

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Leipijärvi, Mervi
Tutkielman nimi:	Seuraajasuunnitteluprosessi ja sen toimivuus KONE Oyj:n New Equipment Business – liiketoimintayksikössä
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
Vuosi:	2013
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 101 sivua, 5 kuvaa, 7 taulukkoa ja 1 liite
Tarkastajat:	prof. Timo Pihkala Prof. Markku Ikävalko
Hakusanat:	Seuraajasuunnittelu, seuraajasuunnitelmat, Talent Management, Talent

Tämä tutkimus käsittelee seuraajasuunnitteluprosessia ja sen toimivuutta. Tutkimus on tapaus tutkimus, jossa tutkittava ilmiö eli seuraajasuunnittelu ja kohteena oleva tapaus eli organisaatio KONE Oyj:n yksi liiketoimintayksikkö New Equipment Business, NEB voidaan erottaa toisistaan. Tutkimuksen kohteena on seuraajasuunnitteluprosessin toimivuus tapausorganisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia tietoa ja ymmärtää prosessin toteutumisesta sekä löytää jo käytössä olevat parhaimmat käytännöt sekä merkittävimmät kehitysalueet.

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen. Seuraajasuunnitteluprosessin toimivuutta tutkittiin tekemällä teemahaastatteluja tutkimuksen kohteena olevan organisaation eri funktioiden henkilöstöpäälliköiden ja yksiköiden johtajien kanssa. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin tausta-aineistona yrityksen sisäisiä arkistointitietoja ja materiaalia.

Työn tuloksena saatiin selville, miten seuraajasuunnitteluprosessi toteutuu kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että panostamalla talenttien kehitystoimenpiteisiin sekä lisäämällä henkilöiden liikkuvuutta yli organisaatorajojen voidaan kehittää seuraajasuunnitteluprosessia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

ABSTRACT

Author: Leipijärvi, Mervi
Title: Succession planning process and its functionality in New Equipment Business –business unit in KONE Oyj
Faculty: LUT, School of Business
Major: Entrepreneurship and SME Management
Year: 2013
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
101 pages, 5 figures, 7 tables and 1 appendix
Examiners: prof. Timo Pihkala
Prof. Markku Ikävalko
Keywords: succession planning, succession plans, Talent Management, Talent

The purpose of this study was to conduct a case study of the business unit New Equipment Business, NEB in KONE Oyj and examine the succession planning process and its current practices.

The research methods were qualitative. The study relied on a case study approach in which nine HR managers and unit heads from different units were interviewed. In addition to interviews, internal files and material were used as background material.

The result of the study shows how the succession planning process is carried out in the case unit. The findings suggest that it would be beneficial for the organisation to invest in Talent development actions and to increase employees' mobility across different organization units to improve its succession planning process.

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

KUVAT

- Kuva 1. Seuraajasuunnitteluprosessi
- Kuva 2. Talent management konteksti
- Kuva 3. Seuraajasuunnittelun organisaatio – roolit ja vastuut
- Kuva 4. KONE big picture – KONE visio, strategia, tavoitteet, kehitysohjelmat, painopistealueet ja arvot
- Kuva 5. Seuraajasuunnittelu -lomake

TAULUKOT

- Taulukko 1. Haastateltavat
- Taulukko 2. Lomakkeilla indikoitujen muutosten – punaisten, keltaisten ja vihreiden määrät vv 2008-2012
- Taulukko 3. Prosessin toimivuus – punaiseksi indikoitujen henkilöiden muutokset toisiin tehtäviin vv 2008-2012
- Taulukko 4. Prosessin toimivuus – keltaiseksi indikoitujen henkilöiden muutokset toisiin tehtäviin vv 2008-2012

- Taulukko 5. Seuraajakandidaatit vv 2008-2012
- Taulukko 6. Talenttien lukumäärä vv 2008-2013
- Taulukko 7. Talenttien mobiliteetti globaalisti vv 2008-2012

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tausta	8
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	10
1.3	Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ja keskeiset käsitteet.....	11
1.4	Aiempi tutkimus.....	13
1.5	Tutkimusraportin rakenne.....	14
2	SEURAAJASUUNNITTELUPROSESSI.....	16
2.1	Seuraajasuunnitelman määritelmä	16
2.2	Talent Managementin määritelmä.....	19
2.3	Seuraajasuunnittelun tavoitteet	21
2.4	Strategia seuraajasuunnitteluprosessin lähtökohtana	22
2.5	Yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen laatiminen	22
2.6	Seuraajasuunnitteluprosessia toteuttava organisaatio	23
2.7	Avainroolien ja kompetenssien tunnistaminen	27
2.8	Seuraajakandidaattien ja Talenttien tunnistaminen ja arviointi...30	
2.9	Avaintehtävissä olevien henkilöiden, sisäisten seurajakandidaattien ja Talenttien kehittäminen	35
2.10	Rekrytointi ja sitouttaminen	40
2.11	Seuraajasuunnitelmien hyödyntäminen ja seuranta.....	43
	Seuraajasuunnitteluprosessin mittarit	43
	Seuraajasuunnitteluprosessin aikataulu.....	44
3	TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO	46
3.1	Tapaustutkimus.....	46
3.2	Tapaus ja konteksti	47
3.3	Tutkimusmenetelmät ja -aineistot.....	48
3.4	Leadership and Talent Review (LTR) -tiedostot	49
3.5	Haastateltavat ja haastatteluaineisto.....	50
3.6	Haastatteluaineiston analysointi.....	52
3.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	52
4	TAPAUSLIIKETOIMINTAYKSIKKÖ NEB.....	55
4.1	Tutkimuskohteen ja toimintaympäristön esittely	55
4.1.1	KONEen visio ja strategia.....	55

5	SEURAAJASUUNNITTELU PROSESSIN TOIMIVUUS NEBISSÄ	
	59	
5.1	Seuraajasuunnittelun määritelmä	59
5.2	Seuraajasuunnittelun yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet.....	60
5.3	Roolit seuraajasuunnitteluprosessissa	63
5.4	Avainroolien tunnistaminen ja avainhenkilöiden arviointi	64
5.5	Seuraajakandidaattien ja Talenttien tunnistaminen ja arviointi...	68
5.6	Avainhenkilöiden, seuraajakandidaattien ja Talenttien kehittäminen.....	74
5.7	Seuraajasuunnitelmien aikataulu, seuranta, palaute ja hyödyntäminen.....	79
5.8	Seuraajasuunnittelu prosessin mittaaminen.....	83
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
6.1	Yhteenveto	85
6.2	Johtopäätökset.....	86
6.3	Kehitysehdotuksia seuraajasuunnittelu prosessin toteutukseen	88
6.4	Jatkotutkimuksen aiheita	90

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden pyrkiessä edistämään ketteryyttään ja kykyään sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on saanut aikaan Talent Managementin, parhaiden kykyjen johtamisen. Sillä tarkoitetaan organisaation yhtenäisiä, tavoitteellisia prosesseja henkilöstön rekrytoimiseksi, johtamiseksi, kehittämiseksi ja sitouttamiseksi. Talent Management on ollut yksi kuumimmista kysymyksistä tutkijoiden, konsulttien ja henkilöstöjohdon keskuudessa siitä lähtien, kun ryhmä McKinseyn konsultteja julistivat sodan lahjakkuuksista jo 1990-luvun lopulla. Nämä McKinseyn konsultit ilmaisivat selkeästi organisaatioiden keskeiset haasteet: strategisesti tärkeiden työntekijöiden sitouttamisen ja uusien houuttelemisen taloon.

Johtamisen merkitys yrityksen menestystekijänä kasvaa. Kilpailu parhaista osajista erityisesti ylemmässä johdossa on ajankohtaista. Talon sisältä valittu johtaja tuntee yrityksen ja toimialan, mutta osaamisen tulee olla kilpailukykyistä. Yritykset, jotka ovat pitkäjänteisesti kasvattaneet ja sitouttaneet avaintehtäviin omaa henkilöstöään, nähdään tulevaisuuden pelikentillä voittajia. Toisinaan yrityksissä on selkeä strateginen tarve hakea muutosta ja uutta osaamista talon ulkopuolelta.

Barneyn (1991) resurssiperustainen teoria ja Hamel & Prahaladin (1994) ydinkyvykkyysteoriat korostivat osaamisen ja henkilöstöressurssien roolia strategisena kilpailukyynä. Resurssiperustainen strateginen ajattelu loi pohjaa yhdistää strategiset tavoitteet aineettomaan pääomaan, ihmisiin. Bartlett & Ghoshal (2002) näkevät henkilöstöhallinnon avaintoiminnaksi inhimillisen pääoman rakentamisen kilpailukyyn lähteeksi.

Talent Managementia on pidetty yhtenä kriittisimmistä haasteista, joita organisaatiot kohtaavat tulevina vuosina. Viime aikoina on keskusteltu

paljon, miten monikansalliset yritykset voivat parhaiten hallita ja strategisesti hyödyntää inhimillistä pääomaa tarjotakseen ainutlaatuisen ja kestäväen kilpailuedun lähteen ja varmistakseen globaalin liiketoiminnan menestyksen (Collings, 2009). Inhimillisen pääoman noustua yhdeksi tärkeäksi kilpailutekijäksi, nähdään Talent Managementin hyödyt yritykselle merkittävinä. On kuitenkin huomattu, että monissa yrityksissä Talent Managementia ei ole tuotu käytäntöön tai se ei ole täysin sujuva, systemaattinen globaali prosessi. Miten Talent Managementin avulla sitten voidaan saada aikaan liiketoiminnallisia tuloksia ja tehokkuutta organisaatioon? Talent Managementiin kohdistuu myös kritiikkiä joustavuuden puutteesta ja reaktiokyvyn hitaudesta.

Talent Management prosesseja rakentaessa, oletettiin virheellisesti, että Talentit sitoutuisivat pitkäjänteisesti yrityksiin. Talenttien sitoutuminen on kuitenkin lyhytjänteisempää kuin oltiin ajateltu. Harvard Business Review'n (2010) mukaan yksi neljästä suunnittelee lähtevänsä yrityksestä vuoden sisällä ja neljällä kymmenestä on vain vähän luottamusta työtovereihin tai ylempään johtoon. Talenteilla on selkeät odotukset uraetenemisen, työn haastavuuden ja joustavuuden suhteen samalla, kun heille usein on tarjolla muitakin hyviä vaihtoehtoja. Miten sitten pitää kiinni Talenteista?

Tutkimuksen aiheena on seuraajasuunnitteluprosessi ja sen toimivuus KONE Oyj:n New Equipment Business –liiketoimintayksikössä (NEB). Talent Management käytännöt liittyvät useimmin seuraajasuunnitteluun ja tehtäväkiertoon. Sen avulla varmistetaan organisaation menestyksellisen toiminta siten, että oikeat osaajat rekrytoidaan, sitoutetaan ja ohjataan yrityksen strategian toteutuksen kannalta sen oleellisiin avainrooleihin.

Seuraajasuunnittelussa ennakoidaan yrityksen avainresurssitarpeet sekä organisaation tulevaisuuden resurssitarpeiden ja yksilöiden omien toiveiden ja suunnitelmien yhdistäminen. Seuraajasuunnittelu on oleellinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja osa yrityksen johdon kehittämissuunnittelua.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Työssä suoritetaan empiirinen tutkimus, jonka tavoite voidaan tiivistää seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten seuraajasuunnitteluprosessi toimii NEB:issä?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hankkia tietoa ja ymmärtää syvemmin KONE Oyj:n (myöhemmin KONE) yhden liiketoimintayksikön New Equipment Business (myöhemmin NEB) seuraajasuunnitteluprosessin toiminnasta.

Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, miten seuraajasuunnitteluprosessi toimii ja mitkä ovat parhaimmat käytännöt. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, onko parhaille kyvyille tarjota riittävästi uramahdollisuuksia ja tehdäänkö parhaille kyvyille riittävästi oikeita kehityssuunnitelmia, jotta liiketoimintayksiköllä on riittävästi kyvykkäitä seuraajia tulevaisuuden johtajiksi vapautuviin johtoryhmä tehtäviin tai muihin yrityksen kannalta tärkeisiin globaaleihin tehtäviin.

Toimivan ja strategiaa tukevan seuraajasuunnitteluprosessin luomiseksi asiaa voidaan tarkastella eri näkökulmista, kuten liiketoiminnan jatkuvan kasvun, käyttöliittymän hyödynnettävyyden ja diversiteetin näkökulmista. Voidaan mitata, onko johtoryhmissä liikkuvuutta riittävästi. Lisäksi voidaan tarkastella, onko seuraajaehdokkaat tunnistettu suurimmalta osaltaan vain omasta yksiköstä vai myös muista KONEen liiketoimintayksiköistä.

Yleistettävyyttä nähdään kvalitatiivisen tutkimuksen haasteena tutkimuksen keskittyessä yksittäisen tapauksen kuvaukseen. Tutkimuksella voitaneen kuitenkin nähdä yleistä ja käytännöllistä merkittävyyttä seuraajasuunnitteluprosessin kehittämiseksi. Tutkimuksen tulosten hyödynnettävyys yleisemmällä tasolla muissakin Talent Managementiin keskittyvissä organisaatioissa on mahdollista.

1.3 Tutkimuksessa käytetty kirjallisuus ja keskeiset käsitteet

HR (human resources), organisaation henkilöstöhallinto. Tässä tutkimuksessa HR:llä tarkoitetaan henkilöitä, jotka työskentelevät strategisen henkilöstöjohtamisen eri tehtävissä yksiköissä, areoissa tai globaalilla tasolla.

Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön ja johdon osaamista, tietoja, taitoja, ja kokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Inhimillinen pääoma koostuu eri osaamisalueista, joita voivat olla esimerkiksi substanssiosaaminen eli nimenomaiseen liiketoimintaan tai liiketoiminta-alueeseen liittyvä erityinen asiaosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotantoprosessiosaaminen, asiakasosaaminen ja organisaatio-osaaminen kuten esimiestaidot, yritys- ja tuotetuntemus sekä brändien kehittäminen, projektinhallinta, tiimityöskentely, tietotekniikka osaaminen, organisaation ja prosessien kehittämistaidot, palvelujen/tuotteiden kehittämistaidot, motivointitaidot, immateriaalioikeuksien hallinta ja tiedon jakaminen.

Leadership and Talent Review (LTR) on KONEella vuosittain toteutettava prosessi, jossa arvioidaan johtoa, etsitään johdon seuraajia, suunnitellaan urakehitystä ja haetaan potentiaalisia kandidaatteja tuleviin johtotehtäviin. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

New Equipment Business (NEB) KONEen liiketoiminnot on jaettu kahteen liiketoimintayksikköön: New Equipment Business (NEB) eli Uudet hissit ja liukuportaat sekä Service Business (SEB) eli Palvelut. Tutkimuksessa käsitellään seuraajasuunnitteluprosessia Uudet hissit ja liukuportaat liiketoimintayksikössä, jota kutsutaan NEB:iksi. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

People Flow -ratkaisuilla tarkoitetaan niin yksittäisten ihmisten kuin suurten joukkojen sekä tavaroiden sujuvaa, nopeaa, tehokasta ja turvallista liikkumista urbaanissa ympäristössä. KONE lähestyy näitä ratkaisuja kolmesta näkökulmasta. KONE keskittyy parantamaan käyttäjäkokemusta ratkaisuilla, jotka helpottavat ihmisten liikkumista rakennuksissa ja niiden läpi. Toiseksi halutaan yhä paremmin ymmärtää asiakkaiden haasteita ja auttaa heitä hallitsemaan rakennustensa ihmisvirtoja. Lisäksi pyritään ymmärtämään erilaisten rakennusten toimintaa, yhteyksiä ja käyttöä läpi koko niiden elinkaaren, jotta pystytään tarjoamaan sopivat ratkaisut kaikenlaisiin rakennuksiin. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

Seuraajasuunnittelussa ennakoidaan yrityksen avainresurssitarpeet sekä organisaation tulevaisuuden resurssitarpeiden ja yksilöiden omien toiveiden ja suunnitelmien yhdistäminen. Seuraajasuunnittelun avulla huolehditaan, että yrityksessä on kasvamassa riittävästi oikeanlaista osaamista, Talentteja, jotka ovat valmiita siirtymään esimerkiksi vaativiin johtoryhmätehtäviin, kun paikka avautuu.

Talent ovat Michaelsin ym. (2001) määritelmän mukaan organisaation kirkkaimpia tähtiä, huippulahjakkuuksia. Talenttius sisältää yksilön kyvyt, tiedot, taidot, kokemuksen, asenteen sekä kyvyn oppia ja kasvaa. Talentit voivat vaikuttaa merkittävästi organisaation nykyiseen tai tulevaan suoritukseen (Morton 2004,6).

Talent Management eli parhaiden kykyjen johtaminen. Talent Managementilla (TM) tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä organisaation prosesseja, joiden avulla varmistetaan yrityksen menestyksen näkökulmasta kriittisten Talenttien tunnistaminen, arviointi, sitouttaminen ja kehittäminen. TM-prosessit tulee yhdistää liiketoimintastregiaan, jotta organisaatio voi luoda kestävästä menestystä jatkuvassa muutoksessa. (McCauley & Wakefield 2006,4).

Työkierto on yksi henkilöstön ja organisaation kehittämisen menetelmä, jossa työntekijä siirtyy työskentelemään työtehtävästä tai työyksiköstä toiseen. Osaamista kehittäväällä työkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista ammattitaidon ja osaamisen kehittämistä vertailuoppimalla. Se mahdollistaa myös strategisesti merkittävän osaamisen kehittämisen työssä oppimalla. (Ojala, 2011).

360-arviointi on työkalu johtamisosaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Kehittymisen ja oppimisen edellytyksenä on jatkuva palaute omasta työstä. Kollegoilta, alaisilta ja esimieheltä saadun palautteen avulla saadaan selville mahdolliset erot eri tahojen arviointien välillä. Näin voidaan hahmottaa, miten hyvin arvioidut henkilöt tuntevat itsensä ja ymmärtävät oman vaikutuksensa muuhun organisaatioon.

1.4 Aiempi tutkimus

Aihe on merkittävä, sillä seuraajasuunnittelua on Suomessa tutkittu vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa tällä alueella. Tutkimus tehdään toimeksiantona KONE Oyj:lle (myöhemmin KONE) ja siinä tutkitaan seuraajasuunnitteluprosessia yhdessä KONEen liiketoimintayksikössä Talent Management kontekstissa. Tavoitteena on löytää ne merkittävimmät kehittämisalueet, joiden osalta seuraajasuunnittelu ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla, toisaalta tunnistaa ne parhaat käytännöt, joita voitaisiin seurata joka KONEen yksikössä sekä uusia mittareita prosessin toimivuuden mittaamiseen. Prosessin toimivuutta tarkastellaan Talent Management - parhaiden kykyjen johtamisen näkökulmasta.

Talent Management on alueena melko tuore eikä sen toteuttamisesta ole olemassa yleisesti levinnyttä tai parasta käytäntöä. Myös Talent managementin määritelmää, laajuutta ja tavoitteita kohtaan liittyy häiritsevää epäselvyyttä (Lewis ja Heckmann, 2006). Suomessa Talent Managementia ovat tutkineet lähinnä konsultointiyritykset. Asiat perustellaan usein pelkistetysti ja tietoja yleistämällä. Akateemiset kriteerit

täyttäviä tutkimuksia on niukalti. Aiemmat Talent Managementiin liittyvät tutkimukset Suomessa keskittyvät enemmän kriittisten Talenttien tunnistamiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen, joten seuraajasuunnitteluprosessin tutkiminen tästä näkökulmasta on tärkeää ja perusteltua. Lewis ja Heckmanin (2006) mukaan ehdotetut toimenpiteet toistavat vanhoja hyväksi havaittuja HR-käytänteitä. Silzer ja Dowellin (2010) mukaan yrityksen Talent Managementiin liitetään HR prosesseista rekrytointi, suorituksen johtaminen sekä työntekijöiden kehittäminen ja sitouttaminen.

Aihe on varsin ajankohtainen, sillä johtamisen haasteet edelleen lisääntyvät suhdanneherkässä tilanteessa. Lisäksi talouden muutokset lisäävät paineita siinä, miten yritykset pitävät kiinni osaavista työntekijöistään. Osaajien liikkuvuuden lisääntyessä myös kansainvälinen kilpailu parhaista kyvyistä tulee kiristymään. Haasteet eri puolella maailmaa ovat erilaiset. Aasiassa on kova kilpailu paikallisista henkilöistä, joilla on kansainvälistä kokemusta, mutta he vaihtavat herkästi työnantajaa. Euroopassa puolestaan työikäinen väestö alkaa ikääntymään ja myös vähenemään.

Talent Management -terminologialla ei ole vakiintunutta suomenkielistä käännöstä, joten tutkimuksessa käytetään englanninkielistä termiä.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen johdannossa avataan tutkimuksen aihetta, seuraajasuunnitteluprosessia ja sen kontekstia, Talent Managementia sekä parhaiden kykyjen johtamista. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet ja keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Siinä tarkastellaan Talent Managementia,

seuraajasuunnitteluprosessia ja sen käytäntöjä sekä parhaiden kykyjen johtamista.

Kolmannessa luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu: esitellään aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät sekä tarkastellaan, miten tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida.

Tutkimuksen neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen kohde, KONE ja sen liiketoimintayksikkö New Equipment Business.

Tutkimuksen viidennessä luvussa esitellään empiirinen aineisto. Luvussa selvitetään, mitä tutkimuksen kohteena olevan liiketoimintayksikön Leadership and Talent review (LTR) prosessin statistiikan läpikäynnistä sekä teemahaastatteluista selviää. Luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja pohditaan niiden merkityksiä tutkimuksen kannalta.

Viimeisessä, kuudennessa luvussa esitellään yhteenveto, johtopäätökset, kehitysehdotukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2 SEURAAJASUUNNITTELUPROSESSI

Seuraajasuunnittelun avulla varmistetaan organisaation menestyksekkäs toiminta siten, että oikeat osaajat rekrytoidaan, sitoutetaan ja ohjataan yrityksen strategian toteutuksen kannalta sen oleellisiin avainrooleihin.

Seuraajasuunnittelussa ennakoidaan yrityksen avainresurssitarpeet sekä organisaation tulevaisuuden resurssitarpeiden ja yksilöiden omien toiveiden ja suunnitelmien yhdistäminen. Seuraajasuunnittelu on oleellinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja osa yrityksen johdon kehittämissuunnittelua.

2.1 Seuraajasuunnitelman määritelmä

Seuraajasuunnittelun avulla organisaation johto havaitsee potentiaaliset henkilöt eri tehtäviin ja varmistaa sen, ettei organisaatio ole haavoittuvainen erinomaisesti menestyneiden henkilöiden poislähdöstä (Kauhanen, 2012). Kuvassa 1. on kuvattu seuraajasuunnitelmapirosessi seuraavasti:

1. Yrityksen strategia linjaa, millaista osaamista ja millaisia osaajia se tarvitsee toteuttaakseen strategiansa menestyksekkäästi. Sen jälkeen tarkennetaan, mitä kriittistä osaamista yrityksessä jo on, mitä yrityksessä kehitetään ja mitä tulee hankkia ulkopuolelta. Seuraajasuunnitteluprosessin lähtökohtana ovat siis strategian vaatimukset ja osaamiskriteerit.
2. Seuraajasuunnitteluprosessin toimiminen yhteisten sovittujen pelisääntöjen ja samojen kriteerien mukaisesti varmistetaan luomalla ohjeet, politiikka ja mittarit prosessille sekä kommunikoimalla ne kaikille, jotka osallistuvat prosessiin (Kesler,

2002). Näin luodaan yhtenäinen, tavoitteellinen ja systemaattinen toimintatapa prosessille.



