

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Päivi Ainasoja

**TALENT MANAGEMENTIN YTIMESSÄ**

– Kilpailuetua kykyjen johtamisesta

Johtaminen ja organisaatiot  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen lähtökohta	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus	12
2.1. Keskeiset termit	14
2. KYKYJEN JOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
2.2. Resurssiperustainen teoria	16
2.3. Ydinkompetenssit ja kyvykkyydet johtamisen lähtökohtana	17
2.4. Kompetenssiperustainen johtaminen - Sanchezin malli	19
2.5. Strategisen johtamisen painopisteen kehitys	25
2.6. Inhimillisen pääoman johtaminen	28
2.7. Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä	33
3. TALENT MANAGEMENT -TUTKIMUKSEN PAINOPISTEITÄ	35
3.1. Käsitteen määrittelyä	35
3.2. Talenttiuden arviointimentelmät	39
3.3. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja periaatteet	41
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS	45
4.1. Tutkimuksessa käytetyt menetit	45
4.2. Empiirisen aineiston kuvaus	47
4.3. Tutkimusaineiston käsittely	50
4.4. Tutkimuksen luotettavuus ja laadun arviointi	52



5.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI	55
5.1.	Tutkimustulosten punainen lanka	55
5.2.	Ennakkoehdot – rakenteelliset edellytykset	56
5.2.1.	Kilpailuympäristö	56
5.2.2.	Strateginen yhteys	57
5.2.3.	Organisaatiokulttuuri ja -rakenne	58
5.2.4.	Osaamisen johtaminen	63
5.2.5.	Suoriutumisen johtamisen prosessi	64
5.2.6.	Talent managementin määritelmät	65
5.2.7.	HR:n tuki	68
5.3.	Ilmiöön/ tapahtumaan keskeisesti liittyvät tekijät	71
5.3.1.	Talentin – kyvyn tunnistaminen	71
5.3.2.	Talent review – kykyjen katselmointi	78
5.3.3.	Uraohjaus ja valmennus	80
5.3.4.	Seuranta	84
5.4.	Samanaikaisesti vaikuttavat olosuhteet/ tekijät	85
5.5.	Toimintaan yhteydessä olevat roolit	91
5.6.	Toiminnan seuraus	94
5.6.1.	Oikeat henkilöt, oikeissa paikoissa, oikeaan aikaan	95
5.6.2.	Henkilöstöstä kilpailuetua.	96
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET	97
6.1.	Vastaukset tutkimusongelmaan	97
6.2.	Pohdinta	103
6.3.	Tutkimuksen teoreettinen anti ja jatkotutkimuksen tarpeet	105
	LÄHDELUETTELO	107



**KUVIOLUETTELO****sivu**

<b>KUVIO 1.</b> Tarkasteltavat roolinäkökulmat.	13
<b>KUVIO 2.</b> Tulevaisuuden mahdollisuuksien hallitsemisen osatekijät (mukaillen Prahalad 1993).	17
<b>KUVIO 3.</b> Sekoitus yksilön kykyä ja organisaation kyvykkyyttä (Lawler 2008:11).	28
<b>KUVIO 4.</b> Inhimillisen pääoman kriittisyys (Lawler 2008).	29
<b>KUVIO 5.</b> Teoreettinen aikajana.	33
<b>KUVIO 6.</b> Strategisten resurssien tunnistaminen (mukaillen Zuboff 1988).	37
<b>KUVIO 7.</b> Työntekijän arviointi (mukaillen Mäkelä ym. 2010).	40
<b>KUVIO 8.</b> Suoriutumis-potentiaalimatriisi (ks. Great Leadership 2012).	41
<b>KUVIO 9.</b> Kykyjen johtamisen pyörä (mukaillen Stahl ym. 2010).	43
<b>KUVIO 10.</b> Prosessikaavio tutkimuksen etenemisestä.	46
<b>KUVIO 11.</b> Esimerkki kategoriaan kohdistuneesta datan määrästä.	52
<b>KUVIO 12.</b> Kykyjen johtamisen toimintaedellytyksiä.	56
<b>KUVIO 13.</b> Kykyjen johtamisilmiön ydinkategoriat.	71
<b>KUVIO 14.</b> Kykyjen johtamiseen samanaikaisesti vaikuttavat tekijät.	85
<b>KUVIO 15.</b> Toimintaan liittyvät roolit	91
<b>KUVIO 16.</b> Toiminnan seuraukset.	94

**TAULUKKOLUETTELO**

<b>TAULUKKO 1.</b> Osaamismoodit kilpailuympäristön mukaan (Sanchez 2004).	24
<b>TAULUKKO 2.</b> Strategisen painopisteen kehittyminen (mukaillen Bartlett & Ghoshal 2002).	25
<b>TAULUKKO 3.</b> HR:n painopisteen kehittyminen (mukaillen Bartlett & Ghoshal 2002).	26
<b>TAULUKKO 4.</b> Yhteenvedo henkilöstöjohtamiskäytäntöjen eroista (Lawler 2008).	30
<b>TAULUKKO 5.</b> Talent management trendin kehittyminen (Iles ym. 2010).	36
<b>TAULUKKO 6.</b> Haastatteluaineisto	48
<b>TAULUKKO 7.</b> Esimerkki aineiston koodauksesta.	51
<b>TAULUKKO 8.</b> Selektiivisesti koodattu aineisto.	55



---

## VAASAN YLIOPISTO

### Kauppatieteellinen tiedekunta

<b>Tekijä:</b>	Päivi Ainasoja	
<b>Tutkielman nimi:</b>	TALENT MANAGEMENTIN YTIMESSÄ – Kilpailuetua kykyjen johtamisesta	
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen ja organisaatiot	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2010	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2012	<b>Sivumäärä: 112</b>

---

### TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärtämistä kykyjen johtamisen ilmiöstä. Ilmiötä hahmotetaan neljän eri roolin kautta (HR, johto, esimies ja työntekijä). Tutkimukseni päätavoitteena on etsiä säännönmukaisuuksia tunnistamalla *talent managementiin* liittyvät elementit ja kartoittaa niiden välisiä suhteita. Keskityn siis siihen, mitä *talent management* on, mitä tarpeita se palvelee ja mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy.

Tutkimukseni teoreettinen näkökulma painottuu organisaatiotason henkilöstöjohtamisnäkökulmaan. Talent management terminä on vakiintunut kansainvälisten yritysten käyttöön. Tutkimuksessa tästä käytetään lisäksi suomenkielistä vastinetta *kykyjen johtaminen*. Kykyjen johtamisen juuret löytyvät, muun muassa resurssiperusteisesta teoriasta ja osaamisen johtamisen teoriasta.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään avointa haastattelua. Aineisto koostuu 17 tapauksesta, jotka kerätään neljästä suomessa toimivasta kansainvälisestä suuryrityksestä. Haastatteluaineisto analysoidaan soveltamalla straussilaista *grounded theory* -menetelmää.

Tutkimustuloksista havaittiin, että kykyjen johtamisen ytimessä olevia alueita ovat: kykyjen tunnistaminen, kykyjen katselmointi, uraohjaus, valmennus ja seuranta. Yritysten tavoitteet kykyjen johtamiselle liittyvät jatkuvuuden turvaamiseen, yrityksen joustavuuden ja osaamisen lisäämiseen. Pidempiaikaisena tavoitteena on luoda uutta kyvykkyyttä ja kasvattaa inhimillisen pääoman arvoa. Henkilöstön sisäinen liikkuminen positiosta toiseen yhden yksikön sisällä ja ennen kaikkea yksiköiden välillä mahdollistaa joustavuuden lisääntymisen ja osaamisen siirtymisen. Kykyjen johtamisen tavoitteellisuuteen panostamisella yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailukykyä kykyjen johtamisesta.

---

**AVAINSANAT:** talent management, henkilöstöjohtaminen, johtamisjärjestelmät, osaamisen johtaminen, organisaatiot



## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen lähtökohta

Yrityksiä on viime vuosina jälleen koeteltu talouden myllerryksillä ja yllätyksillä. Jos johtaminen on ollut heikkoa, se on näkynyt tuloksessa ja yritysten selviytymisessä. 2000-luvulla monet yritykset ovat tehneet lyhyen tähtäimen toimenpiteenä suuria henkilöstöleikkauksia. Yritykset yhä saneeraavat ja muuttavat liiketoimintamallejaan ja karsivat nyt kyvykkäiden johtajien puutteesta. Kykyjen johtamiseen on havahduttu varsin myöhään, mistä syystä seuraajapotentiaali on liian ohutta ja yritysten on pakko palkata johtajia yrityksen ulkopuolelta. Liiketoimintatavat ovat muutoksessa, mistä johtuen tarvitaan uudenlaista johtamista (esimerkiksi ks. Frank & Taylor 2004; Viitala 2009: 42–43).

Liiketoimintaympäristön globalisoitumisen vuoksi herkkyys globaaleille markkinavaikutuksille on lisääntynyt myös kotimaisilla markkinoilla. Globaalit työvoimamarkkinat ovat vieneet yritykset näennäisen runsaudensarven äärelle. Kuvitellaan, että on olemassa rajattomat mahdollisuudet pelata henkilöstöresursseilla. Kuitenkin haasteet eri puolilla maailmaa ovat ihan erilaiset, esimerkiksi Aasiassa on kova kilpailu paikallisista henkilöistä, joilla on kansainvälistä kokemusta, mutta he herkästi vaihtavat työnantajaa. Euroopassa puolestaan yleisesti ottaen väestön ikärakenne on harmaantumaa päin. Teknologia muuttuu ja teollinen tuotanto siirtyy halvemmän tuotannon maihin ja syntyy tarpeetonta osaamista. Nämä erityyppiset työmarkkinatekijät vaikuttavat yritysten henkilöstöstrategiaan haluttiin sitä tai ei. Globaalisti yhdenmukaista ongelmaa ei ole olemassa. Vaikka yritys on globaali, työmarkkinatekijöiden ymmärtäminen kunkin maan osalta vaikuttaa siihen, mikä on kyseisen maan funktio yrityksen osaamisarkkitehtuurissa. Toisaalta on herätty myös siihen, että osaamisen ostaminen ei ole aina paras ratkaisu. Yritysspesifisen osaamisen kasvattaminen yrityksen sisällä keskeisissä tehtävissä on saanut arvostusta.

Yrityksen sisäisellä urakehityksellä on monia etuja, muun muassa se edistää yrityskulttuurin vahvistamista, yrityskulttuurin jatkuvuutta, asiakassuhteita ja sijoittajien luottamusta yrityksen toimintaan. Niin ikään se myös kasvattaa henkilöstön luottamusta johtoon. Sisäinen työnkierto lisää odotuksia uramahdollisuuksista organisaation sisällä ja hyödyntää yhteistä osaamista ja investointeja, joita osaamisen luomiseen on tehty.

Organisaation kykyjen johtamisen ajankohtaisuus käy ilmi vuoden 2010 henkilöstöjohtamisen barometrin tuloksista. Yritysjohdo ja henkilöstötyön ammattilaiset listasivat

henkilöstötyön kehittämishaasteina vuoteen 2015 mennessä: 1) osaamisen, 2) johtamisen, 3) uudistumisen ja 4) työhyvinvoinnin. Monimuotoisissa organisaatioissa yksilölliset kehittämistarpeet huomioidaan yksilöllisin keinoin. (Jauhiainen, Hihnala, Lähdeniemi, Suutari & Viitala, 2010).

Vuonna 2007 vastaavassa henkilöstötyön tutkimuksessa keskeisimmiksi kehittämishankkeiksi oli mainittu strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen. Vastausten perusteella oli koettu viideksi kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmiksi yksilölliset menetelmät, kuten 1) valmennus, *coaching*, 2) työkierto, 3) mentorointi, 4) *benchmarking* ja 5) pitkäkestoinen koulutus. (Järvinen & Salojärvi 2007). Samat aiheet ovat jo pitkään olleet henkilöstötyön agendalla. Ei siis ihme, että *talent management* -ratkaisuille on tarvetta.

Tutkimusaiheena *talent management* liittyy osaksi henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttää. Viimeisen 15 vuoden aikana henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian suhteesta on keskusteltu paljon henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa (esim. ks. Viitala 2009: 65.) Strategisen johtamisen näkökulmista erityisesti kompetenssi- ja resurssiperustaiset näkökulmat liittävät henkilöstöstrategian keskeiseksi osaksi yrityksen strategiaa. Kyseiset näkökulmat ovat saaneet osakseen paljon huomiota länsimaisen tietoyhteiskunnan rakentuessa 1990-luvulta lähtien. Tietoyhteiskunnassa osaamista, rakenteita ja liiketoimintaympäristöä kehittämällä on sekä yksilöllä, että yrityksellä mahdollisuus pärjätä kiristyvän kilpailun olosuhteissa (Tietoyhteiskuntaohjelma 2007).

Tietoyhteiskunnassa henkilöstöjohtamisen osaamisesta on tullut kriittistä osaamista, jota tarvitaan kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Niissä yrityksissä, joissa on keskeistä ymmärtää inhimillisen pääoman vaikutus liiketoiminnan tulokseen, mitä luultavimmin pohditaan erilaisia kyvykkyyden johtamisen vaihtoehtoja. Talent management on ottanut jalansijaa henkilöstöjohtamisen trendinä ja yritysten käytäntönä 2000-luvun puolenvälin jälkeen. (esim. ks. Iles, Preece & Chuai 2010). Tämän voidaan ajatella olevan tulos- ja tavoitejohtamisen jatkumo, jossa järjestelmällisen kyvykkyyksien johtamisen tuloksena yrityksen johdolla on käytettävissä strategisten valintojen tekemiseksi täsmällistä tietoa organisaation mahdollisuuksista ja heikkouksista.

Viimeisten parin vuosikymmenen ajan yritysten henkilöstötyön painopistettä on yritetty muuttaa hallinnollisesta roolista aktiiviseksi liiketoimintakumppaniksi. Henkilöstötoiminnoissa (HR), kuten muissakin tukifunktioissa on etsitty keinoja lisäarvon tuottamiselle. Jo vuonna 1997 Ulrich peräänkuulutti, että HR:ssä tarvitaan asennemuutosta omien prosessien toteuttajan roolista ”*what I do*” tulosten toimittajaksi ”*what I deliver*” (Ul-

rich 1997). Ollakseen liiketoimintakumppani HR:n on ymmärrettävä henkilöstön vaikutukset liiketoimintaan – sinne viivan alle.

Yltääkseen strategiseksi kumppaniksi HR:n olisi tuotettava johdon päätöksenteon tueksi analysoitua tietoa yrityksen inhimillisestä pääomasta. Boudreau & Ramstad (2005) esittivät, että kyvykkyys, *talentship*, voisi olla uusi henkilöstöjohtamisen paradigma. Heidän mukaansa liiketoimintajohtajat olivat turhautuneita perinteiseen HR:ään. HR:n palvelut olivat parasta lajissaan, mutta se ei tuottanut johdolle täsmällistä tietoa siitä, mitkä *talentteihin* liittyvät asiat ovat kriittisiä ja mitkä puolestaan taktisia. Kriitikki johtui siitä, että johdolla oli saatavilla taloushallinnosta, markkinoinnista ja tuotannosta täsmällistä tietoa markkinoihin ja aineettomaan pääomaan liittyvissä asioissa. Joten aineettomaan pääomaan liittyen, he odottivat HR:ltä täsmällisempää tietoa yrityksen henkilöstön kyvykkyteen liittyvissä asioissa. (Boudreau & Ramstad 2005.)

Tutkimuksessani eräs työntekijäroolissa haastateltu nosti esiin kysymyksen, että miksi puhutaan *talent managementista*? Miksi ei puhuta *talent leadershipista*? Kykyjen johtamista voidaan pitää yrityksen henkilöstöjohtamisen kyvykkyytinä. Se systemaattinen prosessi, jonka tavoitteena on varmistaa yrityksen kilpailukyvyn vaatima ketteryys ja innovatiivisuus siten, että sijoitetaan oikeat ihmiset oikeaan paikkaan tehokkaiden henkilöstökäytäntöjen avulla. Ihmisten johtaminen (*leadership*) toteutuu yksittäisissä osasysteemeissä tai -prosesseissa johdon ja organisaation, esimiehen ja alaisen välillä. Tästä esimerkkinä tavoite- ja kehityskeskustelut, joiden aikana esimies pyrkii vaikuttamaan dialogin kautta alaisen toimintaan. Se, miten hyvin henkilöstöjohtamisen kyvykkyudet ovat hallussa, erottaa yrityksiä toisistaan. Erot näkyvät muun muassa parhaimpien ja halutuimpien työpaikkojen *TOP ranking* -listoissa.

Olen ollut työelämässä jo parin vuosikymmenen ajan, josta suurimman osan ajasta osaamisen ja henkilöstön kehittämisen sekä johtamisen parissa. Tutkijana minulla on siis varsin henkilökohtainen suhde henkilöstön ja organisaation kehittämiseen ja johtamiseen. Ensimmäinen kokemukseni *talent management* -ilmiöstä henkilöstötyön käytäntönä ajoittuu vuodelle 2008. Silloinen työnantajani vaihtoi *HRD*-toiminnon nimeksi *Talent and Leadership Development (TLD)*. Tein kyseiselle yksikölle ja esimiehille tarkoitetun prosessikuvauksen siitä, miten organisoidaan globaalin yrityksen potentiaalisten henkilöiden nimitysprosessi tiettyihin koulutusohjelmiin. Lisäksi samana vuonna arvioin itse esimiehenä ensimmäisen kerran suorien alaisten potentiaalisuutta erillisen kyselyn perusteella. Saman yrityksen vuoden 2009 HR-ohjeistuksessa todettiin, että kaikki työntekijät ovat *talentteja*, mutta tulevaisuuden johtajakykyjä arvioidaan rajatummasta kohderyhmästä. Maisteriopinnoissa palasin *talent management* -aiheeseen

muutaman artikkelin kautta. Artikkeleissa suhtauduttiin *talent managementiin* varsin kriittisesti, mikä herätti uteliaisuuteni siitä, mihin kritiikki kohdistui ja oliko se aiheellista?

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaus

*Talent managementista* on kirjoitettu runsaasti vuoden 2005 jälkeen (Iles ym. 2010.) Lukemassani tieteellisessä kirjallisuudessa *talent managementiin* liittyvät empiiriset tutkimukset ovat pääsääntöisesti laajoja kansainvälisiä tutkimuksia, jotka käsittelevät aihetta hyvin yleisellä tasolla. Näin ollen aiheen tutkimustuloksissa ja johtopäätöksissä on lueteltu kaikki mahdolliset HR-käytännöt osaksi tutkittavaa ilmiötä, eikä niistä mielestäni käynyt riittävästi ilmi, mitkä tekijät (esimerkiksi strategia, ympäristö- ja olosuhde-tekijät) vaikuttavat yritysten *talent management* -ratkaisun valintaan ja siten myös henkilöstöjohtamiskäytäntöjen painotuksiin. *Talent management* ratkaisut eivät ole lähtökohdiltaan globaalisti yhteneviä, koska esimerkiksi eri maanosissa työvoiman saatavuuteen tai pysyvyyteen liittyvät ongelmat ovat erilaisia erilaisten markkinoiden ja yhteiskuntajärjestelmien vuoksi. *Talent management* ratkaisut koostuvat joukosta erilaisia HR-menetelmiä. Kuitenkaan toisen yrityksen *talent management* -ratkaisu ei ole sellainen paras käytäntö, jonka voisi siirtää suoraan yrityksestä toiseen.

Viimeaikaiset kirjoitukset (Lawler 2008; Collings & Mellahi 2009; Bedford 2011;) linkittävät *talent managementin* strategiseen kyvykkyyden johtamiseen. Strategisella kyvykkyyden johtamisella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yrityksessä tehdään uuden kilpailuedun luomiseksi. Kyvykkyyden johtaminen voidaan ajatella olevan osa inhimillisen pääoman johtamisen kokonaisuutta. Tämä näkökulma tarkentui myöhemmin hermeneuttisen lukutavan mukaan erääksi pohdintojen näkökulmaksi (ks. Varto 2005). Kun kokonaisuus määrää jokaista osaa, jokaista toimintaa ja jokaista tapahtumaa, on valittava, mistä kokonaisuudesta lähtien asiaa katsoo (Varto 2005). Siis *Talent managementin* voidaan katsoa kuuluvan osaksi sekä henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta että osaamisenjohtamisen kokonaisuutta, joita molempia voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmista. Tutkimukseni näkökulma painottuu organisaatiotason johtamisnäkökulmaan. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät mm. ammatillinen kehittyminen yksilön näkökulmasta ja oppimisen teoria.

*Talent management* -teorian muodostumisen kannalta on tärkeää tutkia aihetta todellisuudessa ilmenevänä mikrotason ilmiönä. Tästä syystä valitsin tutkimusstrategiaksi ta-

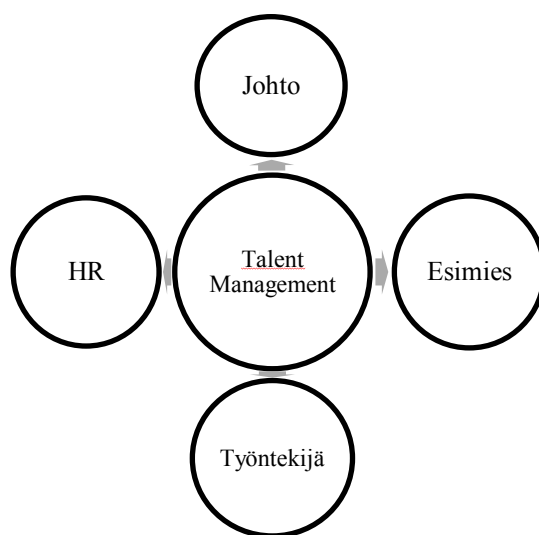
paustutkimuksen. Koin tärkeäksi tutkia empiirisesti, miten *talent management* ilmenee määritellyissä konteksteissa; kansainvälisissä, Suomessa toimivissa suuryrityksissä. Merkitysten tutkimista tehdään laadullisen tutkimuksen keinoin:

*”Merkitysten maailma on niin moninainen ja monikerroksinen, että on mahdotonta ajatella, että se olisi muodostunut kaikille ihmisille edes niin samannäköiseksi tai tasalaatuiseksi kuin esineiden maailma”* (Varto 2005:19.)

Tutkimukseni päätavoitteena on etsiä säännönmukaisuuksia tunnistamalla *talent managementiin* liittyvät elementit ja kartoittaa niiden välisiä suhteita (Hirsjärvi, Remes, Sajaavaara 2007) sekä lisätä ymmärtämystä siitä, mitä *talent management* on, mitä tarpeita se palvelee ja mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy. Ongelma-aluetta pyrin hahmotamaan etsimällä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Mitä talent managementilla tavoitellaan?*
- *Millaisia ennakkoehtoja talent managementin toteuttamiseen liittyy?*
- *Mitä ongelmaa talent managementilla pyritään ratkaisemaan?*

Tutkimusilmiötä lähdän avaamaan *talent managementiin* osallistuvien, neljän eri roolin, kautta kysymällä avoimella haastattelumetodilla roolien edustajilta, miten ilmiö heille näyttäytyy. Haluan päästä ilmiön ytimeen henkilöiden omien tulkintojen ja kertomusten kautta, miten he ilmiön kokevat.



**KUVIO 1.** Tarkasteltavat roolinäkökulmat.

Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi aineiston ja tulosten luokittelussa sovellan strausilaista *grounded theory* (GT) – menetelmää (Strauss & Corbin, 1990), joka soveltuu aineistolähtöisen tutkimuksen analyysimenetelmäksi.

Tutkimusraportin rakenne muodostuu siten, että ensimmäisen luvun johdannossa esittelin tutkimuksen lähtökohtaa, tutkimuksen tavoitteita, tutkimusongelmaa ja sen rajausta. Johdantoluvussa tutustutaan myös tutkimusaiheeseen liittyvään terminologiaan. Tästä tutkimusraporttini jatkuu siten, että toisessa luvussa käyn läpi henkilöstöjohtamisen teoreettista viitekehystä, johon tässä tutkimuksessa *talent management* ilmiönä liittyy. Kolmannessa luvussa käyn läpi aikaisempien tutkimusten painopistealueita, jotka ovat kiinnostavia oman tutkimukseni kannalta. Neljännessä luvussa kuvailen tutkimusprosessia, menetelmiä ja tutkimuksen aineistoa sekä arvioin tutkimukseni laatua. Viidennessä luvussa esittelen selektiivisen analyysin tuottamat tulokset. Kuudennen luvun johdopäätökset luvussa käyn läpi yhteenvedon eli vastaukset tutkimuskysymyksiini ja pohdiskelen, miten tutkimukseni linkittyy johtamisen teoriaan ja pohdin tutkimusnäkökulmia tuleville tutkimuksille.

## 2.1. Keskeiset termit

*Talent management* on suhteellisen tuore 2000-luvun alun jälkeen keskusteluun nousut termi. (mm. Lewis & Heckman 2006; Collings & Mellahi 2009). *Talent managementin* -käsitteen ymmärtämistä hankaloittaa se, että yleistä jo aikaisemmin käytössä ollutta *talent* -sanaa sovelletaan uudessa, laajemmassa kontekstissa. Ylipäätään suomen kieli on varsin kehittymätön sanastoltaan liittyen kyvykkyyden tai osaamisen johtamisen terminologiaan. Tästä johtuen uusien englanninkielisten termien viljely on omiaan tekemään yksinkertaisista asioista vaikeita. Uusia termejä joko käytetään alkuperäiskielellä tai sitten tyydytään olemassa olevaan sanastoon, jolloin alkuperäisten sanojen nyanssit katoavat. Lisäksi samoja termejä käytetään sekaisin yksilötason ja organisaatiotason osaamisesta puhuttaessa.

MOT Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja (2012) toteaa, että englanninkielinen **kompetenssi** on synonyymi sanalle *pätevyys, lahjakkuus*. Nordhaugin (1994:91) mukaan yksilön kompetenssit (individual competences) muodostuvat kolmesta tekijästä; tiedosta, taidosta ja taipumuksesta. Tiedolla tarkoitetaan erityistä tietoa kyseessä olevasta asiasta. Taitoa kuvataan erityiskyvyllä suorittaa työhön liittyvät tehtävät. Taipumus kuvastaa tietynlaista luonnollista lahjakkuutta, jota tarvitaan työn suorittamiseen. Taipumus on lisäksi tietynlainen perusta tiedon omaksumiselle ja taitojen kehittymiselle. Näistä kolmesta tekijästä tieto ja taipumus voivat esiintyä pätevyutenä ilman suorittamiseen liittyvää taitoa.

Ristikankaan (2011) **talenttiuden** määritelmä pitää sisällään edellä kuvatun yksilön pätevyuden. Hän esittää, että **talentti** koostuu **substanssiosaamisesta, metataidoista, asenteesta ja toimintatyylstä**. Substanssiosaaminen voi olla asiantuntija- tai johtamisosaamista. Metataidolla tarkoitetaan tässä oppimaan oppimiskykyä, kokonaisuuksien hahmottamiskykyä, epävarmuuden sietokykyä ja epäonnistumisen ylittämiskykyä. Lisäksi metataito paljastaa motivaation sekä halun oppia ja kehittyä. Toimintatyylit ja suhtautumistapa kertovat, miten henkilö suhtautuu toisiin ja mikä on hänen toimintansa ensisijainen tavoite – oma etu vai yrityksen etu.

Englannin kielessä sana **talent** kuvataan Collins English Dictionaryn (2012) mukaan:

*“Innate ability, aptitude, or faculty, esp. when unspecified; above average ability: a talent for cooking; a child with talent”.*

Vastaavasti Uusi suomen kielen sanakirja (2012) kertoo, että **talentti** on

*”1) eräs muinaiskreikkalainen ja -heprealainen paino- ja rahayksikkö, 2) lahjakkuus, lahjat, talangi, ”leiviskä”. Käyttää talenttinsa oikein”.*

MOT Synonyymisanakirjan mukaan (2012) sanan *lahja* synonyymi on **kyky**;

*”taito, taipumus, lahja, valmius, voima, mahti, edellytykset, voimavarat, suorituskky, potentiaali, kapasiteetti”.*

MOT Uuden suomen kielen sanakirjan (2012) mukaan **potentiaali** on

*”1) valmius, edellytykset, mahdollisuudet, piilevä suorituskky. Hänessä on potentiaalia ’ainesta, hänellä on edellytykset menestyä’. 2) kiel. verbin tapaluokka, joka esittää asian mahdollisena, esim. lienemme, sanonet”.*

Tässä tutkielmassa *talent management* tulkitaan kyvykkäiden henkilöiden johtamiseksi eli **kykyjen johtamiseksi**. Termin englanninkielinen versio on vakiintunut suomalaisten yritysten arkikäyttöön. Tästä syystä tässä tutkielmassa käytetään molempia kieliversioita.

## 2. KYKYJEN JOHTAMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käyn läpi kykyjen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen liittyviä tärkeimpiä käsitteitä ja teorioita. Näitä ovat erityisesti resurssiperustainen teoria, kontingenssiteoria, kompetenssit, kompetenssijohtaminen, kyvykkyydet, strateginen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, BSC, inhimillinen pääoma, inhimillinen pääomakeskeinen organisaatio.

### 2.2. Resurssiperustainen teoria

Barney (1991) väitti, että pysyvä kilpailuetu ilmenee niille yrityksille, jotka kehittävät resursseja, jotka ovat arvokkaita, harvoja ja vaikeasti jäljiteltäviä. Organisaatiolla on mahdollisuus laajentaa arvokkaiden resurssien avulla ydinteknologista etua siten, että sovelletaan resurssia kehittyvään tarpeeseen tai muutetaan resurssia siten, että se nähdään arvokkaana resurssina uudessa toimintaympäristössä. Yrityksessä johdetaan mieluummin ainutlaatuisia harvoja resursseja kuin monia yleisiä. Tämä johtuu siitä, että resurssit tai kyvykkyydet, jotka ovat yleisiä, tarjoavat vähemmän kilpailuetua, koska niihin on pääsy kaikilla. Lopuksi jäljitettävyyys viittaa siihen, missä määrin resurssi voidaan monistaa tai tuottavasti korvata korvaavalla resurssilla. Resurssit, joita on vaikea jäljitellä todennäköisesti tuottavat kilpailuetua pidemmällä aikavälillä.

Barneyn (1995) mukaan yrityksen resurssit ja kyvykkyydet pitävät sisällään kaikki taloudelliset, fyysiset ja inhimilliset organisaation varat, joita yritys käyttää kehittääkseen, valmistaakseen ja toimittaakseen tuotteita tai palveluita asiakkailleen. Resurssien arvo, harvinaisuus ja jäljitettävyydet voivat muuttua ajan myötä. Resurssien luokittelu näiden kolmen tekijän mukaan vertaamalla niitä ulkoisiin uhkiin on ratkaisevan tärkeää, jotta voidaan ymmärtää olemassa olevat vaihtoehdot ja yrityksen todennäköisesti saavutettavissa olevat tulokset.

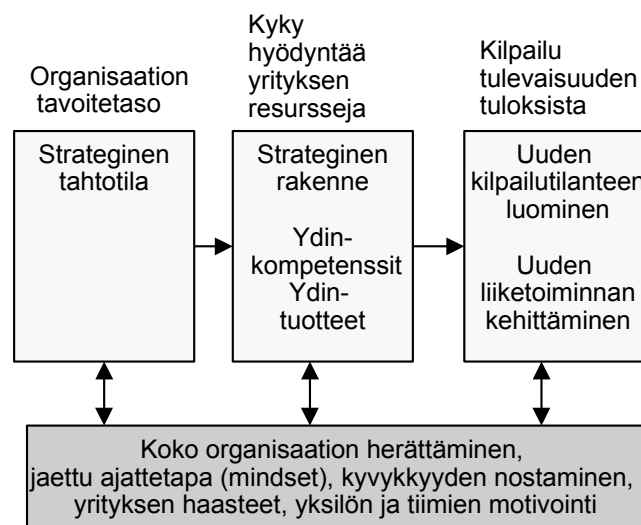
Organisaation arvokas resurssi yleistyessään muuttuu kilpailuetuasemasta yhdenvertaiseksi. Organisaatiot, joilla on jäljittelemättömiä resursseja tai kyvykkyyksiä, mutta joilla ei ole enää arvoa esimerkiksi teknologiamuutosten tai kiinnostavuuden vuoksi, menettävät kilpailuedun. Arvokkaiden ja harvinaisten resurssien hallitseminen voi tuoda väliaikaisen edun, joka heikkenee ajan myötä, kun muut organisaatiot monistavat resurssin tai löytävät kustannustehokkaan korvaajan. Tästä syystä jatkuva organisaation kehittäminen; osaaminen ja kykyjen johtaminen ovat keskeisiä henkilöstöjohtamisen keinoja.

Resurssiperustaisesta teoriasta on tullut vaikutusvaltaisin näkökulma, joka ohjaa strategisen johtamisen tutkimusta. Crook, Ketchen, Combs & Toddin (2008) tutkimus vahvistaa, että resurssiperustainen teoria saa yhä selvää kannatusta. Se on edelleen kehittyvä teoria, sillä tutkimuskannan 29 000 organisaatiota tukee ajatusta, että organisaation suoritus paranee siinä suhteessa, kun he omistavat strategisia resursseja.

**Kontingenssiteoria** (Lawrence & Lorsch 1967) on kehitetty edelleen järjestelmäteoriasta, joka korosti reagoimista sisäisiin ja ulkoisiin markkinatilanteisiin ja yhteiskunnallisiin muutoksiin. Organisaatiot mukautetaan ympäristön ominaisuuksien mukaan, ja sen mukaan valitaan tarkoituksenmukaisin organisaatio- ja johtamismalli. Näin ollen ei ole olemassa yleisesti sovellettavaa organisointi- ja johtamisperiaatetta, vaan on tunnettava kyseisen organisaation ratkaisuihin vaikuttavat tilannetekijät (contingency factors), joita ovat esimerkiksi toimiala, tuotteet, henkilöstön ominaisuudet, kilpailutilanne, yrityksen maantieteellinen sijainti. Ympäristöön liittyviä ulkoisia selittäviä tilannetekijöitä ovat myös ympäristön dynaamisuus (muutosnopeus) ja ympäristön monimutkaisuus. Näihin reagoiminen on keskeistä kykyjen johtamisjärjestelmän rakentamisessa.

### 2.3. Ydinkompetenssit ja kyvykkydet johtamisen lähtökohtana

1990-luvun alussa resurssiperustaiseen näkökulmaan lisättiin organisaation osaamisnäkökulma, ydinkompetenssit. Prahaladin mukaan (1993) lisäarvon tuottamisessa keskeisiä asioita olivat suorituskykykuilun (performance gap) ja tulevaisuuden mahdollisuuksien kuilun (opportunity gap) hallitseminen hyödyntämällä yrityksen resursseja. (Kuvio.2.)



**KUVIO 2.** Tulevaisuuden mahdollisuuksien hallitsemisen osatekijät (mukaillen Prahalad 1993).

Resurssien hyödyntämiseksi ylimmän johdon pitäisi pystyä luomaan sellainen strateginen tahtotila, jonka koko organisaatio hyväksyy ja johon se voi sitoutua. Strategian pitäisi keskittyä ohjaamaan organisaation energiaa kohti innovaatioita, tarvittaessa muuttamaan pelisääntöjä. Organisaation rakenteen, ydinkompetenssien ja ydintuotteiden määrittämisen pitäisi tukea strategian läpiviemistä. Samaten yrityksellä pitäisi olla sisäinen kyky kohdentaa resurssit uudelleen, joka on ennakkovaatimus uusien liiketoimintojen ja uuden kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. Strategian toteuttaminen on myös koko organisaation yhteinen tehtävä kaikilla organisaation tasoilla ja toiminnoissa. (Prahalad 1993.)

Edelleen Prahaladin (1993) mukaan strategisen arkkitehtuurin luominen auttaa johtajia tunnistamaan olemassa olevat ydinkompetenssit ja tarpeet uusille kompetensseille. Ydinkompetenssi kuvaa yrityksen luovaa kykyä yhdistää useita teknologia-alueita ja perustuotteita innovatiivisesti yhteen. Kompetenssin ymmärtämisen avain on siinä, että vaikka se ilmenee teknisenä komponenttina, se myös pitää sisällään organisaation johtamisprosessin ja kollektiivisen oppimiskyvyn yrityksen sisällä. Tämä voidaan esittää kaavana; kompetenssi = teknologia x johtamisprosessi x kollektiivinen oppiminen. Yrityksen mahdollisuudet pärjätä tulevaisuudessa ovat siis riippuvaisia kaikista kolmesta tekijästä. Investoiminen pelkästään teknologiaan ei vielä tuo yritykselle riittävää nostetta tulevaisuuden kilpailutilanteeseen, varsinkin koska sama laiteteknologia on useamman yrityksen saatavilla. Kilpailukyky syntyy vasta siitä, kun organisaation kyvykkyyttä parannetaan. (Prahalad 1993.)

Ydinkyvykkyydet (core capabilities) Leonard-Barton (1992) määritteli tekijöinä, joiden avulla syntyy kilpailuetua ja asiakkaalle lisäarvoa. Tämä pitää sisällään neljä ulottuvuutta: 1) tiedot ja taidot, 2) teknisen järjestelmän, 3) johtamisjärjestelmän (prosessit) ja 4) arvot ja normit.

Teece ym. (1997) ehdottivat käsitettä dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities) tarkoittamaan yrityksen kykyä integroida, rakentaa ja määrittää uudelleen sisäisiä ja ulkoisia rutiineja yritysspesifisten resurssien käyttöön. He väittivät, että yrityksen organisaation ja johtamisprosessien yhdistäminen nykyisiin resurssiasetelmiin johtaa riippuvuuksiin, jotka rajoittavat yrityksen kykyä kehittää uudenlaisia rutiineja ja resursseja. (Sanchez & Heene 2004.)

Kykyjen johtaminen on yksi yrityksen henkilöstöjohtamisen kyvykkyyksistä, eli kuinka yritys pystyy houkuttelemaan, palkkaamaan ja pitämään oikeat osaajat talossa.

## 2.4. Kompetenssiperustainen johtaminen - Sanchezin malli

Yrityksissä puhutaan paljon tarpeesta lisätä joustavuutta kykyjen johtamisen avulla. Missä ja koska organisaation joustavuutta tarvitaan? Sanchez (2004) on tuonut keskusteluun näkökulman, jossa organisaation ollessa avoin järjestelmä, siinä voidaan tunnistaa osaamisille (competences) viisi moodia. Niistä jokainen esiintyy tietyllä toiminnan tasolla. Termillä osaamismoodit Sanchez (2004) viittaa tiloihin, joissa organisaation kompetenssit ilmenevät eri toiminnoissa ja prosesseissa. Edelleenkin hän esittää, että jokainen osaamismoodi on tulosta organisaation erityisistä joustavuusominaisuuksista vastata muuttuviin ja moninaisiin ympäristöolosuhteisiin, kuten markkinoiden kehittyvät vaatimukset, teknologian muutokset ja teollisuuden alan kilpailukyvyyn kehitys.

Organisatorinen joustavuus voidaan puolestaan kuvata strategisten vaihtoehtojen salkkuna. Aluksi kyvykkyyksien luominen antaa yritykselle tietyn joustavuuden tavoitella toiminnolle yhtä tai useampaa strategista vaihtoehtoa. Myöhemmin, yrityksen johtajat harjoittavat yhtä tai useampaan strategista vaihtoehtoa sitoutumalla tiettyihin toimintasuunnitelmiin, jotka tukevat näitä vaihtoehtoja. Kompetenssin rakentaminen luo yritykselle strategisia vaihtoehtoja toimia, minkä seurauksena kompetenssin hyödyntäminen pitää sisällään sitoutumisen tiettyihin toimintavaihtoehtoihin, samalla siirtäen tai luopuen muista. (Sanchez 2004.)

Seuraavien kappaleiden aikana käydään läpi Sanchezin (2004) mallin viisi eri osaamismoodia.

