

Pro Gradu -tutkielma

Tatu Savolainen 2018

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Tietojohtaminen ja johtajuus

Tatu Savolainen

TALENT MANAGEMENT

Tapaustutkimus myyntiorganisaation strategisesta potentiaalin johtamisesta

Pro gradu -tutkielma 2018

Työn 1. tarkastaja: Professori Aino Kianto

Ohjaaja ja 2. tarkastaja: Tutkijatohtori Henri Hussinki

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tatu Savolainen

Tutkielman nimi: TALENT MANAGEMENT – Tapaustutkimus myyntiorganisaation strategisesta potentiaalin johtamisesta

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Maisteriohjelma: Tietojohtaminen ja johtajuus

Valmistumisvuosi: 2018

Pro Gradu Tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 103 sivua, 7 kuviota, 2 taulukkoa.

Tarkastajat: Professori Aino Kianto, tutkijatohtori Henri Hussinki

Avainsanat: Talent management, potentiaalin johtaminen, talentti, strateginen potentiaalin johtaminen, osaamisen johtaminen, kompetenssipohjainen strateginen johtaminen

Talent management, josta tässä tutkielmassa käytetään termiä potentiaalin johtaminen, on noussut 2010-luvulla kasvuvaiheessa olevaksi tutkimusilmiöksi. Alati kiihtyvä toimintaympäristön muutostahti pakottaa organisaatiot kehittämään keinoja osaamisen turvaamiseksi. Potentiaalin johtamisella organisaatiot pyrkivät sitouttamaan ja kehittämään työvoiman erityisiä kyvykkyksiä eli talentteja, jotka sijoittuvat organisaatiossa strategisesti tärkeisiin avainpositioihin ja turvaavat osaamisellaan tulevaisuuden kilpailukyvykkyys.

Tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin myyntiorganisaatio Adecco Finland Oy ja sen potentiaalin johtaminen. Tavoitteena oli selvittää organisaation potentiaalin johtamisen päämäärä sekä kehittämiskohteet organisaation johdon ja talenteiksi nimettyjen työntekijöiden näkökulmista. Tutkimusongelmaa selvitettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautui osaamisen johtamisen aiempaan tutkimukseen, josta erityisesti kompetenssipohjaisen strategisen johtamisen näkökulmaan sekä strategisen potentiaalin johtamisen malliin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että potentiaalin johtaminen on vahvasti sidonnainen organisaation toimintaympäristöön. Kohdeorganisaation potentiaalin johtamisen tavoitteita ovat kilpailukyyn varmistaminen tulevaisuudessa, talenttien sitouttaminen organisaatioon sekä työyhteisöllisen luottamuksen rakentaminen. Organisaation strategian ja vision todettiin vaikuttavan oleellisesti potentiaalin johtamisen päämäärään ja toteutustapaan.

ABSTRACT

Author: Tatu Savolainen

Name of thesis: TALENT MANAGEMENT – A Case Study of Strategic Talent Management in a Sales Organization

School: School of Business and Management

Master's Degree Programme: Knowledge Management and Leadership

Year of graduation: 2018

Master's thesis: Lappeenranta University of Technology, 103 pages, 7 figures, 2 tables

Supervisors: Professor Aino Kianto, Post-Doctoral Researcher Henri Hussinki

Keywords: Talent management, talent, strategic talent management, competence management

Talent management has emerged as a growth stage research phenomenon in the 2010s. The fast-paced change forces organizations to develop ways of securing organizational competence. By managing talent, organizations strive to engage talented employees and to develop their uniqueness. These talents will be placed to the strategic key positions of the organization and secure the competence and competitive advantage of the organization also in the future.

The case organization studied in this research is Adecco Finland Ltd. The aim of the study is to find out the objective of Adecco's talent management and the issues that could be further developed from the viewpoint of the Adecco leaders and employees nominated as talents. The research was qualitative research and the research problem was studied with semi-structured interviews. The theoretical framework was based both on competence management in which especially in the perspective of competence-based strategic management and on the theoretical model of strategic talent management.

The results of the study show that talent management is strongly related to the organization's operational environment. Adecco's talent management objective is to ensure competitiveness in the future, to improve organizational engagement of the talents and build trust in the working community. The strategy and vision of the organization were found to have an important effect on the objective and the way talent management was implemented.

ALKUSANAT

Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelman aloitti syksyllä 2016 joukko talenteja. On ollut etuoikeus olla mukana siinä terveesti kunnianhimoisten ja sydämellisten aikuisten seurassa, joka toisiaan lempeästi eteenpäin tuoppien on jaksanut hymyillä ja hymyilee jatkossa entistä leveämmin. Paula, Sampo, Jaakko, Tuomo, Vilja ja Laura. Teissä on erityislaatuista voimaa ja valoa!

Vaikka yksittäisenä työnä potentiaalinen johtamisen pro gradu tutkielma on opinnoissa suurin henkilökohtainen ponnistus, on kahden vuoden aikana tehty muutenkin lujasti töitä. Sen ansioista tietojohtamiseen on avautunut huikea näkymä. Kattavan yleiskuvan näkymästä nyt saaneena, on hienoa jatkaa osaamisen kartuttamista edelleen työelämässä. Suoritetuissa opinnoissa uusien ystävien lisäksi parasta on ollut havainto elämäkokemuksen vaikutuksesta oppimisen motivaatioon ja kykyyn sijoittaa uudet asiat oikeaan perspektiiviin. Nuorena päiväopiskelijana ilman työkokemusta ei tähän vielä ollut valmiutta.

Adecco Finland Oy mahdollisti tutkielman toteutuksen tapaustutkimuksena. Samalla Adecco tarjosi erittäin mielenkiintoisen ja kannustavan haasteen uuden oppimiselle ja itsensä kehittämiseksi. Kiitos Adecco ja erityisesti kaikki haastateltaviksi heittäytyneet upeat persoonat.

Se, että maisteriopintojen suorittaminen on ollut ammatillisesti motivoivaa ja antoisaa, on se kuitenkin jaksamisen osalta ollut henkisesti raskas koettelemus. Kovimmille koettelemuksissa ovat joutuneet läheisimmät rakkaat, jotka ovat venyneet jaksamisessa mukana ilman sitä oppimisen tyydytystä, jota itse opiskelijana on eri vaiheissa saanut kokea. Tiina, Elma, Aati ja Elli. Kiitos, että olette olleet tukena ja että olette edelleen lähellä. Annoitte isin voittaa itsensä!

Tatu Savolainen

Lahdessa 29.3.2018

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	Tutkimusaihe.....	8
2.1	Tutkimuskysymykset	12
2.2	Keskeiset käsitteet	14
2.3	Tutkimusraportin rakenne	15
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	17
3.1	Ydinkyvykkyys.....	19
3.2	Osaamisen johtamisen koulukunnat	20
3.3	Kompetenssipohjainen strateginen johtaminen.....	22
3.4	Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen	25
3.5	Osaamistarpeet ja mittaaminen	27
4	POTENTIAALIN JOHTAMINEN.....	30
4.1	Talentti	32
4.2	Strateginen HRM ja strateginen potentiaalin johtaminen	33
4.3	Strategisen potentiaalin johtamisen teoreettinen malli	37
4.3.1	potentiaalivarannon kehittäminen	39
4.3.2	Erikoistuneen HR:n arkkitehtuuri	40
4.3.3	Tuloksena motivaatio, sitoutuminen ja suoritustason nousu.....	41
5	POTENTIAALIN JOHTAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN YTIMESSÄ....	42
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	47
6.1	Tapaustutkimuksen kohde	47
6.2	Empiirisen tutkimuksen tavoite.....	48
6.3	Tutkimusmenetelmä.....	49
6.4	Aineiston keruu	50
6.5	Aineiston käsittely ja analysointi.....	55
7	TUTKIMUSTULOKSET	58
7.1	Havainnointiyksiköt	58
7.2	Teema 1: Käsitteiden määrittely.....	60
7.3	Teema 2: Potentiaalin johtamisen strateginen päämäärä	64
7.4	Teema 3: Potentiaalin johtamisen seuraukset ja mittaaminen	77
7.5	Teema 4: Toimintaympäristön vaikutus potentiaalin johtamiseen	82
7.6	Teema 5: Potentiaalin johtamisen käytännöt ja kehittäminen Adeccossa	85
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	91
8.1	Tutkimuksen rajoitteet.....	95

8.2	Jatkotutkimusaiheet	96
9	YHTEENVETO.....	97
	LÄHDELUETTELO.....	98
	LIITTEET.....	102
	LIITE 1: Haastattelurunko	102

1 JOHDANTO

Jääkiekossa NHL:n pistepörssin voittaneen pelaajan joukkue voittaa liigamestaruuden tilastojen mukaan 22 % todennäköisyydellä. Jalkapallon MM-kilpailussa parhaan maalintekijän joukkue voittaa mestaruuden 20 % todennäköisyydellä. Todennäköisyys voittaa koripallon NBA-mestaruus on 15 %, jos joukkueessasi on kauden paras pistemies. Parhaat pistemiehet ovat yksilöitä, jotka kiistatta ovat poikkeuksellisen kyvykkäitä talenteja eli potentiaaleja. Miten heitä voidaan parhaalla tavalla hyödyntää, jotta heistä tulisi loistavina yksilöinä myös mestaruuksia voittavia joukkueen jäseniä?

Urheilumaailman julkaisut nimittävät eri lajien parhaita talenteja supersankareiksi, strategiaa taktiikaksi tai pelikirjaksi ja tärkeimpien positioiden täyttämistä roolitukseksi. Samaan aikaan liike-elämän julkaisuissa kohistaan talent managementista, organisaatiot valmentavat parhaita kyvykkyyksiä ja johtavat potentiaalia. Tässä pro gradu tutkielmassa tarkastellaan mistä on kyse, kun puhutaan liike-elämän talent managementista. ”Osaamisen ja potentiaalın johtaminen” näyttäytyy kotimaisissa julkaisuissa yleisesti esiintyvänä terminä, jolla viitataan talent managementin ilmiöön. Talent management on tässä tutkimuksessa käännetty suomenkielille ilmaisuksi ”potentiaalın johtaminen”.

Liike-elämysidonnaisesta potentiaalın johtamisesta tietoa etsiessä esiin nousee vahvasti yritysten ja organisaatioiden tarve panostaa ja johtaa yhteisönsä osaamista ja etenkin turvata osaaminen myös tulevaisuudessa. Tämä ilmenee esim. HRM-Partnersin (2017) Suomalaisille yrityksille teettämän kyselyn vastauksista, joiden perusteella yrityksille tärkeimmät tavoitteet potentiaalın johtamisessa ovat strategisen osaamisen varmistaminen tulevaisuudessa, seuraajasuunnittelu, johtajapotentiaalın tunnistaminen, uuden osaamisen hankkiminen sekä resurssien riittävyyden varmistaminen.

2 TUTKIMUSAIHE

Potentiaalin johtaminen nähdään nykyisin tärkeässä roolissa organisaation menestystekijänä. Siihen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota ja strategisten tavoitteiden kannalta avainasemassa olevia henkilöiden eli talenttien tunnistamiseen, kehittämiseen ja sitouttamiseen liittyvien haasteiden ratkaisuun sijoitetaan paljon henkilöstöjohtamisen ja esimiesten resursseja (Aalto EE, 2017).

Potentiaalin johtamisen päämääriä, käytännön soveltamista ja toimivuutta sekä siinä osallisena olevien eri toimijoiden rooleja ja kokemuksia on kuitenkin tutkittu toistaiseksi vain vähän. Gallardo-Gallardo ja Thunnissen (2016) ovat kirjallisuuskatsauksessaan, jonka tarkoitus on selvittää potentiaalin johtaminen -käsitettä sekä koota potentiaalin johtamisen tutkimustietoa ja jatkotutkittavia aiheita, todenneet että tutkimus on eniten keskittynyt potentiaalin johtamisen käytäntöihin, toiseksi sen käsitteellistämiseen ja kolmanneksi talentti- eli yksilötason potentiaalin tutkimukseen.

Potentiaalin johtamisen käsitteen tutkimuksessa on kaksi selkeästi erottuvaa suuntausta, joista toinen viittaa potentiaalin johtamisen strategiseen tutkimukseen ja toinen globaaliin potentiaalin johtamiseen (global talent management). (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016)

Gallardo-Gallardo ja Thunnissenin (2016) kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että

- Potentiaalin johtamisen empiirinen tutkimus on kasvanut merkittävästi viime vuosina.
- ”Potentiaali” ja ”potentiaalin johtaminen” termistöissä on syntynyt tieteellisten tulkintojen yksimielisyys.

- Potentiaalinen johtamisen tutkimusmetodeissa on vielä tehtävää etenkin määrittelyn ja teoreettisen taustan osalta. Tutkijat havaitsivat katkauksen perusteella, että käsitteiden määrittely puuttuu kokonaan varsin merkittävässä osassa aiempia tutkimuksia.

- Potentiaalinen johtamisen tutkimuksessa olisi arvokasta keskittyä kontekstiin, koska se selkeyttäisi kysymystä ”mitä organisaatiot tavoittelevat potentiaalisen johtamisella ja miten”. Esim. eri näkökulmat: johtaja/alainen, kulttuurisidonnaisuus, organisaation koon vaikutus, jne. ovat aiemmassa tutkimuksessa jääneet vähemmälle huomiolle.

(Gallardo-Gallardo ja Thunnissen. 2016, 42-50)

Potentiaalisen johtamisen tutkimuksessa on aiemmin painotettu parhaimpien kyvykkyyksien eli talenttien ja huippusuoriutujien tunnistamista ja heidän kyvykkyyksien kehittämistä edelleen. (Axelrod, Handfield-Jones & Michaels. 2002, Frank, Finnegan, & Taylor. 2004, Michaels, Handfield-Jones & Axelrod 2001). Tutkimussuuntauksena erottuu myös avainpositioita painottava suuntaus. (Boudreau & Ramstadt, 2007, Huselid, Beatty & Becker (2005). Suuntaukselle on ominaista painottaa myös organisaation jäsenten panoksen (esim. osaaminen) sijasta heidän potentiaalista tuotosta. (Huselid et al. 2005). Näiden lisäksi potentiaalisen johtamisen tutkimuksessa on keskitytty merkittävästi myös potentiaalisen johtamisen käsitteellistämiseen ja parhaimpiin käytäntöihin. (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016)

Collings ja Mellahi (2009) ovat määritelleet strategisen potentiaalisen johtamisen tavalla, johon on viitattu myöhemmässä potentiaalisen johtamisen tutkimuksessa eniten. Collings ja Mellahi painottavat potentiaalisen johtamisen määritelmässään avainpositioiden tunnistamisen tärkeyttä ja että näiden avainpositioiden tunnistamisen ja erilaistamisen kautta organisaatioilla on mahdollisuus luoda kestävä kilpailuetua. Eri tehtävien tai positioiden tulisi jakautua strategisesti merkittäviin työtehtäviin ja ei-strategisiin työtehtäviin, joista strategiset työtehtävät olisivat potentiaalisen johtamisen keskittymisen kohteena. Tämän jatkumona strategiset työtehtävät tulisi täyttää henkilöillä, jotka on tunnistettu ns. strategisiksi suoriutujiksi. Täten siis organisaatiossa

työskentelevät yksilöt tulisi tunnistaa ja jaotella talenteiksi ja ei-talenteiksi. (Collings & Mellahi. 2009, 305-306)

Potentiaalin johtaminen rinnastuu ja on osittain päällekkäinen hyvin monen eri tutkimussuuntauksen kanssa. On jopa esitetty perusteltu kysymys mitä eroa on potentiaalin johtamisella ja strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella. Aiemman tutkimuksen perusteella potentiaalin johtaminen on yleisimmin nähty resurssiperusteisen teoriataustan ilmiönä. Resurssiperusteisen teoriataustan mukaan yritysten kilpailuetu on sidoksissa yrityksen resursseihin ja potentiaaliin. Henkilöresurssissa ”asuva” potentiaali ja sen johtaminen nojaavat toisaalta vahvasti myös tietoperusteisen teoriataustan näkökulmaan, johon viimeaikainen potentiaalin tutkimus yhä enemmän perustuu ja jonka mukaan kilpailuetu syntyy aineettomista tietoresurssista. Potentiaalin johtamista on tutkittu paljon myös kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen, työntekijäarvioinnin, institutionalismin ja esim. urajohtamisen teoreettisiin viitekehyksiin perustuen. (Gallardo-Gallardo & Thunnissen. 2015, 270-272)

Akateemisessa tutkimuksessa on tunnustettu näkemys siitä, että potentiaalin johtaminen perustuu osaamisen johtamiseen ja on osa sitä. Tarkasteltaessa osaamisen johtamisen aiempaa tutkimusta ja esim. ydinkyvykkyyden käsitettä ja tutkimusta (Prahalad & Hamel. 1990; Stalk, Evans & Schulman. 1992), voidaan todeta, että osaamisen johtamisessa ja potentiaalin johtamisessa on hyvin paljon yhtäläisyyksiä.

Kuten potentiaalin johtamista, myös osaamisen johtamista voidaan tarkastella monella eri tavalla riippuen esim. eri tieteenalojen näkökulmista. Keskeistä osaamisen johtamisessa on pyrkimys hyödyntää osaamista voimavarana ja aineettoman pääoman rakennusaineena, josta voidaan tehdä yrityksen tai organisaation kilpailuetu ja menestystekijä. Näkökulma ja perusta osaamisen johtamiseen on organisaatiokohtaista eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa ole olemassa. (Kauhanen, J. 2009, 143)

Karkeasti eroteltuna osaamisen johtamisen päämäärä näyttäytyy lähtökohtaisesti enemmän yhteisöllisen osaamisen turvaamisena, kun taas potentiaalin johtamisessa kilpailukyvyn turvaamisen voimavarana on talentti eli yksilö.

Osaamisen johtamisen tutkimus on jaoteltavissa eri tutkimusnäkökulmiin. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 12) ovat jakaneet osaamisen ja tiedon johtamisen teoreettiset näkökulmat ja koulukunnat eri kategorioihin. Yksi näistä kategorioista on kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management), joka on uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua. (Kauhanen. 2009, 143) Muita teoreettisia näkökulmia ovat strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, oppivan organisaatio, aineettoman pääoman johtaminen, yksilötason osaamisen johtaminen ja tietojohtaminen.

Tämä tutkimus keskittyy strategiseen potentiaalin johtamiseen erityisenä osana osaamisen johtamista. Tutkimuksen lähtökohtana on osaamisen johtamisen teoreettinen näkökulma, kompetenssipohjainen johtaminen, joka linkittyy tiiviisti potentiaalin johtamiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan ensin osaamisen johtamista kokonaiskuvan saamiseksi ja sen jälkeen syvennyttään potentiaalin johtamiseen. Potentiaalin johtamista tarkastellaan tutkimuksessa erityisesti Collings & Mellahin (2009) esittämän strategisen potentiaalin johtamisen malliin peilaten. Tutkimuksen suuntaus on valittu sillä perusteella, että potentiaalin johtaminen on tiiviisti sidonnainen tulevaisuuden osaamisvaatimusten kanssa (HRM-Partners, 2017) ja se nähdään aiemmassa tutkimuksessa laajasti strategisena keinona vaikuttaa organisaation kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen (Gallardo-Gallardo & Thunnissen. 2015).

Tutkimus on tapaustutkimus ja kohdeorganisaationa on henkilöstöpalvelualalla toimiva Adecco Finland Oy. Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää kohdeorganisaation strategista potentiaalin johtamisen päämäärää ja toimintaympäristön vaikutuksia potentiaalin johtamisen tavoitteisiin ja toteutukseen. Samalla tarkastellaan kuinka määrätietoisesti tutkimuksen kohdeorganisaatio Adecco Finland Oy toteuttaa potentiaalin johtamisen käytänteitä. Näihin kysymyksiin vastaus löytyy tarkaste-

lemalla kohdeorganisaation visiota, strategiaa ja niihin liittyviä valintoja sekä peilamalla käytännön toteutusta aiemman potentiaalinen johtamisen ja osaamisen johtamisen tutkimustietoon ja teoriaan.

Rajaus strategiseen tarkasteluun on perusteltu siksi, että suomalaisessa liike-elämässä organisaatioita vaikuttaa tällä hetkellä kiinnostavan laajasti yrityksen pitkän tähtäimen kilpailuedun turvaaminen. Tähän organisaatiot etsivät vastauksia potentiaalinen johtamisesta, jolla pyritään varmistamaan henkilöstön oikeanlainen osaaminen ja yrityksen osaamispääoma nyt ja tulevaisuudessa. (HRM Partners, 2017)

Potentiaalinen johtamisen käsitteen tutkimuksessa on viime aikoina tunnustetusti löytynyt akateeminen konsensus. Näin ollen tämänkin tutkimuksen yhteydessä käytetty käsitteistö alkaa olla tiedepiireissä vakiintunutta ja yleisesti tunnustettua (Gallardo-Gallardo ja Thunnissen. 2016, 42-50). Tämän takia tutkimusta ei ole mielekästä suunnata yksin potentiaalinen johtamisen käsitteen tutkimiseen. Strategisen tason tarkastelun vuoksi potentiaalinen johtamisen parhaiden käytänteiden tarkastelu rajoittuu tässä tutkimuksessa lähinnä kehitystoimenpiteiden tarkastelun yhteydessä toteutettavaan pohdintaan.

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin siitä mikä on organisaation potentiaalinen johtamisen strateginen päämäärä, millaisin toimenpitein organisaatio pyrkii saavuttamaan päämäärän ja miten organisaation toimintaympäristö vaikuttaa potentiaalinen johtamiseen. Samalla tarkastellaan miten toteutettua potentiaalinen johtamiskäytäntöä voisi kohdeorganisaation toimintaympäristössä entisestään kehittää työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus selvittää johdon ja työntekijöiden näkökulmat potentiaalinen johtamisesta strategisena johtamismenetelmänä.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys esitetään seuraavassa muodossa:

- Mitä strategisia tavoitteita HR-palvelualalla toimiva Adecco Finland Oy on asettanut potentiaalinen johtamiselle ja miten sen tulisi kehittää potentiaalinen johtamistaan, jotta se johtaisi tavoiteltuun päämäärään?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa pyritään vastaamaan alakysymyksiin, jotka tukevat eheän kokonaiskuvan saavuttamista ja pääkysymykseen vastaamista.

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mitä potentiaalin johtamisella tarkoitetaan Adecco Finland Oy:ssä?
- Mikä on Adeccon visio ja strateginen tavoite?
- Miten Adeccon talentit ovat kokeneet potentiaalin johtamisen päämäärän ja miten se heidän mielestään toteutuu käytännön tasolla?
- Miten Adeccon toimintaympäristö vaikuttaa tehtyihin valintoihin?

Ensimmäisellä alakysymyksellä varmistetaan potentiaalin johtamisen määrittely kohdeorganisaatiossa. Potentiaalin johtamisen tutkimuksen ollessa vielä kasvuvaiheessa oleva ilmiö ilman vakiintunutta teoreettista viitekehystä, on olennaista selvittää mitä Adecco Finland Oy:n johto tarkoittaa potentiaalin johtamisella. Selvittämällä käsitteen määrittely, varmistetaan perusedellytykset asian tarkempaan tutkimiseen. Käsitteen määrittelyn kautta varmistetaan myös se, että ne osatekijät, joita kehittämällä potentiaalin johtamisen tehokkuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen voidaan parhaiten vaikuttaa, tulevat ymmärretyiksi.

Toisella alakysymyksellä aihealueen tarkastelu sidotaan strategisen tason tarkasteluun. Jotta strategisen potentiaalin johtamisen päämäärää voidaan tarkastella ja ymmärtää, on selvitettävä myös kohdeorganisaation olemassaolon tarkoitus. Peilaamalla potentiaalin johtamisen päämäärää tähän kokonaispäämäärään, voidaan potentiaalin johtamisen määrätietoisuutta tarkastella paremmin.

Kolmas alakysymys keskittyy kohdeorganisaatiossa talenteiksi tunnistettujen henkilöiden kokemuksiin strategisesta potentiaalin johtamisesta. Kysymyksellä pyritään selvittämään, pystyykö Adecco toteuttamaan potentiaalin johtamista määrätietoisesti ja kokevatko talentit potentiaalin johtamisen tehokkaaksi toiminnaksi. Samalla tarkastellaan kohdeorganisaation potentiaalin johtamisen mahdollisia kehityskohtia. Työntekijänäkökulma painottuu tässä alakysymyksessä.

Neljäs alakysymys käsittelee Adecon toimintaympäristöä ja sen mahdollista vaikutusta organisaation strategisiin valintoihin. Sekä johdon että työntekijöiden näkemykset osaamistarpeista selvitetään heidän käytännön työkokemuksen perusteella. Erityisen kiinnostavaa on johdon ja työntekijöiden näkökulmien mahdolliset samankaltaisuudet tai eroavaisuudet.

2.2 Keskeiset käsitteet

Potentiaalin johtaminen

Tämän tutkimuksen keskeisin käsite on talent management, josta tässä tutkimuksessa käytetään termiä potentiaalin johtaminen. Potentiaalin johtaminen määritellään tutkimuksessa niin, kuin Collings ja Mellahi (2009) ovat sen määritelleet:

”Potentiaalin johtaminen on toimintoja ja prosesseja, joilla myötävaikutetaan organisaation kestäväan kilpailuetuun systemaattisella avainpositioiden tunnistamisella ja kehittämällä näiden positioiden täyttämiseen veloitettun korkean potentiaalin ja suoriutumistason potentiaalivarantoa sekä erillistä henkilöstövoimavarojen johtamisarkkitehtuuria, joka helpottaa avainpositioiden täyttämistä talenteilla ja varmistaa heidän jatkuvan sitoutumisen organisaatioon.”

Osaamisen johtaminen

Tiedepiireissä potentiaalin johtamisen nähdään olevan osa osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisen taustateoria auttaa hahmottamaan potentiaalin johtamisen strategista päämäärää ja on siten tärkeä perusta tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan vastattaessa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajasti sitä organisaatioiden työtä, jonka pyrkimyksenä on hyödyntää osaamista voimavarana ja aineettoman pääoman peruselementtinä ja tehdä siitä yrityksen tai organisaation menestystekijä (Kauhanen, J. 2009, 143).

Ydinkyvykkyys

Ydinkyvykkyys on sidoksissa organisaation olemassaolon perustaan eli visioon. Strategia on puolestaan se ajatusmalli, jolla tehtävä aiotaan toteuttaa menestyksellä. Vision ja strategian avulla yhteisöllinen kyvykkyys eli ydinkyvykkyys kehittyy osaamisesta, jota organisaatio voi hallita sekä tietoresurssin hyödyntämiseen liittyvästä valmiudesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 21-22)

Talenti

Potentiaalin johtamista tutkittaessa yksi keskeisimmistä esillä olevista käsitteistä on talentti eli erityisen potentiaalin omaava henkilö. Talentti on suomen kieleen vakiintunut sana, jolla viitataan englannin kieliseen talent-sanaan, joka tarkoittaa lahjakkuutta. Tässä tutkimuksessa talentilla tarkoitetaan parhaita kyvykkyksiä eli työntekijöitä yksilöinä.

Potentiaalivaranto ja avainpositiot

Käsitteet potentiaalivaranto ja avainpositio ovat keskeisiä tutkimuksen käsitteitä niiden strategisen merkityksen takia. Potentiaalivarannolla viitataan Collings ja Mellahin (2009) määritelmään parhaiden kyvykkyysien joukosta, jonka tunnistamisella ja kehittämisellä pyritään turvaamaan organisaation strategisesti tärkeää osaamista avainpositioissa. Avainpositiolla viitataan niin ikään Collings ja Mellahiin (2009) tarkoittaen organisaation tehtäviä ja toimenkuvia, jotka ovat organisaation menestymisen kannalta strategisesti tärkeimpiä ja joiden onnistuneella suorittamisella organisaatio voi luoda kestävästä kilpailuetua toimintaympäristössään.

2.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportissa tarkastellaan ensin osaamisen johtamisen teoriataustaa. Tämän jälkeen raportissa käsitellään potentiaalin johtamisen aiempaa tutkimusta. Näiden tarkastelujen jälkeen osoitetaan osaamisen johtamisen viitekehyksen ja kompetenssipohjaisen johtamisnäkökulman avulla, miten potentiaalin johtaminen linkittyy osaamisen johtamiseen ja miksi potentiaalin johtaminen nähdään olevan osaamisen johtamisen keskiössä.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen raportissa selvitetään tutkimuksessa sovelletut tutkimusmenetelmät ja esitellään tutkimuskohteena ollut tapausorganisaatio Adecco Finland Oy. Samalla tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja perustellaan menetelmävalintoja.

Tutkimusmenetelmien selvityksen jälkeen esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset eli tarkastellaan millaisen vastauksen tutkimusaineisto antaa tutkittavaan ongelmaan. Aiempien tutkimusten tuloksia ja tässä tapauksessa erityisesti strategista potentiaalin johtamisen mallia tarkastellaan suhteessa tutkimustuloksiin ja niiden pohjalta tutkija raportoi omat johtopäätökset aiheesta.

