

Kastanja Rauhala

**TALENT-STRATEGIAN RISKIT JA NIIDEN  
HALLINTA OSANA  
ASiantuntijaorganisaatioiden  
HENKILÖSTÖN JOHTAMISTA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro Gradu –tutkielma

Kesäkuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Kastanja Rauhala: Talent-strategian riskit ja niiden hallinta osana asiantuntijaorganisaatioiden henkilöstön johtamista

Ohjaaja: Timo Rintamäki

Pro Gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Vakuutustiede

Kesäkuu 2021

---

Organisaatioiden tulee kehittää yhä enemmän henkilöstön johtamista ja toimintamalleja nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä. Kilpailun kasvaessa osaajien tarve lisääntyy ja kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa. Näin ollen organisaatioissa yhä suurempi ongelma on oikeanlaisten osaajien löytäminen. Organisaatioissa työskentelevän henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen voidaan nähdä yhä tärkeämpänä osana organisaation toimintaa, jotta osaavan henkilöstön siirtymistä muualle, erityisesti kilpaileviin yrityksiin, voidaan ennaltaehkäistä. Henkilöstön voidaan ajatella olevan yrityksen tärkein voimavara, ja siihen panostaminen on muuttunut yhdeksi merkittävämmäksi menestystekijäksi organisaatioissa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, jossa osaavien työntekijöiden henkisen pääoman tärkeys korostuu, organisaatioiden tulee varmistaa, että organisaatio valitsee oikeat osaajat, ja samalla sitouttaa ja kehittää jo olemassa olevaa työvoimaa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä talent-strategian perimmäinen tehtävä on, ja miten sillä voidaan vastata yllä mainittuihin haasteisiin. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan millaisia, niin negatiivisia kuin positiivisia riskejä, joko onnistunut tai epäonnistunut talent-strategia voi aiheuttaa organisaatiolle. Näiden lisäksi, tutkielman tarkoituksena on syventyä ymmärtämään, miten eri talent-strategiaan linkittyvien HR-toimintojen avulla voidaan hallita näitä esille nousseita riskejä henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Tutkielmassa tarkastellaan ensin henkilöstön johtamisen näkökulmasta eri talent-strategialle merkittäviä käsitteitä, kuten HR-strategiaa, ja sitä miten se eroaa merkittävästi talent-strategiasta. Näiden näkökulmien avulla kartoitetaan, mistä eri HR-toiminnoista talent-strategia muodostuu ja päästään sen avulla tutkimaan tarkemmin, mitä henkilöstöstä aiheutuvia riskejä talent-strategiaan linkittyy. Tutkielma painottuu keskittymään erityisesti siihen, miten HR-henkilöstö voi omalla toiminnallaan ja eri aktiviteettien avulla hallita näitä riskejä.

Tutkielman teoriaosuudet pohjautuvat niin riskienhallinnan kuin henkilöstön johtamisen kirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä muihin julkaisuihin. Teoriaosuuden tehtävänä on tunnistaa ja rakentaa kattava ymmärrys talent-strategiasta ja sen osa-alueista, sekä millaisia riski-ilmioita epäonnistunut talent-strategia voi aiheuttaa organisaatiolle. Tutkielman toinen teoriaosuus keskittyy asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteiden ymmärtämiseen ja sitä kautta eri operatiivisten ja strategisten henkilöstöriskien tunnistamiseen, jonka avulla voidaan luoda ymmärrys siitä, millaisia riskejä talent-strategiasta voidaan tunnistaa. Tutkielman empiiriset osuudet koostuvat niin laadullisista asiantuntijahaastatteluilta, kuin määrällisestä lähtöhaastatteluaineistosta, jotka molemmat analysoidaan sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimuksessa voidaan havaita talent-strategiaan linkittyvän useita eri riskejä ja mahdollisuuksia, joista suurimpina riskeinä voidaan nähdä organisaation tehokkuuden ja sitä kautta kilpailukyvyn heikentyminen, samalla kun ne voidaan nähdä mahdollisuuksina, mikäli talent-strategia toteutetaan menestyksekkäästi. Tutkimuksessa tunnistetaan lisäksi HR-toimintojen kehittämisen ja oikeanlaisen toteuttamisen toimivan tehokkaina riskienhallintakeinoina, joiden avulla niin talentin palkkaamisesta kuin kehittämisestä aiheutuvia riskejä voidaan ennaltaehkäistä.

Avainsanat: Henkilöstön johtaminen, HR-strategia, talent-strategia, henkilöstöriski, HR-riski, operatiivinen riski, strateginen riski

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Tutkielman taustaa .....	1
1.2	Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset .....	4
1.3	Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja aikaisemmat tutkimukset.....	5
1.4	Keskeiset käsitteet.....	8
1.5	Tutkimusmenetelmät ja-aineisto .....	11
1.6	Tutkielman rakenne.....	13
<b>2</b>	<b>TALENT-STRATEGIAN MUODOSTUMINEN</b> .....	<b>14</b>
2.1	Henkilöstön johtamisen eri näkökulmien kehittyminen ja merkitys .....	14
2.1.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen ja HR-strategian muodostuminen.....	16
2.1.2	Talent-strategia.....	19
2.1.3	Talent-strategian suunnittelu.....	21
2.2	Talent-strategiset HR-toiminnot .....	24
2.2.1	Talentin houkuttelu ja työnantajamielikuvan rakentaminen .....	25
2.2.2	Talentin rekrytointi ja valinta.....	26
2.2.3	Suoriutumisen mittaaminen ja osaamisen kehittäminen.....	27
2.2.4	Talentin sitouttaminen ja haasteet.....	29
<b>3</b>	<b>HENKILÖSTÖRISKIEN MUODOSTUMINEN ASiantuntijaORGANISAATIOSSA</b>	<b>31</b>
3.1	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä .....	31
3.1.1	Henkilöstön aineeton pääoma ja sen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa .....	32
3.2	Henkilöstöriskien muodostuminen .....	34
3.2.1	Operatiiviset henkilöstöriskit .....	36
3.2.2	Strategisten riskien muodostuminen .....	38
3.2.3	Organisaation strategiset henkilöstöriskit .....	39
3.3	Riskienhallinta henkilöstön johtamisen kontekstissa.....	40

3.3.1	HR-riskien riskienhallinta .....	42
3.3.2	Strateginen työvoimansuunnittelu osana henkilöstöriskienhallintaa .....	46
3.3.3	Talentin valinnan ja kehittämisen riskit .....	47
3.4	Teoreettinen viitekehys .....	48
<b>4</b>	<b>TALENT-STRATEGIA HR-ASiantuntijoiden Näkökulmasta.....</b>	<b>50</b>
4.1	Tutkimusaineiston kuvaus ja haastateltavien esittely .....	50
4.2	Talent-strategian merkitys ja määritelmä.....	52
4.3	Työnantajamielikuva, talentin valinta ja rekrytoiminen osana talent-strategiaa.....	55
4.4	Talentin kehittäminen osana talent-strategiaa ja siinä tunnistetut riskit .....	61
4.5	Talent-strategian merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet .....	63
<b>5</b>	<b>LÄHTÖHAASTATTELUT OSANA TALENT-STRATEGIAN RISKIEN YMMÄRTÄMISTÄ.....</b>	<b>69</b>
5.1	Lähtöhaastattelut .....	69
5.2	Talenttien ensisijainen syy lähteä organisaatiosta .....	70
5.3	Työtehtävien ja roolin vaikutus talentin sitoutumiseen .....	72
5.4	Esimiestyön onnistuminen talenttien näkökulmasta .....	74
5.5	Organisaation merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen .....	76
5.6	Talent-strategian riskit lähtöhaastatteluiden näkökulmasta .....	80
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT .....</b>	<b>82</b>
6.1	Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset .....	82
6.2	Tutkielman arviointi.....	88
6.3	Lopuksi ja jatkotutkimusehdotukset .....	89
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>91</b>
	Kirjallisuuslähteet .....	91
	Internetlähteet.....	95
	Henkilölähteet .....	96
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>97</b>

Liite 1 HR-asiantuntijoiden haastattelurunko .....	97
Liite 2 Lähtöhaastattelu runko .....	99

## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> HR-strategian luominen ylhäältä alas. (Mukaiillen Ghniea & Moroianu 2016) .....	17
<b>Kuvio 2.</b> HR-strategian eri osa-alueet (mukaiillen Ghniea & Moroianu 2016) .....	18
<b>Kuvio 3.</b> Talent-strategia vs. HR-strategia (mukaiillen Bhattacharyya 2015 & Ghniea & Moroianu 2016) .....	21
<b>Kuvio 4.</b> Talent-strategian eri HR-toiminnot (mukaiillen Bhattacharyya 2015).....	24
<b>Kuvio 5.</b> Oppimisen 70:20:10 –malli (Mukaiillen Parimal Rathod 2018; Harris ym. 2015).....	28
<b>Kuvio 6.</b> Perinteisen riskienhallinnan vaiheet (Mukaiillen Juvonen 2014; Suomen riskienhallintayhdistys 2021) .....	35
<b>Kuvio 7.</b> Henkilöstöriskin osa-alueet (mukaiillen Suomen riskienhallintayhdistys 2021) .....	37
<b>Kuvio 8.</b> HR-riskit. (Mukaiiltu Becker ym. 2015, 153) .....	43
<b>Kuvio 9.</b> Talentin todennäköisyys lähteä yrityksestä ja talentin tärkeys organisaatiolle. (Mukaiillen Hatum 2015,6) .....	48
<b>Kuvio 10a.</b> Teoreettinen viitekehys (Yhdistellen Glaister 2018, Bhattacharyya 2015 ja Becker ym. 2015) .....	49
<b>Kuvio 11.</b> Talentin ensisijainen syy lähteä yrityksestä.....	70
<b>Kuvio 12.</b> Talenttien tyytyväisyys työhön ja rooliin .....	73
<b>Kuvio 13.</b> Talenttien tyytyväisyys esimieheen.....	75
<b>Kuvio 14a.</b> Talenttien tyytyväisyys esimieheen.....	77
<b>Kuvio 15.</b> Talenttien työnantajakokemus .....	80

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Talent-strategian suunnittelussa hyödynnettävät kysymykset organisaatiolle (Bibb 2016) .....	22
<b>Taulukko 2.</b> Talenttien muuttuneet työelämä vaatimukset (Rathi 2015) .....	30
<b>Taulukko 3.</b> Talent-strategian riskit, riskienhallintakeinot ja mahdollisuudet .....	85

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Vielä 1990-luvulla yrityksiä ja henkilöstön välinen dynamiikka oli hyvin erilaista verrattuna tämän hetken moderniin työelämään. Useimmat työntekijät olivat töissä samassa yrityksessä koko työuransa ajan ja henkilöiden työurat olivat tämän hetkistä paljon stabiilimpia. Työntekijät olivat lähtökohtaisesti tyytyväisiä mahdollisuuteen stabiilista urasta, jossa odotukset ja vastuut olivat selkeät, eikä pelkoa työn menettämisestä ollut. Työnantajat odottivat palkkioksi stabiiliudesta työntekijöiden lojaaliutta. Kuitenkin kasvavan kilpailun ja muuttuvan työelämän vuoksi työntekijöiden asenteet alkoivat hiljalleen muuttua, jonka vuoksi yritysten ymmärrys henkilöstön johtamisen merkityksestä alkoi kasvaa, kun työntekijät eivät enää tyytyneet samanlaisiin työuriin kuin ennen. Henkilöstön odotukset ja tavoitteet työurista siirtyivät stabiileista työurista vaihteleviin työtehtäviin, jossa tärkeänä alkoi korostua haasteet ja mahdollisuudet edetä uralla. Henkilöstön johtaminen alkoi kehittyä tämän johdosta, sillä sen avulla voitiin ymmärtää ja vastata näihin haasteisiin tehokkaammin. Vaikka henkilön johtaminen on nykyään tärkeässä roolissa yrityksiä toimintaa, yhä useampi yritys kamppailee edelleen niin oikeiden työntekijöiden (myöhemmin talenttien) löytämisen ja rekrytoimisen kanssa, kuin sen miten talentit saadaan sitoutettua yritykseen. (Hatum 2015; Morgan 2008)

Samalla kun talentit ovat yrityksen liiketoiminnassa erittäin merkittävässä roolissa, talentit voidaan nähdä voimavarana melko haavoittuvana ja myös suurimpana kustannuseränä yritykselle, jonka vuoksi henkilöstöresurssien kohdistaminen oikein on kriittinen osa yrityksen strategiaa. Talenttien osaamisen tai taidon puutteet voivat aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan, kuten heikentää koko yrityksen imagoa sekä kilpailuasemaa, kuin kilpailukykyä markkinoilla. Talentit ovat tärkeä resurssi yritykselle myös sen vuoksi, että ne ovat osa toiminnan kehittämistä ja innovaatioiden luomista, joka onnistuu parhaiten, kun yritys varmistaa, että talentit ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. (Viitala 2007)

Vaikka talentit ovat yrityksen yksi tärkeimmistä pääomista ja voimavaroista, sopivien talenttien löytämisestä, rekrytoimisesta ja sitouttamisesta on tullut yhä suurempi haaste yrityksille. Erityisesti globalisaatio, teknologia kehittyminen, demokraattiset muutokset, geopoliittisen aseman muuttuminen sekä sosioekonomiset muutokset haastavat yrityksiä yhä enemmän. Tämän lisäksi erityisesti IT-alalla kasvava kilpailu osaavista talenteista on aiheuttanut sen, että sopivia ja taidollisesti kyvykkäistä talenteja on yhä vaikeampi löytää ja sitouttaa yritykseen (Talouselämä 2017). Koska yrityksen liiketoiminnalle on kriittistä, että talentti on monella tavalla sopiva juuri kyseisen yrityksen toimintaan, tärkeää on talentin taitojen lisäksi muun muassa se, että niin talentin kuin yrityksen arvot sekä kulttuuri kohtaavat, kuin se, että talentilla on riittävä potentiaali, jotta yritys voi toteuttaa sen liiketoiminta strategiaa henkilöstön toimesta. Voidaankin sanoa, että yrityksen yhtenä tärkeimpänä voimavarana voidaan pitää yrityksen talenteja, jolloin oikeiden talenttien löytämisen ja sitouttamisen epäonnistuminen saattavat aiheuttaa monenlaisia riskejä yrityksen liiketoiminnalle. (Viitala 2007)

Talenteista puhuessa, talentit voidaan jakaa koskemaan joko koko henkilöstöä tai sillä voidaan tarkoittaa jotain joukkoa henkilöstöstä, joka omaa erityisen korkeat tiedolliset taidot, ja jolla on yritykselle suunnattuja erityisiä pätevyyskäsitteitä. Talentit ovat yrityksessä myös niitä, jotka kasvattavat omalla työpanoksella erityisesti aineetonta älyllistä pääomaa. Näiden talenttien rooli yrityksessä on erittäin kriittinen, erityisesti asiantuntija organisaatioissa. Mikäli yritys menettää tärkeitä ja kriittisiä talenteja, saattaa se aiheuttaa vielä merkittävämpiä riskejä yrityksen toiminnalle, kuin mitä muun henkilöstön menettäminen aiheuttaisi. Näitä riskejä voivat olla muun muassa häiriö liiketoiminnan jatkuvuudessa tai kilpailukyvyyn heikkenemisessä. (Tymon, Stumpf & Doh 2010) Tässä tutkielmassa talenteista puhuttaessa, tarkoitetaan lähinnä yrityksen kaikkia talenteja, eli henkilöstöä kokonaisuudessaan, eikä tarkoituksena ole ainoastaan ymmärtää talenteihin linkittyviä riskejä tietyn talent-ryhmän näkökulmasta.

Yritykset ovat havainneet myös, että talenttien menettämisestä aiheutuvat kulut ja riskit ovat huomattavasti suuremmat, kun jos yritys käyttäisi voimavaroja ja resursseja talenttien sitouttamiseen. Mikäli talentti lähtee yrityksestä, yrityksen suorita kustannuksia ovat muun muassa uuden henkilön löytäminen tilalle, joka pitää sisällään kyseisen tyhjäksi jääneen roolin, rekrytointi- ja palkkauskulut, sekä uuden henkilön perehdyttämisen ja kouluttamisen. Laskelmien mukaan, kaikki nämä kulut saattavat nousta jopa 2,5-kertaiseksi verrattuna henkilön palkkakuluihin vuodessa. Myös välilliset kustannukset saattavat olla mittavat, sillä erityisesti erityistä aineetonta pääomaa omaavan talentin lähtö saattaa aiheuttaa häiriöitä niin organisaatio-, kuin tiimitasolla niin tärkeän tiedon katoamisen,

tehokkuuden laskun kuin strategisen informaation menettämisen kautta. Näin ollen yritysten tulee ymmärtää, kuinka tärkeää erityisesti lahjakkaan ja merkityksellisen henkilöstön sitouttaminen on. (Rodríguez-Sánchez, González-Torres, Montero-Navarro & Gallego-Losada, 2020).

Sitouttamisella tarkoitetaan usein yrityksen pyrkimystä pitää erityisesti lahjakkaat työntekijät yrityksessä, esimerkiksi erilaisten henkilöstöön suunnattujen aktiviteettien avulla, kuten esimerkiksi henkilöstön urakehittämismahdollisuuksien, oppimisen mahdollistamisella ja kilpailukykyisillä palkkaus- ja korvausmenettelyillä. Sitouttamisen voidaan ajatella mahdollistavan organisaatiolle kasvun, kun organisaation ei tarvitse käyttää voimavaroja tarpeettomasti uusien talenttien etsimiseen (Mokgojwa, Barkhuizen, & Schutte 2018). Erityisesti esimiesroolissa olevat talentit ovat yrityksen korkeimpia prioriteetteja, sillä pitkällä aikavälillä korkean tason esimiehet tuovat organisaatioon vakautta ja organisaatiotasosta tietoa, ja näin tukevat myös strategista suunnittelua ja päätöksentekoa. (Danielle, Chrysler-Fox & Thomas 2018)

Henkilöstön johtamisella tarkoitetaan erilaisia aktiviteetteja ja prosesseja, joiden avulla johdetaan yrityksen työntekijöitä eli talenteja. Kuitenkin henkilöstön johtamisen käsite voidaan laajentaa tarkoittamaan kaikkia niitä aktiviteetteja, joilla johdetaan eri sidosryhmiä yrityksessä, ja ei näin ollen käsitä vain yrityksen henkilöstöä. Tässä määritelmässä voidaan henkilöstön johtamiseen ottaa mukaan niin konsulttien, alihankkijoiden ja muiden ei-työsopimusta omaavien henkilöiden johtaminen (Kramar 2014) Talent-strategian tavoitteita on hankkia ja houkuttaa oikeanlaisia talenteja ja vastata yllä oleviin ongelmiin, keskittymällä yrityksen talenttien johtamiseen. Sen tavoitteena on motivoida, kannustaa ja sitouttaa talenteja, luomalla talenteille edellytykset erinomaisiin työsuorituksiin sekä palkita hyvästä suorituksesta ja kehittää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä niin, että erinomaisiin työsuorituksiin pääseminen on mahdollista nyt ja tulevaisuudessa. Jotta näitä tavoitteita voidaan toteuttaa, tulee ymmärtää yrityksen talent-strategia, jolla tarkoitetaan prosessia, jossa henkilöstövoimavaroille määritellään tavoitteet. Toisin sanoen, näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kehitetään talent-strategia. (Kauhanen 2010)

Organisaatiot joutuvat kohtaamaan nopeasti muuttuvissa markkinoissa näitä henkilöstöön kohdistuvia haasteita yhä enemmän, jonka vuoksi talent-strategian tutkimista voidaan pitää relevanttina ja ajankohtaisena. Tämän lisäksi talentin johtaminen, joka syventyy lisäämään talentin näkökulmasta eri talenttiin kohdistuvilla prosesseilla ja toiminnoilla yritykselle arvoa ja keskittyy henkilöstön strategiseen johtamiseen, on hyvin rajallisesti tutkittu aihe. Erityisesti tieteellisiä artikkeleita siitä, miten talentin johtamista (talent management) on organisaatioissa otettu käyttöön tai miten se on onnistunut organisaatioissa, löytyy melko vähän (Gallardo-Gallardo 2020, 457-473).



Myös Meyers (2013) korostaa, että talentin johtaminen on organisaatioille edelleen haaste, sillä vaikka organisaatioiden tulee panostaa siihen yhä enemmän pysyäkseen kilpailukykyisenä, sen toteuttamista ei usein koeta kovin onnistuneeksi organisaatioissa.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja keskeiset rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää syvällisesti talent-strategian merkitys yrityksen liiketoimintaan henkilöstön johtamisen näkökulmasta, sekä miten se muodostuu ja mitä niin negatiivisia riskejä kuin positiivisia riskejä, eli mahdollisuuksia siihen liittyy. Tutkielman kannalta tärkeää on tutkia lisäksi, miten talent-strategian eri osa-alueet; talentin houkuttelevuus, valinta, rekrytoiminen, sitouttaminen ja osaamisen kehittäminen ja mittaaminen mahdollistavat kokonaisuudessaan toimivan talent-strategian. Tämän lisäksi tarkoituksena on ymmärtää HR-funktion näkökulmasta, miten ja mitkä eri HR-toiminnot auttavat ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan talent-strategian merkittävimpiä riskejä, ja miten epäonnistuneet tai puuttuvat talent-strategiaan linkittyvät HR-toiminnot saattavat aiheuttaa riskejä organisaatiolle. Näiden negatiivisten vaikutusten lisäksi, tutkielmassa otetaan lisäksi huomioon, mitä mahdollisuuksia talent-strategian HR-toimintojen onnistunut toteuttaminen saattaa luoda yritykselle.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Miten talent-strategia muodostuu, ja millaisia mahdollisuuksia ja riskejä siihen liittyy?*
- 2. Miten talent-strategian merkittävimpiä riskejä voidaan hallita eri HR-toimintojen avulla?*

Tutkimus tarkentuu tutkimaan asiantuntijaorganisaatioita, ja tutkielman empiirinen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla eri asiantuntijaorganisaatioita, joista enemmistö toimii suoraan IT-toimialalla tai on epäsuorasti yhteydessä IT-osaajiin tai toimialaan. Deloitte (2017) mukaan organisaatiot yleisesti kohtaavat yhä enemmän osaajapulaa, ja näin ollen organisaatioiden tulisi keskittyä rakentamaan täysin uusia tapoja organisoitua ja johtaa kyvykkyyksiään. Organisaatiosta puuttuu lisäksi osaaminen ja toimintamallit, jotta erityisesti kilpailuympäristön nopeisiin muutoksiin voidaan sopeutua. Lisäksi johtavan tieto- ja viestintäteknikan alan liitto Tivian mukaan vuonna 2017

Suomessa oli jopa 7000 ihmisen puute ohjelmisto- ja IT-asiantuntijoista. Vuonna 2020 luku oli ICT-alan keskusjärjestön mukaan yli kaksinkertainen, sillä sen mukaan Suomesta puuttui vuonna 2020 jo 15 000 ohjelmisto ja IT-ammattilaista. Tämän lisäksi, uudemman Tivian tutkimuksen mukaan, vuonna 2018 osaajapula oli jo yhteensä 25 000, joka on 10 000 henkilöllä yli siitä, joka oli aiemmin ennustettu tapahtuvan vasta vuonna 2020. Tämän vuoksi Suomen voidaan odottavan jäävän jälkeen ohjelmistotalouden kasvusta, sillä osaajapula on muihin toimialoihin nähden huomattavasti korkeampi. Tivian mukaan myös Euroopan mittakaavassa osaajapula on suurta. Noin 500 000 ICT-alan työpaikkaa jäi vuonna 2015 täyttämättä, sillä hakijat eivät vastanneet haettavaa pätevyystasoa. (Talouselämä 2017; Tivia 2018) Näin ollen talent-strategia, mikä pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin, voidaan osoittaa olevan tärkeä aihe tutkia.

Tutkimus rajataan koskemaan Suomessa toimivia yrityksiä, sillä tutkimus halutaan rajata maantieteellisesti tarkemmin yhteen alueeseen, jotta maantieteellisiä ja kulttuurisia eroja ei tarvitse ottaa huomioon. Tämän lisäksi tutkielman teemahaastattelut koostuvat Suomen HR-asiantuntijoiden haastatteluista. Tutkimuksen tavoitteena on kerätä aineistoa HR-asiantuntijoiden näkökulmasta, jotta saadaan laaja näkemys siitä, miten HR-asiantuntijat kokevat asiantuntijaorganisaatioiden osaajien pulan ja kasvavan kilpailun, sekä miten tilannetta on yritetty taklata yrityksissä niin talent-strategian kehittämisen avulla, kuin eri HR-toimintojen avulla. Tutkielman toinen empiirinen osuus koostuu lisäksi Suomalaisesta IT-yrityksestä saaduista lähtöhaastatteluista, jotka auttavat ymmärtämään talenttien näkökulmasta aihetta, ja näin laajentaa ymmärrystä siitä, miten yritysten tulisi kehittää toimintaa talent-strategian näkökulmasta.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin yrityksen näkökulmasta, sen ollessa tutkimukselle luontainen näkökulma ja joka antaa näin ollen vastauksen tutkimuskysymyksiin, jotka liittyvät yrityksen talent-strategiaan ja yrityksen HR-toimintoihin.

### **1.3 Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja aikaisemmat tutkimukset**

Koska tutkielman taustalla vaikuttavat tutkijan omat henkilökohtaiset valinnat, näitä tutkijan henkilökohtaisia valintoja voidaan tarkastella tieteenfilosofisten lähtökohtien pohjalta. Tieteenfilosofisia lähtökohdilla tarkoitetaan tutkielman taustalla olevan tiedon sekä todellisuuden oletuksia sekä ajattelutapoja, joihin tutkielman valinnat perustuvat. Näin ollen tieteenfilosofiset

lähtökohdat antavat pohjan sille, miten tutkielmassa koetaan ja nähdään tutkittava aihe. Tieteenfilosofiset lähtökohdat ohjaavat tutkijaa rakentamaan tutkielmaa, ja vaikuttavat näin ollen tutkielmassa käytettyihin tiedonhankinta- ja analysointimenetelmiin. Tieteenfilosofisia käsityksiä ovat muun muassa ontologiset epistemologiset ja aksiologiset piirteet. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019)

Tutkimusfilosofia tarkoittaa järjestelmää uskomuksista ja odotuksista, joita tiedon kehittämiseen syntyy. Tutkijan omat odotukset, olivat ne tiedostamattomia tai tiedostettuja, vaikuttavat tutkielman syntyyn. Nämä odotukset, jotka kohtaavat tutkijan todellisuuden, voidaan kutsua ontologisiksi odotuksiksi. Toisin kuin inhimilliset tietämykset, joita tutkija kohtaa, ovat epistemologisia, samalla kun tutkijan omien arvojen vaikutuksista tutkimusprosessiin, voidaan kutsua aksiologisiksi. Näin ollen, kaikki nämä johdonmukaiset, tiedostamattomat ja samalla kuitenkin harkitut oletukset, joita tutkija tekee tutkimuksessaan, muodostavat tutkimusfilosofian, jota voidaan pitää uskottavana. Tutkimusfilosofian voi tällöin nähdä tukevan lisäksi tutkimusmetologisia-, strategisia sekä aineistollisia valintoja. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019)

Ontologialla tarkoitetaan tutkittavan aiheen taustalla vaikuttavaa todellisuutta, eli mitä todellisuus on ja millaisia ilmiöitä tai asioita sen avulla voidaan tulkita. Usein laadullisessa tutkimuksessa todellisuus voidaan nähdä subjektiivisena, eli kokemuksiin ja käsityksiin perustuviin tietoihin, jotka eivät ole kaikille samat, vaan ovat eri henkilöille erilaisia ja voivat näin ollen muuttua ajan kuluessa. Näin ollen laadullista tutkimusta ei voida täysin pitää objektiivisena, eli tutkielman tulokset pohjautuvat tutkijan omiin käsityksiin tutkittavasta aiheesta. (Saunders ym. 2019, 133) Tämän tutkielman subjektiivista todellisuutta kuvaa talent-strategia ja siinä esille tulevat riskit ja mahdollisuudet, joiden voidaan pohjautuvan tutkielmassa mukana olleiden henkilöiden käsityksiin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008) Tässä tutkielmassa on kuitenkin pyritty vahvistamaan objektiivista näkökulmaa lähtöhaastatteluaineiston kvantitatiivisella osiolla. Lähtöhaastattelut ovat toteutettu lomake- ja teemahaastattelun yhdistelmällä, joka mahdollisti aineiston määrällisen muodon. Sen avulla voidaan vahvistaa tuloksia ja antaa luotettavampi lopputulos. (Hirsjärvi 2009)

Epistemologiset kysymykset kohdistuvat suhteeseen, joka rakentuu tutkijan ja tutkittavan aiheen välille, ja näin ollen tutkittavalle ilmiölle sopivien tutkimusmetodien valintaan. (Hirsjärvi 2009) Tässä tutkielmassa tutkielmaan vaikuttaa tutkijan aikaisempi kokemus ja kiinnostuneisuus aiheeseen. Tämän lisäksi koska aihetta ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu, ja HR-näkökulman liittäminen

riskienhallintaan koetaan tärkeänä, mutta vähän tutkittuna, tutkielmassa on päädytty kuvailevaan ja kartoittavaan tutkimukseen niin laadullisten kuin määrällisten menetelmien avulla. Aksiologiassa, jossa tutkijan arvot vaikuttavat tutkimusprosessiin, tulee tässä tutkielmassa huomioida, että tutkielman empiirinen aineisto on kerätty, laadullisen aineiston osalta, niin että tutkija on valinnut haastateltavat omien arvojen pohjalta. (Saunders ym 2019) Lisäksi tutkija on tutkielman tekohetkellä työsuhteessa organisaatioon, josta määrällisen aineiston lähtöhaastattelu data on kerätty, jonka vuoksi tutkijan oman henkilökohtaisen näkemyksen ja organisaation taustatietojen vahvan ymmärryksen perusteella voidaan arvioida henkilön soveltuvan aineiston käyttöön parhaiten.

Erityisesti suomenkielisiä akateemisia tutkimuksia henkilöstöjohtamisessa tunnistetuista riskeistä on melko vähän. Henkilöstöjohtamista aiheena on tutkittu paljon, toisin kuin talent-strategiaa, joka on vielä käsitteenä melko uusi ja näin ollen akateemisia tutkimuksia erityisesti talent-strategian riskeistä on erittäin niukasti. Tutkimuksia talent-strategian eri osa-alueiden riskeistä löytyy toisaalta hieman enemmän, ja esimerkiksi talent-strategian HR-toiminnoista, suoriutumisen mittaamisen tärkeys riskienhallinnan näkökulmasta on tunnistettu suhteellisen laajasti. Becker ja Smidt (2015) mukaan henkilöstöjohtamisessa tutkiminen on kuitenkin keskittynyt lähinnä henkilöstöjohtamisen positiivisiin vaikutuksiin, ja jättänyt riskit ja negatiiviset vaikutukset pois tutkimuksista.

Kauppätieteellisissä tutkimuksissa henkilöstöjohtamisen ja riskienhallinnan yhdistäminen on saanut vain vähän huomiota kandidaatin tai pro gradu-tutkimuksissa. Näitä aiheita on kauppätieteellisissä tutkimuksissa tutkittu lähinnä erikseen. Lähimpiä tutkimuksia tälle tutkimukselle on Ida Soinisen (2020) pro gradu, jossa hän tutkii ajatteluriskitekijöihin tunnistamista osana henkilöstövoimavarojen johtamista, jossa käsitellään henkilöstön ajattelusta aiheutuvia riskejä ja virheitä, ja sitä miten henkilöstöjohtamisen avulla näitä riskejä voidaan hallita. Tämän lisäksi muun muassa Nina Tilder (2020) tutkii pro gradussaan nykypäivän henkilöstöriskien kokonaisvaltaista riskienhallintaa vakuutuslalla, joka painottuu myös eri henkilöstöstä aiheutuviin riskeihin.

Myös talenttien kasvavasta kilpailusta ja oikeiden talenttien löytämisestä löytyy jonkun verran tutkimuksia. Muun muassa Deloitte (2017) on pitänyt yhtenä suurimpana ongelmana organisaatioissa löytää oikeat tekijät ja näin ollen työnantajamielikuvan ja rekrytointiprosessin kehittäminen ja rekrytointikokemuksen parantaminen ovat organisaatioille Deloitteen mukaan toiseksi tärkein asia organisaatioissa vuonna 2017. Lisäksi Deloitteen (2020) HR-trendi tutkimuksessa ilmenee, että organisaatioiden HR-toimintojen tulee keskittyä yhä enemmän niin työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamiseen, joka kehittää organisaatioon sitoutumista pitkällä

aikavälillä, kuin talenttien kehittämiseen tulevaisuudessa, jotta organisaatiot voivat kohdata muuttuvan yhteiskunnan resilientimmän henkilöstön avulla.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

### *Riski*

Riskillä on useiden akateemisten tutkimusten mukaan monia erilaisia määritelmiä. (Hagigi & Sivvakumar 2009; Lehtiranta 2014) Riskillä voidaan arkikielessä tarkoittaa tilannetta, jossa kuvataan vaaraa ja epätietoisuutta, ja joka liittyy onnettomuuden mahdollisuuteen. Mikäli riski toteutuu, siitä syntyvät menetykset voivat olla niin rahallisia, ympäristöön liittyviä, terveydellisiä tai esimerkiksi yhteiskunnallisen arvon menetykseen liittyviä. Riskin suuruutta arvioidessa, tulee miettiä tämän epätoivotun seurauksen todennäköisyyttä sekä haitallisuutta. Muita riskin tunnuspiirteitä riskin kokemus, joihin vaikuttaa sen hallittavuus ja rajoitettavuus, sekä henkilön henkilökohtainen arviointikyky, henkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja vapaaehtoisuus. (Kuusela & Ollikainen 2005; Holton 2004) Riskejä voidaan luokitella myös sen mukaan, onko riski yrityksen sisäinen vai ulkoinen. Erityisesti sisäisiä riskejä voidaan ajatella olevan johdon asenteet ja yrityksen sisäiset prosessit ja toiminnot. Erityisesti henkilöstöhallinnon toiminnot voidaan nähdä linkittyvän näihin riskeihin voimakkaasti. (Becker & Smidt 2015) Tämän lisäksi riskit voidaan lisäksi luokitella negatiivisiksi ja positiivisiksi, ja näin ollen riski voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Erityisesti strategisissa riskeissä korostuu myös riskin positiivinen puoli (Godfrey 2020).