KUVA 1. Seuraajasuunnittelu –prosessi

3. Tunnistetaan systemaattisesti ne strategian toteutuksen kannalta oleelliset avainroolit, jotka toisistaan eriävällä tavalla tukevat organisaation kestävästä kilpailuetua sekä mahdolliset tulevaisuuden

uudet avainroolit ja kompetenssit. Käytännössä tämä koskee useimmiten ylintä johtoa, muuta johtoa sekä esimerkiksi yrityksen kannalta tärkeitä globaaleja asiantuntijarooleja. Samalla tulee pohtia, mitkä tehtävät täytetään huippuosaajilla lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä. Rothwellin (2005) mukaan seuraajasuunnittelu on määritelty keinoksi tunnistaa kriittiset johtoryhmätehtävät läpi organisaation, työnjohtajista ylimpään johtoon. Seuraajasuunnittelu onkin laajentunut koskemaan muitakin kuin ylintä johtoa ja sitä hyödynnetään resurssisuunnitelmissa. Seuraajasuunnitelmissa kuvataan johtoryhmätehtävät, jotta mahdollistetaan maksimijoustavuus sivusuunnassa tapahtuviin muutoksiin johtoryhmissä sekä varmistetaan kokeneempien johtajien johtamistaitojen laajeneminen suhteessa koko organisaation tavoitteisiin eikä vain yhden yksikön tavoitteisiin (Rothwell, 2005).

4. Talentit ja avainrooleihin sopivat seuraajakandidaatit tunnistetaan ja arvioidaan ohjeiden ja sovittujen kriteerien mukaisesti. Myös avainroolien haltijat arvioidaan yhteisesti sovittujen ohjeiden mukaisesti.
5. Avaintehtävien haltijoille, seuraajakandidaateille sekä Talenteille sovitaan ne kehitystoimenpiteet, joiden avulla heidän katsotaan saavuttavan sitä osaamista tai kokemusta, jota hän tarvitsee seuraavassa tehtävässään. Organisaatioiden tulee suunnitella parhaille kyvyilleen avaintehtäviä johtoryhmissä tai tärkeissä tukitoimissa määrääjäksi tai vakituisesti.
6. Seuraajasuunnitelmia voidaan hyödyntää monella tavalla. Avaintehtävän vapautuessa esimerkiksi sen haltijan siirtyessä toisiin tehtäviin talon sisällä tai ulkopuolella, organisaatiolla on valmis suunnitelma henkilöistä, jotka voivat olla seuraajia ja joita on valmisteltu kyseiseen tehtävään kehitystoimenpitein. Seuraajasuunnitelmia tulee seurata ja tietoja päivittää

säännöllisesti. Talent Management -asiat tulee olla jokaisen johtoryhmän kokouksen asialistalla. Johtoryhmissä ja globaaleissa foorumeissa käsitellyt asiat tulisi kommunikoida takaisin yksiköihin, jotta lokaalisti tiedetään, mikä tilanne kulloinkin on. Kauhasen (2012) mukaan kunkin organisaation avoimuuden asteesta riippuu, miten avointa kyseisistä asioista tiedottaminen on.

Seuraajasuunnittelu on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Talent Managementin ja parhaiden kykyjen kehittämisen tärkeys on tunnistettu: parhaita kykyjä tulee houkuttaa, kehittää ja sitouttaa yritykseen. Tietoisuus seuraajasuunnittelun tarpeellisuudesta on kasvanut ja se korostuu entisestään, kun suuret ikäpolvet eläköityvät. Osaava henkilö, joka on lähtenyt yrityksestä, on aiemmin korvattu rekrytoimalla osaaja talon ulkopuolelta siitä syystä, ettei talossa ole ollut ketään, joka olisi voinut ottaa vaativan tehtävän hoitaakseen. (Rothwell, 2005). Keslerin, 2002, mukaan seuraajasuunnittelun käsite tulee suunnata pois pelkästä seuraajien suunnittelusta ja sisällyttää prosessiin laajemmat arvioinnit ja kehitystoiminnot, jotka tukevat koko putkea tai Talenttien virtausta, koko henkilöstön osalta rekrytoinnista toimitusjohtajan valintaan asti. Yritysten tulee olla aggressiivisempia rekrytoidessaan uusia Talentteja liiketoimintaan jatkuvasti ja heidän tulee olla luovempia parhaiden kykyjen palkitsemisessa ja heidän sitouttamisessaan.

2.2 Talent Managementin määritelmä

Talent Management on systemaattinen prosessi, jonka avulla varmistetaan yrityksen kilpailukyvyn vaatima ketteryys ja innovatiivisuus sijoittamalla oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. Kuvassa 2 esitetään Talent Management konteksti, jonka tehokkaiden henkilöstökäytänteiden avulla tämä saavutetaan. Talent Management määritellään usein tarpeeksi tunnistaa, valita ja kehittää oikeita henkilöitä, jotka ymmärtävät

potentiaalisuutensa ja vaikuttavat myönteisesti organisaation suorituskykyyn.

Avedon & Scholes (2010) mukaan yleisimmät Talent Management -käytännöt liittyvät seuraaja- ja urasuunnitteluun sekä pitkäjänteiseen osaamiseen kehittämiseen. Iles et al. (2010) mukaan Talent Management on organisaation kompetenssien kehittämistä johtamalla ja kehittämällä Talenteja kulkemaan läpi organisaation.



KUVA 2. Talent management konteksti

Talent Managementin yksi tärkeä tehtävä on myös Talent Poolin – osajareservin – määrittäminen, löytäminen, kehittäminen ja ylläpitäminen (Avedon & Scholes, 2010). TM on läheisessä suhteessa seuraajasuunnitteluun, henkilöstösuunnitteluun ja se keskittyy

kyvykkyyden jatkuvuuden turvaamiseen linkittämällä seuraajasuunnittelu ja johtamisen kehittäminen. (Iles et al., 2010).

Collings ja Mellahin (2009) mukaan Talent Management -strategia on organisaation toimintaa ja prosesseja, joiden avulla tunnistetaan systemaattisesti ne avaintehtävät, jotka toisistaan eriävällä tavalla tukevat organisaation kestävästä kilpailuetua, kehitetään potentiaalia omaavia ja tuloksia tekeviä ihmisiä täyttämään nämä roolit ja kehitetään henkilöstöresurssiarkkitehtuuri, joka mahdollistaa roolien täyttämisen sopivilla, hyvin suoriutuvilla henkilöillä ja varmistaa näiden kykyjen jatkuvan sitoutumisen organisaatioon.

2.3 Seuraajasuunnittelun tavoitteet

Valviston (2005) mukaan yritys tarvitsee seuraajasuunnitelman erityisesti avainhenkilön äkillisen irtisanoutumisen varalle. Tällaiseen tilanteeseen valmistautuminen pakottaa yrityksen kartoittamaan avainhenkilöt ja ne henkilöt, jotka voivat tarvittaessa korvata yrityksestä lähtevän henkilön. Seuraajasuunnittelussa huolehditaan siitä, että yrityksessä on mahdollisimman paljon kasvavamassa Talentteja - parhaita kykyjä, jotka saadaan nopeasti kehittymään, mutta myös rekrytoidaan uutta osaamista. Uusi osaaminen yhdistettynä jo olemassa olevaan, kriittisen tärkeään kokemukseen yrityksestä, liiketoiminnasta ja sen lainalaisuuksista on nopeinta ja tehokkainta.

Kun suunnitelma on valmiiksi mietitty, Valvisto (2005) näkee yritysjohdolla olevan ainakin teoriassa rauhallisempi olo tämän asian suhteen. Seuraajasuunnitelmat eivät aina toimi suunnitellusti tosipaikan tullen. Suunnitelman tekeminen pakottaa kuitenkin pohtimaan ja rakentamaan valmiiksi selviämissuunnitelman runkoa. Toisaalta sen avulla voi syntyä myös muita yrityksen toimintaa kehittäviä oivalluksia. (Valvisto, 2005).

Seuraajasuunnittelun merkitys on kasvanut. Sen sisältö ja prosessi ovat kehittyneet viime vuosina. Seuraajasuunnittelua pyritään tekemään siten, että liikkuvuutta lisätään organisaatorajojen ylitse.

2.4 Strategia seuraajasuunnitteluprosessin lähtökohtana

Seuraajasuunnittelun avulla varmistetaan organisaation menestykseläis toiminta siten, että oikeat osaajat rekrytoidaan, sitoutetaan ja ohjataan yrityksen strategian toteutuksen kannalta sen oleellisiin avainrooleihin.

Talent Managementissa on kysymys tulevaisuuden johtajien ja asiantuntijoiden kasvattamisesta, joten ensin tulee määrittellä, mitä yritys tarvitsee tulevaisuudessa menestyäkseen. Yrityksen strategia linjaa, millaista osaamista ja kyvykkyyttä yritykseen hankitaan tai yrityksessä kehitetään. Osaamista uudistetaan ja kehitetään strategian edellyttämälle tasolle eri keinoin.

Seuraajasuunnitteluprosessin lähtökohtana ovat siis strategian vaatimukset, osaamiskriteerit, avainroolit ja kehittäminen. Seuraajasuunnittelua toteutetaan säännöllisesti ja koko yrityksen johto osallistuu ja sitoutuu prosessiin. Systemaattisella seuraajasuunnittelulla luodaan samalla mahdollisuuksia henkilöstön urakehitykselle. Organisaation tulee tarjota jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia ja yrityksen pyrkiä olemaan houkutteleva työpaikka.

2.5 Yhteisten tavoitteiden ja sääntöjen laatiminen

Seuraajasuunnitteluprosessin toimiminen yhteisten sovittujen pelisääntöjen ja samojen kriteerien mukaisesti varmistetaan luomalla ohjeet, politiikka ja mittarit prosessille sekä kommunikoimalla ne kaikille, jotka osallistuvat prosessiin (Kesler, 2002). Näin luodaan yhtenäinen, tavoitteellinen ja systemaattinen toimintatapa.

Tutkimusten mukaan Talent Managementissa on yhä häiritseviä epäselvyyksiä sen määrittelemisessä, laajuudessa ja yleisissä tavoitteissa.

Lisäksi vain harvat yritykset johtavat Talentteja koordinoitusti ja tehokkaasti. Tutkimukset osoittavat esimiesten käyttävän paljon aikaansa Talent Management –asioihin ilman selkeitä ohjeita ja tavoitteita. (Collings, 2009).

Tehtäviin perustuva seuraajasuunnittelu nähdään ennusteena, joka ei juuri muuta johtajuusvalmiutta. Muutaman kuukauden investointi yksityiskohtaisten seuraajasuunnitelmalomakkeiden täyttämiseen saa usein aikaan suorituksen tunteen, joka ei edesauta muutosta. Monet yritykset, jotka aloittavat uudet Talent Management –käytännöt, toimivat ilman kirkasta kuvaa siitä, millaisia tuloksia he tavoittelevat. Keslerin (2002) mukaan tämä aikaansaa vain lisää tehtäviä. Tästä syystä johdon tulee määritellä HR:n kanssa selkeät tavoitteet prosessille. Tavoitteet voivat sisältää esimerkiksi selkeät odotukset siitä, kuinka paljon ”heti valmiita” -kandidaatteja odotetaan löytyvän johtoryhmä tehtäviin. Analyysi nykyisistä vahvuuksista ja heikkouksista johtaa selkeisiin tavoitteisiin. Kolmen vuoden tavoitteet määritellään ja keskustellaan ylimmässä johdossa toimitusjohtajan ohjauksella. (Kesler, 2002).

2.6 Seuraajasuunnitteluprosessia toteuttava organisaatio

Kuvassa 3 kuvataan seuraajasuunnittelua toteuttavan organisaation tehtävät, roolit ja vastuut: ylimmän johdon, globaalin HR:n, yksikön HR:n, yksikön johtoyhmän, yksikön johtajan/toimitusjohtajan, esimiesten ja Talenttien yhteistoiminnan osalta. Nuolilla kuvataan, miten kommunikaation tulee kulkea eri prosessiin osallistuvien ryhmien osalta.

Ylin johto

Kuten aiemmin on todettu, yrityksen strategia linjaa, millaista osaamista ja millaisia osajia tarvitaan strategian menestykselliseen toteuttamiseen. Koko prosessin lähtökohtana on strategian vaatimukset, jotka kommunikoidaan koko henkilöstölle. Ihmisten kehittämisessä on kyse kulttuurista. Ylimmän johdon tuleekin määritellä selkeät tavoitteet

prosessille: millaisia tuloksia prosessi tuottaa sekä periaatteet, jotka ohjaavat prosessia. Keslerin (2002) mukaan nämä periaatteet voivat sisältää seuraavia asioita:

- suorien esimiesten rooli ihmisten kehittämisessä
- periaatteet ja säännöt ihmisten siirtymisestä liiketoiminnasta tai toiminnosta toiseen
- diversiteetin merkitys ja osuus henkilöstöstrategiassa
- luottamus palkata tehtävään nuori kyvykäs henkilö
- henkilöstöjohtoon rooli

Talent Management asiat ja niiden seuranta tulee olla ylimmän johdon asialistalla säännöllisesti. Yimmän johdon tulee kommunikoida nämä kaikille, jotka osallistuvat prosessiin.

Globaali HR

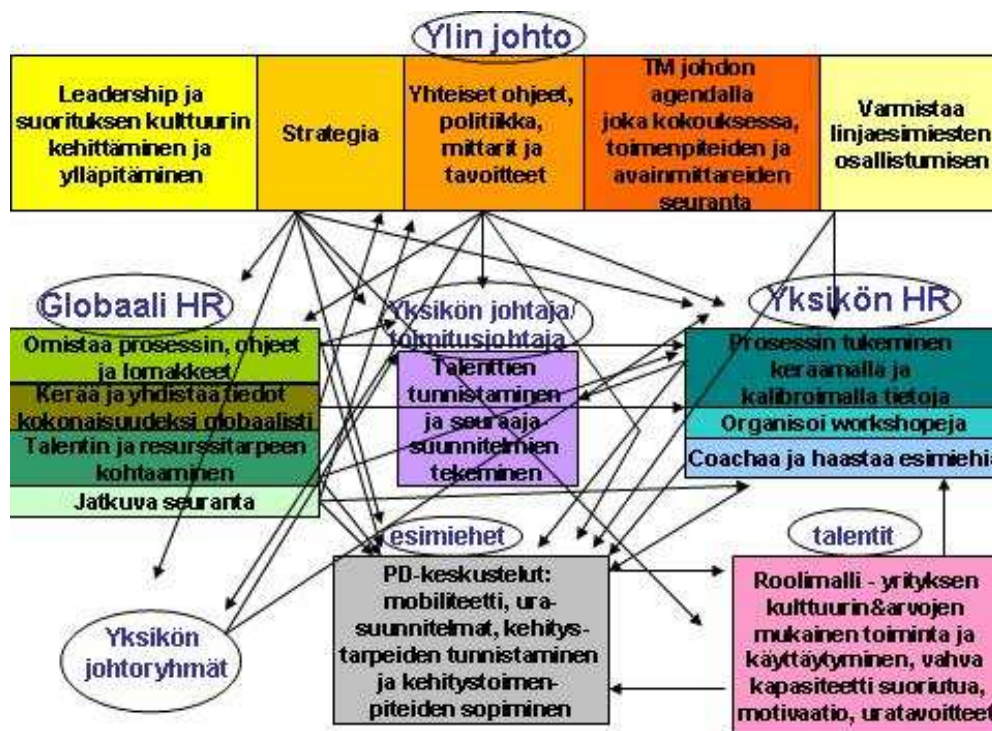
Globaali HR omistaa seuraajasuunnittelu ja kykyjen katselmointi prosessin. Heidän vastuullaan on kerätä ja yhdistää tiedot kokonaisuuksiksi, seurata jatkuvasti prosessin ja sovittujen toimenpiteiden edistymistä, pitää ylin johto tietoisena näistä säännöllisesti sekä varmistaa, että johdolla on mahdollisuus hyödyntää tietoja päätöksenteon tukena. Boudreaun & Ramstadin (2005) mukaan johto odottaa HR:ltä täsmällistä tietoa siitä, mitkä Talentteihin liittyvät asiat ovat kriittisiä ja mitkä puolestaan taktisia. Globaali HR coachaa ja auttaa yksikön HR:iä ja linjaesimiehiä läpi prosessin sekä jakaa tietoa globaalisti, jotta kysynnän - resurssitarpeet ja tarjonnan – Talentit, dialogi saadaan kohtaamaan.

Yksikön HR

Keslerin (2002) mukaan yksikön HR:n tulee tukea prosessia keräämällä ja kalibroimalla tietoja sekä antamalla luotettavia arvioita sisäisistä ja ulkoisista kandidaateista tukeakseen linjaesimiesten päätöksiä esimerkiksi henkilöiden johtajapotentialin määrittelemisessä. Yksikön HR:t järjestävät johtoryhmälleen seuraajasuunnittelu ja kykyjen katselmointi kokouksen,

jossa käydään läpi, keskustellaan ja arvioidaan yksikön seuraajasuunnitelmia ja parhaita kykyjä. Vastaavanlainen katselmointi järjestetään area HR:in toimesta koko liiketoimintayksikön johdolle.

Kriittisinä parhaiden kykyjen johtamiseen liittyvinä henkilöstöjohton tehtävinä nähdään diagnostinen arviointi, asiantuntijuus, verkoston rakentaminen sekä prosessin, tiedon ja teknologian hallinta. Tehokkain tapa uudistaa näitä käytäntöjä on tutkia nykyisiä vahvuuksia ja puutteita sekä kannustaa kokeilemaan uusia käytäntöjä coachaamalla ja haastamalla linjaesimiehiä. Toisaalta HR:n toiminnan painopisteen tulee olla konkreettisten parannusten tekemisessä enemmän kuin uusien, laajojen menettelytapojen kehittämisessä. (Kesler, 2002).



KUVA 3. Seuraajasuunnittelun organisaatio – roolit ja vastuut

Yksikön johtaja/toimitusjohtaja

Seuraajasuunnitelmien ja Talenttien tunnistaminen on yksikön johtajan vastuulla ja ne toteutetaan yhteistyössä yksikön HR:ien kanssa.

Yksikön johtoryhmä

Yksikön johtoryhmät osallistuvat seuraajasuunnitelmien ja kykyjen katselmointiin ja seurantaan. Useimmilla johtoryhmän jäsenillä on myös esimiehen vastuu ja rooli seuraajasuunnittelu prosessissa.

Esimiehet

Esimiehet ovat vastuussa henkilöiden kehittämisestä ja kehitystoimenpiteistä. He käyvät alaistensa kanssa kehityskeskustelut tarkastelukauden alussa. Keskustelussa selvitetään henkilön omat urasuunnitelmat ja mobiliteetti. Henkilön mobiliteetti eli liikkuvuus voi olla globaali, tietyn maan sisäinen, alueellinen tai sidoksissa yhteen paikkakuntaan. Henkilön vahvuudet ja kehitystarpeet tunnistetaan hyödyntäen sidosryhmiltä saatua palautetta. Konkreettiset kehitystoimenpiteet sovitaan ja aikataulutetaan. Nämä tiedot saatetaan myös HR:n tietoon joko HR työkalujen kautta tai muulla sovitulla tavalla. Nuorten potentiaalisten henkilöiden, Talenttien, avainpositioiden haltijoiden ja seuraajakandidaatiksi tunnistettujen henkilöiden osalta näitä tietoja tarvitaan ja hyödynnetään seuraajasuunnitteluprosessissa.

Talentit

Kyvykkäät henkilöt, huippulahjakkuudet, toimivat usein roolimallina yrityksen kulttuurin mukaisen toiminnan ja käyttäytymisen osalta. Heillä on laaja verkosto, vahva kapasiteetti suoriutua, motivaatiota kehittää itseään, kyky oppia ja sisäistää nopeasti uutta tietoa sekä halu pyrkiä urallaan eteenpäin.

2.7 Avainroolien ja kompetenssien tunnistaminen

Prosesiin valitaan ne avainroolit, jotka ovat olennaisia kasvun ja kannattavuuden kannalta pitkällä tähtäimellä, sekä määritellään niiden vastuut ja osaamiskriteerit.

Valviston (2005) mukaan viimeistään seuraajasuunnitelmaa tehdessään yritys huomaan jonkun tai joidenkin henkilöiden tulleen organisaatiolle niin kriittiseksi, että yrityksen on nopeasti lähdettävä levittämään heidän tietämystään useammalle henkilölle.

Osaamisen merkitystä voidaan korostaa kuvaamalla avaintehtävien ydinosaamisprofiilit ja ylläpitämällä niitä, jolloin jokainen tehtävästä kiinnostunut voi itse hankkia tarvittavan osaamisen ja valmiudet itselleen. Työroolien vaatimukset määritellään usein suhteessa panostuksiin kuten osaamiseen, työolosuhteisiin ja sen rasittavuuteen (Huselid et al. 2005). Ollaakseen liiketoiminta ja strategialähtöistä Talent Managementissa työroolit tulisi määritellä suhteessa tuottavuuteen, mikä on niiden tavoitteiden laajuus ja kompleksisuus, mistä työntekijän on otettava roolissaan vastuuta ja minkä suhteen hänen on käytettävä harkintaansa. Organisaation tulee erotella työntekijät, jotka ovat strategisia suoriutujia. Strategisilla ja keskeisillä rooleilla on selkeä vaikutus organisaation suorituskykyyn. Siksi on tärkeää, että nämä roolit täytetään erittäin potentiaalisilla tai hyvin suoriutuvilla työntekijöillä. (Collings & Mellah, 2009).

Cappelli (2008) näkee jatkuvana haasteena tulevien tehtävien luonnostelemisen ja tehtävien edellyttämien osaamistarpeiden ennakoinnin. Arvioita työstä ja työskentelyn tulevaisuudesta tarvittaisiin entistä enemmän, jotta voitaisiin ennakoida paremmin tulevien osaajien tarvetta.

Puhuttaessa henkilöstön kehittämistä ja kehittämistarpeista, tulee analysoida yksityiskohtaisesti, millaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Nykyään puhutaan usein kompetensseista eli pätevyydestä. Se tarkoittaa hyvin monia eri asioita kuten tiedot, taidot, kokemus, ihmissuhdeverkot sekä arvot ja asenteet. Näihin kompetensseihin lisättyä ihmisen oma henkinen ja fyysinen energia ja motivaatio sekä henkilökohtaiset ominaisuudet voidaan kuvata yksilön pätevyys. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat tietyt kykytekijät kuten luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. (Kauhanen, 2012).

Osaamisen taso organisaatiossa voidaan mitata osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksia tarvitaan organisaatiossa monestakin eri syystä. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat olennaisia esimerkiksi henkilöstön kehittämisen, rekrytoinnin suunnittelun, työkierron suunnittelun, urapolkujen suunnittelun avuksi. (Kauhanen, 2012).

Globaalin johtajan kompetenssit

Johtamisprofiili ja siihen liittyvä osaamismäärittely tulee olla yrityksen arvojen ja nykytilanteen vaatimusten mukainen.

Globaalin johtajuuden ulottuvuudet ja siihen liittyvät kompetenssit

- | | |
|-----------------------------------|---|
| -kulttuuriset vuorovaikutustaidot | - kulttuurinen herkkyys,
monimuotoisuuden arvostaminen,
rakentava vuoropuhelu, muiden
motivointi, palkitseminen ja
kehittäminen, valtuuttaminen
jakamalla vastuuta, sosiaaliset ja
kulttuuriset kyvyt |
| - piirteet ja arvot | - uteliaisuus, kekseliäisyys,
optimistinen luonne, lahjomattomuus, |

	energisyys, tunneäly, stressinsietokyky, päättäväisyys, tasapainoisuus, henkilökohtainen osaaminen
- globaalin liiketoiminnan asiantuntijuus	- globaalin liiketoiminnan ja teknologian ymmärtäminen, liiketoimintaosaaminen, asiakaslähtöisyys, tuloshakuisuus, kilpailuedun ylläpitäminen
- kognitiivinen suhtautuminen	- globaali ajattelutapa, avoimuus ja ennakkoluulottomuus, ajattelunopeus, kognitiivinen monimuotoisuus, epävarmuuden hallinta, joustavuus käyttäytymisessä
- globaalin organisoinnin asiantuntijuus	- tiimin yhteishengen luominen, kumppanuuksien rakentaminen,
- visiointi	- ilmaisee selvästi konkreettisen vision ja strategian, näkee mielessään sovitut arvot, katalyytti kulttuuriselle muutokselle ja strategiamuutoksille

(Osland et al., 2006, 209)

Johtajan tuoma lisäarvo tai hänen tehtävässään vaadittava kyvykkyys liittyy oleellisesti siihen, että hän ymmärtää organisaation tavoitteita riittävän laajasta ja kompleksisesta merkitysperspektiivistä käsin ja kykenee muotoilemaan niistä alustensa toimintaa ohjaavia periaatteita ja tavoitteita. Jaquesin (1989) mukaan keskeisintä on se, miten pitkällä aikajänteellä hän kykenee jäsentämään työnsä tavoitteet, sillä mitä kauempana tavoite on, sitä enemmän epävarmuustekijöitä ja muita muuttujia sitä kohti edetessä on otettava huomioon.