Johtopäätöksissä vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tarkastellaan, voidaanko tulosten perusteella yleistää joitakin päätelmiä. Samalla tarkastellaan erityisesti, miten tutkimustulokset muuttivat tai muuttivatko ne tietämystä potentiaalin johtamisesta ja miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkossa. Johtopäätöksissä tarkastellaan myös tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtamista käsiteltäessä törmätään usein termistön ja käsitteiden viidakkoon. Sama käsite usein mielletään eri tavoin riippuen tarkastelijan mielenkiinnon kohteesta ja näkökulmasta. Sama pätee myös ydinkyvykkyyden käsitteeseen, joka on keskeinen käsite osaamisen johtamisessa potentiaalinen johtamisen kannalta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007)

Tässä luvussa tarkastellaan ensin osaamisen johtamista yleisellä tasolla, siitä muodostettua teoreettista viitekehystä sekä osaamisen johtamisen eri tutkimusnäkökulmia. Tutkimuksen lähtökohtana olevaan ja potentiaalinen johtamisen kannalta keskeiseen näkökulmaan, kompetenssipohjaiseen johtamiseen, paneudutaan luvussa tarkemmin muiden näkökulmien jäädessä maininnan asteelle. Tämän jälkeen tarkastellaan vielä osaamisen johtamisen tavoitteita, mittaamista ja siihen läheisesti liittyvää osaamistarpeiden arviointia.

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen määritellään aiemmista osaamisen johtamisen teorioista mukaillen seuraavasti:

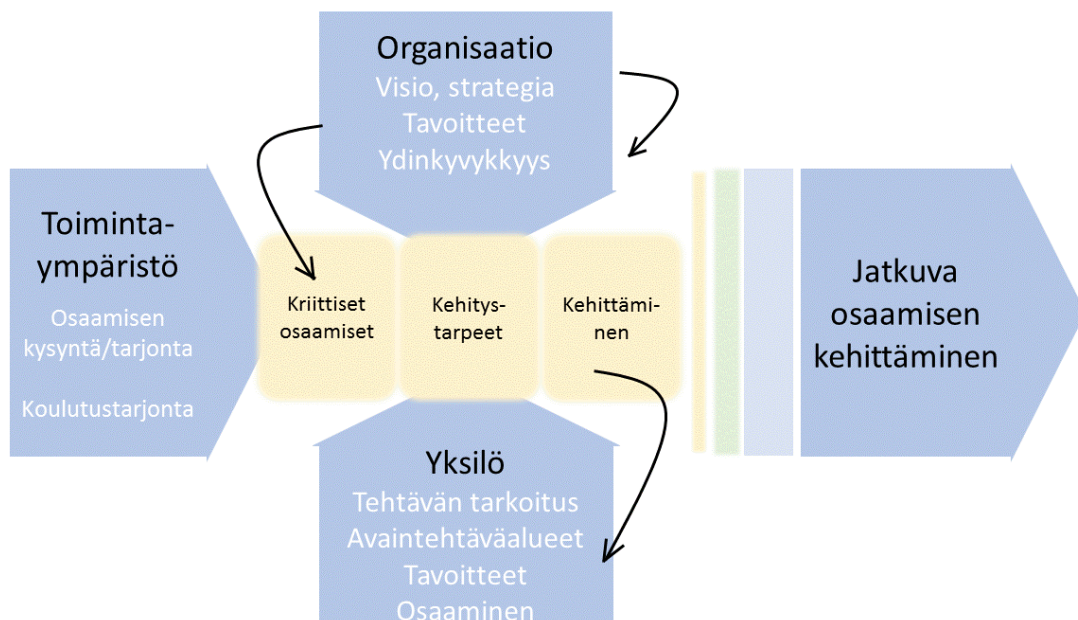
Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajasti sitä organisaatioiden työtä, jonka pyrkimyksenä on hyödyntää osaamista voimavarana ja aineettoman pääoman peruselementtinä ja tehdä siitä yrityksen tai organisaation menestystekijä.

Sydänmaanlakka (2004, 134) on kuvannut osaamisen johtamisen viitekehysten (Kuvio 1.), jossa lähtökohtana on organisaation ydinsaamisen tunnistaminen. Ydinsaamisella organisaatio luo itselleen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Kun ydinsaaminen on tunnistettu, se konkretisoidaan eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Ydinsaamisesta käytetään myös nimitystä ydinkyvykkyys.

Organisaation visio ja strategia sekä organisatorinen ydinkyvykkyys muovautuvat organisaatiota ympäröivän markkinatilanteen ja muiden toimintaympäristön tekijöi-

den kautta. Osaamisen johtaminen keskittyy organisaation olemassaolon ja menestymisen kannalta kriittiseen osaamiseen, sen kehitystarpeeseen ja itse kehittämiseen. Yksilötasolle vietyinä osaamisen johtamisessa tarkastellaan eri tehtävien ja toimenkuvien strategista merkitystä ja niihin liittyvän osaamisen kehittämistä. Osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata organisaation osaamisen jatkuva kehittyminen. (Sydänmaanlakka. 2004, 133-135)

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen viitekehys



(Sydänmaanlakka. 2004, 134)

Kirjavainen & Laakso Manninen (2000, 12) käyttävät organisaation osaamisesta käsitettä ”kyvykkyys”. Kyvykkyysden em. tutkijat määrittelevät organisaation rakenteesta, prosesseista ja kulttuurista muodostuvaksi osaamiseksi, joka kytkeytyy organisaation visioon, tietoresurssiin ja yksilöiden osaamiseen. Kyvykkyysden johtamista Kirjavainen & Laakso-Manninen nimittävät strategisen osaamisen johtamiseksi. Strategisen osaamisen johtaminen yhdistää organisaation toimintaympäristön, strategian ja resurssipohjan näkökulmien välisiä aukkoja. Parhaimmillaan

strategisen osaamisen johtaminen tehostaa tasapainoisesti strategian toteutusta ja uudistumista.

3.1 Ydinkyvykkyys

Prahalad & Hamel (1990) korostavat tutkimuksessaan organisaation ydinkyvykkyuden merkitystä. Tutkijoiden mukaan organisaatioiden todellinen mahdollisuus erottua kilpailijoista kumpuaa organisaation ydinkyvykkyudesta, jota he vertaavat kuvainnollisesti puun juuristoon. Ydinkyvykkyys on organisaatiolle yhtä tärkeä kuin puulle juuristo. Se luo vakauden ja kasvumahdollisuuden. Ydinkyvykkyudessa keskeistä on se, että osaavalla johtamisella lujitetaan toimintaympäristön vaatimia muutos- ja erottautumistaitoja. Näiden taitojen tulisi olla koko organisaation laajuista osaamista.

Ydinkyvykkyys on kommunikaatiota, osallistumista ja sitoutuneisuutta, joka tähtää koko organisaation etuun. Ydinosoaminen ei kulu käytettäessä vaan kehittyä, kun kommunikaation ja jakamisen myötä tietoa pystytään hyödyntämään entistä paremmin. Ydinosoaminen kuvataan liimaksi, joka yhdistää organisaation eri osastoja ja liiketoimintoja ja mahdollistaa innovaatioita. Ydinosoamisen hyödyntäminen vaatii strategisen arkkitehtuurin kehittämistä, joka toimii ohjenuorana tulevaisuudelle strategisen osaamisen ja tarvittavan teknologian tunnistamisessa. (Prahalad & Hamel, 1990)

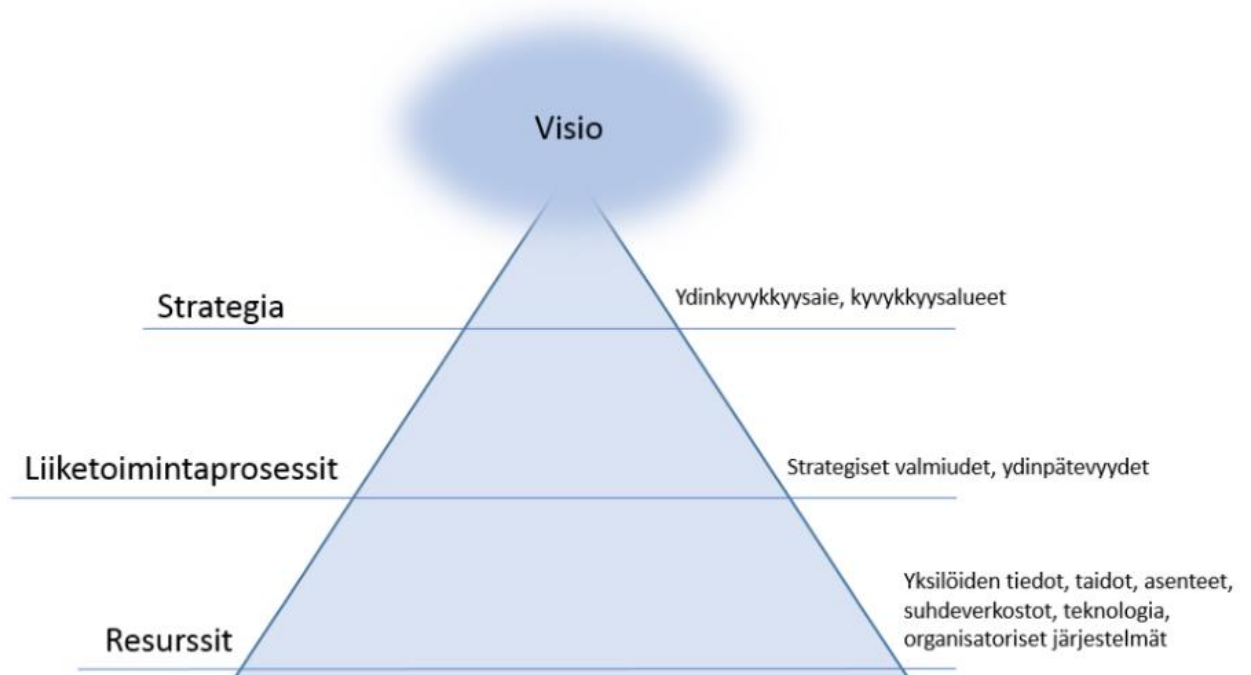
Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2000, 21-22) mukaan kyvykkyuden liiketoiminnallista arvoa on tietyn tehtävän ja siihen liittyvän tietämyksen yhteensopivuus. Ydinkyvykkyuden kehittämiseksi osaamista tulee tarkastella kolmella tasolla, jotka ovat:

- 1) tehtävä- ja strategiäkäsitysten taso
- 2) prosessien ja rakenteiden taso
- 3) resurssivarannon taso

Asiaa on havainnollistettu kuviossa 2. Kyvykkyudet ovat sidoksissa organisaation olemassaolon perustaan eli visioon. Strategia on puolestaan se ajatusmalli, jolla tehtävä aiotaan toteuttaa menestyksekkäästi eli ydinkyvykkyys on siihen vahvasti

sidoksissa. Vision ja strategian avulla kyvykkyudet kehittyvät osaamisesta, jota organisaatio voi hallita liiketoiminaprosessein. Tietoresurssin hyödyntämiseen liittyvät valmiudet ovat yksilötason tietämystä, sosiaalisia suhteita ja rakenteellisia resursseja eli aineettoman pääoman lähteitä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 21-22)

Kuvio 2. Osaamispyramidi



(Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 24)

3.2 Osaamisen johtamisen koulukunnat

Osaamisen ja tiedon johtamisen tutkimus on jaoteltavissa Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2007, 9) mukaan eri tutkimusnäkökulmiin. Kategoriat on esitetty taulukossa 1. Teoreettiset näkökulmat ja koulukunnat voidaan jakaa kompetenssipohjaiseen strategiseen johtamiseen, strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, oppivaan organisaatioon, aineettoman pääoman johtamiseen, yksilötason osaamisen johtamiseen ja tietojohntamiseen.

Taulukko1. Osaamisen johtamisen avainnäkökulmat

Koulukunta	Pääasiallinen fokus	Tunnustetuimmat tutkimusten tekijät
Kompetessipohjainen strateginen johtaminen	Miten voidaan tunnistaa, hyödyntää ja kehittää kyvykkyyttä, josta saadaan kilpailuetua? Miten kyvykkyyttä voidaan kehittää jatkuvasti osana organisaation prosesseja?	<ul style="list-style-type: none"> • Prahalad & Hamel • Snches & Heene • Stalk, Evans & Schulman
Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	Miten organisaatio suunnittelee, organisoii, seuraa ja kehittää henkilöstöresursseja toteuttaakseen strategiaa tai parantaakseen kilpailuasemaansa?	<ul style="list-style-type: none"> • Legge, Becker & Gerhart • Ulrich & Lake
Oppiva organisaatio	Millainen organisaatio on paras ylläpitämään osaamisen uudistumista ja kehittymistä?	<ul style="list-style-type: none"> • Argyris & Shön • Senge
Aineettomien voimavarojen johtaminen	Miten aineetonta voimavaraa voidaan mitata?	<ul style="list-style-type: none"> • Edvinsson & Malone
Yksilötason osaamisen/taitojen johtaminen	Miten strateginen osaaminen allokoitetaan oikeisiin paikkoihin, oikeaan aikaan ja oikealla kustannuksella?	<ul style="list-style-type: none"> • Dubois, McClelland, Lawler, LEford, Wood Wood & Payne
Tietojohtaminen	Miten luodaan, jaetaan, yhdistetään ja hyödynnetään tietoa ja miten näitä prosesseja johdetaan?	<ul style="list-style-type: none"> • Nonaka & Takeuchi • Davenport & Prusak • Walsh & Ungson • Dixon, Probs, Raub & Romhardt

(Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 9)

Näkökulmat keskittyvät kaikki osaamisen hyödyntämiseen organisaation mahdollisuuksien tunnistamisessa, suorituskyvyn parantamisessa sekä kilpailuedun tavoittelussa. Jaottelu perustuu aiempaan tutkimusteoriaan ja yleisesti tunnustettuihin teoreettisiin viitekehyksiin ja malleihin. Tämän tutkimusraportin kannalta jaottelu on mielenkiintoinen erityisesti, kun osaamisen johtamista tarkastellaan potentiaalisen johtamisen näkökulmasta. Siksi seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kompetenssipohjaista johtamista.

3.3 Kompetenssipohjainen strateginen johtaminen

Kompetenssipohjainen strateginen johtaminen on moderni tapa tarkastella yrityksen strategiaa ja kilpailutilannetta. Näkökulman johdannaisena myös henkilöstön kehittämisen strategiseen näkökulmaan on alettu kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Kompetenssipohjaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen perusta on organisaation tietoisuus sen kilpailukyvyyn riippuvuussuhteesta selkeästi määriteltyyn osaamiseen. (Kauhanen. 2009, 143)

Kompetenssipohjainen näkökulma on toiminut mm. innovaatiojohtamisen ja erilaistumiseen tähtäävän strategisen ajattelun innoittajana. Myös strategian terävöittämisen tähdittäessä näkökulman opetuksia on hyödynnetty. Strategisessa transformatiotilanteessa olevat organisaatiot ovat niin ikään tunnistettavissa kompetenssipohjaisen ajattelutavan soveltajina. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 29)

Kompetenssipohjaiseksi strategia-ajattelun koulukunnaksi kutsutaan ydinkyvykkyyksien johtamiseen keskittynyttä näkökulmaa, joka tarkastelee organisaation jäsenten mielikuvia strategiasta, liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä. Näin ollen kompetenssipohjainen johtaminen on keskeinen osa strategisen osaamisen johtamista. Kompetenssipohjainen strategia-ajattelu yhdistää talous- ja organisaatioteorian näkökulmat ja yhtenäistää näin teoriaviidakkoa. Kompetenssiteoriassa organisaation sisäiset prosessit yhdistyvät ulkoisiin suhteisiin. Tasapainottelu nykyisten kompetenssien hyödyntämisen ja tulevaisuuden osaamisen rakentamisen välillä on myös kompetenssipohjaisen ajattelun ytimessä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 26-27)

Kompetenssipohjainen osaamisen ja tiedon johtaminen sopii erityisen hyvin tilanteisiin, jotka vaativat strategista kehittämistä liiketoiminnan toimintamallin uudistamiseksi. Tällöin organisaatiossa on usein paljon epätietoisuutta tulevaisuudesta. Ydinkyvykkyyksien määrittämisellä voidaan hälventää epätietoisuutta siitä mikä tulevaisuudessa on olennaista ja miten se eroaa vanhasta. Samalla kehittämisinves-

toinnit osataan kohdistaa oleellisiin asioihin. Ydinkyvykkyyksiin keskittyminen tarkoittaa kehittämistoimia erityisesti tulevaisuuden asiakashyötyjen näkökulmasta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 46)

Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään olemassa olevaa kyvykkyyttä, kun ansaintamallit muuttuvat toimintaympäristön merkittävän muutoksen seurauksena. Kompetenssipohjainen strategia-ajattelu pakottaa määrittelemään vision, joka on selkeä ja siten auttaa kohdentamaan kehittämiseen kohdennettavat panostukset uusiin toimintatapoihin. Uudet toimintatavat vaativat myös uudenlaista kyvykkyyttä. Ydinosaamisen kehittäminen usein kiteyttää transformaatioissa olevan organisaation vision siitä, mikä on sen tulevaisuuden menestystekijä. Samalla se korostaa organisaation sisäistä keskustelua ja viestintää aiheesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 31)

Ydinkyvykkyys tulee selkeyttää koko organisaatiolle, jotta kaikki jäsenet tietävät miten organisaation kilpailuetua tulee tukea ja miten resursseja onärkevin kohdentaa. Prahalad & Hamelin (1990) esittämä idea ydinkyvykkyyden johtamisesta toimii käytännössä seuraavasti:

1. Strategisen tarkoituksen selkeä kommunikointi, joka määrittää organisaation ja sen toimintaympäristön.
2. Strategiaa tukevan ydinkyvykkyyden tunnistaminen ja vastaaminen kysymyksiin:
 - a. Miten kilpailuetu säilytetään, mikäli ydinkyvykkyyttä ei kehitetä?
 - b. Miten mahdollisuudet tunnistetaan, mikäli ydinkyvykkyyttä ei ole?
 - c. Johtaako ydinkyvykkyys uusien markkinoiden aukeamisen mahdollisuuteen?
 - d. Onko asiakkaiden etu sidonnainen ydinkyvykkyyteemme?
3. Ydinkyvykkyyden rakentaminen ja vahvistaminen
4. Tarvittavaan teknologiaan investointi
5. Resurssien irrottaminen eri yksiköistä ja kohdistaminen uusien mahdollisuuksien ja innovaatioiden kehittämiseen.

6. Strategisten kumppanuuksien rakentaminen
7. Ydinosaamiskulttuurin ja ajattelutavan kasvattaminen
8. Organisaatorakenteiden häivyttäminen
9. Projektien ja ihmisten tunnistaminen, jotka ovat ydinkyvykkyyden ruumiillistuma.
10. Johdon ja päällystön kokoaminen tulevien sukupolvien kyvykkyyksien tunnistamista varten.

Yleisesti osaamisella erottuvan organisaation on tehtävä arvovalintoja. Osaamisella organisaatio voi erottautua ainoastaan, jos sen henkilöstö on myös sitoutunutta, kokenutta ja koulutettua ja joka tuntee organisaation hyvin. Näin ollen kyvykkyyden ja sitoutuneisuuden arvostusta on syytä korostaa organisaation arvoissa. On hyvä huomata, että tämä saattaa johtaa ketteryden heikentymiseen esim. ulkoistamisen välttelyn ja pitkäkestoisten työntekijäsuhteiden tavoittelun seurauksena. Myös kyvykkyyden ja osaamisen kehittämiseen tarvittaviin investointeihin tulee panostaa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen. 2007, 23)

Kyvykkyysskeskeinen osaamisen johtaminen kohdentaa resurssit kaikkein tärkeimmän yksilötason osaamisen kehittämiseen. Kompetenssipohjainen johtaminen on yksilöltä vaadittavan strategisten tieto- ja asennevalmiuksien tarkastelua. Pääpaino on organisaation toimintamalleissa, jotka pilkotaan esim. prosesseiksi, palveluvalikoimaksi ja -malliksi ja niihin liittyviksi henkilöiden asennemaailmoiksi. Tavoitteena on aikaansaada kaikille organisaatiotasolle jatkuva vuoropuhelu tulevista osaamisvaatimuksista. Tärkeäksi tämän tekee se, että organisaation muutos on lopulta aina kiinni yksilöiden valinnoista, joita ei ole mahdollista muuttaa kollektiivisesti yhdellä yksinkertaisella toimenpiteellä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 47)

Kun keskittyminen kohdistetaan asiakasarvon kasvattamisen kannalta tärkeimpiin tehtäviin ja niihin liittyvän tietämyksen kehittämiseen, kehittyy myös yksilöosaaminen ja toimintatavat. Koko organisaatiotasolle asian viestiminen auttaa organisaation jäseniä hahmottamaan toiminnan omaa tehtäväkenttää laajempina kokonaisuutena. Samalla motivaatio osaamisen kehittämiseksi paranee ja näkyvä asiak-

kaan keskeisyydestä korostuu myös henkilöille, jotka eivät ole suorassa asiakas-kontaktissa. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin näkyväksi tekeminen esim. muodostamalla osaamisen kehittämistiimejä ja linkittämällä kyvykkyysanalyysit strategisen suunnittelun rutiineihin sekä seuranta, luo mahdollisuuksia jatkuvalla oppimiselle. Parhaiten ydinkyvykkyudet on havaittu tunnistettavan organisaatioissa, joiden johdon ajattelun ominaispiirteinä on tahto kehittää organisaation olemassaolon tarkoitusta, prosesseja sekä siellä työskenteleviä ihmisiä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2000, 48)

Henkilöresurssin johtamisen painoarvo organisaation strategiseen suunnitteluun määräytyy sen mukaan millä toimialalla ja millaisessa toimintaympäristössä organisaatio toimii. Tietointensiivisessä organisaatiossa strateginen johtaminen tarkoittaa käytännössä samaa kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen. Esimerkkejä tällaisista ovat yleisesti asiantuntijaorganisaatiot. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 32)

3.4 Henkilöstön ja osaamisen kehittäminen

Koska kiihtyvässä tahdissa muuttuva toimintaympäristö pakottaa organisaatiot löytämään uusia toimintatapoja entistä nopeammin, osaamisen johtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee olla strategista työtä. Merkittävä haaste on se, miten perinteinen HR voidaan yhdistää strategiseen näkökulmaan. Henkilöresurssien kehittämisen kannalta osallistuminen strategiseen liiketoiminnan suunnitteluun on erityisen tärkeää. Muutoin on suuri riski siihen, että liiketoimintastrategian mukaista osaamista ei ole saatavilla eikä strategiaa pystytä jalkauttamaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 10)

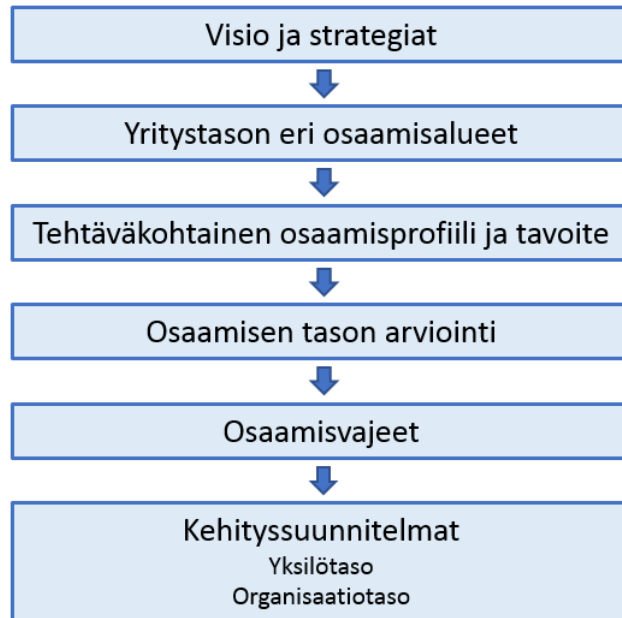
Henkilöstön kehittäminen (Human Resource Development = HRD) tähtää siihen, että organisaatiolle liiketoiminnan kannalta tärkeä osaaminen varmistetaan nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatioissa on nykyisin tapana yksittäisten toimenkuvauksen sijasta laatia organisaation tarpeeseen perustuvia profiileja osaamisesta ja kyvyistä, joiden mukaan henkilöitä palkataan. Yksittäisen ihmisen kannalta osaamisen mer-

kitys korostuu entisestään, kun työelämän muutoksessa työnteko pirstaloituu, työsuhteet lyhenevät ja työntekijävalinnat perustuvat enenevässä määrin profiileihin. Osaamishaasteita on useita ja ne voidaan jaotella organisaation valitseman kilpailustrategian mukaisesti esim. ydinosaamisen selvittämiseen, muutosten vaatimaan osaamisen kehittämiseen, oppimisen johtamiseen ja alan toimintaympäristön tunteen mukseen liittyvään osaamiseen. (Kauhanen, J. 2009, 145-146)

Osaamisen kehittämisessä keskeistä on tietopääoman eli osaamisen kartoittaminen ja jatkuva mittaaminen sekä eri toimijoiden roolit kehitystoiminnassa. Organisaation ylimmän johdon rooli on luonnollisesti keskeinen, sillä se määrittää miten osaamisen kehittämistä ylipäätään tarkastellaan. Esimiehillä, vertaistyöntekijöillä ja kullakin henkilöllä itsellään on myös keskeiset roolit osaamisen kehittämisessä, kuten tavoitteiden asettajan, kehittymismahdollisuuksien luoja, tiedon jakajan ja itseohjautuvuuden roolit. HR-osaston rooli on kartoitusten ja kehittämismenetelmien tarjoaminen. Eri roolien rajapinnat ja vastuut on määritettävä jokaisessa organisaatiossa erikseen, jotta osaamisen kehittäminen on mahdollista. (Kauhanen, J. 2009, 156-157)

Kirjavainen & Laakso-Manninen (2007) kuvaavat osaamisen kehittämisen visiosta ja strategiasta lähtöiseksi prosessiksi, joka yritystason osaamisalueiden ja tehtäviin vaadittavan osaamisen tavoiteprofiilin kautta etenee osaamisarviointiin. Arvioinnilla tunnistetaan mahdolliset osaamisvajheet, joiden perusteella pystytään tekemään kehityssuunnitelmia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla (Kuvio 3).

Kuvio 3. Osaamisen kehittämisen prosessi



(Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2007, 59)

Mikäli organisaation osaamisen ja henkilöstön kehittymistä ei johdeta, toimintaympäristön vaatimukset voivat aiheuttaa organisaatiolle ongelmia. Organisaatio, jolla ei ole tarvittavaa osaamista ei voi tehdä merkittäviä markkinasiirtoja tai tunnistaa uusia toimintaympäristön mahdollisuuksia, jotka ovat kriittisiä liiketoiminnan tulevaisuuden kannalta. Osaamisesta ja sen kehittamisestä on tullut kriittinen strateginen tekijä. Jotta kriittiseen strategiseen rooliin voidaan vastata, strategisten tavoitteiden selvittämisen merkitystä ei voi liikaa korostaa osaamisen johtamisen ja henkilöstön kehittämisen kannalta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 16-17)

3.5 Osaamistarpeet ja mittaaminen

Henkilöstön kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata viidellä eri tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja organisaation menestymisen tasoilla. Mittaamisen tulisi keskittyä operatiivisten tulosten ja organisaation menestymisen mittaamiseen. Kaikkiin tasoihin ei ole olemassa valmiita työkaluja, mutta arviotkin ovat olematonta mittaamista parempia, kun tarkastellaan kehittämistoiminnan tuloksia. (Kauhanen, J. 2009, 160)

Henkilöstön kehittämisen ja kehittämistarpeiden yhteydessä tulee olla selvyys mitä tarpeita yksilön, ryhmän tai koko organisaation osaamisen kehittämiseen liittyy nyt ja tulevaisuudessa. Usein tätä keskustelua käytäessä puhutaan kompetenssista eli pätevydestä. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat myös Kauhasen mukaan asiantuntemuksen. Kun asiantuntemuksen muodostaviin tekijöihin lisätään myös yksilön ihmissuhdeverkostot sekä arvot ja asenteet voidaan puhua yksilön pätevydestä. Myös motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat pätevyteen. Työntekijän kehittämistarve saadaan selvitettyä erilaisin menetelmin vertaamalla yksilön pätevyyttä työn vaatimuksiin. (Kauhanen, J. 2009, 148-149)

Aineettomien tekijöiden, kuten osaamisen mittaaminen koetaan organisaatioissa yleisesti erittäin haastavaksi, koska hyviä mittareita on ei-fyysisen luonteen takia vaikea suunnitella. Aineettomia menestystekijöitä, kuten osaamista voidaan kuitenkin mitata. Mittaamiseen kuuluu erilaisia vaiheita ja vaiheet on tärkeä tiedostaa, jotta mittaustuloksen analysointi on luotettavaa. Tällöin myös mittarin käytännön toimitukseen voidaan myöhemmin tehdä eri vaiheissa muutoksia. Mittaamisen suunnittelu on ensimmäinen vaihe. Siinä valitaan mitattavat asiat ja määritellään ne tarkasti. Toisessa vaiheessa mittarit otetaan käyttöön eli kerätään mm. lähtötietoja kehitetään tarvittavat tietojärjestelmät. Toisin sanoen mittarit otetaan osaksi normaalia johtamistoimintaa. Kun mittarit on implementoitu, ne ovat osana organisaation toimintaa ja niiden avulla voidaan esim. seurata organisaation osaamisen tilaa tai tietyn kehittämistavoitteen toteutumista. Tällöin ollaan mittaamisen 3. vaiheessa. Käytössä olevia mittareita tulee säännöllisin väliajoin tarkastella ja tarpeen mukaan tehdä niihin muutoksia. (Lönqvist, Kujansivu ja Antola. 2005, 187-189)

Yksi varsin yksinkertainen organisaation osaamisen tason selvityksen työkalu on osaamiskartoitus. Kartoituksella saadaan tietoa rekrytointien, työnkierron, kasvupolkujen sekä vuosilomien ja sijaisuuksien suunnitteluun. Myös työkuormituksen jakamiseen ja palkitsemiseen saadaan tietoa osaamiskartoituksella. Yksilö hyötyy kartoituksesta saaden selkeän kuvan omasta työnkuvasta ja osaamisesta sekä tietoa kehittymisen suunnittelemiseksi. Osaamiskartoituksen tulisi sisältää listauksen työ-

tehtävistä ja osaamisalueista sekä määritykset arviointikriteeristöä eri osaamisaloille. Arviointi tulisi olla objektiivista, mutta niitä ei kaikkiin osaamisalueisiin ole mahdollista kehittää. Subjektivisen arvioinnin yhteydessä on tärkeää, että arvioitsijat ovat arviointitehtävänsä tasalla. Erilaisia osaamisen arviointimenetelmiä ovat mm. itsearviointi, esimiehen arviointi, vertaisarviointit, 360° arviointi, alaisten antama arviointi ja sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden antamat arviointit. (Kauhanen, J. 2009, 149-150)

4 POTENTIAALIN JOHTAMINEN

McKinsey konsulttien lanseerattua 1998 termin ”War for Talent”, joka vapaasti suomennettuna tarkoittaa taistelua parhaista kyvykkyyksistä, on potentiaalin johtaminen ollut yritysmaailman ja akateemikkojen merkittävän kiinnostuksen kohteena. Potentiaalin johtaminen on tietynlainen ilmentymä perinteisen ajattelumallin kehitymisestä ja muuttumisesta. Perinteinen kirjallisuus henkilöresursseihin perustuvasta kilpailuedun lähteestä ja strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta on tuottanut uuden kyvykkyyteen perustuvan johtamissuuntauksen. Se huomioi erityisesti nykypäivän dynaamisen kilpailuympäristön. Haaste hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla organisaatioiden inhimillinen pääoma tulee jatkossa etenkin laskusuhdanteissa edelleen korostumaan. (Collings & Mellahi. 2009, 304)

Tässä luvussa tarkastellaan ensin potentiaalin johtamisen tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimukselle relevanttia talentti -käsitettä. Tämän jälkeen syvennyttään strategiseen potentiaalin johtamiseen. Strategisen potentiaalin johtamisen tarkastelun lähtökohtana on tässä tutkimuksessa Collings & Mellahin (2009) tekemä tutkimus ja sen strateginen potentiaalin johtamisen malli.