### *Riskienhallinta*

Riskienhallinta on tärkeä osa yritysten ja organisaatioiden toimintaa, sillä tarkoitetaan riskien tunnistamista, analysointia, määrittämistä, kontrollointia ja seuranta. Riskienhallinnan tarkoituksena on minimoida ja välttää potentiaaliset negatiiviset seuraukset, joita riskin toteutumisesta saattaisi seurata. Usein riskienhallinnassa pyritään välttämään erityisesti rahallisia seurauksia, sekä mahdollistaa yrityksen tavoitteiden toteutumisen. Ympäristön muuttuessa jatkuvasti yhä monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi, riskienhallinta on tehokkaimmillaan, kun se toimii kilpailuetuna, ei vain ohjeistuksena tai tunnistettujen riskien välttämisenä. Nykyään yhä useampi tutkimus huomioi henkilöriskien merkityksen, ja riskienhallinnassa pyritään enemmän ymmärtämään henkilöriskien vaikutukset ja merkityksen koko organisaatioon ja sen strategiaan (Nickson 2001). Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli riskienhallinnassa, sillä sen avulla voidaan ymmärtää

organisaatiotason riskejä ja henkilöstöhallinnon eri keinoin ja prosessein voidaan vähentää näitä riskejä. (Becker & Smidt 2015)

### *Strategia*

Strategian päätehtävä on tunnistaa parhaat ja tehokkaimmat tavat edetä markkinoilla menestyksekkäästi kohti tavoitteita, tämän vuoksi strategiaa tulee suunnitella ja analysoida, niin että se toimii yrityksen eduksi. Strategian jalkautus tapahtuu aina suunnittelusta implementointiin. Strategian voidaan ajatella koostuvan hierarkian eri tasoista, jossa ylimpänä on liiketoiminta taso, jossa määritellään yrityksen yleinen näkökulma siitä, millaisia tuotteita ja palveluita yritys tuottaa tai missä markkinoilla yritys toimii. *Liiketoiminta linjan strategia* kuvaa sitä, miten yritys voi toimia kilpailukykyisesti niillä markkinoilla, jossa liiketoiminta toimii. *Funktio tason strategia* on yrityksen niille funktioille, jotka tukevat toiminnoillaan liiketoimintalinjoja, ja näiden tehtävä on näin ollen tukea niin liiketoimintalinja strategiaa, kun liiketoiminta tasoa. *Operationaalinen taso* on yksityiskohtaisempi ja tarkempi taso, jossa organisaatio jaetaan pienempiin osiin, jotta tiimi ja henkilöstö pyrkivät oman strategian avulla kohti yhteistä strategiaa ja tavoitteita. Strategia tulee aina muokata organisaatiolle sopivaksi, kopioimalla muiden yritysten strategiaa yritys ei tule menestymään. Hyvän suunnittelun lisäksi, strategian onnistumiseksi toinen tärkeä rooli on sen implementointi hyvän johtamisen avulla. (Ghinea & Morojanu 2016)

### *Henkilöstön johtaminen (Human Resources Management)*

Henkilöstön johtamisella tarkoitetaan erilaisia aktiviteetteja ja prosesseja, joiden avulla johdetaan yrityksen työntekijöitä eli talenteja. Kuitenkin henkilöstön johtamisen käsite voidaan laajentaa tarkoittamaan kaikkia niitä aktiviteetteja, joilla johdetaan eri sidosryhmiä yrityksessä, ja ei näin ollen käsitä vain yrityksen henkilöstöä. (Kramar 2014)

### *Talentin johtaminen (Talent Management)*

Talentin johtaminen auttaa organisaatiota niin houkuttelemaan kuin sitouttamaan henkilöstö organisaation, ja sen kautta lisäämään tehokkuutta. Talentin johtamisen tarkoituksena on lisäksi lisätä organisaation tuloksentelekykyä ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Talentin johtamisen tärkein tehtävä näin ollen on lisätä organisaation kilpailukykyä talenttien innovatiivisuuden avulla. (Sen 2020)

### *Talent-strategia*

Talent-strategia toimii työkaluna HR-henkilöstölle, sillä sen tarkoituksena on tunnistaa, kehittää ja valmistaa organisaation henkilöstö, eli talentit siihen, että organisaatio pystyy pääsemään

tavoitteisiinsa pitkällä aikavälillä. Talentin johtaminen on tärkeä osa talent-strategiaa, sillä sen avulla organisaatio pystyy vastaamaan näihin tarpeisiin ja muutoksiin. (Sen 2020)

### *Talenti*

Talentilla tarkoitetaan yleensä yrityksen työntekijöitä, jotka ovat erityisen hyvin suoriutuvia tai ovat muuten korkean potentiaalinen omaavia työntekijöitä. (Cadorin 2017) Talentit omaavat erityisen korkeat tiedolliset taidot, ja joilla on yritykselle suunnattuja erityisiä pätevyyskäsiä. Talentit ovat yrityksessä myös niitä, jotka kasvattavat omalla työpanoksella erityisesti aineetonta, älyllistä pääomaa (Tymon, Stumpf & Doh 2010). Mayerin (2013) artikkelin mukaan talentista voidaan usein puhua työntekijänä, jolla on joko luontaisia kykyjä, opittuja kykyjä tai näitä molempia. (Mayer 2103) Talentit voidaan nähdä organisaation erityisinä strategisina voimavaroina, ja vaikuttaa näin koko organisaation kilpailukykyyn positiivisesti (Gallardo-Gallardo ym. 2020) Talenti sanaa voidaan käyttää myös puhuttaessa koko henkilöstöstä. (Tymon ym. 2010)

### *Henkilöstön sitouttaminen*

Henkilöstön sitouttamisessa yritys pyrkii eri aktiviteettien ja toimintojen avulla sitouttamaan työntekijän yritykseen. Työntekijöiden ja työnantajien suhde on muuttunut ajan kuluessa globalisaation ja kasvavan kilpailun vuoksi, niin että työntekijöiden lojaalius yritystä kohtaan on vähentynyt, jonka vuoksi yrityksen tulee pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä aikaisempaa enemmän. Organisaatiot toteuttavat työntekijöiden sitouttamista muun muassa palkitsemisella ja osaamisen kehittämällä. (D'Amato, A. & Herzfeldt, R. 2008)

### *Operatiivinen riski*

Operatiivinen riski tarkoittaa kaikkia niitä menetyksiä tai vaaroja, joita epäonnistuneet sisäiset prosessit, henkilöstö ja systeemit sekä ulkoiset tapahtumat saattavat aiheuttaa. Operatiiviset riskit pitävät sisällään lisäksi oikeudelliset riskit, mutta ei strategisista ja maineriskejä. (Wolke 2017)

### *Strateginen riski*

Strategisia riskejä voidaan kuvata tapahtumilla tai tilanteilla, joka aiheuttaa epävarmuutta ja lopulta yrityksen kilpailukykyyn heikentymisen, strategian epäonnistumisen tai muulla tavoin heikentää liiketoiminnan elinkelpoisuutta. Strateginen riski eroaa muun muassa operatiivisista riskeistä niin, että operatiiviset riskit aiheuttavat niiden realisoituessa yleensä aina suoraa rahallisia menetyksiä, kun taas strategiset riskit aiheuttavat välillisesti muita kuin vain rahallisia menetyksiä. Tämän lisäksi

strategisille riskeille tyypillistä on lisäksi, että ne voivat aiheuttaa positiivisia riskejä eli mahdollisuuksia organisaatioon. (Godfrey 2020)

### *Henkilöstöriski*

Routamaan (1999) mukaan, henkilöstöriskejä voidaan ajatella olevan sellaiset henkilöstöön liittyvät tekijät, jotka voivat joko haitata tai pahimmassa tapauksessa jopa estää organisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Yrityksen menestys on kiinni monesta eri osa-alueesta, joista yksi on henkilöstöön liittyvät keskeiset voimavarat yrityksen liiketoiminnassa. Henkilöstöressurssien voidaan ajatella olevat yksi organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden mahdollistaja, johon organisaatio voi perustaa sen liiketoiminnan kehittämissuunnitelman. (Routamaa 1999)

## **1.5 Tutkimusmenetelmät ja-aineisto**

Tutkimukseen on valittu niin kvalitatiivinen kuin kvantitatiivinen tutkimustapa. Tutkimus koostuu kahdesta eri aineistosta, joista toinen on HR-ammattilaisille tehty asiantuntijahaastattelu. Tämä tutkielma toteutettiin teemahaastatteluna, sillä tutkimuksen tavoitteena ei ollut saattaa asiantuntijahaastatteluista saatuja tutkimustuloksia numeeriseen muotoon, vaan tarkoitus analysoida tapausjoukkoja syvällisesti, ja ymmärtää tapausjoukoissa vallitseva ilmiö. Tutkimuksen teemahaastattelu osio toteutettiin 6 haastattelun avulla. Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, sillä se muodostui kysymyksistä joihin haastateltava voi vastata omin sanoin, ja joka sallii näin ollen haastateltavalle enemmän vapauksia vastauksissaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005) Teemahaastattelut, nimensä mukaisesti, rakentuivat eri teemojen ympärille, jotka tässä tutkielmassa ovat: talent strategia, talentin valinta & rekrytointi, talentin johtaminen, sitouttaminen ja HR-toiminnot riskienhallinnan perspektiivistä. Vaikka teemahaastatteluja voidaan toteuttaa ryhmähaastatteluina, tämän tutkielman haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä kahta henkilöä lukuun ottamatta, haastateltavat henkilöt olivat eri yrityksistä, jonka vuoksi voidaan perustella, että yksilöhaastattelu sopi tutkielman kannalta paremmin tilanteeseen. Haastattelut olivat tarkkaan valittuja ja haastatteluista saatu tieto analysoitiin syvällisesti sisällönanalyysin keinoin, niistä tehtiin havaintoja, ja lopuksi verrattiin tutkielman teoriaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, Kananen 2013)



Tutkielman teemahaastatteluihin valittiin viisi suurta/keskisuurta yritystä, joista yhdestä yrityksestä haastateltiin kahta eri henkilöä eri rooleista HR-funktiossa. Kaikista yrityksistä kolme oli IT-yrityksiä ja kaksi muuta yritystä asiantuntijaorganisaatioita. Haastatteluihin valittiin näiden yritysten henkilöstöpäälliköitä, henkilöstöjohtajia sekä henkilöstönkehittämisestä vastaavia johtajia. Haastatteluissa käytettiin samaa kysymyspatteristoa, jotta haastatteluiden vastauksien vertailu onnistui keskenään. Haastattelut litteroitiin kolmen päivän sisällä haastattelusta, jonka jälkeen ne analysoitiin eri teemojen ympärille, siitä saadut tiedot luokiteltiin ja niitä verrattiin keskenään. Sisällönanalyysin keinoin ilmiö pyrittiin saamaan siihen muotoon, että se on yleisessä ja järjestetyssä muodossa (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Tutkimuksen toinen aineisto saatiin Suomalaiselta IT-yritykseltä valmiina, jolloin tutkijan ei tarvinnut tuottaa aineistoa itse. Tämä aineisto oli toteutettu lomakehaastattelun – ja –teemahaastattelun yhdistelmällä. Tätä haastattelua voidaan näin ollen kutsua myös monimetodiseksi. Lomakehaastattelulle tyypillisesti, lähtöhaastattelut sisälsivät selkeän muodon ja esitystavan, ja siinä haastattelija merkitsi vastaukset lomakkeelle valmiiksi laadittujen luokkien mukaan. Teemahaastatteluille tyypillisesti, haastattelu sisälsi selkeästi eri teemat, josta kysymykset muodostuivat, jonka lisäksi, haastattelut sisälsivät avoimia kysymyksiä eri teemoista, joka mahdollisti numeerisen osion vahvistamisen ja täydentämisen. (Hirsjärvi 2009) Vaikka tutkielma rajataan Suomeen, lähtöhaastattelu aineisto sisälsi 12 eri maan talenttien haastatteluista ja rakentui yhteensä 47 tehdystä haastattelusta, joissa haastateltiin yrityksen talentteja, jotka olivat päättäneet lähteä yrityksestä. Haastattelut rakentuivat 4:sta eri teemasta; henkilön ensisijaisesta syystä lähteä yrityksestä, henkilön roolista ja työnkuvasta, esimiehestä sekä organisaatiosta.

Lähtöhaastatteluiden tarkoituksena on täydentää ja vahvistaa asiantuntijahaastatteluista saatuja päätelmiä ja aineistoa. Näin ollen empiirinen osio lähtee liikkeelle asiantuntijahaastatteluista luvussa neljä, ja jatkuu lähtöhaastatteluaineistolla viidennessä luvussa. Tätä valintaa voidaan pitää perusteltuna, sillä asiantuntijahaastatteluiden avulla voidaan saada suurempia ja laajempia vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja näin ollen voidaan nähdä loogisena täydentää kokonaisuutta lähtöhaastatteluaineiston avulla.

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdanto kappaleessa esitellään tutkielman aihe, siihen vaikuttavat ilmiöt, tutkimusongelmat, rajaukset, keskeiset käsitteet, tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä tutkimusmenetelmä ja –aineisto. Johdanto pyrkii antamaan lukijalle riittävät tiedot aiheesta ennen teorialukuja. Tutkielman toisessa luvussa siirrytään teoriaosuuteen, jossa käsitellään HR-strategiaa ja talentin johtamista eri näkökulmista, kappaleessa pyritään ymmärtämään talentin rooli yrityksessä ja sen merkitys liiketoimintaan, sekä perehtymään talent-strategian eri osa-alueisiin ja merkitykseen HR-kontekstissa.

Kolmas luku syventyy tutkimaan riskeihin henkilöstöhallinnon näkökulmasta, niin että lukija saa käsityksen henkilöriskeistä ja niiden muodostumisesta. Luvussa käydään läpi yleisesti mitä riskejä henkilöstö saattaa aiheuttaa yritykselle, ja mitä strategisia henkilöstöriskejä voidaan tunnistaa. Tämän lisäksi luvussa käydään läpi, mitä tyypillisiä piirteitä asiantuntijaorganisaatiossa tulee huomioida. Tutkielman kolmas luku päättyy viitekehykseen, jossa tutkielman eri näkökulmat ja aihealueet linkittyvät yhteen. Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, neljäs ja viides luku keskittyvät empiriaan, jossa neljäs luku syventyy asiantuntijahaastatteluihin, ja viides luku lähtöhaastatteluihin.

Kuudennessa luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkielmasta. Yhteenvedossa käydään läpi tutkimuskysymyksiin vastaamista, tutkielman onnistumista, sekä sen luotettavuutta niin validiteetin kuin reliabiliteetin käsitteiden kautta. Tutkielma päättyy jatkotutkimusehdotuksiin, jonka jälkeen tulevat niin lähdeluettelo kuin liitteet.

## **2 TALENT-STRATEGIAN MUODOSTUMINEN**

Tutkielman ensimmäisen teorialuvun tarkoituksena on syventyä henkilöstön johtamisen eri näkökulmiin ja ymmärtää miten eri henkilöstöhallinnon toiminnot linkittyvät liiketoiminnan strategiaan ja miten talent-strategia muodostuu liiketoimintastrategian pohjalta. Tämän lisäksi henkilöstön johtamisen eri näkökulmiin syventymällä voidaan ymmärtää, miten ja mistä eri osa-alueista talent-strategia rakentuu kokonaisuudessaan. Luku loppuu talent-strategian oleellisimpiin osa-alueisiin, ja niiden syvälliseen läpikäymiseen. Ensimmäinen teorialuvun tarkoituksena on antaa hyvä pohja siitä, mikä merkitys eri HR-toiminnoilla on, miten eri HR-toiminnot linkittyvät toisiinsa, sekä mikä rooli talent-strategialla on HR-kontekstissa. Tutkielman toisessa teorialuvussa syvennytään käsittelemään riskienhallinnan näkökulmia ensimmäisen teorian pohjalta, keskittyen henkilöriskeihin, joiden voidaan nähdä olevan sidoksissa talent-strategiaan.

### **2.1 Henkilöstön johtamisen eri näkökulmien kehittyminen ja merkitys**

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti talent-strategian merkitys ja talent-strategian riskit ja mahdollisuudet liiketoimintaan, jonka vuoksi ennen talent-strategiaan paneutumista syvällisemmin, tulee ymmärtää laajemmin henkilöstön johtamisen eri määritelmät ja mistä eri osista se rakentuu. Henkilöstön johtamisesta löytyy paljon eri tutkimuksia. Henkilöstön johtamista voidaan kuvailla eri aktiviteeteilla ja prosesseilla, jotka sisältävät systemaattista henkilöstön houkuttelemista, tunnistamista, kehittämistä, sitouttamista, ylläpitämistä ja sijoittamista, erityisesti kohdistettuna talenteihin eli henkilöstöön, jotka tuovat omalla tietotaidolla erityistä lisäarvoa yritykseen, jonka avulla yritys voi luoda strategisesti kestävä menestyksen. Henkilöstön johtaminen on usein yritysten toimitusjohtajien suurimpia huolenaiheita, sillä erityisesti oikeiden taitojen ja kyvykkyyksien vähyys koetaan ongelmana, koska nämä vaikuttavat negatiivisesti koko organisaation kasvuun. (Gallardo-Gallardo 2020)

Henkilöstön johtamisella on englanninkielessä useita eri käännöksiä ja määritelmiä joista käytetyimpiä ovat HRM, eli Human Resources Management, sekä TM eli Talent Management, joka

voidaan kääntää myös talentin johtamiseksi. Usein nämä kaksi termiä saattavat sekoittua keskenään, vaikka näillä kahdella termillä on selkeä ero (Lewis 2006). Henkilöstön johtaminen (HRM) keskittyy yrityksen koko henkilöstöön välttämättömiin prosesseihin ja toimintoihin ja niiden johtamiseen. Talentin johtamisessa taas keskitytään strategiseen henkilöstön kehittämiseen, jossa talentin johtamisella pyritään lisäämään yritykselle arvoa keskittymällä talentiin kohdistuviin prosesseihin ja aktiviteetteihin. (Glaister 2018) Tarkoituksena näin ollen talentin johtamisessa on erityisesti keskittyä siihen, miten talentin johtamisen avulla voidaan löytää oikeat talentit yritykseen, ja miten näitä talenteja voidaan kehittää ja sitouttaa niin, että ne luovat mahdollisimman paljon lisäarvoa yritykselle omalla henkisellä pääomallaan (Lawler 2017). HRM voidaan ajatella luovan viitekehyksen talentin johtamisen ympärille, jossa se voi toimia tehokkaana kilpailuetua tuovana toimintona yrityksessä. (Glaister 2018) Koska nämä kaksi termiä linkittyvät voimakkaasti yhteen, tässä kappaleessa esitellään molempia niin yhdessä kuin erikseen, ja sitä miten ne ovat molemmat välttämättömiä yrityksen liiketoiminnalle.

Usein HRM:stä puhuessa, siihen saatetaan linkittää talentin johtaminen, ja esimerkiksi Chapman (2018) määrittelee HRM:in tärkeäksi toiminnoksi yrityksen kilpailukykyyn ylläpitämisen ja kehittämisen näkökulmasta, erityisesti kilpailun kasvaessa. Sen rooli on Chapmanin (2018) mukaan muuttunut yksittäisestä toiminnosta kollektiiviseksi ja keskeiseksi komponentiksi tukemaan ja ohjaamaan koko yrityksen strategiaa. Koska yritystoiminta on muuttunut yhä enemmän palvelukeskeiseksi ja erityisesti henkinen pääoma on noussut yrityksissä keskiöön, on HRM:lla yhä tärkeämpi rooli henkilöstön suhteiden ylläpitämisessä ja varmistamisessa, että strategiset tavoitteet ja yrityksen suorituskyky toteutuvat suunnitellusti. (Chapman 2018) Kuitenkin Glaiserin (2018) mukaan HRM ei itsessään lisää yrityksen kilpailukykyä vaan, jotta HRM prosessit voivat luoda kilpailukykyä, niitä pitää johtaa dynaamisesti. Talentin johtaminen luo lisäarvoa, sillä sen tarkoitus on johtaa muutosta ja pyrkiä kehittämään taitoja, resursseja ja kompetensseja. HRM rooli on Glaisterin (2018) mukaan toimia lähinnä yrityksen jokapäiväisen toiminnan turvaajana, kuitenkin niin että se luo stabiilin pohjan talentin johtamiselle. (Glaister 2018)

Lewis (2006) mukaan talentin johtamisesta ei ole ollut riittävän tarkkaa ja selkeää määritelmää, sillä artikkelin mukaan talentin johtamisesta käytetään usein eri muodoissa ja usein sen tarkoituksena on lähinnä uudelleen brändätä HR-toimintoja, mutta sen selkeä merkitys jää epäselväksi. Kuitenkin artikkelin mukaan tärkeintä talentin johtamisessa on ymmärtää sen strateginen ja lisäarvoa rakentava toiminta, jonka vuoksi tärkeintä on ymmärtää, että talentin ja organisaation strategian yhteen liittäminen on talentin johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä. (Lewis 2006) Talentin johtaminen on

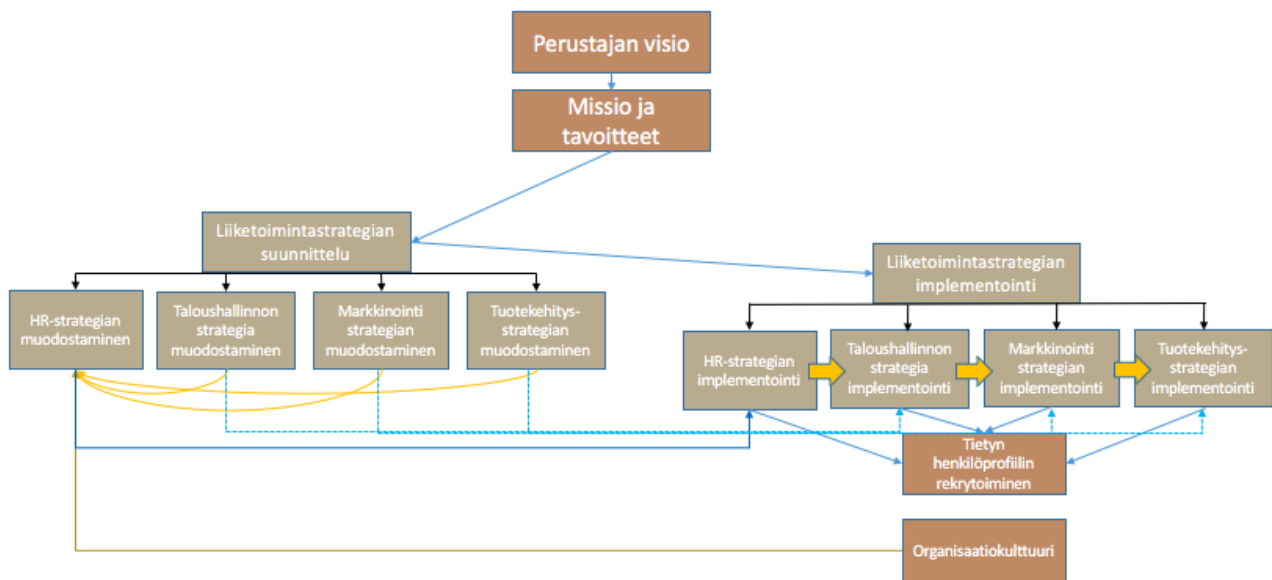
terminä myös suhteellisen uusi, sillä se mainittiin ensimmäisen kerran vasta vuonna 1998 McKinsey & Companyn artikkelissa ”The War for talent” (1998). Vaikka talentin johtamisesta löytyy useita eri määritelmiä, useimmat artikkelit määrittelevät sen tavoitteena olevan houkutella, kehittää, motivoida ja sitouttaa talentit yritykseen. Erityisesti talouden nousukautena, vuosina 2002-2007, johtajat ja HR-ammattilaiset ymmärsivät oikeiden talenttien löytämisen vaikutuksen, ja miten väärät talentit voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan. Tällöin voidaan sanoa perinteisen henkilöstön johtamisen siirtyneen kohti strategista talentin johtamista, jolla nähtiin olevan positiivinen välillinen vaikutus organisaation toimintaan, talenttien motivaation ja sitoutumiseen. (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017)

### **2.1.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen ja HR-strategian muodostuminen**

Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) on, talentin johtamisen lisäksi suhteellisen uusi ajattelutapa. Uysal (2016) mukaan SHRM on syntynyt vuonna 1980-luvulla, kun ymmärrettiin, että HR-toimintoon tulee ottaa mukaan strateginen näkökulma, jotta yritys voi toimia menestyksekkäästi. Ennen tätä henkilöstön johtaminen (personnel management) muuttui kilpailun kasvaessa 1970-luvulla tavaksi ajatella HRM (Human resources management) näkökulmasta, jossa otettiin huomioon yrityksen resurssit. Uysal (2016) korostaa artikkelissa ”Core of HR strategy: System thinking and HMR”, että strategisen henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on heijastaa HR-prosessien vaikutukset yrityksen suorituskykyyn. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla, ensimmäisessä HRM (Human resources management) ja strateginen johtaminen linkittyvät yhteen, jossa HRM tukee toiminnallaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista kilpailuedun muodostamisen kautta. Toinen tapa ymmärtää on ajatella sen rakentuvan HRM ja yrityksen suorituskyvyn linkittymisestä toisiinsa, niin että HR-prosessien kuvataan vaikuttavan suoraan yrityksen suorituskykyyn. (Uysal 2016)

Myös Barratt-Pugh & Bahn (2015) mukaan strategian liittäminen osaksi HR-funktion toimintaa tukee yritystä toimimaan joustavammin ja tehokkaammin. Erityisesti muutosjohtamisessa strategian tärkeys osana HR-funktiota ja toimintaa korostuu. (Barratt-Pugh ym. 2015) Tämän lisäksi HR-strategian tulee olla vahvasti linkitetty yrityksen yleiseen strategiaan, jotta se voi toimia tehokkaasti. Yritys ei menesty pelkällä hyvällä strategialla, vaan niin, että se pystyy implementoimaan strategian organisaation eri funktioihin ja tasoihin, kuten osaksi HR-strategiaa. (Ghniea & Moroianu 2016;

Utama 2020) Utama (2020) korostaa artikkelissa myös HR-strategian ja liiketoiminta strategian yhdistymisen hyötyjä, sillä kun yritys pystyy vastaamaan tehokkaan strategian avulla muutoksiin, se pystyy myös luomaan sen kautta itselleen kilpailuetua.



**Kuvio 1.** HR-strategian luominen ylhäältä alas. (Mukaiillen Ghniea & Moroianu 2016)

HR-strategia on osa koko liiketoiminnan kattavaa strategiaa (kuvio 1). Kuviossa 1 voidaan nähdä, miten strategia lähtee liikkeelle perustajan näkemyksestä aina mission kautta tavoitteisiin. Tämän pohjalta muodostetaan yrityksen strategian luominen, joka taas jakautuu alaspäin funktioiden strategian luomiseen. Nämä eri funktioiden strategiat toimivat yhdessä, jossa HR-strategian voidaan ajatella olevan elävä organismi, joka muuttuu ajassa, mikäli tarve vaatii. HR-strategian tarkoituksena on lähtökohtaisesti saada parhaat mahdolliset työntekijät yritykseen sekä ylläpitää ja kehittää talenteja eri aktiviteettien avulla ottamalla huomioon kaikki eri organisaatiolle tärkeät osapuolet ja sidosryhmät. HR ei keskity toiminnassaan ja strategiassaan vain omaan funktioon, vaan lähtökohtaisesti koko organisaatioon henkilöstön eri näkökulmista. Näin ollen HR strategian luomisessa tulee kiinnittää muiden funktioiden strategioihin, ja HR-strategian voidaankin nähdä muodostuvan muiden funktioiden henkilöstötarpeista. Tämän lisäksi HR-strategian tärkein tehtävä on tukea yrityksen yleistä strategiaa. Kaiken kaikkiaan HR-strategian implementointi- ja jalkautusvaiheessa sitä voidaan pitää erityisen tärkeänä yrityksessä, sillä se heijastelee koko organisaatioon ja sen eri toimintoihin niin suoraan kuin välillisesti. (paksummat oranssit nuolet

kuviossa 1). Alla voidaan nähdä HR-strategian viitekehys (kuvio 2), ja mitä eri sidosryhmiä ja tavoitteita sillä on.



**Kuvio 2.** HR-strategian eri osa-alueet (mukaillen Ghniea & Moroianu 2016)

HR-strategian kehittämisessä tärkeää on eri sidosryhmien yhteistyö. Mikäli johdon ja työntekijöiden välillä ei ole riittävän vahvaa suhdetta ja samaa näkemystä yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, tai mikäli strategiset tavoitteet ja HR-funktion tavoitteet eivät ole samat tai riittävästi linjassa toisiinsa, saattaa yritys kohdata sisäisiä häiriöitä millä organisaation tasolla tahansa. (Ghinea ym. 2016)

Taidokkaasti implementoitu HR-strategia tukee yritystä pääsemään tavoitteisiin niin, että niin johtotehtävissä olevat, kuin työntekijät eri tasoilla tietävät mitä niiden tulee tehdä ja toimia, jotta organisaatio voi toimia menestyksekkäästi. HR-strategian tehtävänä on myös edistää yrityksen kilpailukykyä niin, että yrityksessä on lahjakkaimmat talentit ja kyvykkäät henkilöt päätöksenteossa ja johdossa, jotka toimivat tehokkaasti ja osaavat palkata ja sitouttaa yritykselle tärkeimmät talentit, niin että talentit ovat motivoituneita ja tehokkaita. HR-strategian toteutusta voidaan pitää hankalana sen monimutkaisen luonteen vuoksi, mutta sitä voidaan pitää tärkeänä kilpailuetuna, sillä kun siinä onnistutaan, se tuo paljon lisäarvoa, samalla kun muiden kilpailijoiden on vaikea kopioida sitä. (Ghinea ym. 2016)

### 2.1.2 Talent-strategia

Organisaatiot ovat kiinnostuneita toteuttamaan aktiviteetteja, jotta ne löytäisivät organisaatiolle oikeanlaisia talenteja ja jotta erityisesti lahjakkaat työntekijät pysyisivät yrityksessä (Ohunaki 2020). Talentilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka omaavat erityisen korkeat tiedolliset taidot, ja joilla on yritykselle suunnattuja erityisiä pätevyksiä. Talentit ovat yrityksessä myös niitä, jotka kasvattavat omalla työpanoksella erityisesti aineetonta, älyllistä pääomaa (Tymon, Stumpf & Doh 2010). Mayerin (2013) artikkelin mukaan talentista voidaan usein puhua työntekijänä, jolla on joko luontaisia kykyjä, opittuja kykyjä tai näitä molempia. (Mayer 2103) Talentit voidaan nähdä organisaation erityisinä strategisina voimavaroina, ja vaikuttaa näin positiivisesti koko organisaation kilpailukykyyn positiivisesti (Gallardo-Gallardo 2020). Ohunakin (2020) artikkelin mukaan talentti voidaan ajatella yksittäisenä henkilönä tai ryhmänä, joka tuo omalla henkisellä panoksella usein pitkän aikavälin kilpailuetua, missä tahansa organisaatiossa.

Usein talentin tuoma lisäarvo on monitahoinen asia, jolloin sen oppiminen (*benchmarking*) kilpailijoilta tai sen kopioiminen on todella haastavaa ja usein mahdotonta. Näin ollen talenttien houkuttelu ja talenttien pitäminen yrityksessä, tulisi olla organisaation yksi tärkeimmistä prioriteeteista. (Ohunakin 2020) Hills (2012) mukaan korkean menestyksen työntekijät (talentit) voidaan tunnistaa eri ominaisuuksien mukaan. Talentti on organisaatiossa henkilö, jonka sisäinen tarkoitus ajaa henkilön toimintaa työtehtävissä. Tämän lisäksi henkilö on itseään kehittävä ja omaa terveellisen kriittisen ajattelun omasta työstään ja näin ollen pyrkii aina parempaan suoritukseen. Talentti haluaa lisäksi palautetta, haastaa itseään sekä ottaa uusia haasteita ja rooleja itselleen. Viimeisenä Hills (2012) korostaa, että oppiminen ja oman työn suunnittelu ja organisoiminen uudella tavalla on tärkeä osa talenttia, sillä näin henkilö oppii jatkuvasti uusia tapoja tehdä työtä. (Hills 2012) Talentista puhuessa voidaan puhua koko henkilöstöstä, samoin kuin talent-strategian määrittelyssä.

Talenttien pitämisestä ja niiden sitouttamisesta yritykseen on tullut yhä vaikeampaa, jonka vuoksi yhä useammat yritykset ovat globaalisti ymmärtäneet tämän tärkeyden yrityksen liiketoimintaan. Näin ollen Ohunaki (2020) alleviivaa haasteita, joita lahjakkaiden työntekijöiden pitämisessä yrityksillä on. Kilpailu lahjakkaista työntekijöistä on erittäin kova, ja Ohunakin (2020) kuvailee, että tilannetta voisi kutsua "*talenttien sodaksi*", joka on vaikuttanut siihen, että yhä useampi organisaatio pyrkii panostamaan yhä enemmän organisaation talent-strategiaan. Talent-strategiassa tarkoituksena on keskittyä talenttien valintaan ja sitouttamiseen yrityksessä, koska uusien talenttien saaminen tai tämän hetkisten pitäminen on yhä haastavampaa. Vaikka yritykselle on tärkeää päästä tavoitteisiin

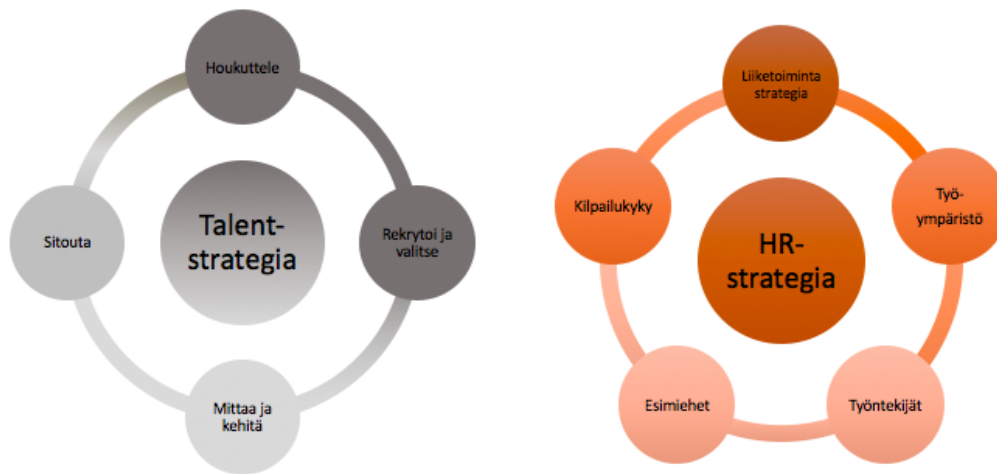


talenttien avulla, talenttien pitäminen eri keinojen avulla ei tulisi kuitenkaan olla ainoa strateginen keino, vaan yrityksen tulisi myös ymmärtää ja analysoida talenteja, ja oppia ymmärtämään näiden henkilöiden käytöstä laajemmin. (Ohunakin 2020; Beechler & Woodward 2009)

Hills (2012) mukaan, talent-strategia voidaan jakaa kolmeen eri avainnäkökulmaan. Talent-strategiassa tulee tunnistaa ominaisuudet, jotka mahdollistavat yrityksen strategian toteutumisen ihmisten avulla, luomalla kulttuurin valituille ja oikeille talenteille, ja tukemalla näitä ominaisuuksia. Toiseksi, varmistamalla että johtaminen tukee työntekijöitä niin, että työntekijät voivat toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Viimeiseksi Hills (2012) nostaa esille muutosjohtamisen, sillä liiketoimintastrategian toteuttamisesta syntyy muutoksia talent-strategian välityksellä. (Becker & SMidt 2015) Shaw, Millar & Russle (2017) artikkelin mukaan talent-strategia yhdessä ihmisiin kohdistuvan strategian (people strategy) kanssa rakentuu ymmärtämään, millä tavalla yritys voi houkuttaa ja pitää lahjakkaat työntekijät (talentit) yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa. Shaw ym. (2017) mukaan tärkeää on yhdistää oikeat taidot, asiantuntemus ja arvot yrityksen tarpeisiin (Shaw ym. 2017). Talent-strategiasta puhuessa voidaan puhua, joko strategiasta joka kohdistuu vain tiettyyn osaan henkilöstöstä tai koko henkilöstöön, jolloin koko henkilöstöä voidaan kutsua talenteiksi. Meyer 2013, 306) Tässä tutkielmassa tutkitaan lähtökohtaisesti koko henkilöstöä, mutta kuitenkin pyritään ymmärtämään, millaisia talenteja yritykseen tulee rekrytoida ja mitä riskejä vääränlaiset talentit voivat aiheuttaa, sekä mikä rooli yrityksen tärkeimmillä talenteilla on liiketoiminnalle.

Vaikka talent-strategialle on useita erilaisia määritelmiä, määritelmien yhteinen tekijä on, että se on henkilöstön johtamisen pitkän aikavälin suunnitelma, jossa tarkoituksena on arvioida henkilöstöresurssien nykytila, määritellä tulevaisuuden niin määrälliset kuin laadulliset tarpeet, sekä laatia suunnitelma näiden toteuttamiseksi yrityksen liiketoimintastrategian pohjalta (Osterberg 2014, 25). Jotta voidaan ymmärtää HR-strategian ja Talent-strategian ero, HR-strategia voidaan ymmärtää koko HR-funktion kattavana strategisena viitekehyksenä, niin kuin edeltävässä kappaleessa 2.1.1 käytiin läpi. HR-strategian on suunnitelmaa siitä, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa ja sen avulla voidaan edistää koko yrityksen kilpailukykyä, kuitenkin niin, että sen näkökulma ei rajoitu vain talenttiin. Talent-strategia voidaan ajatella muodostuvan HR-strategian alle, ja syntyvän aikaisemmassa luvussa mainitusta talentin johtamisesta, jossa sen tehtävänä on keskittyä mahdollistamaan oikeiden talenttien houkuttelu, rekrytoiminen, valinta, kehittäminen ja sitouttaminen niin, että sen avulla ymmärretään mitä nyt ja tulevaisuudessa tulee tehdä, jotta yrityksellä on parhaat osaajat liiketoimintastrategian tueksi. (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017)

Aikaisemmin on esitetty, miten HR-strategia muodostuu ja mitä eri sidosryhmiä siihen liittyy. Alla voidaan nähdä, miten talent-strategia eroaa HR-strategiasta.



**Kuvio 3.** Talent-strategia vs. HR-strategia (mukaihen Bhattacharyya 2015 & Ghniea & Moroianu 2016)

Talent-strategia määritellään Ohunakin (2020) artikkelin mukaan niin, että talent-strategiassa pyritään ymmärtämään, millaisia talenteja yrityksen tulee rekrytoida ja valita, sekä miten näitä talenteja sitoutetaan yritykseen, jotta lahjakkaat talentit eivät lähde yrityksestä kilpailijoille. Tämän lisäksi, koska teoria keskittyy usein positiivisiin vaikutuksiin talent-strategian näkökulmasta, pyritään teoriassa sekä empiriassa käsittelemään myös mitä negatiivisia vaikutuksia ja riskejä eri talent-strategian osa-alueet saattavat aiheuttaa organisaatiolle niiden puuttuessa tai epäonnistuessa.

### 2.1.3 Talent-strategian suunnittelu

Edellisessä kappaleessa on käsitelty, mitä talent-strategialla tarkoitetaan, ja miten se linkittyy liiketoimintaan ja sen menestykseen. Tässä kappaleessa keskitytään ymmärtämään, miten talent-strategia tulee suunnitella, jotta se vastaa yrityksen tavoitteita ja liiketoimintastrategiaa. Shaw ym. (2017) mukaan talent-strategian suunnittelussa tulee lähteä liikkeelle aikajänteestä eli siitä miltä henkilöstön halutaan näyttävän esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Tämän lisäksi strategian suunnittelussa tulee tunnistaa, millaisia taidollisia, asiantuntemukseen liittyviä puutteita yrityksessä on ja samalla haastaa yrityksen vääränlaiset rakenne-, taito-, eri roolien suunnittelu ja ammatilliset virheet. Strategian suunnittelun tulisi myös keskittyä tavoitteeseen maksimoida tämän hetkisten

talenttien ja resurssien hyöty ja kehittäminen. Strategian suunnittelun jälkeen mahdollistetaan viitekehys, joka tukee ja ohjaa yritystä kehittämään toimintaa edellä mainittujen ongelmien kanssa, niin että se vastaa parhaalla mahdollisella tavalla strategisiin tavoitteisiin. (Shaw ym 2017) Bibb (2016) mukaan talent-strategiassa yksi tapa suunnitella on keskittyä talenttien vahvuuksiin, ja suunnittelussa tulee lähteä liikkeelle vastaamalla kysymykseen: *“Miten organisaatiomme löytää ja ylläpitää talenteja, joita tarvitsemme nyt ja tulevaisuudessa?”*. Tämän lisäksi ennen talent-strategian toimeenpanoa on tärkeä vastata seuraaviin kysymyksiin, jotta voidaan ymmärtää, millaisia tavoitteita talent-strategialla on (Bibb 2016):

**Taulukko 1.** Talent-strategian suunnittelussa hyödynnettävät kysymykset organisaatiolle (Bibb 2016)

1. Mitkä tiimit tai ryhmät organisaatossa ovat tärkeimpiä saavuttaaksemme mission?
2. Tiedämmekö mitkä tekijät tekevät näistä talenteista niin erinomaisesti suoriutuvia?
3. Mitkä muut tekijät tukevat näitä työntekijöitä suoriutumaan työstä erityisen hyvin?
4. Miten voimme löytää nämä ihmiset?
5. Keskitymmekö kehittämään jo yrityksessä olevia talenteja, vai rekrytoimalla uusia yritykseen? Vai molempia?
6. Miten valitsemme nämä roolit?
7. Miten sitoutamme, johdamme, palkitsemme ja kohtelemme näitä valitsemia henkilöitä?