**Osaamismoodi I – vaihtoehtoisia strategisia logiikoita:** Osaamismoodi I perustuu ajatukselle organisaation tiedollisesta joustavuudesta ajatella vaihtoehtoisia tapoja luoda lisäarvoa markkinoilla. Tämän kompetenssitilan lähteenä on organisaation johdon kollektiivinen mielikuva yrityksen mahdollisuuksista kyetä toteutettavaan liiketoimintaan. Osaamismoodi I riippuu yrityksen johtajien kyvystä hahmottaa markkinoiden tarpeet ja tunnistaa organisaatiolle sopivat markkinat sekä määrittää markkinoita tyydyttävien tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet ja tarjonta. Lisäksi suunnitella toimitus- ja jakelukanavat, jotka tuottavat asiakkaiden kokemaa nettolisäarvoa. Jotta tämä olisi organisaation toteutettavissa, vaaditaan kykyä tunnistaa olennaiset kyvykkyydet, jotka vaaditaan kuvitellun tuotetarjonnan luomiseksi ja toteuttamiseksi. Oleellista on ylimmän johdon ymmärtämys siitä, mitä toteutettavista strategioista voidaan soveltaa mihinkin yrityksen saatavilla olevaan kompetenssiin. Tässä mielessä strategiset johtajat voivat toimia visionäärisinä johtajina, jotka laajentavat organisaation horisonttia lanseeraamalla uusia markkina-aloitteita. Toisaalta he voivat toimia pullonkaulana, joka estää organi-

saation kasvun, olemalla jakamatta tukea organisaation uusille tuote- tai markkinointilähestymistavoille tai potentiaalisten strategisten partnereiden ehdotuksille. Suurin osa johdosta luonnollisesti sijaitsee jossakin ääripäiden keskivälillä. (Sanchez 2004.)

**Osaamismoodi II – vaihtoehtoisia johtamisprosesseja:** Osaamismoodi II on johtajien kognitiivista joustavuutta, joka syntyy vaihtoehtoisista johtamisprosesseista, joilla implementoidaan sitä strategista logiikkaa, joka tunnistettiin osaamismoodi I:ssä. Johtamiskyvyt, joita korostetaan tässä moodissa, pitävät sisällään kyvyn tunnistaa erilaisia resursseja: varat, tietämys ja kyvykkyydet (assets, knowledge ja capabilities). Näitä vaaditaan annetun strategian suorittamiseksi ja tehokkaiden organisaatiomallien luomiseksi (tehtävien allokointi, päätöksenteko ja tietovirrat) prosesseille. Kontrollit ja kannustimet soveltuvat strategisen logiikan mukaiseen seurantaan ja motivointiin ja kykyyn käyttää vaadittavia resursseja lisäarvoa luovien prosessien määrittelemiseksi. (Sanchez 2004.)

Samoin kuin uusien tarjottavien tuotteiden ideat, erilaisten toimintojen johtamisideat, joihin organisaatio on sitoutunut, voivat olla alkuperältään lähtöisin organisaation sisältä tai ulkoa. Osaamismoodi II on etupäässä organisaation ylimmän johdon aikaansaama tila. Ylimmällä johdolla on normaalisti perimmäinen vastuu organisaation johtamisprosessien suunnittelusta ja päämääristä. Kuten osaamismoodissa I ylin johto voi toimia innovatiivisena johtajana haluten kokeilla uusia hallinnointiprosesseja tai taantumuksellisesti vartioida olemassa olevia johdon rakenteita ja etuoikeuksia. Jälleen kerran useampien johtajien käyttäytyminen on todennäköisesti jossakin näiden ääripäiden välissä. Dynaaminen tehokkuus saavutetaan, kun organisaation prosessit voidaan ohjata uudelleen tehokkaasti yhdestä arvonluonnin toiminnasta toiseen, silloin kun yrityksen kilpailuympäristö muuttuu. Staattinen tehokkuus on seurausta kustannusten minimoimisesta resurssien hyödyntämisessä, kun tietty arvonluontitoiminta suoritetaan stabiilissa ympäristökontekstissa. Viimeaikaiset tutkimukset ehdottavat, että yksinkertaiset johtamisprosessit ja yksinkertainen organisaation rakenne, joka perustuu itseohjautuviin työryhmiin, saattavat olla kyvykkäämpiä vastaamaan menestyksekkäästi laajempaan soveltamisalaan ja ympäristön muutosten suurempaan intensiteettiin, kuin kontrollisuuntautuneet johtamisprosessit, jotka toimivat monimutkaisten hierarkioiden kautta. (Sanchez 2004.)

**Osaamismoodi III – tunnistaa, yhdistää ja ottaa käyttöön resursseja:** Osaamismoodissa I ja II ylimmän johdon kognitiivinen joustavuus määrittelee rajat, joiden sisällä kompetenssitilat III, IV ja V voivat kehittyä ja toimia organisaatiossa. Osaamismoodia III ohjaa organisaation joustavuus, joka kokoaa aineellisten ja aineettomien resurssien

ketjuja suorittamalla organisaation strategista logiikkaa ja luomalla lisäarvoa sen tuotetarjonnan kautta. Koordinoinnin joustavuus riippuu yrityksen keskijohdon tai pienten yritysten ylimmän johdon kyvystä hankkia, yhdistää ja ottaa käyttöön resurssiketjuja toteuttamaan tuotetarjontaa, jolla on lisäarvoa tavoitelluilla markkinoilla. (Sanchez 2004.)

Johtajien täytyy pystyä määrittelemään kannustimet, jotka kykenevät houkuttelemaan parhaita saatavilla olevia toimittajia yhteistyöhön. Kyse voi olla joko yritysspesifisistä resursseista tai ulkoistetuista resursseista. Johtajien täytyy pystyä keskittämään resurssiketjun toiminta yrityksen strategiassa määriteltyihin liiketoiminnan mahdollisuuksiin silloin, kun he ottavat käyttöön resurssiketjuja. Organisaation koordinoinnin joustavuuden aste riippuu organisaation kilpailuympäristöstä. Ensiarvoisen tärkeää arvonluonnin ylläpitämisessä on joustavuus silloin, kun liiketoimintaympäristö on nopeasti kehittyvä. Joustavuus saavutetaan suuntaamalla olemassa olevat resurssiketjut vanhasta tuotetarjonnasta uuteen tai uudistettuun tuotetarjontaan. (Sanchez 2004.)

Ympäristössä, jossa markkina-asetat ovat enemmän ja vähemmän stabiilit, mutta teknologia on muuttumassa, joustavuus määritellä ja koota uusia resurssiketjuja perustuen uusiin saatavilla oleviin teknologiaresursseihin tai uusien teknologioiden integrointi olemassa oleviin resurssiketjuihin, on kriittistä. Ympäristöissä, joissa ovat stabiilit markkina-asetat, teknologinen joustavuus alentaa kustannuksia. Tuotannon arvon ylläpitämisen avain on siinä, että parannetaan tuotteen laatua, olemassa olevien resurssien taitoja ja kyvykkyyksiä sekä hienosäädetään resurssien vuorovaikutusta nykyisissä resurssiketjuissa. Tehokkuuden nimissä koordinoinnin joustavuus käyttää ja määritellä uudelleen resurssiketjuja lisää yrityksen dynaamista tehokkuutta samalla, kun joustavuus kasvaa vaiheittain. Olemassa olevat resurssit ja prosessit parantavat yrityksen staattista tehokkuutta. Koordinoinnin joustavuus mahdollistaa yrityksen vaihtoehtoiset strategiat, kun resurssiketjut on mahdollista koota uudelleen. (Sanchez 2004.)

**Osaamismoodi IV - resurssin joustavuus vaihtoehtoisissa operaatioissa:** Resurssin joustavuus on tulosta siitä, että resurssien kykyä käytetään vaihtoehtoisilla tavoilla organisaation resurssiketjuissa. Joustavuutta voidaan kuvata resurssien käytön laajuudella tai ajalla, joka vaaditaan organisaation resurssien käytön muuttamiseen, tai kustannuksilla, jotka aiheutuvat organisaatiolle resurssin käytön muuttamisesta. Osaamisen taso, jonne yritys voi kehittyä, on suoraan riippuvainen resurssien joustavuudesta, jota yritys hankkii tai saavuttaa konfiguroimalla sen resurssiketjuja. (Sanchez 2004.)

Monissa tuotannon toiminnoissa, joissa joustavaa automaatiota ei ole vielä kohtuuhintaisesti saatavissa, vähemmän kustannustehokkaan, mutta joustavamman henkilöstö-

resurssin käyttäminen, tarjoaa yhä elinkelpoisen vaihtoehdon kustannustehokkaammalle, mutta joustamattomille, erikoistuneille tuotannon järjestelmille. Valitsemalla erilaisia resursseja tuotteidensa markkinointiin, jakeluun ja huoltoon yrityksellä saattaa olla erilainen luontainen joustavuus käsitellä erilaisia määriä ja tuotesekoituksia. Resurssit myös eroavat joustavuudessaan kehittyä inkrementaalisesti (vähitellen). Organisaatiot oppivat tekemällä. Koneet eroavat esimerkiksi niiden joustavuudessa muuntautua vaihtoehtoiseen käyttöön (dynaaminen tehokkuus), tuotoksen määrän suurentamisessa tai laatustandardeiden vastaavuuden parantamisessa (staattinen tehokkuus). Koneiden, joissa ovat elektroninen ohjaus tai ohjelmistoja, joustavuutta sen sijaan voidaan parantaa. Henkilöstöresurssit pysyvät resursseina, joilla on melkein ehtymätön tehtävien joustavuus. Tämä riippuu siitä, kuinka alikäytettyjä henkilöstöresurssit ovat muuttumattoman strategian tai jäykkien johtamisprosessien takia. (Sanchez 2004.)

**Osaamismoodi V – toiminnallinen joustavuus:** Osaamismoodi V määräytyy organisaation kyvystä käyttää sen yrityskohtaisia ja yritykselle kohdistettuja resursseja tehokkaasti ja suorituskykyisesti eri toimintaolosuhteissa. Tämä operatiivinen joustavuus on riippuvainen pohjimmiltaan taidoista ja kyvykkyyksistä, joita organisaatio voi soveltaa toiminnan tasolla käyttämällä nykyisiä resursseja. Moodi V ilmaisee operatiivisen joustavuuden, joka on tulosta yrityksen henkilöstön kollektiivisesta kyvykkyydestä. (Tässä tapauksessa ensisijaisesti yrityksen etulinjan esimiesten ja työntekijöiden kyvykkyydestä). Osaamismoodi V määrittää yrityksen toiminnan luotettavuutta erilaisissa toimintaolosuhteissa. (Sanchez 2004.)

Valvonta ja soveltaminen ovat kaksi vastakkaista lähestymistapaa, joilla yritys voi pyrkiä saavuttamaan toiminnallista joustavuutta. Valvontalähestymistavassa pyritään eristämään kriittisimmät toiminnot. Vaihteluiden vaikutuksia tuotantoketjun alku- ja loppupäässä kontrolloidaan inputtien, outputtien ja ympäristöolosuhteiden vaihteluita hallitsemalla. Sen sijaan, että yritys yrittäisi sopeuttaa päätuotantolinjaa materiaalivaihteluilta, se saattaa luoda tuotantomateriaalien tarkistus- ja jälleenkäsittelytoiminnot varmistakseen päätuotantolinjan standardien mukaiset toimitukset. Koska tuotetarjonnan kilpailukykyinen menestyminen riippuu hyväksyttävästä luotettavuustasosta ja tehokkuuden saavuttamisesta tuotetarjonnan kehittämisessä, organisaation tuotannollinen joustavuus on tärkeä viimeinen askel osaamismoodien ketjussa. Näin ollen organisaation toiminnallinen tehokkuus edellyttää, viiden erilaisen osaamismoodin ymmärtämistä, jotta voi tunnistaa erilaisia organisaation kompetenssilähteitä ja tehokkaasti hallita niiden välisiä suhteita. (Sanchez 2004.)

Kun siirrytään ylöspäin osaamismoodista V osaamismoodiin I, kestää yleensä kauemmin muuttaa organisaation ylemmän tason osaamismoodia ja niistä johdettuja joustavuuksia. Muutokset alemmalla osaamismooditasolla vaativat myös muutoksia ylätasoon moodeissa. Koska ylemmän tason osaamismooeilta vie enemmän aikaa muuttua, saavutettavissa oleva muutoksen määrä organisaation alemmilla osaamismooditasoilla on usein sovittava ylätasoon muutosten maksimimääriin. Sanchez and Heene (1996: 61) ovat viitanneet, että sekä nykyisten kompetenssien hyödyntäminen, että uusien kompetenssien rakentaminen asettavat strategiset johtajat jatkuvaan oppimisen haasteeseen, miten hallita paremmin heidän omaa johtamistietoisuuttaan, ja mikä on keskeistä osaamisperustaisessa kilpailussa. (Sanchez 2004.)

Usein on todettu, että johdetaan sitä, mitä voidaan mitata. Koska alemman tason systeemejä ja osaamismoodia voidaan mitata syy-seuraus-suhteilla ja ylemmäntason osaamismoodia on vaikea mitata samalla tavalla, monet johtajat tyytyvät mittaamaan vain alimpien tasojen suoritusta. Tästä saattaa seurata, että ollaan sokeita nykytilasta organisaation ylemmän tason järjestelmän osien ja osaamisen välillä. Vastapainona alemman asteen mikro-johtamisen sijaan johtajien pitäisi asettaa korkeamman asteen seurantaa, joka keskittyy määrittelemään ja arvioimaan yrityksen korkeamman asteen systeemelementtejä ja kompetenssitiloja. Näin ollen kilpailuympäristö, joka vaatii korkeamman tason tiedollista joustavuutta osaamismooeissa I ja II tarkoittaa, että johtajien täytyy perustaa jatkuvat prosessit arvioimaan korkeamman tason osaamismoodien riittävyyttä kohdata kilpailuympäristön vaatimukset. Kriittiset ja refleksiiviset prosessit, jotka tutkivat oletuksia nykyisen strategisen logiikan ja johtamisprosessien pohjalla, voivat olennaisesti auttaa strategisia johtajia paremmin hallitsemaan heidän omia tiedollisia prosessejaan. (Sanchez 2004.)

Kompetenssiperustaisen johtamisen olennainen tehtävä on tunnistaa osaamismoodit, jotka ovat todennäköisesti pullonkaulana organisaation tämänhetkessä kyvyssä reagoida kilpailuympäristöön, ja varmistaa riittäväntasoinen joustavuuden luominen jokaisessa osaamismoodissa, jotta estetään minkään osaamismoodin tulemistä pullonkaulaksi yrityksen arvonluontiprosesseissa. Sanchez (1996) ehdottaa, että sillä, onko liiketoimintaympäristö vakaa, kehittyvä vai dynaaminen, on vaikutusta yrityksen osaamismoodin hallintaan, eli minkä tilan hallinta on kriittisintä (taulukko 1). Vakaalla kilpailuympäristöllä tarkoitetaan sitä, että markkinoilla tai saatavilla olevissa teknologioissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Kehittyvällä kilpailuympäristöllä tarkoitetaan sitä, että markkinoiden ja saatavilla olevien teknologioiden muutos kehittyy asteittain ja tunnistettavasti. Dynaamisella kilpailuympäristöllä tarkoitetaan markkinoiden ja saatavilla olevien teknologioiden toistuvaa ja epämääräistä muutosta.

Yrityksen arvonluontikyky **vakaissa kilpailuolosuhteissa** on eniten riippuvainen osaamismoodista V eli toiminnan joustavuudesta ylläpitää ja asteittain parantaa tehokkuutta ja laatutasoa nykyisten resurssiketjujen avulla. Kompetenssijohtamisen ensisijaisen tehtävän pitäisi näin ollen olla operatiivisten kyvykkyyksien parantamisessa, kuten prosessijohtamisessa ja laatujohtamisessa. **Kehittyvissä kilpailuolosuhteissa** yritys on eniten riippuvainen kriittisesti siitä joustavuudesta, joka on peräisin osaamismooideista III ja IV. Keskeiset kompetenssiperustaisen johtamisen huolet ovat uusien resurssiketjujen määrittelyssä ja konfiguroinnissa. Niillä luodaan uusia tuotteita palvelemaan kehittyviä markkinoita. Lisäksi huoli uusien teknologioiden sisällyttämisestä resurssiketjuihin, kun ne tulevat saataville. **Dynaamisissa kilpailuolosuhteissa** keskeinen haaste kompetenssiperustaiselle johtamiselle on todennäköisesti strategisten johtajien riittävän kognitiivisen joustavuuden ylläpitäminen osaamismoodien I ja II mukaan. Kun muutokset markkinoissa ja käytettävissä olevassa teknologiassa ovat toistuvia ja epämääräisiä, täytyy strategijaohjajilla olla kognitiivista joustavuutta nopeasti tunnistaa kehittyvät mahdollisuudet ja määrittellä uuden tyyppistä tuotetarjontaa sekä kuvitella tarvittavia uudenlaisia strategisia logiikoita luomaan ja toteuttamaan uuden tyyppistä tuotetarjontaa. Lisäksi heidän täytyy hyödyntää lyhyt mahdollisuuksien aikaikkuna, joka on tyypillinen dynaamisille markkinoille. Strategisten johtajien täytyy myös olla kognitiivisesti joustavia kuvitellakseen, kokeillakseen ja nopeasti soveltaakseen uusia organisointitapoja sekä johtaakseen prosesseja uuden tyyppisten tuotteiden luomiseksi ja toteuttamiseksi. Niiden strategioiden toteuttaminen ja prosessien johtaminen, jotka osaamismooideissa I ja II mahdollistettiin, vaativat kuitenkin koko organisaatiolta systemaattista joustavuutta. Näin ollen keskijohdon on luotava joustavat resurssit ja täydennettävä koordinoitua osaamismoodien III ja IV mukaan. Tarkoituksenmukaista on myös, että organisaatiolla ovat oikeat tuotteet oikeaan aikaan, mikä vaatii merkittävää panostusta uuteen operatiiviseen joustavuuteen osaamismoodin V mukaisesti. (Sanchez 2004.)

**TAULUKKO 1.** Osaamismoodit kilpailuympäristön mukaan (Sanchez 2004).

Kilpailuympäristön tyyppi	Tyypillistä ympäristölle	Kriittinen vaikuttava osaamismoodi
Vakaa	Ei muutosta asiakasvaatimuksissa tai teknologioissa	V
Kehittyvä	Etenevä ja tunnistettava muutos asiakasvaatimuksissa ja saatavilla olevissa teknologioissa	III, IV (I, II)
Dynaaminen (muuttuva)	Epäsäännöllinen ja epävarma muutos asiakasvaatimuksissa ja saatavilla olevissa teknologioissa	I, II (III, IV, V)

## 2.5. Strategisen johtamisen painopisteen kehitys

1990-luvulta lähtien henkilöstöjohtamisen roolia on tarkasteltu strategisesta näkökulmasta. Siitä lähtien, kun resurssiperustainen näkemys (Barney 1991) ja ydinkyvykkyysteoriat (Hamel & Prahalad 1994) korostivat osaamisen ja henkilöstöresurssien roolia strategisena kilpailukyknä. Resurssiperustainen strateginen ajattelu loi pohjaa linkittää strategiset tavoitteet aineettomaan pääomaan, ihmisiin (taulukko 2.).

**TAULUKKO 2.** Strategisen painopisteen kehittyminen (mukaiillen Bartlett & Ghoshal 2002).

Strategisen painopisteen kehittyminen			
	Kilpailu tuotteista ja markkinoista	Kilpailu osaamisesta ja resursseista	Kilpailu kyvyistä (talent) ja unelmista
Strateginen tavoite	Asemien puolustaminen tuotemarkkinoilla	Kestävä kilpailuetu	Jatkuva itsensä uudistaminen
Päätyökalut, Näkökulmat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimiala analyysi; kilpailija-analyysi</li> <li>Markkinoiden segmentointi ja asemointi</li> <li>Strateginen suunnittelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydinosaaminen</li> <li>Resurssiperustainen strategia</li> <li>Verkosto-organisaatiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visiot ja arvot</li> <li>Joustavuus ja innovaatiot</li> <li>”Front-line”yrittäjyys ja kokeilu</li> </ul>
Strateginen avainresurssi	Taloudellinen pääoma	Organisaation kyvykkyyys (capability)	Inhimillinen ja älykäs pääoma

Bartlett & Ghoshal (2002) ovat seuranneet yritysten muuntautumisprosessia ja tulleet siihen tulokseen, että yrityksen strategioita yritetään toteuttaa ilman, että organisaatiot ehtivät muuntautua niitä tukeviksi tai että yrityksen ylin johto olisi henkisesti valmis muutokseen omilla asenteillaan. Pitkään on ollut vallalla näkemys, että yrityksen strateginen resurssi on sen kriittinen aineellinen pääoma ja yrityksen ylimmän johdon tulisi keskittyä sen hallitsemiseen. Rahamarkkinat ovat helpottuneet ja pääoman saanti ei ole kasvun este. Sen sijaan kyvykkäistä työntekijöistä on tullut kriittinen resurssi ja siksi aineeton, inhimillinen pääoman johtaminen, on johdon tärkein haaste. (Bartlett & Ghoshal 2002.)

Tästä syystä Bartlett & Ghoshal (2002) esittävät, että henkilöstökysymykset pitää saada priorisoitua ylimmän johdon agendalle. Syntyi tarve, että henkilöstöjohtajista täytyy tulla johdon strategisia partnereita (ks. myös Ulrich 1997, 2005). Strategista suunnittelu-

prosessia ja palkitsemisesta uudistettiin siten, että mittareissa paremmin huomioitiin sekä inhimilliset että taloudelliset näkökulmat. Inhimillisen ja älykkään pääoman arvon muutos voidaan nähdä myös yrityksen pörssi-arvon kehittämisessä. Edelleen johtajien piti muuttaa myös strategista suunnitteluprosessia yksinkertaisemmaksi ja yksilöitä osallistavammaksi. Johtajilta odotettiin vision ja merkityksen luoja-roolia. Kyvykkäiden yksilöiden tunnistaminen niukoiksi strategisiksi resursseiksi lisäsi tarvetta nostaa HR-asiantuntijoista avainpelaajia yrityksen strategian suunnittelussa, kehittämisessä ja jalkauttamisessa.

Bartlett & Ghoshalin (2002) toivat esiin henkilöstöjohtajien osaamisen kehittämisen ja asenteiden muokkaamisen tarpeen. He olivat sitä mieltä, että henkilöstöjohtajat edelleenkin toteuttivat vanhoja henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen menetelmiä sen sijaan, että olisivat nähneet työntekijät oman ”talenttiutensa” sijoittajina, joita pitää kohdella kuten partnereita ja palkita kuten muita sijoittajia (taulukko 3.).

**TAULUKKO 3.** HR:n painopisteen kehittyminen (mukaillen Bartlett & Ghoshal 2002).

HR:n painopisteen kehittyminen			
	Kilpailu tuotteista ja markkinoista	Kilpailu osaamisesta ja resursseista	Kilpailu kyvyistä (talent) ja unelmista
Näkökulma työntekijöihin	Ihmiset nähdään tuotannon tekijöinä	Ihmiset nähdään arvokkaina resursseina	Ihmiset nähdään ”talenttiin sijoittajina” (talent investors)
HR:n strateginen rooli	• Jalkauttamisen tuki	• Vaikuttaja	• Keskeinen
HR:n avaintoiminta	Rekrytoinnin, koulutuksen ja etujen hallinnointi	Resurssien ja kyvykkyyksien linjaaminen strategisen tahtotilan saavuttamiseksi	Inhimillisen pääoman rakentaminen kilpailukyvyyn ydinlähteeksi

Samaan tapaan Salojärvi (Helsilä & Salojärvi 2009) linjaa suomalaisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita; hallinnollinen, kehittämiskeskeinen, strateginen ja postmoderni.

Mikko Luoma (Helsilä ym. 2009) kuvaa henkilöstöjohtamisen kehitysportaikkaa viidellä tasolla seuraavasti:

- ”**Alkeellinen taso:** Strateginen johtaminen ja HR-johtaminen eivät kohtaa. HR ei varsinaisen toiminnan alue. Välttämättömät hallinnolliset asiat tulevat hoide-

*tuksi. Ei tunnistettavia HR-järjestelmiä. Esimiesten toiminnassa ja aktiivisuudessa on suuria eroja.*

- **Perustaso;** jossakin määrin koordinoitua HR-johtamista. HR-järjestelmät tunnustettu ja niitä yritetään linjata liiketoiminnan mukaisiksi. Strategia rakentuu HR:stä riippumatta. HR ennen kaikkea palvelufunktio.
- **Kehittyvä taso;** HR-johtaminen tasaveroinen muiden johtamisalueiden kanssa. HR mukana tekemässä strategiaa yrityksen johdossa. HR-vastuut selkeitä ja HR-osaaminen tunnistettavaa. HR ennen kaikkea asiantuntijafunktio.
- **Edistyksellinen taso;** ihmisten toiminta nähdään kriittisenä menestystekijänä. HR-järjestelmät ovat dynaamisia ja aktiivisen kehittämisen kohteina. Liiketoiminta- ja HR-strategia sekoittuvat. Linjaorganisaatio omistaa HR-asiat. HR ennen muuta muutoksen tekijä.
- **Dynaaminen taso;** organisaation toiminta koetaan systeemisenä kokonaisuutena, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. HR-johtamisen järjestelmät ovat suurelta osin itseohjautuvia. HR-johtaminen edistää organisaation jatkuvaa uusiutumista myös strategioissa. ”

Dynaaminen taso edustaa Luoman (Helsilä ym. 2010) mukaan kompleksisuusajattelua, jolle on tunnusomaista nähdä mielenkiinnon kohde elävänä systeeminä, jonka kaikki osaset ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa keskenään. Hänen mukaansa kehittyneimmät organisaatiot ovat yltäneet kehitysportaikon edistykselliselle tasolle.

Taaksepäin katsottuna voidaan arvioida, että henkilöstöjohtamisen tavoitteiden linkittäminen liiketoimintastrategiaan vauhdittui **tasapainotetun mittariston (Balance Scorecard, BSC)** kehittymisen myötä. BSC:n käyttöönotto johti uuden johtamisjärjestelmän rakentumiseen, joka koostui kolmesta ulottuvuudesta; strategiasta, tavoitteista ja organisaatiosta. Johtavana ideana on, että mittariston avulla asetetaan yhteiset strategiset tavoitteet. Keinot näihin tavoitteisiin pääsemiseksi kukin organisaation osa saa luoda itse tilannetekijät huomioon ottaen. BSC:n avulla voidaan seurata, kuinka liiketoimintayksiköt tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja omistajalle. Tarkastelunäkökulmia on neljä: 1) taloudellinen näkökulma omistajan näkökulmasta katsottuna, 2) asiakasnäkökulma, 3) sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma, ja uusin 4) **oppimisen ja kasvun näkökulma**, jossa keskitytään luomaan organisaatioon muutosta, innovatiivisuutta ja kasvua tukeva ilmapiiri. (Kaplan & Norton 2002, 2004.)

Tätä aikaisemmin strategiakartoissa ei ollut asetettuna tavoitteita erikseen henkilöstöjohtamisen osa-alueelle. Ehkä tästä syystä HR on kutsuttu johtoryhmätyöskentelyyn. Henkilöstrategian integrointi osaksi liiketoimintastrategiaa on nyt mahdollista. Tästä syntyi tarve uudistaa henkilöstöhallinnon prosesseja ja HR -rooleja; HR muutosjohtajana ja strategisena partnerina (Ulrich 1997, 56–60). Tästä on edetty tilanteeseen, jossa johto tarvitsee tietoa, miten parhaiten johtaa yrityksen inhimillisiä voimavaroja ja inhimillistä pääomaa.

Vaikka edellä onkin esitetty, että asiat kehittyvät lineaarisesti, se ei tarkoita sitä, ettei yritys strategiatyössään joutuisi miettimään, millaisissa kilpailuolosuhteissa se toimii ja mikä sen työskentelyn painopiste on. Näin ollen myös henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat alisteisia yrityksen strategiselle valinnalle.

## 2.6. Inhimillisen pääoman johtaminen

Yrityksen kirjanpidossa pääoma jakaantuu aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Karl Erik Sveiby (Epstein, 1998) on määritellyt aineettoman pääoman työntekijän osaamiseksi ja työntekijöiden aikaansaamiksi sisäisiksi rakenteiksi (patentit, systeemit yms.) ja ulkoisiksi rakenteiksi (asiakkaat, toimittajasuhteet ja yrityksen imago). Yrityksen markkina-arvon ja aineellisen pääoman erotusta on pyritty selittämään inhimillisen pääoman arvolla.

Karttusen (2007) tekemän käsiteanalyysin mukaan inhimillinen pääoma on;

*”organisaation aineetonta pääomaa muodostava kilpailukykyyn tähtäävä, arvoa synnyttävä, yksilöllinen ja/tai kollektiivinen ja näkymätön kompetenssien dynaaminen yhdistelmä, joka on organisaation henkilöstön omistuksessa, mutta hyödynnettävissä organisaationaalisesti”.*

Inhimillisen pääoman johtamisessa korostuu sekä yksilön kyvyn, että organisaation kyvykkyyden johtaminen (kuvio 3.). Ei riitä pelkästään se, että keskitytään ihmisten ja kykyjen johtamiseen vaan tuloksekas toiminta vaatii panoksia myös organisaation johtamisjärjestelmiin ja prosesseihin. Inhimillinen pääoma on sekoitus yksilön kykyä (ability) ja organisaation kyvykkyyttä (capability). (Lawler 2008:11.)

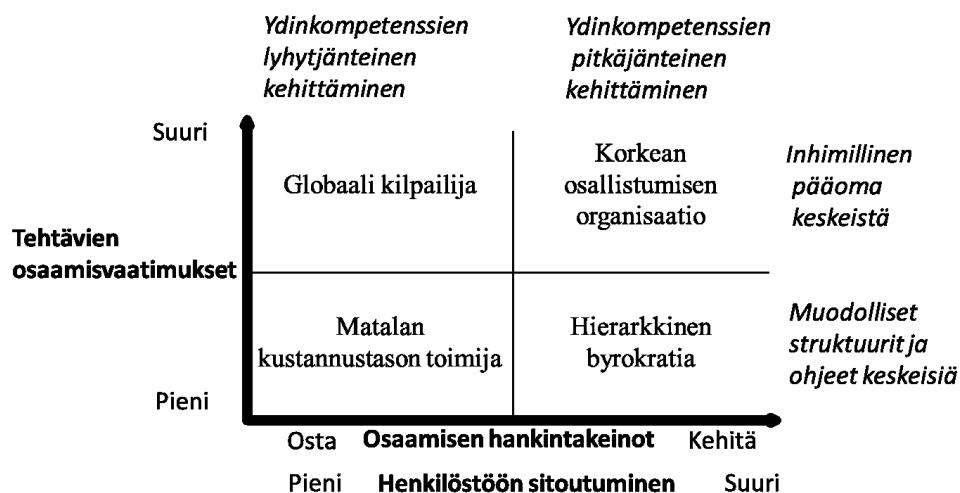


KUVIO 3. Sekoitus yksilön kykyä ja organisaation kyvykkyyttä (Lawler 2008:11).

Inhimillisen pääoman johtamisjärjestelmä on systeeminen kokonaisuus, jossa jokaisen elementin vaikutus muihin elementteihin on huomioitava. Niissä yrityksissä, joissa yritysten tavoitteena on jatkuva uudistuminen, strategiseksi resurssiksi nousee yrityksen inhimillinen pääoma, jonka muodostamisessa HR:n rooli on keskeinen (Bartlett & Ghoshal 2002; Lawler 2008).

Lawler (2008) on tuonut esiin kirjassaan kahden tyyppisiä yrityksiä; niitä, jotka ovat ymmärtäneet henkilöstön olevan tärkeä kilpailutekijä ja niitä, joille henkilöstö merkitsee vain määrällistä resurssia. Kun tehtävien osaamisvaatimukset ovat suuret ja eletään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, yritys joutuu panostamaan osaavaan henkilöstöön ja inhimillisen pääoman merkitys korostuu. Korkean tason osaamista voidaan hankkia kahdella tavalla joko kasvattamalla omaa henkilöstöä talon sisällä systemaattisesti tai ostamalla tai alihankkimalla ulkoa. Hankintatapaa määrittelee se, millainen kilpailustrategia yrityksellä on ja kuinka nopeasti se haluaa kasvaa uusilla markkinoilla.

Lawlerin (2008) mukaan yrityksen tavassa johtaa henkilöstöään voidaan erottaa kolme erilaista näkökulmaa. Nämä ovat korkean osallistumisen organisaatio, globaali kilpailija ja matalan kustannustason toimija. Näistä matalan kustannuksen toimijaa ei voida kutsua inhimilliseen pääomaan kriittisesti suhtautuvaksi organisaatioksi (kuvio 4.).



**KUVIO 4.** Inhimillisen pääoman kriittisyys (Lawler 2008).

Lawlerin (2008) esiintuomia johtamisjärjestelmien eroja on tarkemmin kuvattu taulukossa 4.

**TAULUKKO 4.** Yhteenveto henkilöstöjohtamiskäytäntöjen eroista (Lawler 2008).

	<b>Korkean osallistumisen organisaatio</b> (High-Involvement)	<b>Globaali kilpailija</b> (Global competitor)	<b>Matalan kustannustason toimija</b> (Low-cost operator)
<b>Toimenkuvat</b>	- Rikastetut toimenkuvat	- Mielenkiintoinen työ - Työsuhde perustuu suoriutumiselle ja taitoihin	- Tiukat toimenkuvat - Passivoiva
<b>Palkkaus ja palkkiot</b>	- Palkkio riippuu mm. organisaation suoriutumisesta	- Henkilökohtainen suorituspalkka	- Matala palkka ja - Minimi luotoisedut
<b>Johtaminen</b>	- Osallistava päätöksentekojärjestelmä - Yhteisöllisyys - Jaettu johtajuus - Liiketoiminta informaation jakaminen	- Pitkäkestoinen työntekijöiden ydinryhmä - Globaalit kykyryhmät	- Ylhäältä-alas päätöksenteko
<b>Kehittäminen</b>	- Sitoutunut kouluttamaan ja kehittämään ihmisiä	- Täsmäkoulutus	- Vähän koulutusta ja kehittämistä
<b>Henkilöstön hankinta</b>	- Kehitetään sisältä käsin	- Halukas ostamaan kykyjä - Ulkoistaminen - Suotuisan kustannustason hankinnat (offshoring)	- Runsas osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden käyttö
<b>Uralla eteneminen</b>	- Organisaatio ura-orientoitunut	- Oman uran hallinta	- Vähän mahdollisuuksia
<b>Sitoutuminen työntekijöihin</b>	- Sitoutuminen pitkäaikaiseen kehittämiseen	- Kykyjen houkuttelu ja ylläpito hinnalla millä hyvänsä	- Matala työsuhdeturva
<b>Esimerkki toimialasta ja yrityksistä</b>	- Palveluliiketoiminta: - Southwest Airlines, Starbucks, UPS	- Korkean teknologian alat ja konsultointi: - Apple, IBM, Microsoft	- Vähittäiskauppa: - McDonald's, Walmart

Kilpailu globaaleilla markkinoilla on tuonut uudentyyppisen ajattelun henkilöstöjohtamiseen, jossa lähtökohtana on globaali kilpailija-asetelma. Globaali kilpailija tyyppinen yritys ei ole sitoutunut pitämään ja kehittämään henkilöstöään pitkällä aikavälillä, vaan henkilöstöä hankitaan ostamalla tarpeen ja strategian mukaan. *Talent managementin* sanotaan olevan lyhyen tähtäimen toimintaa (Lawler 2008). Suomessa monet globaali kilpailija -tyyppisistä yrityksistä on listattu suosituimpien työnantajien kärkeen arvostetuina työnantajina.

Ulrichin mukaan (Lawler 2008) yritykseen on suhteellisen helppoa rakentaa *talent management* -järjestelmä, joka ottaa huomioon *talenttien* hankinnan, kehittämisen ja säilyttämisen. Hankalampaa on toteuttaa se, kuinka yritykselle luodaan *talent managementillä* kilpailukykyä, sillä onnistuminen vaatii yksittäisten *talenttien* sulauttamista kollektiiviseen organisaation kyvykkyyteen. Edelleen Ulrich toteaa, että korkean osallistumisen (high-involment) organisaatiot voidaan tunnistaa matalasta organisaatiosta ja sellaisten perusprosessien käyttämisestä, jotka varmistavat, että osaaminen muuttuu suoriutumiseksi. (Lawler 2008.)

Younger, Smallwood & Ulrich (2007) ovat tutkineet yrityksiä, jotka ovat panostaneet erityisesti johtamisen kehittämiseen ja havainneet niissä seuraavanlaisia kriittisesti inhimillisen pääomaan suhtautuvan organisaation piirteitä:

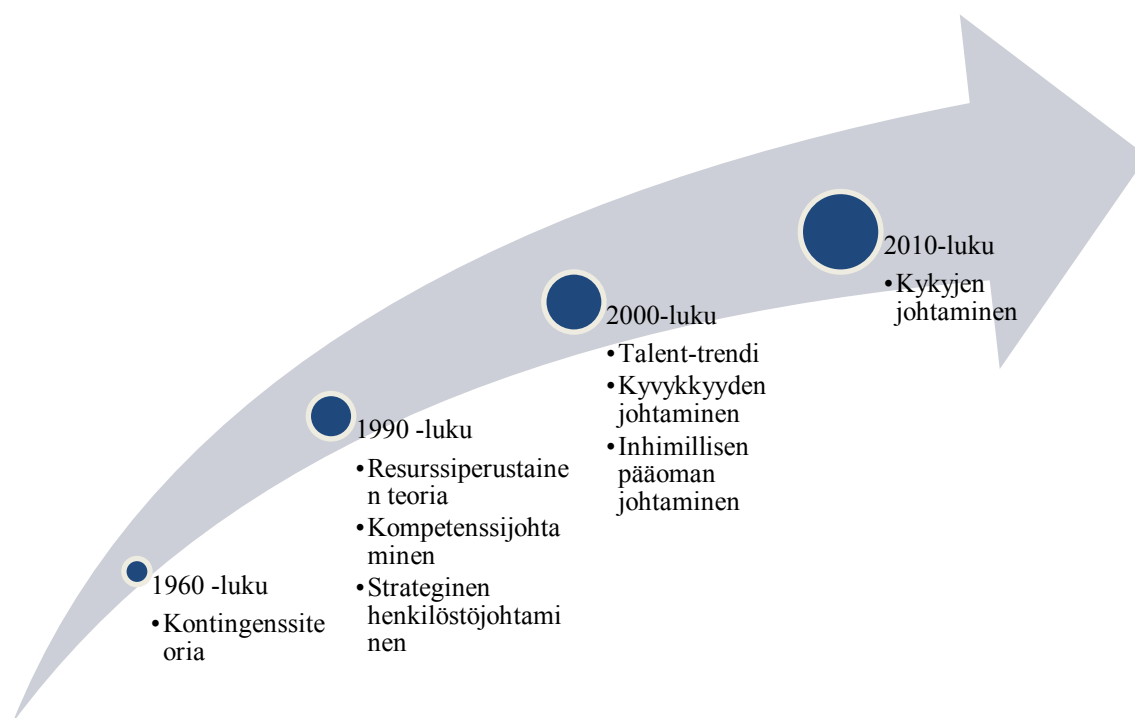
1. Työntekijän kehittäminen on keskeinen strategiatekijä. Ne linkittävät vahvasti strategiasuunnitelmat ja työntekijöiden kehittämissuunnitelmat. Ne osallistuvat huippusuoriutujien kehittämisen suunnitteluun säännöllisesti.
2. Ne keskittyvät kasvattamaan sisältäpäin. Kun yritysten toistuvasti tekevät henkilöstövähennyksiä, litistävät ja uudelleen määrittävät työntekijäsopimuksia, on vähemmän tavallista, että yritykset panostavat sisäiseen kehittämiseen. Syntyneen osaamiskuilun johdosta on tullut tarve ostaa *talentteja* yrityksen ulkopuolelta, kuitenkin tarkasti valikoiden ketä palkataan. Harvoin ne palkkaavat ketään suoraan ylimmän johdon tehtäviin, koska uskovat, että organisaation tuntemus on tärkeää. Kokemus on osoittanut, että lyhyenaikavälin suoritukseen tähtääminen rapauttaa organisaation moraalialia ja lisää henkilöstön lähtöastetta. Niissä nähdään *talentit* yhtiön voimavarana ja monet korostavat, että yhtiö omistaa huippupotentiaalit eikä yksittäinen liiketoimintayksikkö. Nämä organisaatiot laittavat *talentit* moninasiin rooleihin mitatakseen heidän potentiaalisuuttaan mahdollisiin tuleviin tehtäviin.
3. Yrityksissä ollaan selvillä työntekijöiden osaamisesta ja kyvyistä, joilla on merkitystä. Ne ymmärtävät täsmälleen, mitä taitoja ja ominaisuuksia tarvitaan yrityksen menestymiselle.
4. Ne ovat väsymättömiä rekrytoijia. Yritykset etsivät jatkuvasti hyviä ihmisiä ja palkkaavat ihmisten takia eivätkä positioiden.
5. Niissä on hyvin suunniteltu ura-arkkitehtuuri. Urapolut lisäävät kandidaattien ja työntekijöiden ymmärtämistä siitä, miten uralla edetään tässä organisaatiossa ja millaisia mahdollisuuksia työntekijä voi realistisesti odottaa. Uudet työntekijät saavat perehdyttämistä ja ohjausta.

