

**HR-ASiantuntijoiden Kokemuksia
Asiantuntijapalveluyrityksestä:
Ominaispiirteet ja niiden vaikutukset
henkilöstöjohtamiseen**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Tekijä: Hanna Peltokorpi
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Hanna Peltokorpi		
Työn nimi HR-asiantuntijoiden kokemuksia asiantuntijapalveluyrityksestä: ominaispiirteet ja niiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen		
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma	
Aika (pvm.) 31.5.2018	Sivumäärä 77	
Tiivistelmä - Abstract		
<p>Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää HR-asiantuntijoiden näkemyksiä asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteistä sekä ominaispiirteiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiselle erityisesti tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, pystytäänkö asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ottamaan riittävällä tavalla huomioon case -yrityksen nykyisessä henkilöstöjohtamisessa.</p> <p>Tutkimus on jaettu neljään teoriaosuuteen. Ensimmäisessä teoriaosassa käydään läpi asiantuntijapalveluyrityksiin liittyvää tutkimusta. Toisessa osiossa perehdytään henkilöstöjohtamista koskeviin käsitteisiin sekä henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään. Kolmannessa osiossa esitellään henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä sekä esitellään tarkemmin viitekehukseen liittyvät teemat tietointensiivisyys ja asiantuntijuus. Neljännessä osiossa perehdytään asiantuntijaosaamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää henkilöä suuressa asiantuntijapalveluyrityksessä. Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi taustansa perusteella. Haastateltavat toimivat HR-asiantuntijatehtävissä. Haastattelut keskittyivät käsittelemään asiantuntijapalveluyrityksen toimialaa ja asiantuntijoita teemoina sekä henkilöstöjohtamista tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden näkökulmasta.</p> <p>Empiirisen tutkimuksen perusteella muodostettiin käsitys asiantuntijapalveluyritysten ominaispiirteistä HR-asiantuntijoiden näkökulmasta ja arvioitiin mitä vaikutuksia teemoilla tietointensiivisyydellä ja asiantuntijuudella on henkilöstöjohtamiselle.</p>		
Asiasanat Asiantuntijapalveluyritys, tietointensiivisyys, asiantuntijuus, henkilöstöjohtaminen, HR		
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ASiantuntijapalveluyritykset	9
2.1	Asiantuntijapalveluyritysten toimiala	12
2.2	Asiakaspalvelunäkökulma toiminnassa.....	12
2.3	Asiantuntijat	14
2.4	Asiantuntijapalveluyrityksen kriittiset menestystekijät	16
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ASiantuntijapalveluyritys ...	17
3.1	Henkilöstöjohtaminen tutkimuskenttänä	18
3.2	Henkilöstöjohtamisen tehtävät	19
3.3	Henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä.....	20
3.4	Osaaminen	21
3.5	Asiantuntijaosaaminen ja asiantuntijuuden osaamisalueet	22
4	TIETOINTENSIIVISYYDEN JA ASiantuntijuuden VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN.....	26
4.1	Tietointensiivisyys.....	27
4.2	Asiantuntijuus	30
5	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	32
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
5.2	Aineiston hankinta ja sen kuvaus.....	34
5.3	Aineiston analyysimenetelmät	37
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
6.1	Asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet.....	39
6.2	Ominaispiirteiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen	48
6.2.1	Tietointensiivisyys	48
6.2.2	Asiantuntijat.....	50
6.3	Henkilöstöjohtamisen nykytila case -yrityksessä	53
6.4	Asiantuntijoiden osaaminen	55
6.5	Tutkimuksen luotettavuus	63
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI.....	66
	LÄHTEET	71

KUVIOT

KUVIO 1. Tietointensiivisten yritysten alakategoriat. 11

KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä (Kaiser, Kozica, Swart & Werr 2015, 80)..... 21

KUVIO 3. Asiantuntijuuden osaamisalueet (Helakorpi, 2009)..... 23

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Asiantuntijuuden osaamisalueet case -yrityksessä. 62

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan HR-asiantuntijoiden näkemyksiä asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteistä sekä ominaispiirteiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiselle erityisesti tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, pystytäänkö asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ottamaan riittävällä tavalla huomioon nykyisessä henkilöstöjohtamisessa. Tutkimusta varten suoritetuissa haastatteluissa nousi oleellisena osana asiantuntijoiden osaaminen keskiöön ja tästä syystä pro gradu -tutkielmassa sivutaan myös asiantuntijoiden osaamisen merkitystä. Tutkimustuloksissa esitellään, millaista osaamista asiantuntijoilta työssään case-yrityksessä vaaditaan.

Tieto ja osaaminen liittyvät läheisesti asiantuntijapalveluyrityksiin ja niiden merkitys yritysten kilpailutekijänä on kasvanut huomattavasti viime vuosina. Tieto- ja osaamisintensiivisten palveluiden suora osuus kansantuotteesta on myös kasvanut. Tieto- ja osaamisintensiivisillä palveluilla on myös suuri välillinen vaikutus muiden alojen tuottavuuden kasvulle (Kempilä ja Mettänen 2004.) Viime vuosina tiedon on nähty olevan suuressa roolissa organisaatioiden kilpailuedun muodostamisessa ja liiketoiminta on yleisesti muuttunut enemmän tietointensiiviseksi. Tietotyöntekijöiden johtamiseen on alettu kiinnittää huomiota organisaatioissa laaja-alaisesti (Krausert 2014.)

Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana asiantuntijapalveluyritysten toimialasta on muodostunut yksi maailmantalouden nopeinten kasvavista sekä tuottavimmista toimialoista. (Empson, Muzio, Broschak ja Hinings 2015.) Asiantuntijapalveluyritysten vaikutus työllistäjänä sekä vaikutus maailman talouteen on merkittävä, mikä tekee niistä mielenkiintoisen ja tärkeän tutkimuskohteen.

Organisaatiot, jotka työllistävät merkittävät määrät asiantuntijoita ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo 1960 -luvulta lähtien (Von Nordenflycht 2010). Asiantuntijoilla on ajateltu olevan mieltymyksiä, jotka ovat konfliktissa byrokraattisen organisaation luonteen kanssa (Barley 2005; Blau ja Scott 1962). Asiantuntijapalveluyritysten nähdään eroavan muista yrityksistä

siinä, että ne kohtaavat ympäristön, joka vaatii erilaisia johtamisteorioita kuin muiden toimialojen yritykset (Greenwood, Li, Prakash ja Deephouse 2005; Hinings ja Leblebici 2003; Maister 1993; Malhotra, Morris ja Hinings 2006). Perinteiset johtamisen teorit, jotka on johdettu teollisuusalan yritysten tutkimusasetelmista, tarjoavat rajoitteen näkökulman asiantuntijapalveluyrityksissä esiintyviin monimutkaisiin ihmisten välisiin suhteisiin ja organisaation dynamiikkaan (Maister 1993; Teece 2003).

Asiantuntijapalveluyritysten toimintaa on tutkittu runsaanlaisesti, mutta tutkimuksissa on ollut pitkälti makrotason perspektiivi. Tutkimusten aihealueina ovat muun muassa olleet institutionaalinen muutos ja institutionaaliset voimarakenteet (Boussebaa, Morgan ja Sturdy 2012; Sherer ja Lee 2002). Mikrotason aiheet, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, ovat sen sijaan jääneet vähemmälle huomiolle (Empson 2007; Von Nordenflycht 2007; Von Nordenflycht 2010). Henkilöstövoimavarat ovat asiantuntijapalveluyrityksen tärkein voimavara ja tästä syystä on yllättävää, että henkilöstöjohtamiseen liittyvät aiheet on lähestulkoon laiminlyöty tutkimuksessa (Kaiser, Kozica, Swart ja Werr 2015).

Asiantuntijapalveluyritysten ominaispiirteitä on tutkittu (Von Nordenflycht 2010), mutta ei HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Myöskään sillä millaisia vaikutuksia asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteillä on henkilöstöjohtamiselle ei ole aikaisemmin tutkittu. Koska asiantuntijapalveluyritykset ovat tietointensiivisiä yrityksiä (Starbuck 1992), on niiden menestyksen ytimessä työntekijöiden osaaminen ja kokemus (Stumpf, Doh ja Clark 2002). Tästä syystä myös henkilöstöjohtamisella nähdään olevan tärkeä rooli yrityksissä (Kaiser ym. 2015). Löwendahlin (2005) mukaan asiantuntijapalveluyritysten työtavat eroavat muista organisaatioista, koska asiantuntijapalveluyritysten on otettava huomioon työntekijöidensä ammatilliset ja organisatoriset intressit. HR-asiantuntijoilla on työnkuvansa puolesta aitiopaikka ihmisvoimavarojen johtamiseen yrityksessä, mistä syystä koen, että heillä on mielenkiintoisia näkemyksiä sen suhteen, millaisia ominaispiirteitä asiantuntijapalveluyritykseen liittyy.

Henkilöstöjohtamiseen liittyviä ongelmia ja haasteita asiantuntijapalveluyrityksissä on tutkittu aiemminkin. Bevort ja Poulfelt (2015) mukaan henkilöstöjohtamiseen liittyvät aloitteet tuntuvat saavan vastustusta ja esteitä asiantuntijayrityksissä keskimäärin enemmän kuin kooltaan ja kompleksisuudeltaan vastaavissa organisaatioissa. Henkilöstöjohtamista pidetään edelleen välttämättömänä paheena asiantuntijaorganisaatioissa. Kaiser ym. (2015) esittävät, että asiantuntijapalveluyritysten perustavanlaatuiset piirteet, kuten tietointensiivisyys sekä asiantuntijoihin ja asiantuntijatyöhön liitettävät piirteet asettavat erityisiä haasteita henkilöstöjohtamiselle asiantuntijapalveluyrityksissä.

Oma kiinnostukseni aiheetta kohtaan syntyi kiinnostuksestani henkilöstöjohtamista sekä asiantuntijatyötä kohtaan. Koin asiantuntijapalveluyrityksen kontekstina mielenkiintoiseksi ja erilaiseksi verrattuna ei-asiantuntijapalveluita tarjoaviin yrityksiin. Tästä syystä halusin

lähteä tarkemmin tutkimaan asiantuntijapalveluyrityksiin liitettäviä ominaispiirteitä. Huomasin myös aiheeseen liittyvää tutkimusta läpi käydessäni, että henkilöstöjohtamiseen liitettäviä ongelmia on tutkittu varsin vähän asiantuntijapalveluorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatio kontekstina luo erilaisia ulottuvuuksia henkilöstöjohtamiseen asiantuntijoiden ja asiantuntijaorganisaatioiden erityislaatuudesta luonteesta johtuen, minkä vuoksi mielestäni asiantuntijayrityksen ominaispiirteitä sekä niistä koituvia vaikutuksia henkilöstöjohtamiselle on tärkeää tutkia. Löytämällä asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ja selvittämällä niiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen voitaisiin henkilöstöjohtamista mukauttaa paremmin asiantuntijapalveluyritysten toimintaan.

Haastatteluideni yhteydessä osaamisen merkitys korostui asiantuntijapalveluyrityksen toiminnassa ja halusin nostaa sen myös yhdeksi tutkimusalueeksi. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, millaista osaamista case-yrityksen työntekijöiltä vaaditaan ja pohtia millaisia vaikutuksia vaadittavalla osaamisella on henkilöstöjohtamiseen.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Mitkä ovat asiantuntijapalveluyrityksen olennaiset piirteet?
2. Millaisia vaikutuksia tietointensiivisyydellä ja asiantuntijuudella on henkilöstöjohtamiseen?
3. Osataanko asiantuntijapalveluyrityksen vaatimukset ottamaan huomioon riittävällä tavalla nykyisessä henkilöstöjohtamisessa? Mitä voitaisiin tehdä toisin?
4. Millaista osaamista yrityksessä työskenteleviltä asiantuntijoilta vaaditaan?

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää HR-asiantuntijaa suuressa asiantuntijapalveluyrityksessä. Henkilöt valikoituivat haastateltaviksi taustansa ja kokemuksensa perusteella. Tunsin haastateltavat entuudestaan verkostojeni kautta ja tiesin heidän olevan kokeneita asiantuntijoita, joilla on vuosien tuomaa näkemystä aiheeseen.

Tutkimus on jaettu neljään teoriaosuuteen. Ensimmäisessä teoriaosassa käydään läpi asiantuntijapalveluyrityksiin liittyvää tutkimusta. Toisessa osiossa perehdytään henkilöstöjohtamista koskeviin käsitteisiin sekä henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään. Kolmannessa osiossa esitellään henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä ja esitellään tarkemmin viitekehykseen liittyvät teemat tietointensiivisyys ja asiantuntijuus. Neljännessä osiossa perehdytään asiantuntijaosaamiseen. Teoriaosuuksien jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen toteuttamisesta, jonka jälkeen esitellään saadut tutkimustulokset. Viimeiseksi käydään läpi tutkimustulosten pohjalta esitetyt johtopäätökset ja tuodaan esille mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Tämän tutkimuksen avulla muodostetaan käsitys asiantuntijapalveluyritysten ominaispiirteistä HR-asiantuntijoiden

näkökulmasta ja arvioidaan mitä vaikutuksia tietointensiivisyydellä ja asiantuntijuudella on henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuksen avulla arvioidaan, pystytäänkö asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ottamaan huomioon riittäväällä tavalla henkilöstöjohtamisessa. Tutkimustulosten avulla on myös tarkoitus selvittää, miten henkilöstöjohtamista voitaisiin mukauttaa paremmin asiantuntijapalveluyritysten toimintaan.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUYRITYKSET

Asiantuntijapalveluyritys on käännökseni termistä Professional Services Firm, josta käytetään yleisesti lyhennettä PSF. Professional Services Firm käsitteellä sekä PSF lyhenteellä on vankka jalansija tutkimuksessa, mutta tutkijoilla ei ole toistaiseksi ollut yhtenäistä kantaa sille, millaisia organisaatioita Professional Services Firm käsittää. Nordenflychtin (2010) mukaan PSF termiä on käytetty jopa 30:llä eri alalla toimivaan tietointensiivisen organisaatioon.

Asiantuntijapalveluyritykset ovat olleet kiinnostuksen kohteena tutkijoiden parissa viime vuosina. Niiden nähdään eroavan muista yrityksistä siinä, että ne kohtaavat ympäristön, joka vaatii erilaisia johtamisteorioita kuin muiden toimialojen yritykset (Greenwood ym. 2005; Hinings ja Leblebici 2003; Maister 1993; Malhotra, Morris ja Hinings 2006).

Vaikka asiantuntijapalveluyritykseen liitetään edelleen käsitteenä eroavaisuuksia, tutkijat ovat edistyneet eroavaisuuksien tunnistamisessa ja onnistuneet määrittelemään asiantuntijapalveluyritysten erityispiirteitä. Yksi merkittävimmistä piirteistä on tietointensiivisyys (knowledge intensity). Tietointensiivisyys asiantuntijapalveluyrityksen kontekstissa näyttäytyy etenkin siinä, että asiantuntijatietoa käytetään palveluiden tuottamiseen sekä asiakasongelmien ratkaisuun. Toinen asiantuntijapalveluyrityksen merkittävistä piirteistä on asiantuntijuus, jolle on leimallista selkeä identiteetti ja tarve autonomiaan (Von Nordenflycht 2010). Kaiser ym. (2015) mukaan edellä mainitut piirteet tuovat haasteita henkilöstöjohtamiseen ja luovat syyn tutkia henkilöstöjohtamista asiantuntijapalveluyrityksissä.

Toimialalla käytetään usein termejä asiantuntijapalveluyritys ja asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijapalveluyritykset (englanniksi Professional Services Firm, lyhennettynä PFS) erotetaan yleensä asiantuntijaorganisaatioista (Brock, Powell ja Hinings 1999; Greenwood, Hinings ja Brown 1990), koska asiantuntijapalveluyrityksillä nähdään olevan vahvempi asiakasfokus. Niiden nähdään olevan myös riippuvaisempia asiakkaista kuin asiantuntijaorganisaatioiden. Asiantuntijapalveluyrityksellä tarkoitetaan yleensä markkinaehtoisessa kilpailutilanteessa toimivaa yritystä. Asiantuntijaorganisaatio sopii käsitteenä taas kaikille organisaatioille, joissa on

asiantuntijayrityksille ominaisia piirteitä, mutta joilla ei ole liiketoiminnallisia tavoitteita. Esimerkkejä näiden kriteerien kaltaisista toimijoista ovat kunnalliset hallintoelimet, keskusvirastot ja etujärjestöt. (Sveiby 1990, 42.) Omassa tutkimuksessani käytän termiä asiantuntijapalveluyritys, sillä se kuvaa tutkimaani kohdeyritystä paremmin.

Asiantuntijapalveluyritykset ovat alakategoria tietointensiivisille yrityksille (englanniksi knowledge intensive firms), joiden nähdään olevan laajempi kategoria kuin asiantuntijapalveluyritysten kategorian. Tietointensiivisten yritysten kategoriaan kuuluu enemmän R&D-liiketoimintaan liittyvää teollisuutta, kuten lääketeollisuutta ja bioteknologiaa. Näiden ei koeta olevan varsinaisesti palveluyrityksiä samassa mielessä kuin asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset. (Alvesson 2004.) Asiantuntijapalveluyritys elää myymällä osaamistaan ja Sveiby (1990, 37) määrittelee asiantuntijapalveluyrityksen erääksi palveluyrityksen erikoislajiksi, missä ratkaistaan asiakkaan monimutkaisia standardoimattomissa olevia ongelmia. Asiantuntijapalveluyrityksessä työskentelee useimmiten pitkälle koulutettua akateemista henkilöstöä.

Useimmissa määritelmissä asiantuntijapalveluyritykset käsittävät lakipalveluita tarjoavat yritykset, taloushallintoon erikoistuneet palveluyritykset, arkkitehtitoimistot, insinööritoimistot, teollisuusyritykset (konsultointi ja R&D-liiketoiminta) sekä liikkeenjohdon konsultoinnin palveluita tarjoavat yritykset (Bévort 2012).

Empson ym. (2015) määrittelevät asiantuntijapalveluyrityksen neljän kriteerin kautta. Näkemyksissä on samoja piirteitä Sveibyn (1990) määritelmän kanssa, sillä ensimmäiseksi kriteeriksi tutkijat määrittelevät asiantuntijatiedon hyödyntämisen asiakkaille luotujen kustomoitujen palveluiden tuottamisessa. Tutkijat mieltävät etenkin kustomoinnin olevan merkittävä piirre määritelmässä. Empson ym. (2015) mukaan kriteeri poissulkee yritykset, jotka ovat keskittyneet ensisijaisesti rahoituspalveluiden tuottamiseen, sillä ne ovat usein riippuvaisia merkittävistä pääomavarannoista. Tutkijoiden mukaan kyseessä on merkittävä kriteeri, koska asiantuntijapalveluyritysten tärkeä tunnuspiirre on niiden tietointensiivisyys, joka on vastakohta pääomaintensiivisyydelle. Kriteeri myös poissulkee muita yleisiä tietointensiivisiä yrityksiä kuten ohjelmistoalan yritykset, bioteknologia-alan yritykset sekä lääketeollisuuden yritykset, koska kyseiset yritykset myyvät yleensä standardisoituja tuotteita. Kriteeri siis korostaa asiantuntijapalveluyrityksille ominaista piirrettä, intensiivistä vuorovaikutusta asiantuntijoiden ja asiakkaiden välillä.

Toisena asiantuntijapalveluyrityksen kriteerinä Empson ym. (2015) nostavat esille asiantuntijatiedon. Asiantuntijapalveluyrityksen ydinvoimavarat koostuvat asiantuntijoiden teknisestä tietämyksestä sekä asiakkaiden ja niiden liiketoiminnan syvällisestä tuntemisesta. Tutkijat korostavat, että teknisen osaamisen ohella asiantuntijapalveluyrityksille on elintärkeää se tieto, jota työntekijät ja yritys muodostavat ajan kuluessa asiakkaistaan. Asiakkaiden

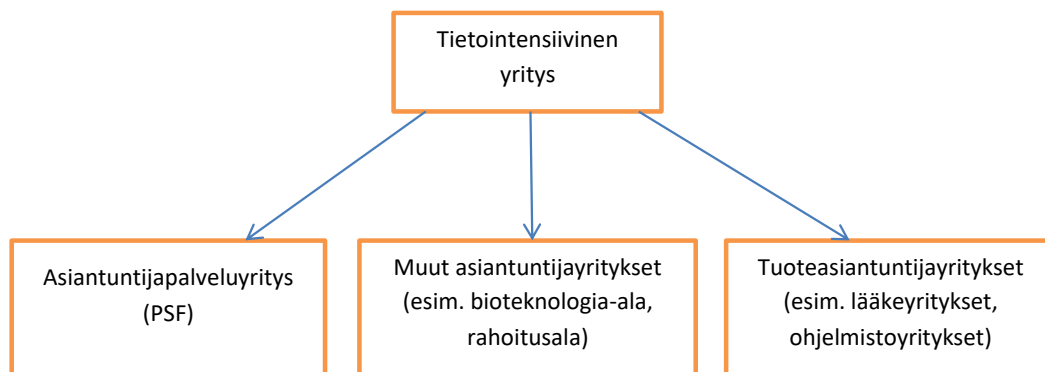
tuntemisella on merkitystä, jotta teknistä tietoa voidaan soveltaa heidän tarpeisiinsa oikealla tapaa.

Kolmantena kriteerinä Empson ym. (2015) tuovat esille hallinnon. Hallintoon liittyy laaja-alainen yksilöllinen autonomia sekä tilannekohtainen autonomia johtamisessa. Ominaista asiantuntijapalveluyrityksille kuitenkin on, että palveluiden päätuottajat eli työntekijät myös omistavat tai kontrolloivat yrityksen keskeisiä varantoja. Piirre on tyypillinen perinteisillä asiantuntija-aloilla. Kriteerin avulla pystytään selittämään, miksi suuria korporaatiotyylisiä insinööritoimistoja tai julkisen sektorin hallinnoimia sairaaloita ei yleensä määritellä asiantuntijapalveluyrityksiksi.

Neljäs kriteeri Empson ym. (2015) mukaan koskee asiantuntijapalveluyritysten identiteettiä. Asiantuntijapalveluyrityksissä niiden keskeiset palveluiden tuottajat tunnustavat toinen toisensa asiantuntijoiksi. Tunnustaminen tapahtuu myös asiakkaiden ja kilpailijoiden taholta.

Suddabyn, Greenwoodin ja Wilderomin (2008) mukaan on huomioitavaa, että vaikka asiantuntijapalveluyrityksissä on samankaltaisia piirteitä ja ne muistuttavat jossain määrin toisiaan, eri asiantuntija-ammattikuntien välillä on kuitenkin eroja. Tästä syystä myös eri alojen asiantuntijapalveluyritykset, kuten lakipalveluyritykset ja liikkeenjohdon konsultoinnin palveluja tarjoavat yritykset eroavat toisistaan.

Empson ym. (2015) muistuttavat, että yhtenäisen käsitteen muodostaminen asiantuntijapalveluyrityksistä on haastavaa, koska käsitteen tulisi sisältää pienet kirjanpito- ja lakitoimistot sekä suuremmat vastaavia palveluita tarjoavat yritykset. Erot pienten yritysten ja suurten korporaatioiden välillä ovat suuria, sillä suuret tarjoavat monitieteellisiä palveluita taloushallinnon palveluista liikkeenjohdon konsultointiin. Näiden lisäksi asiantuntijapalveluyritykset toimivat erittäin nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, mikä vaikeuttaa myös määritelmän muodostamista.



KUVIO 1. Tietointensiivisten yritysten alakategoriat.

Kuviossa 1 on kuvattu esiteltyyn teoriaan pohjautuva viitekehys, joka on oma tulkinta siitä, kuinka asiantuntijapalveluyritykset sijoittuvat suhteessa muihin tietointensiivisiin yrityksiin. Jaottelu perustuu ajatukseen, ettei

asiantuntijapalveluyrityksillä nähdä olevan varsinaisia tuotteita, vaan niiden palvelut perustuvat ainoastaan yrityksen työntekijöiden osaamiseen. Intensiivinen palvelusuhde asiakkaan kanssa poissulkee esimerkiksi bioteknologia-alan yritykset. Rahoitusalan asiantuntijayritykset poissulkeutuvat taas niiden pääomaintensiivisyyden vuoksi.

2.1 Asiantuntijapalveluyritysten toimiala

Asiantuntijapalveluyritysten toimialaan voidaan karkeasti määritellä kuuluvan suuret taloushallinnon palveluita, liikkeenjohdon konsultointia sekä lakipalveluita tarjoavat yritykset. Asiantuntijapalveluyritykset kilpailevat pitkälti samasta työvoimasta. Yhteistä näille kaikille yrityksille on se, että ne eivät ole ainoastaan kansainvälistyneet ja levittäytyneet toimistoillaan ympäri maailmaa, vaan ovat myös onnistuneet ylettämään vaikutuksensa kansainvälisiin laskentatoimen standardeihin, kansainväliseen yrityksiä koskevaan lainsäädäntöön sekä kansainvälisiin johtamiskäytäntöihin. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana asiantuntijapalveluyritysten toimialasta on muodostunut yksi maailmantalouden nopeinten kasvavasta ja tuottavimmasta toimialasta. (Empson ym. 2015.)

Asiantuntijapalveluyritysten tarjoamien palveluiden kategoria on laajentunut vuosien saatossa huomattavasti. Alun perin ne ovat toimineet pääasiassa taloushallinnon ja lakiasioiden alalla, mutta nykyään ne tuottavat palveluita monenlaiseen liike-elämän tarpeeseen. (Greenwood ym. 2005). Asiantuntijapalveluyritysten merkitys korostuu myös niiden kyvyssä tuottaa uusia radikaaleja liiketoimintaratkaisuja ja liiketoimintamalleja. Asiantuntijapalveluyritykset ovat siirtyneet suuremmin vaikuttamaan asiakkaidensa strategiaan, esimerkiksi liikkeenjohdon konsultin roolissa. (Empson ym. 2015.)

Asiantuntijapalveluyritysten merkitys talouteen maailmanlaajuisesti ylettyy paljon kauemmaksi kuin mitä numerot kertovat. Yrityksillä on merkittävä rooli edelläkävijänä henkilöstön kehittämisessä, innovatiivisten liiketoimintapalveluiden tuottamisessa, yhteiskunnan instituutioiden uudelleen muodostamisessa, rahoitusmarkkinoiden toiminnan luomisessa ja tulkitsemisessa sekä lainopillisten ja asiantuntija-alojen standardien luomisessa. (Empson & ym. 2015.)

2.2 Asiakaspalvelunäkökulma toiminnassa

Asiakkaan kohtaaminen korostuu jo asiantuntijapalveluyrityksen määritelmässä. Esimerkiksi Empson & ym. (2015) mukaan asiantuntijatietoa hyödynnetään asiakkaille luotujen kustomoitujen palveluiden tuottamisessa. Kustomoinnin merkitystä korostetaan etenkin määritelmässä. Tutkijat

painottavat, että teknisen osaamisen ohella asiantuntijapalveluyrityksille on elintärkeää tieto, jota työntekijät ja yritys muodostavat ajan kuluessa asiakkaistaan. Asiakkaiden tunteminen on elintärkeää, jotta teknistä tietoa voidaan soveltaa asiakkaiden tarpeisiin oikealla tapaa. (Empson & ym. 2015.)

Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen määritelmä tuo esille kustomoinnin tärkeyden palveluiden tuotannossa. Termi asiantuntijapalvelu käsittää ajatuksen asiakkaiden altruistisesta palvelemisesta. Altruistinen palveleminen vaatii sopeutumista asiakkaiden vaatimukseen, jotta monimutkaiset ongelmat saadaan ratkaisuksi. Asiantuntijapalveluyritys luottaa toiminnassa yksilöiden ongelmanratkaisuun, mikä taas perustuu korkean tason asiantuntemukseen ja yksilölliseen arviointikykyyn. Asiantuntijapalvelun ydin rakentuu tästä syystä yrityksessä työskenteleviin asiantuntijoihin ja heidän kykynsä ratkaista asiakkaiden ongelmia. Asiantuntijat tuovat yritykseen oman tietonsa, kokemuksensa, asiakassuhdetaitonsa, asiantuntijamaineensa, asiantuntijaverkostot sekä asiakassuhdeverkostot. Nämä strategiset resurssit ovat kriittisiä asiantuntijapalveluyrityksen menestykselle ja ovat suuressa määrin enemmän asiantuntijan kuin työllistävän yrityksen kontrolloitavissa.

