nämä huomiot vain talenteja vai voiko vastauksista heijastua yleisesti muidenkin työntekijöiden tuntemuksia.

Vastauksissa myös mainitaan, että vaikka on harkinnut vaihtavansa työpaikkaa, niin jossain vaiheessa tulisi varmasti ikävä entistä työpaikkaa. Työpaikkaa vaihtaessa jokaisen täytyy harkita vanhan työn ja uuden työn hyviä ja huonoja puolia, sillä jokaisessa työpaikassa on omat puolensa. On hyvä miettiä omia tuntemuksiaan, tulevaisuuden suunnitelmia, etenemismahdollisuuksia ja arvoja. Mikä on se juurisyy, miksi haluaa vaihtaa työpaikkaa. On luonnollista, että aiempaa työpaikkaa saattaa myös kaikesta huolimatta välillä ikävöidä.

Tulisi pohtia, miten talentit saisi sitoutumaan yritykseen ja sen strategiaan vielä paremmin. Talent Academy -koulutusohjelmaan valitut talentit ovat jo kerran tunnustettu lahjakkaiksi ja heidän toivotaan etenevän esimiestehtäviin. Osa voi tajuta, ettei esimiestehtävät kaikesta huolimatta olekaan oma juttu tai sovi tämänhetkiseen elämäntilanteeseen, mutta haluavat silti työskennellä yrityksessä. Myös heidän kanssaan tulisi

keskustella motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä pohtia mielekkäitä työtehtäviä jatkossa. Tulisi myös pohtia, miten ne ketkä haluavat edetä ja ovat sopivia esimiestehtäviin, saataisiin tarpeeksi nopeasti avainrooleihin. Miten koulutusohjelma sitouttaisi vielä paremmin ja miten talentit voisivat olla erityisen ylpeitä nimityksistään? JYSK Oy palkitsee vuosittain järjestettävässä JYSK Awards -gaalassa muun muassa vuoden talentin, joten juhla lisää arvostusta kaikkia talenteja kohtaan. Voisiko esimies olla mukana enemmän lisäämässä talentin arvostamisen tunnetta ja ylpeyden lisäämistä omasta työskentelystään. Hyödynnetäänkö talenttien osaamista ja motivaatiota tarpeeksi myös lähimyymälöiden arjessa.

Talent Academy -koulutusohjelma on investointi talenttien urakehitykseen ja henkilökohtaisiin kehittymismahdollisuuksiin. Maslowin tarvehierarkian mukaan Talent Academy -koulutusohjelma voidaan nähdä nimenomaan tyydyttävän arvostusta ja itsensä toteuttamisen tarpeita. Talentin nähdessä urallaan etenemismahdollisuuksia, pääsevänsä tekemään mielekkäitä työtehtäviä ja vastaamaan haasteisiin, ylläpitää motivaatiota sekä lisää sitoutuneisuutta. Vastauksissa moni mainitsi tyytymättömyyttä palkkaan ja se on Maslowin tarvehierarkian alimpien tasojen motivointikeino. JYSK Oy maksaa kaupan alan TES:n mukaisen palkan lisineen ja lisäksi jokaisella on mahdollisuus tiiminä saada oman myymälän myynnin kasvuun pohjautuvan bonuksen (JYSK Yrityksenä, n.d.). Voisivatko talentit saada oman bonuksen tai palkankorotuksen, jolloin tyytyväisyys palkkaan voisi lisääntyä ja sitä kautta luoda pohjaa motivaatiolle ja sitoutumiselle.

Kyselyn vastauksien ja oman kokemuksen perusteella koen, että Talent Academy -koulutusohjelman lanseeraaminen osaksi yrityksen strategiaa ja kyvykkyyksien johtamista voidaan nähdä positiivisena toimena. Koulutusohjelmaan pääsee mukaan ne työntekijät, joilla on asenne kohdillaan ja jotka haluavat sitoutua sekä kehittyä työntekijänä. Koulutusohjelma auttaa etenemisessä nopeammin ja näin tuo mielekkyyttä ja uusia haasteita työskentelyyn. Ja vaikka joku talenteista muuttaisi koulutusohjelman aikana mieltään uralla etenemisessä juuri kyseisessä yrityksessä, niin sen läpikäyminen siitä huolimatta opettaa ja auttaa tutkiskelemaan itseään työntekijänä, ja auttaa henkilöä hänen omassa urasuunnittelussaan. Mielestäni koulutusohjelmaan kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa, sillä siitä on hyötyä kyvykkyyksien johtamisessa sekä jalostamisessa esimiehiksi. Koulutusohjelma mahdollistaa paremmin yrityksen

strategian 80 % sisäisesti ylennetyistä esimiehistä. Koulutusohjelmassa myös kurssin vetäjä ja talenttien omat esimiehet oppivat tuntemaan työntekijöitä paremmin, joten hyöty on molemminpuolinen.