Vuonna 2006 Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) teki tutkimuksen (CIPD. 2006), jonka perusteella 51 % henkilöstöjohtamisen (HRM) ammatillisista oli ryhtynyt potentiaalin johtamisen toimenpiteisiin, mutta vain 20 % heistä toimi jonkin muodollisen potentiaalin johtamisen määritelmän ohjaamina. Collings & Mellahi (2009) ovat toteuttaneet tutkimuksen, jonka tarkoitus oli juuri selkiyttää ja luoda perustava määritelmä ”potentiaalin johtaminen” käsitteelle sekä edistää potentiaalin johtamisen teoreettista kehitystä. (Collings & Mellahi. 2009, 304)

Potentiaalin johtamisen teoriataustan kehityksen puute on vaikuttanut aiheen tutkimukseen ja käytännön soveltamiseen. Tämä seikka on merkittävä, sillä huomattava osa strategisen HRM:n ja osaamisen johtamisen julkaisuista painottaa henkilöresurssien painoarvoa kestäväen kilpailuedun luomisessa. Henkilöresurssi on puolestaan suoraan suhteessa inhimilliseen pääomaan, joka muodostuu kyvykkäistä yksi-

löistä. Yrityksillä on ollut vaikeuksia täyttää avainpositioita ja sitä kautta asia on vaikeuttanut myös liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia. Potentiaalinen johtamisen toimintojen tiedetään vaativat merkittävän osan organisaation resursseista ja esim. keskeisten henkilöiden ajankäytöstä. Näin ollen aihe on erittäin keskeinen strategisen HRM:n, henkilöstövoimavarojen ja organisaatiokäyttämisen näkökulmista (Collings & Mellahi. 2009, 305)

Potentiaalisen johtamisen tutkimusta voi luonnehtia kasvuvaiheessa olevaksi ilmiöksi. Ilmiöille on ominaista, että siihen liittyvät faktat on kehitetty laajojen havaintojen perusteella ja sittemmin on todettu, että kokonaisuutta olisi mahdollisuus teoretisoida. Ilmiö-luonnehdintaa tukee myös se, että potentiaalisen johtamiseen viime vuosina kohdistuneesta laajasta mielenkiinnosta huolimatta mikään tutkimusmetodologia ei ole vakiinnuttanut asemaansa vallitsevana muotona ilmiön tutkimisessa. Potentiaalisen johtamisen ilmiö ei toistaiseksi ole saavuttanut ns. maturiteettivaihetta. (Gallardo-Gallardo et al. 2015, 274-275)

Potentiaalisen johtamiseen liittyvien tieteellisten julkaisujen määrä on Gallardo et al. (2015) mukaan kasvanut merkittävästi erityisesti 2010-luvun alusta alkaen. Erilaisia, tutkimusmaailmassa huomion saavuttaneita aiheen näkökulmia ovat mm:

- potentiaalisen johtamisen määrittämiseen tähtäävä tutkimus
- strategisen potentiaalisen johtamisen teoreettinen malli
- globaalisen potentiaalisen johtamisen viitekehys
- potentiaalisen johtamisen yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnallisen tason arvon muodostaminen
- nykypäivän työelämämurroksen vaikutukset potentiaalisen johtamisen teoriaan ja käytäntöön.

Collings & Mellahi'n vuonna 2009 julkaistua tutkimusta voidaan pitää eräänlaisena potentiaalisen johtamisilmiön "perusteoksena", sillä siinä esitetty potentiaalisen johtamisen määrittäminen on myöhemmissä tutkimuksissa eniten viitattu määritelmä. Paitsi eniten viitattuna määritelmänä, Collings & Mellahin artikkelin teoreettiseen malliin perustuen on luotu myös lukuisia myöhempiä teorioita tai tulkintoja (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries, Gallo. 2015, 269; Gallardo-Gallardo & Thunnissen. 2016, 48).

Potentiaalin johtamisen kirjallisuudessa selkeästi vallitsevin sovellettava teoreettinen viitekehys on resurssiperusteinen teoria. Resurssiperusteiseen viitekehykseen perustuvalla potentiaalin johtamisen tutkimuksella on ominaista nähdä talentti inhimillisen pääoman erityisen arvokkaana ja ainutlaatuisena resurssina, jota on vaikea kopioida ja korvata. Resurssiperusteinen teoria korostaa potentiaalin johtamisen merkitystä organisaation keskeiselle ydinliiketoiminnalle ja kilpailuedun tavoittelulle. Resurssiperusteisen viitekehyksen jälkeen seuraavaksi yleisimmät teoriat, mihin potentiaalin johtamisen tutkimus perustuu, ovat kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehys (IHRM), jolloin puhutaan globaalista potentiaalin johtamisesta (GTM) sekä henkilöarvioinnin viitekehys (employee assessment). (Gallardo-Gallardo et al. 2015, 270-272)

4.1 Talentti

Talentti on yksi keskeisimmistä käsitteistä potentiaalin johtamisen tutkimuksessa. Se, tarkastellaanko potentiaalin johtamista strategisesta näkökulmasta vai esim. henkilöarvioinnin tai parhaimpien käytäntöjen näkökulmasta, ei vaikuta siihen, että tutkimuksen keskiössä on aina talentti ja talentin erityisen kyvykkyyden hyödyntäminen. Ulrich (1998) on määritellyt talentin seuraavasti:

Talentti = kyvykkyys x sitoutuneisuus x työpanos

Kyvykkyys

Kyvykkyydellä viitataan henkilön tietoihin, taitoihin ja arvoihin, joita vaaditaan työelämässä kulloisenakin aikana ja vastaamaan nimenomaiseen hetkelliseen tarpeeseen. Tähän pyritään vastaamaan mm. työvoiman suunnittelulla ja etenkin tunnistamalla avainpositiot, joihin on erityisen tärkeä löytää kyvykkäät tekijät. Tämä suunnittelu tulee strategisessa ajattelussa olla lähtöisin organisaation ulkopuolelta saaduista signaaleista. Kyvykkyydellä ja erityisellä talentilla tulee pystyä vastaamaan esim. tulevaisuuden asiakasodotuksiin. (Ulrich. 2016, 152)

Sitoutuneisuus

Sitoutuneet ja työlleen vihkiytyneet työntekijät ovat ahkeria, tunnollisia ja tekevät mitä pyydetään. Strategisena haasteena on tunnistaa se tekeminen ja tehtävät, joita tekemällä päästään menestyksekkääseen lopputulokseen. Jos asiaa tarkastellaan organisaation sisäisistä lähtökohdista, voi keskeisiä ulkoisen toimintaympäristön vaikuttimia jäädä huomiotta. Sitoutuneille työntekijöille on ominaista, että heillä on tietty laskelmoitu odotusarvo vastineesta, jonka he saavat tekemästään työstä. (Ulrich. 2016, 152)

Työpanos

Työpanos on terminä hieman harhaanjohtava, koska sillä viitataan ahkeruuden sijasta mieluummin työntekijän henkiseen sitoutuneisuuden organisaatiota kohtaan. Organisaation ja yksilön yhtenevillä arvoilla on tässä suuri merkitys. Kun työntekijä kokee työpanoksellaan toteuttavansa jotain merkityksellistä, henkinen sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan, on todennäköinen. (Ulrich. 2016, 152)

Jotta potentiaalin johtamisessa voidaan onnistua, kaikki em. osatekijät tulee huomioida ja niitä tulee johtaa oikein strategisen menestyksen ja kilpailuedun saavuttamiseksi.

4.2 Strateginen HRM ja strateginen potentiaalin johtaminen

Henkilöstöjohtaminen organisaation strategisena operaationa eri prosesseineen on samassa murrostilanteessa kuin muukin liiketoiminnallinen maailma. Kiihtyvällä tahdilla muuttuvat toimintaympäristöt ovat henkilöstöjohtamiselle, ja sen strategisen tason hyödyntämiselle, huikea mahdollisuus. Lisäarvon luonti on mahdollista mm. potentiaalin johtamisen, johtajuuden kehittämisen ja organisatoristen ratkaisujen eri keinoin. Tämä on mahdollista, kun henkilöstöjohtamisen (HR) keskittyminen organisaation sisäisistä asioista käännetään ulkoisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Ulrich. 2016, 148)

Ulrich on määrittänyt henkilöstöjohtamiselle neljän roolin mallin. Mallin neljä roolia ovat 1) strategisten voimavarojen johtaminen 2) muutoksen ja uudistumisen johtaminen 3) yrityksen perusrakenteiden johtaminen ja 4) henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. (Ulrich. 2007, 46).

Perinteinen malli, jossa organisaation henkilöstöjohtaminen (HR) on vastuussa organisaation talentista, johtajuudesta ja kyvykkyydestä on väistymässä ja vastuu siirtyy entistä enemmän linjajohdolle ja lähiesimiehille. Henkilöstöjohtamisen vastuuksi muodostuu linjajohdon työn helpottaminen tuomalla lähelle tehokkaita ratkaisuvaihtoehtoja ja auttamalla liiketoiminnallisesti oikeiden päätösten tekoa. HR:n tehtäväksi nähdään entistä enemmän omien työntekijöiden palvelemisen lisäksi myös ulkoisen loppuasiakkaan tarpeen tyydyttäminen. Niinpä HR:n osallistuminen strategiseen päätöksentekoon nähdään entistä enemmän tarpeelliseksi ja odotukset strategisten ratkaisujen tuottamiseen korostuu. (Ulrich. 2016, 149)

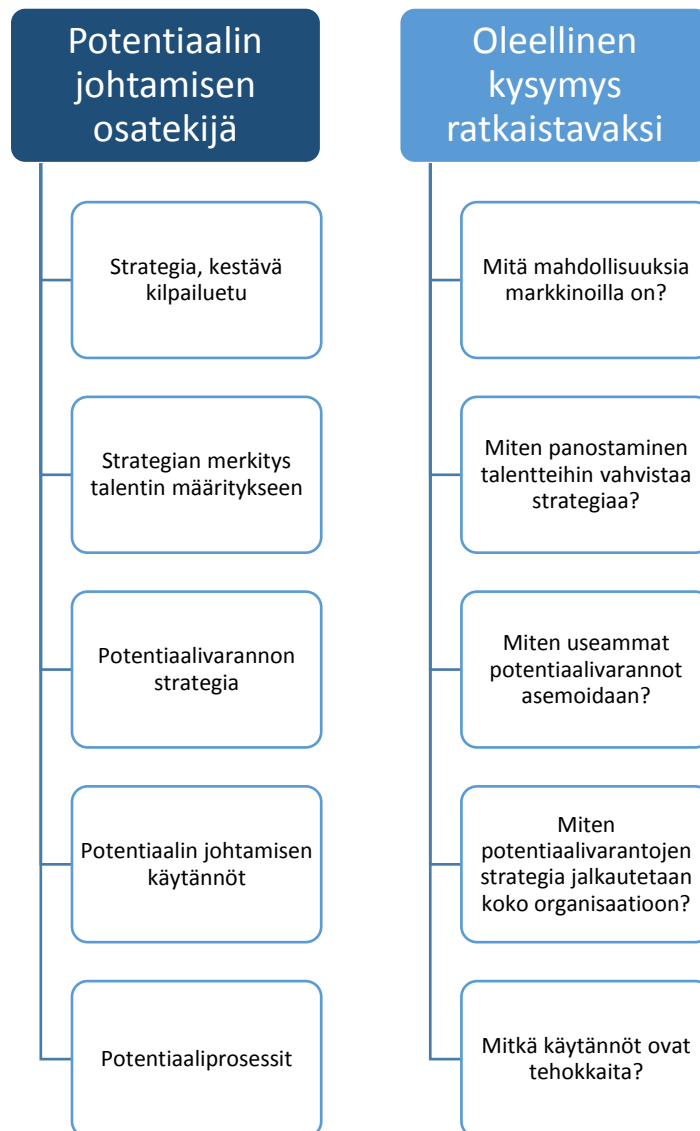
HR-ammattilaiset pystyvät tuomaan erilaisen näkökulmansa kautta strategiatyöhön ja kilpailuedun tavoitteluun ainutlaatuista tietoa, näkymiä ja ehdotuksia inhimillisen pääoman tekijöistä ja etenkin organisaation kyvykkyydestä eli talentista ja johtajuudesta. Edellytyksenä on, että HR:n toimintaperiaate ja näkökulma ovat lähtöisin ulkoisesta toimintaympäristöstä. (Ulrich. 2016, 152)

Organisaation suoritustasoon voidaan vaikuttaa positiivisesti kehittyneillä prosesseilla ja käytännöillä, kuten henkilöstöjohtamisen tutkimukseen perustuen tiedetään. Potentiaalinen johtamisen kannalta oleellinen asia on se, mihin varantoihin keskitytään. Keskitytäänkö koko henkilöstöön, yhteen talenttiin, talenteihin yleisesti tai esim. valintaan eri talenttivarantojen välillä? Nämä ovat kysymyksiä, mihin ei ole selkeää vastausta. Kysymykseen tulisi hakea vastausta ja vahvaa sidosta organisaation strategiasta ja strategisista vaihtoehdoista. (Lewis & Heckman. 2006, 149)

Potentiaalisen johtamisen toteuttaminen johtamisen arkkitehtuurina kuvastaa sillä tavoiteltavaa menetelmä- tai käytäntötason strategista ulottuvuutta. Sen avulla on mahdollista tuottaa lisäarvoa organisaation suoritustasoon. (Lewis & Heckman. 2006, 143)

Lewis & Heckman (2006, 149) esittävät strategisen potentiaalin johtamisen hierarkian (Kuvio 4.), joka erittelee eri osatekijöitä, joiden avulla talenteja voidaan ryhmitellä eri segmentteihin. Samalla hierarkian avulla voidaan tarkastella miten eri talenttien arvoa ja korvattavuutta voidaan arvioida. Tämä jaottelu tehdään, jotta potentiaalin johtaminen olisi johdonmukaista strategian kannalta ja painottaisi talenttien strategista vaikuttavuutta. Hierarkian vasemmassa osiossa on eritelty potentiaalin johtamisen osatekijät ja oikeassa osiossa esitetään kysymykset, jotka nousevat esiin siirryttäessä hierarkiatasolta seuraavalle (ylhäältä alas).

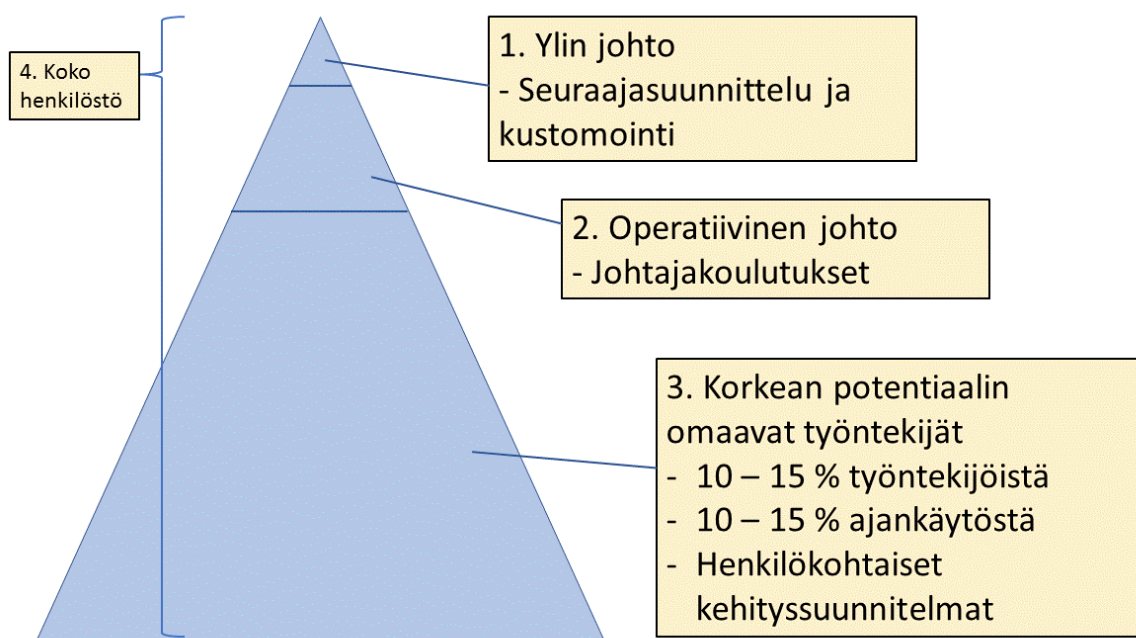
Kuvio 4. Strateginen potentiaalin johtamisen hierarkia



Lewis & Heckman (2006, 149)

Ulrich & Smallwood (2012) puolestaan toteavat, että strategiseen potentiaalin johtamiseen panostavien organisaatioiden tulee keskittyä neljään vaihtoehtoon, tai kaikkiin näihin yhtäaikaisesti. Vaihtoehdot on esitetty kuviossa 5. Vaihtoehdot ovat panostaminen ylimpään johtoon, johtoryhmätason henkilöihin, korkean potentiaalin omaaviin henkilöihin tai koko henkilöstöön. Keinot näihin ryhmiin panostamiseksi ja ryhmien merkittävyys potentiaalin johtamisen kannalta ovat toisistaan poikkeavia.

Kuvio 5. Potentiaalin johtamisen fokuosinnin vaihtoehdot



Ulrich & Smallwood (2012)

Organisaatioiden ylin johto on yleisesti korkean suoritustason henkilöitä, joilla on kyky aikaansaada muutosta. Ylimmän johdon potentiaalin johtamisen keinoja ovat heitä koskeva seuraajasuunnittelu ja esim. senioritason neuvonantajajavalmennus. Ylin johto edustaa kuitenkin aina vain pientä osuutta organisaation henkilömäärästä. Operatiivisen johto edustaa keskimäärin n. 10 % henkilöstöstä. Tähän ryhmään kohdistuu odotuksia välittää parhaat ideat ja toiminnot suorittavalta tasolta johtoon. Johtajakoulutuksiin mukaan pääseminen ovat tämän henkilöstötason potentiaalin joh-

tamisen kannalta merkittävä kehityskeino. Korkean potentiaalin työntekijöistä odotetaan nousevan organisaation seuraava johtava sukupolvi. Kyvykkyys, kunnianhimo, sopeutumiskyky ym. tekijät ovat keskiössä, kun talenteja tunnistetaan tästä henkilöstöryhmästä. Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat ovat keskeinen keino tämän ryhmään osaamisen kehittämisessä.

Ulrich & Smallwood (2004, 120) esittävät organisaation osaamiselle ominaisten osatekijöiden listan, missä talentti on mainittu ensimmäisenä. Olennaista kirjoittajien mukaan on organisaation puoleensavetävyys, kyky motivoida työntekijöitä ja pitää kiinni kyvykkäistä ja sitoutuneista ihmisistä, joita johtamisella hankitaan lisää ja kehitetään ja siten hyödynnetään organisaation toiminnassa. Tähän liittyy oleellisesti myös ei-toivotuista henkilöistä luopuminen ja kokonaisuudessa onnistumisen arviointi erilaisin mittarein, tilastoin, havainnoin ja tutkimuksin.

4.3 Strategisen potentiaalin johtamisen teoreettinen malli

Collings & Mellahi (2009) toteavat, että potentiaalin johtamista ei ole tarkoituksenmukaista toteuttaa kaikkia organisaation jäseniä koskevana toimintana. Resurssien tehokkaan hyödyntämisen perusteella potentiaalin johtaminen koskee vain talenteiksi valikoitunutta potentiaalivarantoa ja heidän sijoittumista strategisiin tehtäviin, jolloin organisaation resurssit kyetään hyödyntämään tehokkaasti. Pyrkimys täyttää kaikkien toimenkuvat ja tehtävät vain huippusuoriutujilla, ei ole käytännössä realistista toteuttaa ilman ylimitoitettuja panostuksia. (Collings & Mellahi. 2009, 306)

Collings & Mellahi (2009, 306) esittävät, että potentiaalin johtamisen määrittäminen sisältää kolme keskeistä elementtiä:

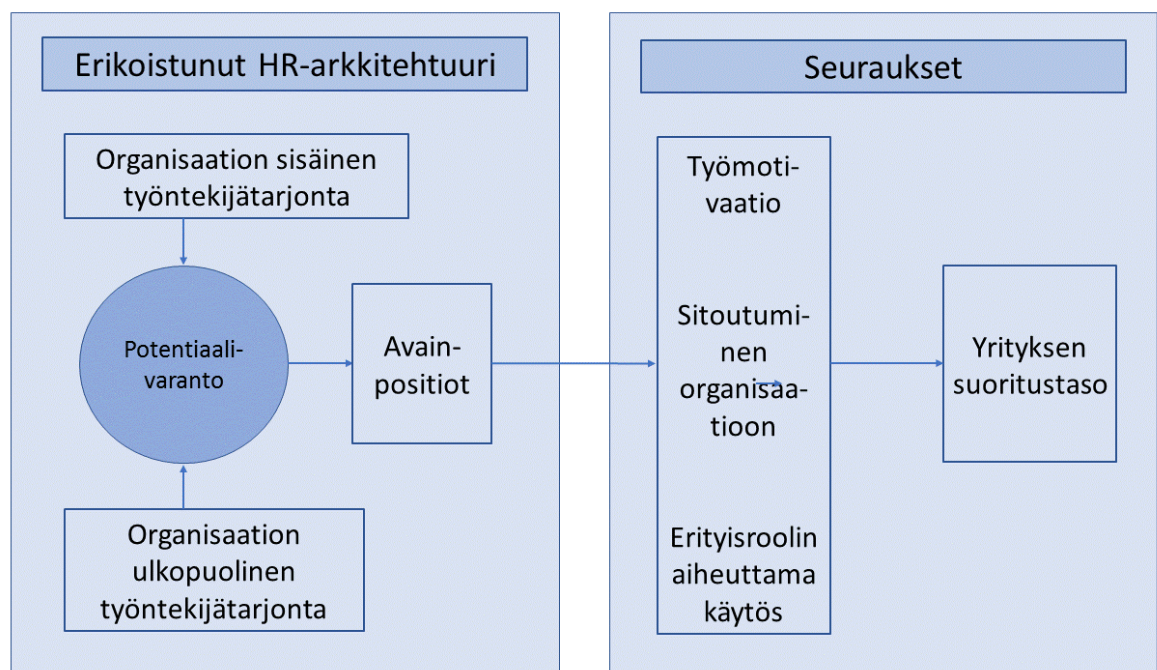
- 1) Potentiaalin johtamisen lähtökohta tulee olla strategisesti tärkeiden avainpositioiden tunnistaminen, joiden johdannaisena organisaatio kykenee luomaan kestävää kilpailuetua.

- 2) Jotta avainpositiot voidaan täyttää huippusuoriutujilla, tulee organisaation keskittyä potentiaalın johtamisessa keskeisen potentiaalivarannon kehittämiseen. Näin potentiaalivarannon jäsenet kykenevät täyttämään avainpositiot.
- 3) HR-toimintojen tulee rakentua ja erilaistua potentiaalın johtamisen tavoitteisiin siten, että HR kykenee alustamaan avainpositioiden täyttämistä ja varmistamaan talenttien pitkän tähtäimen sitoutuneisuutta.

Nämä elementit auttavat myös ymmärtämään strategisen potentiaalın johtamisen ja strategisen HRM:n eroja: HRM:n keskittyessä koko henkilöstöön, potentiaalın johtaminen keskittyy yhtenä HRM:n osa-alueena talenteihin ja potentiaalisiin huippusuoriutujiin. (Collings & Mellahi. 2009, 306)

Seuraavaksi strategisen potentiaalın johtamisen teoreettiseen malliin paneudutaan tarkemmin.

Kuvio 6. Strategisen potentiaalın johtamisen teoreettinen malli



(Collings & Mellahi. 2009, 306)

Avainpositioiden tunnistaminen

Collings & Mellahin (2009) mukaan lähtökohta potentiaalinen johtamisessa tulisi olla systemaattinen avainpositioiden tunnistaminen. Avainpositiot ovat keskiössä, koska ne eri tavoin vaikuttavat ja ovat keskeisessä roolissa kestävän kilpailuedun saavuttamisessa ja ylläpidossa. Tämä näkemys on johdonmukainen myös sen tunnustetun tulkinnan kanssa, että strategiset ja ei-strategiset tehtävät tulisi kyetä tunnistamaan ja panostukset jakamaan strategisesti merkittäviin tehtäviin.

Strategisesti tärkeiden tehtävien hoitamista tarkastellaan ja valvotaan usein tarkemmin kuin merkittävyydeltään vähäisempien tehtävien hoitamista. Tästä voi aiheutua tiettyjä rajoituksia tavalle miten tehtäviä hoidetaan, vaikka kyseistä tehtävää hoitaisikin poikkeuksellisen kyvykäs henkilö. Tämänkin takia näiden tehtävien tunnistaminen on erityisen keskeistä, jotta talenttia ei tukahduteta standardeihin. (Collings & Mellahi. 2009, 307)

4.3.1 potentiaalivarannon kehittäminen

Keskeisen potentiaalivarannon kehittäminen on erityisen tärkeää, koska tämän haasteen sivuuttaminen johtaa resurssien väärinkäyttöön ja tehottomuuteen. Yleisin ongelma on kysynnän ja tarjonnan yhtensovittaminen, jotta talenteja ei ole liikaa tai positioita ei saada täytetyksi talenttien vähäisyyden takia. Keskeisen potentiaalivarannon kehittäminen edellyttää rekrytointeja, jotka tehtävisidonnaisuuden sijasta ennakoivat tulevaisuuden erilaisia tarpeita. Rekrytoinnit ehdotetaan tehtävän niin että parhaat kyvykkyudet palkataan töihin ja vasta sen jälkeen sovitaan heille parhaiten sopivimmat positiot. Riskinä on usein työntekijän pettymys ja sitoutumattomuus, mikäli näkymää position räätälöinnistä ja toimenkuvan jatkumosta ei ole avoimesti ja yhteisesti ennakkoon keskusteltu. Onnistuessaan em. toimintatapa johtaa uuden työntekijän motivoituneeseen ja tuottavaan työskentelyyn. (Collings & Mellahi. 2009, 307)

Kun talenteista on pula tai tarve, organisaatioiden on huomioitava sisäisen tarjonnan lisäksi myös ulkoinen tarjonta, sillä huippusuoriutujien rekrytoiminen organisaation ulkopuolelta on nykymaailmassa täysin mahdollista. Olkoon kyse sisäisestä tai ulkoisesta rekrytoinnista, potentiaalivarannon johtamisessa tulee tarkastella keskeisiin positiioihin liittyviä riskejä. Rekrytointien lopputulosta on vaikea ennustaa ja kun kyseessä on keskeinen positio, kustannukset voivat epäonnistumisessa olla suuret. HR-käytäntöjen tulisi painottaa potentiaalivarannon kehittämisessä potentiaalivarannon jäsenten motivaation, sitoutumisen ja yleisen kehittämisen edistämistä ja pitkän tähtäimen "psykologista sopimusta". (Collings & Mellahi. 2009, 308-309)

4.3.2 Erikoistuneen HR:n arkkitehtuuri

Aiemmalle strategisen HRM:n tutkimukselle oli ominaista tarkastella HRM:n vaikutusmahdollisuutta organisaation kilpailuedun edistämiseen. Strategisen HRM:n tutkimuksesta on erotettavissa kaksi suuntausta, joista ensimmäinen esittää, että universaalisti toimivia parhaita HRM-käytänteitä laajasti ja yhtenäisesti toteuttamalla organisaation kannattavuus paranee riippumatta organisaatioiden erityispiirteistä. Toinen suuntaus puolestaan korostaa HRM-strategian yhtenäistämistä organisaation oman strategian ja toimintaympäristön mukaiseksi. Yhteistä molemmille suuntauksille on se, että niiden mukaan kaikki organisaation työntekijät tulevat johdetuksi yhden HR-käytännön mukaisesti ilman erilaistamista. (Collings & Mellahi. 2009, 308)

Myöhemmät (2000-luvulta alkaen) tutkimussuuntauukset tunnustavat HRM rakenteen erilaistumisen tärkeyden, jotta erilaiset työntekijäryhmät voivat toimia tehokkaasti. HRM ei todennäköisesti toimi samansisältöisenä joka tilanteessa vaan on kontekstiriippuvainen organisaation inhimillisen pääoman luonteesta. Työntekijäryhmistä voidaan karkeasti erotella neljä erillistä ryhmää, joiden osaamisen yksilöllisyys ja arvo luo erilaiset edellytykset tuloksille. Näitä ryhmiä, joita kutakin tulisi johtaa erilaistetulla HRM:llä ovat: 1) tietoperusteinen 2) työperusteinen 3) sopimustyöryhmä ja 4) kumppanuusryhmä. Tietoperusteissa ryhmässä työtä tekevät ovat ainetlaatusuutensa takia arvokkaita ja heillä on keskeinen rooli strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työpohjainen ryhmä käsittää työntekijät, joilla on strateginen

arvo, mutta ovat korvattavissa. Sopimustyön ryhmässä työntekijöillä ei ole strategista roolia ja ovat korvattavissa. Kumppaniryhmä on suhteellisen ainutlaatuinen työntekijäryhmä, mutta strategiselta arvoltaan varsin rajallinen. (Lepak & Snell. 2002, 83)

4.3.3 Tuloksena motivaatio, sitoutuminen ja suoritustason nousu

Collings & Mellahi (2009) teoreettisessa potentiaalin johtamisen mallissa motivaatio, sitoutuminen ja erityisroolin aiheuttama suoritustaso esitetään onnistuneen potentiaalin johtamisen lopputuloksina. Motivaatio toimii välittäjämuuttujana strategisen potentiaalin johtamisen ja organisaation suoritustason välillä. Samoin sitoutuminen on voimakas tekijä, joka mahdollistaa potentiaalin johtamisen positiivisen vaikutuksen organisaation suoritustasoon. Erityisrooli, jonka potentiaalin johtamisen mukaisesti toteutettu potentiaalivarannon kehittäminen jäsenilleen luo, toimii myös sitouttavana tekijänä ja johtaa teorian mukaan suoritustason nousuun. Näin ollen työmotivaatio, organisatorinen sitoutuminen ja erityisrooli ovat keskeisiä välittäjiä strategisen potentiaalin johtamisen ja organisaation suoritustason välisessä suhteessa.

