



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hilla Kolari

# **Avainhenkilöiden sitoutuminen yritykseen**

Sitouttamisen keinot

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Johtamisen kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hilla Kolari		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Avainhenkilöiden sitoutuminen yritykseen: Sitouttamisen keinot		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden kandidaatti		
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteiden kandidaattiohjelma		
<b>Opintosuunta:</b>	Johtaminen ja organisaatiot		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kati Söderlund		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	40

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä tutkielma tarkastelee avainhenkilöiden sitoutumista organisaatioon. Avainhenkilöllä tarkoitetaan organisaation menestyksen kannalta keskeistä työntekijää. Osaajapulan ja kiristyneen kilpailun myötä avainhenkilöiden sitoutuminen on noussut keskeiseen rooliin.

Tutkielman tavoitteena on selvittää avainhenkilöiden merkitystä yritykselle ja miten avainhenkilöitä voidaan sitouttaa yritykseen. Teoreettinen viitekehys rakentuu avainhenkilöiden johtamisen ja sitoutumisen ympärille. Tutkielma tarkastelee avainhenkilöiden johtamisen määritelmiä, keskeisiä osa-alueita ja strategista merkitystä. Sitoutumista käsitellään erilaisten teorioiden avulla ja esitellään keskeisiä keinoja sitouttaa avainhenkilöitä organisaatioon.

Tutkielma osoittaa avainhenkilöiden sitoutumisen tärkeyden organisaatiolle. Avainhenkilöiden sitoutuminen on yhteydessä yrityksen parantuneeseen suorituskykyyn sekä kilpailukykyyn. Sitoutuneet avainhenkilöt pysyvät organisaatiossa pidempään, panostavat työhönsä enemmän ja ovat tuottavampia. Avainhenkilöiden vaihtuvuus sen sijaan aiheuttaa merkittäviä haittoja organisaatiolle.

Johtopäätöksenä todetaan, että avainhenkilöiden sitouttamiseen tulisi käyttää toisiaan täydentäviä sitoutumiskeinoja. Keskeisiä sitoutumiskeinoja ovat taloudellinen ja aineeton palkitseminen, urakehitys, kollegat ja muut organisaation mahdollistamat keinot. Tutkielma osoittaa myös yhteyden avainhenkilöitä sitouttavien ja houkuttelevien tekijöiden välillä.

---

**AVAINSANAT:** avainhenkilö, sitoutuminen, sitouttaminen, palkitseminen

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Tutkielman rakenne	6
1.3	Tutkielman keskeiset käsitteet	6
2	Avainhenkilöiden johtaminen	8
2.1	Avainhenkilöiden johtamisen erilaiset määritelmät	8
2.2	Avainhenkilöiden johtamisen keskeiset osa-alueet	10
2.2.1	Avainhenkilöiden ja potentiaalien tunnistaminen (Talent identification)	11
2.2.2	Osaajien rekrytointi (Talent acquisition/recruitment)	12
2.2.3	Osaamisen kehittäminen ja urapolut (Talent development)	13
2.2.4	Sitoutuminen ja pysyvyys (Talent retention)	14
2.2.5	Arviointi ja palkitseminen (Talent evaluation)	15
2.2.6	Seuraajasuunnittelu (Succession planning)	15
2.3	Avainhenkilöiden johtamisen strateginen hyöty	16
2.3.1	Ilmiön heikkoudet	18
3	Sitoutuminen	20
3.1	Sitoutuminen vai sitouttaminen	20
3.2	Sitoutuminen organisaatioon	20
3.3	Avainhenkilöiden sitouttaminen	22
3.3.1	Taloudellinen palkitseminen	23
3.3.2	Aineeton palkitseminen	25
3.3.3	Urakehitys	27
3.3.4	Kollegat	28
3.3.5	Organisaatiotason sitoutumiskeinot	29
4	Johtopäätökset	30
4.1	Tutkimuskysymysten analysointi	30
4.2	Jatkotutkimusehdotukset	32
	Lähteet	33

**Kuviot**

Kuvio 1 Avainhenkilöiden johtamisen keskeiset osa-alueet	10
Kuvio 2 Sitoutumiseen liittyvät palkitsemiskeinot (mukaillen Viitala, 2021)	26

## 1 Johdanto

Suomessa on tällä hetkellä ennätyskorkeat työttömyysluvut, mutta silti suomalaiset yritykset kamppailevat osaajapulalla (Jaakkola, 2025; ManpowerGroup, 2025). Osaajapula tarkoittaa työnantajien haasteita löytää tarvitsemaansa osaamista ja jopa 68 % yrityksistä kertoo osaavan työvoiman löytämisen olevan vaikeaa (ManpowerGroup, 2025). Osaajapulaa esiintyy erityisesti IT- ja datatehtävissä sekä myynnissä ja markkinoinnissa (ManpowerGroup, 2025). Osaajapula vaikeuttaa yritysten kasvua ja menestymistä (ManpowerGroup, 2025), mikä korostaa osaavan työvoiman merkitystä.

Osa organisaation työntekijöistä on tärkeämpiä osaamisensa takia. Avainhenkilöillä tarkoitetaan työntekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus organisaation menestykseen (Collings & Mellahi, 2009). Michaels ja muut (2001) nostivat pinnalle *talent mindset* -ajattelun eli uskomuksen siitä, että organisaation menestys rakentuu juuri avainhenkilöiden varaan.

Kilpailu avainhenkilöistä on kiristynyt, ja avainhenkilöiden aggressiivinen rekrytointi kilpailijoilta on tavallista (Cappelli, 2000; Jääskeläinen, 2011). Avainhenkilöistä kilpaillaan jatkuvasti, vaikka työvoiman kokonaisuus vaihtelee (Cappelli, 2000). Avainhenkilöt ovat erityisen haluttuja työmarkkinoilla, ja heillä on parhaat mahdollisuudet vaihtaa organisaatiota esimerkiksi työmarkkinatilanteen muuttuessa epäsuotuisaksi (Tuomi & Sumkin, 2012). Samalla pitkäaikaiset työsuhteet ovat harvinaistumassa modernissa ja nopeatempoisessa maailmassa (Jääskeläinen, 2011).

Vallitsevan osaajapulalla ja kiristyneen työntekijäkilpailun myötä avainhenkilöiden sitoutuminen nousee keskeiseen rooliin. Sitoutuneet työntekijät muun muassa pysyvät organisaatiossa pidempään ja ovat tehokkaampia työssään (Christensen Hughes & Rog, 2008). Tässä tutkielmassa yhdistetään avainhenkilöiden johtaminen ja sitoutuminen sekä selvitetään miten organisaatiot voivat sitouttaa avainhenkilöitään.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää avainhenkilöiden merkitystä yritykselle ja miten avainhenkilöiden sitoutumista yrityksiin voidaan kehittää.

Tutkielma rakentuu kolmen tutkimuskysymyksen varaan:

1. Mitä on avainhenkilöiden johtaminen?
2. Mitä sitoutuminen tarkoittaa?
3. Miten avainhenkilöitä voidaan sitouttaa yritykseen?

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu neljästä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen pääluku eli johdanto esittelee tutkielman aiheen, valitut tutkimuskysymykset ja avaa aiheen keskeiset käsitteet. Tutkielman teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, jotka esittelevät aihetta tieteellisten lähteiden ja ajankohtaisen kirjallisuuden pohjalta. Ensimmäinen teorialuku käsittelee avainhenkilöiden johtamista, ja alaluvuissaan avaa ilmiön määritelmiä, keskeisiä osa-alueita sekä strategista merkitystä. Toinen teorialuku tarkastelee sitoutumista ja sitouttamista sekä esittelee organisaatioon sitoutumisen teorioita. Alaluku 3.3 keskittyy avainhenkilöiden sitouttamiseen ja on keskeinen osa tutkielmaa. Tutkielman viimeinen luku esittelee tutkielman johtopäätökset. Luvussa vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tehdään yhteenveto tutkielman aiheesta.

## 1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

*Avainhenkilö* (key person) luo omalla toiminnallaan merkittävää lisäarvoa yritykselle (Tuomi & Sumkin, 2012). Avainhenkilöt eivät rajoitu vain johtajiin, vaan myös muut työntekijät voivat olla ratkaisevan tärkeitä yrityksen menestykselle (Collings & Mellahi, 2009; McDonnell ym., 2016; Neiningen ym., 2010). Tässä työssä käytetään termiä avainhenkilö kattokäsitteenä, jolla viitataan kirjallisuudessa esiintyviin käsitteisiin kuten

talent, high potential, top expert, key person ja core employee, sillä kaikkia näitä yhdistää ajatus organisaation menestyksen kannalta keskeisestä työntekijästä.

*Avainhenkilöiden johtaminen* (talent management) keskittyy tärkeiden työntekijöiden tehokkaaseen hallintaan (Lewis & Heckman, 2006), kehittämiseen ja sitouttamiseen (Christensen Hughes & Rog, 2008). Avainhenkilöiden johtaminen on olennaista erottaa osaamisen johtamisesta (knowledge management): avainhenkilöiden johtaminen keskittyy valittuihin avainhenkilöihin (Collings & Mellahi, 2009), kun taas osaamisen johtamisessa kohteena on koko henkilöstö (Viitala, 2005, s. 14).