Näiden lisäksi, tärkeää talent-strategian suunnittelussa on ottaa mukaan organisaation kaikki välttämättömät sidosryhmät samoin kuin HR-strategian suunnittelussa, sillä tärkeiden sidosryhmien tulee olla strategian suunnittelussa mukana kertoakseen oma näkemyksensä organisaation eri näkökulmista. Yrityksen toimitusjohtajan, HR-funktion, kuin alemman tason esimiehet ja johtajat ovat tärkeässä roolissa talent-strategian suunnittelussa sekä implementoinnissa (Grace 2010). Talent-strategian onnistumisen todennäköisyys kasvaa, kun varmistetaan sidosryhmien jatkuva vuoropuhelu, joka voidaan nähdä liimana eri organisaation tasoille. (Luoma 2009a)

#### *Eksklusiivinen talent-strategia*

Niin kuin aikaisemmin on mainittu, talentista puhuessa voidaan puhua koko henkilöstöstä, tai vain tietyistä osasta. Myös talent-strategia voidaan suunnitella näitä kahta eri mallia mukailleen. Talent-strategia voidaan suunnitella koskemaan vain tiettyä osaa henkilöstöstä, jolloin esimerkiksi strategia

keskittyy talenteihin, jotka ovat muuhun henkilöstöön verrattuna erityisen arvokkaita ja uniikkeja tai strategia voi keskittyä vain tiettyihin rooleihin, jotka ovat organisaatiolle merkittäviä. Tällöin strategia kohdistuu noin 1-5% koko henkilöstöstä. Tällaisen strategian suunnittelu vaatii aggressiivista talenttien tunnistamista ja valintaa. Strategia perustuu siihen, että vain tietyt valitut talentit saavat muuhun henkilöstöön verrattuna enemmän koulutus ja ura mahdollisuuksia yrityksen sisällä, korkeampaa palkkaa ja etuja kuin muut. Koska nämä talentit luovat arvoa yritykselle muita enemmän, voidaan tällaisen strategian perustella olevan joissain tapauksissa oikeutettu, sillä näihin henkilöihin suurempi resurssien käyttö voidaan nähdä maksavan itsensä takaisin, organisaation menestyksen kautta. Kuitenkin tällaisen niin sanotun eksklusiivisen talent-strategian toteuttaminen voidaan nähdä haastavana muun henkilöstön näkökulmasta. Koska suurin osa henkilöstöstä jää strategian ulkopuolelle, ulkopuolelle jäävän henkilöstön sitouttaminen ja motivaation ylläpitäminen voidaan kokea vaikeana, ja erityisesti silloin, jos organisaatio haluaa pitää strategian salattuna muilta, voi tämän tiedon vuotaminen talent-strategian ulkopuolisille talenteilla, aiheuttaa ongelmia koko organisaatiossa. (Savanevičienė ym. 2017)

### *Inklusiivinen talent-strategia*

Inklusiivinen talent-strategia on eksklusiivisen talent-strategian vastakohta, jossa kaikki organisaation talentit ovat mukana. Tässä strategiassa tavoitteena on mahdollistaa koko henkilöstön, eli kaikkien talenttien pääseminen omaan maksimaaliseen potentiaaliin. Strategia keskittyy lisäksi huomioimaan, että kaikilla talenteilla on mahdollisuus kehittyä ja oppia. Myös ne talentit, jotka saattavat alisuoriutua roolissaan, saavat tukea organisaatiolta edetä sellaiseen rooliin, joka kohtaisi paremmin talentin kyvykkyudet ja osaamisen. Näin ollen strategia pyrkii tuomaan parhaat puolet esiin talenteista ja jonka vuoksi strategiassa tärkeää on priorisoida osaamisen kehittämistä sekä oikean talentin valintaa rekrytoimisessa. Inklusiivinen talent-strategia painottuu työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sen avulla mahdollistetaan monimuotoinen organisaatio, joka pystyy vastaamaan dynaamiseen talenttien valintaan, sillä organisaatio pyrkii rekrytoimaan eri osaamisen omaavia talenteja. Organisaation, joka keskittyy inklusiiviseen talent-strategiaan, voidaan ajatella olevan yhteistyöhön pyrkivä, toisin kuin eksklusiivisessa talent-strategiassa, jossa organisaatio kulttuuri on kilpailullinen ja haastava. Näistä kahdesta strategiasta, organisaatio voi muokata näiden kahden strategian lisäksi yhdistelmän näistä, jolloin painopisteet saattavat vaihdella. Savanevičienė ym. (2017) artikkelin mukaan erityisesti IT-organisaatiot, pankit ja tuotantoteollisuuden yritykset pyrkivät strategiassaan tekemään näiden kahden sekoituksen, jossa painotetaan niin oikeiden talenttien löytämistä (erityisesti eksklusiiviselle talent-strategialle tärkeää) kuin sitouttamista ja

henkilöstön kehittämistä (erityisesti inklusiivisessa talent-strategiassa tärkeää). (Savanevičienė & Vilčiauskaitė 2017)

## 2.2 Talent-strategiset HR-toiminnot

Tässä luvussa syvennyttään talent-strategisiin HR-toimintoihin, jonka jälkeen saadaan käsitys siitä, miten eri talent-strategian osa-alueet tukevat talent-strategiaa ja mitä eri tehtäviä niillä on talent-strategiassa.



**Kuvio 4.** Talent-strategian eri HR-toiminnot (mukaiillen Bhattacharyya 2015)

Talent-strategian voidaan ajatella muodostuvat kahdesta eri osa-alueesta, joista toisen osan voidaan ajatella koostuvan kaikista niistä HR-toiminnoista, jotka tapahtuvat ennen kuin talentti allekirjoittaa työsopimuksen ja aloittaa työnteon yrityksessä (kuviossa 4 tummalla). Näitä ovat muun muassa talentin houkuttelu ja työnantajamielikuvan rakentaminen, sekä talentin rekrytoiminen ja valinta. (Bhattacharyya 2015) Toinen osa talent-strategiaa muodostuu kaikista niistä toiminnoista, jotka keskittyvät talentin aloittamisesta aina talentin lähtemiseen yrityksestä (kuviossa 4 vaalealla). Näitä ovat muun muassa talentin kehittäminen, osaamisen mittaaminen ja talentin sitouttaminen. Seuraavissa kappaleissa syvennyttään tarkemmin jokaiseen eri toimintoon, jotta saadaan syvempi ymmärrys siitä, miten talent-strategia koostuu ja mikä eri HR-toimintojen tehtävä on.

## 2.2.1 Talentin houkuttelu ja työnantajamielikuvan rakentaminen

Jotta organisaatio voi menestyä markkinoilla ja luoda kestävästä kilpailukykyä, tulee sen löytää oikeat talentit organisaatioon (Sivertzen 2013). Talentin houkuttelu tarkoittaa eri aktiviteettien avulla tehtävää toimintaa, jonka avulla organisaatio pyrkii houkuttelemaan osaavia talenteja hakemaan yritykseen. Usein osaavat talentit ovat erittäin haluttuja markkinoilla ja kilpailu niistä on kovaa, jonka vuoksi yrityksen tulee tehdä yrityksestä mahdollisimman puoleensavetäviä, jotta se voi varmistua, että oikeanlaiset talentit hakevat yritykseen töihin. (Bhattacharyya 2015) Työnantajamielikuvan ja brändin rakentaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat talentin houkuttelemiseen. Niin kuin aikaisemmin kappaleessa 2.1.2 on käyty läpi, talenttien sota, joka tarkoittaa kasvavaa kilpailua osaavista talenteista, on yksi syy siihen, jonka vuoksi näiden toimintojen tärkeys korostuu. Työnantajamielikuvan ja brändin rakentamisen tarkoituksena on näin ollen kehittää organisaatiosta sillaista kuvaa potentiaalisille työnhakijoille, joka houkuttelee heitä hakemaan yritykseen. (Sivertzen 2013) Theurerin (2018) mukaan työnantajabrändin rakentaminen tarkoittaa organisaation sisäisiä ja ulkoisia markkinointi ja promootio keinoja, joiden tarkoituksena on luoda selkeä kuva siitä, miten yritys eroaa muista ja kertoa asioista, jotka tekevät organisaatiosta houkuttelevan suhteessa sen kilpailijoihin. Työnantajamielikuvan rakentamista voidaan lisäksi kutsua organisaation strategiseksi keinoksi erottautua kilpailijoista ja luoda kilpailuetua. Työnantajamielikuvan ja brändin rakentamisen voidaan siis nähdä yhtenä tärkeimpänä keinona vastata rekrytoinnista ja talenttien sitouttamisesta syntyviin haasteisiin.

Työntekijöille tärkeää työnantaja mielikuvassa on organisaation maine, houkuttelevuus, imago ja brändi. Maine voidaan nähdä yhtenä aineettomana pääomana, joka on erityisen tärkeä voimavara yritykselle, sillä sen avulla yritys voi saavuttaa kestävästä kilpailukykyä organisaatiolle. (Sivertzen 2013) Onnistunut työnantajamielikuvan kehittäminen voidaan linkittää suoraan yrityksen menestykseen niin ulkoisten kuin sisäisten tekijöiden kautta. Työnantajamielikuvan onnistuminen auttaa yritystä rekrytoimaan kustannustehokkaasti (ulkoiset tekijät) ja kun yritys on onnistunut rekrytoimaan oikeat henkilöt organisaatioon, organisaation henkinen pääoma on korkeampi, joka tukee yritystä menestymään (sisäinen tekijä). (Tumasjan 2020)

## 2.2.2 Talentin rekrytointi ja valinta

Niin kuin aikaisemmissa kappaleissa on käsitelty, oikeiden talenttien rekrytointi ja valitseminen on tärkeä osa, jotta yrityksellä on kyvykkyys tehdä oikeita tuotteita ja palveluita, kohdata asiakkaiden tarpeet ja ylläpitää kannattavaa yritystoimintaa. Usein yrityksissä rekrytointi jätetään pelkästään HR-toiminnon vastuulle, eikä yrityksen muu johtohenkilöstö käytä siihen riittävän paljon resursseja miettien, millaisia talenteja yritys tarvitsee ja miten näitä talenteja saadaan houkuteltua yritykseen. (Taylor & Stern 2009) Erityisesti kasvavat yritykset ja toimialat kokevat suurena haasteena rekrytoida ja löytää oikeita talenteja. Erityisesti alat, joista on kova pula, tai osaajia on vähän, oikeiden talenttien löytäminen on haastavaa. Profeldt (2011) mukaan erityisesti esimerkiksi web-kehittäjiä ja markkinoinnin osaajien löytäminen on haaste, sillä näissä työtehtävissä taitavat osaajat saavat töitä niin lyhyessä ajassa, että tällaisia talenteja on vaikea löytää työnhakumarkkinoilta. Tämän lisäksi Profeldt (2011) korostaa, että rekrytoinnissa kriittistä on keskittyä valitsemaan mieluummin yksi erittäin hyvä työntekijä, kuin kolme kohtuullista, ja maksaa enemmän palkkaa yhdelle sopivalle talentille, kuin palkata kolme keskinkertaista. (Profeldt 2011)

Profeldt (2011) korostaa useita eri strategisia keinoja löytääkseen parhaat talentit. Ensimmäisessä hän korostaa rekrytoinnin nopeutta, sekä suuren hakijamäärän tehokasta läpikäyntiä. Niin kuin edellä mainittiin, taitavat osaajat pysyvät työmarkkinoilla vain lyhyen aikaa, jolloin hakijoiden läpikäynti tehokkaasti auttaa löytämään parhaat talentit, ennen kuin kilpailijat löytävät tämän talentin nopeammin. Kuitenkin Profeldt (2011) korostaa, että liian nopea rekrytointi saattaa kääntyä negatiiviseksi, sillä yrityksen tulee kuitenkin pitää riittävän monta haastattelua tai tutustua muuten talenttiin riittävästi ennen lopullista päätöstä, jotta voidaan välttyä virherekrytoimiselta. Tämän lisäksi, artikkeli korostaa kompensaaion, eli palkan suuruutta, sillä mikäli yritys löytää haluamansa talentin ja tarjoaa talentille liian alhaista palkkaa verrattuna markkinoilla oleviin palkkoihin, talentti saattaa joko hylätä työtarjouksen, tai lähteä heti paremman tarjouksen perässä yrityksestä. Lopuksi artikkelissa korostetaan talentin sitouttamista yritykseen riittävän nopeasti, esimerkiksi määräaikaisten sopimuksen muuttamista toistaiseksi voimassaolevaksi on tärkeä osa sitouttamista. Mikäli talent voidaan nähdä lisäarvoa tuovana työntekijänä, ja erityisesti tietotyötä tekevät talentit, joista on iso pula työmarkkinoilla, tulee sitouttaa yritykseen riittävän nopeasti. (Profeldt 2011)

Seuraavaksi käydään läpi, miten organisaation tulee kehittää talenteja, sekä mikä merkitys suoriutumisen mittaamisella organisaatiolle. Luvun viimeisessä kappaleessa käydään tarkemmin läpi,

miten yrityksen tulee sitouttaa henkilöstö eli talentit yritykseen, ja mitä haasteita ja ongelmia sitouttamisessa on.

### **2.2.3 Suoriutumisen mittaaminen ja osaamisen kehittäminen**

Yrityksen kilpailukyky riippuu niin tehokkaasta suoriutumisen mittaamisesta, kuin talenttien taitojen ja kompetenssien kehittämisestä. Ilman suoriutumisen mittaamista, yritys ei voi toimia tehokkaasti ja kilpailukykyisesti, sillä sen avulla niin yksilöt kuin koko organisaatio ymmärtävät tarvittavat kehittämisen tarpeet ja pystyvät sen avulla kasvamaan. Jotta organisaatio voi suoriutua paremmin, tulee sen luoda oppimisen kulttuuri koko henkilöstölle, sillä tehokkaiden osaamisen kehittämisen aktiviteettien avulla nähdään positiivinen korrelaatio suoriutumiseen. (Raj Adhikari 2010) Näin ollen niin suoriutumisen mittaamisen kuin osaamisen kehittämisen nähdään olevan erittäin tärkeitä organisaatiolle, eikä organisaatiosta tule puuttua kumpikaan, jotta se voi toimia kilpailukykyisesti.

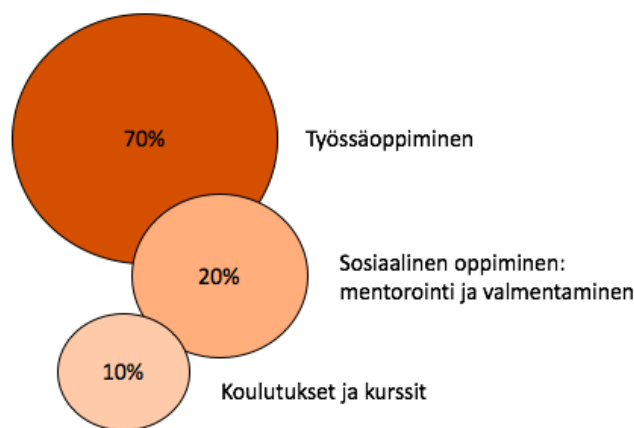
Suoriutumisen mittaamisella tarkoitetaan henkilöiden työn tuloksellisuuden ja toiminnan mittaamista, niin että varmistetaan, että henkilöstö ei suoriudu työstä vain hyvin, vaan erinomaisesti. (Venkateswara 2016) Suoriutumisen mittaaminen on jatkuva prosessi, jossa tunnistetaan ja mitataan sekä kehitetään talenteja ja tiimejä niin, että niiden suoriutuminen vastaa organisaation strategisia tavoitteita (Aguinis 2019). Henkilön suoriutumiseen vaikuttaa moni eri asia, kuten henkilöstön kyvykkyudet, motivaatio, organisaation tuki ja muut muuttuvat tekijät. Kyvykkyys voidaan määritellä substanssi osaamiselle, sosiaalisilla taidoilla ja muilla tietotaidoilla, jotka auttavat henkilöä suoriutumaan työstä erinomaisesti. Motivaatio kuvaa henkilön tehokkuutta ja työnteko-otetta ja henkilön sitoutumista työhön. Organisaation tuella tarkoitetaan työntekijän saamaa palautetta ja tukea esimieheltä ja muilta organisaation jäseniltä, niin että se tukee henkilön työskentelyä positiivisesti. Organisaation tuki voidaan lisäksi määritellä niin, että työntekijän kokema työympäristö ja kulttuuri toimivat positiivisena tekijänä työntekijän suoriutumiselle. (Venkateswara 2016)

Suoriutumisen mittaaminen ei ole vain HR-toiminto, jota HR-henkilöstö toteuttaa organisaatiolle, vaan se on esimiesten suorittamaa henkilöstön arviointia organisaation eri tasoilla. Suoriutumisen mittaamisen tarkoituksena on antaa jatkuvaa palautetta talenteille, jotta talentit pystyvät kehittymään ja näin tukea yritystä pääsemään sen tavoitteisiin talenttien avulla. Aikajänteenä sen tarkoituksena ei ole tarkoitus keskittyä vain menneeseen suoriutumiseen vain keskittyä niin menneeseen, tämän hetken tilanteeseen kuin tulevaisuuden näkymiin. Näin ollen se luo yhteisymmärryksen organisaation



odotuksista ja siitä, mitä niin talenttien kuin koko tiimin tulee tehdä päästäkseen näihin tavoitteisiin. (Aguinis 2019)

Osaamisen kehittämisellä on tärkeä rooli yrityksen menestymiselle, ja jotta yrityksen talenttien osaaminen ja tietotaito pysyvät ajantasaisena, tulee yrityksen eri aktiviteettien avulla varmistaa osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen voidaan jakaa formaaliin ja epäformaaliin kehittämiseen, jossa formaali osaamisen kehittäminen tarkoittaa tietoista ja suunniteltua, joka tapahtuu lähinnä kouluissa, yliopistoissa tai työpaikoilla eri koulutusten, kurssien tai muuten järjestettyjen opetusten avulla. Epäformaali kehittyminen voi tapahtua ilman erillistä pyrkimystä kehittyä, sillä se tapahtuu yleensä näiden edellä mainittujen koulutusten ja kurssien ulkopuolella. Jotta osaamisen kehittäminen olisi tehokasta, sen tulee sisältää näitä molempia. Tämän vuoksi organisaatioihin on kehitetty 70:20:10 –malli, joka rakentuu tämän ajatuksen ympärille. Siinä 70% oppimisesta tapahtuu työn välityksellä, epäformaalisti, 20% oppimisesta tapahtuu sosiaalisesti, ja voi pitää sisällään niin mentorointia kuin muuta vastaavaa valmentamista. Vain 10% kaikesta osaamisen kehittämisestä tapahtuu koulutusten ja järjestettyjen kurssien kautta ja vain tämä 10% osaamisesta voidaan pitää formaalina osaamisen kehittämisenä. (Parimal Rathod 2018; Harris & Terry 2015) Alla kuvio 70:20:10 –mallista.



**Kuvio 5.** Oppimisen 70:20:10 –malli (Mukaillen Parimal Rathod 2018; Harris ym. 2015)

Koska yritysten perimmäinen tarkoitus on pyrkiä kohti tavoitteita ja strategian onnistumista, talenttien rooli ja talenttien osaaminen yrityksen menestyksen kannalta on tärkeä. Ilman talenttien kontribuutiota, yritys ei voi menestyä. Talentin osaamisen kehittämisessä on perinteisesti kyse talentin tietotaitojen, substanssi osaamisen ja muiden kyvykkyyksien kehittämisestä, jotta talentti voi

suorittaa työnsä tehokkaasti. Nykyään pelkkä talenttien kehittäminen yksilötasolla ei kuitenkaan enää riitä, vaan organisaation tulee ottaa huomioon organisaation tarpeet sekä ymmärrys siitä, mitä taitoja organisaatiossa tulee olla, jotta se voi menestyä. Näin ollen osaamisen kehittämisessä organisaation tulee ottaa huomioon sekä talenttien yksilölliset tarpeet, sekä organisaation osaamisen tarpeet, sillä pelkkä talenttien osaamisen summa ei ole yhtä kuin organisaation osaaminen. Innovaatio on yksi organisaation osaamisen osista, johon pelkkä osaavien talenttien valitseminen ei riitä, vaan organisaatio tarvitsee innovaatioihin oikean kulttuurin, prosessit ja suunnitelman, jotta se voi toimia innovatiivisesti. (Levenson 2016)

#### **2.2.4 Talentin sitouttaminen ja haasteet**

Henkilöstön vaihtuvuus on kallista yrityksille, jonka vuoksi niiden tulee keskittyä pitämään erityisesti ne talentit yrityksessä, jotka tuovat erityistä lisäarvoa yritykselle. Jotta talentti saadaan sitoutettua yritykseen onnistuneesti, yrityksen tulee ymmärtää sitouttaminen talentin näkökulmasta. Yrityksen tulee luoda talenteille ympäristö, joka motivoi työntekijää jäämään yritykseen. (Morgan 2008) Organisaatiot toteuttavat työntekijöiden sitouttamista muun muassa korottamalla palkkoja ja palkkioita, ylentämällä, sekä mahdollistavat henkilöstön kehittymisen ja oppimisen. Organisaatio voi sitouttaa työntekijän yritykseen myös muilla kuin vain rahallisilla toimilla, kuten joustavalla työajalla, etätyöskentely mahdollisuuksilla, oman työn joustavalla aikatauluttamisella ja erilaisilla työajalla tehtävillä koulutuksilla. (D'Amato, A. & Herzfeldt, R. 2008)

Sitouttamisen kehittäminen voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan, sisäiseen ja ulkoiseen. Suurin syy talentin lähtöön on usein epäonnistunut johtaminen, joka tapahtuu yrityksen sisällä. Näin ollen, yritysten tulee arvostaa talenteja ja muodostaa sellainen ympäristö, jossa talentin on vaikea edes ajatella lähtevänsä yrityksestä. (Morgan 2008) Jotta sitouttaminen voidaan kokea tehokkaana, yrityksen tulee sisällyttää päätöksentekoon yrityksen työntekijät, mahdollistaa työntekijöiden kasvu ja kehittyminen, tukea henkilöstöä työ ja vapaa-ajan tasapainossa, maksaa riittävä palkka työstä sekä mahdollistaa työhyvinvointi ja turvallisuus eri prosessien avulla. Kaikki nämä sisäiset aktiviteetit eivät vain vähennä henkilöstön vaihtuvuutta, vaan myös parantavat työntekijöiden suorituskykyä sekä motivaatiota yritystä kohtaan. (Rathi 2015)

Näiden edellä mainittujen sisäisten prosessien lisäksi, yrityksen ulkoinen julkisuuskuva vaikuttavat työntekijöiden kiintymykseen ja sitoutumiseen yritystä kohtaan. Niin kuin edellisessä luvussa 2.2.1 käytiin läpi, useiden tutkimusten mukaan yrityksen hyvä imago voi toimia kilpailuetuna niin uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi, kuin sitouttamalla jo työssä olevat työntekijät paremmin yritykseen (Carmeli, 2005; Querrero & Herrback 2009; Mignonat 2006). Erityisesti nuorempien työntekijöiden sitoutumiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaa positiivisesti, miten he kokevat sen, miten muut yrityksen ulkopuoliset henkilöt näkevät yrityksen, millainen julkisuuskuva ja imago yrityksellä on. Toisin kuin iäkkäämmillä työntekijöillä, yrityksen ulkopuoliset tekijät eivät vaikuta yhtä voimakkaasti näihin. (Rathi 2015) Se miten työntekijät uskovat muiden näkevän yrityksen, kehitty eri informaatio lähteiden kautta, kuten julkisuuden, ulkoisten yritysten jakama tiedon, ja esimerkiksi sisäisen viestinnän kautta, jossa yrityksen henkilöstö levittää tietoa siitä, miten yrityksen ulkopuoliset ihmiset näkevät yrityksen. (Rathi 2015) Alla olevasta taulukosta voidaan nähdä miten uuden sukupolven odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet.

**Taulukko 2.** Talenttien muuttuneet työelämä vaatimukset (Rathi 2015)

Liiketoiminnan ja talenttien stabiilius	Uuden sukupolven talenttien johtaminen
Stabiili työelämä	Liiketoiminnan kompleksisuus
Henkilöstön vertikaali eteneminen organisaatioissa	Uusien talenttien etsiminen yrityksen ulkoa
Vain osassa organisaatioissa mahdollisuuksia urakehitykselle	Yrityksestä toiseen siirtyminen
Organisaatioihin sitoutuminen	Itseensä sitoutuminen
Organisaatioiden markkinat	Työntekijöiden markkinat
Työn pysyvyys: kriittinen	Työn pysyvyys: vanhentunut arvo

Globalisaatio ja kasvava kilpailu ovat lisäksi vaikeuttaneet henkilöstön sitouttamista, ja nykyään erityisesti nuori ikäryhmä arvostaa organisaatioissa rahallista korvausta enemmän vapaa-ajan ja urheilun mahdollistamista sekä sosiaalista kanssakäymistä. Näin ollen yrityksiä tulee panostaa henkilöstön sitouttamisessa yhä enemmän työn ja vapaa-ajan tasapainoon, henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työn mielekkyyteen. (Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A. & Gallego-Losada, R. 2020)

## **3 HENKILÖSTÖRISKIEN MUODOSTUMINEN ASiantuntijaorganisaatioissa**

Tämän luvun tarkoituksena on ymmärtää henkilöstöriskien muodostuminen ja hallinta henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Luku alkaa käsittelemällä asiantuntijaorganisaatioita ja sen erityispiirteitä. Luvun toinen kappale syvenee tarkastelemaan, mitä eri operatiivisia ja strategisia henkilöstöriskejä on, ja mistä ne muodostuvat. Luku loppuu käsittelemällä, mikä rooli HR-funktiolla on henkilöstöriskien hallinnassa, sekä miten HR-funktio voi omalla toiminnallaan tunnistaa ja hallita näitä riskejä. Teoria kappale loppuu viitekehykseen, joka kokoaa yhteen tutkielmalle oleelliset käsitteet, ja antaa näin ollen lukijalle hyvän pohjan siirtyä tutkielman empiriseen osioon.

### **3.1 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä**

Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö on usein korkeasti koulutettuja ammattilaisia, jotka tarjoavat asiakkaille monimutkaisia ja räätälöityjä palveluita ja ratkaisuja (Llort 2018). Yleisesti, asiantuntijuus ja tieto ovat nykyään yrityksissä tärkeimpiä komponentteja ja vahvuuksia kasvavan kilpailun vuoksi, sillä tiedon voidaan ajatella olevan yrityksissä ainoa selkeä keino muutokseen ja innovaatioon (Bagheri 2015). Keskustelu asiantuntijaorganisaatioista alkoi kasvaa, kun huomattiin, että asiantuntijaorganisaatioiden markkina-arvo alkoi nousta niiden kirjanpidollista arvoa huomattavasti korkeammaksi. Perinteisesti yrityksen kirjanpidollinen arvo on ollut lähellä perinteistä markkina-arvoa. Näin ei kuitenkaan asiantuntijaorganisaatioissa ole, sillä näissä yrityksen markkina-arvo muodostuu lähinnä muista kuin yrityksen fyysisistä ja taloudellisista varoista. Tätä voidaan kutsua myös yrityksen aineettomaksi pääomaksi. Asiantuntijaorganisaatioita voidaan lisäksi kutsua tietointensiivisiksi yrityksiksi, joita ovat muun muassa useat globaalit it-palveluyritykset, kuten Facebook ja Google. Näiden markkina-arvosta vain pieni osa on kiinni fyysisessä varallisuudessa. Lisäksi konsulttiyritykset voivat toimia lähes kokonaan ilman fyysisistä omaisuutta, sen sijaan maine, asiakassuhteet ja osaaminen ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeimpiä, samalla kun niiden luominen tai hankkiminen voidaan kokea vaikeaksi. (Laihonen 2013)

Aikaisemmassa luvussa käsiteltiin strategian ja erityisesti HR-strategian merkitystä yrityksen toimintaan ja sitä, miten strategia tulisi muodostaa keskittymällä myös yrityksen sisäisiin toimintoihin, eikä vain keskittymällä muodostamaan strategiaa markkinatilanteen ja kilpailun näkökulmasta. Utama (2020) korostaa, että strategian muodostamisessa tärkeää on ymmärtää henkilöstön aineettoman pääoman tärkeys, ja korostaa henkilöstön aineettoman pääoman johtamista HR-strategiassa. Tämän avulla yritys pystyy paremmin johtamaan monimutkaisuuden ja joustavuuden dilemmaa. (Utama 2020) Myös Rajan & Zingales korostavat aineettoman pääoman tärkeyttä yrityksissä, ja nykyään aineeton pääoma nähdään yrityksiä tärkeimpänä menestystekijänä (Rajan & Zingales 2001). Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin, miten aineeton pääoma muodostuu asiantuntijaorganisaatioissa, ja mikä sen rooli on, sekä miten niin henkilöstöä kuin aineetonta pääomaa tulee johtaa asiantuntijaorganisaatioissa.

### **3.1.1 Henkilöstön aineeton pääoma ja sen johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa**

Henkilöstön aineettomalla pääomalla tarkoitetaan usein yksilön tietoja, informaatioita, ideoita, sekä taitoja. Henkilöstön aineeton pääoma eroaa paljon rahallisista- sekä fyysisistä pääomista, mutta näitä pääomia voidaan kuitenkin nähdä yhdistävän niiden arvo, sillä ne kaikki tuottavat tuloja ja muita hyödyllisiä voimavaroja tai etuja pitkällä aikavälillä. Henkilöstön aineettoman pääoman eroavaisuus on se, että henkilöt eivät voi erottaa omia aineettomia pääomia itsestään, toisin kuin fyysisiä tai rahallisia. (Becker 2008) Useissa tutkimuksissa henkilön aineeton pääoman kehittäminen nähdään niin, että kyseessä on henkilön omista valinnoista ja arvoista, jossa henkilö mittaa hyödyn ja kustannuksen eron, ja näin päättää miten käyttää energiansa aineettoman pääoman kehittämiseen.

Psykologit uskovat henkilön aineettoman pääoman kehittämisen lähtevän liikkeelle henkilön yksilöllisistä piirteistä, jotka vaikuttavat aineettoman pääoman kehitykseen. (Wright 2011) Aineettoman pääoman, eli tiedon voidaan näin ollen ajatella olevan ihmisissä, jolloin organisaatioiden johdon päämääränä on johtaa prosesseja, joiden avulla tiedosta voidaan tuottaa tuotteita ja palveluita. (Laihonen 2013) Jotta aineettomasta pääomasta saatu kilpailuetu saataisiin muutettua pitkän aikavälin kilpailueduksi, aineettoman pääoman tulee olla jollain tavalla arvokas, harvinainen ja vaikeasti kopioitava, ja näin ollen myös vaikeasti korvattava. HR-näkökulmasta mielenkiintoista on tutkia, miten HR-toimintojen avulla ja johtamisella yritys pystyy vaikuttamaan henkilöstön aineettoman pääoman kasvuun ja kehittämiseen, sillä yritykselle on tärkeää ymmärtää

niin tiedon merkitys yrityksen toiminnalle, kuin riskit jotka linkittyvät sen menettämiseen. (Laihonen 2013)

Koska aineeton pääoma on asiantuntijaorganisaatioissa erityisen tärkeää, tulee se myös ottaa huomioon johtamisessa. (Laihonen 2013) Tiedon implementointi yrityksen prosesseihin, tuotteisiin ja palveluihin voidaan nähdä haasteena, jonka vuoksi tiedolla johtaminen on noussut asiantuntijaorganisaatioissa yhä tärkeämmäksi. (Bagheri 2015) Pelkästään tiedon hankkiminen tai luominen ei riitä, vaan tärkeää on huolehtia, että ne saadaan tuottavaan käyttöön, jolloin aineettoman pääoman resurssien laadusta ja määrästä on pidettävä huolta, ja samalla varmistettava, että niitä hyödynnetään tehokkaasti.

Jotta asiantuntijan tietotaito saadaan parhaalla mahdollisimmalla tavalla organisaation käyttöön, esimiehellä on tärkeä rooli asiantuntijaorganisaatiossa. Esimiehen tehtävänä ei ole vain sääntöjen ja ohjeiden kertominen asiantuntijalle, vaan esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on asiantuntijaorganisaatiossa luottamuksen ja tilannetajun rakentamiseen. Asiantuntijat arvostavat joustavuutta sekä autonomiaa, ei jäykkiä sääntöjä ja byrokratiaa. Esimiehellä on asiantuntijaorganisaatiossa tehtävänä mahdollistaa asiantuntijan työskentely niin, että asiantuntija pystyy käyttämään mahdollisimman hyvin hyödyksi omaa tietotaitoa ja potentiaalia työssään. Asiantuntijaorganisaatiolle ominaista on luoda kulttuuri asiantuntijoiden kokemuksesta niin, että organisaation menestys koetaan myös asiantuntijan omana, henkilökohtaisena menestyksenä. (Huuhka 2010) Esimiehellä on näin ollen tärkeää ymmärtää tunneälyjohtamisen rooli. Vaikka esimiehen tehtävänä normaalisti organisaatiossa on varmistaa asiantuntijoiden työskentelyn tukeminen organisaation tavoitteiden mukaisesti, tulee esimiehellä olla asiantuntijaorganisaatiossa vahva ymmärrys siitä, miten esimies voi ottaa huomioon asiantuntijoiden yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Näin ollen esimiestyössä korostuvat erityisesti pehmeät arvot, jossa vuorovaikutustaidot korostuvat ja jonka avulla esimies pystyy motivoimaan ja saamaan asiantuntijan antamaan oman parhaan panoksen organisaatiolle. (Kolari 2010) Näin ollen, jotta henkilöstön aineetonta pääomaa voidaan johtaa, tulee johtamisessa keskittyä asiantuntijoihin, koska aineeton pääoma on asiantuntijoiden hallussa. Näin onnistunut asiantuntijoiden johtaminen voidaan nähdä myös onnistuneena henkilöstön aineettoman pääoman johtamisena.

## 3.2 Henkilöstöriskien muodostuminen

Henkilöriskillä tarkoitetaan usein niitä riskejä, joita ihminen kokee henkilökohtaisesti omassa elämässään. Henkilöriskit linkittyvät ihmisten elämänvaiheisiin, ja ne voidaan jakaa sen mukaan, miten ihminen joko hyödyttää yhteiskuntaa omalla panoksella tai vastaavasti kuluttaa yhteiskuntaa kuluttamalla hyödykkeitä ja palveluita, kuitenkin itse osallistumatta niiden tuotantoon. Kokonaisuudessaan, henkilöriskien voidaan ajatella horjuttavan ihmisten taloudellista turvallisuutta, ja ne voidaan jakaa sen perusteella kahteen eri kategoriaan: väistämättömiin ja elämänvaiheisiin kuuluviin sekä ennalta arvaamattomiin ja ei-toivottuihin. Näitä ovat muun muassa henkilön sairastuminen, työttömäksi jääminen tai kuoleminen. Työttömäksi jääminen voi aiheuttaa rahallisia riskejä, joihin voi varautua säästämällä, samalla kun kuolema on väistämätön, eikä siihen voi tosiasiallisesti varautua. (Jokela 2013)

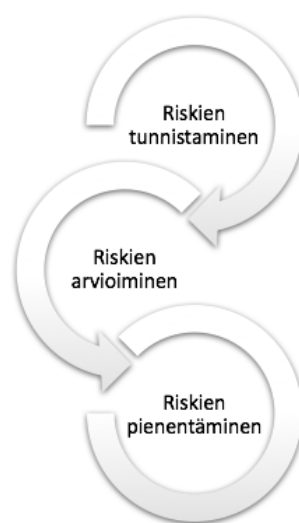
Tutkielman johdannossa sekä teoriassa on käsitelty aikaisemmin henkilöstön merkitystä organisaatioon, jonka vuoksi on tärkeää tarkentaa henkilöriskin lisäksi yritykselle kohdistuvat henkilöriskit, joista voidaan käyttää tämän tutkielman osalta termiä henkilöstöriski. Koska henkilöstö voidaan nähdä yrityksen tärkeimpänä voimavara, tulee siihen liittyviä riskejä ennakoita ja hallita. Kuitenkin henkilöstöstä ja erityisesti henkilöstön henkisestä pääomasta aiheutuvia riskejä ei olla huomioitu yrityksen toiminnassa samalla tavalla kuin muita yritykselle aiheutuvia riskejä, sillä yrityksillä on ollut tapana ajatella henkilöstöä ja erityisesti henkilöstön henkistä pääomaa lähinnä lisäarvoa tuottavana tekijänä. (Mäenpää & Voutilainen 2012)

Henkilöstöriskit ovat kuitenkin moniulotteisia kokonaisuuksia, joiden hallitsemiseksi tulee ymmärtää niin työsuhteeseen liittyvät lait, työnantajavelvoitteet, hyvät käytänteet sekä henkilöstön työhyvinvointiin linkittyvät tekijät. Henkilöstöriskeillä tarkoitetaan niin henkilöstön aiheuttamia riskejä yrityksen liiketoiminnalle, kuin riskejä joita yrityksen henkilöstöön voi kohdistua. Usein henkilöstöriskit jakautuvat henkilöstön työsuhteen elinkaaren eri vaiheisiin, ja ne voivat tapahtua niin työpaikalla, työmatkalla kuin työtä tehdessä ja etätöissä. Henkilöstöriskejä ovat niin fyysiset riskit, kuten tapaturmat tai ammattitaudit, kuin henkisen kuormittumisen riskit, esimerkiksi uhka- tai väkivaltatilanteista. Tämän lisäksi henkilöstöriskejä ovat henkilöstön huolimattomuudesta tai tahallisuudesta aiheutuvat riskit, kuten liikesalaisuuksien paljastaminen tai muun luottamuksellisen tiedon luovuttaminen ulkopuolisille. Jotta henkilöstöriskejä voidaan hallita, tulee niihin kohdistaa riittävät resurssit ja varmistaa, että niitä johdetaan pitkänaikavälin mukaisesti ja suunnitelmallisesti.

Erityisesti HR-funktion rooli näiden henkilöstöriskien hallitsemiseksi on suuressa roolissa, sillä se yhdessä johdon ja esimiehien kanssa mahdollistavat puitteet toiminnalle. (Juvonen ym. 2014)

Osa henkilöstöriskeistä on riskejä, joita ei voi vakuuttaa. Näitä ovat muun muassa tiedot ja taidot, innovatiivisuus sekä kyvykkyydet, jotka ovat linkittyneitä henkilöstön henkiseen pääomaan, ei yritykseen. Henkilöstön henkinen pääoma voidaan näin ollen ajatella riskinä, sillä mikäli henkilöstön kehittämiseen ei investoida yrityksen toimesta, henkilöstön osaamisen puute voi hidastaa tai estää organisaation kehittymisen. (Mäenpää & Voutilainen 2012) Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia erityisesti niitä talent-strategiassa tunnistettuja henkilöstöriskejä, joita voidaan eri hr-toimintojen avulla vähentää. Näitä eri talent-strategialle oleellisia HR-toimintoja käytiin tarkemmin läpi luvussa 2.2.

Henkilöstöriskien voidaan yleisesti ajatella syntyvät niin yrityksen sisältä kuin yrityksen ulkopuolelta ja näiden riskien huomiotta jättäminen saattaa aiheuttaa niin rahallisia kuin aineettomia vahinkoja (Juvonen ym. 2014; Suomen riskienhallintayhdistys 2021; Mäenpää ym. 2012). Henkilöstön voidaan ajatella myös aiheuttavan omalla toiminnallaan riskejä yritykselle. Jotta kaikkia näitä henkilöriskejä voidaan hallita, tulee riskit ensin tunnistaa. Tämän jälkeen niiden merkityksellisyys ja suuruus arvioidaan, jonka jälkeen ne voidaan asettaa tärkeysjärjestykseen. Vasta tämän jälkeen riskejä voidaan alkaa hallita. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021) Tätä mallia voidaan pitää myös yhtenä perinteisenä riskienhallinnan keinona. (Fraser & Simkins 2010) Kuviossa 6 perinteisen riskienhallinnan eri vaiheet.