6. Yrityksissä ollaan kiinnostuneita koulutuksesta ja kehittämisestä. Organisaatioita löytyy koulutuspäällikkö, joka raportoi korkealle tasolle.
7. Niissä on vaativia suoriutumisen johtajia. Kykyjen kehittäjät ovat tiukkoja arvioimaan suoritusta ja vaatimaan sitä. Enemmän kuin muut organisaatiot, ne keskittyvät molempiin; *mitä* työntekijä on saavuttanut ja *miten* työntekijä on saavuttanut tavoitteet. Johdonmukaisuus organisaation arvojenmukaisessa käyttäytymisessä vaikuttaa yhtä paljon kuin tehtävien loppuun saattaminen. Ne ovat valmiita tekemään kovia päätöksiä, jos joku ei elä arvojen mukaisesti, vaikka taloudellinen ja toiminnallinen suoritus olisi ylitse keskiarvon. Kykyjen kehittäjät kiinnittävät huomiota myös suorituksen parantamiseen. Vuosittaisen suoriutumisen arviointiprosessin tärkein tehtävä on selkeä kommunikointi siitä, missä mennään, miksi, mitä pitää tehdä parantamiseksi ja mihin mennessä.
8. Ne ottavat johdon valmennuksen ja mentoroinnin erittäin tosissaan. Ne uskovat, että hyvät johtajat ovat myös hyviä valmentajia. Valmentajat keskittyvät siihen, että yksilöt suoriutuvat tehtävissään ja saavat palautetta. (Younger ym., 2007.)

Ne yritykset, jotka hyvinä aikoina panostavat henkilöstön kehittämiseen, mutta huonoina aikoina leikkaavat kehittämisinvestointeja eivät ole *talenttien* kehittäjiä (Younger, Norm Smallwood & Ulrich 2007b).

## 2.7. Yhteenveto teoreettisesta viitekehuksesta

Edellä olen käynyt läpi henkilöstöjohtamisen kausia, jotka mielestäni ovat johtaneet henkilöstöjohtamisen kykyjen johtamisen aikakaudelle 2000 -luvulta alkaen (kuvio 5.).



**KUVIO 5.** Teoreettinen aikajana.

Investoinnit inhimilliseen pääomaan pitäisi nähdä pitkäaikaisena sijoituksena, kysymys on siitä, miten saadaan nykyresurssit muuntautumaan uutta liiketoimintaa tukevaksi ja uusia mahdollisuuksia luoviksi.

Yrityksen kilpailuympäristön vaikutus kyvykkyyden kehittämiseen on olennaista. Kehittämispäätösten kohdistaminen resursseihin organisaatiossa riippuu siitä haetaanko, esimerkiksi vakailta markkinoilla kustannusetua vai tähdätäänkö täysin uusille markkinoille.

Aineeton (inhimillinen ja älykäs) pääoma on merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta. Sen vaikutukset yrityksen pörssiarvoon on laskettavissa. Globaalissa taloudessa tuotteet ja palvelut ovat helposti kopioitavissa. Samanlaisten tuotteiden ja palveluiden kirjo on silmiinpistävä. Kilpailussa ratkaisevaa on se, miten hyvin yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Erottavaksi tekijäksi nousee yrityksen inhimillinen pääoma, josta yrityksen henkilöstön osaaminen näyttelee keskeistä osaa. Investoinnit yri-

tyksen aineettomaan pääomaan mahdollistavat kilpailuedun syntymisen ja säilymisen tulevaisuudessa.

Strategisessa henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa on esitetty, että henkilöstöjohtamisen pitäisi itsessään olla lisäarvoa tuottavaa. Henkilöstöjohtaminen on strategista, kun se tuo lisäarvoa yrityksen strategiseen tahtotilaan, eikä toimi ainoastaan strategian toteuttajan roolissa. Henkilöstöjohtamisen keinoilla on mahdollisuus lisätä aineettoman pääoman arvoa, joka voi lisätä yrityksen kiinnostavuutta työntekijöiden, sijoittajien ja asiakkaiden näkökulmasta.

Inhimilliseen pääomaan keskittyvä tai sen huomioiva yritys voi kykyjen johtamisella pyrkiä luomaan liiketoiminnan kasvua, joko nykyisillä kompetensseilla uusilla markkinoilla tai uusien kompetenssien avulla uutta liiketoimintaa. Strategisen päämäärän perustella suunniteltu henkilöstöjohtamisjärjestelmä määrittää sen, millä tavalla yritys hahmottaa oman kykyjen johtamisen strategiansa.

Yritykset, jotka näkevät, että suurin mahdollisuus menestyä ja kasvaa nykyisillä markkinoilla panostavat tuotteiden erilaisuuteen tarjoamalla älykkäitä ratkaisuja ja palveluita sekä kokevat tärkeäksi, että lisäämällä henkilöstönsä monipuolista osaamista ne samalla varmistavat organisaationsa ketteryuden vastata markkinoiden, asiakkaiden muuttuviin ja erityistarpeisiin. Tällaisten yritysten henkilöstöjohtamisjärjestelmää voidaan kuvata termillä korkean osallistumisen organisaatio.

Yrityksillä, joilla on tavoitteena laajentua dynaamisilla, monimutkaisilla tai globaaleilla markkinoilla, on tarve panostaa yrityksen kapeaan kärkeen ja varmistaa globaalien funktioiden sekä johtaja-asemassa toimivien monipuolinen liiketoimintaosaaminen tunnistamalla potentiaaliset työntekijät ja tekemällä systemaattista johdon seuraajasuunnittelua. Uuden liiketoiminnan vaatimat resurssit voidaan tarvittaessa ostaa kalliistikin. Tällaisen yrityksen henkilöstön johtamisjärjestelmää voidaan kuvata termillä globaali kilpailija.

Samalla tavalla kapeaan organisaation kärkeen keskittyvät myös struktuurisen organisaation omaavat yritykset. Niissä strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy resurssien tehokkuuden lisäämiseen ja kustannussäästöihin.

Mikäli yritys haluaa pitkällä aikavälillä sekä kasvaa nykyisillä markkinoilla, että laajentua uusille globaaleille markkinoille kykyjen johtamisen strategian tulisi ulottua koko henkilöstöön tilannetekijät huomioon ottaen Sanchezin (2004) osaamimoodeja mukailen.

### 3. TALENT MANAGEMENT -TUTKIMUKSEN PAINOPISTEITÄ

#### 3.1. Käsitteen määrittelyä

Iles, Preece & Chuai (2010) ovat koonneet *talent management* käsittemääritelmiä. CIPD (2009, 2) määrittelee *talent managementin*, että se on niiden huippupotentiaalien ihmisten, jotka ovat erityisen arvokkaita organisaatiolle, systemaattista houkuttelua, tunnistamista, kehittämistä, sitouttamista/ säilyttämistä ja käyttämistä. He ovat määritelleet kyvykkäät henkilöt (talentit) sellaisiksi henkilöiksi, jotka tekevät eron organisaation suoritukselle, joko välittömän vaikuttamisen kautta tai osoittamalla pitkällä aikavälillä korkeinta potentiaalisuuden tasoa. (Iles, Preece & Chuai 2010.)

Edelleen Iles ym. (2010) toteavat yleiseksi erityiseksi (exclusive) määritelmäksi, että *talent management* tarkoittaa korkean lisäarvon henkilöstöä, huippusuoriutujia ja/ tai huippupotentiaalisia vastakohtana kaiken sisältävälle (inclusive) määritelmälle, jossa *talent* usein merkitsee synonyymiä henkilöstölle.

*Talent management* ilmiön kehittymisen vaiheita Iles ym. (2010) kuvaavat seuraavasti:

- Vuonna 1989 McLagan määritteli, että henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) sisältää yksilön ja organisaation kehittämisen, urakehityksen sekä oppimisinterventiot, valmennuksen ja mentoroinnin. Organisaation kehittäminen (OD) pitää sisällään erityisten prosessien kehittämisen kuten johtamisen ja kykyjen (talent) kehittämisen.
- Vuonna 2007 Holland, Sheehan, & de Cierin esittivät, että useiden HRD- tutkijoiden ja asiantuntijoiden kiinnostuminen ja keskittyminen *talent managementiin* toi kirjallisuuteen termin ”kykyjen kehittäminen” (talent development). Samassa yhteydessä termiä käytetään synonyymina henkilöstön kehittämiseksi.
- *Talent management* tuli kuvaan 1990-luvun lopulla, kun McKinsey & Company käyttivät termiä raportissaan “War for Talent (1998)”. Tutkimuksessa nostettiin esiin tosiasia, että jos yritykset eivät panosta kykyjen kehittämiseen ja systemaattiseen johdon seuraajasuunnitteluun, heiltä loppuvat potentiaaliset tulevaisuuden johtajat.
- Iles ym. (2010) korostavat, että monet HRD-käytännöt assosioidaan *talent managementtiin*, kuten arviointikeskukset, seuraajasuunnittelu ja 360 asteen arviointi.

Taulukosta 5. nähdään, että talent managementiin liittyvä tutkimus on suuresti lisääntynyt 2005-vuoden tienoilta alkaen.

**TAULUKKO 5.** Talent management trendin kehittyminen (Iles ym. 2010).

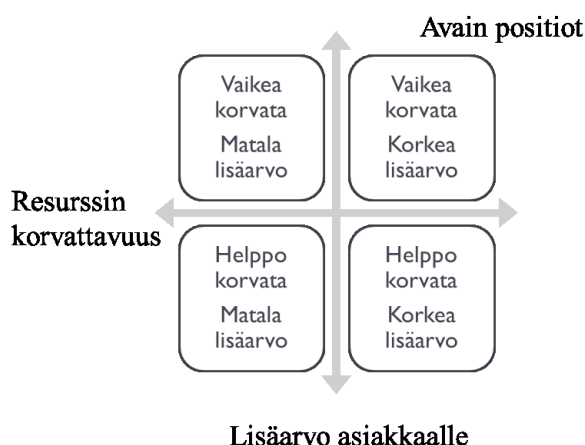
	Number of articles published during the year					
	1985	1990	1995	2000	2005	2008
Business Source Premier	17	19	84	230	719	989
Emerald	0	1	73	130	274	361

Iles ym. (2010) ovat tutkineet kahdessa tutkimustietokannassa (Business Source Premier ja Emerald) esiintyviä *talent managementiin* liittyviä artikkeleita ja löytäneet kolme näkökulmaa, joihin talent management on liitetty. Ensimmäinen näkökulma väittää, että *talent management* ei olennaisesti eroa henkilöstövoimavarojen kehittämisestä (HRD) tai henkilöstövoimavarojen johtamisesta (HRM). Molemmat näkökulmat sisältävät ajatuksen saada oikeat ihmiset, oikeaan tehtävään ja oikeaan aikaan ja lisäksi hankkia, johdattaa ja kehittää ihmisiä organisaation läpi. Heidän käsityksensä mukaan *talent management* saattaa olla HRD:n uudelleen leimaamista uskottavuuden, statuksen tai muodikkisuuden lisäämiseksi. Mikäli *talent management* konseptoidaan perinteiseen HRD toimintaan, se ei näytä lisäävän ymmärtämystä siitä, miten johtaa strategista kyvykkyyttä. (Lewis and Heckman 2006; Iles ym. 2010.)

Toinen näkökulma väittää, että *talent management* on integroitu HRD:hen valitulla painotuksella. Siinä *talent managementissa* käytetään samoja työkaluja kuin HRD:ssä, mutta sen pääpaino on suhteellisen pienessä työvoimasegmentissä, joka on määriteltä *talentiksi* henkilöiden nykyisen suoriutumisen tai tulevaisuuden potentiaalisuuden mukaan. Näkökulmassa keskitytään *talent pooleihin*, sisäisiin ja ulkoisiin kykyryhmiin, käyttäen hyväksi markkinoinnin teorioita, kuten työnantaja brändiä tai työvoiman segmentointia edellä mainittujen yksilöiden houkuttelemiseksi ja kiinni pitämiseksi. (Iles ym. 2010.)

Kolmannen näkökulman mukaan *talent management* on organisaation kompetensien kehittämistä johtamalla ja kehittämällä *talentteja* kulkemaan läpi organisaation. Painotus on enemmän kykyputkissa kykyryhmien sijaan. Tämä suuntaus on läheisessä suhteessa seuraajasuunnitteluun, henkilöstösuunnitteluun ja keskittyy kyvykkyuden jatkuvuuden turvaamiseen linkittämällä seuraajasuunnittelun ja johtamisen kehittämisen. (Iles ym. 2010.)

Lewis & Heckmanin (2006) mukaan strategisen tason askarruttava kysymys on, miten kykyryhmät, (talent poolit) voidaan segmentoida (ks. myös Boudreau & Ramstad 2005). He tuovat esiin Zuboffin (1988) strategisten resurssien tunnistamismallin (kuvio 6.), jossa strategisena kykyryhmänä korostetaan kykyjä, jolla on suuri arvo ja vaikea korvattavuus.



**KUVIO 6.** Strategisten resurssien tunnistaminen (mukaillen Zuboff 1988).

Zuboff (1988) hahmottaa joitakin strategisia kyvykkyyksivaikutuksia ja suosittelee tiettyjä toimenpiteitä (kuvio 6.). Esimerkiksi matala-arvoinen (low-value) ja vaikeasti korvattava kyky voi luoda korkeampaa arvoa, jos tehtävästä tehdään enemmän konsultoiva ja tietorikkaampi. Tehtävät alhaalla oikeassa neljänneksessä (helppo korvata ja korkea lisäarvo) pitäisi, joko uudelleen suunnitella ja tehdä vaikeammaksi, korvata tai ulkoistaa. Zuboff tuo esiin erityisesti teknologiamuutoksista johtuvia vaikutuksia kyvykkyyteen, mutta samaa analyysiä voidaan soveltaa demografisiin tekijöihin ja liiketoimintaolosuhteiden muutoksiin. Zuboffin malli perustuu kahteen markkinadimensioon. Mallin ”vaikea korvata” dimensio on työvoimamarkkinatekijä, kun taas ”lisäarvoa tuottava” dimensio on asiakkaisiin liittyvä tekijä. Näkökulma tuottaa hyvin erilaisen tavan organisoida kyvykkyyksiä kuin A, B, C, D - arviointi, jossa lähtökohtana on henkilön suoriutuminen (esim. A on huippusuoriutuja). Zuboffin lähestymistapa näyttää olevan strategisempi kuin aikaisemmat, koska se on herkempi kohtaamaan yrityksen olosuhteet. (Lewis & Heckman 2006.)

Collings & Mellahin (2009) mukaan *talent management* -strategia on organisaation toimintaa ja prosesseja, jotka

- tunnistavat systemaattisesti ne avainpositiot, jotka erottavasti vaikuttavat organisaation kestävään kilpailuetuun
- kehittävät erittäin potentiaalisten yksilöiden kykyryhmiä ja täyttävät positiot erittäin hyvin suoriutuvilla yksilöillä
- kehittävät eroa tekevän henkilöstöarkkitehtuurin fasilitoimaan näiden positioiden täyttämistä pätevillä yksilöillä
- varmistavat kykyjen jatkuvan sitoutumisen organisaatioon.

Edelleen Collings & Mellahin (2009) määrittelyn mukaan organisaation pitäisi erotella työntekijät, jotka ovat strategisista suoriutujia niistä, jotka eivät ole. Strategisilla ja keskeisillä rooleilla on erottava vaikutus organisaation suorituskykyyn, joten on tärkeää, että nämä roolit on täytetty erittäin potentiaalisilla tai hyvin suoriutuvilla työntekijöillä. Edelleen he väittävät, että ei ole käytännöllistä eikä toivottavaa täyttää kaikkia positioita organisaatiossa A-suoriutujilla, sillä siitä voi seurata yli-investointeja ei-keskeisiin rooleihin. Organisaatioiden haasteena on asianmukaisten henkilöstöpolitiikoiden käyttöönotto sen varmistamiseksi, että yksilöitä hyödynnetään strategisesti ja heitä tuetaan asianmukaisilla HR-toimilla. (Collings & Mellahi 2009.)

Boudreau and Ramstad (2005) kehottavat tunnistamaan keskeiset kykyryhmät eli ne tehtävät tai töiden ryhmät, joissa pienet inkrementit laadun tai määrän parantamisessa tuottavat parhaimman tuloksen strategisten etujen toimenpiteistä eli näillä ryhmillä on kriittinen vaikutus. He erottavat tähän ryhmään kuuluvat henkilöt niistä kyvyistä, joilla on keskimääräisesti suuri arvo (siksi tärkeää säilyttää), mutta jotka eivät generoi merkittäviä strategisista tuloksista, kun niitä kehitetään. (Lewis & Heckman 2006.)

Lewis & Heckmanin (2006) mukaan strategisen tason kykyjen johtamisen päätehtävänä on kykyjen segmentoiminen sellaisella tavalla, joka on johdonmukainen organisaation valitseman strategian kanssa, ja joka kohdistuu kykyjen strategiaan vaikutuksiin (Boudreau & Ramstad 2005; Lewis & Heckman 2006). Kun kykyryhmät (talent pools) ovat tunnistettu ja segmentoitu, on mahdollista kehittää kykyryhmiin kohdistuva strategia, esimerkiksi, kun organisaatio on ymmärtänyt, että jokin tietty kykyryhmä on keskeinen ja toinen ei, organisaatio voi ottaa käyttöönsä erilaisia strategisia lähestymistapoja palkitsemiseen, suoriutumisen johtamiseen, tehtävien suunnitteluun, ja muihin kyvykkyyden johtamisen käytäntöihin. Keskeisessä kykyryhmissä pitää olla 40 % A-suoriutujia, kun taas ei-keskeisessä ryhmässä pitäisi olla vain 20 % A-suoriutujia. Samaa logiikkaa noudatellen on luultavasti välttämätöntä maksaa keskeiselle kykyryhmälle palkkaa ylitse markkinatason ja ei-keskeisille pooleille juuri markkinatason mukaan. (Lewis & Heckman 2006.)

### 3.2. Talenttiuden arviointimentelmät

Silzer & Church (2010) tutkivat 20 suuren yhtiön yleisiä **huippupotentiaalin** (high potential) arviointikriteereitä. 35 % yrityksistä arvioi potentiaalisuutta suhteessa rooliin: potentiaali siirtymään tehokkaasti ylimpiin/ seniorijohtajarooleihin. 25 % yrityksistä arvioi suhteessa tasoon: potentiaali siirtymään sekä tehokkaasti suoriutumaan kaksi positiota / tasoa ylemmäksi. 25 % yrityksistä arvioi työtehtävän laajuuden mukaan: kyky ottaa vastaan laajemman vastuun ja johtaja roolin ja kehittää pitkän aikavälin johtajuuspotentiaalia. 10–11 % yrityksistä arvioi potentiaalisuutta suhteessa suoritukseen: poikkeuksellisen suorituksen johdonmukainen saavutus. Muita määritelmiä huippupotentiaaliksi olivat strateginen positio (avain positio) ja strateginen alue (organisaation osa, joka on tärkeä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi).

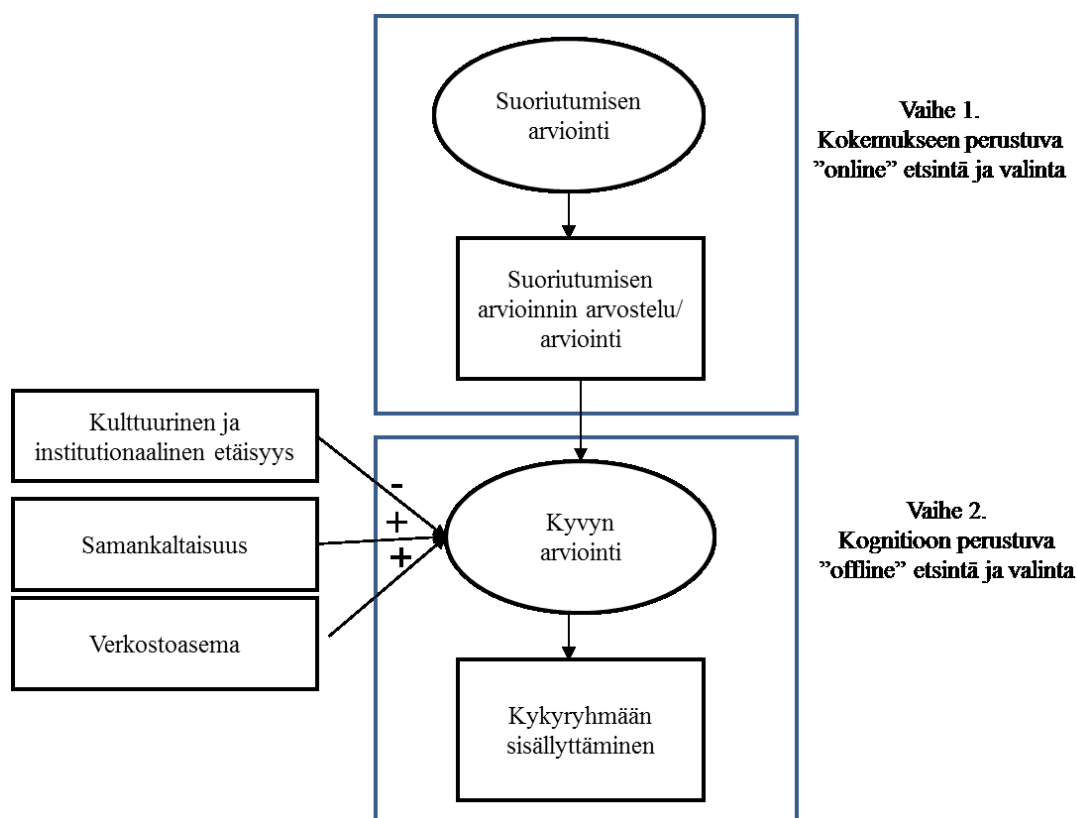
**Suoriutumisen** on kapasiteetin (kyky, terveys, älykkyys, koulutus jne.) halukkuuden (motivaatio, työtyytyväisyys, asema jne.) suoriutumismahdollisuuksien (työkalut, laitteet, työskentelyolosuhteet, työkaverit, johtamiskäyttäytyminen jne.) yhtälö. AMO-mallista on tullut yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen suorituskykyä määrittelevä teoreettinen lähestymistapa (Boselie & Paauwe 2005; Boxall & Purcell 2008.)

**Suoriutumisen johtaminen** on keskeinen henkilöstöjohtamisen prosessi. Kauhanen (2012) esittää sen koostuvan seuraavista osa-alueista:

*”Tuloskeskustelu (palaute, suorituksen arviointi, keskustelu onnistumisen esteistä), suunnittelu- ja tavoitekeskustelu (tavoitteet, mittarit, painoarvot, välitarkastelut), kehittämiskeskustelu (osaamisen kehittäminen ja kasvupolut).”*

Kun suoriutumisen arviointiprosessi keskittyy arvioimaan menneitä saavutuksia, kykyjen katselmointiprosessi (talent review) painottuu enemmän tunnistamaan haastavia osaamisvaatimuksia, jotka saattavat olla tarpeellisia tulevaisuuden tehtävissä suoriutumiselle tai positioille, joissa vaaditaan erilaisia taitoja kuin nykyisissä tai menneissä rooleissa. Mäkelä, Björkman, Ehrnrooth (2010).

Mäkelä ym. (2010) kehittivät mallin (kuvio 7.), joka ehdottaa, että päätös sisällyttää työntekijä yrityksen kykyryhmään (talent pool) on kaksivaiheinen päätöksen tekoprosessi. Ensimmäisen vaiheen enimmäkseen kokemukseen ja palautteeseen pohjautuvaa (on-line) suoriutumisen arviointia käytetään syötteenä pääasiassa kognitiivisiin (off-line) johdon päätöksiin. Näin ollen toisen vaiheen kykyryhmään nimeämiseen vaikuttavat kykyjen tunnistamisprosessissa (talent review) ei pelkästään suoriutumisen arviointi, vaan myös lukuisat päätöksen tekemiseen vaikuttavat muut tekijät. Näitä vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa arvioitavan ja arvioijan kulttuurinen ja



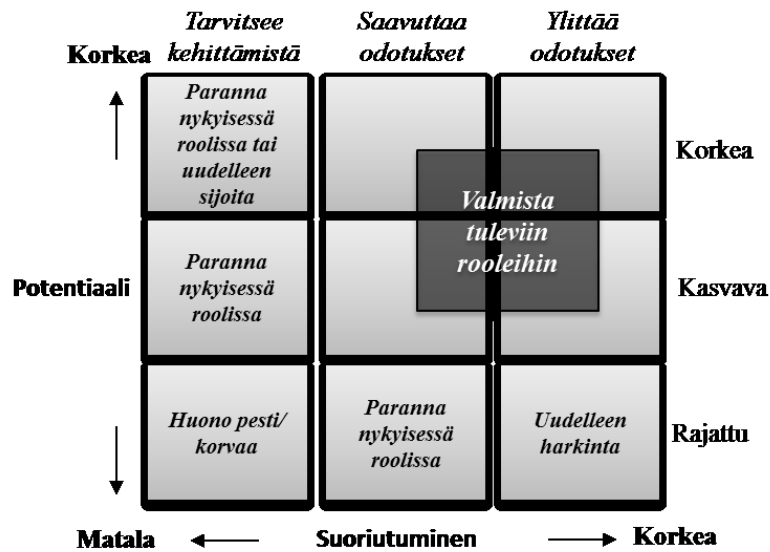
**KUVIO 7.** Työntekijän arviointi (mukaiillen Mäkelä ym. 2010).

institutionaalinen etäisyys, samankaltaisuus ja verkostoasema. Kognitiivisiin prosesseihin vaikuttavat arvioijan tämän hetkinen kokemus ja käsitys ympäröivästä maailmasta ja paradigmoista (Gavetti & Levinthal 2000.)

Esimiesten valintojen pätevyyttä lähettää tietty henkilö kehitysohjelmaan, palkata tai nimittää henkilö kykyryhmään voitaisiin helposti mitata ja selvästi parantaa organisaation kykyihin liittyviä päätöksiä, mutta toistaiseksi tarvittavaa viitekehystä tai raportointijärjestelmää ei ole tutkittu (Lewis & Heckman 2006).

Kaksivaiheisen arvioinnin jälkeen osana kykyjen katselmointia esimies listaa raportoitavat alaisensa suoritus-potentiaalimatriisiin, kuten esimerkiksi kuviossa 8. Tämän työkalun tarkoituksena on auttaa esimiestä hahmottamaan, millaisia jatkourasuunnitelmia kunkin henkilön osalle voisi ajatella.

Käytännössä monissa yrityksissä on käytössä kuvion 8. mukainen *talenttiuden* arviointityökalu. Tästä työkalusta on internetissä useita versioita, mutta arvellaan, että ensimmäinen versio olisi ollut Jack Welschin käsialaa General Electric ajoilta.



**KUVIO 8.** Suoriutumis-potentiaalmatriisi (ks. Great Leadership 2012).

### 3.3. Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja periaatteet

Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wrightin (2012) tutkimus on tunnistanut kuusi kykyjen johtamisen avainkäytäntöaluetta; suoriutumisen johtaminen, säilyttäminen, palkitseminen, kykyjen katselmointi, rekrytointi ja valinta sekä kehittäminen ja koulutus. Jokaiseen avainkäytäntöalueeseen sovelletaan seuraavia periaatteita (ks. myös kuvio 9.):

1. periaate: Yhdenmukainen strategian kanssa tarkoittaa, että talent managementin toteuttamisen luonnollinen lähtökohta on strategia. Millaisia kykyjä tarvitaan liiketoimintalähtöisesti, esimerkiksi huomioimalla ja kohdentamalla teknologia-aidot erityisenä kehitysvaatimuksena vuosittaisessa organisaation ja yksilöiden arviointiprosesseissa ja yhdenmukaistamalla talent management -aikataulu liiketoimintasuunnitteluprosessin aikataulun kanssa.
2. periaate: Sisäinen johdonmukaisuus tarkoittaa, että talent management käytännöt sopivat toisiinsa ja tukevat toisiaan, esimerkiksi, mikäli organisaatio investoi merkittävästi huippupotentiaalien kehittämiseen ja kouluttamiseen, sen pitäisi myös keskittyä työntekijöiden säilyttämiseen, kilpailukykyiseen palkitsemiseen ja urien hallintaan sekä mittareiden, prosessien ja systeemien yhteensovittamiseen.

3. periaate: Kulttuurin sisällyttämisellä tarkoitetaan, että monet yritykset kokevat niiden yrityskulttuurin tuovan jatkuvaa kilpailuetua. Yrityksen arvot ja liiketoiminta periaatteet integroidaan palkkausmenetelmiin, johtamisen kehittämistöimiin, suoriutumisen johtamisen järjestelmiin, ja palkitsemisohjelmiin, esimerkiksi valintakriteereissä huomioidaan henkilön yhteensopivuus kulttuurin kanssa.
4. periaate: Johdon osallistumisella tarkoitetaan sitä, että talent management -prosessin omistajuus on laajasti hajautunut kaikille esimiestasoille. Avainhenkilöistä huolehtiminen on korkealla johdon prioriteettilistalla. Johto osallistuu kouluttamiseen, rekrytointiin, valmentamiseen ja mentorointiin. McKinseyn tutkimuksen mukaan yli 50 % haastatelluista toimitusjohtajista, liiketoimintayksiköiden johtajista ja HR-johtajista uskoivat, että ennakkoluuloinen, varauksellinen ajattelu ja yhteistyön puute estävät heidän kykyjen johtamisohjelmia tuottamasta liiketoiminnalle lisäarvoa. Työntekijöiltä odotetaan aktiivista roolia etsiä haastavia tehtäviä, toiminnot ylittäviä projekteja ja uusia positioita.
5. periaate: Globaalien ja paikallisten tarpeiden tasapainolla tarkoitetaan sitä, että organisaatioille, jotka toimivat monissa maissa, kulttuuri- ja instituutioympäristöissä kykyjen johtaminen on haasteellista. Miten vastata paikallisiin tarpeisiin ja ylläpitää samalla yhtenäistä HR-strategiaa ja henkilöstöjohtamista? Suurin osa yrityksistä tutkimuksen mukaan toteuttavat globaaleja suoriutumisstandardeja, tuettuna globaaleilla johtamistaitoprofiileilla, standardoiduilla suoriutumisen johtamisen työkaluilla ja prosesseilla. Toimet, joilla ei ole linkkiä yrityksen strategiaan, esimerkiksi paikalliset koulutustarpeet, hoidetaan paikallisjohdon toimesta. Organisaatorajat, globaalien ja paikallisen dimension ylittävä kykyjen kehittäminen ja hyödyntäminen on koettu haasteellisena johtuen paikallisjohdon keskittymisestä tukemaan paikallista toimintaa.
6. periaate: Erottautuminen työnantaja brändin rakentamisella tarkoittaa, että kiinnostuksen herättäminen vaatii yritysmarkkinointia ihmisille, jotka täyttävät kyvykkyyden vaatimukset yrityksen ulkona ja sisällä. Se tarkoittaa mm., että yrityksen pitää pystyä erottautumaan kilpailijoistaan vastuullisena työnantajana. (Stahl ym. 2012.)



**KUVIO 9.** Kykyjen johtamisen pyörä (mukaillen Stahl ym. 2010).

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on ollut jo parin vuosikymmen ajan löytää oikea henkilö oikeaan rooliin tai tehtävään. Tavoite on edelleen sama, mutta toimintatapa on muuttunut. Niitä ohjaavat kuitenkin tietyt periaatteet.

Aikaisemmin on todennäköisesti lähdetty liikkeelle avoimesta positioista, käynnistetty rekrytointikampanja ja jääty odottamaan positioon sopivia hakijoita. Kykyjen johtamisessa ajatus on, että *proaktiivisesti* tunnistetaan henkilöstön potentiaalisuus, motivaatio kehittyä ja halukkuus liikkuvuuteen. Tällä tavalla pyritään nopeuttamaan avointen positioiden täyttymistä ja samalla kehittämään ja vahvistamaan organisaatiota suunnitelmallisesti haluttuun suuntaan.

Seuraajasuunnittelun merkitys on kasvanut ja sen sisältö ja prosessi kehittynyt ja tullut formaalimmaksi. Edelleenkin puhutaan seuraajasuunnittelusta, mutta nyt suunnittelua pyritään tekemään siten, että lisätään liikkuvuutta organisaatorajojen (siilojen) ylitse. Organisaation henkilöstöjohtamisjärjestelmästä riippuen henkilöstön kehittämisinterventiot koskevat, joko koko yritystä tai vain valikoituja henkilöstöryhmiä.

Kykyjen arviointi koostuu tyypillisesti kahdesta vaiheesta 1) menneeseen kokemukseen pohjautuvasta suoriutumisen arvioinnista ja 2) tulevaisuuden potentiaalisuuden arvioinnista, joka on esimiehen subjektiivinen näkemys henkilön kyvystä suoriutua tulevissa haasteissa ja tehtävissä. Tähän näkemykseen vaikuttavat arvioijan kulttuurista, asema organisaatiossa samankaltaisuuden kokeminen ja verkostoasema.

Yksilön näkökulmasta talent management antaa potentiaalisille ja hyvin suoriutuville ihmisille mahdollisuuden kehittyä urallaan – yrityksen näkökulmasta investoida niihin henkilöihin, joilla on mahdollisuus tuoda lisäarvoa yrityksen suoritukseen hyvän henkilökohtaisen suorituksen kautta mahdollisimman pienin lisäkustannuksin.

Mikäli kykyjen johtaminen vaikuttaisi sopivalta ratkaisulta, käyttäjien pitäisi harkita, minkälaisessa muodossa kykyjen johtaminen yrityksen kulttuuriin ja rakenteeseen sopii. Pitäisikö ottaa valikoivampi painotus ja poimia muutamia kykyjä, vai kaiken sisältävä painotus, jossa jokainen organisaatiossa otetaan mukaan. Keskitytäänkö organisaatiossa tunnistamaan muutama avainpositio ja räätälöidään niihin sopivat kehittämistoimet, vai keskittyykö HRD rakentamaan laajempaa organisaation osaamista ja sosiaalista pääomaa. (Iles ym. 2010.)

## 4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

### 4.1. Tutkimuksessa käytetyt metodit

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. *Talent management* -teorian muodostumisen kannalta on tärkeää tutkia aihetta todellisuudessa ilmenevänä mikrotaason ilmiönä. Tästä syystä valitsin tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen. Koin tärkeäksi tutkia empiirisesti, miten *talent management* ilmenee määritellyissä konteksteissa; kansainvälisissä, Suomessa toimivissa suuryrityksissä. Merkitysten tutkimista tehdään laadullisen tutkimuksen keinoin.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään avointa haastattelua. Aineisto koostuu 17 tapauksesta, jotka kerätään neljästä yrityksestä. (Saaranen-Kauppinen & Puursniekka 2006 [Hirsjärvi & Hurme 2001; Eskola & Suoranta 2000, 86–88.]):

*”Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelija pyrkii luomaan tilanteesta mahdollisimman luontevan – ja avoimen. ... Haastattelun kulkua ei ole suunniteltu ennalta – se on avoin kaikille mahdollisuuksille – vaikka haastattelija on toki orientoitunut tutkimuksensa aihepiiriin. Kysymyksiin, joita haastattelija esittää tilannetta ja haastateltavaa mukaillen, ei yritetä tarjota valmiita vastauksia. Haastateltavan annetaan puhua asiasta vapaasti”*

Tutkimukseni tavoitteena on lisätä teoreettista ymmärtämystä siitä, mitä kykyjen johtaminen on, mitä se palvelee, ja mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy. Ongelma-alueita pyrin hahmottamaan etsimällä vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

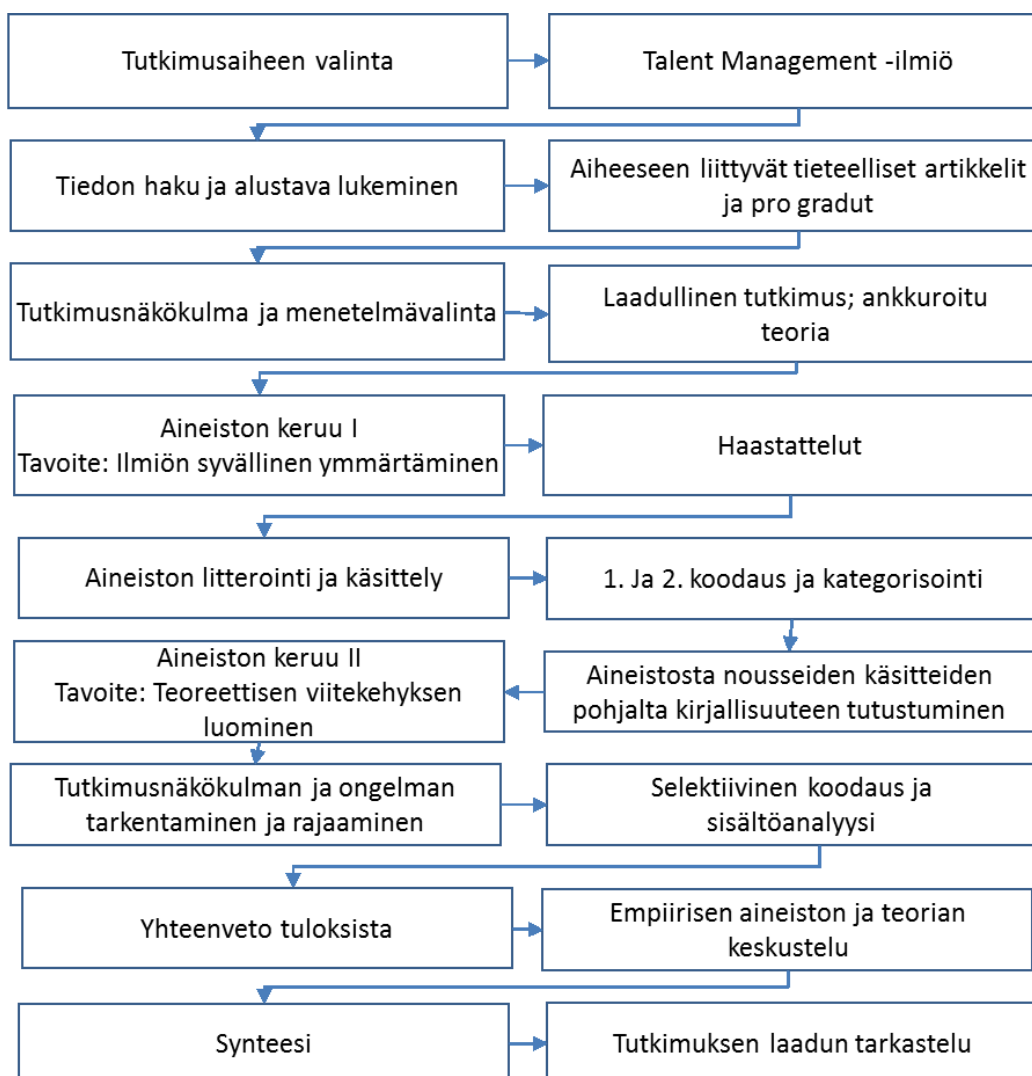
- *Mitä talent managementilla tavoitellaan?*
- *Millaisia ennakkoehtoja talent managementin toteuttamiseen liittyy?*
- *Mitä ongelmaa talent managementilla pyritään ratkaisemaan?*

Tutkimusongelmaa lähdin ratkaisemaan soveltamalla **straussilaista grounded theory (GT)-menetelmää** (esim. Strauss & Corbin 1990). Lähestymistapani on induktiivis-deduktiivinen. Puhutaan myös aduktiosta, jossa aineisto, teoria ja tutkijan kokemus keskustelevat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Straussilaisen GT-menetelmän soveltamista perustelen sillä, että tutkimusotteeni on hermeettinen: samalla, kun tutkin aihetta, oma ymmärtämykseni kasvaa. Ymmärtämyksen lisääntymisellä on vaikutus tutkimuksen etenemiseen, teoreettisen viitekehyksen luomiseen ja jopa tutkimuskysymysten muovautumiseen. Puhtaasti induktiivinen aineistolähtöinen tutkimus ei tunnu luon-

tevalta. Aikaisempi perehtyneisyuteni tutkimusalaan auttaa erityisesti aineiston tyyppitelystä ja luokittelusta.