5 POTENTIAALIN JOHTAMINEN OSAAMISEN JOHTAMISEN YTIMESSÄ

Nykypäivän organisaatiot ovat laajasti asiantuntijaorganisaatioita ja palveluorganisaatioita, vaikka tuote ja tuotanto olisikin keskeinen tekijä organisaation toiminnassa. Tämä myötä ihminen, ihmisen henkilökohtainen osaaminen ja organisaation osaaminen on painottunut voimakkaasti. Organisaatiot ovatkin alkaneet kehittää toimintoja vastatakseen kiihtyvään muutokseen ja osaamistarpeeseen. Myös akateeminen tutkimus on tuottanut paljon tutkimustietoa malleja, jotka painottavat organisaation osaamista sekä henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä. Organisaatiot ovat nykyään rakenteeltaan vähemmän hierarkkisia, ketterämpiä, tehokkaampia ja asiakaslähtöisempiä. Organisaatioiden työntekijät eivät myöskään koe enää työtään samalla tavalla turvatuksi kuin aiempina vuosikymmeninä, jolloin sitoutuneisuus on myös vähentynyt. Nämä edellä mainitut tekijät aiheuttavat organisaatioille paineita kehittää osaamistaan ja henkilöstöressuaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 7)

Tässä luvussa tarkastellaan potentiaalinen johtamista ja osaamisen johtamista niiden teoriapohjan yhtäläisyyksien ja toisaalta eroavaisuuksien näkökulmasta. Tämän tarkastelun seurauksena osoitetaan strategisen potentiaalinen johtamisen linkittyvän vahvasti osaamisen johtamiseen ja argumentoidaan sen olevan osaamisen johtamisen ydintä.

Kuten Kirjavainen & Laakso-Manninen ovat todenneet, organisaatiot ovat merkittävän haasteen edessä pyrkiessään vastaamaan osaamistason vaatimukseen. Sydänmaanlakan (2004) osaamisen johtamisen viitekehityksessä organisaation kriittinen osaaminen on kokonaisuuden keskiössä. Prahalad & Hamel (1990) vastaavasti korostavat organisaation tai yrityksen ydinkyvykkyyden merkitystä kestävästä kilpailukykyyn mahdollistajana. Prahalad & Hamel edustavatkin kompetenssipohjaista strategisen johtamisen teoreettista koulukuntaa, joka painottaa uudenlaista tapaa tarkastella yrityksen strategiaa ja kilpailutilannetta. Collings & Mellahi (2009) puolestaan tuovat tutkimukseen näkemyksen potentiaalinen johtamisesta, joka strategisena johtamismenetelmänä pyrkii yksilöosaamisen ja organisaatiolle keskeisten avainpositioiden kautta kehittämään organisaation kilpailukykyä.

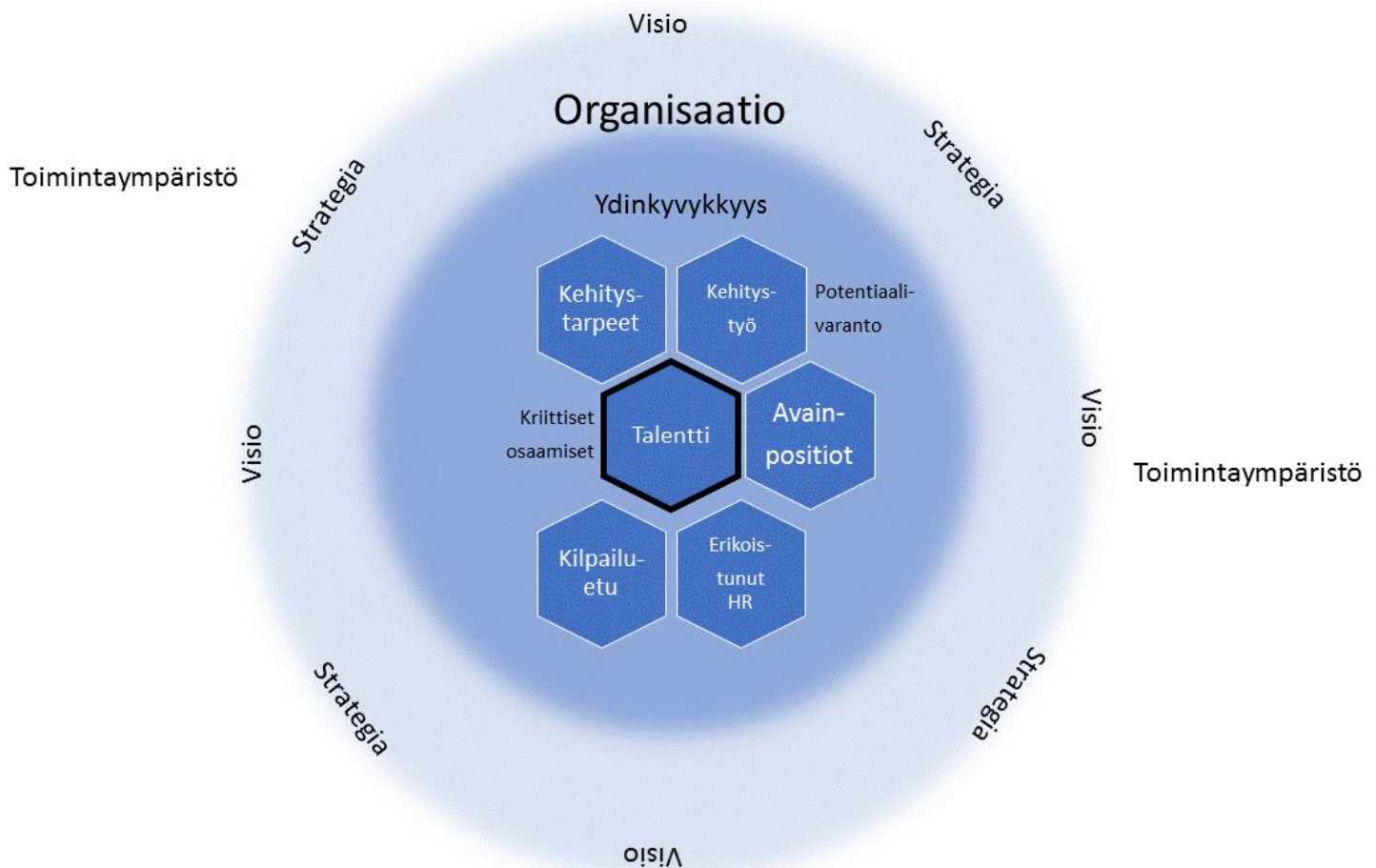
Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltu osaamisen johtamisen aiempi tutkimus korostaa organisaation olemassaololle kriittisen osaamisen ja ydinosaamisen eli ydinkyvykkyyden tunnistamista, kehitystarpeiden arviointia sekä itse kehitystyötä. Keskeisimmät vaikuttimet osaamisen johtamisen toteutuksessa ovat organisaation visio ja strategia, joita vasten tarkastellaan yksilötason osaamista, avaintehäväalueita ja tavoitteita sekä toimintaympäristön osaamisvaatimuksia ja toisaalta mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi.

Syvennyttäessä osaamisen johtamisen koulukunnaksi tunnistettuun kompetenssi-pohjaiseen johtamiseen, organisaation ominaispiirteet ja siellä työskentelevien henkilöiden kyvykkyys oivaltaa organisaation strategia ja kilpailutilanteen sidonnaisuus, korostuvat osaamisen johtamisessa. Organisaation ydinkyvykkyyden ja strategisen tarkoituksen ymmärtäminen ja tunnistaminen ovat näkökulman lähtökohta osaamisen kehittämiseksi. Investoinnit, resurssien irrottaminen kehitystyölle ja oikeiden ihmisten tunnistaminen ovat kompetenssipohjaisen johtamisen vaiheita.

Käsillä olevan tutkimuksen potentiaalın johtamista käsittelevä teoriaosuudesta nousee keskeisimmin esiin strategisesti merkittävien avainpositioiden tunnistaminen ja näihin positiioihin sijoitettavien, erityisen kyvykkäiden henkilöiden eli talenttien kehittäminen. Strateginen potentiaalın johtaminen vaatii organisaation HR-toiminnoilta erikoistumista ja resurssoinnin uudelleenjakoa, joka huomioi panostukset potentiaalivarannon erityisryhmään ja heidän tunnistamiseen niin sisäisestä kuin myös ulkoisen tarjonnasta.

Kaikissa tässä tutkimuksessa tarkastelluissa teorioissa toiminnan päämääränä on sama pyrkimys vastata tulevaisuuden osaamistarpeisiin sekä organisaation ydinkyvykkyyden ja kilpailuedun kehittämiseen. Organisaation visio ja strategia ovat osaamiseen kohdistuvan kehitystoiminnan lähtökohta kaikissa em. näkökulmissa. Organisaation vision ja strategian voidaan nähdä muodostuvan keskeisen osaamisen ympärille, mutta todellisuudessa visio ja strategia toimivat lähtöruutuna ydinosaamisen tunnistamiselle ja kehittämiseksi. Osaamisen johtamisen ja potentiaalın johtamisen yhtymäkohdat on kuvattu kuviossa 7.

Kuvio 7. Potentiaalin johtaminen osaamisen johtamisen ytimessä



Strategiaan ja kilpailutilanteeseen liittyen, Joyce, Nohria & Robertson (2003) ovat tehneet laajan tutkimuksen tekijöistä, jotka ovat korkean suoritustason edellytyksiä organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan keskeisimmät tekijät ovat fokusoitu strategia ja sen tehokas toteuttaminen, suorituskeskeinen kulttuuri ja ketterä organisaati rakenne. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin talentin turvaamisen, sitoutuneen johtajuuden, toimialaa muuttavien innovaatioiden sekä yrityskauppojen merkityksellisyys menestyksen tekijöinä. Valtaosa tekijöistä on näin ollen HR-sidonnaisia ja avainasemassa on yrityksen osaamisen ja kyvykkyyden turvaaminen ja kehittäminen. Kokonaisuus perustuu siihen, että osaaminen ja tieto ovat kriittisiä kilpailuedun lähteitä. Ydinosaamista on painotettu merkittävästi kirjallisuudessa 1990-luvulta lähtien. (Kirjavainen & Laakso-Manninen. 2007, 7-8) Potentiaalin johtaminen puolestaan on kasvuvaiheessa oleva tutkimusilmiö, johon liittyvä tutkimusjulkaisujen määrä on kasvanut hurjasti 2010-luvulla.

Osaamisen johtamiseen keskittyneet Prahalad & Hamel (1990) ovat tutkimuksessaan todenneet, että organisaation ydinosaamisen hyödyntäminen vaatii erityistä strategisen arkkitehtuurin kehittämistä. Strateginen arkkitehtuuri toimii oppaana, kun tulevaisuuden strategista osaamista ja sen kehittämiseksi tarvittavaa uutta teknologiaa pyritään tunnistamaan. Tätä Prahalad & Hamelin näkökulmaa tukee myös strategisen HRM:n tutkimukseen keskittynyt Ulrich (2016), joka korostaa HR:n roolin muutosta entistä strategisemmaksi. HR:n rooli ja organisaation ydinkyvykkyyden kehittäjänä sekä vastuu osaamiseen liittyvien tulevaisuuden vaatimusten tunnistajana on viime vuosina muuttunut merkittävästi. Samaa asiaa, mutta potentiaalin johtamisen näkökulmasta, on tutkimuksessaan korostanut myös Collings & Mellahi. Heidän esittämä strategisen potentiaalin johtamisen malli korostaa erikoistuneen HRM:n rakenteen merkitystä edellytyksenä onnistuneelle potentiaalin johtamiselle.

Collings & Mellahi (2009) painottavat strategisen potentiaalin johtamisen mallissaan avainpositioiden merkitystä sekä HR-toimintojen erikoistumistarvetta, jotta strategisesti merkittävät tehtävät ja talentit voidaan tunnistaa.

Osaamisen johtamisen keskiössä oleva kriittisten osaamisten tunnistaminen voidaan perustellusti rinnastaa tähän em. potentiaalin johtamisen avainpositioiden tunnistamiseen. Jotta kriittinen osaaminen ja avainpositiot voidaan tunnistaa, on tiedostettava organisaation strateginen päämäärä. Strateginen päämäärä ohjaa sitä, mikä osaaminen ja mikä positio on kullekin organisaatiolle kriittinen. Kuten Kauhanen (2009) toteaa, näkökulma ja perusta osaamisen johtamiseen on organisaatiokohtaista eikä yhtä ainoaa oikeaa tapaa ole olemassa. Sama pätee myös potentiaalin johtamiseen.

Osaamisen johtaminen etenee kriittisen osaamisen eli ydinkyvykkyyden tunnistamisesta kehitystarpeiden määrittämiseen ja itse kehitystyöhön. Tässä johtamistyössä potentiaalin johtamista voidaan hyödyntää fokuksituna kehitysmenetelmänä ja "työkaluna". Potentiaalin johtamisessa ja yhtä lailla osaamisen johtamisessa toisiaan vastaavat prosessit käydään läpi arvioitaessa sitä mitä osaamista organisaatiossa jo on, mitä tulee kehittää entisestään ja mistä tulisi jopa luopua. Potentiaalin johtamisessa tässä vaiheessa kuvaan astuu organisaation sisäinen ja

ulkoinen tarjonta. Sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin kautta strategisesti merkittäviin avainpositioihin on pyritty löytämään talenteja, jotka kykenevät ottamaan ja kantamaan vastuuta tavoiteltaessa kilpailuetua ja koko organisaatiotason osaamisen kehittymistä.

Organisaation tulee huomioida ja selvittää organisatorisen ydinkyvykkyyden lisäksi myös henkilöstön yksilöllinen osaaminen. Yksilötason osaamista voidaan arvioida monin eri keinoin ja yksilötason arviointiprosessia voidaan hyödyntää myös organisaatiotason ydinosaamisen tunnistamisessa ja vahvistamisessa. (Kirjavainen, Laakso-Manninen. 2007, 52).

Siinä missä osaamisen johtamisen näkökulma on organisaatiotason näkökulma painottaen organisaation osaamista yhteisönä, potentiaalin johtaminen painottaa osaamisen kehittämistä fokusoidummin yksilölähtöisesti. Osaamisen johtamisella tavoitellaan jatkuvaa organisaatiotason osaamisen kehittymistä ja siten kilpailuedun saavuttamista. Potentiaalin johtamisen tavoitteena on karrikoidusti ilmaistuna tunnistaa organisaation kannalta strategisesti keskeisin inhimillisen pääoman lähde, joka oikein asemoituna johtaa koko organisaation osaamisen kehittymiseen ja kilpailuetuun.

Kun osaamisen johtamisen viitekehystä, ydinosaamisen idean käytäntöä ja osaamisen johtamisen kehittämisen prosesseja verrataan strategisen potentiaalin johtamisen teoriaan ja käytänteisiin, voidaan niiden todeta linkittyvän toisiinsa monin tavoin. Näin ollen voidaan perustellusti todeta potentiaalin johtamisen olevan keskeinen osa osaamisen johtamista.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tapaustutkimuksen kohde

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Adecco Finland Oy. Adecco Finland on globaalin pörssiyhtiö Adecco Groupin Suomessa toimiva maayhtiö, joka toimii henkilöstöpalvelualalla. Globaalisti Adecco on toiminut vuodesta 1957. Sillä on n. 5100 toimipistettä yli 60 maassa ja n. 33 000 työntekijää. Adecco Group työllistää omien, kollegoiksi kutsuttavien työntekijöiden lisäksi n. 700 000 vuokratyöntekijää.

Suomessa Adecco toimii kolmella yritysnimellä, joita ovat Adecco, Sihti ja Badenoch & Clarke. Kukin niistä keskittyy tiettyihin toimialoihin ja/tai henkilöstöalan erityispalveluihin. Adecco on toiminut Suomessa vuodesta 1997. Adecolla on Suomessa kaikkiaan 18 toimipistettä, n. 170 työntekijää ja se työllistää n. 2500 vuokratyöntekijää (15.1.2017). Adecon liikevaihto Suomessa vuonna 2017 oli n. 105 miljoonaa euroa ja asiakkaina sillä on n. 1200 yritystä. Adecon liiketoiminta on Suomessa kasvanut jatkuvasti viime vuosina. Kasvu on tapahtunut paitsi orgaanisesti markkinaosuutta kasvattamalla, myös yritysostojen kautta. Merkittävin ja samalla viimeisin yritysosto tapahtui elokuussa 2016 kun Adecco osti Sihti-yhtiöt.

Adecco auttaa henkilöstöpalveluillaan yrityksiä löytämään pätevät ja motivoituneet osaajat erilaisiin resursointitarpeisiin. Adecon visio on olla työnhakijoiden ja yritysasiakkaiden ensisijainen valinta henkilöstöpalveluiden tarjoajana vuonna 2021. Adecco pyrkii olemaan Suomen pätevin ja vaikutusvaltaisin henkilöstöalan työnantaja ja tarjoamaan ylivertaisen asiantuntemuksen sekä tuottamaan moderneja työelämän vaihtoehtoja. Adecon tarjoamia palveluita ovat henkilöstön vuokraus, rekrytointi ja arviointipalvelut. Muita Adecon tarjoamia palveluita ovat ulkoistaminen, uudelleensijoittaminen ja kansainväliset rekrytoinnit.

Kohdeorganisaationa Adecco olisi tarjonnut mahdollisuuden potentiaalinen johtamisen tarkasteluun myös toisesta yleisestä potentiaalinen johtamisen käsitteen tutkimus-

suuntauksesta eli globaalin potentiaalin johtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kansainvälinen näkökanta rajattiin kuitenkin pois, koska tutkittava kohdeorganisaatio Adecco Finland toimii valtakunnallisella tasolla vain Suomessa ja tutkimus kohdistuu maayhtiön itsenäisesti toteuttamaan potentiaalin johtamiseen.

Adecco Finland saa eittämättä vaikutteita ja merkittävän vertailukohtan Group-tason potentiaalin johtamisesta, mutta sen oma potentiaalin johtamisen soveltaminen, siihen liittyvä päätöksenteko ja käytänteet ovat kansallisella tasolla paikallisia. Tehty raja kansalliseen Suomen maayhtiöön on perusteltu myös tutkimusnäkökulman perusteella. Tutkimuksen tavoite on tarkastella erityisesti potentiaalin johtamisen strategista näkökulmaa ja kontekstisidonnaisuutta, jotka ovat eri Adecco-maissa luonnollisesti toimintaympäristön muovaamia. Globaalin potentiaalin johtamisen näkökulmasta toteutettu tutkimus olisi muuttanut merkittävästi tutkimusongelmaa, tutkimuksen tavoitteita ja hyödynnettävyyttä Suomen maayhtiössä.

6.2 Empiirisen tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen empirian tavoite on tuottaa organisaatiotasolla kvalitatiivista aineistoa, jonka perustella voidaan analysoida ja tulkita strategisen potentiaalin johtamisen päämäärää ja kontekstisidonnaisuutta. Tutkimus keskittyy potentiaalin johtamisen strategiaan päämääriin ja osatekijöihin, jotka Collings & Mellahi (2009) ovat esittäneet strategisen potentiaalin johtamisen mallissaan sekä tekijöihin jotka korostuvat tutkittavan organisaation toimintaympäristössä.

Tutkimuksen aiemmissa osioissa tarkasteltiin potentiaalin johtamista teoreettisesta näkökulmasta. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kohdeorganisaatiossa käsitetään strateginen potentiaalin johtaminen, mitä sillä tavoitellaan ja miten organisaation toimintaympäristö vaikuttaa potentiaalin johtamisen toteutukseen. Lisäksi selvitetään miten kohdeorganisaatio voisi kehittää potentiaalin johtamista edelleen, jotta tavoitellut strategiset hyödyt saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on myös potentiaalın johtamisen tarkastelu kahdesta eri näkökulmasta: Adecon johdon edustajien eli toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan näkökulmasta ja talenteiksi nimettyjen työntekijöiden näkökulmasta.

Jaottelu kahteen eri näkökulmaan perustuu tarpeeseen varmistaa johdon asettaman tavoitteen toteutuminen käytännötasolla. Molempien näkökulmien tarkastelulla varmistetaan, onko johdolle näyttäytyvät potentiaalın johtamisella saavutetut tulokset linjassa työntekijäkokemusten kanssa. Collings & Mellahi määrittelevät strategisen potentiaalın johtamisen seurauksiksi selkeästi eroteltavat osatekijät. Tutkimus antaa mielenkiintoisia vastauksia myös potentiaalın käytännön toteutuksen tuloksista ja seurauksista molemmista em. mainituista näkökulmista.

Tutkimuksen tuloksena halutaan saada luotettavaa tietoa Adecco Finlandin potentiaalın johtamisesta sen omassa toimintaympäristössä. Oleellista tätä tavoiteltaessa on, että tutkija ei vaikuta tutkittaviin. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on hyödyntää koko kerättyä tutkimusaineistoa.

Aineisto jaettiin kahteen eri ryhmään: johto ja työntekijät. Näin taattiin mahdollisuus tutkia aihetta molemmista näkökulmista. Haastateltavien vastauksien erottelemista varten vastaajat nimettiin aineistoa analysoitaessa tunnistein Johto1-Johto2 ja Vastaaaja1-Vastaaaja7. Nimettyihin tunnisteisiin jaottelulla varmistettiin johdonmukaisuuden lisäksi myös vastaajien nimettömyyden säilyminen.

6.3 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä, kunhan ne ovat tiedeyhteisön hyväksymiä. Laadullinen tutkimus on siis joustavaa menetelmien ja tästä johtuen myös analyysin suhteen. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi ovat laadullisessa tutkimuksessa lukuisten valintojen tekemistä eikä tutkimus ole määrällisen tutkimuksen tavoin yksioikoista. Valintojen tulee kuitenkin olla oikeita, jotta tutkimuksen lopputulema on luotettava. (Kananen. 2008, 58)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui tutkimuksen tavoitteen perusteella kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Trockim & Donelly (2008) ovat todenneet laadullisen tutkimuksen soveltuvan tilanteisiin, jossa ilmiöstä halutaan saada laaja ymmärrys ja hyvä kuvaus ja kun siitä ei ole aiempaa tietoa tai teoriaa vaan sellainen halutaan luoda.

Tutkimusstrategiana toteutettiin tapaustutkimusta. Kvalitatiivinen tapaustutkimus on perusteltu, koska tutkimuksen tavoite on tilastollisen tarkastelun sijaan saavuttaa tutkimusaineistosta analysoinnin perusteella parempi ymmärrys todellisesta ilmiöstä sen käytännöllisessä kontekstissa.

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja, joiden tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen ja hyvän kokonaistulkinnan antaminen tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen pyrkimys on jonkin ilmiön ymmärtäminen ja siihen liittyvien tekijöiden ja suhteiden selittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymykseen: Mistä ilmiössä on kyse? (Kananen. 2013, 25-26)

Case-tutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä kattavan ymmärryksen saavuttamiseksi. Case-tutkimuksessa tutkimuskohde on rajattu ja siihen liittyvää tutkimusaineistoa voidaan kerätä käyttäen monia eri tiedonkeruumenetelmiä. Case-tutkimus voi hyödyntää myös kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä tiedonkeruussa. Tutkimuskohteeseen halutaan tapaustutkimuksessa yleensä perehtyä syvällisesti ja perusteellisesti ja näin valottaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Tapaustutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voi yleistää, sillä ne ovat päteviä ainoastaan tutkitun tapauksen saralla. (Kananen. 2013, 28-29) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä ja määrälliset tiedonkeruumenetelmät on rajattu menetelminä pois.

6.4 Aineiston keruu

Aineiston keruun vaihe aloitettiin määrittelemällä mitä tietoa tarvitaan, miten tietoa hankitaan ja mistä? Tiedonkeruu ja kerätyn tiedon luonne vaikuttavat tutkimuksen

myöhemmässä vaiheessa mm. analysointimenetelmään. Näin ollen tiedonkeruu ja analysointi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa. (Kananen. 2008, 56)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelut. Haastattelussa tietoa kerätään kysymysten ja vastausten kautta. Eskola ja Suoranta (1996, 87) ovat jakaneet haastattelut neljään eri haastatteluluokkaan. Näitä ovat:

- strukturoidut haastattelut
- puolistrukturoidut haastattelut
- teemahaastattelut ja
- avoimet haastattelut

Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan ennakkoon hyvin tarkasti muotoiltua ja rajattua haastattelulomaketta vastausvaihtoehtoineen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmisteltu, mutta vastausvaihtoehdot ovat avoimia. Teemahaastattelussa on haastateltavan kanssa käyty läpi haastattelun aihealueet eli teemat, jotta kaikki ilmiön osa-alueet tulevat käsitellyksi. Teemahaastatteluun ei valmistella tarkkoja kysymyksiä. Vapaamuotoisin haastattelumuoto on avoin haastattelu, joka on käytännössä aihealueesta käytävää keskustelua. (Eskola & Suoranta. 1996, 87)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin tammi- ja helmikuun aikana vuonna 2018 puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoitu haastattelurunko on esitetty tutkimukseen liitteenä (liite 1.). Haastattelut jaettiin kahteen haastatteluvaiheeseen siten, että ensimmäiseen haastatteluvaiheeseen osallistuivat Adecon johdon edustajina toimitusjohtaja ja henkilöstöjohtaja. Toiseen haastatteluvaiheeseen osallistuivat Adecon talent-ohjelmaan 2017 vuoden alussa valikoituneet työntekijät, joita oli yhteensä seitsemän (7) henkilöä. Yksilöhaastatteluun päädyttiin, jotta ryhmäpaine ei vaikuta yksittäisten henkilöiden vastauksiin ja jotta mahdolliset luonteeltaan vahvasti ulospäin suuntautuneet henkilöt eivät vie tilaa hiljaisemmilta henkilöiltä ilmaista ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Johdon haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna siten, että toimitusjohtaja haastateltiin ensin ja henkilöstöjohtaja vasta toimitusjohtajan haastattelun jälkeen. Tällä

tavalla voitiin varmistua siitä, että toimitusjohtajan näkemyksiä ja vastauksia voidaan vielä tarkentaa henkilöstöjohtajalta, joka on vastannut potentiaalinen johtamisen käytännön toteutuksesta Adeccossa. Johdolle esitettävät kysymykset keskittyivät selvittämään potentiaalinen johtamisen strategisia lähtökohtia, sille asetettuja tavoitteita, toimintaympäristön vaikutuksia ja tämän strategisen kokonaisuuden vastavuotta Collings & Mellahin strategisen potentiaalinen johtamisen malliin. Johdon haastattelut toteutettiin 31.1.2018 ja 6.2.2018.

Johdon haastattelujen jälkeen edettiin talent-ohjelmaan valikoitujen työntekijöiden haastatteluihin. Haastattelut toteutettiin satunnaisessa järjestyksessä kahden viikon aikana aikavälillä 5.-13.2.2018. Kaikkiaan työntekijähaastatteluja toteutettiin seitsemän kappaletta. Työntekijähaastatteluissa keskityttiin selvittämään työntekijöiden näkökulma strategisen potentiaalinen johtamisen käytännön toteutuksesta, sen vaikutuksista sekä toimintaympäristön vaikutusta työskentelyyn.