**Kuvio 6.** Perinteisen riskienhallinnan vaiheet (Mukaiillen Juvonen 2014; Suomen riskienhallintayhdistys 2021)



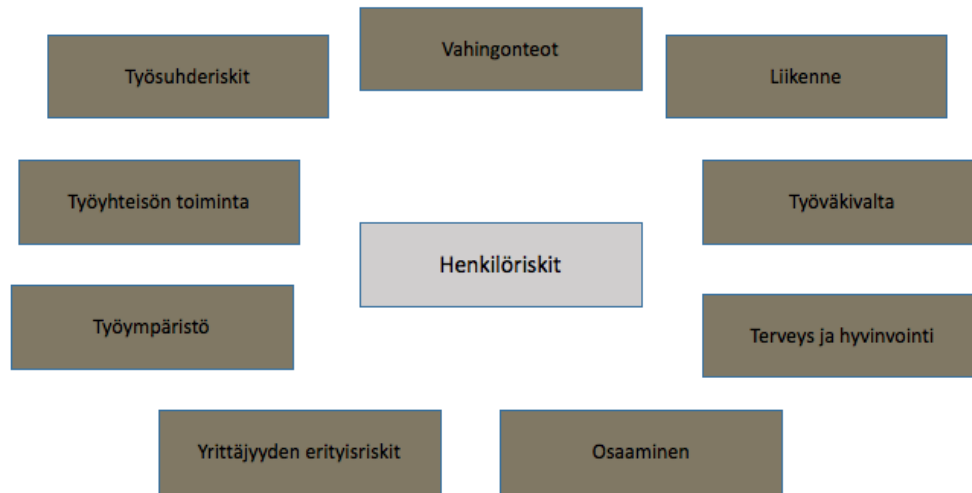
Kaiken kaikkiaan, kaikki yhteiskunnan taloudellinen toiminta ja tulokset perustuvat yksittäisten ihmisten välityksellä inhimillisten voimavarojen käyttöön. Henkilöstöriskien toteutuminen aiheuttaa erityisesti yksittäisten yritysten ja perheiden kannalta hankalia ja kohtalokkaita seurauksia. Koska henkinen työ on nyky-yhteiskunnassa korostunut, toimihenkilöistymisen ja palvelutyön lisääntyessä, henkilöstöriskit kattavat työturvallisuuden ja –terveyden lisäksi henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Usein nämä riskit saattavat jäädä tunnistamatta ja määrittelemättä, sillä ne eivät suoraan ilmene, vaan nousevat esiin epäsuorasti, jolloin niiden muuttaminen luvuiksi on vaikeaa. (Kuusela & Ollikainen 2005)

Tässä tutkielmassa ei ole kuitenkaan tarkoitus ymmärtää, miten perinteisten riskienhallinnan keinoin talent-strategiasta havaittavia riskejä voidaan suoranaisesti hallita, vaan tarkoituksena on ymmärtää, miten HR-funktion ja eri HR-toimintojen avulla talent-strategisia riskejä voidaan hallita ja ehkäistä. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi, miten henkilöstöriskit voidaan jakaa operatiivisiin ja strategisiin riskeihin.

### **3.2.1 Operatiiviset henkilöstöriskit**

Operatiiviset riskit tarkoittavat kaikkia niitä riskejä, jotka aiheutuvat organisaation sisäisistä prosesseista, henkilöstöstä ja systeemeistä sekä ulkoisista tapahtumista. Operatiivisia riskejä on lisäksi oikeudelliset riskit, mutta ei strategiset ja maineriskit. Strategisia riskejä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Operatiiviset riskit voidaan lajitella ulkoisten ja sisäisten riskien mukaan, niin, että sisäisiä operatiivisia riskejä ovat kaikki ne riskit, joita henkilöstö aiheuttaa omalla toiminnallaan, tai joita prosessit ja systeemit aiheuttavat. Henkilöstöstä aiheutuvia riskejä ovat muun muassa henkilöstön väärinkäytökset, virherekrytoinnit sekä osaamisen puutteesta aiheutuvat riskit. (Wolke 2017) Operatiivisille riskeille tyypillistä on niiden mittauksen haaste suhteessa markkinariskeihin, sillä samalla kun markkinariskit ovat ulkoisia, operatiiviset riskit tapahtuvat usein yrityksen sisällä, jolloin niihin ei usein ole saatavilla historiallista dataa. Ne ovat usein myös luonteeltaan moniulotteisia, ja johtuvat eri tekijöistä, jolloin riskin suuruuden mittaaminen on hankalaa. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021) Kuitenkin eri seurantajärjestelmien avulla voidaan tarkastella operatiivisia riskejä, esimerkiksi yritysanalyysin avulla, voidaan ymmärtää yrityksen kunto ja toiminnanedellytykset, joka antaa viitteitä siihen, mitkä ovat yrityksen heikkoudet ja

puutteet. Kuitenkin näiden riskien mittaaminen suhteessa strategisiin riskeihin on suoraviivaisempaa. (Juvonen 2014)



**Kuvio 7.** Henkilöstöriskin osa-alueet (mukaillen Suomen riskienhallintayhdistys 2021)

Operatiiviset henkilöstöriskit voidaan lyhyesti määritellä kaikkina niinä riskeinä, jotka aiheutuvat henkilöstön väärinkäytöksistä. Kuitenkaan tämä määritelmä ei kata kaikkia henkilöstöriskejä, kuten huonosta työympäristöstä aiheutuvat riskit, väärinymmärrykset ja osaamisen ja motivaation puutteet eivät suoraan ole riskejä, jotka aiheutuvat väärinkäytöksistä, mutta jotka voidaan tästä huolimatta lukea henkilöstöriskeiksi. Näin ollen henkilöriskeihin voidaan luokitella myös henkilöstön virheistä syntyvät riskit. Henkilöstöriskien hallitsemiseksi, henkilöstön kouluttaminen sekä oikeiden henkilöiden rekrytoiminen voidaan nähdä näiden yhtenä riskienhallintakeinoina. (Wolke 2017) Erityisesti operatiivisissa henkilöstöriskeissä, mitä pienempi yritys on, sitä enemmän henkilöstöriskit voivat vaikuttaa negatiivisesti siihen. (Juvonen 2014) Kuitenkin kaikille yrityksille tärkeää on, että henkilöstö on osaavaa, työkykyistä ja henkilöstö viihtyy sekä on sitoutunut yritykseen. Kuviossa 7 voidaan nähdä kuvio henkilöstöriskeistä, jossa henkilöstöriskit jakautuvat kahdeksaan eri osaan. (Suomen riskienhallintayhdistys 2021) Koska tutkielmassa tutkitaan talent-strategian riskejä asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta, jätetään tutkielman ulkopuolelle fyysiset henkilöriskit, sekä yrittäjyyden erityisriskit, sillä ne eivät ole oleellisia tutkielman kannalta.

### 3.2.2 Strategisten riskien muodostuminen

Koska tutkielman tarkoituksena on ymmärtää talent-strategian riskit, ja sen luomat mahdollisuudet, tulee ymmärtää mistä strateginen riski muodostuu, ja mitä vaikutuksia sillä on yrityksen liiketoimintaan. Strategisia riskejä voidaan kuvata tapahtumilla tai tilanteilla, joka aiheuttaa epävarmuutta ja lopulta yrityksen kilpailukyvyn heikentymisen, strategian epäonnistumisen tai muulla tavoin heikentää liiketoiminnan elinkelpoisuutta. Strateginen riski eroaa muun muassa operatiivisista riskeistä niin, että operatiiviset riskit aiheuttavat niiden realisoituessa yleensä aina suoria rahallisia menetyksiä, kun taas strategiset riskit aiheuttavat välillisesti muita kuin vain rahallisia menetyksiä. (Godfrey 2020) Strategiset riskit voidaan lisäksi jakaa kahteen eri kategoriaan, strategian laadintaan liittyviin ja toteuttamiseen liittyviin riskeihin. Laadintaan linkittyvät riskit voivat aiheutua muun muassa puutteellisista ja vääränlaisista taustatiedoista, kun taas organisaation oma toiminta vaikuttaa strategian toteuttamisen esteisiin. (Juvonen 2014)

Strategisista riskeistä puhuttaessa, voidaan riski nähdä muun muassa mahdollisuuksien hukkaan heittämisenä tai vääristä valinnoista. Usein strategiset riskit voivat johtua vääränlaisista toimintamalleista, huonosta johtamisesta, valvonnan puutteesta, hitaasta sisäisiin sekä ulkoisiin muutoksiin reagoimisesta sekä epäonnistuneista päätöksistä. Strategisia riskejä ei voi lähtökohtaisesti myöskään vakuuttaa, vaan yrityksellä tulee olla toimenpiteet ja prosessit näiden riskien hallitsemiseksi. Strategisille riskeille ominaista on lisäksi se, että strategisia riskejä voi olla myös niin sanotusti perinteisiin riski kategorioihin kuuluvia riskejä. Henkilöstön voidaan usein ajatella kuuluvan operatiivisiin riskeihin, mutta henkilöstö voi kuitenkin aiheuttaa itsessään strategisia riskejä. Esimerkiksi henkilöstön osaamisen puute on itsessään operatiivinen riski, mutta siitä aiheutuva kilpailukyvyn heikentyminen taas voidaan nähdä strategisena riskinä. (Juvonen 2014; Suomen riskienhallintayhdistys 2021) Näin ollen voidaan sanoa, että strategiset riskit voidaan nähdä usein operatiivisten riskien jatkeena erityisesti henkilöstöriskeissä.

Strategiselle riskille tyypillistä on sen luoma epävarmuus ja todennäköisyyden laskemisen hankaluus, strateginen riski voi olla uusi yritys, joka saattaa menestyä markkinoilla tai ei. Toisin kuin operatiivinen riski, joka saattaa olla toimiston vesivahinko; siihen voidaan laskea suhteellisen tarkka todennäköisyys, yrityksen menestymiselle ei niinkään. Myös verrattuna operatiivisiin riskeihin, strategiset riskit voivat usein olla pitkänaikavälin riskejä, joiden realisoituminen saattaa tapahtua viiveellä. Liiketoiminnalle tärkeää on pystyä johtamaan epävarmuustekijöitä, ja vain sen avulla yritys voi menestyä. Yksinkertaisuudessaan, strategisessa riskissä on kyse yrityksen strategiasta, sillä

yrityksen strategia on päätös resurssien allokoinnista, jonka tarkoituksena on luoda ja ylläpitää kilpailuetua sen kilpailijoihin nähden. Kun yritys onnistuu kilpailuedun tavoittelussa, se tekee enemmän voittoa, laajentaa markkinaosuutta ja parantaa asiakkaiden sekä työntekijöiden lojaaliutta ja kunnioitusta. Näin ollen strategisessa riskissä on kyse kaikista niistä tekijöistä, jotka heikentävät yrityksen kilpailuetua. Onnistunut strateginen riski voi tämän lisäksi aiheuttaa positiivisen vaikutuksen, jonka vuoksi strategisessa riskissä ei ole kyse vain sen negatiivisista vaikutuksista, vaan siinä tärkeää on ymmärtää myös sen positiiviset vaikutukset. Edellä mainittu uuden yrityksen kohtaama strateginen riski saattaa kääntyä positiiviseksi menestyessään markkinoilla. (Godfrey 2020) Jotta strategisia riskejä voidaan hallita, johdon tulee hallita riskejä niin vastuuttamisen kuin valvonnan avulla. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että johdon tulee johtaa henkilöstöä toimimaan lakien ja normien mukaan, ja valvoa toiminnan toteutumista. Tämän lisäksi johdon tulee valvoa osakkeenomistajien etuja kasvattamalla yrityksen arvoa, muun muassa strategisen johtamisen avulla sekä uhkien minimoimisella ja mahdollisuuksia hyödyntämällä. (Juvonen 2014)

### **3.2.3 Organisaation strategiset henkilöstöriskit**

Strategiset henkilöstöriskit tarkoittavat henkilöstön pääoman johtamisen epäonnistumisesta johtuvia riskejä, kuten henkilöstön menettämistä tai yleisesti henkilöstöstä aiheutuvia strategisia riskejä, jotka aiheutuvat liiketoiminnan suunnittelusta organisaatioissa. (Tessiwe 2013). Näiden riskien ymmärtäminen ja hallinnointi ovat tärkeitä organisaatioille, sillä nämä riskit saattavat aiheuttaa organisaatiolla muun muassa henkilöstön opportunistista käyttäytymistä tai johtohenkilöiden liiallisten riskien ottamista, jotka voivat syntyä esimerkiksi vääränlaisista palkkausmalleista. Tämän vuoksi henkilöstöstä aiheutuvia riskejä ei tulisi koskaan väheksyä. (Nalbantian 2017, Tessiwe 2013) Tämän lisäksi, niin kuin edeltävässä kappaleessa on mainittu, myös henkilöstön strategiset riskit voivat olla positiivisia, kuten oikean henkilön palkkaaminen ja siitä aiheutuva kilpailuetu.

Henkilöstön johtaminen osana yrityksen strategiaa on tärkeä osa organisaatiolla myös sen vuoksi että, teknologian kehittyessä, talouden globalisoituessa, kulttuurin muuttuessa ja tuotteiden elinkaarien lyhentyessä, henkilöstön pääoma mahdollistaa näihin muutoksiin sopeutumisen, toisin kuin taloudellinen tai fyysinen pääoma. Samaan aikaan myös henkilöstön pääoma on riskeistä suurin, kun huomioidaan se, miten usein henkilöstön pääomaa ei pidetä riittävän korkeana riskinä organisaatiolle. (Nalbantian 2017)

Jotta henkilöstön pääoma riskejä voidaan hallita, strategisella työvoiman suunnittelulla, kuten talenttien valitsemisen, kehittämisen, sitouttamisen ja palkitsemisen voidaan nähdä työkaluina, joita käytiin tarkemmin läpi edeltävässä luvussa. (Nalbantian 2017, Tessiwe 2013) Lisäksi henkilöstökyselyt, henkilöstön lähtemisestä aiheutuvan historiallisen datan analysointi, esimiehien haastattelu, organisaation muodostumisen kriittinen analysointi, voivat toimia keinoina hallita strategisia henkilöstöriskejä. Myös HR-funktion roolin selkeyttäminen riskienhallinnan näkökulmasta niin, että HR-henkilöstöllä on selkeät prosessit tukea organisaatiota ymmärtämään laajemmin, miten henkilöstön työvoima vaikuttaa, ja on vaikuttanut yrityksen strategiaan. (Tessiwe 20013)

### **3.3 Riskienhallinta henkilöstön johtamisen kontekstissa**

Tässä luvussa tarkoituksena on ymmärtää, miten riskienhallinta ja henkilöstöhallinto linkittyvät toisiinsa. Koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää talent-strategia merkitys liiketoimintaan sekä sen ympärille linkittyvät riskit ja riskienhallinta keinot henkilöstöriskien näkökulmasta, tulee syventyä siihen, miten henkilöstöhallinnon tulisi ottaa huomioon riskienhallinta henkilöstön johtamisessa. Yleisesti HR-toimintoihin ja prosesseihin keskittyvät tutkimukset ovat lähinnä keskittyneet henkilöstöhallinnon (HR) positiivisiin vaikutuksiin, joita yrityksiä HR-funktiot pyrkivät toteuttamaan. Becker ja Smidt (2015) mukaan, suurin osa tutkimuksista tutkii miten esimerkiksi työhyvinvoinnin, organisaation tehokkuuden kehittäminen ja muut sosiaaliset aktiviteetit, joita HR-funktio kehittää, vaikuttavat positiivisesti organisaation toimintaan. Becker ym. (2015) kuitenkin korostaa, että vaikka vaikutukset ovat usein positiivisia, niiden ympärillä olevat mahdolliset riskit ovat myös merkittäviä ja tulee tunnistaa. Näitä riskejä voidaan ajatella olevan muun muassa HR-toimintojen puuttuminen, niiden tehottomuus tai sopimaton tapa toteuttaa. Vaikka riskienhallinta on aiemmin keskittynyt lähinnä rahallisiin ja fyysisiin riskeihin, on huomattu, että henkilöstön johtamisen näkökulma on jätetty tutkimatta sen syvällisemmin, vaikka näiden riskien tunnistaminen ja tutkiminen mahdollistaisi syvällisemmän ymmärtämisen HR-prosessien ja koko HR-funktion riskeistä. (Stevens 2005)

Niin kuin kappaleessa 1.3 on määritelty, riski voidaan määritellä potentiaalisesti negatiiviseksi asiaksi, jonka epävarmuus voidaan laskea sen todennäköisyydellä. Riippuen määritelmästä, riskillä voidaan myös tarkoittaa niin negatiivista kuin positiivista lopputulosta. (Becker ym. 2015)

Riippumatta riskin tarkasta määritelmästä, riskienhallinnasta on tullut tärkeä aktiviteetti yritystoiminnalle, riskien ja epävarmuuksien kasvaessa nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Riskienhallinnan voidaan ymmärtää pitävän sisällään *riskin tunnistamisen, analysoinnin, arvioinnin, kontrolloinnin ja riskin ja epävarmuuden valvonnan* (Baker, Ponniah & Smith 1999). Modernin riskienhallinnan voidaan nähdä alkaneen 1955- ja 1964-luvun välissä, jolloin se linkitettiin lähinnä vakuutustoimintaan ja rahoituslaitoksiin. Tämän jälkeen riskienhallinta on kehittynyt koskemaan kaikkea yritystoimintaa, tarkoituksena auttaa organisaatioita hallitsemaan riskejä ja epävarmuuksia kokonaisvaltaisesti. (Dionne 2013)

Riskienhallinnan tarkoitus ei ole toimia vain ohjeiden ja määräysten mukaan tai tukahduttaa riskejä, vaan muuttuvassa ympäristössä riskienhallinnan voidaan nähdä olevan kilpailuedun lähde ja muodostaja. (Elahi 2013) Riskienhallinnassa ja useissa muissa tutkimuksissa, kiinnostus henkilöstöriskeihin on lisääntynyt, sillä henkilöstöriskien voidaan nähdä olevan modernin yritystoiminnan yksi suurimmista riskeistä. Henkilöstöriskit vaikuttavat merkittävästi koko organisaatioon ja organisaation mahdollisuuteen toimia sen strategian mukaisesti. Tämän lisäksi, koska henkilöstöhallinto pitää sisällään epävarmuutta, ja riskienhallinnan päätehtävä on keskittyä epävarmuuteen, voidaan näiden kahden toiminnon nähdä linkittyvän vahvasti toisiinsa. (Nickson 2001)

Nicksonin (2001) mukaan HR-toimintojen ja riskienhallinnan yhdistäminen lähemmäksi toisiaan on organisaation yksi tärkeimmistä tehtävistä. Riskienhallinnassa on kyse riskien vähentämisestä ja voimavarojen suojaamisesta. Näin ollen tärkeää on vastata kysymykseen, mikä on yrityksen tärkein voimavara? Vastaus tähän on ihmiset. Tähän kiteytyy ajatus siitä, että mikäli henkilöstöhallinto ja riskienhallinta eivät työskentele riittävästi yhteisten tavoitteiden eteen, organisaation voidaan nähdä sivuuttavan nämä riskit, joita voidaan pitää organisaation merkittävimpinä riskeinä. Niin kuin edellä on mainittu, myös Nickson (2001) mukaan HR-riskit voidaan kuitenkin nähdä tilanteesta riippuen niin positiivisina kuin negatiivisina. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus saattaa aiheuttaa niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia organisaatioon. Organisaatio, joka kokee vaihtuvuuden negatiivisena, keskittyy laskemaan vaihtuvuusastetta ja ennakoimaan siihen, onko se nousemassa vai laskemassa. Tätä prosessia voidaan pitää yhtenä tärkeänä riskienhallinnan menetelmänä. Nickson (2011) korostaa lisäksi, että HR-toiminnot sisältävät useimmiten epävarmuutta, ja koska riskienhallinnan tarkoituksena on keskittyä epävarmuuksien tutkimiseen, voidaan nämä kaksi toimintoa yhdistämällä saada kriittinen ja merkityksellinen toiminto koko organisaatiolle. (Nickson 2001)

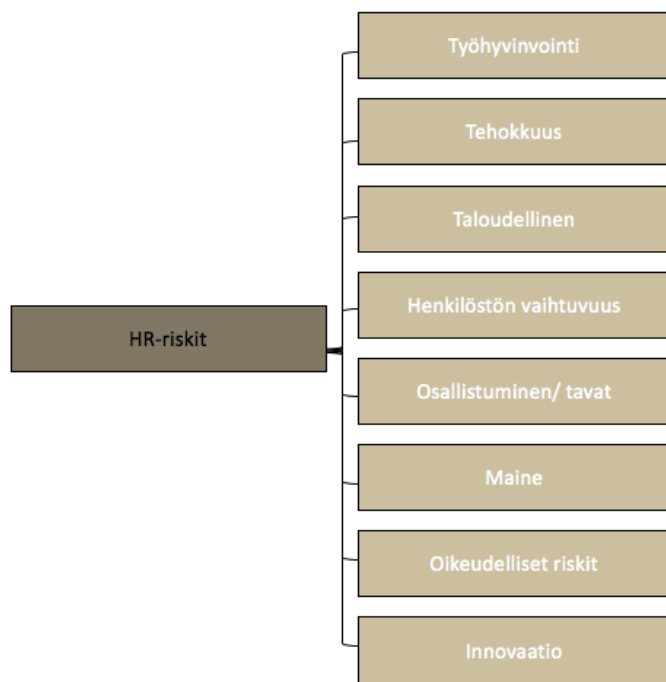
Kaiken kaikkiaan henkilöstön johtamisen toiminnot saattavat usein aiheuttaa organisaatiotason riskejä, jonka vuoksi HR-funktion tulee keskittyä kehittämään omia prosesseja riskienhallitsemiseksi tai tunnistamaan näitä yhdessä riskienhallinnan näkökulmasta (Becker ym. 2015). Tämän tutkielman tarkoituksena on keskittyä, miten HR-funktio voi omalla toiminnallaan hallita talent-strategian riskejä. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida, että henkilöstön johtamisessa tärkeää on käyttää oikeaa riskienhallinnan terminologiaa, jolloin henkilöstön johtaminen ei jää paitsi mahdollisuuksista jota tällainen keskustelu saattaisi synnyttää. Liian usein HR-funktiossa on totuttu puhumaan riskeistä eri käsitteillä, jolloin niiden konkreettinen tunnistaminen saattaa jäädä epäselväksi. HR-funktiossa riskeistä puhuttaessa, käytetään usein termejä ”muutos” tai ”uhka”, kun kyseessä on tosiasiallisesti riski. (Becker ym. 2015) Tämän vuoksi tutkielman empiirisessä osiossa tullaan tunnistamaan kriittisesti riskejä huomioiden henkilöstöhallinnon ja riskienhallinnan eroavuudet terminologiassa.

### 3.3.1 HR-riskien riskienhallinta

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin henkilöstöhallinnon ja riskienhallinnan toimintojen kohtaamispisteet ja eroavuudet, sekä miten näiden kahden eri funktion ja toiminnon tulisi toimia yhdessä. Aikaisemmin on syvennetty niin operatiivisiin, kuin strategisiin henkilöstöriskeihin, jonka vuoksi tämän luvun tarkoituksena on ymmärtää tarkemmin näitä riskejä HR-funktion näkökulmasta. Luvussa käydään läpi, miten HR-toiminnoilla voidaan hallita näitä riskejä ja syventyä tarkastelemaan, millaisia riskejä henkilöstöhallinnossa voidaan tunnistaa ja miten ne muodostuvat. Tälle tutkielmalle tärkeää on lisäksi tutkia, miten eri HR-toiminnot toimivat riskienhallinta toimenpiteinä, ja miten erityisesti talent-strategian mahdollisuuksia ja riskejä huomioidaan HR-funktiossa kokonaisuudessaan.

Niin kuin edellä mainittiin, eri HR-toimintojen puute voi aiheuttaa riskejä, samalla kun HR-toiminnot itsessään usein minimoivat riskejä sekä toimivat riskienhallinnan keinoina. Becker ym. (2015) mukaan HR-riskit voidaan luokitella kahdeksaan eri kategoriaan, joita ovat *terveys- ja työhyvinvointi, tehokkuus, taloudelliset riskit, henkilöstön vaihtuvuus, osallistuminen/tavat, maine, oikeudelliset riskit ja innovaatio*. Alla olevasta kuvioista 8 voidaan hahmottaa kaikki nämä riskit, joita Becker ym. (2015) tutkielmassa havaitsee henkilöstöhallinnossa. Jotta voidaan ymmärtää, mitä nämä riskit pitävät sisällään tarkemmin, kuvion alapuolella syvennytään erikseen jokaiseen riskiin ja siihen linkittyvään esimerkkiin. Koska henkilöstöriskien hallinta on osa yrityksen kokonaisvaltaista

riskienhallintaa ja strategista suunnittelua, käydään läpi, miten näitä riskejä voidaan tarkemmin ottaen hallita HR-funktion näkökulmasta (Juvonen 2014).



**Kuvio 8.** HR-riskit. (Mukailtu Becker ym. 2015, 153)

### *Terveys- ja työhyvinvointi*

Suurin osa HR-riski aiheisista tutkimuksista keskittyy tutkimaan terveys- ja työhyvinvointi näkökulmaa, jossa korostuu niin fyysinen, kuin psyykinen terveys. Tätä on perusteltu muun muassa, sillä että sen voidaan nähdä olevan konkreettisin ja selkein mitattavissa oleva HR-riski organisaatiolla. Perinteisiä terveys- ja työhyvinvointiin linkittyviä riskejä ovat muun muassa sairauksista ja tapaturmista aiheutuvat poissaolot, samoin kuin työtapaturmista aiheutuvat riskit kuuluvat tähän kategoriaan. (Becker ym. 2015) Jotta näitä terveyden- ja työhyvinvoinnin riskejä voidaan hallita, voidaan esimiehen roolia pitää tärkeänä, ja erityisesti esimiehen ja talentin väliset keskustelut tukevat ennakoivasti eri työkykyriskejä. Esimiehen tehtävä on tukea ja ohjata talenttia työn suoriutumisessa, jolloin talentti pystyy suoriutumaan työstään mahdollisimman hyvin. Tämän lisäksi, mikäli esimiehen tuki ei riitä ennaltaehkäisemään näitä riskejä, voidaan käyttää hyväksi varhaisentuen mallia. Sen tarkoituksena on johtaa ja tukea talenteja normaalia enemmän, silloin kun työstä suoriutumisessa huomataan muutoksia. Varhaisen tuen mallissa yritys määrittelee työssäpoissaoloprosentin, jonka pohjalta esimies käy läpi avulla yhdessä talentin kanssa mahdollisia muutoksia talentin terveydessä- ja työhyvinvoinnissa. (Juvonen 2014)



### *Tehokkuus*

Becker ym. (2015) mukaan tehokkuuden voidaan nähdä olevan yksi suurimmista riskeistä heti terveys- ja työhyvinvointi riskien jälkeen, sillä esimerkiksi sairaan henkilön töihin tulo aiheuttaa niin tehokkuuden laskua, kuin myös edellä mainittuja terveys – ja työhyvinvointi riskejä. Tämän lisäksi epäonnistuneen tai heikon organisaation muutoksenjohtaminen voi aiheuttaa niin tehokkuuden laskemista, henkilöstön vaihtuvuuden kasvua sekä terveys- ja työhyvinvointi riskejä. Myös tässä, niin esimiehen rooli, kuin edellä mainitun varhaisentuen malli toimivat tärkeinä riskienhallintakeinoina. Näiden lisäksi riittävä perehdyttäminen työtehtäviin lisää niin tehokkuutta kuin vähentää todennäköisyyttä talentin lähtemistä yrityksestä, samalla kuin se parantaa henkilön turvallisuutta riskialttiissa työssä. (Juvonen 2014)

### *Taloudelliset riskit*

Henkilöstöhallinnon rooli taloudellisissa riskeissä on merkittävä, sillä organisaation taloudellinen menestyminen on kiinni niin välillisesti kuin välittömästi siitä, miten henkilöstöhallinto tukee koko organisaatiota toiminnoillaan. Muun muassa henkilöstön tyytyväisyys tai tyytymättömyys eri muuttujien näkökulmasta vaikuttavat suoraan yrityksen arvoon. Kuitenkin usein henkilöstöhallinnon selkeitä rahallisia ja taloudellisia riskejä on monimutkaista ja hankalaa arvioida tarkasti, niiden riippuvan monesta eri muuttujasta. (Becker ym. 2015) Kuitenkin voidaan todeta, että niin kuin johdannossa 1.1 käytiin läpi, esimerkiksi rekrytoinnin epäonnistuminen ja uusien talenttien palkkaaminen on kallista, joka saattaa aiheuttaa merkittäviä kuluja organisaatiolle. Näin ollen myös organisaation ymmärrys siitä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee ja millaisia henkilöitä yrityksen tulee palkata, toimii yhtenä riskienhallinnan välineenä. (Juvonen 2014)

### *Henkilöstön vaihtuvuus*

Henkilöstön vaihtuvuus voidaan nähdä henkilöstöriskinä, sillä sen voidaan vaikuttavan negatiivisesti organisaation vakauteen sekä kehittymiseen. Henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön huono terveys- ja työhyvinvointi. Erityisesti organisaatiot, joissa henkilöstön työn- ja vapaa-ajan tasapainossa on ongelmia, kohtaavat ongelmia henkilöstön liian korkeasta vaihtuvuudessa. Lisäksi työn pysyvyyden epävarmuus, työpaikkakiusaaminen sekä sitouttamisen epäonnistuminen vaikuttavat henkilöstön vaihtuvuuteen nostavasti. Näin ollen nämä voivat vaikuttaa henkilöstön haluun lähteä, joka voi välillisesti aiheuttaa motivaation vähentymistä ja näin tehokkuuden laskua. Becker ym. (2015) mukaan henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa kaikkien näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi osaamisen kehittämisen puutteet, joita käytiin läpi tarkemmin kappaleessa 2.2.3. (Becker ym. 2015) Tämän lisäksi erilaisten taloudellista arvoa lisäävien

toimintojen avulla yritys voi hallita henkilöstön vaihtuvuudesta syntyviä riskejä. Näitä sitouttamisen keinoja, ja samalla riskienhallintakeinoja voivat olla muun muassa erilaiset vakuutukset, kuten lisäeläkkeet ja säästöhenkivakuutukset tai muut erilliset palkkamallit. (Juvonen 2014)

### *Osallistuminen*

Osallistumisessa on kyse siitä, että henkilön ollessa sairas tai muun syyn vuoksi olisi kykenevä suorittamaan työtehtävää, tulee tästä huolimatta töihin. Erilaiset työ sopimukset, kuten osa-aikatyö tai erilaiset joustavat palkkamallit saattavat vaikuttaa henkilöstön työhön osallistumiseen ja aiheuttaa erilaisia ei haluttuja toimintamalleja henkilöstölle. Tämä voidaan nähdä riskinä, sillä tällöin henkilön tehokkuus voidaan nähdä alentuvan sekä mahdollinen sairausloma voi pitkittyä. (Becker ym. 2015)

### *Maine*

Maineriski yhdistetään useissa tutkimuksissa Becker ym. (2015) mukaan yhdeksi merkittävämmäksi HR-riskiksi, sillä se voi vaikuttaa niin negatiivisesti kuin positiivisesti organisaatioon, niin avainhenkilöiden, asiakkaiden kuin suuremman yleisön näkökulmasta. Esimerkiksi henkilöstön palkitsemisen- ja palkkausmallit toimivat yhtenä tekijänä maineriskin riskienhallintakeinoina. Tämän lisäksi erityisesti henkilöstön suorituksen mittaaminen ja tehokas viestintä toimivat vahvimpina maineriskien hallitsemisen keinoina. Näiden lisäksi yksittäisen työntekijän vaikutus maineriskiin on merkittävä, sillä työntekijän käyttäytyminen epäeettisesti tai laittomasti voi vaikuttaa koko organisaation maineeseen negatiivisesti. Kuitenkin maineriski voi olla positiivinen, sillä vahva maine voi tukea koko organisaatiota, ja positiivisen työympäristön ja maineen omaava organisaatio suoriutuu myös taloudellisesti paremmin, verrattuna organisaatioihin, joiden maine ei ole yhtä vahvalla pohjalla. (Becker ym. 2015)

### *Oikeudelliset riskit*

Vaikka henkilöstöhallinnon tarkoituksena on edistää paljon muutakin, kuin toimia oikeudellisten asioiden edistäjinä, oikeudelliset HR-riskit tulee silti tunnistaa. Oikeudellisia riskejä vaikuttavat negatiivisesti organisaatioon, sillä ne voivat olla monimutkaisia ja aiheuttaa samalla myös maineriskejä. Oikeudellisia riskejä voi olla muun muassa kiusaaminen tai seksuaalinen hyväksikäyttö, jotka aiheuttavat niin tyytymättömyyttä, oikeudellisia kuluja, kuin henkilöstön sitouttamisen vaikeutumista. (Becker ym. 2015) Tämän lisäksi työsuheriidat ja työsuherikkomukset aiheuttavat oikeudellisia riskejä, ja näin ollen esimerkiksi huolellinen rekrytointiprosessi ja rekrytointi-ilmoituksen laatiminen voi toimia riskinhallintakeinona, sillä hyvin ja huolellisesti laadittu rekrytointi-ilmoitus on objektiivinen ja ei-syrjivä. (Juvonen 2014)

### *Innovaatio*

Koska organisaation on tarkoitus kehittyä jatkuvasti, innovaatiolla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli tässä, jonka vuoksi, innovaatio riski, tai ennemminkin innovaation puuttuminen voidaan nähdä osana HR-riskejä. Organisaation tulee tukea jatkuvasti henkilöstön kykyä innovoida uutta, jotta organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä ja edistää omaa markkina osuuttaan ja näin päästä omiin strategisiin tavoitteisiin. Tämän lisäksi, mikäli henkilöstön vaihtuvuus tai liikkuvuus on liian suurta, henkilöstön lähteminen saattaa aiheuttaa oikeiden verkostojen katoamista, johon innovaation vähentyminen on voimakkaasti kytköksissä. (Becker ym. 2015)

Kaikki nämä edellä mainitut riskit voidaan linkittää suoraan tai epäsuorasti HR-riskeihin, ja joiden voidaan nähdä myös voimakkaasti linkittyneitä toisiinsa. Esimerkiksi liian suuri henkilöstön vaihtuvuus saattaa aiheuttaa tehokkuuden vähentymistä, ja näin ollen vaikuttaa välillisesti organisaation taloudellisesti. Seuraavassa kappaleessa käsitellään, miten strateginen työvoiman suunnittelu voi toimia yhtenä henkilöstöriskien riskienhallintakeinona.

### **3.3.2 Strateginen työvoimansuunnittelu osana henkilöstöriskienhallintaa**

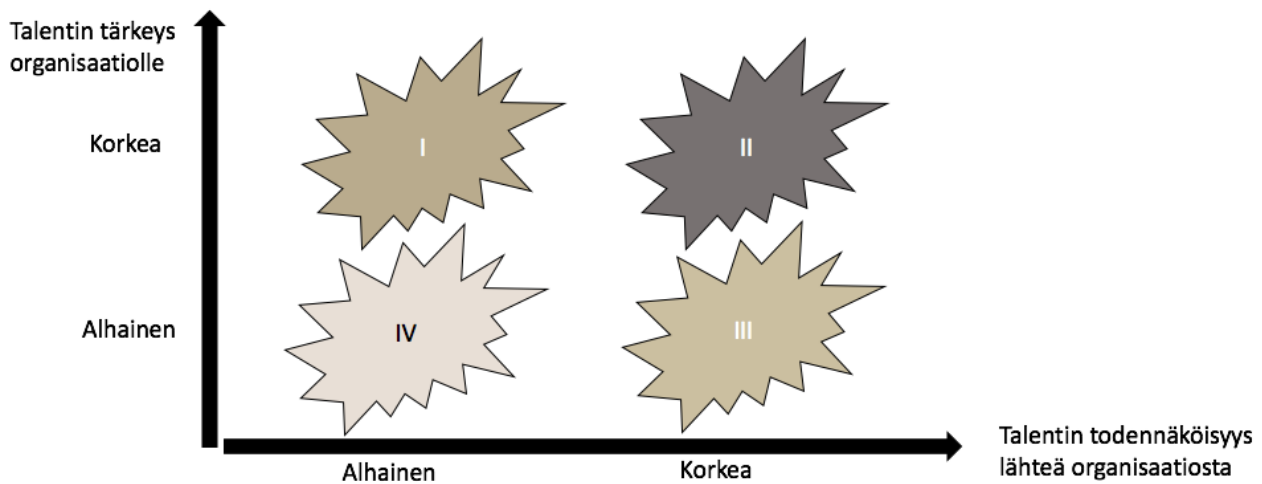
Strateginen työvoimansuunnittelun voidaan nähdä henkilöstöriskien riskienhallinta keinona, sillä sen avulla suunnitellaan, millaisia henkilöstöä yritys tarvitsee nyt, ja erityisesti tulevaisuudessa. Työvoimansuunnittelusta haastavaa tekevät muutokset yrityksen koossa, uudelleenjärjestelyt, konkurssit sekä taloudelliset muutokset markkinoilla. Työvoimansuunnittelun tarkoituksena on kuitenkin näistä huolimatta ymmärtää, millaisia talenteja yritys tarvitsee kasvaakseen ja korjatakseen mahdollisesti edellä mainittujen tilanteiden vuoksi syntyneitä rakoja työvoimassa ja osaamisessa. (Anon 2010) Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa henkilöstön asiantuntijuuden oppiminen riittävän korkealle tasolle kestää pitkään, strateginen työvoiman suunnittelu on tärkeää. Näin ollen, riippuen yrityksen toimialasta, strateginen työvoimansuunnittelu voi olla 18 kuukaudesta jopa kymmeneen vuoteen, jossa tarkoituksena on tehdä päätöksiä siitä, miten työvoima tulee muuttumaan kyseisenä aikana, ja miten henkilöstö tarpeet tulevat lisääntymään tai muuttumaan eri skenaarioissa ja tilanteissa. Llortin (2018) artikkelissa tutkitaan konsultointiyritysten näkökulmasta työvoimansuunnittelua, joiden voidaan ajatella olevan keskeisimpiä asiantuntijaorganisaatioita.

Artikkeli antaa yleiskuvan siitä, että juuri asiantuntijaorganisaatioissa työvoiman strateginen suunnittelu on erityisen tärkeää henkilöstöriskien hallinnassa.

Mikäli strateginen työvoimansuunnittelu epäonnistuu, yrityksellä saattaa olla vaikeuksia löytää oikeilla taidoilla varustettuja henkilöitä avoimiin työtehtäviin oikeaan aikaan (Llort 2018) Niin kuin ensimmäisessä johdanto kappaleessa käytiin läpi, erityisesti IT-alan asiantuntijoiden tarve on jatkuvasti kasvussa, ja kilpailu IT-alan osaajista kasvaa jatkuvasti yritysten välillä, voidaan strategisen työvoimansuunnittelun nähdä erityisen tärkeänä yrityksen toimintakyvyn ja jatkuvuuden kannalta.