Straussin & Corbin (1990) menetelmä jakautuu kolmeen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa tehdään aineiston avoin koodaus; aineiston osittaminen ja käsitteellistäminen. Toisessa vaiheessa yhdistetään samaan teemaan kuuluvat asiat yhteen (aksiaalinen koodaus). Kolmannessa vaiheessa tehdään selektiivinen – valikoiva – koodaus ydinkategorioiden, punaisen langan löytämiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Ydinkategoriasta tulee opas lisätiedon keruuseen; tutkija kohdistaa huomionsa olosuhteisiin, seurauksiin jne., jotka liittyvät kyseiseen ydinkategoriaan (Gahnberg 2010).

**Tutkimusprosessi** on edennyt straussilaista GT-menetelmää mukaillen (kuvio 10.).



**KUVIO 10.** Prosessikaavio tutkimuksen etenemisestä.

Tutkimusprosessi muodostui ennakoidusti. Aiheen valinnan jälkeen tutustuin aikaisempiin tutkimusalueen tutkimuksiin. Tämän perusteella pystyin luomaan mielikuvan siitä, mitä asioita haastatteluissa pitäisi nousta esiin. Avointen haastatteluiden tekeminen vaatii aihealueen viitekehyksen hyvää tuntemusta, sillä haastattelijana minun täytyi pystyä viemään keskustelua eteenpäin. Haastatteluiden kautta oli mahdollisuus lisätä ymmärtämistä siitä, miten kykyjen johtaminen ilmenee reaali maailmassa. Aineiston alustava luokittelu tarkensi aineiston antamia mahdollisuuksia tutkimusongelman määrittelyyn ja siihen, mihin teoreettiseen viitekehykseen tutkimukseni lopulta kiinnittyy. GT-menetelmän kolmannen vaiheen selektiivinen analyysi mahdollisti ydinkategorian keskinäisten suhteiden kuvaamisen. Sen perusteella oli mahdollista kuvata tunnistettujen tekijöiden luonnetta tarkemmin. Tulosten esittäminen perustuu selektiivisen koodauksen kategorioihin. Analyysin jälkeen palasin teoriaan ja synteessissä pohdin ilmiön yhteyttä aiempaan kirjallisuuteen ja kokemukseen.

#### **4.2. Empiirisen aineiston kuvaus**

Empiirinen aineisto koostuu haastattelumenetelmällä kerätystä litteroidusta datasta. Haastattelu on tyypiltään strukturoimaton, avoin haastattelu. Oletukseni oli aikaisempien tutkimusten perusteella, että Suomessa kykyjen johtamista systemaattisena kokonaisuutena tehdään suurissa yrityksissä (yli 1000 työntekijää). Tällä perusteella kohderyhmään valikoitui yrityksiä, joista minulla oli käsitys, että niissä toteutetaan jossain määrin kykyjen johtamista. Lisäksi halusin varmistua aineiston laadusta sillä, että yritykset sijoittuvat viimeisten työnantajamielikuvatutkimusten mukaan halutuimpien työnantajien kärkijoukkoon. Haastateltavien henkilöiden löytämiseksi hyödynsin kontaktiverkostoani, joiden avulla sain yhteyden kykyjen johtamisesta vastaavaan henkilöön. Yhteystiedot saatuaani olin yhteydessä näihin henkilöihin sähköpostitse ja puhelimitse esitelläkseeni hankettani. Alun perin olin yhteydessä viiteen yritykseen, joista neljän aikatauluun tutkimukseni sopi.

Jokaisen yrityksen talent managementista vastaava henkilö nimesi organisaatiostaan kullekin roolille sopivat haastateltavat ihmiset. Rooleja on neljä: HR, johto, esimies ja työntekijä. Nimien saaminen kesti muutamasta päivästä viikkoihin. Nimet saatuaani olin suoraan yhteydessä haastateltaviin ja sovin haastatteluajankohdan. Ensimmäinen haastattelu oli 5.10.2011 ja viimeinen 17.2.2012. Haastateltavia yrityksiä oli neljä ja haasta-

teltavia yhteensä 17 henkilöä neljällä eri paikkakunnalla. Haastatteluaineisto on luottamuksellista. Lisäksi sovimme haastateltavien kanssa, että yritysten nimiä ei julkaista, koska tutkimusta ei ole tehty erityisesti yritysten toimeksiannosta. Eri henkilöiden haastatteluajankohdat ovat kuvattuna taulukossa 6.

**TAULUKKO 6.** Haastatteluaineisto

Ajankohta	Kesto	Yritys	Paikka	Rooli
5.10.2011 10:00	1,5 h	Yritys D	Vaasa	HR
24.11.2011 12:00	2 h	Yritys A	Pääkaupunkiseutu	HR
2.12.2011 15:00	1,5 h	Yritys B	Pääkaupunkiseutu	HR
20.12.2011 10:00	1 h	Yritys B	Pääkaupunkiseutu	HR
20.12.2011 11:00	1 h	Yritys B	Pääkaupunkiseutu	Johto
3.1.2012 9:00	1 h	Yritys C	Pääkaupunkiseutu	HR
10.1.2012 13:00	1 h	Yritys A	Pääkaupunkiseutu	Työntekijä
10.1.2012 16:00	1,5 h	Yritys A	Pääkaupunkiseutu	Johto
12.1.2012 13:00	1,5 h	Yritys A	Pääkaupunkiseutu	HR
25.1.2012 13:00	1 h	Yritys C	Pääkaupunkiseutu	Johto
25.1.2012 13:00	1 h	Yritys C	Pääkaupunkiseutu	Työntekijä
25.1.2012 14:00	1 h	Yritys C	Pääkaupunkiseutu	Esimies
27.1.2012 13:00	1 h	Yritys D	Vaasa	Esimies/ Työntekijä
27.1.2012 14:00	1 h	Yritys D	Vaasa	Esimies
31.1.2012 9:00	1 h	Yritys D	Pääkaupunkiseutu	HR / Johto
17.2.2012 12:00	0,5 h	Yritys D	Vaasa	Johto
17.2.2012 17:30	0,5 h	Yritys D	Vaasa	Johto Esimies

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää neljän roolin kautta, miten he kokevat, että talent management prosessi toimii ja miten ilmiö heille näyttäytyy. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostilla tutkimusesitteen, josta kävi ilmi haastattelun luonne ja tarkoitus. Pääsääntöisesti haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan yrityksen neuvotteluhuoneessa. Haastattelujen kesto vaihteli noin 30 minuutista noin kahteen tuntiin. Etukäteen olin arvioinut, että haastattelu kestäisi noin tunnin. HR-asiantuntijoilta varain pidemmän ajan, koska halusin saada myös lyhyen perehdytyksen yrityksen HR-prosesseihin ja yrityksen toimintaan. Etukäteen yritysکوhtaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja terminologiaan tutustuminen teki haastattelutilanteesta luontevamman ja erityisesti tulosten analysoinnin luotettavammaksi, sillä huomaamattaan haastateltavat käyttävät yritysکوhtaista terminologiaa esim. TAKE tai kehityskeskustelu.

Haastattelun alussa kävin uudelleen läpi tutkimusesitteestä tutkimuksen tarkoituksen ja haastattelun kulun ja lisäksi varmistin, että haastattelun saa nauhoittaa. Haastateltavat

suhtautuivat positiivisesti haastatteluun. Varsinaisen haastattelun aloitin aina kysymällä esimerkiksi ”Mitä ajattelet talent managementista? Mihin se työssäsi liittyy?” Avoimella kysymyksellä tarkoitukseni oli saada esille henkilön sen hetkinen käsitys *talent managementista* ja millaiseksi henkilö itse kuvailee omaa sekä muiden roolia kykyjen johtamiseen liittyen. Haastatteluun liittyvä keskustelu oli vapaamuotoista, mistä johtuen haastateltavat pystyivät hyvin avoimesti kertomaan omia kokemuksiaan ja mielipiteitään talent managementiin liittyen. Nauhoitin haastattelut Nokia C7 matkapuhelimella ja tallensin ne koodinimillä henkilökohtaiselle tietokoneelleni litterointia varten.

Yritykset, joissa haastateltavat työskentelevät, ovat pääsääntöisesti kansainvälisiä *business to business* yrityksiä. Seuraavat taustatiedot on poimittu yritysten vuosikatsauksista tai vastaavasta. Liiketoimintaympäristön kuvauksen olen lisännyt haastatteluissa saadun mielikuvan mukaan.

- Yritys A on metalliteollisuusalan yritys, jossa vuonna 2010 oli henkilöstöä n. 33 000, josta Suomessa oli n. 1 700. Yritys on organisatorisesti jakautunut globaaleihin liiketoimintayksiköihin ja alueellisiin palveluorganisaatioihin. Yritys toimii kehittyvillä markkinoilla.
- Yritys B on konsultointi ja ulkoistusalan yritys, jossa henkilöstöä oli vuonna 2011 n. 240 000, josta oli Suomessa n. 2 500. Yrityksellä on globaali moniulotteinen matriisiorganisaatio, jossa on vahvat toimialaryhmät, kompetenssialueet ja alueorganisaatiot. Yritys toimii dynaamisilla markkinoilla.
- Yritys C on mm. viestinvälitys ja logistiikka-alan yritys, jossa vuonna 2010 oli henkilöstöä n. 28 000, josta Suomessa n. 17 000. Yritys on jakautunut liiketoimintaryhmiin ja sillä on vahva maaorganisaatiokulttuuri. Yritys toimii osittain kehittyvillä ja osittain dynaamisilla markkinoilla.
- Yritys D on automaatio- ja sähkötekniikka-alan yritys, jossa vuonna 2010 oli henkilöstöä 124 000, josta Suomessa n. 7 000. Yritys on organisoitunut globaaleihin liiketoimintayksiköihin. Yritys toimii osittain stabiileilla ja osittain kehittyvillä markkinoilla.

### **4.3. Tutkimusaineiston käsittely**

Haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut sanasta sanaan. Litteroinnissa en huomionnut taukojen pituuksia tai tunteiden ilmaisua. Yhdestä tunnin haastattelusta tuli A4 tekstiliuskoja 15–20 sivua. Yhteensä n. 250 sivua tekstiä. Litteroinnin jälkeen latsin materiaalin aineiston analysointiin tarkoitettuun NVivo ohjelmistoon (QRS NVivo9). Ensin koodasin haastattelujen taustatiedot, jotta myöhemmässä vaiheessa pystyn erottelemaan kenen puhetta siteerataan. Tallensin tekstidokumentit ohjelmaan rooleittain, koska tarkoitukseni oli saada selville tuloksia eri roolien näkökulmasta. Tästä eteenpäin tiedostojen jatkokäsittely oli helppoa.

#### **1. vaihe – avoin koodaus**

Haastattelu haastattelulta tein ensin avointa koodausta. Kävin läpi rooleittain haastattelut ja muodostin jokaisesta roolista oman pääkategorian (parent node). Koodasin pääsääntöisesti tekstiä kappaleittain. Samasta kappaleesta saatoinkin viedä tekstiä kahteen kategoriaan (nodeen). Käsitteellistin tekstiä sitä mukaan, kun sitä koodasin. Jos henkilö kertoi osallistuneensa kurssille, koodasin kappaleen kategoriaan koulutus. Kun olin käynyt läpi kaikki haastattelut ja koodannut kaiken datan, tarkistin, että samaa käsitettä kuvaavat kategorianimikkeet ovat roolien mukaisissa kategorioissa samannimisiä.

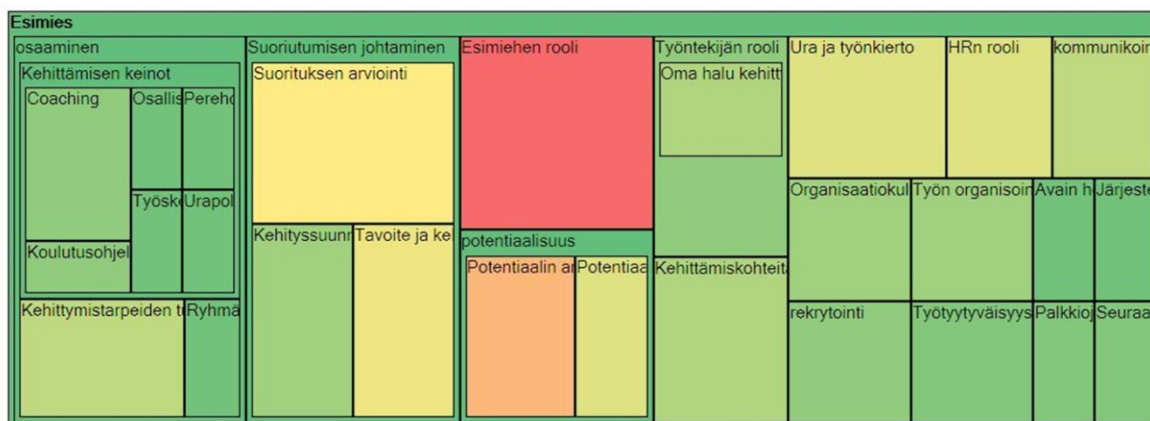
#### **2. vaihe – aksikaalinen koodaus**

Seuraavaksi kävin jokaisen kategorian sisällön läpi sillä ajatuksella, että data varmasti kuuluu kyseiseen kategoriaan. Vertailin kategorioita ja yhdistin samaan teemaan kuuluvat asiat saman pääkategorian alle (aksikaalinen koodaus). Seuraavan sivun taulukko 7 sisältää esimerkkikoodauksen HR-aineistosta.

TAULUKKO 7. Esimerkki aineiston koodauksesta.

Kategoria 1	2	3	4	5	Lähteet	Viittaukset
Rooli näkökulma					16	810
	Esimies				8	131
	HR				6	307
		Assessointi			2	2
		Avain positiot ja henkilöt			2	7
		Diversity			3	5
		Esimiehen rooli			2	7
		Haasteita			2	4
		Henkilöstön tuoma kilpailuetu			2	2
		Henkilöstösuunnittelu			4	10
		HR resurssit			3	5
		HR workshopit			2	4
		HRn rooli			6	22
		Johdon rooli			1	3
		Järjestelmä			6	19
		Kehittämiskohteita			5	12
		Kommunikointi			4	17
		Lähtöherkkyys			1	1
		Motivaatiotekijät			2	2
		Organisaatiokulttuuri			5	6
		Organisaatorakenne			4	11
		Osaaminen			5	14
			Kehittymistarpeen arviointi		2	2
			Kehittämisen keinot		4	9
				Kehityspolut ja mallit	1	2
				Koulutusohjelmat	1	1
				Nominointiohjelmat	1	2
				Projektityö	1	1
				Työskentely ulkomailla	1	2
				Työssä oppiminen	1	1
			Osaamisen johtaminen		2	3
				Kompetenssien kehittäminen	3	7
				Osaamisprofiili	4	8
		Potentiaalisuus			5	26
		rekrytointi			5	7
		Seuraajasuunnittelu			5	13
			Seuraajasuunnitelma		1	4
			Seuranta		1	3
		Strateginen yhteys			4	11
		Suoriutumisen johtaminen			6	23
			Kehityssuunnitelma		3	9
			Prosessi		1	8
			Suoriutumisen arviointi		1	10
			Tavoite- ja kehityskeskustelu		3	7
		Talent management strategia			2	2
		Talent pool			1	1
		talent review			5	28
		Tiedon siirtäminen esimies-alaiskeskustelusta organisaation tietoon			3	4
		TM omistajuus			3	4
		TM Raportointi			3	9
		Ura ja työnkierto			5	17
			Tehtäväprofiili		1	2
			Uraohjaus coaching		2	8
	Johto				7	230
	Työntekijä				6	142
Talentin määritelmät					15	54

Oheisessa kuviossa 11. on esimerkkinä NVivo9–ohjelmalla toteutettu graafinen esitys esimieshavaintoluokkaan tulleiden viittausten suhteellisista osuuksista. Mitä tummempi alue sitä enemmän puhetta (dataa) on koodattuna kyseiseen kategoriaan ja laatikon koko kertoo suhteellisen osuuden keskustelusta (datasta). Tätä tietoa hyödynsin ydinteemojen tunnistamisessa.



**KUVIO 11.** Esimerkki kategoriaan kohdistuneesta datan määrästä.

### 3. vaihe – selektiivinen koodaus

Selektiivisen koodauksen tarkoitus on löytää tutkimusongelman punainen lanka eli määrittellä ydinkategorian sisältö. Analyysiprosessia toteutin ehto-seuraus-paradigmaa tarkoituksena selittää, miten kukin rooli kuvaa *talent management* -ilmiötä. Hahmotin kokonaisuutta jakamalla koodatut käsitteet niiden luonteen mukaan tekijöiksi; a) toimintaedellytykset (causal conditions), b) ilmiö/tapahtuma, c) samanaikaisesti vaikuttavat olosuhteet/ tekijät (intervening conditions), d) toimintaan yhteydessä olevat tekijät (action/role) ja e) seuraukset (consequences). Yhteenvedo löytyy taulukosta 8.

#### 4.4. Tutkimuksen luotettavuus ja laadun arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta on tavanomaisesti arvioitu sisäisen ja ulkoisen validiuksien sekä reliabiliuksien että objektiivisuuden näkökulmasta. Laadulliseen tutkimukseen ja erityisesti aineistolähtöiseen tutkimustapaan ne kuitenkin soveltuvat huonosti, koska käsitteinä ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä (Hirsjärvi, Remes, Sajaavaara 1997).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta keskeisinä määritteinä voidaan pitää, esimerkiksi Lincoln & Guban (1985) määrittelemiä käsitteitä: **uskottavuus** (credibility), **siirrettävyys** (transferability), **luotettavuus** ~ **käyttövarmuus** (dependability) ja **vahvistettavuus** (confirmability) (Hoepfl 1997.)

Laadullisessa tutkimuksessa **uskottavuus** perustuu enemmän aineiston rikkauteen kuin määrään. Lisäksi tutkijan analysointikyky vaikuttaa tulosten uskottavuuteen, kuinka hyvin havainnot ja tulkinnat vastaavat toisiaan. Uskottavuutta voidaan lisätä myös kolmiomittauksen avulla (triangulation). Erilaisia kolmiomittauksia voidaan tehdä yhdistämällä erilaisia menetelmiä, aineistoja, analyysimenetelmiä tai teorioita. Uskottavuutta voidaan lisätä myös kuulemalla toisen tutkijan näkemyksiä samasta aineistosta. (Hoepfl 1997.)

Tämän tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty lisäämään siten, että haastattelut on tehty neljässä eri yrityksessä. Keskimäärin haastattelut ovat kestäneet n. yhden tunnin, mikä tarkoittaa aineiston määrässä sitä, että haastatteluaineistoa kertyi yhteensä n. 250 sivua. Tutkijan analysointikykyä on pyritty osoittamaan esittelemällä johdannossa tutkijan aikaisempaa osaamista tutkimusalueesta ja perehtymisellä yrityskohtaisiin toimintatapoihin. Johtopäätöksissä viitataan aikaisempiin tutkimustuloksiin ja tuloksia liitetään teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi tutkimustuloksia on havainnollistettu autenttisilla haastatteluaineiston sitaateilla.

**Siirrettävyyttä** tarkastellaan samasta näkökulmasta kuin yleistettävyyttä määrällisen tutkimuksen yhteydessä. Tutkimustulosten siirtämisen onnistuminen riippuu siitä, kuinka samankaltainen vastaanottajan tilanne on alkuperäisen tilanteen kanssa. Kuvailemalla paikalliset olosuhteet mahdollisimman hyvin lukijalle jää arvioitavaksi se, miten hyvin tuloksia voidaan soveltaa toisessa ympäristössä ehkä vastaavassa tilanteessa. Tutkija ei pysty määrittelemään tutkimustulosten siirrettävyyttä tuntematta kohteen olosuhteita. (Hoepfl 1997.)

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten ja samalla ilmiön siirrettävyyttä pohditaan kontingenssiteoreettisesta viitekehyksestä käsin. Tulosten analyysiluvussa ilmiön tapahtumia eri yrityksissä on kuvattu seikkaperäisesti. Mahdollisuuksien mukaan jokaista tekijää on kuvattu myös eri roolien näkökulmasta, mikäli tekijä on ollut vastaajalle relevantti. Tuloksissa on löydetty kolmen yrityksen kesken melkein identtinen toimintamalli, joten tulosten siirrettävyys näyttäisi mahdolliselta, mikäli edellytykset toteutuvat.

Tutkimuksen tarkka kuva tutkimuksen toteuttamisesta kohentaa laadullisen tutkimuksen **varmuutta**. Arvioijan on voitava tehdä *sisäinen auditointi* tutkimusprosessin ja tulok-

sen johdonmukaisuudesta. Tutkimusprosessin täytyy olla looginen, jäljitettävissä oleva ja dokumentoitu. (Hoepfl 1997.)

Tutkimuksen luotettavuutta, käyttövarmuutta on lisätty noudattamalla ohjeistuksia laadulliseen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimusprosessin kulku on esitetty erillisenä kaaviona. Aineiston keruu on kuvattu tarkasti. Haastatteluista on esitetty ajat ja paikat. Haastattelut on nauhoitettu. Tutkimustulosten analysoinnissa on noudatettu straussilais-ta GT menetelmää ja aineiston käsittelyyn siihen tarkoitettua ohjelmistoa (QNVivo). Tutkimusraporttiin on lisätty monipuolisesti haastatteluaineistoa. Haastateltavat on valittu tarkoituksenmukaisesti, jotta aineiston laatu olisi mahdollisimman hyvä.

**Vahvistettavuudella** tarkoitetaan sitä, että raaka data, muistiinpanot, tulkinnot, prosessin muistiinpanot ja alustavat kehitelmät ovat jäljitettävissä (Hoepfl 1997).

Tässä tutkimuksessa QNVivo ohjelmistoon on tallennettu alkuperäiset koodatut litteroidut haastatteluaineistot. Kaikki materiaalit ovat linkitetty toisiinsa ohjelman avulla: raakadata, statistiikka, kategoriat ja kuviot, joten niiden alkuperä on jäljitettävissä. Tutkimustulosten raportoinnissa on hyödynnetty samaa lähdeaineiston koodausta. Tulkinnot on sidottu haastatteluaineistoihin.

## 5. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

### 5.1. Tutkimustulosten punainen lanka

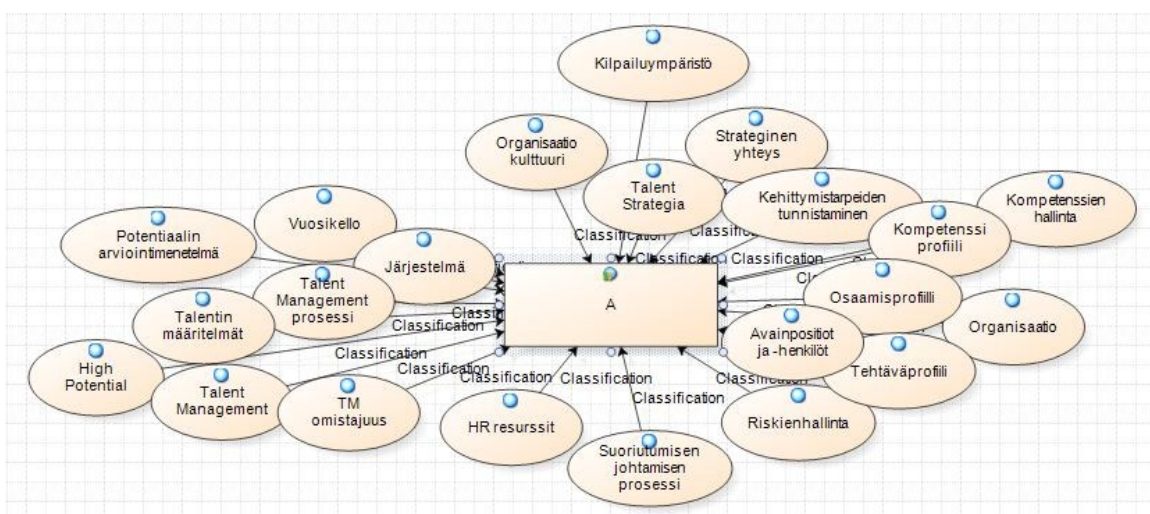
Tulosten analysointi jatkuu selektiivisellä koodauksella. Hahmotan kokonaisuutta jakamalla koodatut luokat niiden luonteen mukaan tekijöiksi mukailien ehto-seurausparadigmaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006); A) toimintaedellytykset (causal conditions), B) ilmiö, C) samanaikaisesti vaikuttavat olosuhteet (intervening conditions) D) toimintaan yhteydessä olevat tekijät (action/ role) ja E) seuraukset (consequences). Luokittelussa hyödynnän QNvivo-ohjelman luokittelu- ja mallintamisominaisuuksia. Selektiivisen koodauksen tuloksena ydinkategoriaksi hahmottuvat ilmiöön liittyvät tekijät/tapahtumat sarakkeessa B (taulukko 6.) ja muut kategoriat määrittävät ilmiön kontekstia. Suorat lainaukset haastatteluaineistosta on koodattu numerokoodilla, jotta erotan samassa roolissa haastateltujen eri henkilöiden kommentit toisistaan.

**TAULUKKO 8.** Selektiivisesti koodattu aineisto.

A	B	C	D	E
<b>Edellytykset (Rakenteelliset tekijät ym.)</b>	<b>Ilmiöön /tapahtumaan liittyvät tekijät</b>	<b>Samanaikaisesti vaikuttavat tekijät</b>	<b>Toiminta/ Roolit</b>	<b>Seuraukset</b>
Kilpailuympäristö	Talentin – kykyjen tunnistaminen	Suoriutumisen arviointi	HR:n rooli	Henkilöstösuunnitelma
Organisaatiokulttuuri ja -rakenne	Talent review – Kykyjen katselmointi	Palkka- ja palkkiot	Johdon rooli	Sitouttaminen ja säilyttäminen
Strategia	Uraohjaus ja valmennus	Kyvykkyyden johtaminen	Esimiehen rooli	Henkilöstön tuoma kilpailuetu
Osaamisen johtaminen	Seuranta	Osaamisen kehittäminen	Työntekijän rooli	Inhimillisen pääoman johtaminen
Talent managementin – kykyjen johtamisen määrittäminen		Työn ja johtamisen organisointi		
HR-resurssit		Kommunikointi ja läpinäkyvyys		
Suoriutumisen johtamisen prosessi		Työtyytyväisyys		

## 5.2. Ennakkoehdot – rakenteelliset edellytykset

Kykyjen johtamisen ilmiön toteuttamista määrittelee yrityksen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Tähän kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kilpailuympäristö, strategia, organisaatiokulttuuri- ja rakenne. Kykyjen johtamiseen suoraan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen kompetenssien hallinta, kykyjen johtamisen käsitteet, käytettävissä olevat resurssit ja suoriutumisen johtamisjärjestelmä. Kuviossa 12. on ryhmitelty näihin liittyviä osa-alueita.



**KUVIO 12.** Kykyjen johtamisen toimintaedellytyksiä.

### 5.2.1. Kilpailuympäristö

Kykyjen johtamisen taustalla ovat yritysten halu pysyä kilpailussa mukana ja uudistuminen. Kilpailu hyödykemarkkinoilla on globaalia, tuotteiden yksittäiset tekniset ratkaisut ovat kopioitavissa. Ilman jatkuvaa uudistumista ne jäävät lyhyen aikavälin kilpailueduksi. Liiketoiminta on kokenut suuria muutoksia tietoyhteiskunnassa. Syitä, jotka pakottavat yrityksiä jatkuvaan uusiutumiseen.

Yritysten henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys ovat keskeisiä yrityksiä erottavia tekijöitä. Samat tekijät ovat myös keskeisiä etuja yrityksen sisällä eri maiden yksiköiden välisessä kilpailussa.

*”Niin kilpailua on riittävästi. Kuten tossa aikaisemmin puhuttiin, niin teknologia on oma – totta kai hieno. Paljon on myös yhteistä. Kilpaillailla markkinoilla erikoisuudet nopeasti tasaantuu; kyllä ne tuotteet pystyy purkamaan ja kopioimaan. Sillä tavalla. Jos kilpailussa pärjää, niin pärjäämiseen siihen tarvitaan toimiva organisaatio. Siinä mielessä, että katteet eivät ole valtavia, joten tuotteet*

*pitää tehdä fiksusti. Ja se on taas mahdollista vain, jos on fiksuja ihmisiä oikeassa paikassa. Siinä mielessä tämä ei ole nopeasti kasvava business, jossa olisi mahdollista vetää isoja katteita ja sillä tavalla elää pehmeässä untuvamaailmassa. Kyllä tässä pitää olla tarkkana koko ajan. Reilu peli sanoisin. Raaka-aineet maksaa kaikille saman, valmistusteknologiaa on maailmalla saatavilla. Sit vaan katotaan, kuka fiksuiten näitä hommia hoitaa. Kyllä se tulee takaisin siihen, että kilpailussa pärjää vain, jos on sopivia ihmisiä. (Esimies 13.)*

*”Tilanne on kriittinen, haastava. ... Nyt tapahtuu niin kuin vallankumous. Ihan järkyttävän suuret muutokset. Tätä on tiedetty ja odotettu tämä kymmenen vuotta ja tiedetty, että se päivä koittaa.” (Johto 10.)*

Globaalisti resurssimarkkinoita jaetaan koko ajan uusiksi. Länsimaiset yritykset keskittyvät korkeaa lisäarvoa tuottaviin ratkaisuihin, kun taas massatuotanto ja -palvelu ovat karanneet Aasiaan ja nyt uutena alueena Afrikka. Globaali henkilöstöjohtaminen on oma erityisalueensa. Yrityksen elinkaaresta riippuen haasteet ovat erilaiset. Suomessa korkeanteknologian yritysten, joilla on korkea työnantajakuva, on erittäin helppo saada osaavia tekijöitä. Kehittyville markkinoille on tyypillistä, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa usein, mikä tarkoittaa suurta henkilöstön vaihtuvuutta kaikissa länsimaisissa yrityksissä. Niissä henkilöstön sitouttaminen jo uran alkuvaiheessa on tärkeää, ettei pieni palkankorotus houkuttelisi työntekijää vaihtamaan työnantajaa. Euroopassa monien yritysten henkilöstön keski-ikä alkaa olla korkea, jolloin eläköityminen on suuri haaste. Tarvitaan korvaavaa henkilöstöä tilalle.

*”Strategia, isokuva se koskee kaikkia firmoja. Nää on niitä alueita, joita ei enää tehdä vaan kiinalaiset tekevät niitä; meni palveluihin, meni softaan. Palveluiden ja softan integrointia ja koko ajan mennään ylemmäs arvoasteikossa ja luodaan sitä markkinaa. Se, mitä se ruohonjuuritasolla normaalihommassa vaikuttaa, niin sitten nää yksiköt toteuttavat sitä isoa strategiaa. Yksikön sisällä on maa-kohtaisia tai toimialakohtaisia eroja. Maa on vaan yksi ulottuvuus siinä tarkastelussa.” (Johto 10.)*

*”Se on tavallaan meidän tulevaisuuden kannalta erittäin tärkeää, että me pystytään sitä korkeaosaamista säilyttämään Suomessa. Koska ei tokikaan olla parhaita mahdollisia kilpailemaan ainakaan kustannusmielessä Kiinan tai Intian kanssa jossakin tuotannossa tai valmistuksessa. Mutta niin kauan kun meillä on se vahva tuotekehitysosaaminen ja panos siihen, niin myös tarvitaan tuotantoa Suomessa. Teknologiatuotekehitys, ei voi olla irrallaan tuotannosta.” (HR 15.)*

### **5.2.2. Strateginen yhteys**

Henkilöstöjohtamista tarvitaan strategian toteuttamiseksi. Toisaalta henkilöstöjohtamista tarvitaan strategian määrittelemiseksi. Yrityksen osaamisprofiili (kompetenssiprofiili-

li) muodostuu henkilöstön osaamisesta ja sen luomasta kokonaiskyvykkyydestä, joka täytyy tuntea, jotta yrityksen osaamista voidaan suunnata oikealla tavalla.

*”Joo kyllä se teoriassa on oikein hyvällä tasolla. Nyt pitäisi saada käytännön toteuttamiseen, rytmin vaihdokseen. Me ollaan todettu strategiset kyvykkyydet — näyttää powerpointilla tosi hyvältä – ja onkin sitä. Siinä on mietitty, mitkä ovat ne kyvykkyydet, joita me tarvitaan, miten niitä pitää kehittää ja kaikkea tällöistä.” (Johto 10.)*

*” ... liiketoiminnan tilanne on yksi indikaattori, liiketoiminnan tulokset on toinen indikaattori, mahdolliset haasteet, muutokset on niin kuin indikaattoreita ja näitten summanahan se tulee, kun katsotaan sitä kompetenssiprofiilia, mikä meillä on. Ollaanko me hyvässä tilanteessa, vai onko syytä tehdä jotain. Mutta eihän ole olemassa mitään absoluuttimittaria, vaan pitää ymmärtää liiketoimintaa.” (Johto 16.)*

*”Elikkä tunnustetaan, missä ollaan ja sitten, mikä on sen yrityksen tai yksikön strategia, mihin ollaan menossa, mitkä ovat ne kompetenssit, mitä pitää kehittää, puuttuu, mitä vahvistaa. Ylipäättään se kompetenssiprofiili tukee ja mahdollistaa sitä liiketoimintamuutosta. On strategisia kyvykkyyksiä. Onks ne kohdallaan ja muuta. Se on se iso kuva. On kykyä tehdä se, mitä halutaan tehdä liiketoiminnassa. Jos on jossakin puutteita, niin täytetään niitä puutteita: ulkoisella rekrytoinnilla, kouluttamisella, tehtävän kierrolla ja tällöisellä job rotation hommalla. Se on se yks uus näkökulma tähän.” (Johto 10.)*

*”Meillä on nyt ehkä vielä tää porukka; oikeat ihmiset oikeissa paikoissa, mut mitäs sitten, jos tää alkaa muuttuun ihan erilaiseksi. Onks ne nää samat ihmiset, tartteeko heidän osaamisa kehittää, vai tarvitaanko uusia ihmisiä uudellaisiin tehtäviin. Tää on just tää strategisten kompetenssien linkki tähän. Varmistetaan, että ne ovat myös jatkossa ne oikeat ihmiset paikoillaan siellä. Se on se businessen kannalta se tärkein, että se on kans vähän niin kuin avautumassa. Ensin tarvitsee tehdä se pohjatyö ja määritellä ne strategiset kompetenssit eihän meillä muuten ole mitä vastaan peilata.” (HR 6.)*

*”HR strategia tarvitaan tähän hommaan..., mutta fokus HR-strategiassa on tällä hetkellä managementiin ja hyvinvointiin. Sen pitäisi olla knowledge.” (Johto 8.)*

### 5.2.3. Organisaatiokulttuuri ja -rakenne

Organisaatiokulttuurin tehtävät voidaan jakaa kolmeen päätehtävään: 1. Yhteisen identiteetin tuottaminen organisaation jäsenille, 2. Ihmisten sitoutumisen edistäminen organisaation perustehtävään ja 3. Ihmisen käyttäytymisen pelisääntöjen selventäminen. (Lämsä & Hautala, 2005).

*”Tässä yritys yhteisössä on leimallista se, että tää on kulttuuriltaan aika avoin; ihmiset keskustelee paljon, ei kovin hierarkkinen. Sitä keskustelua voidaan käydä eri tasoilla. Se myös edesauttaa valtavasti tämmöistä innovaatiota ja mielekkyyttä siinä työssä, jolloin sulla on se laaja kontaktipinta ja saat olla tekemisissä muidenkin kanssa kuin juuri sen oman työyhteisön kanssa yhdessä maassa lopputtomiin.” (HR 15.)*

Kykyjen johtamisen onnistumisen edellytys on henkilöstön siirtymistä tukeva yrityskulttuuri, joka tulee näkyviin siinä, miten henkilöstön liikkuminen organisaatioyksikön sisällä ja yksiköiden välillä onnistuu käytännössä. HR:n ohjeistuksessa on määritelty pelisääntöjä, jotka koskevat henkilöstön vapaata liikkumista, siirtymäaikoja ja henkilöstön ”kalastelua”. On tärkeää, että yrityksessä on selkeästi määritelty prosessi, miten voi hakeutua toisiin tehtäviin ja sitä tukeva ilmapiiri. Organisaatiossa ei aina ole riittävästi tahtoa ura- tai tehtäväkierrolle. Organisaation joustavuus on yksi kilpailutekijöistä erityisesti silloin, kun tarvitaan muutosta ja siksi organisaation joustavuutta tulisi lisätä kehittämällä organisaatiota, mikä tarkoittaa yksilöiden liikkumista organisaatioyksiköstä toiseen, kehittymistä ja jatkuvaa oppimista. Se on yksilön ja yrityksen etu, mitä suurimmassa määrin.

*”Musta on täysin yksikön johtoryhmien, jossa HR on mukana, jonka asiana on saada sellainen henki, että kannustetaan ihmisiä siihen ja avoimesti liputetaan niistä paikoista.” (Esimies 13.)*

*”Mä aika köykäisen perehdytyksen sain, mut yhden istunnon istuin HR:n kanssa. Niin mä silloin kysyin sit lopuksi, et niin, ’miten täällä sit urakehitystä tuetaan? ja mitä malleja, tapoja ja polkuja on?’ Niin mua vaan katsottiin huuli pyöreenä, et ei täällä ole sellaista. Keskustele esimiehes kanssa. Se niin kuin paljasti sen, et mä siirryin isoimpaan liiketoimintaryhmään, eikä sielläkään johdon mukaisesti tueta sitä ihmisen kehittymistä eteenpäin. Niin musta se oli tosi hassua.” (Työntekijä 12.)*

*”Tänä päivänä pidetään kiinni siitä, että mulla on hyvä tuotantopäällikkö. Se helpottaa mun henkilökohtaista elämää, kun mulla on toi ”Ville” täällä töissä. Näin ajattelee yrityksen esimies. Vastaavasti onhan tässä sekin, että kyllähän sitten, kun sää pääset tommoseen johtoryhmätehtävään, niin kyllähän täälläkin vähän suojellaan – ne ovat osaltaan suojatyöpaikkoja.” (Johto 17.)*

Yrityksen organisaatorakenne voi käytännössä muodostua esteeksi yrityksen joustavuudelle. Vaikka organisaatiossa on tahtoa toteuttaa kykyjen johtamista yli rajojen, se on käytännössä vaikea toteuttaa. Haastatteluissa tuli esille huoli siitä, että organisaatiot ovat *siiloutuneita*. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatioyksiköt ovat tulos- tai kustannusyksiköitä ja niiden johtoa mitataan pääsääntöisesti taloudellisilla tunnusluvuilla, jotka liittyvät yksikön välittömään tulokseen. Näin jokainen on luonnollisesti kiinnostunut saavuttamaan ensisijaisesti omat tavoitteensa ja pitämään kiinni omista kyvykkäistä

työntekijöistään. Globaaleissa organisaatioissa kilpailu on kiristynyt organisaatioiden sisällä ja eri maiden vastaavia tulosyksiköitä vertaillaan keskenään, joista tehokkaimmat yksiköt pysyvät hengissä. *Siiloutuminen* johtanut siihen, että urakehittymistä tuetaan enemmän yksiköiden sisällä kuin yksiköiden välillä. Urakehittymistä ajatellaan tavallisesti organisaatiossa alhaalta ylöspäin. Sivusuuntaista tai peräti alemman organisaatiotason erityistehtäviä ei hyödynnetä riittävästi yksilön kehittämisen keinona.

*”Henkilökohtaisesti niin tietysti hyvistä halutaan pitää aina kiinni. Tavallaan siinäkin meidän pitää ajatella sitä isompaa etua, mikä on talon etu, eikä pelkäänsään sen osaston etu.”* (Esimies 14.)

*Täällä ehkä hidastaa se, että olemme hirveän organisaatorakenne-orientoituneita... Se osaltaan hidastaa sitä tempoa. Pitäisi ajatella, että on kuin rahaa pankkiin laittaisi. Jos ottaa mielenkiintoisen tehtävän ja oma osaaminen kasvaa siinä niin markkina-arvo kasvaa.”* (Johto 10.)

*”Tän pitäisi enemmän integroitua yhdeksi tän yrityksen, eikä olisi niin voimakkaita liiketoimintaryhmiä. Nyt pitäisi unohtaa näitä organisaatioita tässä näin.”* (Johto 10.)

Yrityskulttuurilla voi vaikuttaa siihen, miten *siiloutumista*, oman edun tavoittelua voidaan vähentää. Kun yrityksen arvot ja tavoitteet ovat linjassa yksilön arvojen ja tavoitteiden kanssa, saavutetaan yrityskulttuuri, jossa on positiivinen asenne työhön. Lisäksi yksilön on helpompi sitoutua yrityksen toimintaan. Positiivinen ilmapiiri edesauttaa yrittäjäjyyttä.