Sveiby (1990, 37) määrittelee asiantuntijapalveluyrityksen tuotannon neljän kriteerin kautta. Hänen mukaansa tuotanto on:

- standardoimatonta
- luovaa
- suuresti yksilöstä riippuvaista
- monimutkaista ongelmanratkaisua

Sveibyn tuottamassa määritelmässä asiantuntijapalveluyrityksen tuotannolle, eli asiantuntijapalvelulle on myös havaittavissa kustomoinnin merkitys, sillä Sveiby määrittelee tuotannon olevan standardoimatonta ja suuresti yksilöstä riippuvaista.

Maister (1993) tuo esille pitkälle kustomoitujen palveluiden tuottamiseen liittyvät kaksi suurta haastetta. Palveluiden tuotantoa on vaikea standardisoida, rutinoita ja valvoa. Lisäksi palveluiden laatua voi olla vaikea etukäteen varmistaa. Nämä kaksi tekijää aiheuttavat haasteita asiantuntijapalveluyrityksen johtamiselle. Haasteita käydään läpi henkilöstöjohtamisen tasolla myöhemmin tässä tutkimuksessa tarkemmin. Løwendahl (2005) tuo esille palveluiden aineettoman luonteen, joka hänen mukaansa näkyy asiantuntijapalveluiden kohdalla kahdenlaisina haasteina. Maisterin (1993) tavoin hänen mukaansa palveluiden laatua on vaikea taata, koska palvelua ei ole mahdollista kokeilla etukäteen. Toiseksi palveluiden tuottaminen on monimutkaista, sillä palveluita ei voida tuottaa etukäteen ja varastoida. Palvelun tuotanto lähtee liikkeelle vasta silloin kun sopimus asiakkaan kanssa solmitaan. (Løwendahl 2005.)

Løwendahl (2005) mukaan palvelun kustomointi asiakkaan tarpeisiin vaikeuttaa palvelun standardilaadun määrittelyä. Kokemus laadukkaasta palvelusta on pitkälti kiinni asiakkaan odotuksista. Mitä epäselvempi asiakas

on ilmaistessaan odotuksia, sitä vaikeampaa on tuottaa odotusten mukaista palvelua. Asiantuntijapalveluita on mahdoton tuottaa ilman tiivistä vuorovaikutusta palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Asiakkaan roolina on osallistua sekä ongelman määrittelyyn, tuottavan ratkaisun valintaan ja usein myös prosessiin, joka lopulta tuottaa ja implementoi ratkaisun.

Edellä esiteltyjen tekijöiden johdosta voidaan todeta, että monimutkaisten ja pitkälle kustomoitujen palveluiden tuotannon nähdään tuovan asiantuntijapalveluyrityksen toimintaan mielenkiintoisen näkökulman. Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen tuotanto perustuu ennen kaikkea korkeakoulutetun henkilöstön asiantuntemukseen. Palveluiden tuottajien tulee olla perillä asiakkaiden tarpeista ja kyettävä tiiviiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa.

Asiantuntijapalveluyritykset kohtaavat joukon johtamiseen liittyviä haasteita, jotka juontavat juurensa asiantuntijapalvelun piirteisiin, asiakkaan piirteisiin, asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen vuorovaikutukseen ja erityisiin arvonluontiprosessiin kuuluviin resursseihin. Tuotteita valmistavat yritykset nojautuvat pitkälti teknologiaan, laitteisiin ja pitkälle standardisoituihin tuotteisiin. Niiden tehokkuus perustuu kykyyn tuottaa isoja määriä samankaltaisia tuotteita prosesseilla, jotka vaativat enemmän pääomaa ja työvoimaa kuin ongelmanratkaisukykyä. (Løwendahl 2005.)

Asiantuntijapalveluyrityksen johtajien tulee tasapainottaa omistajien ja asiantuntijoiden kilpailevat vaatimukset. Samaan aikaan heidän tulee ottaa huomioon myös omistajien ja asiakkaiden kilpailevat vaatimukset. Empson ja Chapman (2006) nostavat esille kysymyksen, kuinka asiantuntijapalveluyrityksen asiakkaat voivat luottaa asiantuntijan maksimoivan palvelun laatua, eikä omistaja-arvoa. Tutkijat nostavat esille kysymyksen asiantuntijatyön ja asiantuntijapalveluiden erityisluontoisista piirteistä johtuen. Kun asiakkaat suunnittelevat palvelun ostoa asiantuntijapalveluyritykseltä, he eivät useimmiten täysin itsekään vielä ymmärrä ongelmansa luonnetta, eivätkä he voi koekäyttää palvelua ennen sen tuottamista (Wilensky 1964.) Kyseinen tilanne asettaa asiantuntijan valta-asemaan suhteessa asiakkaaseen (Levin ja Tadelis 2002; Sharma 1997). Asiakkaan luottamus asiantuntijaan perustuu joukkoon tekijöitä, kuten asiakkaan henkilökohtainen suhde asiantuntijaan sekä asiantuntijan organisatorinen status ja maine (Alvesson 2001).

2.3 Asiantuntijat

Asiantuntijoita työllistävät organisaatiot ovat olleet tutkijoiden mielenkiinnon kohteena jo 1960 -luvulta lähtien. Asiantuntijoilla on oletettu olevan preferenssejä, jotka aiheuttavat konflikteja byrokraattisten organisaatioiden kanssa. (Barley 2005; Blau ja Scott 1962.)

Sveiby (1990, 61-62) määrittelee asiantuntijoiden olevan henkilöitä, joilla on erityinen tietoa-alue, jossa niiden edustajat ovat parempia kuin muut.

Asiantuntijoilla on takanaan myös pitkä koulutus ja ammattitaitojensa osalta jatkuva jatko- ja täydennyskoulutus. Løwendahl (2005) määrittelee asiantuntijat Sveibyn tavoin korkeakoulutetuiksi henkilöiksi, jotka ovat usein korkealle ammattilaistuneen ryhmän jäseniä.

Sveibyn (1990, 61-62) mukaan asiantuntijat ovat työnsä puolesta usein riippuvaisia läheisestä yhteydestä tutkimukseen, kehitystyöhön ja kansainvälisiin kontakteihin. Asiantuntijat vastaavat pääasiassa henkilökohtaisesti työstään. Sveibyn mukaan asiantuntijan tunnistaa siitä, että hän pitää mutkikkaista ongelmista, uutuuksista ammatissaan, vapaudesta etsiä ratkaisuja itsenäisesti sekä hyvän suorituksen julkisesta tunnustamisesta.

Usea tutkija on todennut asiantuntijoiden karttavan säännöksiä, rutiinitöitä ja byrokratiaa. Esimerkiksi Sveibyn (1990, 61-62) mukaan asiantuntija ei pidä yksikön vapautta rajoittavista säännöksistä, rutiinitöistä eikä byrokratiasta. Løwendahl (2005) esittää, että asiantuntijat usein vastustavat ajatusta rakentaa hierarkkisia organisaatioita, joissa uralla eteneminen edellyttää kiipeämistä urapolulla jatkuvasti korkeampiin positioihin.

Asiantuntijaideologia koostuu joukosta normeja, jotka näkyvät tarkkoina eettisinä koodeina, joita valvotaan ammattiyhdistysten toimesta sekä sisäistettyinä mieltymyksinä, jotka usein muodostuvat jo ammatillisen koulutuksen yhteydessä (Leicht ja Lyman 2006). Yksi keskeisistä ammatillisista normeista on vahva kaipuu autonomiaan (Alvesson ja Kärreman 2007). Toinen keskeinen asiantuntijuuteen liitettävä normi on asiantuntijan pyrkimys suojella asiakkaiden tai yhteiskunnan intressejä. Tämä on normi, jota on kuvattu eri tutkijoiden toimesta monilla eri käsitteillä, kuten intressien konflikti (Nanda 2003), altruistinen palvelu (Løwendahl 2000) tai edunvalvonta (Greenwood ja Suddaby 2006).

Suurin osa asiantuntijoista tulee ammatteihinsa korkeakoulutuksen kautta. Monet ovat lähteneet opiskelemaan alaa, koska heitä kiehtoi älyllinen haaste ja mielenkiinto alaa kohtaan. Parhaat tekniset asiantuntijat eivät usein halua kuluttaa aikaansa johtamalla muita ja pitkälle erikoistuneet asiantuntijat ovat harvoin myös pätevyityneitä tai kiinnostuneita tulemaan hyviksi johtajiksi. Toisaalta asiantuntijat ovat luonteeltaan itsenäisiä ja luottavat omaan arvostelukykyynsä. Heillä on taipumuksena kunnioittaa esimiehiä, joilla on näyttöä asiantuntijuudesta alalla. Asiantuntijat kuuntelevat mieluiten neuvoja saman alan kollegoilta ja vanhemmilta osajilta. Asiantuntijoiden on vaikea totella johtajia, jotka ovat pelkästään hallinnollisia esimiehiä, eivätkä asiantuntijan oman alan erikoisosaajia. Tämän seurauksena asiantuntijapalveluyritysten on vaikea löytää johtajia, jotka ovat halukkaita toimimaan johtajina ja tietyn alan erikoisasiantuntijoita. (Løwendahl 2005). Sveiby (1990, 61) on tutkimuksessaan todennut saman. Hänen mukaansa ihmiset, jotka eivät hallitse asiantuntijan erikoisaluetta organisaatiossa saavat osakseen vähättelyä. Myöskään vallanpitäjät eivät saa asiantuntijan arvostusta osakseen, elleivät he ole saman alan asiantuntijoita.

Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijat punnitsevat yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta. Rahallisella palkitsemisella on asiantuntijoille

yllättävän vähän merkitystä. Asiantuntijat laskelmoivat onko saatu rahallinen korvaus kohtuullinen siihen nähden, kuinka paljon arvoa henkilö pystyy työllään yritykselle luomaan. Jos asiantuntija kokee korvauksen olevan tässä suhteessa pieni, hän saattaa etsiä muita työmahdollisuuksia. Mielenkiintoisilla projekteilla on paljon vaikutusta siihen, onko asiantuntija valmis työskentelemään yrityksen palveluksessa. Jos asiantuntija näkee yrityksen sisällä tai projektissa oppimismahdollisuuksia ja jos tehtävä vaikuttaa uran kannalta järkevältä, hän saattaa olla valmis työskentelemään pienemmälläkin korvauksella väliaikaisesti. Asiantuntija kokee, että tällaisessa tilanteessa hänellä on mahdollisuus kasvattaa asiantuntijapääomaansa, mistä taas saattaa olla hyötyä myöhemmin uralla. Løwendahlin (2005) tutkimukseensa on ilmennyt, että nuoret asiantuntijat kokivat asiantuntijapalveluyrityksessä työskentelyn kannattavaksi investoinniksi oppimisen ja henkilökohtaisen maineensa kannalta, vaikka työkuorma on raskas ja palkat suhteellisen pieniä. Nuoria asiantuntijoita kiehtoo työssään erityisesti mielenkiintoiset asiakkuudet ja osaavat kollegat.

Asiantuntijan tietotaito asiantuntijapalveluyrityksen kontekstissa on helposti hyödynnettävissä myös muissa yrityksissä ja organisaatioissa. Asiantuntijoilla voi olla, erikoisalasta riippuen, paljon mahdollisuuksia ulkopuolella, mikä aiheuttaa sen, että heitä voi olla vaikea pitää yrityksessä. (Empson ja Chapman 2006.) Asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä onkin yksi suurimmista asiantuntijapalveluyrityksen haasteista henkilöstöjohtamisen saralla. Tähän aihealueeseen perehdytään tarkemmin luvussa 5.

2.4 Asiantuntijapalveluyrityksen kriittiset menestystekijät

Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijapalveluyrityksessä on kaksi ensisijaista asiaa, joissa niiden on onnistuttava: rekrytointi ja parhaiden asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä sekä mielenkiintoisimpien asiakkuuksien ja projektien voittaminen. Näillä tekijöillä on toisiaan vahvistava vaikutus. Jos asiantuntijapalveluyrityksellä on parhaat asiantuntijat, sen on myös helpompi voittaa haastavia projekteja ja toimeksiantoja itselleen. Jos yrityksellä on haastavia ja mielenkiintoisia projekteja meneillään, sen on taas helpompi houkutella parhaita asiantuntijoita. Samalla myös asiantuntijoiden pysyminen yrityksessä on todennäköisempää. Kaiser ja Ringlstetter (2011) määrittelevät asiantuntijapalveluyrityksen tärkeimmiksi resursseiksi substanssitiedon, asiantuntijoiden tiedon asiakkaista sekä maineen. Sveibyn (1990, 41) mukaan asiantuntijapalveluyrityksissä henkilöstön kokemuksella ja oppimilla valmiuksilla nähdään olevan tärkeä rooli asiantuntijayrityksessä. Empson ym. (2015) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen päävoimavarat ovat asiantuntijoiden tekninen erityisosaaminen sekä heidän perusteellinen asiakastietämys.

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ASiantuntijapalveluyritys

Kirjallisuudessa henkilöstöjohtamiseen liittyviä käsitteitä esiintyy runsaasti. Eri käsitteillä voidaan kuitenkin nähdä olevan eroja, sillä jokaisella on oma vivahteensa ja tarkoituksensa. Suomen kielessä käytettäviä käsitteitä ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen (englanniksi human resource management tai HRM) strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (englanniksi strategic human resource management tai SHRM). Usein käytetään myös käsitteitä HR, HR-toiminnot, henkilöstötoiminnot, HR-funktio tai HR-yksikkö. Näillä viitataan organisaation henkilöstötoimintoihin kokonaisuutena. Myös henkilöstöhallinto käsitettä käytetään vielä tänäkin päivänä jonkin verran, vaikka se on suurimmaksi osaksi korvautunut muilla termeillä. Tässä työssä käytetään termiä henkilöstöjohtaminen.

Henkilöstöjohtamisesta käsitteenä on käyty runsaasti keskustelua, mutta tarkkaa yksimielistä määritelmää on silti vaikeaa löytää (esim. Guest 1987; Storey 1992). Useista henkilöstöjohtamisen määritelmistä on kuitenkin löydettävissä yhteisiä piirteitä. Storeyn (2001, 7) määritelmä on runsaasti käytetty ja siinä tiivistyy henkilöstöjohtamisen erilaisia teemoja. Tutkijan mukaan henkilöstöressurssien johtaminen on erottuva tapa asennoitua työntekijöiden johtamiseen ja sen pyrkimyksenä on saavuttaa kilpailuetua kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön avulla käyttämällä erilaisia kulttuuri-, rakenne- ja henkilöstötekniikoita. Viitalan (2007, 20) mukaan angloamerikkalaisessa kirjallisuudessa henkilöstöjohtamisen on usein määritelty käsittävän kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä. Viitalan (2007, 20) mukaan henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen alueeseen:

- henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management)
- työelämäsuhteiden hoitaminen (industrial relations)
- johtajuus (leadership)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (englanniksi human resource management) on yhtä lailla yrityksen toiminnan johtamisen alue kuten esimerkiksi markkinointi tai taloushallinto. Henkilöstöjohtamisen alueen sanastoon liittyy monia eri määritelmiä, jotka tuovat eri vivahteita siihen, mitä kulloinkin halutaan sanalla ilmentää. Esimerkiksi henkilöstöhallinto käsitettä on aikaisemmin käytetty laajalti, mutta koska sanassa on nykypäivän henkilöstöjohtamista ajatellen liian hallinnollinen vivahde, on se käsitteenä saanut väistyä paremmin kuvaavien käsitteiden tieltä. (Viitala 2007, 21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liitetään myös sanat henkilöstötoiminnot ja henkilöstöfunktio. Kyseiset sanat viittaavat organisaation vastuualueeseen tai toimintakokonaisuuteen, jonka vastuulla on rekrytointien hoitaminen, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. (Viitala 2007, 20-21.)

Työelämänsuhteiden hoitaminen käsittää asioita kuten työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely sekä myös paikallinen sopiminen työntäjä- ja työntekijäpuolen välillä. Työelämänsuhteiden hoitamisen osa-alue käsittääkin enemmän piirteitä, jotka liittyvät mahdollisten konfliktien ennaltaehkäisyyn sekä ratkaisemiseen työnantajan ja työntekijän välillä. (Viitala 2007, 20-21.)

Kolmas henkilöstöjohtamisen pääalue, johtaminen, voidaan nähdä erittäin keskeisenä henkilöstöjohtamisen alueena. Osa-alueen voidaan nähdä koostuvan johtajien ja esimiesten harjoittamista käytännöistä, kuten palkitseminen, kehittymään auttaminen, ohjaaminen, irtisanominen, motivointi, innostaminen ja arviointi. Lisäksi johtajien tehtävänä nähdään yrityskulttuurin ylläpito ja kehittäminen. (Viitala 2007, 20-21.)

3.1 Henkilöstöjohtaminen tutkimuskenttänä

Henkilöstöjohtamisen varhaisiin tutkijoihin kuuluu Miles (1975), joka teki ensimmäisenä tutkijana eron perinteisen johtamiskäsityksen sekä ihmissuhteita ja inhimillisiä voimavaroja painottavan näkemyksen välille. Milesin (1975) mukaan ihmisiä tulisi johtaa ympäristössä, missä henkilöstö voi käyttää voimavarojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Hänen mukaan ihmisten liiallinen valvonta on ongelmallista. Tällä tavoin Miles loi pohjan myös HRM:lle eli henkilöstövoimavarojen johtamisen ajattelulle ja häntä voidaan pitää henkilöstöjohtamisen tutkimusalueen ensimmäisinä tutkijoina.

Henkilöstöjohtaminen nähdään yleisesti laajana kokonaisuutena, minkä vuoksi sen osa-alueita on pyritty hahmottelemaan erilaisin mallein. Yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavista malleista on Beerin, Spectorin ja Lawrencen (1984, teoksessa Viitala 2007, 26) kehittämä Harvardin malli. Harvardin mallissa etenkin ulkoisilla tekijöillä on suuri rooli. Niiden nähdään vaikuttavan siihen, millaiseksi henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Mallin mukaan sidosryhmien odotukset ja tilannetekijät vaikuttavat organisaatiossa tehtävään henkilöstöpolitiikkaan,

millä taas on vaikutusta henkilöstöjohtamisen tuloksiin. Henkilöstöjohtamisen tuloksista näkyvät pitkällä aikavälillä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointina organisaation tehokkuutena sekä yhteiskunnallisena hyvinvointina. Kyseiset pitkän aikavälin seuraukset heijastuvat takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin.

Michiganin henkilöstöjohtamisen mallin (Fombrun ym. 1984) tarkoituksena on kuvata sitä, miten henkilöstöjohtaminen voidaan liittää organisaation strategiaan ja rakenteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Michiganin mallin elementtejä ovat henkilöstön valinta eli rekrytointi, suorituksen arviointi ja palkitseminen sekä töiden, ihmisten ja organisaation kehittäminen. Michiganin mallin voidaan nähdä edustavan yksilökeskeistä näkökulmaa ja sen peruslähtökohtana onkin tarkastella henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa työsuhteen etenemisen näkökulmasta.

Guestin (1997) mallin taustalla on henkilöstöstrategia, josta johdetaan eri henkilöstötoimintoja. Näin ollen myös liiketoimintastrategia toimii pohjana henkilöstötoiminnoille. Guestin malli osoittaa, että yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen varassa pystytään tekemään parannuksia yksilöiden ja organisaation suorituksiin.

Ulrichin (1997, 24) mallissa henkilöstöjohtamisella voidaan nähdä olevan neljä roolia. Malli kuvaa miten roolit sijoittuvat suhteessa organisaation strategiseen ja operatiiviseen painopisteeseen sekä onko kyseessä prosessiin vai ihmisiin kohdistuva tehtävä.

3.2 Henkilöstöjohtamisen tehtävät

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena organisaatiossa on tukea organisaation muuta johtoa tavoitteisiin pääsyssä sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä yrityksessä on kehittää ja ylläpitää periaatteita, järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka liittyvät esimerkiksi työntekijöiden rekrytointeihin, osaamisen kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun. Henkilöstöjohtamisen tavoitteen voidaan määrittellä olevan osaava, määrältään riittävä, hyvinvoiva sekä sitoutunut henkilöstö (Viitala 2007, 19-20.)

Kestin (2010, 189) mukaan HR:n tulee tarjota organisaatiolle palveluja, jotka ovat osittain välttämättömiä hallinnollista rutiinia ja osittain taas asiantuntemusta vaativaa huippuosaamista. Kesti kuvaa HR:n roolia organisaatiossa erittäin haastavaksi ja verkostomaista toimintamallia vaativaksi. Kesti (2010, 189-190) jakaa HR:n toimintakentän kolmenlaisiin palveluihin. Yhtenä näistä on palveluiden alue, joiden on oltava aina kunnossa. Kesti kuvaa, että tämän alueen palveluille on myös tyypillistä, että silloin kun ne toimivat hyvin, pidetään palvelua itsestäänselvyytenä. Tällaisia HR:n tuottamia palveluita ovat esimerkiksi työsuhteen päättäminen, henkilöstöpolitiikat- ja periaatteet, toimenkuvat ja tehtäväluokitukset, henkilökisteri, työsuojelu- ja työterveyshuolto, työpaikkaruokailu ja ruokailun tuki, palkanlaskenta ja

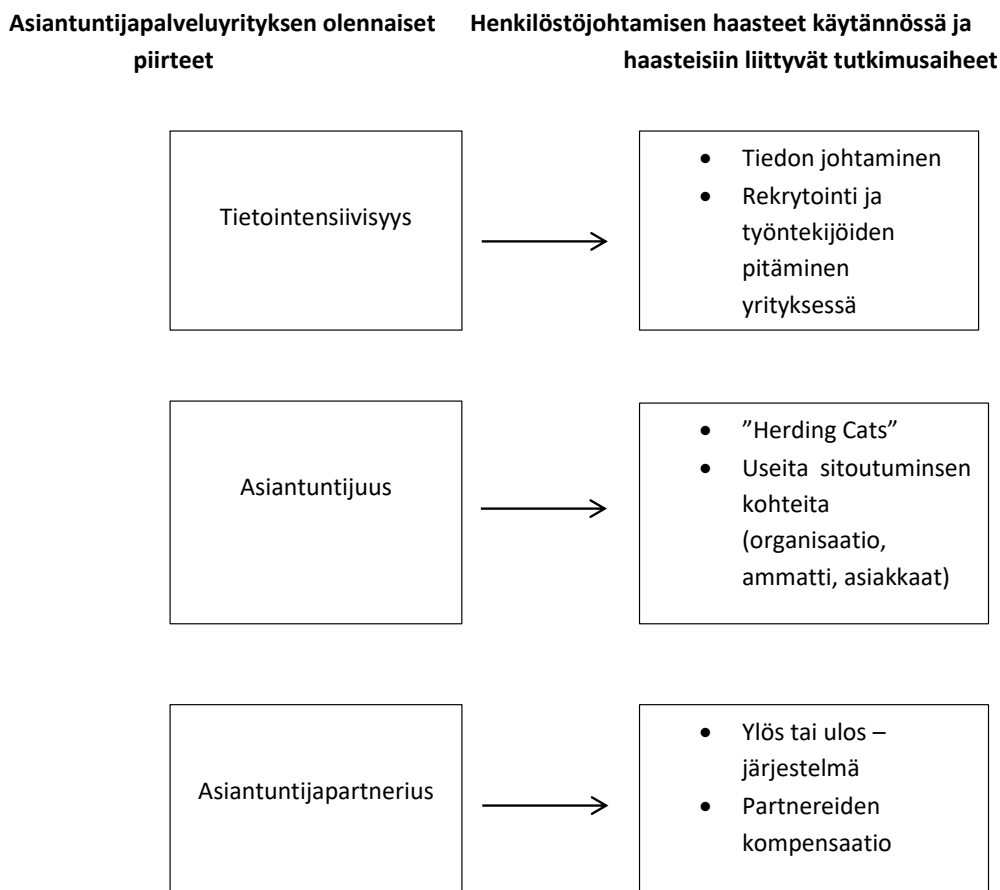
työeläkemaksut, työsopimukset ja palkanmaksu, työsuhteen lain mukainen hoito ja YT-lain velvoitteet

Toisena alueena ovat palvelut, joita HR:ltä erikseen kysytään ja jotka nähdäänkin enemmän HR:n tuottamina palveluina. Tällaisia palveluita voivat organisaatiossa olla yksilöllinen urasuunnittelu ja työnkierron tuki, soveltuvuustestaukset rekrytoinneissa, perehdyttämisohjelma, palkitsemis- ja kannustinjärjestelmät, harrastus- ja virkistämistoiminnan tuki, henkilöstöasioiden tuki johdolle ja esimiehille, henkilöstöstrategia, koulutustarjonta- ja suunnittelu, työhyvinvointi- ja ilmapiirimittaukset sekä kehityskeskusteluiden aktivointi ja tuki.

Kolmas alue on varsinaiset asiantuntijapalvelut, joissa HR voi auttaa organisaatiota menestymään. Tällaisia palveluita ei osata välttämättä kysyä tai edellyttää HR:ltä. Tämänkaltaisia palveluja ovat henkilöstötuottavuuden laskenta ja mittaaminen, henkilöstövaikutteisten riskien tunnistaminen ja hallinta, henkilöstön kehittämismittaukset, innovaatiotoiminnan aktivointi- ja tukipalvelut, koulutusten vaikuttavuuden arviointi, henkilöstön kehittämisprosessit ja työvälaineet, organisaation muutoksen aktivointi ja tukipalvelut.

3.3 Henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä

Kaiser ym. (2015) ovat hahmotelleet oheisen kuvio 2. mukaisen viitekehysten henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista asiantuntijapalveluyrityksessä. Omassa tutkimuksessani olen keskittynyt erityisesti tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden teemoihin. Asiantuntijapartnerius olisi vaatinut syvällistä perehtymistä juridiseen rakenteeseen, joten olen jättänyt sen tästä syystä tutkimukseni ulkopuolelle. Kaiser ym. (2015) luonnehtivat näitä piirteitä asiantuntijapalveluyritysten toimintaa määritteleviksi ominaisuuksiksi. Viitekehyksessä esiintyviä teemoja, tietointensiivisyyttä ja asiantuntijuutta käydään seuraavassa osiossa läpi henkilöstöjohtamisen ja johtamisen näkökulmasta.



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen viitekehys asiantuntijapalveluyrityksessä (Kaiser, Kozica, Swart ja Werr 2015, 80).

Kaiser ym. (2015, 80) kuviossa mainitaan termi Herding Cats. Tällä viitataan haasteeseen johtaa ihmisiä tai erilaisia ryhmiä ihmisiä. Haasteet nousevat jokaisen ihmisen individualistisista tarpeista johtamiselle.

3.4 Osaaminen

Osaamisen määrittäminen on suhteellisen hankalasti lähestyttävää, koska osaamisesta puhutaan kirjallisuudessa monella eri tavalla ja termiä onkin käytetty useissa eri tarkoituksissa, eikä sille ole olemassa yhtä ja selkeää määritelmää. (Baker, Mapes, New ja Szwejcwewski, 1997). Osaamista ilmenee esimerkiksi yksilö-, organisaatio-, osasto-, tiimi-, ja yksikkötasolla, mikä vaikeuttaa osaamiseen määritelmää entisestään. (Sydänmaalakka 2000, 126). Sydänmaalakan (200, 125) mukaan osaamista on tarkasteltu kirjallisuudessa esimerkiksi organisaatiotasolta, tilannetasolta sekä osaamisen sisällön tasolta.