### **3.3.3 Talentin valinnan ja kehittämisen riskit**

Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, tulee yrityksen varmistaa, että sillä on parhaat mahdolliset työntekijät käytössä, jotta henkilöstö voi toimia yrityksen kilpailuetuna. Yritykselle on kriittistä valita oikeat talentit, sillä väärän talentin valitseminen ja rekrytointi yritykseen saattaa aiheuttaa merkittäviä kustannuksia yritykselle, kuten henkilöstön vaihtuvuuden nousun, ongelmia johtamiskulttuurissa, moraaliset ongelmat sekä tuotantovaikeuksia (Grace 2010). Näin ollen yritykselle on tärkeää käyttää riittävästi voimavaroja oikeiden talenttien löytämiseen, valitsemiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen. Korkeiden kompetenssien talentteja voidaan pitää erityisenä voimavarana, harvinaisena sekä vaikeana kopioida. Näiden vuoksi, onnistunut talenttien valinta ja osaamisen kehittäminen ja sitouttaminen toimii tehokkaana kilpailuetuna yritykselle. Kuitenkin valitettavan usein, johtoasemissa olevat henkilöt turvautuvat siihen, että yrityksen talentit ovat riittävän sitoutuneita eikä niiden menettämisestä ole vaaraa. Mikäli talentin sitouttamiseen ei käytetä riittävästi voimavaroja, riski, eli talentin siirtyminen pois yrityksestä, pahimmassa tapauksessa kilpailijalle, realisoituu. Tämä tarkoittaa usein tärkeän aineettoman pääoman, eli talentin kompetenssien ja tietotaidon menettämistä työntekijän mukana. (Hatun 2015)



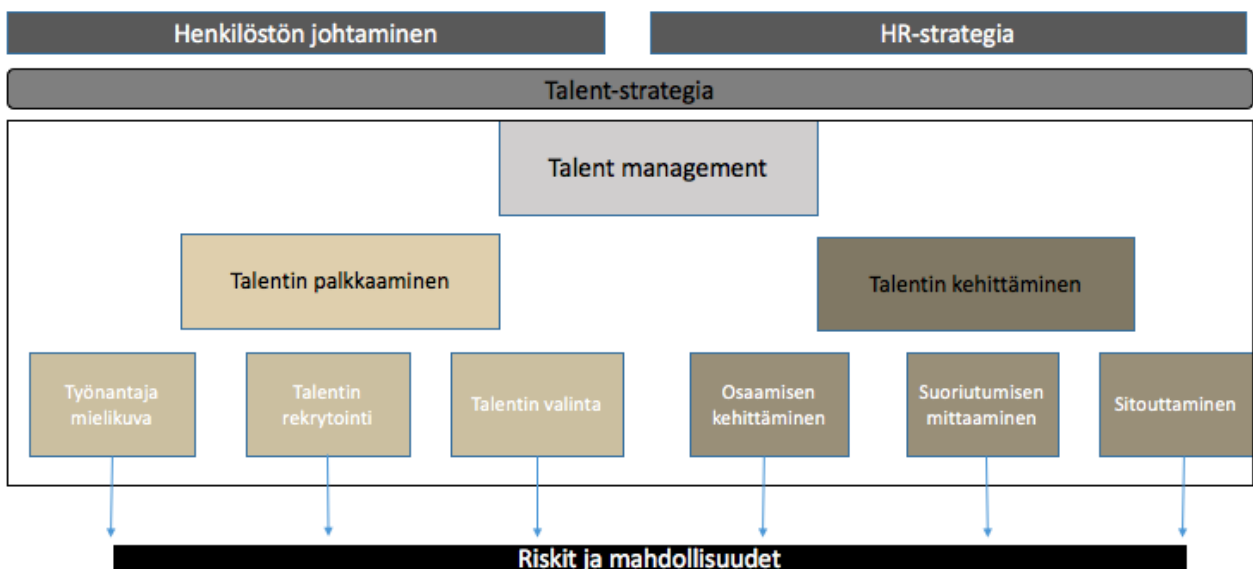
**Kuvio 9.** Talentin todennäköisyys lähteä yrityksestä ja talentin tärkeys organisaatiolle. (Mukaillen Hatum 2015,6)

Jotta talentin lähtemistä ja riskin realisoitumista voidaan ennakoida, voidaan tehdä riskikartoitus talent-riskille, jossa huomioidaan kaksi eri näkökulmaa; talentin tärkeys organisaatiolle, eli miten suuren vaikutuksen talentin lähteminen aiheuttaa organisaatiolla sekä talentin todennäköisyys lähteä organisaatiosta. (Hatum 2015). Kuviossa 9 voidaan nähdä x-akselilla, miten todennäköisesti henkilö lähtee yrityksestä. Y-akseli kuvastaa sitä, kuinka suuri vaikutus talentin lähtemisellä on yritykseen, eli miten tärkeä henkilö on organisaatiolla. Kuva on luokiteltu neljään eri osaan niin, että I tarkoittaa talenttia jonka todennäköisyys lähteä on pieni, samalla kun talentti on erittäin tärkeä organisaatiolla, II kuvastaa korkeaa todennäköisyyttä lähteä yrityksestä sekä sitä, että talent on tärkeä yritykselle, nämä talentit ovat organisaatiolle kriittisimpiä ja aiheuttavat suurimman riskin lähtiessään. Kuvan alaosassa III tarkoittaa pientä todennäköisyyttä sekä pientä vaikutusta. IV kuvastaa tilannetta, jossa talentti lähtee todennäköisesti, mutta saa aikaan pienen vaikutuksen, sillä organisaatio ei koe henkilöä erityisen kriittiseksi organisaatiolle. Kaikki nämä talentit riippumatta siitä, missä kohtaa kuviota sijaitsee, aiheuttaa riskin yritykselle. (Hatum 2015)

### 3.4 Teorettinen viitekehys

Alla olevasta kuviosta 10a voidaan nähdä tutkielman teorettinen viitekehys. Kuvio lähtee liikkeelle ylätasoa aihepiiristä, henkilöstön johtamisesta ja HR-strategiasta, joiden alle tutkielman ydin, talent-strategia rakentuu. HR-strategian vieressä on henkilöstön johtaminen, sillä nämä voidaan nähdä yläkäsitteenä, jonka alle talent-strategia ja talentin johtamisen eri prosessit ja aktiviteetit tarkentuvat.

(Glaister 2018) Talent-strategian voidaan lähtökohtaisesti ajatella muodostuvat eri talentin johtamisen (talent management) osa-alueista, jotka ovat jaettu karkeasti kahteen eri osaan, talentin palkkaamiseen ja talentin kehittämiseen. Talentin palkkaaminen voidaan käsitteellistää kolmeen eri HR-toiminnon näkökulmaan, jotka ovat työnantajamielikuva, talentin rekrytoiminen ja valinta. Tämän lisäksi talentin kehittäminen voidaan samalla tavalla jakaa kolmeen eri HR-toimintoon, osaamisen kehittämiseen, suoriutumisen mittaamiseen ja sitouttamiseen. (Bhattacharyya 2015) Näiden eri HR-toimintojen riskejä ja mahdollisuuksia tarkasteltiin muun muassa luvussa 3.3, jossa Becker ym. (2015) nosti esille, miten HR-toimintojen puuttuminen tai epäonnistunut toteuttaminen saattaa aiheuttaa riskejä, samalla kun niiden onnistunut toteuttaminen voi luoda organisaatiolla mahdollisuuksia. Tutkielman tarkoituksena on näin ollen ymmärtää, miten talent-strategiassa muodostuvien eri HR-toimintojen avulla voidaan hallita riskejä ja millaisia riskejä näiden puuttuminen tai epäonnistunut toteuttaminen saattaa aiheuttaa. Becker ym. (2015) mukaan juuri HR-toimintojen puute tai epäonnistunut henkilöstön johtaminen aiheuttaa riskejä, ja näiden huomioiminen jää usein HR-funktiossa toissijaiseksi. Samalla kuitenkin nämä HR-toiminnot voivat toimia riskienhallinnan työkaluina, sillä onnistuneena ne voivat niin vähentää riskejä kuin estää niiden toteutumista.



**Kuvio 10a.** Teoreettinen viitekehys (Yhdistellen Glaister 2018, Bhattacharyya 2015 ja Becker ym. 2015)

## 4 TALENT-STRATEGIA HR-ASIAANTUNTIJOIDEN NÄKÖKULMASTA

### 4.1 Tutkimusaineiston kuvaus ja haastateltavien esittely

Tutkielman ensimmäisen empiirisen osan tiedonkeruumenetelmänä toimi laadulliset teemahaastattelut. Teemahaastattelut rakennettiin puolistrukturoidusti niin, että sen muoto tuki tutkielman tavoitteita vapaaseen keskusteluun, sillä sen avulla haastattelu mahdollisti vapaan keskustelun syntymisen tiettyjen teemojen ympärillä. Näin voitiin rakentaa vähän tunnetusta ja tutkitusta aiheesta mahdollisimman laaja kuva. (Hirsjärvi 2009)

Teemahaastattelun haastattelut toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2021 välisenä aikana, ja ne toteutettiin videotapaamisella, joka mahdollisti haastatteluiden nauhoittamisen, ja haastattelujen litteroinnin haastattelujen jälkeen. Kaikki toteutetut teemahaastattelut litteroitiin viiden päivän sisällä haastatteluista, joka varmisti haastatteluiden oikean tulkinnan. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 91 sivua. Kaikki haastattelut kestivät noin tunnin ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haastateltavat edustivat, kahta haastateltavaa lukuun ottamatta, eri yrityksiä, joka näin ollen mahdollisti avoimemman keskustelun aiheesta. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, niin että litteroinnin jälkeen aineistosta poimittiin tutkielmalle kiinnostavat havainnot, jotka sen jälkeen koottiin yhteen ja teemoitettiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-110).

Teemahaastatteluihin osallistuvat henkilöt ovat kaikki Suomessa HR-alan ammattilaisia, joilla kaikilla on yli 10 vuoden kokemus eri HR-tehtävistä. Haastateltavat käsittelivät haastattelukysymyksiä niin yrityksen, jossa haastateltava on töissä, näkökulmasta, kuin yleisesti, joka mahdollisti mahdollisimman laajan ymmärryksen ja käsittelyn aiheesta. Haastateltujen henkilöiden yksityisyyden varmistamiseksi, heidän nimeä tai haastateltavan organisaatiota ei mainita tutkielmassa. Näin haastateltavat pystyivät kertomaan mahdollisimman laajasti kokemuksistaan, niin kyseisen yrityksen, kuin oman kokemuksensa kautta.

*Asiantuntija A* toimii kansainvälisessä ICT-palveluja ja tuotteita tarjoavassa yrityksessä, jossa asiantuntija toimii henkilöstön kehittämisen tehtävissä, erityisesti esihenkilöiden kehittäminen fokus

alueena. Tämän lisäksi asiantuntija toimii työkykyjohtamisen vetäjänä. Asiantuntija on ollut kyseisessä yrityksessä lähes 10 vuotta ja toiminut sinä aikana useissa eri rooleissa yrityksen sisällä, hän on lisäksi koulutukseltaan psykologi, ja tehnyt pitkän uran HR-tehtävissä, niin henkilöstöjohtajana, kuin päällikkönä monissa kansainvälisissä yrityksissä, ja ollut urallaan myös ulkomailla töissä.

*Asiantuntija B* työskentelee Suomalaisessa finanssiryhmässä, joka tarjoaa niin rahoitus-, kuin vakuutuspalveluita ja tuotteita. Asiantuntija on omin sanoin sekatyöläinen, sillä hän on koulutukseltaan matkailun, markkinoinnin ja liikkeenjohdollisen konsultoinnin koulutuksen omaava, joka on tehnyt niin yrittäjänä töitä, kuin ollut mukana useissa eri julkisen puolen tehtävissä ja EU-projekteissa, ennen HR puolelle siirtymistä. Asiantuntijalla on tämän lisäksi yli 20 vuoden kokemus eri HR-tehtävistä, ja hän on työskennellyt useissa Suomen suurimmissa yrityksissä, jonka kautta hänellä on erityisen vahva kokemus strategisesta henkilöstöresursoinnista, kuin henkilöstön rekrytoinnin- ja kehittämisen tehtävistä.

Asiantuntija *C* on kansainvälisessä IT-organisaatiossa töissä, jossa hän vastaa rekrytoinnista ja rekrytointiprosessin kehittämisestä. Fokus alueena hänellä on lisäksi tukea strategisesti rekrytointia ja sitä, miten talentit saadaan sitoutettua yritykseen tehokkaammin. Asiantuntijalla on lisäksi kuuden vuoden kokemus konsultoinnista ja kaiken kaikkiaan yli 10 vuoden kokemus HR-tehtävistä. Koulutukseltaan asiantuntija on Kauppatieteiden maisteri.

*Asiantuntija D* työskentelee valtion omistamassa organisaatiossa, joka keskittyy teknologiseen ja teknilliseen tutkimukseen. Asiantuntija on ollut organisaatiossa koko työuran ajan. Hän on aloittanut organisaatiossa henkilöstönkehittämisen tehtävistä ja ollut vastuussa muun muassa HR-strategiaprosessista, jossa hän on edistänyt niin muutoksenjohtamista kuin henkilöstönäkökulmien edistämistä. Tällä hetkellä asiantuntija toimii Business-HR tehtävässä, josta hänellä on yli 10 vuoden kokemus. Tehtävässään hän on mukana kahden eri liiketoiminnan johtoryhmässä tukemassa liiketoimintaa HR-näkökulmasta, sekä HR-funktion omassa johtoryhmässä.

*Asiantuntija E ja F* työskentelevät molemmat samassa yrityksessä. Yritys on suomalainen tietoturvapalveluita tarjoava yritys, joka toimii globaalisti useissa eri maissa tarjoten niin kuluttaja-asiakkaille kuin yritysasiakkaille palveluita ja tuotteita.

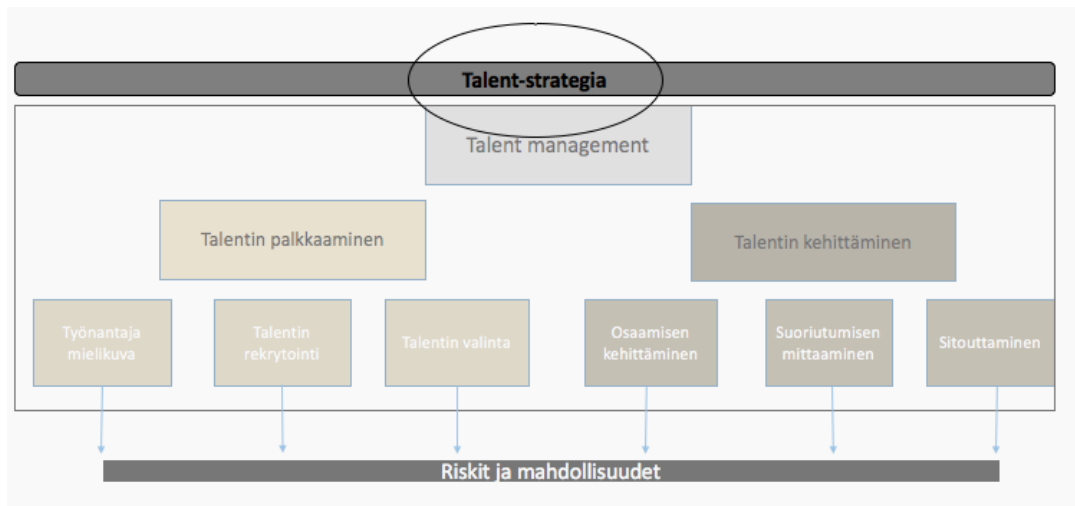


*Asiantuntija E* toimii yrityksessä Talent Management roolissa, jossa hän on vastuussa globaalisti niin henkilöstön kehittämisestä kuin henkilöstön rekrytoinnista. Samalla hän on Business-HR, jossa hän on vastuussa yhden liiketoiminta alueen tukemisesta ja on lisäksi osa tämän liiketoiminta-alueen johtoryhmää. Asiantuntijalla on yli 15 vuoden kokemus HR-tehtävistä, josta osan ajasta hän on toiminut HR-konsulttina yhdessä Suomen suurimmassa konsultointi yrityksessä.

*Asiantuntija F* toimii yrityksessä henkilöstöjohtajana, ja hänellä on yli 20 vuoden kokemus HR-tehtävistä. Haastateltava toimi ennen kyseiseen yritykseen siirtymistä konsulttina kansainvälisissä yrityksissä, jossa hän on johtanut useita eri tiimejä. Haastateltavalla on erityisen laaja kokemus organisaatiomuutoksien kehittämisestä sekä muutosjohtamisesta.

## **4.2 Talent-strategian merkitys ja määritelmä**

Haastattelujen aluksi asiantuntijoilta kysyttiin, miten talent-strategia muodostuu, ja miten kyseisessä organisaatiossa toteutetaan talent-strategiaa. Kaikki asiantuntijat pitivät ensinnäkin talent-strategiaa kompleksina kokonaisuutena, mutta kuitenkin erittäin tärkeänä osana koko HR-funktiota, ja sen merkitys koko organisaatioon koettiin merkittävänä kilpailukyvyn ylläpitäjänä. Talent-strategiassa asiantuntijoiden mukaan tärkeintä on ymmärtää talent-strategian rooli ja merkitys niin koko HR-strategiaan, kuin myös koko liiketoiminnan kattavaan strategiaan. Asiantuntija B korosti haastattelussa, että talent-strategiassa tärkeää on lähteä liikkeelle yrityksen visiosta ja missiosta, sekä siitä minkälaisessa liiketoiminnassa yritys toimii ja millainen brändi ja brändi positio sillä on suhteessa markkinatilanteeseen. Erityisen tärkeää on ymmärtää lisäksi, hakeeko yritys kasvua vai pyrkiikö yritys pitämään henkilöstömäärän samana, koska sillä on suuri merkitys talent-strategian painotuksiin erityisesti talentin rekrytoinnin ja houkuttelevuuden näkökulmasta.



**Kuvio 10b.** Talent-strategian määrittely. (Mukailtu tutkielman viitekehyksestä)

Asiantuntija D nosti esille, että talent-strategiaa voi yleisesti ottaen toteuttaa monella eri tavalla. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntija D painotti, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on isossa roolissa talent-strategiaa, mutta samalla se voidaan nähdä myös hyvin lähellä yrityksen HR-strategiaa. Näiden lisäksi asiantuntija D:n organisaatiossa talent-strategialle tärkeää on myös hyvinvoinnin näkökulma, jonka nähdään vaikuttavan laajasti talenttien tuloksellisuuteen, ja sitä kautta sitoutumiseen. Teoria kappaleessa 3.3.1 käsiteltiin myös hyvinvoinnin roolia HR-riskeissä, jonka mukaan hyvinvoinnin rooli on tärkeä niin työssä jaksamiseen kuin tehokkuuteen:

*”Voi hahmottaa (Talent-strategian) monella eri tavalla, jotenkin kun olemme puhtaasti asiantuntija organisaatio, meillä on tohtoriksi väitelleitä, neljäsosa koko henkilöstöstä, eli se osaaminen ja ammattiosaaminen on niin iso juttu, ja mä jopa hahmotan sen aika laajasti lähelle sitä HR-strategiaa”*

*”Aika kokonaisvaltaisesti me totutetaan talent-strategiaa, ja mä ottaisin aivojen hyvinvoinnin myöskin mukaan, me ollaan aika paljon panostettu siihen hyvinvointiin, koska me nähdään, että sillä on valtava vaikutus siihen työn tuloksellisuuteen myöskin, plus siihen sitoutumiseen, eli tavallaan se on sellainen keino siellä. ”*

Asiantuntija C toisaalta korosti organisaatiossa talent-strategian muodostuvan kolmesta eri pilarista. Ensimmäinen pilari keskittyy talentin valitsemiseen ja rekrytoimiseen, joka pitää sisällään myös talentin perehdytyksen. Tämän lisäksi henkilöstön kehittäminen voitiin nähdä omana alueena, jossa keskitytään henkilöstön kehittämisen lisäksi erityisesti johtajuuden kehittämiseen. Kolmas pilari

muodostui palkitsemisen ja sitouttamisen näkökulmista. Tämän lisäksi asiantuntija E nosti esille, että talent-strategiassa pitäisi huomioida myös näkökulma siitä, millainen yritys ei halua olla, ja mitkä ovat niitä prosesseja tai toimintoja, joita yritys ei halua itse tehdä, vaan haluaa ulkoistaa. Myös asiantuntija B kertoi talent-strategian painottuvat organisaatiossa erityisen siihen, että suunnitellaan, millaisia talenteja ja osaamista tarvitaan milläkin aikajänteellä, jotta voidaan ymmärtää, millaisia rekrytointi tarpeita tulevaisuudessa on, ja mitä osaamista organisaation sisältä löytyy. Myös teorian luvussa 3.4 käsiteltiin strategista henkilöstösuunnittelua osana yrityksen riskienhallintaa. Myös vuokratyöläisten ja ulkoisten palveluiden ostaminen on tärkeä osa talent-strategiaa, sillä asiantuntija B mukaan talent-strategiassa tulisi usein, ja erityisesti heidän organisaatiossa, painottaa omaan ydinosaamiseen kehittämiseen:

*”Talent-strategiassa tärkeää on miettiä mikä on meidän omaa corea (ydinosaamista) jonka avulla me ymmärretään, että meillä on business kriittistä osaamista, jota meillä ehdottomasti pitää olla. Ja sitten sitä meidän pitää puoltaa, hoitaa ja kasvattaa talon sisällä. Ja sitten on tietty määrä sitä osaamista joka voi olla sitten silleistä et se vaihtelee sen mukaan, mikä on yrityksen markkinatilanne ja tarve.”*

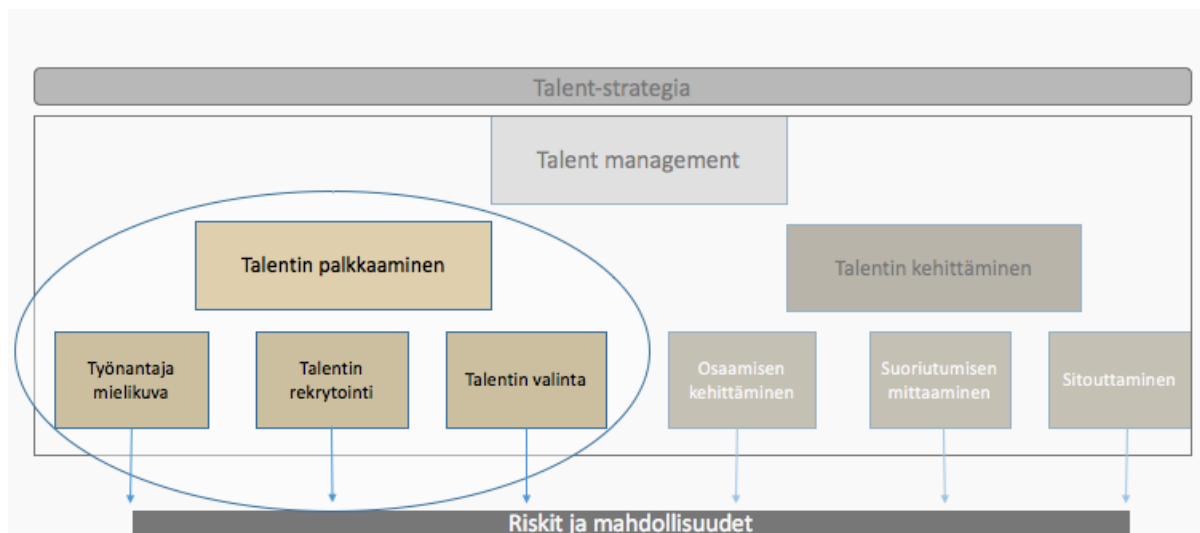
Asiantuntijoiden mukaan talent-strategiassa painottuvat kokonaisuudessaan erityisesti talent-tarpeiden suunnitteluun, eli minkälaisia osaamisia ja työvoimatarpeita organisaatiolla on nyt ja tulevaisuudessa. Tämän lisäksi talent-strategiassa tulee ymmärtää, mitkä ovat tavat hankkia osaajia. Tämän jälkeen, kun talentit ovat saatu rekrytoitua onnistuneesti yritykseen, tulee keskittyä työsuhteen aikaisiin asioihin, kuten miten osaamista kehitetään ja miten talentit saadaan pidettyä talossa. Asiantuntijat F ja E painottavat molemmat, että suorituksen johtaminen on osa talent-strategiaa, sillä sen avulla varmistetaan, että talentista saadaan maksimaalinen potentiaali irti, ja sen avulla pystytään systemaattisesti kehittämään talenteja, joka on myös tärkeä osa sitouttamista. Asiantuntija F avaa talent-strategiaa talentin rekrytoimisen ja valitsemisen vaiheiden jälkeen niin, että sen jälkeen kriittistä on keskittyä talenttien kehittämiseen:

*”sitten kun ne (talentit) on hankittu ja onnistuneesti saatu firmaan sisään, niin sen jälkeen keskitytään työsuhteen aikaisiin asioihin, miten sitä osaamista kehitetään, miten saadaan näitä talentit pidettyä talossa, miten sitä osaamista jaetaan talon sisällä, ja miten osaamisia hallitaan yrityksen sisällä, et siinä on valtava määrä erilaisia keinoja, millä osaamisen kehittämistä voidaan tehdä, suorituksen johtaminen on osa talent-*

*strategiaa, että varmistetaan että saadaan siitä talentista kaikki irti ja pystytään systemaattisesti kehittämään osaajia.”*

### 4.3 Työnantajamielikuva, talentin valinta ja rekrytoiminen osana talent-strategiaa

Edellisessä kappaleessa ja teorian luvussa 2.1.2., sekä viitekehyksessä luvussa 3.4 on osoitettu, talent-strategiaan liittyvän oleellisesti talentin palkkaaminen, joihin voidaan linkittää niin työnantajamielikuva kuin talentin valinta ja rekrytoiminen (kuvio 10c). Näihin osa-alueisiin voidaan lisäksi linkittää eri riskejä, joihin syvennyttiin asiantuntijoiden kanssa, niin että haastattelujen aikana käytiin läpi eri kysymyksiä liittyen työnantajamielikuvaan, talentin valintaan ja rekrytointiin, sekä miten asiantuntijoiden organisaatioissa on koettu eri riskejä liittyen näihin, sekä miten eri prosessien avulla näitä riskejä voidaan ennaltaehkäistä tai vähentää. Rekrytoinnin ja talentin valinnan teemassa lähdettiin liikkeelle siitä, että asiantuntijoilta kysyttiin, onko organisaatiossa koko liiketoiminnan kattavaa strategiaa siitä, millaisia talenteja yritykseen pyritään ensisijaisesti palkkamaan. Asiantuntija B nosti esille henkilöstösuunnittelun, jota organisaatiossa tehdään, jotta voidaan ymmärtää henkilöstömäärä ja tarpeet rekrytoimisen suunnittelussa pitkällä aikavälillä, tärkeää rekrytoinnin suunnittelussa on tarkastella erityisesti sitä, minkälaisia rooleja ja osaamista tarvitaan.



**Kuvio 10c.** Talentin palkkaaminen osana talent-strategiaa. (Mukailtu tutkielman viitekehystä)

Asiantuntija E nosti esille, että organisaatiossa tärkeää on rekrytoida huippuosajia, jotka jakavat yrityksen arvot ja sitoutuminen yritykseen. Asiantuntija E mukaan nämä ovat hyvin samanlaisia tekijöitä, kun lähes kaikilla muilla yrityksillä on, ja keskustelussa haastateltava E nosti esille esimerkin siitä, että hänen organisaatiossaan on noussut sisäisesti erilainen käsitys siitä, millainen hyvä työntekijä on, verrattuna ulkoiseen viestimiseen halutuista talenteista. Hän nostaa esille, että sisäinen käsitys hyvästä työntekijästä tukee erityisiä teknillisen taustan osaajia, joilla ei välttämättä ole selkeää halua edetä urallaan, vaan joilla on jokin sisäinen mielenkiinto tai intohimo työtehtävään ja ammattiin. Asiantuntija E kuitenkin nostaa esille myös, että tähän on saattanut vaikuttaa muun muassa palkkaus, joka ei välttämättä ole aina riittävän kilpailukykyinen tässä organisaatiossa, jolloin ne ihmiset, jotka kokevat yrityksen arvot ja mission tärkeäksi hakevat yritykseen, ei ne jotka motivoituvat palkasta:

*” Tavallaan meil on myös sellainen implisiittinen käsitys siitä et miltä hyvä työntekijä näyttää, ja se on paljon tärkeempi, et mä huomaan et meillä on joku jaettu ymmärrys siitä, et me halutaan sen tyyppisiä teknisiä tai muita ihmisiä, jotka ei oo careeristejä, vaan joilla on joku tällainen sisäsyntyinen mielenkiinto työhön, työtehtävään ja professioo kohtaan, et sen tyyppinen meillä on. Ja se on ehkä tullut pakon sanelemana, koska me ei olla välttämättä monissa työntekijä ryhmissä hirveen hyvä palkanmaksaja”*

Asiantuntija D kertoo, että organisaatiossa ei ole tiettyä koko liiketoiminnan kattavaa strategiaa siitä, millaisia talenteja yritykseen pyritään ensisijaisesti palkkaamaan, mutta nostaa kuitenkin esille, että heille yksi tärkein ominaisuus talentissa on substanssi osaaminen, sekä riippuen tehtävästä, mitä muita taitoja ja kompetensseja tarvitaan sen ympärille. Kuitenkin asiantuntijan D mielestä tällaisen strategian implementointi voisi olla toimiva, kunhan se ei liikaa rajoita talentin valintaa:

*”Ei meillä ainakaan ihan ihan specifisti olla määritelty, niin että me rekrytoinnissa sitä suoraan toteutettaisiin, että meil on tietysti se substanssi osaaminen on se yksi tärkeä ydin ja sitten tehtävästä riippuen mitkä ne muut kompetenssit ympärillä sitten on.-...- Siinä voisi olla ihan hyvä pointti käyttää semmoista, jos siihen ei liikaa lukkiuduta”*

Tutkielman ensimmäisessä teorialuvussa 2.2.1 käsiteltiin työnantajamielikuvan rakentamista, ja sen roolin tärkeyttä organisaatioon, ja sen kilpailukykyyn. Myös asiantuntijoilla työnantajamielikuva ja sen autenttisuus nousivat yhtenä merkittävimpänä tekijänä talent-strategiassa, sillä työnantajamielikuvan rakentaminen vaikuttaa merkittävästi oikeiden talenttien löytämiseen.

Erityisesti silloin kun joistain tietyistä IT-osaajista on erityisen kova kilpailu, voi onnistuneella työnantajamielikuvalta ratkaista ongelma löytää oikeat tekijät organisaatioon. Onnistunut työnantajamielikuva voi näin ollen asiantuntijoiden mukaan toimia lisäksi myös erityisenä kilpailuetuna, sillä sen avulla yritys voi saada palkattua halutut ja osaavat talentit yritykseen, samalla kun kilpailijalla, joka ei ole yhtä onnistuneesti onnistunut rakentamaan työnantajamielikuvaa, saattaa olla haasteita löytää vastaavia osaajia. Asiantuntija C kertoo, että heidän organisaatiossa tärkeintä työnantajamielikuvan rakentamisessa on ollut strategiset päätökset siitä, että minkälaista viestiä, ja missä kanavassa ja mihin aikaan halutaan viestiä. Hän nostaa esille, että tämä on todella tärkeää tulevaisuudessa, jotta organisaatio pystyy sen avulla sitouttamaan talenteja ja houkuttelemaan niitä organisaatioon. Tämän vuoksi he ovat alkaneet rakentaa organisaatiossa tietoisesti työnantajamielikuvaa, jota asiantuntija C avaa seuraavasti:

*”Ollaan tehty tutkimusta siitä (työnantajamielikuvasta) sisäisesti ja myöskin ollaan myös käytetty ulkoisia tutkimusaineistoja hyväksi siinä, että miten meidät nähdään, ensinnäkin miten meidän työntekijät kokee meidät ja miten nää meidän ihmiset jotka on niissä tällä hetkellä määritellyissä talent-rooleissa, miten ne kokee ja mitä ne meiltä saa. Ja ollaan sitten lähdetty miettimään ihan oikeesti, että me saadaa niin ku autenttisesti viestittyä sitä meidän lupausta, että mitä me tarjotaan.”*

Työnantajamielikuvassa ja sen viestimisessä tärkeintä asiantuntijoiden mukaan oli autenttisuus, sillä mikäli työnantajamielikuva ei kohtaa todellisuutta, talentin sitoutuminen yritykseen voi nousta haasteeksi, josta voi syntyä useita eri riskejä, joista asiantuntijat nostivat esille muun muassa maineriskin, taloudellisen riskin, sekä jatkuvuusriskin. Maineriskejä tästä voi syntyä, mikäli talentti lähtee yrityksestä, ja viestii verkostoilleen yrityksen työnantajamielikuvan eroavuudesta todellisuuteen. Asiantuntija F kuvailee mahdollisia maineriskejä talentin lähtiessä: *”Tärkeetä on et se henkilö ei vahingottaasi yritystä tarkoituksellisesti jälkikäteen, etenkin jos siirtyy kilpailijalle tai sitten jos huutelee netissä tai muuten.”* Tällöin yritys saattaa menettää potentiaalisia hakijoita, joka saattaa vaikeuttaa entisestään oikeiden talenttien löytämiseen ja rekrytointiin. Tämän lisäksi taloudellinen riski nousi esille, sillä mikäli talentti lähtee organisaatiosta, rekrytointikustannukset saattavat olla merkittävät, erityisesti kun kyseessä on osaajan löytäminen, josta on kova kilpailu yritysten välillä. Tämän lisäksi asiantuntijat nostivat esille jatkuvuusriskin, sillä mikäli henkilö lähtee organisaatiosta yllättäen, esimerkiksi koeajan aikana, uuden henkilön aloittaminen vaikeutuu koska henkilön perehdyttäminen hidastuu ja vaikeutuu. Asiantuntija F nosti esille perehdyttämisen haasteet, jotka vaikuttavat jatkuvuuteen sillä, mikäli henkilö lähtee nopealla aikataululla ja mahdollisesti myös

ärsyyntyneenä tilanteesta ja siitä että odotukset eivät kohdanneet todellisuutta. Asiantuntija F kuvailee tilannetta seuraavasti:

*”On tärkeää että aina kun joku lähtee, että se lähtisi hyvillä mielin, jolloin sillä olisi itselläkin intressi sit hoitaa hyvin se handover ja siirtää ne dokumentit, et jos joku lähtee ovet paukkuen niin se on varma et sillä ei oo mitään intressiä päästä tai kodeltaa yhtään mitään mikä ei oo ihan pakko, et siinä tilanteessa korostuu et kuinka tärkeää et lähtiiä kohdellaan hyvin ja oikeudenmukaisesti, et oli syy mikä tahansa et pyritään hoitamaan prosessi mahdollisimman hyvin, et tapahtuisi mahdollisimman vähän sitä että tiedot katoisi sen mukana”*

Talentin valinnassa ja rekrytoinnissa haastatteluissa lähdettiin liikkeelle kysymällä, onko oikeiden talenttien löytämisessä ollut haasteita, ja erityisesti IT-alan asiantuntijoiden rekrytoimisessa. Teoriassa on nostettu esille, että erityisesti IT-alan osaajista on todella kova pula, ja kilpailu it-asiantuntijoita kasvaa jatkuvasti. Asiantuntijoilla vastaukset vaihtelivat osittain, joihin tärkeimmäksi tekijäksi oikeiden talenttien löytämiseksi nousi yrityksen tunnettavuus markkinoilla. Asiantuntija F nosti esille, että Suomessa jossa yritys tunnetaan todella hyvin, ongelmia ei ole ollut samalla tavalla, kuin joissain toisissa maissa, jossa yritys ei ole yhtä tunnettu. Myös asiantuntija E, joka työskentelee samassa yrityksessä, kertoo että Suomessa rekrytoiminen ei ole ollut vaikeaa, mutta jos verrataan tilannetta UK:hon, tilanne on hyvin erilainen, sillä siellä yritys ei ole markkinajohtaja tai suurimpia sen toimialan yrityksiä, jolloin osaajat eivät tunne yritystä, ja eivät näin hae samalla tavalla yritykseen kuin Suomessa. Kuitenkin asiantuntija A kertoo, että talenttien löytäminen on ollut hankalaa, jonka vuoksi rekrytoinnissa on pyritty keksimään uusia tapoja löytää osaajia:

*” Ylipäättänsä tietyllä osaamisella varustettuja ihmisiä on ollut vaikeaa, ja uskon että hyvin monilla muillakin, koska tietyillä aloilla on niin vähän osaamista, ja kun joku asia nousee pinnalle kuten tietoturvallisuus ja SAP osaajat, ja muut tämän tyyliset asiat, niin ne vaan on alueita ja näitä on muitakin erilaisia mistä tiedän, että kilpailu on kova. -...- esim SAP osaajia ollaan hankittu sillä tavalla, että ollaan otettu oppisopimuksella ihmisiä ja koulutettu ihmisiä niille alueille ja melkeen kaikille on pystytty tarjoamaan vakituinen työpaikka sen jälkeen”*

Talenttien löytämisen haasteiden jälkeen, haastatteluissa käytiin läpi tarkemmin millaisia riskejä asiantuntijat ovat kohdanneet rekrytoinnissa ja talentin valinnassa, ja miten näitä riskejä on pyritty ennaltaehkäistä. Asiantuntijat olivat sitä mieltä, että vääränlaisen henkilöstön palkkaus on yksi merkittävimmistä riskeistä rekrytoinneista, sillä se aiheuttaa niin välittömästi kuin välillisesti paljon

riskejä ja haittoja organisaatiolla. Asiantuntija C nostaa esille muun muassa rahalliset kustannukset, joita väärän henkilön palkkaus aiheuttaa, sillä mikäli projektit myöhästyvät ja ei pystytä suorittamaan luvattuja palveluita, voidaan pahimmassa tapauksessa menettää iso asiakkuus. Rahallisten menetysten lisäksi asiantuntija C nostaa esille organisaatio kulttuurin negatiiviset vaikutukset, mikäli henkilö ei ole sopiva yritykseen. Asiantuntijat olivat kaikki sitä mieltä, että kulttuurillinen sopivuus on usein yhtä tärkeää kuin talentin muut kompetenssit, sillä mikäli talentti ei sovi yritykseen ja talentti joudutaan irtisanomaan, saattaa siitä aiheutua samanlaisia maineriskejä, kun edellisessä kappaleessa on esitetty. Talentin valinnassa asiantuntija E nostaa esille myös rekrytoivien esimiesten teknisten kompetenssien liiallisen painottamisen, jolloin edellä mainitut kulttuurilliset sopivuudet jäävät huomiotta:

*”Meille on ollut siinä perinteisessä rekryprosessissa se, että siinä ei oo ollut simmoista roolia, että kenenkään erityinen tehtävä ei oo ollut varmistaa kulttuurista fittiä, tai kiinnittää huomiota sopivuuteen liittyviin riskeihin...- Se (rekryointi) on tosi hyvin hoidettu, mut yleensä ne ylipainottaa sitä teknillistä puolta, et ne unohtaa sitä et miten tää sopii siihen porukkaan, ja ihan se että onko tän mielenterveys kondiksessa”*

Näitä ongelmia on pyritty asiantuntija C mukaan taklaamaan muun muassa laajentamalla haastattelu prosesseja niin, että haastatteluissa on osallisena useita ihmisiä, jolloin kukaan ei pysty yksin tekemään rekryointipäätöstä. Myös asiantuntija E kertoo, että tulevaisuudessa tarkoitus olisi painottaa HR:n roolia pehmeiden taitojen analysoinnissa enemmän. Myös asiantuntija F nostaa esille, että HR-henkilöstön mukana olo erityisesti seniori tason palkkauksissa on tärkeää, jotta HR pystyy analysoimaan sopivuutta yritykseen, erityisesti niissä rooleissa jossa rekryointikustannukset ovat korkeat. Lisäksi asiantuntija E nostaa esille esimiesten kouluttamisen tärkeyden rekrytoinnin osalta, sillä asiantuntija E:n mukaan esimiehet ovat usein kokemattomia rekrytoinnissa, sillä seniori tason esimies saattaa rekrytoida vain muutamia henkilöitä uransa aikana. Tällöin esimiehellä ei välttämättä ole riittävää rutiinia ja taitoa kysyä oikeita kysymyksiä ja arvioida henkilön sopivuutta yritykseen ja rooliin kokonaisuudessaan.