*”Sitten, kun siellä on voimakas arvo-ohjautuminen, on siellä kova kurikin. Siellä on iso yksilöllinen vastuu tehdä asioita. Kun me ollaan etunenässä, tarvitaan säännöt, mitä saa tehdä... Kaikki tietää, että näin täytyy tehdä...Mind-set on, että aina onnistutaan, aina voitetaan. Joissakin firmoissa – meillä täälläkin välillä – on vähän niin kuin ei ole sellaista voittaja hommaa, vaan vähän pessimismiiä ja muuta. Se on sellainen yrityskulttuuriasenne, että aina lähdetään voittamaan... talent managementissä sellainen uudistuminen, että nähdään mahdollisuuksia eikä nähdä vaan niitä uhkia.”* (Johto 10.)

Organisaatiomuutokset, erityisesti muutokset ylimmässä johdossa, vaikuttavat organisaation kulttuuriin. Muutoksissa on tärkeää pitää kiinni luottamuksen ilmapiiristä, ettei se katoa. Johdon henkilöstövaihdokset yleensä vaikuttavat henkilöstöjohtamisen periaatteisiin ja prosesseihin. Yrityskulttuuri voi olla este tai hidaste uusien henkilöstöjohtamisprosessin käyttöönottamiselle. Erityisen huolellisesti olisi suunniteltava ja mietittävä, miten organisaation eri ryhmät tiedotetaan ja ohjeistetaan.

*”En minä tiedä. Musta se on hassua, että se on niin salamyhkäistä. Onks se sen takia, että vältetään jotain kateutta? Tai en mä tiedä, mutta se on hassu ominaisuus meidän yrityskulttuurissa, et tämmöiset ohjelmat on suljettujen ovien ta-*

*kana, tehdään päätökset ja sit taas suljetusti kommunikoidaan. Kyllä se meidän intrassa jossakin kohtaa lukee, mutta siitä on hyvin vähän. Se ei ole luonnollinen osa tätä taloa, että täällä olisi talent managementia ja sitä kehitetään. Se on salamyhkäistä tässä talossa. En mä tiedä – se on tätä yrityskulttuuria. Enkä mä tiedä kiinostaako se ihmisiä, mua kiinnostaa. Mut en mä tiedä, olenks mä poikkeus.” (Työntekijä 12.)*

Yksi kykyjen johtamisen tavoitteista on yksilöiden osaamisen siirto, joka mahdollistaa innovaatiot. Onnistuessaan sen avulla luodaan yhdessä tekemisen kulttuuria ja oman työn arvostamista.

*”Välillä käy ilmi, että meillä on tosi hyviä asioita kehitetty jossain ja lähdetäänkin talon ulkopuolelta hakemaan ”benchmarkkia”, vaikka talon sisälläkin se on tehty ja aivan loistavalla tavalla. Se lois muutenkin sellaisen me-fiiliksen kokonaisuudessaan. Ja kokonaisuuden kehittäminen siitä näkökulmasta, että tieto ja sen jakaminen lisääntyis.” (HR6.)*

*”Se on ainakin se toinen iso kriteeri, että ainakin businessymmärtäminen kasvais. Ja me pystyttäis hyödyntämään sitä läpi business grouppien. Ja sen takia sitä pitäis tapahtua ihan ylimmästä johdosta lähtien. Ylemmät ja alemmat osat organisaatiossa ymmärtäisivät, että meillä on sitä yhteistä osaamista, mitä vois hyödyntää ja kehittää.” (HR 6.)*

*”Meillä on lähtenyt liikkeelle ehkä siitä, että puhutaan knowledge exchangistä siitä puhutaan aika paljon. Joka on sitä tiedon jakamista, joka ei jää siihen yhteen päähän eikä yhteen tiimiin, vaan sitä sitä tietämystä jaetaan muille.” (Johto 5.)*

Vaikka osana kykyjen johtamisjärjestelmää on paperille pystytty kirjaamaan seuraajat ja kykyryhmät, haasteena on huippuyksilöiden urakieron toteuttaminen silloin, kun yrityksessä on siiloajattelua. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johtoryhmätasolla johdon täytyy tehdä henkilökohtaista myyntityötä, jotta kyvykkäät henkilöt saadaan pidettyä organisaatiossa ja sivuttaissiirrot tehtyä. Tässä kohtaa on havaittavissa systematiikan puute HR-käytännöissä. Eri yksiköiden kykyjä ei henkilökohtaisesti tunneta, jolloin palkkaamiskynnys on korkea ja suositaan oman yksikön henkilöstöä.

*”Meillä on ihan manuaalista hommaa tää näin. Siitä puuttuu se systematiikka. Se on nyt sitten ihan omassa siilossa. Tässä mä joudun tekemään tämän asian eteen henkilökohtaista myyntityötä.” (Johto 10.)*

*”...Ja sitten me itse siinä ryhmässä peilataan, mutta en mää aina tiedä, kuka tää ihminen on. En osaa yhdistää nimeä ja naamaa. Ne vaan tulee mulle. Mä en ole kokenut niitä ikinä niin, että niitä olis tosissaan käytetty. Tää on mun kokemuksemi. Voihan olla, että mä olen väärässä ja joku muu käyttää niitä. Mutta, että sillä olisi mitään merkitystä sitten lopulta ollut.... Mun potentiaalit on täällä ja sun potentiaalit on siellä.” (Johto 17.)*

Lähtökohtana kykyjen johtamiselle on, että organisaatioissa on olemassa tehtäväprofiilit, joilla kuvataan tehtävän vastuualueet ja työnvaatimukset sekä osaamisprofiili. Samalla tehtävänimikkeellä olevia positioita kuitenkin kohdellaan isossa yhtiössä eri tavalla. Samasta työstä ei välttämättä makseta samalla tavalla palkkaa riippuen yksikön koosta ja liikevaihdosta. Tällaisessa tilanteessa henkilöstön halukkuus siirtyä yksiköstä toiseen on epävarmaa ja liikkuminen ei luultavammin toteudu. Osaamisprofiili liitetään osaksi tehtäväprofiilia siinä vaiheessa, kun yrityksen kompetenssien hallintaprosessi on määritelty ja järjestelmät tukevat niiden käyttöönottoa ja ylläpitoa.

Positioita, jotka koetaan tärkeiksi strategian toteutumisen kannalta, kutsutaan avainpositioiksi. Tyypillisesti avainpositioiksi määritellään yksikön ylin johto ja tietyt asiantuntijapositiot. Se, että näissä avainpositiossa on pätevät henkilöt ja heille on nimetty kyvykkäät seuraajat, on osa yrityksen riskienhallintaa.

Yhdessä yrityksessä johdon lähtökohtana **avainpositioiden määrittelyssä** on tietyn ihmisen osaaminen - ei niinkään tarvittava osaaminen kyseisessä positiossa liiketoiminnan kannalta. Tietysti, jos tämän hetkinen position haltija on oikeassa paikassa, lähtökohdaksi tarkasteluun voidaan ottaa ko. henkilön osaaminen. Toisaalta jonkinlainen määritelmä avainpositiolle on, että osaaminen on erityistä ja siten vaikeasti korvattavissa. Pelätään, että jos henkilö lähtee yrityksestä, menetetään liiketoiminnan kannalta kriittistä osaamista. Tässä tapauksessa pyritään sitouttamaan kyseinen henkilö kaikkiin keinoihin yritykseen. Henkilöriskin hallinnan kannalta olisi oleellista varmistua, että henkilön osaaminen saadaan laajempaan käyttöön. (ks. myös Somaya & Williamson 2008: 30).

*”Ollaan ajateltu, että se lähtee siitä, että mitkä ovat nämä nykyiset ja tulevaisuuden avain positiot nykyisen liiketoiminnan kannalta ja sit sen strategian kannalta, jotka ovat erityisen kriittisiä meidän liiketoiminnan onnistumiselle. Ne ovat avainpositiot... Tästä vois sanoa, että haasteena on se, että mitkä ihan oikeasti ovat kriittisiä avain positioita. ” (HR 6.)*

*”Et se olis vielä enemmän sellaista manageroitua, mut ei me vielä oltais voitu sinne päästä, sun pitää ensin aloittaa ja alkaa listaamaan, mitä tää tarkoittaa, mitkä ovat ne avainpositiot, miten niissä olevat ihmiset lähtee siihen arviointiprosessiin ja ollaan päästy siihen tietoisuuden tasolle. Nyt pitäis päästä siitä vielä enemmän sinne hyödyntämistasolle... sitten on se, että meillä on liian ohut se backup siinä ja siihen ei ole vielä semmoista, että voisi nukkua yönsä rauhassa tarpeettomasti murehtimatta, miten sitä määrätietoisesti kehitetään.” (Johto 10.)*

*”Strategian jalkauttamisen workshopit, joissa käydään läpi avainalueet, tehdään tavoitteet ja luodaan kuvaus, mitä tehtäviä avainalueella tehdään. Jaetaan intranetissä.” (Johto 8.)*

#### 5.2.4. Osaamisen johtaminen

Yrityksen kompetenssien hallinta on yrityksen kyvykkyyden hallintaa. Tiedostetaan ne osaamisalueet, joita ylläpitämällä, ja joihin panostamalla, yritys saavuttaa kilpailuase-  
mansa. Millaisia tuotteita ja palveluita yritys pystyy toteuttamaan osaamispääomallaan  
nyt, ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Kykyjen johtamisen kannalta on ensiarvoisen  
tärkeää, että nämä kompetenssit ovat tiedossa yrityksen johdolla, HR:llä sekä esimiehil-  
lä, jotta he pystyvät suuntaamaan henkilöstöpotentiaalin oikein, hankkimaan oikeanlai-  
sia työntekijöitä, nimittämään oikeat henkilöt oikeisiin organisaatioihin ja tehtäviin –  
jalkauttamaan yrityksen strategiaa.

*”Ja kompetenssien kehittäminen laajemminkin on aina haastavaa ja se hyvin  
tehtynä on erittäin työlästä, kompetenssien arviointi ja cappien analysointi.  
Toimenpiteiden tekeminen, että gapit saadaan umpeen. Se vaatii hyvin paljon  
työtä ja systemaattista työtä. Sen pyörittäminen on aika raskas prosessi ja ne  
molemmat ovat sellaisia joihin pitäisi löytyä aikaa ja voimia tehdä sitä hommaa  
niin organisaatioissa kuin BHR:ltäkin.” (HR 15.)*

Osaamisen ja kykyjen johtaminen ovat prosesseina erillään yksilön näkökulmasta. Yksi-  
lötasolla nämä kohtaavat täysin vain yrityksessä C. Yrityksessä D osaamisen johtami-  
nen suunnattiin isommalle ryhmälle, kun taas kykyjen johtamisessa keskityttiin yksilön  
henkilökohtaisten taitojen arviointiin ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Tästä  
syystä osaamisen kehittäminen on oma keskustelunsa. Yrityksissä A ja D kykyjen joh-  
tamisen linkitys yrityksen kompetenssistrategiaan oli vähäistä. Käytännössä se näkyi  
kompetenssien hallinnan puuttumisena eli esim. suoriutumisen johtamisjärjestelmän  
tehtäväprofileista puuttui päivitettävä osaamisprofiili. Suoriutumisenarvioinnin aikatau-  
lujen vuoksi yrityksen kompetensseihin liittyvä osaamiskeskustelu käydään erikseen,  
jolloin potentiaalisuuden arvioinnissa ei ole välttämättä mukana varsinaiseen substans-  
siin liittyvää osaamisenäkökulmaa.

*”Meillä on ne strategiset kompetenssit määriteltä ja ne tulee tänä vuonna sinne  
mukaan. Et niitä vasten ainakin nyt avainihmisten ja potentiaalien niin kuin hei-  
dän osaltaan arvioidaan, missä mennään niin kuin niihin nähden. Se on sel-  
keesti nyt tää niin kuin kompetenssi-osa, mikä on meillä, mihin täytyy nyt sitten  
panostaa.” (HR 6.)*

*”Jos yhtymälle on tärkeää esim. osaamisen kehittäminen niin kuin, että siihen  
panostetaan. Sitten meidän pitäisi rohkaista esimiehiä siihen myös panostamaan  
niin, että se on meidän tavoitteissa, että se on tärkeä asia. Jos siellä on pelkäs-  
tään kovia asioita, niin yleensä ihminen tekee sitä, mistä sinua mitataan.”  
(HR 9.)*

*”Me tehdään tietyissä tehtävissä hyvin tarkat kompetenssiarviot, kompetenssi-auditoinnit peräti. Siihen liittyvät suunnitelmat ja jopa sertifiointit tietyillä alueilla, mitä ei käydä siinä kehityskeskustelussa. Se on ihan mahdotonta. Se on erillinen prosessinsa.” (HR 15.)*

*”... osaamisen kehittäminen on isoa henkilöstöryhmää koskettava asia, talent management on henkilökohtainen asia. Siinä pyritään yksittäisestä henkilöstä pitämään vähän eri tavalla huolta, tai pyritään löytämään hänelle urapolkua tai mietitään minkä tyyppinen henkilö on kyseessä.” (Johto 16.)*

### **5.2.5. Suoriutumisen johtamisen prosessi**

Kaikissa yrityksissä kykyjen johtamisprosessi nojaa vahvasti suoriutumisen johtamisprosessiin, jossa arvioidaan yksilöiden edellisen vuoden suoriutumista. Suoriutumisarvion perusteella esimies ennustaa henkilön kykyä selviytyä uusista tehtävistä. Suoriutumisen arviointi on vaikea tehtävä esimiehelle ja palautteen vastaanottaminen on vaikeaa työntekijälle. Arviointi perustuu edellisen vuoden tavoitteiden saavuttamiseen ja henkilön käyttäytymiseen roolinsa mukaisesti.

Suorituksen arviointi on osa esimiehen tekemää kykyjen katselmointiprosessia (talent/people review). Suoriutumisen arviointi tehdään sekä tuloksen (mitä saavutetaan) ja käytöksen, (miten saavutetaan) perusteella. Suoriutumisen arvioinnissa käytetään erilaisia asteikkoja, jotka pakotetaan normaalijakaumaan. Arviointiasteikko voi olla joko 1–3, 1–4 tai 1–5 asteinen, esimerkiksi asteikon 1–3 mukaan arvioksi saatu ykkönen tarkoittaa sitä, että suoritus jää alle tavoitetason, kakkonen tarkoittaa sitä, että suoritus on tavoitetason mukainen ja kolmonen tarkoittaa, että suoritus ylittää odotukset. Normaalijakauman mukaan yksilöiden suoriutumisen arviointi pakotetaan jakautumaan prosentuaalisesti, esimerkiksi asteikolla 1–3 jakauma menee siten, että henkilöstöstä 10 % saa arvosanan yksi, henkilöstöstä 80 % saa arvosanan kaksi ja henkilöstöstä 10 % saa arvosanan kolme. Suoriutumisen arviointi kalibroidaan normaalijakauman mukaiseksi johdon ja HR:n toimesta johtoryhmien kokouksissa.

Haastateltavissa yrityksissä suoriutumisen arviointimittaristo on tyypillisesti asteikolla 1–4 tai 1–5, jossa yksi tarkoittaa, että suoriutuminen jää alle suorituksen, kakkonen tarkoittaa, että suoritus jää himpun verran alle odotusten ja kolmonen sitä, että on odotusten mukainen suoritus, nelonen ylittää odotukset ja viitonen on poikkeuksellisen hyvä suoriutuminen. Haastattelussa tulee esiin, että useampipaikkakuntaisissa organisaatioissa yhtenäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt ja prosessit helpottavat henkilöstön ja

esimiesten työskentelyä eri paikkakuntien ja maiden välillä. Lisäksi työntekijöiden on helpompi liikkua eri toimipisteiden välillä, kun käytännöt ja järjestelmät ovat samat, jolloin urasta muodostuu yksi yhteinen kertomus.

Käytännössä, jotta henkilöä voidaan ehdottaa kyvyksi, hänen suoritusarviointinsa täytyy ylittää keskiarvon. Tämä tarkoittaa, että edetäkseen urallaan, hänen täytyy osata ja osoittaa olevansa nykyisessä tehtävässä kyvykäs ennen kuin voi edetä eteenpäin. Tästä syystä suoriutumisen johtamisen prosessi on kykyjen johtamisen perusta.

*”...perusta on niin yksinkertainen, että hyvin systemaattisesti käydään, joka henkilön kanssa tällainen globaalisti saman mallin mukainen kehityskeskustelu.” (HR 15.)*

*”Mut tääkin (suorituksen arviointi) törmää meilläkin tiettyihin uskallus ja kulttuuri ongelmiin. Meillä käytiin pitkään keskustelua siitä, pitääkö olla kolme vai neljä porrasta. Jos se olis kolme porrasta, olisi luonnollista, että se target on siinä keskellä. Jolloin olis tosi helppo antaa niitä keskikategorian arvioita ihan normal distribuutioninkin mukaan siinä voi tunkea siihen keskikategoriaan. Se on tavallaan helppo vaihtoehto. Mutta me haluttiin ja halutaan edelleenkin, että tää ottaa kantaa.” (HR2.)*

*”... siis tavoiteasetanta on siis ihan älyttömän tärkeä prosessi. Se liittyy kaikkeen, koska siinä asetetaan ne tavoitteet ja kehittymiseen liittyvät tavoitteet ja sitten tää suorituksen arviointi. Sehän on kaiken a ja o. Sehän tulee suoraan strategiasta ja näistä. Se on se tapa jalkauttaa niitä asioita meidän ihmisille. Kaikki meidän esimiehet eivät sitä vielä ymmärrä.” (HR 9.)*

### 5.2.6. Talent managementin määritelmät

Haastateltavat kuvaavat **talenttia – kyvykästä henkilöä** tavallisesti ulkoisesti näkyvän käyttäytymisen perusteella; miten henkilö käyttäytyy, mitä hän saa aikaiseksi, mihin tehtäviin hän ehkä pystyisi. Näissä määritelmässä korostuvat osaaminen, henkilökohtaiset taidot, motivaatio, henkilön halu kehittyä ja viedä koko ryhmää eteenpäin.

Yrityksissä oli useita henkilöiden omia määritelmiä talentille, joten yhdenmukaisuuden nimissä olisi hyvä käydä keskustelua siitä, mitä talentilla tai potentiaalilla yrityksessä tarkoitetaan. Selkeämpi määrittely auttaa esimiehiä ymmärtämään, mistä on kysymys ja mitä tavoitellaan.

Henkilöille itselleen selviää viimeistään siinä vaiheessa, kun heidät valitaan erityiseen koulutusohjelmaan, että heitä pidetään yrityksessä kykyinä. Liian usein henkilö ei itse

tiedä olevansa tunnistettu kyky ja menetetään positiivinen noste, joka syntyy siitä, kun itseluottamus kasvaa omaan tekemiseen. Motivaatio heillä on jo kohdallaan, koska haluavat suoriutua tehtävistään hyvin ja suoriutuvatkin.

*”Kyllä toi ”talent” tarkoittaa osaamista.” (Johto 16.)*

*”Se, mikä on talent ja mikä ei, on isompi filosofinen kysymys ja emme ole yrittäneekään sitä määritellä, koska kaikkia ihmisiä pitäisi kattoo jollain lailla talentteina. Kyllähän me halutaan koko ajan rekrytoida porukkaa, jotka jollain lailla ovat jossain hyviä.” (HR 2.)*

*”Mut henkilö, joka haluaa itse, ja jolla on kyky kehittyä niin semmoinen on mun mielestä talentti.” (HR 15.)*

*”...talentti isommalla mittakaavalla, haluuks hän kehittyä. Koetaanko, että on potentiaalia kehittymään. Niitä ei niin paljoa ole. Suurin osa ihmisistä käy töissä ja se talentti on siinä, mitä hän tekee. Siinä hän antaa täyden osaamisen sille.” (Esimies 14.)*

*”Jotta he olisivat talentteja, heidän pitää olla sellaisia, että vetävät muuta porukkaa mukanaan, pystyvät innostamaan, kehittämään ja tekemään muuta, kuin sen täsmällisen oman suorituksensa. Kyse on kuitenkin isolla porukalla tekemisestä, organisaation voimalla tekemisestä. Jos ei pysty jakamaan sitä omaa innostusta ja osaamista niin se on sitten aika hyödytön talentti. Eikä mun mielestä pitäisi olla siellä talentti puolella ainakaan.” (Esimies 13.)*

*”Joka tapauksessa mä koen, että se on ollut tietyllä tapaa seurausta siitä, että olen tehnyt työni hyvin ja sitä kautta olen saanut arvostusta, että muhun halutaan satsata. Mutta muilta osin koen, että se on tällainen ns. harvoille ja valituille suunnattu prosessi meillä, jos aatellaan, kuinka iso organisaatio tämä on. Ja riippuu ihan hirveesti siitä sun esimiehestä, et pääseksä tähän vai eksä pääse.” (Työntekijä 12.)*

**Kykyjen johtamista** haastateltavat kuvailevat keskeiseksi henkilöstöjohtamisen prosessiksi. HR:n näkökulmasta se on yksilön urakehityksen ja yrityksen tavoitteiden yhteensovittamista. Merkittävintä on, että yrityksen johto on sitoutunut kykyjen johtamiseen, ottanut prosessin omakseen, ja että esimiehet ovat laajasti mukana toteuttamassa.

*”Se on yksi HR:n keskeisistä tehtävistä. Lähtökohtaisesti varmaan HR:n yks kriittisimmistä tehtävistä on se, että oikeat ihmiset ovat oikeilla paikoilla. Sehän kattaa rekrytoinnista, ja employer brandistä alkaen yksilön urakehitykseen. Todellakin, että ihmiset ovat oikeissa vaiheissa oikeissa tehtävissä. Niin tähän on ihan keskeisin HR:n tehtävä – tärkein HR tehtävä.” (HR 15.)*

*”Aikaisemminkin on käyty vastaavan tyyppisiä harjoituksia läpi, mutta ei niin systemaattisesti, ei osallistettu esimiehiä yhtä paljon tähän kuin nyt. Se on enemmän ollut niin sanotusti ylemmän johdon, linjajohdon ja HR:n asiaa hoitaa sitä, vaikka perinteet on tosi pitkät sitä on yhä enemmän avattu sinne esimiesten*

*suuntaan, jolloin se on tullut sellaiseksi arkipäiväiseksi toimintatavaksi myöskin siellä esimiehillä.” (HR 15.)*

*”...on tarkoitus, että ihmiset liikkuu hyvin paljon busineksestä toiseen myös mielellään maasta toiseen tai ovat tekemässä globaalisti niitä töitä. Ei niin, että välttämättä tullaan tänne jonnekin businekseen ja ollaan eläkeikään täällä. Niin senkin takia on tärkeää, että meillä on tällainen globaali malli tähän talent managementtiin, että me pystytään ihmisiä kierrättämään ja luomaan niille näitä urapolkuja ja uramalleja. Ja heille, kun he tulevat rekrytoiduksi, se on selvää, että se on mahdollisuus. Ja nuorille se olisi oikeastaan välttämättömyys, että he lähtis sillä asenteella, että ovat avoimia tämän yritysmaailman sisällä liikkumaan, jos tulee semmoisia sopivia tehtäviä jossain muualla.” (HR 15).*

Johdon näkökulmasta kykyjen johtaminen on toisaalta yrityksen henkilöstön kyvykkyyden analysointia; heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, jotta yrityksellä on kykyä tehdä se, mitä halutaan liiketoiminnassa, tai toisaalta ylipäätään vain kyvykkäiden henkilöiden tunnistamista ja heistä huolehtimista. Kykyjen johtamisprosessia tukevat erilaiset henkilöstön hankinta-, kehittämis- ja palkitsemisprosessit. Johdon näkökulma painottuu erityisesti olemassa olevan henkilöstön mahdollisuuksien tunnistamiseen. Kykyjen johtaminen ei ainakaan toistaiseksi ulotu verkostoihin.

*”Talent managementin tarkoitus niin kuin on palvella nimenomaan liiketoiminnan johtoa ja niitä henkilöitä, jotka vastaavat laajemmista kokonaisuuksista niin, että me ymmärretään, tunnistetaan ja voidaan hoitaa henkilöitä, joilla on kyky kehittyä vaativampiin tehtäviin. Eri organisaatiotasoilahan se tarkoittaa eri asiaa.” (Johto 16.)*

*”Elikkä tunnistetaan, missä ollaan ja sitten, mikä on sen yrityksen tai yksikön strategia, mihin ollaan menossa, mitkä ovat ne kompetenssit, mitä pitää kehittää, puuttuu, mitä vahvistaa. Ylipäätään se kompetenssiprofiili tukea ja mahdollistaa sitä liiketoimintamuutosta. On strategisia kyvykkyyksiä; onks ne kohdallaan ja muuta. Se on se iso kuva. On kykyä tehdä se, mitä halutaan tehdä liiketoiminnassa. Jos on jossakin puutteita, niin täytetään niitä puutteita ulkoisella rekrytoinnilla, kouluttamisella, tehtävän kierrolla ja tällaisella job rotation hommalla. Se on se yks uus näkökulma tähän. Sitten on tietty avainhenkilöstö firmassa. On tunnistettu; on valokuvat, tehtävät ja muut vastaavat. Ne ovat vähän niin kuin erikoisseurannassa.” (Johto 10.)*

Toisaalta tietämyksellisissä toiminnoissa, joissa haetaan kustannustehokkuutta, on jatkuva ristiriita kvartaalituloksen tekemisen ja pitkän aikavälin yksilöiden kehittämisen välillä. Tässä kohtaa tulee mieleen, kuinka paljon resursseja kykyjen johtamisprosessin läpiviemiseen kannattaa käyttää, jos hyöty jää pelkästään tunnistamisen asteelle ja jos ryhmän osaamisen kehittämiseen on käytössä jokin toinen prosessi tai tapa.

*”Jos pitää vaan tän kvartaalin tulos tehdä niin eikös talent management kannata unohtaa.” (Johto 17.)*

Kykyjen johtamisstrategian luominen osaksi henkilöstöjohtamisen strategiaa pitäisi nähdä keskeisenä. Organisaatiossa pitäisi ymmärtää, mitä kykyjen johtamisella tavoitellaan ja mihin panostamalla tavoite saavutetaan. Nyt HR:n tavoitteena on lähinnä viedä prosessi läpi tietyn mallin mukaisesti tietyillä organisaation tasoilla. Kolmessa yrityksessä neljästä on vähäistä ohjausta siihen, millaisia ihmisiä kulloinkin tarvitaan ja halutaan. Joissakin yrityksissä strateginen yhteys löytyy toistaiseksi vasta *power pointeilta*. Haasteena on, että mistä esimies tietää, keneen kannattaa panostaa? Mihin hän peilaa omaa käsitystään?

Strategiseen kykyjen johtamiseen liittyy erilaisten **kykyryhmien (talent poolien)** määrittely. Kykyryhmän linkitys strategiaan vaikuttaa luontevammalta kuin yksilön. Eräs näistä kykyryhmistä on yrityksen johto. Kaikissa yrityksissä kykyjen johtaminen keskityi ainakin johdon ja esimiesten tunnistamiseen, kehittämiseen ja säilyttämiseen, sillä se on joka tapauksessa ryhmä, jonka kehittämisestä hyötyy koko yritys.

*”No mie kerron, miten mie määrittelen talent poolin. Se ei ole vielä sama kuin talentin määrittely. Talent pooli kattaa meillä tietyjen avain positioiden nykyiset henkilöt ja heidän seuraajansa ja tulevaisuuden mahdolliset johtajat. Se on meidän talent pool jota me katotaan globaalisti.” (HR 2.)*

Seuraajasuunnittelu on osa johdon kehittämistoimenpiteitä ja yrityksen henkilöstöriskien kartoittamista. Prosessin eräänä tavoitteena on, että avainhenkilöistä pidetään parempaa huolta.

### 5.2.7. HR:n tuki

Kykyjen johtamisjärjestelmän määrittely ja käyttöönotto vaativat erityisesti HR-resursseja. Yrityksissä tarvitaan henkilö, joka vastaa kykyjen johtamisprosessista ja sen aikataulusta. Järjestelmää päivitetään jatkuvasti, jolloin tarvitaan koulutusta ja ohjeistusta. Liiketoimintayksiköissä tavallisesti BHR:llä (Business HR Partner) on keskeinen rooli prosessin implementoinnissa. Kyseisen yksikön liiketoiminnan ymmärtäminen on olennaista, jotta HR pystyy aidosti tukemaan ja haastamaan johtoa ja esimiehiä kykyjen nimeämisessä. Liiketoimintayksiköt ovat kuitenkin suuria (200 – 1200 henkilöä), joten yhden HR-resurssin mahdollisuudet tukea pelkästään tämän prosessin osalta montaa esimiestasoa ovat rajalliset. Jokaisessa tutkimuksessa yrityksessä kykyjen johtamisprosessi oli liiketoimintayksikköä tukevan HR-asiantuntijan vastuulla ja toteutuksessa jaettu vastuu paikallisen HR:n välillä.

*”HR on aina näis mukana ja liiketoimintayksiköissä se on business HR partner, joka vastaa siitä liiketoimintayksiköstä. Vetää people review tilaisuudet ja sitä*

*kautta sitten eteenpäin talent manager ottaa pallon näistä divisioona reviewsta sekä country reviewsta sekä sen jälkeen globaali HR vastaa siitä eteenpäin globaalien reviewiden järjestämisestä. Eikä ne eri ihmisiä voi ollakaan, kun ne täytyy olla niitä ihmisiä, jotka muutenkin työskentelevät siinä busineksessä ja tuntevat busineksen ja tuntevat ihmisiä. En voi kuvitella, että siinä voisi olla erillistä. Toki enemmän resursseja voisi olla, jolloin aikaa jäisi tämän tyyppiseen toimintaan, mutta pitää olla ihmisiä, jotka tekevät töitä sen liiketoimintayksikön kanssa ja tuntevat ihmisiä. Muuten se olis vaan puhdas fasilitointi, jonka voisi tehdä joku ulkopuolinen. Siitä ei syntyisi lisä arvoa niin paljon”. (HR 15.)*

Haastateltavat ovat todenneet, että kykyjen johtamisprosessilla on tärkeä funktio, siksi tukiresurssien kohdentaminen niin henkilöstö kuin fyysisen järjestelmän kannalta on ehdottoman tärkeää. Prosessi perustuu keskusteluihin ja tietokannoissa täytyy olla tiedot helposti saatavilla ja analysoitavissa. Tietosuojan merkitystä luottamuksellisten keskusteluiden osalta kannattanee tuoda esiin ja sähköpostin käyttöä tiedon jakelussa välttää inhimillisen erehdyksen minimoimiseksi.

*”En tiedä, onko sitten jossakin hienompia systeemejä olemassa. Itse koen, että minulla on niin paljon työtä, että mie en kerkiä käyttää riittäväsi aikaa. Ja kokojan huono omatunto, ettei kerkii vaikka tähän job rotaatioon ja tän tyyppiisiin asioihin, mitä pitäisi ehkä itse opetella enemmän ja muutenkin kehittää itteään niin valitettavasti ei jää aikaa, kun se kaikki työaika menee siihen operatiiviseen tekemiseen. Sit me ei pystytä. Pitäisi olla enemmän HR ihmisiä, että pystyttäisiin tätä potentiaalia, sinänsä ihan hyviä prosesseja paremmin käyttämään. Hirveen hyviä ollaan sähköpostia lähettämään.” (HR 9.)*

*”Kaikissa näissä esimiehen rooli on tärkeä ja HR voi olla sitä tukemassa. Mie koen, että enemmän pitäisi olla sitä henkilökohtaista tukea esimiehille, kuin minä pystyn ajankäytännöllisesti antamaan. Mullahan on se vielä ongelma; täällä Suomessa se vielä on helpompaa, mutta kun mulla on vielä muissakin maissa esimiehiä ja niillä ei välttämättä ole tällaista lokaalia HR:ää kuin minä, joka voi auttaa kaikissa asioissa. Ne on tosi yksin varmaan. Niissä maissa, jossa ei ole HR vieressä niin kuin minä, ei näitä asioita tehdä tällä tavalla kuin nyt kuvasin.” (HR 9.)*

*”Mutta esimiestä ei jätetä tässä yksin niitten ohjeitten kanssa, vaan se vastuu on siellä business HR:ssä ja talent managerilla. Siltä osin nää prosessit toimii, että näitä asioita viedään eteenpäin. Esimies ei pelaa pelkän ohjeistuksen varassa, eikä se olisi edes mahdollista, koska nää on joka kerta niin uniikkeja caseja nää ihmisten siirtymiset ja heidän elämän tilanteensa, tehtävänsä. Ei voi loppuun asti ohjeistaa millään. Sen takia se on se HR:n ammattitaito mukana. Sitä on niin paljon, että se oppiminen tulee sitä kautta, että niitä tehdään yhdessä. Ja siellä on ammattilaiset paikalla.” (HR 15.)*

Monet haastatelluista pohtivat sitä, miten kankeiksi ison yrityksen henkilöstöjohtamisen järjestelmät ja prosessit ovat tulleet ja niihin toivottiin joustavuutta, jotta organisaation rakenteellinen kehittäminen olisi mahdollista, aina kun siihen avautuu tilaisuus. Toisaal-

ta esimiesten valmiuksia pitkántähtäimen ja lyhyentähtäimen henkilöstösuunnitelman tekemiseen voisi lisätä ja kehittää, jotta osaavat varautua joustavasti henkilöstömuutoksiin.

*”...käytännöllinen haaste, että jos jokaisella yksiköllä on määritelty budjetti ja henkilömäärä ja sitten tiedetään, että on vaikea saada rekrytointilupia. Niin sit voi olla, että hitsi vieköön, eihän me näistä hyvistä haluttais luopua, et nyt täältä ei kyllä kukaan lähde mihinkään. Onneksi tätä nykyään tapahtuu tosi vähän, mutta siinä mielessä, jos me halutaan sisäistä liikkuvuutta kasvattaa enemmän niin meillä pitäisi ehkä olla joustavampi tää meidän rekrytointilupapolitiikka... voisimme jo etukäteen palkata ihmisiä ilman, että meiltä lähtee joku. Ja sitten me odotetaan saadaanko me lupaa. Ja sitten siinä menee tosi pitkään. Et, se on varmaan sellainen yks hidaste, mikä voi olla.” (HR 9.)*

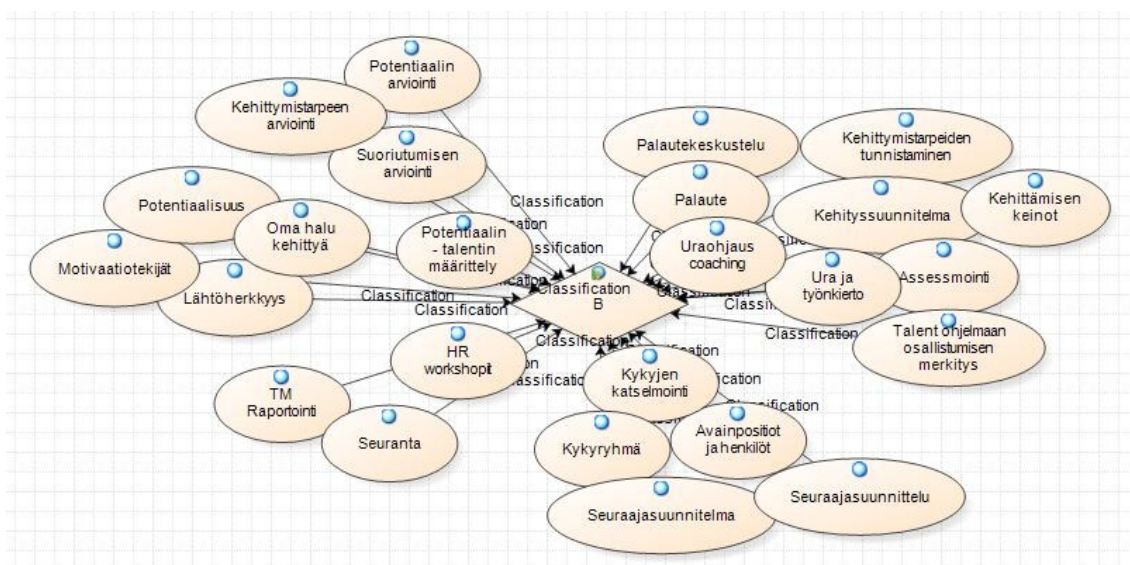
Henkilöstön liikkuvuutta olennaisesti lisää se, että heillä ja esimiehillä on tiedossa, mitä vaihtoehtoisia tehtäviä yrityksessä on olemassa, millaista osaamista ja ominaisuuksia niihin vaaditaan ja miten niihin voi hakeutua. HR asiantuntijoita tarvitaan määrittelemään **uramalleja ja -kartoja**, jotta esimies ja alainen voivat yhdessä miettiä, mikä olisi ko. henkilölle sopiva kehittymispolku. Lisäksi avoin globaali internetpohjainen rekrytointijärjestelmä on edellytys henkilöstön omaehtoiselle liikkumiselle tehtävästä toiseen.

*”Meillähän on kaikki tehtävät auki täällä meidän sisäisessä intrassa sekä globaalit että lokaalit tehtävät. Saattaa olla, että jotain spesiaalitehtäviä siellä ei ole mutta lähtökohtaisesti lähes kaikki tehtävät ovat avoinna koko ajan. Se on ihan arkipäivää, että kuka tahansa voi käydä katsomassa, mitä tehtäviä siellä on, ja jos kiinnostuu jostain niin hakee niitä, ja sisäiset hakijat ovat etusijalla. Siinä tapauksessa, että ei löydy niin haetaan ulkopuolelta.” (HR 15.)*

### 5.3. Ilmiöön/ tapahtumaan keskeisesti liittyvät tekijät

#### 5.3.1. *Talentin* – kyvyn tunnistaminen

Kykyjen johtamisprosessin ydinkategoriaan sijoittuvat: kykyjen tunnistamiseen liittyvät tekijät, kykyjen katselmoiintiin liittyvät tekijät, uraohjaukseen ja valmennukseen liittyvät tekijät sekä tukemiseen ja seurantaan liittyvät tekijät (kuvio 13).



**KUVIO 13.** Kykyjen johtamisilmiön ydinkategoriat.

Haastatteluissa tuli esiin, että yrityksissä B ja D kykyjen tunnistamisprosessi ulottuu toimihenkilötasolta ylimpään johtoon. Kahdessa yrityksessä A ja C kykyjen johtaminen keskittyy yrityksen ylimpiin johtoryhmätasoihin ja niille raportoiville tasoille. Kyvyt tunnustetaan henkilön **suoriutumisen, potentiaalisuuden, osaamisen ja ominaisuuksien** perusteella.

Näistä parhaiten ohjeistettu ja tuettu osa-alue on **suoriutumisen johtaminen**, joka pitää sisällään tavoite-, palaute- ja kehityskeskustelun erilaisilla variaatioilla. Keskitetyn järjestelmän käyttöönotto on ollut ajankohtaista yrityksessä A parin viimeisen vuoden aikana ja yrityksessä C kuluvan vuoden aikana. Kaikissa yrityksissä tehdään kerran vuodessa **kokonaissuoriutumisen arviointi** lähes koko henkilöstölle ja siihen sisältyy kaksi näkökulmaa, jotka molemmat arvioidaan erikseen; *tuloksen saavuttaminen* ja *toimintatavat*, esimerkiksi yrityksessä A *toimintatapojen* arviointia peilataan yrityksen arvoista tehtyihin kriteereihin. Kaikissa yrityksissä on esimiestehtävissä toimiville henkilöille johtamistaitoihin/ -käyttäytymiseen liittyvä erillinen suoriutumisen arvio.

Suoriutumisen arviointiprosessi on ollut kaikissa yrityksissä käytössä jo muutaman vuoden, mutta järjestelmään ja mittareihin tehdään hienosäätöä erityisesti nyt kykyjen johtamisprosessin näkökulmasta. Järjestelmiin on lisätty liikkuvuutta ja lähtöherkkyyttä kuvaavia kohtia.