Martinin (2007) mukaan johtotehtävissä toimiminen edellyttää kykyä käsitellä joukkoa toisiinsa vuorovaikutuksessa olevia ongelmia ja

luopumista yksinkertaisten, toistettavien ratkaisuiden etsinnästä. Ketterästi ajatteleva johtaja tarkastelee tilanteeseen liittyviä mahdollisuuksia moniulotteisesti eri näkökulmista ja on valmis muuttamaan näkemystään uuden tiedon ilmaantuessa. Hän ottaa päätöksissään huomioon tilanteen kontekstin ja vuorovaikutussuhteet asioihin, jotka muut kokevat epäolennaisiksi. Hyvillä johtajilla on kyky pitää mielessään kaksi vastakkaista ideaa samanaikaisesti.

2.8 Seuraajakandidaattien ja Talenttien tunnistaminen ja arviointi

Collingsin (2009) mukaan avainhenkilöt ja Talentit organisaatiossa voivat tarjota ainutlaatuisen kilpailuedun monikansallisille yrityksille. Näillä henkilöillä on yksi tai useampia seuraavista kolmesta ominaisuudesta. Heidät nähdään luotettavina asiantuntijoina, jotka pyrkivät siirtämään tietoa muille globaalisti ja siten kasvattaa globaalia kilpailuetua. He tuntevat paljon ihmisiä ja heillä on vahva verkosto ympärillään. Heidän sosiaalinen pääomansa on kehittynyt kansainvälisten markkinoiden kokemuksesta tuoden lisäarvoa monikansalliselle yritykselle. Collings (2009) pitää näiden ominaisuuksien indikoivan kykyä suoriutua haasteellisessa globaalien johtajan roolissa.

Yksilöiden tai tiimien suoritusarvioinnilla on tärkeä asema henkilöstöjohtamisessa ja sen merkitys on vain kasvanut sitä mukaa kun työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Hyvin menestyneet henkilöt siirretään organisaation sisällä usein uusiin vaativampiin tehtäviin joko ilman kehittämistoimenpiteitä tai niiden jälkeen. (Kauhanen, 2012).

Talenttien merkitys seuraajasuunnittelussa

Systemaattinen johtamisjärjestelmä varmistaa sen, että uutta ja nuorta verta nousee vastuullisiin tehtäviin (Valvisto, 2005).

Seuraajasuunnittelussa pidetään huolta, että yrityksessä on kasvamassa riittävä määrä toimialan ja yrityksen jo tuntevia parhaita kykyjä - Talentteja, jolloin ulkopuolisen palkkauksen tarve vähenee. Ulkopuolisia rekrytointeja tarvitaan silti – uusille tulevaisuuden osaamisalueille voi olla vaikeata ja hidasta kasvattaa osaamista. Parhaat kyvyt tulee saada kehittymään uran aikaisessa vaiheessa yrityksessä. Johtamisen haasteet lisääntyvät edelleen suhdanneherkässä tilanteessa. Nopeiden muutosten hallitseminen ja uusien strategioiden kirkastaminen vaativat kokemusta, näkemystä ja intuitiota. Laaja-alainen kokemus vaatii aikaa ammatilliselle kehitymiselle.

Yrityksen näkökulmasta Talent on yksilön kykyä käyttää harkintaansa kompleksisten liiketoiminnan ongelmien ratkaisussa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi TM antaa yrityksille mahdollisuuden investoida niihin henkilöihin, joilla on kykyä tuoda lisäarvoa yrityksen suoritukseen erinomaisen henkilökohtaisen suorituksen kautta ja toisaalta tarjota heille mahdollisuuden kehittyä urallaan.

Parhaiden kykyjen nähdään olevan paitsi loistavia suoriutujia työssään, myös roolimalleja yrityksen kulttuurin ja arvojen mukaisessa toiminnassa ja käyttäytymisessä. Heillä on vahva kapasiteetti suoriutua ja onnistua. Potentiaali muodostuu kyvykkyydestä, todetusta suoriutumisesta sekä henkilön omista motivaatio- ja uratavoitetekijöistä.

Kehityskeskustelu ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

Kehityskeskustelut ovat vakiintuneet osaksi yritysten johtamiskäytäntöjä (Maunula, 1992, 44; Salminen, 2000, 26). Kehityskeskustelun tavoitteena ja tarkoituksena on jalkauttaa yrityksen strategiaa ja liiketoimintatavoitteita läpi organisaation, tukea yrityksen toiminta- ja henkilöstösuunnittelua, tarjota mahdollisuus antaa ja saada molemminpuolista palautetta, lisätä henkilöstön sitoutumista yrityksen toimintaan, tukea henkilöstön työhyvinvointia ja motivaatioita, parantaa henkilöstön työsuorituksia ja

selvittää henkilöstöressurssien nykytilanne ja kehitystarpeet. Valpola (2002, 41-42) jakaa kehityskeskustelun sisällön kolmeen osa-alueeseen: tulevan kauden tavoitteiden asettamiseen, suorituksen arviointiin ja kehittymisen suunnitteluun. Henkilöstön työsuorituksen arviointiin hankitaan monipuolista tietoa henkilöstön suorituksesta esimerkiksi erilaisten mittausten ja tunnuslukujen avulla. Palautetta haetaan esimieheltä, asiakkailta, työtovereilta ja alaisilta. Eri suunnalta saatu palaute antaa henkilölle kokonaiskuvan hänen tavastaan hoitaa asioita. (Valpola, 2002, 14).

Organisaation osaamistarpeet ja henkilön omat kehitystarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tulee yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelmat koskevat sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. (Kauhanen , 2012). Nykyisen työn edellyttämä osaaminen selvitetään ja tunnistetaan yksilön kehitystarpeet pitkällä aikavälillä. Näistä kehittämistoimenpiteistä tehdään kirjallinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä.

Työuraan liittyvässä keskustelussa selkeytetään henkilön odotukset ja motivaatorakenne. Toiveita peilataan yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Åberg, 2006, 147-148).

Talenttiuden arviointimentelmät

Tutkittaessa suurten yhtiöiden yleisiä Talent arviointikriteereitä todettiin 35 % yrityksistä arvioivan potentiaalisuutta suhteessa rooliin: onko henkilöllä potentiaalia siirtyä ylimmän johdon rooleihin. 25 % yrityksistä arvioi potentiaalisuutta suhteessa tasoon: potentiaali siirtymään sekä tehokkaasti suoriutumaan kaksi tasoa ylemmässä tehtävässä. 25 % yrityksistä arvioi potentiaalisuutta työtehtävän laajuuden mukaan: kykyä

ottaa vastaan laajempi vastuu ja johtajarooli sekä kehittää pitkän aikavälin johtajuuspotentiaalia. 10–11 % yrityksistä arvioi potentiaalisuutta suhteessa nykyiseen suoritukseen. (Silzer & Church, 2010).

Mikäli suorituksenarviointiprosessi keskittyy arvioimaan menneitä saavutuksia, kykyjen katselmointiprosessi (Talent review) painottuu enemmän tunnistamaan haastavia osaamisvaatimuksia, jotka saattavat olla tarpeellisia tulevaisuuden tehtävissä suoriutumiseksi tai tehtävissä, joissa vaaditaan erilaisia taitoja kuin nykyisissä tai aiemmissa rooleissa. (Mäkelä, Björkman & Ehrnrooth, 2010).

Seuraajakandidaatit tunnistetaan avainrooleihin ja seuraajakandidaatien sekä Talenttien kehityssuunnitelmat luodaan suorituksen arviointia ja kehityskeskustelussa saatua palautetta hyödyntämällä. Suorituksen arviointia hyödyntämällä arvioidaan lisäksi, olisiko henkilöllä potentiaalia vielä vaativampiin tehtäviin.

Perinteisesti henkilöstöjohtamisen menetelmät ovat keskittyneet ymmärtämään, mittaamaan ja kehittämään työntekijöiden suoriutumista heidän nykyisessä tehtävässään. Se, mitä työntekijä on nykyisessä tai aiemmissa työtehtävissään tehnyt, ei kuitenkaan anna kuvaa siitä, mitä hän voisi tehdä toisentyyppisessä roolissa. Toteutunut suoriutuminen on tarpeellinen, mutta ei riittävä indikaattori potentiaalille (Robinson et al, 2009).

Keslerin (2002) mukaan TM politiikka tulee ymmärtää laajemmin ja sen tarpeet kohdata avoimemmin monissa yrityksissä. Perustavaa laatua oleva kysymys on: kuka omistaa Talentit? Miksi Talenttien ja avainhenkilöiden potentiaalisuuden arvioiminen on niin hankalaa? Yrityksissä käytetään useita erilaisia arviointitekniikoita. Usein yritykset luottavat yhden esimiehen arvioon kandidaatin potentiaalisuudesta. (Leibman, M., Bruer, R.A., Maki, B.R. 1996). Johtoryhmän seuraajasuunnittelu kokouksissa sovitaan, miten avainhenkilöitä

arvioidaan ja laitetaan paremmuusjärjestykseen. Esimiehet saattavat kuvailla omia kandidaattejaan liian positiivisin ilmaisin, eivätkä kykene objektiivisiin arvioihin muiden esimiesten kandidaateista.

Kykyjä arvioidaan usein aiempaan kokemukseen pohjautuvasta suorituksen arvioinnista ja tulevaisuuden potentiaalisuuden arvioinnista, joka on esimiehen subjektiivinen näkemys henkilön kyvystä suoriutua tulevissa haasteissa ja tehtävissä.

Tutkimuksen mukaan vain harvat johtajat voivat luetella omien suorien alaistensa konkreettisia, erityisiä saavutuksia kahden kolmen vuoden ajalta. Saavutukset eivät tosiasiaassa ennusta paljon tulevaisuuden saavutuksia. Ensisijaisesti ne ennustavat kandidaatin potentiaalisuutta tulevaisuudessa rooleissa, jotka saattavat olla isompia, mutta ei dramaattisesti erilaisia kuin nykyinen tehtävä (Jaques, 1989). Johtajien tulisi tehdä arvioita henkilöiden sopivuudesta tehtäviin, jotka edellyttävät siirtymistä funktiosta toiseen. Näillä siirroilla lisätään henkilön osaamista ja hän kykenee hallitsemaan monimuotoisuutta paremmin.

Yritykset kärsivät kyvykkäiden johtajien puutteesta. Kykyjen johtamiseen havahduttiin varsin myöhään, mistä syystä sisäinen seuraajapotentiaali on liian ohutta ja yritysten on pakko palkata johtajia yrityksen ulkopuolelta. (Viitala, 2009; 42–43).

Osaajien odotuksissa ja yrityksen mahdollisuuksissa tarjota uusia tehtäviä sekä niistä odotettavissa korvauksissa voi helposti olla ristiriitaa. Haasteena on pitää nämä odotukset ja mahdollisuudet tasapainossa. Työntekijät ovat motivoituneita ja tehokkaita, kun heidän kyvykkyytensä vastavaavat heidän tekemäänsä työtä. Parhaissa TM-ohjelmissa otetaan riskejä siirtää ihmisiä tehtävästä toiseen. (Kesler, 2002).

2.9 Avaintehtävissä olevien henkilöiden, sisäisten seuraajakandidaattien ja Talenttien kehittäminen

Kun yrityksellä on kasvustrategia, on tärkeää, että se osaa poimia henkilöstöstä lahjakkuudet esiin ja tukee näiden parhaiden kykyjen osaamisen kasvua ja kehitystä sekä oppimista työssä. Entistä useammat organisaatiot ovat normaalien valmennusohjelmien lisäksi käynnistäneet erityiset erinomaisesti menestyneiden henkilöiden valmennusohjelmat. (Kauhanen, 2012).

Valviston (2005) mukaan seuraajasuunnitelman avulla yritykset löytävät työntekijöidensä parhaan kasvupotentiaalin. Kartoittaessaan kasvupotentiaalin hyvin, yritys saa käsityksen siitä, millaisia kehittämisohjelmia parhaat kyvyt tarvitsevat ollakseen jonakin päivänä valmiita avainhenkilöiden paikalle.

Ylimmän johdon kehittäminen on keskeinen osa organisaation johtamisprosessin kehittämistä. Ylimmän johdon koulutus voidaan jakaa kahtia. Ensimmäinen osa on samanlaista kuin muunkin henkilöstön eli tietojen ja taitojen yksilöllistä kehittämistä. Toinen osa puolestaan koko johdon kehittämistä, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan strategisten tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaistamista yhdeksi organisaatiokulttuuriksi. Yhdenmukaistamista voidaan toteuttaa räätälöidyllä johdon koulutuksella, sisäisillä johtajasiirroilla, mentoroinnilla, seuraajasuunnittelulla ja palkitsemisjärjestelmillä. (Kauhanen, 2012).

Henkilöstön kehittämisellä varmistetaan henkilöstön osaaminen ja sen tavoitteena on työsuorituksen parantaminen. Työpaikalla toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat sisäiset koulutukset, sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi ulkoiset koulutukset, ammattilehtien ja kirjojen lukeminen,

opiskelu oppilaitoksissa tai kursseilla, itseopiskeluohjelmat sekä opintokäynnit. (Kauhanen, 2006, 149). Näistä kehittämismenetelmistä käsitellään vain niitä menetelmiä, jotka ovat relevantteja tutkimuksen toimeksiantajan kannalta.

Esimiesten oppiminen tulee tapahtua ketterästi työn ohessa, oppimalla omasta toiminnasta ja käytöksestä. Oppimista voidaan tukea esimerkiksi coachingilla, mentoroinnilla, selkeällä palautejärjestelmällä sekä tuottamalla tutkittua tietoa esimiehen toiminnasta ja oman tiimin tuloksista. Sisäisten seuraajakandidaattien ja parhaiden kykyjen kehittäminen ei ole siis vain kursseilla käymistä tai laajoihin valmennusohjelmiin osallistumista. Tutkimusten mukaan vain kymmenisen prosenttia kehittymisestä saadaan aikaan kursseilla. Uudelle uralle tai oman mukavuusalueen ulkopuolelle siirtyminen, jopa raivaamattomiin ryteikköihin ja turpiin ottaminen kehittävät meitä varmimmin, etenkin, jos tuntee saavansa koko organisaation tuen. Tämä vaatii ensin sen, että esimies tuntee alaisensa ja tietää, missä tämän epämukavuus alue on. Sen jälkeen vaaditaan usein esimiehen rohkaisua siirtymiselle. Tarkkaavainen esimies osaa ohjata nuoremmat alaisensa kokeneempien, monissa liemissä keitettyjen henkilöiden työpareiksi imemään sitä oppia, jota ei koulun penkillä tai kursseilla opeteta. (Valvisto, 2005).

Organisaatioiden tulee arvioida, millainen kykyjen johtaminen yrityksen kultuuriin ja rakenteeseen sopii. Ne voivat ottaa valikoivan painotuksen ja poimia vain muutamia parhaimpia kykyjä tai kaiken sisältävän painotuksen, jossa jokainen organisaatiossa otetaan mukaan. Yritys voi keskittyä tunnistamaan muutaman avaintehtävän ja räätälöidä niihin sopivat kehittämistoimet tai rakentaa laajempaa organisaation osaamista ja sosiaalista pääomaa. (Iles et al., 2010).

Talentin kehittyminen edellyttää sekä valmentajalta että kouluttajalta toimintatapaa, joka on kehityksellisesti räätälöity vastaamaan Talentin tarpeita. Heifetzin (2009) mukaan kyse ei ole Talentin odotusten

täyttämistä vaan heidän odotustensa haastamisesta. Kehittyäkseen Talent tarvitsee oikean sekoituksen tukea ja haastetta.

Työssäoppiminen

Työssäoppiminen on yksi tärkeimmistä ja yleisemmistä oppimistavoista. Työssäoppimisen termeinä englanninkielisessä kirjallisuudessa ovat on-the-job learning ja on-the-job training. Työssäoppiminen on oppimista työtä tehdessä. Työssäoppiminen lisää monitaitoisuutta, uuden teknologian omaksumista, tuleviin työtehtäviin valmistautumista ja parempaa oman työn hallintaa. Suunnitelmallisuus tehostaa työssäoppimista, joten henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan asetetaan tavoitteet siitä, mitä henkilön tulee osata tietyn ajan kuluttua. (Ranki, 1999, 92-92).

Työelämä edellyttää henkilöstöltä laaja-alaista ammatin hallintaa ja toimintojen tuntemusta ja samanaikaisesti hyvinkin suppeaa, mutta syvällistä jonkin osa-alueen osaamista.

Työkierto

Nopein tie kehittää parhaita kykyjä on taata jatkuvasti riittävän haasteellinen työ ja tarjota säännöllisesti lisääntyviä ja/tai vaihtuvia vastuita. Tehtävät, joissa johtaminen ja strategian nivoutuminen liiketoimintaan ovat riittävästi esillä sopivat tähän osaamisen johdonmukaiseen kasvattamiseen parhaiten. Myös kehittämistehtävät, joissa vaaditaan organisaation eri toimintojen rajapinnoilla kulkemista sopivat tähän erinomaisesti. Keskeistä on myös riittävä vuorovaikutus johdon kanssa. Kun parhaita kykyjä siirretään haasteellisesta tehtävästä toiseen oppimaan uutta, puhutaan systemaattisesta työkierrosta osana organisaation kehitysohjelmaa.

Työkierron tavoitteena on henkilön ammatillisen kasvun tukeminen, ammattitaidon laajentaminen, työyhteisön kehittäminen, työkyvyn ja

työmotivaation parantaminen ja verkostojen luominen. (Hongisto, 2005, 30-31; Hildén, 2002, 83; Partanen, 2009,29).

Työkiertoa voidaan hyödyntää esimerkiksi lyhytaikaisten resurssitarpeiden paikkaamiseen projekteissa, tieto-taidon siirtämiseen tiimistä toiseen ja työntekijän ammattitaidon kasvattamiseen esimerkiksi urakehitysmielessä. Työkiertoa voidaan järjestää joko organisaatioiden välillä, oman maan sisäisesti tai maiden välisesti.

Työkierto voi olla yksi tehokkaimmista henkilöstön kehittämismenetelmistä, mikäli se on suunnitelmallista ja mikäli henkilön uutta osaamista osataan hyödyntää vielä kierron päätyttyäkin. Työkierto nähdään etenkin osaamisen lisääjänä, motivointikeinona ja laajemman näkökulman antajana.

Ulkomaankomennukselle lähteminen ja paluu

Kansainväliset yritykset kohtaavat yhä suurempia haasteita ja rajoitteita kehittäessään kansainvälisten johtajien Talent Poolia. Johtajien liikkuvuudessa kansainvälisesti on kasvavia rajoituksia johtuen siitä, että on yleisempää, että pariskunnista molemmat luovat uraa, heillä on jatkuva huoli kotiuttamiseen liittyvistä haasteista ja urakysymyksistä ulkomaankomennuksissa sekä jatkuva epävarmuus kansainvälisestä terrorismista ja poliittisesta levottomuudesta. Nämä tekijät saattavat vaikuttaa siihen, että potentiaaliset johtajat jättävät ulkomaankomennuksen hyväksymättä ja siten heiltä jää tämä mahdollisuus kehittyä globaalilla tasolla. (Collings, 2009).

Useissa tapauksissa ulkomailta komennuksen jälkeen paluu emoyhtiöön ja kotimaahan on osoittautunut vaikeaksi. Ruotsalaisen tutkimuksen mukaan yli 80 prosenttia ulkomaankomennukselta palaavista koki paluun ongelmalliseksi muun muassa kotimaassa selkeän tehtävän puutteen, uramahdollisuuksien menettämisen sekä ulkomailla hankittujen tietojen ja

taitojen heikkojen hyödyntämismahdollisuuksien vuoksi. Ulkomaankomennus nähdään urapolkuun liittyvänä osana ja siten myös yrityksen kansainvälistä osaamista kasvattavana tekijänä, mutta sen hyödyntäminen on organisaatioille ongelmallista. (Kauhanen, 2012).

Mentorointi

Yhtenä työpaikoilla käytettävänä kehityksen tuen muotona voi olla mentorointi, jolla voidaan vastata yksilöllisiin tarpeisiin. Mentori on tavallisesti työpaikalla kokeneempi ja työpaikan sekä –tehtävät paremmin tunteva työntekijä. Mentori on henkilö, joka tarjoaa neuvoa, tukea ja ohjausta aktorille. Suomenkielessä kirjallisuudessa käytetään aktorista myös termiä mentoroitava.

Mentorointisuhde työpaikalla muodostuu usein työyhteisön jäsenten välille. Mentorina toimiminen on usein vapaaehtoinen ja ylimääräinen rooli. Mentori on yleensä kokeneempi, taidoiltaan taitavampi ja usein myös iältään vanhempi työntekijä, joka toimii ohjaajana ja roolimallina tavallisesti nuoremmalle ja kokemattomalle työntekijälle (Stokes, 2003; Johnson, 2002; Roberts, 2000). Mentoroinnin toimivuudelle on keskeisintä se, että neuvotellaan sellainen mentorointisuhde, joka tyydyttää molempia osapuolia. Osaamisen siirto nähdään erittäin tarpeellisena eri johtajasukupolvien välillä.

Kramin (1983, 613–614) mukaan mentoroinnilla on kaksi perustehtävää: ura- ja ammatillisen kehityksen tuki sekä psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki. Ura- ja ammatillisen kehityksen tukeminen sisältää sponsoroinnin, valmentamisen, suojelun, esittelyn toimintaympäristössä ja haastavien tehtävien antamisen. Näiden tarkoituksena on tutustuttaa aktori toimintaympäristöön ja valmentaa uuteen tehtävään. Psykososiaalinen ja emotionaalinen tuki nähdään roolimallina toimimisena, hyväksymisenä, ohjauksena ja ystävyytenä. Näillä vahvistetaan aktorin osaamisen tunnetta ja itseluottamusta sekä

avustetaan työtehtävissä toimimista. Mentoroinnin pitäisi vastata aktorin tarpeisiin.

Mentoroinnin tavoitteina nähdään esimerkiksi ajatusten, kokemusten ja tiedon vaihtaminen ja niistä oppiminen, ammatillinen verkostoituminen, omien arvojen ja ammatillisten kehitystarpeiden selkeyttäminen, haastaminen ja itsensä ylittäminen, vastuullisten tehtävien hallinnan vahvistaminen, uralla etemisen tukeminen, uratavoitteiden saavuttamisen, vaihtoehtoisten urapolkujen miettimisen. (Heirdsfield ym., 2008; Connor & Pokora, 2007; Lankau & Scadura, 2007; Smith, 2007).

2.10 Rekrytointi ja sitouttaminen

Ihmisen ja osaamisen merkitys korostuu ja samaan aikaan tarve yhä suurempaan osaamiseen ja resurssien joustavuuteen kasvaa. Osaaminen on tärkeä menestyskeino, kun yritys tavoittelee kannattavaa kasvua ja kansainvälisyyttä.

Monikansallisilla yrityksillä on edessään yhä suurempia vaikeuksia rekrytoinnissa ja niiden Talenttien sitouttamisessa, jotka ovat sopivia ja haluttuja kandidaatteja yrityksen johtoon kansainvälisissä toiminnoissa. Kansainvälisten yhteisyritysten, rajoja ylittävien fuusioiden ja yritysostojen nopea kasvu yhdistettynä nopeaan kasvuun kehittyvillä markkinoilla, erityisesti Intian ja Kiinan mukaantulo globaalina pelaajana kansainväliseen liiketoimintaan, on johtanut niiden Talenttien lisääntyneeseen kysyntään, joilla on kykyä toimia globaalissa ympäristössä. (Collings, 2009).