Haastattelussa edettiin tämän jälkeen syvällisemmin talentin valintaan, sillä vaikka esimiehet olisi koulutettu rekrytointiin kattavasti ja haastattelut sisältäisivät useita eri vaiheita, sisältäen HR:n tuen, valittu talentti saattaa näistä huolimatta osoittautua virherekrytoinniksi. Tämän vuoksi haastateltavilta kysyttiin, miten virherekrytoinneista aiheutuneita ongelmia tai riskejä estetettiin eri prosessien avulla, ja miten koeaikana varmistetaan vielä, että talentti on sopiva rooliin ja yritykseen. Asiantuntijat



painottivat kaikki koeajan tärkeyttä, ja sitä, että on esimiehen tehtävä perehdyttää henkilö rooliin kattavasti, sekä seurata koeaikana, että henkilö vastaa odotuksia ja saa aloitettua työn tehokkaasti. Asiantuntija E nostaa esille koeaikapurun, joka saattaa jossain tilanteissa olla ratkaisu, jos huomataan että talentti ei vastaa odotuksia. ”Hyvät esimiehet käyttää sitä koeaikapurkua, tai sitä optiota, jos ja kun työura ei lähde liikkeelle, eikä vastaa sitä käsitystä jonka on antanut haastattelu vaiheessa”. Tämän lisäksi asiantuntija A nostaa esille perehdytyksen, jonka jokainen henkilö käy läpi aloittaessaan, perehdytykseen kuuluu erilaiset koulutukset, jonka lisäksi esimiehen tulee seurata runkoa, jossa esimies laatii aloittavalle henkilölle tapaamisia, jossa talentti pääsee verkostoitumaan ja tapaamaan tärkeimpiä sidosryhmiä ja yhteistyökumppaneita. Tämän lisäksi perehdytykseen kuuluu erilaisia aktiviteetteja, erityisesti nuorille aloittaville talenteille, joka mahdollistaa sitouttamisen heti ensimmäisten päivien aikana. Haastateltava C mainitsee myös perehdytyksen tärkeyden, mutta nostaa esille, että heillä perehdyttämisessä on vielä paljon kehitettävää, ja tällä hetkellä vastuu on melko lailla kokonaan esimiehelle, sen jälkeen, kun HR on varmistanut, että kaikki käytännön asiat on saatu kuntoon:

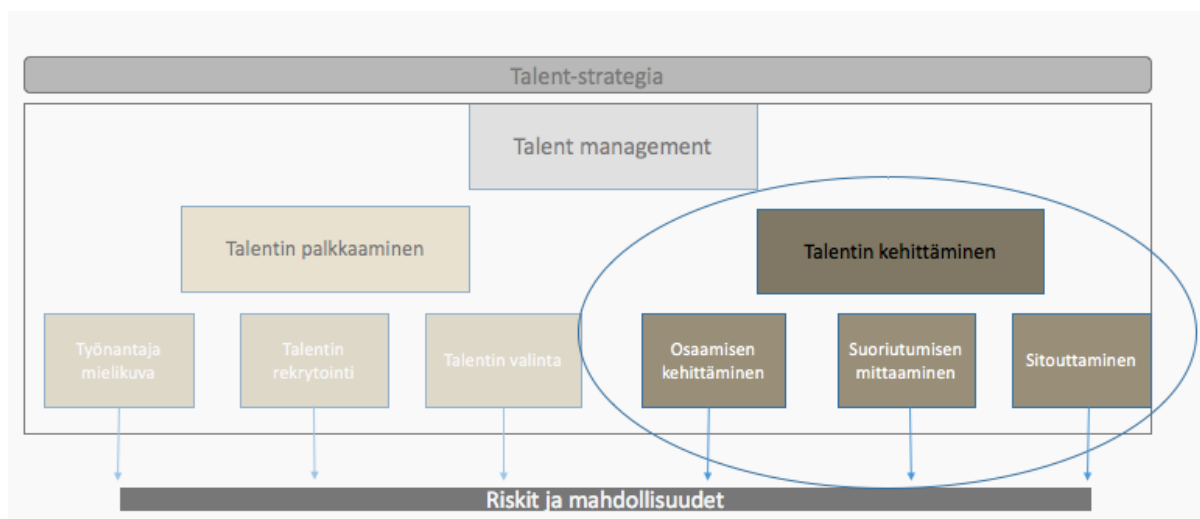
*”Erityisesti uuden henkilön tukeminen on asia, jota tulee kehittää niin HR:n kuin esimiehen näkökulmasta, jotta henkilö saa riittävän tuen, ja oikean suunnan yrityksessä heti uran alkuvaiheessa.”*

Asiantuntija B nostaa esille, että heillä tärkeää perehdytyksessä on sitouttaa henkilö mahdollisimman nopeasti yritykseen. He analysoivat perehdytyksen onnistumista perehdytyskyselyllä, joka lähtee uudelle talentille puolen vuoden jälkeen aloittamisesta ja jonka kautta he saavat tietoa siitä, miten kyseinen prosessi on onnistunut, ja mitkä ovat niitä asioita, joihin perehdyttämisessä tulisi enemmän panostaa. Tämä auttaa lisäksi ymmärtämään, miten esimiehet ovat uuden talentin näkökulmasta onnistunut, ja näin kehittää perehdytystä oikeaan suuntaan ja saada tulevat talentit sitoutumaan paremmin yritykseen.

Tämän pohjalta seuraavassa kappaleessa käydään läpi syvällisemmin sitouttamista, ja miten talentin kehittämisen ja henkilön suorituksen mittauksen avulla voidaan ennaltaehkäistä talent-strategiassa tunnistettavia riskejä.

#### 4.4 Talentin kehittäminen osana talent-strategiaa ja siinä tunnistetut riskit

Edellisessä kappaleessa on käyty läpi talent-strategian ensimmäistä osaa, talentin palkkausta. Tämän kappaleen tarkoituksena on syventyä talentin kehittämiseen, joissa voidaan tunnistaa kolme eri osa-alueetta, osaamisen kehittäminen, suorituksen mittaaminen sekä talentin sitouttaminen (kuvio 10d). Tämä voidaan nähdä myös kolmannen luvun viitekehystä, luvussa 3.4, jossa talent-strategia koostuu talent managementin osista, jotka on jaettu kahteen eri osaan, talentin palkkaamiseen ja talentin kehittämiseen.



**Kuvio 10d.** Talentin kehittäminen osana talent-strategiaa. (Mukailtu tutkielman viitekehystä)

Osaamisen kehittämisen teemassa kysyttiin haastateltavilta yleisesti, millainen osaamisen kehittämisen strategia ja malli heillä on. Sekä asiantuntija C & D nostivat esille, että tärkeimpinä keinoina heillä on tuottaa osaamisen kehittäminen 70-20-10 -mallin avulla, jossa tarkoituksena on työn kautta oppia noin 70%, jonka jälkeen 20% oppimisesta tapahtuu muilta, tämän jälkeen vain 10% on itse koulutuksia ja niihin osallistumista. Teoriassa käytiin osaamisen kehittämistä sekä 70-20-10 -mallia kappaleessa 2.2.2, jossa nousi myös esille, että malli toimii tehokkaana tapana kehittää henkilöstöä, samalla kun se toimii yhtenä sitouttamisen keinona. Haastateltava D kertoo osaamisen kehittämisestä ja 70-20-10 -mallin tärkeydestä:

*” Miten meidän organisaatiossa nähdään kasvaminen, menee 70-20-10 mallin mukaan, että iso osa siitä oppimisesta pystyy henkilö ihan oman roolin sisällä ja ehkä tekemään jonkun ”stretch assignmentin” tai tukemaan jonkun naapuritiimin kollegaa, että työssäoppimisessa pystyy ammentamaan, ja sitten myöskin tämmöiset niin kuin*

*tavallaan coachaavat, tai on se sitten joku työn liikkuvuuden (job rotation) avulla myöskin pyrkii antamaan sitä toisenlaista näkökulmaa, että näinkin asioita voidaan tehdä. Ja ehkä näitä meillä on vielä aika vähän hyödynnetty, esimerkiksi just tätä työn liikkuvuutta (job rotation), mutta nyt jatkossa luulen, että kuten muillakin ja meilläkin on järkevää miettiä, että saadaan kompetensseja ja resursseja kierrätettyä, kun tiedetään että henkilöstö pystyy hyvin navigoimaan eteenpäin organisaatiossa ja löytää sieltä ne omat itelle tärkeimmät avainhenkilöt.”*

Tämän lisäksi myös asiantuntija D nostaa esille, miten heillä toteutetaan 70-20-10 –mallia käytännössä:

*Meillä on 70-20-10 malli, eli vahvasti rakennetaan sen varaan, koulutuspalvelut mitä me HR:ssä tarjotaan, niin keskittyy ensisijaisesti, ei niinkään substanssi osaamiseen, eli ammatillisesta ydin osaamisesta, vaan geneerisempään, projekti johtamiseen, johtamiseen, myyntiin, asiakastoimintaan, viestintään, niin näihin geneerisempiin meillä on tarjontaa, mut sitten se puhdas substanssi osaaminen ensinnäkin me nähdään, et kun me ollaan tutkimus organisaatio, joka on samalla projekti organisaatio, niin jokainen projekti luo jotain uutta, jolloin se on se paras paikka oppia uutta, eli 70 prosenttia tapahtuu siellä. Sitten 20 prosenttia on sitä yhdessä tekemistä ja toisilta oppimista, ja se kanssa aika pitkälti tapahtuu työn kautta, meillä on lisäksi tosi aktiiviset mentorointi aktiviteetit, joka istuu tähän kohtaan, ja sitten on se loppu 10 prosenttia sitä koulutusta”*

Haastatteluissa asiantuntijat pitivät osaamisen kehittämistä tärkeänä osana HR-toimintaa, mutta kuitenkin työntekijöiden oma aktiivisuus ja se, että työntekijät ovat loppujen lopuksi itse vastuussa osaamisen kehittämisessä nousi merkittäväksi tekijäksi. Työnantajan tärkeimpänä tehtävänä on mahdollistaa tämä tukemalla työntekijää erilaisten aktiviteettien avulla, kuten tarjoamalla työssä liikkumista, järjestämällä koulutuksia ja mentorointi mahdollisuuksia. Tämän lisäksi erityisesti esimiehen roolia korostettiin, sillä esimiehen vastuulla on tukea yksilöitä kehittymään antamalla palautetta sekä tuomalla esille toimintatapoja, joiden avulla henkilö voi kehittyä. Asiantuntija E nosti esille erityisesti henkilöiden oman vastuun kehittämisestä, sekä esimiehen tärkeiden roolin osaamisen kehittämisessä:

*”Meil on niin paljon ihmisiä jotka niin kun on tietynlaisessa professorin roolissa, et ei niille tuu kukaan muu kertomaan että sun pitää nyt opetella näitä ja näitä asioita, vaan hän on se johtava asiantuntija, et hän vastaa siitä omasta kakustaan ja ihan samalla tavalla, joku, joka on uran alkuvaiheessa, niin se on vähän sen tyyppinen ammattilainen, työntekijän luonteen toimintatapojen pohjalla, että se itse opiskelee ja ottaa tilannetta haltuun, et siksi se vastuu pitää olla työntekijällä. Esimiehen pitäisi tietenkkin tukee ja ymmärtää sitä, että kaikki ei oo niin proaktiivisia, et ne käyttäisi omaa vapaa-aikaa tai työaikaa et ne opettelisi asioita tai selvittelisi asioita. Esimiehen pitäisi tukee ja auttaa työntekijää et mihin sun pitää fokusoida, et jos sä halut mennä tohon suuntaan.”*

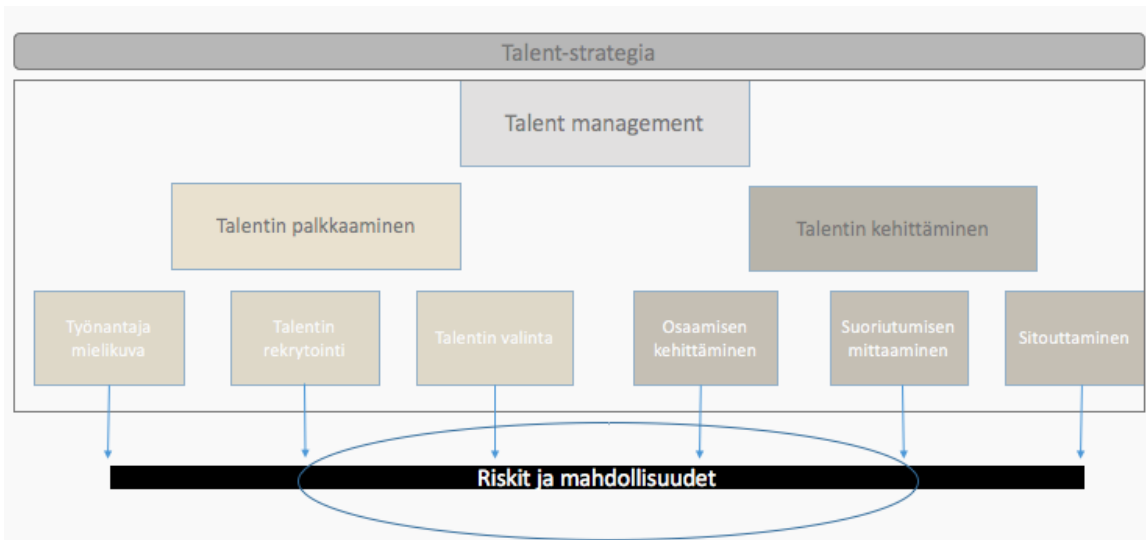
Osaamisen kehittämisestä puhuttaessa asiantuntijat lisäksi korostivat, että yrityksen kilpailukyvyn kannalta on erityisen tärkeää, että henkilöstöllä on ajantasainen tieto ja substanssi osaaminen kohdallaan.

#### **4.5 Talent-strategian merkittävimmät riskit ja mahdollisuudet**

Haastatteluiden aikana käytiin lisäksi läpi, mitä riskejä talent-strategian eri osa-alueille voidaan havaita, ja miten ne voivat vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon. Lisäksi haastatteluissa haastateltavat nostivat esille myös, miten onnistunut talent-strategia tai sen osa-alueet voivat vaikuttaa organisaatioon positiivisesti. Jokainen haastateltava nosti esille talentin palkkaamisessa erityisesti virherekrytoimisen sekä oikeiden talenttien löytämisen vaikeuden. Yhä useammin, erityisesti teknillisissä rooleissa, jossa kilpailu on kovaa, oikeiden talenttien löytäminen vaikeutuu. Haastateltavat nostivat esille, että yrityksen tulee erottautua muista kilpailijoista jollain tavalla, jotta se voi houkutella osaavia talenteja organisaatioon. Asiantuntija D nosti esille, että julkisen organisaation vaikeutena erityisesti on ollut haastaa kilpailijat palkkauksen vuoksi, ja näin ollen organisaation on tullut erityisesti keskittyä työn merkityksellisyyden korostamiseen. Tämän lisäksi asiantuntija D nostaa esille, että organisaatio on pyrkinyt vastaamaan tähän ongelmaan eri keinojen kautta, jotka eivät kuitenkaan aina ole toimineet:

*” On aina välillä (vaikea löytää oikeanlaisia talenteja), että tietyn alan osaajia on rajoitetusti, ja sitten tietysti IT ala, se palkka kilpailu haastaa meitä, me ollaan valtion*

*organisaatio, me ei voida maksaa, se ei oo se millä me pystytään houkuttelemaan ihmisiä, eli tota, sit taas, työn merkityksellisyys se millä me pystytään houkuttelemaan.- ...- on ollut tilanteita, että ei saada sopivia hakijoita, ja sit on ryhdytty kokeilemaan muita keinoja, me ollaan joskus koitettu headhuntauusta ulkoisen kumppanin kanssa, se ei ihan parhaiten toiminut meille”*



**Kuvio 10e.** Riskit ja mahdollisuudet osana talent-strategiaa. (Mukailtu tutkielman viitekehyksestä)

Tämän lisäksi myös asiantuntija A korostaa, että oikeiden talenttien löytäminen on välillä hankalaa, ja tämän vuoksi rekrytoimisessa tulee keskittyä erityisesti pitkäjänteiseen työhön ja yrityksen aseman kehittämiseen markkinoilla sekä siihen, mitä yritys voi tarjota työntekijöille ja korostaa työnantajamielikuvassa oikeanlaisen kuvan antamista. Erityisen tärkeää on lisäksi, että työnantajamielikuvan rakentaminen on autenttista, ja vastaa aidosti yrityksen toimintaa:

*Välillä ollaan koettu se (oikeanlaisten talenttien löytäminen) todella vaikeaksi, koska etsitään yksisarvisia, niin ehkä siinä se avain on se, että pitää ymmärtää pitkäjänteinen työ, että sä lähet mieltii sen position, markkinan ja teet mahdollisesti kilpailija ja markkina-analyysiä ja ymmärrät, että missä se meidän positio on. Samaan aikaan pitää tarkastella hyvin organisaation sisällä, että muistaa se sisäinen työnantajakuva pitää aidosti ja oikeesti olla sitä mitä kerrotaan sinne ulos ja mikä on sit totta, koska sit on ihan kauhu esimerkki, kun on lähetty tekemään työnantaja arvolupauskampanjoita ja sit kun on tehty kaiken maailman markkinointi materiaaleja ja lanseerausta. Sit sisäinen porukka on, että eihän toi oo yhtään tätä, ja tavallaan että ymmärtää se ja yrittää tuoda*

*sitä ulos ja viestii sitä ulos. Sillä on hirveen iso merkitys, koska kyl noi ammattilaiset niin totta kai tsekkaa ensimmäisenä et ketä mä tiedän tosta yrityksestä, mitä se kertoo mulle niin kun että pitääkö nä arvot paikkansa, ja millaista johtamista on, ja onko oikeesti kunnollista osaamista, paljonko panostetaan henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisenä pitämiseen.*

Yhtenä riskinä asiantuntija D pitää työnantajamielikuvan rakentamisen epäonnistumisen. Arvolupaus, jonka yritys antaa ulkoisesti työnhakijoille, tulee vastata todellisuutta, sillä talentit tulevat varmistamaan omien verkostojen avulla ennen työhön hakemista, vastaako se todellisuutta. Tämän lisäksi kaikki asiantuntijat nostivat esille rekrytointi prosessin tärkeyden, sillä mikäli talentin valinta epäonnistuu, se voi vaikuttaa erittäin negatiivisesti organisaatiokulttuuriin, ja näin aiheuttaa tehottomuutta, alisuoriutumista ja toisten talenttien lähtemisen organisaatiosta. Näin ollen talentin valinta ja rekrytoimisen onnistuminen ovat tärkeitä, jotta organisaatio voi pysyä kilpailukykyisenä.

*”Asiantuntija organisaatioissa ne riskit on merkittäviä, numero 1 on se että, pahin juttu on se, että niin kun järkyttää sitä työilmapiiriä ja työyhteisöä, et kun asiantuntijat haluaa keskimäärin toimia muiden huippu asiantuntijoiden kanssa, et siihen liittyy aina riski, ja se on aika suuri riski, et palkataan vääränlaisia ja huonosti sopivia ihmisiä. Siitä seuraa hirveä määrä heijastusvaikutuksia, alisuoriutumista, ja huonoa työilmapiiriä, työn tuottavuuden laskua...- Sit siitäkkin kun niitä ratkotaan jälkikäteen ja irtisanotaan ihmisiä ehdollisesti, ja ehkä kannustetaan ettii uusia työpaikkoja, niin siitä seuraa maineriskejä” Asiantuntija E*

*” Se (vääränlaisen talentin palkkaus) aiheuttaa et siinä ensimmäinen suora selkee riski on, että aiheuttaa epäjatkuvuutta, sekä riippuen roolista niin se maksaa vähintään puolen vuoden tai voi mennä vuoden palkka hukkaan kun henkilöä vaihdetaan” Asiantuntija F*

*”Siinä (väärän talentin valinnassa) on isoja riskejä, jos sä toimit niin kun jotenkin luottamus bisneksessä, ilman, että sä ymmärrät mitä se luottamus bisneksessä tarkoittaa, ja sä voit vuotaa asioita ulos, joilla voi olla niin kun merkittävää haittaa liiketoiminnalle, tai sä voit toimia somessa jotenkin pöhkösti, niin että sillä on tosi iso negatiivinen vaikutus meidän brändiin” Asiantuntija B*

*” Hirveän tärkeä että motivaatio ja niin kun mätsää puolin ja toisin, että ihminen on aidosti oikeesti kiinnostunut tulemaan ja kehittymään ja sitten että ne arvot ja tällaiset kaikki et ne kaikki synkassa, koska muuten se ei toimi, ja riskinä on väärän talentin palkkaaminen.” Asiantuntija A*

Samalla kuitenkin asiantuntijat E ja A nostivat esille positiivisia näkökulmia siitä, että mikäli talentin rekrytoiminen ja valinta onnistuvat, organisaatio hyötyy siitä voimakkaasti muun muassa innovaatiotoiminnon laajentumisella, organisaatiokulttuurin kehittymisellä, tehokkuuden lisääntymisellä, sekä sillä, että rekrytoimiseen uponneet kustannukset eivät mene hukkaan:

*”Talentit, jotka on tullut ammattimaisemmista firmoista, on alkanut kyselee sällaisten perään, ku esimerkiksi eiks täällä oo tarkoitus vähän niin kun tehdä rahaa ja kaikkee muuta. Ottanut käyttöön simmoisia vakiintuneita toimintatapoja monissa osa-alueissa ja tuonut uusia ideoita ja uutta kulttuuria yritykseen.” Asiantuntija E*

*”Tärkeää, että organisaatiossa on kokemusta ja näkemystä ja sitten niitä tuoreita ajatuksia, silloin me ollaan terveellä pohjalla, ja silloin me saadaan talenttien avulla kehitettyä meidän innovaatiota” Asiantuntija A*

Asiantuntijat painottivat talenttien houkuttelemisen, ja valitsemisen sekä talenttien sitouttamisen ja kehittämisen epäonnistumisen merkittävimiksi riskeiksi talent-strategiassa. Myös teoriassa 3.2.1 nostettiin erityisesti esille talentin sitouttamisen tärkeys, ja talentin lähtemisen mahdollisuus ja siitä aiheutuvat riskit. Tämän lisäksi asiantuntijat painottivat asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirrettä, jossa talentin rooli korostuu. Myös teoriakappaleessa 3.3.2 asiantuntija organisaatioiden erityispiirteet nostetaan esille tietotaitojen tärkeyttä, ja sitä miten yrityksen talentit tuottavat yrityksissä lisäarvoa omalla osaamisellaan. Haastateltavien mukaan talent-strategian voidaan ajatella olevat erityisen tärkeä yrityksille, sillä asiantuntijoiden, eli talenttien rooli yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi korostuu. Asiantuntija F korosti, että usein asiantuntija ja asiantuntijan tietotaito saattavat itsessään olla yrityksen itse palvelu, jota myydään asiakkaille, jolloin erityisesti oikeiden talenttien tärkeys korostuu. Myös asiantuntija D nosti esille asiantuntijoiden ja erityisesti IT-osaajien kehittämisen merkityksen:

*”Osaaminen ja ammattiosaaminen on niin iso juttu - ...- meidän pitää pitää ihmisistä ja heidän aivoistaan hyvää huolta, ja löytää ne oikeanlaiset osaajat, ja saada heidät motivoituneiksi ja onnistumaan siinä omassa työssään ja ammatillisesti jatkuvasti kehittymään. Ja jos miettii vielä erikseen IT kohderyhmää, niin siellä oppimisen tahti pitää olla todella nopea, jotta pysytään kilpailukykyisinä.”*

Haastateltavat nostivat useita merkittäviä riskejä, joita eri HR-toimintojen puuttuminen tai epäonnistuminen voi aiheuttaa, sekä mitä mahdollisuuksia, joita onnistuneet HR-toiminnot tuovat organisaatiolle. Niin kuin edellisessä kappaleessa on korostettu, asiantuntijat B, D ja E korostavat henkilöstön kehittämistä sekä mittaamista erityisen tärkeänä toimintona, jotta yritys voi varmistua, että henkilön tietotaidot ja potentiaali saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Ilman riittäviä talentin kehittämisen aktiviteetteja organisaation tehokkuus laskee, ja organisaatiossa saattaa nousta esille motivaation laskua, joka voi aiheuttaa niin alisuoriutumista kuin kilpailukyvyyn heikentymistä. Suoriutumisen mittaamisessa tärkeää on tunnistaa ja ymmärtää, onko organisaatiossa alisuoriutujia tai erityisen kyvykkäitä talenteja.

*”Tärkeätä on tarkastella, että minkälainen oppimisen kokonaisuus me tarvitaan, jotta kaikki on hyvällä tasolla, ja rakennetaan tän kaltaiset tiimit, jotta saadaan se potentiaali ulos talenteista, ja varmistetaan että talenttien tehokkuus ja motivaatio ei laske.”* Asiantuntija B

*”Suorittamisen johtamisen prosessissa, meillä muodostuu ymmärrys siitä, että minkä tyyppisiä ihmisiä meillä ikään kuin on, jos ajatellaan suoritusta. Ymmärretään ketkä ehkä alisuoriutuu ja ketkä on huippu onnistujia. Alisuoriutumis riskkejä on motivaation lasku ja tehottomuus, kun, työntekijät jotka on valmiita uusiin tehtäviin, jotka on saattanut kasvaa ulos siitä nykyisestä tehtävästä. Datan pohjalta ois tarkoitus käydä fasilitoitu keskustelu siitä, et mitä me tehdään näille eri tunnistetuille ryhmille, ja fokus erityisesti niissä jotka on valmiita uusiin haasteisiin, tai jotka on korkean tason ja potentiaalinen työntekijöitä. Ja samlla on tärkeätä fokusoida myös, tai sitä ei sais unohtaa sitä massaa, mikä on se talent review (osaamisen mittaamisen) prosessien ongelma, että unohdetaan kaikki muut paitsi ne ali- ja ylisuoriutujat tai korkean potentiaalisen suoriutujat/avainhenkilöt.”* –Asiantuntija E



Haastatteluissa muun muassa Asiantuntijat B ja D nostivat esille, että kun osaamisen kehittämisen osa-alueet ja osaamisen mittaaminen ovat kunnossa, voidaan varmistua siitä, että talentit ovat sitoutuneita kasvamaan ja siirtymään haastavampiin rooleihin yrityksen sisällä, jolloin voidaan varmistua, että yrityksen sisäinen potentiaali saadaan tehokkaaseen käyttöön.

*”Osaamisen kehittämisessä tärkeää on, että talentit pääsee liikkumaan operaatioiden yli ja välillä, ja pääsee kasvattamaan omaa osaamista, ja et me pystytään tunnistamaan yksilöitä, joilla on halukkuutta ja kyvykkyyttä johonkin tietyn operaattorin alueelle tai eteenpäin.”* Asiantuntija B

*”Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on tosi iso. Esimiehen kanssa käydään keskustelut ja tunnistetaan suunta mihin talentti haluaa kehittyä. Talentin omalla vastuulla on sitten tehdä se kehityssuunnitelma esimiehen tukemana. Me tuetaan sitä sitten liikkuvuuden mahdollistamisella, että se talentti pystyy sitten etenemään uralla firman sisällä. Sillon me voidaan sanoa myös, että ollaan onnistuttu siinä henkilöstön sitouttamisessa”* Asiantuntija D

Näin ollen voidaan todeta, että asiantuntijat nostivat esille monia eri näkökulmia talent-strategiasta, ja miten sen onnistuminen voi kehittää organisaatiota ja parantaa sen kilpailukykyä. Samalla asiantuntijat nostivat esille useita eri ongelmia ja riskejä, joita he ovat joko itse kohdanneet organisaatioissa, tai joita he voivat tunnistaa mahdollisina riskeinä, mikäli talent-strategian eri osa-alueet eivät ole implementoitu organisaatioon onnistuneesti. Seuraavassa luvussa käydään läpi, miten lähtöhaastatteluissa voidaan nähdä talentin näkökulmasta talent-strategia ja siinä esille nousevat riskit.

## 5 LÄHTÖHAASTATTELUT OSANA TALENT-STRATEGIAN RISKIEN YMMÄRTÄMISTÄ

### 5.1 Lähtöhaastattelut

Lähtöhaastattelut ovat toteutettu lomakehaastattelun ja teemahaastattelun menetelmän väliltä niin, että haastattelun muoto on valmiiksi määrätty ja jossa haastattelijalla on merkkannut suurimman osan vastauksista valmiiksi määrättyjen luokkien mukaan. Haastattelut ovat teemahaastattelujen tapaan sisältäneet eri teemoja, joiden ympärille kysymykset ovat rakennettu. Haastattelut ovat näin ollen sisältäneet myös avoimia kysymyksiä eri teemoista, jotka seuraavat aina yhden kvantitatiivisen osion jälkeen (liite 2). Tämän toteutustavan ansiosta haastatteluaineisto saadaan helposti kvantifioitua ja samalla se saa täydennystä kvalitatiivisesta osiosta. Tätä menetelmää voidaan kutsua myös monistrategiseksi tutkimukseksi. Tarkoituksena on, että kvalitatiivinen aineisto täydentää ja selittää aineiston kvantitatiivista osiota. Tämän lisäksi kvalitatiivisesta aineistosta nostetut avoimet kommentit toimivat esimerkkeinä vahvistaakseen lähtöhaastatteluiden kvantitatiivista osiota. (Hirsjärvi 2008) Haastatteluja ei ole myöskään äänitetty ja litteroitu, vaan haastateltava on valinnut kysymyspatteristosta haastateltavan puolesta oikean vaihtoehdon ja kirjoittanut avoimet kommentit haastateltavan puolesta sanatakkasti, jolloin näitä kommentteja voidaan käyttää suorina lainauksina tutkimuksessa. Avoimet kommentit ovat luokiteltu haastatteluissa nousseiden eri kategorioiden mukaan sisällönanalyysin keinoin.

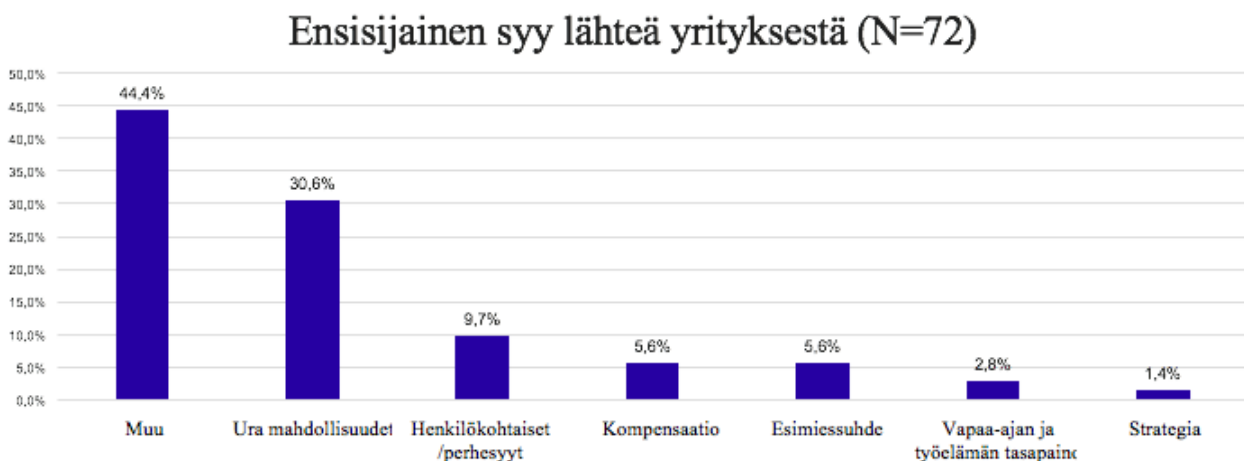
Aineisto saatiin tutkielmaan valmiina, ja sen keräys on tapahtunut touko-marraskuun 2020 välisenä aikana Suomalaisen IT-yrityksen HR-funktion toimesta. Lähtöhaastatteluista saatu aineisto on toteutettu niin, että yrityksen HR-henkilöstö on kerännyt aineiston toteuttamalla haastattelut kaikille niille henkilöille, jotka ovat itse päättäneet lähteä yrityksestä. Aineisto on kerätty eri maista lähtevien työntekijöiden haastatteluista, eri maita haastatteluissa oli yhteensä 12, jotka sijoittuivat joko Eurooppaan, Aasiaan, Afrikkaan tai Pohjois-Amerikkaan. Kysymyspatteristo on ollut kaikille haastateltaville sama, joka mahdollistaa vertailtavuuden ja datan yhdistämisen. Haastattelut kestivät noin tunnin, ja ne toteutettiin videotapaamisella, joka on erityisesti lomakehaastattelu menetelmälle sopiva (Hirsjärvi 2008). Ennen haastattelujen alkua, haastateltaville kerrottiin haastattelujen toteutettavan anonymisti, niin että henkilötiedot pysyvät salassa, vaikka siitä saatavaa dataa

käytetäänkin myöhemmin yrityksen kehittämistarpeisiin. Tätä on korostettu muun muassa sen vuoksi, että haastateltavat voivat mahdollisimman avoimesti jakaa kokemuksia ja välttää vastauksien kaunistelemisen.

Aineistossa vastausten määrä poikkeaa ensimmäisessä kysymyksessä muihin kysymyksiin, sillä mikäli haastattelija ei ole onnistunut järjestämään lähtöhaastattelua henkilön kanssa, on haastattelijaa ohjeistettu vastaamaan ensimmäiseen kysymykseen ”Muu syy” tästä huolimatta. Ensimmäiseen kysymykseen on saatu vastauksia näin ollen yhteensä 72, ja loppuihin kysymyksiin vastauksia on saatu yhteensä 47.

## 5.2 Talenttien ensisijainen syy lähteä organisaatiosta

Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle kysymällä ensin lähtevältä henkilöltä, mikä hänen ensisijainen syy on ollut lähteä yrityksestä, johon 44,4% on vastannut jokin toinen syy kuin kysymyspatteristossa olevat vaihtoehdot, ja 30,6% vastasivat, että ura mahdollisuudet olivat suurin syy, siihen että he päättivät lähteä yrityksestä. Myös henkilökohtaiset ja perhesyyt nousivat kolmanneksi suurimmaksi syyksi lähteä organisaatiosta, sillä kaikista vastaajista 9,7% oli sitä mieltä, että se oli suurin syy siihen miksi päätti lähteä yrityksestä.



**Kuvio 11.** Talenttien ensisijainen syy lähteä yrityksestä

Muihin syihin lukeutui useita erilaisia syitä, jotka johtivat henkilöiden lähtemiseen. Näitä olivat muun muassa henkilön ryhmään kuulumisen puute, myrkyllinen johtamiskulttuuri sekä riittämätön tukeminen työssä ja tästä johtuva ylityö.

*”Olen hyvin erilainen muihin tiimiläisiini verrattuna, ja koen että minua ei tueta riittävästi työssä.”*

*”Minulla on huono suhde työkollegoihini, ja esimieheni ei ole tukenut tässä asiassa lainkaan, vaan painostanut pysymään hiljaa asiasta.”*

*”Päätökseeni lähteä vaikutti useat pienet asiat, ei niinkään mikään yksi merkittävä tapahtuma tai asia. Haluisin ensinnäkin rooliin, jossa pääsen vaikuttamaan enemmän, sekä toimiston joka olisi lähempänä kotiani.”*

Tämän lisäksi 8 henkilöä nosti esille tuntemuksen siitä, että he eivät kokeneet olevansa oikealla polulla työskennellessään organisaatiossa:

*”Minulla on tunne, että en ole oikealla polulla työskennellessäni tässä organisaatiossa”*

*”Rooli ei vastaa lainkaan odotuksiani, ja en pidä uudesta työstä konsulttina”*

Näin ollen lähtöhaastattelut vahvistavat asiantuntijahaastatteluissa esille nousseen ura mahdollisuuksien kehittämisen talent-strategiassa, sillä se voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä sitouttamisen välineenä yrityksissä. Tämän lisäksi myös lähtöhaastatteluissa voidaan todeta, että autenttinen työnantajamielikuvan kehittäminen on tärkeää, sillä mikäli rooli ei vastaa talentin odotuksia, se voi nousta suurimmaksi syyksi lähteä organisaatiosta.

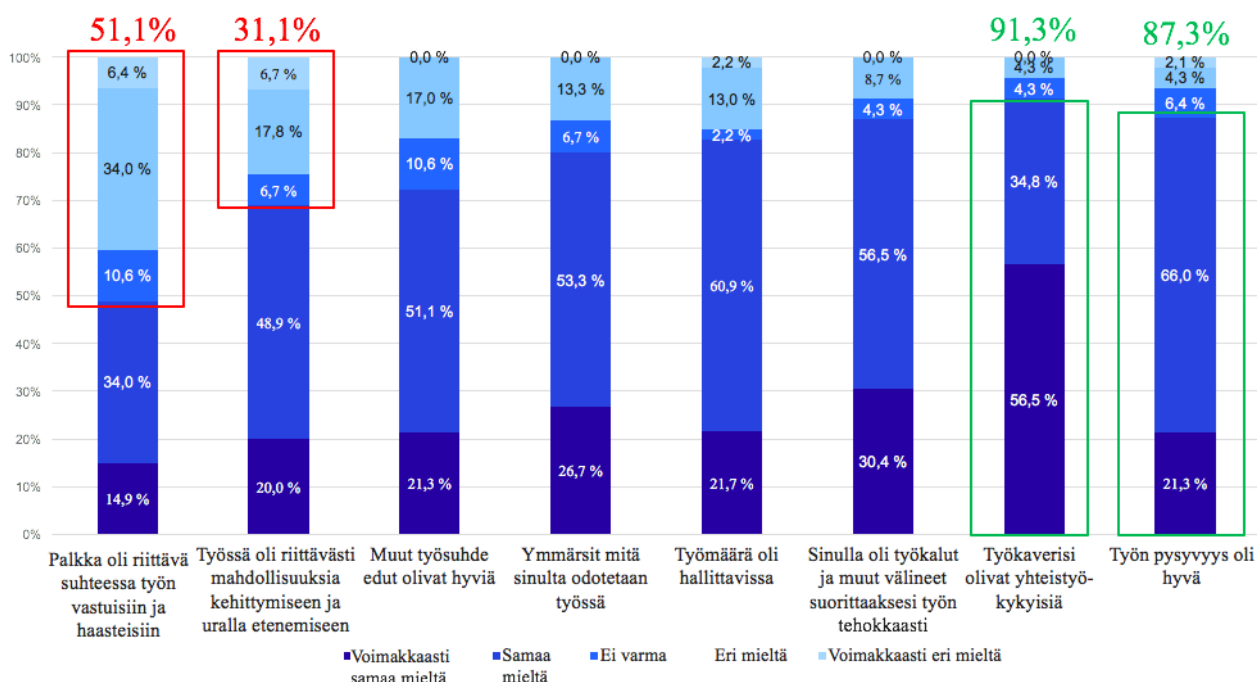
### 5.3 Työtehtävien ja roolin vaikutus talentin sitoutumiseen

Tämän jälkeen haastatteluissa siirryttiin käymään läpi henkilön rooliin ja työtehtäviin liittyviä asioita. Rooliin ja työtehtäviin liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 8, joista henkilöt olivat tyytymättömmimpiä erityisesti palkkaan sekä mahdollisuuksiin kehittyä ja edetä uralla. Uralla eteneminen näkyi myös ensisijaisena syynä lähteä organisaatiosta. Yhteensä 51% haastateltavista koki, että palkka ei ole oikea suhteessa vastuisiin ja työn tuomiin haasteisiin. Näistä henkilöistä 6,4% olivat voimakkaasti eri mieltä siitä, että palkka olisi oikea. Samoin 34% vastasi, että on eri mieltä siitä, että palkka on oikea suhteessa vastuisiin ja haasteisiin. Tämän lisäksi 10,6% koki, että ei ole varma, onko palkka oikea suhteessa vastuisiin. Teorian luvussa 2.2.4 todettiin palkan olevan yksi suurimpia sitouttamisen välineitä yrityksissä, ja sen ollessa oikealla tasolla, talenttien voidaan nähdä olevan tyytyväisempiä organisaatioon. Myös asiantuntijahaastatteluissa palkkaus nostettiin tärkeäksi osaksi ja palkkarakenteiden muodostaminen, niin että ne vastaavat markkinoita on tärkeää, jotta henkilö ei siirry kilpailijalle. Kuitenkin asiantuntijahaastattelut nostivat esille, että pelkkä korkea palkka ei riitä, sillä usein asiantuntijaorganisaatioissa talenteille on lisäksi tärkeää tuntea työn merkityksellisyys. Myös teoriakappaleessa 3.1 korostettiin työnmerkityksellisyyttä.