*”Tällä mallilla me ollaan tehty kolme vuotta. Tällä ihan viimeisimmällä mallilla. Mutta meillä on niin pitkät perinteet me ollaan management review tyyppisiä sessioita vedetty Suomessa jostakin -90 luvun puolesta välistä. Se tausta ja toimintamallit ovat aika vakiintuneita. Mutta tämä, että käydään monessa eri layerissä sitä läpi ja käydään laajemman esimiesporukan kanssa sitä läpi ja sitten on lisätty nimenomaan siihen PDA:han tiettyjä elementtejä niin ihan presiiä tässä muodossa se menee vasta muutaman vuoden taakse se historia. Ei se PDA ole ollut näin laaja. Me ollaan saatu globaalit työkalut siihen, että me eri maissa pystytään tekemään se samalla lailla. Meillä on SAP -pohjainen globaali työkalu siihen.” (HR 15.)*

Suoriutumisen arviointi liittyy kyvyn määrittelyyn kokonaissuoriutumisarvosanan kautta. Kaikissa yrityksissä oli käytössä joko neljä- tai viisiportainen arviointiasteikko. Pääsääntöisesti yksilön on pitänyt ylittää roolille asetetut tavoitteet, jotta hänet voidaan tunnustaa kyvyksi. Kokonaisuutta HR pyrkii hallitsemaan ohjeistamalla esimiehiä, ottamaan huomioon yksilön suorituksen suhteessa muihin — ei pelkästään omaan suoritukseen. Maailmalta vakiintuneen tavan mukaan myös kahdessa haastattelussa yrityksissä oli arviointituloksessa tavoitteena päästä normaalijakaumaan.

*”Tää kulttuurinen ja uskallusongelma on oikeastaan, kun katotaan niitä performance appraisal distribution curveja, jakaumia, niin me annetaan hirveesti edelleen kolmosta. Me ollaan sanottu, että pitäisi olla puolet ja puolet kakkost ja kolmosta. 40 % kakkosia ja kolmosia ja 10 % ykkösiä ja 10 % nelosia.” (HR 2.)*

Suoriutumisen arviointi tehdään kahdella tasolla; ensin esimies arvioi yksilön suoritusta tavoitteisiin nähden ja suhteessa ryhmäänsä, ja toinen arviointi tehdään suuremmissa esimiesryhmässä tai ylemmällä organisaation tasolla suhteessa viiteryhmään. Haastatelussa kävi ilmi, että kakkostason kokonaisarvioinnin ajattelussa on eroja. Alla olevissa esimerkeissä esimerkissä 1. toisen tason arviointi on sidottu suhteessa tiimin kokonaissuoritukseen, ja esimerkissä 2. arviointi perustuu suhteessa vertailuryhmän uratasoon ja kokemukseen.

#### Esimerkki 1.

*”Management tiimistä 65 % ... on greidattu kolmoseen. Tästä olen antanut feedbackiä johtoryhmässä. Ei voi olla, että 65 % on kolmosessa. Kalibrointi ei ole onnistunut. ... Riman pitäisi joka kerta kasvaa, kun sen tiimin kokonaisperformance paranee. Silloin ne muut pitää suhteuttaa siihen uuteen rimaan.” (HR 2.)*

## Esimerkki 2.

*”Ensimmäinen taso on, että miten on suoriutunut vasten niitä omia tavoitteita. Ja sitä kautta tulee tää viisitasoinen että oletko ylittänyt odotukset verrattuna näihin tavoitteisiin. Oletko saavuttanut ne vai onko jotakin jäänyt tekemättä tai saavuttamatta. Eli se on vasten niitä odotuksia, ja sitten se lopullinen arvio joka on myöskin tällainen porrasteinen verrattuna muihin henkilöihin, jotka ovat samalla uratasolla ja kokemusmäärällä kuin sinä niin verrattuna heihin, miten ovat suoriutuneet.” (HR 4.)*

*”Niissä liiketoimintaryhmissä hyvin avoimesti johtoryhmän esimiesten kanssa käydään läpi niitä kehityskeskusteluarviointeja, jossa syntyy se skaala siitä, että jos joku on arvioinut jonkun kakkoseksi ja toinen on arvioinut toisen neloseksi ja sitten siinä keskustelussa käy ilmi, että he ovat samantasoisesti suoriutuneet kaikin osin, mutta nyt ei ole arviointi kohdallaan niin tulee myöskin kalibroitua ne arvioinnit niistä, että he ovat siinä oikeassa kohdassa, jossa heidän pitääkin olla. Muutenhan tää malli ei toimi suomen tasolla eikä globaalisti, jos systemaattisesti käytetään sitä skaalausta eri tavalla.” (HR 15.)*

Yksilön **osaamisen arviointi** sen sijaan poikkeaa paljon. Yrityksessä B oli käytössä kolmikantainen osaamisen johtamismalli, jossa elementteinä ovat yksilön oma kiinnostus kehittyä, toiminnon kompetenssin ja kyvykkyyden pitkän aikavälin kehittämistavoitteet ja liiketoiminnan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Näistä jokainen osa-alue vaikuttaa **yksilön kehittämissuunnitelmaan**, joka tehdään vuosittain. Osana kehityskeskustelua yrityksessä A alainen ja esimies arvioivat yksilön osaamista tehtäväprofiilissa määriteltyjen yleisten osaamisalueiden osalta. Työntekijän mukaan uraan liittyvät kehittämistavoitteet olivat oma keskustelunsa irrallaan ns. tavoite- ja kehityskeskusteluista. Yrityksessä C substanssiosaamista koskeva osaamisprofiilin luominen osaksi tehtäväprofiilia oli kehitteillä, joten arviointia ei vielä tehty siitä näkökulmasta. Yrityksessä D osaamiseen liittyvä arviointi oli ihan omana prosessinaan, joka ei ole linkitetty suoraan kehityskeskusteluihin ja sitä kautta kykyjen arviointiin. Näin ollen kehittämissuunnitelmassa on lähinnä yleisiä yksilön uran kehittämisen kannalta olevia tavoitteita ja niihin liittyviä toimenpiteitä.

*”Nyt siihen uuteen PD työkaluun sitten tulee se uus kompetenssiarviointi skaala, mistä mie puhuin ja myöskin siinä yhteydessä tullaan viittaamaan, että käyttäkää niitä kompetenssimäärittelyitä, koska varsinaiset behaviourit on sitten määritelty siellä.” (HR 2.)*

*”Siellä on erikseen sun kompetenssit kohta, jossa määritellään, onko sun kompetenssit tähän positioon oikeanlaisia vai pitäisikös sitä vähän kehittää.” (HR 6.)*

Kaikissa yrityksissä kehityskeskustelussa käytiin läpi henkilön vahvuudet nykyisessä tehtävässä ja sitä kautta keskustelu linkitettiin urakehitykseen niiden henkilöiden kohdalla, joilla se oli oleellista.

Mikäli esimiehellä ei ole samaan aikaan käsitystä henkilön osaamisesta, kyvyistä, halukkuudesta ja yrityksen tavoitteista ja halukkuudesta panostaa ko. henkilön uraan, yksilön kehittämissuunnitelma jää vaillinaiseksi.

Kolmas keskeinen kyvyn tunnistamiskriteeri ovat **henkilön ominaisuudet/ valmiudet**: osaaminen (koulutustausta), halu kehittyä ja kehittää muita, kyky oppia, motivaatio, siirtymishalukkuus ja lähtöherkkyys. Näistä oltiin kiinnostuneita kaikissa yrityksissä. Ainakin kolmessa yrityksessä suoriutumisen johtamisen prosessissa/ järjestelmässä henkilöllä oli itsellään mahdollisuus ilmaista siirtymishalukkuutensa (mobility) tai kiinnostus ulkomaankomennuksiin. Muut valmiudet perustuvat esimiehen subjektiiviseen arvioon henkilön käyttäytymisen ja esimies-alaiskeskustelujen pohjalta.

*”Sitten se menee ihan siitä, että se henkilö itse - esimies itse arvioi, että mitkä ne ovat ne tämän hetkiset osaamistasot tämän hetkiseen positioon. Ja sitten sitä potentiaalisuutta, että nähdäänkö heti, että henkilö a on kiinnostunut esimiestehtävistä ja hänen tapansa toimia on sellainen, että nähdään — ehkä olisi hyvä myös esimiehenä. Ja se on kyllä se, joka jää siihen kahden väliseen arviointiin.” (HR 6.)*

*”Kaikkihan ei halua ylöspäin, kaikki ihmiset eivät halua valtavan kauas urallaan, kaikkia kaiken tyyppisiä henkilöitä tarvitaan. On asiantuntijoita, on ihmisiä, jotka haluaa vähän laajentaa osaamistaan, ei halua kuitenkaan vaihtaa tehtäviä. On henkilöitä, jotka haluavat mennä eteenpäin urallaan. On henkilöitä, jotka ovat huippulahjakkaita menemään hyvinkin pitkälle.” (Johto 16.)*

Osana kykyjen johtamisen tunnistamista on myös **lähtöherkkyden arviointi**. Aktiivinen seuranta liittyy avainpositioiden seuraajasuunnitteluun ja henkilöriskien kartoittamiseen. Haastateltavat arvelivat, että henkilön lähtöherkkyttä lisää se, jos henkilöllä ei ole tiedossa yrityksen mahdollisuuksia tarjota ura- ja kehittymismahdollisuuksia. Näissä tapauksissa esimiehen ja HR:n aktiivisuus kehittämisvaihtoehtojen tarjoamiseksi on tärkeää.

*”Mitkä ovat ne kehitysalueet mihin pitäisi panostaa, ja esimies arvioi myöskin mikä on henkilön potentiaalisuus eri tyyppisiin tehtäviin lokaalisesti, globaalisti ja esimies arvioi myös sen minkälainen lähtöherkkyys henkilöllä on. Ja jos hän nyt lähtee, niin minkälaiset vaikutukset niillä on tehtäviin, joita hän nyt tekee tällä hetkellä.” (HR 15.)*

*”Tässä mä joudun tekemään tämän asian eteen henkilökohtaista myyntityötä. Ja tulee epäjatkuvuuskohta, kun kaveri ilmoittaa, että mä olen löytänyt työpaikan... ulkopuolelta – kaikki häviää. Tää kaverikin häviää mun mielestäni.” (Johto 10.)*

*”Sitten näissä key person ihmisissä niin sanotusti on myös henkilö, joka on todennäköisesti aika lyhyelläkin aikataululla siirtymässä tai halukas siirtymään toisiin tehtäviin. Hän on indikoinut ihan. Silloin mä en voi niin kuin hänen vараansa omassa yksikössä kauhean pitkästi varata.” (Esimies 11.)*

**Potentiaalien arvioinnin** laajuus vaihtelee yrityksissä kykyjen johtamisprosessin käyttöönottovuosien mukaan. Ne yritykset, jotka ovat jo tehneet kykyjen johtamista nykyisten määritelmien mukaan pidempään, kartoittavat henkilöstön potentiaalisuutta organisaatiossa laajemmin. Yrityksessä B tehtiin potentiaalinen arviointi koko henkilöstölle ja yrityksessä D tehtiin potentiaalinen arviointia toimihenkilötasolta – ylimpään johtoon. A ja C yrityksissä tehtiin potentiaalinen arviointi organisaation kolmannesta tasosta ylöspäin. Potentiaalisen arvioinnin syyt vaihtelevat huonosti menestyvien kartoittamisesta avainroolien tunnistamisen kautta seuraajasuunnitteluun.

**Potentiaalisuuden arvioimisessa** esimiehet kaipaavat tukea. Heillä pitäisi olla arvioinnin tehdessään tiedossa, mitä ja millaista osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Lisäksi henkilön persoonallisuuden tunteminen ja ymmärtäminen ovat isoja haasteita kokeneellekin esimiehelle. Potentiaalisuuden arviointi perustuu suurelta osin subjektiiviseen esimiesarvioon, jossa on jonkinlainen mahdollisuus henkilöstön eriarvoiseen kohteluun. Esimiehellä ei ole käytettävissä varsinaisesti mitään erityistä työkalua potentiaalisuuden arviointiin muuta kuin oma päättelykykynsä. Potentiaalisuus voidaan nähdä myös aikaperspektiivistä.

*”High potentiaalien nimeämisestä tehdään siksi, jotta meillä on tulevaisuudessaakin hyviä johtajia. Tämä pyritään tekemään ‘early enough in their career’ tarkoittaa, että pystytään tarjoamaan kokemusta ‘experience’, jotta voi kehittyä yleisjohtajaksi. Jos on ollut yhdessä yksikössä koko ajan, ei aika riitä yleisjohtajan kehittämiseen.” (HR 2.)*

*”...Ja panostamista joihinkin yksilöihin kolmekymppisenä, jotta he olisivat viiskymppisenä maailman luokan osaajia. Ei me osata varmaan valita oikeaa ihmistäkään. Se profiili minkälainen sen pitäisi olla – ei me osata valita sitä. Keneen panostettaisiin, että todennäköisyys että osuu, täytyisi olla niin iso organisaatio, että pystyisi panostamaan kymmeneen ihmiseen kerralla. Sit siellä voisi yksi löytä. ” (Johto 17.)*

Esimies ajattelee käytännössä, että potentiaalisuus on ominaisuus.

*”Potentiaalinen henkilö on sellainen, jolla on vahva intuitiokyky – hoksaa nopeasti mistä on kysymys. Intuitiokyky syntyy vain kokemuksen kautta eli henkilölle*

*on annettava mahdollisuus kokeilla taitoja käytännössä. Uusien asioiden käyttöotto on merkki siitä, että on kyky oppia.” (Johto 8.)*

Arvio on katsojan silmässä. Haastateltava kertoi kokevansa, että hänen omilla kyvyillään arvioida henkilön potentiaalisuutta on suuri merkitys. Arviointi vaatii valtavasti panostamista arvioitavan persoonaan ja elämäntilanteeseen. Esimiehelle se tarkoittaa, että hänen on tunnettava oman organisaationsa ihmiset todella hyvin ja ymmärrettävä, miten kykyjen johtaminen liittyy yrityksen/ yksikön tulevaisuuden suunnitteluun.

*”voi olla että puhun ihan väärästä asiasta, mutta minähän niitä ihmisiä arvioin. Sitten on eri asia, kuinka näitä managerataan näitä talenteja, mutta mun tehtävä on siellä eturivissä havainnoida niitä, mutta meillä ei ole mitään muuta. Onhan meillä kaiken maailman testejä ja muita, mihin ihminen aina määrää väleihin lähetellään tai määrättyjä ihmisiä lähetellään. Kiinnitätkö mää oikeisiin asioihin huomiota, vai väriin asioihin huomiota, osaanko mä ottaa olosuhdetekijät huomioon eri ihmisissä. Alanko mä itte olemaan vanha havainnoimaan 25 vuotiaita?” (Johto 17.)*

*”.. et olenko ymmärtänyt oikein tai oikein ja oikein, mutta ollaanko esimiehen kanssa samoilla linjoilla talenteista, ketkä olen nimennyt sinne.” (Esimies 11.)*

Työntekijän mielestä potentiaalisuus perustuu siihen, miten on hoitanut tehtävänsä ja pystynyt ottamaan laajempaa vastuuta.

*”Sen mä tiedän, mitä palautetta mä olen saanut ja hoitanut työtehtävät aikaisemmin. Sitten miten pystyy kehittämään osaston ulkopuolisia asioita ja ottaa kantaa myös niihin. On huomattu, että on kiinnostunut kehittämään toimintaa, eikä pelkästään tee sitä omaa työtä ja tehtävä kenttää. Auttaa tätä yritystä sitten menemään eteenpäin. Kyllä oman äänen kuuluviin saaminen se on yks semmoinen, että huomataan.” (Työntekijä /esimies 14.)*

**Potentiaalisuuden arviointinäkökulmat** poikkeavat hieman eri yrityksissä. Yrityksessä A arviointinäkökulma on suhteessa organisaation tasoon: potentiaali siirtymään ja tehokkaasti suoriutumaan yksi tai kaksi tasoa ylempänä organisaatiossa tietyllä aikavälillä. Lisäksi työtehtävän laajuuden mukaan: kyky ottaa vastaan laajemman vastuun ja/tai johtajaroolin ja kehittää pitkän aikavälin johtajuuspotentiaalia sekä potentiaalisuus suhteessa suoritukseen: poikkeuksellisen suorituksen johdonmukainen saavutus.

*”Arvioidaan henkilön potentiaalisuus. Ja se arvioiaan tällaisella asteikolla kuin less than current, current, current + 1 ja current + 2. Tää on sit selitetty täällä. mitä se tarkoittaa. Eli se current + 1 on tarkoittaa sitä, että henkilö voi siirtyä organisaatiossa selvästikin yhden stepin ylöspäin tai tehdä major lateral move eli voi hyppäämään esim. myynistä HR:ään. Tai major extension to his/her role eli tehdään promootio siinä oman tehtävän sisällä. Current + 2 on sama tuplana. Esim. tekee pienen stepin ja yhtä aikaa vaihtaa funktiota. Tai tekee tosi ison*

*hypyn. Näitä henkilöitä on tosi vähän. Two levels in the organization on tosi paljon, koska meillä on matala organisaatio.” (HR 2.)*

Yrityksen B näkökulmasta Suomen organisaatiossa lähtökohtaisesti kaikki olivat potentiaaleja. Tosin organisaatiossa tunnistetaan globaalisti *top 30 %*, joista erityisesti huolehditaan, mutta haastateltavat eivät tästä kertoneet tarkemmin, miten potentiaalisuus tähän liittyy vai liittyykö ollenkaan.

*”Ehkä meillä on enemmänkin toisin päin, että kun toisissa firmoissa on, että tunnistetaan ne, joihin satsataan ja joita kehitetään. Niin meillä on ehkä enemmän niin, että tunnistetaan, ketkä eivät sovellu tähän ja pyritään löytämään heille jokin vaihtoehto firman ulkopuolelta ja tuetaan myös. ...Siinä mielessä meillä on vaan ne ketä me halutaan pitää talossa ja heitä kehitetään ja sitten ketkä ei haluta se on ehkä 5 %, joille etsitään muita vaihtoehtoja.” (Johto 5.)*

Yrityksessä C arvioitiin potentiaalisuutta kehittymisen näkökulmasta ja työtehtävän laajuuden mukaan: kyky ottaa vastaan laajemman vastuun ja/tai johtajaroolin ja kehittää pitkän aikavälin johtajuuspotentiaalia.

*”Ja sitten tää development potentiaalisuus samalla tavalla, et pysyy siinä nykyisessä roolissa tai sitten on laajentamismahdollisuuksia tai sitten todellankin huomattavastikin vois kehittyä.” (HR 6.)*

*”Käytännössä se tarkoittaa sitä, että mä olen HR ihmisten kanssa käynyt mun henkilöt läpi ja miettinyt mahdolliset potentiaalit ja olen pohtinut sen, että mulla on aukkoja siellä, jossa mulla ei tälläkään hetkellä ole nimettyä henkilöä ketkä ovat ne mahdolliset ... ketkä voisivat niihin paikkoihin sitten tulla ja omista henkilöistä sitten näkymää sinne minkä tyyppisiin tehtäviin työkiertoon tai tän tyyppistä voisi harkita jonkun kohdalla.” (Esimies 11.)*

Yrityksessä D arvioitiin potentiaalisuutta henkilön urakehittymisen näkökulmasta. Potentiaalisuutta kohdennettiin suhteessa rooliin: potentiaali siirtymään ylimpiin/ seniorijohtajarooleihin ja suhteessa tasoon: potentiaali siirtymään sekä tehokkaasti suoriutumaan yksi tai kaksi tasoa ylempänä organisaatiossa tietyllä aikavälillä,

*”Kyllä kai se, miten me määritellään, on enemmänkin liittyväinen tuota siihen, miten kyseinen henkilö mahdollisesti seuraavien vuosien aikana urallaan voi kehittyä. Onko kykenevä menemään pykälää tai kahta pykälää vaativampiin tehtäviin. Onko henkilö meistä, voi olla erittäin pätevä, suoritusarviointi todella hyvä, voi olla tämmöinen henkilö, joka ei halua enempää urallaan, tavallaan rajatumpi kehittymismahdollisuus, sen tyyppiset tehtävät voivat olla hänellä hallinnassa.” (Johto 16.)*

Potentiaalien tavoitteellista määrää voidaan yrittää myös hallita määrittelemällä liiketoimintayksikön potentiaalimäärittelylle maksimi tavoiteprosentti.

*”Meillä on tällöinen density tavoite me toivotaan, että yksiköt nimeää noin 1 – 5 % heidän staffistaan eli toimihenkilötasosta, joka ulottuu manager tasolle. Managerit ja toimihenkilöt max. 5 %.” (HR 2.)*

Yrityksissä kykyjen ja potentiaalien määrittely lopulta sekoittuu, kun mietitään asiaa tekemisen kautta. Kykyjä jaetaan **kykyryhmiin (pooleihin)**. On huippusuoriutujia ja huippupotentiaaleja, jotka molemmat saatetaan nimetä kykyryhmiksi. Sitten on vielä huippukykyjä, jotka ovat yhtä aikaa sekä huippusuoriutujia, että huippupotentiaaleja. Yrityksessä D nämä jaetaan eri kategorioihin A - D. Kategoriaan A kuuluvat huippukyvyt ja kategoriaan D ne, jotka eivät nykyisessä tehtävässä suoriudu. (ks. myös kuvio 7.).

*”Pyritään, mut tää on kaikist vaikein, miten ihmiset näkevät sen performanssin yleensäkin. Että meillä tää on siinä mielessä suht uus asia, että nyt kun tää uus työkalu tulee ja sinne pitää oikeesti laittaa täppä johonkin kohtaan, niin se on oikeesti vaikeeta. Kun, jos sä jäät tänne vähän alakulmiin (näyttää gridiä) niin, mikä myös on se consequence management? Et se on kans sellainen osa-alue, missä meidän pitää tänä vuonna tehdä asioita. Et mitä se sitten tarkoittaa? Et ei voi niinkun, et ei ihan mennyt nyt tänä ehkä sit ens vuonna, mut kattotaan tästä vielä, jos se oikeesti on ollut kaks vuotta, niin.” (HR 3).*

*”Musta tää on tosi hyvä pohja ja se ei jää pelkästään siihen näiden kahden henkilön väliseksi vaan se menee HR:ään asti ja sieltä sitten poimitaan niitä, jotka osuu kaaviossa siihen, esim. talentin kohdalle, että on potentiaalinen henkilö Sieltä se menee yleisempään jakeluun, ettei se jää näiden kahden henkilön väliseksi asiaksi.” (Työntekijä/ esimies 13.)*

### **5.3.2. Talent review – kykyjen katselmointi**

Kun yksittäiset esimiehet ovat saaneet alustavat kykyjen arvioinnit tehtyä itsekseen tai HR:n ohjauksessa, yksiköiden johtoryhmät käyvät läpi kykykartat ja kalibroivat, suhteuttavat, arvioinnit suuremmassa joukossa. Toisaalta keskustellaan suoriutumisen arvioinnista, kuten oli aikaisemmin puhetta, ja toisaalta keskustellaan siitä, että ollaanko samaa mieltä tunnistetuista kyvyistä ja ehdotetusta kehittymistavoitteista.

*”Jokainen esittelee sen oman avainihmisensä ja high potentiaallinsa ja laittaa sen tänne kartalle ja siitä sitten keskustellaan, et muut sitten kommentoi ja tehdään sitä, miten se nyt sanotaan yhteismitallistamista just siinä, että 'hei ei sun kaikki ihmiset voi olla täällä tai täällä, ja jos verrataan mattiin tai lasseen niin, onko toinen sitten täällä vai täällä'.” (HR 6.)*

*”Mut jos me lähettäis oikeesti miettimään, että se ja se henkilö voisi siirtyä tähän mun yksikköön totta kai siinä kohtaa ryhdytään pohtimaan esimiesten kesken, mut ne ovat vain nimettyjä. Mä en nyt rehellisyyden nimessä tiedä, et ne on menneet siihen seuraavaan keskusteluun .... Ne ovat olleet käsittelyssä siellä*

*mutta mitä sitten. Lähden siitä että jos ei kuulu mitään ollaan esimiehen kanssa samaa mieltä.” (Esimies 11.)*

Kykyjen katselmointikeskustelut aloitetaan alhaalta ylöspäin. Yrityksissä C ja D organisaatiotasoa on useampia, joten alhaalta ylöspäin olevassa mallissa paikallistason esimiesten täytyy odottaa kokonaisarvion palautetta, jolloin prosessi on heidän näkökulmastaan hidas.

*”Workshopkeskustelu käydään pyramidinomaisesti niin, että aina ylempi taso käy alemman tason organisaation suoritukset läpi ja arvioinnin perusteella tehdään promootiot.” (HR 3.)*

*”Sen jälkeen nää järjestetyt people review:t, joissa tulee ihan selkeä kuva yksikön talenteista. Niistä talenteista, jotka tarvitsevat uusia uramahdollisuuksia. Ja näissä eritasoisissa people review keskusteluissa pystytään keskustelemaan myös toisin päin sitä asiaa. Jos jollakulla on tarve ja omassa yksikössä tai siinä lähipiirissä ei näy mahdollisuutta, se koko ajan eskaloituu ylöspäin. Niin saadaan laajempi perspektiivi.” (HR 15.)*

*”Kaikki muut asiat tapahtuu päivän sisällä tai toperassa rytmissä, mutta HR maailmassa tää PDA ja talent management on aika verkkaiseen tahtiin viritetty. Mutta se nyt on pieni makuasia.” (Esimies/ Johto 13.)*

Yrityksen kaikki johtoryhmät ovat mukana kykyjen katselmointiprosessissa vähintään kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Kykyjen johtamisprosessin myötä HR:n johtoryhmätyöskentelyyn on tullut uutta sisältöä. Esimerkiksi yrityksissä A ja C ylimmän tason seuranta varten HR vie erityisiä kykyjen johtamiseen liittyviä teemoja keskusteltavaksi.

*”Ja siellä käydään jokaisen arean ja businessyksikön seuraajasuunnitelmat läpi. Sen lisäksi vähän viimevuosina on vaihdellut että käydään puolivuositain tai kerran kvartaalissa lyhyempi update.” (HR 2.)*

*”...mä vedän yhteen ja tehdään tietyllä tapaa talent SWOT, josta oikeastaan huomataan ne, mitkä ovat meidän vahvuudet.” (HR 6.)*

Katselmoinnissa liitetään kyvyt seuraajasuunnitelmiin ja kartoitetaan suunnitelmien riskitasoa. Ylimmän johdon positioihin niissä yrityksissä, joissa kykyjen johtaminen on uusi asia, ei vielä helposti löydy talon sisältä seuraajaehdokkaita. Kuitenkin toimialan tuntemus mahdollistaa uuden liiketoiminnan synnyttämisen. Liian ohut johtotason osaaminen estää toiminnan muutokset ja laajentamisen. Toisaalta toiminnan jatkuvuudesta pitää huolehtia.

*”Sitten on tunnistettu, tehty kaikki harjoitukset round tablet pidetty. On tunnistettu avainhenkilöt ja sitten nää, millä nimellä se nyt olikaan, high potentiaalit. Ja sitten on se, että meillä on liian ohut se backup siinä. Ja siihen ei ole vielä*

*semmoista, että voisi nukkua yönsä rauhassa tarpeettomasti murehtimatta, miten sitä määrätietoisesti kehitetään.” (Johto 10.)*

*”Tämä talent management antaa liiketoiminnalle sen lisää, että laajennus voi tapahtua tietysti, koska on esimiehiä mistä voi valita. Ja sitten se antaa ehkä jatkuvuutta.” (Johto 8.)*

### 5.3.3. Uraohjaus ja valmennus

Uraohjaus ja valmennus ovat keskeisiä kykyjen kehittämisen, sitouttamisen ja säilyttämisen keinoja. Kykyjen tunnistamisen ja niin sanottujen hyväksyntäkierrosten jälkeen palataan takaisin esimies-alaiskeskusteluun, josta käynnistyy kyvyn **uran kehittämiseen liittyvä kasvu/kehityssuunnittelu**. Miten pitkään ajallisesti kykyjen katselmointivaihe kestää riippuu siitä, pystyykö esimies niin sanotun normaalin tavoite- ja kehityskeskusteluaikataulun puitteissa viemään suunnittelukeskustelun loppuun.

Yrityksissä kykyjen tunnistamisvaihe oli sidottu suoriutumisen johtamisprosessiin, mistä johtuen kokonaisuukaatulun pitkittyminen voi olla yksi syy, miksi urakehityssuunnittelukeskustelulle ei tahdo löytyä erillistä yhteistä aikaa, mistä syystä koko prosessi koetaan tehottomana. Uraan liittyvä kehityssuunnittelu on yleensä oma keskustelunsa.

*”Carrier planning on omana kohtanaan ja se on just se kohta, josta kerroin, jossa voidaan täpätä, et haluan edelleen pysyä samantyyllisissä ja samantasoisissa tehtävissä, haluaisin ehkä tällä alueella, mutta erilaiseen tai haluaisin esimiestehtäviin tai haluaisin ulkomaille tai haluisin..` tää tehdään kyllä mutta omina osaluueinaan.” (HR 6.)*

Jos kykyjen urasuunnittelu on heikosti kytkettynä suoriutumisen johtamisen prosessiin, esimiehellä ei ole ”valtuuksia” tai halua lähteä aktiivisesti viemään henkilön uraa eteenpäin oman valtuusalueensa ulkopuolelle. Yleisesti nähdään, että vastuu kehittymisestä on henkilöllä itsellään, joten aktiivisten henkilöiden osalta aihe tulee käsiteltyä kehityskeskustelussa. Kun henkilö on tunnistettu kyvyksi, yrityksissä A, C ja D kehittämissvastuu siirtyy myös esimiehelle. Yrityksessä B oli käytössä erillinen uraohjaaja, joka ei ole henkilön lähiesimies.

*”Se on esimiesten ja esimiesten esimiesten asia viedä näitä ihmisiä eteenpäin, joko tehtäväkierron kautta ja tietysti lykkimällä eteenpäin näihin erilaisiin koulutuksiin ja siirtyä vuoden kahden päästä muihin hommiin. Aktiivista otettahan se vaatii just.” (Esimies 13.)*

*”Mutta ehkä siihen ei ole järjestelmällistä prosessia tällä hetkellä muuta, kuin sen uramentorin kautta, jonka kanssa hänen pitäisi käydä näitä keskusteluja...Miten paljon henkilö itse käyttää voimavaroja siihen, että etsii itselleen sen tyyppistä roolia, mihin haluaa kehittyä. Tässä meidän alueella henkilön oma ak-*

*tiivisuus on tärkeää. Et se ei ole, et me vaan päätetään mihin henkilö menee.”* (HR 4.)

Kykyjen johtamisessa on keskeistä uraohjaus ja valmennus, jonka avulla kyvyille halutaan tarjota mahdollisuuksia kehittyä ja samalla sitouttaa henkilö pidemmäksi aikaa yritykseen. Uraohjauksessa tuodaan esiin yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeita ja tarjotaan henkilöille mahdollisuutta kehittyä siihen suuntaan. Uraohjauksessa on tärkeää tunnistaa, milloin on oikea hetki lähteä ehdottamaan uutta tehtävää.

*”Mut sitten taas siitä toisesta näkökulmasta että pidettäis sitten nää jos meillä on ihmisiä vihreissä boxeissa, että meillä pitää olla myös heille selkeä kehityssuunnitelma ja urasuunnitelma ja muuten et ne ei lähde sitten firmasta pois. Sitäkään ei aina tietysti voi aina välttääkään kun on nuoria ihmisiä, jotka ovat valmistuneet ja tulleet meille töihin. Ne vaan haluu välillä muualle.”* (HR 6.)

*”Sitten mietitään mitä se tarkoittaa henkilön osalta, tulevaisuudessa kehitysmahdollisuuksien osalta. Ja tuota, mitä oppimismahdollisuuksia voidaan henkilölle tarjota. Samalla myös varmistetaan, että henkilöt, jotka haluaa kehittyä, kykenee kehittymään. Ja tällaisia potentiaalisia henkilöitä kyetään pitämään yrityksen palveluksessa.”* (Johto 16.)

*”Niin ehkä uraohjaaja tuo sitä näkymää myös siihen, mitä esim. kolmen vuoden päästä kannattaisi olla ja yhteisön johtaja ajattelee, mitä tässä yhteisössä pitäisi olla eikä niinkään sitä, mitä tämä henkilö tarvitsee. Nämä molempien näkökulmat ovat se, joka johtaa viimekädessä siihen kehityssuunnitelmaan sille yksilölle.”* (Johto 5.)

*”... tietysti pitää ottaa huomioon, että jos on uusi tehtävässä, niin hänen pitää antaa kasvaa myös siinä. Ja sitten oppia se uusi asia, ettei mennä niin kuin vuoden välein vaihdeta tehtävää, vaan siinä sitten helposti, ettei sitä opi kunnolla sitä tehtävää... Tää on ainakin mun mielipide siinä, että oppii sen yhden ja sitten vasta pääsee katsoon jotain muunlaista.”* (Esimies 14.)

Kehittämisen keinot ovat samoja, joita muutenkin käytetään henkilöstön kehittämisessä. Kykyjen johtamisessa painotettiin kokemuksellista oppimista ja toisilta oppimista. Huippuosajat ovat yleensä kiireisiä; eivät ehdi dokumentoimaan ja siirtämään tietoa muille. Tätä asiaa paikkaamaan oli yhdessä yrityksessä otettu käyttöön ”shadowing” menetelmä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen työntekijä, kokemattomampi kollega tai esimies, osallistuu, havainnoi ja jakaa sitten muille näitä parhaita käytäntöjä. Näin pyritään toisaalta monistamaan osaamista ja toisaalta varmistamaan, että henkilön tietotaito jää yrityksen käyttöön.

*”Niin no on kivaa, että on muodollisia koulutuksia, mutta kait se suurin osa kehitymisestä korreloi sitä arkista työntekoa nimenomaan mukavuus alueen ulkopuolelle menemistä ja kollegoilta oppimista kuitenkin Ja siinäkin varmaan ideaana, että pitäisi kierrättää ihmisiä.”* (Esimies 13.)

*”Sitten on tän määrätietoinen kehittäminen, miten kehitetään osaamista. Siihen kuuluu olennaisena osana tämä job rotation... Sitten on koulutusta, johdon koulutusta ja nuorison koulutusta; määrätietoista koulutuspanostusta... Pitäisi ajatella, että on kuin rahaa pankkiin laittais, jos ottaa mielenkiintoisen tehtävän ja oma osaaminen kasvaa siinä, niin markkina-arvo kasvaa ja kansainvälinen kokemus.” (Johto 10.)*

*”Ehkä yleisempään, me puhuttiin siinä siitä näkökulmasta, että mitkä ne ovat ne mun omat henkilökohtaiset tavoitteet urakehittymisen kannalta seuraavina vuosina, ja mitä taitoja siihen liittyen mä näen, että pitäisi vahvistaa ja käytiin siitä näkökulmasta sitä keskustelua. Ja liittyen siihen, mun esimies sanoi, että miten hän pystyy mua tukemaan tän kuluvaan alkaneen vuoden aikana niissä kehittämistä vaativissa asioissa, et voi ohjata jotain toimenpiteitä actioneita niihin liittyen, että mä voin sitä kautta, tekemisen kautta, sitten oppia ja kehittää itseäni.” (Työntekijä 12.)*

Työn- ja tehtäväkierron merkitys ei ole pelkästään yksilön oman oppimisen näkökulma, vaan myös yrityksen uusien innovaatioiden luomista siirtämällä kykyjä erilaisiin oppimisympäristöihin. Uusia ratkaisuja syntyy helpommin, kun yhdistetään uutta näkemystä ja vanhaa kokemusta.

*”Se oli siirtyminen hierarkiassa samalla tasolla, mutta hyvin paljon laajempaan kokonaisuuteen. Et olen saanut sitä kautta omaa osaamistani laajennettua.” (Työntekijä 12.)*

*”Mä näkisin, että se olisi erittäin olennainen osa se, miten hänen osaamistaan kehitetään siinä uudessa ympäristössä, miten sijaiset ohjaa, miten backuppia tehdään, miten hän voisi tuoda sen oman inputtinsa omaan yksikköönsä siellä, mitä on täältä oppinut ja asiakkailta oppinut ja muuta. Ja siitä tulisi taas ihan uutta verta siihen hommaan.” (Johto 10.)*

*”Kyllä siinä niin kuin se on kaksi piippunen juttu. Se kierto on siinä mielessä hyvä, että ymmärtää, että nähdä asioita eri kantilta, miksi joku organisaation osa toimii niin kuin toimii. Niilläkin on omat prioriteettinsa ja muuta. Se lisää sitä kokonaisuymmärrystä. Sitten on taas, että pitäisi olla riittävä aika tietyissä hommassa, että pystyy tietynlaista syvällistä osaamista keräämään. Tähän on persoona ja kyky kysymys ja kaikkea muuta. Ja molempia tarvitaan. Semmoisia jotka ovat enemmän general kavereita ja semmoisia, jotka ovat syventyneet ja muuta.” (Työntekijä 7.)*

Yrityksessä A, C ja D työntekijät kokivat, että esimiehellä oli suuri vaikutus henkilön mahdollisuuksiin edetä uralla. Koska uramahdollisuuksista ei ole yrityksessä riittävän näkyvästi tietoa saatavilla, esimiehellä on keskeinen rooli uraohjaajana. Kahden haastateltavan viimeisin työtehtävän vaihto oli nimenomaan tehty esimiehen ehdotuksesta.

*”... tai miten mä sen nyt sanoisin, täällä ei ylipäätänsä tueta eikä ole avoimena nää mahdolliset urapolut ... Mut jotenkin tuoda sitä läpinäkyvämmäksi, mitkä ne mahdolliset polut täällä on. Että nytkin mä keskustelin niistä mun esimie-*

*hen kanssa. Ja hän niitä hyvin rauhallisesti toi, et näin voi tehdä tai näin voi tehdä. Ja nyt just täl hetkellä ei tarvitse tehdä mitään, kun mä olen todennut, että mä olen vielä tämän kuluvan vuoden tässä nykyisessä tehtävässä ja käyn (kyky) ohjelman ja näin päin pois. Mut sitten jatkossa. Hän avas mulle niitä mahdollisia polkuja. Mut ei niitä ole missään muualla. Jos se mun esimies ei niitä tietäisi tai haluaisi mulle niitä kertoa, niin mä en tiedä, mistä mä lähtisin niitä kaivamaan. Ja itse osaisin edes ymmärtää, että ai tällain ne täällä menee.” (Työntekijä 12.)*

*”Tehtävä vaihtui talon sisällä niin pyydettiin. Totta kai, kun olen eteenpäin pyrkivä niin otin haasteen vastaan ja koen, että on hyvin mennyt toistaiseksi siinä. Ihan talon sisällä siirto.” (Esimies 14.)*

*”Tietty ihmiset kokee sen eri tavalla. Toiset saattaa haluta tehdä 10–15 vuotta sitä yhtä ja samaa juttua ja osaavat sen kuin omat taskunsa. Ja siinä on tuki ja turva. Sitten, jos sanotaan, että kokeile tota toista postia, niin sitten ollaan avun partaalla, vaikka olisi edellytykset pärjätä tai muuta. Kyllä mä olen sen kierron kannalla, mutta keskustelujen kautta.” (Työntekijä 7.)*

*”Pystyn puhumaan vaan henkilökohtaisesti, niin mun mielestä todella hyvin. Että on tavallaan annettu ymmärtää. Ja sitten ihan konkretiassakin on saanut kehittää itseään. On saanut uusia tehtäviä sitä mukaan, kun on saanut edellytykset olla siinä työtehtävässä.” (Esimies 13.)*

*”Nykyisen pomon esimies ehdotti, soitti ja kysyi, että kiinnostaisiko tällaiset hommat? Ja kyllä mä itse itsestäni tiedän ja tunnistan, että tuskin mä tuolta tuotekehityspuolelta eläkkeelle olisin jäänyt. Mutta se antoi sysäyksen, ei mulla ollut kiire niistä hommistakaan pois tai muuta. Mut kun kysytään, niin mennään. Ei kai se sen kummempaa ole.” (Työntekijä 7.)*

Yrityksissä A, C ja D tarjotaan lisäksi myös erityisiä kutsuohjelmia, joiden sisällöt on tehty yksilön kasvun ja meta-taitojen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi sisällöissä on tyypillisiä esimiesten/ johdon koulutusaiheita johtamisesta ja liiketoiminnasta. Kutsuohjelmiin liittyy kuitenkin se ongelma, että niissä on erittäin rajallinen osallistujamäärä, mikä aiheuttaa taas uuden arviointi/valintakierroksen erikseen näihin ohjelmiin.

Kutsuohjelmien merkitys työntekijälle on kaksitahoinen uusien asioiden oppimisen lisäksi 1) virallinen tunnustus kykyryhmään kuulumisesta ja 2) mahdollisuus verkostoitumiseen yrityksen sisällä muiden kykyjen kanssa.