Aiemmin tärkeimpinä johtajan tunnistuskriteereinä pidettiin esimerkiksi yrityksen toiminnalle kriittistä osaamista, odotukset ylittävää suoritusta sekä muita tärkeitä taitoja kuten johtamiskyky, kielitaito ja organisaatiokulttuuriin sopiva asenne. Nykyään työelämässä puhutaan lisäksi metataitojen merkityksestä hyvän johtajan ja työntekijän

ominaisuuksina. Näillä tarkoitetaan taitoja, jotka edesauttavat johtajana kehittymistä ja saavat aikaan parempaa johtamista kuten kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, hyväksyä epävarmuutta, arvioida omaa toimintaa ja ajattelua vuorovaikutuksessa globaaleihin tiimin jäseniin ja sidosryhmiin. Metataitojen voidaan nähdä tarkoittavan myös sitä, että lähes kaikissa tehtävissä menestyy samoilla taidoilla: ei vanhoilla koulussa opituilla vaan uusilla metataidoilla. Tästä syystä rekrytoidaan ”hyviä tyyppejä”, joilla on oikeaa osaamista ja oikea asenne. Kaikki muu voidaan opettaa työssä. Yritykset rekrytoivat nyt siis henkilöitä, jotka ovat kykeneviä ja halukkaita oppimaan – henkilöitä, joilla on hyvät metataidot.

Lawlerin (2008) mukaan osa yrityksistä on ymmärtänyt henkilöstön olevan tärkeä kilpailutekijä, osa näkee vielä henkilöstön vain määrällisenä resurssina. Kun tehtävien osaamisvaatimukset ovat suuret ja elämme jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, joutuvat yritykset panostamaan osaavaan henkilöstöön. Huipputason osaamista voidaan joko kasvattaa omasta henkilöstöstä talon sisällä systemaattisesti, ostamalla tai alihankkimalla ulkoa. Yrityksen kilpailustrategia ja kuinka nopeasti se haluaa kasvaa uusilla markkinoilla määrittää hankintatavan.

TM:n tärkeä osa on varmistaa, että osaajat haluavat tulla ja pysyä yrityksessä. Yritysten tulee kyetä vastaamaan heidän odotuksiinsa työpaikasta. Talossa olevan potentiaalin osalta selvitetään, millaisia odotuksia heillä on työpaikalle ja omalle uralle. Lisäksi tulee seurata, mitä potentiaaliset osaajat arvostavat työpaikoilla ja kehittää omaa työpaikkaa vastaamaan näitä odotuksia. Työnantaja brändin merkitys korostuu jatkuvasti.

Yritykset pyrkivät rekrytoimaan sellaisia osaajia, jotka kykenevät oppimaan nopeasti uutta sekä omalta että ”vieraalta” alueelta. Näitä ns. hybridiosaajia, joilla on asiantuntijatasoa osaamista useammalta kuin yhdeltä osaamisalueelta, tavoittelevat monet yritykset. Entistä useammat työnantajat ovat tosin jo todenneet, että henkilöstöhankinnassa on

tärkeämpää palkata asenteeltaan sopiva työntekijä kuin täydellinen sisällön osaaja (Kauhanen, 2012).

Yritysten tulee myös kyetä pitämään osaajat talossa. Osaajia ja heidän odotuksiaan on kuunneltava, heille on tarjottava jatkuvasti uusia älyllisiä haasteita ja sellaiset olosuhteet, että he haluavat pysyä yrityksessä. Mitä tärkeämmästä osaajasta on kysymys, sitä kriittisempää on hyvä esimiestyö.

Pelissäännöt sisäisiin siirtymisiin

Yrityksen sisäisellä urakehityksellä on monia etuja: se edistää yrityskuvaa, vahvistaa yrityskulttuurin jatkuvuutta, asiakassuhteita, sijoittajien luottamusta yrityksen toimintaan sekä kasvattaa henkilöstön luottamusta johtoon. Sen avulla saadaan osaamista ja tietoa siirrettyä organisaatiossa eri yksiköiden ja tiimien välillä. Sisäinen työnkierto lisää myös henkilöstön odotuksia uramahdollisuuksista organisaation sisällä

Henkilön siirtyminen uuteen tehtävään ei voi tapahtua saman tien. Valvisto (2005, 70-73) toteaa sisäisten siirtymisien vaativan muutaman kuukauden aikaa, sillä se aiheuttaa ketjun useampia siirtymisiä. Yritys tarvitsee oman sisäisiin siirtymisiin rakentuvan kulttuurin, prosessin ja yhteiset pelissäännöt, johon kaikki työntekijät ovat sitoutuneet. Yhteiset pelissäännöt pohjautuvat keskinäiseen kunnioitukseen ja niiden toimimista tuetaan sisäisellä viestinnällä ja esimiesten kouluttamisella. (Valvisto, 2005).

lhanteellinen ja toimiva sisäisten siirtymisten kulttuuri vaatii esimiehiltä avarakatseisuutta ja kykyä ymmärtää syvällisesti niin jokaisen työntekijänsä tilanne kuin heidän mahdollisuutensa kasvaa suurempiin haasteisiin. Valvisto (2005, 70-73) toteaa tämän olevan yksi innovatiivisuuden muoto, jota pidetään menestyvän ja elinvoimaisen yrityksen tunnuspiirteenä. (Valvisto, 2005).

2.11 Seuraajasuunnitelmien hyödyntäminen ja seuranta

Johdon kyky arvioida tulevia johtajia ja heidän suoritustaan oikeista lähtökohdista paranee, kun Talentit ja seuraajasuunnitelmat tunnetaan hyvin.

Kuten aiemmin on todettu, TM-asiat tulee olla jokaisen johtoryhmän kokouksen asialistalla esimerkiksi neljännesvuosittain. Ensimmäisessä kokouksessa kunkin funktion johtaja esittelee oman vastuualueensa seuraajasuunnitelmat ja Talentit. Seuraavassa kokouksessa funktioiden johtajat raportoivat, miten kandidaatit ovat reagoineet palautteeseen ja käyvät läpi jo aiemmin suunnitellut ja aikataulutetut kehitystoimenpiteet Talenteille. Kehitystoimenpiteiden tarkalla suunnittelulla varmistetaan, että ne konkretisoituvat ja niiden toteutumista seurataan. Johdon kolmannessa kokouksessa raportoidaan, miten kehitystoimenpiteet etenevät.

Seuraajasuunnitteluprosessin mittarit

Seuraajasuunnitteluprosessia mitataan ja analysoidaan säännöllisesti siitä luotujen raporttien pohjalta prosessin kehittämiseksi. Aiempien tutkimusten mukaan parhaimpiin tuloksiin on päästy yhdistelemällä seuraajasuunnittelu, Talenttien tunnistus sekä johtamiskoulutusprosessit.

Yritykset yrittävät mitata seuraajasuunnittelun ja TM:n vaikutusta siten, että kuinka monta kertaa avoimet työpaikat täytetään ehdokkailla, jotka on tunnistettu seuraajasuunnittelussa. Tavoitteena tulee pikemminkin olla se, että investoidaan huolellisesti valittuun ryhmään ihmisiä, joilla on potentiaalia ja maksimoidaan todellinen kilpailu johtoryhmäpaikoista. Johtoryhmäpaikan vapauduttua, luettelot olisi tarkastettava. Mikäli prosessi tuo lisäarvoa, voi olla useitakin kandidaatteja, jotka ovat heti valmiita harkittavaksi paikkaan. (Kesler, 2002).

Seuraajasuunnitteluprosessiin voidaan luoda mittareita seuraavien kysymysten avulla:

- Miten varmistetaan, että seuraajasuunnitteluprosessi tuottaa todellisia mitattavia liiketoimintahyötyjä?
- Mitkä ovat hyvät Talent –kriteerit?
- Mitkä johtamiskäyttäytymiset korreloivat korkean kehityspotentialin kanssa?
- Miten arvioida epäonnistumisen riskit?
- Miten välttää vääriä nimityksiä?
- Onko seuraajakandidaatti ja Talent pool riittävän vahva ja laaja?
- Miten kehittää systemaattisesti seuraajakandidaatteja ja Talenteja?
- Miten luodaan nopeutettuja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia?

Seuraajasuunnitteluprosessin aikataulu

Perinteisissä lähestymistavoissa seuraajasuunnitteluun oletetaan monivuotista kehitysprosessia, mutta tuona aikana strategiat, organisaatiokaaviot ja johtoryhmät muuttuvat ja hyvät seuraajakandidaatit saattavat lähteä talosta pois tai vaihtaa tehtävää talon sisällä. Kun avaintehtävä on avoinna, ei ole lainkaan epätavallista, että yritykset tekevät johtopäätöksiä, että ne kandidaatit, joita on tunnistettu seuraajasuunnitelmissa, eivät enää täytäkään niitä kriteerejä, joita tehtävä vaatii ja päätyvät siten katsomaan talon ulkopuolisia kandidaatteja. Tällaisessa tapauksessa seuraajakandidaatit tuntevat itsensä petetyiksi, koska seuraajasuunnitelmat luovat epäsuoria lupauksia. Toisaalta, näihin ehdokkaihin laitetut kehitysinvestoinnit voidaan nähdä menevän sen tehtävän osalta osittain hukkaan. (Cappelli, 2008).

Seuraajasuunnittelu ja Talent -läpikäynti on usein kerran vuodessa tehtävä hallinnollinen tehtävä monessa yrityksessä. Useat esimiehet päivittävät lomakkeet edellisen vuoden tiedoin suorittaaksen tehtävän. Tämä ei tuo lisäarvoa prosessille. (Kesler, 2002). Kerran vuodessa tehtävä läpikäynti ei riitä vaan seuraajasuunnittelu nähdään enemmän jatkuvana prosessina, jossa tehdään päätöksiä, toimenpiteitä ja tuloksia seurataan säännöllisesti. Muutoksen varmistamiseksi, johtoryhmien tulisi käydä läpi nämä käytännöt säännöllisesti, vähintään kaksi tai kolme kertaa vuodessa ammattitaitoisen

HR:n ohjaamana. (Kesler, 2002). Lisäksi keskustelut ovat usein kahdenkeskisiä esimiehen ja HR:n välisiä, jolloin läpikäynnit eivät rohkaise johtoryhmiä avoimeen ja suoraan tapaan toimia ja toimenpiteet on hankalampaa sopia läpikäynnin jälkeen. Läpikäyntiin tulisi varata kokonainen päivä yhdessä kvartaaleittain, jossa luokiteltaisiin ja laitettaisiin esimerkiksi seitsemän johtajaa paremmuusjärjestykseen aiemmin tunnistetuista 30-40 johtajakandidaateista (Kesler, 2002). Näille seitsemälle parhaalle määriteltäisiin kehitystoimenpiteet.

3 TAPAUSTUTKIMUS JA TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO

3.1 Tapaustutkimus

Tapaus- eli case-tutkimus sopii lähestymistavaksi eri lähtökohtiin ja tavoitteisiin, koska sille ei ole yhtä yksinkertaista tai yleispätevää määritelmää. Tyypillistä kaikille tapaustutkimuksille on se, että tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus. Tutkimuksessa tavoitellaan tapauksen määrittelyä, analysointia ja ratkaisua. (Eriksson & Koistinen, 2005, 4). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus määritellään tutkimukselliseksi lähestymistavaksi, jossa tutkimuksen kohteena on yksi tapaus eli KONEen liiketoimintayksikkö NEB.

Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan ”mitä”, ”miten” ja ”miksi” –kysymyksiin. Niillä pyritään lisäämään tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 10). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on muotoiltu siten, että sen avulla pyritään hankkimaan tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä eli seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen kautta ilmiötä eli seuraajasuunnitteluprosessin toimivuutta tapausyritys KONEen yhdessä liiketoimintayksikössä, NEB:issä. Tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sekä yksilöiden että organisaation näkökulmasta.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksen kohteiden lisäksi arvokasta tietoa tuottavat myös muut kohteeseen liittyvät tekijät. Tapaustutkimuksen tulokset perustuvat monenlaisiin tutkimusaineistoihin. Metodit voidaan siten pitää kokonaisvaltaisena. Tutkimuksen suunnittelu, tiedonkeruu ja aineiston analyysi muodostavat tutkimusilmiötä ymmärtämään pyrkivän tutkimustrategian (Yin, 2003, 13-14). Tässä tutkimuksessa aineiston keräämiseen ja analysointiin vaikuttavat aiemmin tehdyt tutkimukset Talent Managementista. Aineistonkeruuta

suunnitellessa ja aineistoa analysoitaessa on huomioitu aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset.

Tapaustutkimuksen keskeisiä vaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoileminen ja tutkimusasetelman jäsentäminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teorioiden määrittely, aineiston analyysimenetelmien valinta ja raportointi. Tutkimus rakentuu vuoropuheluna teorian, aineistojen ja empirian välillä (Eriksson & Koistinen, 2005, 2, 19). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheet muodostavat toisiinsa linkittyvän päättelyketjun – prosessin, jonka tuloksena on kuvaus ja analyysi seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta NEB:issä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut tarve hankkia tietoa NEB:in seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta ja parhaista käytännöistä. Tässä tutkimuksessa seuraajasuunnittelu prosessista halutaan saada mahdollisimman monipuolinen kuva ja erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen se on mahdollista. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, koska se mahdollistaa erilaisten aineistojen ja tutkimusmenetelmien käytön. Kerätyn aineiston avulla pyritään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa aineistona on kvantitatiivisin menetelmin analysoitava Leadership and Talent review, LTR statistiikka – aineisto sekä kvalitatiivisin menetelmin analysoitava haastatteluaineisto. Haastatteluaineistoa tarkastellaan ja analysoidaan puolestaan narratiivisena eli tarinallisena aineistona.

3.2 Tapaus ja konteksti

Tapaustutkimuksessa valitaan tyypillisesti tutkimuksen kohteeksi tietty tilanne, tapaus tai useampien tapausten joukko. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004). Tapauksessa on aina kyse jostakin ilmiöstä. Tapaus on aina sidoksissa ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä, kontekstinsa kanssa.

Tapaustudkimuksessa on tärkeää huomioida tapauksen ja kontekstin rajat. Kontekstilla tarkoitetaan toimijoita ja toimintoja, jotka liittyvät läheisesti valittuun tapaukseen. Kontekstilla on suuri merkitys tutkimukselle, sillä se tekee tapauksen ymmärrettäväksi ja toimii tapauksen selittäjänä (Eriksson & Koistinen, 2005, 1, 7). Tässä tutkimuksessa tapaukseksi on määritelty KONEen yksi liiketoimintayksikkö NEB. Tämä liiketoimintayksikkö on helppo rajata muusta kontekstista. Tutkittavaa ilmiötä eli seuraajasuunnitteluprosessia tarkastellaan juuri tämän tapauksen sisällä. NEB:in ja sen kontekstin yhteyksiä määritellään tarkemmin luvussa 4, jossa kuvataan tapausyritys.

Tapausta tutkitaan yksityiskohtaisesti omassa kontekstissaan. Tapaus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä varsin hyvin. Tavoitteena on syvällinen perehtyminen tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön eri menetelmiä ja aiempaa tietoa hyödyntäen. Keskeistä on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tässä tutkimuksessa kyseessä on instrumentaalinen tapaustudkimus, sillä tutkimuksen kohdetta eli seuraajasuunnitteluprosessia ja tapausta eli NEB liiketoimintayksikköä voidaan tarkastella erillisinä. Organisaatiokonteksti auttaa tässä työssä tutkittavan ilmiön ymmärtämistä ja toimii tutkittavan ilmiön analyysikontekstina.

3.3 Tutkimusmenetelmät ja –aineistot

Tapaustudkimukselle on tyypillistä erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö ja yhdistäminen. Tapaustudkimusta voidaan tehdä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Tutkimuskeinot ja aineistonkeruumenetelmät tulisi valita käyttötarpeen mukaan. Monipuolisella aineistolla pyritään kuvaamaan tutkimuskohde mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lisäämään näin tutkimuksen luotettavuutta (Yin, 2003, 3, 5-9, 83, 97). Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa NEB liiketoimintayksikön henkilöstöpäälliköiden ja yksikön johtajien kokemuksia ja mielipiteitä

seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta kohdeorganisaatiossa. LTR tiedostoista keräämäni aineiston avulla pyrin osoittamaan viiden vuoden tilastotieteen avulla, miten prosessi on toiminut yhteenvedoanalyysin mukaan. Kahdella eri aineistolla pyritään takaamaan mahdollisimman monipuolinen ja kattava aineisto tutkittavasta ilmiöstä sekä lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Aineistot on kerätty eri tavoin ja niiden analyysitavat eroavat toisistaan.

Tässä tutkimuksessa aineistona käytetään kahta eri aineistoa, joiden avulla pyritään keräämään mahdollisimman monipuolista tietoa seuraajasuunnittelu prosessin toimivuudesta NEB:issä. Tutkimuksen pääaineisto on kerätty haastattelututkimuksella, jolla pyrin syventämään tietoa LTR prosessista ja sen toimivuudesta. Lisäksi vuosien 2008-2012 LTR -tiedostoja ja tilastotietoa on kerätty tutkimusaineistoon. Tutkimuksessa käytetään tausta-aineistona yrityksen strategiaa, henkilöstöstrategiaa sekä yrityksen johtamisprosesseja käsitteleviä sisäisiä asiakirjoja ja muuta esitysmateriaalia. Aineistoja analysoidaan tehokkaasti mahdollisimman hyvän ymmärryksen saamiseksi ilmiöstä.

Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen. Laadullista tutkimusta voidaan pitää tässä tutkimuksessa perusteltuna, koska tavoitteena on selvittää ilmiön merkitystä organisaatiolle sekä saada kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys ilmiöstä. Tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimus on tehty toimeksiantona KONE Oyj:lle.

3.4 Leadership and Talent Review (LTR) -tiedostot

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin maaliskuun 2012 ja toukokuun 2013 välisenä aikana LTR-tiedostojen avulla. Empirian ensimmäisessä osuudessa tutkitaan New Equipment Business liiketoimintayksikön vuosina 2008-2012 kerätyn LTR-aineiston pohjalta seuraajasuunnitteluprosessin toimintaa. Näiden Excel -tiedostojen avulla

selvitettiin, onko seuraajat tunnistettu avainrooleihin, toteutuvatko seuraajasuunnitelmat ja toteutuvatko ne suunnitellussa aikataulussa. Lisäksi tutkittiin sisäisten ja ulkoisten rekrytointien osuutta avainrooleihin, onko seuraajapotentialia riittävästi ja parhaiden kykyjen osuutta seuraajasuunnitelmissa. Tarkastelu suoritettiin manuaalisesti kunkin yksikön aineiston pohjalta tehtävä kerrallaan. Seuraajasuunnitelmien toteutuminen tarkastettiin kohteena olevan yrityksen HR SAPin ja sisäisen Intranetin nimitysuutisten avulla.

3.5 Haastateltavat ja haastatteluaineisto

Tätä tutkimusta varten on kerätty aineistoa myös haastattelun avulla. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää KONEella NEB liiketoimintayksikössä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisen näytteen periaatteen mukaisesti, koska haastattelujen tarkoituksena on kuvata seuraajasuunnitteluprosessin toimivuutta syvemmin (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 59). Mahdollisimman monipuolisen näytteen saamiseksi valittiin jokaisesta NEB liiketoimintayksikön funktiosta haastateltavaksi neljä henkilöstöpäällikköä, yksi Talent & Competence asiantuntija sekä neljä yksikönjohtajaa eri funktioista (taulukko 1).

TAULUKKO 1, haastateltavat

	Haastateltavat	haastattelun pvm	vuosia KONEella
1	henkilöstöpäällikkö A	29.6.2012	10
2	henkilöstöpäällikkö B	29.6.2012	8
3	henkilöstöpäällikkö C	2.7.2012	4
4	henkilöstöpäällikkö D	3.7.2012	4
5	HR Specialist, Talent & Competence	16.1.2013	7
6	yksikön johtaja A	6.6.2012	1
7	yksikön johtaja B	2.7.2012	10
8	yksikön johtaja C	15.4.2013	3
9	yksikön johtaja D	2.5.2013	8

Haastatteluilla syvennetään seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta LTR-aineiston avulla saatua tietoa. Haastatteluja analysoimalla kuvataan

prosessin toimivuutta ja nykytilaa sekä tehdään tulkintoja haastatteluvien henkilökohtaisista kokemuksista ja mielipiteistä prosessin toimivuudesta, parhaista käytännöistä ja parhaiden kykyjen kehityssuunnitelmista ja uramahdollisuuksista. Haastattelutyyppiä on useita, mutta strukturoidun tai avoimen haastattelun sijaan tutkimuksen haastattelutyyppiä valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta haastattelun aikana on mahdollista muuttaa kysymysten järjestystä tai muotoa (Eskola & Suoranta, 1998, 87; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2004, 197).

Haastatteluteemat valittiin tutkimusongelman mukaisesti ja teorialähtöisesti, jotta haastattelujen avulla saadaan syvempää tietoa seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 66). Haastatteluteemat ja -kysymykset (liite 1) on muotoiltu käyttäen teemoina seuraajasuunnitteluprosessin kannalta keskeisiä aiheita: prosessi, parhaat kyvyt, avainroolit, seuraajakandidaatit sekä osaaminen ja tulevaisuus. Koska työskentelyn kohdeorganisaatiossa, tunnen entuudestaan organisaation, sen toimintaympäristön ja henkilöstöä. Haastattelut tein kahdessa vaiheessa. Aluksi haastattelin yksiköiden henkilöstöpäälliköitä. Haastattelemani henkilöstöpäälliköt työskentelevät kaikki NEB liiketoimintayksikön eri funktioissa. Lisäksi haastattelin kyseisten yksiköiden johtajia saadakseni lisää perspektiiviä aiheeseen. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuussa 2012 sekä huhti-toukokuussa 2013. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien henkilöiden työhuoneessa tai KONEen neuvottelutiloissa. Haastattelut kestivät 46 minuutista 93 minuuttiin. Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta ja nykytilasta. Haastatteluaineistoa lähestytään narratiivisena aineistona ja sen analysoinnissa sovelletaan aineiston narratiivista analyysitapaa. Haastattelujen analyysin avulla pyritään syventämään statistiikasta saatua tietoa seuraajasuunnitteluprosessin toimivuudesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kirjalliseen muotoon muutaman viikon sisällä haastatteluista. Viimeisissä haastatteluissa varmistuin tutkimuksen

luotettavuudesta ja siitä, että haastattelumäärä on riittävä, sillä haastateltavien puheissa nousi tiettyjä aiheita ja kommenttija toistuvasti. Jokaiselle haastateltavalle luvattiin anonyymiteetti. Aineiston purkamisessa hyödynnettiin haastattelun teema-alueita ja aineisto purettiin teema-alueittain.

3.6 Haastatteluaineiston analysointi

Nauhoitettu aineisto litteroitiin tekstimuotoon. Aineiston purkamisessa hyödynnettiin haastattelun teema-alueita ja aineisto purettiin teema-alueittain. Aineiston järjestelemisessä käytettiin teemoittelua tarkoituksena löytää aineiston analyysistä tutkimuskysymyksen kannalta olennaiset asiat.

Aineiston analyysi koostuu erilaisista vaiheista. Aineiston purkamisen jälkeen pyrin muodostamaan kokonaiskuvan koko haastatteluaineistosta lukemalla aineiston läpi useampaan kertaan ja alleviivasin mielenkiintoisia kohtia. Erottelin henkilöstöpäällikköiden ja yksikön johtajien haastattelut vielä omiin tiedostoihinsa, jotta huomaisin selvemmin, mikäli heidän vastauksissaan on jotakin toisistaan poikkeavaa. Aineiston luokittelu on oleellinen osa analyysiä, jotta luokittelun jälkeen aineistoa on mahdollista tulkita ja tiivistää (Hirsjärvi et al. 2006).

3.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ottaa kantaa jatkuvasti analyysin kattavuuteen ja työnsä luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastaessa tulee arvioida koko tutkimusprosessia esitettyjen kuvausten, väitteiden ja selitysten perusteella (Eskola ja Suoranta, 2008, 208, 210-212).

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tehdyt väitteet, tulkinnat tai tutkimuksen tulokset ilmentävät sitä kohdetta, joihin niiden on tarkoitus viitata (Koskinen et al., 2005). Tutkimukseni validiteetti perustuu siihen,

että haastattelujen avulla kartoitettiin tietyn organisaation ilmiötä ja yksiköiden kokemuksia. Tutkimuksessani seuraajasuunnitteluprosessin toimivuutta arvioidaan juuri haastateltavien henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Tutkimuksen validiteettia kuvaa myös haastateltavien otos NEB liiketoimintayksikön eri funktioissa työskentelevistä henkilöistä sekä kattava ja monipuolinen tilastotietä –aineisto. Haastatteluissa vallitsi avoin ja luottavainen ilmapiiri ja uskon henkilöiden puhuneen rehellisesti. Tutkimukseni tarkoitus oli kuvata NEB liiketoimintayksikön seuraajasuunnitteluprosessin toimivuutta eli keskittyä yhden tapauksen seuraajasuunnitteluprosessin tutkimiseen. Uskon kuitenkin, että tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää yleisellä tasolla muissakin organisaatioissa.