*Sitoutuminen* (commitment, engagement) tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioon (Viitala, 2021). Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän päätökseen pysyä tai lähteä organisaatiosta (Meyer & Allen, 1991).

*Sitouttaminen* tarkoittaa työnantajan toimia, joilla pyritään tukemaan henkilöstön sitoutumista.

## 2 Avainhenkilöiden johtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan avainhenkilöiden johtamisen määritelmiä, ilmiön keskeisiä osa-alueita sekä sen strategista merkitystä ja saamaa kritiikkiä. Tämä luku vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *Mitä on avainhenkilöiden johtaminen?*

### 2.1 Avainhenkilöiden johtamisen erilaiset määritelmät

Avainhenkilöiden johtamisen käsite nousi esiin ensimmäisen kerran Chambersin ja muiden (1998) tutkimusraportissa *The War for Talent*. Avainhenkilöiden johtaminen nousi nopeasti suosioon, ja Clausin (2019) mukaan käytäntö on vakiinnuttanut paikkansa osana strategista henkilöstöjohtamista. Avainhenkilöiden johtamiselle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä johdonmukaista määritelmää (Aston & Morton, 2005; Lewis & Heckman, 2006). Ilmiötä on kritisoitu sen samankaltaisuudesta perinteisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen kanssa (Lewis & Heckman, 2006). Avainhenkilöiden johtamisella ei myöskään ole vahvaa tutkimukseen perustuvaa pohjaa, vaan sitä tukevat pääosin kehotukset ja anekdootit. Avainhenkilöiden johtamisen kirjallisuus käsittelee aihetta osittain ristiriitaisesti.

Lewis ja Heckman (2006) nostavat esiin kolme erilaista ajattelumallia avainhenkilöiden johtamisesta. He löysivät kuitenkin jokaisesta mallista ongelmakohtia, jotka esitellään mallien yhteydessä. Ensimmäinen ajattelumalli määrittelee avainhenkilöiden johtamisen monien tyypillisten HR-käytäntöjen kokoelmana, jolloin käsite nähdään pitkälti henkilöstöjohtamisen uudelleenbrändäyksenä (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006). Toinen ajattelumalli keskittyy ennustamaan ja mallintamaan henkilöstöressurssien virtaa organisaation sisällä osaajapankkien (talent pool) avulla (Lewis & Heckman, 2006). Malli on hyvin lähellä henkilöstösuunnittelua, eikä tarjoa lisäymmärrystä avainhenkilöiden johtamiselle (Christensen Hughes & Rog, 2008; Lewis & Heckman, 2006). Lewis ja Heckman (2006) kertovat kolmannen ajattelumallin keskittyvän etsimään, kehittämään ja palkitsemaan työntekijöiden kykyjä. Kolmas malli kannustaa luokittelemaan työntekijät suoriutumisansa mukaan (esimerkiksi A, B ja C -

luokkiin), ja parantamaan yrityksen suorituskykyä joko irtisanomalla C-luokan työntekijöitä tai rekrytoimalla yksinomaan A-luokan työntekijöitä (topgrading) (Lewis & Heckman, 2006). Kolmas malli on saanut eniten kritiikkiä ja Lewisin ja Heckmanin (2006) mukaan työntekijöiden luokittelu suorituskyvyn mukaan on epästrategista. Kaikissa tehtävissä ei nimittäin vaadita erityislaatuista suoritusta ja organisaatio voi haluta kohdentaa huippusuoritukset vain tiettyihin tehtäviin (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006).

Collings ja Mellahi (2009) täydentävät avainhenkilöiden johtamisen määritelmää neljännellä ajattelumallilla, joka keskittyy yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien avainasemien tunnistamiseen. Malli korostaa avaintehtävien tunnistamista pikemmin kuin lahjakkaiden yksilöiden etsimistä. Työntekijät erotellaan strategisen merkityksen pohjalta, ja varmistetaan näiden henkilöiden jatkuva tuki ja kehittyminen, jotta avainhenkilöiden sitoutuminen organisaatioon voidaan varmistaa (Collings & Mellahi, 2009).

Collingsin ja Mellahin (2009) mukaan avainhenkilöiden johtaminen keskittyy korkean potentiaalın ja suorituskyvyn työntekijöihin, kaikkien organisaation työntekijöiden sijaan. Christensen Hughes ja Rog (2008) puolestaan kertovat strategiaa toteutettavan mieluiten kaikille työntekijöille, mutta erityisesti korkean potentiaalın henkilöille tai avainasemassa työskenteleville.

Boudreau ja Ramstad (2005a) tuovat esiin, ettei mikään yksittäinen näkökulma avainhenkilöiden johtamiseen ole toista parempi. Garrowin ja Hirshin (2008) mukaan avainhenkilöiden johtamisessa ei ole kyse parhaista käytännöistä vaan parhaasta sopivuudesta niin yrityksen strategiaan tavoitteisiin, organisaatiokulttuuriin kuin muihin henkilöstöhallinnon käytäntöihin.

## 2.2 Avainhenkilöiden johtamisen keskeiset osa-alueet

Kuten edellisessä kappaleessa esiteltiin, ilmiön määritelmät ovat hyvin vaihtelevia. On siis luonnollista, että eri artikkelit painottavat eri ilmiön osa-alueita. Formanin (2005, Jauhari ym., 2013) mukaan avainhenkilöiden johtaminen koostuu seuraavista tasoista: henkilöstösuunnittelu (workforce planning), avainhenkilöiden hankkiminen (talent acquisition), avainhenkilöiden kehittäminen (talent development), avainhenkilöiden sijoittelu (talent deployment), avainhenkilöiden pysyvyys (talent retention) ja avainhenkilöiden arviointi (talent evaluation). Christensen Hughes ja Rogin (2008) mukaan avainhenkilöiden johtaminen koostuu saman suuntaisista tasoista, mutta heidän määritelmässään on vain neljä tasoa: työntekijöiden rekrytointi (employee recruitment), pysyminen, kouluttaminen ja seuraajasuunnittelu (succession practises). Tässä työssä avainhenkilöiden johtamista käsitellään seuraavien kuuden osa-alueen mukaisesti: avainhenkilöiden tunnistaminen, rekrytointi, kehitys ja urapolut, sitoutuminen ja pysyvyys, arviointi ja palkitseminen sekä seuraajasuunnittelu (ks. kuvio 1).



**Kuvio 1** Avainhenkilöiden johtamisen keskeiset osa-alueet

### 2.2.1 Avainhenkilöiden ja potentiaalien tunnistaminen (Talent identification)

Ensimmäinen askel avainhenkilöiden johtamiseen on kyvykkyyksien tunnistaminen. Tuomi ja Sumkin (2012) esittelevät neljä kriteeriä helpottamaan avainhenkilöiden tunnistamista. Avainhenkilön tulee tuottaa selkeää lisäarvoa organisaatiolle ja hänet on vaikea korvata niin sisäisesti kuin työmarkkinoilta. Lisäksi avainhenkilön työ on ainutlaatuista ja vaikeasti jäljitettävissä. Avainhenkilöön kohdistetaan myös erilaisia riskinvähentämistoimia, kuten kilpailukieltoja, sijaisuusjärjestelyjä ja sitouttamiskeinoja. Tuomin ja Sumkinin (2012) esittämät kriteerit jäljittelevät VRIO-mallia, joka analysoi yrityksen resurssien vaikutusta kilpailukykyyn. VRIO-malli koostuu arvokkaista (value), harvinaisista (rareness) ja vaikeasti jäljitettävistä (imitability) resursseista sekä organisaation kyvystä hyödyntää (organization) näitä resursseja (Barney, 1995). Mallin mukaan yritys voi saada kestävästä kilpailuetua ainoastaan resursseilla, jotka täyttävät kaikki neljä kriteeriä.

Toinen kirjallisuudessa esitetty tapa tunnistaa avainhenkilöitä on Zuboffin malli. Malli luokittelee työntekijät sen perusteella, miten vaikeasti korvattavaa heidän osaamisensa on ja miten paljon arvoa he tuottavat organisaatiolle (Lewis & Heckman, 2006). Avainhenkilöiksi luokitellaan työntekijät, joiden osaaminen on vaikeasti korvattavaa sekä organisaatiolle erityisen arvokasta (Lewis & Heckman, 2006). Malli laajentaa perinteistä työntekijöiden A-, B- ja C-luokkiin luokittelua, sillä se ottaa huomioon myös markkinoiden kysynnän ja osaamisen korvattavuuden (Lewis & Heckman, 2006).

Tuomi ja Sumkin (2012) pitävät tärkeänä, että esimies pystyy tunnistamaan henkilöstönsä roolit. Samalla esihenkilön tulisi olla arvottomamatta henkilöstöä näiden roolien perusteella, eikä avainhenkilöitä tarvitse erikseen nostaa jalustalle (Tuomi & Sumkin, 2012).