Osaaminen määritellään eri tasoilla eri tavalla. Sydänmaalakan (2000, 138) mukaan yksilötason osaamisen voidaan kuvailla olevan hyvin konkreettista. Siihen kuuluu esimerkiksi yksilön tieto, taito, asenne, kokemus ja

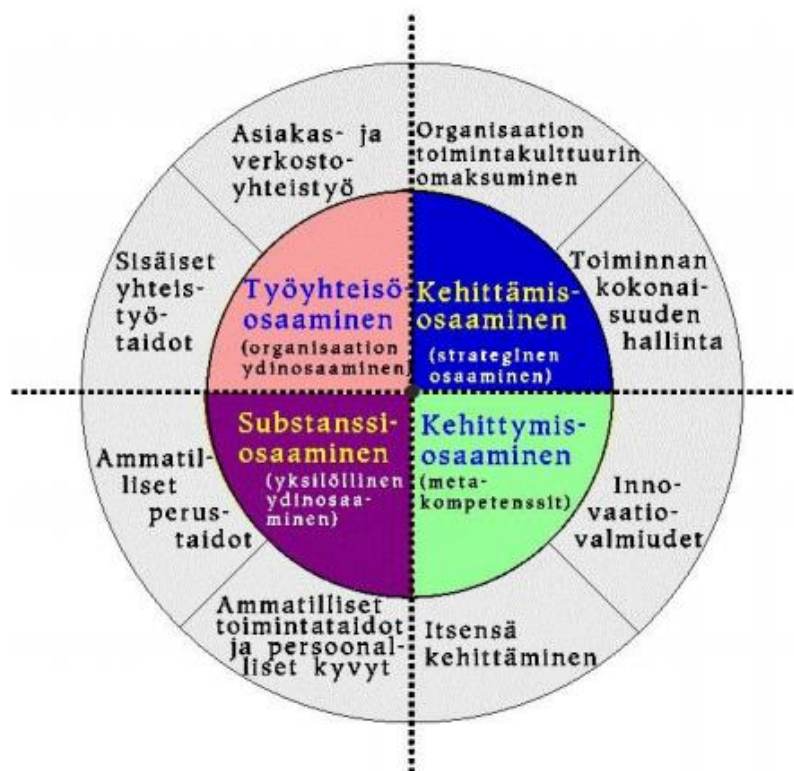
kontaktiverkosto. Osaaminen voidaan yksilön tasolla nähdä kykynä ja haluna suoriutua tehtävässä. Stähle ja Grönroos (1999, 73) ovat määritelleet osaamisen kaikeksi siksi tiedoksi ja taidoksi, jonka työntekijät tuovat mukanaan organisaatioon ja jota he käyttävät työssään. Ranki (1999, 27) määrittelee osaamisen edellisiä määritelmiä vielä hieman tarkemmin, sillä hänen mukaansa osaaminen voidaan käsittää yksilön tiedollisena osaamisena (faktat), taidot (omassa työssä tarvittavat taidot), kokemus (onnistumisista ja virheistä oppiminen ja erilaisten vaihtoehtojen hallitseminen), uskomukset ja arvot (minkä uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen) sekä sosiaalinen verkosto (suhteet muihin toimijoihin). Helakorven (2009) mukaan osaaminen saa eri asiayhteyksissä erilaisen merkityksen. Sitä käytetään terminä usein ammattitaidon tai asiantuntijuuden sijaan tai niiden ohessa. Osaamisen perusolettamuksia ovat:

- Osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä.
- Osaaminen on sekä formaalin koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta.
- Osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän.
- Osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta.
- Osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä ja sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan ulkoisesti.
- Osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin (kollektiivinen asiantuntijuus)

(Helakorpi 2009, 3).

3.5 Asiantuntijaosaaminen ja asiantuntijuuden osaamisalueet

Asiantuntijaosaaminen on yksi osaamisen osa-alueista. Helakorven (2009) mukaan asiantuntijan osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta. Hän painottaa kuitenkin, että rajat näiden osaamisalueiden välillä eivät ole selvät vaan ennemminkin häilyvät. Asiantuntijan osaaminen näyttääytyy Helakorven mukaan käytännön työssä kokonaisuutena, jossa eri tilanteissa painottuvat eri osaamisvaatimukset.



KUVIO 3. Asiantuntijuuden osaamisalueet (Helakorpi 2009).

Helakorven (2009) mukaan asiantuntijan osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat työyhteisöosaaminen, kehittämisosaaminen, kehittämisosaaminen sekä substanssiosaaminen. Helakorpi (2009) muistuttaa, ettei ole olemassa selkeitä rajoja eri osa-alueille, sillä osaaminen näyttäytyy käytännön työssä kokonaisuutena, jossa eri tilanteissa painottuvat erilaiset osaamisvaatimukset eri tavoin.

Helakorven (2009) mukaan substanssiosaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa tietotaitoa eli niin kutsuttua ammatillisen osaamisen ydintä. Asiantuntijan on hallittava kyseessä olevan ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Työyhteisö, jossa toimitaan tuo omat pelisääntönsä vielä tähän palettiin. Myös ammattikunta saattaa asettaa tavoitteita ja toimintaohjeita työlle. Helakorven (2009) mukaan substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa. Asiantuntijan on hallittava ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Kun toimitaan jossakin työyhteisössä, tämä ei vielä riitä, vaan on hallittava myös laajemmin työelämän pelisääntöjä. Jokaisella ammattikunnalla on olemassa yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita. Viime aikoina monet ammattikunnat ovat antaneet esimerkiksi eettisiä toimintaohjeita. Työnantajalla ja työntekijällä on sovittuja pelisääntöjä, jotka asettavat vaatimuksia ja velvollisuuksia asiantuntijalle. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa.

Työyhteisöosaaminen liittyy asiantuntijan toimintaan sosiaalisissa verkostoissa. Työyhteisöosaamisen taidot tulevat esiin muun muassa tiimityötaitojen, vuorovaikutusosaamisen ja johtamistaitojen saralla. Myös asiakaspalveluun liittyvä osaaminen voidaan nähdä osana työyhteisöosaamista. (Helakorpi, 2009).

Kolmas asiantuntijuuden osa-alue liittyy organisaation osaamisen kehittämiseen ja edellyttää organisaation toimintatapojen tuntemista ja kykyä niiden kehittämiseen. Organisaation osaamisen kehittäminen on jotakin erityistä osaamista ja toimintatapaa, niin kutsuttu talon tapa toimia. Se voi olla myös strategista osaamista, alan kehitystrendien tuntemista kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa. Helakorpi (2009) nostaa esille myös kollektiivisen osaamisen, johon on tiivistynyt organisaation yhteinen tietämys ja erityistaidot. Tämän kaltainen tieto on usein hiljaista tietoa ja vaikeammin opittavissa ja koulutettavissa.

Helakorven (2009) mukaan neljäs asiantuntijuuden osa-alue liittyy kehittävään työotteeseen. Tällä tarkoitetaan kehittämisosaamista ja kykyä havainnoida, mitä jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttää. Asiantuntijan tulee tunnistaa työssä esiintyviä ongelmia ja hänen on pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. Oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttää näkemyksellisyyttä sekä näkemystä myös yhteiskunnan kehityksestä. Asiantuntijan voidaan nähdä olevan entistä enemmän vastuussa omasta työstään sekä sen kehittämisestä, mikä edellyttää kouluttautumista sekä itsensä jatkuvaa kehittämistä esimerkiksi osallistumalla kehittämisprojekteihin, innovointeihin ja muihin yhteisiin hankkeisiin.

Helakorpi (2009) nostaa esille erot aloittelevan asiantuntijan sekä kokeneemman asiantuntijan välillä. Aloittelijan osaamisen osa-alueet ovat vielä irrallaan, mutta kokeneemmalla asiantuntijalla osaamisesta on ehtinyt muodostua oma uniikki tapa toimia. Kokeneemman asiantuntijan toimintaa kuvaa myös tilanneherkkyys. Kokenut asiantuntija kykenee aloittelevaa asiantuntijaa paremmin toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla kokemuksensa ansiosta.

Asiantuntijapalvelu yrityksessä voidaan seurata kahta erilaista strategiaa asiantuntijapalveluiden tuottamisen suhteen (Kaiser ja Ringlstetter, 2011; Løwendahl, 2005; Maister, 2003). Toinen on asiantuntijuusstrategia, missä asiantuntijat keskittyvät uniikkien ja korkealle kustomoitujen ja monimutkaisten ratkaisujen kehittämiseen ja toinen on tehokkuusstrategia, missä tarve on pienemmälle kustomoinnille, mutta tehokkaammalle työskentelylle. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tukea yrityksen strategista valintaa. Esimerkiksi yritykset, jotka ovat valinneet asiantuntijuusstrategian, luottavat korkean profiilin asiantuntijoihin, keitä on tuettava yksilöllisesti kohdennetun koulutuksen ja joustavien työskentelymahdollisuuksien avulla. (Carvalho ja Cabral-Cardoso, 2008). Esimerkiksi yrityksissä, joissa strategiana on asiantuntijuussuuntaus, kehittämisessä keskitytään vähemmän organisatoriseen tietoon ja vakiintuneiden yrityksen sisäisten prosessien kouluttamiseen. Näissä yrityksissä myös yritykseen itseensä keskittyvä

koulutus korostuu. Kaiser ym. (2015) mukaan tehokkuuteen keskittyneet asiantuntijapalveluyritykset keskittyvät sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman kehittämiseen enemmän kuin asiantuntijuuteen perustavat yritykset. Henkilöstöjohtamista tarvitaan yrityksen kannalta oikeanlaisen pääoman kehittämiseen. Tehokkuuteen keskittyvän asiantuntijapalveluyrityksen tulisi keskittyä kehittämään yrityskohtaista pääomaa, kun taas asiantuntijuuteen keskittyvät yritykset tarvitsevat syvempää tietoa avainasiakkaistaan, joten yrityskohtainen kouluttaminen ei ole tarpeellista. Tässä tapauksessa henkilöstöjohtamisen tulisi olla tukemassa yksittäistä asiantuntijaa, jotta hän voisi rakentaa mainetta ja kerryttää korkean luokan kompetenssia.

4 TIETOINTENSIIVISYYDEN JA ASiantuntijuuden VAIKUTUKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN

Asiantuntijapalveluyritys luo erityisen kontekstin henkilöstöjohtamiselle. Sveibyn (1990) mukaan asiantuntijat eivät pidä vapautta rajoittavista säännöksistä, rutiinitöistä tai byrokratiasta. Henkilöstöjohtamisen roolina on taas ollut pitkään politiikkojen, periaatteiden ja sääntöjen luominen organisaatiossa (Kesti 2010). Kaiser ym. (2015) mukaan henkilöstöjohtamiselle on havaittavissa kahdenlaisia malleja asiantuntijapalveluyrityksissä. Yhtä mallia luonnehtii tiukat henkilöstöjohtamisen toimintatavat ja mallit, mikä muistuttaa henkilöstöjohtamista teollisissa yrityksissä. Toinen suuntaus muistuttaa vähäisempää muodollisuutta ja rakenteita. Ansgarin, Dickmannin ja Graubnerin (2008) mukaan mallit ovat jäljitettävissä byrokratian ja hallinnon asteeseen. Byrokratian ja hallinnon asteilla on taas vaikutusta henkilöstöjohtamisen käytäntöihin ja järjestelmiin. Niin kutsuttua P2 mallia kuvastaa vähäisempi hallinnollisen henkilöstöjohtamisen vaikutus ja henkilöstöjohtamisella voidaan nähdä olevan vähemmän muodollinen rooli organisaatiossa. Henkilöstöjohtaminen P2 malliin perustuvissa organisaatioissa nojautuu enemmän yrityksen omistajien, esimerkiksi osakkaiden, toteuttamaan johtamiseen, kun taas MPB (managerial professional business) luottaa laajemmin erikoistuneisiin henkilöstöjohtamisen asiantuntijoihin ja muodollisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Henkilöstöjohtaminen saattaa siis tämänkaltaisissa organisaatioissa muistuttaa pitkälti enemmän teollisten yritysten henkilöstöjohtamista. Ansgar ym. (2008) mukaan kumpikin järjestelmä voi olla tehokas niin kauan kun se mukautuu myös organisaation strategiaan, järjestelmiin ja kulttuuriin. Tutkijoiden mukaan asiantuntijapalveluyrityksen tulisi pyrkiä välttämään käytäntöä, jossa lainataan kummastakin mallista piirteitä.

Henkilöstöjohtamiseen liittyvät toimenpiteet tuntuvat saavan vastustusta asiantuntijayrityksissä keskimäärin enemmän kuin kooltaan ja rakenteiltaan vastaavissa organisaatioissa. Henkilöstöjohtamista pidetään välillä

välttämättömänä paheena asiantuntijaorganisaatioissa. Asiantuntijaorganisaatiot ovat kokeneet velvoitteeseen mukautua toimialansa käytäntöihin henkilöstöjohtamisen saralla pysyäkseen pätevänä toimijana alallaan. Kyseisestä tavoitteesta on muodostunut monille organisaatioille tärkeämpi päämäärä kuin toiminnallinen peruste henkilöstöjohtamisen tarpeesta. (Bevort ja Poulfelt 2015.) Monet asiantuntijayritykset ovat kasvaneet suuriksi maailmanlaajuisiksi korporaatiotyyllisiksi yrityksiksi, mikä on saanut ne uskomaan, että niiden tulisi toteuttaa henkilöstöjohtamista samassa mittakaavassa ja samalla tavalla kuin muiden toimialojen korporaatiot. Valloillaan olevat henkilöstöjohtamisen käytännöt asiantuntijapalveluyrityksissä eivät välttämättä kuitenkaan tue parhaalla tavalla asiantuntijapalveluyrityksen tarpeita. (Alvesson ja Kärremän 2007.)

Bevortin Poulfeltin (2015) mukaan asiantuntijapalveluyrityksillä on ollut muiden toimialojen yrityksiä enemmän vaikeuksia mukauttaa henkilöstöjohtamista yrityksen tarpeisiin sopivaksi. Tutkijoiden mukaan vaikuttaa siltä, että asiantuntijapalveluyritysten nykyiset henkilöstöjohtamisen käytännöt ja asiantuntijapalveluyritysten muu toiminta ei sulaudu yhteen.

Työntekijät ovat asiantuntijapalveluyrityksen tärkein voimavara, joten riippuvuus tästä liikkuvasta voimavarasta luo monimutkaista lähtökohtia sille, kuinka asiakassuhteita ja henkilöstöjohtamista yrityksissä lähestytään. (Empson ym. 2015). Kaiserin ym. (2015) mukaan asiantuntijoihin liitetään tietynlaisia piirteitä, kuten tiheä liikkuvuus ja pyrkimys autonomiaan. Asiantuntijapalveluyritysten organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaatioiden integroimisessa ja henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli kulttuurin ja asiantuntijoiden identiteetin hahmottamisessa. (Kaiser ym. 2015.)

Olen rajannut tutkimukseni käsittelemään henkilöstöjohtamista tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden näkökulmasta ja käyn näitä näkökulmia seuraavissa kappaleissa tarkemmin läpi.

4.1 Tietointensiivisyys

Tiedon käsittely on olennainen osa asiantuntijatyön luonnetta ja tästä syystä on tarpeellista käydä niin kutsutun tietotyön ominaisuuksia läpi. Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001, 26) mukaan tietotyön merkittäviä piirteitä ovat tiedon luomiseen, vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen liittyvät vaatimukset. Tieto- ja viestintäteknologialla on olennainen merkitys tietointensiivisessä työssä ja työlle on ominaista osaamisen ja jatkuvan oppimisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla. Blom ym. (2001, 26-27) mukaan tietotyö voidaan määritellä tietotekniikan soveltamiseen painottuneiksi suunnittelu- ja asiantuntijatehtäviksi, jotka edellyttävät ainakin jonkin verran luovuutta ja innovatiivisuutta. Tietoa tärkeämpää on kyky luovaan ongelmanratkaisuun sekä taito käyttää tietoa hyväkseen luovasti ja tehokkaasti. Tietotyön ydin on yhteistyökykyisessä yksilössä, ei homogeenisessa työkollektiivissa. Myös

yksilön kyvyt sosiaaliseen kanssakäymiseen ja teknologian hallitsemiseen ovat tärkeässä asemassa.

Von Nordenflychtin (2010) mukaan tietointensiivisyyttä voidaan pitää yhtenä asiantuntijapalveluyrityksen keskeisimmistä ominaispiirteistä. Tietointensiivisyys tarkoittaa, että yrityksen tuotanto keskittyy pitkälti monimutkaisen tiedon prosessointiin (Starbuck 1992; Winch ja Schneider 1993). Von Nordenflychtin (2010) mukaan tietointensiivisyys aiheuttaa kahdenlaisia haasteita asiantuntijapalveluyritykselle. Haasteina voidaan nähdä asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä ja asiantuntijapalveluyrityksen palveluiden laadun varmistaminen. Työntekijät, joilla on merkittävää pääomaa tiedon muodossa, ovat vahvassa neuvotteluasemassa suhteessa yritykseen, koska heidän taitonsa ovat uniikkeja ja monessa tapauksessa hyödynnettävissä useissa yrityksissä (Teece, 2003). Tästä syystä asiantuntijoilla on paljon mahdollisuuksia myös yrityksen ulkopuolella, mikä voi aiheuttaa haasteita työntekijöiden pitämiseen yrityksen palveluksessa. Asiantuntijoita voi olla myös hankala ohjata, koska heillä on voimakkaat mieltymykset autonomiaan ja he ovat vastahakoisia ohjaamista, valvontaa ja muodollisia organisatorisia prosesseja kohtaan. (Greenwood ja Empson 2003; Lorsch ja Tierney 2002; Starbuck 1992; Winch ja Schneider 1993.)

Asiantuntijoiden neuvotteluvoima ja mieltymykset autonomiaan luovat haasteita käskyvällän suhteen asiantuntijapalveluyrityksissä. (Lorsch ja Tierney 2002; Løwendahl 2000; Teece 2003). Asiantuntijapalveluyrityksissä tarvitaan tutkijoiden mukaan enemmän opastamista ja suostuttelua kuin käskevää johtamista (Malhotra ym. 2006) ja perinteiset auktoriteetti- ja kompensaatiosysteemit voivat myös olla tehottomia asiantuntijapalveluyrityksessä. (Greenwood ja Empson 2003; Lorsch ja Tierney 2002; Maister 1993; Teece 2003). Näistä syistä tietointensiivisten yritysten johtamista on usein kuvattu "herding cats" termillä (Løwendahl 2000, 68).

Toinen Nordenflychtin (2010) esille nostama asiantuntijapalveluyrityksiä kuvastava ja tietointensiivisyydestä johtuva ominaisuus on laadun läpinäkymättömyys. Asiantuntijapalvelun laatua on vaikea arvioida ei-asiantuntijan kuten asiakkaan näkökulmasta ennen kuin palvelu on tuotettu ja toimitettu asiakkaalle (Empson 2001; Løwendahl 2000). Tämä asettaa asiantuntijapalveluyritykset haasteen eteen, miten laatua voidaan tuoda konkreettisesti esille ennen palvelun tuottamista. Nordenflycht (2010) ehdottaa neljää eri mekanismia: sitouttaminen, maine, ulkomuoto ja eettiset koodistot. Sitouttaminen ilmenee organisatorisina toimintoina, jotka takaavat laadun asettamalla rangaistuksia alhaisen laadun tuottamisesta. Maine on toinen keino viestittää korkeatasoisesta tuotannosta. Maineen ylläpito ja kehittäminen on merkittävässä asemassa asiantuntijapalveluyrityksessä. (Greenwood ym. 2005; Løwendahl 2000; Nanda 2003.) Yritys ja sen työntekijöiden olemus ja heidän antama vaikutelma voivat olla myös jossain määrin asiakkaiden silmissä laatua määrittelevä tekijä (Alvesson 2001; Løwendahl 2000; Starbuck 1992). Esimerkiksi Starbuckin (1992) mukaan asiakkaat perustavat arviointinsa tuttuihin, generisiin asiantuntemusta kuvaaviin piirteisiin kuten puhetyyliin,

joka saattaa antaa vihjeitä esimerkiksi korkeakoulutuksesta. Myös asiantuntijan pukeutuminen saattaa antaa viitteitä statuksesta ja koulutuksesta. Tutkijat ovat myös ehdottaneet, että eettisten koodien vakiinnuttaminen on osoitus laadusta. Asiantuntijat ovat sitoutuneet ammattialaansa koskeviin käyttäytymisnormeihin, joiden tarkoituksena on suojella asiakkaan intressejä ja heidän sulautumista edesauttaa asiantuntijoiden omat ammattiliitot. (Leicht ja Lyman 2006; Nanda 2003.)

Asiantuntijapalveluyrityksissä korkeasti koulutettu työvoima on tekemisissä monimutkaisten tehtävien ja tulkinvaraisen sovelletun tiedon kanssa. Tästä syystä organisaation rutiineihin, prosesseihin tai artefakteihin sulautettu tieto on vähemmän merkityksellistä kuin esimerkiksi insinööritoimistoissa. (Nordenflycht 2010.) Alvessonin (2001) mukaan asiantuntijoiden tulee osoittaa korkean luokan asiantuntemusta saadakseen sosiaalista tunnustusta. Tämän taustalla on asiakkaiden rajoittunut mahdollisuus arvioida aineettomien tuotteiden laatua (Nordenflycht 2010). Asiantuntijoiden tulee myös rakentaa maine, jota asiakkaat käyttävät referenssinä arvioidessaan asiantuntijapalveluyrityksen laatua (Kaiser ja Ringlstetter 2011).

Kaiserin ym. (2015) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen ominaisuuksista tietointensiivisyys vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöihin asettamalla erityisesti haasteita rekrytointien suhteen. Tietointensiivisyydellä on myös vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen. Aiempi tutkimus on osoittanut, että asiantuntijapalveluyritykset käyttävät erityisiä rekrytoinnin käytäntöjä, kuten esimerkiksi case -tehtäviä haastatteluissaan. Kyvyn ratkaista case-tehtäviä uskotaan ennustavan henkilön suoriutumista työtehtävissään. Kyseiset käytännöt ovat myös merkki työmarkkinoille ja potentiaalisille asiakkaille eksklusiivisista käytännöistä. (Armbrüster 2010.) Kaiserin ym. (2015) mukaan tutkimus asiantuntijapalveluyritysten rekrytointikäytännöistä on yleisesti ottaen harvinaista, eikä olemassa oleva tutkimus ole ottanut riittävällä tavalla huomioon asiantuntijapalveluyrityksen erityisiä piirteitä.

Kaiser ym. (2015) mukaan asiantuntijapalveluyritykseen palkattavilla työntekijöillä tulisi olla kahdenlaisia tiedon käsittelyyn liittyviä taitoja. Toinen taidoista liittyy funktionaaliseen tiedon käsittelyyn. Tätä tietoa käytetään pääasiassa asiakkaiden ongelmien ratkaisussa. Toinen aspekti liittyy tiedon sosiaaliseen elementtiin, missä korostuu etenkin vaikutelman hallinta (englanniksi impression management). Henkilö saattaa olla esimerkiksi sosiaalisesti taitava, mutta kognitiiviset kyvyt tiedon käsittelyn suhteen saattavat olla heikot. Kuinka asiantuntijapalveluyrityksen rekrytoijat pystyvät arvioimaan näitä kumpaakin asiantuntijapalveluyritykselle merkittäviä ominaisuuksia jää Kaiser ym. (2015) mukaan hämärän peittoon.

Asiantuntijapalveluyritykset kilpailevat markkinoiden parhaista osaajista. Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2015 huhtikuussa työttömyysaste oli 3% asiantuntijapalveluyritysten toimialalla. Myös Iso-Britanniassa on raportoitu rekrytointien kasvua asiantuntijapalveluyritysten toimialalla. Kokeneiden

osaajien metsästäminen kilpailijoiden leivistä on yleistä. (Universum 2017.) Tiukka kilpailu parhaista osaajista ei ole ainoa henkilöstöjohtamiseen liittyvä haaste, joka asiantuntijapalveluyrityksissä kohdataan. Riveran (2015) tutkimus osoittaa, että huippuluokan asiantuntijapalveluyritykset rekrytoivat ja palkkaavat henkilöitä useammin vaurauden perusteella kuin pätevyyden perusteella. Taustalla on monimutkaisia syitä. Yksinkertaistettuna syyt liittyvät siihen, että rekrytoivat esimiehet rekrytoivat mielellään itsensä kaltaisia henkilöitä. Riveran (2015) mukaan tämän kaltaiset vääristyneet rekrytointikäytännöt maksavat asiantuntijapalveluyrityksille, koska ne eivät välttämättä kykene tunnistamaan ja houkuttelemaan parhaita yksilöitä vaan ennemminkin samankaltaisia kuin olemassa olevat työntekijät.

Tietointensiivisyyden piirteen nähdään tuovan myös vaatimuksia tietojohdamiseen asiantuntijapalveluyrityksissä ja henkilöstöjohtamisella nähdään olevan tietojohdamisen suhteen paljon vastuuta. (Kaiser ym. 2015.)

4.2 Asiantuntijuus

Tutkimus osoittaa, että asiantuntijoiden keskeisenä piirteenä on suuri liikkuvuus työmarkkinoilla ja liikkuvuuden nähdään aiheuttavan suuria haasteita tietointensiivisen yrityksen johtamiselle (Reed 1996). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena voidaan määritellä olevan se, että yrityksellä on osaava, määrältään riittävä, hyvinvoiva sekä sitoutunut henkilöstö (Viitala 2007, 19-20). Työntekijöiden liikkuvuuden voidaan siis ajatella aiheuttavan henkilöstöjohtamiselle erilaisia haasteita esimerkiksi sitouttamisen ja rekrytointien saralla.

Asiantuntijoiden keskeisenä piirteenä on halu kehittää asiantuntijuutta ja saavuttaa ammatillisia tavoitteita. Kilpailukykyinen palkkaus tai muut palkkiot yksistään eivät riitä sitouttamaan asiantuntijoita organisaatioon (Aryee, Wyatt, ja Min 1991). Kestin (2010, 189-190) mukaan HR:n tuottamiin palveluihin kuuluu muun muassa yksilöllinen urasuunnittelu. Voidaan siis olettaa, että henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli asiantuntijapalveluyrityksessä asiantuntijoiden henkilökohtaisten uratavoitteiden mahdollistamisessa. Kuinka hyvin tässä onnistutaan saattaa olla merkittävässä asemassa yksittäisen asiantuntijan sitouttamisessa organisaatioon.

Asiantuntijat tietointensiivisissä yrityksissä vaativat stimuloivaa ja vaativaa työtä, joka mahdollistaa asiantuntijatiedon käytön ja taitojen kehittämisen. Asiantuntijat ovat kiinnostuneet myös työstä, joka kehittää heitä asiantuntijoina. (Swart ja Kinnie 2003.) Johtajien on pohdittava asiantuntijoiden kohdalla yksilöllisiä arvoja ja sisäistä motivaatiota. Palkitseminen aiheuttaa myös haasteita, sillä palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon asiantuntijan uran edistäminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Käytännössä tämä tarkoittaa, että suoriutuessaan hyvin asiantuntijalle tulisi tarjota mahdollisuus edetä ylöspäin urapolkua pitkin organisaation sisällä. Samalla kuitenkin

asiantuntijalla tulisi olla mahdollisuus kehittyä asiantuntijana. (Horwitz, Heng ja Quazi 2003.)

Asiantuntijoita ei voida johtaa kuin koneita. Asiantuntijoiden allakoiminen projekteihin, joita he eivät itse koe mielenkiintoisiksi ja hyödyllisiksi oman asiantuntijuutensa kehittymisen kannalta on vaikeaa. Kun asiantuntijat pohtivat ottaako vastaan projekti vai ei, he pohtivat organisaation sisäisiä sekä ulkoisia mahdollisuuksia, mutta myös lyhyen aikavälin vaikutuksia. (Løwendahl 2005.)

Autonomian rooli asiantuntijatyössä on suuri. Baily (1985, 132) esittää, että autonomia tarkoittaa erilaisia asioita erilaisissa ammatillisissa konteksteissa. Hän määrittelee autonomiaa laaja-alaisesti vapaudeksi valita itse ongelmat, minkä parissa työskennellä ja työstää niitä itsenäisesti ilman kenenkään määräyksiä suunnasta, lukuun ottamatta oman ammattikunnan normistoa. Autonomian painotus tulee asiantuntijatyön luonteesta. Tuottaakseen kustomoituja palveluita asiakkaalle korkein standardein asiantuntijoiden tulee saada käyttää työssään yksilöllistä harkintaa. (Empson ja Chapman 2006.) Autonomian tarve saattaa mennä kuitenkin vielä tätäkin syvemmmälle, koska asiantuntijat hakevat sekä strategista että operationaalista autonomiaa. Asiantuntijat etsivät keinoja itsensä toteuttamiseen työstämällä toimeksiantoja, jotka he kokevat älyllisesti haasteellisiksi ja palkitseviksi tai toimeksiantoja, jotka tyydyttävät luovia ja altruistisia tarpeita. (Winch ja Schneider 1993.) Tämän kaltaiset toimeksiannot eivät kuitenkaan aina välttämättä ole linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa tai voivat jopa olla päinvastaisia yrityksen omien intressien kanssa (Empson ja Chapman 2006).

Suhteessa muiden alojen yrityksiin tietointensiiviset yritykset antavat enemmän autonomiaa ja käyttävät epämuodollisempia prosesseja toiminnassaan, jotta ne voisivat paremmin tyydyttää asiantuntijoiden mieltymyksiä (Greenwood ja Empson 2003; Greenwood ym. 1990; Malhotra ym. 2006). Autonomian erityisiä ilmentyminä voivat näyttäytyä päätöksenteon hajautus työntekijöille tai työntekijöiden aktiivisempi mukana olo yritystä koskevassa päätöksenteossa. Autonomia voi myös ilmetä pienemmässä määrässä muodollisia sääntöjä, löyhemmissä raportointivelvoitteissa ja jopa johtotehtävien vuorottelussa. Johtotehtävien vuorottelu viittaa siihen, että vanhemmat asiantuntijat voisivat hoitaa johtotehtäviä tietyn määritellyn ajan, minkä jälkeen vuoro siirtyy toiselle asiantuntijalle. (Greenwood ym. 1990.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta asiantuntijuuteen liitettävät piirteet voivat aiheuttaa haasteita esimerkiksi johtamistyylin, palkitsemisjärjestelmien ja työjärjestelyiden suhteen. Esimerkiksi Gmür, Kaiser ja Kampe (2009) ovat tutkineet juristien sitoutumisen lisääntymistä, kun heille maksettiin suoriutumiseen perustuvaa palkkaa. Tutkimuksen mukaan suoriutumiseen perustuva kompensatio ei tässä tapauksessa lisännyt juristien sitoutumista, vaan sillä saattoi olla jopa negatiivinen vaikutus sisäiseen motivaatioon.

5 AINEISTO JA MENETELMÄ

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi parhaiten silloin kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista sekä tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tulee kyseeseen myös silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita. Mahdollista on myös hyödyntää kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy- ja seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla. (Metsämuuronen 2006.) Puusan ja Juutin (2011, 31) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu käytettäväksi, kun tutkimuksen kohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja, vuorovaikutussuhteissa syntyneitä ja tulkinnallisia aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Omassa tutkimuksessani tutkin abstrakteja ilmiöitä kuten ominaispiirteitä sekä niiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen tiettyjen osapuolten näkökulmasta. Voidaan siis ajatella, että rooli abstraktina käsitteenä täyttyy. Tämän lisäksi tutkimukseni keskittyy tiettyyn organisaatioon ja kyseessä on myös joukkoon sidottu tutkimus. Näistä syistä mielestäni on perusteltua käyttää laadullista tutkimusmetodia tässä tutkimuksessa.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen sekä tutkittavan kohteen mahdollisimman kokonaisvaltainen tutkiminen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161). Puusa ja Juuti (2011, 48) lisäävät, että laadullisen tutkimuksen tavoitteina on myös uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus sekä ymmärryksen syventyminen. Oman tutkimukseni tarkoituksena on selvittää ominaispiirteitä, mutta tämän lisäksi myös niiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiselle, mistä olen löytänyt varsin vähän olemassa olevaa tutkimusta. Tästä syystä koen tutkimukseni täyttävän kriteerin ilmiön kuvaamiselle ja ymmärryksen syventämiselle.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään

koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tarkoittaa, että tutkimussunnitelmaa tai tutkimusongelmaa voidaan tarkastaa aineistonkeruun kuluessa. (Eskola ja Suoranta 1998, 15-16.) Olen pyrkinyt omassa tutkimusprosessissani tarkastamaan ja miettimään tutkimussunnitelmaa ja tutkimusongelmaa jatkuvasti. Tutkimusongelma on elänyt sen mukaan, kun olen saanut lisää materiaalia niin teorian osalta kuin tutkimustulostekin osalta. Teoriaosiota olen tuottanut uusiksi saatua tutkimustulokset. Poistin tutkimustulosten kannalta epärelevantteja teoriakokonaisuuksia ja lisäsin tilalle relevantimpia. Huomasin esimerkiksi, että olin käsitellyt asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteitä pinnallisesti alun perin teoriaosiossa. Haastatteluiden myötä sain kuitenkin runsaasti materiaalia asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteisiin liittyen, mikä vaati myös teoriaosion syventämistä tältä osin. Lisäksi otin asiantuntijoiden osaamisen tarkasteluun tutkimuksessani, koska ne nousivat haastatteluissa tärkeänä teemana esille.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään objektiivisuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvoja tutkimuskohteeseen. (Eskola ja Suoranta, 1998.) Tutkijat kuitenkin epäilevät onko ylipäättään mahdollista tunnistaa omat esioletuksensa ja arvostuksensa. Omassa tutkimuksessani esioletusten tunnistaminen liittyi lähinnä omaan työkokemukseeni asiantuntijayrityksissä sekä henkilöstöjohtamisen ja etenkin rekrytoinnin tehtävissä. Olen työkokemukseni kautta muodostanut kuvaa asiantuntijapalveluyritysten toiminnasta sekä henkilöstöjohtamisesta asiantuntijayrityksissä. Tästä huolimatta pyrin viemään tutkimusta siihen suuntaan, mihin haastateltavat sitä vievät ja pyrin välttämään omien oletuksieni tuomista tutkimustuloksiin. Ymmärrän kuitenkin, että kaikkia ennako-oletuksia on mahdotonta tunnistaa ja tästä syystä tutkimukseeni perehtyvän onkin syytä huomioida oma taustani henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin parissa työksentelevänä asiantuntijana.

Eskolan ja Suorannan (1998, 20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole varmoja ennako-odotuksia tutkimuksen tuloksista. Tutkijan tulisi yllättyä tai oppia uutta tutkimuksen edetessä. Uuden oppiminen edellyttää, että tutkimuskohteesta muodostetut ennako-odotukset tiedostetaan ja näin ollen otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina. Itselläni oli ennako-oletuksia mahdollisista tutkimustuloksista, koska olen työskennellyt henkilöstöjohtamisen ja asiantuntijarekrytointien parissa ja päässyt lähietäisyydeltä tarkastelemaan erilaisten asiantuntijayritysten toimintaa. Tästä syystä itseltäni löytyy ajatuksia asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteistä ja niiden vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen. Tutkimustuloksissa on runsaasti jo ennako-oletuksiani vastaavia piirteitä, mutta myös jonkin verran yllätyksiä ja koen oppineeni tutkimusprosessin aikana paljon uutta. Henkilöt, joita haastattelin ovat itseäni kokeneempia sekä työskennelleet erilaisissa HR-asiantuntija rooleissa, minkä luulen vaikuttaneen osaltaan siihen, että olen kokenut oppineeni myös paljon uusia asioita. Myös aiemman tutkimuksen pohjalta olen kokenut oppineeni

paljon uusia asioita asiantuntijapalveluyrityksistä ja kyennyt ymmärtämään paremmin niiden toimintaa.

Otannan tulisi olla laadullisessa tutkimuksessa harkinnanvaraista. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös varsin pieneen määrään tapauksia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa on kyse siitä, että tutkija kykenee valitsemaan teoreettisin perustein aineistonsa. (Eskola ja Suoranta 1998, 18.) Omassa tutkimusprosessissani otanta tapahtui harkinnanvaraisesti siten, että pyrin etsimään verkostojeni kautta HR-asiantuntijoita, joilla olisi mahdollisimman pitkä kokemus HR-alalta sekä myös mahdollisesti näkemystä asiantuntijapalveluyrityksen toiminnasta mahdollisimman laaja-alaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellista varsinkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola ja Suoranta 1998, 19.) Pyrin omassa tutkimuksessani toteuttamaan aineistolähtöistä analyysiä. Keräsin alustavaa teoriamateriaalia ennen haastatteluja, jotta kykenisin kysymään haastateltavilta relevantteja kysymyksiä ilmiöön liittyen. Varsinainen teoriaosion rakentaminen kuitenkin tapahtui vasta haastatteluiden jälkeen. Koin, että olin pystynyt kysymään haastateltaviltani tarpeeksi relevantteja kysymyksiä aiheeni kannalta, koska olin perehtynyt aiempaan tutkimukseen jo etukäteen.

5.2 Aineiston hankinta ja sen kuvaus

Empiirisen aineiston hankintamenetelmäksi valikoitui oman tutkimukseni kohdalla haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 35) mukaan haastattelu soveltuu tutkimusmetodiksi silloin kun halutaan korostaa subjektiivisia merkityksenantoja. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 35) mainitsevat myös haastattelun soveltuvan tarkoitukseen hyvin silloin, kun halutaan tutkia vähän kartoitettua ja tuntematonta aluetta, eikä vastauksista voida olla varmoja etukäteen. Perustelen tutkimusmetodini valintaa tällä seikalla, koska löysin vähän tutkimuksia, jotka olisivat erityisesti käsitelleet asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteiden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Koen, että tutkimusalue on vähän kartoitettu. Tutkimuksen tarkoituksena on myös ymmärtää asiantuntijapalveluyritysten piirteitä ja ominaisuuksia paremmin. Haastattelun ehdottomana hyvänä puolena koin sen, että epäselvyydet pystytään välittömästi korjaamaan haastattelutilanteessa toisin kuin esimerkiksi kirjallisesti täytettävissä kyselyissä.

Haastattelun huonona puolena voidaan pitää sitä, että haastattelijan rooli on vaativa ja vaatii taitoa, kokemusta ja koulutusta. Lisäksi haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein ongelmallista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi ja Hurme 2004, 35.) Teen työkseni työhaastatteluja, josta koen olevan jonkinasteista apua myös

tutkimushaastatteluiden tekemisessä. Myös kandityöhöni suoritin empiirisen aineiston keruun haastattelemalla. Näistä syistä haastattelutilanteessa oleminen oli minulle tuttua.

Haastattelun ideana on saada tietoa ihmisestä, mitä hän ajattelee ja minkälaisia motiiveja hänellä on. Haastattelun voidaan sanoa olevan vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola ja Suoranta 1998, 86.) Omassa tutkimuksessani käytin haastattelumetodina teemahaastattelua, jota Hirsjärvi ja Hurme (2004) kutsuvat myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Teemahaastatteluiden kaltaisille puolistrukturoiduille menetelmille ominaista on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan keskittyä tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta ei kuitenkaan noudata niin kirjaimellisesti tiettyä kaavaa kuin strukturoitu haastattelu. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Haastattelussa ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat vastasivat omin sanoin.

Haastattelut toteutettiin joulukuun 2016 lopulla ja tammikuun 2017 alussa. Jokainen haastattelu pystyttiin suorittamaan ilman keskeytyksiä tai ulkopuolisia häiriötekijöitä ja paikalla oli haastattelutilanteessa pelkästään tutkija itse haastattelijan roolissa sekä haastateltava. Haastattelut suoritettiin case -yrityksen toimitiloissa. Haastattelut kestivät ajallisesti 45 minuutista 60 minuuttiin. Haastatteluita tehtiin yhteensä neljä kappaletta. Nauhoitin haastattelut puhelimellani. Etenkin pidempien haastatteluiden kohdalla huomasin, että haastateltavien keskittyminen alkoi herpaantua hieman, joten mielestäni pidempien haastatteluiden tekeminen olisi ollut turhaa, koska haastateltavat eivät olisi jaksaneet enää keskittyä kunnolla. Sain esitettyä kaikki kysymykseni haastateltaville edellä mainittujen aikojen puitteissa. Esittelin haastateltaville haastattelutilaisuuden alussa toimintamallin, missä järjestyksessä käymme mitään aihealuetta läpi. Haastatteluni koostui kolmesta pääaihealueesta, jotka ovat asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet, ominaispiirteiden aiheuttamat haasteet henkilöstöjohtamiselle sekä lopuksi haastateltavat pohtivat pyynnöstäni, miten yrityksessä pystytään tällä hetkellä vastaamaan mahdollisiin henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Ajallisesti käytimme haastatteluista suurimman osan asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteiden selvittämiseen. Kysymyksiä oli tässä osiossa eniten liite (1), joten tämä oli siinä mielessä odotettavissa. Ennen liikkumista seuraavaan kokonaisuuteen kertasin haastateltaville mitä aihealueita on käyty läpi ja millaisia aiheita on tarkoitus seuraavaksi käsitellä. Haastattelun kysymykset suoritettiin liitteen (1) mukaisessa järjestyksessä. Huomasin kysymyksissä olevan jonkin verran samankaltaisuuksia, minkä otaksuin aiheuttavan toistoa haastateltavien vastauksissa. Tämän kuitenkin pyrin hoitamaan siten, että kerroin haastateltavalle, että kävimme jo jonkin verran kyseistä aihealuetta läpi, mutta haluaisiko haastateltava vielä lisätä jotain aihealueeseen liittyvää. Välillä tämä

tuotti tuloksia siltä osin, että aihealueeseen päästiin pureutumaan vielä syvemmin, koska haastateltava oli päässyt pohtimaan asiaa enemmän haastattelun kuluessa.

Koin teemahaastattelun hyväksi vaihtoehdoksi haastatella HR-asiiantuntijoita, koska haastattelut etenivät helposti eri teemojen avulla eteenpäin ja pystyin tarvittaessa auttamaan haastateltavia, jolleivat he ymmärtäneet kysymystäni täysin. Sain myös syvällisempiä vastauksia kysymyksiini kuin olisin lomakehaastattelulla saanut. Tarvittaessa pystyin myös hyppäämään sellaisten kysymysten ohi, joita olimme käsitelleet jo aiemmin haastattelun aikana.

Haastateltavat henkilöt (4 henkilöä) ovat tuttaviani verkostojeni kautta, joten tunsin heidät kaikki entuudestaan. Tämä oli tutkimuksen tekemisen kannalta etu ja haitta. Koen asian eduksi siinä mielessä, että sain järjestettyä haastattelut suhteellisen helposti ja henkilöt olivat motivoituneita edesauttamaan haastatteluiden toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Tiesin, että jokaisella haastateltavalla on usean vuoden mittainen kokemus henkilöstöjohtamisen tehtävissä. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta vähintään 5 vuotta alalla. Jokaisen haastateltavaksi valikoituneen henkilön työkuvaan kuuluu olennaisena osana esimiesten ja asiiantuntijoiden kanssa toimiminen. Päädyin valitsemaan henkilöt ennen kaikkea heidän laajan HR-asiiantuntijan toimenkuvansa vuoksi.

Haastateltavien entuudestaan tuntemisen etuna koin, että sain haastatteluista runsaasti irti, sillä olimme kaikkien kanssa välittömästi samalla aaltopituudella, eikä aikaa mennyt tutustumiseen tai tilanteen jännittämiseen. Pystyimme puhumaan haastateltavien kanssa samaa "kieltä", sillä itse henkilöstöjohtamisen ammattilaisena ymmärrän asiat samasta näkökulmasta. Henkilöstöjohtamiseen ja asiiantuntijayrityksiin perehtymättömälle haastattelijalle olisi jouduttu selventämään asioita melko paljon enemmän. Minun oli myös helppo esittää tarkentavia kysymyksiä ja koin saavani tällä tavoin erinomaisia keskusteluja haastateltavien kanssa aikaiseksi. Uskon, että henkilöstöjohtamiseen ja asiiantuntijayrityksiin perehtymättömän haastattelijan haastattelu olisi saattanut jäädä paljon pinnallisemmalle tasolle. Koen etenkin, että käytännön työkokemuksestani asiiantuntijoiden ja henkilöstöjohtamisen parissa oli paljon hyötyä haastatteluista suorittaessani.

Kokemukseni mukaan haastateltavien tuntemisesta oli ehdottomasti enemmän hyötyä kuin haittaa. Haittapuoliakin on toki objektiivisuuden vuoksi hyvä pohtia. Haastateltavien entuudestaan tunteminen on saattanut johtaa siihen, että haastateltavat ovat jättäneet kertomatta joitain mielipiteitä tai asioita sen takia, että tunsin heidät. Voi olla, että kyse on ollut heidän henkilökohtaisista mielipiteistään, joita he eivät ole halunneet tuoda ilmi. On myös mahdollista, että jotkin asiat ovat tuntuneet sen verran itsestäänselvyyksiltä, mistä syystä on saatettu kokea, ettei niitä ole tarvetta kertoa minulle.

Haastattelut tapahtuivat joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 aikana. Haastatteluiden jälkeen suoritin aineiston litteroinnin välittömästi tammi-

helmikuun aikana. Tämä auttoi minua pitämään keskustelut mahdollisimman tuoreessa muistissa, mikä helpotti litteroinnin tekemistä. Litteroinnin tarkkuus määrittyy tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Tässä tutkielmassa kiinnostus kohdistui haastattelussa esiin nouseviin asiasisältöihin, jolloin kovin yksityiskohtainen litterointi ei ole tarpeen ja suoritin litteroinnin peruslitteroinnin menetelmin. (Hirsijärvi ja Hurme 2008, 140.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan, jos kieli tai kielen käyttö tai hienosyinen vuorovaikutus ei ole tutkimuksen analyysin kohteena, ei litterointia välttämättä tarvitse suorittaa erikoismerkkejä käyttäen. Tärkeintä on, että kaikki puhutut lauseet ja virkkeet saa kirjoitettua ylös. Litteroinnin jälkeen siirryin kirjallisen aineiston analysoimiseen, mistä kerron seuraavassa kappaleessa lisää.

5.3 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on tuoda esille tärkeimpiä asioita ja tuottaa näin uutta informaatiota. Aineiston analyysin tarkoituksena on myös tiivistää kerättyä aineistoa muuttamatta kuitenkaan alkuperäistä merkitystä. (Eskola ja Suoranta 1998.)

Oma aineistoni on analysoitu teemoittelemalla, sillä teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Teemoittelun tarkoitus on tuoda esiin analyysissä tutkimusongelman mukaisia teemoja. (Eskola ja Suoranta 1998.) Teemat, joista haastateltavien kanssa on puhuttu, löytyvät yleensä kaikista haastatteluista. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olevasta teemasta. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka 2006.) On hyvä ottaa huomioon, että esiin nostetut teemat ovat pitkälti riippuvaisia tutkijan tulkinnasta (Hirsijärvi ja Hurme, 2004).

Kun olin litteroinut aineistoni, tein kokonaan uuden tiedoston, mihin siirsin jokaisesta haastattelusta haastateltavien antamat kommentit haastattelukysymysten alle. Tämä mahdollisti minulle helpon vertailun vastausten suhteen, esimerkiksi mitä samaa ja mitä eroja vastaukset sisältävät. Kun olin saanut koottua kaiken materiaalin samaan tiedostoon. Aloin käymään haastattelumateriaalia läpi kysymys kerrallaan. Merkkasin tiedostosta ne asiat, jotka tuntuivat toistuvan useasti, eli niin sanotut usein toistuvat teemat. Tämän lisäksi merkkasin vastauksista ne ajatukset, jotka toivat mielestäni jotain uutta tutkittavaan aiheeseen, mitä esimerkiksi kirjallisuudessa ei ole tullut esille. Hirsjärven & Hurmeen (173, 2004) mukaan teemoittelun analyysivaiheeseen kuuluu aineistosta nousevien yhteisten asioiden tarkastelu. Osa näistä piirteistä saattaa nousta teemahaastattelun teemoista, mutta näiden lisäksi esille nousee myös muita teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja kiinnostavampia. Teemat siis nousevat esiin aineistosta, eivätkä suoraan haastattelun teemarungosta.

(Hirsjärvi ja Hurme 2004, 173). Näistä syistä siis pyrin löytämään haastatteluista sekä usein toistuvia teemoja että muita, jopa yllättäviä uusia teemoja.

Alkuperäinen aikomukseni oli käydä tutkimustuloksiani läpi haastattelurungon liite (1) mukaisessa järjestyksessä siten, että kävisin läpi toimialan erityispiirteet, yrityksen palveluihin sekä yrityksen kriittisiin menestystekijöihin liittyvät asiat läpi kukin yksittäin, mutta aineistoa tarkastellessani huomasin näiden aihealueiden sisältävän suhteellisen paljon samankaltaisia teemoja, joten päädyin käsittelemään tutkimustuloksia esitellessäni asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet omana kategorianaan, joka sisältää muun muassa edellä mainitut asiat.

Näiden teemojen lisäksi haastatteluissa nousi teemana esille osaamisen merkitys asiantuntijapalveluyrityksen kontekstissa. Haastateltavat kokivat ilmeisen tärkeänä osaamisen merkityksen, joten halusin käsitellä sitä tutkimuksessani kokonaan omana teemanaan.

Tekemäni analyysi tutkimustuloksista on oma subjektiivinen tulkintani. Uskon, että henkilö jolla on samanlainen kokemustausta työelämästä, olisi tehnyt samanlaisia tulkintoja kuin olen itse tehnyt. Toisaalta taas henkilö, jolla ei olisi kokemusta henkilöstöjohtamisen tehtävistä tai asiantuntijapalveluyrityksessä työskentelystä olisi voinut tulkita aineistoni erillä tavalla.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet

Asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteitä lähdettiin hakemaan melko yleisin kysymyksin. Esitin haastateltaville kysymyksen, jossa pyysin heitä kuvaamaan case -yritystä omin sanoin. Lisäksi kysyin myös heiltä mitä he kokevat olevan yrityksessä olennaista. Haastateltavien vastauksissa on nähtävissä asiantuntijapalveluyrityksille tyypillisiä piirteitä kuten vahva identiteetti, joka näkyy kulttuurin tasolla (Empson ym. 2015) sekä halu identifioitua asiantuntijaksi omalla alallaan (Løwendahl 2005). Asiantuntijapalveluyrityksiä on luonnehdittu niitä koskevan tutkimuksen saralla maailmanlaajuisesti toimiviksi jättiläisiksi (Empson ym. 2015.) Kansainvälisyyttä korostettiin myös haastatteluissa.

Yrityskulttuuri on erittäin vahva, tää high performing culture on täällä. (H1)

Business piireissä meidät tunnetaan aika laajasti asiantuntijaorganisaationa. (H1)

No tosi tämmönen niinkun aika tavoiteorientoitunut ja semmonen niinku moderni mun mielestä siinä mielessä, et niinku koko ajanhan meidän pitää olla perillä siitä, että mitä tapahtuu niinku markkinassa ja meidän palvelut myös aika paljon niinkun elää sen mukaan, et mitä, minkälaista kehitystä on niinkun maailmalla. (H2)

Tällanen moderni... korkea laatu on tosi tärkeitä. Se ehkä kuvaa meitä. Tämmönen aika dynaaminen. (H3)

Niinku niin, et mikä on olennaista niinku siis.. no just se korkea asiantuntemus, niin siis sen pohjalta oikeestaan niinku mun mielest kaikki, siis meidän liiketoiminta rakentuu ihmisten osaamiseen. (H3)

Energinen, nuorekas, kansainvälinen, eteenpäin pyrkivä. (H4)

Asiantuntijapalveluyritys on monella tapaa erityislaatuinen tapaus johtamis- ja organisaatioteoriassa (Greenwood ym. 2005; Hinings ja Leblebici 2003; Maister 1993; Malhotra, Morris ja Hinings 2006). Asiantuntijapalveluyrityksen

omaleimaisuus on pitkälle vakiintunut piirre. Asiantuntijapalveluyritykset eroavat merkittävästi organisatorisissa järjestelyissä ja johtamisjärjestelyissä teollisuuden- ja palvelualojen yrityksistä. Asiantuntijapalveluyritysten menestys riippuu pitkälti niiden työvoiman maineesta sekä statuksesta. Asiantuntijapalveluyritykset käyttävät ainutlaatuisia rekrytoinnin käytäntöjä ja johtamiskäytäntöjä sekä niillä on usein poikkeuksellinen organisaattiorakenne. (Suddaby ym. 2008.) Kysyin haastateltaviltani, miten he luonnehtisivat ympäristöä, jossa case -yritys toimii. Haastateltavien mukaan toimiala on asiakaskeksinen, jatkuvalla muutoksella altis sekä erittäin kilpailtu. Asiakaskeksisyys näkyy toimialalla etenkin asiakkaan kokonaisvaltaisena auttamisena.

No varmaan tietysti ehkä niinkun et halutaan olla kehityksen kärjessä, etujoukoissa, tarjota asiakkaille parasta asiakaskokemusta, toisaalta osaavaa konsultointia. (H1)

...uudistetaan asioita ja niinku et tavallaan et katotaan, mitä niinku on maailmassa meneillään, minkälaisii kehityksii tulee ja sit niinku siinä mukana ja tuetaan asiakkaita niinkun siinä. (H2)

Niin työntekijöiltä tai et se substanssi on aika pitkälle se, et mihin se niinku toiminta rakentuu, se et oikeesti osataan auttaa niitä asiakkaita. (H3)

Ehkä merkittävämpänä toimialan ominaisuutena nousi haastateltavien keskuudessa toimialalla näkyvä kova kilpailu. Kova kilpailu selittyy sillä, että toimialalta löytyy paljon vastaavia palveluita tarjoavia yrityksiä, mikä asettaa hintapaineita yrityksen toiminnalle. Markkinoilla on runsaasti sekä pieniä, että suuria kansainvälisiä vaastavanlaisia palveluita tarjoavia yrityksiä.

Tavallaan niinku kova kilpailu, et kuitenkin paljon on niinku vastaavia yrityksiä, et kilpailu on niinku kovaa. (H2)

No se on niinku tavallaan aika haastavaa, että... et kilpailu on kovaa ja tosiaan vaaditaan sitä tosi kovaa asiantuntemusta. (H3)

Erittäin kilpailtu. (H4)

Muutokset toimintaympäristössä, niin omassa kuin asiakkaankin, vaikuttavat suuresti myös case -yrityksen toimintaan. Haastateltavien mukaan muutokset vaativat jatkuvaa kehityksen seuraamista. Koska case-yritys toimii alalla, jossa pyrkimys on auttaa asiakkaita asiantuntijapalveluita tarjoamalla, haasteena on olla myös jatkuvasti askeleen edellä asiakkaan tarpeita. Tästä taas aiheutuu haasteita osaamisen suhteen. Case -yrityksen on kyettävä rekrytoimaan osaajia ja pystyttävä kouluttamaan henkilöstöä alati muuttuvien vaatimusten suhteen. Osaamisen hankkiminen yrityksen ulkopuolelta on haastavaa, jos osaajia on markkinoilla vähän tarjolla.

Sit taas ehkä niinkun ihan sisällöllisesti niin tää digitaliosaatio, et kyllähän me tarvitaan niinku ihmisiä siihen ja uusia ammatteja varmasti tulee syntymään sekä yleensä maailmas, että myös x:n sisällä, et me tarvitaan niitä, et ihmiset, jotka ymmärtää sen perinteisimmän substanssin, mitä me jo tänä päivänä tehdään ja

osataan, mut sen lisäksi, et miten he pystyy sen niinku kääntään IT:n kielelle, miten tarjotaan niit työkaluja, järjestelmiä asiakkaille ja tietysti myös itselle siinä sivussa, et me pystytään tekemään niinku töitä niinku tulevaisuudessa. Se ei oo se malli, mis me tänä päivänä ollaan nyt. Eikä ne kompetenssitkaan oo niinku välttämättä ollenkaan riittävät, mitä meil tänä päivänä on, mut se koskee ihan kaikkee ja kaikkia. (H1)

Esiin nousseet teemat asiakaskeskeisyys, toimialan muutosalttius ja kova kilpailu ovat varsin yleisiä suurimmalle osalle asiantuntijapalveluyrityksistä. Esimerkiksi Empson ym. (2015) mukaan asiantuntijapalveluyritysten merkitys korostuu myös niiden kyvyssä tuottaa uusia radikaaleja liiketoimintaratkaisuja ja liiketoimintamalleja, mikä liittyy haastatteluissakin mainittuun toimintaympäristön muutosalttiuteen. Empson ym. (2015) mukaan uusien liiketoimintaratkaisuiden luominen näkyy asiantuntijapalveluyrityksissä esimerkiksi siinä, että ne ovat siirtyneet vaikuttamaan suuremmin asiakkaidensa strategiaan, esimerkiksi liikkeenjohdon konsultin roolissa. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää toimialalle tyypillisiä piirteitä, joten voidaan nähdä, että kyseiset teemat, asiakaskeskeisyys, toimialan muutosalttius ja kova kilpailu kuvaavat asiantuntijapalveluyritysten toimintaa hyvin.

Kysyin haastateltavilta, miten asiantuntijapalveluala näkyy yrityksen toiminnassa. Haastateltavien mukaan asiantuntijapalveluala näkyy etenkin siinä, että suurimmalla osalla työntekijöistä on korkeakoulututkinto. Asiantuntija-ala näkyy myös siinä, että työntekijöillä on korkeat vaatimukset johtamiselle sekä työntekijäkokemukselle. Yrityksessä työskentelevät henkilöt tiedostavat, että he ovat yrityksen ainoa ja tärkein resurssi ja tästä syystä osaavat vaatia esimerkiksi johtamiselta paljon.

Asiantuntija-ala näkyy haastateltavien mukaan myös siinä, että työntekijät haluavat olla mukana merkittävässä projekteissa, joilla saattaa olla jopa yhteiskunnallisesti merkitystä. Asiantuntijoita käsittelevässä tutkimuksessa on todettu, että asiantuntijoilla on usein intressi suojella asiakkaidensa tai yhteiskunnan intressejä (Empson ja Champan 2006). Winch ja Schneider (1993) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet asiantuntijoiden etsivän keinoja itsensä toteuttamiseen työstämällä toimeksiantoja, jotka he kokevat älyllisesti haasteellisiksi ja palkitseviksi tai toimeksiantoja, jotka tyydyttävät heidän luovia ja altruistisia mielijohteitaan. Haastatteluissa tuotiin esille case-yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden halu vaikuttaa ja halu nähdä oman työnsä vaikutukset suuremmassa mittakaavassa.

No paljo niinku siitä, et minkälaisia ihmisiä tääl on töissä, et kaikki on kuitenkin niinku hyvin koulutettuja ja on semmosia, et halua tiedästä tehdä muutoksia ja olla mukana erilaisissa niinku muutoksissa ja... et ehkä niinku semmonen, et halutaan olla niinku tosi hyviä siinä, mitä tehdään. Ja niinku tavallaan ylpeyttä niinku siitä, et hei mä oon mukana tämmösis jutuissa. (H2)

Useimmissa asiantuntijapalveluyrityksiä koskevissa määritelmissä asiantuntijapalveluyritykset käsittävät lakipalveluita tarjoavat yritykset, taloushallinnon palveluihin erikoistuneet yritykset, arkkitehtitoimistot, insinööritoimistot, teollisuusyritykset (konsultointi ja R&D-liiketoiminta) sekä liikkeenjohdon konsultoinnin palveluita tarjoavat yritykset (Bévort 2012). Tästä

syystä koin tarpeelliseksi selvittää, miten case-yritys sijoittuu suhteessa muihin asiantuntijapalveluyrityksiin. Haastateltavien mukaan yhtenäistä asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille on, että henkilöstö on korkeasti koulutettua ja uraorientoitunutta. Asiantuntijuuden merkitystä myös korostettiin. Haastateltavien mukaan ei ole niinkään väliä, mikä asiantuntijuuden ala on tarkalleen ottaen kyseessä, vaan nähtiin että työntekijät haluavat olla huippuosaajia ja -asiantuntijoita erikoisalasta riippumatta. HR-asiantuntijoiden mukaan myös muutospaineet ja jatkuva toiminnan kehittäminen kuvastavat asiantuntijapalveluyritysten toimintaa. Haastattelemani HR-asiantuntijoiden työkokemus muiden alojen asiantuntijayrityksistä on jossain määrin rajoittunutta, mikä tuli ilmi myös haastatteluissa.

No ehkä just se, että henkilöstö on korkeastikoulutettua, jota tänne haluaa ja he haluaa edetä urallaan. He eivät oo niinkään sitoutuneita työnantajaan niinku joskus aikasemmin vaan he on sitoutuneita hyvään johtamiseen, hyvään porukkaan, uramahdollisuuksiin, kompensatioon ja tällasiin asioihin. Ja varmaan se kynnyks myös vaihtaa työnantajaa on aika matala. Ja se mataloituu varmaan koko ajan. (H1)

Varmaan tavallaan just niinku se asiantuntijuus siinä mielessä, et kaikki niinkun, oli se toimiala sit mikä tahansa, et tavallaan niinku halutaan olla siinä niinku parhaita ja pysytään niinku mukana just siinä kehityksessä ja muutoksissa ja mitä nyt asiat muuttuu niin ollaan niinku koko ajan kartalla siitä että, et ei voi tavallaan jämähtää johonki tiettyyn niinku totuttuun asiaan, vaan pitää koko ajan niinku miettiä, et mitä.. mitä muutoksia on. (H2)

No varmaan se osaamisen kehittäminen on sellanen selkee noille kaikille, mutta onhan tossa tosi erilaisia toimialoja myös, että ehkä se, että meillä jollain tavalla no et kilpailu on kovaa ja sitte ehkä osassa meidän, et mitä me tuetaan asiakkaita niin siellä on niinku ympäristössä tapahtumassa niin paljon, että siellä jopa se muutostarve on isompaa tai toki ehkä sitten voi olla tässä se harha, et ite näkee tän meidän kentän, kyllähän tuo joku vaikka insinöörialaa, mistä ensimmäisenä aattelis, et siellä voi olla osin aika perinteistä, niin onhan sielläki varmasti paljon niitä alueita, joissa mennään hirveetä vauhtia eteenpäin, et ehkä tää on myös vähä suppee tää oma ensimmäinen ajatus, mikä tuli mieleen, mut et joo, niin kyl se varmasti on niinku se, just se osaamisen kehittäminen, et pysytään mukana niin se on se yhteinen tekijä näille kaikille. (H3)

Esille nostettiin myös työnantajakuvan merkitys. Osa yrityksistä kilpailee pitkälti samasta työvoimasta, jolloin työnantajakuvalla saattaa olla paljon merkitystä.

Ja employer branding on varmaan näillä kaikilla sitte isolla agendalla vois kuvitella, koska tavallaan sit kilpaillaan siitä samasta henkilöstöstä, niin halutaan olla hyvä työnantaja, mikä näkyy sitten niinku sinne ulospäin, mutta myös sisäisesti ja sit se osaamisen kehittäminen, ku ollaan asiantuntijayrityksiä. (H4)

Asiantuntijapalveluyrityksestä puhuttaessa olennaisena osana kuvaan liittyvät yrityksen tarjoamat palvelut. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia piirteitä he liittäivät case -yrityksen tarjoamiin palveluihin. Vastauksissa korostui asiakaslähtöisyyden merkitys. Asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen kuuluu olennaisena osana kyky puhua asiakkaan kielellä. Haastateltavat mainitsivat, että asiakkaat ostavat asiantuntijapalveluita, jotta voisivat ymmärtää

monimutkaiset asiat selkokielisessä muodossa. Wilensky (1964) mukaan asiakkaiden suunnitellessa palvelun ostoa asiantuntijapalveluyritykseltä he eivät useimmiten täysin itsekään vielä ymmärrä ongelmansa luonnetta. Heillä ei ole myöskään mahdollisuutta koekäyttää palvelua ennen kuin se asiantuntijapalveluyrityksen taholta tuotetaan. Voidaan siis todeta, että asiantuntijan kyvyllä puhua asiakkaan kieltä on suuri merkitys siinä, miten palveluja onnistutaan myymään asiakkaille. Asiantuntijapalveluyrityksen ydinvoimavarat koostuvat asiantuntijoiden teknisestä tietämyksestä ja asiakkaiden syvällisestä ymmärryksestä. Tutkijat korostavat, että teknisen osaamisen ohella asiantuntijapalveluyrityksille on elintärkeää tieto, jota työntekijät ja yritys muodostaa ajan kuluessa asiakkaistaan. Asiakkaiden tuntemisella on merkitystä, jotta teknistä tietoa voidaan soveltaa asiakkaiden tarpeisiin oikealla tavalla. (Empson ym. 2015.) Haastatteluissa mainittiin, että asiantuntijuudella nähtiin olevan palveluiden tuottamisessa suuri rooli. Haastateltavien mukaan onkin tärkeää, että pystytään osoittamaan vankkaa asiantuntemusta ja samalla kyötä yhdistämään tämä asiantuntemus asiakkaan liiketoimintaan.

Kriittiset menestystekijät

Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijat tuovat yritykseen oman tietotaitonsa, kokemuksensa, taitonsa liikesuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, asiantuntijamaineensa, verkostonsa oman alan asiantuntijoihin sekä verkostot entisiin, nykyisiin sekä potentiaalsiin uusiin asiakkaisiin. Nämä strategiset resurssit ovat kriittisiä asiantuntijapalveluyrityksen menestykselle, mutta ovat suurimmissa määrin asiantuntijoiden itsensä kontrolloitavissa. Haastateltavilta kysyttiin, mitä he kokevat olevan case-yrityksen kriittisiä menestystekijöitä. Heidän näkemyksissään korostui osaavat ja asiantuntevat ihmiset ja onnistuminen näiden osaavien henkilöiden rekrytoimisessa yritykseen. Haastateltava 1 nosti myös esille asiantuntijoiden sitoutumisen. Haastateltavat painottavat, että yritys itsessään ei ole mitään ilman siellä työskenteleviä ihmisiä, joten voidaan todeta, että haastateltavat ovat tässä kriittisten menestystekijöiden osalta samoilla linjoilla Løwendahlin (2005) ajatusten kanssa.

No tietysti meillä on paljon kriittistä osaamista, et se on ehkä yks, sit me halutaan pitää ne tärkeimmät ne parhaat ihmiset täällä ja sit taas se heidän engagementtinsa koostuu juuri niin monista asioista, mitkä on heidän uranäkymänsä, mielenkiintokset työtehtävät, tiimit, esimiehet, johtaminen, kompensatio.. kaikki tää. (H1)

No siis tottakai siitä, et on niinku tarpeeks ihmisiä ja niinku hyviä niinku osaavia ihmisiä, et kyllähän se sieltä niinku tulee, niinku viime kädessä. Et vaikka olis kuinka hienot prosessit ja niinku sitä ja tätä ja jota, mut jos ei oo niinku ihmisiä, jotka ne osaa tehdä, niin sit niinku ollaan vähä big trouble. Et kyl se mun mielestä on niinku ihmisistä pitkälti kiinni. (H2)

Ihmisistä, niin se on kyllä se ihan tärkein, että meillä on niitä osaavia ihmisiä, et se on ihan avain, et me saadaan ensinnäkin niitä niinku tavallaan rekrytoitua meille ja sitte kehitettyä vielä edelleen. (H3)

Kriittisin menestystekijä asiantuntijapalveluyritykselle vaikuttaa selkeästi olevan työntekijät ja heidän osaamisensa. Yksi haastateltavista nosti esille työntekijöiden pitämisen yrityksessä ja sitouttamisen. Hänen mukaansa taustalla on monitahoinen joukko tekijöitä, joita ovat muun muassa henkilön uranäkymät, mielenkiintoiset työtehtävät, tiimi, johtaminen ja esimiestyö. Myös kompensatiolla voi olla vaikutusta. Haaste rekrytoida työntekijöitä nostettiin tässä kohtaa ilmi. Ilmeisesti siis rekrytoinnit voidaan nähdä yhtenä kriittisenä menestystekijänä asiantuntijapalveluyritykselle. Løwendahlin (2005) mukaan asiantuntijapalveluyrityksessä on kaksi ensisijaista asiaa, joissa niiden on onnistuttava: rekrytointi ja parhaiden asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä sekä mielenkiintoisimpien asiakkuuksien ja projektien voittaminen. Näillä tekijöillä on toisiaan vahvistava vaikutus. Jos asiantuntijapalveluyrityksellä on parhaat asiantuntijat, sen on myös helpompi voittaa haastavia projekteja ja toimeksiantoja itselleen. Jos yrityksellä on haastavia ja mielenkiintoisia projekteja meneillään, sen on taas helpompi houkuttaa parhaita asiantuntijoita. Samalla myös asiantuntijoiden pysyminen yrityksessä on todennäköisempää, jos he kokevat, että mielenkiintoisten projektien voittaminen näyttää todennäköiseltä.

Kysyin haastateltavilta, mistä case-yritys on riippuvainen. Vastauksissa korostui asiakkaiden merkitys ja asiakkaiden asiantunteva palveleminen. Myös asiantuntijoiden osaamisen merkitystä korostettiin. Sveibyn (1990, 41) mukaan asiantuntijapalveluyrityksissä henkilöstön kokemuksella ja oppimilla valmiuksilla nähdään olevan tärkeä rooli asiantuntijayrityksessä. Empson ym. (2015) esittävät, että asiantuntijapalveluyrityksen päävoimavarat ovat asiantuntijoiden tekninen erityisosaaminen sekä heidän perusteellinen asiakastietämys. Ekstedtin (1988) mukaan asiantuntijayrityksissä on paljon myös kokemuspohjaista tietoa, joka voidaan nähdä markkinoilla menestymisen kannalta vähintään yhtä tärkeänä asiana kuin teoreettinen tieto. Yksi haastateltavista nosti esille myös kasvun merkityksen ja merkittävässä projekteissa mukana olemisen. Merkittävässä projekteissa mukana oleminen viittaa Løwendahlin (2005) ajatuksiin mielenkiintoisten ja haastavien projektien voittamisen merkityksestä. Voidaan siis huomata, että tutkimustuloksissa on paljon yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa.

Et niinkun helpompi tietysti houkuttaa hyviä tekijöitä, jos menee niinku hyvin ja on kasvua. On niinkun näyttöjä siitä, et ollaan oltu paljon mukana kaikis erilaisissa isoissa merkittävässä projekteissa. (H2)

No määhän luulen että, niin ne on siis ne osaavat ihmiset, joittenka kanssa on helppo tehdä töitä, et se on mun käsityksen mukaan asiakkaitten suunnasta myös, paitsi, että se on tavallaan työntekijämarkkinoilla se kuva, että meidän ihmiset on jotenki inhimillisempiä niin asiakkaitten puolelta mun käsittääkseni se tulee semmosena palautteena, että on niinkun, meidän ihmiset on lähestyttäviä ja ymmärrettäviä ja oikeesti niinkun tekee sen työn helpoks.. puhutaan asiakkaan kieltä. Että tosiaan, niin helppo tehdä ja että tiimit rakennetaan hyvällä tavalla sillai, et siellä on niinku oikeenlainen osaaminen, erilaisia ihmisiä just oikeilla tavalla tuotu sit sinne asiakkaan tarpeisiin. (H3)

Asiantuntijat yrityksessä

Kysyin haastateltavilta, miten he kuvailisivat case -yrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita. Vastaukset erosivat jonkin verran toisistaan, mikä on toisaalta ymmärrettävää, koska kyseessä oli melko laaja-alainen kysymys. Yhteisiä tekijöitä, jotka ilmenivät kahden haastateltavan vastauksista, olivat korkeakoulutus, kunnianhimo ja päämäärätietoisuus. Ulospäinsuuntautuneisuuteen viitattiin muun muassa kertomalla, että case -yrityksen työntekijät ovat asiakaspalveluhenkisiä ja yhteistyökykyisiä. Eräs haastateltava kuvasi case -yrityksen työntekijöitä myös tiimipeluri sanalla ja kertoi, että näkee tässä olevan suuri muutos menneeseen verrattuna, sillä ennen case-yrityksen kaltaisessa yrityksessä työskenteli enemmän sooloilijoita. Nykyään tiimityöskentelytaitoja arvostetaan case -yrityksessä enemmän. Myös kansainvälisyys näkyy haastateltavien mukaan yrityksen työntekijöissä, sillä monet ovat olleet vaihto-oppilaina, suorittaneet tutkinnon ulkomailla tai jopa työskennelleet ulkomailla.

Osaavia, haluavat oppia, positiivinen asenne, asiakaspalveluhenkisiä. (H1)

Ehkä tänä päivänä se on myös kansainvälinen, et ihmiset joita me otetaan niin kyllähän he varmaan on, jos eivät ehkä vielä suorittaneet tutkintojaan muualla, niitäkin voi olla, niin kyl varmaan siis kansainvälist opiskelijavaihtoo tai kansainvälist työskentelyä löytyy sieltä niinku yhä enemmän. Minimi on varmaan se hyvä kielitaito, hyvä englanninkielen taito, mut sen lisäksi on varmasti paljon muutaki sitte. (H1)

No asiantuntemus on se varmaan yks, mistä vois alottaa. Eli niinku kaikilla on se korkeakoulutus ja tietty peruspohja jo, millä lähtevät ja kehittävät täällä sitten niinkun sitä asiantuntemustaan sitten yhä vielä eteenpäin. Ja sit just se kehittymishalukkuus, et oikeesti ketkä täällä on halua koko ajan oppia jotain uutta ja haluaa päästä eteenpäin, et se on ihan sellanen selkee leimaava tekijä. Ehkä siihen vähän linkittyneenä myös tietty kunnianhimosuus tai sellanen.. onks se nyt ihan oikea kuvaava sana jokaisen kohdalla, niin ei välttämättä, mutta kuitenkin semmonen halu menestyä. Et ehkä vahvemmin jopa se eteenpäin meno, mutta kyllä sit monilla varmaan sekottuu sitä niinku kunnianhimoa ja halua tosiaan päästä korkeelle. Sitten haetaan myös niitä tietynlaisia tiimipelureita, et se meillä mun mielestä näkyy tosi hyvin, että ihmiset on sellasia, jotka haluaa työskennellä toisten ihmisten kanssa, et ei oo niinkään semmosia sooloilijoita, yksinäisiä cowboytä, mikä on ilmeisesti ollu iso muutos tässä organisaation matkan varrella. Ja niin ne on mukavia siis jotenkin siis siihen linkittyen jotenkin, että tykätään tehdä ihmisten kanssa töitä niin on myös semmosii ihmisiä, jotka tosiaan tulee toimeen muiden kanssa, eli tällain niinkun kolleegan näkökulmasta tuntuu, et on mukavia tyyppejä ympärillä. (H3)

No varmaan tos, mitä mä alussa sanoin tulee, niin et tämmöset, ollaan aika energisiä ja sit semmosia, meinasin sanoa ulospäinsuuntautuneita, mut se ei oo ehkä oikee sana, mut semmonen niinkun... mikäähän olis oikee.. no ehkä kansainvälisiä tietyssä mielessä, avarakatseisia. Et moni on ollut sit vaihdossa, asunu ulkomailla, et tavallaan x kiinnostaa siinä mielessä et ku meillä on paljo kansainvälisiä mahdollisuuksia, niinku olla eri toimeksiannoissa mukana. Niin se ehkä sit semmonen yhteinen tekijä. (H4)

Asiantuntijoihin liittyen kysyin haastateltavilta, millaisista asioista he kokevat case-yrityksen asiantuntijoiden motivoituvan ja mitä haastateltavat uskovat

olevan tärkeitä asioita asiantuntijalle työssään. Vastauksissa toistui samat teemat usein: kehittymismahdollisuudet, mielekkäät työtehtävät, mielenkiintoiset projektit, tunnustukset, bonukset, kansainväliset mahdollisuudet, koulutukset, hyvä johtaminen, mukavat työkaverit, merkityksellinen työ, ollaan mukana jossain "isommassa", oppiminen, palautteen saaminen, monipuoliset ja mielenkiintoiset asiakkuudet, kehittymismahdollisuudet. Näiden lisäksi henkilökohtainen uralla eteneminen mainittiin, millä viitataan enemmänkin organisaation sisällä etenemiseen, eli niin kutsutulla urapolulla etenemiseen. Saman ominaisuuden ovat todenneet tutkimuksessaan myös Horwitz, Heng ja Quazi (2003). Tutkijoiden mukaan asiantuntijoiden johtamisen kohdalla tulisi ottaa huomioon asiantuntijan uran edistäminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Tämä tarkoittaa, että asiantuntijalle tulee tarjota mahdollisuus edetä ylöspäin urapolkua pitkin organisaation sisällä, mutta myös edesauttaa asiantuntijana kasvamista.

Løwendahl (2005) korostaa parhaimpien toimeksiantojen voittamisen merkitystä. Tämä väite on myös näkynyt omista tutkimustuloksistani esimerkiksi mainintoina asiantuntijan motivaation lähteistä, joita määriteltiin olevan mielenkiintoiset ja monipuoliset asiakkuudet, olla mukana jossain "isommassa", mielenkiintoiset projektit ja kansainväliset mahdollisuudet.

Asiantuntijoita koskevassa tutkimuksessa esille on nostettu muun muassa asiantuntijoiden halu kehittää asiantuntijuuttaan ja saavuttaa tavoitteita asiantuntijuuden suhteen. Kilpailukykyinen palkkaus tai muut palkkiot yksistään eivät välttämättä riitä sitouttamaan asiantuntijoita uuden tiedon luomiseen tai organisaatioon. (Aryee ym. 1991.) Asiantuntijat tietointensiivisissä yrityksissä vaativat stimuloivaa ja haastavaa työtä, joka mahdollistaa asiantuntijatiedon käytön ja taitojen kehittämisen. Työn tulisi myös tarjota mahdollisuuksia kehittyä asiantuntijana. (Swart ja Kinnie 2003.)

No varmasti just niitä mielenkiintoisia projekteja, asiakkuuksia, mahdollisuuksii mennä eteenpäin, kansainvälisiä komennuksia, erilaisia koulutuksia ja tunnustuksia, mitä meil on ja toki sit ihan se aineellinen kompensatio on tärkeä, bonukset. No työntekijäedut sinänsä, meil on niitä, mut ne on aika varmaan samanlaiset ku monilla kilpailijoilla, et siellä ei ehkä oo mitään niin kauheen poikkeavaa. Hyvää johtamista, hyvää työilmapiiri ja mukavii työkavereita. (H1)

No varmaan, no uskoisin, että urakehityksestä ja niinku myös, varmaan jossain määrin palkasta ja palkitsemisesta. Mut kyl mä uskon, että myös niinku on tärkeä ihmisille se, et ne kokee, että ne on niinku osana jotain niinku isompaa.. Et saa myös semmosta niinku merkityksellisyyttä, tavallaan niinku referenssiä just, et hei mä oon ollu niinku tämmösis jutuis mukana. (H2)

Semmonen jatkuva kehittyminen. Se mitä nyt oon lähtöhaastatteluissa puhunu ihmisten kanssa, niin sielt tulee, et se asiakastyö, et monipuoliset asiakkaat, saa Suomen johtavimpien yritysten kanssa olla tekemisissä, niin sen niinkun kokee sen todella mielenkiintokseks ja sitte mukavat tiimikaverit siinä, niin se on yks tämmönen tekijä ja sit tosiaan ku meillä panostetaan siihen koulutukseen niin se on se toinen, et saa koko ajan haasteita, niinku monipuoliset työtehtävät, saa haasteita lisää (H4)

Asiantuntijoihin liitetään myös monia turhautumisen kohteita. Usea tutkija on todennut asiantuntijoiden karttavan säännöksiä, rutiinitöitä ja byrokratiata. Esimerkiksi Sveibyn (1990, 61-62) mukaan asiantuntija ei pidä yksikön vapautta rajoittavista säännöksistä, rutiinitöistä eikä byrokratiasta. Tekemissäni haastatteluissa nostettiin turhautumisen kohteina esille esimerkiksi hallinnolliset prosessit. Myös erilaiset hyväksyntöjen hakemiset koettiin turhauttavina. Haastatteluissa mainittiin myös, että työ, jonka merkitystä asiantuntija ei ymmärrä, koetaan turhauttavana.

No sanotaan, ne hallinnolliset prosessit on, sit ne tulee lähes jokaisessa exit-haastattelussa esiin, ku näitten asiantuntijoiden kans tätä keskusteluu käydään. Sitten kompensatio voi olla joskus. Sit tietysti on voi olla tää elämänhallinta. (H1)

No varmaan niinku.. no varmaan sit ehkä esimerkiks, et jos onkin vaan jotain vähä tylsiä projekteja, et ei pääse mukaan sellasiin projekteihin, missä niinku oikeesti pystyis kehittymään, vaan sit tekeeki jotain niinku tosi niinku semmost vaik jotain niinku rutiininomasempaa työtä tai sit just, et jos ei etene, on omasta mielestään hirveesti niinku paiskinu hommia ja niinku ajattelee, et itse et on kaikki menny niinku hyvin, mut sit vaikkapa ei etene tai ei tuu jotain palkankorotuksia tai muita tämmösiä, et jotenkin mä niinku luulen, et se on aika paljo ehkä siihen liittyvää. Ja sitte tottakai niinkun, no sit on ehkä niinku täs turhautumises tulee ehkä sit eri tavalla ehkä jotku johtajuuskysymykset kans esille. (H2)

No siitä kyl kans jotkut ihmiset sanoo, et hirveesti on tavallaan sellast niinku, et pitää miljoonassa työkalussa tehdä kaikkee, et niinku tavallaan niinku, vaikka varmaan ymmärtää miks on tietyt prosessit ja niinku näin, mut et kyl moni sanoo sitä, et tää on hirveesti sellasta niinkun tavallaan niinku, mitä jotkut kokee, et on semmost niinku turhaa, niinku hyväksyntien hakemista ja tämmöstä, et menee aikaa. (H2)

No varmaan yks iso on ainaki sellanen, että on paljon, että joutuvat tekemään työtä, jonka merkitystä eivät niinkun ymmärrä. Että tällasta niin sanotusti hallinnollista työtä mitä on.. niin ja sit lisäksi sellaset asiat, jotka he kokee, ettei oikeen kuulu siihen heidän rooliin. (H3)

Yhteenveto asiantuntijapalveluarityksen ominaispiirteistä

Tutkimuksen yksi tavoitteista oli selvittää asiantuntijapalveluarityksen ominaispiirteet HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Tutkimustulosteni perusteella esitän ominaispiirteiksi seuraavat asiat:

- Asiakaskeskeisyys
- Toimialan muutosalttius
- Kova kilpailu
- Osaamisen merkitys

Haastatteluissa korostui asiakaskeskeisyys merkittävällä tavalla, joten näkemykseni mukaan yhtenä asiantuntijapalveluarityksen tärkeimmistä ominaispiirteistä on nähtävä asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyys näkyy case-arityksessä siten, että asiantuntijoilta vaaditaan asiakkaan toiminnan ja toimialan ymmärtämistä. Tarpeellista on myös olla kartalla siitä, mitä

toimialalla tapahtuu, jotta asiakkaita voidaan auttaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Toimialan muutosalttius voidaan nähdä mielestäni myös yhtenä asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteistä. Muutosalttius aiheuttaa sen, että aikaa ja toimintaympäristöä on seurattava koko ajan, jotta palveluita voidaan tuottaa ympäristön vaatimuksia vastaaviksi.

Asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteinä voidaan mielestäni myös nähdä kova kilpailu. Kova kilpailu näyttäytyy kahdessa ympäristössä. Kilpailua esiintyy osaajamarkkinoilla, missä huippuasiantuntijoista on pulaa. Toisaalta kova kilpailu näyttäytyy myös vastaavanlaisten yritysten suurena määränä markkinoilla. Parhaista osaajista kilpailu aiheuttaa pohdintaa case -yrityksessä miten kulttuuriin ja työnantajakuvaan panostetaan ja miten yrityksen houkuttelevuus työmarkkinoilla pidetään yllä. Kilpaillessa asiakkaista joudutaan pohtimaan, miten erottaudutaan muista vastaavista palvelun tarjoajista, sillä case -yritys toimii erittäin kilpaillulla toimialalla ja vastaavia palveluntarjoajia löytyy alalta runsaasti. Palveluiden tarjonnassa korostuu se, että yrityksellä on asiantuntevia osaajia, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaalle muista palvelun tarjoajista erottuvia palveluita.

Osaamisen merkitys nousi esille useaan kertaan haastatteluiden kuluessa. Case -yrityksen toiminta perustuu ihmisten osaamiselle ja ihmisten voidaan todeta olevan asiantuntijapalvelualoilla yritysten ainoa ja tärkein resurssi. Osaamisen kehittämiseen merkitys näkyy myös siinä, että osaamisen kehittämiseen panostetaan runsaasti case -yrityksessä.

Ominaispiirteitä tulkittaessa on huomioitava, että ne on muodostettu HR-asiantuntijoiden näkökulmasta, eikä kyseessä ole siis koko case-yrityksen tulkinta ominaispiirteistä.

6.2 Ominaispiirteiden vaikutukset henkilöstöjohtamiseen

6.2.1 Tietointensiivisyys

Kaiser ym. (2015) esittävät, että asiantuntijapalveluyritysten perustavanlaatuiset piirteet, tietointensiivisyys ja asiantuntijuus, asettavat erityisiä haasteita ihmisten johtamiselle. Kaiser ym. (2015) mukaan asiantuntijapalveluyrityksen ominaisuuksista tietointensiivisyys vaikuttaa henkilöstöjohtamisen käytäntöihin asettamalla erityisesti haasteita rekrytointeihin ja henkilöstön pitämiseen yrityksessä. Tietointensiivisyyden piirteeseen esitetään tuovan vaatimuksia tietojohdamiseen asiantuntijapalveluyrityksissä. Henkilöstöjohtamisella nähdään olevan tietojohdamisen suhteen paljon vastuuta.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millä tavoin asiantuntijapalveluyrityksiin liitettävät ominaispiirteet vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Yksi perustavanlaisista asiantuntijapalveluyrityksiin liitetystä piirteistä on tietointensiivisyys (Kaiser ym. 2015.) Haastatteluissa pyrin selvittämään HR-asiantuntijoilta, millä tavalla he kokevat

tietointensiivisyyden vaikuttavan henkilöstöjohtamiseen. Kaikille haastateltavilleni ei ollut aluksi selkeää mitä tietointensiivisyydellä tarkoitetaan tässä kontekstissa. Avasin kysymystä taustoittamalla tietointensiivisyyden liittyvän yrityksen tuottamien palveluiden luonteeseen ja selvittämällä, miten he kokevat tämän piirteen vaikuttavan henkilöstöjohtamiseen. Haastateltavani lähestyivät aihetta asiantuntijoiden oppimisvalmiuksien kautta. Yritykseen henkilöstöllä on oltava kiinnostusta itsensä kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. Case -yritys toimii alalla, missä tietotaitoa on oltava valmis päivittämään jatkuvasti. Oppimisen ohella myös kyky käsitellä suuria tietomääriä nähtiin tärkeänä. Henkilöstöjohtamisessa nämä tekijät näkyvät etenkin rekrytoinneissa. HR-asiantuntijoiden on pyrittävä jo rekrytointivaiheessa arvioimaan, mikä henkilön kiinnostus on itsensä kehittämiseen ja suurien tietomäärien käsittelyyn.

Kouluttaminen havaittiin jossain määrin haasteellisena, sillä yrityksen on pystyttävä kouluttamaan henkilöstöään tarpeeksi, jotta työntekijät pysyvät kehityksen kärjessä ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille viimeisintä tietoa. Laajojen koulutuskokonaisuuksien järjestäminen vaatii yritykseltä paljon aikaa ja rahaa. Koulutusten järjestäminen on usein osa HR:n tehtävänä ja tästä syystä sen voidaan nähdä aiheuttavan haasteita HR:n toiminnalle.

Kilpailu osaajamarkkina aiheuttaa myös haasteensa henkilöstöjohtamiselle rekrytointien näkökulmasta, sillä yritykselle on elintärkeää saada rekrytoitua lahjakkaita yksilöitä. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan edesauttaa houkuttelevan työnantajakuvan rakentamista.

No tietenkin se, et meillä pitää olla jo valmiiks ihmiset, jotka tota noin on, sanotaan oppimisvalmiuksiltaan, niin he on valmiita pysymään, kehittämään itseään ja pysymään kehityksen kärjessä ja toisaalta sit ehkä niinku kehittämään niitä asiantuntijapalveluita. Meidän pitää kouluttaa meidän henkilöstöä, että tota noin me ollaan se niinkun parhaan tiedon niinku perillä, tai et se osaaminen on meillä koko ajan täällä. Sit toisaalta, ehkä se näkyy myös tästä näkövinkkelistä, et me taistellaan niist parhaist osaajista, yritetään pitää, saada heidät ensinnä rekrytoituu tänne ja sit pidetty heidät meillä. (H1)

Kyl mä luulen, että kaikki sen ymmärtää, et ku ne tänne tulee, et täällä niinku pitää jatkuvasti ylläpitää sitä omaa niinku osaamista ja tavallan niinku just päivittää sitä niinku tietotaitoo, koska kuitenkin hirveesti koko ajan lait muuttuu ja säännökset ja niinku tommoset, että.. et silleen pitää niinku olla.. (H2)

No siis tietysti se, että se pitää se osaaminen pysyä koko ajan ajantasalla, et osaamisen kehittäminen nousee aika lailla keskiöön, sitten... rekrytoinnin näkökulmasta tietysti myös, että rekrytointivatimukset on kovat, että ihmisten pitää sit pystyä käsitteleen sitä tietomäärää. (H3)

...et tavallaan ku sun pitää itse koko ajan myös olla sen ajan hermolla, mitä niinku siinä niinku tavallaan markkinassa tapahtuu, mitä asiakkaassa tapahtuu, mitä x:n sisällä tapahtuu, niin se on niinkun valtava se kapasiteetti, mitä sun pitäis oikeesti niinku sitä tietoa koko ajan käsitellä... (H4)

Haastatteluissa nostettiin esille kysymys, miten rekrytointivaiheessa pystytään arvioimaan, sitä miten oppimiskyky ja oppimishalu henkilön kohdalla toteutuu. Rekrytointivaiheessa suoritettujen testien ja esimerkiksi henkilön koulutuksen

tai työkokemuksen perusteella voidaan tehdä päätelmiä jossain määrin, mutta nämä eivät kuitenkaan ole välttämättä kaikkein relevantteimpia mittareita, jos kyse on henkilön oppimishalusta ja oppimiskyvystä.

Tietointensiivisten yritysten keskeisiin haasteisiin luetaan yleisesti henkilöstön pitäminen yrityksessä. (Løwendahl 2005.) Haastateltavien mukaan henkilöstön pitämistä yrityksessä ei nähty suoranaisena haasteena. Suurin osa yritykseen tulevista työntekijöistä on nuoria asiantuntijoita ja tästä syystä on ymmärrettävää, ettei tulevaisuuden urasuunnitelmat ole täysin vielä rakennettu. Case -yrityksessä ollaan realisteja sen suhteen, että jossain vaiheessa osa nuorista asiantuntijoista siirtyy muualle töihin.

No toisinaan, et toisiaan vaihtuvuus on niinku, siis kyl me halutaanki, et ihmisiä vaihtuu, et kylhän se on, et eihän se oo aina niinku hyvä, mut kyl se on välillä korkeempi ku mikä tavallaan on niinku se ideaali, mut seki riippuu tilanteesta. (H2)

Voidaan todeta, että tietointensiivisyys näkyy suurimmalta osin osaamisen kehittämiseen liittyvinä haasteina. Haastatteluissa tulivat ilmi muun muassa pystytäänkö rekrytoimaan tietointensiivisyyden vaatimusten osalta oikeanlaista työvoimaa eli toisin sanoen ovatko yritykseen tulevat työntekijät tarpeeksi kykeneviä oppimaan jatkuvasti uusia asioita. Lisäksi mainittiin haaste yrityksen tasolla koulutusten järjestämiseen. Haastatteluissa ei käynyt kuitenkaan tarkemmin ilmi millaisista haasteista on varsinaisesti kysymys.

Lähestulkoon aina henkilöstön vaihtuvuuteen ei pystytä kokonaan vaikuttamaan, vaan se vaikuttaa olevan myös osalle toimialoista ominainen piirre. Yritys työllistää paljon nuoria asiantuntijoita, eikä nuorena asiantuntijana ole vielä varmaa, minkälaisia työtehtäviä halutaan tarkalleen ottaen tehdä. Esimerkiksi konsultointiala koetaan hyvänä näköalapaikkana oppia ja sen koetaan tuovan uralle alkuvaiheessa nostetta. Joskus asiantuntija huomaa, että haluaisikin konsultointityön sijasta tehdä ”pöydän toisella puolella” eli asiakasyrityksessä töitä. Siirtymät konsultointityöstä toiselle puolelle ovat tyypillisiä siirtymiä ja niitä ilmenee kaikissa asiantuntijayrityksissä.

6.2.2 Asiantuntijat

Autonomian painotus tulee asiantuntijatyön luonteesta. Tuottaakseen kustomoituja palveluita asiakkaalle korkeilla standardeilla asiantuntijoiden tulee saada käyttää työssään yksilöllistä harkintaa. (Empson ja Chapman 2006.) Baily (1985) mukaan syyt autonomian tarpeelle menevät kuitenkin tätäkin syvemmälle, koska asiantuntijat hakevat sekä strategista että operationaalista autonomiaa.

Sveibyn (61-62, 1990) mukaan asiantuntijan suhtautuminen organisaatioonsa on usein vähättelevä. Suhtautuminen voi olla myös vähättelevää ihmisiä kohtaan, jotka eivät hallitse asiantuntijan erikoisaluetta. Asiantuntija ihailee usein maineikkaampia asiantuntijoita sekä vähättelee vallanpitäjiä. Løwendahl (2005) nostaa esille asiantuntijoiden haluttomuuden muiden kontrolloivaan käytökseen, esimerkiksi päätöksenteon suhteen. Syy

tähän löytyy asiantuntijapalveluyrityksen valtarakenteessa, minkä mukaan kriittiset resurssit yrityksen arvon luonnille sijoittuvat enemmän henkiseen pääomaan eli asiantuntijoihin kuin yrityksen fyysiseen pääomaan. Haastateltavilta kysyttiin, millaisia haasteita he näkevät asiantuntijoiden asettavan henkilöstöjohtamiselle. Haasteiksi eivät varsinaisesti nousseet edellä mainittujen tutkijoiden (Sveiby 1990; Löwendahl 2005) mainitsemat seikat, kuten työympäristön kontrolloivuus tai muiden tahojen kuin asiantuntijoiden vähättely. Haasteena mainittiin muun muassa asiantuntijan yksilöllisen tukeminen kasvun ja kehityksen suhteen. Yksilöllisessä tukemisessa korostuu myös esimiestyön merkitys. H1 mainitsee, että HR:llä on vastuu esimiesten tukemisessa, jotta esimiehet suoriutuvat roolissaan mahdollisimman hyvin.

No varmaan just se, että ehkä, tai siis yks elementti tai niinku kun on se vaatimukset johtamiselle, et he odottaa niinku hyvää reilua johtamista, toisaalta myös sitä, että heitä tuetaan yksilöinä täällä, heidän kasvuaan ja kehittymistään. Ja siinä tietysti sit taas HR-funktiolla on niinku, et meidän pitää niinku kouluttaa myös meidän esimiehiä, tukee ja koutsata heitä, et he pystyy onnistuun tässä roolissaan. (H1)

H2:n mukaan prosessien tulee olla läpinäkyviä ja selkeitä, koska asiantuntijat vaativat tasavertaista kohtelua.

No varmaan se, et pitää olla tavallaan niinku läpinäkyvää ja selkeet prosessit, et pitää niinku ihmisten tietää, et heitä kohdellaan niinku tasavertaisesti tai niinku oikeudenmukaisesti. Eli et ihmiset tietää millä perusteilla niinku esimerkiksi saadaan palkankorotus tai niinku jotkut bonukset. (H2)

Kun työskennellään erikoisasiantuntijoiden kanssa, joudutaan myös välillä selventämään, minkä vuoksi asiat hoidetaan tietyllä tapaa.

...et ku he on niinku monessa asiassa niinku asiantuntijoita ja on tavallaan prosessorientoituneita ja varmaan monessa asiassa he niinkun, et hei miten asiat vois järkevämmällä tavalla hoitaa ja sitten niinku myös on ehkä sit joskus niinku hyvin aktiivisesti tuo niinku esiin näitä niinku omia ajatuksia siitä et miten asioita voitais hoitaa. (H2)

Asiantuntijoita koskevassa tutkimuksessa on tuotu ilmi, että asiantuntijat joutuvat työssään eri sitoutumisen kohteiden, organisaation, asiakkaiden ja oman ammattietiikan ristipaineeseen (Kaiser ym. 2015). Haastateltavilta kysyttiin ovatko he kokeneet eri sitoutumisen kohteet haasteeksi henkilöstöjohtamisen kannalta. Haastateltavat eivät kokeneet näitä suoranaisiksi haasteiksi. He kokivat ennemminkin, että kolmen sitoutumisen kohteen, organisaation, asiakkaiden ja ammattietiikan pitäisi kaikkien tukea toinen toisiaan. Haasteena kuitenkin tuotiin esille asiakasprojektien ja työntekijän henkilökohtaisen kehityksen yhteensovittaminen, sillä asiakasprojektit eivät aina välttämättä ole linjassa parhaalla mahdollisella tavalla henkilön oman kehittymisen kanssa. Kyseinen teema on nostettu myös asiantuntijapalveluyrityksiin liittyvässä tutkimuksessa esille, sillä esimerkiksi Winch ja Schneider (1993) mukaan asiantuntijat etsivät keinoja itsensä toteuttamiseen työstämällä toimeksiantoja, jotka he kokevat älyllisesti

haasteellisiksi ja palkitseviksi. Tämän kaltaiset toimeksiannot eivät kuitenkaan aina välttämättä ole linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa tai voivat jopa olla päinvastaisia yrityksen omien intressien kanssa (Empson ja Chapman, 2006).

Haastatteluissa tuli ilmi myös kompensatiokeskustelut, joissa työntekijät saattavat välillä toivoa isompaa kompensatiota työstään kuin mitä itse projekti antaa myöten.

No siis ideaalitalanteessa ne varmaan niinku tukevat toisiaan, et eihän ne missään nimessä voi, eihän meillä voi olla hyviä työntekijöitä, jotka on sitoutunu asiakkaisiin, jotka sanotaan toimii ammattietikkansa vastaisesti, et tavallaan nehän pitää olla jotenki sisäänrakennettuina sinne, mut se, että en mä tiedä ristiriitatilanteissa, voiks niitä sit oikein tulla.. et et.. no ehkä tietyt kompensatiokeskustelut, vois nyt olla esimerkkei niinku siitä, et henkilöt toivoo ehkä isompia palkankorotuksia kun vaikka projektien kannattavuus antaa myöten, niin näitä keskusteluja toki joudutaan jonkin verta, ainahan meidän pitää mennä se niinku bisnes edellä, et tehdään täällä tuottavaa toimintaa, et me tehdään oikeit asioita, eikä vaan sellasta, mikä on ehkä kivaa ja kehittää mua työntekijänä ja minkä mä koen niinku palkitsevaks ja hyödylliseks, mut jos ei se oo meidän strategian ja vision mukaista niin eihän me sellast toimintaa voida täällä harjottaa. Et vähemmän mä nään niinku ne ristiriidat sen ammattietikan kanssa, et enemmän se on ehkä, mitä voi sit nousta sieltä, on just näitä tiettyjä haasteita tai jännitteitä, just sit ehkä se mikä on niinku asiakkaalle hyväks versus se oma etu ehkä työntekijänä täällä. (H1)

Työskentely asiakasrajapinnassa saattaa olla välillä mutkikasta. Haastatteluissa nostettiin esille esimerkki, jossa työntekijä viettää asiakkaan tiloissa konsulttina runsaasti aikaa ja saattaa tästä syystä etääntyä häntä työllistävästä organisaatiosta. Toisaalta asiakas saattaa olla erittäin tyytyväinen konsultin tekemään työhön, joten työnantaja joutuu pohtimaan, toimitaanko asiakkaan toivomalla tavalla vai halutaanko henkilöä sitouttaa paremmin kiinni organisaatioon.

No jotain ehkä sellasii sit on niinku ollu, et jos on vaik, ku meilki on paljon niitä työntekijöitä, jotka on, istuu paljon siel asiakkaalla, et onko niinku siellä vaikka käytännössä vuoden, niinku jossain projektissa ja ne käy täällä vaan sillon tällön piipahtamassa niin sit niinku ehkä se, et miten saada heidät niinku pysymään ensinnäkin meillä, et tavallaan tai niinku kokemaan, et he ovat täällä töissä, vaikka he ei niinku kävis täällä juurikaan, et sit meillhän on ollu niitä, jotka on sit tavallaan niinku unohtunut jonnekin projektiin, jonnekki tiedätsä niinkun tekemään jotain, niin sit ne saattaa niinku siirtyy sen asiakkaan leipiin tai sit lähtee jonnekin ihan muualle. Et seki on vaikee kysymys, koska sit kuitenkin paljo on niitäki tapauksia, et asiakkaat sanoo, et me halutaan tää tyyppi, et te ette saa tätä nyt vaihtaa kehenkään, me halutaan pitää tää, koska me ollaan siihen tyytyväisiä. Niin sit siin on vähän niinku et mitä tehdä... (H2)

Yksi haastateltavista nostaa esille seikan, että case -yrityksessä ei välttämättä pysty keskittymään tarpeeksi paljon asiantuntijuuden kehittämiseen. Erinäiset hallinnolliset tehtävät ja esimerkiksi esimiestyö saattavat viedä aikaa varsinaiselta asiantuntijatyöltä. Etenkin urallaan edenneet henkilöt saavat vastuulleen myös palveluiden myyntityötä ja nuorempien asiantuntijoiden ohjaamista, mikä vie aikaa keskittymiseltä asiantuntijatyöhön. Saman on noteerannut tutkimuksessaan myös Löwendahl (2005). Hänen mukaan suurin osa asiantuntijoista on tullut ammattiinsa korkeakoulutuksen kautta, koska asiantuntijaa on kiehtonut älyllinen haaste ja mielenkiinto omaan erikoisalaansa.

Parhaat tekniset asiantuntijat eivät usein halua kuluttaa aikaansa johtamalla muita ja harvoin ovat myöskään pätevyityneitä tulemaan hyviksi johtajiksi. Kyseinen ongelma näkyy usein myös HR:n tehtäväkentässä, sillä HR:n tulee ohjata ja kouluttaa esimiehiä työssään.

Mielenkiintoinen kysymys, et onks siinä sitte niinku.. no kyllä siinä varmaan välillä voi olla ristiriitoja myös niittenki välillä, että se niinku, et voi olla tilanteita, että tuntuu et organisaatio estää sua palvelemasta sitä asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla syystä tai toisesta. Tai voi olla, että niinku tota on varmaan just enemmänkin, et harvassa roolissa sä pystyt tukeutuun esimerkiksi siihen asiantuntijuuteen, et sun pitäs samaan aikaan pystyy markkinoimaan sua ja sun pitäs pystyy ohjaan nuorempia, niin siinä voi tulla se, et jos sä ja nää ihmiset just lähtee sinne yliopistolle, koska siellä sä pystyt oleen niinku puhtaammin sitä, siinä samassa identiteetissä, et joo kyllä siinä varmaan niitä ristiriitoja tulee ja ehkä sit meidän niinku meidän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pitäs jotenki pyrkiä vaan kans vähä niinku tukeen niissä jollain tavalla ja sitte auttaan ihmisiä löytään sitä niinku balanssia. (H3)

Mun mielestä siinä ehkä isoin haaste on tää niinku esimiestyön kehittäminen elikkä siellä, koska meillä ei oo niinku sellasia puhtaita esimiehiä, vaan ne esimiehet nousee sieltä asiantuntijoitien joukosta tai jotenkin tää asiantuntija esimiehenä on yks semmonen dilemma yleisestikin, et sitte välttämättä, et jos se kiinnostus on nimenomaan siinä niinkun sen erilaisen substanssin kehittämisessä niin sit se kiinnostus kehittyä esimiehenä ei välttämättä oo niin iso ja niitä ihmisiä voi olla vaikee löytää, jotka sit halua ja on hyviä siinä niinku esimies roolissa. (H3)

Yksi haastateltavista mainitsi haasteen olevan se, että asiantuntijat ovat yleisesti ottaen vaativia sisäisiä asiakkaita. Samalla tavalla, kun he pistävät itsensä likoon asiakkaiden eteen, he odottavat myös, että saavat yrityksen sisällä samantasoista palvelua esimerkiksi henkilöstöjohtamisen osalta. Haasteena mainitaan jälleen myös esimiestyön ja asiantuntijuuden yhdistäminen. Haastateltava mainitsi, että esimiehet ovat jatkuvassa ristitulella sen suhteen, kuinka paljon aikaa he voivat käyttää esimiestyöhön ja kuinka paljon asiakastyöhön.

No asiantuntijaorganisaation niinkun johtaminen on tietyllä tavalla jo haaste, koska he on asiantuntijoita. He edellyttää, että tavallaan se henkilöstöjohtaminen on sitte todella korkeella tasolla ja sit ku mieltii sitä ja sit ku mieltii sitä, et meidän henkilöstöjohtamista paljon hoitaa meidän teamleaderit, jotka on myös itse asiantuntijoita, niin he ei oo välttämättä sen henkilöstöjohtamisen asiantuntijoita ja sit ku ne pallottelee siellä, kuinka paljon asiakastyötä ja kuinka paljon henkilöstöjohtamista, niin siinä mä nään niinkun yhden haasteen ja tavallaan he on vaativampina niinkun sisäisinä asiakkaina, kun taas sitten jos ei oo asiantuntijayrityksestä kysymys. (H4)

6.3 Henkilöstöjohtamisen nykytila case -yrityksessä

Kysyin haastateltavilta, miten he kokevat yrityksen resurssit vastata asiantuntijapalveluyrityksen vaatimuksiin henkilöstöjohtamisen saralla. H1 mukaan tähän pystytään jossain määrin. Hän korostaa, että digitalisaation merkitys HR:n ja esimiesten toiminnassa tulee kasvamaan. Monia HR -dataan liittyviä prosesseja toteutetaan tällä hetkellä manuaalisesti. Tulevaisuudessa

automaation ansiosta datan tuottamiseen ja erilaisten raporttien työstämiseen kuluu vähemmän aikaa, mikä tarkoittaa HR:n kannalta sitä, että HR-asiiantuntijoilla on mahdollisuus käyttää aikaa enemmän lisäarvoa tuottavaan toimintaan.

H2 koki, ettei yrityksen tarpeisiin pystytä tällä hetkellä vastata tarpeeksi hyvin, mutta hänen mukaansa suunta on parempaan päin. Yrityksessä on pyritty kehittämään esimerkiksi suorituksen johtamista. Case -yrityksessä on pyritty rakentaa suorituksen johtamiseen järjestelmä, joka tukee paremmin asiiantuntijoiden tarpeita. Haastateltava mainitsi, että yrityksessä seurataan henkilöstöjohtamiseen liittyviä trendejä, mutta muutos yrityksessä on hidasta. Kyseessä on iso yritys ja muutosten läpivienti saattaa tarvita monen eri johtamisportaan hyväksynnän.

No ei varmaan niinku tarpeeks hyvin, mut et mun mielest suunta on niinku oikee esimerkiks tässä meidän suoritusarvioinnissa ja muussa, et ollaan menossa enempää just sellaseen ehkä enemmän avoimempaan suuntaan, et ihmiset niinku, mikä on niinku kans tutkittu just sitä, että kuinka niinku nää nuoret haluaa niinku useemmin esimerkiks saada niinku tietoo siitä, miten he niinku pärjää ja myös tietoo siitä, miten heillä menee niinku suhteessa muihin ikätovereihin, et sehän on niinku täs nyt tavallaan tulossa ja joissain paikoissa siis jo ollu käytössäkin. Et kyl mä niinku uskon, et suunta on niinkun oikea. Et tavallaan niinku pitäähän meidänkin niinku pyrkiä olemaan mukana siinä kehityksessä, et mitä niinku tapahtuu. (H2)

Vaikee niinku isoja juttuja tavallaan muuttaa ja se et ku me ollaan iso organisaatio, niin tavallaan se, et vaikka me oltais, vaikka jo viisi vuotta sitten nähdä tarve muuttaa jotain, niinku paljo on myös asioita, et me ei voida vaan sitä yksinkertaisesti niinku paikallisesti tehdä. (H2)

H3 mainitsi kehittämiskohteena autonomian vähyyden. Hän myös mainitsee, että asiiantuntijoilta on saatu palautetta, että aikaa kuluu entistä enemmän kaikkeen muuhun kuin asiakastyöhön. Kaikella muulla tässä tapauksessa tarkoitetaan erinäisiin hallinnollisiin prosesseihin käytettävää aikaa.

No just sit vaikka sitä autonomiaa. Mä jotenkin uskoisin, koska tuntuu, että koko ajan niinku meidän ihmiset turhautuu enemmän just siihen sellaseen ylimääräiseen ja se on jotenkin sellanen jatkuva viesti, että sitä ei laskutettavaa työtä, semmost pakollista, mitä he ei itse pysty valkkaamaan, niin on koko ajan enemmän ja sit toisaalta paine kasvattaa sitä laskutettavan työn osuutta on koko ajan isommat, et se on semmonen pysyvä ristiriita. (H3)

Kysyin haastateltavilta, miten henkilöstöjohtamista voitaisiin toteuttaa asiiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ja tarpeet paremmin huomioon ottaen. Parantamiseddotuksina mainittiin esimerkiksi erilaisten koulutusten järjestäminen. HR -asiiantuntijat tiedostavat, että tämän hetkinen osaaminen yrityksessä ei ole kaikilta osin sitä mitä vaatimukset markkinoilla olisivat. Tärkeäksi nähtiin myös tarkemmin määritellä HR:n roolia yrityksessä ja rakentaa selkeämpää ratkaisua sen osalta, mitkä asiat liiketoiminnassa itse hoidetaan ja mitkä asiat voitaisiin hoitaa keskitettynä palveluna.

Mut se jollain tavalla pitäs niinku sitte, tai siis tavallaan löytää se balanssi, et mitkä asiat kannattaa keskittää ja hoitaa sellasena palveluna, joka ei sitte niinku kuormita siellä ihan niinku tiimitasolla ja sitten toisaalta kaikki muut taas sitten tuoda ihan

sinne tiimitasolle. Et nyt meillä on paljon asioita jotenkin niinku siinä välimallissa, et ne ei oo oikeen kumpaakaan ja sillen me ollaan kaikist kuormittavimmassa mallissa. (H3)

Muutoksia kuvailtiin case-yrityksessä enemmän reaktiivisiksi kuin proaktiivisiksi. Tämä johtunee case-yrityksen suuresta koosta, mikä aiheuttaa, että muutosten läpivieminen on hidasta.

Aina vois tehdä paremmin, et kyllähän se.. niin mä luulen, et tämmösessä organisaatiossa se on ehkä ihan niinkun pysyvä tilaki, et jotenki koko ajan ollaan puoliks reagoimassa, että siinä niinkun ne vaatimukset menee eteenpäin, mitä enemmän, et me ei ehditä vastaamaan niin nopeesti. (H3)

H4 mukaan yrityksessä pystytään vastaamaan vaatimuksiin melko hyvin, mutta hänen mielestään yrityksessä pitäisi olla pyrkimys HR:n toimesta kehittää esimiesten johtamistaitoja entisestään. Aihetta olisi myös resurssien parantamiseen tältä osin, sillä ongelmana koetaan asiantuntijoiden parissa, että aikaa ei jää riittävästi asiakastyöltä esimiestyölle. Kyseessä on siis mittavampi muutoksen tarve koko yrityksen toiminnassa.

...jos sais niinkun kehittää ja edelleen niinkun viedä näitä asioita, niin kyl mä niinkun siihen johtamiseen enemmän panostaisin, niin et tavallaan, jos sä oot asiantuntija ja sulla on sit vielä tiimi johdettavana, niin siinä olis sit selvästi tota noin isompi paino sillä henkilöstöjohtamisella ja tiimin vetämisellä, ei niin, että sitte se asiakastyö, tietyllä tavalla se menee ensiks, mutta siinä olis oikeesti varattuna aikaa sitte siihen johtamiseen. (H4)

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiantuntijapalveluyrityksen vaatimuksiin pystytään vastaamaan case-yrityksessä osittain. Kukaan haastateltavista ei ollut sitä mieltä, että vaatimuksiin ei pystytä vastaamaan tai että vaatimuksiin pystytään vastaamaan täysin. Kehittämiskohteena nousi kahdessa haastattelussa selkeästi esille esimiesten osaaminen henkilöstöjohtamisen suhteen. Haastateltavat kokivat, että heillä olisi HR-asiantuntijoina paljon työnsarkaa esimiesten kouluttamisessa henkilöstöasioissa. Toisaalta esille nostettiin esimiesten rajalliset resurssit perehtyä henkilöstöjohtamiseen nykyistä enemmän, sillä esimiesten on tällä hetkellä haastavaa löytää tasapainoa esimiestyön ja asiakastyön välillä. Tärkeäksi nähtiin myös tarkemmin määritellä HR:n roolia yrityksessä ja rakentaa selkeämpää ratkaisua sen osalta, mitkä asiat liiketoiminta itse hoitaa ja mitkä asiat voitaisiin hoitaa keskitettynä palveluna.

6.4 Asiantuntijoiden osaaminen

Asiantuntijoiden osaaminen muodostui tärkeäksi teemaksi haastatteluissa. Koska henkilöstö on asiantuntijapalvelualoilla yritysten ainoa ja tärkein resurssi, näkyy asiantuntijapalveluala myös haastateltavien mukaan siinä, että osaamisen kehittämiseen panostetaan runsaasti. Case-yrityksessä työntekijöille

tarjotaan runsaasti työnantajan puolesta järjestettyä koulutusta. Case-yrityksessä pyritään jatkuvasti kehittämään tapoja millä henkilöstöä tuetaan. Tämä onkin yksi asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteistä: pyritään seuraamaan trendejä jatkuvasti ja implementoida niitä omaan toimintaan myös yrityksen sisäisissä prosesseissa.

Meidän pitää kouluttaa meidän henkilöstöä, että me ollaan se niinkun parhaan tiedon niinku perillä, tai et se osaaminen on meillä koko ajan täällä. (H1)

No, kyllä nyt esimerkiksi kun tulin sieltä x:stä, jossa sielläkin toki henkilöstöön panostetaan ja kyllä se musta se ero näky siinä, et kuinka paljon meillä panostetaan niinku henkilöstön kehittämiseen niin näkyy just sen takia, että se on oikeesti se ainoa mitä meillä on niin on ne ihmiset ja niitten osaaminen. (H3)

Koko ajan meillä myös kehitetään sitä tapaa, millä meidän henkilöstöä tuetaan ja jotenkin ollaan aika, jos ei nyt ihan siellä aallonharjalla kaikkien uusimpien trendien kanssa, niin meillä selkeesti näkee, että isossa organisaatiossa on selkeesti se käsitys, että mitä on ne uudet trendit ja koko ajan niinku haistellaan, et miten niitä vois meillä hyödyntää. (H3)

No jos miettii henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, niin vahvasti panostetaan osaamisen kehittämiseen, että on luotu tietyt ura- ja oppimispolut, mitä sitte meille tulevat henkilöt etenee sen mukaan, et on tietyt periaatteet miten henkilöt etenee ja ylenee yrityksessä ja tosiaan sitten tän lisäksi myös niinkun toimialaosaaaminen, et ei ainoastaan tavallaan se tekninen osaaminen, mut myös se toimialaosaaaminen korostuu varsinkin tulevaisuudessa entistä enemmän. (H4)

Vaikka asiantuntijaosaamiseen liittyvää teemaa sivuttiin vain osittain haastatteluissa, niin asiantuntijatyössä vaadittavia kompetensseja tuli silti runsaasti haastatteluiden lomassa esille. Haastatteluiden pohjalta kokosin case-yrityksen asiantuntijoiden keskeiset osaamisalueet, jotka ovat asiakkaan liiketoiminnan tunteminen, kokonaisuuksien hallinta, halu kehittää omaa osaamista, korkean profiilin osaaminen, tekninen osaaminen, kommunikaatio- ja viestintätaidot, myyntitaidot, kansainvälisyys, tapa työskennellä organisaatiossa, coaching -taidot ja IT-/digitaidot.

Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen

Toimialaosaaamisen merkitys korostui haastatteluissa useasti. Haastateltavat kertoivat, ettei ole riittävää, että asiantuntijalta löytyy asia- eli substanssiosaamista vaan asiantuntijalta vaaditaan myös syvällistä perehtymistä asiakkaan liiketoimintaan ja asiakkaan toimialan tuntemiseen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että yrityksessä on pyritty myös viemään uria tähän suuntaan. Asiantuntijat voivat halutessaan keskittyä tiettyihin toimialoihin.

Vaikka, jos meillä on asiakkaita vaikka x alueelta, sit tavallaan meillä on sen x-alan osaamista, tiedetään mistä niinku puhutaan sen asiakkaitten kanssa, ettei ainoastaan niinkun, vaan näe henkilöt, jotka sitä tekee ymmärtää, mitä se kieli siellä x-alalla on ja miten ne yritykset toimii. (H4)

No siinä niinku ehkä yhdistyy ne kaks puolta, just se, että sun on oltava rautanen asiantuntija siinä sun omalla alalla, oli se sitte vaikka lainsäädäntö, mut sit toisaalta sun on osattava yhdistää se sun oma osaaminen sit siihen asiakkaan liiketoimintaan. (H3)

Kokonaisuuksien hallinta

Asiantuntijoilta vaaditaan entistä enemmän kokonaisuuksien hallintaa työssään. Haastatteluissa mainittiin esimerkkinä projektikokonaisuudet, joissa tarvitaan kykyä hahmottaa projektin osa-alueet ja ymmärtää oma rooli näissä kokonaisuuksissa.

Ja toki sitten siinä on myös se, ylipäätään se koko kokonaisuuden hallinta, et ku tehdään paljon projekteina tai tiimeissä, niin että, et sä pystyt niinku, et on tämmösii metataitoja, just se, et sä pystyt hallitsemaan sitä niinku projektikokonaisuutta, sun omaa työtä, joka monesti voi olla sillai, et se koostuu useista eri kokonaisuuksista, sä teet montaa projektia yhtäaikaan ja et sä pystyt kommunikoimaan niin täällä organisaation sisällä kuin sitten asiakkaittenkin kanssa tehokkaasti, et sit siinä on tietysti kaikki ne taidot, mitä tietyllä tavalla tarvitaan sen työn hoitamiseen ja tuntuu, että oikeestaan neki koko ajan enemmän korostuu, et se ei oo enää pelkästään se substanssi ei riitä vaan ne tähdet nousee siitä, joilla on myös muita taitoja. (H3)

Halu kehittää omaa osaamista

Haastatteluissa koettiin tärkeänä asiantuntijan oma halu kehittää osaamistaan. Asiantuntijapalveluyrityksen toimintaympäristö on alati muutoksessa, kuten ominaispiirteidenkin kohdalla jo todettiin ja tämä aiheuttaa asiantuntijoille haasteen osaamisen pitämiseksi ajantasaisena.

Varmaan tavallaan just niinku se asiantuntijuus siinä mielessä, et kaikki niinkun, oli se toimiala sit mikä tahansa tai se niinku oma niinku osaaminen oli se sit IT:tä tai muuta, mut et tavallaan niinku halutaan olla siinä niinku parhaita ja pysytää niinku mukana just siinä kehityksessä ja muutoksissa ja mitä nyt asiat muuttuu niin ollaan niinku koko ajan kartalla siitä että, et ei voi tavallaan jämähtää johonki tiettyyn niinku totuttuun asiaan, vaan pitää koko ajan niinku miettiä, et mitä.. mitä muutoksia on. (H2)

...et tavallaan ku sun pitää itse koko ajan myös olla sen ajan hermolla, mitä niinku siinä niinku tavallaan markkinassa tapahtuu, mitä asiakkaassa tapahtuu, mitä x:n sisällä tapahtuu, niin se on niinkun valtava se kapasiteetti, mitä sun pitäis oikeesti niinku sitä tietoa koko ajan käsitellä. (H4)

Syvä substanssiosaaminen

Haastatteluissa mainittiin myös osaamisen kehittäminen syvälliseen suuntaan sen sijasta, että liikuttaisiin perinteistä urapolkua pitkin tikapuita ylöspäin. Syvällisellä osaamisella tarkoitetaan tässä tapauksessa henkilön erikoistumista esimerkiksi tiettyyn toimialaan tai asiakkaisiin. Asiantuntija voi kehittää syvällistä osaamista esimerkiksi työelämässä käymällä työnantajan tai muun tahon järjestämiä koulutuksia tai itsenäisesti tai työn kautta oppimalla.

No siis se on niitä vähän erilaisia rooleja, et sä esimerkiks vaikka päätät erikoistua jonkun tiettyyn toimialan sektoriin, sen asiakkuuksiin ja sieltä niinku tavallaan

syvennät niinku sitä sun osaamista, etkä niinkään välttämättä oo sitten menossa heti seuraavaa askeletta ylöspäin. (H3)

No ehkä meillä on siis just se, niinku tavallaan se tosi korkea profiili, että meillä on niinkun nää meidän kaikki palvelut vaatii tosi korkeeta osaamista. (H3)

Tekninen osaaminen

Haastatteluissa mainittiin tekninen osaaminen, joka on ammatissa vaadittavaa perusosaamista, niin kutsuttua ydinosaamista. Case -yrityksen tapauksessa teknisellä osaamisella tarkoitetaan osaamista, joka opitaan jo esimerkiksi korkeakoulussa. Case -yritys järjestää myös runsaasti koulutuksia työntekijöilleen ammattitaidon syventämiseksi.

No paljonhan on semmosta just semmost niinku tosi teknist niinku detalji, semmost mitä niinku ei varmaan hirveesti, no tottakai nyt kokemalla oppii vaikka mitä, mut et kyl siel niinku on myös semmosta tavallaan niinku paljo semmost ihan kovaa niinku faktatietoo, mikä sun niinku vaan pitää tietää. (H2)

No siis hirveesti joustoa, ja tavallaan just sitä, et pitää niinku olla sitä substanssiosaamista ja niinku, et jatkuvastihan ne niinku kouluttaa itse, niinku on kaikkee erilaisii koulutuksii niinku sellasii teknisiä, jotta niinku pysytään ajantasalla. (H2)

Substanssiosaamista tietyssä mielessä, että sitte tavallaan, ku sä etenet siitä niin pitä tulla nää kommunikaatiotaidot ja muuta mut tavallaan ne tulee niinku sitte ehkä tietyllä tavalla sivutuotteena, et sitä ennen sulla pitää olla sitte se vahva niinku ammattitaito, se substanssiosaaminen. (H4)

Kommunikaatio- ja viestintätaidot

Vaatimukset osaamisen suhteen muuttuvat uran eri vaiheissa. Esimerkiksi nuorien asiantuntijoiden kohdalla panostetaan hyvään perusosaamisen ja teknisen osaamisen kehittämiseen. Mitä pidemmälle henkilö etenee urallaan, sitä erilaisempaa osaamista vaaditaan. Keskiöön nousee enemmän asiakkaan ymmärrys ja kyky olla asiakkaalle strateginen neuvonantaja. Myös kommunikaatiotaidoilla koetaan olevan suuri merkitys.

Substanssiosaamista tietyssä mielessä, että sitte tavallaan, ku sä etenet siitä niin pitä tulla nää kommunikaatiotaidot ja muuta mut tavallaan ne tulee niinku sitte ehkä tietyllä tavalla sivutuotteena, et sitä ennen sulla pitää olla sitte se vahva niinku ammattitaito, se substanssiosaaminen. (H4)

Myyntitaidot

Oleelliseksi osaksi yrityksen liiketoimintaa kuuluu palveluiden myyminen. Myyntivastuu kuuluu case-yrityksessä kokeneemmille asiantuntijoille. Tässä kohtaa uraa joudutaan monien asiantuntijoiden kohdalla tienristeykseen, sillä asiantuntijat ovat tulleet alun perin yritykseen töihin etenkin kehittymään asiantuntijana, eikä välttämättä myymään yrityksen asiantuntijapalveluita.

Yrityksessä onkin koettu haasteita, miten kasvattaa asiantuntijoista myös myyjiä.

...et se kynnyks tietysti tulla ja alottaa on aika pieni, mut sit siinä ne jotka haluaa puhtaasti pysyä ehkä asiantuntijarooleissa, niin voi olla et sit he eivät koe niinku x:ää omakseen. (H1)

Ja sitten, onks siinä myös se, että siihen asiantuntijaidentiteettiin kuuluu se, et sun pitää olla tosi hyvä, niin sit se voi olla haastavaa lähtee sit opettelees jotain mikä on sulle ihan täysin vierasta. Ja niinkun myyntihän tässä on toinen, että miten niinkun saadaan kannustettua sitten siihen myyntityöhönkin niin siinä on vähä samaa haastetta. (H3)

...jos ei oo maksavaa asiakasta, niin ei meil oo businestä täällä ja se, että myös, et täällä kaikki joutuu myymään, et meillä ei tuu ne toimeksiannot yleensä silleen vaan, et joku odottaa tääl, et asiakas soittaa ja siinä on sit moneks kuukaudeks myynti, vaan täällä oikeesti joutuvat tekemään paljon työtä sen asiakkaan eteen, joutuvat myymään ja kilpailemaan. (H1)

Kansainvälisyys

Haastatteluissa painotettiin kansainvälisen osaamisen ja eri kulttuurien ymmärtämistä. Kielitaidon merkitystä myös korostettiin. Kansainvälisyyden ja kielitaidon hankkimisessa nähtiin merkittävänä esimerkiksi vaihtopilaskokemuksia. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että yritykseen hakeutuvat töihin keskimääräistä enemmän henkilöt, jotka haluavat työskennellä kansainvälisten tehtävien parissa.

...hyvä kielitaito sanosin, ja tosiaan monet on saattanu olla erilaisissa niinku vaihdossa, et semmonen ehkä niinkun tämmönen kansainvälisyys siinä mielessä, että tota ovat olleet vaihdossa lyhyepiä tai pidempiä aikoja...(H4)

Tapa työskennellä organisaatiossa

Haastatteluissa mainittiin myös tapa työskennellä organisaatiossa. Tällä viitataan yleisesti ottaen toimintatapoihin case -yrityksen sisällä, mutta myös tapoja, joita voidaan laajemmassa mittakaavassa hyödyntää mahdollisesti myös muissa vastaavissa asiantuntijaorganisaatioissa. Case -yrityksessä hankitulla osaamisella koetaan olevan markkina-arvoa. Case -yrityksessä työskentelyn voidaan nähdä olevan portti hyviin työtehtäviin jatkossa.

..se on niin hyvää osaamista, mitä meillä saa, että niinku se paitsi.. paitsi että sulla on se tietty asiantuntijuus, minkä sä täällä hankit, mut myös toisaalta myös se työntekemisen tapa ja se kaikki niinku verkostot ja kaikki niin.. nää vaan on semmosii tavallaan, semmosia organisaatioita, jotka toimii vähä niinku semmosena kynnnyksenäki sitte moniin muihin paikkoihin. (H3)

Coaching -taidot

Coaching -taidot tulivat esille etenkin esimiestyön yhteydessä. Suurena haasteena case-yrityksessä nähtiin tällä hetkellä se, että yrityksessä ei ole niin sanottuja puhtaita esimiehiä, vaan esimiehet nousevat asiantuntijoiden joukosta. Tästä aiheutuu ongelmia motivaation löytämisen suhteen, koska asiantuntijoilla on luontaisesti suurempi kiinnostus oman alansa substanssiosaamisen kehittämiseen kuin esimiestyön kehittämiseen. Haastatteluissa mainittiin myös, että esimiestyöhön halukkaita voi olla vaikeaa löytää. Coaching -taitoihin mainittiin kuuluvan esimerkiksi palautteen anto.

...ja ehkä myös muutenkin välillä tuntuu, että niinku tällasten, muutenki tällasten hyvien taitojen just vaikka joku coachaaminen, palautteen anto tai muut, niin vaikka meidän ihmiset on tavallaan tosi älykkäitä, et ne niinku pystyis oppiinn tällasia taitoja, mitä me toivottais, et jokainen meillä osaa niin sitte... (H3)

IT- ja digiosaaminen

IT- ja digiosaamisen merkitystä korostettiin haastatteluissa. Tämän nähtiin johtuvan siitä, että digitalisaatio on lisääntymässä kaikilla aloilla ja digitalisaation vaikutukset näkyvät myös case -yrityksessä. Asiantuntijoiden tulisi osata perinteisemmän substanssin lisäksi myös IT -alaan liittyviä asioita.

Ihan yhtä lailla, et tavallaan se, ne isot megatrendit, mitkä tuol maailmas vaikuttaa, niin nehan vaikuttaa ihan joka paikassa ja ne tavat tehdä töitä, ne tulee mullistuun niin paljon, et tulee tarvetta erilaisille osaamiselle, ku mitä meil tänä päivänä on. (H1)

Edellä esiteltyjen asiantuntijan osaamisalueiden perusteella on laadittu taulukko 1. Taulukon osaamisalueet substanssiosaaminen, kehittämisosaaminen, kehittymisosaaminen ja työyhteisöosaaminen on johdettu Helakorven (2009) aiemmin esitellystä asiantuntijuuden osaamisalueet -mallista. Tutkimustuloksissa on löydettävissä kaikkia Helakorven (2009) osaamisalueisiin viittaavaa osaamista. Seuraavissa kappaleissa perustellaan tarkemmin eri osaamisalueiden jakautumista.

Helakorven (2009) mukaan substanssiosaamisella tarkoitetaan työssä tarvittavaa ammatillista tietotaitoa, mutta myös työpaikan ja oman ammattikunnan pelisääntöjä sekä henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa. Haastatteluissa mainitut osaamisalueet kuten tekninen osaaminen ja syvälinen substanssiosaaminen on liitetty osaksi substanssiosaamisen kategoriaan, koska teknisen osaamisen ja syvälinen osaamisen voidaan nähdä vahvasti liittyvän ammatilliseen osaamiseen. Case -yrityksen tapauksessa teknisellä osaamisella tarkoitetaan osaamista, joka opitaan jo esimerkiksi korkeakoulussa. Syvälinen osaaminen taas viittaa teknisen osaamisen syventämiseen esimerkiksi työelämässä käymällä työnantajan tai muun tahon järjestämiä koulutuksia tai itsenäisesti tai työn kautta oppimalla. Substanssiosaamiseen myös otettiin mukaan IT-/digitaidot, koska ne voidaan nähdä samalla tavalla kuin tekninen osaaminen esimerkiksi koulussa opittavana taitona. Substanssiosaamiseen otettiin myös mukaan

kommunikointi- ja viestintätaidot. Helakorven (2009) mukaan substanssiosaamiseen voidaan laskea myös henkilökohtaiset kyvyt ja tapa toimia tietyissä tilanteissa. Myös myyntitaidot laskettiin osaksi substanssiosaamista, koska nekin voidaan osittain nähdä henkilökohtaisena kykynä.

Kehittämisaaminen (strateginen osaaminen) liittyy asiantuntijan kehittävään työöteeseen. Helakorven (2009) mukaan tällä voidaan ymmärtää sellaista osaamista, mitä jatkuva oman työn kehittäminen ja työyhteisön kehittäminen vaatii. Tämä tarkoittaa myös valmiutta jatkuvaan oppimiseen. Asiantuntijan on tunnettava alan uusinta tietoa ja tunnistettava työssä esiintyviä ongelmia sekä pystyttävä luovaan ongelmanratkaisuun. Tähän osa-alueeseen olen laskenut tutkimuksessa esille tulleista osaamiskompetensseista coaching -taidot, jotka liittyvät etenkin esimiesosaamiseen sekä halu kehittää omaa osaamista.

Kehittämisaaminen on Helakorven (2009) mukaan kokoelma erilaisia metakompetensseja, joihin liittyy lähemmin esimerkiksi organisaation osaamisen kehittämiseen. Se edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemista ja valmiutta niiden kehittämiseen. Helakorpi kuvailee kehittämisaamisen olevan talon tapa toimia ja tarkentaa tällaisen osaamisen olevan usein hiljaisen tiedon muodossa ja vaikeammin koulutettavissa ja opittavissa. Kyseiseen kategoriaan laskin mukaan tavan työskennellä organisaatiossa ja lisäksi myös kokonaisuuksien hallinnan. Kokonaisuuksien hallinnassa on kyse siitä, että asiantuntija on kiinnostunut ja kykenevä arvioimaan ympärillä olevien tekijöiden vaikutussuhteita toisiinsa ja tarvittaessa valmis myös kehittämään toimintatapoja.

Työyhteisöosaamisella viitataan Helakorven (2009) mukaan työyhteisön sosiaaliseen luonteeseen. Nykyajan asiantuntijatyössä tarvitaan tiimityötaitoja, vuorovaikutustaitoja sekä johtamiskykyjä. Lisäsin kommunikaatio- ja viestintätaidot sekä tavan työskennellä organisaatiossa työyhteisöosaamisen kategorian alle. Helakorpi korostaa myös työelämän laaja-alaisten verkostojen merkitystä ja sisällyttää työyhteisöosaamiseen myös asiakassuhteisiin liittyvät asiat. Tästä syystä lisäsin asiakkaan liiketoiminnan tuntemisen yhdeksi työyhteisöosaamisen kompetensseista.

TAULUKKO 1. Asiantuntijuuden osaamisalueet case -yrityksessä.

Substanssiosaaminen (organisaation ydinosaaminen)	Kehittämiosaaminen (strateginen osaaminen)	Kehittymiosaaminen (metakompetenssit)	Työyhteisöosaaminen (organisaation ydinosaaminen)
Tekninen osaaminen	Coaching- taidot	Kokonaisuuksien hallinta	Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen
Syvällinen osaaminen	Halu kehittää omaa osaamista	Tapa työskennellä organisaatiossa	Tapa työskennellä organisaatiossa
Kommunikointi- ja viestintätaidot			Kommunikointi- ja viestintätaidot
Myyntitaidot			
IT-/digitaidot			

Osaamiseen liittyviä kysymyksiä

Osaamiseen liittyviä haasteita ei suoranaisesti kysytty haastateltavilta, joten niihin liittyvä materiaali jäi kapea-alaiseksi. Yksi haastateltavista nosti esille osaamiseen haasteisiin liittyvät asiat. Ympärillä oleva yhteiskunta kehittyä huimaa vauhtia, eikä yrityksen henkilöstön kompetenssit ole kaikilta osin sitä, mitä nykyään vaadittaisiin. Haastateltava mainitsee esimerkiksi, että tarvittaisiin vielä enemmän ihmisiä, joilla on perinteistä substanssiosaamista, mutta joilla olisi tämän rinnalla esimerkiksi IT:stä ymmärrystä. Myös myyntiosaamiseen ja ihmisten johtamiseen liittyviä osaamishaasteita tuli haastatteluissa ilmi. Uran alkuvaiheilla yrityksen asiantuntijoiden työ keskittyy pitkälti asiantuntijuuden kehittämiseen ja teknisen tiedon haltuunottoon. Mitä pidemmälle urallaan asiantuntijat yrityksessä etenevät, sitä enemmän vastuulle tulee myös myyntivastuuta ja ihmisten johtamiseen liittyvää vastuuta. Kaikilta ei välttämättä löydy kompetensseja tai halukkuutta tämänkaltaisiin tehtäviin ja tässä vaiheessa monet saattavat vaihtaa työpaikkaa.

Haastatteluissa nousi esille monenlaisia osaamiseen liittyviä alueita. Osaamisalueet, kuten asiakkaan liiketoiminnan tunteminen, kokonaisuuksien hallinta ja tekninen osaaminen viittaavat, että yritys toimii asiantuntijuusstrategian puitteissa ja yrityksessä tulisi ottaa silloin tämä piirre huomioon myös osaamisen kehittämisessä ja kouluttamisessa. Aiempien tutkimusten mukaan liiketoiminnassaan asiantuntijuusstrategiaa toteuttavat yritykset, joihin case-yrityskin voidaan lukea, tulisi hyödyntää kohdennettua koulutusta ja joustavia työskentelymahdollisuuksia. (Carvalho ja Cabral-Cardoso 2008.) Asiantuntijuuteen keskittyvät yritykset tarvitsevat syvempää tietoa avainasiakkaistaan, joten yritysکوhtainen kouluttaminen ei ole tarpeellista. Case -yrityksen tapauksessa henkilöstöjohtamisen tulisi olla tukemassa yksittäistä asiantuntijaa, jotta hän voisi rakentaa mainetta ja kerryttää korkean luokan kompetenssia.

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimustulosten yleistäminen on tästä syystä vaikeaa. Alasuutarin (2011, 231) mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin syvällisen tiedon hankintaan, mutta on huonosti yleistettävää tietoa. Tämänkin tutkimuksen tuloksia on siis vaikea yleistää laajemmin koskemaan asiantuntijapalveluyrityksiä. Kyseessä on myös case -tutkimus, mikä asettaa entistä enemmän haasteita yleistettävyydelle. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa nähdään tärkeänä yleisten teemojen toistuminen aineistossa ja prosessin luotettavuuden tarkastelu. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan usein pelkästään tutkimusprosessin luotettavuuden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline ja täten tärkein kriteeri tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tutkija itse. (Eskola ja Suoranta 1998, 210.) Pyrin seuraavissa kappaleissa käsittelemään siis tutkimustani etenkin tutkimusprosessin sekä tutkimuksessa toistuneiden teemojen näkökulmasta.

Tutkimusprosessini on lähtenyt liikkeelle aiheen valinnasta ja tutkimusalueen rajaamisesta. Koin case -yrityksen mielenkiintoiseksi tutkimusympäristöksi ja ajattelin sen kuvastavan hyvin nykyaikaista ja suurta asiantuntijapalveluyritystä, jonka toiminta on vuosien varrella muuttunut paljon. HR-tehtävissä työskennelleenä henkilönä olin kiinnostunut henkilöstöjohtamisesta. Koin asiantuntijapalveluyrityksen olevan mielenkiintoinen konteksti ja näistä syistä halusin lähteä selvittämään näkökulmia asiantuntijapalveluyrityksestä HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Edellä mainituista syistä päädyin siis valitsemaan kyseisen yrityksen ja HR-asiantuntijoiden näkökulman tutkimuskohteikseni.

Haastateltavien henkilöiden valinnalla voidaan nähdä olevan vaikutusta siihen, millaisia tutkimustuloksia sain. Koska tutkimukseni käsitteli laaja-alaisia aiheita kuten asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteitä, halusin valita haastatteluun henkilöitä, joilla on ollut joko pitkä ura HR-tehtävissä erilaisissa organisaatioissa tai sitten henkilöitä, jotka ovat olleet case-yrityksen sisällä erilaisissa tehtävissä. Mielestäni henkilöt, joilla on kokemusta erilaisissa organisaatioissa työskentelystä pystyvät myös tunnistamaan asiantuntijaorganisaatioihin liittyviä ominaispiirteitä ja niistä koituvia haasteita henkilöstöjohtamiselle hyvin. Kaksi haastateltavistani oli pitkän linjan HR-ammattilaisia, jotka ovat työskennelleet useissa erilaisissa HR-alan tehtävissä erilaisissa organisaatioissa. Kaksi muuta haastateltavaa taas ovat kokeneita HR-ammattilaisia myöskin, mutta heidän kokemuksensa rajoittuu pitkälti case-yritykseen. Heillä on tosin kokemusta useista erilaisista tehtävistä case-yrityksen sisällä, mikä tuo mielestäni mahdollisuuden tarkastella yrityksen ominaisuuksia ja henkilöstöjohtamiselle koituvia haasteita hyvin.

Eskolan ja Suorannan (1998, 208) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tekijä joutuu jatkuvasti pohtimaan ja arvioimaan analyysin kattavuutta ja tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan apuna on kvalitatiivisessa analyysissä

hänen oma tietämyksensä alasta, sen pohjalta tehdyt johtopäätökset sekä teoreettinen tieto. Tutkimuksessani oli suuresti hyötyä siitä, että henkilöstöjohtaminen ja asiantuntija-ala olivat minulle tuttuja entuudestaan. Minulla oli aiheeseen liittyen paljon tietoa ja ajatuksia, mutta huomasin aiempia tutkimuksia läpi käydessäni, että tietämykseni aihealueesta syveni entisestään. Olin tunnistanut asiantuntijapalveluyrityksessä paljon erityisiä ominaispiirteitä ja käydessäni läpi asiantuntijapalveluyrityksiin liittyvää aiempaa tutkimusta aloin ymmärtämään syvemmin asiantuntijapalveluyritysten toimintaa. Koen oppineeni siis paljon uutta tutkimuksen edetessä.

Eskolan ja Suorannan (1998, 215) mukaan realistisuuden näkökulmasta on myös tärkeää pohtia aineiston riittävyttä ja analyysin kattavuutta. Riittävyydellä viitataan saturaatioon, eli siihen, että aineistoa koetaan olevan tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Eskola ja Suoranta 1998, 62-63). Oma näkemykseni on, että tutkimustulosten osalta tutkimuksessani tapahtui saturaatiota, sillä tietyt teemat alkoivat toistua usein. Tutkimuksessa keskeiset teemat rakentuivat ominaispiirteiden osalta asiakaskeskeisyyden, toimialan muutosaltiuden, kovan kilpailun ja osaamisen merkityksen ympärille. Teemat olivat jossain määrin erilaisia, mitä olin olettanut niiden olevan ja tästä syystä työstin teoriaosiotani työstäni melko paljon uusiksi haastatteluiden jälkeen. Haastatteluissa korostui teemana asiantuntijoiden osaaminen ja asiantuntijoilta vaadittavat osaamisen alueet. Halusin tästä syystä ottaa osaamisen tutkimuksessani myös lähempään tarkasteluun.

Mielestäni erot tutkimustuloksissa johtuivat lähinnä siitä, että haastateltavilla oli erilainen kokemustausta liittyen henkilöstöjohtamisen tehtäviin, vaikka he työskentelevätkin samassa organisaatiossa. Analyysin kattavuudella viitataan siihen, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. (Eskola ja Suoranta 1998, 215.) Pyrin tutkimuksessani käyttämään jokaisen haastateltavan ajatuksia yhtä vertaisesti analyysissäni sekä keskittymään jokaisen kohdalla punaisen langan löytämiseen enemmän kuin etsimään haastatteluista vain hyviä lausahduksia.

Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan realistisessa luotettavuusnäkemyksessä on kysymys siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa kuvataan tutkittua kohdetta. Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään perinteistä validiteetin käsitettä, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Ulkoinen validiteetti taas viittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä tutkimusaineiston väliseen yhteneväisyyteen.

Tutkimukseni sisäistä validiteettia voidaan arvioida esimerkiksi, sillä miten teoreettinen osio vastaa sitä mitä tutkin sekä, miten olen määritellyt keskeiset käsitteet tutkimuksessani. Tutkimukseni sisäistä validiteettia heikentää hieman se, että vastaavanlaisesta näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia ei ole tehty aiemmin, joten tutkimustuloksia on vaikea verrata mihinkään aiempaan suoranaisesti.

Tutkimukseni ulkoista validiteettia voidaan arvioida siten, miten hyvin olen onnistunut tutkimustulosten kuvailussa ja johtopäätöksissä. Olen pyrkinyt suhtautumaan tutkimusaineistooni mahdollisimman objektiivisesti ja tuomaan esille analyysissä keskeisiä seikkoja haastateltavien kokemuksista. Johtopäätöksissä olen pyrkinyt perustamaan päätelmäni jo aiemmin esitettyihin tutkimustuloksiin, jolloin lukija voi itse päätellä pitääkö hän johtopäätöksiäni järkevinä.

Reliabiliteetti kuuluu myös ajatukseen realistisesta luotettavuusnäkemyksestä. Aineiston tulkinnan sanotaan olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola ja Suoranta 1998, 213.) Kysymys on siis siitä, voisiko joku toinen henkilö tulkita aineistoni eri tavoin kuin olen itse tulkinnut. Henkilön kokemustausta ja aiheeseen perehtyneisyys varmasti vaikuttaa, miten aineistoa tulkitsee. Uskon, että samanlaisen kokemustaustan omaava henkilö, joka on työskennellyt siis henkilöstöjohtamisen parissa asiantuntija-alalla voisi tehdä samankaltaisia johtopäätöksiä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämän pro gradun työn tavoitteena oli selvittää asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteitä case -yrityksessä työskentelevien HR-asiantuntijoiden näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää tietointensiivisyyden ja asiantuntijuuden vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Haastatteluiden myötä asiantuntijoiden osaaminen nousi tärkeään rooliin ja tästä syystä päätin tarkastella tutkimuksessani myös tarkemmin case -yrityksessä vaadittavaa asiantuntijaosaamista.

Case-yrityksen ominaispiirteiksi saatiin haastatteluiden perusteella asiakaskeskeisyys, toimialan muutosalttius, kova kilpailu ja osaamisen merkitys. Kaikilla ominaispiirteillä voidaan nähdä olevan vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen.

Asiakaskeskeisyys näkyy yrityksessä siten, että asiakkaan toimialan tunteminen korostuu asiantuntijan työssä. Myös aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu asiakaskeskeisyyden merkitys. Esimerkiksi Empson ym. (2015) mukaan asiantuntijatiedon hyödyntäminen korostuu asiakkaille luotujen kustomoitujen palveluiden tuottamisessa. Henkilöstöjohtamisella voitaisiin vaikuttaa asiantuntijoiden asiakaskeskeisyyteen siten, että luodaan entistä parempia urapolkuja yrityksen sisällä, jotka edesauttavat tiettyihin asiakkuuksiin keskittymistä ja esimerkiksi toimialaosaamisen syventämistä. Haastatteluissa mainittiin, että jo nykyisessä tilanteessa asiantuntijan on mahdollista keskittyä rakentamaan osaamistaan esimerkiksi tietyillä toimialoilla. Vastaavasti, jos henkilö kokee esimiestyön enemmän omakseen, hän voi keskittyä halutessaan myös tähän osa-alueeseen.

Asiantuntijapalveluyritysten tarjoamien palveluiden kategoria on laajentunut vuosien saatossa huomattavasti. Alun perin ne ovat toimineet pääasiassa taloushallinnon alalla, mutta nykyään ne tuottavat palveluita monenlaiseen liike-elämän tarpeeseen. (Greenwood ym. 2005). Toimiala on muutoksessa edelleen, mikä johtuu ennen kaikkea asiakkaiden tarpeiden muutoksista. Asiakkaiden tarpeiden muutosten voidaan nähdä asettavan haasteita henkilöstöjohtamisessa etenkin osaamisen kehittämiseen ja relevantin osaamisen löytämiseen. Haastatteluissa mainittiin, että case-yrityksessä ei ole

tällä hetkellä kaikkea sellaista osaamista, mille olisi tarvetta markkinoilla. Välttämättä sellaista osaamista, mille asiakkailta olisi tarve, ei edes välttämättä vielä löydy markkinoilta, ja tästä syystä yrityksen oma vastuu henkilöstön kouluttamisessa asiakkaiden tarpeita vastaaviksi korostuu.

Asiantuntijapalveluyritysten toimialaan voidaan karkeasti määritellä kuuluvan suuret taloushallinnon palveluita, liikkeenjohdon konsultointia sekä lakipalveluita tarjoavat yritykset. Yhteistä näille kaikille yrityksille on se, että ne eivät ole ainoastaan kansainvälistyneet ja levittäytyneet toimistoillaan ympäri maailmaa, mutta ne ovat onnistuneet myös ylettämään vaikutuksensa kansainvälisiin standardeihin, kansainväliseen yrityksiä koskevaan lainsäädäntöön, kauppalakiin sekä kansainvälisiin johtamiskäytäntöihin. Viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana asiantuntijapalveluyritysten toimialasta on muodostunut yksi maailmantalouden nopeinten kasvavasta ja tuottavimmasta toimialasta. Yritykset myös kilpailevat pitkälti samasta työvoimasta. (Empson ym. 2015.) Koska markkinoilla on paljon vastaavaa tarjontaa sekä asiakkaan, että työntekijän näkökulmasta, voidaan ajatella, että yritykset joutuvat kilpailemaan tiukasti resursseista eli työntekijöistä, mutta myös asiakkaista. Kova kilpailu tuli esille myös haastatteluissa. Henkilöstöjohtamisen alueella etenkin kilpailu työntekijöistä on selkeää. Ihmiset ovat asiantuntijapalveluyrityksen ainoa ja tärkein resurssi ja tästä syystä myös onnistuminen parhaiden osaajien rekrytoinneissa korostuu. Työnantajakuvan merkitys nousi esille haastatteluissa ja henkilöstöjohtamisella voidaan nähdä olevan merkitystä, millä tavoin työnantajakuva rakennetaan. Paras referenssi yritykselle on nykyinen tyytyväinen työntekijä, joten HR:n olisikin elintärkeää selvittää, mikä on työntekijöiden tyytyväisyyden tila työnantajaansa. Jos kehitettävää on niin tulisi selvittää, millaisia asioita tulisi kehittää.

Yhtenä ominaispiirteenä nostettiin esille osaamisen merkitys. Asiantuntijan osaamisella on suuri merkitys asiantuntijapalveluyrityksen toiminnalle, sillä sen toiminta perustuu asiantuntijoiden osaamisen myymiseen asiakkaille. Haastateltavat toivat esille useita osaamiseen liittyviä taitoja, minkä pohjalta muodostettiin käsitys kompetensseista, joita asiantuntijoilta yrityksessä vaaditaan. Keskeisimmät kompetenssit ovat toimialaosaaaminen, kokonaisuusien hallinta, metataidot, halu kehittää omaa osaamista, syvä substanssiosaaminen, tekninen osaaminen, kommunikaatio- ja viestintätaidot, myyntitaidot, kansainvälisyys ja tapa työskennellä asiantuntijapalveluyrityksen kaltaisessa toimintaympäristössä. Helakorpi (2009) on jakanut asiantuntijan osaamisalueet substanssiosaamiseen, kehittämisosaamiseen, kehittymisosaamiseen ja työyhteisöosaamiseen. Tutkimustuloksissa oli löydettävissä kaikkia Helakorven (2009) osaamisalueisiin viittaavaa osaamista.

Case -yritys voisi hyödyntää tutkimuksessa tehtyjä havaintoja rekrytoinneissaan. Asiantuntijapalveluyrityksen tulisi kehittää rekrytointitoimenpiteitään siten, että tutkimuksessa esille tulleita keskeisiä kompetensseja pystyttäisiin arvioimaan jo rekrytointivaiheessa. Osittain esimerkiksi tekniseen osaamiseen ja substanssiosaamiseen liittyviä asioita

pystytään jo sivuamaan esimerkiksi case-tehtäviä teettämällä. Metataitoihin, oman osaamisen kehittämiseen, kommunikaatio- ja viestintätaitoihin sekä tapaan työskennellä asiantuntijapalveluyrityksen kaltaisessa toimintaympäristössä on sen sijaan vaikeampi löytää keinoja arviointiin. Asiantuntijapalveluyrityksessä työskentelevien ihmisten tärkeimpiin osaamisalueisiin lukeutui oppimiskyky. Asiantuntijapalveluyrityksessä tulisikin siis pohtia, miten tätä kompetenssia voitaisiin arvioida parhaalla mahdollisella tavalla rekrytointivaiheessa.

Haastatteluissa nostettiin esille kysymys, miten rekrytointivaiheessa pystytään arvioimaan, sitä miten oppimiskyky ja oppimishalu henkilön kohdalla toteutuu. Rekrytointivaiheessa suoritettujen testien ja esimerkiksi henkilön koulutuksen tai työkokemuksen perusteella voidaan päätellä jotain, mutta nämä eivät kuitenkaan ole kaikkein relevantteja arviointikeinoja. Kaiser ym. (2015) nostavat esille asiantuntijapalveluyritysten rekrytointikäytäntöihin liittyen, miten kandidaattien kykyä sekä funktionaaliseen tiedon käsittelyyn että vaikutelman hallintaan liittyen voidaan arvioida. Tutkijat kyseenalaistavatkin, että pystytäänkö tämänhetkisillä rekrytointimenetelmillä mittaamaan asiantuntijapalveluyrityksille aidosti relevantteja asioita.

Haastatteluissa tuli ilmi asiantuntijoiden turhautuminen byrokraatiaan. Lisääntyvän byrokraatian voidaan nähdä olevan seurausta asiantuntijapalveluyritysten kasvusta kansainvälisiksi suuriksi yrityksiksi. Asiantuntijoiden parissa on paljon viitteitä turhautumisesta byrokraatiaan, joten voidaan kyseenalaistaa, kuinka hyvin korporaatiotyylinen malli palvelee asiantuntijapalveluyrityksen toimintaa. Case-yrityksessä tulisi pohtia, onko nykyinen malli asiantuntijoiden johtamisen kannalta tehokas. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia, millainen organisaation rakenne olisi kaikkein ideaalein asiantuntijatyön erityispiirteet huomioon ottaen.

Tutkimustuloksissa esiintyi erilaisia kompetensseja, joita yrityksessä työskentelevältä asiantuntijalta vaaditaan. Jotta osaaminen yrityksessä vastaisi mahdollisimman hyvin case -yrityksen vaatimuksia, voitaisiin ilmi tulleita osaamisvaatimuksia ottaa huomioon jo esimerkiksi rekrytointivaiheessa. Case -yrityksessä tulisi pohtia, pystytäänkö tällä hetkellä rekrytoinneissa mittaamaan oikealla tavalla tarvittavaa osaamista. Rekrytoinnin ohella on tärkeää myös pohtia miten osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen vastaa nykyisiä tarpeita. Koulutetaanko asiantuntijoita yrityksessä aidosti relevanttien asioiden osalta vai keskitytäänkö liikaa esimerkiksi pelkästään substanssiosaamisen kehittämiseen? Case -yrityksessä voitaisiin myös pohtia tulisiko kouluttamisessa ottaa huomioon erilaisten metataitojen kehittämistä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiestyön haasteena koettiin asiantuntijuuden ja esimiestyön yhdistäminen. Haastatteluissa mainittiin, että esimiehet nousevat asiantuntijoiden joukosta, jolloin heillä ei välttämättä ole kiinnostusta tai kompetensseja esimiestyöhön. Myös Løwendahl (2005) on nostanut samoja haasteita esille. Hän esittää, että asiantuntijapalveluyrityksen tulisi löytää johtajia, jotka pystyvät toimimaan sekä johtajina, että ymmärtävät

toimialaa. Kyseessä on koko asiantuntijapalvelutoimialaa ravisuttava ongelma. Omassa tutkimuksessani tuli esille HR-asiantuntijoiden rooli esimiesten tukemisessa. HR:n sisällä voitaisiin entistä aktiivisemmin tunnistaa esimiestyöhön soveltuvia henkilöitä ja ennen kaikkea tukea ja kouluttaa heitä esimiestyössään. Organisaation tasolla esimiestyötä tulisi tukea takaamalla siihen riittävät resurssit. Myös esimiestyön arvostusta tulisi nostaa. Esimiestyön tulisi näyttäytyä asiantuntijoille houkuttelevana urapolkuna ja hyvänä vaihteluna tiukasti substanssiin keskittyvän asiantuntijatyön rinnalla.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten henkilöstöjohtamista voitaisiin toteuttaa asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteet ja tarpeet paremmin huomioon ottaen. Parantamishdotuksina mainittiin esimerkiksi erilaisten koulutusten järjestämistä. HR-asiantuntijat tiedostavat, että tämänhetkinen osaaminen yrityksessä ei ole kaikilta osin sitä mitä vaatimukset markkinoilla olisivat. Osaamisen puuttuminen on suuri ongelma asiantuntijapalveluyrityksissä etenkin kokoneiden asiantuntijoiden piirissä. Oikeanlaisilla rekrytointimenetelmillä ja houkuttelevalla työnantajakuvalla voidaan edesauttaa paljon kokoneiden asiantuntijoiden saamista yrityksen palvelukseen, mutta asiantuntijapalveluyritysten, kuten myös case-yrityksen tulisi myös pohtia entistä enemmän mahdollisuutta itse kehittää ja kouluttaa asiantuntijoita, joilla on tarvittavaa osaamista. Kuten haastatteluissakin mainittiin, niin voitaisiin case-yrityksen sisällä järjestää kouluttamista entistä enemmän. Henkilöstön kiinnostusta myös uusiin tehtäviin voitaisiin kartoittaa laajemmin. Liian moni lupaava nuori asiantuntija lähtee uusien työtehtävien perässä toiseen yritykseen töihin, kun mielenkiintoisia uusia tehtäviä voitaisiin myös tarjota yrityksen sisällä.

Tutkimustuloksissa tärkeäksi kehityskohteeksi nähtiin myös määritellä tarkemmin HR:n roolia yrityksessä. Haastateltavien mukaan case -yrityksessä tulisi myös rakentaa selkeämpää ratkaisua sen osalta, mitkä asiat liiketoiminta itse hoitaa ja mitkä asiat voitaisiin hoitaa keskitetympänä palveluna.

Tutkimuksessa päästiin pureutumaan syvälle asiantuntijapalveluyrityksen toimintaan ja tutkimustulosten avulla päästään tarkastelemaan asiantuntijapalveluyrityksen toimintaa monelta kannalta. Tutkimustulokset tarjoavat tietoa asiantuntijapalveluyrityksen toimialasta, toimintamallista sekä siellä työskentelevistä asiantuntijoista. Tutkimustuloksista käy myös ilmi asiantuntijapalveluyrityksessä ilmi tulevia henkilöstöjohtamiseen liitettäviä haasteita. Tutkimustulokset painottuvat käsittelemään asiantuntijapalveluyrityksen ominaispiirteitä HR-asiantuntijoiden näkökulmasta sekä asiantuntijoita. Henkilöstöjohtamiseen liitettävien haasteiden läpikäyminen jäi vähäisemmäksi kuin alun perin ajattelin. Esitin haastateltavilleni runsaasti kysymyksiä asiantuntijapalveluyritykseen ja vähemmän henkilöstöjohtamiseen liittyen, joten tästä syystä en saanut tutkimustuloksissani pureuduttua tarkemmin henkilöstöjohtamiseen. Myös tutkimusotos oli varsin pieni, mutta toisaalta haastattelut kestivät pitkään ja niissä päästiin pureutumaan syvällisesti käsiteltäviin aiheisiin. Lisäksi samat teemat toistuivat haastatteluissa, joten aineiston voidaan nähdä olleen riittävä.

Sekä aiemmassa tutkimuksessa, että omissa tutkimustuloksissani sivuttiin asiantuntijapalveluyrityksen haasteita henkilöstöjohtamisessa ja etenkin rekrytointien, esimiestyön sekä osaamisen löytämisen saralla. Omassa tutkimuksessani nämä osa-alueet jäivät pintaraapaisuiksi, joten jatkotutkimuksen kannalta ehdottaisin, että esimerkiksi asiantuntijapalveluyrityksen rekrytointikäytäntöjä tutkittaisiin tarkemmin. Olisi esimerkiksi relevanttia selvittää, miten kandidaatteja voitaisiin arvioida asiantuntijapalveluyrityksen kompetenssivaatimukset huomioon ottaen relevantilla tavalla. Mihin asioihin asiantuntijapalveluyrityksessä toimivien rekrytoijien tulisi kiinnittää huomiota? Millaisia erilaisia soveltuvuuden arviointimenetelmiä voitaisiin hyödyntää? Myös asiantuntijapalveluyrityksen esimiestyössä koettiin paljon haasteita ja sitä voitaisiin tutkia tarkemmin. Case -yrityksessä asiantuntijat eivät löydä tarpeeksi aikaa esimiestyölle ja toisaalta HR:ssä koetaan, että esimiehiä ei tueta tarpeeksi. Jatkotutkimukseksi ehdotan, että voitaisiin tutkia esimiestyön haasteita esimiesten näkökulmasta. Millaiset asiat he kokevat haastavana työssään ja toisaalta mikä heitä edesauttaisi työssä? Tarvittavan osaamisen puuttuminen etenkin kokeneiden asiantuntijoiden kohdalla koettiin ongelmana. Jatkossa voitaisiin selvittää, millaiset metodit ovat tehokkaimpia keinoja kokeneiden asiantuntijoiden rekrytointeihin? Millaisia asioita kokeneet asiantuntijat arvostavat työssään? Entä mikä mahdollisuus yrityksillä on löytää tarvittavaa osaamista omista joukoista? Voitaisiinko rakentaa koulutusputkia, minkä avulla siirtyminen tehtävästä toiseen yrityksen sisällä helpottuisi? Olisiko asiantuntijapalveluyritysten syytä keskittyä entistä tarkemmin nykyisten työntekijöidensä motivaatioon ja kiinnostuksen kohteisiin ja tarjota mahdollisuuksia niiden mukaan?

LÄHTEET

- Alvesson, M., 2001. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations* 54 (7), 863–886.
- Alvesson, M., 2004. *Kunskapsarbete och kunskabsföretag*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. 2007. Unraveling HRM: Identity, ceremony, and control in a management consulting firm. *Organization Science*, 18(4), 711-723.
- Ansgar, R., Dickman, M., Graubner, M., 2008. Patterns of human resource management in consulting firms. 37 (2), 184-202.
- Armbrüster, T., 2010. *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Min, M., 2009. Antecedents of Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Professional Accountants in Different Employment Settings in Singapore. *The Journal of Social Psychology* 131 (4), 545-556.
- Baker, J., Mapes, J., New, C., Szejczewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated manufacturing systems* 8 (5), 265-272.
- Bailyn, L., 1985. Autonomy in the industrial R&D lab. *Human Resource Management*. 24 (2), 129-146.
- Barley, S., 2005. What we know (and mostly don't know) about technical work. Teoksessa Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., & Tolbert. P. *The Oxford handbook of work and organization: 377–403*. Oxford: Oxford University Press.
- Bévort, F. 2012. *Making sense of management with logics. An ethnographic study of accountants who become managers*. Frederiksberg, Denmark: Doctoral School of Organization and Management, Copenhagen Business School.
- Bévort, F. & Poulfelt, F. 2015. Human resource management in professional services firms: Too good to be true? Transcending conflicting institutional logics. *Zeitschrift fuer Personalforschung* 29 (2), 102-130.
- Blau, P., & Scott, W. 1962. *Formal organizations: A comparative approach*. San Francisco: Chandler.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus Kirja.
- Boussebaa, M., Morgan, g. & Sturdy, A., 2012. Constructing Global Firms? National, Transnational and Neocolonial Effects in International Management Consultancies. *Organization Studies* 33 (4), 465–486.
- Brock, D., Powell, M., & Hinings, C. 1999. *Restructuring professional organization: Accounting, health care and law*. London: Routledge.
- Carvalho, A., Cardoso, C-C., 2008. Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review* 37 (3), 332-349.

- Empson, L. 2001. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations* 54 (7), 839-62.
- Empson, L. 2007. *Managing the Modern Law Firm: New Challenges, New Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Empson, L. & Chapman, C., 2006. Partnership versus Corporation: Implications of Alternative Forms of Governance in Professional Service Firms. *Research in the Sociology of Organizations* 24, 139-170.
- Empson, L., Muzio, D., Broschak J. & Hinings, B., 2015. *The Oxford Handbook of Professional Services Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (toim.) 1984. *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gmür, M., Kaiser, S. & Kampe, T., 2009. Leistungsorientiertes Personalmanagement in Wirtschaftskanzleien: Auswirkungen auf HRM-Effektivität und Commitment. *Die Unternehmung* 63 (4), 395-421.
- Greenwood, R., Hinings, C. & Brown, J., 1990. The P2-form, strategic management: Corporate practices in professional partnerships. *Academy of Management Journal* 33 (4), 725-755.
- Greenwood, R., & Empson, L., 2003. The professional partnership: Relic or exemplary form of governance? *Organization Studies* 24 (6), 909-933.
- Greenwood, R., Li, S. X., Prakash, R., & Deephouse, D. L. 2005. Reputation, diversification, and organizational explanations of performance in professional service firms. *Organization Science* 16 (6), 661- 673.
- Guest, D., 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263- 276.
- Helakorpi, S. 2009. Osaaminen ja sen tunnistaminen työelämän ja koulutuksen yhteisenä haasteena. *Ammattikorkeakoulujen verkkojulkaisu*. Verkossa: https://arkisto.uasjournal.fi/osaaja_2009-4/Helakorpi%20PDF.pdf
- Hinings, C. & Leblebici, H., 2003. Introduction: Knowledge and professional organizations. *Organization Studies*, 24 (6) 827- 830.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Horwitz, F. Heng, C. & Quazi H., 2003. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal* 13 (4), 23-44.
- Kaiser, S., & Ringlstetter, M. 2011. *Strategic management of professional service firms: Theory and practice*. Heidelberg, New York: Springer.
- Kaiser, S., Kozica, A., Swart J. & Werr, A., 2015. Human Resource Management in Professional Service Firms: Learning from a Framework for Research and Practice. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 29 (2), 77-101.

- Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset – Tutkimuksen nykytila. Sitran raportteja 38. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Krausert, A., 2014. HRM Systems for Knowledge Workers: Differences among top managers, middle managers and professional employees. *Human Resource Management*, January–February 2014 53 (1), 67–87.
- Leicht, K., & Lyman, E., 2006. Markets, institutions, and the crisis of professional practice. *Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firms* 24, 17–44.
- Levin, J., & Tadelis, S. 2002. Theory of partnership. Working Paper. Stanford: Department of Economics, Stanford University.
- Lorsch, J. & Tierney, T. 2002. Aligning the stars: how to succeed when professionals drive results. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Løwendahl B., 2000. Strategic Management of Professional Service Firms, 2nd edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Løwendahl, B., 2005. Strategic Management of Professional Service Firms, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Maister, D., 1993. Managing Professional Service Firm. New York: Free Press.
- Malhotra, N., Morris, T., & Hinings, C., 2006. Variation in organizational form among professional service organizations. *Research in the Sociology of Organizations: Professional Service Firms*, 24: 171–202.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Miles, R.E., 1975. Theories of management: Implications for organizational behavior and development. New York: McGraw Hill.
- Nanda, A. 2003. The essence of professionalism: Managing conflict of interest. Boston, MA: Harvard Business School.
- Puusa, A & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaa. Vantaa: Hansaprint, 31–46.
- Puusa, A & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P.(toim.) Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaa. Vantaa: Hansaprint, 47–57.
- Ranki, A., 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari: Helsinki.
- Reed, M. 1996. Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies* 17 (4), 573–97.
- Rivera, L. 2015. Pedigree: How elite students get elite jobs. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -

- Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. [viitattu 13.7.2016]. Saatavilla: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>
- Sharma, A. 1997. Professional as agent: Knowledge asymmetry in agency exchange. *Academy of Management Review* 22 (3), 758–798.
- Sherer, P., & Lee, K. 2002. Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective. *Academy of Management Journal* 45 (1), 102–119.
- Starbuck, W., 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *The Journal of Management Studies* 29 (6), 713– 740.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Storey, J. 2001. Human resource management today: an assessment. Teoks. Storey, John (toim.) *Human Resource Management. A Critical Text*. (3rd Ed). Thomson Learning, 3-20.
- Stumpf, S., Doh, J. & Clark, K., 2002. Professional Services Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*, 31 (3), 259– 279.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Sveiby, K-E. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Espoo: Weilin + Göös.
- Sydänmaalakka, P. 2000. *Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Swart, J. & Kinnie, N., 2003. Sharing knowledge in knowledge-intensive firms. *Human Resource Management Journal* 13 (2), 60-75.
- Teece, D., 2003. Expert talent and the design of (professional service) firms. *Industrial & Corporate Change* (12), 895-916.
- Ulrich, D., 1997. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Universum. 2017. Talent attraction in the professional services industry. [Viitattu 11.9.2017] Saatavana: <http://universumglobal.com/insights/talent-attraction-professional-services-industry/>
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Von Nordenflycht, A., 2007. Is public ownership bad for professional service firms? Ad agency ownership, performance, and creativity. *Academy of Management Journal* 50 (2), 429–445.
- Von Nordenflycht, A., 2010. What is a professional service firm? Towards a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. *Academy of Management Review* 35 (1), 155-174.
- Wilensky, H. 1964., The professionalization of everyone? *The American Journal of Sociology* LXX, 137–158.

Winch, G., & Schneider, E., 1993. Managing the knowledge-based organisation: The case of architectural practice. *Journal of Management Studies* 30 (6), 923-937.

LIITE

Haastattelurunko

Taustatiedot

Kuinka kauan työskennellyt case-yrityksessä?

Kuinka kauan työskennellyt henkilöstöjohtamisen parissa?

Aiempi työhistoria? Millaisissa organisaatioissa työskennellyt?

1. Miten kuvailisit case-yritystä?
2. Mikä on olennaista?
3. Miten yritys profiloituu?
4. Miten kuvailisit yrityksen toimialaa?
5. Mikä yrityksen toimialalla on olennaista?
6. Miten kyseisellä toimialalla olevat yritykset profiloituvat?
7. Miten asiantuntijapalveluala näkyy case-yrityksessä?
8. Mitä yhteistä on muiden asiantuntijapalvelualalla toimivien yritysten kanssa kuten lakiasiantuntijoiden, insinööritoimistojen, investointipankkien ja IT-firmojen? Missä määrin case-yritys eroaa näistä?
9. Millaisia palveluita yritys tuottaa?
10. Mikä palveluiden tuottamisessa on olennaista?
11. Mitä palveluiden tuottaminen vaatii?
12. Mitä näiden palveluiden tuottamisessa nähdään tärkeänä?
13. Mihin yrityksen menestys markkinoilla perustuu?
14. Mistä yrityksessä ollaan riippuvaisia?
15. Miten kuvailisit yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä?
16. Mikä yrityksen työntekijöille on ominaista?
17. Millainen tausta yrityksen työntekijöillä on?
18. Miten yrityksen työntekijät profiloituvat?
19. Mistä yrityksen työntekijät motivoituvat?
20. Mikä heille on työssään tärkeää?
21. Mistä yrityksen työntekijät turhautuvat?
22. Mitä yrityksen työntekijät arvostavat?
23. Miten yrityksen työntekijät eroavat muiden toimialojen työntekijöistä?
24. Millaista osaamista yrityksen työntekijöillä on?
25. Millaisia piirteitä yrityksen työntekijöiltä löytyy? Mikä yrityksen työntekijöitä yhdistää?
26. Onko yrityksen henkilöstö homo- heterogeeninen? Miksi?

27. Mikä kuvaa johtamistyyliä yrityksessä?
 28. Kenellä yrityksessä on päätösvaltaa?
 29. Miten yrityksen omistajarakenne vaikuttaa yrityksen toimintaan, esim. johtamiseen ja päätösvaltaan?

Miten tietointensiivisyys näkyy henkilöstöjohtamisessa?

- ➔ Tiedon johtaminen? Missä tieto rakentuu? Maineen rakentaminen alalla?
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?
- ➔ Rekryoinnin suurimmat haasteet case-yrityksessä?
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?
- ➔ Työntekijöiden pitäminen yrityksessä, suurimmat haasteet case-yrityksessä tähän liittyen? HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?

Miten asiantuntijuus näkyy henkilöstöjohtamisessa?

- ➔ Millaisia haasteita asiantuntijat tuovat henkilöstöjohtamiseen?
- ➔ Tarve autonomiaan? HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?
- ➔ Mobiliteetti? HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?
- ➔ Useat sitoutumisen kohteita: organisaatio, asiakkaat, "ammattietiikka" ?
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANNALTA?
- ➔ Käsky-kontrolli johtaminen?

Osataanko asiantuntijapalveluyrityksen vaatimukset ottaa huomioon riittävällä tavalla henkilöstöjohtamisessa?

Mitä muuta haluat aiheeseen liittyen kertoa?