Laadullisen tutkimuksen aineisto koostuu tärkeistä yksilöllisistä kokemuksista ja mielipiteistä, näiden eri yksilöiden välisistä kokemusten eroista ja ainutkertaisista tilanteista, joten tutkimusta ei voida toistaa samanlaisena. Tutkimusprosessi ja siinä tehdyt ratkaisut ovat kuitenkin seurattavissa ja toistettavissa. Tässä tutkimuksessa tulosten pysyvyyttä pyrittiin varmistamaan lähestymällä ilmiötä toistuvasti eri näkökulmista. Lisäksi aineistoa kerättiin kahdella eri menetelmällä, tuottamalla tilastotietä ja haastatteleamalla. Lisäksi tutkimusprosessin kuluessa tehdyt ratkaisut on pyritty kuvaamaan tutkimusraportissa mahdollisimman seikkaperäisesti.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä asettaa tutkimuksen luotettavuudelle rajoituksia, koska tutkimuksen tulokset perustuvat haastateltavan omaan subjektiiviseen kokemukseen tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen luonteen vuoksi tätä ei nähdä kuitenkaan ongelmana, sillä seuraajasuunnittelu prosessin toteutumista pyritäänkin kartoittamaan henkilöiden omien kokemusten kautta.

Laadullinen tutkimus on yleensä hypoteesiton. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole lukkon lyötyjä ennako-olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksesta. Uuden oppiminen edellyttää,

että tutkimuskohteesta muodostetut ennakko-oletukset tiedostetaan ja otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina (Eskola et al., 1998). On huomioitavaa, että työskentelen kohdeorganisaatiossa, joten ennakkokäsityksiä haastateltavien näkemyksistä oli muodostunut. Haastateltavat olivat minulle kaikki entuudestaan tuttuja.

4 TAPAUSLIIKETOIMINTAYKSIKKÖ NEB

4.1 Tutkimuskohteen ja toimintaympäristön esittely

Tapaustutkimuksen arvon ja luotettavuuden kannalta on tärkeää tuoda esille taustatietoja tutkittavasta tapauksesta.

KONE kuuluu alansa johtaviin yrityksiin ja tarjoaa asiakkailleen edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. KONEen tavoitteena on tarjota paras käyttäjäkokemus kehittämällä ja toimittamalla People Flow (TM) -ratkaisuja, jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä yhä nopeammin kaupungistuvassa ympäristössä. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

KONEen organisaatio on jaettu kahteen liiketoimintayksikköön: Palvelut sekä Uudet hissit ja liukuportaat. KONEella on noin 35 000 työntekijää yli 50 maassa eri puolella maailmaa.

4.1.1 KONEen visio ja strategia

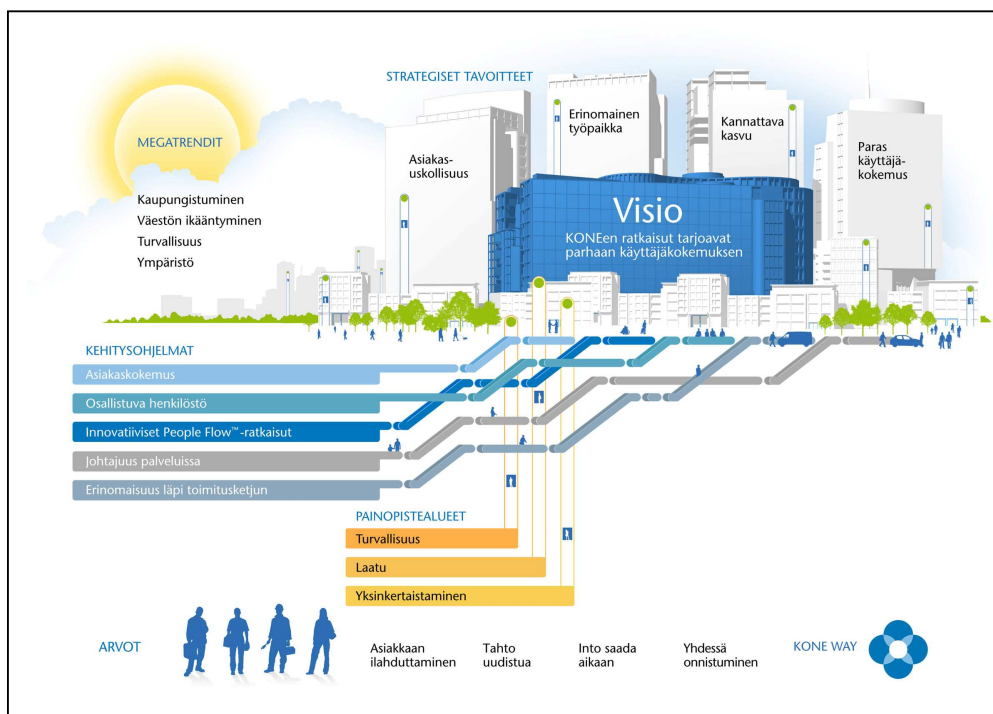
Kuvassa 4 kuvataan KONEen visio, strategia, tavoitteet, kehitysohjelmat, painopistealueet sekä arvot. KONEen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus. KONE tarjoaa asiakkailleen kilpailuetua luomalla parhaan käyttäjäkokemuksen innovatiivisilla ratkaisuillaan.

Monet megatrendit vauhdittavat toimialan pitkän aikavälin kasvua. Kaupungistuminen on tärkein yksittäinen toimialaan vaikuttava globaali trendi. KONE voi tehdä kaupunkialueista viihtyisämpiä asua ja elää vastaamalla kasvavien kaupunkien tarpeisiin. Ikääntyvä väestö, turvallisuuden kasvava merkitys ja ympäristövastuun peräänkuuluttaminen

ovat muita KONEen liiketoimintatavoitteiden saavuttamista tukevia megatrendejä (KONE strategy story, 2011-2013).

Ihmisten johtaminen ja liiketoimintaprosessit luovat pohjan toiminnalliselle erinomaisuudelle ja kustannuskilpailukyvyille (KONE strategy story, 2011-2013). Yksi KONEen neljästä strategisista tavoitteista on olla erinomainen työnantaja ja suosittu työpaikka. (Intranet, 2012).

Kuva 4 KONE big picture – KONE visio, strategia, tavoitteet, kehitysohjelmat, painopistealueet ja arvot.



KONEen kehitysohjelmat tukevat yhtiötä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Kehitysohjelmat on suunniteltu auttamaan KONEen henkilöstöä muuttamaan strategia teoksi. Ne päivitetään säännöllisin väliajoin saavutettujen tulosten ja liiketoimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukaan. KONEen kehitysohjelmat vuosina 2011-2013 ovat Asiakaskokemus, Osallistuva henkilöstö, Innovatiiviset PeopleFlow (TM) ratkaisut, Johtajuus palveluissa ja Erinomaisuus läpi toimitusketjun. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

Kehitysalueet ja strategiset tavoitteet pohjautuvat KONEen ydinarvoihin: asiakkaan ilahduttamiseen, tahtoon uudistua, intoon saada aikaan ja yhdessä onnistumiseen. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

Osallistuva henkilöstö -kehitysohjelman avulla KONE takaa osallistavan, innostavan ja yhteistyökykyisen johtamiskulttuurin, jonka avulla saamme aikaan erinomaisia tuloksia. KONE tarjoaa koko henkilöstölleen tilaisuuksia henkilökohtaiseen ja ammattilliseen kasvuun ja kehittymiseen. KONE edistää hyvinvointia ja turvallisuutta. Osallistuva henkilöstö – kehitysohjelma rakentaa yhtiössä johtamiskulttuuria, joka sitouttaa, antaa vastuuta ja inspiroi työntekijöitä. Se tarjoaa mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisestikin. Se myös edistää hyvinvointia ja turvallisuutta. KONEen tutut käytännöt, kuten kehityskeskustelut ja henkilökohtaiset kehitysohjelmat tukevat sitoutumista. (Yritysvastuuraportti, KONE 2010).

KONEen henkilöstöstrategian perimmäisenä tavoitteena on edistää yhtiön liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Sen keskeisiä päämääriä ovat työvoiman saannin jatkuva turvaaminen sekä henkilöstön sitoutuneisuuden, motivaation ja jatkuvan kehittymisen varmistaminen. Tätä varten KONEen on saatava taloon oikea määrä henkilöstöä, joka osaamisellaan ja asennoitumisellaan tukee KONEen nykyisiä ja tulevia liiketoimintatarpeita, sitoutettava henkilöstö yhtiöön ja tuettava osaamisen kehitystä. Lisäksi tulee edelleen varmistaa, että henkilöstöllä on yhteinen näkemys KONEen liiketoiminnan tavoitteista ja toiminnan arvoista, turvallinen ja motivoiva työympäristö sekä innostava johtamistyyli.

Rekrytointi on osa KONEen liiketoiminnan kehittämistä, jolla varmistetaan liiketoiminnan tarpeita vastaavat sopivat henkilöresurssit sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Jo rekrytointivaiheessa KONEella kiinnitetään huomiota työntekijän kasvun mahdollisuuksiin, olisiko työntekijällä edellytyksiä rakentaa KONEessa uraa. Kasvun mahdollisuuksien tarjoaminen on sitä, että työntekijöille annetaan väyliä eteenpäin. Laadukkaasti hoidetulla

rekrytointiprosessilla vastaamme hyvistä resursseista käytävään lisääntyvään kilpailuun ja huolehdimme KONEen työnantajamielikuvasta.

Ennen rekrytinnin aloittamista selvitetään mahdollisuus töiden uudelleen organisoinnille ja todellinen resurssitarve. Vasta tämän jälkeen aloitetaan rekrytointiprosessi. Onnistuneen rekrytinnin edellytys on hyvin tehty toimenkuva ja osaamisvaatimusten määrittely.

KONEen tavoitteena on, että jokaisessa tehtävässä työskentelee siihen parhaiten sopiva ammattilainen. KONEen vuosittainen johtamisen ja osaamisen arviointiprosessi varmistaa, että resurssit on kohdennettu oikein yrityksen nykyisten ja tulevien tarpeiden kannalta. Prosessin aikana arvioidaan johtoa, etsitään johdon seuraajia, suunnitellaan urakehitystä ja haetaan potentiaalisia kandidaatteja tuleviin johtotehtäviin. Johdon seuraajasuunnitteluprosessissa käydään aktiivista vuoropuhelua johtoryhmien välillä ja suunnitellaan tarvittavat kehitystoimenpiteet tulevien johtajien ja johdon seuraajakandidaattien tunnistamisen ja kehityksen nopeuttamiseksi.

KONEella uskotaan, että työkierto on yksi parhaita tapoja kehittää henkilöstön osaamista, joten KONEen avoimet työpaikat julkaistaan aina ensin sisäisille työnhakijoille. KONE hakee aktiivisesti myös talon ulkopuolelta ehdokkaita avaintehtäviin varmistaakseen, että näkökulma liiketoimintaan pysyy jatkuvasti tuoreena.

KONE rakentaa työnantajakuvaansa monin eri keinoin sekä globaalilla että paikallisella tasolla näkyvyyden varmistamiseksi potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Aktiivinen yhteistyö paikallisten koulujen ja yliopistojen kanssa on tärkeä keino löytää lupaavimmat kyvyt ja lisätä KONEen kiinnostavuutta työnantajana.

5 SEURAAJASUUNNITTELU PROSESSIN TOIMIVUUS NEBissä

5.1 Seuraajasuunnittelun määritelmä

Seuraajasuunnittelun avulla varmistetaan organisaation menestyksenkäs toiminta siten, että oikeat osaajat rekrytoidaan, sitoutetaan ja ohjataan yrityksen strategian toteutuksen kannalta sen oleellisiin avainrooleihin.

Seuraajasuunnittelussa ennakoidaan yrityksen avainresurssitarpeet sekä organisaation tulevaisuuden resurssitarpeiden ja yksilöiden omien toiveiden ja suunnitelmien yhdistäminen. Seuraajasuunnittelu on oleellinen osa strategista henkilöstöjohtamista ja osa yrityksen johdon kehittämissuunnittelua.

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että seuraajasuunnitelman määritelmä ja sisältö ovat hyvin yhtenäisesti haastateltavilla tiedossa. Seuraajasuunnitelma nähdään varasuunnitelmana äkillisille muutoksille, prosessina avainhenkilöiden ja potentiaalisten henkilöiden tunnistamiseen ja kehittämiseen sekä systemaattisena prosessina kierrättää ihmisiä organisaatiosta toiseen.

”Sehän on tämmösen varasuunnitelman tekemistä, jos jotain tapahtuu, ketkä vois olla niitä seuraajia lähinnä yksikön johtoryhmissä plus sitten ninku tulevaisuuden se suunnitelma, kenestä vois tulla niitä seuraajia ja millä aikataululla, tunnistetaan tietyt tulevaisuuden potentiaalit, joista vois kehittyä johtajia tai avainhenkilöitä.” (henkilöstöpäällikkö C)

”Siin on niinku kyse tavallaan yrityksen organisaatioiden tarpeiden ja sitten tavallaan niinku olemassa olevan henkilöstön Talenttien ja kyvykkyyksien tavallaan yhteen mätsäämisestä. Eli yritetään löytää parhaat ja sopivimmat mahdolliset ihmiset oikeisiin positiioihin.” (yksikönjohtaja A)

5.2 Seuraajasuunnittelun yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet

Seuraajasuunnitteluprosessin toimiminen yhteisten sovittujen pelisääntöjen ja samojen kriteerien mukaisesti varmistetaan luomalla ohjeet, politiikka ja mittarit prosessille sekä kommunikoimalla ne kaikille, jotka osallistuvat prosessiin (Kesler, 2002). Näin luodaan yhtenäinen, tavoitteellinen ja systemaattinen toimintatapa prosessille. Collingsin (2009) mukaan vain harvat yritykset johtavat Talentteja koordinoitusti ja tehokkaasti. Tutkimukset osoittavat esimiesten käyttävän paljon aikaansa Talent Management –asioihin ilman selkeitä ohjeita ja tavoitteita.

KONEen globaalin HR:n toimesta kommunikoidut tavoitteet vuonna 2013 liittyvät KONEen määrittelemiін diversiteetti tavoitteisiin, parhaiden kykyjen kehystoimenpiteisiin, Talent poolin vahvistamiseen sekä prosessin seurannan tehostamiseen. Lisäksi seuraajakandidaattien valmiuteen ja organisaatorajojen yli meneviin sekä sisäisiin siirtoihin annettiin selkeät numeraaliset tavoitteet.

Haastattelujen perusteella yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet oli kommunikoitu kaikille. Pientä epäselvyyttä näyttää olevan vielä Talent kriteereihin liittyen ja siten Talenttien tunnistamiseen, keitä tulisi nimetä Talentiksi. Ihmisten potentiaalisuuden arviointiin liittyen kaivattiin tarkennuksia, jopa tiukempia kriteerejä. Toisaalta vaikka ohjeet ja kriteeristö olisivatkin selkeät, niitä näytetään tulkittavan väljästi. Lisäksi ohjeiden ja kriteerien toivottiin olevan aiemmin saatavilla, jotta isompienkin tiimien esimiehet ehtivät nähdä ne ennen kehystkeskustelu –kierroksen alkua hyödyntääkseen niitä keskusteluissa ja arvioinneissaan.

”No nythän meillä on ninku kriteerit vähä epäselviä, et mikä on hipo. Et tavallaan ninku mä pitäisin siinä tavallaan nuoria ihmisiä, jotka ei ole välttämättä tunnettuja, et semmoset seniorimmat on tunnettuja jo muutenkin että...” (yksikönjohtaja D)

”...vähän ehkä epäselvyyksiä sen suhteen, kun miehitetään ihmisen potentiaalisuutta, se oli vähän tulkinnan varaista, nythän niitä vähän selvennettiin.” (henkilöstöpäällikkö B)

”Se kriteeri, et jos se on ninku current+1 tai current +2 positiota ninku 5 vuoden sisällä, no periaatteessa kuka hyvä suoriutuja tahansa nin ainakin sen ambitiot ja varmaan se tekee töitä sen eteen, et hän pääsee nyt vähintään yks urapositio ylöspäin viiden vuoden sisällä tai sillee et se on tavallaan aika normaali ja mieto kriteeri ja ei tolla perusteella välttämättä löydy niitä hipoja.” (yksikönjohtaja B)

”Jos kriteerit olis tiedossa jo kun esimiehet käyvät PD:tä, vois samalla mieltä... Globaalin HR:n ohjeistukset tuli liian myöhään.” (henkilöstöpäällikkö C)

”Ehkä mä sitten enemmänkin tulkitsen näitä, ei varmaan oo niin yksityiskohtaisia ohjeita, ohjeet on aika laveita, ja esimiehet arvioivat ihmisiä ja asioita omalla tavallaan, et jos sulla ei oo kokemusta muuta kun oman organisaation ihmisistä, niin se voi oikeesti olla hipo siinä sun organisaatiossa se henkilö...et tulkitaanko, et henkilö täyttää ne kaikki kriteerit vai täyttääkö se suurimman osan vai minkä verran, et ehkä sitä kriteeristöä vois selkeyttää...” (henkilöstöpäällikkö A)

Seuraajasuunnittelussa huolehditaan siitä, että yrityksessä on mahdollisimman paljon kasvavamassa Talentteja - parhaita kykyjä, jotka saadaan nopeasti kehittymään. Seuraajasuunnittelua pyritään tekemään siten, että liikkuvuutta lisätään organisaatorajojen ylitse.

Haastatteluissa todettiin seuraajasuunnittelu prosessin voivan tukea ja edistää henkilöiden liikkuvuutta organisaatorajojen ylitse, mutta se ei ole helppoa. Henkilöiden tulee olla itse aktiivisia, esimiehen toivottiin jaksavan nähdä vaivaa markkinoidakseen omaa ihmistään aktiivisesti toiselle organisaatioyksikölle. Lisäksi toisen organisaatioyksikön johtajan tai

esimiehen tulee olla avoin antamaan mahdollisuus kyvylle, joka tulee toisesta yksiköstä.

”...se on oikeastaan ainoa prosessi, joka tukee tai voi tukea tämmöstä tavallaan niinku yli organisaatorajojen menevää niinku job rotationia tai career developmentia, että kaikki muut tavallaan jotka, kaikki muu tapa mikä edesauttaa ihmisten pääsemistä töihin johonkin toisen organisaation yksiköihin, niin sehän on satunnaista... mut tää prosessi aidosti voi olla tämmönen systemaattinen tapa kierrättää ihmisiä funktioista toiseen.” (yksikönjohtaja D)

”On tavallista, et ihmiset pysyy samoissa organisaatioyksiköissä ja tavallaan, jos heidän ura kehittyy, se kehittyy sen organisaatioyksikön sisällä. Ja mitä kauempana ne organisaatioyksiköt on toisistaan nin sitä vaikeampaa ninku on hyppiä funktiorajojen yli.. ” (yksikönjohtaja A)

Henkilön siirtyminen uuteen tehtävään ei voi tapahtua saman tien. Valvisto (2005, 70-73) toteaa sisäisten siirtymisien vaativan muutaman kuukauden aikaa, sillä se aiheuttaa ketjun useampia siirtymisiä. Yritys tarvitsee oman sisäisiin siirtymisiin rakentuvan kulttuurin, prosessin ja yhteiset pelisäännöt, johon kaikki työntekijät ovat sitoutuneet. Yhteiset pelisäännöt pohjautuvat keskinäiseen kunnioitukseen.

Haastattelussa selvisi muutamia konkreettisia toimenpiteitä, miten on toimittu, kun oli tarve saada kiertoon oman yksikön henkilö. Esimiehet ja HR ovat ottaneet suoraan yhteyttä toiseen yksikköön, kun heillä on ollut henkilö, jolle on kaivattu haasteita toisesta organisaatioyksiköstä. Seuraajasuunnitteluprosessin uskottiin auttavan henkilöiden kierrättämisessä. Haasteena etenkin Talenttien siirtymisissä nähtiin esimiesten epäröinti antaa paras ihminen tiimistä toiseen. Rekrytointipolitiikan toivottiin tukevan henkilöiden liikkumista funktiosta toiseen siten, että Talentin siirtyessä toiseen tehtävään, esimiehellä olisi

varmuus uuden rekrytointiluvan saamisesta ja mahdollisuudesta palkata toinen erinomainen kyky tilalle mahdollisimman nopeasti.

”Oon saattanu jollekin soittaa, et meillä olis tämmönen, et löytyiskö tälle mitään ja on rehellisesti sanottu että olis hyvä...” (henkilöstöpäällikkö B)

”Meillä se on aika paljon ollu, et esimiehet on sit miettinny, jos tulee avoin paikka ja joku on halunsa ilmaissut et pitäis vaihtaa, aika aktiivisia esimiehet on ollu omista alaisistaan...” (henkilöstöpäällikkö A)

”... tai sitte tää prosessi et kylhän meidän täytyy kunnioittaa tätä prosessia, kun meillä semmonen on ja meidän täytyy luottaa et se toimii ja syöttää sinne näitä henkilöitä tähän prosessiin ilman muuta.” (yksikönjohtaja A)

”Ja siinä on muuten yks mikä hidastaa sitä on tietysti rekrytointipolitiikka, et jos sä annat parhaan ihmisen iteltäs niin on epävarmaa, et voitko palkata replacementia..... Sehän johtaa siihen, et ihmiset ei mielellään tavallaan niinku ainakaan edesauta sitä, että tota parhaat ihmiset lähtee pois varsinkin, jos se hipo on suhtkoht' tyytyväinen siinä nykyisessä hommassa...” (yksikönjohtaja D)

5.3 Roolit seuraajauunnitteluprosessissa

Prosessin toimivuuden kannalta on oleellista, että kaikki prosessiin osallistuvat tietävät roolinsa ja vastuunsa. Kommunikaation tulee kulkea eri ryhmien välillä molempiin suuntiin.

Haastattelujen perusteella suurimmalle osalle haastateltavista roolit ja vastuut olivat selkeät, kuitenkin pientä epäselvyyttä nähtiin vielä viestinnän ja roolien suhteen. Erityisesti henkilöiden kehittymisen tukemisessa roolit olivat epäselvät. Haastatteluissa selviksi, että yksikön henkilöstöpäälliköt käyttävät paljon aikaa tietojen keräämiseen sekä lomakkeiden

täyttämiseen. Sen sijaan aikaa toivottiin jäävän enemmän tietojen hyödyntämiseen ja seurantaan.

”No ensin mä täyttelen niitä lomakkeita, et on perusdata olemassa, sit me on käyty läpi niitä yksikön vetäjän kanssa ja sitten on keskusteltu johtoryhmässä, jonka perusteella mä teen muutoksia.”
(henkilöstöpäällikkö D)

”Vähän sekava, liittyy siihen et on niin monta pelaajaa, ja epäselvää, missä foorumeilla niitä käsitellään, vaikuttavuus vielä puuttuu. Hyvin me papereita osataan täyttää, mut missä se sitten näkyy...Henkilöiden kehittymisestä esimies on vastuussa, roolit on epäselvät, ei ole ehditty seurata, onko tullut jotain...” (henkilöstöpäällikkö C)

5.4 Avainroolien tunnistaminen ja avainhenkilöiden arviointi




Seuraajasuunnitelmissa kuvataan johtoryhmätehtävät, määritellään niiden vastuut ja osaamiskriteerit, jotta mahdollistetaan maksimijoustavuus sivusuunnassa tapahtuviin muutoksiin johtoryhmissä sekä varmistetaan kokeneempien johtajien johtamistaitojen laajeneminen suhteessa koko organisaation tavoitteisiin eikä vain yhden yksikön tavoitteisiin (Rothwell, 2005). Ylläpitämällä avaintehtävien ydinosamiskriteerejä jokaisella tehtävästä kiinnostuneella on mahdollisuus hankkia tarvittava osaaminen ja valmiudet itselleen.