Avainhenkilöiden tunnistamisen keskusteluissa nousee esiin läpinäkyvyyden dilemma. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan kerrotaanko avainhenkilölle itselleen ja/tai organisaatiolle hänen statuksestaan vai ei (Downs, 2015). Downs (2015) kertoo molemmissa

vaihtoehtoissa olevan omat riskinsä. Työntekijän tunnistaminen ja nimeäminen lahjakkaaksi voi edistää Pygmalion-efektiä (Eden, 1984). Efektin mukaan avainhenkilöksi leimautuminen tuo itsevarmuutta ja sitoutumista rooliin, jotka puolestaan johtavat parempaan suoriutumiseen (Eden, 1984). Dries ja Pepermans (2007) sen sijaan esittelevät "crown prince syndrome" -teorian, jonka mukaan ihmiset eivät jaksaa ponnistella asioiden eteen, joita he pitävät varmoina. Teorian mukaan avainhenkilöt voivat muuttua ylimielisiksi ja omahyväisiksi, jos he tietävät asemastaan yrityksessä (Dries & Pepermans, 2007). Yritys saattaa kuitenkin menettää avainhenkilön kilpailijoille, jos hän ei tiedä yrityksen arvostavan työtään ja itseään (Downs, 2015). Downs (2015) korostaakin, ettei avainhenkilöitä saa pitää itsestäänselvyytenä.

Organisaation läpinäkyvyyden etuja on tukiverkon saaminen muista avainhenkilöistä, huippuosaajien houkuttelemisen avulla ja ohjelman toimiminen tavoitteena koko henkilöstölle (Downs, 2015). Björkmanin ja muiden (2013) mukaan olisikin parasta kertoa kaikille työntekijöille valinnoista. Parhaimmassa tapauksessa, se ettei valinta osunut itseensä luo kilpailua ja kaikki haluavat tulla valituksi seuraavalla kerralla (Björkman ym., 2013). Läpinäkyvyydessä piilee riski, että kehitysohjelman ulkopuolelle jääneet loukkaantuvat ja lannistuvat, ja se voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden suoriutumiseen (Downs, 2015). Toisaalta organisaation ilmapiiri voi muuttua liian kilpailulliseksi (Björkman ym., 2013).

### **2.2.2 Osaajien rekrytointi (Talent acquisition/recruitment)**

Tavallisesti rekrytoinnin tarkoituksena on täyttää avoin työpaikka siihen sopivalla henkilöllä. Avainhenkilöiden kohdalla toimitaan päinvastoin – rekrytoidaan valikoiman parhaat ihmiset ja asetetaan heidät sopiviin tehtäviin (Stahl ym., 2012; Trost, 2014, s. 11).

Avainhenkilöiden johtaminen korostaa lahjakkaiden henkilöiden etsimistä jatkuvasti, riippumatta siitä, onko yrityksessä avoimia työpaikkoja (Chambers ym., 1998; Lewis & Heckman, 2006; Trost, 2014, s. 12). Trost (2014, s. 12) kertoo avainhenkilöiden rekrytoinnin olevan paljon haastavampaa kuin tavallisten työntekijöiden. Kun kilpailu

työntekijöistä on koventunut, yritykset ovat alkaneet ymmärtämään työnantajabrändin tarvetta (Christensen Hughes & Rog, 2008; Stahl ym., 2012). Yritykset haluavat palkata vain parhaita tekijöitä, joten he panostavat brändäykseen ja asemoivat itsensä halutuksi työnantajaksi (Stahl ym., 2012). Houkutellakseen työntekijöitä yritys vaatii vankan työnantajalupauksen eli vastustamattoman vastauksen kysymykseen ”Miksi lahjakkuus valitsisi työskennellä täällä?” (Chambers ym., 1998; Michaels ym., 2001, s. 44). Sen lisäksi että työnantajabrändi auttaa houkuttelemaan ulkopuolisia työnhakijoita, se auttaa työntekijöitä sisäistämään yrityksen mission, vision ja arvot (Christensen Hughes & Rog, 2008).

Yrityksillä on useita vaihtoehtoja kohdatessaan osaamistarvetta. Avainhenkilöitä voidaan hankkia ulkopuolelta esimerkiksi yritysostoilla, rekrytoimalla paremmin koulutettuja, houkuttelemalla vastavalmistuneita ja myös rekrytoimalla oman toimialueen ulkopuolelta (Chambers ym., 1998). Avainhenkilöiden rekrytointi on tyypillisesti nopea ja reagointikykyinen keino osaamistarpeeseen (Cappelli, 2008). Toisaalta avainhenkilöiden kouluttaminen sisäisesti on usein edullisempaa ja vähemmän työntekoa häiritsevää (Cappelli, 2008). Optimaalisinta on hyödyntää sekä sisäistä kehittämistä että ulkopuolelta rekrytoimista (Cappelli, 2008). Vaikka yritykset luonnollisesti suosivat yhtä hallitsevaa rekrytointimenetelmää, niiden ei tulisi luottaa pelkästään yhteen strategiaan, aivan kuten kriittisiä osiakaan ei hankita vain yhdeltä toimittajalta (Chambers ym., 1998).

### **2.2.3 Osaamisen kehittäminen ja urapolut (Talent development)**

Osaamisella voidaan vahvistaa yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä (Viitala, 2005, s. 14). Avainhenkilöiden johtamisen yksi tarkoitus on varmistaa tulevaisuuden osaaminen kilpailukyvyn kannalta kriittisissä tehtävissä (Collings & Mellahi, 2009). Keskiössä näiden tavoitteiden saavuttamisessa on työntekijöiden kehittäminen (Björkman ym., 2013).

Tuomi ja Sumkin (2012) kuvaavat avainhenkilöitä korkean kehittymispotentiaalilin henkilöiksi. Heidän mukaansa avainhenkilöt nauttivat haasteista ja kehittyvät haastavien

työtehtävien parissa. Avainhenkilöt kehittävät työtään ja osaamistaan myös oma-aloitteisesti (Tuomi & Sumkin, 2012).

Yksittäisen avainhenkilön kouluttaminen voi nostaa henkilöriskiä eli riskiä menettää työntekijä kilpailijalle (Tuomi & Sumkin, 2012). Cappellin (2008) esittämän tutkimuksen mukaan äskettäin koulutetut työntekijät ovat todennäköisempiä vaihtamaan työpaikkaa ja tavoittelemaan uusia mahdollisuuksia. Henkilöriskien minimoimiseksi Tuomi ja Sumkin (2012) suosittelevat tunnistettujen sekä potentiaalisten avainhenkilöiden kehittämistä osaamiskimppuja muodostamalla. Yhteistyö edistää osaamisen jakautumista ja ehkäisee henkilöriskikeskittymien muodostumista (Tuomi & Sumkin, 2012).

Onnistunut koulutusohjelma tehdään yhteistyössä eri osastojen ja ammattilaisten kanssa (Downs, 2015). Erilaisia koulutusmuotoja ovat esimerkiksi mentorointi, valmennus, erilaiset arvioinnit, soveltava opetus kuten case-tapaukset ja työkierrot (Downs, 2015). Esihenkilöiden tulisi kannustaa avainhenkilöitä liikkumaan organisaation sisällä urakehitysmielessä sen sijaan, että pitäisivät itsekkäästi kiinni avainhenkilöistä (Garrow & Hirsh, 2008; Stahl ym., 2012). Chambersin ja muiden (1998) mukaan ihmiset oppivat parhaiten tilanteissa, jotka vaativat taitoja, joita heillä ei vielä ole. Koulutusohjelmat, työkalut ja käytännöt eivät riitä itsekseen, vaan kehittämisestä täytyy tehdä olennainen osa organisaatiokulttuuria (Stahl ym., 2012).

#### **2.2.4 Sitoutuminen ja pysyvyys (Talent retention)**

Pysyvyys (retention) tarkoittaa organisaation kykyä ja keinoja pitää työntekijät organisaation palveluksessa (Singh, 2019). Pysyvyyden vastakohtana pidetään vaihtuvuutta (turnover), joka kuvaa työntekijöiden poistumista organisaatiosta (Hom ym., 2017). Tässä työssä käsitteitä tarkastellaan sitoutumiseen liittyvinä ilmiöinä, koska vahva sitoutuminen lisää työntekijöiden pysyvyyttä ja vähentää vaihtuvuutta.

Avainhenkilöiden sitouttaminen on tärkeä osa avainhenkilöiden johtamista. Avainhenkilöiden rekrytointiin, kouluttamiseen ja urasuunnitteluun käytetään paljon aikaa ja resursseja, joten organisaatioilla on painava syy varmistaa heidän pysyvyyteensä (Dries & Pepermans, 2007). Aiheeseen palataan yksityiskohtaisemmin luvussa 3.3.