Kyselyn tuloksia Talent management -johtamismalliin liittyen ei voida yleistää muihin yrityksiin. Kyselyn tulokset antavat vastauksia ainoastaan JYSK Oy:ssä työskentelevien talenttien asenteista ja sitoutumisesta yritystä kohtaan.

7 LOPUKSI

Mummoni 1930-luvun ja äitini 1960-luvun lapsena ovat työskennelleet koko elämänsä samassa työpaikassa. Itse 1990-luvulla syntyneenä työskentelen tällä hetkellä jo yhdeksännessä työpaikassani, enkä tiedä montako eri työpaikkaa on vielä edessäni tulevaisuudessa. Olen useasti pohtinut, miksi olen vaihtanut työpaikkaa useita kertoja. Syitä on löytynyt monia, kuten työn määräaikaisuus, kaksi muuttoa toisille paikkakunnille, saamani koulutus, parempi palkka ja monipuolisempi työnkuva. Omat pohdinnat ja kokemus työelämästä antoi lopulta sysäyksen opinnäytetyöni aiheelle. Arvioidessani koko prosessia oli aiheen löytäminen haastavin vaihe. Halusin tehdä konkreettisen työn, joka olisi työelämä- ja käytännönläheinen.

Haluan kiittää yhteistyöstä entistä työnantajaani JYSK Oy:tä, joka mahdollisti ja hyväksyi aiheeni opinnäytetyölle. Minulle annettiin vapaat kädet työn toteutukselle ja sain tehdä siitä oman näköiseni. Yhteydenpito yhteyshenkilöiden kanssa oli nopeaa ja vaivatonta sekä sain apua tarvittaessa. Itse JYSK Oy:n Talent Academy -koulutusohjelman läpikäyneenä ja vuoden 2020 talentiksi valittuna minulla oli tietämystä aiheesta etukäteen. Olen kiitollinen kokemukselle ja opeille, joita sain työskennellessäni yrityksessä. Kokemus, opit ja koulutusohjelmassa toteutettu itsetutkiskelu auttavat minua myös tulevaisuudessa.

Valitessani tämän aiheen minulla oli päässäni selkeä kuva, mitä haluan tehdä. Arvioidessani nyt työtäni, en mielestäni saanut sitä kaikkea tuotua lopulta työhön asti. Uudet haasteet työelämässä ja arki veivät mukanaan, joten en tehnyt työtä ja edennyt niin nopeasti, kun alun perin halusin sekä suunnittelin. Olen iloinen, että sain työn lopulta valmiiksi ja pääsen irrottautumaan siitä. Jos aloittaisin työn tekemisen nyt, yrittäisin tehdä sitä intensiivisemmin ja tekisin konkreettisen aikataulun vaihe vaiheelta. Työtä tehdessä opin, että pään sisällä olevaa selkeää suunnitelmaa ei aina saa paperille täysin samanlaiseksi. Työn toteutus vahvisti, että toimin ennemmin käytännönläheisesti kuin teoreettisesti kirjoittaen.

Kaiken kaikkiaan työn tekeminen sujui kohtalaisesti. Minulla oli heti aluksi selkeämpi kuva työn empirisistä kuin teoreettisista osiosta. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli

haastavaa ja hieman takertelevaa. Haasteena koin, että suomenkielisiä lähteitä ei löytynyt paljoa Talent Management -käsitteestä, ja englanninkielisen materiaalin läpikäyminen vei aikaa. Empiirisen osion työstämisestä pidin enemmän ja minusta oli mielenkiintoista mieltä kysymyksiä ja nähdä niihin vastauksia. Haluan kiittää myös entisiä kollegoitani vastauksista kyselyyn, ilman teitä tämä työ ei olisi valmistunut. Oli mielenkiintoista verrata myös omia ajatuksia aiheesta muiden vastauksiin. Olen tyytyväinen, että jatkoin kyselyn vastausaikaa, sillä sain enemmän vastauksia. Jos tekisin työn uudelleen, niin ottaisin mukaan kyselylomakkeen lisäksi myös teemahaastattelun. Olisi ollut mielenkiintoista kysyä vielä tarkempia kokemuksia ja mielipiteitä muutamalta henkilöltä. Työn luonne oli selvittää talenttien asenteita ja sitoutumista, mikä mielestäni onnistui. Olisi ollut mahtava keksiä myös enemmän konkreettisia ratkaisuehdotuksia, mutta JYSK Oy tekee nyt jo paljon asioita oppikirjojen mukaisesti motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen. Konkreettisten keinojen pohtiminen ja niiden mahdollinen käytäntöön otto jää yrityksen johdolle.