Haastattelussa selvisi, että seuraajasuunnitelmiin on johtoryhmän lisäksi otettu mukaan globaalien tiimien avainroolit joka funktiossa. Vastuut ja osaamiskriteerit on kuvattu geneerisissä roolikuvauksissa, mutta niitä ei tarkenneta seuraajasuunnitelmia tehdessä. Jokaisen avainhenkilön osalta lomakkeelle siirretään tiedot suorituksenarvioinnista, arvioidaan heidän potentiaalisuuttaan siirtyä vaativampiin tehtäviin sekä tarve ja aikataulu siirtyä uusiin tehtäviin. Tätä muutoksen tarvetta kuvataan värein. Vihreän värin saaneilla henkilöillä ei nähdä tarvetta muutokseen vuoden aikana. Keltaisen värin saaneilla henkilöillä nähdään tarve uusiin tehtäviin vuoden

aikana ja punaisen värin saaneilla jo seuraavan puolen vuoden aikana. Kehityskeskustelussa henkilö ja esimies keskustelevat uratoiveista ja kiinnostuksesta vaihtaa tehtävää, joten esimiehillä on henkilöiden omat toiveet tiedossaan. Toisinaan siirto ei ole mahdollinen esimerkiksi tärkeän projektin ollessa kesken, joten lomakkeen arvio on aina työnantajan arvio, jota esimies edustaa. Henkilön omat toiveet pyritään kuitenkin aina mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon.

Haastattelussa selvisi, että jokaisessa yksikössä noudatetaan annettuja ohjeita ja samoja perusteita, joilla he valitsevat avainhenkilölle muutoksen kriittisyyttä indikoivan värin: vihreän, keltaisen tai punaisen. Sen sijaan potentiaalisuuden arvioiminen nähtiin haastellisempana.

Väri indikoi muutoksen kiireyttä.

	= ei muutosta vuoden aikana
	= muutos vuoden sisällä
	= muutos puolen vuoden sisällä

”Käytännössään se on katottu sillee, et jos se kaveri on suhteellisen tuore siinä positiossa ja sit se ei oo ite indikoinut mitenkään et se haluis jotain muuta, nin sit se on vihree. Ja sitten tietysti punainen jos kaveri on indikoinut et on tyytymätön tai muuta. Ja keltainen sitte siltä ja väliltä.” (yksikönjohtaja B)

”Siis mä oon sitä mieltä et esimies edustaa KONEen näkemystä ja esimies päättää sen, et mikä hänen näkökulmansa siit henkilöstä on. Totta kai perustuen siihen, et jokainenhan meistä esimiehistä käy keskustelun henkilöiden kanssa et milt sust tuntuu..ja pyritään siihen, et ihmiset nyt ehkä sen kaks kolme vuotta olis siinä samassa positiossa....” (henkilöstöpäällikkö A)

Taulukko 2, Lomakkeilla indikoitujen muutosten - punaisten, keltaisten ja vihreiden määrät vv 2008-2012

vuosi 2008	vihreä		keltainen		punainen		avain- positioiden määrä
		%		%		%	
yksikkö A	69	82 %	8	10 %	7	8 %	84
yksikkö B	14	78 %	1	6 %	4	22 %	18
yksikkö C	5	100 %	0	0 %	0	0 %	5
yksikkö D	5	63 %	1	13 %	2	25 %	8
YHTEENSÄ	93	81 %	10	9 %	13	11 %	115

vuosi 2009	vihreä		keltainen		punainen		avain- positioiden määrä
		%		%		%	
yksikkö A	106	83 %	16	13 %	5	4 %	127
yksikkö B	36	86 %	3	7 %	3	7 %	42
yksikkö C	0	0 %	4	80 %	1	20 %	5
yksikkö D	10	83 %	2	17 %	0	0 %	12
YHTEENSÄ	152	82 %	25	13 %	9	5 %	186

vuosi 2010	vihreä		keltainen		punainen		avain- positioiden määrä
		%		%		%	
yksikkö A	114	83 %	18	13 %	6	4 %	138
yksikkö B	32	80 %	6	15 %	2	5 %	40
yksikkö C	9	60 %	5	33 %	1	7 %	15
yksikkö D	5	63 %	1	13 %	2	25 %	8
YHTEENSÄ	160	80 %	30	15 %	11	5 %	201

vuosi 2011	vihreä		keltainen		punainen		avain- positioiden määrä
		%		%		%	
yksikkö A	86	74 %	22	19 %	9	8 %	117
yksikkö B	55	77 %	9	13 %	7	10 %	71
yksikkö C	7	70 %	2	20 %	1	10 %	10
yksikkö D	5	63 %	2	25 %	1	13 %	8
YHTEENSÄ	153	74 %	35	17 %	18	9 %	206

vuosi 2012	vihreä		keltainen		punainen		avain- positioiden määrä
		%		%		%	
yksikkö A	91	69 %	27	20 %	14	11 %	132
yksikkö B	57	83 %	11	16 %	1	1 %	69
yksikkö C	7	58 %	4	33 %	1	8 %	12
yksikkö D	8	89 %	1	11 %	0	0 %	9
YHTEENSÄ	163	73 %	43	19 %	16	7 %	222

Taulukossa 2 esitetään vuosien 2008-2012 aikana tunnistettujen avainpositioiden määrä yksiköittäin. Avainpositioiden kokonaismäärä koko liiketoimintayksikössä on noussut vuosittain. Taulukossa esitetään

vihreiksi, keltaisiksi ja punaisiksi arvioitujen henkilöiden lukumäärä sekä näiden prosentuaalinen osuus avainpositioiden kokonaismäärästä yksiköittäin eri vuosina 2008-2012. Vihreiden määrä eli henkilöiden, joilla ei katsota olevan tarvetta muutokseen vuoden aikana on hieman laskenut koko liiketoimintayksikön osalta. Keltaisten määrä eli henkilöiden, joilla katsotaan olevan tarve muutokseen vuoden sisällä on vastaavasti noussut 10 prosenttiyksiköllä koko liiketoimintayksikön lukuja tarkasteltaessa. Punaisten määrä eli henkilöiden, joilla nähdään tarve muutoksen tulevan puolen vuoden aikana on vaihdellut niin yksiköittäin kuin koko liiketoimintayksikössä. Aineiston analyysin mukaan voidaan olettaa, että vihreiden määrän lasku ja keltaisten määrän nousu kertoo liiketoimintayksikön halusta lisätä liikkuvuutta, muutosta ja osaamista. Tämä mahdollistaa myös sen, että henkilöille voidaan tarjota enemmän uramahdollisuuksia johtoryhmä tehtävien vapautuessa auki yhä useammin.

Taulukko 3, Prosessin toimivuus – punaiseksi indikoitujen henkilöiden muutokset toisiin tehtäviin, vv 2008-2012

	2008			2009			2010			2011			2012		
	muu- tos tos %	oma org. yks.	seen org. yks.	muu- tos tos %	oma org. yks.	seen org. yks.	muu- tos tos %	oma org. yks.	seen org. yks.	muu- tos tos %	oma org. yks.	seen org. yks.	muu- tos tos %	oma org. yks.	seen org. yks.
yksikkö A	43 %	67 %	33 %	25 %	100 %	0 %	40 %	100 %	0 %	50 %	60 %	40 %	75 %	56 %	44 %
yksikkö B	50 %	100 %	0 %	100 %	100 %	0 %	100 %	50 %	50 %	100 %	60 %	40 %	50 %	100 %	0 %
yksikkö C	-	-	-	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %	100 %	100 %	0 %	100 %
yksikkö D	50 %	0 %	100 %	-	-	-	50 %	0 %	100 %	100 %	0 %	100 %	50 %	0 %	100 %
NEB	46 %	67 %	33 %	57 %	100 %	0 %	50 %	60 %	40 %	77 %	50 %	50 %	71 %	58 %	42 %

Taulukossa 3 esitetään muutoksen määrä prosentteina (muutos %) kaikkiin punaisiksi tunnistettuihin henkilöihin verrattuna vuosien 2008-2012 aikana eri yksiköissä. Vuonna 2008 yksikössä A muutoksia tapahtui 43%:ille kaikista kyseisen yksikön punaisiksi tunnistetuista henkilöistä. Taulukosta nähdään, kuinka paljon muutoksista tapahtui omaan ja toiseen organisaatioyksikköön. Tätä muutosta on kuvattu prosentuaalisesti kaikista tapahtuneista siirroista: muutos omaan organisaatioyksikköön ja muutos toiseen organisaatioyksikköön. Taulukosta voidaan arvioida,

onko seuraajasuunnitteluprosessi toiminut punaiseksi arvioitujen henkilöiden osalta, joilla oli tunnistettu tarve siirtyä toisiin tehtäviin puolen vuoden sisällä.

Taulukko 4, Prosessin toimivuus – keltaisiksi indikoitujen henkilöiden muutokset toisiin tehtäviin, vv 2008-2012

	2008			2009			2010			2011			2012		
	muu- tos %	oma yks.	toise org.y ks.	muu- tos %	oma yks.	toise org.y ks.	muu- tos %	oma yks.	toise org.y ks.	muu- tos %	oma yks.	toise org.y ks.	muu- tos %	oma yks.	toise org.y ks.
yksikkö A	14 %	0 %	100 %	44 %	86 %	14 %	46 %	83 %	17 %	-	-	-	28 %	40 %	60 %
yksikkö B	100 %	100 %	0 %	100 %	100 %	0 %	40 %	100 %	0 %	11 %	0 %	100 %	30 %	33 %	77 %
yksikkö C	-	-	-	-	-	-	60 %	67 %	33 %	-	-	-	0 %	0 %	0 %
yksikkö D	0 %	-	-	50 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-	-	-
NEB	22 %	50 %	50 %	50 %	90 %	10 %	46 %	82 %	18 %	9 %	0 %	100 %	28 %	33 %	77 %

Taulukossa 4 puolestaan esitetään muutoksen määrä prosentteina (muutos %) kaikkiin keltaisiksi tunnistettuihin henkilöihin verrattuna vuosien 2008-2012 aikana eri yksiköissä. Vuonna 2008 yksikössä A muutoksia tapahtui vain 14%:ille kaikista kyseisen yksikön keltaisiksi tunnistetuista henkilöistä. Tapahtuneita muutoksia tutkittiin, tapahtuiko siirto omaan organisaatioyksikköön vai toiseen organisaatioyksikköön. Tätä muutosta on kuvattu taulukossa prosentteina kaikista tapahtuneista siirroista: muutos omaan organisaatioyksikköön ja muutos toiseen organisaatioyksikköön.

5.5 Seuraajakandidaattien ja Talenttien tunnistaminen ja arviointi

Talentit ja avainrooleihin sopivat seuraajakandidaatit tunnistetaan ja arvioidaan ohjeiden ja sovittujen kriteerien mukaisesti.

Yksilöiden tai tiimien suoritusarvioinnilla on tärkeä asema henkilöstöjohtamisessa, sillä työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Hyvin menestyneet henkilöt siirretään organisaation sisällä usein uusiin vaativampiin tehtäviin joko ilman kehittämistoimenpiteitä tai niiden jälkeen. (Kauhanen, 2012).

Systemaattinen johtamisjärjestelmä varmistaa sen, että uutta ja nuorta verta nousee vastuullisiin tehtäviin (Valvisto, 2005). Seuraajasuunnittelussa pidetään huolta, että yrityksessä on kasvamassa riittävä määrä toimialan ja yrityksen jo tuntevia parhaita kykyjä - Talentteja, jolloin ulkopuolisen palkkauksen tarve vähenee.

2013		MANAGEMENT TEAM MEMBERS & SUCCESSOR CA										
Position	Current position	photo			Current position	photo			Current position	photo		
	Next p. position	Next Possible position			Next p. position	Next Possible position			Next p. position	Next Possible position		
Urgency of change		[Green bar]				[Yellow bar]				[Red bar]		
YIP / PAP / Growth c.												
EEl / NPI / HC												
Successor candidates	Name		photo		Name		photo		Name		photo	
	Year>				Year>				Year>			
	Unit>				Unit>				Unit>			
	Name		photo		Name		photo		Name		photo	
	Year>				Year>				Year>			
	Unit>				Unit>				Unit>			
Name		photo		Name		photo		Name		photo		
Year>				Year>				Year>				
Unit>				Unit>				Unit>				

Kuva 5, Seuraajasuunnittelu -lomake

Kuvassa 5 on seuraajasuunnittelu -lomake, jolle tunnistetaan avaintehtävät ja niiden haltijoista arvioidaan muutoksen kiireys värein sekä kasvupotentiaali annettujen kriteerien mukaisesti. Lisäksi lomakkeelle kirjataan tiedot heidän mahdollisesta seuraavasta tehtävästä, miten pitkään he ovat olleet KONEen palveluksessa ja miten pitkään kyseisessä tehtävässä. Avainpositioiden haltijoista sekä seuraajakandidaateista liitetään valokuva lomakkeelle. Lomakkeita ja niiden tietoja hyödynnetään funktioiden sekä koko liiketoimintayksikön seuraajasuunnittelu ja kykyjen arviointi katselmoineissa, avoimen position täyttämisen yhteydessä sekä prosessin tavoitteiden täyttämisen ja toimivuuden arvioinnissa.

Haastattelussa kävi ilmi, että seuraajakandidaatit valitaan hyvin usein omasta organisaatioyksiköstä sillä perusteella, että HR ja yksikön johtaja tuntevat henkilön ja heillä on vahva käsitys tämän henkilön osaamisesta.

Muiden yksiköiden potentiaaliset kandidaatit jäävät tunnistamatta, mikäli heitä ei tunneta eikä heidän osaamisestaan olla aivan vakuuttuneita.

” En ota huomioon mitenkään, kun mä en tiedä niistä, nehän pitäis tuntee, pelkästään paperi ei riitä, ne pitäis tuntee tai haluaisin jonkun sanovan, et tää on hyvä, en mä omastakaan porukasta nosta sellaista, jota mä en tunne...” (henkilöstöpäällikkö B)

”Kaikissa NEB:in funktioissa on tavallaan oma tieteenlajinsa, et ois hirveen hyvä osata edes jotain ja tietää jotain, mut tietenkin jos se ihminen ite haluaa kovastikin tän tyyppisiin juttuihin ja sitten on jotain faktoja ja todisteita, et hei se ihminen on jo tehny noita juttuja joskus aikoinaan tai opiskelee tai koittaa ihan tosissaan ninku tavallaan ymmärtää noita juttuja niin sit ei mitään, kuullostaa hyvältä....”
(yksikönjohtaja A)

KONEella henkilöiden kehitystä tuetaan, mutta urakehityksen katsotaan olevan henkilön omissa käsissä. Haastatteluissa nähtiin haasteena luoda systemaattinen prosessi parhaille kyvyille, jossa tehdään oikeita ja vahvoja kehitystoimenpiteitä heille ja taataan siirtyminen tehtävästä toiseen vähintään kolmen vuoden välein. Kaikki avoimet tehtävät avataan systeemissä, jossa ne ovat kaikkien nähtävissä ja haettavissa. Paras henkilö tulee valituksi tehtävään. Turhautumista aiheuttaa, mikäli Talent, jota oli kasvatettu esimerkiksi markkinointipäällikön tehtäviin usean vuoden ajan, ei tullutkaan valituksi tehtävään. Monia hyötyjä kuitenkin nähdään parhaiden kykyjen kehittämisessä.

”...niin se hyötyhän on siinä et tunnistetaan niitä ihmisiä, joihin me ehkä panostetaan hieman enemmän, niitten kompetenssit kasvaa ja ne tulevaisuudessa voi sitte ite pystyy niitä positioita hakemaan ja vaihtamaan ja me ehkä pystytään niitä jollain tavalla tukemaan, et kuitenkin siin mun mielestä tunnistetaan sitä enemmän sitä johtajapotentiaalia...” (henkilöstöpäällikkö A)

”En mä tiiä, pitääks sitte HR:än haastatella kaikki hipot...pitäskö meidän enemmän panostaa sit siihen niin, et opitaan tuntemaan ihmisten asenteita ja motivaatiota ja tämmösii näin ennen kuin kirjoitetaan paperille näitä juttuja...” (henkilöstöpäällikkö B)

Taulukossa 5 esitetään seuraajakandidaattien määrät: kuinka moneen avaintehtävään on tunnistettu yksi, kaksi ja kolme seuraajakandidaattia eri yksiköissä vuosina 2008-2012. Lisäksi esitetään lukumääräisesti ja prosentteina, kuinka paljon seuraajakandidaateista on talon ulkopuolisia kandidaatteja ja kuinka paljon on tehtäviä, joihin seuraajakandidaattia ei olla tunnistettu lainkaan.

Aineiston analyysin mukaan näyttää siltä, että seuraajasuunnitelmat ovat parantuneet vuosien aikana tarkasteltaessa koko liiketoimintayksikön lukuja. Kaikissa yksiköissä seuraajakandidaattien määrät ovat kasvaneet ja ulkopuolisten seuraajakandidaattien määrä on etenkin vuoden 2010 kasvun jälkeen puolittuneet vuosittain. Taulukon 5 informaation sekä haastatteluissa esiin tulleiden asiat huomioon ottaen, voidaan olettaa, että KONEen omille henkilöille on tehty vahvoja ja oikeita kehitystoimenpiteitä, jotta heidät on voitu tunnistaa johtoryhmiin seuraajakandidaateiksi. Toisaalta ei välttämättä nähdä niin paljon strategista tarvetta uudelle, KONEen ulkopuolelta tulevalle osaamiselle tällä hetkellä. Taulukosta 5 voidaan todeta myös, että tehtävät, joihin ei ole tunnistettu yhtään seuraajakandidaattia ovat vähentyneet vasta tarkastelujakson kahden viimeisen vuoden aikana.

Taulukko 5, seuraajakandidaatit vv 2008-2012

KUINKA MONTA SEURAAJAKANDIDAATTIA TUNNISTETTU AVAINPOSITION?

vuosi 2008					ei			avain- pos. määrä
	3 seur. kand.	2 seur. kand.	1 seur. kand.	ei seur. kand.	seur. kand. %	ulkopuol. seur. kand.	ulkopuol. seur. kand. %	
yksikkö A	15	21	32	16	19 %	2	2 %	84
yksikkö B	4	7	5	2	11 %	1	6 %	18
yksikkö C	0	1	1	3	60 %	1	20 %	5
yksikkö D	0	4	3	1	13 %	2	25 %	8
YHTEENSÄ	19	33	41	22	19 %	6	5 %	115

vuosi 2009					ei			avain- pos. määrä
	3 seur. kand.	2 seur. kand.	1 seur. kand.	ei seur. kand.	seur. kand. %	ulkopuol. seur. kand.	ulkopuol. seur. kand. %	
yksikkö A	16	32	54	29	23 %	8	6 %	127
yksikkö B	4	17	17	4	10 %	1	2 %	42
yksikkö C	0	1	1	3	60 %	1	20 %	5
yksikkö D	2	2	3	0	0 %	0	0 %	12
YHTEENSÄ	22	52	75	36	19 %	10	5 %	186

vuosi 2010					ei			avain- pos. määrä
	3 seur. kand.	2 seur. kand.	1 seur. kand.	ei seur. kand.	seur. kand. %	ulkopuol. seur. kand.	ulkopuol. seur. kand. %	
yksikkö A	17	34	44	31	22 %	15	11 %	138
yksikkö B	9	12	15	4	10 %	5	13 %	40
yksikkö C	0	3	9	3	20 %	4	27 %	15
yksikkö D	3	5	0	0	0 %	2	25 %	8
YHTEENSÄ	29	54	68	38	19 %	26	13 %	201

vuosi 2011					ei			avain- pos. määrä
	3 seur. kand.	2 seur. kand.	1 seur. kand.	ei seur. kand.	seur. kand. %	ulkopuol. seur. kand.	ulkopuol. seur. kand. %	
yksikkö A	16	17	54	27	23 %	8	7 %	117
yksikkö B	7	30	33	1	1 %	4	6 %	71
yksikkö C	1	1	4	4	40 %	0	0 %	10
yksikkö D	3	2	3	0	0 %	1	13 %	8
YHTEENSA	27	50	94	32	16 %	13	6 %	206

vuosi 2012					ei			avain- pos. määrä
	3 seur. kand.	2 seur. kand.	1 seur. kand.	ei seur. kand.	seur. kand. %	ulkopuol. seur. kand.	ulkopuol. seur. kand. %	
yksikkö A	36	35	47	14	11 %	7	5 %	132
yksikkö B	18	29	19	3	4 %	0	0 %	69
yksikkö C	2	1	4	5	42 %	0	0 %	12
yksikkö D	2	3	3	1	11 %	0	0 %	9
YHTEENSÄ	58	68	73	23	10 %	7	3 %	222

. Taulukko 6, Talenttien lukumäärä vv 2008-2013

High potentials lkm		2008	2009	2010	2011	2012	2013
yksikkö A		86	75	75	53	48	56
yksikkö B		37	58	36	37	48	28
yksikkö C		2	0	0	13	8	7
yksikkö D		8	7	16	6	9	15
		133	140	127	109	113	106

Taulukossa 6 esitetään Talenttien lukumäärä yksiköittäin vuosina 2008-2013. Määrä on vuoden 2009 jälkeen hieman laskenut, erityisesti yksikössä A. Tähän vaikuttanee osaltaan Talent kriteeristön tiukentaminen ja kriteerien parempi kommunikointi ja ymmärtäminen.

Johtajien tulisi tehdä arvioita henkilöiden sopivuudesta tehtäviin, jotka edellyttävät siirtymistä funktiosta toiseen. Näillä siirroilla lisätään henkilön osaamista ja hän kykenee hallitsemaan monimuotoisuutta paremmin. Kesler (2002) toteaa parhaissa TM-ohjelmissa otettavan riskejä siirtää ihmisiä tehtävästä toiseen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että yli funktiorajojen tapahtuvaan liikkuvuuteen kaivataan systemaattista toimintapaa, jonka puitteissa voidaan sopia toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi ja parantamiseksi. Tällä hetkellä koetaan, että funktiosta toiseen siirtyminen tapahtuu osittain sattumalta, ei aina prosessin tuloksena.

"No, sanotaan, että yli funktiorajojen hyppiminen on ninku vaikeeta. Et noi on vaan niin tosi vaikeita liikkujia, et ne ei tapahdu ninku itsestään, automaattisesti, et hei et henkilö siirtyy niinku funktiosta toiseen...et katotaan nyt ja sit se tavallaan jotenkin jää, et mitää ei tapahdu."
(yksikönjohtaja D)

” joo sinänsä, kyllä ne toteutuu, aika lailla ne suunnitelmat oman yksikön sisällä, mut jos haluttais ulos täältä, niin unittien välillä on hankalaa...” (yksikönjohtaja B)

”...sitte tää tavallaan niinku epäselvä prosessi, siinä mielessä epäselvä et se harvoin johtaa konkreettisiin actioihin. Ja tämmöset tavallaan ei-innostuneisuus tavallaan kokeilla yli-funktiorajojen henkilöitä niin johtaa siihen, et niitä uramahdollisuuksia on aika vähän. Taitaa olla enempi poikkeus kun sääntö, et ihminen vaihtaa funktiosta toiseen. Jos ajatellaan et funktiosta toiseen siirtyminen olis hyvä asia, koska siitä syntyy moniosaajia ja se nopeuttaa ihmisten osaamisen kehittymistä, et tekee erilaisia hommia, ei pelkästään niitä samanlaisia.” (yksikönjohtaja A)

5.6 Avainhenkilöiden, seuraajakandidaattien ja Talenttien kehittäminen

Avainpositioiden haltijoille, seuraajakandidaateille sekä Talenteille sovitaan ne kehitystoimenpiteet, joiden avulla heidän katsotaan saavuttavan sitä osaamista tai kokemusta, jota hän tarvitsee seuraavassa tehtävässään. Parhaat kyvyt tulee saada kehittymään nopeasti yrityksessä. Organisaatioiden tulee suunnitella parhaille kyvyilleen avaintehtäviä johtoryhmissä tai tärkeissä tukitoimissa määräajaksi tai vakituisesti.

Organisaation osaamistarpeet ja henkilön omat kehitystarpeet muodostavat henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien perustan. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tulee yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelmat koskevat sekä nykyisessä työssä tarvittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin ja haasteisiin valmistautumista. (Kauhanen, 2012). Nykyisen työn edellyttämä osaaminen selvitetään ja tunnistetaan yksilön kehitystarpeet pitkällä aikavälillä. Näistä kehittämistoimenpiteistä tehdään kirjallinen henkilökohtainen

kehityssuunnitelma. Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman toteutumista seurataan ja arvioidaan kehityskeskustelujen yhteydessä.