### **2.2.5 Arviointi ja palkitseminen (Talent evaluation)**

Suoriutumisen arviointi tukee muita avainhenkilöiden johtamisen osa-alueita. Suoriutumisen arviointi (performance evaluation) tarkoittaa esihenkilön toteuttamaa työntekijän saavuttamien tulosten analysointia ja arviointia (Vural ym., 2012). Arvioinnin tavoitteena on määrittää avainhenkilön nykyinen suorituskyky, ja sitä toteutetaan tiettyjen ajanjaksojen välein (Vural ym., 2012).

Selvitettyjen suoriutumistasojen perusteella voidaan tehdä päätöksiä esimerkiksi kehittämisestä tai palkitsemisesta. Khatri ja muut (2010) korostavat mittaamisen merkitystä avainhenkilöiden johtamisessa. Heidän mukaansa useimmat avainhenkilöiden johtamisen päätökset tehdään intuitiolla, vaikka numerot ja erilaiset tilastot olisivat tehokkaampi tapa.

Chambersin ja muiden (1998) mukaan heikosti suoriutuvien työntekijöiden arviointi ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat vaikein ja vähiten hyödynnetty avainhenkilöiden johtamisen keino. Tehottomat työntekijät pysyvätkin usein pitkään yrityksessä (Chambers ym., 1998). Toisaalta hyvin annettu palaute ja mentorointi parantavat kaikkien suoriutumista (Chambers ym., 1998).

### **2.2.6 Seuraajasuunnittelu (Succession planning)**

Seuraajasuunnittelu tyypillisesti nähdään tulevien johtajien suunnitteluna ja valikointina. Hillsin (2009) mukaan kyse on laajemmasta kykyjen hallintastrategiasta, joka edistää kykyjen pysymistä koko organisaatiossa. Seuraajasuunnittelu varmistaa, että

organisaatiolla on oikeat ihmiset oikeissa paikoissa (Hills, 2009), ja että asiantuntemus siirtyy oikea-aikaisesti (Dries & Pepermans, 2007).

Seuraajasuunnittelun tärkeys korostuu muutostilanteissa, sillä se mahdollistaa järkevän toiminnan kriisin keskellä (Christy & Kowalewski, 2023). Hyvin suunniteltu ja toimiva seuraajasuunnittelu mahdollistaa pitkän korvaamisprosessin välttämisen (Christy & Kowalewski, 2023). Seuraajasuunnittelu osaltaan varmistaa, että organisaatio kestää, kasvaa ja voi suoriutua yhä arvaamattomammassa tulevaisuudessakin (Hills, 2009).

Hills (2009) kannustaa keskustelemaan avainhenkilöiden kanssa heidän uratoiveistaan ja toimimaan niiden mukaan. Näin saadaan paras tyytyväisyys ja panos niiltä ihmisiltä, joita yritys haluaa pitää ja ylentää.

### **2.3 Avainhenkilöiden johtamisen strateginen hyöty**

Hyvästä avainhenkilöiden johtamisesta on yritykselle strategista hyötyä (Aston & Morton, 2005). Tehokkaasti toteutettu avainhenkilöiden johtaminen on liitetty työntekijöiden parantuneisiin rekrytointi- ja pysyvyysasteisiin sekä sitoutumiseen (Christensen Hughes & Rog, 2008). Näitä tuloksia on yhdistetty parantuneeseen taloudelliseen suorituskykyyn (Christensen Hughes & Rog, 2008). Avainhenkilöiden johtamista pidetään tehokkaana strategiana organisaation kilpailuaseman ja työnantajabrändin vahvistamiseksi (Christensen Hughes & Rog, 2008). Avainhenkilöiden johtamisen tavoitteena on edistää organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä (Kontoghiorghes, 2016).

Osaava henkilöstö nähdään yrityksen keskeisenä kilpailuedun lähteenä (Christensen Hughes & Rog, 2008; Michaels ym., 2001, s. 10; Wright ym., 1994). Michaelsin ja muiden (2001, s. 34) mukaan lahjakkaat ihmiset muodostavat perustan paremmille tuotteille, uusille liiketoimintakanaville ja tehokkaammalle toiminnalle. Toimiva avainhenkilöiden johtaminen puolestaan varmistaa, että yritykset onnistuvat houkuttelemaan ja sitouttamaan keskeiset työntekijänsä (Christensen Hughes & Rog, 2008). Yritykset ovat

vähitellen ymmärtäneet, että kilpailuedun saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii työvoiman tehokasta johtamista (Tarique & Schuler, 2010).

Avainhenkilöiden johtaminen ei lepää ainoastaan henkilöstöhallinnon harteilla, vaan vastuu sen toteuttamisesta ja seuraamisesta jaetaan usein koko johtoryhmän kesken (Christensen Hughes & Rog, 2008; Stahl ym., 2012). Henkilöstöjohtajien roolia ei kuitenkaan voi unohtaa, ja Christensen Hughes ja Rog (2008) näkevät yrityksen panostukset avainhenkilöiden johtamiseen mahdollisuutena nostaa HR-henkilöiden roolin strategisiksi kumppaneiksi.

Avainhenkilöiden johtaminen on nähtävä oleellisena osana yrityksen strategiaa, jotta se saa tarvitsemansa huomion ja resurssit (Christensen Hughes & Rog, 2008). Christensen Hughesin ja Rogin (2008) mukaan toimitusjohtajan aktiivinen osallistuminen ja suunnan määrittäminen ovat tärkeitä sisäisiä menestystekijöitä. Koko yrityksen ja kaikkien johtohenkilöiden tulee olla sitoutuneita avainhenkilöiden johtamiseen, jotta se voi onnistua (Michaels ym., 2001, s. 11).

Sujuvat ja tehokkaat olemassa olevat henkilöstöhallinnon prosessit luovat hyvän pohjan onnistuneeseen avainhenkilöiden johtamiseen (Christensen Hughes & Rog, 2008). Taidokkaasti avainhenkilöitä johtavilla yrityksillä on yhdenmukaiset, toisiaan täydentävät ja vahvistavat avainhenkilöiden johtamisen osa-alueet (Stahl ym., 2012). Lisäksi käytännöt ovat linjassa yrityskulttuurin kanssa ja linkittyvät organisaatioon liiketoimintastrategiaan (Jauhari ym., 2013; Stahl ym., 2012).

Yrityksillä on paljon mittareita taloudestaan ja asiakkaistaan, mutta ne eivät osaa arvioida henkilöstön osaamista yhtä tarkasti. Boudreaun ja Ramstadin (2005b) kehittämä HC Bridge päätöksentekomalli yhdistää kyvyt taloudellisiin tavoitteisiin. Malli auttaa selvittämään minne kohdentaa organisaation resursseja ja mitä kehittää. Malli asettaa strategisen avainhenkilöiden johtamisen samalle tasolle muiden strategisten liiketoimintatoimintojen kanssa (Lewis & Heckman, 2006). Malli perustuu kolmeen

ankkuripisteeseen: tehokkuuteen (efficiency), vaikuttavuuteen (effectiveness) ja vaikutukseen (impact) (Boudreau & Ramstad, 2005a, 2005b). Tehokkuus keskittyy HR-käytäntöihin käytettyihin resursseihin ja tyypillisenä mittarina voidaan käyttää avoimen työpaikan täyttämiseen kuluva aika (Boudreau & Ramstad, 2005a, 2005b). Henkilöstöpäätöksiä tehdään näiden tehokkuusmittareiden avulla (Lewis & Heckman, 2006). Vaikuttavuus seuraa vaikuttavatko henkilöstöhallinnon linjaukset ja käytännöt niihin kohteisiin, joihin ne ovat suunnattu (Boudreau & Ramstad, 2005b). Esimerkiksi kasvaako myynti, kun henkilöstöä kehitetään. Vaikutus kuvaa osaajapankin muuttamisen strategisia vaikutuksia (Boudreau & Ramstad, 2005a; Lewis & Heckman, 2006). Segmentointi nousee tässä keskeisen rooliin, sillä on tärkeä erottaa avainhenkilöt, jotka ovat tärkeä säilyttää, mutta joiden kehittämisestä ei seuraa enää merkittävää strategista hyötyä (Lewis & Heckman, 2006). Olennaista onkin miettiä, kenen kehittämisestä olisi eniten strategista hyötyä.

### **2.3.1 Ilmiön heikkoudet**

Avainhenkilöiden johtamiseen liittyy myös kriittisiä näkökulmia. Pfefferin (2001) mukaan avainhenkilöihin keskittyminen voi osua yrityksen omaan nilkkaan. Yksilösuoritusten korostaminen nimittäin vähentää tiimihenkeä ja luo kilpailua (Pfeffer, 2001). Avainhenkilöiden johtamisessa on taipumus korostaa ulkopuolisten taitoja ja vähätellä sisäisten taitoja, mikä voi johtaa työntekijöiden motivaation menetykseen ja vaihtuvuuteen (Pfeffer, 2001). Yrityksen etsiessä parhaita ihmisiä, ne nähdään usein olevan yrityksen ulkopuolella. Lisäksi yritykset saattavat laiminlyödä muiden ongelmien korjaamista, kun he pyrkivät menestymään yksinomaan avainhenkilöiden avulla (Pfeffer, 2001).