Kaikille haastateltaville esitettiin lähtökohtaisesti samat kysymykset samassa järjestyksessä. Johdon haastattelussa painottui strategiset tekijät, kun taas työntekijähaastatteluissa painotus oli käytännön kokemuksilla. Haastattelukysymykset perustuivat aihealueen eri teemoihin. Teemat mukailevat tutkimuskysymyksiä ja potentiaalinen johtamisen eri osa-alueita. Haastattelut toteutettiin Skype-yhteyden välityksellä, joka mahdollisti haastattelujen luotettavan tallentamisen myöhempää litterointia varten.

Teemahaastattelu on erittäin yleinen ja käytetty tutkimusaineiston tiedonkeruumenetelmä. Teema tarkoittaa laajaa kokonaisuutta ja näin ollen se on syytä erottaa kysymyksestä, joka on tarkempi kohdistuen selvästi johonkin ilmiön yksityiskohtaan. Teemat ovat aihealueita, joihin vastaaminen vaatii yleensä varsin pitkän vastauksen. Teemahaastattelu tarkoittaa tutkimuksen ja haastateltavan välistä aktiivista kommunikointia ja vuorovaikutusta.

Teemahaastattelu on luonteeltaan sellainen, että teemoista keskusteltaessa syntyy uusia keskustelupolkuja, joista keskustellaan edelleen. Teemahaastattelua käytetään yleisesti silloin kun ilmiöitä selittäviä teorioita tai viitekehyksiä ei ole tarjolla.

Teemahaastatteluita voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut tuottavat yleisesti luotettavampaa tietoa kuin ryhmähaastattelut, koska tällöin tasapuolisuus ja mahdollisuus tulla kuulluksi on taattu. Teemat valitaan niin, että kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. (Kananen. 2013, 93-94)

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin eritelty teemat olivat seuraavat:

- TEEMA1: Käsitteen määrittely
- TEEMA2: Potentiaalın johtamisen strateginen päämäärä
- TEEMA3: Potentiaalisen johtamisen seuraukset
- TEEMA4: Toimintaympäristö
- TEEMA5: Käytännöt ja kehittäminen

Teemat valittiin, jotta haastateltavat ymmärtävät mitä haastattelutilanteessa käytyillä teoreettisilla käsitteillä tarkoitetaan ja he osaavat sijoittaa potentiaalın johtamiseen liittyvät näkemyksensä ja kokemuksensa yhdenmukaisesti teorian ja Adecco-kokemustensa suhteen. Toiseksi, aineistosta haluttiin saada näkökulmia strategisen potentiaalın johtamisen mallin (Collings & Mellahi, 2009) mukaisiin osatekijöihin. Adeccon toimintaympäristön vaikutusta haluttiin myös päästä arvioimaan kattavasti kerätyn aineiston perusteella. Tärkeäksi koettiin myös sovellettujen käytäntöjen selvittäminen sekä kokemukset niiden toimivuudesta.

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltaville esitetään kutakuinkin samat kysymykset kutakuinkin samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta täysin yhtenäistä määrittystä ei ole olemassa. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu tiedonkeruumenetelmänä täysin formaalin haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. Teemahaastattelu voidaan myös suunnitella ja toteuttaa aiemmin tehdyn lomakehaastattelun pohjalta strukturoidun haastattelun tulosten inspiroimana. (Hirsjärvi & Hurme. 2001, 74)

Tässä tutkimuksessa sovellettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tätä tutkimusmenetelmää päädyttiin käyttämään, jotta haastattelut pystytään aikataulullisesti toteuttamaan kestoaltaan tiiviinä, n. tunnin kestoisina, haastatteluina ja kuitenkin niin että

tutkittavaa ilmiötä pystyttiin tarkastelemaan useammasta näkökulmasta. Haastatteluihin määritellyt teemat toimivat runkona jäsentämään tutkittavan ilmiön osatekijöitä ja tutkimusongelmaa sen sijaan, että ne olisivat teemahaastattelun varsinaisen merkityksen mukaisesti toimineet haastattelun keskustelujen alustajina.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joihin tutkittava ilmiö liittyy. Työntekijöistä haastateltiin kaikki vuonna 2017 talent-ohjelmassa mukana olleet henkilöt. Johdon edustajiksi haastatteluun valikoitui henkilöt, jotka ovat omalla toiminnallaan aktiivisimmin olleet vaikuttamassa potentiaalinen johtamisen käynnistämiseen ja toteuttamiseen Adeccossa.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän ratkaisee aineisto ja tutkimusongelma. Tietyissä tapauksissa ilmiöön liittyvien henkilöiden määrä on niin pieni, että kaikki voivat perustellusti osallistua tutkimukseen. Jos ilmiöön liittyviä havaintoyksiköitä eli haastateltavia on paljon, haastatellaan niin paljon henkilöitä, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli saturoituvat. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn tiedon analysointi alkaa välittömästi keruun yhteydessä. (Kananen. 2013, 95) Eskola & Suoranta (1996, 39) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrää tärkeämpi tekijä on analysoinnin syvyys ja kestävyys, jotka määrittävät tutkimustulosten laadun.

Tässä tutkimuksessa kaikkien talent-ohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden haastattelu nähtiin perustelluksi, koska he edustavat toimenkuviltaan varsin kirjavaa joukkoa. Näin ollen voitiin olettaa vastausten saturaation toteutuvan vasta hyvin lähellä haastattelumäärää, joka vastaa kaikkien talent-ohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden määrää. Johdon haastatteluissa perustelluksi nähtiin kahden johtajan haastattelu, sillä he molemmat liittyvät tutkittavaan ilmiöön keskeisesti oman toimenkuvansa kautta ja osallistuvat ohjelman operatiiviseen toteutukseen aktiivisesti. Käytännössä muut Adecon johtoryhmäläiset ovat osallisina potentiaalisen johtamiseen lähinnä esimiesroolissa sekä johtoryhmän jäsenenä vaikuttamassa osaltaan päätöksiin. Muut johtoryhmäläiset rajattiin tarkastelusta pois perustuen tutkimusongelmaan, tutkimuksen tavoitteisiin sekä johtoryhmän välilliseen rooliin strategisessa potentiaalisen johtamisessa.

6.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullinen analyysi on prosessi, josta puuttuu määrällisen tutkimuksen tiukasti rajatut säännöt. Laadullinen tutkimus ei siis perustu lukuihin ja numeeriseen todisteluun, kuten määrällinen tutkimus. Analysointi tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan ja näin ollen analysointi myös ohjaa tutkimusta ja tiedonkeruuta. (Kananen. 2008, 24)

Tutkimusaineiston tulosten analysointi perustui tutkijan omaan tulkintaan haastattelujen vastauksista. Tämän tutkimuksen tutkija toimii itse tutkittavan organisaation työntekijänä. Tutkijan omia mielipiteitä ei esitetä haastatteluissa eikä huomioida kerättävässä aineistossa. Huomioitavaa on, että tutkija oli toiminut organisaatiossa vasta verrattain lyhyen aikaa (n. 3 kuukautta), jolloin käsiteltävän aihealueen tuntemus kohdeorganisaatioon liittyen oli lähtökohtaisesti hyvin vähäistä.

Tapaustudkimuksen tulkinta voi olla induktiivista eli aineistolähtöistä tai deduktiivista eli teorialähtöistä. Teorialähtöisessä tulkinnassa teoria toimii tarkastelun pohjana ja jota tarkastellaan tapauksen käytännön soveltamiseen yleisesti hypoteesien testaamisella. Aineistolähtöisessä tulkinnassa tutkija kokoaa aineiston perusteella kehitettävän uuden teorian. Tulkinta voi olla myös induktion ja deduktion sekoitus eli abduktiivinen tulkinta. Tällöin analysointi lähtee kerätystä aineistosta ja teoriaa hyödynnetään analysoinnin apuna, mutta teoriaa ei varsinaisesti testata. Perusedellytys kaikelle analysoinnille on hyvä ja perusteellinen dokumentaatio. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen. 2005, 166)

Tässä tutkimuksessa tulkinta tehtiin abduktiivisesti eli teoria ja aineisto vuorottelevat. Kerättyä aineistoa verrattiin teoriaosuudessa esitettyyn aiempaan tutkimukseen. Perusteluna abduktiivisen tulkinnan valintaan oli potentiaalinen johtamisen yleisesti tunnustetun teoreettisen viitekehyksen puute ja toisaalta Collings & Mellahin mallin saama laaja tiedepiirien huomio. Kun laajasti viitatus strategisen potentiaalisen johtamisen mallin, osaamisen johtamisen kompetenssipohjaisen näkökulman ja tutkimuksen aineiston välisiä suhteita tarkasteltiin, voitiin johtopäätöksenä vahvistaa

tai kehittää teoriaa. Abduktiivisella tulkinnalla voitiin samalla parhaiten myös tarkastella tutkimuskohteen kehittämismahdollisuuksia ja mahdollisia jatkotutkimusta edellyttäviä tekijöitä. Myös se, että tapaustutkimuksen kohteena ollut Adecco ei ole käyttänyt potentiaalinen johtamismenetelmiä luodessaan mitään tiettyä tunnistettua mallia, loi perusteen abduktiivisen tulkinnan hyödyntämiseen.

Tutkimusaineiston analysoinnin lähtökohta oli tarkistaa aineiston virheettömyys ja että tarvittavat tiedot on tullut kerätyksi. Mikäli puutteita tai virheitä olisi havaittu, olisi tässä vaiheessa puutteiden täydentäminen vielä ollut mahdollista. Tämän jälkeen, välittömästi haastatteluiden jälkeen, kunkin haastattelun aineisto litteroitiin huolellisesti. Näin varmistettiin, että kerätyn aineiston tieto on haastatteluissa käydyn keskustelun mukaista ja luotettavaa.

Litteroinnin yhteydessä ja sen jälkeen aineisto luettiin ja luokiteltiin jo ennalta määritettyjen teemojen eli eri osakokonaisuuksien mukaisesti. Tämän teemajaon ja luokittelun tarkoituksena oli löytää aineistosta merkittävimmät ja tärkeimmät, tutkimuskysymysten kannalta oleelliset asiat. Tämän vaiheen tarkoitus oli helpottaa löytämään empiirisestä aineistosta yhteydet aiheen teoriapohjaan ja siten yksinkertaistaa jatkoanalysointia. Eri teemojen mukaiset asiat merkittiin aineistoon lukemisen aikana värikoodein, eli kullekin teemalle määritettiin oma väri ja teksti värjättiin sisällön perusteella em. värikoodien mukaisesti. Tämä koodaus helpotti aineiston myöhempää analysointia. Kun aineisto luokiteltiin teemojen mukaisesti, voitiin samalla varmistua siitä, nouseeko aineistosta esiin uusia teemoja jo ennalta määritettyjen teemojen tueksi tai lisäksi.

Sisällönanalyysin keinoin aineistoa kuvataan tiiviissä muodossa ja pyrkimyksenä on ilmiön selkeä kuvaus. Aineisto pelkistetään klusteroimalla aineistosta samanlaisuudet ja toisaalta eroavaisuudet, jotka ryhmitellään luokiksi. Aineistosta erotetaan abstrahointivaiheessa oleellinen epäoleellisesta. (Kananen. 2008, 94) Sisällön erittelyä tässä tutkimuksessa hyödynnetään lähinnä haastateltavien taustojen esittämisen yhteydessä.

Tulkinta- ja analysointivaihe aloitettiin haastatteluaineiston puhtaaksikirjoittamisella eli litteroinnilla. Litteroinnin jälkeen määritettiin analysointiyksiköt, jotka muodostettiin edelleen aiemmin luotujen teemojen ja nimettyjen vastaajatunnisteiden perusteella. Aineiston lukemisen yhteydessä huomiot sanomisten tarkoituksiperistä kirjattiin välittömästi ylös, jotta myöhempi klusterointi olisi yksinkertaisempaa ja alaluokittelu ja yhteydet eri rakenteiden välillä tulisivat selkeämmin esiin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset johdettiin yksinomaan haastatteluaineistoon perustuen eli tulokset on saatu analysoimalla tutkimuksen empiiristä aineistoa. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, aineiston analysointi ja tulokset perustuvat tutkijan tulkintaan.

Tässä luvussa tulokset esitetään peilaten empiirisestä aineistosta analysoitua tietoa tutkimuskysymyksiin, jotka asetettiin tutkimuksen aloitusvaiheessa. Tutkimustulosten tarkastelu tehdään niiden teemojen mukaisesti, jotka määritettiin ja joita hyödynnettiin empiirisen aineiston keruussa sekä analysoinnissa. Tuloksissa käsitellään myös aineiston keruun yhteydessä mahdollisesti esiin nousseet uudet teemat ja niiden yhteys tutkittavaan ilmiöön. Tutkimustuloksia käsittelevän luvun otsikointi on tehty määritettyjen teemojen mukaisesti helpottamaan tarkastelun johdonmukaisuutta. Tuloksien esittäminen aloitetaan kuitenkin tarkastelemalla haastateltujen henkilöiden perustietoja ja taustoja.

7.1 Havainnointiyksiköt

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on tutkimushetkellä varsin merkittävän toiminnallisen muutoksen vaiheessa. Elokuussa 2016 Adecco osti samalla alalla toimineen Sihti-yhtiöt ja fuusioitumisen seurauksena organisaatiossa on tehty paljon uudistuksia. Kahden erilaisen yrityskulttuurin ja toimintatapojen yhteensovittamisessa on myös tehty paljon töitä ja monelta osin työ jatkuu edelleen. Henkilöstössä on merkittävän muutoksen yhteydessä tapahtunut vaihtuvuutta, joka on ollut johdon näkemysten mukaan myös odotetulla ja luonnollisella tasolla.

Kaikki haastatellut muodostivat yhdessä varsin monipuolisen joukon, joka edustaa laajasti erilaisia toimenkuvia, funktioita ja organisaatiotasoja. Haastateltujen taustatiedot on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastateltujen taustatiedot

Toimenkuva	Ikä	Sukupuoli	Koulutus	Työkokemus			Toimipaikka
				Yhteensä *	HR-ala *	Adecco *	
Toimitusjohtaja	50	mies	psykolog. maisteri	25	20	1	HQ** ja Tampere
Henkilöstöjohtaja	30	mies	kauppatiet. tohtori	7	2	2	HQ**
Yksikön päällikkö	38	nainen	filosofian maisteri	10	6	3	Oulu
Yksikön päällikkö	30	mies	Tradenomi, ICT-asentaja	7	3	3	Kajaani
Team Leader	28	nainen	restonomi	8	5	5	Rauma
Konsernin pääkirjanpitäjä	50	nainen	tradenomi	29	1	1	HQ**
Liiketoimintapäällikkö	41	nainen	tradenomi	26	5	3	Pk-seutu, Helsinki
HR-koordinaattori	25	nainen	tradenomi	6	4	4	Tampere

* täysiä työkokemusvuosia

** HQ = Pääkonttori

Havaintoyksiköiden valinta perustui Adeccossa aiemmin käynnistettyyn potentiaaliohjelmaan. Keväällä 2017 käynnistetyn potentiaaliohjelman seitsemän jäsentä edustavat yhtiön valikoitunutta potentiaalivarantoa. Talentti-ryhmä on kokonaisuudessaan seitsemän henkilön ryhmä, eli kaikki ohjelmassa mukana olleet talentit osallistuivat tutkimukseen havaintoyksikköinä. Johdon edustajat valittiin havaintoyksiköiksi perustuen siihen, että heidän roolinsa toteutettavassa potentiaaliohjelmassa nähtiin keskeiseksi toiminnan suunnittelun, käynnistämisen ja toteuttamisen eri vaiheissa. Haastatellut kaksi johtajaa osallistuvat aktiivisesti potentiaaliohjelmassa. Toinen johtajista on Adecco Finlandissa toteutettavan potentiaaliohjelman toimeksiantaja (toimitusjohtaja) ja toinen johtaja (henkilöstöjohtaja) on ohjelman perustaja. Molemmat johtajat osallistuvat potentiaaliohjelmassa aktiivisesti myös sen toteuttamisvaiheessa.

Adecco on myyntiorganisaatio, mutta on huomionarvoista, että vuoden 2017 keväällä talent-ohjelman aloittaneessa potentiaalivarannossa on mukana myös henki-

löitä, joiden toimenkuva ei ole puhtaasti tai lainkaan myynnillinen. Talentit myös sijoittuvat toimipaikkansa puolesta maantieteellisesti monipuolisesti eri puolille Suomea. He ovat iältään 25-50 –vuotiaita. Näin ollen voidaan todeta, että maantieteellinen sijainti, henkilön fyysinen ikä tai työkokemusvuodet eivät ole olleet merkittävässä roolissa valintoja tehtäessä. Myöskään haastateltujen toimenkuva tai funktio asiakasrajapinnan tai tukitoimintojen työntekijänä ei näytä merkittävästi tai lainkaan vaikuttaneen talentiksi valintaan. Kaikki talentit omaavat alalle soveltuvan kaupallisen koulutustaustan ja jokaisella on työkokemusta vähintään kuusi vuotta – kokeineimmalla 29 työssäolovuotta. Kaikki haastatellut suhtautuivat tutkimukseen osallistumiseen positiivisesti kertoen avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan Adecon potentiaalin johtamisesta.

7.2 Teema 1: Käsitteiden määrittely

Ensimmäiseksi empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin, miten Adeccossa määritellään potentiaalin johtamisen keskeiset käsitteet. Käsitteiden määrittelyä koskevat kysymykset esitettiin ainoastaan johdon edustajille. Käsitteiden määrittely nähtiin tärkeäksi, jotta voitiin varmistua yhtenevistä tarkoituseristä ja tältä osin myös tutkimuksen luotettavuudesta. Talenteille käsitteet määriteltiin haastattelutilanteiden aluksi. Määrittely tehtiin tutkimuksessa käytettyjen teoreettisten määritysten mukaisesti.

Johdolta kysytyjä potentiaalin johtamisen käsitteitä olivat:

- Miten potentiaalin johtaminen Adeccossa tarkoittaa?
- Talentti?
- Avainpositiot?
- Potentiaalivaranto?
- Osaamisen johtaminen?

Potentiaalin johtamisen käsite Adeccossa

Ensimmäiseksi johto määritteli mitä potentiaalin johtaminen tarkoittaa Adeccossa. Huomionarvoista on, että Adeccossa potentiaalin johtamisesta käytetään englannin kielistä termiä "talent management". Tässä tutkimuksessa termi on johdonmukaisesti käännetty koko raportissa suomen kielelle termiksi "potentiaalin johtaminen".

Adecon haastatellut johtajat molemmat määrittelevät potentiaalin johtamisen tulevaisuuden suunnittelun menetelmäksi. Johtajien määitykset ovat yhtenevät mutta näkökulmien painotus poikkeaa toisistaan. Siinä missä toinen painottaa potentiaalin johtamista keinona varmistaa tulevaisuuden menestyminen ja kilpailukyky organisaationa, toinen korostaa enemmän yksilötason urajohtamista. Yksilötason painotuksessakin tulee vahvasti esiin yksilön vahvuuksien ja kehityspotentiaalin hyödyntäminen nimenomaisesti Adeccossa eli organisaation eduksi. Myös aikaisemmassa potentiaalin johtamisen tutkimuksessa on havaittu, että ilmiö määritellään todella kirjavasti eikä vakiintunutta määritystä ole vielä syntynyt (Callardo-Callardo & Thunnissen, 2015).

"Halutaan varmistaa kilpailukyky ja menestyminen tulevaisuudessa."

Aikajaksona tulevaisuudella tässä yhteydessä tarkoitettiin keskipitkälle ja pitkälle tulevaisuuteen suuntautuvaa näkökulmaa, mutta ajanjakson pituutta ei tarkemmin määritelty vuosina. Johdon tekemässä määrittelyssä ja erityisesti myöhemmissä vastauksissa painottuen tulee selkeästi esiin myös se, että pelkkä muodollinen pätevyys ja kyvykkyys eivät ole riittävä tekijä potentiaalin johtamisen talentiksi erottautumisessa. Innostuneisuus, tahto, aktiivisuus, viihtyvyys ja muut erilaiset motivaatiota ja sitoutumista kuvaavat tekijät ovat myös avainasemassa. Suhtautuminen uuden oppimisen haasteeseen ja asiantuntijuus ovat keskiössä.

Talenti-käsite Adeccossa

Talentin Adecon haastatellut johtajat määrittelivät monilahjakkaaksi henkilöksi, jolla on potentiaalia, kykyä ja motivaatiota kasvaa ja soveltaa uutta tietoa. Molemmat

johtajat totesivat, että talentti ei ole sidonnainen henkilön fyysiseen ikään tai työikään tietyssä tehtävässä, vaikka usein kyseessä onkin tehtävässä tai fyysiseltä iältään nuori henkilö. Kuten potentiaalinen johtamisen määrityksessä, myös talentin määrityksessä korostuu henkilön oma palo ja kiinnostuneisuus itsensä kehittämiseen. Toinen johtajista nosti erikseen esiin myös henkilön avoimuuden kansainvälisille haasteille tulevaisuuden urasuunnitelmissaan. Ulrich (1998) on määrittänyt talentin liittyvän yksilön kyvykkyyteen, sitoutuneisuuteen ja työpanokseen. Adeccon johdon määrityksessä yksilön kyvykkyys tulee esiin ikään kuin itsestäänselvyytenä. Sitoutuneisuutta ja työpanosta johto ei erillisinä tekijöinä korosta vastauksissaan.

Avainposition määrittäminen Adeccossa

Avainpositiot Adeccon molemmat johtajat määrittivät asiakaspalveluun ja myyntiin sidonnaisiksi positioiksi. Avainpositioiden ei nähty olevan sidoksissa yksilöihin siten, että yksilön talentin kautta positioista tulisi avainpositio, vaan position itsessään tulee olla jollakin tavalla strategisesti merkittävä ollakseen avainasemassa. Toisen johtajan määrityksessä tehtävän strateginen merkittävyys oli löyhemmin sidonnainen suoraan tehtävään. Hänen tulkinnassaan tietyn position merkitys voi nousta muita tärkeämmäksi myös tietyn yksilön kyvykkyyden ja lahjakkuuden ansiosta.

Kenen hyvänsä, organisaatiossa työskentelevän, nähtiin omaavan mahdollisuudet työskennellä avainpositioissa osoittamalla poikkeuksellista kyvykkyyttä ja lahjakkuutta.

"Avainpositioita on paljon, mutta karrikoidusti myyntiorganisaatiossa suora tai välillinen kaupallisuutta lisäävä potentiaali on prioriteetti."

Myyntipainotteisuus korostui avainpositiomäärityksessä, mutta ei ainoastaan ja suoraan tehtäväsidonnaisesti vaan myös niin, että avainpositiossa olevalle henkilölle jonkinlaisena edellytyksenä on myynnillinen mielenlaatu ja ajattelutapa.

Organisaation koko nousi myös esiin avainposition määrittelyn yhteydessä ja sen nähtiin vaikuttavan asiaan. Myös tukitoimintojen positiot nähtiin yhtä lailla paikoiksi, mitkä voivat olla avainpositioita.

"Ollaan sen verran pieni ja palvelaan moneen suuntaan, mikä tekee avainposition hyvin realistiseksi kaikille."

Adeccossa avainpositio on johdon vastausten perusteella tunnistettavissa joko sen strategisen merkityksen kautta tai perustuen sitä hoitavan yksilön talenttiin. Collings & Mellahin (2009) näkemys, että avainpositiot ovat lähtökohta koko potentiaalin johtamisen toteuttamisessa, ei korostu Adeccon johtajien avainpositio -määrittelyssä.

Potentiaalivaranto

Potentiaalivarannon Adeccon johtajat määrittivät toisiinsa nähden hieman eri näkökulmista. Toinen johtajista määritteli potentiaalivarannon yksinomaan organisaation sisäisenä, nimettyjen talenttien ryhmänä ja yksilöiden tunnistamisena, kuten myös Collings & Mellahi (2009) asian määrittelevät. Toinen johtajista puolestaan määritteli potentiaalivarannon koskemaan sisäisen ryhmän lisäksi myös ulkoisia mahdollisuuksia. Potentiaalivaranto nähtiin toisessa vastauksessa siis tunnistettujen talenttien lisäksi myös toimintaympäristön tarjoamina vaihtoehtoisina talenttien lähteenä.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen Adeccon haastatellut johtajat määrittivät asetettujen määrällisten ja laadullisten osaamistavoitteiden asettamiseksi, seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Molemmat johtajat toivat esiin aktiivisen työn osaamisen johtamisessa: Avoin keskustelu, kehityskohteiden sparraaminen ja valmentaminen nähtiin osaamisen johtamisen tärkeimmäksi asiaksi. Osaamisen johtaminen on aina organisaatiokohtaista eikä yhtä oikeaa määrittelyä ole olemassa (Kauhanen, 2009).

7.3 Teema 2: Potentiaalın johtamisen strateginen päämäärä

Jotta tutkimuksen keskeiseen kysymykseen Adecco Finlandin potentiaalın johtamisen strategisesta päämäärästä voitiin vastata, oli ensin selvitettävä kohdeorganisaation yleinen visio ja strategia. Adecon vision ja strategian tarkastelun jälkeen oli mahdollista tulkita potentiaalın johtamisen strategisen tavoitteen yhdenmukaisuutta organisaation laajemman strategian kanssa. Adecon strategista potentiaalın johtamista verrattiin tämän jälkeen myös Collings & Mellahin (2009) luomaan strategisen potentiaalın johtamisen malliin. Vertailulla selvitettiin käytännön toteutuksen ja teoreettisen mallin mahdollisia samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia sekä Adecon toimintaympäristön vaikutuksia sovellettavaan tapaan toimia. Tutkimusraportin rakenne mukailee toteutunutta työskentelytapaa. Raportin tässä luvussa tarkastellaan ensin Adecon strategiaa, jonka jälkeen strategista potentiaalın johtamista peilataan myös teoreettiseen malliin.

Adecon visio, strategia ja arvot

Adecco auttaa henkilöstöpalveluillaan yrityksiä löytämään pätevät ja motivoituneet osaajat erilaisiin resursointitarpeisiin. Adecon visio on olla työnhakijoiden ja yritysasiakkaiden ensisijainen valinta henkilöstöpalveluiden tarjoajana vuonna 2021. Adecco pyrkii olemaan Suomen pätevin ja vaikutusvaltaisin henkilöstöalan työnantaja ja tarjoamaan ylivertaisen asiantuntemuksen sekä tuottamaan moderneja työelämän vaihtoehtoja. Adecon tarjoamia palveluita ovat henkilöstön vuokraus, rekrytointi ja arviointipalvelut. Muita Adecon tarjoamia palveluita ovat ulkoistaminen, uudelleensijoittaminen ja kansainväliset rekrytoinnit.

"Visio on muuttaa suomalaista työelämää joustavammaksi ja työntekijöiden ja työnantajien yhteisiä etuja palelevaksi, sekä 2000-luvun vaatimusten kanssa nykyistä paremmin kohtaavaksi"

Konkreettisella tasolla Adecon visio on täyttää Tampereelle valmistuva uusi areena omilla työntekijöillään eli järjestää n. 10 000 työntekijän juhlatilaisuus vuonna 2021.

Tämä toteutuu vision mukaan toimimalla suunnannäyttäjänä suomalaisen työelämän aktiivisena muuttajana.

Adeccon strategia koostuu seitsemästä eri elementistä, jotka ovat:

- Myynnin ja palvelun napakypiksi nimetty segmentointi
- Rekrytointi
- Professional Staffing
- Tehokkuus
- Digitaaliset innovaatiot
- Houkuttelevuus
- Ajatusjohtajuus

Myynnin ja palvelun napakypillä Adecco tarkoittaa segmentointia, jolla löydetään ne potentiaaliset toimialat ja asiakkaat, joiden tarpeisiin Adecolla on juuri oikeat ratkaisut ja palvelut, johon panostetaan. Rekrytointi ja professional staffing ovat Adeccon strategisesti tärkeitä palveluita, joilla asiakasyrityksille löydetään oikeanlaisia osaajia ja työntekijöitä. Tehokkuus ja digitaaliset innovaatiot liittyvät toisiinsa ja niillä tarkoitetaan järkevää ja tuottavaa tapaa tehdä töitä. Toisaalta niillä viitataan myös toimintaympäristön nopeaan digitalisoitumiseen ja muuhun muutokseen, jossa halutaan olla edelläkävijänä mukana. Houkuttelevuus ja ajatusjohtajuus ovat seurausta edellä mainituista osatekijöistä, joiden ansiosta Adecco suoriutuu kilpailussa haluttuna työpaikkana ja kumppanina. (Annala, J-P. 2018)

Adeccon arvoja puolestaan ovat:

- Joukkuehenki
- Asiakslähtöisyys
- Vastuunkanto
- Yritteliäisyys
- Intohimo

Arvojen mukaan Adecon työnteko perustuu kunnioitukseen, yhteistyöhön ja luottamukseen. Adecco räätälöi asiakkaalle soveltuvat ratkaisut, etsii oikeat osaajat tukemaan asiakkaan kasvua ja kehitystä ja sitoutuu rakentamaan pitkäaikaisia kumppanuuksia. Adecco on vastuuntuntoinen, rehellinen ja reilu kumppani kaikille sidosryhmillemme. Se rohkaisee aloitteellisuuteen ja luovien ratkaisujen kehittämiseen. Adecco vaalii näitä kaikkia arvoja yhdistävää intohimoa.