Nopein tie kehittää parhaita kykyjä on taata jatkuvasti riittävän haasteellinen työ ja tarjota säännöllisesti lisääntyviä ja vaihtuvia vastuita.

Haastatteluissa kaikki olivat yhtä mieltä kehitystoimenpiteiden tärkeydestä. Haasteena nähdään ajanpuute toimenpiteiden tarkkaan suunnitteluun ja seuraamiseen sekä funktiosta toiseen siirtymisen vaikeus. KONEen kaikki avoimet positiot pyritään avaamaan työkalussa, jossa ne ovat kaikkien nähtävillä ja haettavissa. Kuten aiemmin todettiin, uusista haasteista kiinnostuneet henkilöt hakevat työkalun kautta itse avoimiin tehtäviin. Tästä syystä nähtiin hankalana mitata tarkasti, kuinka moni Talent on prosessin ansiosta saatu siirtymään toisiin tehtäviin. Talenttien osalta seurataan säännöllisesti, kuinka monta vuotta he ovat olleet samassa tehtävässä. NEB:in Talenttien keskimääräinen aika samassa tehtävässä vuonna 2011 oli 1,9 vuotta.

Vuonna 2011 tilastoitiin, että NEB:in kaikkien yksiköiden johtoryhmän jäsenten keskimääräinen aika samassa tehtävässä oli 2,3 vuotta, kun se edellisenä vuonna 2010 oli 3 vuotta. Vuonna 2011 KONEella 80,1% uusista johtoryhmän jäsenistä oli tunnistettu LTR prosessissa edellisenä vuonna 2010. Näistä uusista johtoryhmän jäsenistä oli 10,2% nuoria potentiaaleja, Talentteja.

"No mun mielestä me tarvitaan tämmösiä tavallaan moniosaajia. Ja tota tavallaan ninku maailma ylipäätänsä menee siihen, et tavallaan yhden asian osaaja ei ole ninku riittävän hyvä, vaan pitäis osata montaa eri asiaa. Ja nyt tavallaan ninku semmonen kulttuuri ja tavallaan historia missä ihmiset on enimmäkseen tehny töitä vaan yhdessä funktiossa niin sehän ei luo moniosaajia, ja tota sen takia mä itse nään et tää job rotation yli funktiorajojen olis äärimmäisen tärkeätä, koska se oli se halvin tapa tehdä moniosaajia meistä. Ja tota ehkä toi

on se moniosaamisen rakentaminen on se pointti, mikä on tärkeätä tulevaisuudessa.” (yksikönjohtaja D)

”On varmasti sellaisia positioita, missä on kehitetty seuraajakandidaatteja, mitkä tiedetään niinku, mut se riippuu siitä yksikön vetäjästä, miten vahvana se näkee sen seuraajakandidaatin tai sitten on niin paljon potentiaalia, että se on niin selvä case muutaman vuoden päästä.” (henkilöstöpäällikkö A)

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että seuraajakandidaattien ja Talenttien kehitystoimenpiteiden tarkempaan suunnitteluun ja aikatauluttamiseen halutaan kiinnittää jatkossa yhä enemmän huomiota. Lisäksi joka yksikössä nähdään tarve parempaan seurataan siitä, toteutuvatko suunnitellut kehitystoimenpiteet. Toisaalta nähdään, että Talenttien kykyihin tulee uskoa vahvemmin ja antaa heille enemmän mahdollisuuksia siirtyä vaativiinkin tehtäviin.

”Ei me ainakaan tehdä, ei tehdä suunnitelmia, jutellaan vaan...”
(henkilöstöpäällikkö D)

”No, ei kai varmaan kukaan ole täysin valmis uuteen tehtävään. Tehtävän pitääkin olla semmonen, et siinä joutuu stretchaamaan ja tavallaan ninku tekemään catch uppia. Mut jos se on hipo, niin sithän se kykenee tekemään sen. Tai muutenhan se oli väärin valittu hipo. Kyl se varmaan vaatii skarppaamista sen ninku tavallaan Talentin kehittämisenkin, että se pitäis olla systemaattisempi...”
(yksikönjohtaja A)

Nykyään työelämässä puhutaan lisäksi metataitojen merkityksestä hyvän johtajan ja työntekijän ominaisuuksina. Näillä tarkoitetaan taitoja, jotka edesauttavat johtajana kehittymistä ja saavat aikaan parempaa johtamista kuten kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, hyväksyä epävarmuutta, arvioida omaa toimintaa ja ajattelua vuorovaikutuksessa globaaleihin tiimin jäseniin

ja sidosryhmiin. Metataitojen voidaan nähdä tarkoittavan myös sitä, että lähes kaikissa tehtävissä menestyy samoilla taidoilla: ei vanhoilla koulussa opituilla vaan uusilla metataidoilla.

Haastattelussa korostui henkilöstön moniosaaminen ja kokonaisuuksien hahmottamisen tärkeys tulevaisuutta ajatellen.

”No mun mielestä se moniosaaminen on se pointti, että jos me ajatellaan, et maailma menee yhä epävarmemmaksi ja tulee muutoksia yhä enemmän ja tavallaan niinku vauhti kasvaa enemmän ja enemmän ja se tota, mitä on tehty aikaisemmin ei takaa et meidän täytyis seuraavat kolkyt vuottakin tehdä samoja juttuja samalla tavalla. Nin silloin pitäis osata ninku monenlaisia asioita ja olla tavallaan ninku helicopter view eli nähdä kokonaisuuksia... jos katotaan vaikkapa 10 vuotta eteenpäin, niin eihän me tietä, miltä maailma näyttää silloin ja missä on ninku KONEen painopistealueet ja mitä pitää osata, ni silloin ois hyvä, et meidän henkilöstö olis laaja-alaista ja osais mahdollisimman monia juttuja.” (yksikönjohtaja A)

Ulkomaankomennukset osana kehittymistä

Collingsin (2009) mukaan kansainväliset yritykset kohtaavat suuria haasteita ja rajoitteita kehittäessään kansainvälisten johtajien Talent Poolia. Johtajien liikkuvuudessa kansainvälisesti on rajoituksia johtuen siitä, että nykyisin on yleisempää, että pariskunnista molemmat luovat uraa. Lisäksi jatkuva huoli kotiuttamiseen liittyvistä haasteista ja urakysymyksistä ovat osa niistä tekijöistä, jotka saattavat vaikuttaa siihen, että potentiaaliset johtajat jättävät ulkomaankomennukselle lähdön hyväksymättä.

Taulukko 7, Talenttien mobilitetti globaalisti vv 2008-2012

NEB Talenttien mobiliteetti globaalisti vv 2008-2013 (lkm ja %)

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
yksikkö A	42	49 %	38	51 %	20	27 %	16	30 %	23	43 %	27	48 %
yksikkö B	16	43 %	34	59 %	17	47 %	31	66 %	33	69 %	24	86 %
yksikkö C	2	100 %	0	0 %	0	0 %	12	92 %	5	71 %	6	86 %
yksikkö D	4	50 %	5	71 %	5	31 %	4	80 %	7	78 %	10	67 %
	64	48 %	77	55 %	42	33 %	63	61 %	67	57 %	67	63 %

Taulukossa 7 esitetään Talenttien kokonaislukumäärät yksiköittäin vuosina 2008-2013 sekä prosentuaalisesti niiden Talenttien osuus kokonaismäärästä, jotka ovat globaalisti mobiileja. Aineiston tulosten perusteella voidaan todeta, että liiketoimintayksikkö NEB:in Talenttien mobiliteetti globaalisti on vaihdellut vuosittain. Yksikössä A mobiliteetti on laskenut vuosittain 2008-2010, jonka jälkeen se on hieman noussut joka vuosi. Yksikössä B mobiilien Talenttien osuus on kasvanut viime vuosina 2011-2013. Tavoitteena on, että kaikki Talentit olisivat globaalisti mobiileja, joten kaikissa yksiköissä on vielä haastetta mobiliteetin suhteen.

Useissa tapauksissa ulkomailta komennuksen jälkeen paluu emoyhtiöön ja kotimaahan on osoittautunut vaikeaksi muun muassa kotimaassa selkeän tehtävän puutteen, uramahdollisuuksien menettämisen sekä ulkomailla hankittujen tietojen ja taitojen heikkojen hyödyntämismahdollisuuksien vuoksi. Kauhasen (2012) mukaan ulkomaankomennus nähdään urapolkuun liittyvänä osana ja siten myös yrityksen kansainvälistä osaamista kasvattavana tekijänä, mutta sen hyödyntäminen on organisaatioille ongelmallista.

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että ulkomaankomennuksilta paluu nähdään sekä kriittisenä että vaikeana asiana. LTR prosessissa komennuksilta palaavia ei huomioida muuten erityisesti paitsi tunnistamalla henkilö värikoodein punaiseksi yksikön seuraajasuunnittelu tiedostoon vasta, kun paluu on lähempänä kuin puoli vuotta.

”Ei me voida olettaa et se ninku alle puolta vuotta siirtyy johonkin muuhun maahan ja pistää perhe-elämänsä ihan uusiks, et se on ihan epärealistista. Me aloitetaan liian myöhään keskustelu.”
(henkilöstöpäällikkö A)

”...mut sitte se toinen puoli sitä, mikä on oikeastaan vielä isompi asia, on et mitä se ihminen tulee tekemään sitte, ku sillä loppuu se expatti diili. Nin se on ninku mahdoton asia päättää, ku se ihminen lähetetään sinne. Ja sit ku se diili loppuu, useinhan sitä samaa duunia ei oo ninku jäljellä enää, sitä tekee joku toinen ja vaikka olis niin ei se ihminen oo innostunut sitä samaa hommaa tekemään, se on niinku vähä paluuta johonki vanhaan. Ja tota, elikkä se on vaikee, tavattoman vaikee prosessi ja nyt tavallaan se ei helposti onnistu se paluu ninku hyvin, että tää henkilö saa uusia vaativampia tehtäviä tullessaan takaisin, jotka jotenkin tavallaan mätsää siihen, mitkä sen henkilön ura-ambitiot on. Nin semmonen ei tapahdu helposti.”
(yksikönjohtaja A)

”Nin joku LTR prosessi, joka on kerran vuodessa, niin se on liian kevyt, meil pitäis olla joku oma juttu tähän expatin takasin rehabilitointiin että tuota, ja se on ninku, eikä se o pelkästään KONEella vaikeeta, se on joka paikassa vaikeeta. Se on vaikeeta saada toimimaan hyvin.” (yksikönjohtaja D)

5.7 Seuraajasuunnitelmien aikataulu, seuranta, palaute ja hyödyntäminen

Seuraajasuunnittelu ja Talent katselmointi on usein kerran vuodessa tehtävä hallinnollinen tehtävä monessa yrityksessä. Useat esimiehet päivittävät lomakkeet edellisen vuoden tiedoin suorittaakseen nopeasti tehtävän. Tämä ei tuo lisäarvoa prosessille. Kerran vuodessa tehtävä läpikäynti ei riitä vaan seuraajasuunnittelu tulee nähdä enemmän jatkuvana prosessina, jossa tehdään päätöksiä, toimenpiteitä ja tuloksia seurataan säännöllisesti. Muutoksen varmistamiseksi, johtoryhmien tulisi

käydä läpi nämä käytännöt säännöllisesti, vähintään kaksi tai kolme kertaa vuodessa HR:n fasilitoimana. (Kesler, 2002).

Haastattelujen perusteella oltiin tyytyväisiä kerran vuodessa tehtyyn laajan suunnittelu- ja katselmointikierrrokseen niin esimiesten kuin HR:ien osalta.

”No se iso työ kerran vuodessa joo on ihan hyvä.”

(henkilöstöpäällikkö B)

”No tälleen äkkiseltään sanosin et kerran vuodessa, mut puolen vuoden päästä vois katsoo et onks tää ajantasalla, pysyis ajantasalla data, ettei tunnu et iso rumba aloitetaan kerran vuodessa...”

(henkilöstöpäällikkö D)

”Mun mielestä kerran vuodessa on ihan hyvä vauhti, kun kerran vuodessa on tämmönen, siis LTR prosessi voi olla ja pitää varmaan ollakin jatkuvaa, mut sitte se henkilöiden läpikäynti siis poikkifunktioiden läpikäynti kerran vuodessa, semmonen on ihan hyvä vauhti. Ei sitä varmaan tarvii useammin.” (yksikönjohtaja A)

Seuraajasuunnitelmia voidaan hyödyntää monella tavalla. Avainposition vapautuessa esimerkiksi sen haltijan siirtyessä toisiin tehtäviin talon sisällä tai ulkopuolelle, organisaatiolla on valmis suunnitelma henkilöistä, jotka voivat olla seuraajia ja joita on valmisteltu kyseiseen tehtävään kehitystoimenpitein.

Haastatteluissa kävi ilmi, että seuraajasuunnitelmien hyödyntäminen ja niiden toteuttaminen ei ole itsestään selvää. Henkilöille itselleen ei kommunikoida heidän olevan seuraajakandidaattina, joten esimiesten rooli kannustaa henkilöä hakemaan tehtävään nähtiin oleellisena. Osa yksiköiden HR:istä näki, etteivät he itse voi kannustaa henkilöitä hakemaan avoimia positiota, sillä usein HR:n motivointi nähdään jo lupauksena tehtävään nimittämisestä.

”No siinähan on tavallaan se, että sä voit laittaa vaikka viisi nimeä seuraajakandidaatiksi, niin aika monessa tapauksessa me odotetaan, et jos se lähtee se varsinainen henkilö, niin se menee normaalin rekrylupakäsittelyn kautta ja se tulee auki ja sit se on vähän tuurin kauppaa, hakeeko se seuraajakandidaatti sitä.....mut loppupeleissä me aika pitkälle luotetaan siihen, et sit se on sen henkilön omalla vastuulla se urakehitys, niinkuin pitää ollakin..” (henkilöstöpäällikkö A)

”Kun positio laitetaan auki, niin toisaalta meillä voi olla parempia kandidaatteja, joilla on paremmat kompetenssit siihen tehtävään loppupeleissä, kun yhdelläkään niistä jotka siihen on identifioitu seuraajasuunnitelmassa. Se on se tosiasia.” (henkilöstöpäällikkö C)

Seuraajasuunnitelmia tulee seurata ja tietoja päivittää säännöllisesti. TM-asiat tulee olla jokaisen johtoryhmän kokouksen asialistalla. Johtoryhmissä ja globaaleissa foorumeissa käsitellyt asiat tulisi kommunikoida takaisin yksiköihin, jotta lokaalisti tiedetään, mikä tilanne kulloinkin on. Kauhasen (2012) mukaan kunkin organisaation avoimuuden asteesta riippuu, miten avointa kyseisistä asioista tiedottaminen on.

Haastatteluissa kävi ilmi, että vain yhdellä yksiköllä neljästä toteutetaan seurantaa säännöllisesti. Toisaalta kaikki yksikön johtajat eivät nähneet tarvetta ainakaan kovin raskaalle seurannalle, seuraajasuunnittelun toimiessa kuitenkin vain varasuunnitelmana.

”Sit meillä on neljä kertaa vuodessa seurantalaveri sille, että käydään läpi, tehdään yhteenvetoja, siinä on johtoryhmän punaiset ja keltaiset, katotaan mitä niille on tapahtunu, onko ne actionit, jotka viimeksi sovittiin niin tehtynä...” ”No mun mielestä vois olla joka johtoryhmässä agendalla, kun se on jokaisessa, sä totut siihen, me ollaan tehty nyt vuosi tätä seurantaa, se on nopeempaa, ihmiset tietävät jo, että heiltä odotetaan kommenttia...mä ite tykkään siitä, että

meillä on yksiköiden vetäjät mukana, kyllä busineksen pitää olla siinä mukana...” (henkilöstöpäällikkö B)

”Ei seurata, käydään kerran vuodessa läpi.. Pitäis olla seurantaa enemmän...” (henkilöstöpäällikkö D)

”Ei mun mielestä tarvii tehdä seurantaa, toi on kaikki tommosta tavallaan spekulatiivista planningiä. Tietenkin jos siellä sovitaan jotain actioneita, mutta nehän on aika pehmeitä actioineita. Et jos me tunnistetaan high potential, joka vois olla ninku hyvä henkilö esimerkiksi markkinoinnissa, mut jos markkinoinnissa ei oo yhtään positiota auki, niin mitä ne on ne actionit, joita voidaan tehdä...Se riippuu siitä, onks siellä positiota auki ja kiinnostaako se ninku tätä henkilöä se positio ja ketä muita ihmisiä siihen hakee ja oliko tää henkilö paras vaihtoehto vai ei, et valittiinko hänet”. (yksikönjohtaja A)

Haastatteluissa kävi ilmi selvästi, että kaikki yksikön HR:t odottavat saavansa enemmän palautetta globaalista HR:stä, mitä asioita heidän yksiköstään on keskusteltu ja käsitelty. Lisäksi globaalista Talent Poolista toivottiin saatavan tietoa ja apuja tiettyjen tehtävien täyttämässä.

”Minä en edes tiedä, mitä osaa D- yksiköstä ne siellä käsittelee...Tätähän käsitellään monella tasolla ja käytetään paljon aikaa. No siis tääkin vähän on pikkusen epäselvää, mistä tulee se palaute takaisin, aikaisempina vuosina ei tiedot oo aina tulleet takaisin...” (henkilöstöpäällikkö D)

”Palautetta? Ei, sitä ei tule, kommunikaatiota ylhäältä alas, se output mitä me yksiköt saadaan, on hirveen vähäinen. Se on ninku tavallaan se, mitä me kaivataan enemmän. Et hei, me on nyt katottu sun punaisia tai on katottu näitä juttuja, tai joskus kun kysytään, oisko teillä ketään tähän tehtävään, niin me ei saada mitään nimiä. Se ei toimi niin päin.” (henkilöstöpäällikkö A)

5.8 Seuraajasuunnittelu prosessin mittaaminen

Kauhasen (2012) mukaan urapolkujen toteutumiselle voidaan asettaa tavoitteet. Tällä sisäisellä liikkuvuudella varmistetaan organisaation joustavuus, osaamisen kumuloituminen ja pieni vaihtuvuus. Kauhasen (2012) mukaan nämä kaikki ovat keskeisiä tekijöitä menestystä haluaville organisaatioille.

Seuraajasuunnitelmat eivät aina toimi suunnitellusti tosipaikan tullen. Suunnitelman tekeminen pakottaa kuitenkin pohtimaan ja rakentamaan valmiiksi selviämissuunnitelman runkoa. Toisaalta sen avulla voi syntyä myös muita yrityksen toimintaa kehittäviä oivalluksia. (Valvisto, 2005).

Johdon kyky arvioida tulevia johtajia ja heidän suoritustaan oikeista lähtökohdista paranee, kun Talentit ja seuraajasuunnitelmat tunnetaan hyvin. Seuraajasuunnitteluprosessia mitataan ja analysoidaan säännöllisesti siitä luotujen raporttien pohjalta prosessin kehittämiseksi.

Yritykset yrittävät mitata seuraajasuunnittelun ja TM:n vaikutusta siten, että kuinka monta kertaa avoimet työpaikat täytetään ehdokkailla, jotka on tunnustettu seuraajasuunnittelussa.

Haastatteluissa selvisi, että prosessin mittaminen ei ole helppoa eikä yksiselitteistä. Tärkeimpänä mittarina nähtiin liikkuvuus yli organisaatio rajojen sekä se, että henkilöt, joiden nähdään tarvitsevan uusia haasteita tulevan puolen vuoden tai vuoden aikana, saavat niitä.

”Mulla on tavallaan negatiivisia kokemuksia siitä et, vaikka me ollaan käsitelty asioita läpi LTR prosessissa ninku seuraajakuvioista, ni sitte tavallaan ninku jostain syystä vaan joku toinen henkilö tulee seuraajaks siihen.” (yksikönjohtaja A)

"Sillai joo, et meil on ainakin ihmiset kiertänny, en tiiä onko se tän prosessin takia vai oisko ne kiertäneet muutenkin, jos meillä ei olis virallista prosessia..." (henkilöstöpäällikkö B)

"... tärkein mittari sille, et toimiiko, on et kuinka monelle niistä nimistä on tehty jotain, kelle pitäisi tehdä jotakin..." (henkilöstöpäällikkö C)

"No ainakin se, et miten paljon on toteutunut ne asiat, mitä siinä on ollut, et kuinka paljon punaisille tapahtuu puolen vuoden aikana..."
(yksikönjohtaja B)

"Sitä mitataan job rotationilla, mikä on yksikön job rotation, ja se on tämmönen voluntary job rotation tietysti, ei non-voluntary."
(yksikönjohtaja D)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämä Pro Gradu –tutkimus on tehty toimeksiantona KONE Oyj:lle. Tutkimuksessa haluttiin selvittää KONEen liiketoimintayksikön NEB:in seuraajasuunnitteluprosessin toimintaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää parhaimmat käytännöt sekä tarkastella, onko johtoryhmissä liikkuvuutta riittävästi. Lisäksi selvitettiin, onko Talenteille tarjota riittävästi uramahdollisuuksia ja tehdäänkö heille oikeita kehityssuunnitelmia, jotta liiketoimintayksiköllä on riittävästi kyvykkäitä seuraajia tulevaisuuden johtajiksi vapautuviin johtoryhmätehtäviin.

Tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan johdannossa esitettyyn seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Miten seuraajasuunnitteluprosessi toimii NEB:issä?

Tutkimus on herättänyt kiinnostusta ja keskustelua organisaatiossa erityisesti Talenttien kehittämiseen ja yli organisaatorajojen tapahtuviin siirtoihin liittyen. Tämä on tärkeä ja ajankohtainen aihe, josta ei ole tehty tieteellistä tutkimusta kovin pitkään.

Seuraajasuunnitteluprosessin nykytilan kuvaamiseksi ja sen toimivuutta tutkiakseni toteutin teemahaastatteluja, joissa kartoitin yhdeksän KONEen NEB -liiketoimintayksikössä työskentelevän henkilön kokemuksia ja mielipiteitä prosessista ja sen toimivuudesta. Haastatteluilla syvennettiin muista yrityksen sisäisistä arkistotiedoista kerättyjen yhteenvetoanalyysien tietoa.

Haastattelujen analyysissä esiin nousivat erityisesti viestintä, Talenttien systemaattinen kehittäminen ja henkilöiden liikkuvuus yli funktiorajojen.

Liikkuvuuden tärkeys ymmärretään, jotta osaamista ja tietoa saadaan siirrettyä yksiköstä toiseen ja toisaalta kehitettyä henkilöistä moniosaajia.

Prosessiin ja sen toimivuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä niin haastateltujen henkilöstöpäälliköiden kuin yksikön johtajien osalta. Prosessin nähtiin kehittyneen vuosi vuodelta parempaan suuntaan. Kehitystarpeita tunnistettiin kuitenkin prosessin eri osa-alueilla.

Tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa on kiinnitetty huomiota prosessin parantamiseen monilla alueilla. Lomakkeiden laatua on parannettu ja niiden täyttämistä on helpotettu. Suomessa yksiköt ovat aloittaneet eri yksiköiden yhteisen katselmoinnin Talenteista, millä pyritään lisäämään liikkuvuutta yli organisaatorajojen ja tunnettuutta eri yksiköissä.

6.2 Johtopäätökset

Aineiston analyysin tulosten perusteella tutkimuksessa onnistuttiin löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen sekä tavoitteena olevien asioiden selvittämiseen. NEB –liiketoimintayksikössä seuraajasuunnitteluprosessi toteutuu monilta osin samalla tavalla, joka on kuvattu tieteellisessä kirjallisuudessa.

Suurimmat erot kohdeorganisaation prosessin toteutuksessa verrattuna kirjallisuuteen liittyvät viestintään, seurantaan ja rekrytointipolitiikkaan. NEB –liiketoimintayksikössä prosessissa nimetyille seuraajakandidaateille ja Talenteille ei kerrota heidän olevan tunnistettu seuraajakandidaatiksi tai Talentiksi.