Työntekijöiden luokittelu vaikuttaa heidän suoriutumiseensa (Pfeffer, 2001). Korkeat odotukset nostavat suoriutumista ja matalat odotukset madaltavat (Pfeffer, 2001). Suurin osa työntekijöistä alisuoriutuu, kun resurssit ja huomio kohdistetaan vain muutamaan avainhenkilöön (DeLong & Vijayaraghavan, 2003; Pfeffer, 2001). Yritys voi ajautua itseään toistavaan kierteeseen, jossa B- ja C-luokkaan luokitellut menettävät

kykyjään, koska heille annetaan vähemmän vastuuta, koulutusta ja huomiota (Pfeffer, 2001). Tämä lähes takaa alkuperäisen luokittelun paikkansapitävyyden (Pfeffer, 2001). Yrityksen tulisi tasapainottaa huippukykyihin keskittymistä, sillä yrityksen suorituskyky riippuu pitkälti sen B-luokan työntekijöidensä sitoutumisesta ja suorituskyvystä (Delong & Vijayaraghavan, 2003)

Avainhenkilöiden johtaminen kuluttaa merkittävästi yrityksen resursseja (Collings & Mellahi, 2009). Hyvien mahdollisuuksien lisäksi, avainhenkilöiden johtaminen ja talent-ohjelmat tuovat omanlaista stressiä, raskautta ja odotuksia avainhenkilöille (Garrow & Hirsh, 2008).

Kuten tässä luvussa käsiteltiin, avainhenkilöt ovat olennainen osa yrityksen kilpailukykyä ja menestystä. He hallitsevat usein kriittistä osaamista, tärkeitä asiakassuhteita ja heidän panoksensa vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen ja innovaatioihin. Avainhenkilöiden sitouttaminen on siis keskeistä yrityksen menestyksen kannalta.

### 3 Sitoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumista, tunnettuja sitoutumisteorioita ja miten sitouttaminen eroaa sitoutumisesta. Lopussa pohditaan miten sitoutumiskeinoja voi käyttää sitouttamaan avainhenkilöitä. Tämä luku vastaa toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Mitä sitoutuminen tarkoittaa?* ja *Miten avainhenkilöitä voidaan sitouttaa yritykseen?*

#### 3.1 Sitoutuminen vai sitouttaminen

Sitoutuminen määritellään työntekijän psykologisena suhteena organisaatioon (Meyer & Allen, 1991; Viitala, 2021). Sitoutuminen voi kohdistua rooliin, ammattiin tai organisaatioon. Sitoutumiseen vaaditaan molempia osapuolia, sillä myös työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijää kohtaan (Viitala, 2021). Työnantajan on luotettava työntekijään ja tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä, hyödyntää osaamistaan ja kehittää taitojaan (Viitala, 2021). Sitoutuminen edellyttää myös työntekijän luottamusta työsuhteen jatkuvuudesta (Viitala, 2021).

Sitouttaminen tarkoittaa työnantajan toimia, joilla pyritään tukemaan henkilöstön sitoutumista. Sitouttaminen on siis organisaation strategia ja sitoutuminen puolestaan työntekijän tunne.

#### 3.2 Sitoutuminen organisaatioon

Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijän uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä heijastaa halua pysyä osana organisaatiota ja olla sille uskollinen (Mabaso & Dlamini, 2018). Organisaatioon sitoutuminen johtaa positiiviseen suhtautumiseen työhön ja vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen ja suoriutumiseen (Neininger ym., 2010). Sitoutuneet työntekijät pysyvät todennäköisemmin organisaatiossa ja työskentelevät saavuttaakseen sen tavoitteita (Mowday ym., 1982, s. 19). Lisäksi sitoutuneet työntekijät

ovat valmiita antamaan jotain itsestään edistääkseen organisaation hyvinvointia (Mowday ym., 1982, s. 27).

Klassinen organisaation sitoutumista käsittelevä malli on Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli. Malli koostuu affektiivisestä kiintymyksestä, jatkuvuussitoutumisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta, joita tulisi tarkastella sitoutumisen osina, eikä erikseen sitoutumisen tyyppinä. Kolmea komponenttia yhdistää näkemys, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa hänen päätöksensä pysyä tai lähteä organisaatiosta (Meyer & Allen, 1991). Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän tunneperäiseen kiintymykseen, samaistumiseen ja osallistumiseen organisaatioon (Meyer & Allen, 1991). Toisin sanoen työntekijät, joilla on vahva affektiivinen sitoutuminen, jatkavat työsuhdetta organisaatiossa omasta halustaan (Meyer & Allen, 1991). Jatkuvuussitoutuminen viittaa tietoisuuteen organisaatiosta lähtemiseen liittyvistä kustannuksista (Meyer & Allen, 1991). Sitoutuminen voidaan siis nähdä toiminnan jatkumisena, esimerkiksi organisaatiossa pysymisenä, sen päättämiseen liittyvien kustannusten takia (Meyer & Allen, 1991). Työntekijät, joiden ensisijainen yhteys perustuu jatkuvuussitoutumiseen, pysyvät organisaatiossa olosuhteiden pakosta (Meyer & Allen, 1991). Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa velvollisuuden tunnetta pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991). Työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen, kokevat, että heidän pitäisi jatkaa työsuhdetta ja pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991).

Psykologinen sopimus tarkoittaa yksilöllistä uskomusta työntekijän ja työnantajan välisistä vastavuoroisista velvoitteista (Rousseau, 1990). Eri osapuolilla voi olla erilaiset käsitykset psykologiseen sopimuksen olemassaolosta ja ehdoista (Rousseau, 1990). Psykologisen sopimuksen laatu heijastuu työntekijän työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa sekä arvostukseen organisaatiota kohtaan (Viitala, 2021). Toisin sanoen huono psykologinen sopimus madaltaa kynnystä työpaikasta lähtemiseen (Viitala, 2021).

Kolmas teemaan liittyvä teoria on sosiaalisen identiteetin teoria. Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa ihmisen tietämystä siitä, että hän kuuluu sosiaaliseen ryhmään ja tähän jäsenyyteen liittyvästä emotionaalisesta merkityksestä (Tajfel, 1974). Sosiaalinen ryhmä koostuu yksilöistä, jotka pitävät itseään saman sosiaalisen luokan jäseninä (Stets & Burke, 2000). Sosiaalisen vertailun kautta ihmiset kategorisoidaan itseensä kuuluviin eli sisäryhmään ja itsestään eroaviin eli ulkoryhmään (Stets & Burke, 2000). Sosiaalisen vertailun seurauksena korostetaan asioita, joissa itse ollaan hyviä (Stets & Burke, 2000). Ryhmän sisäisen samaistumisen on huomattu johtavan sitoutuneempaan ryhmään ja vähempään haluun poistua ryhmästä (Ellemers ym., 1997).

Seuraavassa luvussa tarkastellaan organisaatioon sitoutumista avainhenkilöiden näkökulmasta.

### **3.3 Avainhenkilöiden sitouttaminen**

Tutkimukset osoittavat avainhenkilöiden johtamisen ja sitoutumisen vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksiin (Christensen Hughes & Rog, 2008; Collings & Mellahi, 2009). Avainhenkilöiden osaaminen, verkostot ja kokemukset tekevät heistä haluttuja työmarkkinoilla (Tuomi & Sumkin, 2012). Avainhenkilöiden korvaaminen voi olla vaikeaa ja kallista (Jääskeläinen, 2011). Edellä mainittujen syiden takia avainhenkilöiden sitouttaminen nousee keskeiseen rooliin.

Avainhenkilöt omaavat organisaatiosidonnaista tietämystä ja taitoja, joita on hyvin vaikeaa korvata (Dries & Pepermans, 2007). Avainhenkilön menetys aiheuttaa merkittäviä taloudellisia sekä aineettomia seurauksia organisaatiolle, joiden laajuus riippuu siitä, kuinka hyvin organisaatio on onnistunut varautumaan avainhenkilönsä menetykseen (Jääskeläinen, 2011). Vaikka suorat taloudelliset kustannukset voivat olla merkittäviä, älyllisen pääoman vaikutukset voivat olla sitäkin haitallisempia (Jääskeläinen, 2011). Kuten luvussa 2.3 todettiin, osaava henkilöstö on organisaation keskeinen kilpailuedun lähde, joten avainhenkilön menetys muodostaa vakavan uhan organisaatiolle. Erityisesti pienissä yrityksissä avainhenkilön menettäminen voi

heikentää kilpailuetua ja se saattaa siirtyä toiselle yritykselle lähteneen työntekijän myötä (Jääskeläinen, 2011).

Somayan ja Williamsonin (2008) mukaan työntekijöiden vaihtuvuudelta ei nykypäivänä voi välttyä. Työntekijöiden vaihtuvuus ei ole kuitenkaan aina negatiivista. Vaihtuvuus voi tuoda organisaatioon uusia ideoita ja taitoja (Cappelli, 2000) sekä luoda uusia yhteistyösuhteita entisten työntekijöiden kautta (Somaya & Williamson, 2008). Avainhenkilöiden vaihtuvuus on kuitenkin poikkeuksetta haitallista, sillä se heikentää organisaation kilpailukykyä ja heidän korvaamisensa on vaikeaa ja hintavaa. Yritysten tulisi tunnistaa avainhenkilöiden vaihtuvuuteen liittyvät riskit ja panostaa heidän sitouttamiseensa.