*”Ensinnäkin olen itse saanut sen tunnustuksen, että minut on valittu tällaiseksi talentiksi ja halutaan panostaa mun niin kuin osaamiseen.” (Työntekijä 12.)*

*”Mä koen tärkeänä yrityksen sisällä verkostoitumisen ja tutustumisen eri aloihin, ja miten ne kokee, että miten siellä toimitaan. Niin näkee, miten itse toimii ja miten muualla toimitaan ja pystyykö sitä kautta kehittämään muuten. Verkostoituminen ja miten muualla tehdään, niin se on ollut tärkeätä tässä koulutuksessa. Ja sitten, mitä verkostoitumiseen tulee, niin on ollut paljon sellaisia, joissa on*

*ollut saman alan ihmisiä, ja sitten on ollut sellaisia, jossa on ihan äärilaitaa; myyntii, controllereita. Vähän eri työtehtäviä, miten ne kokee, että toimitaan. Sieltä on saanut vähän kuvaa myös. Koen tärkeinä, että on tällöisiä.”* (Esimies 13.)

Yritysten A, C ja D kyvyille suunnatut kutsuohjelmat ovat julkisia salaisuuksia, mikä todennäköisesti lisää eriarvoisuuden tunnetta kehittymismahdollisuuksissa. Kutsukäytännöissä oli joskus tehty virheitä mm. jätetty henkilön esimies täysin ulkopuolelle silloin, kun esimiehen esimies tai HR oli päättänyt osallistumisesta.

*”Mutta muilta osin koen, että se on tällöinen ns. harvoille ja valituille suunnattu prosessi meillä, jos aatellaan, kuinka iso organisaatio tämä on. Ja riippuu ihan hirveesti siitä sun esimiehestä, et pääseksä tähän vai eksä pääse.”* (Työntekijä 12).

*”Se voi olla tosi tylsää sille esimiehelle, koska se esimies ei välttämättä ollut siinä prosessissa edes mukana. Sit se vaan kattoo, että mikäs juttu tää nyt on. Sitten oon kuullut, joskus esimiehellä, että mie en olis kyllä uskonut, että tämä on meidän yksiköstä kaikista paras. Eli se esimies ei aattele niin, koska sen on katsonut joku ylempi esimies.”* (HR 9.)

Ulkomaankomennukset ja kansainväliset tehtävät ovat olennainen osa globaalien yrityksen kykyjen kehittämistä ja erittäin tärkeä osa yleisjohton kehittämistä. Ainakin yritykset A ja D ovat sisällyttäneet kehityskeskusteluprosessiin mahdollisuuden henkilöille ilmaista halukkuutensa ulkomaankomennukselle.

#### **5.3.4. Seuranta**

Kykyjen katselmointi on systemaattinen prosessi, jota HR fasilitoi ja johon johto sekä esimiehet osallistuvat eri vaiheissa erilaisilla kokoonpanoilla. Lisäksi HR on ottanut aktiivisen roolin sovittujen prioriteetiltaan korkeiden toimenpiteiden seurantaan. Erääksi kykyjen johtamisen käytännön haasteeksi on tunnistettu yksiköiden siiloutuminen ja vähäinen henkilöstön liikkuminen eri yksiköiden välillä. HR:ssä on mietitty keinoja, miten kykyjen liikkuvuutta eri yksiköiden ja maiden välillä lisättäisiin. Yrityksissä A, C ja D on aloitettu eri HR funktioiden väliset kokoukset, joiden agendalla ovat seuraajasuunnitelmista nousseiden yksilöiden urakehitystarpeet ja toisaalta yksiköiden seuraajasuunnitelmissa olevat mahdollisuudet. Tarpeet ovat kykyjen kehittämiseen ja heidän uransa edistämiseen liittyviä toimenpiteitä sekä avainpositioiden seuraajasuunnitteluun liittyvää seurantaa. Yrityksessä A seurantakokouksessa vahvistetaan kykyryhmiin kuuluvat henkilöt. Yleisesti ottaen, mitä manuaalisempi seurantavaihe on, sitä enemmän se vie HR:n henkilöresursseja.

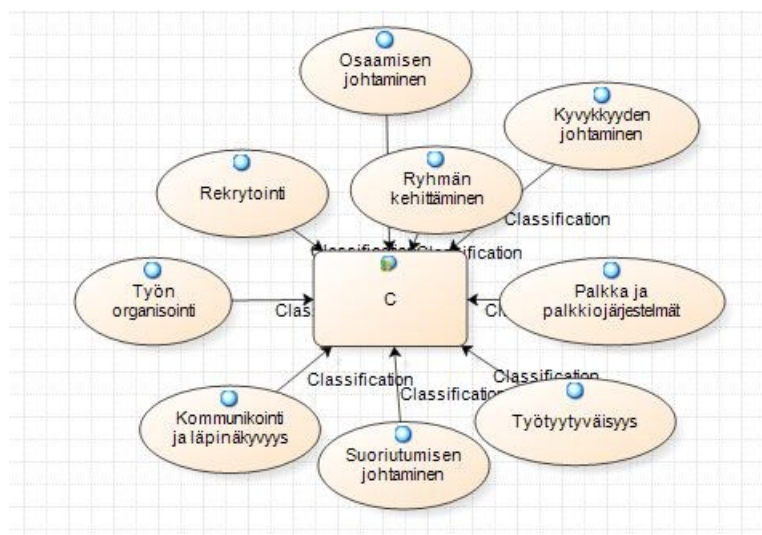
*”Ja sit kun tulee avion positio mihin vaan puolelle meitä niin siteen nää business grouppa HR:t säännöllisesti kokoontuvat ja katsovat, että meillähan tulisi tähän tällöinen positio auki. Eivätkä hekään voi tietää kuin sen oman porukansa. Ja sit pyydetään: `Hei katsokaapas teidän potentiaalikärttä löytyiskö teillä ketään hyvää tähän tarjota?`.” (HR 6.)*

Yrityksessä B henkilöstön liikkuvuus on maksimoitu projektityöskentelymallilla. Yrityksessä on käytössä pitkälle automatisoitu erillinen HR:n omistama resursointiprosessi, jossa HR yhdistää avoimet positiot ja sopivat ehdokkaat.

*”Suurin tehtäväalue on roolitus eli staffing oikeat henkilöt, oikeissa paikoissa, taustansa ja kiinnostuksensa mukaan, koska meillä on projektiorganisaatio. On lyhyitä rooleja ja pitkiä rooleja. Henkilöt ovat erinäisen aikaa.” (HR 4.)*

#### 5.4. Samanaikaisesti vaikuttavat olosuhteet/ tekijät

Ydinkategoriaan kuuluvien tekijöiden (kuvio 14.) lisäksi kykyjen johtamiseen liitetään henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja prosesseja, jotka ovat luonteeltaan yleisiä jossain määrin koko henkilöstöä koskevia. Oikein yhdistettyinä ne ovat työntekijän sitoutumista ja pysyvyyttä edistäviä. Seuraavassa käyn lyhyesti läpi näiden tekijöiden linkittymistä kykyjen johtamiseen.



**KUVIO 14.** Kykyjen johtamiseen samanaikaisesti vaikuttavat tekijät.

Kykyjen määrittelyn yksi keskeisistä arviointikriteereistä on yksilön suoriutuminen nykyisessä tehtävässä. Tämä tuli esille kaikissa HR -asiantuntijoiden haastatteluisissa. **Suoriutumisen johtamisprosessi** ohjaa kykyjen johtamisessa esimiesten päätöksentekoa muun muassa sen perusteella, miten henkilö on osoittanut olevansa kyvykäs nykyisessä tehtävässä saamansa suoriutumisarvioinnin mukaan. Esimiehet ajattelevat, että suoriutuminen nykyisessä tehtävässä ennustaa jossain määrin onnistumista myös tulevaisuudessa. Toisaalta keuhko suoritus voi olla osoitus myös siitä, että henkilö on väärässä tehtävässä, tai että tavoitteet eivät ole oikeassa suhteessa tekemiseen. Suoriutumisen johtamisen prosessin olemassaolo on myös ennakoedellytys kykyjen johtamisen prosessille, josta oli aikaisemmin puhetta kohdassa 5.1.1. Siinä on kysymys paljon muustakin kuin pelkästään kykyjen johtamisesta.

*”Onhan sitäkin yksikössä, että ihminen suoriutuu tietyistä osa-alueista, mutta alueista, joka on hänen vastuullaan, hän ei suoriudukaan. Sitten on pakko pistää se jatkokehittäminen holdiin ja tehdä ne perusasiat.” (Esimies 11.)*

**Ulkoisen rekrytointiprosessin** merkitys kykyjen hankintakanavana on kykyjen johtamista ja henkilöstösuunnittelua tukeva. Kolmessa yrityksessä uskottiin enemmän mm. tulevaisuuden johtajien (osaamisen) kasvattamiseen yrityksen sisällä kuin suorarekrytointiin.

Rekrytointimahdollisuuksien ja harjoittelupaikkojen tarjoaminen koettiin tärkeänä valmistuvien, hyvien, tutkinto-opiskelijoiden kohdalla ja kahdessa yrityksessä oppilaitosyhteistyötä haluttiin aktiivisesti ylläpitää.

Yrityksissä oli tiedostettu se, että suuria määriä huippuyksilöitä ei kannata palkata, jos ei ole mahdollisuutta tarjota realistisia urakehitysmahdollisuuksia. Yrityksen maine työnantajana oli tärkeä.

*”Kokonaisuudessaanhan tämä on meidän olemassa olevien henkilöiden asesointia ja identifiointia ja sitten tähän täytyy liittää mikä yleisesti on se tarve koko henkilöstön rakenteen ja osaamisen kannalta. Mitä sit tietysti lisäksi tarvii ulkopuolelta rektytoida, ja mitä tarvitsee tehdä organisaatiomuutoksia ja muuten. Se liittyy siihen koko HR planningiin, ja mikä se on se tarve tulevaisuudessa meidän resursseissa.” (HR 6.)*

**Palkka- ja palkkiojärjestelmät** ovat yksi keino lisätä henkilön kiinnostusta hankkiutua yritykseen tai pysyä yrityksessä. Palkkiojärjestelmät ovat toistaiseksi enemmän kytkettyinä suoriutumisen johtamiseen kuin kykyjen johtamiseen.

Tulosityksiköiden johtajien palkitsemisella tunnistettiin olevan yhteys siiloutumiseen, joka on yksi este joustavalle henkilöstön liikkumiselle. Kykyjen johtamiseen ei liity erillistä palkitsemisjärjestelmää, mutta halutaan huolehtia, että kyvyt tulisivat huomioi-  
duiksi.

*”Tässä on tietysti liitännäisiä rewardingiin ja muuhun. Ja sit take keskusteluissa löytyy myös se, että jos sää oot sanut hyvää tulosta aikaiseksi, ja sitten kun ke-  
vällä tehdään meriittikorotuksia, niin sitten osattais palkita niitä hyviä suoritu-  
tuvia oikealla tavalla.” (HR 6.)*

*”Suoriutumisarviot tulee yksikkötasolle. Ja jos siihen liittyy yleensä vielä bonukset, niin sitten ne menee ihan globaalille tasolle.” (HR 9.)*

**Kyvykkyyden johtamisen** liittäminen kykyjen johtamiseen ilmeni muutamissa johdon puheenvuoroissa, joissa korostettiin osaamisen siirtämisenä huippuyksilöiltä organisaation osaamiseksi. Lisäksi kommentit, jotka korostavat yksilön kykyä innostaa ja vetää muita mukaan liittävät kyvykkyyden johtamisen kykyjen johtamiseen. Yrityksen kyvykkyys syntyy henkilöstön kollektiivisesta osaamisesta täydennettynä erilaisilla fyysisillä järjestelmillä.

Käytännön tasolla organisaation **kompetenssien johtaminen** liittyy vielä heikosti yksittäisten kykyjen johtamiseen. Avainpositioiden ja kykyryhmien määrittelyvaiheen linkitys yrityksen kompetensseihin korostuu asiantuntijaorganisaatiossa. Kompetenssijohtamisen tärkeys oli tiedostettu kaikissa yrityksessä. Käytännössä kompetenssien johtamisen linkittäminen kykyjen johtamisprosessiin oli vielä puutteellinen, koska edellytykset eivät ole vielä täysin kunnossa. (ks. 5.2.4.). Johdon puheenvuoroissa tunnistettiin, että organisaation kompetenssistrategian pitäisi ohjata myös kykyjen johtamista.

*”Täälläkin se on nyt isossa roolissa. Elikkä tunnistetaan, missä ollaan, ja sitten mikä on sen yrityksen tai yksikön strategia, mihin ollaan menossa, mitkä ovat ne kompetenssit, mitä pitää kehittää, puuttuu, mitä vahvistaa. Ylipäättään se kompetenssiprofiili tukea ja mahdollistaa sitä liiketoimintamuutosta.” (Johto 10.)*

*”.. tulee tarkemmin mietittyä: minkälaisella profiililla olevia ihmisiä meillä on. Minkälaisia ihmisiä me tarvitaan. Minkälaisia kompetensseja me tarvitaan nyt muutaman vuoden kuluttua ja tuo myös johdon sitoutumisen.” (Johto 16.)*

Kykyjen johtamisprosessin tulosten analysoinnilla on mahdollisuus osoittaa yrityksen johdolle, mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, kuten yrityksessä A ja C tehdään johtoryhmätasolla.

*”Mä vedän yhteen ja tehdään tietyllä tapaa talent SWOT:tia, josta oikeastaan huomataan ne, mitkä ovat meidän vahvuudet. OK meillä on paljon ton tyylisiä*

*ihmisiä ja se on hyvä. Mutta mitä meiltä taas siten uupuu, jos peilataan strategisia kompetensseja ja sitä business strategiaa vasten.” (HR 2.)*

**Kommunikointi** ja läpinäkyvyys yrityksen tavoitteista ja kykyjen johtamisen tahtotilasta auttaisivat eri rooleja toimimaan odotusten mukaisesti. Kykyjen johtamista tukevassa viestintäprosessissa on vielä kehittämistä. Koko henkilöstölle kykyjen johtamisesta ei aktiivisesti kommunikoida.

*”Asioista on vähän vaikea viestiä. On viestitty kehittymismahdollisuuksista, kokennuksista ja kokemuksista ja muita. Mutta miten me tätä talent management mallia voitais viestiä, se on vaikeampaa, koska se menee hyvin henkilökohtaiselle tasolle.” (HR 15.)*

Kykyjen johtamisjärjestelmään liittyvissä rajapinnoissa oli epäselvää, mitä alemmas organisaatiossa mennään, esimerkiksi siitä, kenet on hyväksytty kyvyksi, ja miten asioiden etenemistä seurataan tai tuetaan. Pari esimiestä ja yksi HR:n edustajista kokivat, ettei heillä ollut riittävästi näkyvyyttä koko prosessin etenemisestä – mitä organisaatiossa tapahtuu kykyjen tunnistamisvaiheen jälkeen.

*”Semmoinen asia joka olisi hyvä, et olenko ymmärtänyt oikein, tai oikein ja oikein, mutta ollaanko esimiehen kanssa samoilla linjoilla talenteista ketkä olen nimennyt sinne.” (Esimies 11.)*

*”No ehkä kiinnostaisi tietää, mitä asioita käsitellään siellä. Jääkö se meidän HR:ään vai meneekö se vielä ylemmälle tasolle HR:ään. Voi olla, että olen jäänyt tuosta paitsi.” (Esimies 14.)*

Se, miten henkilö sai tietää kuuluvansa kykyryhmään, vaihteli yrityksittäin. Yhtenäistä viestintätapaa ei pystytty tunnistamaan. Suoriutumisen arvioinnin kautta henkilöt saivat palautetta tehdystä työstä ja avoimesti käydään läpi se, miten on suoriuduttu tavoitteisiin ja rooliin nähden. Henkilön kyvykkyydestä sen sijaan kommunikointiin vaihtelevasti. Yhdessä yrityksessä oli ohjeistettu, että henkilölle ei suoraan kommunikoida, että hänet on luokiteltu huippupotentiaaliksi. Työntekijät eivät ole kokeneet negatiivista kommunikaatiota sen johdosta, että heidät on tunnistettu kyvyiksi.

*”Halutaan pelätä sitä riskiä, että ihminen luulee olevansa fast track, ettei hänen tarvisisi enää näyttää ja yrittää parastaan. Eikä tulisi hankat tiskiinkin ilmiötä. Henkilökohtaisesti en kyllä usko siihen, että sellaista tulis, koska ihminen yleensä tajuaa että tää on väliaikaista ja paikkansa voi myös menettää. Myöskin sitä negatiivista ilmiötä halutaan välttää, ettei ne muut tuntisi olevansa toisarvoisia. Et ne kuvittelee, että näillä on asiat jotenkin paremmin”. (HR 2.)*

*”En ole kyllä kokenut, että oltais kateellisi tai mustasukkaisia, että on päässyt. Ne pitäisi löytyä kyllä, jotka kokee, että ovat potentiaalisia omastakin mielestään niin kyllä sitten pitäisi löytää esimiehen tai HR:n tai muun tahon. Enkä mä*

*usko, että yrityksessä tällöistä on, jos on potentiaalinen, niin kyllä se huomataan. ” (Esimies 14.)*

Työntekijöiden mielestä on riski menettää kyvykäs henkilö, jos positiivisesta ura- tai kehittymismahdollisuuksista ei keskustella tai jos on keskusteltu, mutta edistymistä ei käytännössä tapahdu.

*”Ristiriitana voi olla, että jos henkilö on maininnut että haluaa mennä uuteen tehtävään vuoden tai kahden päästä ja ei ole ollut tarjolla. Niin siinä voi olla sitten, ettei kerta kaikkiaan ole voinut etsiä hänelle uutta, tai ei ole ollut tarjolla. Niin sen voisi negatiivisesti ottaa. Tai henkilö haluaa vuoden kahden päästä siirtyä ulkomaille, eikä ole toteutunut yrityksen puolesta tällöistä siirtoa niin siinä joskus voi olla, että miksi tällöinen kirjataan, onko se vaan kirjaus, että eikö se ollut kirjattuna?” (Esimies 14.)*

Esimiehiä on ohjeistettu käymään asiaa läpi positiivisen palautteen kautta ja konkreettisen uraan liittyvän keskustelun sekä kehityssuunnitelman tekemisen kautta.

*”Tavallaan meillä on tää kehityskeskustelumalli sellainen, että henkilö saa ensin itse kuvata, miten kokee, miten on mennyt ja missä näkee tulevaisuuden tulevaisuudessa itsensä. Sitten esimies arvio sen ja antaa omat kommenttinsa siihen. Musta tää on tosi hyvä pohja ja se ei jää pelkästään siihen näiden kahden henkilön väliseksi vaan se mene HR:ään asti ja sieltä sitten poimitaan niitä, jotka osuu kaaviossa siihen, esim. talentin kohdalle, että on potentiaalinen henkilö. Sieltä se menee yleisempään jakeluun, ettei se jää näiden kahden henkilön väliseksi asiaksi.” (Esimies 14.)*

Asiantuntijaorganisaatiossa, yrityksessä B, hyvää suoritusta pidettiin positiivisena signaalina, josta myös viestittiin avoimemmin. Sen sijaan yhdessäkin yrityksessä kyvyn linkittämisestä seuraajasuunnitelmiin ei haluttu kommunikoida henkilölle itselleen lainkaan, koska ei voida taata, että henkilö tulisi valituksi lopulta johonkin ennalta suunniteltuun tehtävään.

Työntekijärooleissa haastatelluista henkilöistä kolme oli saanut kutsun osallistua erityiseen kykyohjelmaan. Tätä kautta he viimein saivat tietää kuuluvansa kykyryhmään. Mielenkiintoinen piirre liittyy kykyohjelmien osallistujatietoihin, sillä niistä ei haluta kommunikoida muille kuin osallistujalle itselleen.

*”Ja toisaalta mun esimieskin sanoi, että hän ei tiedä ketä muita yksiköstä sinne on menossa. Ja oli niin kuin utelias, kun mä sanoin, et nyt me ollaan saatu kalenterivaraukset, et nyt mä tiedän ketä siellä on. Niin hän oli utelias näkemään sen listan, et ai tällaisia ihmisiä täällä on. Et se on niin salamyhkäistä, että hänkään ei tiedä, ketä siellä on osanottajina. (Työntekijä 12.)*

*”Kyllä ne on tullut hyvin selkeeks sitten kun ollaan samoissa koulutuksissa oltu ketä siellä on. Ketä koetaan talon sisällä muilla osastoilla potentiaaleiksi. Että samoilla kursseilla on paljon oltu.” (Esimies 14.)*

Erityisesti kykyjen johtamisen kannalta työntekijät korostivat, että mielekkäillä tehtävillä oli erittäin suuri merkitys motivaation ja sitoutumisen lisääntymiseen. Kiinnostavat työtehtävät ja itsenäisyys koetaan olevan palkkio hyvin tehdystä työstä.

**Henkilöstön tyytyväisyyteen** vaikuttavat monet asiat, joista kykyjen johtamiseen liittyviä ovat muun muassa itsensä kehittämisen mahdollisuudet ja lähiesimiestyö.

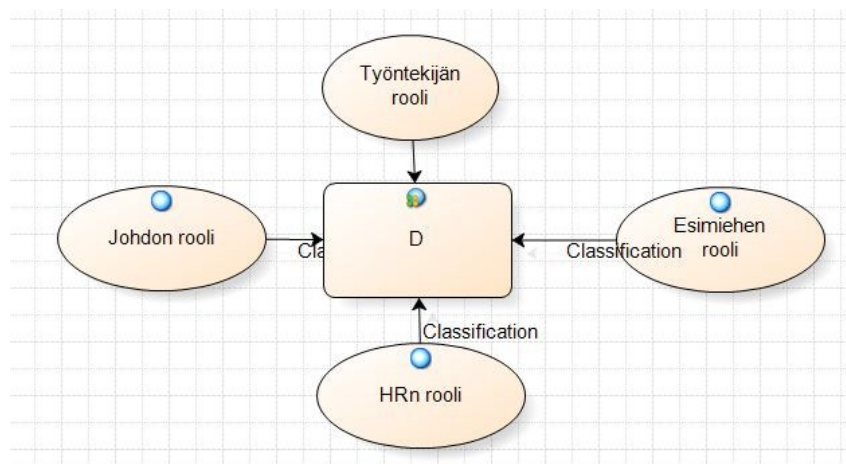
*”Mikä motivoi todellisuudessa ihmisiä on se, että saa tehdä mielekkäitä töitä myös vaihtaa niitä työtehtäviä, ettei tarvitse tulla ja odottaa kymmentä vuotta että sopiva työ tulee vastaan. Sitä arvostetaan kovasti, se tulee esille meidän henkilöstö tyytyväisyyskyselyissä vahvasti esille. Ihmiset kokee, että on mahdollisuuksia oman uransa kehittämiseen ja sitä kautta se oman osaamisensa kehittämiseen.” (HR 15.)*

Henkilöstöilmapiirikyselyissä kehittymismahdollisuuksiin saattaa enemmistö ilmaista olevansa tyytyväisiä, mutta mitä jos tyytymätön vähemmistö pitää sisällään kykyjä, jotka eivät ole tyytyväisiä nykyiseen toimintaan.

*”Toinen väylä mistä tulee esille on nämä henkilöstökyselyt. Ison massa mielipide tulee esille, mutta mitä se pienempi massa, joka ei ole tyytyväinen, niin mitä sieltä tulee esille?” (Esimies 14.)*

### 5.5. Toimintaan yhteydessä olevat roolit

Kykyjen johtamisessa jokaisella roolilla (kuvio 15.) on oma tehtävänsä. HR ohjaa prosessia ja tukee sen implementoinnissa. Johto on sitoutunut omistaja, joka on tunnistanut kykyjen johtamisen tärkeyden, mutta ei vielä riittävästi hahmota kykyjen johtamisen mahdollisuuksia. Esimiehen rooli on keskeinen kykyjen tunnistamisessa. Kaikki eivät ole täysin selvillä, mitkä ovat yksittäisen esimiehen vastuut tässä kokonaisuudessa. Työntekijä ei näe kokonaisuutta, jolloin häneltä on hieman vaikea edellyttää aktiivista roolia, kun hän ei tiedä, mitä hänen varalleen on suunniteltu. Työntekijä on tyytyväinen saamastaan tunnustuksesta ja huomiosta.



**KUVIO 15.** Toimintaan liittyvät roolit

**HR:n rooli** oli jokseenkin samantyyppinen kaikissa yrityksissä. Kolmessa yrityksessä oli erityinen HR asiantuntijan/ johtajan rooli, joka vastasi prosessin ohjaamisesta; aika- taulusta, osaamisesta sekä järjestelmän kehittämisestä että prosessin mittareiden luomista ja seurannasta. Lisäksi hän veti yhteen eri organisaatioiden tulokset ja tuki yrityksen ylintä johtoa kykyjen johtamiseen liittyvissä asioissa. Liiketoimintayksiköissä on *business HR partner*, joka huolehtii kykyjen johtamisen toteuttamisesta. Hän fasilitoi kykyjen arviointitilaisuuksia ja vetää yhteen oman yksikkönsä tulokset. Lisäksi hän tukee aktiivisesti seuraajasuunnitelmien toteuttamista ja seurantaan resurssien puitteissa.

*”HR on se asiantuntijataho, joka pitää huolta siitä, että prosessi toimii ja heidän asiantuntemuksensa on tuoda siihen osaaminen, arvioinnit, kalibroinnit, fasilitoinnit, ja sitten tavallaan näiden kehityssuunnitelmien laatimiset, urapolut, miten voidaan tehdä, ja miten voidaan vastata kehittymistarpeisiin.”* (HR 15.)

Esimies näkee myös HR:n roolin prosessiohjaajana.

*”Ei rasita liikaa ja meidän HR-henkilöstö on äärimmäisen hienosti valmistellut ne asiat, ettei tarvitse ihan peruslomakkeita täyttää vaan he ovat tehneet sen kaiken perustyön sieltä ja löytäneet ne ihmiset ja muuta. On saanut tehdä sen ajattelutyön ja he ovat pistäneet sen paperille. Hieno yhteistyö näin niin kuin mun näkökulmasta.” (Esimies 11.)*

*”No HR tuo raameja, pakottaa ja muistuttaa, että olis tämäkin homma. Tottakai se on esimiesten asia huolehtia ihmisistä.” (Esimies 13.)*

Johdon odotukset HR:n roolille ovat pitkälti samoja, kuin HR itse linjaa. Johto haluaa, että HR tuo keskusteluun ihmisten johtamiseen liittyvän näkökulman. Johto ei odota, että HR pystyisi viemään kykyjen johtamista itsenäisesti eteenpäin liiketoiminnan johtamisen näkökulmasta.

*”Ja HR on se, joka tuo sen frameworkin siinä ja tuo sen metodologin siinä, miten meillä tehdään sen prosessin rakentaa siihenkin sellaisen jatkuvan parantamisen...HR pitää olla mukana kytkettynä mukaan, antamassa omia arvioita näkemyksiä liiketoimintayksikön johdon kanssa. Silloin siitä tulee huomattavan paljon objektiivisempi näkemys, missä ollaan.” (Johto 16.)*

**Johto näkee oman roolinsa** vahvasti prosessin omistajana. Kykyjen johtaminen on yksi johdon keskeisistä tehtävistä.

*”Mä olen vastuussa siitä, että se toteutuu.” (Johto 10.)*

*”Tää ei ole mikään HR-prosessi vaan esimerkiksi liiketoiminta yksiköiden johtajat, johtoryhmät ovat hyvin tiukasti tässä mukana. Ja samalla sitä kautta varmistetaan, että näitä asioita menee eteenpäin ja niitä toteutuu. Se on ehkä se suurin hyöty kaiken kaikkiaan.” (Johto 16.)*

**Esimiehen rooli** on valmentajan rooli. Lisäksi esimieheltä vaaditaan hyvää psykologista silmää. Kykyjen johtamisessa esimiehellä on aktiivinen rooli siinä, millaisia kehittämismahdollisuuksia kyvyille tarjotaan ja miten hyvin kyvyt saadaan organisaation käyttöön. Esimieheltä odotetaan, että hän on valmis luopumaan tähtipelajaastaan, kun on sen aika.

*”Käytännössä se tarkoittaa sitä, että mä olen HR ihmisten kanssa käynyt mun henkilöt läpi ja miettinyt mahdolliset potentiaalit ja olen pohtinut sen, että mulla on aukkoja siellä jossa mulla ei tälläkään hetkellä ole nimettyä henkilöä ketkä ovat ne mahdolliset ... ketkä voisivat niihin paikkoihin sitten tulla ja omista hen-*

*kilöistä sitten näkymää sinne minkä tyyppisiin tehtäviin työkiertoon tai tän tyyppistä voisi harkita jonkun kohdalla.” (Esimies 11.)*

*”Ei sen enempää ja ehkä se vastuu on mulla itelläni pohtia, onko henkilöt jotka mun yksikössä on, niin silleen et pystynkö mä motivoimaan heitä riittävästi, että he kehittyvät uusiin tehtäviin. Ja koska mä näen johtajan esimiehen roolissa vahvasti sen, tän henkilöstön kehittämisen. Mä itte olen ollut aina sen tyyppinen ihminen, että mä kovasti haluan luoda niitä mahdollisuuksia ihmisille.” (Esimies 11.)*

*”Se on esimiesten ja esimiesten esimiesten asia viedä näitä ihmisiä eteenpäin, joko tehtäväkierron kautta ja tietysti lykkimällä eteenpäin näihin erilaisiin koulutuksiin ja siirtyä vuoden kahden päästä muihin hommiin. Aktiivista otettahan se vaatii just.” (Esimies 13.)*

*”Hyvä systeemi, mutta se on vaan yksi työkalu. Esimiehen ammattitaito, kuinka hän kokee, kuinka näitä asioita käsitellään ja esimiehet ovat erilaisia, jotkut on aktiivisia sen osalta ja jotkut ovat vähemmän aktiivisia. Ja sitten se toinen puoli eli kuinka aktiivinen se alainen on. Miten hän kokee, että onko se tehtävä nähty ja osaa sen kunnolla ja haluaa edetä.” (Esimies 14.)*

*”Ja tavallaan, mitä ajattelen esimiehenä alaisista, niin ihan samoilla linjoilla olen. Et jos siellä esim. kehityskeskustelussa tulee eteen, että henkilö haluaisi kokeilla jotakin toista tehtävää tai kouluttautua tai muuta niin en mä ainakaan koe, että se on multa pois. Kyllä mä ajattelen sitä isompaa etua siinä, että mitä yritys saa siitä, että ihminen liikkuu ja kehittää itseään.” (Esimies 14.)*

**Työntekijän roolissa** korostuu suoriutumisen onnistuminen ja oma halu mennä eteenpäin hyvällä asenteella. Kyvyiksi tunnistetut työntekijät tunnistivat itsessään nämä ominaisuudet.

Kaikilta työntekijöiltä ei edellytetä urasuuntautuneisuutta. Asiantuntijaroolissa pysyminen ja kehittyminen sekä hyvä suoriutuminen ovat yrityksen ydinosaamisen kannalta kriittistä. Tämän kommunikointi on tainnut jäädä hieman vähemmälle kykyjen johtamisen kokonaisuudessa. Yritys tarvitsee monipuolisia työntekijöitä. Kaikki eivät voi olla johtajia, mutta jokaisella on tarve tulla huomatuksi.

Työntekijältä odotetaan aktiivista itsensä kehittämisen roolia. Sitten kun hänet on tunnistettu kyvyksi, hän odottaa, että myös organisaatio on valmis panostamaan hänen kehittymiseensä.

*”Jos ihminen on tehnyt pitkään samoja tehtäviä, niin tulee väistämättä tarve tehdä jotakin uutta ja erilaista. Sitten nään sen, että meillä jokaisella on itsellään vastuu, että hoitaa itsekin sitä asiaa, ettei voi pelkästään säilyttää sitä esimiehen vastuulle, että mä haluan myyntiin töihin, mä haluan tuotantoon töihin. Mä yleensä sanon, että mä mielelläni autan sua,, mutta voit olla itsekin yhtey-*

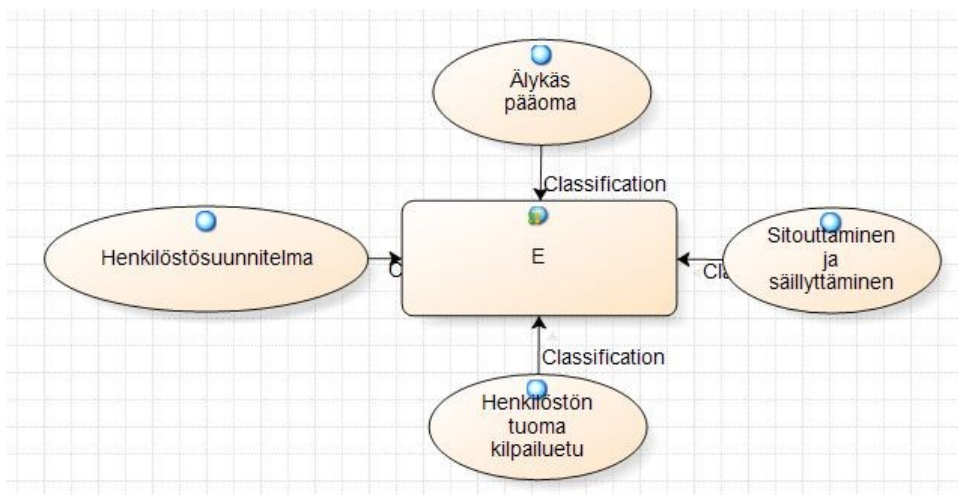
*dessä ja mä tuen. Kyllähän meillä on jokaisella on henkilökohtainenkin vastuu siitä omasta kehittämisestä.” (Esimies 11.)*

*”Mutta tiettyä sitoutumista pitää löytyä myös siltä henkilöltä sitten siihen, että hänet on huomattu ja siltä myös odotetaan sitten enemmän kuin tavallaan muilta.” (Esimies 14.)*

*”Mutta siinä on aina nämä molemmat puolet, paitsi, että pitää olla kyky, pitää olla oma halu, jos ei ole omaa halua niin sitten kyllä aika nopeasti jää tästä ulos nykyajan työelämästä, että kyllä tää jonkin verran kehittymistä ihan päivittäinkin vaatii tai ihan jatkuvasti.” (HR 15).*

## 5.6.Toiminnan seuraus

Kykyjen johtamisen toiminnan seurauksena syntyy lyhyellä tähtäimellä rajattu henkilöstösuunnitelma ja avainhenkilöiden sitouttamista ja säilyttämistä. Pidemmän aikavälin seurauksena yrityksissä tunnistettiin joustavan resurssin tuoma kilpailuetu ja sitä kautta mahdollisuus inhimillisen pääoman kasvattamiseen (kuvio 16.).



**KUVIO 16.** Toiminnan seuraukset.

Yrityksen tavoitteet kykyjen johtamiselle tulivat johdon suusta. Toiminnalle haluttiin jatkuvuutta seuraajasuunnitelmilla ja organisaatioon lisää joustavuutta tehtäväkierrolla. Joustavuudella tavoitellaan uusi innovaatioita ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Näitä odotuksia ei kuitenkaan ole vielä sidottu konkreettisiksi tavoitteiksi tai puettu sanoiksi kykyjen johtamisstrategiana.

Toisaalta yrityksessä B kykyjen johtamista ei tehdä edellä mainituista lyhyen tähtäimen syistä, vaan he puhuvat enemmän yrityksen kyvykkyyden johtamisesta, jossa pääpai-

noarvo on liiketoimintaan liittyvässä kollegiaalisessa substanssiosaamisen kehittämisessä.

### **5.6.1. Oikeat henkilöt, oikeissa paikoissa, oikeaan aikaan**

Kykyjen johtaminen on luonteeltaan vuosittain toistuva HR-prosessi, jossa oikeat ihmiset halutaan oikeille paikolle oikeaan aikaan. Prosessille tyypilliseen tapaan sille on määritelty tiettyjä tehokkuusmittareita. Vaarana on, että kykyjen johtamisesta tulee operatiivinen prosessi, mikäli sen hyötyjä ei pystytä osoittamaan. Nyt mittareille on luotu tavoitearvoja, jotka eivät liity varsinaisesti yrityksen liiketoimintastrategiaan, vaan ovat enemmän prosessin tehokkuutta mittaavia mittareita. Esimerkiksi seuraajasuunnitelmasa on tavoitteena tunnistaa kolme kykyä per avainpositio.

Silloin, kun käytettävissä on yhtenäinen sähköinen järjestelmä, HR:llä on mahdollisuus helposti analysoida tilastojen avulla, kuinka paljon ja missä yksiköissä on erilaisia kykyryhmiä, potentiaalisuutta ja kiinnostusta tehtävien vaihtamiseen ja uralla etenemiseen ja niin edelleen.

Kahdessa yrityksessä pääpaino kykyjen johtamisessa oli henkilöstösuunnitelman ja erityisesti avainpositioiden tai kykyryhmien tunnistaminen ja yksiköiden seuraajasuunnitelmien tekeminen. Näissä yrityksissä kykyryhmät käsittävät n. 3 % henkilöstöstä. Yrityksessä B erillistä seuraajasuunnittelua ei Suomi -perspektiivissä vielä tehty. Henkilöstösuunnitelma perustuu yksiköiden tekemiin resurssisuunnitelmiin. Yrityksessä D on noin 8 % henkilöstöstä tunnistettu kykyryhmiin. Tästä kykyjen johtamisen kohderyhmässä on toimihenkilötasosta ylöspäin koko henkilöstö.

Kykyjen johtaminen luo tietyllä tavalla myös odotuksia sille, että organisaatiossa saadaan liikettä aikaiseksi ja sitä kautta osaamisen joustoa. Urasuunnitelmien ja kehittämissuunnitelmien tekeminen on keskeistä kykyjen johtamisessa. Tavoitteena on kyvykkään henkilöstön säilyttäminen ja sitouttaminen kehittämisen ja henkilökohtaisten kasvumahdollisuuksien tarjonnan kautta. Haastateltavissa yrityksissä kahdessa on havahduttu siihen, että nykyiset seuraajasuunnitelmat ovat ohuita, joten nykyisistä kyvyistä on pidettävä kiinni ja tarjottava mahdollisuuksia kasvaa. Yhdessä yrityksistä jokaisella henkilöllä on uraohjaaja, jonka tehtävänä on ylläpitää henkilön kilpailukykyä ja suunnata osaamisen kehittämistä yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

### 5.6.2. Henkilöstöstä kilpailuetua.

Kykyjen johtaminen on vielä nuori prosessi Suomessa. Sen mahdollisuudet olla tehokas muutoksen johtamisen väline on tunnistettu. Muutoksen johtamiseen tarvitaan tietyn tyyppisiä henkilöitä, juuri sellaisia, kuin näissäkin tuloksissa on määritelty kyvyiksi.

*”Ja sitten on tää develop eli kehitetään muutetaan omin voimin sitä tahtotilaa. Talent management on niin kuin yksi keino HR:n sateenvarjon alla tehdä tämän tyyppistä muutosta. Ja jos sitä ei tee, varmasti ei tapahdu mitään automaattisesti. Ei mitään tapahdu, jos sitä ei johda ja seuraa ja saa aikaiseksi. Menee aina huonompaan suuntaan, jos ei tee mitään.” (Johto 10.)*

Yrityksen jatkuva uudistuminen on ainoa vaihtoehto sille, että pystytään pitämään kiinni nykyisistä markkinaosuuksista tai puhumattakaan kasvusta. Panostamalla kyvykkäisiin yksilöihin ja johdon sekä esimiesten kehittämiseen varmistetaan toiminnan jatkuvuus. Sekä johdon, että HR:n taholta tunnistetaan, että kykyjen johtaminen halutaan ulottaa tulevaisuudessa asiantuntijakykyjen kasvattamiseen asiakasrajapinnassa ja tuotekehityksessä.

*”Mut sanon suoraan, et jos sä rupeat ymmärtämään, että core on suurempi osa ihmisistä, coren kompetenssia on helpompi kasvattaa, coren kierrolla saa kahdella kierrolla sen kolminkertaistettua. Se kapea-alaisuus, joka aikaisemmin oli, on häipynyt. Mutta focus HR strategiassa on tällä hetkellä managementtiin ja hyvinvointiin, sen pitäisi olla on knowledge.” (Johto 8.)*

Eräs haastateltavista johdon edustajista toi esiin inhimillisen pääoman johtamisen. Mikäli henkilöstön osaamiseen ja organisaation kyvykkyyteen ei panosteta kaikilla tasoilla, tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet eivät välttämättä vastaa markkinoiden kysyntää ja seurauksena osakkeiden arvo voi laskea. Yrityksen kasvu on mahdollista, kun sillä on monipuolisia taitoja hallitseva henkilöstö, joka on osaksi seurausta henkilöstön sisäisestä liikkuvuudesta. Monipuolisesti kyvykäs henkilöstö näkyy myös ulospäin asiakkaille ja partnereille. Yrityksen taseesta aineettoman pääoman ymmärtäminen voi aukaista silmät näkemään, millainen voimavara henkilöstö tällä hetkellä on.