KONEella kaikki avoimet positiot pyritään avaamaan työkalussa, jossa ne ovat kaikkien nähtävillä ja haettavissa. Uusista haasteista kiinnostuneet henkilöt hakevat työkalun kautta itse avoimiin tehtäviin ja paras kandidaatti tulee valituksi tehtävään. Tästä syystä nähtiin haasteellisena tehdä henkilöille tarkkoja kehitystoimenpiteitä tiettyä tehtävää ajatellen, koska ei

voida varmasti tietää, tuleeko henkilö valituksi tähän tehtävään sen madhollisesti joskus vapauduttua. Lisäksi nähtiin hankalana mitata tarkasti, kuinka moni Talent on prosessin ansiosta siirtynyt toisiin tehtäviin säännöllisin väliajoin. Talenttien osalta on päätetty seurata, kuinka monta vuotta he ovat samassa tehtävässä. NEBin Talenttien keskimääräinen aika samassa tehtävässä vuonna 2011 oli 1,9 vuotta. Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että Talenteille on tarjota uramahdollisuuksia NEB:issä melko hyvin, sillä vain muutamat Talentit ovat olleet samassa tehtävässä kauemmin kuin kolme vuotta. Luvuista ei voida kuitenkaan päätellä sitä, siirtyvätkö Talentit toisiin tehtäviin omassa organisaatiossa vai tapahtuuko siirtoja yli organisaatorajojen.

Seuraajasuunnitteluprosessin määritelmä, yhteiset tavoitteet, säännöt ja ohjeet olivat kaikkien haastateltavien tiedossa, joten perusta yhtenäiselle, systemaattisesti toimivalle prosessille voidaan olettaa olevan kunnossa. Pientä tarkennusta kaivattiin Talent kriteereihin. Tietojen keräämisen ja lomakkeiden täyttämisen toivottiin sujuvan helpommin, jotta aikaa jäisi enemmän Talenteihin tutustumiseen, seurantaan ja tietojen hyödyntämiseen. Suunnitteilla olevan web-työkalun myötä henkilöstöpäälliköiltä vapautunee aikaa aiempaa paremmalle suunnittelulle ja erityisesti helpompaan tietojen hyödyntämiseen.

Avainroolit tunnistettiin kaikissa yksiköissä samaa ohjeistusta noudattaen. Seuraajaehdokkaat avaintehtäviin valittiin pääsääntöisesti omasta organisaatioyksiköstä, koska muiden yksiköiden henkilöitä ei tunneta riittävän hyvin eikä heidän osaamisestaan olla aivan vakuuttuneita. Aineiston analyysin perusteella seuraajasuunnitelmat ovat parantuneet KONEen tavoitteisiin verrattuna. Seuraajakandidaatteja on tunnistettu määrällisesti enemmän ja ulkopuolisten seuraajakandidaattien määrä on pienentynyt. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa omalle henkilöstölle tehtyjen kehitystoimenpiteiden olevan oikeita ja riittävän vahvoja heidän tullessa valituksi avoimeen tehtävään. Vuonna 2011 KONEella 80,1% johtoryhmän uusista jäsenistä oli tunnistettu LTR

prosessissa edellisenä vuonna. Näistä uusista johtoryhmän jäsenistä oli 10,2% nuoria potentiaaleja, Talenteja. Aineiston analyysin mukaan voidaan olettaa, että johtoryhmissä on riittävästi liikkuvuutta ja Talenteille on tarjota uramahdollisuuksia NEB:issä melko hyvin.

Avainhenkilöiden, seuraajakandidaattien ja Talenttien kehittämisessä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tehdään NEB:issä suunnitellusti kehityskeskustelujen yhteydessä vuoden alussa ja kehitystoimenpiteiden tärkeys onkin tunnistettu. Paremman suunnittelun ja seurannan edut on tunnistettu.

Yli organisaatorajojen tapahtuva henkilöstön liikkuvuus nähdään erityisen tärkeänä kasvattaessa moniosaajia. Seuraajasuunnitteluprosessin nähtiin voivan tukea tätä, mutta tämän nähtiin vaativan avoimuutta ja rohkeutta yksiköiden johtajilta antaa mahdollisuus kyyville, joka tulee toisesta yksiköstä. Liikkuvuutta tukemaan tarvitaan oma sisäisiin siirtymisiin rakentuva kulttuuri, systemaattinen toimintatapa ja yhteiset pelisäännöt, johon kaikki ovat sitoutuneet. Aineiston tulosten ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että henkilöiden tehtäväsiirrot tapahtuvat usein omassa organisaatioyksikössä.

Kerran vuodessa tehtävä seuraajasuunnittelu ja Talent –katselmointi nähtiin riittävänä, sen sijaan tarve seurannalle on huomattu monessa yksikössä. Yksikössä B seuranta on toteutettu vuoden ajan neljännesvuosittain ja seurannan tuloksiin ja käytäntöön oltiin varsin tyytyväisiä. Tämä seurantakäytäntö voidaan nähdä parhaana käytäntönä ja kopioidaan sopivin osin myös muihin yksiköihin.

6.3 Kehitysehdotuksia seuraajasuunnittelu prosessin toteutukseen

Seuraajasuunnittelu ja Talent Management ovat varsin laajoja tutkimuskohteita. Seuraavaksi esittelen käytännön ehdotuksia aiemman kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen pohjalta siitä, miten tutkimuksen

kohteena olevan seuraajasuunnitteluprosessin voisi saada entistä paremmin toimimaan ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kehitysehdotuksena Talenttien kehittämiseen näkisin muutamien globaalien projektien tarjoamisen vuosittain mahdollisesti omille, mutta erityisesti muiden organisaatioyksikön Talenteille. Tällä tavalla oppittaisiin tuntemaan muiden yksiköiden henkilöitä ja saataisiin näyttöä heidän kyvyistään ja osaamisestaan. Samalla tarjotaan Talenteille mahdollisuus laajentaa osaamistaan uudessa toimintaympäristössä. Yksikön HR:t voisivat lisäksi aloittaa säännölliset tapaamiset oman yksikön Talenttien kanssa tutustuakseen heihin ja heidän ura-ambitioihin paremmin.

Talenttien kehitystoimenpiteenä olisi hyödyllistä lisätä 360-arvioinnin käyttöä johtamisosaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi. Jatkuva palaute kollegoilta, alaisilta ja esimieheltä on arvokasta hyödyntää kehittämisessä ja oppimisessa.

Yli organisaatorajojen tapahtuvan liikkuvuuden suhteen olisi hyvä asettaa selkeät, yhteiset numeraaliset tavoitteet, joihin jokainen yksikkö sitoutuisi. Kohdeorganisaatiossa Talenttien liikkuvuutta helpottamaan ja tukemaan voitaisiin luoda yhteiset pelisäännöt rekrytointipolitiikkaan siten, että esimiehellä, jonka tiimistä Talent on siirtymässä muualle, olisi varmuus uuden rekrytointiluvan saamisesta ja mahdollisuudesta palkata toinen erinomainen kyky tilalle mahdollisimman nopeasti.

Rekrytointi on aina iso investointi yritykselle. Rekrytoinnin onnistumisen mittaamiseen olisi hyvä luoda mittarit, työkalut ja prosessi, jotta voitaisiin jälkikäteen arvioimalla saada selville, oliko rekrytointi tai sisäinen siirto onnistunut. Tällä tavoin olisi mahdollisuus verrata, ovatko seuraajasuunnitteluprosessin kautta tulleet siirrot olleet onnistuneempia kuin normaalin rekrytointiprosessin kautta tehdyt rekrytoinnit.

Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli seuraajasuunnitteluprosessissa. Osittain negatiiviset mielikuvat prosessin toimivuudesta aiheutuu viestinnän puutteesta. Yhtenä kehitysehdotukseni on, että yksiköiden johtoryhmille viestitään ensin yhteenvedot LTR lomakkeista ja myöhemmin yhteenvedot tapahtuneesta kehityksestä ja seurannasta.

6.4 Jatkotutkimuksen aiheita

Keskusteluissa haastateltavien kanssa tuli esiin useita seuraajasuunnitteluun liittyviä asioita, joita olisi hyvä tutkia tarkemmin. Ne liittyvät erityisesti Talenttien kehittämiseen ja sitouttamiseen.

Yrityksissä on pulaa kyvykkäistä johtajista. Kykyjen johtamiseen havahduttiin varsin myöhään, joten sisäinen seuraajapotentiaali on melko ohutta. Parhaat kyvyt tulee saada kehittymään uran aikaisessa vaiheessa yrityksessä, sillä nopeiden muutosten hallitseminen ja uusien strategioiden kirkastaminen vaativat kokemusta ja näkemystä. Miten sitten luodaan nopeutettuja henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia Talenteille?

Kilpailu parhaista kyvyistä on ajankohtaista. Yritysten tulee olla luovempia parhaiden kykyjen sitouttamisessa. Harvard Business Review'n (2010) mukaan yksi neljästä suunnittelee lähtevänsä yrityksestä vuoden sisällä. Talenteilla on selkeät odotukset uraetenemiseen, työn haastavuuden ja joustavuuden suhteen ja heillä on usein tarjolla useita hyviä työpaikkoja. Miten sitten sitouttaa Talentit?

LÄHTEET

Abrudan, Maria-Mandela & Matei, Mirabela-Constanța. (2009). Talent Management – A Strategic Priority. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 18(4): 25–30.

Aggarwal, U., Datta, S., Bhargava, S. 2007. The relationship between human resource practices, psychological contract and employee engagement – implications for managing talent. *IIMB Management Review* (Indian Institute of Management Bangalore), vol. 19, nro 3, sivut 313–325.

Ashton, C. 2005. Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, vol.4, nro 5, sivut 28–31.

Avedon, M.J., Scholes, G. 2010. Building competitive advantage through integrated talent management. Teoksessa R. Silzer & B. Dowell (toim.) *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Becker, B.E. & Huselid, M.A.(2006). Strategic human resource management: Where do we do from here? *Journal of Management*, 32, sivut 898–925

Beechler, S, Woodward, I.C., 2009. The global “war for talent”. *Journal of international Management*, vol.15, sivut 273–285.

Berke, D. 2005. *Succession planning and management: a guide to organizational systems and practices*. Center of creative Leadership.

Branham, L. 2001. *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM.

Busine, M., Watt, B. 2005. Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 43, sivut 225–237.

Byham, W.C., Smith, A.B., Paese, M.J. 2000. *Grow Your Own Leaders, Acceleration Pools: A New Method of Succession Management*. Bridgeville: DDI Press.

Cappelli, P. 2008. Talent Management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, nro 3, sivut 1–10.

Chambers, E.G., Foulton, M., Handifield-Jones, H., Hankin, S.M., Michaels, E. 1998. The war for talent. *McKinsey Quarterly*, (3), 44–57.

Charan, R., Drotter, S. 2011. *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*. San Francisco:Wiley.

Cohn, J.M., Khurana, R., Reeves, L. 2005. Growing Talent as if Your Business Depended on It. *Harvard Business Review*.

Collings, D.G., McDonnell, A., Scullion, H. 2009. Global talent management: The law of the few. *Poznan University of Economics Review*, 9(2), 5–18.

Collings, D.G., Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: a review and research agenda. *Human Resource Review*, vol. 19, nro 4, sivut 304–313.

Conger, J.A., Fulmer, R.M. 2004. *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*. New York: AMACOM.

Conger, J.A., Fulmer, R.M. 2003. *Developing Your Leadership Pipeline*, *Harvard Business Review*.

Connor, M. & Pokora, J. 2007. Coaching and mentoring at work. Developing effective practice. Maidenhead: Open University Press.

Dawley, D., Hoffman, J.J., Smith, A.R. 2004. Leader succession: does gender matter? *The leadership & Organizational Development Journal*, vol. 25, nro 8, sivut 678–690.

Day, D.V. 2001. Leadership Development: a review in context. *Leadership Quarterly*, vol. 11, nro 4, sivut 581–613.

DeVisch, J. 2009. Talent Management in an Economic Crisis: A Paradigm Shift?

Eddy, J., Hall, S.J.D., Robinson, S.R., 2006. How global organizations develop local talent. *McKinsey Quarterly*, nro 3, sivut 6–8.

Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Eriksson, P. & Koistinen, K., 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Vastapaino

Fulmer, R.M., Conger, J.A., 2004. Growing your company's leaders: how great organizations use succession management to sustain competitive advantage. Concordville: Soundview Executive Book Summaries.

Gabarro, JJ. 1987 *The dynamics of taking charge*. Harvard Business Press.

Giambatista, R.C., Rowe W.G., Riaz, S. 2005. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, vol. 47, nro 2, sivut 351–367.

Greer, C.R., Virick, M. 2008. Diverse succession planning: lessons from the industry leaders. *Human Resource management*, vol. 47, nro 2, sivut 351–367.

Groves, K.S. 2007. Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, vol.26, nro 3, sivut 239–260.

Guthridge, M., Komm, A.B. & Lawson, E. 2008. Making Talent a strategic priority. *The McKinsley Quarterly 2008*, number 1.

Hall, D.T. 1986. Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, vol. 25, nro 2, sivut 235–265.

Hargreaves, A., Fink, D. 2003. The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, vol 61, nro 7, sivut 8–13.

Heifetz, R. 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*. Harvard Business Press.

Heirdsfield, A. M., Walker, S. & Walsh, K. & Wilss, L. 2008. Peer mentoring for first-year teacher education students: the mentors' experience. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 16 (2), sivut 109–124.

Hewitt, S.D. 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and commercial training*, vol. 41, nro. 4, sivut 181–186.

Hills, A.2009. Succession planning – or smart talent management. *Industrial and commercial training*, vol. 41, sivut 3–8.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hirsch, W. 1991. Succession planning: current practice and future issues. *International Journal of Career Management*, vol.3, nro 2.

Hunt, J.M., Weintraub J.R. 2002. *The Coaching Manager, Developing Top Talent in Business*.

Huselid, M.A., Beatty, R.W. & Becker, B.E. (2005). A Players or A positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*. December, 110–117.

Hor, F.C., Huang, L-C., Shih, H-S., Lee, E.S. 2010. Establishing talent management for company's succession planning through analytic network process: Application to an MNC semiconductor company in Taiwan. *Computers & Mathematics with Application*, vol.60, nro 3, sivut 528–540.

Ib,B., Jacobs, G. 2006. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of small business and Enterprise Development*, vol. 13, nro 3, sivut 326–350.

Ibarra, P. 2005. Succession planning: an idea whose time has come. *Public Management*, nro Jan-Feb.

Ibarra, P. 2007. The myths and realities of succession planning. *Public Management*, nro August, sivut 13–14.

Jaques, E. 1989. *Requisite organization*. Arlington, VA: Cason Hall Publishers.

Johnson, W. B. 2002. The intentional mentor: strategies and guidelines for the practice of mentoring. *Professional Psychology: Research and Practice* 33 (1), 88–96.

Karaevli, A, Hall, D.T., 2003. Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, vol 32, (1), sivut 62–79.

Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2012. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kesler, G. 2002. Why the Leadership bench never gets deeper. *Human Resource Planning Society Journal*, vol. 25, nro 1.

Kram, K. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal* 26 (4), 608–625.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P., 2007, *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, sivut 9–38.

Lankau, M. J. & Scandura, T. A. 2007. Mentoring as a forum for personal learning in organizations. Teoksessa B. R. Ragins & K. E. Kram (toim.) *The handbook of mentoring at work. Theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage, sivut 95–121.

Leibman, M., Bruer, R.A., Maki, B.R. 1996. Succession management: The next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, vol. 19.

Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L., 2007. Strategic Human Resource Management: A review of the Literature and a proposed typology.

Leuterbach, B., Vu, J., Weisberg, J. 1999. Internal vs. External successions and their effect to firm performance. Human Relations, vol. 52, nro 12, sivut 1485–1504.

Lewis, R.E., Heckman R.J. 2006. Talent Management: A critical review. Human Resource Management review, vol. 16, sivut 139–154.

Maunula, R. 1992. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä. 2. uusittu painos. Helsinki: Otava.

McDonnel, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J., 2010. Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. Journal of World Business, vol.45, nro 2, sivut 150–160.

Otala, Leenamajja, 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista

http://www.cicero.fi/documents/Tyoelaman_haasteet_raportti.pdf

Pascal, C. 2004. Talent Management Systems: Best practices in Technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Foreword. In A. Schweyer (Ed.). Canada. Wiley

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari

Ready, D.A., Conger, J.A. 2007. Make your company a Talent Factory. Harvard Business Review, nro June, sivut 1–11.

Reid, M. 2005. Applying succession management benefits for leadership continuity. Journal of Business & Economics Research, vol. 3, nro 6, sivut 35–43.

Roberts, A. 2000. Mentoring revisited: a phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, vol 8, nro 2, sivut 145–170.

Robinson, C., Feters, R., Riester, D. & Bracco, A. 2009. The paradox of Potential: A Suggestion for Guiding Talent Management Discussion in Organizations. Vantage Leadership Consulting.

Rothwell, W.J. 2005. *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM.

Rothwell, W.J., Jackson, R.D., Knight, S.C., Lindholm, J.E., Wang, W.A., Payne, T.D. 2005. *Career planning and succession management: developing your organization's talent –for today and tomorrow*. Westport, Connecticut: Praeger Publishers.

Rothwell, W.J. 2002. Putting success into your succession Planning. *Journal of Business Strategy*, vol. 23, nro 3, sivut 32–37.

Salinen, O. 2000. Hyvä kehityskeskustelu on avoin vuoropuhelu. *Työ & Hyvinvointi* 2/2000. sivut 26–27.

Serrat, O. 2010. A primer on Talent Management. *Asian Development Bank*, vol. 76, nro February.

Silzer, R., Church, A.H. 2010. Identifying and assessing high-potential talent. Teoksessa R.Silzer & B.Dowell (toim.) *Strategy-Given Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Shadi, E.M., Noor, A.M. 2011. Identifying the Important Factors Influencing the Implementation of Succession Planning. *IPEDR*, vol. 21.

Shen, W. Cannella, A.A. 2003. Will succession planning increase

shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions. *Strategic Management Journal*, vol. 24, nro 2, sivut 191–198.

Smith, A. A. 2007. Mentoring for experienced school principals: professional learning in a safe place. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning* 15 (3), 277–291.

Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P.M. 2007. Global Talent Management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. Working paper. Insead, The Business School for the World.

Stokes, P. 2003. Exploring the relationship between mentoring and counselling. *British Journal of Guidance and Counselling*, vol. 31, nro 1, sivut 25–38.

Taylor, T., McGraw, P. 2004. Succession Management practices in Australian organizations. *International Journal of Manpower*, vol. 25, nro 8, sivut 741–758.

Towers Perrin. 2006. Talent Management in the 21st century: Attracting, retaining and engaging employees of choice. *Journal of quality participation*, vol. 29, nro 4, sivut 4–7.

Tung-Chun, H. 2001. Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, vol. 22, nro 8, sivut 736–747.

Valpola, A. 2002. Kehityskeskustelu- ei pakkopulla vaan hyvä työkalu. *Myynti & Markkinointi* 7/2002, sivut 13–14.

Valpola, A. 2002. Näin onnistut kehityskeskustelussa. Juva: WSOY.

Viitala, Riitta. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Walker, J.W. & LaRocco, J.M. 2002. Talent pools: The best and the rest. Human Resource Planning Journal, vol. 25, nro 3, sivut 12–14.

Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. Human Resources Management Journal, vol. 13, nro 3, sivut 21–36.

Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. Third Edition. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

Åber, I. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Inforviestintä.

LIITE 1

Haastattelurunko ja -kysymykset

PROSESSI

1. Kuvaile omin sanoin, mitä seuraajasuunnittelu mielestäsi tarkoittaa?
2. Kerro miten LTR prosessi yksikössäsi käytännössä toteutetaan?
3. Millaisena näet LTR prosessin toimivuuden ja nykytilan tällä hetkellä?
4. Kuinka usein LTR prosessi tulisi toteuttaa?
5. Miksi seuraajasuunnitelmaa /LTR prosessia tehdään? Tavoitteet/syyt LTR:lle?
6. Onko KONEen seuraajasuunnitteluprosessi selkeä ja ymmärrettävä?
7. Miten kuvailisit käytännön todellisuutta, toteutuuko seuraajasuunnitelmat?
8. Miten LTR prosessin toimivuutta voidaan mielestäsi mitata?
9. Onko LTR prosessi käyty tarpeeksi yksityiskohtaisesti läpi, jotta tiedät, mitä se osaltasi tarkoittaa?
10. Onko seuraajasuunnitteluprosessista ollut hyötyä?
11. LTR:n hyödynnettävyys. Miten voitaisiin paremmin hyödyntää?
12. Millaisia best practices asioita toteutetaan sinun yksikössäsi LTR prosessissa?
13. Dialogi. Kysyntä ja tarjonta tulisi saada kohtaamaan. Miten mielestäsi tämä tulisi hoitaa? NEB; SEB, areat jne
14. Millaisia kehitystarpeita näet LTR prosessissa/Seuraajasuunnittelu prosessissa?
15. Miten voidaan varmistaa, että prosessi toimii yhteisten sovittujen pelisääntöjen ja samojen kriteerien mukaisesti?
16. Miten usein LTR prosessia seurataan yksikössäsi? Millä tasolla se läpikäydään johtoryhmässä ja kuinka usein?

HIGH POTENTIALS, TALENTIT

17. Mitkä ovat sinusta tulevaisuuden talentin kriteerit? Millaisia ihmisiä KONE tulevaisuudessa tarvitsee? Miten huomioit tämän LTR prosessissa?
18. Tulisiko Hipoille kommunikoida, että hänet on tunnistettu Hipoksi? Miksi?
19. Kuka huolehtii Hipon kehitysactioista? Onko vastuut/roolit selkeät? Seurataanko niitä PD:ssä (IDP)?
20. Millaisia tekniikoita ja lähestymistapaa voidaan käyttää luotaessa talent poolia?
21. Miksi me tunnistamme Hipoja, jos urakehitys on henkilön omassa käsissä?
22. Löytyykö hipoille (talenteille ja nuorille potentiaaleille) mielestäsi riittävästi uramahdollisuuksia? Miten yksikössäsi varmistetaan se?

23. Kun kasvu on kovaa ja tehdään paljon kehitystoimenpiteitä, tehdäänkö KONEella riittävästi (oikeita ja riittävän vahvoja) kehityssuunnitelmia seuraajakandidaateille ja hipoille?
24. Millaisia kehitysactioita yksikössäsi on tehty Hipoille?

AVAINROOLIT

25. Miten avainroolit tunnistetaan?
26. Miten avainroolien vastuut ja osaamiskriteerit määritellään (tarkalla tasolla)?
27. Mitä kolmea lähestymistapaa voidaan käyttää, kun määritellään työn vaatimuksia avainpositioissa?
28. Mikäli sinulla on henkilöitä, joita tulee saada kiertoon, miten toimit? Olisiko joitain muita keinoja saada heidät kiertoon?
29. Millä perustein valitaan väri: vihreä, keltainen tai punainen?
30. Onko johtoryhmissä liikkuvuutta riittävästi?

SEURAAJAKANDIDAATIT

31. Emme tunne kuin oman yksikön ihmisiä. Mitä ehdotuksia sinulla olisi, mitä voisimme tehdä, jotta oppisimme tuntemaan myös muiden yksiköiden ihmiset ja heidän kykynsä/osaamisensa?
32. Millä kriteereillä/perustein valitset seuraajakandidaatit?
33. Miten otat huomioon muiden yksiköiden kandidaatit? Mitä tietoja tms. tarvitset, jotta voit ottaa huomioon muiden yksiköiden kandidaatit?
34. Mietitäänkö seuraajakandidaateille seuraavia steppejä, jotka valmistaisivat heitä siihen, että ovat valmiita hyppäämään ko. paikkaan?
35. Miten LTR prosessissa huomioidaan yksilön omien toiveiden ja suunnitelmien yhdistäminen?

OSAAMINEN, TULEVAISUUS

36. Mitkä ovat kriittiset osaamis puutteet yksikössäsi? Miten ne on huomioitu LTR prosessissa?
37. Miten LTR prosessissa huomioidaan tulevaisuuden resurssitarpeet?
38. Miten varmistamme, että kasvatamme johtajia tulevaisuuden tarpeisiin, ei niinkään nykyiseen johtamistarpeeseen?
39. On sanottu, että yritykset joilla on vahvoja sisäisiä johtajapotentiaaleja kasvamassa, ovat vahvoilla tulevaisuudessa. Milloin avainrooliin tulisi valita kandidaatti talon ulkopuolelta? Toisaalta, mitä etua näet talon sisäisessä hakijassa? Missä suhteessa pitäisi olla ulkoa/sisältä?

ULKOMAAN KOMENNUKSET

40. Miten expatriaatit huomioidaan LTR prosessissa?