Tulevissa alaluvuissa esitellään erilaisia tapoja sitouttaa avainhenkilöitä organisaatioon, hyödyntäen sitoutumisteorioita sekä palkitsemista.

### **3.3.1 Taloudellinen palkitseminen**

Palkitsemisen tehtävänä on tukea organisaation strategiaa sekä auttaa houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan organisaation tarvitsemat osaajat (Hakonen & Nylander, 2015). Palkitsemisen suppea määritelmä kattaa rahalliset korvaukset ja taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan korvauksena tehdystä työstä (Viitala, 2021). Kompensaatio, eli työntekijälle maksettava rahallinen korvaus, on suosituin sitouttamiskeino (Cappelli, 2000).

Taloudellisia palkitsemistapoja on lukuisia erilaisia. Työn peruspalkka ja siihen kuuluvat erilaiset lisät ovat korvaus työntekijän työpanoksesta (Hakonen & Nylander, 2015). Työsuhde-edut ovat nykyään olennainen osa palkkiota. Etuja jaetaan esimerkiksi lounaisiin, kulttuuri- ja liikuntapalveluihin sekä autoon tai asuntoon (Viitala, 2021). Henkilöstön koulutus voidaan nähdä myös taloudellisena etuna, mutta se käsitellään tässä työssä osana urakehitystä. Yritys voi myös jakaa tuloksiin ja onnistumisiin perustuvaa ylimääräistä palkkiota (Viitala, 2021). Tulospalkkiot ovat lyhyen aikavälin

palkitsemistapoja, ja osakepohjaiset palkitsemistavat puolestaan pitkän aikavälin. Osakepohjaista palkitsemista käytetään pääsääntöisesti johdon ja avainhenkilöiden sitouttamiseen (Cappelli, 2000; Hakonen & Nylander, 2015; Viitala, 2021). Osakepohjaisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi osakeoptiot, osakepalkkiot, osakesäästöohjelmat ja henkilöstörahasto-osuudet (Viitala, 2021). Yhteistä näille ohjelmille on asetettu tavoiteaika, joka työntekijän tulee pysyä yrityksessä lunastaakseen tai myydäkseen osakkeet. Osakepohjainen kannustinjärjestelmä pyrkii yhdistämään johdon ja avainhenkilöiden sekä omistajien tavoitteet (Jiao ym., 2022). Kun työntekijöiden palkkio on sidottu yrityksen menestykseen, heidän päämääränensä on kasvattaa yrityksen arvoa (Jiao ym., 2022). Cappelli (2000) muistuttaa, etteivät osakepalkkiot takaa työntekijän pysyvyyttä vaan toimivat kannustimena.

Hyvästä suoriutumisesta voidaan palkita monella tapaa, mutta raha on yksi tärkeä tapa (Michaels ym., 2001, s. 56). Kilpailukykyinen palkkaus on olennainen houkuttelemaan ja pitämään avainhenkilöitä organisaatiossa (Michaels ym., 2001, s. 55; Stahl ym., 2012). Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että raha ei ole tärkein tekijä työntekijöiden rekrytoinnissa tai sitouttamisessa (Pfeffer, 2001). Mahdollisimman hyvä korvaus ei yksinään riitä, sillä työltä ja työyhteisöltä odotetaan myös monia muita asioita (Michaels ym., 2001; Stahl ym., 2012; Viitala, 2021). Rahallisten palkkioiden heikkous piilee siinä, että mikä tahansa yritys pystyy tarjoamaan niitä (Cappelli, 2000; Pfeffer, 2001), ja usein löytyy yritys, joka on valmis maksamaan avainhenkilöistä vielä enemmän (Cappelli, 2000). Jos työntekijä saadaan yritykseen vain parhaimman palkan verukkeella, he myös lähtevät yrityksestä paremman palkan perässä (Stahl ym., 2012). Siksi pitääkseen avainhenkilönsä, yritykset tarvitsevat parempia sitoutuskeinoja kuin pelkkä kompensatio (Cappelli, 2000; Pfeffer & Sutton, 2006).

Työnantajat saattavat yliarvioida palkan tärkeyttä avainhenkilöiden sitoutumisessa. Heath (1999) kuvaa tätä ulkoisten kannustimien vinoumaksi, jonka mukaan työn ulkoisten ominaisuuksien, kuten palkan, tärkeyttä yliarvioidaan, ja työn sisäisten ominaisuuksien, kuten sen merkityksellisyyden tai päätöksentekokyvyn, tuomaa

motivaatiota aliarvioidaan. Heath (1999) nostaa esiin myös harhan, jonka mukaan ihmiset uskovat muiden olevan itseään motivoituneempia rahasta. Tutkimukset kuitenkin osoittavat sisäisen motivaation tuovan parempaa suoriutumista ja sitoutumista kuin ulkoinen motivaatio (Kuvaas ym., 2017).

### **3.3.2 Aineeton palkitseminen**

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää myös erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka tarkoittavat työntekijöiden palkitsemista muilla kuin rahallisilla keinoilla (Viitala, 2021). Aineeton palkitseminen kattaa esimerkiksi työympäristön, työn sisällön, kehittymismahdollisuudet, arvostuksen ja palautteen (Hakonen & Nylander, 2015). Aineeton palkitseminen on kriittinen osa työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista (Hakonen & Nylander, 2015). Erityisesti työpaikan vaihtamisen kynnyksellä aineettoman palkitsemisen merkitys on usein palkkaa suurempi (Viitala, 2021).

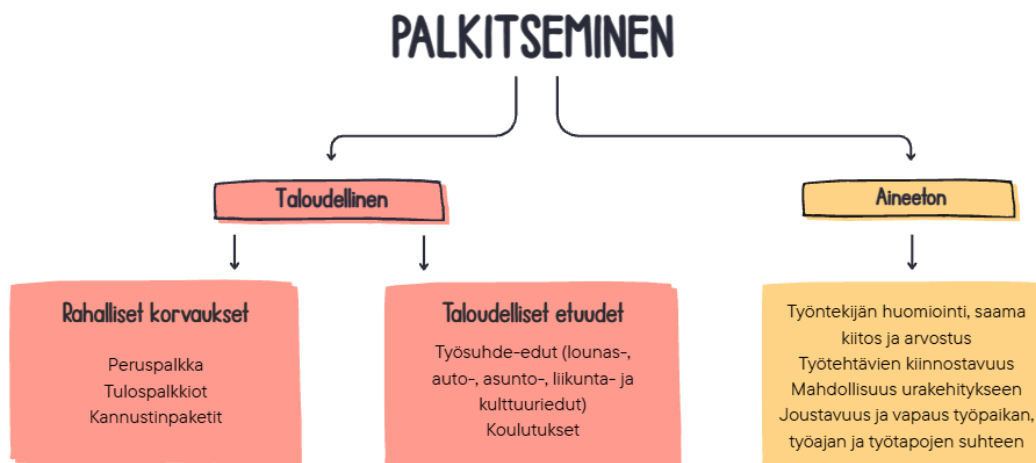
Jos raha on yrityksille helpoiten saatavilla oleva resurssi, niiden harvinaisimpia resursseja ovat aika ja huomio (Pfeffer, 2001). Rahalliset palkkiot eivät pysty korvaamaan johdolta saatua huomiota (Michaels ym., 2001, s. 55; Stahl ym., 2012). Työntekijän huomiointi voi olla luottamuksellista tai julkista, rentoa tai muodollista ja se maksetaan aina palkan lisäksi (Mabaso & Dlamini, 2018). Mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin asioihin edesauttaa henkilöstön sitoutumista (Viitala, 2021). On myös todettu, että työntekijät, jotka kokevat saavansa tukea organisaatiolta, ovat harvemmin harkinneet sen jättämistä (Björkman ym., 2013).

Henkilöstöä voi sitouttaa mielenkiintoisilla ja sopivasti kuormittavilla työtehtävillä (Viitala, 2021). Avainhenkilöt kaipaavat haasteita ja haluavat ponnistella viihtyäkseen (Downs, 2015; Michaels ym., 2001, s. 46). Työn merkityksellisyys voi houkuttaa ja sitouttaa avainhenkilöitä (Pfeffer & Sutton, 2006). Avainhenkilöt tarvitsevat riittävästi autonomiaa, ja autonomian määrällä on vaikutusta myös työssä pysyvyyteen (Ghosh ym., 2013). On tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan työssään, sekä hallinta työn tahtiin (Ghosh ym., 2013).

Avainhenkilöitä houkutellessaan myös joustavilla työjärjestelyillä ja muilla työ- ja yksityiselämää tasapainottavilla keinoilla (Christopher & Devi, 2022; Stahl ym., 2012). Mahdollisuus työn ja yksityiselämän tasapainottamiseen sitouttaa avainhenkilöitä (Deery & Jago, 2015; Viitala, 2021). Työn tasapainottaminen on nostanut myös työntekijöiden työtyytyväisyyttä, tehokkuutta ja motivaatiota (Stahl ym., 2012).