Palkan lisäksi toiseksi tyytymättömmimpiä oltiin mahdollisuuksiin kehittyä ja edetä uralla, sillä 31,1% oli joko voimakkaasti eri mieltä, eri mieltä tai ei ollut varma siitä, että roolissa on riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla. Näistä 6,7 % oli voimakkaasti eri mieltä mahdollisuuksista kehittyä ja edetä uralla, ja 17,8% oli eri mieltä mahdollisuuksista kehittyä ja edetä uralla.

Myös kommentteissa, jossa haastateltavilta kysyttiin, miten heidän roolia tulisi kehittää tulevaisuudessa, kahdeksalla haastateltavalla nousi esille haasteita sisäisen liikkuvuuden kanssa. Muun muassa, yksi haastateltava nosti esille hakeneensa sisäisesti toista roolia organisaation sisällä, mutta saaneen vastauksen rekrytoivalta esimieheltä, että kyseinen rooli annettaisiin tällä kertaa ulkoiselle hakijalle. Tämän lisäksi yhdeksän haastateltavaa nosti palkkauksen esille avoimissa kysymyksissä, joista yksi haastateltava ilmoitti keskustelleensa esimiehensä kanssa palkan korotuksesta, mutta siirtyvänsä toiseen organisaatioon, koska palkan korotus ei ollut mahdollista saada.

## Oletko samaa mieltä seuraavista väittämistä koskien työtäsi? (N=47)



**Kuvio 12.** Talenttien tyytyväisyys työhön ja rooliin

Vaikka haastatteluissa voidaan nähdä nousseen palkan sekä kehittymisen ja uralla etenemisen suurimmiksi ongelmiksi organisaatiolle, voidaan aineistossa havaita myös positiivisia ilmiöitä. Positiivisiksi ilmiöiksi nousivat niin työkaverit kuin työn pysyvyys. Kaikista haastateltavista 91,3% koki työkaverinsa yhteistyökykyisiksi. 91,3%:sta jopa 56,5% oli voimakkaasti samaa mieltä, että työkaverit olivat yhteistyökykyisiä ja 34,8% olivat samaa mieltä väittämästä. Tämän lisäksi työn pysyvyys koettiin hyvänä, jolla tarkoitetaan, että työntekijä ei ole kokenut uhaksi menettää työtänsä organisaatiossa, sekä sitä että työntekijä on kokenut olevansa tärkeä organisaatiolle. 87,3% oli samaa mieltä väittämän kanssa, että työn pysyvyys oli hyvä. Tästä osuudesta 21,3% oli voimakkaasti samaa mieltä ja 66% oli samaa mieltä.

Avoimissa kommentteissa positiivisina asioina työssä koettiin näiden lisäksi mielenkiintoiset teknologiat, joiden kanssa työntekijät pääsivät työskentelemään, sekä työn autonomisuuden ja joustavuuden sekä sen, että monet kokivat saavansa työskennellä alan parhaiden ammattilaisten kanssa. Työn parhaina puolina useat haastateltavat halusivat lisäksi korostaa työkavereita, sillä monen mielestä työkaverit olivat ehdottomasti paras osa työtä. Asiantuntijahaastatteluissa talentin valinnassa korostui myös oikeiden henkilöiden valinta, niin että talentti on sopiva organisaatiokulttuurille, sillä pahimmassa tapauksessa virherekrytointi saattaa saastuttaa

organisaatiokulttuuria, josta seuraa muita negatiivisia vaikutuksia, kuten muiden talenttien lähteminen ja tehokkuuden lasku.

## 5.4 Esimiestyön onnistuminen talenttien näkökulmasta

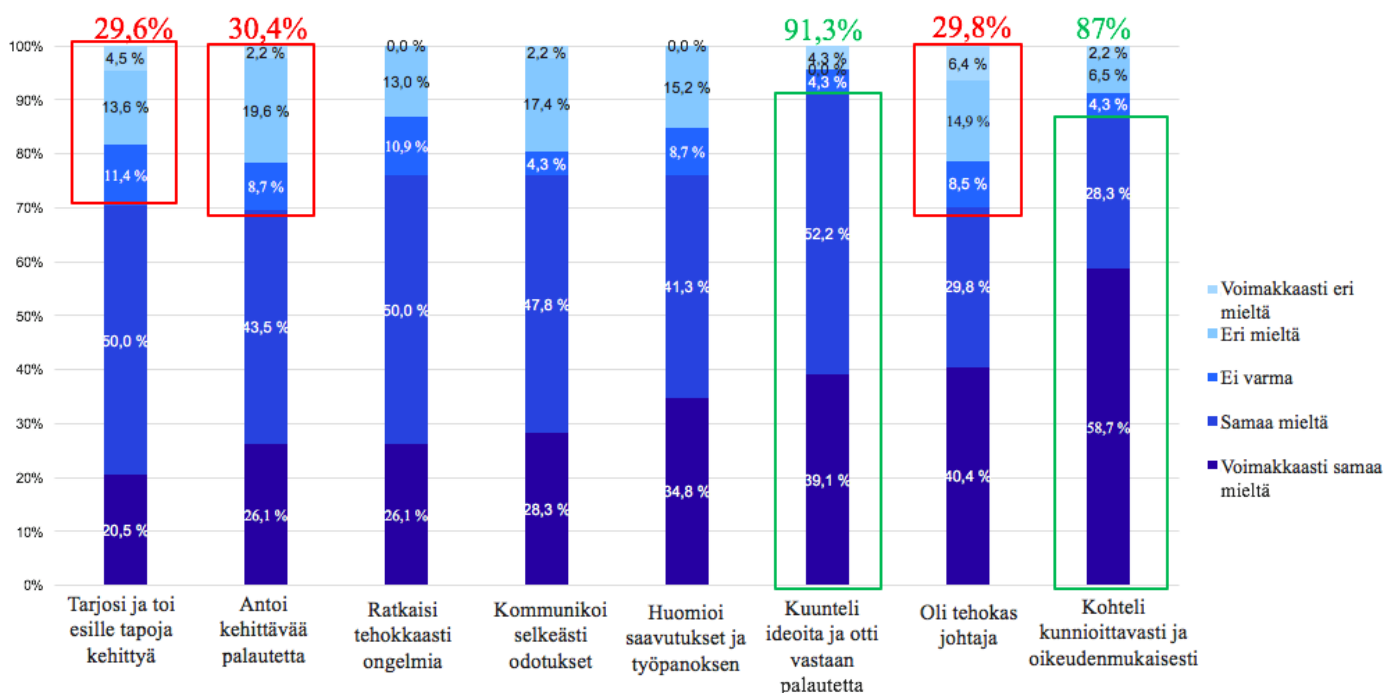
Haastatteluiden toisen teemana käytiin läpi talentin tyytyväisyyttä hänen tämän hetkiseen esimieheen, ja siihen, miten hän on kokenut esimiehuuhteen eri näkökulmista. Myös tämä teema piti sisällään kahdeksan eri kysymystä liittyen esimieheen. Ensimmäisessä haastattelussa lähdettiin liikkeelle strukturoiduista kysymyksistä, jonka jälkeen edettiin avoimiin kommentteihin.

Kysymyksissä nousi negatiivisesti esille työntekijöiden tyytymättömyys esimiehen kyvystä antaa kehittävää palautetta, tarjota tapoja kehittyä sekä yleisesti iso osa haastateltavista ei kokenut esimiehien olevan tehokkaita johtajia. Haastateltavista 30,4% ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa siitä, että esimies antaa kehittävää palautetta. Näistä 2,2% oli erittäin voimakkaasti eri mieltä väittämästä, ja 19,6% oli eri mieltä väittämän kanssa. Myös esimiesten kyky tarjota keinoja kehittyä nousi näiden lisäksi yhdeksi suurimmaksi negatiiviseksi asiaksi haastatteluissa, sillä 29,6% ei ollut samaa mieltä tai varma väittämän kanssa, että esimies tarjosi ja toi työntekijälle esille tapoja kehittyä. Tästä 4,5% oli voimakkaasti eri mieltä väittämän kanssa, ja 13,6% oli eri mieltä väittämän kanssa.

Avoimissa kommentteissa, jossa käytiin läpi, missä haastateltavat olisivat kokeneet tarvitsevansa erityistä tukea esimieheltä, haastateltavat nostivat muun muassa esimiesten asenteen siitä, että esimiehen ei tulisi olettaa henkilöiden kykenevän johtaa omaa työtänsä täysin itsenäisesti, vaan esimiehen tulisi panostaa enemmän työn tukemiseen ja tulosten seuraamiseen. Myös kolme henkilöä nosti esille haastatteluissa, että esimiesten kommunikointi taidoissa oli puutteita. Näiden lisäksi, viisi henkilöä koki, että esimiesten tulisi tukea paremmin henkilöä urakehityksessä, ja antaa enemmän niin positiivista kuin negatiivista palautetta.

Teorian luvussa 3.2 käsiteltiin asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen roolia, ja sitä miten esimiehen tulee mahdollistaa talentin tehokas työskentely antamalla autonomiaa, mutta samalla riittävästi tukea, jotta talentin tietotaito saadaan parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Näin ollen lähtöhaastattelu datan pohjalta nähdään, että kyseisen organisaation esimiestyöhön tulisi panostaa enemmän, jotta talentit olisivat sitoutuneempia ja tyytyväisempiä työhönsä.

### Oletko samaa mieltä seuraavista väittämistä koskien esimiestäsi? (N47)



**Kuvio 13.** Talenttien tyytyväisyys esimieheen

Myös esimieheen liittyvissä kysymyksissä voidaan nähdä positiivisia ilmiöitä aiheen ympärillä, sillä yllä olevassa kuviossa, voidaan nähdä että 91% haastateltavista, oli voimakkaasti samaa mieltä tai samaa mieltä väittämästä, että esimies kuunteli ideoita ja otti vastaan palautetta, josta 39,1% oli voimakkaasti samaa mieltä. Tämän lisäksi suurin osa haastateltavista kokivat, että heidän esimies kohteli haastateltavaa kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti. Yhteensä 87% haastateltavista oli voimakkaasti samaa mieltä tai samaa mieltä väittämän kanssa, että esimies kohteli kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti haastateltavaa, josta 58,7% oli voimakkaasti samaa mieltä.

Myös avoimessa kysymyksessä, jossa haastateltavilta kysyttiin, missä he ovat kokeneet esimiehen olleen erityisen hyvä, haastateltavat nostivat erityisesti kaksi eri näkökulmaa ja aihetta. 11 haastateltavaa nosti esille muun muassa esimiesten kyvyn avoimelle keskustelulle, sekä ideoiden ja ajatusten kuuntelemisen. Tämän lisäksi 5 haastateltavaa nosti esille kokevansa esimiehensä olevan erityisen taitavia ryhmän yhteishengen kasvattamisessa, tai muuten työilmapiirin nostamisessa.

*”Koin, että esimieheni oli aina avoin ideoilleni ja parannusehdotuksille.”*

*”Esimieheni pyrki aina kehittämään yhteishenkeä ja painotti tiimin yhteistyön tärkeyttä”*



## 5.5 Organisaation merkitys henkilöstön tyytyväisyyteen

Haastatteluiden viimeisessä vaiheessa edettiin kysymyksiin, joissa käytiin läpi organisaatio tasolla haastateltavien kokemuksia ja tyytyväisyyttä organisaatioon. Organisaatio kysymyksissä lähdettiin ensin liikkeelle tarkoista organisaatioon liittyvistä strukturoiduista kysymyksistä, jonka jälkeen käytiin avoin keskustelu siitä, miten organisaatiota tulisi haastateltavien mukaan kehittää. Tämän lisäksi haastattelussa käytiin läpi henkilön uutta roolia. Haastattelun lopussa haastateltavilta kysyttiin, suosittelisiko haastateltava organisaatiossa työskentelyä kaverille tai työkaverille ja voisiko haastateltava tulla takaisin töihin organisaatioon.

Organisaatioon liittyvissä kysymyksissä haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä erityisesti johtajien ja työntekijöiden kommunikointiin, sillä 36,8% oli joko erittäin tyytymätön, tyytymätön tai ei osannut sanoa oliko tyytyväinen johtajien ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin. Tästä osasta 3,5% oli erittäin tyytymätön ja 26,3% oli tyytymätön kommunikointiin. Myös avoimissa kommenteissa haastateltavat nostivat esille muun muassa, että toivoivat johtajien olevan läheisempiä työntekijöiden kanssa. Kahdeksan haastateltavaa, joilta kysyttiin, miten organisaation tulisi kehittyä, vastasi että organisaation tulisi kommunikoida avoimemmin ja selkeämmin henkilöstölle:

*”Välillä erityisesti johtoryhmä vaikuttaa hyvin kaukaiselta muille työntekijöille, ja kommunikointi ei ole riittävää.”*

Kommunikoinnin lisäksi, haastateltavista 24,6% koki, että organisaatio tasolla, haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä organisaation tukeen edistää henkilöstön kehittymistä ja potentiaaliin pääsemistä. Tästä osasta 3,5% oli erittäin tyytymätön ja 12,3 % oli tyytymätön organisaation tukeen.

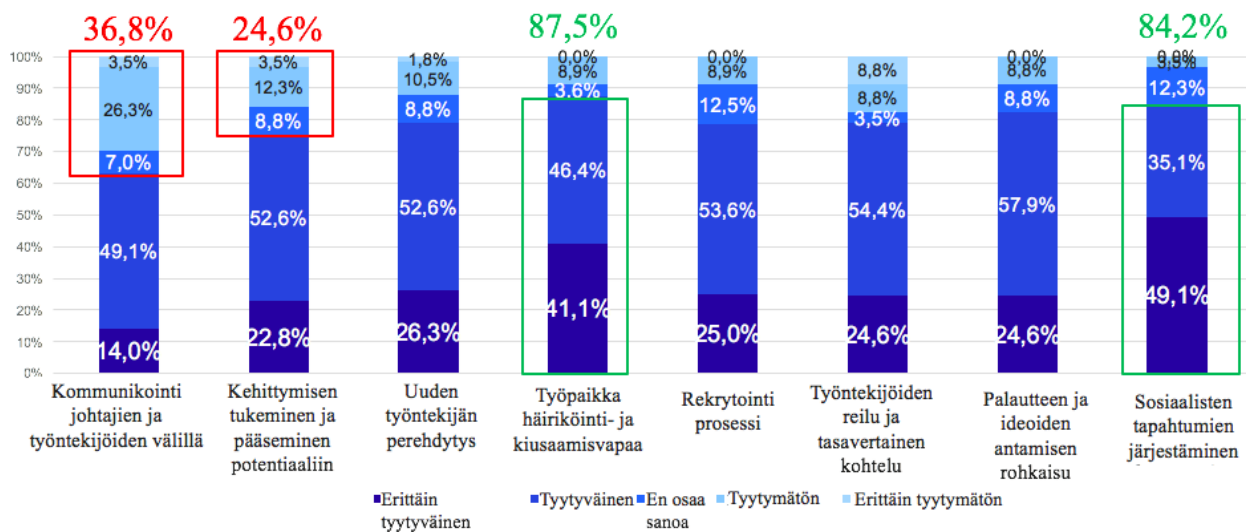
Tämän lisäksi avoimissa kommenteissa haastateltavat nostivat esille kulttuurin kehittämisen ja työympäristön parantamiseen keskittymisen. Kuusi haastateltavaa nosti esille, että organisaation tulisi panostaa kulttuuriin, jossa henkilöstö pyrkii parempaan yhteistyöhön, eikä toisiaan vastaan työskentelyyn. Tämän lisäksi kuusi haastateltavaa nosti esille työpaikkakulttuuriin liittyviä ongelmia, kuten työpaikkakulttuurin heikkenemisen ajan myötä, sekä poliittisten pelien pelaamisen ja huonon käytöksen hyväksymisen joissain organisaation osissa, joista eri haastateltavat kommentoivat näin:

*”Aikaisempi, erinomainen työpaikka kulttuuri on huonontunut pikkuhiljaa, ja poliittiset pelit ovat lisääntyneet.”*

”Meidän tulee tuoda takaisin organisaation vahva kulttuuri, sillä se on ajan myötä huonontunut huomattavasti”

”Kulttuuria pitäisi kehittää siihen suuntaan, että kaikilla olisi turvallista puhua avoimesti ja tuoda omat näkemykset esille”

### Miten tyytyväinen olet ollut organisaatioon? (N=47)



**Kuvio 14a.** Talenttien tyytyväisyys esimieheen

Suuri osa haastateltavista piti organisaatiota työpaikkana häiriköinti- ja kiusaamisvapaa. 87,5% koki, olevan erittäin tyytyväinen tai tyytyväinen, siihen että organisaatio on työpaikkana häiriköinti- ja kiusaamisvapaa. Haastateltavista 41,1% oli erittäin tyytyväisiä tähän. Avoimissa kommentteissa kiusaaminen nousi osittain esille, sillä viisi haastateltavaa nosti esille kokeneensa tai nähneensä kiusaamista työpaikalla. Muun muassa yksi haastateltava koki, että on kokenut erittäin paha kiusaamista, ja on tämän lisäksi kuullut muusta kuin omakohtaisesti kiusaamisesta organisaatiossa, ja painottaa, että organisaation tulisi hyväksyä ainoastaan nolla toleranssia kiusaamisen osalta.

Tämän lisäksi 84,2% oli erittäin tyytyväisiä sosiaalisiin tapahtumiin, joita organisaatio järjesti, ja kokonaisuudessaan 49,1% oli tähän erittäin tyytyväinen. Tämä lisäksi, kukaan haastateltavista ei kokenut olevansa erittäin tyytymätön sosiaalisiin tapahtumiin.

Seuraavaksi käydään läpi, miten haastateltavat ovat kokeneet niin rekrytointiprosessin, kuin perehdytyksen aloittaessaan organisaatiossa. Niin teoriassa kuin asiantuntijahaastatteluissa todettiin, että rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen ja niiden molempien onnistuminen ovat yksi tärkeimmistä osista talent-strategiaa. Alla voidaan nähdä, että huolimatta rekrytointiprosessin ja perehdytyksen tärkeydestä, 21,4% haastateltavista oli joko erittäin tyytymätön, tyytymätön tai ei osannut sanoa, miten tyytyväinen oli rekrytointi prosessiin. Avoimissa kommentteissa kävi lisäksi ilmi, että haastateltavat nostivat esille ongelmia rekrytointi prosessista. Usea haastateltava kertoi itse kokeneen rekrytoinnin vääränlaiseksi tai epämotivoivaksi ja lisäksi yksi haastateltava kertoi tilanteesta, jossa hänen tiimi oli tehnyt virherekrytoinnin. Haastateltava, joka oli ollut mukana uuden tiimiläisen rekrytoinnissa, kommentoi rekrytointia näin:

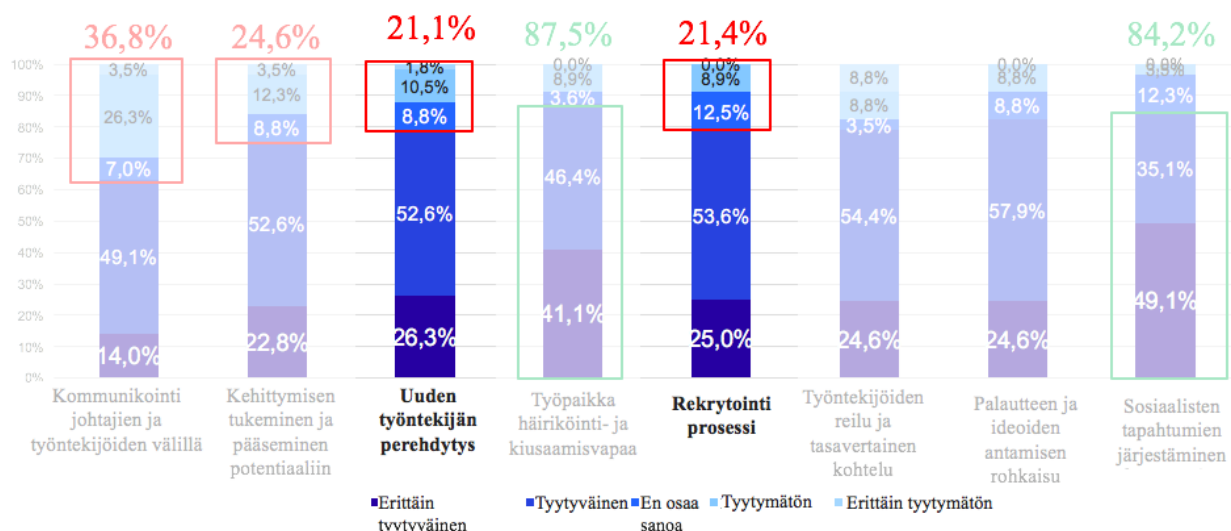
*”Jo haastattelu tilanteessa haastateltava henkilö oli vaikuttanut tiimiin sopimattomalta, mutta esimies halusi tästä huolimatta rekrytoida kyseisen henkilön, sillä henkilön kompetenssit vaikuttivat sopivilta. Ei kestänyt kauaakaan, kun henkilö osoittautui ongelmaksi koko tiimille kulttuurisen epäsovinnuuden vuoksi.”*

Tämän lisäksi yksi haastateltava nosti esille ongelman liian samanlaisten henkilöiden rekrytoimisesta, joka nousee esille myös edellisen luvun asiantuntijahaastatteluissa. Haastateltava kommentoi tilannetta näin:

*”Rekrytointi prosessissa rekrytoivat esimiehet etsivät ja painottavat lähtökohtaisesti kulttuurista sopivuutta kulttuurisen erilaisuuden yli, jonka vuoksi henkilöstöstä alkaa tulla liian homogeeninen joukko.”*

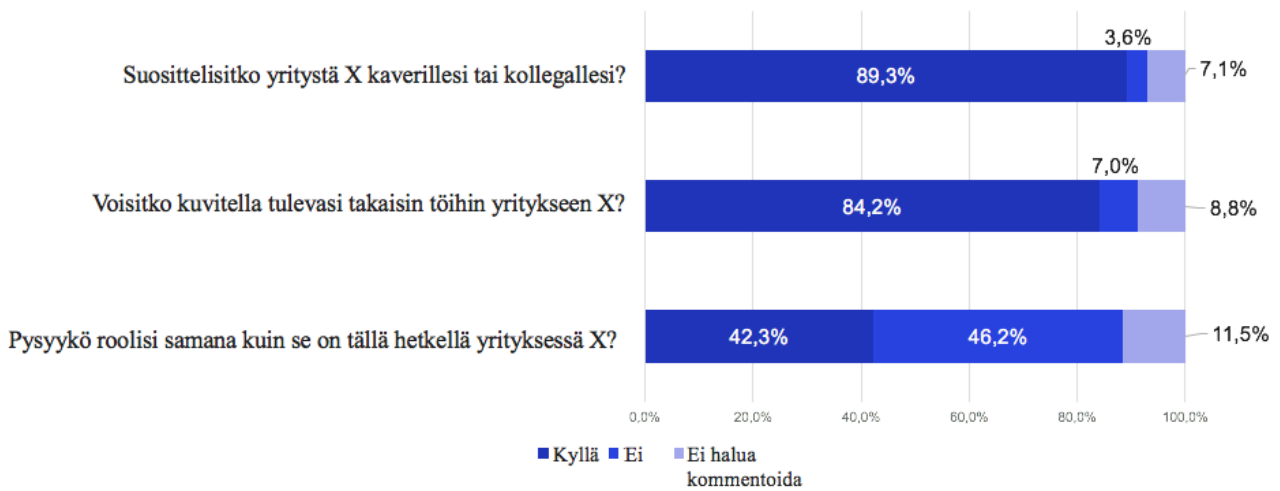
Perehdytykseen haastateltavat olivat 21,1% erittäin tyytymättömiä, tyytymättömiä tai ei osannut sanoa, miten tyytyväisiä olivat saaneensa perehdytykseen. Avoimissa kommentteissa perehdytyksestä oli ainoastaan positiivisia kommentteja, ja 3 haastateltavaa nosti esille, että perehdytys oli kokonaisuudessaan erinomaista, ja se auttoi haastateltavia pääsemään kiinni nopeasti uuteen työhön.

## Miten tyytyväinen olet ollut organisaatioon? (N=47)



**Kuvio 14b.** Talenttien tyytyväisyys organisaatioon, korostettuna työntekijän perehdytys ja rekrytointiprosessi

Haastattelussa käytiin lisäksi läpi henkilön uutta työpaikkaa, ja sitä onko henkilö siirtyessään toiseen yritykseen, siirtymässä samanlaiseen rooliin. Sen avulla voidaan päätellä, lähteekö henkilö organisaatiosta, vaikka rooli ei muuttuisi, joka voidaan lähtökohtaisesti kokea negatiivisempaan asiana, kun jos henkilö lähtee eri rooliin yrityksestä. Alla olevasta kaaviosta voidaan nähdä, että alle puolet, eli 42,3% kertoo siirtyvänsä samanlaiseen rooliin, ja vähän alle puolet, 46,2% ei siirry samanlaiseen rooliin. Kaikista haastateltavista 11,5% ei halua kommentoida kysymykseen. Näin ollen voidaan päätellä, että yrityksessä ei ole suurta eroa lähteekö henkilö uuteen vai samanlaiseen rooliin. Kuitenkin voidaan miettiä, onko 42,3% suhteellisen korkea osuus siitä, että lähes puolet päättävät silti siirtyä eri organisaatioon, vaikka itse rooli ei muuttuisi. Näin ollen voidaan ajatella henkilön kokevan organisaatiossa tai jossain muussa rooliin vaikuttavassa tekijässä mahdollisesti jotain henkilölle negatiivisia asioita. Toisin kuin henkilöt jotka siirtyvät eri rooliin, voidaan ajatella, että he luultavasti siirtyvät urallaan toisenlaisiin tehtäviin, jolloin voidaan miettiä, onko nämä 46,2% vastaajista myös niitä, jotka ilmoittivat ensisijaiseksi syyksi uramahdollisuudet.



**Kuvio 15.** Talenttien työnantajakokemus

Haastattelun lopussa henkilöiltä kysyttiin lisäksi, suosittelisitko hän yritystä X ystävälle tai kollegalle sekä voisiko hän kuvitella tulevansa takaisin joskus vielä yritykseen X. Vaikka luvun aikana on esitetty paljon eri negatiivisia näkökulmia ja kokemuksia, joita haastatteluissa on tullut esille, voidaan kuitenkin yllä olevasta kuviosta nähdä, että 89,3% kaikista huolimatta suosittelisi yritystä ystävälle tai kollegalle. Vain 10,7% ei suosittelisi tai ei halua kommentoida kysymykseen suosittelisitko yritystä. Tämän lisäksi 84,2% kokee, että voisi kuvitella tulevansa takaisin yritykseen X tulevaisuudessa, ja vain 15,8% ei joko voi kuvitella tulla takaisin, tai ei halua kommentoida kysymykseen. Näin ollen voidaan päätellä, että suurimmalla osalla haastateltavista on negatiivisista kommentteista ja kokemuksista huolimatta päällimmäinen kokemus yrityksestä X sellainen, että voisi vielä palata töihin yritykseen X, ja lisäksi voisi suositella yritystä X ystävälle tai kollegalle. Myös asiantuntijahaastatteluissa työntekijäkokemus on kriittisessä roolissa, sillä mikäli talentti ei halua suositella, voidaan sitä pitää yhtenä maineriskinä joka näin heikentää yrityksen brändiä.

## 5.6 Talent-strategian riskit lähtöhaastatteluiden näkökulmasta

Tässä kappaleessa on tarkoitus täydentää asiantuntijahaastatteluissa esille nousseita riskejä lähtöhaastatteludatan pohjalta. Asiantuntijahaastatteluissa riskit ovat luokiteltu talent-strategian HR-toimintojen avulla, ja analysoitu miten talent-strategiassa HR-toimintojen epäonnistunut toteuttaminen saattaa aiheuttaa organisaatiolle. Yhtenä suurimpana riskinä organisaatioille asiantuntijahaastatteluiden perusteella on talenttien lähteminen yrityksestä. Koska lähtöhaastatteluissa tarkoituksena on ymmärtää talentin syitä lähtemiseen, ja tyytyväisyyttä

organisaatioon, voidaan lähtöhaastatteluiden avulla ymmärtää paremmin, miten näitä riskejä voidaan hallita.

Lähtöhaastatteluiden avulla voidaan vahvistaa useita edellisessä luvussa nostettuja riskejä. Muun muassa työnantajamielikuvan kehittämisen ollessa ristiriidassa todellisuuteen voidaan nähdä myös lähtöhaastatteluissa ongelmana, sillä useat haastateltavat nostivat esille, että syynä lähtöön oli, että rooli ja yritys eivät vastanneet odotuksia. Tämän lisäksi lähtöhaastatteluissa nousi esille huono organisaatiokulttuuri, sillä mikäli esimies valitsee pelkkien ydinkompetenssien ja substanssi osaamisen pohjalta henkilön, ei henkilö tästä huolimatta välttämättä sovi organisaatioon. Näin ollen voidaan edellisen kappaleen avulla vahvistaa, että mikäli organisaatio valitsee vääränlaisia henkilöitä organisaatioon, todennäköisyys talenttien lähtemisestä kasvaa, sillä he eivät koe organisaatiokulttuuria heille sopivaksi. Tämän lisäksi organisaatiokulttuurin voidaan nähdä huonontuvan välillisesti näiden virherekrytointien vuoksi.

Osaamisen kehittäminen nousi lähtöhaastatteluissa esille voimakkaasti, sillä suurin ensisijainen syy lähtöön oli riittämättömät uralla kehittymisen mahdollisuudet (30,6%). Tämän lisäksi iso osa ei kokenut, että organisaatiossa (24,6%) ja omassa roolissa (31,1%) on riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja edistää omaa osaamista. Näin asiantuntijahaastatteluissa esille noussut henkilöstön kehittämisen tärkeys voidaan nähdä tärkeänä myös yrityksestä lähteneiden näkökulmasta ja sitä voidaan näin ollen pitää tärkeä osana henkilöstön sitouttamista.

Näiden lisäksi erityisesti esimiesten puutteet nousivat esille, ja lähtöhaastatteluiden perusteella voidaan nähdä, että iso osa talenteista ei pitänyt esimiestään riittävän osaavana ja saanut riittävää tukea ja palautetta. Edellisessä luvussa syvennyttiin esimiesten rooliin henkilöstön sitouttamisessa, jonka vuoksi lähtöhaastattelut tukevat löydöstä, että organisaatioiden yhtenä suurimpana riskinä tehottomuuteen ja siihen että talentit eivät pääse maksimaaliseen potentiaaliin on esimiestyön epäonnistuminen.

## 6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

### 6.1 Tutkimusongelmiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli vastata kahteen eri tutkimusongelmaan, ”Miten talent-strategia muodostuu, ja millaisia mahdollisuuksia ja riskejä siihen liittyy”? ja ”Miten talent-strategian merkittävimpiä riskejä voidaan hallita eri HR-toimintojen avulla?”. Tutkielma eteni loogisesti ja rakentui konstruktiivisesti, sillä molemmat tutkimusongelmista olivat toisiaan tukevia ja täydentäviä. Tutkielman ensimmäisessä tutkimusongelmassa lähdettiin tutkimaan, miten talent-strategia muodostuu, ja millaisia mahdollisuuksia sekä riskejä siihen linkittyy. Tavoitteena oli näin ollen ymmärtää talent-strategia käsitteenä, sekä se mitä mahdollisuuksia se luo organisaatiolle, samalla kun siinä voidaan tunnistaa eri riskejä. Talent-strategian rooli havaittiin niin tutkielman teoriaosuudessa kuin empirian ensimmäisessä osassa erittäin tärkeäksi osaksi HR-funktiota, samalla kuin sen toteuttaminen koettiin haastavaksi, ja siinä esille nousseet riskit kriittisinä, organisaation kilpailukyvyn näkökulmasta. Kokonaisuudessaan talent-strategia ja siinä havaitut riskit voidaan nähdä monimutkaisena kokonaisuutena, jonka vuoksi jo ensimmäisen johdantoluvun aikana koettiin tarpeellisenä avata normaalia enemmän keskeisiä käsitteitä, jotta lukijalla on ennen teoriaa riittävä määrä tietoa aiheesta ja siihen linkittyvistä käsitteistä.

Tutkielman ensimmäinen tutkimusongelman tarkoituksena oli ymmärtää, miten talent-strategia muodostuu ja mitä mahdollisuuksia ja riskejä siihen liittyy. Talent-strategia käsitteenä näyttäytyy melko erilaisena eri organisaatioissa, mutta yhteistä niillä oli niin teorian kuin empirisen osion pohjalta, sen linkittyminen talentin palkkaukseen ja kehittämiseen. Talentin palkkauksessa voitiin tunnistaa kolme eri osa-aluetta, työnantajamielikuvan rakentaminen, talentin rekrytointi sekä valinta. Nämä talent-strategian osat keskittyvät lähinnä toimintoihin, jotka tapahtuvat ennen talentin työskentelemisen aloittamista yrityksessä. Talentin kehittäminen voitiin jakaa osaamisen kehittämiseen, suoriutumisen mittaamiseen sekä sitouttamiseen. Näiden osa-alueiden voidaan ajatella rakentuvan talentin aloittamisen jälkeen.

Tutkielman toinen tutkimusongelmana oli ymmärtää, mitä riskienhallintakeinoja talent-strategian riskeille voidaan tunnistaa, alla (taulukko 3) voidaan nähdä tiivistelmä siitä, mitä riskejä ja mahdollisuuksia, sekä riskienhallintakeinoja talent-strategian ympärille rakentuu, tutkielman empiirisen osion pohjalta. Koska talent-strategian niin positiiviset kuin negatiiviset riskit ja riskienhallintakeinot linkittyvät vahvasti toisiinsa, käsitellään näitä kaikkia lomittain tutkimusongelmiin vastatessa. Talentin palkkauksessa, erityisesti työnantajamielikuvan rakentamisen tärkeys ja sen autenttisuus koettiin tärkeänä ja samalla riskienhallintakeinona, sillä työnantajamielikuvan rakentaminen organisaation kilpailukyvyn kannalta on kriittinen, jotta yritys voi näyttäytyä työnantajamarkkinoilla positiivisesti ja luoda positiivista brändimielikuvaa työnhakijoihin. Myös teoriassa korostettiin, että usein osaavat talentit ovat erittäin haluttuja markkinoilla ja kilpailu niistä on kovaa, jonka vuoksi yrityksen tulee tehdä yrityksestä mahdollisimman puoleensa vetävä, jotta se voi varmistua, että oikeanlaiset talentit hakevat yritykseen töihin (Bhattacharyya 2015). Sen epäonnistuminen kuitenkin nähtiin myös riskinä, sillä empiria vahvisti, että mikäli se ei vastaa todellisuutta, voi se aiheuttaa huomattavia maineriskejä ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen imagoon ja vähentää näin ollen osaavien talenttien hakemista yritykseen.

Tämän lisäksi talentin valinnassa ja rekrytoinnissa havaittiin riskejä, kuten virherekrytoiminen ja osaavien talenttien löytämisen vaikeus. Näitä käydään läpi muun muassa teoria luvussa 3.2.1, jossa syvennyttään organisaation operatiivisia henkilöstöriskeihin. Siinä tunnistetaan, että henkilöstöriskeihin voidaan luokitella myös henkilöstön virheistä syntyvät riskit. Näiden henkilöstöriskien hallitsemiseksi, henkilöstön kouluttaminen sekä oikeiden henkilöiden rekrytoiminen voidaan nähdä yhtenä riskienhallintakeinoina. (Wolke 2017) Kuitenkin näistä voidaan nähdä syntyvän myös strategisia henkilöstöriskejä, sillä teoria luvussa 3.2.3 käydään läpi, miten vääränlainen henkilöstö voi aiheuttaa kilpailukyvyn heikentymisen, jota voidaan pitää yhtenä merkittävimpänä strategisena riskinä. Siinä Tessiwe (2013) tunnistaa muun muassa, että strategiset henkilöstöriskit tarkoittavat henkilöstön pääoman johtamisen epäonnistumisesta johtuvia riskejä, kuten henkilöstön menettämistä tai yleisesti henkilöstöstä aiheutuvia strategisia riskejä, jotka aiheutuvat liiketoiminnan suunnittelusta organisaatiossa. Talentin rekrytoimisen ja palkkaamisen epäonnistuessa tunnistettiin empiirisen osion pohjalta muun muassa organisaatiokulttuurin saastumisen riski ja tästä aiheutuva muiden organisaatiossa työskentelevien talenttien lähteminen yrityksestä ja mahdollisesti siirtyminen kilpailijalle, sekä virherekrytoiminen ja siitä seuraavat rahalliset menetykset.