Työntekijöille, eli tässä tapauksessa talenteille, organisaation visio on varsin selkeä. Valtaosa haastatelluista talenteista nimeää visioksi markkinajohtajuuteen ja suunnannäyttämiseen liittyviä asioita ja sanoja. Strategiasta kysyttäessä suurin osa vastaajista kertoo tuntevansa asiat, mutta ei kykene niitä tarkemmin nimeämään käytännötasolla. Strategiseksi tavoitteeksi moni vastaajista mainitsee kannattavan kasvun.

Adecon strateginen potentiaalin johtaminen ja päämäärä

Adecco Finlandin potentiaalin johtamisen käynnistimenä on johdon näkökulman mukaan ollut talenttien houkuttelevuus, kasvattaminen ja pitäminen. Tämä on johdettu suoraan Adecco Groupin strategian ytimeksi. Potentiaalin johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi johto kertoo parhaimpien talenttien kehittämisen ja sitouttamisen, jota kautta organisaation osaaminen ja kyvykkyys nousee vastaamaan tulevaisuuden vaatimukseen. Asiassa on huomioitu sisäiset mahdollisuudet ja myös ulkoiset tekijät. Adeccossa uskotaan, että kyvykkyyttä ruokkiva ilmapiiri herättää kiinnostusta myös pätevien ammattilaisten keskuudessa ja tekee Adeccosta työnantajana houkuttelevamman organisaation ulkopuolisille talenteille. Myös oman henkilöstön motivointi ja halu palkita hyvästä työstä, on potentiaalin johtamisen taustalla.

"Sitä kautta tulee aikanaan osaamista ja kyvykkyyttä organisaationa, mistä kukaan ei vielä tiedä mitään. Edellytyksiä sille mitä ei vielä ole olemassa."

Adecon asema globaalina toimijana on toimialalla erittäin vahva ja se on alan houkuttelevin työnantaja maailmanlaajuisesti. Nuoria työntekijöitä toimiala ei kuitenkaan

vedä puoleensa. Johtajat eivät vastauksissaan vertaa Adecco Finlandin houkuttelevuustilannetta globaaliin tilanteeseen, mutta tutkijan tulkinnan mukaan Suomessa Adecon yritys nimi ja markkina-asema ei ole niin vahva, että Suomessa toimivaa maayhtiötä voisi kiistatta nimittää alan houkuttelevimmaksi työnantajaksi.

Oli tilanne faktisesti mikä hyvänsä, on talenttien houkuttelevuus, kasvattaminen ja pitäminen joka tapauksessa strategisesti hyvin selkeä päämäärä, jonka johtajat tuovat vahvasti esiin. Tämän päämäärän tavoittelussa erillisenä ohjelmana käynnistetty, viestitty ja näkyvä potentiaalinen johtaminen on yksi keino luoda organisaation kehittämiseksi uskottavuutta. Siten se tuo organisaatiolle myös kilpailukykyä houkuttella ja sitouttaa talenteja ja osaavaa työvoimaa osaksi organisaatiota.

Adecon tapauksessa potentiaalisen johtamisen toteutuksesta tekee mielenkiintoisen myös se, että Adecon henkilöstön ammattiosaaminen ja erityisasiantuntemus soveltuvimpien työntekijöiden löytämiseksi toimeksiantajayrityksille on tietynlaista talentin tunnistamista ja liittyy siten läheisesti potentiaalisen johtamiseen. Organisaatiossa voisi näin ollen kuvitella olevan hyvät valmiudet tunnistaa talenteja myös organisaation omiin tarpeisiin sisäisesti ja ulkoisina rekrytointina.

Adecon potentiaalisen johtamisen päämäärät ovat erittäin yhtenevät Collings & Mellahin (2009) strategisen potentiaalisen johtamisen mallissa esitettyyn teoriaan. Potentiaalisen johtamisella pyritään Adeccossa yrityksen suoritustason parantamiseen sitouttamalla, motivoimalla ja tarjoamalla talenteiksi tunnistetuille henkilöille erityisiä kehittymismahdollisuuksia.

Collings & Mellahin (2009) teoria potentiaalisen johtamisen seurauksista toteutuu Adeccossa työntekijöiden näkökulmasta erityisesti sitoutumisen kautta, mutta myös motivaation ja erityisroolin muodossa. Potentiaalisen johtamisen tärkeimpänä päämääränä nousee haastatteluvastauksissa esiin sitouttaminen ja organisaation tarjoamat mielekkäät henkilökohtaiset kasvu- ja kehittymismahdollisuudet. Potentiaalisen johtamisen yksilötaso korostuu työntekijöiden vastauksissa. Organisaatiotason hyöty nähdään työntekijätasolla yksilön sitoutuneisuudesta, asiantuntemuksen kehittymisestä ja henkilön koko potentiaalisen hyödyntämisestä saatavana hyötynä.

Työntekijöiden näkemyksen mukaan yksilöiden kehityksen ja parhaan potentiaalin hyödyntämisen seurauksena organisaation ratkaisijarooleihin löytyy tekijöitä, jotka ovat kyvykkäitä viemään organisaatiota ja sen kilpailukykyä eteenpäin. Sekä yksilö- että organisaatiotason näkemyksissä työntekijät kokevat tulevaisuuden osaamisen ja sen turvaamisen keskeisenä tekijänä. Organisaation menestymisen parantaminen ei kuitenkaan korostu, vaan kehittämisen tavoitteeksi on työntekijöiden vastauksista tulkittavissa mieluummin vallitsevan tason ylläpitäminen korvaamalla poistuvien työntekijöiden osaaminen uudella vastaavalla.

"Tärkeintä on sitouttaminen ja jatkuvuuden ylläpito, että voidaan kasvattaa uusia ihmisiä luonnollisen poistuman tilalle."

Potentiaalin johtaminen on Adeccon johdon näkemyksen mukaan tiiviisti sidonnainen organisaation strategiaan siten, että se on erillisenä kokonaisuutena vahvistamassa edellytyksiä luoda Adeccosta maailman houkuttelevin ja kyvykkäin henkilöstöpalvelualan toimija. Visio ei johdon näkemyksen mukaan toteudu ilman oikeanlaista yrityskulttuuria ja kyvykkäitä henkilöitä, jotka aloitteellisina innovoivat tapoja kehittää omaa työtä ja kaikkien työelämää kestäväällä tavalla. Potentiaalin johtamisen käytänteet on organisaatiossa luotu vastaamaan myös näihin kehitystarpeisiin. Potentiaalin johtamisen ohjelma on luotu organisaationäkökulmasta, mutta yksilöiden kautta. Yksilö on potentiaalin johtamisen keskiössä, jota kautta vaikutuksia odotetaan organisatorisesti. Näkökulman rajaaminen puhtaasti yksilö- tai organisaatiotasoon on näin ollen tarpeetonta tehdä.

Talentit näkevät, että potentiaalin johtaminen liittyy strategiaan osaamisen ja erityisesti myynnillisen osaamisen kautta. Myös avainpositioiden merkitys korostuu, kun talentit linkittävät potentiaalin johtamisen organisaation strategiaan. Työntekijät näkevät, että kasvu ja suunnannäyttäminen edellyttävät osaamista, joka oikeisiin positiioihin sijoitettuna pitää osaajat talossa. Työntekijät näkevät, että potentiaalin johtamisen tulee vastata osaajien kehittämiseen organisaatiossa sisäisesti ja toisaalta myös organisaation tulee olla tarpeeksi houkutteleva, jotta ulkopuoliset talentit kiinnostuvat organisaation tarjoamista mahdollisuuksista. Avainposition talentit näkevät

tässä yhteydessä määrittelevän sen millaista osaamista ja talenttia organisaatiossa tarvitaan.

"Se on aika tärkeä osa strategiaa, tai tavallaan strategian toteuttamisessa on tärkeää, että on hyviä ihmisiä toteuttamassa. Ja että ne ihmiset pysyy ja kokee että niiden kannattaa pysyä tässä yrityksessä"

Adeccolaisten vastaukset strategian merkityksestä potentiaalın johtamiseen mukailivat hyvin pitkälti Collings & Mellahin (2009) tutkimuksessaan havaitsemaa potentiaalın johtamisen uudenlaista painotusta, joka korostaa yrityksen kilpailuedun ja avainpositioiden vuorovaikutusta.

Vuosia kestäviin, tietyille potentiaalivarannolle räätälöityjen potentiaalın johtamisen ohjelmiin liittyy toimintaympäristön merkittävienkin muutosten riski. Näin potentiaalın johtamisen suunnittelun aikajänne kannattaa pitää suhteellisen lyhyenä. Collings & Mellahi (2009). Adeccossa johto kertoo potentiaalın johtamisen suunnitelmien ja odotuksien toteutuvan n. 1-3 vuoden tähtäimellä. Vasta käynnistetyssä potentiaalın johtamisessa on suunnitelmia myös 3-5 vuoden odotuksiksi. Johto kertoo tiettyjä tuloksia tapahtuneen jo ensimmäisen vuoden aikana potentiaalın johtamisen käynnistämisestä. Yksilökohtaisesti organisaatio odottaa talenteilta halua ottaa lisävastuuta ja haastaa itseään ja koko organisaatiota kehittymään. Talenttien toivotaan lähtevän potentiaalın johtamiseen mukaan ja näkevän sitä kautta organisaation tarjoamia mahdollisuuksia.

Työntekijät puolestaan kokevat, että potentiaalın johtamisen tuloksia odotetaan välittömästi ja että niitä tarkastellaan huolellisemmin kaksi vuotta kestäväen potentiaalın johtamisen ohjelman päättyessä. Lähes kaikki työntekijät toteavat tässä yhteydessä sitoutuneisuuden kasvaneen heti ohjelmaan nimeämisen myötä. Osa kertoo myös jo ottaneensa vastaan vastuullisemman toimenkuvan. Henkilöt, jotka kokevat arkipäiväisen työn jo muuttuneen ohjelman käynnistyttyä, arvioivat organisaation odottavan potentiaalın johtamiselta tuloksia huomattavasti nopeammalla aikajänteellä kuin henkilöt, jotka eivät koe työn tai vastuun vielä muuttuneen potentiaalın johtamisen seurauksena. Ajatuksellisella tasolla työntekijät yleisesti sitoivat tulosodotukset

vahvasti potentiaalin johtamisen ohjelman läpimenoaikaan, mutta keskustelun jatkuessa moni huomasi paljon jo tapahtuneen.

Työntekijät kokevat odotukset joko hyvin neutraalisti tai tulevaisuuden roolin kautta. Osa vastaajista koki, ettei potentiaalin johtamisen ohjelmassa mukanaolo tai talentiksi tunnustaminen ole aiheuttanut mitään organisaation asettamia erityisodotuksia. Ei ainakaan painetta luovia odotuksia tai sitoutumissopimusta vastaavia ehtoja. Miltei kaikki talentit mainitsivat johdon sanamuotoja hyvin läheisesti muistuttavia asioita, kuten uskallusta, heittäytymistä, vastuuseen tarttumista ja ennen kaikkea pidemmän aikavälin kehittymistä. Tästä on tulkittavissa, että talentit tiedostavat, että organisaatio odottaa heiltä tahtoa kehittyä ja siten hyötyä myös organisaatiolle. Tätä asiaa ei kuitenkaan yksikään talentti suoraan tuo esiin vastauksessaan, vaan päinvastoin osa totesi ohjelman olevan siinä mielessä harvinainen, ettei mitään vastavuoroisuutta odoteta.

Vastauksista on tulkittavissa, että potentiaalin johtamisen tavoitteita ei ole viestitty henkilöstölle tai talenteille siten, että talentit osaisivat liittää potentiaalin johtamiselle asetettuja tavoitteita ja odotuksia toisiinsa. Moni talenteista nimesi potentiaalin johtamisen tavoitteeksi tulevaisuuden osaamisen turvaamisen, mutta ei organisaation odotuksista kysyttäessä osannut nimetä organisaation odottavan itseltään mitään konkreettista potentiaalin johtamiseen liittyen. Vastauksista voidaan löyhästi tulkita, että talentit mieltävät tavoite -termin yhteisöllisenä, joka koskee koko organisaation kehittymistä ja odotukset -termi nähdään yksilöllisen kehittymisen käsitteenä. Terminologisesti ”tavoite” ja ”odotukset” lienee monen talentin vastauksissa tulkittavissa samaa tarkoittaviksi sanoiksi. Huomionarvoista heidän vastauksissa on se, että näköala potentiaalin johtamisen odotuksista näyttää rajoittuvan kaksivuotiseen ohjelmaan, mutta ei sen pidemmäksi ajaksi.

Työntekijät kokevat, että potentiaalin johtaminen on toteutettu Adeccossa sekä yksilö- että organisaatiotason näkökulmasta. Potentiaalin johtamisen käytännön prosessin työntekijät kokevat olevan hyvin yksilöllinen. Jokaisella talentiksi nimetyllä on mahdollisuus mentorointiin ja yksilöllisiin koulutuksiin ryhmänä toteutettavien koulu-

tusten lisäksi. Hyvin toteutuneen henkilökohtaisten toiveiden kuuntelun kautta työntekijät kokivat yksilötason olevan ajurina. Kaikki kuitenkin mielsivät, että yksilön kehittämisen kautta lopullinen tavoite on yksilöiden kehittäminen organisaation tarpeisiin. Organisaatioilla on potentiaalin johtamisessa syytä tehdä selkeä valita, mihin työntekijäryhmään potentiaalin johtamisella erityisesti panostetaan ja keskitytään (Ulrich & Smallwood, 2012).

"Mun mielestä tässä on useita eri tasoja. Mulle näyttäytyy paljon yksilötasolla mut kuitenkin tämä on niin linkittynyt organisaatioon missä työskentelen. Heillä on siihen niin kuin isompi näkemys kuin se että on vaan yksilö koutsattavana."

Yksilö- ja organisaationäkökulman lisäksi vastauksissa nousi vahvasti esiin potentiaalin johtamisen ohjelman myyntipainotteisuus ja ohjelman luonti myynnillisestä näkökulmasta. Näin ollen myös toimenkuvanäkökulma on työntekijöiden mukaan havaittavissa potentiaalin johtamisessa.

"Se on ehkä siis mun mielestä myyntilähtöinen ohjelma pitkälti. On paljon yksilölähtöisyyttä mentoroinnin ja omaehtoisen koulutuksen kautta. Mutta ohjelma on tosi myyntipainotteista."

Huomionarvoista on se, että kaikki talentit eivät osanneet sanoa mistä lähtökohdasta ja näkökulmasta potentiaalin johtaminen on Adeccossa toteutettu. Tämä näköalattomuus oli sidoksissa niihin vastauksiin, miten talentti oli kokenut potentiaalin johtamisen toteutuneen omalla kohdallaan. Kun ohjelma ei ollut vastannut talentin odotuksia, myös näkemys potentiaalin johtamisen tarkoitusperästä oli jäänyt epäselväksi.

Strategisesti merkittävien toimenkuvien eli avainpositioiden tunnistaminen kuuluu Adeccossa johdon mukaan vuosittaiseen Talent Review –prosessiin. Talent Review tarkoittaa kahdesti vuodessa toteutettavaa katsantoa, jossa varmistetaan talenttien jatkuva tunnistaminen Suomen maaorganisaation tasolla ja toisaalta viestitään ti-

lanteesta Group-tasolle. Jokaisen henkilön kohdalla käytävät tavoite- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen osa Talent Review -prosessia. Adecon johtajat näkevät, että myös Group-tason toimenkuvien vaatavuustason määrittely liittyy avainpositioiden tunnistamiseen. Asiakaslähtöinen vahva palvelu ja asiakkuuksien hoito on keskeistä avainpositioiden tunnusmerkistössä.

Talenteja tunnistetaan haastateltujen johdon edustajien mukaan esimiestyön kautta. Työkaluina tunnistamisessa toimivat mm. kehityskeskustelut sekä suoraviivaiset tulosraportit. Toinen johtajista korostaa merkittävästi myös toimivan vuorovaikutuksen ja oppimisen vimman merkitystä organisaation sisäisten talenttien tunnistamisessa. Organisaation ulkopuolisia talenteja pyritään tunnistamaan yleisellä valppaudella ja aktiivisella vuorovaikutuksella jokapäiväisessä työssä. Johdon näkemyksen mukaan mahdollisuuksia tulee jatkuvasti vastaan jokapäiväisessä Adecon perustyössä, kun ihmisiä rekrytoidaan ja välitetään vuokratöihin. Johto tuo esiin myös Adecon oman kesätoimitusjohtajan hakukampanjan (CEO for One Month), jossa maayhtiölle etsitään kuukaudeksi toimitusjohtajaa ja hakijoiden joukossa on paljon erityisen kyvykkäitä henkilöitä. Johdon mukaan myös kumppanivinkit ovat osoittautuneet hyväksi kanavaksi löytää erityisiä kyvykkyksiä. Talenteista ja heidän tunnistamisesta puhuttaessa Adecco-johdon viestissä korostuu selkeästi yksilön motivaatio, tahtotila muuntautua ja into oppia ja omaksua uutta.

"Keskeisin erityisosaaminen on motivaatio kasvaa ja oppia. Ilman paloa ei ole järkevää investoida suuresti työntekijään. Halu ottaa lisää vastuuta vastaan, sekä aktiivisuus haastaa itseään ja koko muuta organisaatiota."

Potentiaalin johtamisen etiikka ja ennakoasenteet esim. talenttien tunnistamisessa, nimeämisessä ja ylipäättään potentiaalin johtamisen käytänteissä, jäävät yleisesti liian vähälle huomiolle (Gallardo-Gallardo et al. 2015). Adeccossa objektiivisuuden vaatimus on tiedostettu. Johto näkee potentiaalin johtamisen onnistumisen kannalta erittäin tärkeäksi, että organisaatiossa vallitsee korkea luottamuksen taso. Johto toteaa kuitenkin myös, että aukoton puolueettomuus on utopistinen tavoite. Subjektiiiset arviot ovat potentiaalin johtamisessa johdon mielestä oikeutettuja,

koska potentiaalin tunnistaminen on aina tarkastelijan, yleisesti esimiehen henkilökohtainen tulkinta vallitsevasta tilanteesta.

"Erinomaisuutta tulee olla ja sitä sallia."

Talentit eivät kertoneet kokeneensa potentiaalin johtamisen yhteydessä suosimista esimiesten, tai kateutta kollegoiden tai muunkaan työyhteisön taholta.

Työntekijöiden mielipide Adecon kyvystä tunnistaa avainpositiot, ei ole yksimielinen. Valtaosa vastaajista uskoo, että strategisesti merkittävät positiot on tunnistettu, mutta täysin vakuuttunut asiasta ei ole yksikään vastaaja. Kaksi vastaajista on sitä mieltä, että avainpositioiden tunnistamisessa on selkeästi kehitettävää. Vastauksista on tulkittavissa, että työntekijät tarkastelevat asiaa hyvin vahvasti toimenkuva ja "titteli" -tasolla yhdistäen toimenkuva-ajattelun nykyisin tietyissä toimenkuvissa toimiviin tiettyihin henkilöihin. Ketään ei vastauksissa erityisesti nimetä, mutta useita toimenkuvia ja nimikkeitä mainitaan.

"Haluaisin ainakin vahvasti uskoa, että kyllä (avainpositiot tunnustetaan). Joo, eiköhän kaikki tiedä, että jotkut tehtävät vaan on tärkeitä ja että siellä on oikeat henkilöt."

Lähiesimiesten rooli erilaisten HR-käytäntöjen ja potentiaalin johtamisen toimeenpanijoina on aiempien tutkimusten mukaan merkittävä (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Adecon työntekijät kokevat lähes yksimielisesti, että talentit etsitään ja tunnistetaan esimiesten toimesta. Esimiehinä vastauksissa mainitaan erityisesti aluejohtajat ja johtoryhmä. Aluejohtajan roolin työntekijät kokevat merkittäväksi, koska aluejohto näkee paljon ihmisiä liikkeessaan vastuualueella ja raportoi näkemästään edelleen johtoryhmässä. Vain yksi työntekijävastaajista mainitsee ulkoiset mahdollisuudet tuomalla esiin saman johdon mainitseman kampanjan, jossa etsitään Adecolle kesäkuukaudeksi toimitusjohtaja.

"Brancheilta (liiketoimintayksiköistä). Kaikkihan haluaa palkata parhaimpia ihmisiä ja ne löytyy siellä yksiköistä. Toki voi hakee organisaation ulkopuolelta ja sitä varten meillä on esim. CEO (kesätoimitusjohtajan hakukampanja). Toki saadaan vinkkejä, että toi vois olla hyvä tyyppi. Mutta talenttiohjelmaan liittyen ne etsitään talon sisältä. Toivotavasti se on itsestäänselvyys kaikille, että kaveri, joka on hyvä ja tunnollinen ja tekee hyvin töitä, niin ymmärtää, että pitäisikö tehdä asialle jotain."

Epäselväksi jäi pohtiko valtaosa vastaajista tässä yhteydessä ainoastaan Adecon potentiaalın johtamisen ohjelmaan liittyvää talenttien tunnistamista, vai laajemmin myös ulkoisia mahdollisuuksia ja rekrytointia organisaation ulkopuolelta.

Johdon vastauksissa talenttien tunnistamisesta puhuttaessa korostuu motivaatio ja uuden oppimisen palo. Sama asia nousee vahvasti esiin myös talenttien vastauksissa, kun heiltä kysytään talenteilta vaadittavasta erityisosaamisesta ja odotuksista heitä kohtaan.

Usea talentti mainitsee tunnistamisen liittyvän myös liiketoiminnallisen tulos - tavoite seurantaan. Myös johto totesi tulosseurannan olevan yksi työkalu talenttien tunnistamisessa. Näistä vastauksista herää kysymys, kuinka painava kriteeri työntekijän taloudellinen tai myynnillinen tulos on talenttien tunnistamisessa? Kun vastauksissa on noussut esiin myös potentiaalın johtamisen ohjelman myyntipainotteisuus, voidaan esittää kysymys, toteuttaako Adecco myyntipotentialın johtamisen ohjelmaa vai yleistä potentiaalın johtamista? Toki vastauksissa tulee esiin useita laajempaan osaamispotentialın viittavia tekijöitä, mutta myynti- ja tulospainotus korostuu selkeästi.

Koko potentiaalın johtamisen tärkeimmäksi asiaksi johto nostaa luottamuksen rakentamisen. Vastaus on lyhyt ja ytimekäs:

"100 % luottamuksen luominen yksilöiden ja organisaation välille."

Johto toteaa, että luottamus vaatii myös rohkeutta, koska toimintaympäristössä on paljon asioita ja ilmiöitä, joita organisaatiossa ei itse hallita tai tunneta. Näin ollen johto pitää tärkeänä ennakkoluulottomuutta ja rohkeutta uusien asioiden kohtaamiseen.

Johdon vastauksesta voidaan tulkita, että Adecco panostaa luottamuksen rakentamiseen. Johto näkee luottamuksen edellytyksenä onnistuneelle potentiaalinen johtamiselle. Luottamus ei ole itseisarvo, mutta toimii polttoaineena suuremmalle kokonaistavoitteelle. Tämä tukee Collings & Mellahin (2009) sekä Gallardo-Gallardo et al. (2015) argumentteja, joiden mukaan johtamiskäytäntöjen tulisi painottaa motivaation kehittämiseen ja yleisen pitkän tähtäimen kehittämiseen sitoutuneen ilmapäärin rakentamista sekä puolueettomuutta ja avoimuutta.

Työntekijöiden eli talenttien näkemys potentiaalinen johtamisen tärkeimmästä asiasta vaihtelee vastaajasta riippuen. Vastauksissa mainittuja asioita ovat mm. vertaiskeskustelut ja -verkostoituminen, talenttien tunnistaminen, osaamisen tunnistaminen, motivaation kasvu, sitouttaminen, mahdollisuuksien osoittaminen, kannustus ja henkilökohtainen kohtaaminen. Vastauksista voidaan päätellä, että organisaation menestyksen ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen sijasta talentille tärkeintä on henkilökohtaiset asiat kuten omaa työhyvinvointia ja viihtyvyyttä sekä kehitysmahdollisuuksia korostavat asiat. Asiat ovat vahvasti sidonnaisia tekijöitä myös johdon tärkeimmäksi asiaksi määrittelemän luottamuksen rakentumisessa. Talentit näyttävät vastanneen potentiaalinen johtamisen tärkeimmästä toiminnosta, kun taas johto on tutkijan tulkinnan mukaan vastannut siihen, mikä on tärkein elementti, jotta potentiaalinen johtamista voidaan onnistuneesti toteuttaa.

Collings & Mellahin (2009) tutkimuksen mukaan potentiaalinen johtamisen on koettu olevan tärkeää erityisesti potentiaalivarantojen ja yksittäisten talenttien kehittämisessä, avainpositioiden tunnistamisessa tai yleisemmin erityisenä henkilöstöjohtamisen osa-alueena. Adeccon potentiaalinen johtaminen nähdään laajempaan kokonaisuuksena, missä painotusten summa johtaa tärkeimpään tavoitteeseen, joka on organisaation menestyminen. Menestymisen edellytyksenä Adeccossa nähdään

kaikki em. potentiaalin johtamisessa tärkeäksi koetut tekijät. Käytännön johtamisessa potentiaalin johtamisen pilkkominen tieteelliselle tutkimukselle ominaisiin näkökulmajaotteluihin ei näytä ainakaan Adeccossa olevan merkityksellisessä roolissa.

Kun talenttien vastauksia potentiaalin johtamisen tärkeimmästä asiasta peilaa heidän vastauksiin organisaation odotuksista ja potentiaalin johtamisen tavoitteista, niiden voidaan todeta olevan hienoisesti ristiriitaisia. Tämä on hyvä tiedostaa, kun potentiaalin johtamisen viestintää suunnitellaan, tai mikäli talenttien tietoisuutta kokonaisuuden päämäärästä halutaan selkiyttää. Kuten edellä mainittiin, tulkinta on rajallinen, koska kyseessä voi hyvin olla myös saman kysymyksen ymmärtäminen kahdella eri tavalla. On myös hyvä pohtia, missä määrin potentiaalin johtamisesta saatava henkilökohtainen hyöty ja organisaation hyöty voi olla toisistaan poikkeavia? Henkilökohtaisesti hyötyvä ja merkitykselliseksi työnsä kokeva talentti on kuitenkin organisaationkin kannalta kaikkein potentiaalisin, kunhan sitoutuneisuus on korkealla tasolla.

Potentiaalin johtaminen tulisi kohdentaa organisaatioissa suunnitellusti. Jotta potentiaalin johtamisen resursointi on järkevää, koko henkilöstö ei voi olla potentiaalin johtamisen fokuksessa. (Collings & Mellahi, 2009) Adeccon johto kertoo, että potentiaalin johtaminen koskee Adeccossa koko henkilöstöä mahdollisuutena. Ei siis kuitenkaan niin, että kaikki olisivat siihen osallisia. Kaikilla on mahdollisuus omalla työllä tulla tunnistetuksi talentiksi ja siten potentiaalin johtamisen ytimeen. Henkilöstöstä tunnistetaan henkilöitä ja heidän potentiaalia voidaan kategorisoida. Kategorioita ovat:

- 1) johtaviin tehtäviin erityispotentiaalin omaavat henkilöt
- 2) henkilöt joiden kasvuun investoidaan
- 3) kasvavat ja kehittyvät henkilöt
- 4) jne.

Johto näkee, että n. 5 % henkilöstöstä on erityisiä ”timantteja” ja n. kolmasosa henkilöitä, joiden kasvuun tulee investoida.

Talentit kokevat potentiaalinen johtamisen rajauksen keskuudessaan hyvin eri tavoin. Siinä missä yksi kertoo potentiaalinen johtamisen koskevan hyvin rajattua joukkoa viitaten ohjelmaan nimettyyn ryhmään, toinen näkee sen koskevan koko henkilöstöä. Jollakin ei ole asiaan näkemystä lainkaan. Talenttien välillä eri lailla painotetusta potentiaalinen johtamisesta tai johdon mainitsemaan kategorisointiin viittaavasta havainnosta ei mainitse yksikään haastatelluista talenttivastaajista. Talentit näkevät henkilöstön talenttiosuuden varsin kirjavasti. Talenttien osuus koko henkilöstöstä vaihteli vastausten mukaan 10 – 100 % välillä. Valtaosa totesi kuitenkin talenttien osuuden ”toivottavasti olevan tosi korkea”.

Edellä mainittu johdon erittelemä kategorisointi ei luonnollisesti ole tarkoituksenmukaista olla julkilausuttu ja yleisesti sekä aktiivisesti henkilöstölle viestittävä luokkajako, vaan johtamisen suunnittelukeino, jollaisena se Adeccossa toimii. Tämä on pääteltävissä sen perusteella, että myös talentit pohtivat vastauksissaan laajasti erilaista henkilöstön osaamistasoa ja mm. tehtävien vaativuustasoja. Mielenkiintoista vastauksissa on laaja hajonta. Potentiaalinen johtamisen toteutuksesta vastuussa olevan johtajan vastaus on selkeästi konkreettisin muiden pohtiessa asiaa enemmänkin filosofisella tasolla. Näin ollen voidaan todeta Adeccon toteuttavan potentiaalinen johtamista resurssitehokkaasti, kuten aiempi aiheen tieteellinen tutkimus suosittaa.

7.4 Teema 3: Potentiaalinen johtamisen seuraukset ja mittaaminen

Adeccossa potentiaalinen johtamista mitataan ja seurataan erilaisin työkaluin. Kahdesti vuodessa toteutetaan jo edellä, tunnistamisen yhteydessä mainittu, Talent Review. Maayhtiöllä ja Group-tasolla on omat potentiaalinen johtamisen mittarit. Toinen johtajista nimeää työkaluiksi myös työtyytyväisyyskyselyn eli Great Place To Work-kyselyn (GPTW) tulokset sekä asiakkuuksien ja vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyttä mittaavan Net Promotor Score (NPS) mittarin tulokset. Myös markkinaosuuden kehittyminen on yksi mittari, mutta em. tulokset johto näkee pitkän aikavälin epäsuorina mittareina.