Hyvä työnantajalupaus on keskeinen tekijä sekä avainhenkilöiden houuttelemisessa että heidän sitouttamisessaan yritykseen. Yritykset tarvitsevat työnantajalupauksen, joka tyydyttää ihmisten odotukset ja ylittää kilpailijoiden lupaukset (Chambers ym., 1998; Michaels ym., 2001, s. 67)

Taloudellinen ja aineeton palkitseminen tukevat toisiaan ja sitouttavat avainhenkilöitä. Työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä toimivien palkitsemisstrategioiden avulla, ja hyvin palkitut työntekijät kokevat, että organisaatio arvostaa heitä (Mabaso & Dlamini, 2018). Kuvioon 2 on kerätty sitoutumiseen liittyviä taloudellisia sekä aineettomia palkitsemiskeinoja. Koulutus ja urakehitys käsitellään seuraavassa alaluvussa, vaikka ne kuuluvat palkitsemisen kokonaisuuteen.



**Kuvio 2** Sitoutumiseen liittyvät palkitsemiskeinot (mukaillen Viitala, 2021)

### 3.3.3 Urakehitys

Kannustavien urapolkujen luominen avainhenkilöille ja toimiva seuraajasuunnittelu ovat organisaation keskeisiä sitouttamiskeinoja (Dries & Pepermans, 2007). Lisäksi sitoutumista vahvistavat organisaation tarjoamat ylenemismahdollisuudet ja osaamista kehittävät koulutukset. Tätä pitkäjänteistä urasuunnittelua ei voi korvata rahallisilla palkkioilla (Stahl ym., 2012).

Ylenemismahdollisuudet sitouttavat avainhenkilöitä organisaatioon ja kannustavat hyvään suoriutumiseen (Stahl ym., 2012). Mahdollisuus ylennykseen kannustaa avainhenkilöitä myös koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen (Stahl ym., 2012).

Koulutuksen ja sitoutumisen välistä yhteyttä on tutkittu paljon, ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia (Oh ym., 2025). Avainhenkilöiden kouluttaminen lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon ja kehittää samalla heidän osaamistaan (Oh ym., 2025). Toisaalta osaamisen kehittyminen nostaa avainhenkilöiden markkina-arvoa ja sen myötä riskiä heidän menettämiseensä (Oh ym., 2025). Oh ja muut (2025) kuitenkin osoittavat, että koulutusohjelmat saavat avainhenkilöt sitoutumaan ja pysymään nykyisessä organisaatiossa. Lisäksi koulutus vahvistaa työntekijöiden itsetuntoa, sillä se viestii työntekijöille, että yritys arvostaa heitä ja on valmis investoimaan heihin (Pfeffer, 2001). Tilanteissa, joissa palkan korottaminen ei ole mahdollista, organisaation mahdollistamat koulutukset ovat yksi keino kehittyä uralla ja motivoida henkilöstöä.

Cappellin (2008) mukaan suuri osa yrityksistä on siirtynyt sisäisiin työpaikkailmoitustauluihin toiveissaan parantaa työntekijöiden pysyvyyttä. Näin työntekijöiden on helpompi hakea avoimia työpaikkoja ja vaihtaa työpaikkaa organisaation sisällä. Tämä tukee avainhenkilöiden pysymistä organisaatiossa, mutta työnantajilla on vähemmän kontrollia siitä, missä työtehtävissä avainhenkilöt työskentelevät (Cappelli, 2008).

Avainhenkilöiden odotusten hallitseminen realistisesti – jo alusta alkaen – on erityisen tärkeää (Dries & Pepermans, 2007; Garrow & Hirsh, 2008). Kun yksilö valitaan avainhenkilöksi, hänen psykologinen sopimuksensa voi vahvistua tai hajota riippuen siitä, miten hän odottaa uransa kehittyvän (Garrow & Hirsh, 2008). Avainhenkilöt voivat pettyä seuraajasuunnittelun epäonnistuksessa tai organisaation kohdatessa odottamattomia muutoksia toimintaympäristössään (Dries & Pepermans, 2007). Hyvin organisoitu seuraajasuunnittelu ja läpinäkyvä viestintä uramahdollisuuksista vähentävät ikäviä yllätyksiä avainhenkilöille sekä suojelevat organisaation työnantajakuva (Dries & Pepermans, 2007). Avainhenkilöiden tulee hallita myös itse omia odotuksiaan (Dries & Pepermans, 2007).

### **3.3.4 Kollegat**

Hyvät kollegat ovat yksiä tärkeimpiä organisaation tarjoamia asioita työntekijälle (Michaels ym., 2001, s. 61). Työpaikat luovat sosiaalisia ympyröitä ja sitouttavat avainhenkilöitä nykyisiin töihinsä, sillä yrityksen jättäminen tarkoittaisi myös sosiaalisten yhteyksien jättämistä (Cappelli, 2000). Tiiviissä kollegasuhteissa voi kuitenkin olla varjopuolia. Cappellin (2000) mukaan työntekijät ovat nykyään uskollisempia kollegoilleen kuin työnantajilleen. Pahimmassa tapauksessa irtisanoutuva avainhenkilö voi viedä mukanaan muita tärkeitä työntekijöitä kilpailevaan yritykseen (Jääskeläinen, 2011).

Tiimien on huomattu lisäävän työntekijöiden sitoutumista työhönsä (Cappelli, 2000). Tiiviisti toimivissa tiimeissä jäsenet tekevät parhaansa, koska he eivät halua tuottaa pettymystä muille tiimin jäsenille (Cappelli, 2000). Jopa ne työntekijät, jotka eivät muuten epäröisi vaihtaa työpaikkaa, kokevat usein vaikeaksi jättää tiimitoverinsa (Cappelli, 2000). Sitoutumista on helpompaa rakentaa ihmisten välille kuin ihmisen ja organisaation välille (Cappelli, 2000). Organisaation sitoutumisen puutetta voidaan kompensoida tiimiin sitoutumisella (Neininger ym., 2010).

### 3.3.5 Organisaatiotason sitoutumiskeinot

Organisaatio voi tarjota uramahdollisuuksien ja kollegojen lisäksi monia muita tehokkaita sitoutumiskeinoja. Organisaatiokulttuurilla, johtamisella sekä tulevaisuuden näkymillä on vaikutusta avainhenkilöiden sitoutumiseen.

Singhin (2019) mukaan johtajat ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden pysyvyydessä. Hyvän johtamisen on todettu sitouttavan henkilöstöä (Viitala, 2021), ja huono johtaminen puolestaan näkyy irtisanomisina. Vuonna 2023 tehdyssä tutkimuksessa esihenkilön huonot johtamistaidot nimettiin yleisimmäksi syyksi irtisanoutumiseen (Holma ym., 2023).

Organisaatioon sitoutuminen vaatii uskoa organisaation tulevaisuuteen (Viitala, 2021). Kasvava ja menestyvä organisaatio vahvistaa työntekijöiden kokemusta työpaikan pysyvyydestä (job security) ja siten lisää sitoutumista (Christopher & Devi, 2022).

Organisaatiokulttuurin on todettu vaikuttavan avainhenkilöiden sitoutumiseen. Ainakin korkean suorituskyvyn organisaatiokulttuurin (Kontoghiorghes, 2016), läpinäkyvän yrityskulttuurin (Ghosh ym., 2013) ja muutosorientoituneiden yritysten (Kontoghiorghes, 2016) on huomattu houkuttelevan ja sitouttavan avainhenkilöitä. Kontoghiorghes (2016) suosittelee rakentamaan sellaista organisaatiokulttuuria, joka tekee organisaatiosta houkuttelevan työpaikan avainhenkilöille ja samalla kannustaa sitä toimimaan tehokkaasti.

Henkilöstön ja organisaation yhteensopivuudella on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Mitä paremmin työntekijä sopii organisaatioon, sitä sitoutuneempi hän myös on organisaatioon (Kristof-Brown ym., 2005). Lisäksi yksilöt ovat sitoutuneempia organisaatioon, kun heidän omat arvonsa linkittyvät organisaation arvoihin (Vilela ym., 2008).

## 4 Johtopäätökset

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää avainhenkilöiden merkitystä yritykselle ja miten avainhenkilöiden sitoutumista yrityksiin voidaan kehittää. Tämä luku muodostaa yhteenvedon tutkielman aiheesta ja vastaa johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman viimeisenä osana esitellään tutkielman pohjalta nousseet jatkotutkimusehdotukset.

### 4.1 Tutkimuskysymysten analysointi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää *mitä avainhenkilöiden johtaminen on*. Avainhenkilöiden johtamisen kirjallisuus ei anna yksiselitteistä määritelmää ilmiöstä. Keskeistä on kuitenkin se, että tarkastelu kohdistuu organisaation strategisesti tärkeimpiin työntekijöihin eli avainhenkilöihin (Collings & Mellahi, 2009). Avainhenkilöiden johtaminen keskittyy näiden keskeisten työntekijöiden tunnistamiseen, rekrytoimiseen, kehittämiseen, sitoutumiseen, arvioimiseen ja seuraajasuunnitteluun.