Opin valtavasti myös tutkimuksen tekemisestä ja töihin liittyvistä velvoitteista sekä tieteellisistä käytännöistä. Vastuuni mukaan opinnäytetyön tutkijana pyrin tekemään sen eettisesti, rehellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Ennen opinnäytetyön aloittamista tutustuin tutkimuseettisiin ohjeistuksiin. Teoriaosuuden kaikki lähteet on merkitty ja kerätty lähdeluetteloon tekijänoikeuslain mukaisesti. Empiirisessä osiossa talenteille suoritettu kysely oli anonymi ja siinä ei kerätty tai käsitelty henkilökohtaisia tietoja. Vastajia ja vastauksia ei voida yhdistää toisiinsa. Tulokset julkaistiin vain tässä työssä ja niitä käsiteltiin yhtenä yleistettynä joukkona. Pyrin koko prosessin ajan, että se olisi oppimista ja edistäisi ammatillisista kehitystä.

Oman kokemuksen kautta katsottuna Talent Management -johtamismalli ei ole Suomessa vielä yhtä isossa suosiossa kuin ulkomailla. Tieteellisiä lähteitä ja tutkimuksia on vähemmän saatavilla suomenkielisenä. Aikaisempia opinnäytetöitä selatessani huomasin, että kyvykkyyksien johtamisesta ei ole tehty vielä kovinkaan montaa suomenkielistä työtä tai jos oli, niin näkökulmana oli nimenomaan työnantajan puoli. Suomalaisten jurompi ja vähättelevämpi luonne, ja se ettei itseään halua tuoda esille, on talenttiutta vastaan. Varsinkin yrityksessä tunnistettuja talenteja nostetaan kuvainnollisesti ylöspäin, seurataan ja tuodaan esille. Talenttius on nähtävä talentin ja yrityksen yhteisenä matkana ja molemminpuolisena mahdollisuutena.

Jatkotutkimusaiheena voisi verrata tulosten yhtäläisyyksiä muihin tutkimuksiin Talent management -johtamismalliin liittyen tai muissa yrityksissä olevien talent-ohjelmien tuloksiin. Tutkimusta voisi laajentaa selvittämään, mitkä muut tekijät sitouttavat talenteja työskentelemään yrityksessä ja miten muulla tavalla sitoutumista voisi lisätä. Tutkimus asenteista ja sitoutumisesta yritystä kohtaan voisi laajentaa myös koskemaan koko henkilökuntaa.

LÄHTEET

Baronan työelämä tutkimus 2022: Tavoitteet ja toteutus. (2022). Haettu 22.2.2022 osoitteesta <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>

Cappelli, P. & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-031413-091314>

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H. & Hankin, S. M. (1998). (PDF) The War for Talent. Haettu 10.7.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent

Hakonen, A. (2015). Palkitseminen ihmisten johtamisessa (M. Nylander (toim.)). PS-kustannus.

Huhtala, M. (2015). Asennejohtaja : arjen työkalut esimiehille. Kauppakamari.

Huhtala, M. (2017). Aikaansaajan asenne. Kauppakamari.

Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä (3. uud. p.). Edita.

JYSK Koulutusohjelmat. (n.d.). Haettu 29.9.2022 osoitteesta <https://tyopaikat.jysk.fi/fi/kehittyminen>

JYSK Lehdistöpalvelut. (2021). Haettu 29.9.2022 osoitteesta <https://jysk.fi/lehdistopalvelut#/pressreleases/jysk-suomi-saavutti-jaelleen-ennaetystuloksen-erittaein-hyvaen-likkevaihdon-kasvun-siivittaemaena-3146805>

JYSK Yrityksenä. (n.d.). Haettu 29.9.2022 osoitteesta <https://tyopaikat.jysk.fi/fi/jysk-yrityksena>

Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas : näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, P., Peltola Raija & Pirinen Jorma. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä (1. p.). Sanoma Pro.

Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin : luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K. & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>

MOT Sanakirjat. (n.d.). Haettu 2.4.2022 osoitteesta <https://www.sanakirja.fi/english-finnish/talent>

Riekhoff, A.-J. (2022). NC-ND license Good or bad (in)stability? A cross-cohort study of the relation between career stability and earnings mobility in Finland. <https://doi.org/10.1016/j.rssm.2022.100674>

Ross, S. (2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 166–170. <https://doi.org/10.1108/00197851311320586>

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (2017). Mikä meitä liikuttaa : motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus.

Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

Thunnusen, M. & Gallardo-Gallardo, E. (2017). Talent management in practice : an integrated and dynamic approach.

Viitala, R. (2005). Johda osaamista! : osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (3. painos). Inforviestintä.

Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä ([4. p.]). Edita.

Viitala, R. (2019). Johtaminen : keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teorit ja trendit (1. painos). Edita Publishing Oy.

Webinaari: Osaamisen strateginen johtaminen - YouTube. (2022). Haettu 15.3.2022 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=rXDbIhyADU>

Winning the “war for talent”: How talent management strategies help organizations to keep talented people. (2021). *Human Resource Management International Digest*, 29(4), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2020-0268>

JYSK OY:n Talent Academy -koulutusohjelman talenttien asenteet ja sitoutuminen

Tämä kysely on osa Satakunnan ammattikorkoeakoulun opinnäytetyötä ja se on tarkoitettu JYSK OY:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valituille talenteille. Kysely on lyhyt, joten sen vastaamiseen menee ainoastaan viisi minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

***Pakollinen**

Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

1. 1. Olen ylpeä kertoessani työskenteleväni JYSK OY:ssä *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

2. 2. Koen työni merkitykselliseksi JYSK OY:ssä *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

3. 3. Talent Academy -koulutusohjelma sitouttaa minua työskentelemään JYSK OY:ssä *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

4. 4. Haluan edetä urallani esimiestehtäviin JYSK OY:ssä *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

Valitse sopivin vaihtoehto seuraaviin väittämiin

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

5. 5. Koen olevani lahjakas *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

6. 6. Olen ylpeä talentin nimityksestäni *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

7. 7. Talenttina oleminen luo minulle paineita *

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

täysin eri mieltä täysin samaa mieltä

8. 8. Koen, että minua ja osaamistani arvostetaan JYSK OY:ssä *

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	täysin samaa mieltä

Nimetön osio

9. 9. Oletko edennyt urallasi JYSK Oy:ssä Talent Academy -koulutusohjelman aikana tai sen jälkeen? *

Merkitse vain yksi soikio.

- En
 Kyllä

10. 10. Kuinka kauan olet työskennellyt JYSK Oy:ssä? *

Merkitse vain yksi soikio.

- alle vuoden
 1-2 vuotta
 3-4 vuotta
 yli 5 vuotta

11. 11. Oletko sinä aikana harkinnut vaihtavasi työpaikkaa? *

Merkitse vain yksi soikio.

- En
 Kyllä

12. 12. Oletko sinä aikana hakenut toista työpaikkaa? *

Merkitse vain yksi soikio.

En

Kyllä

13. 13. Jos vastasit kysymyksiin 11 ja/tai 12 kyllä, niin kerro omin sanoin, mitkä kaikki tekijät ovat vaikuttaneet siihen.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

Hei talentti!

Opiskelen Satakunnan Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja pyydän sinut vastaamaan kyselyyni. Se on osa opinnäytetyötäni ja tarkoitettu JYSK OY:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valituille talenteille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää talenttien asenteita ja sitoutumista yritystä kohtaan.

Kysely on lyhyt, joten sen vastaamiseen menee ainoastaan viisi minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kattavilla vastauksilla olet mukana tarjoamassa omakohtaista tietoa talenttiudesta yritykselle. Tuloksia esitetään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Tulokset julkaistaan julkisen opinnäytetyön yhteydessä.

Pääset kyselyyn suoraan tämän vastauslinkin: <https://forms.gle/7RvLXUjyr3tvSru88> kautta. Vastaathan siihen heti, mutta viimeistään 8.5.2022. On erittäin tärkeää, että vastaat kyselyyn, sillä silloin saan luotettavimman tuloksen teidän kaikkien asenteistanne ja sitoutumisestanne.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,
Jenna Itkonen
jenna.itkonen@student.samk.fi

LIITE 3

Muistutus kyselyyn vastaamisesta!

JYSK OY:n Talent Academy -koulutusohjelmaan valituille talenteille suunnatun kyselyn vastausaikaa on pidennetty. Jos olet jo aiemmin vastannut kyselyyn, niin kiitos vastauksestasi ja voit ohittaa tämän viestin.

Jos et ole vielä ehtinyt vastata kyselyyn, niin arvostaisin, jos kävisit vastaamassa siihen 27.5. mennessä.

Kysely löytyy samasta vastauslinkistä: <https://forms.gle/7RvLXUjyr3tvSru88>

Jokainen vastaus on tärkeä!

Ystävällisin terveisin,

Jenna Itkonen