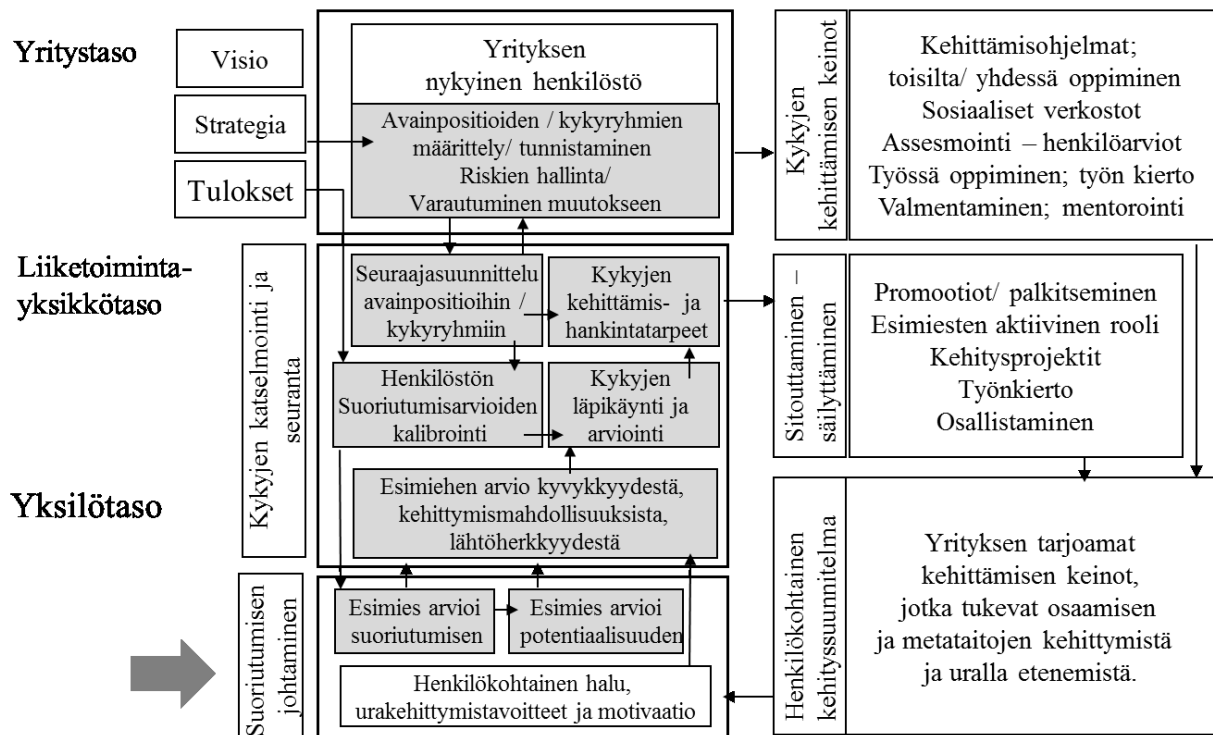
Kykyjen johtaminen voi helposti karata käsistä, jos lupauksista ei pystytä pitämään kiinni. Tärkeää olisi, että yrityksissä tiedostetaan resurssien rajallisuus kykyjen kehittämisessä erityisesti, kun kohderyhmänä on koko organisaatio. Turhautumisen mahdollisuus on olemassa myös kykyjen arviointia tekevillä esimiehillä, jos suunnitelmien toteuttaminen jää puolitehden tai arvioinneilla ei loppujen lopuksi ollutkaan merkitystä.

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1. Vastaukset tutkimusongelmaan

Tutkimukseni päätavoitteena oli etsiä säännönmukaisuuksia tunnistamalla *talent managementiin* liittyvät elementit ja kartoittaa niiden välisiä suhteita sekä lisätä ymmärtämystä siitä, mitä *talent management* on, mitä tarpeita se palvelee ja mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy.

Kykyjen johtaminen hahmottui neljän teemakategorian ympärille: kykyjen tunnistaminen, kykyjen katselmointi, uraohjaus ja valmennus sekä seuranta. Kuviossa 17 olen hahmottanut keskeisten tekijöiden suhteita toisiinsa.



Kykyjen johtamisen ydintekijät toteutuivat samankaltaisina kolmessa yrityksessä neljästä. Poikkeuksellisesti yhdessä yrityksessä ei käytetä päivittäisessä keskustelussa termiä *talent management*, haastateltavat puhuivat enemmän kyvykkyyden johtamisesta (*capability management*), joka pitää sisällään muutakin kuin yksilöiden kehittämisen.

### *Mitä talent managementilla tavoitellaan?*

Kykyjen johtamisen tavoitteet olivat sopusoinnussa eri roolien näkökulmasta. Eri roolit olivat omaksuneet hyvin oman osansa. Vähiten näkyvyyttä kykyjen johtamisen kokonaisuuteen on työntekijöillä ja lähiesimiehillä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tavoitteena on aina ollut oikeiden ihmisten saaminen oikeisiin paikkoihin. Kykyjen johtamisen tuoma lisäarvo on siinä, että pro -aktiivisesti lisätään organisaation joustavuutta; määritellään henkilöstötavoitteet, kartoitetaan nykytila, mahdollistetaan kehittyminen ja seurataan, että henkilö sijoittuu juuri siihen tehtävään, jossa hänellä on parhaimmat mahdollisuudet menestyä. Henkilö tuuuteen tehtäväänsä aikaisemman osaamisensa. Uudessa tilanteessa, aikaisempi osaaminen yhdistettynä uuteen haasteeseen luo innovatiivisuutta; kykyä luoda uusia tuotteita, palveluita, uusia toimintatapoja ja ratkaisuja ongelmiin. Jotta tunnistetaan ihmisen kyvykkyys ja potentiaalisuus, tarvitaan oma erityinen systemaattinen näkökulmansa, josta käytetään termiä talent management – kykyjen johtaminen.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että johdon sitoutuminen kykyjen johtamiseen on aivan keskeistä. Kykyjen johtaminen ei toteudu pelkästään HR:n toimesta. Yrityksen johto on saatu mukaan systematisoimalla ja kehittämällä johdon seuraajasuunnitteluprosessia. Yrityksen johtoon tarvitaan kyvykkäitä henkilöitä, jolloin on luonnollista aloittaa systemaattinen kykyjen johtaminen yrityksen johdosta. Yrityksen tulevaisuutta koskeva päätöksentekokyky on riippuvainen siitä, miten kyvykkäitä ihmisiä sillä on johtoasemassa.

Tulosten mukaan johdon näkökulmasta kykyjen johtamisella on sekä lyhyen aikavälin, että pitkän aikavälin tavoitteita, jotka motivoivat yrityksen johtoa kykyjen johtamiseen. Johdon puheessa korostuivat organisaation tavoitteiksi: joustavuus, liikkuvuus, jatkuvuus, uusiutuminen. Pitkän aikavälin tavoitteiden toteutuminen on seurausta lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumisesta. Tavoitteina ovat kilpailukyky, eli miten hyvin yritys pärjää kilpailussa ja kasvanut aineettoman pääoman arvo. Kun paremmin ymmärtää organisaation potentiaaliset mahdollisuudet, uskalletaan rohkeammin käyttää henkilöstön potentiaalia uudistumiseen.

Esimies rakentaa aina parasta joukkuetta, jolla päästään huippusuoritukseen. Myös esimiehen etu on se, että ryhmän henkilöt ovat kyvyiltään monipuolisia. Tällöin on helpompaa luopua yhdestä huippuyksilöstä ja ajatella kokonaisuuden etua. Esimiehen haasteena on tulevaisuuden osaamisen ymmärtäminen ja asiantuntijakyvyn kehittäminen. Tämän tutkimuksen perusteella henkilön potentiaalisuuden arviointi perustuu puhtaasti

kulloisenkin esimiehen subjektiiviseen näkemykseen ja tulkintaan saamiensa ohjeiden perusteella. Subjektiivisuuden vähentämiseksi esimiehet käyttävät HR:n tukea, *sparrausta* ja tietyillä organisaation tasoilla käydään johtoryhmäkeskusteluja. Tutkimuksessa nousi esiin esimiesten kritiikki omaan kykyynsä tehdä arvioita. HR:n kannattaisi suhtautua kriittisesti tähän palautteeseen. Osaamattomuus näkyi HR:lle siten, että esimiehet väittävät, että heillä ei ole riittävästi aikaa viedä suoriutumisen johtamisen kokonaisuutta läpi annetussa aikataulussa. Asiat, joita ei hallitse ovat yleensä niitä, joita *priorisoidaan* alas. Osaamisella on tässäkin yhteydessä selkeä yhteys motivaatioon suoriutua tehtävästä.

Kykyä määritellään yrityksissä ulkoisesti näkyvän käyttäytymisen perusteella; miten henkilö käyttäytyy, mitä hän saa aikaiseksi ja mihin tehtäviin hän ehkä pystyisi. Näissä määritelmissä korostuvat: osaaminen, henkilökohtaiset taidot, motivaatio, henkilön halu kehittyä ja viedä koko ryhmää eteenpäin.

Henkilöstön näkökulmasta erilaisten mahdollisuuksien ymmärtäminen on keskeistä. Tutkimustuloksissa nousi esille se, että työntekijöiden mielestä on tärkeää ymmärtää, miten itse voi vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa. Oman potentiaalisuuden tunnistaminen ja rajojen ymmärtäminen on oleellista; milloin tulee katto vastaan tai millaiset ovat omat kehittymismahdollisuudet. Urasuunnittelun toteuttaminen tikapuiden sijaan verkkomaisesti – kokemuksen ja näkemyksen laajentaminen sivusuuntaan tai alaspäin – voitaisiin tehdä näkyvämmäksi ja arvostetuksi. Kokenut työntekijä ratkaisee tehokkaasti ”alempaan osaamistason” ongelmia. Työntekijät liittävät kykyjen johtamisen uralla etenemiseen.

### *Millaisia ennakkoehtoja talent managementin toteuttamiseen liittyy?*

Asioita, joita kannattaisi pohtia ennen kuin systemaattista kykyjen johtamista lähdetään yritykseen rakentamaan, ovat:

- kykyjen johtamisen määritelmät ja tavoitteet
- strategiset tavoitteet ja siihen liittyvä osaamisen johtaminen
- organisaatiokulttuuri, johdon sitoutuminen ja esimiesten valmiudet
- käytettävissä olevat HR prosessit

Tulosten valossa voidaan sanoa, että yrityksissä ei ole erikseen määritelty kykyjen johtamistoiminnalle päämääriä, josta kävisi ilmi, mitkä ovat kykyjen johtamisen periaatteet. Vuosittaisten painopisteiden selkiinnyttäminen parantaisi viestintää kaikilla tasoilla. *Talent management* -termi on tuttu, mutta sen sisältöä ei ole riittävästi sisäistetty organisaatioissa lukuun ottamatta yrityksen ylintä johtoa.

Kykyjen johtamisen linkittyminen yrityksen visioon ja strategiaan on keskeinen näkökulma, jossa on parantamisen varaa. Tulosten perusteella tulee esille, esimiesten epävarmuus siitä kenestä pidetään kiinni ja keitä yrityksessä pitäisi kehittää. Myöskään henkilöstöstrategia, joka on osa liiketoimintastrategiaa, ei toistaiseksi ohjaa esimiehiä kykyjen johtamiseen liittyvässä päätöksen teossa. Tarvitaan erillinen kykystrategia.

Suorituskyvyn ja suorituksen johtamisen organisaatiokulttuuri, esimiesten ja alaisten välinen psykologinen sopimus ovat edellytyksiä kykyjen johtamiskulttuurin syntymiselle. Organisaatiokulttuuri ja -rakenne vaikuttavat eri yksiköiden väliseen osaamisen joustavuuteen. Tulosten mukaan osassa yrityksiä organisaatiokulttuurin muutos olisi välttämätöntä, jotta kykyjen johtamisesta tulisi strategista kilpailuetua antava HR-kyvykkyys. Organisaatiokulttuurin tulisi olla siirtoihin ja liikkumiseen kannustava ylitse organisatorijojen. Muutosta tarvitaan esimiesten käyttäytymiseen; osaoptimoinnista laajemman hyödyn näkemiseen. Virheitä salliva kulttuuri rohkaisee kykyjä yrittämään uusissa tehtävissä.

Esimiesten rooli kykyjen johtamisessa on aivan keskeinen. Esimies-alaisuuteisiin panostaminen, luottamuksen rakentaminen ovat edellytyksiä avoimelle keskustelulle uratoiveista, osaamisen kehittämisestä ja omasta potentiaalisuudesta. Esimiesten pitäisi osata puhua kykyjen johtamisesta ja arviointiperusteista yksilöä loukkaamatta. Kykyjen johtamiseen liittyviin viestintätaitoihin tulisi kiinnittää huomioita varmistamalla, että esimiehillä on riittävästi osaamista ja taitoa kohdentaa viesti jokaiselle yksilölle erikseen.

Systemaattinen ohjaus ja järjestelmät tarvitaan välttämättömästi ohjaamaan prosessia. Tarvitaan paljon keskusteluja eri tasoilla järjestelmään syötettyjen tietojen lisäksi. Järjestelmä ei pysty välittämään tulkintaa – ei alaiselle, eikä erityisesti esimiehen esimiehelle tai HR:lle, jotka viime kädessä tekevät päätöksiä henkilöiden potentiaalisuuden, tulevaisuuden kyvyn, suhteen. Tiimien ja henkilöiden suorituksesta ja osaamisesta pitäisi pystyä keskustelemaan esimiesten kesken luottamuksella. Tulosten mukaan esimieskollegan antama tuki ja sparraus voi helpottaa esimiehen omaa ajattelua ja vahvistaa päätöksen tekoa.

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että prosessin käyttöönottoaminen tarvitsee lisää osaavia HR-resursseja. Toisaalta HR kokee, että heidän resurssinsa eivät riitä tukemaan yksittäistapauksia riittävästi ja toisaalta, joissakin tapauksissa, johto ei koe saavansa asianmukaista tukea. Tämä saattaa johtua, esimerkiksi henkilön puutteellisista valmentajataidoista tai liiketoimintaosaamisesta ja sen vuoksi he eivät pysty keskustelemaan luontevasti.

Johdonmukaisuus HR prosesseissa tukee kykyjen johtamisen kokonaisuutta. Oppimisen portaiden ja polkujen luominen osaamiskarttojen ja -matriisien avulla voisi tehdä näkyväksi eri tehtävissä tarvittavan osaamisen sen sijaan, että urapolut on suunniteltu tehtäväkategorioittain alhaalta ylös. Horisontaalista siirtymistä pitäisi tukea aktiivisesti enemmän kaikilla organisaatiotasoilla, jotta yksilölle syntyy systeeminen näkökulma yrityksestä; osaoptimointi ja *siiloutuminen* vähenevät ja tiedon jakaminen tulee osaksi jokapäiväistä tekemistä.

Kommunikointi yrityksen kykyjen johtamisen toimintamallista ja uravaihtoehtojen näkyväksi tekeminen edesauttavat yksilöitä näkemään yrityksen tarjoamat mahdollisuudet. Vältäytään siltä riskiltä, että työntekijä vaihtaa yritystä vain sen takia, ettei tiedä, mitä vaihtoehtoja nykyinen työnantaja voisi tarjota. Tulosten perusteella riksi on todellinen.

Kaikki tuntuvat intuitiivisesti ajattelevan, että kykyjen johtaminen on jotakin, mihin kannattaa panostaa. Kirjallisuudessa on esitetty, että nykyinen tapa toteuttaa kykyjen johtamista ei tuo mitään uutta henkilöstöjohtamiseen. Kirjallisuudessa, kuten myös tutkimukseni mukaan, kykyjen johtamista yritetään tehdä perinteisillä henkilöstöjohtamisen työkaluilla ja olemassa olevat prosessit pyritään laajentamaan uuteen käyttöön pikkuhiljaa. Johdonmukaisuus eri henkilöstöjohtamisen osa-alueiden välillä pitäisi olla saumaton. Jos muutoksia tehdään yhteen prosessiin, pitäisi myös muut prosessit päivittää vastaaviksi.

### *Mitä ongelmaa talent managementilla pyritään ratkaisemaan?*

Tutkimustuloksista löytyi selkeästi neljä ongelma-alueita, jota kykyjen johtamisella pyritään ratkaisemaan. Näitä ovat avainhenkilöstön suunnittelu, kykyjen sitouttaminen ja säilyttäminen, henkilöstön tuoma kilpailuetu ja inhimillisen pääoman johtaminen.

Nämä voidaan jakaa lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Vuositasolla prosessi tuottaa rajatun henkilöstösuunnitelman. Yrityksissä toteutetaan erilaisia interventioita avainhenkilöiden sitouttamiseksi, jonka seurauksena lähtöherkkyys vähenee.

Kykyjen johtamisen pidemmän aikavälin seurauksena yrityksissä tunnistettiin joustavan resurssin tuoma kilpailuetu ja sitä kautta mahdollisuus inhimillisen pääoman kasvattamiseen. Pidemmän aikavälin tavoitteisiin liittyvät toimenpiteet kuten strategisten osaamisalueiden linkittäminen tehtäväprofiileihin ja uramahdollisuuksien näkyväksi tekeminen olivat työn alla.

Kykyjen johtamisen tavoitteena on tunnistaa ja analysoida organisaation resurssipääoman (human capital) nykytilanne. Nykytilanteen analysoimisen jälkeen määritellä ne strategisesti tärkeät organisaation osa-alueet tai resurssiryhmät, joihin kannattaa panostaa. Näistä yksi on avainpositioiden tunnistaminen ja määrittely. Analyysin tuloksena haastatelluissa yrityksissä on usein todettu seuraajasuunnittelun yhteydessä kapea johtajakandidaattien joukko – samat henkilöt on nimetty seuraajaehdokkaiksi useampaan tehtävään. Tästä seuraa voimakas tarve tunnistaa kehityskykyiset yksilöt ja panostaa näiden yksilöiden kehittämiseen ja sitouttamiseen. Kykyjen johtamista ja esimiesten kehittämistä on siis pakko tehdä kaikilla esimiestasoilla.

Seuraajasuunnittelu, jota HR on tehnyt pari vuosikymmentä, on ollut enemmän riskien hallintaa ja jatkuvuuden turvaamista kuin uusien mahdollisuuksien tunnistamista. Nyt, kun yrityksen johto ja esimiehet laajemminkin ovat kykyjen johtamisprosessissa mukana tekemässä seuraajasuunnittelua, seuraajasuunnittelua on mahdollista lähestyä tulevaisuuden liiketoimintatarpeista käsin. (vrt. Sanchez (2004) osaamismoodi I).

Kehittymisnäkökulmasta olennaista on, että nykyinen osaaminen yhdistetään uuteen haasteeseen, jossa yksilöllä on mahdollisuus kasvaa. Innovatiivisuus syntyy siitä, kun yhdistetään yksilön erilaista osaamista uuden ongelman ratkaisemiseen. Tämä lisää yrityksen kilpailukykyä. Kilpailukyvyn kannalta on oleellista, että yritys pystyy tuottamaan ainutlaatuisia ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Mitä laajempi osaaminen henkilöstöllä on, sitä luovempia ratkaisuja he saavat aikaan.

Ratkaisevana tekijänä näyttäisi olevan kyvykkäiden yksilöiden tunnistaminen ja liikkeelle saaminen. Tällöin saadaan aikaiseksi muutosta, kasvua tai laadukasta toimintaa. Toisaalta, mitä enemmän liikkuvuutta yrityksessä on, sitä laajempi on sen osaamispe-  
rusta ja voidaan lähteä liiketoiminnan kannalta, mihin tahansa haluttuun suuntaan. Vahvana keinona liikkuvuuden ja joustavuuden lisäämiseksi nähdään työnkierto ja verkostoituminen, joka mahdollistaa yksilön kasvun ja tiedon jakamisen luonnollisella tavalla.

Tämän tutkimuksen mukaan kykyjen ja johtajuuden katselmointi, johon esimiehet osallistuvat, ovat liiketoimintayksikkökohtaisia lukuun ottamatta ylimmän johdon katselmointitilaisuutta. Henkilöstön liikkuvuus eri liiketoimintayksiköiden välillä on lähinnä

tahtotasolla. Käytännön haaste toisen yksikön kykyjen hyödyntämiselle on se, että joko toisen yksikön henkilöitä ei tunneta tai arvioinnin tehneitä esimiehiä ei tunneta. Verkostoyhteistyö ja organisaatioiden väliset hankkeet lisäävät kanssakäymistä, joka edesauttaa henkilöstön luonnollista siirtymistä yksiköstä toiseen.

Suurissa yrityksissä globaalit HR-prosessit on lähes pakko ottaa käyttöön kaikkialla organisaatiossa. Kykyjen johtamisprosessin käytännön implementointia voitaisiin miettiä enemmän siitä näkökulmasta, mitä muuta hyötyä arvioinnista on kyseisessä toiminnossa kuin johtajapotentiaalin tunnistaminen. Prosessi työllistää henkilöresursseja ja vaatii erityistä osaamista.

Yksittäisen henkilön potentiaalisuuden huomioiminen on kiinni myös siitä, millä organisaatiotasolla hän toimii, tai miten yksikkö, jossa hän toimii, on sijoittunut organisaatiorakenteessa. Tutkimuksen mukaan globaali yhtenäinen kykyjen arviointi ja katselmointiprosessi eivät yllä neljättä tasoa syvemmillä organisaatiotasolla. Nuoret potentiaaliset kyvyt jäävät piiloon yksiköiden organisaatiorakenteen sisään ja tarvitaan erityisiä toimia HR:ltä niiden esiin nostamiseksi. Näin ollen kykyjen johtamisen tämän hetkinen hyöty jää lähinnä seuraajasuunnittelua tukevaksi ja joustavuus lisääntynee ainoastaan sillä tasolla organisaatiossa, jonne kykyjen johtaminen yltää.

## 6.2. Pohdinta

Lopuksi pohdintaa siitä, mitä ajatuksia tutkimustulokset nostivat esiin teoreettisesta viitekehystä.

Kykyjen johtamisen prosessissa henkilön liikkuvuutta arvioidaan muun muassa siitä näkökulmasta, miten esimies arvioi henkilön herkkyyttä vaihtaa tehtävää tai lähteä yrityksestä. *Lähtöherkkyyttä* arvioidaan, mutta sen merkitystä ei juuri mietitä tai oteta suunnittelussa laajemmin huomioon. Somaya & Williamson (2008:30) ovat tutkineet henkilöstön lähtöherkkyyden vaikutuksia kykyjen johtamiseen ja luoneet neljän skenaarion mallin, miten tarkastella lähtöherkkyyden tuomia riskejä. He tuovat esiin, että jokainen henkilö on yksittäistapaus, jota pitää arvioida erikseen kahden näkökulman kautta; strategisesti arvokkaan tietämyksen (knowledge) ja henkilön siirtymispäämäärän näkökulmasta. Henkilön *sosiaalisen pääoman* arvo kannattaa ymmärtää. Henkilö voi olla arvokas sidosryhmäresurssi sen jälkeen, kun hän on lähtenyt yrityksestä tai kenties henkilö olisi jopa arvokkaampi osana resurssiketjua toisen yrityksen palveluksessa. Positiivinen mielikuva yrityksestä on tärkeää säilyttää loppuun asti.

Tutkituissa yrityksissä kykyjen johtamisprosessin käyttöönottoaminen on vielä osittain kesken. Nyt on ajankohtaista miettiä kykyjen johtamisstrategiaa ja tavoitteita. Kuinka laajasti ja missä osissa yritystä, kykyjen johtamista kannattaa tehdä? Kuinka kykyjen johtaminen linkitetään tehokkaasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen? Kannattaako urakehitysmalleja rakentaa vain pientä kohderyhmää varten, jos kykyjen johtamista ei suunnata koko henkilöstölle? Onko yksikön sisäisissä urapoluissa mieltä, jos on tarkoitus kasvattaa laaja-alaisia osaajia?

Kykyjen johtaminen on yksi työkalu henkilöstöjohtamisen salkussa. Lawlerin (2008) mukaan inhimilliseen pääomaan kriittisesti suhtautuvassa organisaatiossa voidaan erottaa kolme erilaista henkilöstöjohtamisen näkökulmaa. Näitä hän kutsuu nimillä; korkean osallistumisen organisaatio, globaali kilpailija ja hierarkkinen byrokraattinen organisaatio. Näiden lisäksi on matalan kustannustason organisaatio. Matalan kustannustason toimijaa ei voida pitää inhimilliseen pääomaan panostavana organisaationa (kuvio 3.). Ehdotan, että kykyjen johtamisen suunnittelussa otettaisiin huomioon tämä tosiasia, että suurten yritysten sisällä on löydettävissä yksikkö tai funktiotasolla erilaisia inhimillisen pääoman johtamisen tapoja. Kunkin yksikön kohdalta voitaisiin miettiä, millainen kykyjen johtamisstrategia sillä hetkellä sopisi parhaiten organisaation kulttuuriin, henkilöstön rakenteeseen ja tavoitteisiin liiketoiminnan tarpeista lähtien. Globaalit prosessit ovat tehokkaita, mutta suuressa yhtiössä eri liiketoimintaryhmillä on erilainen kilpailutilanne, jonka tarpeisiin henkilöstöjohtamisen käytännöt pitäisi sovittaa. Yrityksessä voitaisiin miettiä kykyjen johtamista myös systeeminäkökulman kautta. Panostetaanko osaamisen tai kyvykkyyden kehittämisen toimenpiteet oikealle tasolle organisaatiossa, jos mietitään asiaa organisaation lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden kannalta kilpailutilanteen kannalta (Sanchez, 2004)

Henkilöstöjohtamisen haaste on oikean painopisteen löytäminen ja hankkeiden priorisointi. Painopistealueita kirjataan yrityksen henkilöstöstrategiaan, mikä yleensä tarkoittaa, että ne ovat koko henkilöstöä koskevia, vaikka ne eivät olisikaan liiketoimintakriittisiä jokaisessa yksikössä tai funktiossa. Kun henkilöstöstrategiaa luodaan, henkilöstöjohtajissa tulisi ymmärtää, mikä on yrityksen tämän hetkinen kilpailu- ja markkinatilanne suhteessa yrityksen osaamiseen (kontingenssiteoria). Mitä muutosta halutaan saada aikaiseksi ja ymmärtää, millä aikavälillä muutosten läpivienti voidaan tehdä. Oikein kohdistettuna kykyjen johtamisprosessi antaa tiedon organisaation nykytilasta ja valmistaa yritystä olemaan ketterämpi ja joustavampi oikeista paikoista.

Palaamme teoreettiseen lähtökohtaan resurssipohjaisessa ajattelussa, mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet suhteessa tavoitetilään. Sanchezin (2004) osaamistila-

mallia mukaillen voidaan suunnitella, milloin kannattaa panostaa kykyjen johtamisessa ylimpään johtoon, milloin keskijohtoon vai kenties, onko operatiivinen toiminta eli palveluita ja tuotteita tekevä porukka se, johon panostamalla yritys saa parhaan mahdollisen hyödyn ja kilpailuedun juuri nyt tai pitkällä aikavälillä. Kykyryhmien ja reservien suunnittelu on strategista henkilöstöjohtamista.

Sanchezin (2004) mallin mukaan yrityksen osaamistiloihin kohdistuvat panostukset ovat riippuvaisia yrityksen kilpailuympäristötyypistä (taulukko 3.). Mallia voisi kritiikoida, sillä että globaalissa liiketoimintaympäristössä toimivat yritykset ovat kaikki dynaamisille ympäristömuutoksille alttiita, ellei yritys ole tarkasti rajannut markkinoitaan. Tilanne on muuttunut viimeisen vuosikymmenen aikana tähän suuntaan. Pienetkin yritykset pyrkivät globaaleille markkinoille heti alusta lähtien. Tasapainottelu on maantieteellisten alueiden välistä. Finanssimarkkinat ovat erityisen herkkiä reagoimaan globaalisti, joka näkyy kuluttajien ostokäyttäytymisen ja yritysten investointihalukkuuden ylös- ja alaspäin sahavana muutoksena. Kansainvälisissä yrityksissä on olemassa sisäiset työvoimamarkkinat ja niiden välinen kilpailu, joka tuo mukaan lisähaasteen.

### **6.3. Tutkimuksen teoreettinen anti ja jatkotutkimuksen tarpeet**

Olen tutkimuksessani kuvannut kykyjen johtamisilmiöön liittyviä tekijöitä erottelemalla ilmiöön liittyvät tapahtumat olosuhdetekijöistä. Analyysin tuloksena löytyi neljä selkeää tavoitetta, miksi kykyjen johtamista tehdään ja mitä ongelmia kykyjen johtamisella pyritään ratkaisemaan. Lisäksi tunnistin edellytyksiä kykyjen johtamiselle eli huomioitavia rakenteellisia tekijöitä ja keskeisten roolien näkökulma. Lisäksi olen pyrkinyt esittämään vaihtoehtoisia ajattelutapoja, miten omaa kykyjen johtamismallia voisi rakentaa. Aiemmin (kuviossa 17.) olen kuvannut kykyjen johtamisen keskeisten tekijöiden suhdetta toisiinsa. Kyseiset vaiheet olivat tunnistettavissa kolmessa yrityksessä neljästä, joten uskon, että olen pystynyt kuvaamaan kykyjen johtamisen teoreettisen ytimen tässä aineistossa. Laajempi teorian yleistettävyyden edellyttäisi teorian testaamista esim. määrälliseen tutkimusnäkökulmaan perustuen.

Samaan aikaan, kun olen tehnyt omaa tutkimustani, mm. Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles, Trevor & Wrightin (2012) tutkimus on tunnistanut kuusi kykyjen johtamisen avainkäytäntöaluetta ja niihin vaikuttavia periaatteita (kuvio 8.). Periaatteet ovat samansuuntaisia kuin tunnistamani ennakkosedellytykset.

Mielestäni kykyjen johtamisesta – talenttiudesta – voidaan puhua henkilöstöjohtamisen uutena paradigmana. Aiempaan pelkästään suoritukseen tai osaamisen johtamiseen painottuvaan keskusteluun verrattuna se tuo enemmän ihmisiin kokonaisina toimijoina keskittyvän henkilöstöjohtamisen menetelmän. Menetelmän, jonka avulla on mahdollisuus tunnistaa yrityksen henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet. Yrityksen strategisesta orientaatiosta on määriteltävissä, millä laajuudella organisaatiossa kykyjen johtamista tulisi tehdä ja mihin organisaation osiin sen tulisi ulottua. Näin henkilöstöjohtaminen pystyy tuottamaan täsmällistä tietoa yrityksen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon myös inhimillisen pääoman johtamisen näkökulmasta.

Tutkimustulosten perusteella olen samaa mieltä kuin aikaisemmat kritiikkiä esittäneet tutkijat siitä, että kykyjen johtamisprosessin strategista merkitystä pitäisi vahvistaa. Syvällinen perehtyminen haastattelujen avulla eri tapauksiin toi esille vaaran siitä, että prosessi alkaa elää rutiininomaisesti omaa elämäänsä. Se tuottaa liukuhihnalta kykyjä reserviin, joita joskus ehkä tarvitaan. Muutamissa tapauksissa on aidosti tahtoa sitoa kykyjen johtaminen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin kilpailukyvyyn varmistamiseksi.

Nykyiset kykyjen johtamiskäytännöt keskittyvät varmistamaan, että yrityksen johdossa tiedetään, mitä pitäisi tehdä ja mihin suuntaan yritystä pitäisi viedä. Paljon on vielä tehtävää siinä, että kun suunta on selvillä, miten koko laiva käännetään samaan suuntaan. Tässä kohtaa Sanchezin (2004) malli kehottaa etsimään vaihtoehtoisia ratkaisuja viidestä eri osaamismoodista, jotta yrityksen panostukset kykyihin olisivat tarpeen tullen myös muualla kuin pelkästään ylimmässä johdossa. Operatiivinen toiminta ja asiakasrajapinta tarvitsevat kyvykkäitä muutosjohtajia.

Yritykset voivat tarkistaa taseesta, missä mallissa inhimillisen pääoman johtaminen yrityksessä on nyt, kuinka pitkään nykyinen ydinosaaminen on voimissaan.

Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita voisivat olla: miten valitaan oikea kykyjen johtamismalli organisaatioon, miten arvioidaan henkilön potentiaalisuus eli objektiivisia kykyjen määrittelytyökaluja esimiehille, millaisia tuloksia kykyjen johtamisella on saatu aikaan, millaisia mittareita kykyjen johtamisprosessille pitäisi olla tai miten henkilöstön liikkuvuutta voidaan lisätä, kun ongelmana on *siiloutuminen* tulosityksikköorganisaatioissa.

## LÄHDELUETTELO

- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–210.
- Barney, Jay (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9: 4, 49–61.
- Bartlett, Christopher A. & Ghoshal Sumantra (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review* 43: 2, 34–41.
- Boselie, Paul & Jaap Paauwe (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel Review* 34: 5, 550.
- Boudreau, John W. & Peter M. Ramstad (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *People and Strategy* 28: 2, 17–26.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. 2. painos. New York: Palgrave Macmillan. s. 351. ISBN: 9781403992109.
- CIPD. *Talent Management an overview*. [Viitattu 20.4.2012]. Saatavilla World Wide Web:  
<http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/talent-management-verview.aspx>.
- Collings David G. & Mellahi, Kamel (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19, 304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001.
- Crook, T. Russell, David J. Ketchen jr., James G. Combs & Samuel Y. Todd (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta-analysis. *Strategic Management Journal* 29: 1141–1154. doi: 10.1002/smj.703.
- Gahnberg, Henrik (2010). Laadullinen tutkimus -kurssin luentomateriaali: *Grounded Theory*. Julkaisematon materiaali. [Tulostettu 15.9.2010]. Vaasan yliopisto. Johdattamisen yksikkö.

- Gavetti, G., & D. Levinthal (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly* 45:1, 113–137.
- Hoepfl, Marie C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education* 9: 1. [Viitattu 29.5.2012]. Saatavilla World Wide Web:  
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v9n1/hoepfl.html>
- Frank, Fredric D. & Taylor, Craig R. (2004) Talent Management: Trends that Will Shape the Future. *Human Resource Planning* 27:1, 33–41.
- Epstein, Jeffrey H. (1998). Knowledge as capital. *The Futurist* 32: 4, 6.
- Hamel, Gary & Prahalad C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press. 327 s. ISBN 0-87584-416-2.
- Helsilä, Martti & Sari Salojärvi (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy. 439 s. ISBN 978-952-14-1412-1.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2007). Tutki ja kirjoita. 13. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 448 s. ISBN-13 978-951-26-5635-6.
- Iles, Paul, David Preece & Xin Chuai (2010). Talent management as a management fashion in HRD: towards a Research agenda. *Human Resource Development International* 13: 2, 125–145.
- Jauhiainen, Janne, Hanna Hihnala, Tuomo Lähdeniemi, Vesa Suutari & Riitta Viitala (2010). *HR Barometri 2010*. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavilla World Wide Web:  
<http://www.henryorg.fi/page?pageId=2731>
- Järvinen, Vappu & Sari Salojärvi (2007). *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007*. Kyselytutkimusraportti. JTO. Saatavilla Henkilöstöjohtamisen ryhmä -HENRY ry. verkkosivuilla [Viitattu 13.3.2012]. Saatavilla World Wide Web:  
<http://www.henryorg.fi/page?pageId=2731>

- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2002). *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaprosessin toteutus*. Jyväskylä: Talentum Media Oy. 432 s. ISBN 952-14-0539-2.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (2004). *Strategy maps: Converting Intangible Assets Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-134-2.
- Karttunen H. (2007). *Numerosta strategiaan – Käsiteanalyysi inhimillisestä pääomasta*. Jyväskylän Yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Johtaminen. Pro Gradututkielma. [Viitattu 30.4.2012]. Saatavilla: [www http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2007407](http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2007407).
- Kauhanen, Juhani (2012). *Suorituksen johtaminen*. Luentomateriaali. Julkaisematon. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. [Tulostettu 13.3.2012]
- Lawler, III, Edward E (2008). *Strategic talent management: Lessons from the corporate world*. [E-kirja]. [Viitattu 11.4.2012]. Saatavilla World Wide Web: [www.smhc-cpre.org/.../strategic-talent-management](http://www.smhc-cpre.org/.../strategic-talent-management).
- Lawrence, Paul R., & J. W. Lorsch (1967). *Organization and Environment*. 279 s. Homewood, Ill.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13: 111.
- Lewis, Robert E. & Robert J. Heckman (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16:2, 139–154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Lämsä, Anna-Maija & Taru Hautala (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- McKinsey Company (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly* 3, 44–58.

- MOT *Collins English Dictionary 3.0* [Online] [viitattu 21.1.2012]. © "Collins English Dictionary – 30th Anniversary Edition" 10th Edition 2009, HarperCollins Publishers 1991, 1994, 1998, 2000, 2003, 2005, 2006, 2007, 2009. Saatavilla Vaasan yliopiston Nelli-porttaalissa.
- MOT *Englanti 5.0*. [Online] [viitattu 21.1.2012]. © Kielikone Oy & Gummerus Kustannus Oy. Saatavilla Vaasan yliopiston Nelli-porttaalissa.
- MOT *Gummerus Uusi suomen kielen sanakirja* [Online] [viitattu 21.1.2012]. © Gummerus Kustannus Oy. Saatavilla Vaasan yliopiston Nelli-porttaalissa.
- MOT *Synonyymisanakirja 1.0* [Online] [viitattu 21.1.2012] © Kielikone Oy. Saatavilla Vaasan yliopiston Nelli-porttaalissa.
- Mäkelä, Kristiina, Ingmar Björkman, Mats Ehrnrooth (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business* 45: 134–142.
- Nordhaug, Odd & Gronhaug, Kjell (1994). Competences as resources in firms. *International Journal of Human Resource Management* 5:1, 89–106.
- Prahalad, C.K. & G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. (May – June 1990), 79–91.
- Prahalad, C.K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research Technology Management* 36: 6, 40–47.
- Ristikangas, Marjo-Riitta (2011) Taviksesta talentiksi – Miten saadaan taviksen potentiaali käyttöön? Teoksessa *Työn tuuli* 2/2011. Henkilöstöjohdon ryhmä -HENRY ry.
- Saaranen-Kauppinen Anita & Anna Puusniekka (2006) *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 31.5.2012]. Saatavilla World Wide Web: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

- Sanchez, Ron (2004). Understanding competence-based management, Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57, 518-532.
- Sanchez, Ron & Aimé Heene (2004). *New strategic management: organization, competition and competence*. John Wiley & Sons, Inc. 309 s. ISBN: 0-471-89953-4.
- Silzer Rob & Church Allan H. (2009). The Pearls and Perils of Identifying Potential. *Industrial and Organizational Psychology* 2: 4, 377-412.
- Somaya, Deepak & Ian O. Williamson (2008) Rethinking the 'War for Talent'. *MIT Sloan management review* 49: 4. Reprint Number 49402.
- Stahl, Günter K., Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad S. Morris, Jaap Paauwe, Philip Stiles, Jonathan Trevor & Patrick Wright (2012). Six Principles of Effective Global Talent Management. *MIT Sloan management review* 53:2, 25-35. Reprint Number 53212.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif.: Sage. 270 s.
- Teece, D. J., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509-533.
- Tietoyhteiskuntaohjelma (2007), [verkkojulkaisu päivitetty 15.3.2007]. *Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007-2015*. [Viitattu 13.3.2012]. Saatavilla World Wide Web: [http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi\\_FI/1142405427272/](http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/)
- Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press. 281 s. ISBN: 0-87584-719-6.
- Ulrich, David & Wayne Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Press. 316 s. ISBN: 1-59139-707-3.
- Varto, Juha (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. [Tulostettu 31.5.2012]. Saatavilla World Wide Web: [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)

Viitala, Riitta (2009). *Henkilöstöjohtaminen*: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy. ISBN 978-951-37-4804-3.

Great leadership (2012). [verkkojulkaisu][4.1.2012]. Performance and potential matrix. [Tulostettu 10.3.2012.] Saatavilla worldwide webissä:  
<http://www.greatleadershipbydan.com/2012/01/performance-and-potential-matrix-9-box.html>.

Younger, Jon, Norm Smallwood & Dave Ulrich (2007a). Branded Developers. *Leadership Excellence* 24: 3, 4–5.

Younger, Jon, Norm Smallwood & Dave Ulrich (2007b). Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer. *People and Strategy* 30: 2, 21–29.