*Sitoutuminen* tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon (Meyer & Allen, 1991; Viitala, 2021), rooliin tai ammattiin. Tässä tutkielmassa keskityttiin organisaatioon sitoutumiseen, joka tarkoittaa työntekijän halua pysyä osana organisaatiota (Mabaso & Dlamini, 2018).

Kolmas tutkimuskysymys, *miten avainhenkilöitä voidaan sitouttaa yritykseen*, yhdistää edellä mainitut kokonaisuudet. Yritykseen sitouttaminen tarkoittaa työnantajan toimia, joilla pyritään tukemaan henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Avainhenkilöitä sitoutetaan erilaisilla taloudellisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla sekä muilla sitoutumiskeinoilla. Taloudelliset palkitsemistavat, kuten peruspalkka ja osakepalkkiot, ovat olennainen osa avainhenkilöiden sitoutumista. Aineettomat palkitsemistavat kuten työntekijän arvostus, autonomia, urakehitys ja työn ja yksityiselämän tasapaino ovat kriittisiä sitoutumistekijöitä (Hakonen & Nylander, 2015). Myös työpaikan sosiaaliset

suhteet, organisaatiokulttuuri ja henkilöstön ja organisaation yhteensopivuus auttavat avainhenkilöitä sitoutumaan.

Tarkastellut tieteelliset artikkelit osoittivat, että avainhenkilöiden sitouttaminen on organisaatiolle keskeistä. Avainhenkilöiden sitoutuminen johtaa parempiin organisaatiotuloksiin, kun taas vaihtuvuus aiheuttaa merkittäviä haittoja organisaatiolle (Dries & Pepermans, 2007). Sitoutuneet avainhenkilöt pysyvät organisaatiossa pidempään (Christensen Hughes & Rog, 2008). Avainhenkilöiden sitoutuminen on yhteydessä organisaation parantuneeseen suorituskykyyn sekä kilpailukykyyn. Sitoutuneet avainhenkilöt panostavat työhönsä enemmän ja ovat tuottavampia (Christensen Hughes & Rog, 2008; Mowday ym., 1982).

Tutkielman perusteella voidaan todeta, että yleisyydestään huolimatta taloudellinen palkitseminen ei ole paras vaihtoehto avainhenkilöiden sitouttamiseen. Taloudellinen palkitseminen on tärkeää, mutta se ei yksinään riitä sitouttamaan (Michaels ym., 2001; Stahl ym., 2012; Viitala, 2021). Aineettomat palkitsemiskeinot, kuten autonomia, uramahdollisuudet ja työn ja yksityiselämän tasapainottaminen, nousivat keskeisiksi tekijöiksi. Voidaan siis päätellä, että avainhenkilöiden sitouttamiseen tulisi käyttää toisiaan täydentäviä sitoutumiskeinoja. Lisäksi tutkielman perusteella selvisi, että toimivat sitoutumiskeinot ovat usein samoja keinoja, joilla houkutellaan avainhenkilöitä.

Osaamiskimppu muodostuu esimerkiksi työparista tai ryhmästä, jossa osaaminen jakautuu useiden henkilöiden kesken (Tuomi & Sumkin, 2012). Henkilöriskit pienenevät ja yhteistyö tiivistyy, kun osaaminen ei ole sidonnaista yhteen henkilöön (Tuomi & Sumkin, 2012). Tiimien, joita myös osaamiskimput ovat, on tutkittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista (Cappelli, 2000). Näiden perusteella voidaan olettaa osaamiskimppujen tukevan avainhenkilöiden sitoutumista.

Tarkastellut artikkelit osoittivat, että avainhenkilöiden johtaminen jakaa paljon mielipiteitä. Ilmiöllä on selkeitä hyötyjä, mutta se on saanut myös perusteltua kritiikkiä

esimerkiksi yksilökeskeisyydestä, kilpailun aiheuttamisesta ja resurssien epätasaisesta kohdentamisesta (DeLong & Vijayaraghavan, 2003; Pfeffer, 2001).

## **4.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tulevissa tutkimuksissa olisi syytä tutkia tarkemmin osaamiskimppujen vaikutusta avainhenkilöiden sitoutumiseen. Erillisissä tutkimuksissaan osaamiskimppujen on todettu vähentävän avainhenkilöiden henkilöriskiä ja tiimien sitouttavan henkilöstöä. Jatkotutkimus näiden välisestä korrelaatiosta olisi hyödyllistä.

Toinen kiinnostava tutkimuskohde olisi selvittää sisäisen ja ulkoisen motivaation vaikutusta avainhenkilöiden palkitsemiseen ja sitoutumiseen. Sisäistä ja ulkoista motivaatiota on tutkittu paljon, mutta ei avainhenkilöiden yhteydessä. Tutkimus voisi auttaa vahvistamaan sisäisen motivaation merkitystä avainhenkilöiden sitouttamisessa.

## Lähteet

- Aston, C., & Morton, L. (2005). Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4(5), 28–31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000819>
- Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214. <https://doi.org/10.1002/hrm.21525>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. (2005a). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, 28(2), 17–26.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005b). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103–111.
- Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44–57.
- Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality

- organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Christopher, P., & Devi, A. C. (2022). A Critical Review On Talent Management Strategies And Organizational Commitment. *Journal of Algebraic Statistics*, 13(3), 253–261.
- Christy, K. M., & Kowalewski, S. (2023). The Future of Succession Planning in Organizations. *Archives of Business Research*, 11(2). <https://doi.org/10.14738/abr.112.13975>
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Delong, T. J., & Vijayaraghavan, V. (2003). Let's Hear It for B Players. *Harvard Business Review*, 81(6), 96–102.
- Downs, L. (2015). Star talent: Investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training*, 47(7), 349–355. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2015-0041>

- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). "Real" high-potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/00483480810839987>
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing pygmalion. *Academy of Management Review*, 9(1), 64–73.
- Ellemers, N., Russell, S., & Bertjan, D. (1997). Sticking Together or Falling Apart: In rGroup Identification as a Psychological Determinant of Group Commitment Versus Individual Mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617–626.
- Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402. <https://doi.org/10.1177/009102600803700402>
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, Mohd. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <https://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Hakonen, A., & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 25–62.
- Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3–8. <https://doi.org/10.1108/00197850910927697>

- Holma, L., Jones, U., & Ruusuvuori, M. (2023). *Miksi me lähdemme ja mitä se maksaa?* Lähtijät. Noudettu 8.12.2025 osoitteesta <https://www.lahtijat.fi/tutkimukset>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jaakkola, L. (2025). Helsingin seudun yritykset kärsivät osaajapulasta, vaikka työttömyystilanne pahenee. *Helsingin Uutiset*. Noudettu 7.11.2025 osoitteesta <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/8919637>
- Jauhari, V., Sehgal, R., & Sehgal, P. (2013). Talent management and employee engagement: Insights from infotech enterprises. *Journal of Services Research, 13*(1), 161–186.
- Jiao, Y., Wang, Y., & Azaare, J. (2022). Impact of Core Employee Equity Incentive on Enterprise Performance. *Technology and Investment, 13*(04), 105–120. <https://doi.org/10.4236/ti.2022.134008>
- Jääskeläinen, A. (2011). How to measure and manage the risk of losing key employees? *International Journal of Learning and Intellectual Capital, 8*(1), 63. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2011.037359>
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., & Chauhan, S. (2010). Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy, 1*(1), 39–46. <https://doi.org/10.5430/jms.v1n1p39>
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: Satisfaction/motivation and organizational commitment as

- mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- ManpowerGroup. (2025). *Osaajapulatkimus*. Noudettu 30.10.2025 osoitteesta <https://www.manpowergroup.fi/ajankohtaista/osaajapula-kiristym%C3%A4ss%C3%A4-suomessa-2025>
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, J., & Lamare, R. (2016). Beyond managerial talent: 'Key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299–1318. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075571>

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organizations linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel, A. (2010). Effects of team and organizational commitment – A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 567–579. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.009>
- Oh, S., Choi, D., Ok, C., & Park, O. (2025). Does investment in training help firms retain talent? Testing the commitment and human capital perspectives. *International Journal of Manpower, 46*(7), 1373–1387. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2024-0614>
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization’s Health. *Organizational Dynamics, 29*(4), 248–259.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Harvard Business Review Press.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior, 11*(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/job.4030110506>

- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Somaya, D., & Williamson, I. O. (2008). Rethinking the 'War for Talent'. *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29–34.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25–42.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224–237. <https://doi.org/10.2307/2695870>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social science information*, 13(2), 65–93.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Trost, A. (2014). *Talent Relationship Management: Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54557-3>
- Tuomi, L., & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Talentum Media.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Inforviestintä.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy.

- Vilela, B. B., González, J. A. V., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005–1019.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.004>
- Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 340–349.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1009>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301–326.