Osa työntekijöistä nimeää potentiaalın johtamisen seurantakeinoksi ohjelman seurantakeskustelut, jotka käydään ohjelmaan operatiivisesti ja aktiivisesti osallistuvien johtajien kanssa kahdesti vuodessa. Keskustelut mainitsee vain osa vastaajista. Moni näkee yksikkökohtaiset taloudelliset seurantamittareiden mittaavan suoraan myös potentiaalın johtamisen seurauksia. Useat talenttivastaajat jäävät miettimään erilaisia mittaustryökaluja ja tapoja potentiaalın johtamisen mittaamiseksi. Useammassa kuin yhdessä vastauksessa esiin nousevia ehdotuksia olivat mm. muuttuneiden toimenkuvien raportointi ja irtisanoutumisten seuraaminen talenttien osalta. Toisin sanoen: Ovatko kaikki töissä ja jos ovat, niin missä tehtävissä?

Yllättävää vastauksissa on se, että moni vastaajista kokee keskeisiä liiketaloudellisia tunnuslukuja mittaavat KPI-luvut (Key Performance Indicator) myös potentiaalın johtamisen mittareiksi. Aiemmin vahvasti esiin noussut mielenkiinto erityisesti henkilökohtaiseen kehittymiseen ei nouse esiin seurantakeinoista keskusteltaessa muutoin kuin seurantakeskustelun muodossa. Kehityskohtana voisikin ajatella määrämuotoisen, vuosittain yhtenevässä muodossa toteutettavan selvityksen tai arvioinnin käyttöönottamista, jos sellaista ei vielä hyödynnetä.

Vaikka aineettoman pääoman mielletään vaikeaksi, on aina parhaan mahdollisen arvionkin tekeminen parempi, kuin se, ettei asiaa mitattaisi lainkaan (Kauhanen, 2009). Adeccossa potentiaalın johtamisen mittareita osoittautuu käytettävän varsin hyvin ja osa mittaustryökaluista tai käytännöistä kohdistuu suoraan potentiaalın johtamiseen. Aiemman tutkimuksen perusteella mittareiksi on esitetty erilaisia menetelmiä, jotka mittaavat aineetonta pääomaa laajasti (esim. Lönnqvist et al. 2005) ja näin soveltuvat myös potentiaalın johtamisen yleistason mittaamiseen.

Potentiaalın johtamisen tuloksia ja seurauksia käsiteltäessä talenteilta kysyttiin myös heidän ensireaktiota heidän kuultua tulleen valituksi ohjelmaan. Kysymyksen halukkuudesta osallistua potentiaalın johtamisen ohjelmaan talentit olivat kokeneet lähes yksimielisesti olleen erittäin iloinen asia. Vastaajat, jotka eivät heti kerro olleensa iloisia kertovat suhtautuneensa asiaan varauksella esim. ajankäytöllisistä ky-

symyksistä johtuen. Jo pelkkä tieto osallisuudesta ja tässä muodossa tuleva tunnustus tehdystä työstä, oli talenttiryhmässä koettu hyvin sitouttavaksi ja motivoivaksi. Erittäin moni heistä kertoi ilahtuneensa aluksi eniten siitä, että oma työ ja panos oli tullut huomatuksi. Lähes puolet vastaajista kertoi potentiaalisen johtamisen ohjelmaan nimeämisen vaikuttaneen merkittävästi myös päätökseen ja valintoihin työpaikan vaihdoksesta.

”Mä olin niin kun iloisin yllättynyt ja se jotenkin niin kun tuli tosi hyvään vaiheeseen ja mulla oli ehkä sellanen olo, että vähän niin kun joku sellanen lisä ja ekstra oli tarpeen. Ja mun mielestä se, että olin toimistolla ottanut vastuuta ja se että se oli huomattu niin olin tosi iloinen. Nöyrän iloinen. Ja vaikka niin kun kunnianhimoo on, niin kuitenkin vähän yllättynyt.”

Kysyttäessä erikseen potentiaalisen johtamisen vaikutuksesta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen talentit kertoivat vaikutuksen olleen erittäin positiivinen. Valtaosa vastaajista kertoo uuden oppimisen motivoivan ja kokee potentiaalisen johtamisen tuoneen lisää motivaatiota myös kehittymiseen ja uramahdollisuusmielessä. Osa haastatelluista kertoi, ettei koe asian vaikuttaneen arkityön motivaatioon vaan kokee enemmänkin motivoituneensa henkisellä tasolla siitä tiedosta, että omaa työtä arvostetaan. Sitoutumisen talentit lähes poikkeuksetta rinnastivat motivaatioon tai motivaation ja sitoutumisen olevan läheisesti toisiinsa suhdannainen. Talentti-status ei vastaajien mielestä ole vaikuttanut heidän suorituksiinsa statusarvon takia, mutta potentiaalisen johtamisen seurauksena moni koki jo kehittyneensä ja siten toimivansa nykyään aiempaa paremmalla suoritustasolla. Vastaukset tukevat Collings & Mellahin (2009) teoreettisen mallin argumenttia potentiaalisen johtamisen seurauksista.

Collings & Mellahin (2009) tutkimuksessaan esiin nostamaa yleistä potentiaalisen johtamisen sudenkuoppaa talenttien turhautumisen kokemuksesta esiintyy Adeccossa, mutta selvässä vähemmistössä vastanneista. Collings & Mellahin mukaan potentiaalisen johtamisen yleinen haaste on se, että talentit kokevat saavansa organisaatiolta potentiaalisen johtamiseen liittyen vähemmän, kuin mitä heille on alun perin luvattu.

Talenttina organisaation ulkopuolelta rekrytoitua ja suoraan ohjelmaan liittyneitä henkilöitä ei haastatelluista ole yhtään henkilöä. Näin ollen tässä tutkimuksessa ei kyetä arvioimaan, miten talenttina organisaatioon rekrytoitu henkilö olisi kokenut Adecon potentiaalin johtamisen ja olisiko se vastannut talentin odotuksia ja organisaation lupauksia.

Tutkimuksessa esiin noussut, lupauksiin ja odotuksiin liittyvä pettymyksen kokemus liittyi talent-ohjelman vahvaan myyntipainotteisuuteen. Useampi kuin yksi ohjelmassa mukana oleva talentti koki lievää pettymystä tästä johtuen. Asiaa analysoitaessa kehitysajatuksena heräsi talent-ohjelman painokkaampi räätälöinti vastaamaan kehittymistä kulloisenkin talentin omassa toimenkuvassa. Asiaa tarkasteltiin lähemmin, koska kaikki talentit toivat myyntipainotuksen esiin useassa haastattelussa ja asia korostui keskusteluissa erityisesti. Epäselväksi jäi, onko myynnillinen painotus ollut vahvasti esillä enemmän ajattelutavan muutoksen käynnistämismielessä esim. asiakaslähtöisyyden korostamiseksi vai konkreettisesti myyntitaitojen kehittämisenä.

Henkilökohtaisen kehittymisen kannalta talentit kokevat potentiaalin johtamisen vieheen osaamista eteenpäin erityisesti järjestettyjen koulutusten kautta, jotka lähes kaikki vastaajista mainitsivat erikseen. Muita henkilökohtaista kehittymistä tukevia asioita, joita talentit nostivat potentiaalin johtamisen kautta saaneensa, olivat yleinen Adecco-tietämys, mentorointi, omien vahvuuksien tunnistaminen ja muu itsetuntemuksen kehitys, itselle yllätyksellinen toimenkuvarooli, vertaiskeskustelut sekä investointi henkilökohtaisesti räätälöityyn koulutukseen. Huomionarvoista on se, että em. myynnin vahvaa painotusta, ei yksikään haastateltu talentti nosta esiin henkilökohtaisen kehittymisen yhteydessä.

Talenttitutkimuksen kysymyksiin, mikä tietystä henkilöstä tekee erityisen kyvykkään, on tieteellisessä tutkimuksessa edelleen aukkoja (Gallardo-Gallardo et al. 2015). Adecon talentit kokevat talentiksi valintaan johtaneen mm. heidän yksilölliset työyhteisötaidot, venymisen, tekemisen taloudellisen tuloksen, halun oppia, asenteen ja sen, etteivät luovuta helposti.

”Mun kohdalla ne on varmaan ollu ne eurot, jotka on noussut edukseen. Nämä ne varmaan on. On silläkin varmaan syytä että oon ollut ehkä sellanen pidetty tyyppi. Sit semmonen yhteishengen luonti on varmaan merkannut.”

”Mä haluan oppia. Mä haluan olla hyvä. Teen paljon töitä sen eteen että mä haluan olla hyvä. Mua ärsyttää olla huono jossakin asiassa. Mua kiinnostaa kouluttautua ja saada tietoa ja päästä kokeilemaan uutta, jotta vois olla siinäkin asiassa hyvä. Ja ehkä semmonen periksiantamattomuus ja sinnikkyys. Ehkä se on vaan se mun asenne: *Tästä tähän mennään.*”

Siitä, miten potentiaalin johtamisen ohjelman valituista talenteista tiedotettiin Adeccossa, on talenteilla ja johdolla hieman toisistaan poikkeava näkemys. Johto kertoi kaikkien valittujen saaneen perustelut valinnastaan. Osa talenteista kuitenkin on sitä mieltä, että he eivät ole saaneet perusteluja tai jos ovat, niin epäsuorasti esimieheltään muussa asiayhteydessä. Osa talenteista taas kertoo hyvin yksityiskohtaisestikin, milloin ja missä keskustelu käytiin, jolloin saivat tiedon valintansa perusteista. Kaikki haastatellut ovat yhtä mieltä siitä, että muulle henkilöstölle talenttien valinnasta ei ole isommin viestitty.

Potentiaalin johtamisen on nähty johdon puolesta vastanneen sille kohdistettuja odotuksia. Onnistuneeksi johto luonnehti ohjelmaa mm. siksi että kaikki ohjelmaan valitut henkilöt työskentelevät organisaatiossa edelleen. Valtaosa henkilöistä on myös, jo vain vuosi potentiaalin johtamisohjelman käynnistämisen jälkeen, edennyt haastavampiin tehtäviin ja suoriutunut niissä erinomaisesti. Johto koki negatiiviseksi yllätykseksi sen, että kaikki potentiaalin johtamisen ohjelmaan ehdotetut talentit eivät olleet halukkaita lähtemään mukaan ohjelmaan. Adeccossa potentiaalin johtamisen tulokset ovat näin ollen Collings & Mellahin (2009) esittämän teorian mukaisia.

Se seikka, että potentiaalin johtamisen ohjelmaan osallistumisesta oli kieltäytytty, on tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoinen. Tässä tutkimuksessa kieltäytymisen syiden selvittäminen kuitenkin rajattiin pois, koska tutkimuksen tavoitteen eli potentiaalin johtamisen päämäärän selvittämisen kannalta kieltäytymisten ei nähty tässä yhteydessä olevan relevantteja. Asia olisi kuitenkin erittäin otollinen jatkotutkimuksen kohteena, jotta kieltäytymisen syitä voitaisiin hyödyntää potentiaalin johtamisen kehittämisessä yleistasolla.

Talentit kokevat potentiaalin johtamisen vastanneen odotuksia vaihtelevasti. Osin potentiaalin johtamisen koetaan vastanneen odotuksia ja osin ei. Talentit kertovat myös, että konkreettisia odotuksia ei juurikaan ole ollut, koska potentiaalin johtamisen ohjelma oli tällaisella tavalla toteutettuna ensimmäinen laatuaan. Odotusten koetaan alittuneen kokonaisuuden epämääräisyyden takia. Potentiaalin johtamisen ohjelman päämäärän selkeämpi määrittäminen ja konkretisointi koettiin puutteelliseksi. Erityisesti mentorointi oli osan kohdalla ollut pettymys. Vastaavasti mentorointi nousi esiin myös parhaimpana antina. Kaikkiaan talentit tuntuivat olevan suhteellisen tai hyvin tyytyväisiä potentiaalin johtamisen toteutukseen, mutta lähes kaikilla oli kuitenkin kehitysajatuksia. Erittäin moni myös huomauttaa ohjelman olevan vielä kesken ja olevansa odottavainen sen suhteen mitä vielä on tulossa.

Vastaukset vaihtelevat täysin tyytyväisestä hyvin pettyneeseen. Tutkijan tulkinnan mukaan talenttien odotusten toteutumiseen on vaikuttanut talentin oma aktiivisuus tarttua tarjottuihin mahdollisuuksiin. Ajankäytölliset haasteet mainitaan haastavana tekijänä useaan otteeseen ja tällä on varmasti myös ollut vaikutusta kokemukseen potentiaalin johtamisesta.

7.5 Teema 4: Toimintaympäristön vaikutus potentiaalin johtamiseen

Adecco-johdon edustajat näkivät toimintaympäristön vaikutukset potentiaalin johtamiseen varsin rajallisina. Vaikuttimiksi nimettiin toimintaympäristön signaalit osamisen vaatimustasosta, johon Adeccossa saadaan näkemystä kansallisen tilanteen lisäksi myös kansainvälisesti Group-tason kautta. Toisena tekijänä esiin nousi kiihdyvä muutos ja työelämän murros, joka tekee tulevaisuudesta epävarmemman kuin

mihin työelämässä on totuttu ja näin haastaa kaikkien osaamisen. Adecco ei johtajien mielestä poikkeaa merkittävästi vastaavista asiantuntijaorganisaatioista ja siten vertailtaessa Adecco ei organisaationa edellytä potentiaalinen johtamiselta erityisyyttä.

Toimintaympäristön transformaatio ja sen aiheuttamat vaatimukset organisaatioiden toiminnalle, ovat keskeisiä asioita kompetenssipohjaisen johtamisen teoriassa (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2007). Myös Adeccon toimintaympäristössä näköpiirissä oleva merkittävä työelämän murros lienee yksi tekijä, minkä takia organisaatioissa ylipäätään johdetaan potentiaalia aktiivisesti ja johdonmukaisesti. Toimintaympäristön muutoksen kiihtyessä ja kasvutavoitteiden ollessa kovat, sitouttamisen merkitys Adeccossa korostuu.

Talentit kokivat Adeccon sisäisessä toimintaympäristössä potentiaalinen johtamiselle tärkeäksi sen, että henkilöstö on verrattain nuorta ja vaihtuvuus on suhteellisen suuri. Nuoria talenteja tulee pystyä sitouttamaan ja kehittämään. Henkilöstön vaihtuvuutta talentit eivät kokeneet Adeccossa poikkeukselliseksi muihin alan toimijoihin nähden, mutta näkivät että siihen olisi mahdollista vaikuttaa myös potentiaalinen johtamisen keinoin. Myös Adeccon kulttuurillinen muutos, aiempaa aggressiivisempi ja röyhkeämpi tapa toimia sekä tahto olla alan paras toimija, nousivat esiin asioina, jotka jatkossa tulisi huomioida potentiaalinen johtamisessa paremmin. Talentit kertoivat myös asiakasodotusten muutoksista, jotka edellyttävät aiempaa laajempaa osaamista ja palveluiden räätälöintejä. Asiakkaat odottavat esim. perustason rekrytointien sisältävän suorahakupalvelua. Näihin muutoksiin vastaamisessa yksi talenteista näki olevan jo kova kiire, jotta alalla ei jäädä enemmän jälkeen ja päästään vision mukaiseksi suunnannäyttäjäksi.

Epäselväksi jäi millä keinoin näihin haasteisiin tulisi talenttien mielestä vastata. Yksi vartenotettava potentiaalinen johtamisen sisällöllinen kehitysasia, joka ei missään vaiheessa haastateltujen vastauksissa esiintynyt, on innovaatiotoiminnan aktiivisempi sisällyttäminen ohjelmaan. Transformaatiotilanteessa olevat organisaatiot ovat tyypillisiä potentiaalinen johtamisen hyödyntäjiä juuri innovatiivisuuden aktivoimiseksi. Adeccon ollessa muutoksessa vahvasti mukana ja halukas toimimaan

suunnannäyttäjänä, potentiaalinen johtamisen kehittämiskohteena voisi ajatella innovaatiojohtamisen painottamista. Talenteiksi tunnistetut henkilöt olisivat ominaisuuksiltaan erittäin otollinen varanto innovaatioiden synnyttäjiksi ja uusien toimintatapojen kehittäjiksi.

Yleisesti ottaen Adeccossa pyritään johtamisella vaikuttamaan koko organisaation asenteisiin osaamisen kehittämisen edistämiseksi niin, kuten kompetenssipohjainen johtamisnäkökulma (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2007) ja erityisesti ydin-kyvykkyyden kehittämisen (Prahalad & Hamel, 1990; Stalk et al. 1992) tutkimusteoria suosittavat.

Yhden talentin vastauksessa, hänen pohtiessa Adeccon sisäistä toimintaympäristöä, esiin nousi myös ulkoinen toimintaympäristö ja yleinen työnantajaimago. Potentiaalinen johtamisen hyödyntämismahdollisuus imagon rakentamisessa on merkittävä, jos toimintaympäristössä ja alalla olisi tieto siitä, että Adeccossa on mahdollisuus kehittyä ja erityisiin kyvykkyyksiin panostetaan. Näin potentiaalinen johtamista pystyttäisiin hyödyntämään myös vetovoimatekijänä ulkoisten rekrytointien yhteydessä. Potentiaalinen johtamista voisi ajatella hyödynnettävän entistä tehokkaammin myös ulkoisessa viestinnässä.

Toimintaympäristölle ominaisena erityisosaamisvaatimuksena talentit korostivat erityisesti muutoshalukkuutta ja -kyvykkyyttä ja lisäksi myynti- ja asiakaspalveluosaaamista. Kompetenssipohjaista strategista johtamista on yleisesti sovellettu juuri transformaatioissa olevissa organisaatioissa (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2007). Sosiaaliset taidot nousivat toiseksi keskeiseksi asiaksi, jotka ovat yhteinen nimittäjä osaamiselle, jonka talentit mainitsivat toimintaympäristön vaatimuksena. Yksikään talenteista ei uskonut, että heidän talentti tai erityinen kyvykkyys olisi sidonnainen Adecco-organisaatioon tai toimialaan. Kaikki kokivat, että olisivat osavia ja oppivia sekä motivoituneita työntekijöitä myös muussa toimintaympäristössä ja erottautuisivat edukseen myös muualla. Esimiehen tuki ja esimiestoiminta mainittiin tässä yhteydessä tärkeänä tekijänä ja vaikuttimena siihen, miten oma lahjakkuus tulee julki ja hyödynnetyksi.

”Ollaan muututtu paljon. Ollaan organisaationa hyvin paljon erilainen. Paljon aggressiivisempi, röyhkeämpi ja menestyshaluisempi. Hirveät kasvutavoitteet. Ehkä sitten niin, että pitäiskö näitä ominaisuuksia siten tukea tai jos ei oo näitä ominaisuuksia niin antaa niitä valmiuksia. Kun ei oo tullu tällaiseen paikkaan töihin niin vaatii paljon omaksumista.”

Liiketoiminnallisen tilanteen, siitä erikseen kysyttäessä, johto näki vaikuttavan potentiaalin johtamiseen. Yksin liiketoiminnallinen tilanne ei vaikuta, mutta se on merkittävässä asemassa, kun tarkastellaan toimialan tulevaisuutta ja kilpailussa tai markkinoilla menestymisen edellytyksiä. Toimialan kehityksen vaikutus liiketoimintatilanteeseen esim. 15 vuoden perspektiivillä on vaikea ennustaa. Tämä luo luonnollisesti tarpeita uudistumiskyvylle ja suunnannäyttämislle eli myös potentiaalin johtamiselle. Hyvä taloudellinen tilanne luo paremmat edellytykset panostaa potentiaalin johtamiseen investoimalla talenteihin ja siten myös organisaation tulevaisuuteen.

Liiketoiminnan uudistaminen koettiin johdossa myös tärkeäksi. Potentiaalin johtamisella vastataan myös tarpeeseen kyetä laajentamaan liiketoimintaa sellaisille markkinoille, missä Adecco ei vielä ole mukana. Johto mieltää talentit näin ollen henkilöiksi, joilta odotetaan valmiuksia ottaa vastuuta ja toteuttaa tulevaisuudessa uusia markkinavaltauksia onnistuneesti ja hallitusti.

7.6 Teema 5: Potentiaalin johtamisen käytännöt ja kehittäminen Adeccossa

Adecon potentiaalin johtamisessa ei johdon mukaan ole hyödynnetty ulkopuolista mallia, vaan kyseessä on organisaation omista tarpeista kehitetty kokonaisuus. Ratkaisut, kuten tarpeetkin, ovat orgaanisesti kehittyneitä ja muodostuneita ja potentiaalin johtamisen nähdään kehittyvän jatkuvasti. Potentiaalin johtamiseen myös kohdennetaan investointeja vuosittain.

Potentiaalin johtamisen kokonaisprosessin pääkohdat Adecco-johto määrittää hyvin ytimekkäästi ja selkeästi. Vaiheet liittyvät talentin tunnistamiseen ja sen jälkeiseen potentiaalin hyödyntämiseen. Prosessin pääkohdat koskettavat Adeccossa Lewis & Heckmanin (2006) hierarkian yhtä osa-aluetta eli potentiaaliprosesseja. Lewis & Heckmanin hierarkian strateginen puoli ei nouse vastauksissa esille. Adeccon potentiaalin johtamisen ohjelma on näin ollen tulkittavissa käytännönläheiseksi työksi, jota toteutetaan aiemmin tehdyn strategisen suunnittelun pohjalta. Potentiaaliprosessiksi on Adeccossa tunnistettu seuraavat vaiheet:

1. Tunnista
2. Kontaktoi esimies
3. Kontaktoi talentti
4. Luo suunnitelma
5. Toteuta suunnitelma

Kun talenteja pyydettiin kertomaan, miten potentiaalin johtaminen on toteutettu käytännössä, kaikki kertoivat kokemuksiaan käynnissä olevan potentiaalin johtamisen ohjelman eri vaiheista. Tähän vaikuttaa varmasti se, että potentiaalin johtaminen on nykymuotoisesti toteutettuna Adeccossa uusi operatiivinen ohjelma. Kun ohjelma on alkanut n. vuosi sitten ja on ensimmäinen laatuaan, on selvää, ettei vastaajilla ole laajempaa näkemystä asiaan.

Talentit kertovat prosessin edenneen siten, että johdon tunnistettua talentit, heidät oli kontaktoitu osallistumishalukkuuden selvittämiseksi. Samassa yhteydessä osallistujille jaettiin tietopaketti ohjelman kokonaisuudesta. Valtaosa talenteista kertoi osallistuneensa tämän jälkeen potentiaalikartoitukseen ja käyneen henkilökohtaisen keskustelun yhdessä henkilöstöjohtajan ja toimitusjohtajan kanssa. Tämän jälkeen osa oli aloittanut yhteistyön mentoroinnin kanssa, jonka valintaan oli itsellä ollut hyvät vaikutusmahdollisuudet. Talenttien rryhmälle räätälöidyt, yhteiset koulutukset alkoivat myös hyvissä ajoin. Kullekin talentille oli varattu myös henkilökohtainen koulutusraha yksilöllisiin koulutuksiin, jonka käytöstä he saivat itse tehdä esityksiä. Ohjelman aikana talentit kävivät ja tulevat käymään henkilökohtaisia keskusteluja yhdessä henkilöstö- ja toimitusjohtajan kanssa. Valtaosa talenteista kertoi prosessin

toimineen kutakuinkin em. vastaavalla tavalla, mutta joitakin erojakin oli ryhmän sisällä ollut.

Kaikki talentit eivät olleet hyödyntäneet potentiaalin johtamisen ensimmäisen vuoden aikana mentorointia ja/tai henkilökohtaista koulutusrahan käyttömahdollisuutta. Tästä havainnosta herää kysymys, olisiko tarkoituksenmukaista seurata, että talentit hyödyntävät heille kohdennetut investoinnit. Vastaavasti, jos talentti ei hyödynnä hänelle tarjottua mahdollisuutta, onko liian suoraviivaista vetää tästä johtopäätöksiä talentin tahtotilasta kehittyä? Tässä yhteydessä on huomioitava kuitenkin usean talentin ja myös johdon esiin nostama haaste ajankäyttömahdollisuuksista, jota on syytä selkiyttää potentiaalin johtamisessa jatkossa.

Tiettyjä puhtaasti potentiaalin johtamisen käytössä olevia työkaluja talentit eivät osanneet nimetä. Valtaosa totesi koulutusten ja itse ohjelman olevan työkalu, jossa toteutuu erilaisia käytäntöjä erilaisia työkaluja hyödyntäen. Moni oli aiemmassa vaiheessa kertonut esim. potentiaalikartoituksesta, jota eivät tässä yhteydessä kuitenkaan maininneet. Talentit totesivat useiden työkalujen olevan koko henkilöstön kanssa hyödynnettäviä. Näistä mainittiin mm. kehitys- ja tavoitekeskustelut, kohdennetusti 360-arviointi, kuukausiraportoinnit ja asiakastyytyväisyyskyselyt.

Potentiaalin johtaminen vaatii enenevässä määrin aikaa henkilöstöön kohdistuvalta johtamiselta. Osa tutkimuksiin osallistuneista johtajista raportoi käyttävänsä jopa 30 % ajastaan potentiaalin johtamiseen liittyviin asioihin. (Ulrich & Ulrich, 2010)

Myös Adeccossa haastavimmaksi koetaan riittävän kommunikoinnin ja ajankäytön löytämisen. Johto näki, että potentiaalin johtamiselle tulisi olla enemmän aikaa. Saman ajatuksen jakoivat myös talentit, jotka henkilökohtaisen kohtaamisen lisäksi kokivat jo edellä mainitun mukaisesti haastavaksi yhdistää potentiaalin johtamisen koulutukset ja muuta tapahtumat arkipäiväisen työn kanssa. Moni olisi halunnut olla itse aktiivisempi potentiaalin johtamisen suhteen, mutta jokapäiväinen työ ei sitä yksinkertaisesti mahdollistanut. Moni talenteista toivoi myös säännöllisempää seurantaa.

Seurantamuotoja talentit eivät nostaneet esiin, mutta seurantaan voisi tutkijan näkemyksen mukaan toteuttaa yksinkertaisesti esim. säännönmukaisin ja vakioiduin sähköpostiviestein. Miksei ryhmälle voisi perustaa esim. oma viestinnällinen ryhmä Yammeria tms. nykyaikaista mediaa hyödyntäen. Sitä kautta talenttien ajatusmaailmaa voitaisiin samalla ohjata myös digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja innovointiin. Potentiaalivarannosta voisi oman kehittymisen ohella syntyä tiivis edelläkävijyyttä kehittävä yhteisö.

Talentit toivovat yleisesti myös enemmän mahdollisuutta vertaiskeskusteluihin ja epämuodolliseen yhdessäoloon, jota kautta yhteistyötä ja parhaita käytänteitä pääsisi vertailemaan ja oppimaan. Tällaisten tapaamisten sisällöistä talentit eivät tarkemmin yksilöineet ideoita tai ajatuksia. Kaiken kaikkiaan ohjelmassa korostui johdon tavoiteasetannan kautta tahtotila kasvattaa henkilöistä suunnannäyttäjiä ja edelläkävijöitä, joten innovaatiotyöryhmien ja vapaan aivoriihen hyödyntäminen erityisen lahjakkaan potentiaalivarannon kanssa voisi olla varsin hedelmällistä.

Tuloksellisimmaksi potentiaalin johtamisessa johto kertoi sen, että potentiaalin johtamisella tavoitellut asiat, kuten vastuun antaminen ja sen vastaanottaminen talenttien toimesta, on toteutunut hyvin. Tulevaisuuden kehittämiskohteita toteutetaan askel kerrallaan ja esim. kokonaisuuden maakohtainen mallintaminen, entistä tarkempi mittarointi ja yksityiskohtien mallintaminen myös liiketoiminnan työkaluksi nousevat esille johdon vastauksissa kehityskohteista kysyttäessä. Johto kokee potentiaalin johtamisen olevan Adecon Suomen organisaatiossa hyvässä alkuvaiheessa, mikä on tärkeää, sillä aihe on myös globaalisti strateginen prioriteetti.

Talentit kokevat tuloksellisimmaksi ja parhaaksi asiaksi potentiaalin johtamisessa uuden oppimisen. Urakehitys koettiin tuloksellisimmaksi asiaksi niiden kohdalla, jotka ovat jo ohjelman aikana tai sitä ennen edenneet vastuullisempiin tai mielekkäämpiin tehtäviin. Lähes kaikki kertoivat yhteisten tapaamisten olleen myös parasta antia vertaiskeskustelujen ja tutustumisen takia. Sitoutuneisuus nousi tässä yhteydessä myös esiin parissa vastauksessa. Talentit jakavat johdon näkemyksen siitä, että Adeconssa potentiaalin johtaminen on alkuvaiheessa, mutta lähtenyt hyvin käyntiin ja suunta koettiin oikeaksi.