Jotta organisaatio voi hallita näitä riskejä, tulee HR-henkilöstön roolia rekrytoimisessa laajentaa ja samalla varmistaa riittävän monipuolinen rekrytointiprosessi. Myös oikean talentin valinnassa tulee molempien empiiristen osioiden mukaan valita henkilöitä vahvemmin henkilön persoonallisten ja sosiaalisten taitojen perusteella, korostamatta liikaa pelkkää substanssiosaamista. Niin asiantuntijahaastatteluisissa kuin lähtöhaastatteluisissa tunnistettiin HR-henkilöstön osallistaminen, esimiesten kouluttaminen ja haastatteluprosessin laajentaminen riskienhallintakeinoiksi näihin riskeihin. Tämän lisäksi molemmissa empiirisissä osioissa käytiin läpi, että talentin valinnassa henkilön persoonan ja sosiaalisten taitojen painottaminen yli substanssi osaamisen on yrityksissä yhä tärkeämpää ja se voidaan näin ollen nähdä yhtenä riskienhallintakeinona talentin valinnasta aiheutuville riskeille. Myös strateginen henkilöstösuunnittelu nousi erityisesti asiantuntijahaastatteluisissa merkittäväksi riskienhallintakeinoksi, sillä sen avulla voidaan varmistaa, että organisaatiosta löytyy oikeanlaista osaamista oikeaan aikaan. Myös teoriassa Anon (2010) osoittaa, että työvoiman suunnittelun tarkoituksena on ymmärtää, millaisia talentteja yritys tarvitsee kasvaakseen ja korjatakseen mahdollisia puutteita työvoimassa ja osaamisessa. Näin ollen sen voidaan nähdä olevan yksi tärkeimmistä riskienhallintakeinoista talent-strategiassa HR-funktion näkökulmasta.

Tämän lisäksi talentin palkkauksessa tunnistettiin lisäksi useita mahdollisuuksia, joita onnistunut talent-strategian voidaan nähdä luovan organisaatiolle. Muun muassa oikean talentin palkkauksen voitiin nähdä lisäävän innovaatiotoimintaa ja kehittävän organisaatiokulttuuria ja parantavan tehokkuutta. Myös rekrytoinnin onnistuminen koettiin taloudellisesti merkittävänä, henkilöstön vaihtuvuuden ja virherekrytoimisen vähenemisen myötä. Asiantuntijat korostivat lisäksi onnistuneen palkkauksen luovan jatkuvuutta organisaatioon ja näin vaikuttavan positiivisesti organisaation tehokkuuteen.

**Taulukko 3.** Talent-strategian riskit, riskienhallintakeinot ja mahdollisuudet

Talent-strategian HR-toiminnot	Riskit	Riskienhallintakeino	Mahdollisuudet
Työnantajamielikuvan rakentaminen	Maineriski, talentin lähteminen yrityksestä, talentin siirtyminen kilpailijalle	Autenttisuus, ja ulkoisen viestinnän vastaaminen todellisuuteen	Osaavien talenttien hakeminen yritykseen, maineen ja bränditietoisuuden kasvu
Talentin rekrytoiminen	Virherekrytoiminen ja osaavien talenttien löytämisen haaste	HR-henkilöstön osallistaminen, esimiesten kouluttaminen, haastatteluprosessin laajentaminen	Rekrytointi kustannusten pienentyminen ja HR-henkilöstön ajan vapautuminen muuhun työhön
Talentin valinta	Organisaatiokulttuurin saastuttaminen	Valinnassa henkilön persoonan painottaminen yli pelkkien asiantuntijan ydinkompetenssien, strateginen henkilöstösuunnittelu	Organisaatiokulttuurin kehittyminen, innovaatiotoiminnan lisääntyminen, tehokkuuden kasvu, jatkuvuuden parantuminen
Osaamisen kehittäminen	Innovaatio toiminnon supistuminen, sitouttamisen epäonnistuminen ja talentin lähteminen	Riittävän laajojen koulutusten mahdollistamisen ja esimiesten kouluttaminen talenttien tukemiseen	Tietotaitojen nouseminen, työntekijöiden sitoutuminen, palveluiden ja tuotteiden kehittyminen, innovaatiotoiminnan lisääntyminen ja kilpailukyvyyn kasvu
Suoriutumisen mittaaminen	Maksimaalisen potentiaalin käyttämättä jättäminen ja kriittisten ja korkean potentiaalin talenttien huomiotta jättäminen	"Talent review" -mallin mukaan tuominen HR-toimintoihin, henkilöstön suoriutumisen mittaamisen datan hyväksikäyttö, alisuoriutumiseen puuttuminen	Tehokkuuden lisääntyminen, organisaation talenttien ymmärtäminen ja oikeiden aktiviteettien kohdistaminen oikeisiin talentteihin
Sitouttaminen	Talentin lähteminen yrityksestä ja talentin tehottomuus	Palkka rakenteiden kehittäminen, roolien muokkaaminen henkilön kiinnostusten mukaan, urakehityksen mahdollistaminen sisäisen liikkuvuuden keinoin, työhyvinvointiin panostaminen	Motivaation kasvu, tehokkuuden lisääntyminen, kilpailukyvyyn parantuminen ja työntekijöiden korkeampi kynnys lähteä organisaatiosta
Esimiestyö	Tehottomuus, organisaatiokulttuurin saastuttaminen, maksimaalisen potentiaalin käyttämättä jättäminen	Esimiesten kouluttaminen ja neuvominen, esimiesten selkeät vastuut ja prosessit jotka tukevat esimiesten työtä	Talenttien maksimaalisen potentiaalin hyödyntäminen, talenttien sitoutuminen organisaatioon, tehokkuuden kasvu

Molemmat empiiriset osiot osoittivat lisäksi, että talentin kehittäminen nähtiin keskeiseksi osaksi talent-strategiaa. Asiantuntijahaastatteluiden avulla huomattiin, että ilman riittäviä talentin kehittämisen toimintoja ja aktiviteetteja, riski alisuoriutumiseen ja motivaation laskuun kasvaa, ja näin ollen työn tehokkuus laskee, joka saattaa vaikuttaa merkittävästi koko organisaation jatkuvuuteen ja kilpailukykyyn ja näin ollen olla organisaation merkittävä strateginen riski. Myös lähtöhaastattelu vahvistivat tämän, sillä suurin syy talenttien lähtemiseen oli ura mahdollisuuksien puuttuminen, joka voidaan nähdä teorian 2.2.3 luvussa osaksi talentin kehittämisen kokonaisuutta. Näin ollen tulevaisuudessa talentin kehittämiseen tullaan luultavasti keskittymään yhä enemmän, sillä niin kuin jo johdannossa nostettiin esille, kilpailu taitavista ja osaavista talenteista kasvaa, jonka vuoksi yritysten tulee erottautua ja luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet ja oppimismahdollisuudet talenteille ja sitouttaa talentit yritykseen, jotta talentit eivät siirry muualle, erityisesti kilpaileviin yrityksiin.

Osaamisen kehittämisen epäonnistumisen voidaan nähdä lisäksi merkittävänä talent-strategian riskinä, sillä siitä aiheutuvat riskit, kuten innovaatiotoiminnan supistuminen, kuin henkilöstön sitouttamisen epäonnistuminen ja siitä aiheutuva talentin lähteminen nousi niin asiantuntijahaastatteluissa, kuin lähtöhaastatteluissa yhdeksi kriittisimmäksi riskiksi. Kaikki asiantuntijat pitivät osaamisen kehittämistä yhtenä suurimpana prioriteettina. Näin ollen, suoriutumisen mittaaminen ja sen kautta niin alisuoriutumiseen puuttuminen, kuin erityisen hyvin suoriutuviin talenteihin keskittyminen ja näihin panostaminen eri aktiviteettien avulla, kuten oikeanlainen palkkaus ja kehitysmahdollisuuksien lisääminen voidaan nähdä HR-funktion yhtenä riskienhallintakeinona.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että talentin suoriutumisen mittaamisen ja sitouttamisen epäonnistuminen voi aiheuttaa merkittäviä riskejä organisaatiolle, sillä mikäli talenttien suoriutumista ei mitata, organisaatio saattaa menettää mahdollisuuden ymmärtää millaisista osaajista organisaatio koostuu, ja näin ollen olla kohdistamatta riittäviä toimenpiteitä niin alisuoriutuviin talenteihin, kuin erityisen potentiaalisiin omaaviin talenteihin. Alisuoriutumisessa erityisesti esihenkilön ja talentin väliset keskustelut ovat tärkeässä osassa alisuoriutumisen riskienhallintaa, ja esimiehen rooli talentin tukemisessa korostuu. Tässä HR:n rooli on kehittää esimiesten taitoja käsitellä näitä tilanteita. Korkean potentiaalisiin talenteihin liittyy riski maksimaalisen potentiaalisen ja osaamisen jättämättä käyttäminen. Erityisesti ”talent review” –prosessin avulla, jota käytiin tarkemmin ensimmäisessä teoria luvussa, voidaan mahdollistaa näiden riskien hallinta. Sen avulla luodaan riittävät mahdollisuudet näille talenteille edetä organisaatiossa ja sitouttaa talentti organisaatioon eri toimintojen, kuten oikeanlaisen palkkauksen avulla.

Jotta talenteja voidaan sitouttaa paremmin organisaatioon, merkittävimmiten riskienhallintakeinoiksi voidaan molempien empiiristen aineistojen perusteella nostaa ja tunnistaa niin palkkarakenteiden kehittäminen, roolien muokkaaminen kohtaamaan paremmin henkilön kiinnostukset ja parempi sisäinen liikkuvuus ja näin ollen urakehityksen mahdollistaminen. Talentin palkkauksessa voitiin empiirisen aineiston pohjalta lisäksi havaita useita positiivisia riskejä, eli mahdollisuuksia. Useimmat mahdollisuudet voidaan nähdä edellä mainittujen talentin palkkauksesta aiheutuvien riskien vastakohtina, kuten motivaation kasvu talentin kehittämisen ja osaamisen mittaamisen avulla, sekä henkilöstön sitoutuminen yritykseen sitouttamisen eri keinoin, kuten oikeanlaisen palkitsemisen avulla. Näiden kaikkien voitiin nähdä lisäksi vaikuttavan positiivisesti organisaation kilpailukykyyn, jota erityisesti asiantuntijat korostivat asiantuntijahaastatteluissa.

Myös esimiehen rooli talent-strategiassa korostui, ja niin kuin teorialuvussa 3.1.1 käytiin läpi, asiantuntijaorganisaatioissa talentin ja henkisen pääoman johtaminen on kriittistä, sillä asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen ei tule olla vain sääntöjen ja toimintatapojen määrittelijä, vaan esimiehen rooli on mahdollistaa talenttien suoriutumisen, niin että talentti pystyy tuomaan oman osaamisensa parhaalla mahdollisella tavalla esille työssään. Kolari (2010) korostaa, että esimiehellä tulee olla asiantuntijaorganisaatioissa vahva ymmärrys siitä, miten esimies voi ottaa huomioon asiantuntijoiden yksilölliset tarpeet ja tavoitteet. Näin ollen esimiestyössä korostuvat erityisesti pehmeät arvot, jossa vuorovaikutustaidot korostuvat ja jonka avulla esimies pystyy motivoimaan ja tukemaan asiantuntijaa parhaalla mahdollisella tavalla (Kolari 2010). Epäonnistunut esimiestyö aiheuttaa niin tehottomuutta, organisaatiokulttuurin saastumista kuin talenttien maksimaalisten potentiaalien hyödyksi jättämistä. Näin ollen riskienhallintakeinoina voidaan tunnistaa esimiesten tehokkaampi kouluttaminen ja neuvominen sekä esimiesten vastuiden selkeyttäminen. Näin ollen, asiantuntijahaastattelussa haastateltavat asiantuntijat nostivat esille, että esimiesten koulutus on tärkeässä osassa jo rekrytointi vaiheessa, jotta esimiehet pystyvät rekrytoimaan oikeat henkilöt organisaatioon, ja lisäksi tukemaan talenteja myöhemmin asiantuntijatehtävissään. Myös lähtöhaastattelussa korostui, että merkittävä osa lähtevistä talenteista eivät kokeneet esimiehiä tehokkaina johtajina, ja saavansa riittävää tukea työhönsä. Näin ollen voidaan havaita, että esimiesten rooli on kriittinen organisaatioissa, ja mikäli organisaatio ei keskity riittävästi esimiesten taitojen kehittämiseen, voi se vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon niin talentin palkkauksen kuin kehittämisen näkökulmista.

Asiantuntijahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että talent-strategiassa on merkittäviä mahdollisuuksia ja riskejä, joita eri HR-toimintojen avulla pystytään hallita. Kuitenkin talenttien kilpailu markkinoilla vaikuttaa jatkuvasti siihen, että talenttien odotukset yrityksiä kohtaan kasvaa, ja näin ollen HR-toimintojen tulee koko ajan kehittyä, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Tulevaisuus tulee luultavasti näyttämään, että talent-strategian merkitys tulee korostumaan yhä enemmän, ja HR-toimintojen puuttuminen tai epäonnistunut toteuttaminen tulee aiheuttamaan entistä suurempia riskejä organisaatioille, samalla kun niiden onnistunut toteuttaminen tulee olemaan yhä parempi riskienhallintakeino ja kilpailuedun lähde. Lähtöhaastattelut lisäksi osoittivat, että organisaatioiden tulee keskittyä yhä enemmän esimiestyöhön, ja esimiesten taitoon tukea talenteja, samalla kun organisaation tulee mahdollistaa talenteille riittävät osaamisen ja oppimisen keinot ja keskittyä siihen, että organisaatioissa on selkeät mahdollisuudet edetä uralla.

## 6.2 Tutkielman arviointi

Jotta tutkielmaa voidaan arvioida, tulee siinä erityisesti keskittyä sen merkityksellisyyden kriittiseen arvioimiseen. Tutkielman johdannossa on otettu kantaa siihen, minkä vuoksi tutkielman tekeminen oli merkityksellistä. Osaavien talenttien löytäminen on yhä haastavampaa, sillä organisaatiot kilpailevat yhä enemmän osaavista talenteista, samalla kun niiden tarve kasvaa. Tämän lisäksi tutkielman merkityksellisyyttä lisää se, että HR-toimintojen ja riskienhallinnan tutkiminen yhdessä on erityisen vähän tutkittu aihe, vaikka jo pitkään on huomattu, että henkilöstön johtamiseen voidaan nähdä linkittyvän monet eri riskit.

Tutkielman luotettavuutta tulee arvioida kriittisesti myös niin reliabiliteetin, kuin validiteetin näkökulmista. Reliaabeliuksen tarkoituksena on ymmärtää mittaustulosten toistettavuutta, eli mikäli tutkimus voidaan nähdä reliaabelina, tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa taas tutkielman kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkielmassa on lähtökohtaisesti tarkoitus mitata. Koska kvalitatiivisissa tutkimuksissa voidaan sanoa, että jokainen tapaus on erilainen, on vaikeampi arvioida näitä kahta näkökulmaa. Kuitenkin, koska tutkielma sisälsi myös kvantitatiivisen aineiston, voidaan sanoa, että sen avulla voitiin vahvistaa tutkielman tuloksia, sillä validiutta voi parantaa triangulaation, eli useita tutkimusmenetelmiä käyttämällä. Kuitenkin myös laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan tarkka kertomus tutkimustavasta ja toteutuksesta, eli siitä mitä tutkimusmenetelmiä käytettiin, ja miten aineisto analysoitiin, parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta relibiliteetin kautta, joita tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi. (Hirsjärvi ym. 2015) Tässä tutkielmassa voidaan nähdä, että tutkimusongelmiin on saatu selkeät vastaukset, sillä tutkimus antaa vastauksen molempiin tutkimuskysymyksiin, johon tutkielma kokonaisuudessaan perustui. Näin ollen myös tästä näkökulmasta voidaan väittää tutkielman olevan validi, sillä tutkimuksessa on tutkittu juuri niitä asioita, joita on alun perin tarkoitettu ja lukijalle luvattu. (Tuomi ym. 2018)

Tämän tutkielman osalta voidaan löytää laadun tarkastelun näkökulmasta joitain kriittisiä huomioita. Tutkielman aihe oli melko laaja kokonaisuudessaan, jonka vuoksi aiheen tutkimista vielä syvällisemmin olisi voinut vielä jatkaa, jos sivumäärä olisi sen mahdollistanut. Tämän lisäksi, mikäli tutkimuksessa olisi keskitytty vain johonkin talent-strategian osa-alueeseen, oltaisiin voitu päästä syvällisemmin kiinni yhden osa-alueen riskeihin ja mahdollisuuksiin. Myös tutkielman kvantitatiivista aineistoa, joka koostui 57 henkilön lähtöhaastattelusta, voidaan tarkastella kriittisesti. Aineistosta saatu data oli valmiiksi kerätty, jonka vuoksi se ei suoraan vastannut tutkielman

kysymyksiin. Kuitenkin sen avulla saatiin vahva ymmärrys talent-strategian eri osista talenttien näkökulmasta, joka täydensi asiantuntijahaastatteluista saatua aineistoa.

Tutkielmaa voidaan pitää edellä mainittujen perusteluiden mukaisesti kuitenkin erittäin luotettavana ja johdonmukaisena tutkimuksena. Tutkielma antaa lukijoille uutta tietoa henkilöstön johtamisesta riskienhallinnan näkökulmasta, jossa keskitytään erityisesti talenttiin ja talent-strategiaan. Yleisesti ottaen, tutkielma antaa kattavan ymmärryksen lukijalle siitä, miten talent-strategia rakentuu ja millaisia riskejä siinä voidaan tunnistaa kokonaisuudessaan, sekä miten eri HR-toimintojen avulla näitä riskejä voidaan hallita HR-funktiosta käsin. Kokonaisuudessaan tutkielman erityisyytenä voidaan pitää sen kompleksisuuden esittämistä selkeällä tavalla, sekä tutkimalla aihetta, jossa henkilöstön johtamiseen otetaan voimakkaasti riskienhallinnan näkökulma, jota on akateemisesti tutkittu vasta vähän, mutta jota voidaan pitää kuitenkin merkittävänä ja tärkeänä.

### **6.3 Lopuksi ja jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus kartoitti ja kuvaili talent-strategiaan kohdistuvia riskejä ja mahdollisuuksia asiantuntijaorganisaatioiden näkökulmasta. Lisäksi tutkielmassa kartoitettiin, mitä riskienhallinta mahdollisuuksia näihin riskeihin voidaan havaita HR-toimintojen näkökulmasta ja miten HR-funktio voi henkilöstön johtamisen avulla hallita näitä riskejä. Tutkielman viitekehys rakennettiin vahvasti keskittymällä talent-strategian osa-alueisiin, ja mitä riskejä ja mahdollisuuksia näihin eri osa-alueisiin linkittyy.

Tutkielman asiantuntijahaastatteluiden avulla voidaan todeta, että talent-strategia on vielä melko uutta organisaatioissa, ja siihen on alettu vasta viime aikoina panostaa enemmän. Näin ollen voidaan todeta, että talent-strategian rooli tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä enemmän, ja on suhteellisen varhaisessa kehityksen vaiheessa vielä organisaatioissa. Tämän lisäksi riskitietoisuuden lisääntyminen eri HR-toimintojen näkökulmasta on kasvamassa, jonka vuoksi talent-strategian rooli ja siihen linkittyvät riskit voivat kehittyä ja muuttua nopeallakin aikavälillä.

Koska tutkielma keskittyi erityisesti HR-toimintojen näkökulmasta tutkimaan talent-strategian riskejä ja mahdollisuuksia, voidaan nähdä, että vahvempi riskienhallinnan näkökulma riskienhallintaosaston näkökulmasta voidaan nähdä yhtenä jatkotutkimusehdotuksena.

Riskienhallintaosaston ja HR-toimintojen välinen yhteistyö jäi tässä tutkielmassa melko kevyeksi, jonka vuoksi voidaan nähdä, että riskienhallintaosaston roolin ymmärtäminen HR-näkökulmasta voisi tuoda organisaatiolle paremman ymmärryksen siitä, miten perinteisiä ja moderneja riskienhallintakeinoja voidaan käyttää myös HR-toiminnoissa vahvemmin. Lisäksi tutkielma rajattiin koskemaan asiantuntijaorganisaatioita, jonka vuoksi saman aiheen tutkiminen toisenlaisen organisaation tai toimialan näkökulmasta voisi laajentaa ymmärrystä talent-strategiasta. Tämän tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää yrityksen näkökulmasta mitä niin positiivisia kuin negatiivisia riskejä ja riskienhallintakeinoja talent-strategiassa on, jonka vuoksi talentin näkökulman vahvistaminen ja tutkiminen auttaisi paremmin ymmärtämään, mitkä ovat talentille tärkeitä osa-alueita talent-strategiassa.

# LÄHDELUETTELO

## Kirjallisuuskähteet

- Aguinis, H. (2019) Performance management. 1st edition. Hoboken, New Jersey: For Dummies.
- Anon (2010) Human Capital Risk Solves Workforce Planning Challenges; WingSpread(TM) Provides Next Great Innovation in HR Technology. 3 March.
- Bagheri, H. (2015) The mediator role of KM process for creative organizational learning case study: Knowledge based companies. VINE. Very informal newsletter on library automation. [Online] 45 (3), 420–445.
- Baker, S., Ponniah, D., & Smith, S. (1999). Survey of risk management in major U.K. companies. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 125(3), 94–102.
- Barratt-Pugh, L. & Bahn, S. 2015, "HR strategy during culture change: Building change agency", *Journal of Management and Organization*, vol. 21, no. 6, pp. 741-754.
- Beechler, S. & Woodward, I. C. (2009) The global 'war for talent'. *Journal of international management*. [Online] 15 (3), 273–285.
- Bhattacharyya, D. K. (2015) *The magnetic organization: attracting and retaining the best talent*. Los Angeles, California: SAGE.
- Carmeli, A (2005), "Perceived external prestige, affective commitment and citizenship behaviors", *Organization Studies*, Vol. 26 No. 3, pp. 443-464
- Chapman, S. (2018) Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. *Journal of management & organization*. [Online] 24 (4), 533–550.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. 2008, "Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 23, no. 8, pp. 929-953.
- Dionne, G. (2013) Risk Management: History, Definition, and Critique. *Risk management and insurance review*. [Online] 16 (2), 147–166.
- Elahi, E. (2013) Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight (Cambridge)*. [Online] 15 (2), 117–131.



- Fraser, J. & Simkins, B. J. (2010) *Enterprise risk management*. 1st edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Gallardo-Gallardo, T. (2020) Talent management: context matters. *International journal of human resource management*. [Online] 31 (4), 457–473.
- Ghinea, V.M. & Moroianu, M. 2016, "HR strategy - necessity or fad for business sustainability?", *Management & Marketing*, vol. 11, no. 2, pp. 458-469.
- Glaister, K. (2018) HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human resource management journal*. [Online] 28 (1), 148–166.
- Godfrey, P. C. et al. (2020) *Strategic risk management: new tools for competitive advantage in an uncertain age*. First edition. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Grace, E. (2010) Hiring the Right Talent. *Collector*. 75 (6), 35.
- Gurttrto, S & Herrbach, O. (2009) "Manager organizational commitment: a question of support or image?", *International Journal of Human Resources Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 1536-1553
- Harris, R. & Terry, P. (2015) Driving targeted and robust development: a focused application of the 70-20-10 model and specific work assignments will create a dynamic development culture. *Talent development (Alexandria, Va.)*. 69 (12), 70–.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Holton, G.A. (2004). *Defining Risk*. *Financial Analysts Journal*, 60(6), 19–25.
- Jokela, T., Lammi, V., Lohi, I. & Silvola, T. 2013. *Vapaaehtoinen henkilövakuutus*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P., Talala, T. (2014) *Yrityksen riskienhallinta*. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere University Press.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kwon, W. (2014) *Human Capital Risk and Talent Management Issues in the Insurance Market: Public Policy, Industry and Collegiate Education Perspectives*. *Geneva papers on risk and insurance. Issues and practice*. [Online] 39 (1), 173–196.
- Laihonen, H. et al. (2013) *Tietojohdaminen*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdamisen tutkimuskeskus Novi.

- Lawler, E. (2017) *Reinventing Talent Management*. 1st edition. Berrett-Koehler Publishers.
- Levenson, A. (2016) *Measuring and Maximizing the Impact of Talent Development*. 1st edition. Association for Talent Development.
- Lewis, H. (2006) Talent management: A critical review. *Human resource management review*. [Online] 16 (2), 139–154.
- Luoma, M. 2009a. Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum.
- Mignonac, K, Herrbach, O. & Guerrero, S, (2006), "The interactive effects of perceived external prestige and need for organization on turnover intentions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61 No. 1, pp. 20-52
- Morgan, H.J. 2008, "I hired you, you're perfect ... now stay! (The top ten list for retaining top talent)", *Business Strategy Series*, vol. 9, no. 3, pp. 119-125.
- Mäenpää, I. & Voutilainen, R. (2012) Insurances for human capital risk management in SMEs. *VINE. Very informal newsletter on library automation*. [Online] 42 (1), 52–66.
- Nalbantian, H. (2017) *Human Capital: Risk vs. Uncertainty*. CFO.com.
- Nickson, S. (2001). The human resources balancing act. *Risk Management*, 48(2), 25–29.
- Parimal Rathod (2018) 70-20-10 Model For Learning And Development. *Training and Development Excellence Essentials*.
- Pofeldt, E. (2011) Get back to hiring-- and win the right talent; Prepare for a ton of resumes, but don't wait too long to commit. *Crain's New York business*. 27 (6).
- Raj Adhikari, D. (2010) Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations. *International journal of productivity and performance management*. [Online] 59 (4), 306–324.
- Rajan, R. and Zingales, L. (2001). The influence of the financial revolution on the nature of firms, *American Economic Review Papers and Proceedings*, vol. 92 (2), pp. 206–11.
- Rathi, L. (2015) Retaining talent by enhancing organizational prestige: An HRM strategy for employees working in the retail sector. *Personnel review*. [Online] 44 (4), 454–469.
- Rodríguez-Sánchez, J., González-Torres, T., Montero-Navarro, A. & Gallego-Losada, R. 2020, "Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 17, no. 6, pp. 1920.
- Routamaa, V. 1998. *Henkilöstöjohtaminen ja riskienhallinta*. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim) *Riskit ja riskienhallinta*. Vammala: Tampere University Press

- Ohunakin, F. et al. (2020) 'Talent Retention Strategies and Employees' Behavioural Outcomes: Empirical Evidence from Hospitality Industry', *Business: Theory & Practice*, 21(1), pp. 192–199. doi: 10.3846/btp.2020.11061.
- Hatum, P. (2015) *Managing Talent Risk*. Harvard Deusto Business Research. [Online] 4 (1), 34–45.
- Hills, J. 2012, "Neuroscience and talent", *Human Resource Management International Digest*, vol. 20, no. 3, pp. 34-37.
- Sally Bibb (2016) *Strengths-Based Recruitment and Development: A Practical Guide to Transforming Talent Management Strategy for Business Results*. London, United Kingdom: Kogan Page
- Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian. 2019. *Research methods for business students*. Harlow: Pearson.
- Savanevičienė, A. & Vilčiauskaitė, B. (2017) Practical Application of Exclusive and Inclusive Talent Management Strategy in Companies. *Business, management and education*. [Online] 15 (2), 242–260.
- Sen, S. (2019) *Talent Management*. [S.l.]: Society Publishing.
- Shaw, N., Millar, C. & Russell, J. 2017, "P-278 'working together because we care' - developing our new talent and people strategy", *BMJ Supportive & Palliative Care*, vol. 7.
- Sivertzen, A.-M. et al. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *The journal of product & brand management*. [Online] 22 (7), 473–483.
- Soininen I., (2020) *Ajatteluriskitekijöiden tunnistaminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista*, Pro Gradu tutkielma, Tampereen Yliopisto
- Stevens, J. (2005) *Managing risk the human resources contribution*. London ; Dayton, OH: LexisNexis Butterworths.
- TAYLOR, JC, & STERN, GM 2009, *Trouble with HR : An Insider's Guide to Finding and Keeping the Best People*, AMACOM, Saranac Lake. Available from: ProQuest Ebook Central. (p. 1-10)
- Tessier, D. (2013) *Evaluating Human Capital Risk: A Titanic Effort*. Claims.
- Theurer, C. P. et al. (2018) Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International journal of management reviews : IJMR*. [Online] 20 (1), 155–179.
- Tilder, N., (2020) *Nykypäivän kokonaisvaltainen henkilöriskien riskienhallinta vakuutusallalla*, Pro Gradu –tutkielma, Tampereen Yliopisto
- Twenty Talent-Risk Factors and How to Fix Them: In Brandon Hall Group's 2019 Talent Risks Study, 20 possible talent-risk factors were examined. Even the lowest risk was considered a problem by 65% of organizations 2020, , New York.

Tumasjan, A. et al. (2020) Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. Human resource management. [Online] 59 (1), 83–99.

Utama, A. (2020) Building Organizational Competitiveness By Building Convergence Of Business Strategy And Hr Strategy. Journal of business and behavioural entrepreneurship \$b (Online). [Online] 4 (1), 16–25.

Uysal, G. (2016) Core of HR Strategy: System Thinking and HRM. Journal of US-China public administration. [Online] 13 (8), .

Venkateswara Rao, T. & Venkateswara Rao, T. (2016) Performance management : towards organizational excellence . Second edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Wright, M. (2011) Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. Human resource management journal. [Online] 21 (2), 93–104.

Wolke, T. (2017) Risk Management . [Online]. München ;: De Gruyter Oldenbourg,.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

## Internetlähteet

Deloitte, Human Capital trends 2020, luettu 24.4.2021  
<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>

Deloitte, Tutkimus suomalaiset henkilöstöjohtajat huolissaan osaajapulasta, 2017, luettu 24.4.2021  
<https://news.cision.com/fi/deloitte/r/tutkimus--suomalaiset-henkilostojohtajat-huolissaan-osaajapulasta,c2201876>

Duunitori, IT-alan osaajapula, luettu 12.2.2021  
<https://duunitori.fi/tyoelama/it-alan-osaajapula>

Suomen riskienhallintayhdistys, Strategiset riskit, luettu 1.4.2021  
<https://pk-rh.fi/riskien-luokittelu/strategiset-riskit.html>

Talouselämä, Suomea vaivaa ohjelmistotalouden osaajapula - kustannus vuositasolla 3-4 miljardia, luettu 15.2.2021  
<https://www.talouselama.fi/uutiset/suomea-vaivaa-ohjelmistotalouden-osaajapula-kustannus-vuositasolla-34-miljardia/ba0a0a1e-511c-315f-9477-653a0ceca164>

Tivi, Sama jos lopetettaisiin kirurgien kouluttaminen" – 25 000 it-osaajan pulaa ratkaistaan vääränlaisella koulutuksella, luettu 10.2.2021  
<https://www.tivi.fi/uutiset/sama-jos-lopetettaisiin-kirurgien-kouluttaminen-25-000-it-osaajan-pulaa-ratkaistaan-vaaranlaisella-koulutuksella/9bc05830-554d-3a2b-a445-fce0cab14aa9>

## **Henkilölähteet**

Asiantuntija A. Senior HR Manager, haastattelu 13.1.2021

Asiantuntija B Head of Recruitment and Employer Branding, haastattelu 20.1.2021

Asiantuntija C Director, Talent Acquisition, haastattelu 25.1.2021

Asiantuntija D HR Manager, haastattelu 4.2.2021

Asiantuntija E, Head of Talent Management, haastattelu 11.2.2021

Asiantuntija F, Executive Vice President, People Operations & Culture, haastattelu 1.3.2021

# LIITTEET

## Liite 1 HR-asiantuntijoiden haastattelurunko

### Haastateltavan taustatiedot

Kerro taustastasi: koulutus, työhistoria ja tämän hetken työtehtävät ja vastuut

### Talent-Strategia

Miten määrittelet talent-strategian ja mitä se pitää sisällään?

Miten Talent-strategiaa toteutetaan yrityksessä x?

- Millaisia tavoitteita ja mahdollisuuksia talent-strategialla on?
- Entä millaisia riskejä talent-strategiassa on?

### Rekrytointi ja talentin valinta

1. Millaisia talenteja pyritte rekrytoimaan?
  - a. Onko yrityksellä A jotain tiettyä koko liiketoiminnan kattavaa strategiaa siitä, millaisia talenteja yritykseen pyritään palkkaamaan?
    - i. Jos, millaisia?
    - ii. Jos ei, koetko että tämä voisi olla kannattava?
2. Miten pyritte houkuttelemaan oikeanlaisia talenteja hakemaan yritykseen?
3. Onko oikeanlaisten talenttien löytäminen ollut vaikeaa?
4. Entä erityisesti IT-osaajien? Miten olette löytänyt näitä?
5. Miten varmistatte, että talent sopii yritykseen A ja sen yrityskulttuuriin?
6. Miten varmistatte koeaikana, että talent on sopiva yritykselle? Onko vastuu kokonaan esimiehellä?
7. Miten koulutate esimiehiä valitsemaan oikeanlaisia talenteja yritykseen?
8. Miten iso rooli HR-funktiolla on haastatteluissa ja talentin valitsemisessa?

### Henkilöstön johtaminen

Miten yrityksen koko strategiassa huomioidaan henkilöstö?

Miten pyritte kehittämään henkilöstöä?

Miten mittaatte, oletteko onnistunut henkilöstön kehittämisessä?

Seuraatteko henkilöstön tietotaitojen kehittymistä?

Onko yrityksessä A tapana tehdä talentille henkilökohtainen kehityssuunnitelma/ kasvu suunnitelma?

Miten mahdollistatte sisäisen liikkuvuuden yrityksessä A?

Millaisten prosessien tai aktiviteettien avulla pyritte helpottamaan henkilöstön etenemismahdollisuuksia uralla yrityksen sisällä?

Tunnistatteko aktiivisesti yrityksen avainhenkilöt ja talentit?

Miten tunnistatte yrityksessä A erityisen talentin ja avainhenkilöt?

Onko teillä yrityksessä A eksklusiivista talent ohjelmaa vain tietyille talenteille? Jos, millainen?

Tarjoatteko vain tietyille talenteille jotain erityisiä kehittymismahdollisuuksia?

### **Henkilöstön sitouttaminen**

1. Millä eri tavoin pyritte sitouttamaan henkilöstöä työntekijän koko elinkaaren aikana?

2. Mitä vaikeuksia koette sitouttamisessa?

3. Voiko liiallisesta sitouttamisesta aiheutua negatiivisia vaikutuksia?

a. Jos, niin millaisia?

### **Riskienhallinta**

Miten HR-funktio ja yrityksen riskienhallinnan osasto tekevät yhteistyötä yrityksessä A?

Mitä riskejä vääränlaisen henkilöstön palkkauksesta syntyy?

Millaisten HR-toimintojen avulla pyritte vähentämään vääränlaisen henkilöstön palkkauksesta aiheutuvia riskejä?

Millaisia positiivisia riskejä henkilöstön lähtemisestä saattaa aiheutua?

Mitä riskejä liian pienestä henkilöstön vaihtuvuudesta saattaa syntyä? Entä liian suuresta?

Miten koitatte vähentää näitä riskejä?

Mitä rahallisia ja ei-rahallisia riskejä epäonnistunut sitouttaminen aiheuttaa?

Miten pyritte ennaltaehkäistä näitä riskejä?

Miten tunnistatte epäsitoutuneen työntekijän?

Otatteko sitouttamisen huomioon yrityksen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa?

Jos, miten?

Jos ei, miten koet, että se pitäisi ottaa huomioon?

Miten pyritte estämään aineettoman pääoman häviämisen talentin lähtiessä yrityksestä?

## Liite 2 Lähtöhaastattelu runko

### Lähtöhaastattelu

Liiketoimintayksikön/funktion  
nimi  
Haastateltavan nimi:

Päivämäärä:

Esimiehen nimi:

#### 1. Ensisijainen syy lähtemiseen:

- Ura mahdollisuudet
- Henkilökohtaiset/ perhesyyt
- Esimiehen laatu
- Tämänhetkinen strategia
- Eläköityminen
- Palkka
- Vapaa-ajan ja työelämän tasapaino
- Opintoihin palaaminen
- Muu

2. **Mitkä muut syyt vaikuttivat lähtöösi? Esimerkiksi; Työ, matkustaminen, aikataulu/työn määrä, palkka, koulutukset, mahdollisuudet ylennykseen, esimies/johto, työkuultuuri yms.**

3. **Keskustelitko mistään näistä esimiehesi kanssa tai mahdollisista sisäisistä mahdollisuuksista? Koetko, että näkemyksesi kuultiin? Ja vastattiinko näkemyksiisi oikein eri toimintojen kautta?**

4.	Työ/rooli					
	Miten arvioisit alla olevat väittämät:	<b>1</b> <b>Voimak</b> <b>kaasti</b> <b>eri</b> <b>mieltä</b>	<b>2</b> <b>Erimielt</b> <b>ä</b>	<b>3</b> <b>Samaa</b> <b>mieltä</b>	<b>4</b> <b>Voimak</b> <b>kaasti</b> <b>samaa</b> <b>mieltä</b>	<b>5</b> <b>Ei</b> <b>varma</b>



Työssä oli riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen					
Työmäärä oli hallittavissa					
Sinulla oli työkalut ja muut välineet suorittaaksesi työn tehokkaasti					
Ymmärsit mitä sinulta odotetaan työssä					
Työkaverisi olivat yhteistyö-kykyisiä					
Palkka oli riittävä suhteessa työn vastuisiin ja haasteisiin					
Muut työsuhde edut olivat hyviä					
Työn pysyvyys oli hyvä					
<b>Notes:</b>					
Mitä koet, että rooliasi ajatellen voisi tulevaisuudessa kehittää?					
Mikä oli parasta työssäsi?					

<b>5.</b>	<b>Esimies</b>					
	Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä:	<b>1</b> <b>Voimakkaasti eri mieltä</b>	<b>2</b> <b>Erimieltä</b>	<b>3</b> <b>Samaa mieltä</b>	<b>4</b> <b>Voimakkaasti samaa mieltä</b>	<b>5</b> <b>Ei varma</b>
	Oli tehokas johtaja					
	Antoi kehittävää palautetta					
	Huomioi saavutukset ja työpanoksen					
	Kommunikoi selkeästi odotukset					
	Kohteli kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti					
	Tarjosi ja toi esille tapoja kehittyä					
	Ratkaisi tehokkaasti ongelmia					
	Kuunteli ideoita ja otti vastaan palautetta					
<b>Muuta:</b>						

Onko sinulla muita kehittämissuhteita tai muuta kommentoitavaa, johon koet, että olisit kaivannut enemmän tukea?

Mihin alueisiin koit, että sait erityisen hyvää tukea esimieheltäsi?

<b>6. Organisaatio</b>					
Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä:	<b>1</b> Erittäin tyytymätön	<b>2</b> Tyytymätön	<b>3</b> Tyytyväinen	<b>4</b> Erittäin tyytyväinen	<b>5</b> Ei osaa sanoa
Rekrytointi prosessi					
Uuden työntekijän perehdytys					
Kehittymisen tukeminen ja pääseminen potentiaaliin					
Palautteen ja ideoiden antamisen rohkaisu					
Kommunikointi johtajien ja työntekijöiden välillä					
Työntekijöiden reilu ja tasavertainen kohtelu					
Työpaikka häiriköinti- ja kiusaamisvapaa					
Sosiaalisten tapahtumien järjestäminen					
Muuta: <i>Mitä muita kehitysideoita tai kommentteja sinulla on organisaatiolle?</i>					

<b>7. Uusi rooli</b>	
----------------------	--

- Pysyykö roolisi samana kuin se on tällä hetkellä yrityksessä X?

(a) Kyllä (b) Ei (c) Ei halua kommentoida

- Suositteisitko yritystä X kaverillesi tai kollegallesi?

(a) Kyllä (b) Ei (c) Ei halua kommentoida

- Voisitko kuvitella tulevasi takaisin töihin yritykseen X?

(a) Kyllä (b) Ei (c) Ei halua kommentoida

Muita kommentteja: