

Rekrytointipäätöksenteko investointiviitekehyksessä: case-tutkimus

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Aino Romo
2010

Laskentatoimen ja rahoituksen laitos
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU TIIVISTELMÄ

Laskentatoimen tutkielma 18.2.2010

Aino Romo

REKRYTOINTIPÄÄTÖKSENTEKO INVESTOINTIVIITEKEHYKSESSÄ: CASE-TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoituksena oli luoda keskustelua laskentatoimen ja henkilöstöjohtamisen välille. Tutkimus valittiin tehtäväksi investointiviitekehysessä. Empiirisessä osiossa tavoitteena oli selvittää, mitä kriteerejä tietointensiiviset yritykset käyttävät rekrytointipäätöksenteossa ja minkä takia. Kysymysasettelun pohjalta tarkoituksena oli tehdä tulkintoja siitä, kuinka johdonlaskentatoimi tukee rekrytointipäätöksentekoa ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yrityksen näkökulmasta liittyy rekrytointikriteerien käyttöön ja siten formaaliin päätöksenteon arviointiin.

Lähdeaineiston keruu ja käsittely

Kvalitatiivinen case-tutkimus tehtiin tutkimalla viiden tietointensiivisen kohdeyrityksen rekrytointikäytänteitä. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin, joita tehtiin yhteensä 11 ajanjaksolla 11/2009-1/2010. Haastatteluaineisto teemoiteltiin, ja kohdeyritysten käyttämiä rekrytointikriteerejä analysoitiin investointiviitekehysessä.

Johtopäätökset

Investointiviitekehys auttoi luomaan halutun diskurssin eri tieteenalojen välille. Tutkimuksessa havaittiin, että rekrytointipäätöstä arvioidaan epäformaalisti strategisesta, taloudellisesta ja riskin näkökulmasta. Johdon laskentatoimi tuottaa budjetin lisäksi lähinnä kustannus- ja tuottotietoja päätöksentekoa tukemaan. Etukäteen määritettyjen rekrytointikriteerien havaittiin auttavan suuntaamaan rajallisia resursseja strategiaan osaamisalueisiin sekä ohjaavan ideointia. Toisaalta ne byrokratisoivat toimintaa. Säännöllisesti kerätyn henkilöstöinformaation havaittiin edistävän proaktiivista henkilöstösuunnittelua ja edistävän strategisten osaamisalueiden identifointia. Informaation keräämisen huomattiin kuitenkin vaativan osaamista, resursseja sekä oikeaa asennetta.

Avainsanat

Rekrytointipäätöksenteko, resurssilähtöinen strategia-ajattelu, strateginen henkilöstösuunnittelu, strateginen investointi, henkilöstövoimavarojen laskentatoimi

Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO	<u>3</u>
1.1.	Taustaa	<u>3</u>
1.2.	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	<u>6</u>
1.3.	Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne	<u>7</u>
2.	HENKILÖSTÖ STRATEGISENA RESURSSINA	<u>8</u>
2.1.	Resurssilähtöinen strategia-ajattelu	<u>9</u>
2.2.	Strateginen henkilöstöjohtaminen	<u>12</u>
2.3.	Strateginen henkilöstösuunnittelu	<u>14</u>
2.4.	Rekrytointi	<u>15</u>
2.5.	Henkilöstö tietointensiivisissä yrityksissä	<u>18</u>
3.	STRATEGISET INVESTOINNIT	<u>19</u>
3.1.	Strategisten investointien erityispiirteet	<u>20</u>
3.2.	Investointipäätöksen ohjaaminen	<u>21</u>
3.2.1.	Investointien taloudellinen analyysi	<u>22</u>
3.2.2.	Investointien strateginen analyysi	<u>24</u>
3.2.3.	Investointien riskianalyysi	<u>28</u>
4.	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN LASKENTATOIMI	<u>29</u>
4.1.	Henkilöstöinformaation tarve	<u>29</u>
4.2.	Henkilöstöjohtamisen tasapainotettu mittaristo	<u>30</u>
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	<u>34</u>
5.1.	Tutkimuksen metodologia	<u>34</u>
5.2.	Kohdeyritysten valinta	<u>36</u>
5.3.	Kohdeyritysten esittely	<u>38</u>
5.3.1.	Yhtiö A	<u>38</u>
5.3.2.	Yhtiö B	<u>39</u>
5.3.3.	Yhtiö C	<u>40</u>
5.3.4.	Yhtiö D	<u>41</u>
5.3.5.	Yhtiö E	<u>42</u>
6.	REKRYTOINNIN KÄYTÄNTEET KOHDEYRITYKSISSÄ	<u>44</u>
6.1.	Henkilöstö strategisena investointina	<u>44</u>
6.2.	Rekrytointipäätöksenteon kriteerit	<u>47</u>
6.2.1.	Strateginen analyysi	<u>47</u>
6.2.2.	Taloudellinen analyysi	<u>53</u>
6.2.3.	Riskianalyysi	<u>58</u>

6.2.4. Rekrytoinnit irtisanomisten jälkeen	<u>62</u>
6.3. Rekrytointi investointiviitekehyksessä	<u>63</u>
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	<u>69</u>
7.1. Johdon laskentatoimen rooli rekrytointipäätöksenteossa	<u>69</u>
7.2. Rekrytointikriteerien käytön ja formaalin päätöksenteon mahdollisuudet ja haasteet	<u>71</u>
7.3. Lopuksi	<u>76</u>
LÄHTEET	<u>81</u>
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO	<u>87</u>
LIITE 2: HAASTATELLUT, HAASTATTELUIDEN AJANKOHTA JA KESTO	<u>88</u>

Kuviot

1. Rekrytoinnin aikajana
2. Tutkimuksen rakenne
3. Henkilöstösuunnittelun peruskehikko
4. Toiminnanohjausjärjestelmä investointipäätöksenteon taustalla
5. Strategisen position arviointi strategian, talouden ja riskin näkökulmista

Taulukot

1. Aineellisen ja aineettoman omaisuuden ominaispiirteitä
2. Strategisten ja operatiivisten investointien ominaispiirteitä
3. Kohdeyritysten luokittelu ja haastatellut

1. Johdanto

1.1. Taustaa

Tietointensiivisten organisaatioiden arvolupaus asiakkaalle syntyy tiedoista ja palveluista, joita ne tälle tarjoavat. Kilpailussa menestymiseen ei riitä tehokas tuotanto tai investoinnit aineellisiin pääomiin, vaan keskeisiä strategisia resursseja ovat työntekijät. Heidän osaamisensa ja tietopääomansa ovat yritykselle kilpailuetu, joka ei ole helposti kopioitavissa. (Barney 1991; Kempinilä & Mettänen 2004; Viljanen 2006.) Taatakseen kilpailuedun ylläpidon ja kehittymisen sekä johtamisen tuloksellisuuden yrityksen on aktiivisesti suunniteltava ja profiloitava, minkälaista osaamista yritys tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa, miten tarvittavaa osaamista ylläpidetään ja miten sitä saadaan lisää. (Kotila 2005; Salojärvi 2009; Vaahtio 2005.)

Rekrytoimalla yritys saa suhteellisen nopeasti tarvitsemaansa osaamista. Salojärvi (2009) on esittänyt rekrytoinnin henkilöstöjohtamisen prosesseista yhdeksi kaikkein strategisimmista, koska rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoiteltuun yrityskulttuuriin. Systemaattinen ja tarkoin suunniteltu rekrytointistrategia ja itse rekrytoinnin toteuttaminen sen pohjalta antavat hyvät lähtökohdat yrityksen menestykselle. Kun yrityksessä on analysoitu, mihin rekrytoinnilla pyritään ja miksi yritykseen tarvitaan uusi työntekijä, organisaatio ei kasva hallitsemattomasti ja kustannustehokkuus sekä kilpailukyvyyn kannalta strategiset osaamistarpeet on otettu huomioon. (Markkanen 1999; Salojärvi 2009; Vaahtio 2005.)

Strateginen henkilöstösuunnittelu ja perusteltu rekrytointipäätöksenteko edellyttävät tuekseen tietoa. Henkilöstöjohtamisesta onkin tullut numeerisempaa, kun johtajat haluavat saada informaatiota esimerkiksi työskentelyn tehokkuudesta, henkilöstön tuottavuudesta ja henkilöstön osaamisesta sekä kyvykkyyksistä. Tähän tarkoitukseen on kehittynyt henkilöstövoimavarojen laskentatoimi. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa johtajien tarvitsemaa tietoa henkilöstöstä ja henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Henkilöstöinformaatio

auttaa koordinoimaan organisaation osaamispääomaa ja siten tekemään ennakoivasti strategista henkilöstösuunnittelua. Systemaattinen informaation käsittely nähdään hyväksi lähtökohdaksi tulevaisuuden suunnitelmille sekä avainkyvykkyyksien tunnistamiselle ja palkkaamiselle. (Johanson, Mårtensson & Skoog 2001, Puolamäki & Ruusunen 2009, Viitala 2009.)

On esitetty, että johdon laskentatoimen tehtävä on tukea yrityksen päätöksentekoa tuottamalla sekä taloudellista että ei-taloudellista informaatiota päätöksentekijöille (Drury 2005). Jotta laskentaosasto pystyy tukemaan rekryointipäätöksentekoa, sen on tunnettava rekrytoinnin prosessit ja rekrytointiin liittyvät tietotarpeet. Näin ollen johdon laskentatoimenkin tutkimuksessa tulee kiinnittää huomiota siihen, minkälaisia informaatiotarpeita rekrytointeja tekevillä johtajilla on ja kuinka rekrytointeja tekevien päätöksentekoa pystyttäisiin tukemaan entistä paremmin. Aiheena rekrytoinnit ei kuulu yksinomaan henkilöstöjohtamisen tutkimuskentälle, vaan tuloksellinen johtaminen edellyttää useamman tieteenalan kiinnostusta.

Tässä tutkimuksessa rekryointipäätöksenteon informaatiotarvetta lähestytään investointivii-
tekeyksen kautta. Niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin johtajien puheenvuoroissakin henkilöstöön viitataan säännöllisesti sanalla *investointi* (Haesli & Boxall 2005; Hamel & Prahalad 1994; Perez & Pablos 2003; Wright, Dunford & Snell 2001). Laskentatoimen tutkimuksessa *strateginen investointi* on määritelty yrityksen rahalliseksi panostukseksi tuotannontekijään, jolla on merkittävää potentiaalia vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan pitkällä aikavälillä ja joka on siten sidoksissa yrityksen kilpailustrategiaan (Alkaraan & Northcott 2006). Investointimetafora¹ onkin antoisa. Se kannustaa kysymään, miten investointi mahdollistaa tulevaisuuden menestyksen, minkälaisia kassavirtoja henkilöstöltä voidaan odottaa, ja minkälainen riski investointiin liittyy. Investointi-skeema tarjoaa valmiin muistirakenteen, joka selkeyttää ja kiteyttää tiedon käsittelyä ja auttaa tiedon ymmärtämistä (Vilkko-Riihelä 2001; 30-31).

Vaikka henkilöstön sanotaan olevan investointi, tutkimuksissa ei ole sen tarkemmin pureuduttu henkilöstöosaamisen johtamiseen investointien viitekeyksessä. Henkilöstösuunnittelusta ja rekrytoinneista puhutaan strategisen johtamisen näkökulmasta (Barney 1991; Becker Brian,

¹ *Metafora* on vertaukseen perustuva havainnollistava kielellinen ilmaisu (Gummeruksen suuri sivistyssanakirja 2003).

Huselid Mark & Ulrich Dave 2001; Kotila 2005; Salojärvi 2009; Vaahtio 2005; Wright ym. 2001), mutta rekrytointipäätöksenteon kriteerejä – niin taloudellisesta, strategisesta kuin riskin käsittelyn näkökulmasta – ei niinkään käsitellä. Metaforan käyttö on siis jäänyt varsin pinnalliseksi laskentatoimen diskurssin hyödyntämiseksi. Vastaavasti laskentatoimessa on perehdytty yleisesti strategisten investointien sekä muiden aineettomien omaisuuserien, kuten ICT-ratkaisujen ja immateriaalioikeuksien, investointiprosessiin (Adler 2000; Alkaraan & Northcott 2007; Shank 1996; Sherer 2007; Slagmulder 1997) ja laskentamenetelmien käyttöön (Alkaraan & Northcott 2006; Van Cauwenberg, Rurinck, Martens, Laveren. & Bogaert 1996). Sen sijaan henkilöstö niin sanottuna pehmeänä substanssina on jätetty investointitutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksista ei selviä, minkälaisia kriteerejä henkilöstöinvestointien arvioinnissa tai analyysissa käytetään. Aihetta lähimmin sivuavat henkilöstötilinpäätös (Ahonen 1998), jonka tavoite on määrittää henkilöstön tasearvo, ja henkilöstöjohtamisen tasapainotettu mittaristo (Becker ym., 2001), jonka tehtävä on osoittaa henkilöstön rooli yrityksen arvoketjussa. Näissä tutkimussuuntauksissa rekrytointi on vain yksi osa isompaa johtamisarkkitehtuuria, eikä sitä ole nostettu fokukseen yrityksen arvonnäkökulmasta tutkittaessa.

Rekrytoinnit on tutkimusajankohtana ajankohtainen aihealue. Vuodesta 2007 vuoteen 2009 yt-neuvotteluissa irtisanottujen lukumäärä on kasvanut vajaasta 4400 työntekijästä lähes 19700 työntekijään². Irtisanominen on rekrytoinnille rinnasteinen tai käänteinen henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun toimenpide. Irtisanomistilanteessa arvotetaan samoja asioita kuin rekrytointitilanteessa: päätöksiä tehdään liiketoiminnan tulevaisuuden suuntaviivoista ja toiminnan taloudellisesta kannattavuudesta. Henkilöstösuunnittelun tutkiminen rekrytointien näkökulmasta on irtisanomisnäkökulmaa antoisampi: kustannuskeskeisen analyysin sijaan annetaan tilaa liiketoiminnallisten mahdollisuuksien identifioinnille ja kasvulle. Aiheen ajankohtaisuuden puolesta puhuu myös viime kuukausien pieni piristyminen rekrytointimarkkinoilla, mikäli tulkintoja tekee työpaikkailmoitusten määrän lisääntymisestä mediassa³.

² Lähde: SAK:n tilastot, Yt-neuvotteluiden kuukausivertailut (Perustuu SAK:n keräämiin, julkisuudessa olleisiin ilmoituksiin yt-neuvotteluista ja niiden lopputuloksista)

³ Väite perustuu toimeksiantajayrityksen mediasta keräämälle datalle. Data pitää sisällään kaikki työpaikkailmoitussivustoilla julkaistut avoimeksi ilmoitetut työpaikkahakemukset. Loppuvuodesta 2009 työpaikkailmoitusten

1.2. Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tämä tutkimus pohjautuu resurssilähtöiseen strategia-ajattelulle (Barney 1991), strategisen henkilöstöjohtamiselle (Wright ym. 2001), henkilöstövoimavarojen laskentatoimelle (Viitala 2009) ja strategisten investointien viitekehyselle (Slagmulder 1997; Adler 2000; Alkaraan & Northcott 2006).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä kriteerejä⁴ yritykset arvioivat rekryointipäätöksenteossa ja miksi. Kysymysasettelun ja teoriataustan pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, kuinka johdon laskentatoimi tukee rekryointipäätöksentekoa ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yrityksen näkökulmasta liittyy rekryointikriteerien käytön ja siten formaaliin päätöksenteon arviointiin.

Tutkimuksessa on rajauduttu tarkastelemaan tietointensiivisten yritysten rekryointipäätöksentekoa. Tietointensiivisessä yrityksessä tiedolla on vahva rooli palveluiden tuotannossa, ja palvelut perustuvat henkilöstön ammatilliseen osaamiseen. (Kemppilä & Mettänen 2004, 26–27; tarkemmin luvussa 2.5.) Tutkimuksessa on edelleen rajauduttu tarkastelemaan rekryointipäätöksiä, jotka liittyvät strategisiin työtehtäviin ja jotka siten voidaan ajatella strategisiksi investoinneiksi. Tutkimuksen ulkopuolelle on kuitenkin rajattu strategisesti hyvin merkittävät ylimmän yritysjohton positiot.

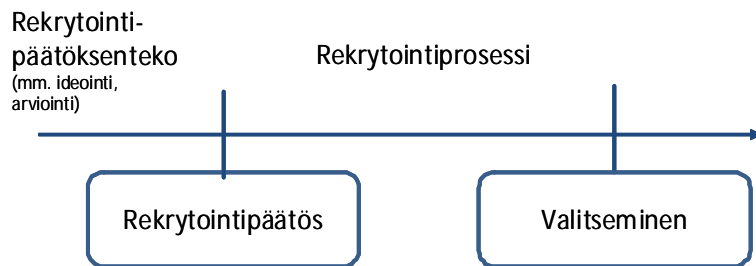
Tutkimus pitäytyy yritystasolla. Tämän vuoksi tutkimuksessa ei perehdytä palkattavalle henkilölle asetettaviin osaamis- tai ominaisuusvaatimuksiin. Tutkimuksessa keskitytään siihen, mitä tekijöitä yrityksessä arvotetaan, kun jokin työtehtävä eli positio asetetaan haettavaksi joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tarkastelussa korostuu, mitä lisäarvoa uudesta tai jo olemassa olevasta positioista odotetaan. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa käytetty termi *rekryointipäätös* on ajankohta, kun päätetään, että rekryointi aloitetaan. Päätöksessä asetetaan ne odo-

määrä oli kevään ja kesän notkahduksen jälkeen saavuttanut vuoden 2008 lopun tason. Vuoden 2008 alun ilmoitusten määrä on kuitenkin vielä kaukana.

⁴ Sanan *kriteeri* on Gummeruksen suuressa sivistyssanakirjassa (2003) määritelty tarkoittavan arvosteluperustetta. Näin ollen tutkimuksessa sanalla katsotaan voitavan viitata niin rekrytoinnin kohteena olevan position ideointiin, arviointiin kuin valintaan.

tukset ja vaatimukset, jotka henkilön valitsemisella halutaan täyttää. Rekryointipäätöksenteko on puolestaan terminä laajempi ja viittaa myös itse päätöstä edeltävään ideointiin, arviointiin ja valintaan. Kuviossa 1 on esitetty näiden termien ero aikajanalla.

Kuvio 1: Rekryointiprosessin aikajana



1.3. Tutkimusasetelma ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus tehdään gradu-toimeksiantona Gutta Oy:lle. Tutkija ei ole työsuhteessa toimeksiantajaan. Tutkimukseen on kutsuttu toimeksiantajan ja tutkijan yhteistyöverkostosta viisi kohdeyritystä. Tarkemmin kohdeyrityksistä ja niiden valinnasta kerrotaan luvussa 5.2. Tutkimus on deskriptiivinen case-tutkimus, joka toteutetaan teemahaastatteluilla. Kohdeyrityksissä on haastateltu vähintään kahta henkilöä. Näin kohdeyritysten rekryointikäytänteistä⁵ on saatu mahdollisimman laaja käsitys johtopäätösten tekoa varten. Tutkimusmetodologiasta on kerrottu tarkemmin luvussa 5.1.

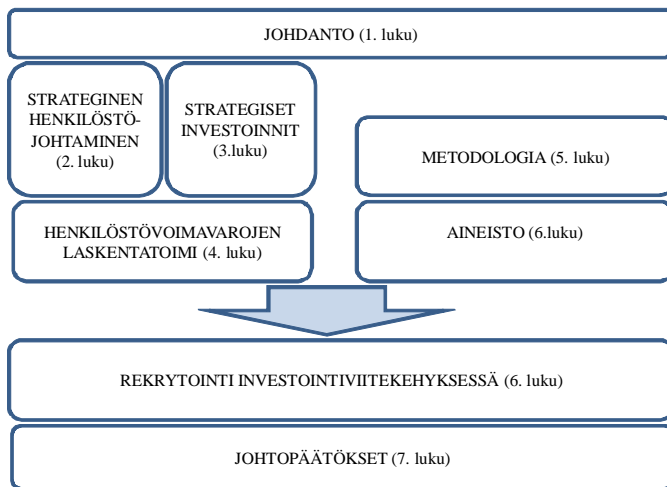
Tutkimus jakaantuu teoreettiseen ja empiriseen osioon. Johdannon jälkeisessä luvussa kaksi puhutaan rekryoinneista puhtaasti strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstösuunnittelun näkökulmista. Luvun tarkoituksena on tehdä henkilöstöjohtamisen käsitteet ja pääteoriat siinä määrin tutuiksi, että tutkimusaineiston kerääminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen ovat mahdollisia. Luvussa kolme perehdytään strategisiin investointeihin ja tutkimusuloksiin niiden päätöksenteosta. Luvussa neljä siirrytään esittämään, miten henkilöstövoimavarojen laskentatoimi voi tiedon tuottamisen avulla systematisoida henkilöstöjohtamis-

⁵ Tutkimuksessa käytetään sanaa rekryointikäytänteet, kun viitataan laajasti muun muassa henkilöstösuunniteluun, rekryointiprosessin toteuttamiseen ja rekryoinnin kriteereihin

ta, päätöksentekoa ja pääomien allokoointia. Teoriaosiossa ajatuksena on, että luku kaksi keskittyy henkilöstöjohtamiseen ja luku kolme laskentatoimeen. Näitä aihealueita yhdistää luku neljä, joka kertoo, miten laskentatoimi voi tukea henkilöstöjohtamista. Teoriaosuuden laajuutta on osaltaan määrittänyt empiria-aineiston luonne ja sisältö.

Empiriaosion aluksi kerrotaan tutkimusmetodologiasta ja kohdeyritysten valinnasta sekä esitellään kohdeyritykset. Luvun kuusi kahdessa ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan teemoiteltuun aineistoon. Luvun lopuksi teoria ja aineisto keskustelevat, kun rekrytointia tarkastellaan investointiviitekehityksessä. Tutkimus päättyy johtopäätöksiin. Johtopäätösluvun aluksi selvitetään, mitä on havaittu johdonlaskentatoimen roolista rekrytointipäätöksenteon tukena. Tämän jälkeen analysoidaan, mitä mahdollisuuksia ja haasteita päätöksentekoa ohjaaviin kriteereihin ja henkilöstöinformaation seurantaan liittyy. Luvun lopuksi esitetään yhteenveto yritysten käyttämistä kriteereistä tarkastellen tutkimusongelmaa sekä toimialan että yritysköön näkökulmasta. Lisäksi ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

Kuvio 2: Tutkimuksen rakenne



2. Henkilöstö strategisena resurssina

Tässä luvussa tarkastellaan ensin henkilöstövoimavaroja kilpailukyvyyn lähteenä. Tarkastelu pohjautuu resurssilähtöiselle teorialle yrityksen strategiasta. Teoriatausta sitoo yhteen yrityksen kilpailukyvyyn, liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen. Resurssilähtöisen strate-

gia-ajattelun jälkeen kerrotaan henkilöstöstä strategisena resurssina ja edelleen strategisesta henkilöstöjohtamisesta. Strategisen henkilöstöjohtamisen saralta perehdytään tarkemmin henkilöstö- ja osaamissuunnitteluun, jotka ohjaavat rekryointitarpeen määrittelyä ja edelleen rekryointipäätöstä. Luvun lopuksi tarkastellaan tietointensiivisiä organisaatioita sekä henkilöstön roolia näissä.

2.1. Resurssilähtöinen strategia-ajattelu

Henkilöstöpääoma on tietointensiivisten organisaatioiden keskeisimpiä resursseja. Henkilöstön tiedot ja taidot ovat yrityksen joustavuuden, innovatiivisuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeitä. Henkilöstön strateginen merkitys korostuu Beckerin & Huselidin (1999) mukaan alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstö kehittyy jatkuvasti liiketoiminnan edellyttämällä tavalla, mutta ei muutu yllättäen kuukaudesta tai viikosta toiseen. Siten henkilöstöstä on pitkäjänteisen strategiasuunnittelun lähtökohdaksi. Teoreettisesti Becker & Huselid nojaavat väitteensä resurssilähtöiselle strategia-ajattelulle. Resurssilähtöinen strategia-ajattelu on Barney (1991) keskustelunavaus, jolla hän on haastanut perinteiset ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhista kumpuavat kilpailustrategiat (mm. Porter 1980).

Barney (1991) esittää, että yrityksen kilpailuetu on peräisin yrityksen sisäisistä resursseista, ei sen kyvystä sopeuttaa strategiaansa muuttuvan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhiin. Kilpailuedulla Barney tarkoittaa strategiaa, jollaista ei ole käytössä kilpailijoilla tai potentiaalisilla kilpailijoilla. Kilpailuedun turvin yritys tarjoaa asiakkailleen ainutkertaista arvonlisäystä. Kilpailuedun yritys saavuttaa silloin, kun sillä on erilaiset strategiset resurssit kuin muilla yrityksillä samalla toimialalla ja kun nämä resurssit eivät siirry helposti yrityksestä toiseen. Näin kilpailuedusta muodostuu kestävä. Strategisen resurssin on Barney mukaan täytettävä neljä kriteeriä:

1. Resurssin on tuotettava yritykselle arvoa.
2. Resurssin tulee olla ainutlaatuinen tai harvinainen kilpailijoiden keskuudessa.
3. Resurssi ei saa olla matkittavissa.
4. Resurssia ei voi korvata toisella resurssilla.

Barney jakaa yrityksen resurssit kolmeen ryhmään: aineellinen pääoma, organisatorinen pääoma ja inhimillinen pääoma. Aineellista pääomaa ovat muun muassa rakennukset, koneet ja laitteet. Organisatorinen pääoma käsittää yrityksen raportointijärjestelmän, formaalit ja epäformaalit suunnittelu-, valvonta- ja toiminnanohjausjärjestelmät sekä suhdeverkot yrityksen sisällä ja ulkopuolelle. Inhimillistä pääomaa ovat kollektiivisesti henkilöstön tiedot, taidot ja kyvykkyydet. Henkilöstö luokitellaan aineettomaksi pääomaksi yhdessä muun muassa brändin, asiakassuhteiden ja lisenssien kanssa. (Barney 1991.)

Aineetonta pääomaa on sen näkymättömyyden takia vaikea johtaa, tutkia ja kehittää. Sitä voidaan luonnehtia ja sen hyötyjä ja haittoja listata, mutta sen mittaaminen ja tarkempi seuraaminen ovat haasteellisia. Taulukossa 1 on vertailtu aineellista ja aineetonta pääomaa keskenään. (Becker ym. 2001.) Johtamisessa oleellista on ymmärtää aineettoman omaisuuden ja erityisesti henkilöstöresurssien dynaamisuus: ihmisten toiminta ei ole annettu tekijä, vaan sitä voidaan kehittää koko ajan. Inhimillinen pääoma uudistuu ja vie organisaatiota eteenpäin kohti sen tavoitetilaa. (Luoma 2009, 46.)

Taulukko 1: Aineellisen ja aineettoman omaisuuden ominaispiirteitä

Aineeton omaisuus	Aineellinen omaisuus
Näkymätön	Näkyvä
Vaikea kvantifioida	Täsmällisesti kvantifioitavissa
Arvoa ei kirjattu taseeseen; kuluina tuloslaskelmassa	Arvo kirjattu taseeseen, poistot tuloslaskelmassa
Tuottojen arviointi perustuu oletuksille	Investointi tuottaa tunnistettavia tuottoja
Ei voida ostaa eikä jäljitellä	Voidaan ostaa tai kopioida uusi
Arvo lisääntyy tarkoituksenmukaisessa käytössä	Arvo alenee käytön myötä
Useita käyttömahdollisuuksia ilman arvonalentumisia	Rajallinen käyttömahdollisuus
Dynaamista; käyttö kontekstisidonnaista	Kartutettavissa ja varastoitavissa

Lähde (mukaeltu): Becker ym. (2001, 7)

Taulukossa esitetysti aineeton pääoma tuottaa yritykselle arvoa, on jäljittelemätöntä sekä yritys- ja kontekstisidonnaista. Aineettomasta omaisuudesta on siten Barney'n (1991) tarkoittamaksi kestäväksi kilpailuedun lähteeksi. Barneya (1991) on paljon siteerattu resurssilähtöisessä strategia-ajattelusta (mm. Becker, Huselid, Pickus & Spratt 1997; Haesli & Boxall 2005;

Wright ym. 2001). Hänen teoriansa on ollut lähtökohtana muun muassa strategisen henkilöstöjohtamisen sekä tietojohdamisen synnylle. Teorian on nähty soveltuvan erityisen hyvin niihin organisaatioihin, joissa henkilöstö ja henkilöstön osaaminen ovat kriittisiä menestystekijöitä. Kun yrityksen sisäisille resursseille on annettu tunnustusta kilpailuedun lähteenä, ihmiset on opittu näkemään strategisesti tärkeinä ja heistä on ryhdytty puhumaan strategiakirjallisuudesta tutuin käsittein (Wright, 2001).

On esitetty, että neljän ehdon täytyttyä henkilöstöstä on yrityksen strategiseksi resurssiksi (Haesli & Boxall 2005):

1. Yritys kykenee rekrytoimaan ja pitämään palveluksessaan työntekijöitä, joiden tiedot ja taidot ovat harvinaisia ja arvokkaita.
2. Yritys saa työntekijänsä suoriutumaan työstä yliodotusten.
3. Yritys palkitsee työntekijöitään suoriutumisesta.
4. Yrityksen estää kilpailijoita matkimasta saavutettua kilpailuetua.

Nämä ehdot viestivät ennakoivasta henkilöstön kehittämistyöstä. Ehdoissa korostuu se, että yrityksen tulee saada palvelukseensa yksittäisen työtehtävän kannalta oikeita ihmisiä. Becker & Huselidin (1999) mukaan on tärkeää saada yritys- ja osastojohdon tuki resurssilähtöisen strategia-ajattelu taakse. Yrityksessä on oltava yhteinen ymmärrys siitä, minkälainen rooli henkilöstöllä on strategian toteuttamisessa. Sullivan (2000, 27) jakaa ajatukseen. Henkilöstön rooli muotoutuu visiota ja strategiaa luotaessa. Strategiasta johdetaan, kuinka henkilöstö toteuttaa sitä. Salojärven (2009) mukaan henkilöstöasioita strategisesti hahmottavissa organisaatioissa pyritään todennäköisesti katsomaan pidemmälle tulevaisuuteen kuitenkin samalla liiketaloudelliset realiteetit huomioiden.

Juuti (2009, 363–365) puolestaan kyseenalaistaa resurssilähtöisen ajattelun ja esittää, että resursseista puhuva kieli on omiaan esineellistämään ihmisen. Ihminen on konstruoitu resurssiksi, jota ”käytetään”. Myös Guest (1999) kritisoi, että henkilöstöjohtamisessa ihmiset nähdään vain hyväksikäytettävänä resursseina. Kun lisäksi henkilöstöjohtamista pidetään usein keinona, jonka avulla saavutetaan organisaation päämäärät, saattaa henkilöstöjohtamisesta tulla Juutin (2009, 363–365) mukaan yksi niistä keinoista, jonka avulla johto valvoo ja ohjaa henkilöstöä lyhytjänteisten suoritussuuntaisten toimenpiteiden tekemiseen. Henkilöstöjohtamisessa on olemassa myös eettisyyttä korostava ajattelukuntansa, joka pohjaa hyve-etiikkaan.

Henkilöstöjohtaminen on hyveellisyyden ohjaamaa, mikäli johtamisessa tunnustetaan ihmisen itseisarvo ja asetetaan tavoitteeksi kunkin ihmisen pyrkimys voida hyvin. Tämä humanistinen perinne on kuitenkin teoreettisena suuntauksena jäänyt taka-alalle. On alettu etsiä suoritusastons nousua inhimillisten voimavarojen entistä paremmasta hyödyntämisestä sen sijaan, että asetettaisiin ihmisten henkinen kasvu itseisarvoiseen asemaan. (Juuti 2009, 363–365.)

2.2. Strateginen henkilöstöjohtaminen

Kotila (2005, 14) esittää, että resurssilähtöisen teorian ongelmana on se, että teoria selittää henkilöstön olevan arvokas resurssi, mutta teoria ei kuitenkaan selvitä, miten näitä resursseja luodaan ja niiden kehitystä tuetaan. Kotilan mukaan vastaukseksi tähän ongelmaan syntyi strateginen henkilöstöjohtaminen: strategisen henkilöstöjohtamisen käytänteet ovat pääasiallinen keino kehittää henkilöstöresursseja. Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksellisenä lähtökohtana on selvittää, minkälainen yhteys eri henkilöstöjohtamismenetelmillä on yrityksen tuloksellisuuteen (esim. Becker & Gerhart 1998; Delery & Doty 1996; Frayne & Geringer 2000; Guest, Michie, Conway & Sheehan 2003; Huselid 1995; Kotila 2005; Shaw & Gupta 2001) ja miten toiset yritykset johtavat henkilöstöään tehokkaammin kuin toiset (Wright ym. 2001). Henkilöstöresurssikeskustelussa on kahtalaista koulukuntaa. Esimerkiksi Wright ym. (2001) esittävät kilpailuedun olevan henkilökunnan tietopääomassa; ei käytänteissä, joilla näitä johdetaan. Sen sijaan esimerkiksi Becker & Huselid (1999) sekä Perez & Pablos (2003) ajattelevat kilpailukyvyn olevan riippuvainen yrityksen kyvystä hyödyntää inhimillistä pääomaansa, ja täten kilpailuetu piilee henkilöstön johtamisarkkitehtuurissa.

Kotila (2005, 12) esittää tutkijoiden keskuudessa olevan yhteisymmärrys siitä, että tuloksellisuutta selittävien tutkimusten pääsuuntauksen voidaan käsitellä kolmella teoreettisella ajattelusuuntauksella⁶. Suuntaukset eroavat toisistaan sen mukaan, miten eri johtamisjärjestelmät on suunniteltu ja toteutettu suhteessa toisiinsa ja suhteessa yrityksen strategiaan. *Parhaiden*

⁶ Kotila (2005) on tutkinut suomalaisten yritysten johtamisjärjestelmien vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena, jossa on perehdytty universaalien teorian, kontingenssiteorian ja konfiguraatioteorian näkökulmasta aiheeseen.

käytänteiden (theory of best practices) tai *universaalien teorian* (esim. Colbert 2004; Guest 1997) mukaan henkilöstöstrategia koostuu parhaista käytänteistä tai järjestelmistä kultakin henkilöstöjohtamisen osa-alueelta. Näitä eri osajärjestelmiä ei ole tasapainotettu keskenään, jolloin henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ei välttämättä ole yhteneväinen tavoitteiltaan. (Michie & Sheehan 2005.) Tähän näkökulmaan liittyy uskomus siitä, että henkilöstöjohtamisen käytännöllä on universaali positiivinen suhde yrityksen tuloksellisuuteen (Kotila 2005, 15). *Kontingenssiteoriassa* (esim. Delery&Doty 1996; Wright, McMahan, McCormick & Scott 1998) henkilöstöstrategia on johdettu liiketoimintastrategiasta. Tällöin yksittäiset johtamisjärjestelmät on tiiviisti integroitu osaksi yrityksen strategiaa, ja niillä kullakin erikseen edesautetaan strategian toteuttamisen kannalta keskeisen henkilöstöpohjan ja -osaamisen aikaansaamista. (Michie & Sheehan 2005.) Kontingenssiin perustuva näkökulma löytääkin suoran kausaalisen yhteyden henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kimpun ja tuloksellisuuden mittareiden sekä edelleen liiketoimintastrategian välille (Kotila 2005, 28). *Konfiguraatioteoriassa* (Delery&Doty 1996; Guest ym. 2003) henkilöstöstrategian tulee olla sekä yhteneväinen yleisen liiketoimintastrategian kanssa että sisäisesti konfiguroitu systeemi. Toisin sanoen konfiguraatioteoriassa on vertikaalinen ja horisontaalinen näkökulma. Vertikaalisen näkökulman mukaan henkilöstöstrategia on johdettu yritysstrategiasta ja tukee tämän toteuttamista. Tämän lisäksi tarvitaan horisontaalista yhteneväisyyttä henkilöstöjohtamisen eri järjestelmien välille, jotta ne viestittävät keskenään samaa sanomaa organisaatiossa. (Michie & Sheehan 2005.) Kotila (2005, 35) tuo esille, että teorian heikkoudeksi on laskettu mallin monialaisuus: malli kasvaa liian isoksi koettaessaan selittää tosielämän moniulotteisuutta.

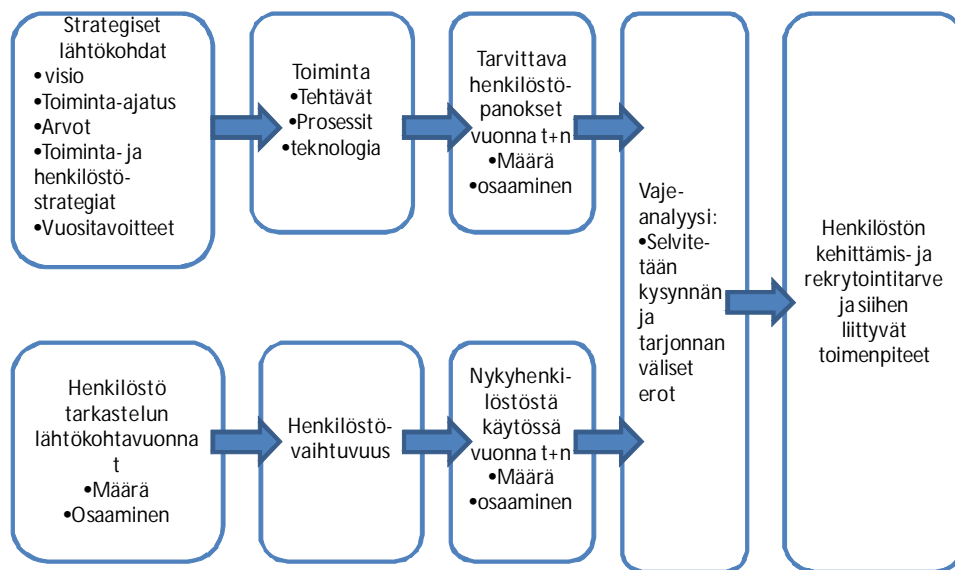
Tässä tutkimuksessa strategian ja johtamisjärjestelmien yhteensopivuus nousee esille niin teoriassa kuin empiriassakin. Vaikka tutkimuksessa ei erikseen käsitellä johtamisjärjestelmien keskinäistä integraatiota, ajatus siitä on kuitenkin taustalla. Erityisesti tutkimusaineistossa nousee esille se, kuinka johtamistoimenpiteet ovat sidoksissa toisiinsa: rekrytoinnille vaihtoehtoinen toimenpide on koulutus, motivointi parantaa henkilöstön suorituskykyä ja palkitseminen suuntaa toimintaa tavoitteita kohti ja on myös rekrytoinneissa kustannusmomenttina.

2.3.Strateginen henkilöstösuunnittelu

Strategian ja toimintasuunnitelmien pohjalta yhtiöiden tulisi Salojärven (2009) mukaan määrittellä strategiset osaamisalueet, jotka ovat liiketoiminnan kehittämisen kannalta keskeisiä. Strateginen osaaminen asemoi yrityksen markkinoilla pitkällä aikavälillä, ja sillä pyritään siten edesauttamaan yrityksen vision toteuttamista. Strateginen osaaminen koskee pitkäaikaista arvon luontia, jolloin sillä on vaikutusta yrityksen tulevaisuuden kassavirtoihin. Operatiivinen osaaminen sen sijaan asemoi yrityksen markkinoille lyhyellä aikavälillä. Operatiivinen osaaminen liittyy usein tarkasteluhetken tai aivan lähitulevaisuuden liiketoimintaan ja markkinaosaamiseen. Yhtä ja oikeaa jaottelua operatiivisen ja strategisen osaamisen välillä ei ole, vaan määrittely on tehtävä jokaisen yrityksen tavoitteiden pohjalta. (Sullivan 2000, 182.) Vaahtio (2005, 78) esittää, että osaamisalueiden syvälinen pohdinta auttaa luomaan vision ja suunnan proaktiiviselle henkilöstöhankinnalle. Kun toimiala, markkinat ja yhtiö itse muuttuvat, on pohdittava, miten osaamisvaatimukset kehittyvät. Strategisten osaamisalueiden määrittämisen lisäksi Vaahtio (2005, 22) kannustaa yrityksiä konkreettisesti kartoittamaan osaamistilanteen. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, onko yhtiössä jo henkilö sopivalla osaamisprofiililla, onko uuden henkilön rekrytointi tarpeen ja minkälaista osaamista tällä tulisi olla.

Osaamisalueiden määrittämisestä ja osaamiskartoituksesta on hyötyä henkilöstösuunnittelun yhteydessä. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteena on kytkeä henkilöstösuunnittelu organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden pohjalta yhtiö voi asettaa laadullisia ja määrällisiä tavoitteita henkilöstölleen. Tavoitteita verrataan nykyisiin resursseihin ja tehdään johtopäätöksiä tulevaisuuden tarpeista. (Salojärvi 2009, 121.) Tämä henkilöstösuunnittelun peruskehikko on kuvattu kuviossa 3 (Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä 2005, 36).

Kuvio 3: Henkilöstösuunnittelun peruskehikko



Lähde: Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä (2005, 36)

Kuvion mukaan henkilöstösuunnittelulla tulee olla strategiset lähtökohdat. Strategiasta johdetaan toimintasuunnitelmat ja edelleen määritetään suunnitelman mukainen, toiminnassa tarvittava henkilöstömäärä ja osaaminen. Suunnitteluajankohdan tarvetta verrataan ajankohdan ennustettuun henkilöstömäärään ja osaamiseen, joihin vaikuttavat muun muassa henkilöstön vaihtuvuus ja kouluttaminen sekä osaamistarpeiden muuttuminen. Mikäli liiketoiminnan kanalta relevantin osaamisen tarjonnan ja kysynnän välillä on eroa, yhtiö voi vastata resurssivajeeseen monin eri keinoin: kouluttaminen, rekrytointi, sitouttaminen, vähennyssuunnitelmat.

2.4.Rekrytointi

Rekrytoinnin ajatellaan olevan hyvin yksinkertaista ja suoraviivaista. Yrityksessä mietitään, mitä työpanoksia tarvitaan ja miten osaajat identifioidaan ja saadaan palvelukseen, mitä vaatimuksia työ asettaa hakijalle ja mitä ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. Toisaalta rekrytointi on kuitenkin valtavan kompleksista: se käsittää psykologisia, organisatorisia ja yleistoloudellisia muuttujia, jotka vaikuttavat eri tavoin eri yrityksissä ja eri konteksteissa. Lisäksi rekrytointi on korvattavissa koulutuksella, urakierrolla tai organisaation uudelleenjärjestelyillä.

Barber (1998,6) arvelee juuri rekrytoinnin kompleksisuuden olevan yksi syy sille, että rekrytointi on saanut osakseen suhteellisen vähän tutkimuksellista huomiota muihin johtamisen osa-alueisiin verrattuna.

Salojärvi (2009, 120–122) on esittänyt rekrytoinnin henkilöstöjohtamisen prosesseista yhdeksi kaikkein strategisimmista, koska rekrytointi on keino vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tavoiteltuun yrityskulttuuriin. Rekrytointipäätökset ovat siten kauaskantoisia. Barber (1998, 124–129) jakaa näkemyksen. Hänen mukaansa rekrytointi on lähtökohta koko henkilöstöjohtamiselle. Systemaattinen ja tarkoin suunniteltu rekrytointistrategia ja itse rekrytoinnin toteuttaminen sen pohjilta antavat hyvät lähtökohdat yrityksen menestykselle. Markkanen (1999, 18) yhtyy väitteeseen ja kannustaa yrityksiä kriittisesti miettimään, mihin rekrytoinnilla pyritään ja miksi yritykseen tarvitaan uusi työntekijä. Vaahtio (2005, 71) edelleen korostaa, että rekrytointi on mahdollisuus yrityksen kehitykseen ja uudistumiseen. Näin ollen on perusteltua suunnitella rekrytoinnin käytänteitä. Edelleen rekrytointistrategioilla systemaattisesti ohjataan yrityksen rekrytointeja. Tavoitteena on rakentaa henkilöstöresursseja siten, että työntekijöiden palkkaaminen on suunnitelmallista ja linjassa yrityksen strategian kanssa. Rekrytointistrategiassa otetaan myös kantaa esimerkiksi rekrytoinnin oikeudenmukaisuuteen, työvoiman saatavuuteen, palkkaamisen aikataulutukseen ja henkilöstörakenteeseen. (Beardwell & Holden 2001.)

Rekrytointitarve syntyy esimerkiksi henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan kasvun kautta. Yleisimmin tarpeen havaitsee joko yhtiön ylin johto strategia- ja henkilöstösuunnittelun yhteydessä tai esimies operatiivisessa toiminnassa (Salojärvi 2009, 127). Vaahtio (2005, 32–39) puhuu rekrytoinneista joko aukon paikkauksena tai resurssien hankintana. Aukon paikkauksesta on kyse, kun ennakoinnin ja suunnitelmallisuuden sijaan rekrytoinnilla reagoidaan johonkin, mikä on tapahtunut tai välittömästi tapahtumassa. Resurssien hankinnassa sen sijaan rekrytoidaan uutta osaamista, jota yhtiössä ei ennestään ole.

Pfeffer & Veigan (1999) mukaan rekrytoinnissa on kyse panostamisesta kestäväan kilpailukykyyn. Tämän näkökulman he esittävät selektiivisen rekrytoinnin -mallissa:

1. Yrityksen täytyy onnistua houkuttelemaan laaja työnhakijapohja.

2. Yrityksen täytyy olla tietoinen kriittisimmistä ominaisuuksista, joita hakijoilta edellytetään.
3. Yrityksen täytyy ensisijaisesti kiinnittää huomiota työnhakijan ominaisuuksiin, jotka tekevät eron hakijoiden välille ja joita on vaikea työsuhteen aikana muuttaa.
4. Yrityksen täytyy tarkoin miettiä kuhunkin työtehtävään liitettäviä strategiasta johdettuja vaatimuksia.

Pitkänjänteisen ajattelun lisäksi selektiivisen rekrytoinnin -malli painottaa rekrytoinnin kulluvan osaksi laajempaa johtamisen ja liiketoiminnan viitekehystä. Ensimmäinen kohta viittaa yrityksen hyvään työnantajakuvaan ja laajaan työntekijän valintapotentiaaliin. Toinen kohta koskee valitsemista ja työtehtävän ja työntekijän yhteensopivuutta. Kolmas esittää henkilöstön olevan joustava tuotannontekijä ja kiinnittää siten huomion muun muassa ainutlaatuisen osaamisen kouluttamismahdollisuuteen. Neljäs kohta kiteyttää tämän tutkimuksen kannalta oleellisen sanoman: ennen kuin rekrytointi aloitetaan, päätös on pystyttävä vakuuttavasti argumentoimaan ja työtehtävän olemassaolo on oikeutettava strategian pohjalta. Rekrytointien päätöksenteossa onkin oleellista kiinnittää huomiota strategiseen osaamissuunnitelmaan. Kysyttävä on, kuinka osaaminen ja sitä toteuttava työtehtävä edistävät strategian toteuttamista, asemoivat yrityksen markkinoille ja osaltaan edistävät yrityksen kilpailukykyä. Vasta työtehtävän perusteellisen arvioinnin jälkeen tarkastelu siirtyy työntekijälle asetettaviin ominaisuusvaatimuksiin ja potentiaalisten työntekijöiden etsintään.

Kotila (2005) tutkii henkilöstöjohtamisen vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen, ja osana tutkimusta on selvitetty myös suomalaisen kohdeyritysten rekrytointikäytänteitä. Kotilan mukaan (2005, 74) erilaisia rekrytointikäytäntöjä hyödynnetään yrityksissä melko laajasti, koska yritykset haluavat varmistaa saavansa strategiaansa toteuttavia työntekijöitä. Kotilan tutkimustulosten mukaan vastuullisessa tai strategisessa asemassa olevan henkilön rekrytointiin panostetaan keskimääräistä enemmän. Tämä näkyy muun muassa siten, että henkilön valintavaiheessa hyödynnetään monipuolisia, aikaa ja rahaa vieviä menetelmiä, kuten psykologisia testejä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole havaittu henkilöstöjohtamisen rekrytointikäytäntökimppujen korreloivan yrityksen tuloksellisuuden kanssa. Kotila (2005, 79) arvioi syyksi liian suuren etäisyyden rekrytointien ja tuloksellisuuden välillä. Yhteyden puuttumisesta huolimatta rekrytointiprosessiin panostetaan merkittävästi.

2.5. Henkilöstö tietointensiivisissä yrityksissä

Tietointensiivisten organisaatioiden päätuote sekä keskeinen tuotannontekijä on henkilöstön tietotyö (Viljasen 2006, 20). Davenport, Järvenpää & Beersin (1996) määritelmän mukaan tietotyö muodostuu työtehtävistä, joista valtaosa perustuu tiedon hankintaan, tuottamiseen, muokkaamiseen tai soveltamiseen. Tietotyöhön liittyvä osaaminen vanhenee nopeammin kuin niin sanottuun perinteiseen työhön liittyvä (Viljanen 2006, 21). Viljasen (2006, 20) mukaan tietointensiivisten yritysten johtamisessa korostuvat ihmisten välinen vuorovaikutus, luottamuksen ilmapiiri, motivointi, tiedon hankinta ja osaaminen sekä innovointi. Tietointensiivisten yhtiöiden innovointiin liittyy vahva vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Asiakkaat ovat yleensä toisia yrityksiä, jotka ostavat tietointensiivisiltä palveluyrityksiltä monipuolista osaamista vaativia kokonaisratkaisuja. (Kemppilä & Mettänen 2004, 10.) Asiakasodotuksiin vastatessa tietointensiivisten organisaatioiden väliset rajat hämärtyvät ja verkostojen merkitys lisääntyy ulkoistamisten ja ydinosaamisen keskittymisen myötä. (Kemppilä & Mettänen 2004, 41.)

Kemppilä & Mettänen (2004, 26–27) ovat määritelleet tietointensiivisten organisaatioiden ominaispiirteiksi:

- Tiedolla on vahva rooli palvelujen tuotantopanoksena.
- Palvelut perustuvat merkittävästi ammatilliseen osaamiseen.
- Palvelut ovat joko itsessään ensisijaisia tiedon lähteitä tai osaamista käyttäjilleen tai palveluita käytetään panoksina asiakkaiden oman osaamisen kehittämiseen.
- Asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on tiivis vuorovaikutus, jossa tietoa jaetaan ja uutta tietoa luodaan.

Tietointensiivisiä organisaatioita on eri tutkimuksissa luokiteltu monin eri tavoin. Esimerkiksi Toivonen (2001) luokittelee tietointensiiviset palvelualan yritykset TOL-95 luokkia hyväksikäyttäen seitsemään ryhmään:

1. Tekniset palvelut
2. Tietokone- ja tietojenkäsittelypalvelut
3. Tutkimus- ja kehityspalvelut
4. Lainopilliset ja taloudelliset palvelut
5. Mainos- ja markkinointipalvelut
6. Konsultointi- ja henkilöstöpalvelut
7. Yksityiset koulutuspalvelut.

Kemppilä & Mettänen (2004, 8) listaavat tietointensiivisen yrityksen kilpailukyvyn kannalta olevan ratkaisevaa tiedon ja osaamisen hallinta, teknologian soveltaminen ja innovaatiotoiminnan nopeus, strateginen johtaminen, organisaation ja toimintamallien joustavuus sekä koko arvoketjun verkostoituminen. Koska tietointensiiviset palveluyritykset eroavat perinteisistä tuotantoyrityksistä monella tavalla, näihin ei voida suoraan soveltaa perinteisiä strategisen johtamisen malleja. Kaikille tietointensiivisille palveluorganisaatioille sopivaa, yhtä oikeaa perusstrategiaa on vaikea esittää. Tietointensiivisillä organisaatioilla on esitetty olevan kolme erilaista perusstrategiaa: 1) asiakassuhteeseen perustuva, 2) ratkaisuihin perustuva ja 3) luovuuteen perustuva strategia. (Kemppilä & Mettänen 2004.) Myös Stumpf, Doh & Clark (2002) ovat tutkineet tietointensiivisiä yrityksiä ja määrittäneet mahdollisuuksia, joiden avulla yritykset voivat parantaa suorituskykyään. Mahdollisuuksiksi he lukevat muun muassa: asiantuntijoiden pitäminen yrityksessä, ainoastaan laskutettaviin toimintoihin keskittymisen välttäminen, pitkäaikaisiin toimintoihin sekä yrityksen strategiaan ja pitkän aikavälin strategisiin asioihin keskittyminen.

3. Strategiset investoinnit

Tutkimuksessa rekrytointia tutkitaan investointiviitekehityksessä, koska tietointensiivisissä yrityksissä henkilöstö on strategisesti merkittävä pääoma ja siten rekrytointipäätös on päätös rahallisesta investoinnista keskeisen resurssin lisäämiseksi. Lisäksi kirjallisuudessa henkilöstöön on viitattu usein investointi-termillä. Tässä luvussa perehdytään investointipäätöksenteon ohjaamiseen. Ensin tehdään ero operatiivisten ja strategisten investointien välille, koska tutkimuksen kohteena ovat strateginen henkilöstösuunnittelu ja strategiset henkilörekrytoinnit. Tämän jälkeen perehdytään investointipäätöksen strategiseen ohjaamiseen, johon sisältyy niin investointikohteiden taloudellinen analyysi, strateginen analyysi kuin riskianalyysikin. Taloudellinen analyysi käsitellään ensimmäisenä, koska sillä on takana pisin tutkimusperinne ja koska muuta analyysia perustellaan usein laskentamenetelmien puutteiden kautta. Eri laskentamenetelmät mainitaan vain hyvin lyhyesti nimeltä, koska tutkimuksen kannalta laskelmien konkreettinen toteutustapa ei ole olennaista. Sen sijaan kerrotaan tutkimustuloksia laskentamenetelmien käytettävyydestä strategisten investointien kohdalla ja niiden saamasta kritiikistä sekä esitellään vaihtoehtoisia menetelmiä arvioida investointikohteiden strategianmukaisuut-

ta. Riskianalyysi sivuutetaan hyvin lyhyesti, sillä aineiston analysointi ei edellytä tarkempaa perehtymistä aiheeseen.

3.1. Strategisten investointien erityispiirteet

Investoinnilla tarkoitetaan tuotannontekijöiden hankkimista. Tuotannontekijöiden avulla yritys toteuttaa liiketoimintaansa ja yrityksen menestyminen määräytyy muun muassa sen mukaan, miten kannattavasti se osaa allokoida pääomiaan kannattaviin investointikohteisiin. Investoinnit jaetaan operatiivisiin ja strategisiin investointeihin. Taulukossa 2 on vertailtu näitä keskenään. Operatiivisten investointien tarkoitus on ylläpitää liiketoimintaa, ja niitä koskeva päätöksenteko on hyvin rutiininomaista. Operatiivisen investoinnin seuraukset ovat suhteellisen helposti ennakoitavissa ja riski hallittavissa. (Puolamäki & Ruusunen, 2009.) Strategiset investoinnit luovat uusia toimintaedellytyksiä ja vaikuttavat toiminnan painopistealueisiin. Investointi on keino hankkia strategian toteutuksessa tarvittavat resurssit ja valmiudet. Investointien tulisi näin ollen olla sopusoinnussa yrityksen päämäärien ja niiden saavuttamiseksi valittujen strategioiden kanssa. (Kasanen, Virtanen, Laine & Matinpalo 1993, 30, 75–76.) Strategisilla investoinneilla on vaikutuksia yrityksen kilpailuasemaan, ja siten ne mahdollisesti muokkaavat suunniteltua strategiaa. Strategisten investointien vaikutukset ovat rahamääräisten vaikutusten lisäksi ennen kaikkea aineettomia. Niistä koituu yritykselle hyötyjä, joita on etukäteen vaikea määrittää ja päätöksentekoa varten haasteellista arvottaa. Näin ollen strategiaan investointeihin liittyy potentiaalisten hyötyjen lisäksi huomattava riski. Strategisten investointien kohdalla hyödyt realisoituvat usein pitkänkin ajan kuluttua päätöksenteosta. (Adler 2000; Alkaraan & Northcott 2006; Shank 1996; Van Cauwenberg ym. 1996.)

Taulukko 2: Strategisten ja operatiivisten investointien ominaispiirteitä

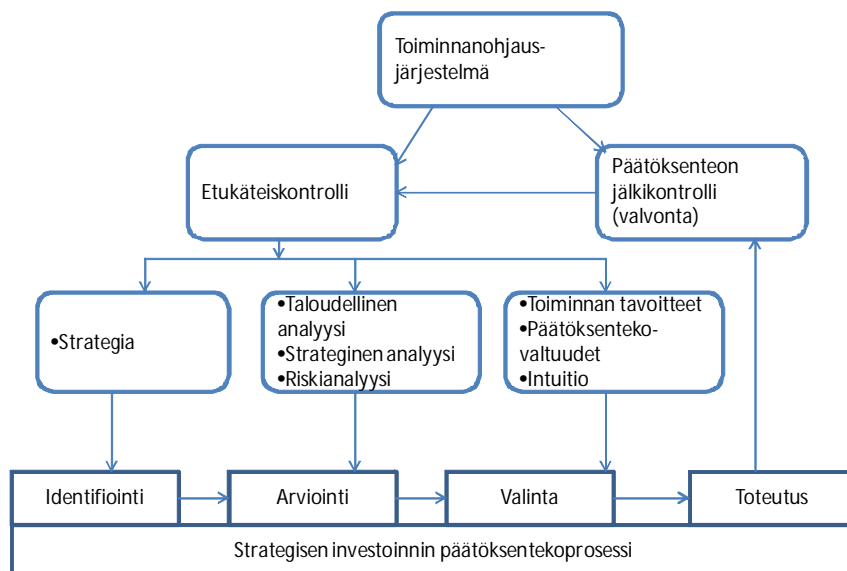
Strategiset investoinnit	Operatiiviset investoinnit
Investoinnilla on yrityksen kannalta olennainen merkitys	Investointi kytkeytyy nykyisen liiketoiminnan ylläpitoon
Investointi voi muuttaa yrityksen osaamisen ydinaluetta tai sen liiketoiminnan rajoja	Investoinnin taloudelliset seuraukset ovat ennakoitavissa
Investointiin liittyy suuret mahdollisuudet mutta myös suuret riskit	Investointiin liittyvät riskit ovat hallittavissa
Investoinnin taloudellisia vaikutuksia on suunnitteluvaiheessa vaikea ennakoida	

Lähde: Kasanen ym. (1993, 33)

3.2. Investointipäätöksen ohjaaminen

Toiminnanohjauksen tarkoitus on varmistaa, että yritys toimii määritellyn strategian mukaisesti ja siten edistää tavoitteiden saavuttamista. Toiminnanohjaus käsittää systeemit, säännöt, arvot, rutiinit ja toimenpiteet, joita johtajat käyttävät ohjataksaan organisaation toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä. (esim. Malmi & Brown 2008; Simons 1995.) Alkaraan & Northcott (2007) esittävät, että investointipäätökset tulisi sijoittaa kuvion 4 mukaisesti osaksi toiminnanohjauksen järjestelmää, jotta pääomien allokointi olisi strategian mukaista. Alkaraan & Northcott (2007) puhuvat investointien etukäteiskontrollista, joka vaikuttaa strategian kautta investointikohteiden ideointiin ja paikallistamiseen, eri analyysitekniikoiden kautta vaihtoehtojen arviointiin sekä muun muassa toiminnan tavoitteiden ja intuition lähteenä lopulliseen investointikohteen valintaan. Etukäteiskontrolli asettaa rajoja ja kriteerejä, joita vasten investointikohtetta arvioidaan. Esimerkkeinä näistä kontrollimekanismeista Alkaraan & Northcott (2007) mainitsevat strategisten painopistealueiden identifioinnin, päätösvaltuudet, ohjeet ja formaalit prosessit sekä budjetoinnin. Ne muokkaavat investointiprojektien idean syntyä, valintaa ja arviointia. Toiminnanohjausjärjestelmän tulee heidän mukaansa olla läsnä myös investointien jälkiarvioinnissa, joka osaltaan vaikuttaa tulevien investointikohteiden etukäteiskontrolliin.

Kuvio 4: Toiminnanohjausjärjestelmä investointipäätöksenteon taustalla



Lähde: Alkaraan & Northcott (2007)

Myös Slagmulder (1997) on tutkinut, kuinka toiminnanohjausjärjestelmät on suunniteltu ja toteutettu, jotta ne ohjaavat strategisia investointipäätöksiä yrityksen strategian mukaisiksi. Toiminnanohjausjärjestelmien käytössä on hänen mukaansa olennaista miettiä, kuinka järjestelmät muuttuvat ympäristön muuttuessa. Slagmulder esittää toimintaympäristön muutoksen aikaansaavan investointiohjausjärjestelmien ja strategian välille yhteensopimattomuutta. Kun ympäristö muuttuu, investointimahdollisuudet muuttuvat tai vanhentuvat. Yhteensopimattomuus voi olla peräisin strategiaan liittyvästä asymmetrisestä informaatiosta, investointiin liittyvästä tiedon puutteesta ja siten epävarmuudesta tai eroavaisuuksista eri organisaatiotasojen tavoitteiden välillä. Strateginen yhteensopimattomuus aiheuttaa sen, ettei yrityksissä tehdä optimaalisia investointipäätöksiä: kannattavia hankkeita hylätään ja kannattamattomia hyväksytään. Tämän välttämiseksi ohjausmenetelmien on sopeuduttava muutoksiin. Keinoiksi hän muun muassa esittää uusia kontrollimekanismeja, kontrollivaatimusten muuttamista tai päätöksenteon formaaliosasteen säätämistä. Kontrollilla Slagmulder viittaa nimenomaan etukäteen asetettuihin päätöskriteereihin. Alkaraan & Northcottin (2007) tutkimukseen osallistuneista kohdeyrityksistä valtaosassa on käytössä formaali prosessi strategisten investointikohteiden arvioimiseksi. Yhtiöissä on muun muassa määritetty standardimuoto investointi-ideoiden esittämiseksi sekä ohjeet analyysin tekoon, jotta kustannukset, hyödyt ja riskit tulevat käsitellyiksi samalla tavoin kautta organisaation. Myös päätösvaltuudet on määritelty. Slagmulderin (1997) mukaan ohjausjärjestelmän sopeuttaminen muuttuneeseen tilanteeseen on tärkeää, ja sillä pyritään siihen, että yritys löytää jatkuvasti strategiansa näkökulmasta ajankohtaisia investointikohteita ja pystyy päättämään niistä relevantein kriteerein. Slagmulderin tutkimuksessa korostuvat näin ollen etukäteiskontrolli ja proaktiivinen ajattelumaailma.

3.2.1. Investointien taloudellinen analyysi

Investointien taloudellisen analyysin tarkoituksena on saada suunnitteluvaiheessa selville investoinnin taloudelliset seuraukset ja arvioida niiden perusteella investoinnin kannattavuutta. Taloudellisen analyysin tuottama informaatio avustaa päätöksentekijöitä investointiratkaisuissa. (Kasanen ym. 1993, 45.) Taloudellinen analyysi on perusteltua tehdä vaikka investointipäätöksen toteuttamisesta ei olisi varmuutta. Päätös jättää investointi toteuttamatta on myös päätös, jolla on taloudellisia seurauksia (Puolamäki & Ruusunen 2009, 213). Investointien

taloudellinen analyysi käsittää Kasanen ym. (1993, 45) mukaan investoinnin seurausten rahamääräisen arvioinnin, eriaikaisten tulojen ja menojen vertailukelpoiseksi tekemisen ja epävarmuuden huomioinnin osana diskonttokorkokantaa.

Yleisimmät investointilaskentamenetelmät ovat: nettonykyarvomenetelmä (NPV), sisäisen koron menetelmä (IRR) ja takaisinmaksuajan menetelmä (payback). Kaksi ensimmäistä perustuvat diskontattuihin kassavirtoihin, ja niiden käyttöä perustellaan rahoitusteoreettisesti. Laskennassa koetetaan ennustaa investoinnista syntyvät kassavirrat, jotka diskontataan investoinnin päätöksentekohetkeen. Tällöin rahan aika-arvo tulee huomioiduksi. Takaisinmaksuajanmenetelmässä puolestaan lasketaan, kuinka pian investoinnin kassavirrat maksavat investoidun pääoman takaisin. Näin ollen menetelmä ei kuvaa investoinnin kannattavuutta vaan likviditeettivaikutusta. (Puolamäki & Ruusunen, 2009.) Investointikohteen erillishyötyjen kvantifiointi ja ennustaminen on usein haasteellista toteuttaa, mikä rajoittaa taloudellisen analyysin suorittamismahdollisuuksia, ja varmojen ennusteiden laatiminen taloudellisista vaikutuksista on käytännössä mahdotonta. (Kasanen ym. 1993, 46.)

Alkaraan & Northcott (2006) tutkivat, mitä laskentamenetelmiä britannialaiset teollisuusyritykset käyttävät päättäessään strategisista investoinneista. Tutkimuksesta selviää, että johtajat suosivat strategisten investointien kohdalla kassavirtalaskelmia. Lisäksi tutkimustulokset tukevat sitä, että useampien tekniikoiden käyttö on yleistä. Tutkimukseen vastanneista 98 % ilmoitti käyttävänsä vähintään kahta arviointimetodia ja 88 % kolmea tai useampaa.

Van Cauwenberg'n, ym. (1996) tutkimus on tukemassa Alkaraan & Northcottin (2006) väitettä. Van Cauwenberg ym. (1996) esittävät, että perinteiset laskentamenetelmät ovat suosittuja strategisessa investointiprosessissa. Niillä on sekä viestinnällinen että päätöksenteollinen rooli. Laskentamenelmien avulla myydään investointi-idea päättäjille sekä rationalisoidaan jo tehtyä päätöstä. Laskelmat kannustavat systemaattisesti arvioimaan investointilannetta ja pienentävät epävarmuuden tunnetta. Samoin Milis & Mercken (2004) esittävät perinteisten laskentamenetelmien, kuten kassavirta-analyysin, takaisinmaksuajan ja sisäisen korkokannan, käytön olevan perusteltua. Laskentamenetelmien eduksi he lukevat sen, että työkalut ovat ajatuksellisesti yhteneväisiä osakkeenomistajien arvon maksimointi -teorian kanssa. Lisäksi laskentamenetelmiä opetetaan laajasti ja niiden käyttö on tuttua päätöksentekijöille. Myös

Abdel-Kader & Dugdale (1998) kertovat investointilaskentamenetelmillä olevan vahva asema reaali maailmassa sekä operatiivisten että strategisten investointien päätöksenteossa.

Alkaraan & Northcott (2007) tuovat esille, että yrityksissä tiedostetaan taloudellisen analyysin olevan riittämätön strategisten investointien arvioinnissa, koska investointiin liittyy liikaa epävarmuuksia, riskejä ja tulkinnanvaraisuuksia. Tutkimuksessaan Van Cauwenberg, ym. (1996) toteavat, että tuottolaskelmat tarvitsevat rinnalleen laajemman tulkintaympäristön, joka muodostuu yrityksen strategiasta, kilpailumarkkinoista ja investoinnin ei-rahamääräisistä vaikutuksista. Näin ollen strategiset investointipäätökset nojaavat todellisuudessa sekä rationaalisille laskelmille että intuitiolle. Van Cauwenberg, ym. (1996) myös huomauttavat itse laskentamallien sisältävän huomattavan määrän subjektiivisia arvioita, uskomuksia ja painotuksia, jotka ovat intuitiivisia lähtökohdiltaan.

Myös Alkaraan & Northcott (2006) kokevat, että nämä perinteiset laskentamenetelmät eivät riittävässä määrin tue strategista investointipäätöstä. Ne eivät pysty kattamaan kaikkia investoinnin vaikutuksia. Laskentamenetelmät suosivat kohteita, jotka ovat lyhyen aikajänteen näkökulmasta kannattavia, koska vaikutukset ovat kvantifioitavissa. Kritiikkiä saa myös laskentamenetelmien kyvyttömyys huomioida strategisista investoinneista syntyvät aineettomat hyödyt. Takaisinmaksuajan menetelmä ja kassavirtalaskelmat eivät myöskään kata päätöksen jälkeisiä muutoksia.

3.2.2. Investointien strateginen analyysi

Strategisilla investoinneilla tuetaan yrityksen strategian toteuttamista. Näin ollen investointikohteen ja yrityksen strategian välillä on oltava harmonia, jota on arvioitava jo investointien ideointivaiheessa. Alkaraan & Northcott (2007) esittävät tutkimuksessaan, että harva investointi-idea pääsee muun muassa taloudelliseen analyysivaiheeseen, elleivät päätöksentekijät ole määritelleet sitä strategian kannalta merkittäväksi. Näin ollen strategisten investointien valitseminen ja toteuttaminen lähtee liikkeelle strategisten tavoitteiden ja painopistealueiden määrittämisestä. Osaltaan taustalla on siis myös päättäjien subjektiivinen arvio investointikohteen strategisuudesta (Alkaraan & Northcott, 2006).

Tutkijoiden piirissä on varsin tunnustettu ajatus, että strategisten investointien kohdalla on integroitava strateginen ja taloudellinen harkinta. Esimerkiksi Adler (2000) kehottaa, että strategisia investointeja tulee arvioida taloudellista hyötyä laajemmin. Hänen mukaansa kvantitatiivinen analyysi saa ylikorostuneen roolin strategisten seurausten kustannuksella. Investointilaskentamenetelmät huomioivat ainoastaan taloudellisia hyötyjä, korostavat lähitulevaisuuden kassavirtoja ja olettavat toimintaympäristön muuttumattomaksi. Adler ihmettelee, että tekniikoita käytetään ja niihin luotetaan selvistä puutteista huolimatta. Hänen mukaansa vaarana on, että päättäjät päätyvät harhapoluille strategisten tavoitteiden suhteen. Johtajuutena investointipäätöksiä tehtäessä tulisikin Adlerin mukaan olla, että kassavirrat tulevat kilpailuaseman säilyttämisestä ja markkinoilla menestymisestä; ei investoinneista sinällään. Ne ovat väline kassavirtojen tuottamiseen, ja näin ollen niitä tulee analysoida myös kilpailullisesta näkökulmasta.

Muutos on yksi strategisiin investointeihin liittyvä keskeinen puheenaihe. Investointilaskelmien keskeiseksi puutteeksi tässä keskustelussa nousee se, ettei niissä pystytä tunnistamaan muutosta. Tämän ongelman huomioi Kasanen ym. (1993, 30–38): strategian ja investointien välinen yhteys ei ole suoraviivaista eikä yksisuuntaista. Strategia antaa lähtökohdat investointi-ideoiden etsinnälle, investointihankkeiden kehittämiseksi ja toteutukselle, mutta investoinnit saattavat osaltaan muokata yrityksen strategioita ja päämääriä. Tällöin päätöksenteossa tulisi pystyä arvioimaan, mitä ja miten suuria muutoksia investointi aiheuttaa sekä onko investointi joustava sopeutumaan muuttuneisiin olosuhteisiin.

Vastaukseksi tähän haasteeseen on Alkaraan & Northcottin (2006) mukaan ehdotettu reaaliopioita. Reaaliopiot perustuvat finanssiopioiden arvottamiseen tarkoitettuihin optioteoreettisiin malleihin. Reaaliopiot tunnistavat, että joihinkin strategisiin investointeihin voi liittyä mahdollisuus laajentaa, lykätä, tai hylätä investoinnin toteutusta ja siten vastata strategiaan ja kilpailullisiin mahdollisuuksiin. Näitä vaihtoehtoja voidaan tarkastella sekä epävarmuustekijöinä että mahdollisuuksina. Puolamäki & Ruusunen (2009, 273) mukaan reaaliopioiden käyttö investointien suunnittelussa ja arvioinnissa laajentaa perinteisillä laskentamenetelmillä tuotettua informaatiota. Reaaliopiot konkretisoivat strategista suunnittelua ja tuovat laskelmiin liiketoiminnan joustavuuden tarjoamat mahdollisuudet. Reaaliopioiden sanotaan pystyvän tuomaan esille investointiprojektissa piileviä arvoltaan huomattavia elementtejä. Esimer-

kiksi yksittäisen investointiprojektin netto nykyarvo voi osoittaa investointikohteen kannattamattomaksi, mutta siihen voi liittyä tulevaisuudessa strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnan arvon kasvattamiseksi. Päätöksentekijällä tulee tällöin olla selkeä strategiasuunnitelma siitä, miten mahdollisuuksia hyödynnetään, jotta taloudellinen arvo tulee hyödynnetyksi. Reaaliopioajattelun nähdään tukevan intuitiivapäätöksentekoa ja rohkaisevan skenaarioajatteluun. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 272–285.) Reaaliopioista on kuitenkin vähän tutkimusta käytännön tilanteista (Alkaraan & Northcottin, 2006).

Milis & Mercken (2004) suosittelivat tasapainotettua tulokorttia (*Balanced Scorecard, BSC*) investointien arviointiin. Tasapainotetussa tulokortissa tarkastellaan yrityksen suoriutumista neljästä näkökulmasta: taloudellinen, asiakas, sisäiset liiketoimintaprosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaiselle näkökulmalle on asetettu omat tavoitteensa ja näiden tavoitteiden saavuttamista seuraavat mittarit. Tavoitteet johdetaan yrityksen visiosta ja strategiasta syy-seuraussuhteita noudattaen. Näin tasapainotettu tulokortti mahdollistaa pitkän aikavälin strategian linkittämisen lyhyen tähtäimen toimintaan. Neljän näkökulman käyttäminen pakottaa yrityksen miettimään menestystä talousnäkökulmaa laajemmin. (Kaplan & Norton 1992, 1996.) Milis & Merckenin (2004) mukaan tulokortti on räätälöitävissä strategisten investointien ohjaukseen. Tulokortin vahvuudeksi he mainitsevat, että tulokortti pakottaa johdon arvioimaan investointia useammasta näkökulmasta ja että tulokorttiin on mahdollista yhdistää useampia eri arviointityökaluja. Lisäksi BSC:tä voidaan käyttää jälkikäteisarvioinnissa. Tulokortin heikkoudeksi he lukevat sen yritysکوhtaisuuden: yleisiä mittareita ei ole käytettävissä. Yleisesti tämä kuitenkin nähdään vahvuudeksi, koska BSC pakottaa johtajat miettimään eri toimintojen syy-seuraussuhteita, ja tämän seurauksena yrityksessä tulee kriittisesti arvioitua tärkeimmät menestystekijät ja näitä seuraavat mittarit.

Shank (1996) arvostelee monta muuta tutkijaa ankarammin perinteisiä investointilaskelmenetelmiä. Niiden sijaan hän ehdottaa käytettäväksi strategisen kustannuslaskennan viitekehystä, jolla pystytään investointilaskelmia kattavammin huomioimaan niin kvalitatiiviset hyödyt kuin pitkän aikavälin tavoitteetkin. Shankin tutkimus perustuu yhden kohdeyrityksen käytänteisiin ja ei siten ole yleistettävissä. Tutkimus rohkaisee esittämään relevanteja kysymyksiä strategiaan investointeihin liittyen. Shankin (1996) esittämä strategisen kustannusjohtamisen malli koostuu kolmesta strategisen johtamiskirjallisuuden temasta, jotka yhdessä kohdis-

tavat fokuksen kustannusten johtamiseen: 1) arvoketjuanalyysi, 2) kustannusajurianalyysi ja 3) kilpailuetuanalyysi. Arvoketjuanalyysi ohjaa miettimään investoinnin vaikutuksia laajemmin arvoketjussa. Myös Alkaraan & Northcott (2006) esittävät arvoketjuanalyysin olevan yrityksille hyödyllinen työkalu. Arvoketjuanalyysin avulla yritykset pystyvät identifioimaan strategisesti tärkeät, arvoa luovat aktiviteetit ja niihin liittyvät investointitarpeet. Näin ollen arvoketjuanalyysista on ennen kaikkea tukea investointi-ideoiden hakuun. Shankin (1996) mukaan kustannusajurianalyysi ohjaa analysoimaan investoinnin vaikutuksia yrityksen kustannusrakenteeseen joko suoraan tai välillisesti. Kilpailuetuanalyysi puolestaan kannustaa määrittämään kilpailukeinot ja pohtimaan, kuinka investoinnilla voidaan niitä edesauttaa. Shankin mielestä investointipäätöksessä tai investoinnin arvioinnissa on oleellista osata tasa-painottaa laskelmille perustuvat tuotto-odotukset kilpailukyvyssä tapahtuvien muutosten kanssa. Laskelmat voivat nimittäin johtaa harhaan, ja siten optimaalinen investointipäätös jää tekemättä.

Carr & Tomkins (1996) tutkivat, miten Shankin strategisen kustannusjohtamisen mallia voidaan testata ja soveltaa empiirisesti. Lisäksi he selvittävät, miten päätöksenteon tukimenetelmien käyttö eroaa Saksan ja Iso-Britannian välillä. Heidän mukaansa maantieteellisiä eroja on. Esimerkiksi saksalaiset yritykset kiinnittävät brittiverrokkejaan enemmän huomiota strategiaan kysymyksiin. Yleisesti Carr & Tomkins kuitenkin toteavat, että menestyksekkäitä investointipäätöksiä tehneet yritykset käyttävät yllättävän vähän formaaleja analysointitekniikoita. Tutkijat kannustavatkin yritysten laskentaosastoja nostamaan muodollisen, strategisen analyysin roolia päätöksenteossa. Yhdeksi erittäin toimivaksi työkaluksi Carr & Tomkins näkevät nimenomaan Shankin (1996) strategisen kustannusjohtamisen mallin. Malli valottaa heidän mielestään erityisen hyvin eroja strategisten ja operatiivisten päätösten välillä. Se pakottaa muun muassa miettimään, kuinka investointi osaltaan vaikuttaa kilpailuympäristöön ja ottaa siten huomioon liiketoiminnan dynaamisuuden.

Alkaraan & Northcottin (2006) ehdottavat yhdeksi työkaluksi benchmarkingia investointien suunnitteluun ja arviointiin. Benchmarking vahvuudeksi he näkevät, että se suuntaa päättäjien huomion yrityksen ulkopuolelle, kilpailijoihin ja markkinoiden menestyjiin. Myöskään benchmarkingin roolia investointipäätöstenteossa ei juuri ole tutkittu.

3.2.3. *Investointien riskianalyysi*

Riski on epävarmuutta, joka liittyy investoinnin oletettuihin seuraamuksiin. Makroekonomiset riskitekijät vaikuttavat kaikkiin yrityksiin jossain määrin. Esimerkkeinä ovat muun muassa muutokset talouskasvussa, inflaation kehittyminen ja yleinen korkotaso. Yritys- tai projekti-kohtaiset riskit liittyvät kilpailijoiden toimintaan, kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin, teknologiseen epävarmuuteen tai kustannus- ja tuottomuutoksiin. (Shapiro 2005, 110.) Riski voi olla sekä epäedullista että edullista poikkeamaa ennustetusta. Riskiä mitataan yleisimmin tuottojen epävakaisuuden suuruudella. Laskelmissa käytetään joko yksinkertaisia herkkyysanalyysseja tai teknisesti vaativampia riskianalyysseja. Herkkyysanalyysissä investointilaskelma tehdään tietyillä arvoilla ja tämän jälkeen tekijöiden arvoa muutetaan yksi tai useampi kerrallaan, jotta saadaan selville projektin kannattavuuden herkkyys näille tekijöille ja niiden määrittelyssä tapahtuville arviointivirheille. Riskianalyysissä puolestaan pyritään antamaan päätöksentekijälle näkemys investoinnin mahdollisista tuotoista tai tappioista kuvaamalla investoinnin kannattavuuden todennäköisyysjakaumaa. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 243–253.) Päätöspuu on yksi suosiotaan nostattanut riskin analysointityökalu. Päätöspuussa visuaalisesti esitetään perättäiset toimintavaihtoehdot ja niihin liittyvien päätösten ennakoitua seuraamukset. Päätöspuu kuvaa mahdolliset tulevaisuuden tapahtumat, niiden esiintymisen todennäköisyydet ja taloudelliset seuraamukset. (Shapiro 2005, 134.)

Alkaraan & Northcott (2007) tutkimuksen mukaan strategisten investointien kohdalla käytetään korkeampia diskonttauskerroja kuin operatiivisten investointien kohdalla. Näin päättäjät koettavat huomioida laskelmissa käytettyihin lukuihin sisältyvän epävarmuuden. Abdel-Kader & Dugdale (1998) puolestaan toteavat, että riskin analysoinnissa käytetään verrattain yksinkertaisia menetelmiä, joista herkkyysanalyysi on suosituin. Samaan tutkimustulokseen ovat päätyneet Alkaraan & Northcott (2006) sekä strategisten että operatiivisten investointikohteiden osalta. He esittävät, että herkkyysanalyysin suosio piilee sen yksinkertaisuudessa sekä intuitiivisessa houkuttelevuudessa. Tutkimuksessaan he myös havaitsivat, että strategisten investointien riskisyyttä arvioidaan useammin kuin operatiivisten investointien. Tämä vahvistaa käsitystä, että strategisiin investointeihin liittyy merkittävämpi riski kuin operatiivisiin investointeihin, vaikka erilaisia menetelmiä ei käytetäkään. Riskin mittarit, kuten korkokanta, takaisinmaksuajan odote ja todennäköisyyskertoimet, ovat kuitenkin tiukemmat strategisilla

investoinneilla. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että päätöksentekijän intuitiivisella riskin arvottamisella on suuri rooli.

4. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi

4.1. Henkilöstöinformaation tarve

Henkilöstöjohtamisesta on tullut numeerisempaa. Johtajat haluavat saada tietoa, kuinka tehokasta työ organisaatiossa on ja kuinka suurta tuottoa henkilöstöinvestoinnit tarjoavat. Kaikkien yrityksen toimintojen tapaan myös henkilöstöjohtamisen tulisi kyetä osoittamaan, että se tuottaa lisäarvoa yritykselle. (Kotila 2005, 73.) Viitalan (2009, 380–383) mukaan useimmissa yrityksissä on tästä huolimatta käytettävissä varsin vähän systemaattisesti kerättyä ja päätöksentekotilanteessa vertailun mahdollistavaa tietoa henkilöstöstä ja henkilöstöratkaisuista. Hän jatkaa, että seurattu henkilöstöinformaatio ilmentää varsin perinteistä henkilöstöhallinnon ajattelutapaa, jossa korostuvat henkilöstön määrän ja välittömien kustannusten hallinta sen sijaan, että tiedon keruun fokuksessa olisi henkilöstö strategian toteuttajana ja siten tiedon käyttö osana johtamisjärjestelmää. Akateemisessa keskustelussa henkilöstöinformaatio on kuitenkin Viitalan (2009, 385) mukaan ollut tutkimusfokuksessa (esim. Becker ym. 2001; Lönnqvist & Mettänen 2003). Tällöin puhutaan henkilöstövoimavarojen laskentatoimesta, henkilöstöressurssien laskentatoimesta tai henkilöstökustannuslaskennasta.

Viitala (2009, 385–386) kuvailee henkilöstövoimavarojen laskentatoimea ajattelutavaksi, joka pitää sisällään mittaamisen ja arvioinnin tavat, joilla voidaan lähestyä henkilöstöratkaisujen kustannuksia, tuloksellisuutta ja arvoa yrityksessä. Ajatuksena on kerätä kokonaisvaltaista tietoa, joka määrällisen informaation lisäksi pitää sisällään myös laadullisia indikaattoreita. Tavoitteena on tuottaa tietoa:

- yrityksen strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöratkaisujen perustaksi,
- yrityksen henkilöstöfunktion ja sen prosessien sekä toimintojen tuloksellisuudesta, (esim. henkilöstön kehittäminen, rekrytointi ja hyvinvointiin liittyvät toimet)
- yrityksen tuottokyvystä sijoittajille.

Strategisista investoinneista kirjoittavat Puolamäki & Ruusunen (2009, 325) esittävät, että henkilöstötilinpäätöstä voidaan käyttää investointipäätöksenteon taustalla. Heidän mukaansa henkilöstöraportoinnin lähtökohtana tulee olla yrityksen liikeidea, visio ja missio, joiden pohjalta voidaan määritellä yrityksen liiketoiminnassa tarvittut resurssit. Systemaattisesta tiedon keruusta ja sen hyväksikäytöstä nähdään olevan hyötyä myös rekrytointitilanteessa. Johanson, ym. (2001) korostavat, että informaatio tukee päätöksentekoa ja auttaa optimoimaan henkilöstöresurssien käyttöä sekä kohdistamaan rahalliset investoinnit kilpailuetua tuottaviin kyvykkyyksiin. Henkilöstöinformaation avulla voidaan koordinoida organisaation osaamispääomaa ja siten tehdä ennakoivasti strategista henkilöstösuunnittelua. Systemaattinen informaation käsittely nähdään hyväksi lähtökohdaksi tulevaisuuden suunnitelmille sekä avainkyvykkyyksien tunnistamiselle.

Informaation keräämisen ja sen arvostuksen taustalla on resurssilähtöinen johtamisteoria, jossa henkilöstö nähdään strategian toteuttajana ja kilpailuedun luojana. Viitalan (2009, 386–388) mukaan henkilöstöä koskevan tiedon avulla tulisi näin ollen pystyä seuraamaan, kuinka henkilöstö toteuttaa strategiaa, miten henkilöstö tuottaa arvoa ja miten tehokasta työskentely on. Tämä edellyttää, että yrityksessä arvioidaan, mikä tieto on tarpeen ja miten sitä käytetään johtamisessa. Edelleen Suvitie (2009, 392) jatkaa, että yritys paremmin tasapainottaa lyhyen ja pitkän aikavälin strategista päätöksentekoa, jos henkilöstön eteen tehdyt rahalliset uhraukset ovat konkreettisemmin esillä. Hän esittää, että yrityksen liiketoiminnan onnistumisen ja strategian toteutumisen kannalta olennaisia henkilöstöasioita tulee mitata ja seurata.

4.2. Henkilöstöjohtamisen tasapainotettu mittaristo

Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen lähestymistavat ovat peräisin sisäisen ja ulkoisen laskennan vakiintuneista käytänteistä. Yhtenä esimerkkinä on henkilöstötilinpäätös, jonka tarkoitus on täydentää kirjanpitojärjestelmään perustuvaa tilinpäätöstä henkilöstövoimavaroja kuvaavalla raportilla (Ahonen 1998). Becker ym. (2001, 11) kyseenalaistavat henkilöstötilinpäätöksen. Heidän mukaansa perinteiset tilinpäätöslähtöiset laskentamenetelmät voivat johtaa päätöksenteossa ja henkilöstörakenteeseen liittyvässä toiminnan ohjauksessa harhaan. Kirjanpitoon pohjautuvien laskentamenetelmien käyttäminen kannustaa lyhyen aikavälin ajatteluun.

Aineettomaan omaisuuteen liittyvät rahavirrat esitetään suoraan tuloslaskelmassa kuluina⁷ (esim. henkilöstön palkat) toisin kuin aineellisen omaisuuden taseeseen aktivoitava hankintameno (Kirjanpitolaki L1997/1336, 5:5). Tällöin aineetonta omaisuutta koskevalla päätöksenteolla on mahdollista vaikuttaa tilikauden tuloksen suuruuteen, mikä resurssien pitkäjänteisen johtamisen näkökulmasta ei ole toivottavaa. Tämän vuoksi henkilöstöinformaation kerääminen pelkästään tilinpäätöksen pohjalta tai näkökulmasta ei välttämättä riittävästi tue strategista henkilöstöjohtamista ja -suunnittelua. Kokonaisvaltaisesti strategian toteuttamista seuraavat mittarit ovatkin nostattaneet suosiotaan. Niiden avulla seurataan asioita, jotka ovat kriittisiä yrityksen kyvylle saavuttaa tavoitteensa. (Viitala 2009, 397.)

Mittaaminen on merkityksellistä, kuten Becker ym. (2001, 20) toteavat ”*what gets measured gets managed – and what gets managed gets accomplished*”. Simons (2000) listaa mittareille viisi mahdollista käyttötarkoitusta: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi yrityksen ulkopuolelle. Myös Becker, ym. (2001, 21–29) luettelevat mittaamisen tavoitteita: Mittaaminen rohkaisee koko organisaatiota muodostamaan yhteisen, selkeän ja jaetun käsityksen siitä, kuinka yritys toteuttaa strategiaansa eri organisaatiotasoilla. Mittaamisjärjestelmä pakottaa kiinnittämään huomion vain kaikkein tärkeimpiin tekijöihin ja viestimään nämä ydintekijät kaikille ymmärrettävällä tavalla. Mittaamalla saadut tulokset ohjaavat päätöksentekoa ja auttavat allokoimaan resursseja. Becker ym. (2001) ilmaisevat mittaamisen olevan toisin sanoen kieli, jolla kuvaillaan organisaatiota ja strategiaa systemaattisesti, etukäteen sovituin määrein.

Becker ym. (2001, 23) laskevat mittausjärjestelmässä olevan kaksi ulottuvuutta, kustannuskontrolli sekä arvon luonti. Esimerkiksi rekrytointiin sovellettuna nämä ulottuvuudet ohjaavat kriittisesti arvottamaan rekrytoinnin operatiivisia ja strategisia hyötyjä sekä rekrytoinnista syntyviä kustannuksia. Sullivan (2000, 90–92) jakaa ajatuksen. Hänen mukaansa henkilöstö tuottaa arvoa kahdella tapaa: kassavirtojen sekä strategisen asemoinnin kautta. Kassavirroissa vaikutus näkyy rahallisesti sekä tuottoina että kustannuksina. Strategiseen asemointiin Sulli-

⁷ Aineettomaan omaisuuteen kuuluvien vastikkeellisesti hankittujen toimilupien, patenttien, lisenssien, tavaramerkkien sekä vastaavien oikeuksien ja varojen hankintameno aktivoidaan. Muun aineettoman omaisuuden hankintameno voidaan aktivoida erityistä varovaisuutta noudattaen, jollei 7–9 §:stä muuta johdu. (KPL 5:5a.)

van lukee kilpailuedun luonnin sekä henkilöstöstä peräisin olevan yritysimagon. Sullivan sanookin, että henkilöstöpääoma voidaan nähdä omaisuuseränä, joka yhdistää nykyisyyden ja tulevaisuuden: kuluvan tilikauden palkoilla odotetaan tilikauden myynnin lisäksi aikaansaata- van tulevaisuuden ideoita ja innovaatioita.

Yksinkertaisuudessaan mittausjärjestelmän voidaan Becker ym. (2001, 28–29) mukaan rakentaa vastaamalla kahteen kysymykseen:

1. Kuinka strategia toimii käytännössä? (arvon luonnin ymmärtäminen toimintana) ja
2. Mitkä mittarit vangitsevat tämän toiminnan keskeiset ulottuvuudet?

Näin ollen henkilöstöinformaatiota keräävän mittausjärjestelmän rakentaminen edellyttää HR-toimintojen ja strategian leikkauskohtien identifioimista ja mittausjärjestelmien suunnittelua siitä lähtökohdasta. Tähän tarkoitukseen Becker ym. (2001) ovat kehittäneet henkilöstöjohtamisen tasapainotetun mittariston (HR-mittaristo), joka on saanut innoitteensa Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecardista (BSC). HR-mittariston toteuttaminen ei Becker ym. (2001, 44) mukaan edellytä, että yrityksessä tulisi olla toiminnanohjauksessa käytössä BSC, joka toki helpottaa HR-mittariston rakentamista. (Becker ym. 2001, 46).

Tasapainotettu HR-mittaristo kertoo kaksi asiaa: sen avulla voidaan johtaa henkilöstöä yrityksen strategisena pääomana ja sen avulla voidaan havainnollistaa HR:n vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tasapainotetun HR-mittariston ideana on seurata ja kehittää koko yrityksen suorituskyvyn kannalta oleellisten henkilöstötoimintojen tehokkuutta. Lähtökohtana mittaamisessa ja seurannassa on määritellä keskeiset liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja eritellä ne henkilöstötoimet, joilla voidaan vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2009, 406.) Lisäksi Becker ym. (2001, 47) huomauttavat, että koko henkilöstöjohtamisen arkkitehtuurin – sisältäen henkilöstötoimintojen kompetenssit, henkilöstöjohtamisen järjestelmän ja henkilöstön tilan – tulee olla sisäisesti koherentti, jotta mittaristo ei ohjaa organisaatiota ristiriitaiseen toimintaan.

Viitala (2009, 411) näkee mittaustiedon olevan tarpeen henkilöstöpääomien strategisessa johtamisessa. Vasta, kun aineettomille pääomille on pystytty antamaan jonkinlainen laatua tai tilaa ilmaiseva määre ja toistamaan mittaus toisena ajankohtana, voidaan näiden pääomien

kehittymistä tavoitteellisesti ja konkreettisesti johtaa. Hyviä inhimillisen pääoman mittareita ovat Viitalan (2009, 411) mukaan sellaiset, jotka

- kytkeytyvät strategiaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin
- ovat johdon ja esimiesten tärkeiksi kokemia
- ovat päätöksenteon ja toiminnan kannalta olennaisia
- kertovat henkilöstön tuottokyvystä, eivät vain kustannuksista
- mittaavat sitä, mitä halutaan seurata
- hälyttävät ajoissa
- ovat ymmärrettäviä ja helposti viestittävässä
- antavat tuloksia, joita voi päästä katsomaan milloin tahansa
- sallivat mittauksen toistamisen eri ajankohtina
- ovat määrältään tarpeeksi vähäisiä
- ovat helppoja ja taloudellisesti edullisia tuottaa.

Edelleen Viitala (2009, 412) esittää, että esimerkiksi osaamisen seurannan yhteydessä korostuvat inhimilliseen pääomaan tehtyjen investointien määrä ja vaikutukset, jolloin henkilöstön osaamista ja siinä tapahtuvia muutoksia kannattaa seurata mittareilla, jotka kuvaavat:

- osaamisen rakennetta
- osaamistasoa
- yritykseen palkattujen uusien työntekijöiden osaamisalueita, koulutus- ja kokemustaustaa
- osaamisen poistumaa
- osaamisen siirtoja
- osaamisen kehittämistoimenpiteitä

Osaamisen jatkuva seuraaminen näistä näkökulmista joko kvalitatiivisilla tai kvantitatiivisilla mittareilla auttaa ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeet ja siten edesauttaa pitkäaikaista henkilöstösuunnittelua. Kuten Viitala (2009, 381) ilmaisee, henkilöstöjohtamisen tehtävä on huolehtia ratkaisevimman ja vaikeimman resurssin riittävydestä ja toimintakyvystä. Pelkillä laskentakaavoilla ja matemaattisella resursoinnilla tämä ei ole mahdollista. Inhimillinen pääoma on siihen nähden liian omapäistä, joustavaa ja muutoskykyistä.

5. Tutkimuksen toteutus

5.1. Tutkimuksen metodologia

Tässä tutkimuksessa aineistoa käsitellään kvalitatiivisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä yhteiskunnassa ja yrityksissä käytössä olevista laskentatoimen käytänteistä (Keating, 1995). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorioiden testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja siten monimutkaisen ilmiön tulkitseminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 166).

Menetelmäksi on valittu deskriptiivinen case-tutkimus, jossa kuvataan rekrytointipäätöksen teon kriteerejä viidessä kohdeyrityksessä. Case-menetelmä sopii hyvin tutkimukseen, jossa tutkittava ilmiöön liittyvät piirteet ovat monimutkaisia ja kontekstisidonnaisia. (Lukka 1999, 134.) Yleensä case-tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat muotoa ”miksi” tai ”miten”. Kysymyksillä tutkija pyrkii selittämään tutkittavan ilmiön syy-seuraussuhteita ja siten lisäämään syvällistä ymmärrystä todellisuuden ilmiöistä (Yin 2003). Case-tutkimuksessa on oleellista, että tutkimus kehittyy ja elää tarvittaessa. Case-tutkimuksessa haastattelut ovat ensisijainen aineistolähde, ja aineiston raportissa esittäminen sisältää melko yksityiskohtaisia todellisuuden kuvauksia. Näin tutkija varmistaa, että tutkimuksen lukija saa todellisuutta mahdollisimman hyvin kuvaavan ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja pystyy mahdollisesti tekemään omia tulkintojaan ja miettimään vaihtoehtoisia selitystapoja. (Ferreira ym. 1992.)

Usein case-tutkimusten tieteellinen arvo on kyseenalaistettu tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyvän puutteen takia. Lukka & Kasanen (1995) vasta-argumentoivat case-tutkimuksen tulosten olevan yleistettävissä luultua laajemmin. Heidän mukaansa deskriptiivisessä kohde-tutkimuksessa kontekstuaalinen retoriikka on keino yleistää tutkimustulokset koskemaan isompaa populaatiota vastaavissa reaali maailman ilmiöissä. Kontekstuaalinen yleistys edellyttää, että tutkija osaa vakuuttavasti linkittää relevantin taustatiedon tutkimustulosten argumentointiin ja siten mahdollistaa sen, että lukija pystyy soveltamaan tutkimustuloksia vastaavallisessa tilanteessa. Samaa sanovat Hirsjärvi ym. (2005, 171). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tehdä päätelmiä pelkästään yleistettävyyttä ajatellen, vaan tutkimalla yksittäistä tapausta

riittävän tarkoin, saadaan näkyviin se, mikä on merkittävää ja toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Yin (2003, 10–11) puolestaan puhuu analyttisestä yleistämisestä, eli case-tutkimuksessa tavoitteena on yleistää ja laajentaa olemassa olevaa teoriaa.

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty teemahaastatteluin. Teemahaastattelu mahdollistaa yksityiskohtaisen ja kontekstisidonnaisen tiedon keruun. Lisäksi tutkija pystyy aktiivisesti tarkentamaan kysymyksiään ja selventämään saamiaan vastauksia ymmärtääkseen ilmiöön liittyvän laajan problematiikan. Teemahaastattelussa aihepiirit on etukäteen mietitty. Menetelmässä ei ole tarkkoja kysymysten asettelua, järjestystä tai muotoa. Ne – samoin kuin aihealueiden laajuus – vaihtelevat kohdeyrityksen ja haastateltavan mukaan. Teemat muodostavat haastattelun kehikon, jonka raameissa haastateltava pääsee puhumaan suhteellisen vapaamuotoisesti. Samat aihealueet tulevat käsitellyksi kaikkien haastateltavien kanssa. (Eskola & Suoranta 1998, 86–89.)

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhtätoista kohdeyrityöiden edustajaa. Haastatteluja tehtiin lukumääräisesti sen verran, että aineistossa alkoi kertautua samat asiat eikä haastattelujen tai yritysten määrän laajentamista nähty tutkimuksen kannalta merkitykselliseksi. Haastattelut toteutettiin valmiin haastattelurungon (liite 1) perusteella. Haastattelurunko lähetettiin haastatelluille, jotta nämä pystyivät tutustumaan siihen etukäteen. Vaikka teemat ja niiden alakohdat oli laadittu etukäteen, niitä ei käyty jokaisen haastatellun kanssa läpi samassa muodossa, järjestyksessä tai laajuudessa. Haastattelussa myös esitettiin keskeisimpien termien määrittely ja tutkimusongelma sekä -rajaukset. Haastattelut tehtiin aikavälillä 11/2009 – 01/2010, ja haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista yhteen tuntiin 20 minuuttiin (liite 2). Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastatellun luvalla, ja nauhat litteroitiin. Tutkija osallistui aktiivisesti keskusteluun, ja tutkijan interventiota (Lukka 1999, 136) ei pyritty välttämään. Tutkija johdatteli haastateltavaa analysoimaan aihetta eri näkökulmista. Tutkija kannusti haastateltavaa miettimään selitystä käytössä oleville kriteereille. Näin ollen haastattelu polveili todellisuuden ja vaihtoehdoisen asiointilan välillä: miten yrityksessä nyt toimitaan ja miksi, voitaisiinko toimia toisin ja miksi.

Triangulaation varmistamiseksi (Lukka 1999, 135) haastatteluaineistoa on täydennetty julkisista lähteistä – kuten kohdeyritysten nettisivuilta, vuosikertomuksista ja yrityksiä koskevista

uutisoinneista – ja yrityksen itsensä antamasta kirjallisesta materiaalista saatavalla informaatiolla. Triangulaation käytön tavoitteena on saada mahdollisimman luotettava ja kattava kuva tutkimuskohteesta.

Tutkimusaineiston käsittelyssä on käytetty teorialähtöistä teemoittelua. Tutkimusongelman kannalta olennaiset näkökulmat *strateginen analyysi, taloudellinen analyysi ja riskianalyysi* ovat aineiston jaottelun taustalla. Kohdeyrityskohtainen aineisto on teemoiteltu tämän mukaisesti, ja tutkimuksessa yhden teemaluvun sisällä on käsitelty kaikkien kohdeyritysten aineistoa, mikäli sellaista on kertynyt. Teemoittelussa on näin ollen käytetty teorian ja empirian välistä vuoropuhelua. Aineistoa on kuvattu sitaatein, jotka myös perustelevat tutkijan tekemää tulkintaa. (Eskola & Suoranta 1998, 86–89.)

5.2. Kohdeyritysten valinta

Tutkimuksessa on mukana viisi kohdeyritystä. Yritysten valintaperusteena on ollut se, että yritys voidaan kokonaisuudessaan tai joidenkin yksiköiden osalta luokitella tietointensiiviseksi organisaatioksi. Tässä rajauksessa on hyödynnetty Toivosen (2001) luokittelua. Yrityksen valinnassa on kiinnitetty huomiota myös henkilöstön lukumäärään. Mukaan on haluttu henkilömäärältään erikokoisia yrityksiä. Kohdeyritysten valikoitumiseen on vaikuttanut toimeksiantajan ja tutkijan kontaktiverkostot, joista potentiaalisia yhtiöitä on kutsuttu mukaan. Kohdeyritykset on motivoitu mukaan tutkimustulosten yhteenvetoraportilla.

Kohdeyrityksille on luvattu anonymiteetti. Tämän vuoksi yrityksistä on annettu tiedoksi vain kokoluokka henkilömäärän perusteella. Tutkimuksessa on mukana yksi pieni, kaksi keskisuurta ja kaksi suurta yritystä. Pieni yritys työllistää alle 50 työntekijää, keskisuuri alle 250 ja suuri yli 250⁸. Yritykset on nimetty kirjaimin A–E.

—

⁸ Kokoluokittelu on tehty Tilastokeskuksen pk-yritysluokittelun pohjalta. Tilastokeskus huomioi luokittelussa myös liikevaihdon suuruuden ja taseen loppusumman. Tässä tutkimuksessa näitä kriteerejä ei ole huomioitu.

Tutkimuksessa ei ole asetettu ehtoa, että yrityksen rekrytointikäytänteiden tulisi olla ohjatut ja formaalit. Tutkimuksen kannalta on riittävää, että kohdeyritys on kiinnostunut aiheesta ja halukas osallistumaan tutkimusentekoon. Yhtiöstä A on haastateltu kolmea työntekijää, muista yhtiöistä kahta. Haastatellut on valittu henkilöstöhallinnon, taloushallinnon tai liiketoiminnan puolelta, jotta yrityksen rekrytointikäytänteisiin on saatu laaja näkökulma. (Yhteenveto taulukossa 3.) Yritys on nimennyt haastateltavat sen mukaan, ketkä työntekijät ovat tekemisissä rekrytointien kanssa joko päätöksenteon tai liiketoiminnan suunnittelun ja tarpeen määrittämisen kautta. Tutkimuksessa kuvaus kohdeyrityksen liiketoiminnasta, strategiasta ja rekrytointikäytänteistä on tehty sen mukaan, mitä haastatellut ovat kertoneet haastattelussa ja mitä julkista materiaalia on ollut saatavilla. Neljässä kohdeyhtiössä (B–E) on viime aikoina läpikäyty yt-neuvottelut ja henkilöstöä irtisanottu, mikä osaltaan on vaikuttanut yritysten rekrytointikäytänteisiin.

Taulukko 3: Kohdeyritysten luokittelu ja haastatellut

Yhtiö	Koko	Toimiala	Haastateltu
A	Keskisuuri	ICT-ala	Henkilöstöjohtaja Liiketoimintayksikön vetäjä Teknologiajohtaja
B	Suuri	ICT-ala	Vice President HR-manager
C	Pieni	Markkinointiala	Toimitusjohtaja Talousjohtaja
D	Keskisuuri	Markkinointiala	Liiketoimintayksikön vetäjä Toimitusjohtaja
E	Suuri	Lääkeliiketoiminta	Rekrytointipäällikkö Talousjohtaja

5.3. Kohdeyritysten esittely

5.3.1. Yhtiö A

Yhtiö A on ICT-alan yritys. Yhtiö tekee räätälöityjä ohjelmisto- ja järjestelmäintegraatioratkaisuja asiakkailleen. Vuosina 2003–2008 yhtiöllä oli kasvustrategia, ja yhtiö kasvoi voimakkaasti. Sekä liikevaihdossa että henkilöstömäärässä mitattuna kasvua oli noin 30 % vuodessa. Yhtiö on laajentamassa liiketoimintaansa Ruotsiin.

Yhtiön A visiona on olla asiakkaiden arvostama liiketoimintapartneri, ja yhtiön missio on innovatiivisesti auttaa asiakasta menestymään. Yhtiön tavoitteena on IT-järjestelmien avulla luoda lisäarvoa asiakkaille. Strategisiksi painopistealueiksi on määritelty kestävän, kannattavan kasvun ylläpitäminen sekä tasaisen kassavirran ylläpitäminen. Näiden tavoitteiden takaamiseksi on keskeistä luoda ja ylläpitää pitkäaikaisia asiakkuuksia. Asiakaskeskeisyys sekä palveluiden räätälöinti asettavat paljon odotuksia henkilöstön osaamiselle: Teknisiltä asiantuntijoilta vaaditaan vahvaa ohjelmisto- ja ohjelmistojen kehittämisosaamista. Myynti- ja asiakasvastaavilla täytyy olla asiakaspalvelutaitojen lisäksi erinomainen tuntemus yhtiön omasta palvelutarjonnasta ja ennen kaikkea osaamista ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja teollisuudesta. Myös yhtiön arvot kuvastavat henkilöstön keskeistä roolia. Niissä korostetaan vuorovaikutustaitoja, innovatiivisuutta, vastuullisuutta sekä työssä viihtymistä ja oppimista.

Yhtiössä ei ole kirjoitettu strategiaa paperille. Haastatellut näkevät, että yhtiön toiminnan dynaamisuuden takia se ei ole tarpeen. Sen sijaan yhtiön sisällä keskustellaan yhdessä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta ja siten muutetaan suunnitelmat operatiiviseksi toiminnaksi. Suhteellisen pienessä organisaatiossa yhteisen tahtotilan uskotaan pysyvän yllä ilman kirjallista dokumentointia. Strategian toteutumista mitataan liikevaihdolla ja tuloksella sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyydellä.

Haastatelluilla on yhteinen näkemys siitä, että kaikki työtehtävät yhtiössä ovat luonteeltaan strategisia. Muutoin yhtiö olisi jo ulkoistanut ei-strategisiksi kokemansa työtehtävät. Henkilöstöjohtaja tosin punnitsee, että tukitoimintojen rooli yhtiön olemassaolon kannalta ei ole

niin keskeistä. Kuitenkin hän kokee, että tukitoiminnoilla on vastuu organisaation kehittämistä, jolloin ne ovat nähtävissä strategisina. Erityisen keskeiseksi yrityksen strategisten kannalta kuitenkin nousevat asiakasrajapinnan ja teknologian työtehtävät.

Rekryointipäätöksenteko on yhtiössä keskitetty johtoryhmään. Yksikönvetäjä tiedostaa resurssitarpeen, analysoi sen ja esittää johtoryhmälle. Johtoryhmä arvioi tarpeen tarkemmin ja joko antaa luvan aloittaa rekryointi tai epää sen. Kasvustrategian jälkeen yrityksen rekryointikulttuuri on tiukentunut, ja rekryointeja tehdään ainoastaan aidosta tarpeesta. Yhtiössä ei koeta keskitetyn päätöksenteon olevan raskasta tai tehotonta. Rekryointitarpeen käsittelyn johtoryhmässä uskotaan edistävän tarpeen tarkempaa määrittelyä ja harkintaa. Lisäksi yhtiössä on tehty organisaatiomuutos ja organisaatiota rakennettu uudelleen, joten rekryointien halutaan istuvan uudistuneen organisaation tarpeisiin.

5.3.2. Yhtiö B

Yritys B on kansainvälinen tietotekniikka-, tuotekehitys- ja sähköisen liiketoiminnan konsultointipalveluja tarjoava yhtiö. Yhtiön strategisina tavoitteina ovat orgaaninen kasvu, liikevoitotason parantaminen ja kansainvälistyminen.

Strategisena toiminnanohjauksen työkaluna yhtiössä on käytössä Balanced Scorecard. BSC:hen on tiivistetty strategian perustavoitteet, joiden pohjalta tehdään syksyisin toimintasuunnitelma. BSC:n jaon ja toimintasuunnitelman pohjalta jokaiselle työntekijälle muodostetaan henkilökohtaiset tavoitteet yhtiötason tavoitteiden rinnalle. Näin yhtiössä halutaan varmistaa konkreettisen tekemisen ja operatiivisen johtamisen olevan strategisia tavoitteita tukevaa.

Kuluvan strategiakauden aikana yhtiö on aloittanut rakentamaan kolmen dimension globaalia matriisiorganisaatiota. Organisaatiomuutoksen yhteydessä yritykseen on juurrutettu performance-kulttuuria, jolla osaltaan halutaan ohjata ja kontrolloida organisaatiota strategian mukaiseen suuntaan. Henkilöstö nähdään keskeisenä kulmakivenä yhtiön strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Panostusalueita henkilöstöjohtamisessa ovat osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen siten, että asiakaskeskeisyys, yhteistyö ja avoimuus toteutuvat koko yhtiös-

sä. Koska yrityksen liiketoiminta perustuu työntekijöiden osaamiseen, kokemukseen ja toimintaan, yritys näkee toiminnallisena riskinä, jos se ei pysty pitämään palveluksessaan tarvittavia avainhenkilöitä ja palkkaamaan uutta, osaavaa henkilöstöä. Nämä toiminnalliset riskit on huomioitu henkilöstöjohtamisen toimenpiteissä ja ohjelmissa.

Yrityksen HR-osasto on ollut organisaatorakenteen muutoksessa mukana niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessakin. HR:n rooli strategisena bisneskumppanina ja mahdollisuus osallistua strategiatyöhön ovat kasvaneet. Henkilöstöosaston rooli on muuttunut palveluorganisaatiosta strategiseen suuntaan. Muutos on peräisin ylimmän johdon visiosta, jossa korostetaan henkilöstön roolia liiketoiminnan tekijänä. Yhtiössä nähdään tärkeäksi pohtia sitä, miten yhtiöön saadaan kilpailukykyisesti osaajia ja kuinka nämä osaamiset allokoidaan oikein.

Rekrytointi- ja valintaprosessi käynnistyy resurssitarpeen havaitsevassa liiketoimintayksikössä. Tarvetta vastaava positio kuvaillaan, ja rekrytointipyyntökaavake täytetään. Pyyntökaavakkeella esitetään työsuhteeseen liittyvien perustietojen lisäksi position rooli, sen edellyttämät kyvykkyydet, vaikutus laskutukseen sekä arvioidut palkkakulut. Tämän lisäksi kaavakkeella perustellaan, miksi rekrytointi on tarpeen. Positiokuvaus toimitetaan paikalliselle HR-osastolle, joka varmistaa, että kuvaus on kunnossa ja tarkistaa, onko rekrytointi mahdollista toteuttaa yhtiön sisällä. Lisäksi paikallinen HR varmentaa, että positio on strateginen. Lopullisen päätöksen rekrytoinnin aloittamisesta tekee globaali HR-osasto, joka hyväksyy kaikki yhtiön rekrytoinnit keskitetysti. Keskitetty prosessi on käytössä sekä organisaation rakenneuutuksen että kustannuskriittisyyden takia.

5.3.3. Yhtiö C

Yhtiö C on osa kansainvälistä markkinointialan asiantuntijakonsernia, joka toimii yli 80 maassa. Syksyllä 2009 yhtiöön C fuusioitui kaksi konsernin tytäryhtiötä. Fuusion taustalla on liiketoimintaympäristön muutos, Suomen markkinoiden kutistuminen ja halu tehostaa toimintaa sekä kirkastaa tuotetarjontaa. Yhtiö on kotimarkkinatoimisto, joka palvelee paikallisia asiakkaita. Asiakkaiden tarvitessa kansainvälistä apua yhtiöllä on välittää konsernin palveluita.

Yhtiön tahtotila on olla Suomen luovin palveluyritys. Strategian painopistealueita ovat tämän vuoksi luovuus ja asiakaskeskeisyys. Lisäksi konsernin strategian mukaisesti yhtiö panostaa erityisesti digitaaliseen mediaan, ja tavoitteena on kasvattaa digitaalisen mainonnan prosenttiosuutta. Perinteisen mainonnan vähennyttyä digitaalisia valmiuksia on kehitetty, ja siihen liittyvää osaamista hankittu. Yhtiö myös käyttää joustavasti alihankkijoita saadakseen käyttöönsä kaiken tarvittavan osaamisen.

Yhtiö on luomassa strategian jalkauttamiseen ja toiminnan konkreettiseen ohjaukseen mittaristoa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena on seurata kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin mittareiden asiakastyytyväisyyttä ja mainonnan kannattavuutta, jotta varmistutaan henkilöstön palvelevan asiakkaita relevantilla tavalla. Mittarit aiotaan sitoa henkilöstön palkitsemiseen.

Toimitusjohtaja identifioi strategisiksi työtehtäviksi kaikki asiakasrajapinnan positiot. Lisäksi alan huippusuunnittelijat ovat keskeisiä mission täyttämässä. Talousjohtaja nimeää luovan johtajan ja strategiajohtajan positiot strategisiksi.

Toimitusjohtaja arvioi saamansa rekrytointiehdotukset ja päättää, käynnistääkö rekrytointiprosessin. Lisäksi yhtiön johto aktiivisesti analysoi, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Fuusion myötä yhtiössä on tehty henkilöstösuunnittelua ja toimintatapoja on uudistettu. Työskentelytiimi ei rakennu enää perinteisten erityisosajien varaan, vaan henkilöstöltä edellytetään monipuolista osaamista.

5.3.4. Yhtiö D

Yhtiö D on suomalainen markkinointialan asiantuntijayritys. Yhtiön palvelutarjontaan kuuluu muun muassa markkinointi, konsultointi ja mediasuunnittelu. Yhtiötä johdetaan sekä yhtiön sisältä että konsernitasolta. Yhtiön D rooli yhtiöryhmän sisällä on laajentaa markkinointialan yrityksen käsitettä, minkä pohjalta yhtiön tarjoamaa ja osaamista rakennetaan.

Yhtiön missio on lisätä asiakasyritysten markkinoinnin investointitehoa. Yhtiön haluaa olla asiakkaan kumppani kuluttajakäyttäytymisen ymmärtämisessä ja siten auttaa tunnistamaan

asiakkaan liiketoimintamahdollisuuksia, tukea liiketoiminnan kasvua ja markkinoinnin onnistumista. Yhtiö on määritellyt tavoitebrändin, jolla se erottautuu kilpailijoistaan. Brändi pitää sisällään yhtiön strategiset painopistealueet. Painopisteinä ovat muun muassa digitalisoituminen, kansainvälistyminen ja yhtiöryhmän sisäisen yhteistyön lisääminen. Strategian jalkauttamisessa luotetaan aktiiviseen sisäiseen viestintään.

Johtoryhmä määrittää merkittävimmät yhtiötason taloudelliset tavoitteet. Konsultointituottojen osuutta myyntikatteesta sekä asiakaskannattavuuden kehittymistä seurataan säännöllisesti. Lisäksi asiakkuuksittain määritellään muita tavoitteita esimerkiksi lisämyyntiin ja asiakastytyväisyyteen liittyen. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa vastuutetaan jokainen työntekijä omalta osaltaan huolehtimaan yhtiön tavoitteiden toteutumista, ja suunnitelmat kirjataan tulokorttiin. Tulokorttiin kirjattujen tavoitteiden saavuttaminen on osin sidottu palkitsemiseen. Henkilöstö tuo kilpailuetua siten, että työntekijät ovat uteliaita hakemaan ja näkemään mahdollisuuksia markkinassa ja asiakkaissa. Tällöin yhtiön tavat palvella asiakkaita muuttuvat asiakkaitten mukana. Organisaatiokulttuuri korostaa osaamisen jakamista ja vastuunkantoa.

Strategisiksi positioiksi identifioituu tietyt analysointiin ja tutkimukseen sekä digitaaliseen osaamiseen liittyvät työtehtävät, jotka osaltaan laajentavat yhtiön osaamisalueita. Lisäksi strategisia positioita voivat olla asiakasrajapintaan rekrytoitavat asiakkuusjohtajat, jotka vastaavat asiakkuuksista, laajentavat yhtiön tarjoomaa asiakkaille ja toimivat strategisina suunnittelijoina.

Toimitusjohtajan alaisuudessa toimivalla HR-tiimillä on vastuulla tuottaa johtamisen työkaluja esimiehille. Tiimi ei ota kantaa rekrytointeihin tai henkilöstön strategiseen kehittämiseen vaan pitää huolen siitä, että henkilöstöasioita hoidetaan lain mukaan ja henkilöstön oikeuksia ja hyvinvointia edistetään. HR-tiimi on esimiesten teknisenä tukena ja siten ryhdittää henkilöstöjohtamista.

5.3.5. Yhtiö E

Yhtiö E harjoittaa lääkeliiketoimintaa sekä kotimaassa että kansainvälisillä markkinoilla. Yhtiöllä on kolme strategista painopistealuetta: kilpailukykyinen tuotteisto, markkina-aseman

vahvistaminen Euroopassa ja tehokkaiden toimintatapojen kehittäminen. Innovatiivisuus on yhtiön vision keskiössä, sillä kilpailuympäristössä innovatiivisten tuotteiden kehittäminen ei yksinomaan riitä, vaan innovatiivisuuden tulee kattaa koko toimintatapa.

Strategia jalkautetaan toiminnaksi vuosittaisen toimintasuunnitelman avulla. Konkreettiset toimenpiteet johdetaan strategiasta yksikkö- ja yksilötasolle saakka. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on osaltaan tukea strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sen tehtävänä on muun muassa varmistaa strategian toteuttamisen edellyttämä osaaminen: millaista osaamista tarvitaan menestykseen nyt ja pitkällä tähtäimellä. Menestyksen nähdään näin ollen olevan riippuvainen yrityksen kyvystä rekrytoida, kehittää, kouluttaa ja motivoida ammattitaitoista henkilöstöä. Yksittäisen rekrytointipäätöksenteon viitekehikkona toimii yhteinen käsitys siitä, mitä organisaatiossa halutaan tehdä itse, mitä osaamista se edellyttää ja minkälaisia työtehtäviä osaamiseen liittyy.

HR-osaston rooli on muuttumassa strategisemmaksi. Tämä näkyy erityisesti henkilöstön koulutus- ja kehityssektorilla. Sen sijaan HR:n rooli rekrytoinneissa on luonteeltaan melko tekninen. Linjaesimies käynnistää rekrytointiprosessin saatuaan rekrytointiohjeen mukaisen rekrytointiluvan. Rekrytointiohjeella halutaan estää hallitsematon henkilöstömäärän lisäys ja varmistaa työsopimuslainmukaisen takaisinottovelvollisuuden noudattaminen. Budjetoidut rekrytoinnin käynnistämiset hyväksyy johtoryhmän jäsen ja budjetoimattomat toimitusjohtaja. Kun rekrytoinnille on saatu hyväksyntä, lähetetään henkilöhakulomake HR-osastolle, joka vastaa keskitetysti käytännön työstä ja tukee linjaesimiestä rekrytointiprosessin läpiviennissä.

Rekrytointipäällikkö nimeää strategisiksi tutkimus- ja tuotekehityksen positiot, joissa työskentelevillä tulee huippuosaamisen lisäksi olla laaja kontaktiverkosto. Edelleen hän listaa liiketoiminnan laajentamiseen liittyvät päätöksentekopositiot sekä tukitehtävien positiot, kuten viestintä- ja lakiasiantekävät. Talusjohtaja yhtyy näkemykseen T&K-osaston strategisesta roolista. Lisäksi hän näkee merkittäväksi myynnin ja markkinoinnin tehtäväkentän, koska lääkemarkkinointi on henkilökohtaista vaikuttamista lääkemainonnan kieltävän lainsäädännön vuoksi. Samoin maajohtajien positiot ovat kansainvälistymisen ja kasvun näkökulmasta keskeisiä.

6. Rekrytoinnin käytänteet kohdeyrityksissä

Tutkimuksessa kaikilta haastatelluilta kysyttiin: *Jos esitetään väite, että henkilöstö on strateginen investointi, yhdytkö väitteeseen? Miksi tai miksi et?* Kysymyksen tarkoituksena oli avata keskustelua rekrytoinneista investointiviitekehityksessä. Kaikki haastatellut yhtyivät väitteeseen. Muutama heistä tarkastelee asiaa toisestakin näkökulmasta. Tutkimuksessa kysyttiin, mitä kriteerejä rekrytointipäätöksenteossa käytetään. Haastatteluissa nousee esille, että strategista henkilöstösuunnittelua tehdään jonkin verran, mutta suunnittelu ei ole riittävän tavoitteellista. Kohdeyrityksissä strategiaa sivuavat päätöksenteon kriteerit liittyvät ennen kaikkea yhtiöiden osaamispääoman lisäämiseen strategiassa määriteltyjen painopistealueiden osalta. Taloudellisissa kriteereissä puolestaan nousee esiin budjetti etukäteiskontrollina. Haastatellut kertovat ajatustasolla myös verrattavan positioiden tuottovirtoja palkkakustannuksiin, mutta tarkempia kassavirta-analyyseja ei tehdä. Positioiden kannattavuuslaskenta on osana isompien kokonaisuuksien laskentaa. Riskiarvioinnin haastatellut näkevät hyvin eri tavoin. Osa kokee, ettei sitä juurikaan nykyisellään tehdä ja että riskin arvioinnin tulisi saada nykyistä enemmän huomiota. Osa puolestaan liittyy rekrytointipäätöksenteon riskiarvioinnin osaksi organisaatio toiminnan laajempaa viitekehystä. Seuraavaksi näihin kysymyksiin perehdytään tarkemmin tutkimusaineiston esittelyn kautta. Luvun lopuksi tutkimusaineistoa tarkastellaan investointiviitekehityksessä ja esitetään yhtymäkohtia investointi- ja rekrytointipäätöksenteon välillä.

6.1. Henkilöstö strategisena investointina

Henkilöstö nähdään strategisena investointina, koska kohdeyritysten liiketoiminta on ihmiskeskeistä. Henkilöstö on yhtiöiden tärkein voimavara ja tuotannontekijä. *Investointi*-termin käyttö ohjaa rinnastamaan henkilöstön aineelliseen omaisuuteen. Yhdessä haastattelussa henkilöstökulua poikkeuksellisesti verrataan markkinoinnin kustannuksiin, jotka henkilöstökustannusten tapaan ovat tuloslaskelman erä, eikä siten perinteisesti investoinniksi ajateltavissa. Henkilöstö nähdään yritysten keskeisimpänä tuotannontekijänä, joka mahdollistaa yrityksen olemassaolon ja joka ei ole korvattavissa. Yksi haastateltu nostaa myös ihmisten osaamisesta peräisin olevan kilpailuedun osaksi perustelujaan.

”Jos tehdas palaa, toiminta pysähtyy. Jos tämä talo palaa, kyllä se vaikuttaa meihin, mutta ei samalla tavalla pysäytä. Se nyt vahvasti viittaisi siihen, että henkilöt on meidän koneisto.” (A, teknologiajohtaja)

”Yhtiön pääoma ei ole koneissa, vaan pääoma on ihmisten osaamisessa.” (E, rekrytointipäällikkö)

”Voidaan sanoa, että meillä on kolme omaisuutta. Meillä on ne asiakkaat, jotka on tietyllä lailla omaisuutta, koska niissä on pitkäaikaista yhteistyötä. Sitten meillä on henkilöstö ja kolmantena voidaan sanoa tietynlainen hyvä maine. Sinä päivänä, kun meillä ei ole sitä henkilöstöä, me ei kyettäisi pitämään sitä mainetta me ei kyettäisi pitämään niitä asiakkaita. Eihän meillä ole mitään silloin.” (D, toimitusjohtaja)

”Mikä muu se nyt voi olla? Kai se nyt on investointi. Samalla tavoin kuin markkinointi on investointi eikä kulu. Siis ihmisistähan se meidän yhtiö rakentuu ja se kaikki pääoma on niissä ihmisissä, eli silloinhan se, jos se on pääomaa, niin se on investointi.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

”Niin, sehän se rakentaa sen lisäarvoa, miksi asiakkaat maksavat meidän palveluista enemmän kuin kilpailijan palvelusta. Mehän ei olla missään nimessä halvin toimisto. Meidän on pakko uskoa koko aika siihen, että me teemme paremmin ne asiat. Me satsataan hyviin resursseihin ja saadaan ihmiset tulemaan meille.” (Yhtiö D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Investointiviitekehys tuo investointilaskelmista tutut termit osaksi perusteluja. Uuden työntekijän palkkaamiseen liittyy yhtiön A henkilöstöjohtajan mukaan ajatusmalli siitä, miten paljon yhden position on tuotettava yhtiölle lisäarvoa maksaakseen itsensä takaisin. Toisin sanoen kassavirtalaskelmat ovat implisiittisesti ajattelussa mukana. Numeroiden valoissa henkilöstö on investointi, vaikkei sen arvoa esitetä taseessa, kuten yhtiön A teknologiajohtaja pohtii. Toisaalta yhtiön E talousjohtaja lähestyy aihetta henkilöstömäärän lisäyksen kautta. Hänen mukaansa henkilöstö ei yhtiön tämän hetkisessä tilanteessa ole investointi, koska henkilökumäärä ei viime vuosina ole lisääntynyt liikevaihdon kasvusta huolimatta. Tällöin henkilöstöön ei suoranaisesti ole investoitu, vaan vanhaa investointia on ylläpidetty. Näistä pohdinnoista huolimatta talousjohtaja luokittelee henkilöstön strategiseksi investoinniksi, koska henkilöstön kehittämistä tehdään pitkällä aikajänteellä ja koska henkilöstö on yrityksen keskeisin tuotannontekijä.

Yhtiön C talousjohtaja ei puolestaan epäile käsitteen *investointi* soveltuvuutta. Hän on vakuutunut, että henkilöstöä ja tarkemmin rekrytointia tulisi käsitellä investointina. Epäonnistunut rekrytointi voi olla yhtiölle tuhoisa, ja henkilöstön nopeasta vaihtuvuudesta johtuen työntekijään sijoitettu pääoma ei ennätä tuottaa itseään takaisin. Talousjohtajan mukaan rekrytointipäätöksen kohtelu investointipäätöksenä kannustaisi rekrytoijaa tarkempaan analyysityöhön. Samoin yhtiön C toimitusjohtaja esittää, että ihmisten osaamista täytyisi arvioida analyytisemmin. Tarkan analyysin ja laskelmien puuttuminen saakin yhtiön A liiketoimintayksikön vetäjän kyseenalaistamaan investointi-väitteen.

”Siksi se ei voi olla investointi, koska investointia edeltää analyysi. Meillä on totta kai analyysit, milloin me tarvitaan, mitä me haetaan, mutta se ei ole niin systemaattinen prosessi kuin hankitaan jokin hieno uusi mekaaninen sorvilaite.”
(A, liiketoimintayksikön vetäjä)

Yhtiön B HR-manager puolestaan perustelee henkilöstön investoinniksi nimenomaan heidän yrityksessään käytössä olevan formaalin analyysikehikon perusteella.

”Meidän jokaisesta rekrytoinnista tehdään business case. Kun rekrytointia perustellaan, niin siinä pohditaan hyvin vahvasti se, että mitä maksaa meille, kun se henkilö rekrytoidaan meille. Koska on oletettavissa oleva takaisinmaksu, eli koska tuottaa rahaa talolle ja missä määrin. Eli tämän break evenin saavuttaminen ja mitä tämä on pitkässä juoksussa.” (B, HR-Manager)

Haastatellut pitävät henkilöstön tarkastelua investointinäkökulmasta eettisesti hieman kyseenalaisena. Yhtiön A henkilöstöjohtaja näkee ajattelun sotivan yhtiön ideologiaa vastaan. Henkilöstöä ei saisi pitää rahalla ostettavissa olevana resurssina. Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja tuo osaamisensa yhtiöön vapaasta tahdostaan. Samoin yhtiön D liiketoimintayksikön vetäjä kokee loukkaavaksi puhua työntekijöistä resursseina. Toisaalta hän tunnistaa resurssi-termin käytön olevan yleisessä kielenkäytössä hyväksyttyä. Puhutaan esimerkiksi resursoinnista.

6.2. Rekrytointipäätöksenteon kriteerit

6.2.1. Strateginen analyysi

Yhtiössä A ei teknologiajohtajan mukaan aseteta kriteerejä rekrytointien onnistumiselle, eikä riittävässä määrin mietitä rekrytoinnin tavoitteita. Hänen mukaansa päätökset liittyvät liian usein päätöshetken resurssitarpeeseen. Teknologiajohtaja sanoo, että strategiatyön tukemiseksi henkilöstöresursointia ja edelleen rekrytointeja olisi hyvä suunnitella strategian kanssa samanaikaisesti. Tällöin mahdollisesti säästyttäisiin rekrytointikiireeltä ja virhevalinnoilta. Esimerkkinä hän kertoo, että yrityksen liiketoiminnan painopistettä muutetaan hiljalleen asiakaskeskeisestä toimintamallista tuotelähtöisemmäksi. Muutosta suunniteltaessa on tiedostettu, että yhtiöön tarvitaan uutta osaamista, mutta sitä ei ole yhdistetty konseptoinnin onnistumisodotuksiin. Toisena esimerkkinä teknologiajohtaja mainitsee liiketoiminnan käynnistämisen Ruotsissa. Hänen mukaansa on helppo ymmärtää, että oikeiden ihmisten mukaan saaminen heijastuu voimakkaasti laajennusodotuksiin. Asiaa ei kuitenkaan ajatella riittävästi ennen kuin rekrytointiprosessin yhteydessä. Esimerkiksi myyntiorganisaatiota suunniteltaessa ei määritellä myyntipositioiden luonnetta.

Strategisena kriteerinä painotetaan, että rekrytoitava osaaminen on laaja-alaista ja tukee siten kokonaisliiketoimintaa. Yhtiön strategia perustuu asiakaskeskeisille ratkaisuille. Tästä huolimatta pelkästään asiakasnäkökulmaan liittyvää osaamista, kuten asiakkaan toimialan tunteudesta, harvemmin korostetaan osaamistarpeita identifioitaessa. Asiakastyöskentelytaidot ovat kaikkien rekrytointien lähtökohtana. Yhtiön strategiassa on toisena kulmakivenä mainittu vakaata kassavirtaa. Tämä näkökulma tulee vahvemmin esille rekrytointipäätöksenteossa. Myyntiosaamista ja vuorovaikutustaitoja painotetaan. Myynnilliset positiot nousevat tuotannollisten positioiden rinnalla strategisesti merkittäviksi. Myyntiosaaminen ei tosin ole ainoastaan strateginen tarve vaan myös liiketoiminta- ja asiakasvolyymien ylläpidosta nouseva operatiivinen tarve.

”Mun mielestä kaikki liittyy siihen cashflowhun. Jos cashflow meinaa hyytyä, niin tarvitaan lisää myyntiä. Ja sitten taas jos cashflow on ihan ok, mutta toimi-

tusvalmius menee kattoon, ei pystytä toimittamaan kaikkea.” (A, henkilöstöjohtaja)

Yhtiössä B organisaatorakenteen muutos on edistänyt strategisen henkilöstösuunnittelun syntyä. Vertikaaliorganisaatiossa lyhyen ja pitkän tähtäimen henkilöstösuunnitelmat tehtiin yksikön sisällä hyvin itsenäisesti. Nykyisessä matriisiorganisaatiossa henkilöstösuunnittelussa huomioidaan useampi näkökulma: maailmanlaajuinen osaamistarve, paikallinen osaamistarve ja asiakkuuksien edellyttämä osaaminen. Nämä eri näkökulmat voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Toisin sanoen jokin osaamisalue ei välttämättä ole yhtiön näkökulmasta määritelty kriittiseksi menestystekijäksi, mutta asiakkuudenhoidon tai liiketoiminta-alueen kasvattamisen kannalta se voi olla kilpailuetu. Tämän vuoksi henkilöstösuunnitteluun osallistuu useampi taho, jotta rekrytoinnin tarpeellisuudesta saadaan aikaiseksi keskustelua ja osaamistarvetta pohditaan laajasti. Tarvittava osaaminen määritellään liiketoiminnan luonne ja elinkaari huomioiden. Osaamisen elinkaarta halutaan aktiivisesti johtaa ja hallita.

”Varsinainen tekeminen, se millä sitä bisnestä tehdään ja asioita hoidetaan, niin ne onkin tällaisia keskittymiä, joissa perspektiivi on globaali ja myös sijoittumista katsotaan globaalisti ja tämä on tuonut aikamoisen muutokseen suunnitteluun. Mikä on tällaisessa pitkän tähtäimen suunnittelussa aikamoisen haasteellista, eli siinä on monta tahoja keskustelemassa. Siinä voi olla vähän erilaisia intressejä.” (B, HR Manager)

”Asiakkaan näkökulmasta voi näyttää tältä, koko yrityksen näkökulmasta vähän erilaiselta. Eli se tuo tähän todella haasteen ja näkökulmia on monenlaisia. Meillä on nyt, tällaisia kolmikanta workshopeja joissa hahmotetaan sitä mitä on lyhyellä, mitä on pitkällä tähtäimellä, mitkä ovat meidän key success factorit, kuinka hektistä tämä bisnes on, mihin voidaan valmistautua ja ihan sitten sitä bisneksen elinkaarta, mikä on nousevaa, mikä on laskevaa, onko tämä tähtiä tuotetta.” (B, HR Manager)

”Niin siinä se isoin asia on mikä, kun tälle osaamisalueelle nyt halutaan rekrytoida niin mikä on sen elinkaari. Sen elinkaaren hallintaa, sen tulevaisuuden näkymiä, sen sparraamista ja - vähän liittyen business caseen – kuinka pitkälle tämä juttu kantaa.” (B, HR Manager)

HR-osasto on vahvasti mukana henkilöstösuunnittelussa. Yhtiön operatiivinen HR-osasto hoitaa tekniset työsuhteeseen liittyvät asiat. Liiketoimintaorientoitunut HR-osasto varmistaa, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ja tukee siten liiketoiminnan suun-

nittelua ja esimiestyötä. Vice Presidentin mukaan henkilöstösuunnittelua voisi tehdä nykyistä enemmän jo strategiasuunnittelun kanssa samanaikaisesti. Edelleen hän kokee, ettei rekrytoinneista päättämistä ole sidottu strategiaan riittävän konkreettisesti siitä huolimatta, että yhtiössä on määritelty strategiset painopistealueet, joiden pohjalta position strategisuutta rekrytointipäätöksenteossa arvotetaan.

Tutkimusajankohtana myyntiin, projektien hallintaan ja asiakasrajapintatyöhön liittyvä osaaminen on strategisesti hyvin keskeisestä. Edelleen teknologiaosaaminen korostuu. Teknologiaosaaminen on elinkaareltaan lyhyttä, ja uusiutumista sekä uudelleen kouluttautumista edellytetään koko ajan. Teknisellä toimialalla osaamisella on suhteellisen lyhyt elinkaari. Yrityksessä seurataan aktiivisesti uusien teknologioiden syntymistä. Uudet teknologiatarpeet voivat saada aikaan rekrytointitarpeenkin. Tarpeen nopea havaitseminen edesauttaa sitä, että yhtiö on mahdollisimman pian markkinoilla uuden tuotetarjonnan kera.

”Koko ajanhan me seurataan sitä, joskus onnistutaan ja joskus epäonnistutaan, että mikä on se tulevaisuuden teknologia, joka tulee valtavirraksi niin, miten nopeasti päästään siihen kompetenssiin sisään.” (B, Vice President)

Yhtiön C toimitusjohtaja näkee tärkeäksi, että yhtiössä aidosti uskallettaisiin kehittää kompetensseja ja henkilöstöresursseja aidommin strategian mukaisiksi. Tämä edellyttäisi uusien positioiden luonnin lisäksi vanhojen lopettamista ja jatkuvaa henkilöstörakenteen tarkastelua. Näin systemaattisesti yhtiössä ei kuitenkaan toimita. Toimitusjohtaja pohtii liian systemaattisen henkilöstösuunnittelun ja henkilöstörakenteen muuttamisen olevan haitaksi muun muassa organisaatiokulttuurille, jossa arvostetaan vapautta ja jolla edistetään esimerkiksi henkilöstön luovuutta.

Yhtiössä C korostuu moniosaamisen tarve. Positiot eivät enää ole spesifiin asiantuntijuuteen, kuten AD:n tai copywriterin työtehtäviin, keskittyviä, vaan edellyttävät laajempaa osaamista. Talousjohtajan mukaan jo olemassa olevaa osaamista ei mielellään täydennetä, vaan rekrytoinnein pyritään hankkimaan aidosti uutta osaamista joko yrityksen tai toimialan näkökulmasta. Toimialan muutoksessa uuden, tarvittavan osaamisen identifiointi on tärkeää, jotta asiakasodotuksiin pystytään vastaamaan. Tämän vuoksi yhtiö seuraa aktiivisesti kilpailijoidensa tekemistä. Viime aikoina on panostettu digitaalisen osaamisen lisäämiseen, koska

digitaalisuus nähdään markkinoinnin ja viestinnän merkittävimmäksi kanavaksi tulevaisuudessa. Digitaalisen osaamisen lisääminen ei tarkoita ainoastaan lisärekrytointeja, vaan myös nykyisen henkilöstön kouluttamista ja asennemuokkausta: jokaiselta työntekijältä edellytetään digitaalisuuden omaksumista osaksi työskentelytapoja. Rekryointitarpeen taustalla voi olla myös tarjooman laajentaminen nimenomaan uuden differoivan osaamisen avulla. Esimerkiksi eri asiakassegmenttien tarvitsevat eri profiililla olevia suunnittelijoita. Näin ollen rekryointitarve voi liittyä myös asiakassegmentin tuntemiseen. Toimitusjohtajan mukaan keskeisiä tekijöitä kaikissa positioissa ovat myyntilähtöisyys sekä asiakaskeskeisyys, jotta liiketoiminnalliset tavoitteet toteutuvat. Lisäksi yhtiön vision mukaisesti luovuutta painotetaan.

Yhtiön D liiketoimintayksikön vetäjän mukaan yhtiön henkilöstösuunnittelua voi kutsua strategiseksi.

”Totta kai on tarpeita, että nyt on jossain resurssipulaa, niin voidaan lähteä rekrytoimaan. Ehkä kuitenkin enemmän etupainotteisesti rekrytoidaan, koska varsinkin tuollaisen strategisen henkilön mukaan saaminen kestää kuitenkin kauemmin.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Vuosittain yhtiössä määritetään taloudellisten tavoitteiden lisäksi osaamistavoitteet, joilla osaltaan varmistetaan strategian toteutumista. Tavoitteet johdetaan yhtiötasolta yksikkö- ja yksilötasolle. Yhtiössä siis aktiivisesti seurataan osaamistarpeita ja niiden kehittymistä. Suhteellisen pienessä organisaatiossa strategisten ihmisten osaaminen tunnetaan ja tiedetään. Osaamista kyetään johtamaan ilman systemaattista osaamispankkia tai osaamisprofiilien määrittystä. Osaamistavoitteet otetaan huomioon myös rekryointipäätöksenteossa. Joitakin vuosia sitten yhtiössä tehtiin nykyistä aktiivisemmin skenaarioajattelua, jossa mietittiin, millaiseksi henkilöstörakenteen haluttaisiin kehittyvän. Työtä suunnitelmien toteuttamiseksi on tehty, muttei toimitusjohtajan mukaan riittävän systemaattisesti. Yhtiön osaamis pääoman kehittymisen suuntaan vaikuttaa myös työntekijämarkkinoilla tarjolla oleva osaaminen. Alan osaajien liikkeitä seurataan aktiivisesti, ja spesifiä osaamista rekrytoidaan tarvittaessa kilpailijaltakin.

Osaamisen painopistealueet ovat yhtiön D toimitusjohtajan ja liiketoimintayksikön vetäjän mukaan avainasemassa kilpailukyvyn ylläpitämisessä sekä tuotetarjooman laajentamisessa.

Asiakkaiden kansainvälistyminen on edellyttänyt panostamista myös kansainvälisen osaamisen kasvattamiseen. Yhtiöön on palkattu ihmisiä, joilla on kokemusta kansainvälisten suhteiden hoitamisesta. Viime vuosina yhtiön strategiassa on erityisesti painottunut digitaalisuuden lisääminen. Yhtiön digitaalista yksikköä on kasvatettu nopeasti ja määrätietoisesti. Rekrytoinnin hankitaan uutta, monipuolista osaamista ja siten panostetaan digitaaliseen tuotetarjontaan, tarjottavien palveluiden kattavuuteen sekä uusiin markkinoinnin mahdollisuuksiin. Yhtiö seuraa laajasti muidenkin kuin oman toimialan yritysten liiketoimintaa uusien palveluideiden hahmottamiseksi. Myös benchmarkingia käytetään identifioitaessa vaihtoehtoisia prosessitoetuuksia ja niihin liittyviä osaajatarpeita.

”Siellä se prosessi toimii ihan eri tavalla. Mietitään voisiko sellainen prosessi toimia meillä. Jolloin sitten voidaan miettiä, että tyyliin palkataanko se ihminen meille tai luodaanko samanlaisia toimintamalleja. Että kyllä meillä siinä benchmarkataan muilta, että millaisilla prosesseilla ne toimii, jolloin se vaatisi meiltä joko jonkun ihmisen työnkuvan muutosta tai rekrytointia.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Strategiasuunnittelun lisäksi puuttuva osaaminen saatetaan identifioida asiakasvastuu- ja työsuunnittelun yhteydessä sekä asiakasrajapinnan työssä. Yhtiö tarvitsee kompetenssia, josta on kysynnän määrän johdosta pula tai joka on uusi ja jota ei kouluttamalla saada riittävän nopeasti käyttöön. Vaihtoehtoisesti tavoitellaan jotain tiettyä asiakassegmenttiä ja tarvitaan segmenttiin liittyvää taustaosaamista. Yhtiö tekee myös imagotutkimuksia ymmärtääkseen, kuinka se nähdään markkinoilla. Toisinaan näistä tutkimuksista voi paljastua jokin osaamispuula.

”Kyllä me halutaan ymmärtää miten meidät nähdään markkinalla. Onko jossain joku tyhjä kohta, mitä pitäisi vahvistaa ihan imagosyistä. Silloin se ei välttämättä tarkoita rekrytointia, vaan ihan panostamista sen osa-alueen kehittämiseen. Voi se tarkoittaa rekrytointiakin.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Yhtiössä E henkilöstöressurssien mietintä kuuluu vuosisuunnittelun yhteyteen: mitä tehdään, millaisella henkilöstömäärällä ja -rakenteella. Johtoryhmien, toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan välisissä keskusteluissa pohditaan tulevaisuuden rekrytointitarpeita niin positioiden kuin kompetenssienkin osalta, mutta mitään erityistä HR-välinettä näiden tarpeiden määrittämiseksi ei ole. Talousjohtaja laskee strategiseen henkilöstösuunnitteluun kuuluvaksi myös mietinnän toimintojen ulkoistamisesta. Ulkoistaminen on keino säädellä osaamis pääomaa ja

vaikuttaa kausiluonteiseen osaamistarpeeseen. Päätöksentekoon vaikuttaa muun muassa, kuinka harvoin osaamista tarvitaan ja kuinka ainutlaatuista tai spesifiä sen käyttö on. Lisäksi katsotaan, millaista osaamista on ostettavissa ja millaista osaamista yhtiöllä jo on. Yhtiössä nähdään järkeväksi ulkoistaa toiminnot, joihin liittyvää osaamista ei ole kilpailukykyisesti mahdollista ylläpitää.

”Ei ole mitään mahdollisuuksia, että voisit haalia kaiken osaamisen omaan taloon, jolloin on jouduttu tekemään ratkaisuja, että tietyn tyyppisiä tehtäviä ei enää kannata tehdä talon sisällä. Meillä ei joko ole riittävää volyymia tai skaalaa tai ei kannata jotain sellaista kompetenssia kehittää, joka helposti voi viedä vuosia.” (E, talousjohtaja)

Päätökseen liittyy myös riskien hallinta. Jos yhtiö on kovin riippuvainen yhdestä yksittäisestä ihmisestä ja tämän osaamispääomasta, kyseisen työntekijän menettäminen voi vaarantaa koko toiminnon olemassaolon. Samaten osaaminen saattaa vaatia suhteettoman suuria lisäinvestointeja esimerkiksi järjestelmiin tai lisäkoulutukseen. Ulkoistamalla jatkoinvestoinnit siirtyvät palvelun tarjoajalle, ja yhtiön rahallinen panostus rajoittuu palvelumaksuun. Ulkoistamis-sopimuksen irtisanominen on lisäksi helpompaa kuin kokonaisen toiminnon lopettaminen.

Yhtiössä E strategiset osaamiset määrittää ja päivittää konsernin johtoryhmä vahvistetun strategian pohjalta. Edelleen strategian ja liiketoimintoprosessien pohjalta määritellään yksikkö- ja toimintokohtainen strateginen osaaminen, joka sisältää yleis- ja ammatillisen osaamisen. Osaamispääoman tasoa ja kehittymistä seurataan kehityskeskusteluissa. Partnerisuhteisiin liittyvä osaaminen on erittäin keskeisessä roolissa strategian kannalta. Talousjohtajan ja rekrytointipäällikön mukaan ulkoistamisen myötä yhteistyöverkkojen hallitseminen ja ohjaaminen on tullut tärkeäksi. Talonsisäinen T&K-osaaminen ei yksistään riitä, vaan on osattava johtaa osaamista yli organisaatorajojen edistettäessä strategiassakin korostettua kansainvälistymistä. Kumppanuusosaamisen lisäksi yhtiössä painotetaan innovatiivisuutta, joka nähdään tärkeäksi niin tuoteportfolion kuin prosessien kehittämisenkin kannalta. Myös johtamisosaamiseen halutaan panostaa. Esimerkiksi kasvu Euroopassa on edellyttänyt yritykseltä organisaatioiden perustamista ulkomaille. Näissä pienissä maaorganisaatioissa johtajilta vaaditaan esimiestaitojen lisäksi asennetta ja valmiutta tehdä myös rutiinomaisia työtehtäviä.

Kaikissa kohdeyrityksissä siis tehdään strategista henkilöstösuunnittelua jossakin määrin ja mietitään, minkälaista osaamista yhtiössä tarvitaan. Suunnittelua ei kuitenkaan ole viety rekrytointitasolle asti. Rekrytointien tavoitteenasetanta nähdään varsin haasteelliseksi muun muassa yhteen työtehtävään liitettävien moninaisten roolien ja työntekijästä riippuvaisen tuottavuuden takia. Haastatellut kuitenkin näkevät rekrytointien mahdollistavan tietoisesti henkilöstörakenteen muuttamisen. He pitävät oleellisena, että strategisten positioiden rekrytoinnit tuovat yhtiöön uutta osaamista ja auttavat strategisten tavoitteiden saavuttamista. Strategian pohjalta identifioidut keskeiset osaamisalueet ovat kohdeyrityksissä selkeästi rekrytointitarpeen lähtökohtana: rekrytointi-idea rakentuu strategian mukaisen osaamistarpeen tai -puulan varaan. Yhtiöissä nähdään, mitä ainutlaatuisempaa osaaminen on, sitä paremmin yhtiö pystyy erottautumaan kilpailijoistaan. Erityisasiantuntemus ja spesifi osaaminen eivät kuitenkaan yksistään ole toivottua, vaan osaamisen tulee olla monipuolista, perusliiketoimintaan integroitua ja poikkitieteellistä. Yhtiöiden kokonaisosaamispääoman nähdään rakentuvan vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa. Toisaalta osaamista kehitetään asiakkaan kysynnän mukaisesti; toisaalta osaamisen kehittämällä ohjataan asiakkaan ostokäyttäytymistä.

6.2.2. Taloudellinen analyysi

Kaikissa kohdeyrityksissä budjetti ohjaa rekrytointipäätöksentekoa. Budjetoitu henkilöstölisäys ei automaattisesti tarkoita rekrytointilupaa, vaan tapauskohtainen harkinta tehdään aina. Yhtiössä A budjetoidun liikevaihdon ja liikevoiton perusteella pystytään laskemaan esimerkiksi myyjätarve. Yhtiössä B vuosittaisen toimintasuunnitelman kanssa rinnan tehtävässä budjetissa huomioidaan tuleva rekrytointitarve. Yhtiössä C rekrytointeja ei tehdä, mikäli budjetoidut luvut eivät anna myöten. Budjetti ohjaa rekrytointitarpeen määrittelyä ja päätöksentekoa. Yhtiössä D vuosibudjetin henkilöstökulut ovat ohjenuorana rekrytointipäättöstä tehtäessä. Jos rekrytointitarvetta ei ole budjetoitu, rekrytointi on pystyttävä perustelemaan muutoin. Samoin yhtiössä E budjetti antaa viitekehysten rekrytoinneille. Näin ollen budjetti toimii etukäteiskontrollina rekrytointipäätöksenteolle.

Positioon liittyvät kassavirrat ovat voimakkaasti mukana tietointensiivisten yritysten rekrytointipäätöksentekoa. Päätöksentekijät vertailevat tuottoja ja kuluja suhteessa toisiinsa. Toisis-

sa yhtiöissä vertailu tehdään paperilla, toisissa pelkästään aivotyönä. Missään kohdeyrityksistä ei kuitenkaan aseteta tai lasketa positiolle varsinaista tuotto-odotusta. Myöskään eksplisiittisesti takaisinmaksuaikaa ei kohdeyrityksissä lasketa, mutta implisiittisesti se on läsnä osana ajatusketjua ja päätöksentekoa. Takaisinmaksuajasta ei puhuta vuosissa vaan kuukausissa. Kohdeyhtiöissä ei nähdä, että yrityksillä olisi varaa investoida vuosiksi eteenpäin, vaan työtehtävän on maksettava itsensä takaisin melko nopeasti. Työtehtäväkohtaisia eroja on: sekä kassavirtojen että takaisinmaksuajan suhteen myynnillisille positiioille asetetaan erilaiset odotukset kuin tukitoiminnoille tai tutkimus- ja tuotekehityksen tehtäville.

Yhtiön A henkilöstöjohtaja suhtautuu epäillen investointipäätöksenteossa käytettäviin kassavirtalaskelmiin. Hänen mukaansa yksityiskohtaiset laskelmat eivät toisi päätöksiin sellaista tarkkuutta kuin kuvitellaan, ja laskelmissa nojaututtaisiin yksityiskohtiin, jotka eivät ole relevantteja. Lisäksi työtapojen kehittyminen tai tuottavuuden parantuminen hankaloittaisivat laskelmien tekoa. Hän kuitenkin sanoo, että tarpeellisen tarkkuuden löytäminen olisi tarpeen, jotta position taloudellisista odotteista keskusteltaisiin riittävästi. Hän näkisi tärkeäksi kartoittaa jo rekrytointivaiheessa, minkälaisia koulutustarpeita position liittyisi lähitulevaisuudessa ja kuinka paljon kouluttaminen maksaisi. Tällöin päätöksenteossa huomioitaisiin nykyistä paremmin investointikohteen dynaamisuus ja position kokonaiskustannukset. Myös tarkastelun aikajänne pitenisi muutamasta kuukaudesta useampaan vuoteen. Tutkimusajankohtana keskustelu keskittyy lähinnä asiakasprojekteista odotettaviin tuottoihin ja työtehtävästä aiheutuviin palkkakustannuksiin. Ennen rekrytointipäätöstä arvioidaan, kuinka paljon position tulee tuottaa laskutettavaa tuloa tai kuinka paljon positio aikaansaa lisämyyntiä. Lähtökohtana on odote positiivisesta kassavirrasta. Lisäksi liiketoimintayksikön vetäjä huomioi tuotto-odotteen olevan yhteydessä palkattavan henkilön tuottavuuteen ja osaamistasoon, mikä osaltaan aiheuttaa sen, että tarkkojen laskelmien teko etukäteen on hyödytöntä.

”Käyttöarvo ei voi mennä nolnaan. Mieluummin että tuotto on nyt tää mutta siinä on potentiaalia että tuotto on isompi ja voi antaa meille muita organisaatiolle hän voi tuottaa osaamisellaan, persoonallaan, persoonallisilla tavoitteillaan ison tuoton. Mutta tässä tulevan kuuden kuukauden aikana selvästi päästään vauhtiin.” (A, liiketoimintayksikön vetäjä)

Takaisinmaksuajan odotetta sääntelee toimialan luonne ja asiakasprojektien kesto. Kumulatiivisen kassavirran odotetaan kääntyvän positiiviseksi parissa, kolmessa vuodessa. Positiivisia

tuottoja edellytetään asiakasrajapinnan tehtävistä lähes välittömästi. Sen sijaan uudelle toimintatavalle tai uudelle osaamiselle annetaan enemmän aikaa kehittyä. Yhtiön henkilöstöjohtajan mukaan alle vuoden mittainen laskennan aikajänne voisi vääristää henkilöstösuunnitelu- ja rekrytointikäyttäytymistä.

”Lyhyempiä ei kannata tehdä. Meillä on henkilöitä, joiden työstä puhutaan. Ei me voida ottaa quick win neljä kuukautta ja heippa. Se sotisi meidän henkilöstöpolitiikan kanssa.” (A, henkilöstöjohtaja)

Takaisinmaksuajanodote tulee esille henkilövalinnassakin. Valitsemisvaiheessa rekrytoijat koettavat indikoida, kuinka pitkäaikaisen työntekijän yhtiö on saamassa. Tavoitteena olisi saada työntekijä pysymään muutaman vuoden ajan. Alle vuoden sopimuksilla on vaikea päästä positiiviseen nettovaikutukseen, koska työhön perehdyttäminen vie aikaa. Henkilöstöjohtajan mukaan toimialalla työntekijät hakevat valitettavan usein lyhyitä työsuhteita ja siirtyvät uraputken toivossa työnantajalta toiselle.

Yhtiössä B rekrytointikontrolli on tiukka. Strategisten työtehtävien lisäksi rekrytointiprosessi käynnistetään ainoastaan, jos välittömästi laskutusta aikaansaavassa asiakkuudessa on selkeä osaamispuula. Tuottojen ja kustannusten vertailu noudattaa formaalia prosessia. Rekrytointipyynnökaavakkeessa rekrytoiva esimies selvittää, aikaansaako positio laskutettavaa tuloa ja kuinka suuret palkkakustannukset työtehtävästä syntyy. Vaikka jokaisessa rekrytointianomuksessa kerrotaan nämä tiedot, yhtiössä ei lasketa yksittäiselle rekrytoinnille tuotto-odotusta tai takaisinmaksuaikaa. Rekrytoinnista ei ole haluttu tehdä matemaattista. Tuottoihin vaikuttaa liian moni kontekstisidonnainen muuttuja: positio vaikuttaa liikevaihtoon sekä välittömästi että välillisesti, position menestyminen on kiinni yksittäisen ihmisen ammattitaidosta ja laskutushinnat vaihtelevat projektista ja työntekijästä toiseen. Laskenta on sen sijaan osana yksiköiden toiminta- ja strategiasuunnittelua. Tällöin mietitään, mitä palveluja tarjotaan asiakkaalle, mitä tuotto-odotuksia niihin liittyy ja mitä investointeja on tehtävä, jotta palvelu mahdollistuu.

”Sitten tavallaan, kun se asetelma on olemassa niin sitten sen yksittäisen tuotantolaitteen hankinta, eli ihmisen hankinta, niin me ei tehdä siitä erillistä investointilaskentaa.” (B, Vice President)

”Kyllä se on yksi tärkeä, että kun kvartaalitaloudessa ollaan, niin kvartaalissa pitäisi jo syntyä sitten oikeasti sitä. Ja jos nähdään että näin ei synny, niin silloin lähdetään aika tiukkaan arviointiin siitä, onko tällä välillistä vaikutusta. Eli synnykö välillisesti liiketoimintaa tämän rekrytoinnin seurauksena. Esimerkiksi onko hän myynnin mahdollistaja, onko hän ensiarvoisen tärkeä henkilö palveluitten kehittämisen kannalta, joissa nopeutetaan huomattavasti palveluiden markkinoille tulemisen aikaa. Eli tämän tyyppisiä asioita” (B, HR-Manager)

Edelleen kassavirtalaskelmat eivät Vice Presidentin mukaan sovellu välillisesti lisäarvoa tuottavien työtehtävien päätöksenteon kriteereiksi. Rekrytointikontrollin läpi halutaan päästää rekrytointitarpeet, jotka selkeästi ovat lyhyellä tähtämellä kululisä ilman tulon lisäystä mutta pitkällä aikajänteellä strategisesti merkittäviä. Tulevaisuuden myynnin lisäämiseksi ne on pakollista toteuttaa. Myös tukifunktiot perustellaan muutoin kuin laskutettavalla tulolla. Positio esimerkiksi aikaansaa kuluvähennyksiä tai hyödyttää prosessikehitystä.

Taloudelliseen analyysiin vaikuttaa palkkauspolitiikka. Yhtiössä B palkkausta on viime aikoina kehitetty. Kaikki positiot on luokiteltu palkitsemista varten. Positiot on arvioitu liiketoiminnallisen merkittävyyden kannalta ennalta määritellyjä kriteerejä käyttäen. Positiokuvauksen perusteella on luotu palkkaväli, jonka sisältä palkka määräytyy työntekijän oletettavan suorituskyvyn ja senioriteetin perusteella. Palkkausmalli on lähtökohtana rekrytoinnin mietinnälle ja päätöksenteolle. Vice Presidentin mukaan palkkaluokittelu auttaa kontrolloimaan päätöksenteon kustannuksia ja sisältää myös position tuotto-odotteen. Vice President kertoo palkitsemismallin mahdollistavan yksittäisten positioiden hinnoittelun joko yli tai ali markkinahinnan, jolloin palkitsemisella pystytään viestimään yrityksen strategisista painopisteistä sekä ohjaamaan positioiden täyttämistä.

Yhtiössä C ei tehdä budjetoinnin ulkopuolella erillisiä laskelmia. Position edellytetään tukevan yhtiön tuloskehitystä ja asiakaskannattavuutta. Positiolla halutaan olevan valmis laskutus-aikaansaava tarve. Yhtiön talousjohtaja puhuu tuotosta myös osakkeenomistajien näkökulmasta.

”Jos me selvittää ilman ihmistä, niin kyllähän me voitto kotiutetaan. Kun tulee tarve, niin katsotaan, onko mahdollisuutta. Miltä näyttää asiakaskate. Ei niin, että rekrytoidaan ja uskotaan, että ihminen tuo bisnestä sisään.” (C, talousjohtaja)

Talusojohtaja laskee kestävän pari vuotta, ennen kuin työtehtävä on maksanut itsensä takaisin. Palkkakustannusten lisäksi pääomia sitoutuu henkilön perehdyttämiseen ja organisaatiokulttuuriin kouluttamiseen. Toimitusjohtajan mukaan perehtymiselle ja oman työroolin löytämiselle halutaan kuitenkin antaa aikaa. Jos työntekijä ei välittömästi pysty lunastamaan häneen kohdistettuja odotuksia, työntekijän vaihtaminen ei välttämättä parantaisi tilannetta. Vaihtuvuus on asiakkaiden hoidon kannalta haitaksi.

Yhtiössä D laskelmia ei tehdä kirjallisesti. Tuottojen ja kustannusten arviointi pohjautuu intuitiolle siitä, että panostamalla jollekin osa-alueelle yhtiön kokonaistarjooma laajenee ja tuotot lisääntyvät. Henkilöstökuluja seurataan kuitenkin asiakkaiden ja parin yksikön tuloslaskelmissa. Asiakaskannattavuus ja asiakasmäärien kasvu sekä yksikön toiminnan kannattavuus indikoivat menestyksekkästä liiketoiminnasta ja rekryointitarpeesta ja käyvät perusteeksi budjetoitujen henkilöstökulujen ylittämiseksi. Yksittäisen position kohdalla kassavirtalaskentaa ei nähdä järkeväksi eikä mahdolliseksi. Liiketoimintayksikön vetäjä pohtii, että jokaisen rekryoinnin kohdalla tehtävästä kassavirtalaskelmasta ei ole hyötyä. Laskenta kuulostaa hankalalta ja on liian yksityiskohtaista. Toimitusjohtajan mukaan vaikeuden aiheuttaa se, että työntekijöillä on erilaisia rooleja, ja niiden roolien läpinäkyväksi saaminen ja arvottaminen on vaikeaa. Myöskään yhtiön laskentajärjestelmät eivät pystyisi tuottamaan tarvittavaa informaatiota. Työntekijöiden tuntikirjanpidon perusteella pystytään seuraamaan asiakaskannattavuutta, mutta esimerkiksi toiminnoittain raportointi ei ole mahdollista. Lisäksi rekryointi vaatii usein tuekseen investointeja muun muassa käyttöjärjestelmiin tai avustaviin työtehtäviin, jolloin laskelmat olisi tehtävä yhtä positiota laajemmassa mittakaavassa.

”Niin tavallaan sitä yhtä ihmistä ja sen tietopääomaa ei voi ajatella yksistään eikä ymmärrä, että ennen kuin siitä tulee jotain myytävää. Että mitä se myytävä tarvii.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Yhtiön E talusojohtaja ei näe relevantiksi pohtia yhden rekryointipäätöksen taloudellisia kriteerejä. Sen sijaan hän puhuu kokonaisten toimintojen ja yksiköiden laskennasta ja siitä, kuinka rekryointipäätös nojaa näiden laskelmien raameihin. Lasketaan esimerkiksi, onko toiminnon tekeminen itse kannattavampaa kuin ulkoa ostaminen. Tällöin toiminnot pilkotaan mahdollisimman vertailukelpoisiin osiin ja pohditaan, kannattaako toimintoon investoida myös tulevaisuudessa esimerkiksi kouluttamalla tai rekrytoimalla uutta osaamista. Laskennan taso

heijastaa sekä yhtiön kokoa että tiimityön vallitsevuutta. Lisäksi ajattelussa heijastuu tutkimus- ja tuotekehitystyön pitkäjänteisyys. Tutkimushankkeen aloittaminen vaatii rahallista panostusta yli kymmeneksi vuodeksi, minkä takia yhtiössä koetaan tärkeäksi miettiä, mitkä osaamisalueet ovat sille ehdottoman keskeisiä ja kannattavaa toimintaa useamman vuoden ajan.

Haastateltujen mukaan matemaattinen resurssisuunnittelu ei siis tuottaisi oikeaa tulosta. Kontekstiriippuvaiset laskelmat antavat liian suppean näkökulman rekrytointipäätöksentekoon. Laskelmat voivat johtaa osaoptimointiin ja jättää tärkeitä päätöskriteerejä pimentoon. Haastateluista käy ilmi, että positioiden kassavirtalaskelmat ovat mukana osana isompia kustannuslaskentaviitekehyksiä, kuten asiakaskannattavuus- ja liiketoimintolaskelmissa. Yksittäisten rekrytointien kohdalla nojaututaan näihin laskelmiin. Rekrytoinnin taloudellisessa analyysissä korostuu lyhytjänteisyys ja nopean positiivisen nettotuoton tavoittelu. Yhtiöt haluavat taata, ettei henkilöstömäärä kasva perusteetta. Taloudellisen analyysin aikajännettä ei ajatella useita vuosia eteenpäin.

”Ei me investoida vuosiksi eteenpäin. Kyllä sen pitää aika lyhyellä aikavälillä alkaa tuottamaan, jos puhutaan ihan tuollaisesta asiakasvastaavarekrytoinnista. Kyllähän meidän pitää nähdä varmasti puolen vuoden, vuoden sisällä, että niistä asiakkuuksista alkaa tulla tuottoja sen verran enemmän, että se on järkevää.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

”Kyllähän se oma aikansa menee ennen kuin tuotot lähtee pyörimään. Mutta maajohtajille on hyvin selkeästi viestitty, että heidän pitää pystyä suhteuttamaan myynti ja kulut. Ei rakenneta tulevaisuutta siten, että kunhan nyt ensin kolme neljä vuotta santsataan ja sitten alkaa tulla.” (E, talousjohtaja)

6.2.3. Riskianalyysi

Haastatellut identifioivat rekrytoinnin riskiksi markkinatilanteen muuttumisen ja sen myötä rekrytoinnin perusteena olleen tarpeen vanhenemisen. Positiosuunnittelussa yhtiön oletetaan osaavan suunnitella tulevaisuuttaan ja pystyvän ennakoimaan, millaista osaamista jossain tietyssä liiketoiminnassa tarvitaan vuoden tai muutaman kuluttua. Positiosuunnittelua hankaloittaa tuotanto- ja myyntivolyymimuutosten ennalta arvaamattomuus.

”Se liittyy siihen, että tarvitaan lisää henkilöstöä, koska ei pystytä tuottamaan näitä projekteja tarpeeksi. Se riski on siinä että nyt tämä tilanne on tämä, mutta entä pari kuukautta sen jälkeen. Onko tämä vain tällainen piikki, meneekö se siitä eteenpäin. Mikä on se riski, jos se order stock tippuu niin, onko meillä liian vähän tilauksia liikaa kapasiteettia.” (A, henkilöstöjohtaja)

”Onko sille positiolle oikeasti tarvetta tässä muuttuvassa markkinatilanteessa. Koska meiltä lähtee yksi asiakas pois, niin tilanne näyttää aivan toiselta. Tämä on miehitetty niin tiukkaan sille tietylle kassavirralle. Jos sitä ei tule, meidän täytyy reagoida siihen periaatteessa heti. Ei meillä ole puskureita.” (C, toimitusjohtaja)

Pienessä yhtiössä henkilöresursointi on siis tehty tarkasti; ylimääräiseen kapasiteettiin ei ole varaa. Markkinamuutoksia mietitään rekrytointipäätöksessä, mutta niitä ei tarkemmin oteta laskelmissa huomioon taloudellisen riskin olemassaolosta huolimatta. Riskiä pyritään välttämään tai minimoimaan siten, että päätös tehdään viime hetkellä, kun lähitulevaisuuden tarve on varma. Henkilöstötarvesuunnittelu ei näin ollen ole haastateltujen mukaan riittävän tulevaisuusorientoitunutta. Liiketoimintapotentialiaali voi jäädä näkemättä, ja rekrytointiprosessi on tehtävä kiireisesti, tai liian kiireinen päätös on peruutettava.

”Jouduttiin sitten kesken rekrytointiprosessin ilmoittamaan hakijoille, että sorry nyt on mieli muuttunut. Tätä positiota ei enää tarvitakaan, ei rekrytoida ketään. Siinä olisi ehkä toivonut että se ei olisi ollutkaan niin hätäinen tai tai tehokas. Saa nähdä nyt sitten, jos lähtee taas tällaiseen hirveään nousuun. Jos maltti on sitten hidaste. Ei saadakaan rekrytoitua tarpeeksi.” (A, henkilöstöjohtaja)

Toinen riskiskenaario on position kehittyminen. Tällöin yrityksen on ensinnä kyettävä ennalta koimaan tai näkemään tarvittava muutos ja tämän jälkeen toivottava, että työntekijä sopeutuu osaamisensa puolesta tai koulutettava häntä muutoksen edellyttämällä tavalla.

”Se positio, se kehittyi. Rekrytoidaanko me ihmisiä, jotka ovat valmiita siihen muutokseen. Täyttääkö ne tarpeita, joita siihen mahdollisesti tulee vai täyttääkö ne vaan sitä näkemystä, joka meillä oli kolme kuukautta sitten, kun me päätettiin rekrytoida tätä.” (A, teknologiajohtaja)

Kolmas riski liittyy asiakkaisiin ja heidän menettämiseen. Tässä riskissä näkökulma on toinen kuin aiemmin. Kun edellä mainituissa riskeissä haastatellut miettivät ”*mitä jos jotain tapahtuu rekrytoinnin jälkeen*”, tässä skenaariossa pohditaan ”*mitä tapahtuu, jos emme rekrytoi*”. Yhtiö D on toimitusjohtajan mukaan valmis ylittämään budjetoidut henkilöstökulut, mikäli

puutteellisen osaamisprofiilin takia on pelkoa asiakkuuden menettämisestä. Yhden lisätyöntekijän aiheuttamia kustannuksia verrataan mahdollisesta ansaitsematta jääviin myyntituottoihin. Jos tuottomenetyt on suurempi kuin lisäkulut, tarvittava osaaminen päätetään rekrytoida. Yhtiössä D riskiä mietitään myös siitä näkökulmasta, voiko yhtiö menettää ylikuormitettuja työntekijöitään. Rekrytoimalla lisähenkilöstöä pidetään huolta siitä, etteivät avainosaajat vaihda työnantajaa väsymyksen ja liian suuren työmäärän takia.

Rekrytointipäätöksen riski nähdään osittain riippuvaiseksi yrityksen strategialinjauksesta. Yhtiö A noudatti riskistrategiaa 2000-luvun alkuvuosina. Yhtiö rekrytoi budjettivetoisesti kasvattaen henkilöstömääräänsä ennalta laskettua lukumäärää tavoitellen. Kasvustrategian aikana myös rekrytoinnit tehtiin ennakoiden. Strategian vaihduttua kannattavuutta painottavaksi rekrytointeihinkin ryhdyttiin suhtautumaan tarkemmin. Positiot pannaan hakuun ainoastaan aidon, tarkoin analysoidun tarpeen perusteella. Ennusteista lasketaan, että työtehtävällä on työllistymis- ja laskutusmahdollisuus.

”Kasvuhan on riskistrategia, kasvuun perustuva on riskistrategia. Sama näkyy myös rekrytoinneissa, mun mielestä. Sitten rekrytoidaan vähän riskillä.” (A, liiketoimintayksikön vetäjä)

Ulkoistaminen on yksi merkittävä strateginen henkilöstösuunnittelun valinta. Ulkoistaminen ja vuokratyövoiman käyttö on nähty yhtiössä E keinoiksi välttää rekrytointipäätöksen riskiä. Näin yhtiö varmistaa ennen lopullista rekrytointipäätöstä, että liiketoiminnan aloitusparametrit ovat oikeat, jotta vaara joutua kalliiseen ja ajallisesti pitkään irtisanomisprosessiin pieneniisi. Toimintamalli tukee myös liiketoiminnan volatilisuuheen varautumista.

Lähes kaikissa haastatteluissa nousee esille, että suurin riski liittyy palkattavaan henkilöön. Positiolla on optio kasvaa ulos päätöksentekohetken raameista, ja valitun henkilön tulee joustaa position muutoksessa. Riskiä pienennetään palkattavan henkilön osaamisella ja ominaisuuksilla. Jos työtehtävään valittu on joustava moniosaaja, tämä muuttuu yhtiön tarpeiden mukana ja on arvokasta pääomaa. Jos työntekijä puolestaan on työtehtävän kannalta väärä eikä mukaudu työtehtävän ja organisaatiokulttuurin vaatimuksiin, pelätty riski on realisoitunut. Osaamistason, organisaation soveltuvuuden ja työmotivaation ennalta näkeminen koetaan erittäin haasteelliseksi. Haastatellut korostavat, että henkilöriskiä pyritään aktiivisesti mini-

moimaan. Tässä hyödynnetään monipuolisia valintakriteerejä ja -menetelmiä, ulkopuolista konsulttiapua ja laajaa rekrytointitiimiä. Lisäksi valintaa tehdessä pyritään analysoimaan, kuinka tarvittava osaamistaso pystytään saavuttamaan kandidaattia kouluttamalla. Yhtiössä B kerrotaan, että riskiä pyritään aktiivisesti hallitsemaan myös ehdollisilla työsopimuksilla ja aktiivisella toimimisella koeajalla.

”Ehkä eniten mietitään varsinaisesti sitten, kun on ne viimeiset kandidaatit siellä. Mikä on riski kun ei välttämättä löydy sitä kandidaattia, joka sataprosenttisesti sopii vaan ehkä 80 prosenttisesti. Sitten mietitään, että mikä se gap tässä on. Saako sen opiskelemalla, kouluttamalla kurottua umpeen vai liittyykö persoonaan, vuorovaikutusriskiä tai muuta sellaista.” (A, henkilöstöjohtaja)

Henkilösidonnaista riskiä pyritään yhtiössä D välttämään integroimalla uusi työtehtävä olemassa olevaan liiketoimintaportfolioon. Erityisosaaminen täydentää jo olemassa olevaa organisaation osaamiskokonaisuutta, ja kaikki työntekijät tekevät kaikkea.

”Yksi asia on se, että yritetään palkata tosiaan sellaisia ihmisiä, jotka tietää jonkin verran, mitä me tehdään ja osaa johonkin asti sitä meidän perusbisnestä. Eikä tavallaan irrallisia ihmisiä, jotka on hyvin osaavia jossain omassa erikoisalueessaan, mutta se integroiminen meidän liiketoimintaan on vaikeaa.” (D, liiketoimintayksikön vetäjä)

Palkattavan työntekijän asenne ja motivaatio ovat osaamisen lisäksi työtehtävän onnistumisen näkökulmasta keskeisessä roolissa. Yhtiön A henkilöstöjohtaja pohtii, että on tärkeää palkata henkilö, joka aidosti haluaa yhtiön palvelukseen. Muun muassa rekrytointikanavan valinnalla voidaan jo hieman minimoida vaihtuvuuteen liittyvää riskiä.

”Erityisesti ollaan pohdittu headhuntingia. Toimitusjohtajalla ainakin on sellainen mielipide, että henkilö joka pystytään headhuntaamaan, pystytään kahdenkin vuoden kuluttua headhuntaamaan. Hän tulee ja hän lähtee kun saa paremman. Kyllä näitäkin tulee mietittyä ja rekrytointitilanteessa joudutaan kysymään sellaisia kysymyksiä, että haluaako tämä henkilö tähän yritykseen ja pitkäaikaiseen työsuhteeseen vai onko vain raha ja maine mielessä.” (A, henkilöstöjohtaja)

Epäonnistunut rekrytointi johtaa ääritapauksessa irtisanomiseen. Irtisanominen on haastateltujen mukaan lainsäädännön takia hankalaa, mikä aikaansaa rekrytointipäätöksen riskin: investointi ei ole vaivatta peruutettavissa. Lainsäädännöllä on haluttu turvata työntekijän asema ja

oikeudet heikompana osapuolena. Rekrytoinnissa yritys sitoutuu työntekijään ja tämän palkka- ja muihin henkilökuluihin pitkäksikin aikaa ja kulurasite kumuloituu vuosien aikana isoksi summaksi, kuten yksi haastateltu laskee. Hän myös kyseenalaistaa irtisanomisriskin suuruuden.

”Riskinähän siinä on yrityksen kannalta terminaatiokulu. Periaatteessa se on pieni riski verrattuna siihen, mitä se henkilö voi aiheuttaa vahinkoa tai tuottaa hyötyä sillä omalla toiminnallaan. Ja tavallaan, jos me palkataan joku 150 tonnin paketilla niin kymmenessä vuodessa se on 1,5 miljoonan investointi, että siinä mielessä ne on mittavia investointeja pitkällä aikajänteellä.” (B, henkilöstöosaston johtaja)

Yrityksen näkökulmasta riski on se, ettei muutostarvetta identifioida ajoissa. Yritys voi menettää jo saavutetun kilpailuedun tai vaihtoehtoisesti jäädä kilpailijoista jälkeen, jos nämä ovat kyenneet paremmin ennakoimaan tarvittavan liiketoimintamuutoksen. Riskin arviointi on jonkin verran yhtiön koosta riippuvaista. Pienissä yhtiöissä yhdenkin uuden position perustaminen ja position epäonnistuminen voi aiheuttaa taloudellisia ongelmia, kun taas suurissa yhtiöissä puhutaan yksittäisen position sijaan kokonaisten toimintojen henkilöstön ulkoistamisesta ja riskin välttämistä sitä kautta. Haastatellut ovat kuitenkin yllättyneitä siitä, missä määrin rekrytointipäätökseen liittyvää riskiä analysoidaan, vaikkei sitä tehtäisikään tietoisesti ja formaalilla mallilla. Haastatteluissa riskin identifioitiin useimmin liittyvän nimenomaan henkilöön ja siihen, kuinka oikeanlainen, joustava persoona minimoi ennakoimattomat muutokset positiossa tai markkinaympäristössä. Sen sijaan haastatteluissa vähemmän pohdittiin, kuinka realistinen tai suuri riski realisoituessaan oikeastaan on, vaikkakin irtisanomisen haastavuus nostettiin esille.

6.2.4. Rekrytoinnit irtisanomisten jälkeen

Kohdeyritysten rekrytointipäätöksentekoon yhtenä tekijänä vaikuttaa yhtiöiden läpikäymät yt-neuvottelut. Yt-neuvotteluja sääntelee Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (L2007/335). Lain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden oikeuksia saada tietoja ja tulla kuulluiksi yritysten ja yritysryhmien toiminnasta ja niiden kehitysnäkymistä sekä erityisesti asioista, joista tehtävät päätökset vaikuttavat työntekijöiden asemaan ja heidän työllisyyteensä yritysryhmässä tai yrityksessä (L2007/335, 1:1.1).

Irtisanomisilla yritykset ovat joko keventäneet kulurakennettaan tai muuttaneet organisaation osaamista strategiaa noudattavaksi. Työsopimuslain (L2001/55, 7:3) mukaan työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. Työsopimusta ei kuitenkaan saa irtisanoa, jos työntekijä on sijoitettavissa tai koulutettavissa toisiin tehtäviin. Lain mukaan perustetta irtisanomiseen ei ole ainakaan silloin, kun

1. työnantaja on joko ennen irtisanomista tai sen jälkeen ottanut uuden työntekijän samankaltaisiin tehtäviin, vaikka hänen toimintaedellytyksensä eivät ole vastaavana aikana muuttuneet; tai
2. töiden uudelleenjärjestelystä ei ole aiheutunut työn tosiasiallista vähentymistä.

Kun irtisanomiset on tehty, lakisääteisesti työnantajalla on velvollisuus tarjota työtä irtisanotulle, jos työnantaja tarvitsee työntekijöitä yhdeksän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymisestä samoihin tai samankaltaisiin tehtäviin, joita irtisanottu työntekijä oli tehnyt (6:6).

Työlainsäädännön vuoksi kohdeyritysten rekrytointipolitiikka ja -prosessi ovat aiempia vuosia tiukempia. Yrityksissä halutaan pitää kustannukset hallinnassa ja turvata irtisanottujen sekä nykyisten työntekijöiden oikeudet. Esimerkiksi yhtiössä D rekrytoinnin aloittamispäätöksen tekee toimitusjohtajan ja johtoryhmän sijaan hallitus. Yhtiössä B päätöksenteko on keskitetty globaalille henkilöstöosastolle, joka samalla varmistaa, että takaisinottovelvollisuus huomioidaan ja työtä tarjotaan irtisanotuille. Samoin yhtiössä E rekrytointitiimi valvoo lain noudattamista.

"Kun on takaisinottovelvollisuus, niin joudutaan toimimaan vähän poliisinakin. Kertoo, että nyt tämä ei ole mahdollista, että nyt meidän täytyy edetä näin ja näin. Tärkeintä olisi, että tehtäisiin optimaalisia ratkaisuja ja tietysti lakia kunnioittaen ja ei poljeta kenenkään oikeuksia mutta pyritään pitämään se kokonaisnäkemyskin" (E, rekrytointipäällikkö)

6.3. Rekrytointi investointiviitekehysessä

Tutkimuksesta käy ilmi, että tietointensiiviset yritykset näkevät henkilöstön kilpailuedun lähteeksi ja strategisesti merkittäväksi tuotannon tekijäksi. Perusteluina esitetään muun muassa,

henkilöstö mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen ja henkilöstön osaaminen vaikuttaa yrityksen toiminnan painopistealueisiin. Lisäksi esitetään, että välittömien tuottojen lisäksi henkilöstö aikaansaa lukemattomia muita hyötyjä. Hyötyjen ennakointi ja arvottaminen nähdään kuitenkin haasteelliseksi, koska hyödyt realisoituvat usein pitkänkin ajan kuluttua ja koska henkilöstön suoriutumiseen vaikuttaa niin moni kontekstisidonnainen muuttuja. Aineiston perusteella henkilöstöä voidaan pitää strategisena resurssina ja henkilöstöön käytettyjä rahavaroja strategisena investointina (Adler 2000; Alkaraan & Northcott 2006; Shank 1996; Van Cauwenberg ym. 1996). Rekrytointipäätöksenteon rinnastaminen investointipäätöksentekoon on siten perusteltua.

Luonnollisesti on suhteellista, kuinka merkittävä strateginen investointi rekrytointi on verrattuna esimerkiksi tuotantolaitoksen rakentamiseen tai paperikoneen ostoon. Työntekijöiden urakierto on nopeutunut, eikä työntekijä pysy yhden työnantajan palveluksessa koko työuraansa. Investoinnin pitkäaikaisuus lasketaan vuosikymmenien sijaan joissakin vuosissa. Kassavirrat, joita työntekijä suoranaisesti saa aikaiseksi, ovat pari kolme kertaa palkkakulujen verran. Epäonnistuneen rekrytoinnin aikaansaama riski on käsiteltävissä irtisanomalla työntekijä lainsäädäntöä noudattaen. Näillä perusteilla rekrytoinnin luokittelu strategiseksi investoinniksi on kumottavissa. Tutkimusaineistossa vasta-väitteitä ei kuitenkaan ole esitetty. Päinvastoin, palkkakustannukset nähdään suhteellisen kiinteänä kustannuseränä ja irtisanominen viimeisenä keinona. Lisäksi investointiajattelun puolesta puhuu mahdollisuuksien kaupallistaminen ja kilpailukyky. Mitä tietointensiivinen yritys tekee koneilla tai keskeisellä paikalla sijaitsevalla toimistolla, elleivät työntekijät ole myymässä omaa osaamistaan? Työntekijät mahdollistavat yrityksen olemassaolon ja rakentavat sen tulevaisuutta. Tutkimuksessa ei siis kyseenalaisteta henkilöstöön käytettyjen pääomien nimeämistä strategiseksi investoinniksi.

Alkaraanin & Northcottin (2007) mallissa toiminnanohjausjärjestelmästä investointipäätöksenteon taustalla on esitetty, että etukäteiskontrollilla voidaan ohjata investointikohteen identifiointia, arviointia, valintaa ja toteutusta. Vastaavanlainen toiminnanohjaus soveltuu tutkimusaineiston perusteella rekrytointeihin. Kohdeyrityksissä investointi-idea syntyy useimmiten strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman teon yhteydessä, arviointia tehdään vähintään implisiittisesti taloudellisesta, strategisesta ja riskinäkökulmasta ja itse valintaan vaikuttavat arvioinnin lisäksi toiminnan tavoitteet ja päätöksentekijän intuitio. Ennakoiva rekrytointien

ohjaus nähdään tärkeäksi, mutta se missä määrin yrityksissä suunnitellaan ja mietitään henkilöstön osaamisen strategiavetoista kehittämistä ja kehittämisen edellyttämiä investointeja kuitenkin vaihtelee.

Salojärvi (2009) kannustaa yrityksiä määrittämään strategiset osaamisalueet ja sitomaan näiden johtamisen ja kehittämisen kiinteästi strategiatyöhön. Tutkimuksen kohdeyrityksissä strategiset osaamisalueet on määriteltä. Osaamisalueiden määrittely on strategiavetoista. Toisinaan yrityksissä määritellään liiketoiminnan tulevaisuuden kehityslinjat ja tehdään strategiasuunnitelma, josta edelleen johdetaan strategian toteuttamisen kannalta keskeiset osaamiset. Jossain määrin yrityksen osaamispääoma voi vaikuttaa myös itse strategiatyöhön: yrityksissä tiedetään, missä osaamisessa he ovat markkinajohtajia, jolloin strategiaa rakennetaan näiden osaamisalueiden varaan. Yleisesti ottaen, osaamisen suunnittelu ja strategiatyö eivät kuitenkaan ole toisilleen rinnasteisia. Henkilöstösuunnittelu on jälkijättöistä strategiatyöhön verrattuna, ja henkilöstörakennetta ei kehitetä kovin tavoitteellisesti. Lisäksi lyhytjänteisyys vaikuttaa rekryointitavoitteisiin.

Vahtio (2005) näkee olennaiseksi, että yrityksillä on ajankohtaista tietoa henkilöstön nykytilasta, jotta vision ja strategian mukaisen henkilöstön kehittäminen on mahdollista. Hän kehottaa yrityksiä tekemään osaamiskartoituksen. Osaamiskartoituksen perusteella on mahdollista ennustaa yrityksen tulevia rekryointitarpeita, saada rekrytoinneista siten pitkäjänteisempiä ja vahvemmin strategiaa tukevia. Kohdeyrityksissä osaamispääoman kehittymistä seurataan. Erityisesti tavoite- ja kehityskeskustelut on foorumi, jossa yksilön kehityssuunnitelmat sidotaan yhtiön liiketoimintaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Muun muassa näitä keskustelutuloksia käytetään osaamistarpeen määrittämiseksi vuosittaisen liiketoimintasuunnitelun yhteydessä. Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmän (2005, 36) esittämässä mittakaavassa osaamisvajeen identifiointia ei kuitenkaan aineiston perusteella tehdä (kts. kuvio 3 luku 2.3.).

Rekryointipäätöksenteko edellyttäisi investointiteorian mukaan tarkkaa informaatiota tuekseen. Henkilöstöinformaation keruuta, raportointia ja käyttöä tutkii henkilöstövoimavarojen laskentatoimi (Viitala 2009). Viitalan (2009) mukaan yrityksissä on käytettävissä varsin vähän systemaattisesti kerättyä, päätöksentekoa tukevaa informaatiota. Tässä tutkimuksessa

väite saa vahvistusta. Rekrytoinnin ja henkilöstön palkkaamisen kustannukset sekä ennuste tuottopotentialista on budjetoitu, mutta vuosibudjetoitua tarkempiin laskelmiin ei juuri ryhdytä ja osaamista tai riskiä ei mitata. Syiksi mainitaan muun muassa vaikeus ennalta määrittää position tuottavuus, puute saada järjestelmistä ulos päätöksenteon kannalta relevanttia tietoa ja järkevyyden huomioida rekrytointipäätös irrallaan isommasta kontekstista. Viitala (2009) ei esitäkään, että kaikki mahdollinen henkilöstöä koskeva tieto olisi relevanttia. Hän korostaa, että tiedon keruussa ja käytössä lähtökohtana tulee olla vision ja strategian kannalta kaikkein keskeisin tieto. Tällöin henkilöstön suunnittelussa pystyttäisiin selkeämmin varmistamaan, että henkilöstön osaaminen vastaa tavoiteasetannan vaatimuksia.

Tutkimusaineiston mukaan rekrytointipäätöksenteko on enimmäkseen strategialähtöistä. Tämä tulee esille siinä, että rekrytointi-ideat syntyvät strategiatyön yhteydessä. Siten uudet positiot ovat jo lähtökohdiltaan strategisia. Tosin rajanveto strategisten ja operatiivisten positioiden (Sullivan 2000) tai aukon paikkaamisen ja resursoinnin (Vaahtio 2000) välillä on häilyvä. Aineistossa strategiseksi nimittäin mainitaan positioita, jotka voisivat olla myös aukon paikkaamista. Strategiseksi tällainen rekrytointi tulee kuitenkin silloin, kun operatiivinen tekeminen on määritelty yhdeksi strategian painopistealueeksi. Yleisesti strategisten positioiden nähdään kuitenkin laajentavan yrityksen osaamis-pääomaa ja siten palvelutarjoomaa. Tällöin position strategisessa analyysissä otetaan huomioon muun muassa asiakkaiden palveluvaatimuksiin vastaaminen sekä liiketoiminnan kehittäminen ja laajentaminen. Näin ollen rekrytoinnista odotetaan koituvan hyötyjä taloudellista ulottuvuutta laajemmin, ja hyödyistä keskustellaan varsin vapaamuotoisesti.

Tutkimusaineistossa nousee hyvin vahvasti esille henkilöstön joustavuus investointikohteena. Kun positioon on rekrytoitu työntekijä, tämä voi omalla osaamisellaan ja työpanoksellaan muuttaa rekrytoinnin alkuperäistä suunnitelmaa. Tällöin rekrytoinnin lähtökohtana ollut strategia muuttuu investoinnin myötä. Edelleen henkilöt ovat joustavia ja kouluttamalla käytettävissä muuttuneissakin työtehtävissä. Reaaliopioajatteluun (Puolamäki & Ruusunen 2009, 273) istutettuna henkilöstöinvestointiin liittyy siis mahdollisuus laajentaa tai muuttaa investointia, jolloin päätöksentekohetkellä kannattamattomalta näyttävä investointikohde on mahdollista johtaa kannattavaksi. Reaaliopioajattelun sanotaan myös rohkaisevan skenaarioajatteluun (Puolamäki & Ruusunen 2009). Henkilöstösuunnittelun ja -johtamisen kehityksessä tämä

konkreettisesti tarkoittaa muun muassa urasuunnittelua ja position elinkaaren eri vaihtoehtojen hahmottamista.

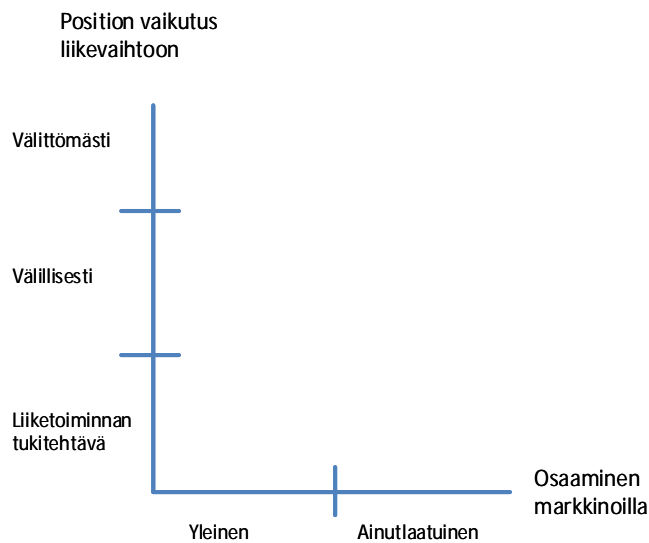
Investoinnin taloudellisella analyysillä halutaan selvittää investointikohteen taloudelliset seuraukset ja arvioida investoinnin kannattavuutta (Kasanen ym. 1993). Henkilöstöinvestointien taloudellinen analyysi ei kohdeyrityksissä ole mittava prosessi. Rekrytoinnin aikaansaamat positiiviset ja negatiiviset kassavirrat pyritään identifioimaan joko kirjallisessa muodossa tai ajatustasolla, mutta kassavirtoja ei tehdä NPV-laskelmaksi asti. Kassavirtamietinnän perusteella takaisinmaksuaika arvioidaan, ja sille asetetaan liiketoiminnan luonnetta kuvaava odote. Tutkimuksessa tuottojen ja kustannusten summittainen vertailu sekä budjettitason laskenta nähdään riittäväksi. Matemaattisen henkilöstöresurssoinnin ongelmiksi luetellaan laskelmiin liittyvät subjektiiviset arviot ja uskomukset, muuttujien tulkinnanvaraisuus ja epävarmuus sekä kontekstisidonnaisuus. Nämä laskelmia kohtaan esitetyt kritiikit ovat samansuuntaisia kuin strategisten investointien tutkimuksessa on yleisesti saatu selville (Abdel-Kader & Dugdale 1998; Alkaraan & Northcott 2007; Van Cauwenberg, ym. 1996). Tarkemmalla formaalilla taloudellisella analyysillä ajatellaan kuitenkin olevan myös vahvuuksia. Taloudellinen analyysi pakottaisi päätöksentekijöitä kiinnittämään huomiota rekrytointipäätöksen taloudellisiin vaikutuksiin ja siten hätiköidyiltä, taloudellisesti perusteettomilta rekrytoinneilta välttyttäisiin suuremmalla todennäköisyydellä. Laskelmat nähdään myös keinoksi myydä rekrytointi-idea. Samoin investointitutkimuksessa päätöksenteon rationalisointi ja viestintä ovat nousseet esille (Van Cauwenberg 1996).

Riski on epävarmuutta, joka on peräisin vaihtelusta kassavirroissa ja tietämättömyydestä investointipäätöksen todellisista seuraamuksista (Puolamäki & Ruusunen 2009). Kohdeyritykset tunnistavat rekrytointipäätökseen liittyvän makroekonomisia riskejä kuin myös yrityskohtaisia riskejä. Rekrytointipäätöksen riskiä ei kuitenkaan pyritä mittaamaan tai laskemaan osaksi tuotto-odotuksia. Riskin olemassaolo tunnistetaan ja sitä analysoidaan kvalitatiivisesti. Analyysi on skenaarioajattelua, jossa pyritään hahmottamaan positioon liittyvät uhat ja mahdollisuudet. Analyysin tekoa voi toisaalta kuvata myös päätöspuulla (Shapiro 2005, 134). Tällöin ajattelussa hahmotetaan, millainen tapahtumainkulku on, jos position rekrytointiprosessi käynnistetään tai vaihtoehtoisesti jos rekrytointi jätettäisiin tekemättä. Riskin arviointi on suhteellisen yksinkertaista, ja intuitiolla on roolinsa. Rekrytointipäätöksenteon riskiarvioinnin

muodollisuus on näin ollen jossain määrin rinnasteinen strategisia investointeja koskeville tutkimustuloksille (Alkaraan & Northcott 2006). Negatiivisen riskin toteutumista kohdeyritykset koettavat minimoida huolellisella henkilövalinnalla, osaamisen suunnittelulla ja työsuhteen ehdoilla. Riskin suuruutta tai sen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ei tutkimusaineistossa juurikaan ole käsitelty.

Yhteenvedona strategisten positioiden arviointia voidaan havainnollistaa hyödyntäen Sullivanin (2000, 183) esittämää mallia (kuvio 5) tiedon ulottuvuuksista. Tässä tieto on korvattu osaamisella. Tutkimuksessa strateginen positio määritetään osaamisen suhteen. Ainutlaatuisen osaaminen nähdään merkittäväksi kilpailueduksi: mitä paremmin ainutlaatuisen osaamisen johtaminen on sidottu strategian johtamiseen, sitä paremmin yrityksellä on mahdollisuuksia toteuttaa strategiaansa pitkällä aikajänteellä. Yleinen osaaminen ei puolestaan differoi yritystä markkinoilla, mutta voi olla strategian kannalta yhtä lailla keskeistä. Taloudellisesta näkökulmasta positio vaikuttaa liikevaihtoon joko välittömästi tai välillisesti tai se voi olla liiketoiminnan tukitehtävä. Välittömästi liikevaihtoa aikaansaavat positiot on mahdollista arvottaa kassavirtalaskelmin, kun taas liiketoiminnan tukitehtävissä hyötyjen kvantifiointi nähdään ongelmalliseksi. Riskianalyysi on kummassakin kuvion ulottuvuudessa mukana. Jos yritys ei osaa määrittää strategian edellyttämää osaamista tai ei onnistu hankkimaan osaamista markkinoilta, positiolle asetetut odotukset eivät toteudu suunnitellusti. Liikevaihdon näkökulmasta riski puolestaan liittyy kassavirtojen volatilitettiin: positiolla ei ole sellaisia edellytyksiä saada tuottoja aikaiseksi, kuin on ennustettu. Molemmissa ulottuvuuksissa henkilöriski on läsnä. Mikäli palkatun työntekijän osaaminen ei vastaa liiketoiminnan vaatimuksia, osaamisella ei aikaansaada laskutettavaa tuloa tai edesauteta laskutettavan tulon aikaansaannissa. Riskiä voidaan analysoida kussakin kuvion kohdassa osaamisen ja talouden näkökulmasta, ja analyysissa otetaan kantaa riskin identifiointiin, suuruuteen ja minimointiin.

Kuvio 5: Strategisen position arviointi



Lähde (mukaellen): Sullivan 2000, 183

7. Johtopäätökset

7.1. Johdon laskentatoimen rooli rekrytointipäätöksenteossa

Tässä tutkimuksessa on perehdytty johdon laskentatoimelle hieman vieraampaan tutkimusaiheeseen, strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja rekrytointeihin. Tutkimusasetelman ajatuksena on ollut selvittää, millainen rooli johdon laskentatoimella on henkilöstöjohtamisessa. Johdon laskentatoimen tehtäväksi on yleisesti määritelty tukea yrityksen päätöksentekoa tuottamalla sekä taloudellista että ei-taloudellista informaatiota (Drury 2005). Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiehet ja yritysjohto saavat talousosastolta lähinnä positioiden kustannuksiin ja tuottoihin keskittyvää tietoa, joka esitetään muun muassa budjettiraameissa ja asiakkuuksien tai yksiköiden kannattavuus- tai toimintolaskelmissa. Talousosasto ei tuota tätä laajemmin henkilöstöjohtamisen kannalta keskeistä informaatiota esimerkiksi henkilöstön strategisista osaamisalueista. Laskelmia sen sijaan täydentää yleisesti strategiasuunnittelussa ja -toteutuksessa kerätty ja analysoitu informaatio.

Voidaan tulkita, että henkilöstöjohtaminen ja laskentatoimi ovat edelleen kaukana toisistaan, ja henkilöstövoimavarojen laskentatoimi on teoriana huomattavasti käytäntöä edellä. Liiketoimintaorganisaatiot sekä talous- ja henkilöstöosastot eivät ole yhteistyössä purkaneet henkilöstöön liittyvää arvo- tai prosessiketjua siinä määrin osiin kuin henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa esitetään. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa korostetaan, että yhdessä työstetty informaatio auttaa optimoimaan henkilöstöressurssien käyttöä ja tekemään proaktiivista henkilöstösuunnittelua. Näin ollen on oleellista keskustella siitä, kuinka johdon laskentatoimen vahva kokemus ja osaaminen tiedon keruusta sekä organisatoristen ilmiöiden ohjaamisesta ja mittaamisesta saataisiin henkilöstöjohtamisen tueksi. Keskeisiä tutkittavia kysymyksiä ovat muun muassa, mitä osaamista yhtiössä on ja miten paljon, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten tämä osaamis pääoma rakennetaan. Nämä kysymykset ovat sidoksissa myös taloudelliseen näkökulmaan, sillä osaamisen hankkiminen maksaa, osaamis pääoman määrä ja luonne vaikuttavat muun muassa palveluiden hinnoitteluun ja siten edelleen yrityksen tuloksenteokkykyyn. Laskentatoimen roolin laajentaminen edellyttääkin tutkimuksia eri osastojen yhteistyön muodoista ja mahdollisuuksista.

Tämä tutkimus on valittu tehtäväksi investointiviitekehelyssä. Valinnan taustalla on havainto siitä, että usein henkilöstöstä puhutaan yrityksen merkittävimpänä investointikohteena. Investointi-metaforan hyödyntäminen on osoittautunut toimivaksi. Sen avulla on pystytty luomaan diskurssi laskentatoimen ja henkilöstöjohtamisen välille, ja se on siten toiminut vuoropuhelun tuttua kielenä organisaation eri tahoilla. Metaforasta on hyödynnetty lähdealueen ilmiön ominaisuuksia, joita on sovellettu kohdealueen ilmiöön ja siten saatu käyttöön valmiita ajattelumalleja. Kun rekrytointipäätöksenteosta puhutaan investointien tapaan strategia-, talous- ja riskianalyysin näkökulmasta, päätöksenteko nähdään toisaalta osana isompaa liiketoiminnallista kokonaisuutta ja toisaalta omana itsenäisenä päätöstilanteena eri kriteereineen. Tässä tutkimuksessa metaforaa on lähinnä käytetty tutkimuksen motivoijana ja kielellisenä työkaluna aineiston keruussa ja teemoittelussa. Metaforan tarkempi kielitieteellinen analyysi nähdään perustelluksi: mitä merkityksiä metafora luo johtamiseen, mitä osa-alueita lähde- ja kohdealueesta on hyödynnetty ja miksi ja miten sillä halutaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Metaforatutkimuksen kautta mahdollisesti avautuu uusia merkityksiä ja mahdollisuuksia selittää rekrytointikäytänteitä. Varsinaiselle investointitutkimukselle henkilöstön tarkastelu

investointikohteena ei ole varsin relevantti, koska konkreettiset rekrytointikäytännöt eivät ole rinnasteisia investointikäytännöille, vaikka ajattelutasolla yhtymäkohtia löytyy.

7.2. Rekrytointikriteerien käytön ja formaalin päätöksenteon mahdollisuudet ja haasteet

Tutkimuksen aikana on toistunut useaan otteeseen lausuma *rekrytoimme tarpeeseen*. Tämän tarpeen arvioinnissa ei ensi alkuun välttämättä nähty olevan eri ulottuvuuksia ja näkökulmia. Investointiviitekehys kuitenkin avasi keskustelua ja opasti analysoimaan tarvetta hieman perusteellisemmin: konkreettinen resurssitarve- ja kustannuskeskeinen ajattelu saivat rinnalleen strategisen ulottuvuuden, ja rekrytointin riskitekijät nousivat esille.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta yrityksiä kannustetaan systematisoimaan rekrytointipäätöksentekoa, jotta myös tutkimustilanteen ulkopuolella rekrytointitarvetta tarkasteltaisiin tietoisesti useammasta näkökulmasta. Kun yrityksessä määritetään rekrytointipäätöksenteon kriteerejä, asetetaan jossain määrin toimintarajoja rekrytointin toteutukselle mutta ennen kaikkea keskustellaan yrityksen henkilöstösuunnittelun tavoitteista ja ideoidaan tulevaisuuden osaamiskeskittymiä. Kun useampi taho osallistuu tähän keskusteluun, on mahdollista päästä yhteisymmärrykseen joskus ristiriitaisistakin tavoitteista ja saada eri organisaatiotalueille jaettu käsitys osaamistarpeista ja rekrytointin ehdoista. Tutkimukseen osallistuneet suhtautuvatkin varsin positiivisesti työkaluihin tai malleihin, joiden avulla henkilöstösuunnittelua ja edelleen rekrytointeja pystyttäisiin tekemään tavoitteellisemmin. Tällaiset työkalut edesauttaisivat sitä, että yrityksen liiketoiminnallinen päämäärä pysyisi jatkuvasti mielessä ja resursointi olisi strategian mukaista. Osaamista johdettaisiin position ja liiketoimen elinkaaren edellyttämällä tavalla.

”Jos joku malli, viitekehys pakottaisi siihen, niin näkisin, että se varmistaisi sitä, että me varmasti kehitämme henkilöstörakennetta strategian mukaisesti, kurinalaisesti. Ettei jossain vaiheessa käy niin, että me ollaan paikattu jotain operatiivista kohtaa. Me on paikattu ja sitten paikkaukset vievät henkilöstöbudjetista liian ison osuuden. Ja me voidaan tehdä liian vähän investointeja strategian mukaisesti, tulevaisuuteen katsoviin ja silloin sellainen laskenta pakottaa tekemään

niitä välitavoitteita numeraalisiksi ja ehkä jonkin sisäisen analyysin tai pohdinnan.” (D, toimitusjohtaja)

Esimerkiksi BSC:n pohjalle rakennetussa rekrytointityökalussa nähdään potentiaalia, kuten henkilöstövoimavarojen laskentatoimessa on esitetty (Becker ym. 2001). BSC:n neljään näkökulmaan on mahdollista yhdistää nykyiset ajattelukuviot. Rekrytoinnin perusteluja mietittäisiin tällöin talouden, asiakkuuksien, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmista. BSC:n eri näkökulmat edesauttaisivat sitä, että henkilöstösuunnittelun tavoitteet eivät olisi leijuvia, vaan ne olisi sidottu yrityksen muuhun strategiatyöhön. BSC:n käyttö edellyttäisi myös mittaamisen toistettavuutta, jolloin se toimisi jatkuvan henkilöstösuunnittelun tukena. Tutkimuksessa on kuitenkin kyseenalaistettu, onko yrityksillä riittävästi resursseja tai järjestelmäkapasiteettia ohjata rekrytointipäätöksentekoa näin formaalisti. Tutkimuksessa nouseekin esille, että vastaavanlainen analyysi olisi mahdollista tehdä yksinkertaisen tarkastuslistan avulla, jolloin järjestelmämielessä arviointi ei olisi liian mittavaa. Tarkastuslistan luomiseen ja eri näkökulmien hahmottamiseen riittäisi work shop -tapaaminen, jossa yrityksen eri tahot saisivat tuoda näkökulmansa esille.

”Jos siihen löytyisi sellainen check-list. Siinä olisi onko tämä strateginen positio, onko tämä semmonen kompetenssi jota meillä ei talossa ole ja sen lisäksi olisi tämä BSC:n mukainen jaottelu, neljä tai viisi, kuinka monta niitä onkaan. Ja niihin olisi tavallaan kysymyksiä tai mittareita siihen positioon liittyen. Niin kyllähän se totta on että se laittaisi jokaisen rekrytoinnin, esimiehen miettimään jokaisen rekrytointia hänen yksikkönsä BSC:n pohjalta.” (B, Vice President)

Tutkimushavaintojen mukaan formalisoidusta rekrytointipäätöksenteon arvioinnista ja edelleen osaamispääomaa koskevasta tiedonkeruusta nähdään olevan siis sekä hyötyjä että haittoja. Ensinnäkin siten edistetään proaktiivista henkilöstösuunnittelua. Ennakointi on yritykselle yksi rekrytointimenestyksen avaintekijöitä. Työvoimapula ja työvoiman kohtaavuuden ongelma hankaloittavat joidenkin toimialojen tai osaamisalueiden rekrytointimahdollisuuksia, koska avainosaajia ja alansa spesialisteja on työnmarkkinoilla tarjolla kysyntään nähden liian vähän. Näin ollen mitä aiemmin yritys identifioi strategisesti merkittävän osaamistarpeen, sitä paremmin sillä on aikaa rekrytoida ainutlaatuinen osaaminen palvelukseensa, ja se välttyy kiireen aiheuttamilta virhevalinnoilta. Tarvittaessa yritykset rekrytoivat myös kilpailijoilta alan erikoisosaajia, mikä kertoo kovasta kilpailusta strategisista osaajista koskien.

Edelleen ennakoiva, tulevaisuuteen katsova rekrytointi edesauttaa sitä, että yritys tuo markkinoille ensimmäisenä toimialalla uutta palvelua ja osaamista. Tutkimuksessa tämä näkökohta nousee esille. Esimerkiksi yhtiö D oli ensimmäisiä markkinointialan yrityksiä, jolla oli tarjota laajasti digitaalisia markkinointipalveluja. Yritykset seuraavatkin tarkoin kilpailijoiden rekrytointikäyttäytymistä analysoidakseen myös sitä kautta tuote- ja palvelutarjonnan kehittymistä. Position strategisuus muodostuu näin ollen muun muassa siihen liittyvästä osaamisen erilaisuudesta tai ainutlaatuisuudesta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että osaamispääoman kehittymisen seuranta kasvattaa ymmärrystä siitä, kuinka tieto ja osaaminen ovat yrityksen kilpailuedun lähteenä. Rekrytointitarpeen analysointi, esimerkiksi arvo- tai prosessiketjuanalyysin kautta, auttaa tunnistamaan uusia potentiaalisia liiketoiminnan lisäarvoelementtejä tai kehittämään prosesseja. Rekrytointitarve voi peruuntua, kun havaitaan, että tarve on tyydytettävissä työskentelytapoja kehittämällä tai nykyistä henkilöstöä kouluttamalla. Nämä vaihtoehtoiset johtamisen toimenpiteet toki riippuvat paljon position profiilista. Operatiiviset rekrytointitarpeet ovat strategisia tarpeita helpommin korvattavissa prosessien tehostamisella. Toisin sanoen osaamispääomakartoitus palvelee henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, ei ainoastaan rekrytoinnin osa-aluetta.

Rekrytointipäätöksenteon raameista ja tavoitteista sopiminen edesauttaa sitä, että yritys ei sido resursseja sellaiseen, mikä ei ole kilpailukyvn kannalta keskeisintä. Toisin sanoen kriteereistä sovittaessa priorisoidaan strategisia positioita ja ohjataan rahavarojen käyttöä optimaalisesti strategisten ja operatiivisten positioiden suhteen. Työkalut, jotka ohjaavat rahavarojen kohdentumista voivat siten lisätä toiminnan tehokkuutta. Lisäksi taloudellinen analyysi kannustaa arvioimaan, miten paljon yritys on valmis maksamaan positioista suhteessa position aikaansaamiin taloudellisiin ja ei-taloudellisiin hyötyihin. Tällä tavoin palkkakustannuksia ei johdeta sen mukaan, mitä markkinoilla yleisesti maksetaan, vaan position arvottaminen ja palkitseminen ovat yhtiön liiketoiminnasta, tavoitteista ja kilpailuvahvuuksista peräisin. Toisaalta rekrytointipäätöksen taloudellinen analyysi tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan tai henkilöstömäärän kasvua arvioidaan nimenomaan liiketoiminnan realiteetit huomioiden. Taloudellisen näkökulman sisällä otetaan huomioon jo enakkoon palkkakustannuksia laajemmin eri kustannuserät: millaiset kulut rekrytoinnista aiheutuu, millaisia koulutuskustannuksia on odotettavissa, miten uusi positio vaikuttaa muihin kustannuksiin esimerkiksi lisääntyneen toimiti-

la- tai tietojärjestelmätarpeen kautta. Tutkimuksessa korostuukin, että erityisesti pienissä yhtiöissä jo yhden ihmisen lisärekrutointi voi merkitä suhteellisen huomattavia kululisäyksiä. Tämä kannustaa sekä tarkempaan analyysiin että pakottaa viime hetken rekrytointeihin. Halutaan olla varmoja tarpeesta ja taata, että kustannuksia vastaavia tuottoja on odotettavissa. Toisin sanoen puhuttaessa position kustannus-hyötyanalyysistä haastetaan päätöksentekijä tarkemmin ymmärtämään rekrytointipäätöksen tuotto-riskivaikutukset niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikajänteellä. Toisaalta on kuitenkin pidettävä huoli siitä, ettei taloudellisen tehokkuuden tavoittelu vääristä käyttäytymistä ja johda henkilöstön hyväksikäyttöön. Taloudellinen analyysi ei näin ollen ole pelkästään ihmisten osaamisen tai positoiden rahassa arvottamista.

Position strategisuus vaikuttaa siihen, kuinka mittavasti analyysi on kustannus-hyötykriittisesti perusteltua tehdä. Toisin sanoen rekrytointikriteerien käyttö on riippuvaista position luonteesta. Rajanveto position strategisuuden tai operatiivisuuden välillä ei ole teknistä suorittamista vaan rekrytoivan esimiehen intuitioon nojaavaa. Arviointiprosessin laajuus ja kriteerien käyttö on siten kontekstisidonnaista. Operatiivisten tai aukon täyttämistä koskevien rekrytointien kohdalla kriteerit ovat lähinnä kontrollikäytössä, kun taas strategisten tai resurssien hankintaa koskevien rekrytointien kohdalla kriteerit muuttuvat näkökulmiksi, jotka ohjaavat analysoimaan position mahdollisuuksia ja haasteita sekä tekemään päätöksiä perustellusti. Nämä kriteerien tehtävät eri päätöstilanteissa vastaavat Simonsin (2000) esittämää koskien mittareiden käyttötarkoitusta. Simons (2000) mainitsee mittareiden käyttötarkoitukseksi myös kommunikoinnin yrityksen ulkopuolelle. Tätä yritykset hyödyntävät jo myyntiargumentoinnissaan. Asiakkaille mainostetaan, mitkä ovat osaamisen vahvuusalueita, jolloin luontevaa myös on, että samaiset kriteerit vaikuttavat henkilöstösuunnitteluun.

Yritykselle keskeiset osaamisalueet tulee myös viestiä organisaatiolle. Tällöin kerrotaan avoimesti, millaisia odotuksia nykyhenkilöstölle asetetaan esimerkiksi kouluttautumisen suhteen, miten eri osaamisalueiden elinkaari nähdään yhtiön palveluportfoliossa ja miten uudet positiot suhteutuvat nykyiseen organisaatorakenteeseen. Esimerkiksi muutosviestinnässä informaatiota ja rekrytoinnin tavoiteasetantaa voidaan näin ollen käyttää työntekijöiden vakuuttamiseksi siitä, ettei uusrekrytointi uhkaa heidän asemaansa tai että uusi osaaminen täydentää olemassa olevaa osaamispääomaa. Rekrytointipäätöksentekovaiheessa kriteerien pohjalta positiolle asetetut vaatimukset ja odotukset kannattaa toisaalta viestiä myös positioon valitulle

henkilölle. Näin hän saa käsityksen, millaista roolia positiolle on suunniteltu yrityksen arvontuontiketjussa. Samalla voidaan avoimesti keskustella työntekijän kanssa position ja siihen liittyvän osaamisen elinkaaresta ja tulevaisuuden haasteista sekä position tulosodotuksista lyhyellä ja pitkällä tehtävällä. Eri näkökulmat ryhdittävät keskustelua ja edesauttavat yhteisen ymmärryksen syntyä.

Toisaalta voidaan kyseenalaistaa henkilöstövoimavarojen laskentatoimen into kehittää henkilöstöjohtamisen tiedon keruuta ja käyttöä. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan yrityksillä ei välttämättä ole aikaa ja rahaa kerätä tietoa riittävän systemaattisesti, jotta osaamisen mittaroitu, säännöllinen seuranta on mahdollista. Tämä edellyttää sekä investointia tietojärjestelmiin että mittariston rakentamiseen ja sen käytön opetteluun. Rajalliset resurssit pakottavat priorisoimaan toimintatapojen kehittämisjärjestystä, ja luultavasti henkilöstöä koskeva informaatio ei ole priorisointijärjestyksen kärkipäässä. Lisäksi lienee havaittavissa asennevastarintaa: henkilöstöön liittyviä asioita ei uskalleta kvantifioida tai asettaa mittaamisen kohteeksi. Voidaan myös pohtia, osaavatko johtajat välttämättä kaivata tai vaatia informaatiota, josta olisi hyötyä rekrytointipäätöksenteon yhteydessä.

Mittaamisen näkökulmasta voidaan edelleen kysyä, kuinka hyvin kaikki kerätty tieto on muuttavissa yleisiksi rekrytoinnin pelisäännöiksi. Strategisen position rekrytointi on yksilöllinen tilanne tietyssä spesifissä kontekstissa. Näin ollen kriteerien raja- tai tavoitearvoja on lähes mahdotonta asettaa. Lisäksi on syytä kriittisesti arvioida, kuinka kauaskantoista henkilöstösuunnittelu ja rekrytoinnin tavoitteenasetanta voivat parhaimmillaan olla. Jos tehdas- ja koneinvestointien kohdalla puhutaan vuosikymmenistä, ihmisten kohdalla vuotta pidempi suunnittelukehys on positiotasolla projektiluonteisessa liiketoiminnassa liian pitkä. Yritystasolla sen sijaan on aiheellista miettiä, miten paljon ja minkälaista osaamista mihinkin yksikköön tai liiketoimintoon tarvitaan ja millaisella työsuhderakenteella tämä kannattaa toteuttaa. Esimerkiksi vuokratyövoima tai osa-aikaiset työsuhteet ovat vaihtoehtoja vastata liiketoiminnan voimatilanteeseen. Tällaiset linjanvedot luonnollisesti vaikuttavat osaltaan rekrytointipäätökseen.

Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan ehkä suurimmaksi esteeksi formaalille rekrytointipäätöksenteolle kuitenkin nousee pelko siitä, että kriteerien tai näkökulmien paperille kirjaaminen ei luokaan keskustelua, vaan jäykistää yrityksen dynaamista toimintaa ja päätöksen-

tekoa. Formaalit toimintatavat heikentävät tilanteen mukaan toimimista ja lokeroivat ajattelua sekä lisäävät organisaatiobyrokratiaa. Toisin sanoen strategian tehokas toteuttaminen ja yrityksen uusiutumisen edellyttämä joustavuus joutuvat vastakkain.

7.3.Lopuksi

Tietointensiivisten yritysten liiketoiminnan ydin on henkilöstön tiedoissa ja osaamisessa, joilla on usein lyhyt tiettyyn asiakassegmenttiin tai tuotteeseen sidottu elinkaari. Liiketoiminnan palvelusisältö luodaan yhdessä asiakkaan kanssa, ja se on siten kontekstisidonnaista. (Viljanen 2006.) Tietointensiivisten yritysten kilpailukyvyn kannalta on tämän vuoksi ratkaisevaa tiedon ja osaamisen hallinta, strateginen johtaminen sekä innovaatiotyön nopeus (Kempilä & Mettänen 2004), mitkä on huomioitava myös henkilöstösuunnittelussa. Henkilöstösuunnittelun on oltava proaktiivista ja strategiasuunnitteluun integroitua. Tällöin yrityksellä on käytävissään laadultaan ja määrältään tarvittavat henkilöstöresurssit. Tässä case-tutkimuksessa on perehdytty henkilöstöresurssien rooliin tietointensiivisten yritysten liiketoiminnassa, yritysten henkilöstösuunnitteluun ja rekrytointipäätöksenteoon. Tutkimusaineistoa on kerätty teema-haastatteluin viidestä tietointensiivisestä kohdeyrityksestä.

Case-tutkimuksen haasteena on se, että tutkimustulokset ovat heikosti yleistettäviä. Tutkimustulokset ovat sidoksissa kohdeyrityksiin sekä haastateltujen subjektiivisiin mielipiteisiin. Lisäksi tutkijan ennakko-odotukset sekä tulkinnat heijastuvat havainnoissa ja johtopäätöksissä. (Hirsjärvi 2005; Yin 2003.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole ollut saavuttaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia, vaan luoda syvälinen kuva tutkittavasta kontekstisidonnaisesta ilmiöstä. Tämän varmistamiseksi tutkimuksessa on kuvattu aineistoa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta myös lukija saa kattavan kuvan kohdeyritysten rekrytointikäytänteistä.

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, mitä kriteerejä rekrytointipäätöksenteossa käytetään. Tutkimuksessa on havaittu, että rekrytointipäätöksenteon kriteereihin vaikuttaa kohdeyrityksissä tehtävä strateginen henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelussa määritetään keskeiset strategiset osaamisalueet, joiden kasvattamisen oletetaan edistävän kilpailukykyä ja

siten yrityksen tuloksellisuutta. Nämä osaamisalueet otetaan huomioon myös rekryointitarvetta arvioitaessa ja rekrytoinneista päätettäessä. Kiteytetysti sanottuna osaamisalueet ovat asiakassuhteen hoidon kannalta keskeisiä tai uusien liiketoiminta- ja palveluratkaisujen innovoinnissa ja toteuttamisessa olennaisia. Osaamispääoman avulla on tavoitteena profiloitua spesifin tiedon ja osaamisen ammattilaiseksi markkinoilla ja siten menestyä kilpailussa. Osaamispääoman määrälle tai laadulle ei henkilöstösuunnittelussa kuitenkaan aseteta mitattavia tai seurattavia tavoitteita, jotka pakottaisivat muun muassa ennakoivaan rekryointityöhön. Tutkimuksessa on havaittu, että taloudellisen näkökulman kriteerit rationalisoivat päätöksentekoa. Henkilöstöbudjetti toimii etukäteiskontrollina (Alkaraan & Northcott 2007), ja yksinkertaisia tuotto-kustannuslaskelmia tehdään yksittäisten rekryointien kohdalla. Sen sijaan systemaattinen laskenta on vasta osana isompia laskentakokonaisuuksia. Tutkimuksessa on käynyt ilmi, että matemaattisen resurssisuunnittelun ei uskota tuovan lisäarvoa rekryointipäätöksentekoon. Tutkimuksessa on havaittu, että rekryointipäätöksenteon riskejä arvioidaan tiedostamatta. Riskiksi nähdään se, ettei rekryointitarvetta havaita ajoissa. Tällöin operatiivinen suorituskyky laskee, tai henkilöstön osaamispääoma ei vastaa strategian toteuttamisessa vaadittua. Riskiin liittyy myös päätöksenteon jälkeiset muutokset joko osaamisen kysynnässä tai position kehittämisessä. Riskiarviointi on epämuodollista skenaarioajattelua, jossa erilaisia tapahtumainkulkuja koetetaan hahmottaa. Tutkimuksessa on noussut erityisesti esille, että riskin nähdään olevan sidoksissa palkattavan työntekijän osaamiseen ja joustavuuteen. Näin ollen riskin minimointia tehdään valitsemisvaiheessa. Tutkimuksessa ei ole saatu selville, kuinka suureksi riski todellisuudessa arvioidaan.

Tutkimuksessa ei ole havaittu merkittäviä eroja eri toimialojen yritysten käyttämissä rekryointikriteereissä. Tätä selittää se, että kukin yritys toimii hieman erilaisella strategialla ja yhteisiä nimittäjiä samankin toimialan yrityksille on vaikea esittää. Yleisesti voi sanoa, että kaikki kohdeyritykset toimialasta riippumatta arvottavat henkilöstön osaamisen tuloksellisen toiminnan lähtökohdaksi ja että muun muassa teknologisen ympäristön muuttuminen ja asiakastarpeiden spesifioituminen edellyttävät jatkuvaa uusiutumista. Edelleen joka ikinen yritys mainitsee lisämyyntiin liittyvät positiot strategisiksi. Toimialasta riippumatta rekryointikäytäytymistä säätelee kustannuskriittisyys ja myynnin lisääminen. Tutkimus- ja tuotekehityksen positioista keskusteltiinkin tutkimuksen aikana yllättävän vähän, vaikka tutkimuksessa on mukana niin it-sektorin kuin lääketeollisuudenkin yrityksiä. Tämä heijastanee tutkimusajan-

kohdan yleistaloudellista tilannetta: yritykset eivät uskalla rekrytoida vuosiksi eteenpäin vaan koettavat taata lyhyen tähtäimen tuloksentekevyyden. Toisaalta tämä kertoo myös kvartaalitalouden pelisäännöistä.

Perusstrategia (Kempilä & Mettänen 2004) poikkeaa hieman yrityksittäin. Yksi luottaa ratkaisuihin perustuvaan strategiaan, ja toinen painottaa enemmän luovuuteen perustuvaa strategiaa. Nämä pienet vivahte-erot vaikuttavat edelleen siihen, millainen organisaatiokulttuuri yrityksessä on ja missä määrin organisaation ilmapiirin kannalta on soveliasta arvottaa ihmisiä ja heidän työtään. Systematisoitu päätöksenteon malli ja formalisoitu prosessi sopivat eri tavoin eri organisaatiokulttuureihin. Mikäli strategiatyö yleisestikin on epäformaalia, rekrytoinnista ei haluta tehdä liian muodollisia päätöksentekotilanteita. Vapaamuotoisuus ei toki sulje pois avoimen keskustelun ja kriittisen arvioinnin hyötyjä; kyse on pikemmin toiminnan organisoinnista. Näin ollen ennen kuin uusia henkilöstöjohtamisen menetelmiä, kuten formaalia rekrytointipäätöksentekoa etukäteen määriteltävine kriteereineen, otetaan yrityksessä käyttöön, on tärkeää arvioida, miten menetelmä istuu yrityksen kulttuuriin ja miten menetelmän käyttö vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Erilaiset formaalit mallit ohjaavat organisaation toimintaa ja voivat pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti tehokkuutta tai rationaalisuutta merkityksellisempiin ilmiöihin, kuten luovuuteen tai innovatiivisuuteen.

Tutkimuksessa on havaittu, että yrityksen koko vaikuttaa päätöksenteon formaaliuteen ja käytettäviin arviointikriteereihin. Isoissa yrityksissä päätöksentekovaltuudet on tarkemmin määritetty, rekrytointiluvan anominen on muodollista ja rekrytointiprosessi on kuvattu. Tämä on ymmärrettävää ison organisaation toiminnan ohjaamisen kannalta. Etukäteen kontrolloitu prosessi ja yhteisesti sovitut säännöt varmistavat sitä, että organisaatio ei kasva suunnittelematomasti ja että eri osastot toimivat synkronoidusti keskenään. Lisäksi muodollinen prosessi varmentaa, että eri näkökulmat, kuten yritysstrategian ja asiakasstrategian kannalta keskeinen osaamistarve, tulevat huomioituiksi. Näin ollen prosessin formalisoinnilla suuret yritykset korvaavat pienille yrityksille luontaisen asioiden tarkastelun useammasta näkökulmasta.

Suurilla yrityksillä on kuitenkin ennen kaikkea enemmän resursseja ja voimavaroja käytettävissä. Toiminnanohjauksen tietojärjestelmät keräävät ja analysoivat liiketoimintainformaatiota jo muutoinkin, ja ne voidaan halutessa ulottaa myös henkilöstöjohtamisen saralle. Isot

henkilöstöosastot kantavat vastuuta henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta. Vuosien saatossa tekninen henkilöstöjohtaminen on näin saatu hyvälle tasolle, minkä ansiota yrityksillä on mahdollisuuksia ja osaamista tehdä henkilöstöjohtamista entistä strategisemmin. Toisaalta tutkimuksessa huomataan, että kahden suurenkin yrityksen välillä on eroa asennoitumisessa rekrytointien strategisuuteen. Toisessa korostuu rekrytoinnin tekninen suorittaminen, ja rekrytointien strategista johtamista vasta kehitetään. Toisessa sen sijaan jokaisesta rekrytoinnista on rakennettu business case, jota kohdellaan kuin investointipäätöstä. Päätöksenteon formalisoinnin katsotaan opettaneen kriittisempää analyysia ja edistäneen siten osaamisen johtamista.

”Siinä on aikalailla hyötyjä, koska jokainen rekrytointi on todella iso investointi. Mitä tahansa investointia täytyy suunnitella tarkkaan. Ja myös se että mitä tämä meille pitkässä juoksussa tarkoittaa vai onko tämä niin sanottu palokuntatyö, että sammutetaan jokin tulipalo joka just nyt palaa ja murehditaan sitten mitä sen jälkeen raunioilla tehdään. Eli sen välttäminen. Mitkä on ne vaihtoehdot, että me myös toteutetaan sitä meidän strategiaa. Pahin tilanne voi todella olla sellainen, että me rekrytoimme sellaisia henkilöitä nopeasti ohi menevälle osaamisalueelle, jossa henkilöillä ei olekaan kasvumahdollisuuksia tai heillä ei olekaan kyvykkyksiä siihen. Siinä oikeasti puntaroidaan tämä näkymä, miltä tulevaisuus näyttää.” (B, HR Manager)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä rekrytoinnista ei ole tehty paperiprosessia. Henkilöstötarpeista keskustellaan vapaamuotoisemmin. Rekrytointi-idean muodostamiseen ja rekrytointitarpeen arviointiin saadaan useampi näkökulma yhteisissä work shop -mietinnöissä. Näin korvataan henkilöstöosaston puuttuminen ja saadaan rajalliset resurssit riittämään myös henkilöstösuunnitteluun. Rekrytointikriteereistä ja päätöksenteon raameista on näin muodostettu yhteinen käsitys. Tiedetään, minkälaiset taloudelliset edellytykset ovat olemassa ja mitä osaamisalueita uusrekrytoinneissa painotetaan. Osaamisen johtaminen ei siten välttämättä edellytä erityistä kontrollia ja ohjausta.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä rekrytointien kriteereissä korostuu toisaalta jokin spesifi osaksi palvelutarjontaa haluttava spesifi osaaminen ja toisaalta kokonaisliiketoimintaa tukeva yleisosaaminen. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yhden yksittäisen rekrytoinnin epäonnistumiseen suhtaudutaan varautuneemmin kuin suurissa yrityksissä. Resursointi on tehty tarkoin, ja ylimääräisiin positiioihin ei ole varaa. Karkeasti sanottuna jokaisella positiolla on ai-

dosti vaikutus yhtiön tuloksellisuuteen. Siten päätöksentekoon ja hyötyjen ja kustannusten analysointiin asennoidutaan vakavasti. Henkilöstöjohtamisen strategisuus on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä melko satunnaista ja pitkälti rekrytoivien esimiesten taidoista riippuvaista. Tukena ei ole henkilöstöosaston kokemusta henkilöstön kehittämisestä eikä tietojärjestelmien tuottamaa informaatiota henkilöstötoimintojen kannattavuudesta tai tuottavuudesta. Edelleen voi todeta, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on suurten yritysten tapaan rohkeutta miettiä toimintojen ulkoistamista ja verkostoitumista muiden yritysten kanssa. Vaihtoehtoja rekrytoinneille etsitään aktiivisesti.

Tutkimuksen perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä, kuinka rekrytointipäätöksenteon systemaattinen analyysi vaikuttaa rekrytointien onnistumiseen ja siten kilpailussa menestymiseen. Näin ollen mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena nähdään selvittää, kuinka esimerkiksi investointiviitekehyksen mukainen analyysi eri näkökulmineen toimisi käytännössä ja olisi siko sellaisesta lisäarvoa henkilöstöjohtamisessa ja -suunnittelussa. Strategisten rekrytointien syvällinen ymmärtäminen edellyttäisi myös tutkimuksen kohdeyritysjoukon laajentamista tietointensiivisten yritysten ulkopuolelle. Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös selvittää, kuinka rekrytointipäätöksenteossa kerättyä ja analysoitua tietoa voitaisiin hyödyntää varsinaisessa rekrytointiprosessissa.

Lähteet

Adler, R. W. (2000): Strategic Investment Decision Appraisal Techniques: The Old and the New. *Business Horizons*. Nov–Dec.

Abdel-Kader M. & Dugdale D. (1998): Investment in advanced manufacturing technology: a study of practice in large U.K. companies. *Management Accounting Review*, 9, 261–284.

Ahonen G. (1998): *Henkilöstötilinpäätös: yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Kauppakaari OYJ, Yrityksen Tietokirjat, Helsinki.

Alkaraan F. & Northcott D. (2006): Strategic capital investment decision-making: A role for emergent analysis tool? A study of practice in large UK manufacturing companies. *The British Accounting Review*, 38, 149–173.

Alkaraan F. & Northcott D. (2007): Strategic investment decision making: the influence of pre-decision control mechanisms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4 (2), 133–150

Barber, A. E. 1998: *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Foundation for Organizational Science. Sage Publications Series. Thousand Oaks.

Barney, J. 1991: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, (1), p.99–120.

Beardwell, I. & Holden, L. toim. (2001): *Human resource management : a contemporary approach*. Pearson Education.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996): The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39 (4), 779–801.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1999): Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38 (4), 287–301.

Becker, B. E., Huselid M. A., Pickus, P. S. & Spratt M. F. (1997): HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human resource management*, 36 (1), 39–47.

Becker B., Huselid M. & Ulrich D. (2001): *The HR Scorecard: Linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press, Boston.

Carr C. & Tomkins C. (1996): Strategic investment decisions: the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in U.K: U.S. and German companies. *Management Accounting Research*, 7, 199–217.

Colbert, B.A. (2004): The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358.

Davenport, T. H., Järvenpää, S. L., Beers, M. C. (1996): Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, 37(4), 53–65.

Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39(4), 802–835.

Drury, C. (2005): *Management Accounting for Business*. Thomson Learning.

Eskola J. & Suoranta J. (1998): *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Ferreira, L.D & Merchant, K.A. (1992): “Field research in management accounting and control: A review and evaluation”, *Accounting, auditing and accountability journal*, 5(4), 3–34.

Frayne, C.A. & Geringer, J.M. (2000): Self-management training for improving job performance: a field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology* 85(3), 361–372.

Guest, D. & Hoque, K. (1994): The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces. *Human Resource Management Journal* 5(1), 1–14.

Guest, D.E., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, M. (2003): Human resource management and corporate performance in the UK. *British Journal of industrial Relations*, 41(2), 291–314.

Gummeruksen suuri sivistyssanakirja (2003). Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Haesli A. & Boxall P. (2005): When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *Human Resource Management*, 16 (11), 1955–1975.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

Helsilä M. & Salojärvi S. toim. (2009): *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Henkilöstötilinpäätöshankkeen kehittämisryhmä (2005): *Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa: miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista*. Valtiovarainministeriö, Valtion työmarkkinalaitos. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (1997): *Tutki ja kirjoita*. 1.–2. painos. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2005): *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Huselid, M.A. (1995): The impact of human resource practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–670.

Johanson, U., Mårtensson, M. & Skoog, M. (2001): Measuring to understand intangible performance drivers. *The European Accounting Review*, 10(3), 407–437.

Juuti, P. (2009): Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 71–19.

Kaplan R. S. & Norton D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a strategic Management Systems. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 75–85.

Kasanen E., Virtanen K., Laine J. & Matinpalo I. (1993): *Investointitapahtuma*. Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja D-185, Helsinki.

Keating P.J. (1995): A Framework for Classifying and Evaluating the Theretical Contributions of Case Research in Management accounting. *JMAR*, 7, 66–86.

Kemppilä S. & Mettänen P. (2004): *Tietointensiiviset palveluyritykset: tutkimuksen nykytila*. Sitra, Helsinki.

Kotila, O. (2005) *Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus*. Helsingin Kauppakorkeakoulu, HeSE Print.

Kirjanpitolaki, L 1997/1336.

Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä, L2007/335.

- Lukka, K. (1999): Case/Fied-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa: Hookana-Turunen, Heli (toim.) *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: Professori Reijo Majala 65 vuotta*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-sarja 1:1999, Turku.
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995): The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8(5), 71–90.
- Luoma, M. (2009): Liiketoiminnan suurista suunnista henkilöstön toimintaan. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. toim. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.
- Lönnqvist A. & Mettänen P. (2003): *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita, Helsinki.
- Malmi, T., Brown, D.A. 2008. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Markkanen, Mikko (1999): *Etsi, arvioi, valitse: onnistunut rekrytointi*. WSOY, Helsinki.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005): Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *Human Resource Management*, 16 (3), p. 445–464.
- Milis K. & Mercken R. (2004): The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 87–97.
- Perez, J. R. & de Pablos, P. O. (2003): Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of knowledge management*, 7 (3), p.82–91.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999): Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 37–48.
- Porter M. E. (1980): *Competitive strategy*. MacMillan, New York.
- Puolamäki, E. & Ruusunen, P. (2009): *Strategiset investoinnit: Johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus*. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- SAK:n tilastot: Yt-neuvottelujen kuukausivertailut 2007–2008 ja Yt-neuvottelujen kuukausivertailut 2007–2008. Poimittu 20.1.2010 [www-osoitteesta http://www.sak.fi](http://www.sak.fi)
- Salojärvi, S. (2009): Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. toim. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Shank, J. K. (1996): Analysing technology investments – from NPV to Strategic Cost Management (SCM). *Management Accounting Research*, 7, 185–197.

Shapiro, A. C. (2005): *Capital Budgeting and Investment Analysis*. Prentice Hall.

Shaw, J.D., Gupta, N. & Delery, J.E. (2001): Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 379–386.

Sherer, S. A. (2007): Comparative study of IT investment management processes in U.S. and Portugal, *Journal of global information management*, 15(3), 43–68.

Simons, R. (1995): *Levers of Control*. Harvard Business School Press, Boston.

Simons, R. (2000): *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.

Slagmulder, R. (1997): Using management control systems to achieve alignment between strategic investment decisions and strategy. *Management Accounting Research*, 8, 103–139.

Stumpf, S. A., Doh, J. P., Clark, K. D. (2002): Professional Service Firms in Transition: Challenges and Opportunities for Improving Performance. *Organizational Dynamics*. 31(3), 259–279 .

Sullivan, P. H. (2000): *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*. John Wiley & Sons Inc., New York.

Suviö, J. (2009): Arvioinnin kohteena henkilöstön osaaminen ja taloudellinen arvo. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. toim. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Toivonen, M. (2001): Development Trends in Different Brands of Knowledge Intensive Business Services. Teoksessa Toivonen (ed.) *Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*, 82–105.

Työsopimuslaki, L2001/55.

Vaahio E.-L. (2005): *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita, Helsinki.

Van Cauwenberg A., Rurinck E., Martens R., Laveren E. & Bogaert I. (1996): On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes: results from an empirical study in Belgium. *Management Accounting Research*, 7, 169–184.

Viitala, R. (2009): Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. toim. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Viljanen, M. (2006): ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” *Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-9:2006. Esa Print, Tampere.

Vilkko-Riihelä, A. (2001): *Psykye: psykologian käsikirja*. WSOY, Porvoo.

Wright, P. Dunford, B. & Snell, S. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.

Wright, P.M., McMahan, G.C. & McCormick, B. & Scott, S.W. (1998): Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17–29.

Yin R.K. (2003): *Case Study Research Design and Methods*. 3rd Ed. SAGE Publications Inc.

LIITE 1: teemahaastattelun runko

Yrityksenne liiketoiminta ja henkilöstöjohtaminen

- Yrityksen liiketoiminta, visio ja strategia
- Henkilöstön rooli strategiassa
- Strateginen henkilöstösuunnittelu
- Kriittiset osaamisalueet
- Henkilöstö investointina

Rekrytointiprosessi

- Rekrytoinnin periaatteet
- Rekrytointitarve nyt ja tulevaisuudessa
- Rekrytointiin osallistuminen ja rekrytointi käytännössä

Rekrytointipäätöksenteko

- Päätöksessä käytettävä informaatio
- Päätöksenteon kriteerit
 - o Strategiset
 - o Taloudelliset
 - o Riskiin liittyvät
 - o Muut
- Päätöksenteon tehostaminen/parantaminen
- Rekrytointipäätösten ongelmat/haasteet ja onnistumiset/saavutukset

LIITE 2: Haastatellut, haastatteluiden ajankohta ja kesto

Yhtiö	Positio	Haastattelun	
		pvm	kesto (h:min)
A	Talent Manager (Henkilöstöjohtaja)	26.11.2009	1:20
	SBU Leader (Liiketoimintayksikön vetäjä)	1.12.2009	0:40
	CTO (Teknologiajohtaja)	3.12.2009	1:00
B	Vice President	1.12.2009	1:10
	HR-manager	13.1.2010	0:30
C	Toimitusjohtaja	2.12.2009	0:50
	Talousjohtaja	9.12.2009	0:45
D	Liiketoimintayksikön vetäjä	13.12.2009	1:10
	Toimitusjohtaja	30.12.2009	1:00
E	Rekryointipäällikkö	16.12.2009	0:55
	Talousjohtaja	21.12.2009	0:55