Kehitystoiveena selkeimmin nousi esiin eri vaiheiden ja toimintojen selkeämpi rakenne ja aikataulutus, jotta talentilla itsellä olisi ollut parempi ja helpompi mahdollisuus tarkastella, että kaikki vaiheet toteutuvat suunnitellusti. Myös ajankäytön soveltaminen ohjelman toimintoihin oli usealle talentille ollut haastavaa. Ohjelman myynnillisuus nousi negatiivisena asiana esiin niiden talenttien kohdalla, jotka toimenkuvallisesti eivät toimi suoraan myynnillisessä roolissa. Myös osa myynnillisessä roolissa toimivista olisi toivonut saaneensa enemmän myös muita, kuin myynnillisiä valmiuksia ohjelman ensimmäisen vuoden aikana. Kaikki olivat toimenkuvastaan huolimatta saaneet koulutuksista hyviä ajatuksia, mikäli olivat osallistuneet, mutta toivoivat panostusta myös erilaisten roolien huomiointiin.

Käytännössä potentiaalin johtaminen on avainpositioiden ja talenttien tunnistamisen, sekä potentiaalivarannon kehittämisen saralla onnistunut johdon mielestä kohdallisesti tai hyvin. Yleisesti potentiaalin johtaminen on toiminut johdon mielestä suunnitellusti ja talenteja ei koeta hukatun. Heidän kehittämiseksi on johdon näkemyksen mukaan luotu hyvä ohjelma, joka tukee yksilön kehitystä valmennuksellisesti. Vastauksista ilmenee, että potentiaalin johtamisen käytännön toteutuksesta vastuu on HR-johdolla, esimiehillä ja talenteilla itsellään.

Jokaisella talentilla on ollut mahdollisuus mentorointiin, mutta he ovat tutkijan tulkinan mukaan itse olleet vastuussa sen hyödyntämisestä. Johto kertoo, että esimiesten vastuu on pyritty yhdenmukaistamaan esim. tavoite- ja kehityskeskusteluiden valmentamisen sekä suorituksen johtamisen valmentamisen kautta. HR-johtaja vastaa kokonaisuudesta työskennellen läheisesti muun johtoryhmän kanssa. Näillä elementeillä johto kokee odotusten täyttyneen kaikilla tasoilla.

Kaksi talenteista totesi, että olisi mielellään ollut mukana vasta seuraavassa ohjelmassa, jotta ensimmäisen pilottiohjelman kehitystoimet olisi tehty ja siten olisivat päässeet tehokkaampaan ja toimivampaan ohjelmaan. Valtaosa talenteista oli toistaiseksi tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä saamaansa kokonaisuuteen ohjelman ollessa vielä kesken. Talenttiryhmästä nousi esiin kuitenkin myös vahvasti varauksellinen, odotuksiin nähden pettynyt kokemus kokonaisuudesta.

Erityisesti mainittava, yhden talentin esiin nostama kehitykseen liittyvä ajatus, oli positiivisesti virittynyt pohdinta siitä, miksi pitkään Suomessa toimineessa organisaatiossa vasta nyt toteutetaan potentiaalinen johtamista näin konkretisoidusti? Hän totesi kehitettävää vielä olevan, mutta oli selvästi tyytyväinen ohjelman käynnistämiseen ja olemassaolosta. Tämän näkemyksen jakoivat kaikki haastatellut henkilöt.

Kehitettävää talentit näkivät olevan vielä paljon. Korostetuimmin esiin nousi tarve suunnitelmallisempaan ajankäyttöön potentiaalisen johtamisohjelmaan liittyen. Moni talentista pohtii myös sitä, miten potentiaalisen johtamista voitaisiin hyödyntää vuokratyöntekijöiden yhteydessä, jotta sieltä tunnistettaisiin paremmin potentiaalia. Tätä haastatteluissa esiin nousutta asiaa olisi voitu korostaa tutkimuksessa esiin nousseena uutena teemana: ”Potentiaalisen johtamisen hyödyntäminen Adecon ydinliiketoiminnassa”. Se, että potentiaalisen johtamisen toteuttaminen ohjelmaa laajempaan toimintana ja myös vuokratyöntekijöiden mahdollisuutena, ei ole raportissa erillisenä teemana perustuu siihen, että asia oli esillä vain parin vastaajan kanssa ja näin ollen aineisto jäi hyvin rajalliseksi. Mainittakoon, että tässä yhteydessä vastaaja pohti, miten yksikötasolla yksikön esimies kykenisi johtamaan oman yksikön potentiaalia entistä paremmin ja huomioimaan ohjelman lainalaisuudet omassa yksikön johtamistoiminnassa pienemmän mittakaavan potentiaalisen johtamisena. Samalla vastaaja kaipasi ohjelmaan myös lisää tavoitteellisuutta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhtenä tavoitteena tutkimusta käynnistettäessä oli se, että tutkimuksen empirian perusteella aiheesta nousee esiin uusia mielenkiintoisia näkökulmia, joita kohdeorganisaatio ja tutkija voisivat jatkossa hyödyntää esim. organisaation kehittämistoinnassa ja toisaalta jatkotutkimusaiheina. Oleellista oli kuitenkin tutkimuskysymyksiin vastaaminen, joka saavutettiin varmistamalla tutkimuksen toteutus tutkimussuunnitelman mukaisesti eli johdonmukaisesti ja määriteltyjen rajausten puitteissa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys esitettiin seuraavassa muodossa:

- Mitä strategisia tavoitteita HR-palvelualalla toimiva Adecco Finland Oy on asettanut potentiaalın johtamiselleen ja miten sen tulisi kehittää potentiaalın johtamistaan, jotta se johtaisi tavoiteltuun päämäärään?

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa pyritään vastaamaan alakysymyksiin, jotka tukevat eheän kokonaiskuvan saavuttamista ja pääkysymykseen vastaamista.

Tutkimuksen alakysymyksinä esitettiin seuraavat kysymykset:

- Mitä potentiaalın johtamisella tarkoitetaan Adecco Finland Oy:ssä?
- Mikä on Adecon visio ja strateginen tavoite?
- Miten Adecon talentit ovat kokeneet potentiaalın johtamisen päämäärän ja sen toteutumisen potentiaalın johtamisessa käytännön tasolla?
- Miten Adecon toimintaympäristö vaikuttaa tehtyihin valintoihin?

Adecon potentiaalın johtaminen on toteutettu organisaation omien tarpeiden lähtökohdasta. Toteutuksessa ei ole hyödynnetty mallina mitään aiempaa teoreettista mallia tai viitekehystä. Sen sijaan malleina ja vivahteina kansainvälisesti alallaan maailman suurimman HR-palveluorganisaation luomista käytänteistä on räätälöity Suomen maaorganisaation sopivia vaikutteita.

Suomen maayhtiö Adecco Finland on toteuttanut omiin tarpeisiin parhaiten soveltuvaa ja kehitettyä toimintatapaa potentiaalinen johtamisessaan. Keskeinen strateginen tavoite Adeccon potentiaalinen johtamisessa on varmistaa kyvykkyys muuntautua tulevaisuuden kysyntään ja valmentaa osaajia, jotka ovat kyvykkäitä johtamaan organisaatiota ja sen osaamista uudelle tasolle. Tämän päämäärän tavoittelussa sitoutumisen, motivaation ja oppimisen vimman merkitys korostuu Adeccon potentiaalinen johtamisessa.

Collings & Mellahin (2009) strategisen potentiaalinen johtamisen mallissa strateginen päämäärä on avainpositioiden tunnistaminen, niihin soveltuvien talenttien tunnistaminen ja kehittäminen ja tämän toiminnan seurauksena parantuva organisaation suoritustaso. Adeccon päämäärä vastaa Collings & Mellahin teorian mukaista päämäärää, mutta Adeccossa avainpositiot eivät ole potentiaalinen johtamisen lähtökohta.

Adeccon potentiaalinen johtamisen lähtökohtana on talenttien tunnistaminen, mutta ei esim. Smartin (1999) aiemmassa tutkimuksessa esittämällä tavalla työntekijöiden luokitteluna, vaan tapana kehittää koko organisaatiota yksilön talenttien kautta. Potentiaalinen johtaminen Adeccossa tarkoittaa kehityshaluisten talenttien henkilökohtaisten päämäärien tukemista ja siten sitouttamista, josta myös organisaatio hyötyy. Myös organisaation halu olla haluttavin ja tuottaa parasta asiakaskokemusta korostuu, koska sen uskotaan johtavan vision ja strategian mukaisiin toimintamahdollisuuksiin, kasvuun ja taloudelliseen tulokseen.

Potentiaalinen johtaminen kytkeytyy organisaatiossa erittäin vahvasti vision ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen (Collings & Mellahi, 2009). Adeccossa talenteja halutaan tunnistaa tulevaisuuden haasteiden voittajiksi ja myynti korostuu, jotta kasvutavoite voi toteutua. Vision osalta keskeiseksi asiaksi nousee talenttien tahtotilan, sisäisen motivaation ja kehittymisen palon merkitys, jota kautta nousee myös koko organisaation osaaminen uudelle tasolle. Strateginen tavoite on vahvasti esillä talenttien kokemuksissa potentiaalinen johtamisen myyntipainotteisuudessa ja taloudellisessa tuloshakuisuudessa, jota tavoitellaan kannattavalla ja nopealla kasvulla.

Toimintaympäristön vaikutus potentiaalin johtamiseen tulee esiin myynnillisenä painotuksena. Adecco on myyntiorganisaatio, jonka toimintaedellytykset ovat pohjimmiltaan kiinni myyntiosaamisesta ja kyvykkyydestä tuottaa ainutlaatuisia asiakaskokemuksia.

Muiden kuin myynnillisten toimenkuvien edellyttämää osaamista ja sen painottamista potentiaalin johtamisessa on kuitenkin hyvä tarkastella potentiaalin johtamisen toteutuksessa jatkossa, sillä asia nousee vahvasti esiin tutkimustuloksissa. Adeccon toimintaympäristössä erityisesti nopea muutos ja työelämän murros vaikuttavat tehtyihin valintoihin. Tämä liittyy myös potentiaalin johtamisessa painotettuihin talenttien yksilöominaisuuksiin eli oppimishalukkuuteen ja -kyvykkyyteen sekä motivaatioon ja tahtotilaan uudistaa toimintaa ja toimia veturina. Tärkeää on, että fokuksessa oleva osaamisalue ei ole liian kapea, vaan potentiaalin johtamisen seurauksena kehittyisi erityisen kyvykkäitä työntekijöitä, jotka pystyvät suoriutumaan erinomaisesti monenlaisissa rooleissa (Collings & Mellahi 2009).

Adeccon potentiaalin johtamisen kehityskohteeksi raportoidaan päämäärän viestimisen selkeys sekä potentiaalin johtamisen rakenteellisen selkiyttämisen esim. aikataulutuksen ja seurannan keinoin. Tuloksissa esiin nostettuja kehitysideoita ovat myös mm. potentiaalin johtamisen ulkoiseen viestintään panostaminen työnantajan houkuttelevuuden parantamiseksi, innovaatiotoiminnan lisääminen ohjelmaan sekä sosiaalisen median hyödyntäminen potentiaalivarannon keskinäisen viestinnän aktivoimiseksi ja yhteisöllisyyden tunteen lujittamiseksi.

Johtopäätöksenä esiin on syytä nostaa myös pohdinta siitä, voisiko potentiaalin johtamisen mentorointiohjelmaa toteuttaa organisaatiossa laajemmin: Potentiaalin johtamisen ohjelman läpikäyneet talentit mentoroisivat nuorempia, jolloin molemmat osapuolet motivoituisivat työhönsä lisää ja samalla sitoutuisivat myös organisaatioon mentorointisuhteen kautta. Tällaisen toimintamallin olisi luonnollisesti perustuttava vapaaehtoisuuteen, jotta em. hyödyt voivat toteutua.

Tehty tutkimus vahvisti, että tutkimustuloksen pohjalta voidaan yleisesti päätellä potentiaalin johtamisen olevan aina organisaatiokohtaisesti toteutettavaa toimintaa

eikä yksittäistä oikeaa mallia tai ohjetta ole olemassa (Kauhanen, 2009). Potentiaalilin johtamisen lähtökohtana tulee aina olla organisaation visio, strategia, ominaispiirteet ja toimintaympäristö, sillä ne vaikuttavat merkittävästi potentiaalilin johtamisen päämäärään (Collings & Mellahi, 2009; Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2007).

Potentiaalilin johtamisessa on aina kyse laajemman mittakaavan moniosaamisesta, jota on vaikea rajata esim. myynnilliseen tuloksellisuuteen tai johonkin muuhun yksittäiseen mitattavaan arvoon. Adeccossa myyntipainotus ja siihen liittyvä tulos korostuu selkeästi. On perusteltua kyseenalaistaa, tähtääkö Adecon potentiaalilin johtaminen tieteellisen määritelmän mukaiseen talentin tunnistamiseen vai myynnillisen talentin tunnistamiseen? Toisaalta, kun organisaation visio, strategia ja konteksti ovat vahvoja vaikuttimia osaamisen ja potentiaalilin johtamiseen, on täysin luonnollista, että kovaa kasvua tavoitteleva organisaatio painottaa em. ominaisuuksia myös talenttien tunnistamisessaan.

Tutkimus muutti ajatusta siitä, että avainpositio olisi potentiaalilin johtamisessa aina välttämätön lähtökohta, kuten Collings & Mellahi (2009) ehdottavat. Adeccossa painotus on talentin tunnistamisessa. Tästä huolimatta tai siitä johtuen potentiaalilin johtamista toteutetaan Adeccossa erittäin onnistunein tuloksin huomioiden toiminnan alkaneen aktiivisesti vasta n. vuosi sitten. Mikäli potentiaalilin johtamista Adeccossa muutettaisiin positiokeskeiseksi, se vaikuttaisi perusteellisesti potentiaalilin johtamisen kokonaisuuteen.

Tutkimus lisäsi tietoa erityisesti tapaustutkimuksen kohdeorganisaatio Adecco Finlandin potentiaalilin johtamisen nykytilanteesta ja toi näkökulmia sen kehittämiseen. Tutkimuksen hyödynnettävyyden kannalta esiin nousi useita kehityskohteita, joita tutkimuksen kohdeorganisaationa Adecco voi halutessaan ottaa huomioon potentiaalilin johtamista edelleen kehittäessään. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Adecon maayhtiöissä Suomessa ja peilata saatua tietoa myös kansainvälisesti Adecco Groupin tietoon ja kokemuksiin potentiaalilin johtamisesta muissa maayhtiöissä ja eri alueilla. Tutkimus tullaan kääntämään tutkijan toimesta myös englannin kielelle, jolloin sen hyödynnettävyys ei rajoitu ainoastaan Suomeen.

8.1 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimustulosten tieteellinen yleistettävyyks on rajallinen johtuen aiheen organisatiokohtaisesta kontekstisidonnaisuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa myös suomenkielinen toteutus. Adecco on kansainvälinen organisaatio, jossa suurelta osin erilaisia termejä ja käsitteitä ei ole lainkaan käännetty suomen kielelle. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kuitenkin suomen kielelle käännettyä terministöä, joka jossain määrin on voinut aiheuttaa väärin ymmärryksiä havaintoyksiköiden ja tutkijan välisessä kommunikaatiossa. Aiheellinen kysymys onkin, olisiko tutkimusraportin kieleksi alun perin tullut valita englanti, jolloin keskusteluissa käytetty terministö olisi ollut yhdenmukaisempi Adeccon omassa viestinnässä käyttämien termien kanssa. Tämä rajoite pyrittiin poistamaan käymällä kaikkien havaintoyksiköiden kanssa läpi käsitteiden määrittelyt ja tarkoitukset.

Tutkijan oma työntekijärooli on myös mahdollisesti vaikuttanut tutkimuksen aineiston keruuseen ja siihen liittyvään luotettavuuteen. Tutkijan lyhyt työhistoria kohdeorganisaatiossa on tuskin aiheuttanut rajoitteita tulkintojen objektiivisuuteen ja siten tutkimuksen luotettavuuteen. Huomionarvoista on kuitenkin se, että haastatteluun vastanneiden vastaukset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli haastattelun olisi toteuttanut heille täysin vieras ja organisaation ulkopuolinen tutkija.

Rajalliseksi jäi myös potentiaalinen johtamiseen tyytymättömien talenttien kokemusten syvällisempi tutkiminen. Mikä erityisesti on johtanut tyytymättömyyteen? Mikä on juurisyy epäonnistumisen kokemukseen? Johtuuko tyytymättömyys jostakin tutkimuksessa muutoinkin esiin nousseesta asiasta vai onko taustalla jotain muita syitä? Mikä on lopulta eri osallistujien vastuu omassa roolissaan siitä, että potentiaalinen johtamisesta saadaan paras hyöty? Se, että asiaan ei tässä tutkimuksessa syvennytty johtuu puolistrukturoidusta haastattelumallista, jonka laajentaminen olisi vaatinut aikaresurssia, johon tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollisuutta. Rajaus tehtiin myös perustuen siihen havaintoon, että negatiiviset kokemukset olivat kautta linjan selitettävissä ainakin osittain myös talentin omalla osallistumisaktiivisuudella.

Tutkimuksen rajoituksina nousi esiin myös johdon kertoma potentiaalinen johtamisen tavoite vastata siihen tarpeeseen, että talentit kykenisivät käynnistämään uusia liiketoimintamuotoja. Tavoitteen taustoja ei tutkimuksessa avattu tarkemmin ja näin ollen jäi epäselväksi, vastaako potentiaalinen johtamisen kokonaisuustoteutus myös tähän haasteeseen.

8.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen aikana nousi esiin myös jatkotutkimusaiheita. Erityisesti mielenkiintoa aiheutti tieto siitä, että kaikki potentiaalinen johtamisen kannalta keskeiset henkilöt, eli talenteiksi tunnistetut henkilöt, eivät olleet halukkaita osallistumaan toteutettuun ohjelmaan. Näiden, kieltäytymiseen johtaneiden syiden selvittäminen ja tutkiminen olisi organisaation potentiaalinen johtamisen kehittämisen ja muunkin toiminnan kannalta varmasti hedelmällistä ja hyödyllistä tietoa. Nyt avoimeksi jää, oliko syy esim. haastateltujen talenttien esiin nostama aikataulullinen haaste vai jokin muu tekijä, joka tässä tutkimuksessa ei noussut välttämättä lainkaan esiin. Tätä havaintoa ei tutkittu tarkemmin, koska se nähtiin laajentavan tutkimusongelmaa ja siten vievän fokuksen pois keskeisimmästä tutkimuksen tavoitteesta.

9 YHTEENVETO

Tutkimuksen tuloksena voidaan tiivistää, että potentiaalin johtamisessa visio, strategia sekä erityisen kyvykkyyden tunnistamisen ja sitouttamisen merkitykset ovat todella suuria. Potentiaalin johtamisen voidaan todeta olevan strategista osaamisen johtamista. Osaamisen johtamisesta potentiaalin johtamisen erottaa erityisesti poikkeava näkökulma: Potentiaalin johtaminen keskittyy yksilön kehitykseen ja sitä kautta generoituvaan organisatorisiin hyötyihin. Osaamisen johtaminen puolestaan keskittyy organisaation kehitykseen kollektiivisena ja yhteisöllisenä kehittymisenä. Potentiaalin johtamisen ja osaamisen johtamisen päämäärän voidaan nähdä olevan yhtenevät, joten potentiaalin johtaminen on osaamisen johtamisen ydintoimintaa.

Potentiaalin johtaminen vastaa osaamiskuiluun, jota ei välttämättä edes voida ennakoivasti tunnistaa. Potentiaalin johtaminen on vahvasti tulevaisuuden kilpailukykyyn panostavaa osaamisen johtamista, johon vaikuttaa paikallisellakin tasolla globaali työelämän transformaatio.

LÄHDELUETTELO

Annala, J-P. 2018. JP avaa strategiamme ja visiomme videolla [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.1.2018]. Adecco intranet. Saatavilla [https://intranet.nordic.adecco.net/fin-](https://intranet.nordic.adecco.net/fin-land/news/Lists/Main_news/DispForm.aspx?ID=1951&Source=https%3A%2F%2Fintranet%2Enordic%2Eadecco%2Enet%2Ffin-land%2Fnews%2FLists%2FMain%5Fnews%2FAllItems%2Easpx)

[land/news/Lists/Main_news/DispForm.aspx?ID=1951&Source=https%3A%2F%2Fintranet%2Enordic%2Eadecco%2Enet%2Ffin-land%2Fnews%2FLists%2FMain%5Fnews%2FAllItems%2Easpx](https://intranet.nordic.adecco.net/fin-land/news/Lists/Main_news/DispForm.aspx?ID=1951&Source=https%3A%2F%2Fintranet%2Enordic%2Eadecco%2Enet%2Ffin-land%2Fnews%2FLists%2FMain%5Fnews%2FAllItems%2Easpx)

Axelrod, B. Handfield-Jones, H. Michaels, E. (2002) A new gameplan for C players. Harvard Business Review, 1. pp. 81-88.

Boudreau J.W. & Ramstadt P.M. (2007) Beyond HR: The new science of human capital. Boston, Harvard Business School Press

CIPD (2006) Talent Management: Understanding the dimensions. Lontoo: CIPD.

Collings, D.G, Mellahi, K. (2009) Strategic talent management: A review and research agenda, Human Resource Management Review, 19, pp 304-313

Eskola, J. & Suoranta, J. (1996) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Frank F.D., Finnegan R.P. & Taylor C. R. (2004) The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. Human Resource Planning, 27, 3, 12-25

Gallardo-Gallardo, E. Nijs, S. Dries, N. Gallo, P. (2015) Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis, Human Resource Management Review, 25, 3 pp 264-279

Huselid M. A., Beatty R.W., & Becker B.E. (2005) "A Players" or "A positions"? The strategic logic of workforce management. Harvard Business Review, 12, 110-117

Joyce W., Nohria N., Roberson B. (2003) A formula for sustained success, *Optimize*, 5, pp.69-72

Lepak D.P., Snell S.A. (2002) Examining the human resource architecture: The relationship among human capital, employment, and human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46, 223-246

Lewis R. E., Heckman R.J. (2006) Talent management: A critical review. . *Human Resource Management Review*, 16, 139-154

Michaels, E. Handfield-Jones, H. Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Harvard Business School Press.

Kananen, Jorma (2013) *Case-tutkimus opinnäytetyössä*. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen Jorma. (2008) *Kvali, Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, Juhani. (2009) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. p. Helsinki, WSOYPro Oy.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. (2000) *Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki, Edita

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. (2007) *Competence management and human resource development*. Helsinki: Edita

Koskinen, I. Alasuutari, T. & Peltonen, P. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lumme-Tuomala, R. (2017) Riitta Lumme-Tuomalan DBA-väitös: Talentin määrittely keskeistä talent managementin onnistumiseksi kaikissa organisaatioissa [verkodokumentti]. [Viitattu 22.9.2017]. Saatavilla <http://www.aaltoee.fi/uutiset/riitta-lumme-tuomalan-dba-vaitos-talentin-maarittely-keskeista-talent-managementin>

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. ja Antola, J. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere. Tammerpaino Oy

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. Vol. 68 Issue: 3, pp. 79-96

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

Gallardo-Gallardo, E. Thunnissen, M. (2016) "Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research", Employee Relations, Vol. 38 Issue: 1, pp.31-56, <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>

Stalk, G. Evans, P. & Schulman, L. (1992) Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. Harvard Business Review. 2, 57-69

Sydänmaalakka, P. (2004) Älykäs organisaatio. 7. p. Helsinki, Talentum

Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs johtajuus. Hämeenlinna, Karisto Oy

Trockim & Donnelly. (2008) The Research Methods Knowledge Base. United States: Cengage 2008.

Ulrich, D. (1998) Intellectual capital = competence * commitment. Sloan Manager Review, 39, 2, 15-26

Ulrich, D. (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle, Helsinki, Talentum

Ulrich, D. (2016) HR at a crossroads. Asia Pacific Journal of Human Resources, 54, 148-164

Ulrich, D. & Lake, D. (1990) Corporate Capability & Competing from the Inside Out. John Wiley & Sons. New York.

Ulrich, D. & Ulrich, M. (2010) Marshalling talent, Academy of Management Annual Meeting, Montreal, 6.-10.8.2010

Ulrich, D. ja Smallwood, N. (2012) What Is Talent?, Leader to Leader, December 2012, Vol.2012, 55-61

Ulrich, D. (2017) Overview of Talent Pyramid [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.9.2017]. Saatavilla https://www.bestpracticeinstitute.org/blog/wp-content/uploads/2015/11/Ulrich_Figure1-Overview-of-talent-pyramid-and-choices.png

Verkkolähteet:

Manninen, O. (2017) Talent Management jakaa mielipiteitä [verkkojulkaisu]. Leadership Finland. [Viitattu 15.1.2018]. Saatavissa: <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/talent+management+jakaa+mielipiteita/>

Manninen, O. (2017) Talent management vie liiketoimintastrategian käytäntöön [verkkojulkaisu]. Leadership Finland. [Viitattu 17.1.2018]. Saatavissa: <https://www.leadershipfinland.fi/artikkelit/talent+management+vie+liiketoimintastrategian+kaytanton/>

HRM-Partners. (2017) Talent management -tutkimuksen tulokset [verkkojulkaisu]. Leadership Finland. [Viitattu 15.1.2018] Saatavissa: <https://www.hrmpartners.fi/materiaalin-lataus-strategiset-kyvykkyudet-ja-talent-management/>

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

Johdolle esitettävät kysymykset

Talenteille esitettävät kysymykset

Sekä johdolle, että talenteille esitettävät kysymykset

Haastateltavan tiedot

Nimi:

Ikä:

Sukupuoli:

Koulutustausta:

Asema/titteli:

Työkokemus (vuotta):

Työkokemus tällä alalla (vuotta):

Työkokemus Adeccolla (vuotta):

Paikkakunta:

TEEMA1: Käsitteen määrittely

- Miten potentiaalin johtaminen Adeccossa tarkoittaa?
- Talenti?
- Avainpositiot tms?
- Potentiaalivaranto tms?
- Osaamisen johtaminen tms?

TEEMA2: Potentiaalin johtamisen strateginen päämäärä

- Mikä on ollut laukaisin talent management ohjelman käynnistämiseksi?
- Mikä on organisaation visio ja strateginen tavoite?
- Mitkä ovat talent managementin tärkeimmät tavoitteet?
- Jos, niin miten talent management liittyy strategiaan?
- Mikä on lopullinen päämäärä (yksi lause)?
- Millä aikajänteellä tuloksia odotetaan?
- Mistä näkökulmasta ohjelma on luotu? taso: yksilö, organisaatio, toimenkuva, muu?
- Tunnistetaanko Adeccossa avainpositioita/strategisia toimenkuvia?
- Mistä talentteja etsitään ja tunnistetaan?
- Mitä erityisosaamista talenteilta odotetaan? Voiko jotain asiaa yksilöidä? Jos ei, niin miten talentit voidaan tunnistaa?
- Mitä odotuksia talenteille asetetaan?
- Miten potentiaalin johtaminen on rajattu? koko henkilöstö vai vain talentit?
- Jos, niin miten HR-toiminto on erikoistunut potentiaalin johtamiseen?
- Mikä potentiaalin johtamisessa on tärkeintä?

TEEMA3: Potentiaalisen johtamisen seuraukset

- Miten potentiaalin johtamisen tuloksia/seurauksia tarkastellaan/mitataan?
- Mitä ajatuksia nimeäminen talentti-ohjelmaan sai aikaan?
- Onko potentiaalin johtaminen vastannut odotuksia?
- Millaisia tuloksia potentiaalin johtamisesta on saatu?
- Miten tukee motivaatiota?
- Miten tukee sitoutumista?
- Mitä merkitystä talentti-statusella on suoritusasoosi?
- Miten talentti-ohjelma tukee henkilökohtaista kehittymistäsi?
- Onko talent management vastannut odotuksiasi?
- Mikä sinusta tekee lahjakkaan? Miksi sinut on valittu ohjelmaan?
- Onko talentti-valintoja perusteltu talenteille? Muulle henkilöstölle?
- Millainen osuus henkilöstöstä on talenteja? 0-100%

TEEMA4: Toimintaympäristö (Näkökulmat: johto/potentiaali)

- Onko jokin asia TM:ssä erityisesti organisaationa Adecon takia tärkeä?
- Onko jokin asia TM:ssä erityisesti toimintaympäristön takia tärkeä?
- Mitä erityisosaamisvaatimuksia organisaatio ja toimintaympäristö asettaa?
- Uskotko että lahjakkuutesi on sidonnainen Adecco-organisaatioon tai toimialaan?
- Millainen on Adecon liiketoiminnallinen tilanne?
- Onko liiketoimintatilanteessa jotain sellaista mikä vaikuttaa oleellisesti TM:ään?

TEEMA5: Käytännöt ja kehittäminen

- Kerro miten potentiaalin johtaminen toteutetaan käytännössä? (prosessi)
- Mitä käytäntöjä tai työkaluja on käytössä?
 - strg talenttien määrittely ja tulevaisuuden osaaminen liiketoimintastrategian pohjalta?
 - Henkilöstöstä kerättävä tieto (keket, suoritusarviointi, soveltuvuusarviointit, 360-arviointi?)
- Mitä potentiaalin tunnistamisen kriteerejä on? Onko ne määritetty selkeästi?
- Miten tasapuolisuus ja puolueettomuus taataan tai huomioidaan talenttien valinnassa? (esim. luonteenpiirteet introvertti vs ekstrovertti)
- Tunnistetaanko Adeccossa strategisesti tärkeät positiot → talentit?
- Potentiaalivaranto ja sen kehittäminen?
- Miten potentiaalin johtamisen käytännön toteutus on vastuutettu?
- Onko talent management toiminut suunnitellusti?
- Mikä on ollut haastavinta?
- Mikä on ollut tuloksellisinta?
- Mikä on ollut parasta talent managementissa sinulle?
- Miten sitä olisi tarve kehittää tulevaisuudessa nykykokemuksen perusteella?
- Miten kuvailisitte missä vaiheessa TM on Adeccossa?