

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Tiia Kaijansinkko

Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen ja sopimusvastuu

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Tiia Kaijansinkko

Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen ja sopimusvastuu, 42 sivua, 3 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Jarmo Kemppinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstöhallinnon ulkoistamista sopimus-oikeudellisesta näkökulmasta sekä sopimusvastuun jakautumista ulkoistamisprosessin aikana. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, mitkä henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat ulkoistettavissa sekä miten mahdollisiin riskeihin voidaan varautua etukäteen.

Työn teoriaosuudessa kuvailtiin henkilöstöhallinnon roolia yrityksessä, henkilöstöhallinnon ulkoistamista sekä selvitettiin, miten sopimusvastuu jakautuu henkilöstöhallintoa ulkoistaessa. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Työn empiirinen osuus toteutettiin teemahaastattelulla ja kyselytutkimuksilla. Aineisto kerättiin lähettämällä kyselytutkimuksia yrityksille sekä henkilöstöpalveluyrityksille. Haastateltavana oli Go On yhtiön HR-asiantuntija.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että henkilöstöhallinto tai sen osa-alueet ovat ulkoistettavissa kokonaan tai osittain. Palkanlaskennan ja rekrytoinnin todettiin olevan eniten ulkoistettava osa-alue henkilöstöhallinnosta. Tutkimuksessa korostui erityisesti se, että huolellisesti suunnitellut sopimusehdot ovat avainasemassa ulkoistamiseen liittyvissä riskeissä. Ulkoistamispäätöstä on mietittävä tarkkaan ja erityisesti sopivan palveluntarjoajan merkitystä korostettiin. Yhteistyö sopimus-suhteen kuluessa havaittiin olevan tärkeää ja lisäksi yrityksen on kyettävä muuttamaan muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin.

Avainsanat: henkilöstöhallinto, ulkoistaminen, sopimusvastuu

Abstract

Tiia Kaijansinkko

Outsourcing of human resources and contractual liability, 42 pages, 3 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2017

Instructor(s): Mr Jarmo Kempainen, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the thesis was to study outsourcing of human resource management in contractual liability point of view during the outsourcing process. Additionally, this thesis examined which human resource functions are possible to outsource and how the potential risks can be prepared in advance.

The theoretical part of the thesis defined a role of the human resource management in companies and how contractual liability is divided when outsourced HR-functions. This thesis is a qualitative study. The empirical part of the thesis was conducted as a theme interview and surveys. The data for the thesis were collected sending surveys to different companies and HR-services by email. The HR-specialist of the Go On- company was interviewed for the thesis.

The results of the study shows that human resource management or parts of that can be outsourced. Payroll and recruitment are the most outsourced areas of HR-functions. The results of the study especially indicated that carefully prepared conditions of the contract play a key role. Decision to outsource must be carefully considered. Importance of the suitable subcontractor was also highlighted. Cooperation within the contractual relationship was found to be important and furthermore, the company must be able to adapt to changing external conditions.

Keywords: Human resource management, outsourcing, contractual liability

Sisällys

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	6
1.2 Tutkimusongelma- ja menetelmät.....	6
2 Henkilöstöhallinnon rooli yrityksissä	8
3 Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen.....	10
3.1 Ulkoistettavat henkilöstöhallinnon osa-alueet	11
3.2 Ulkoistamisen hyödyt	12
3.3 Ulkoistamisen riskit	13
4 Sopimusoikeudellinen näkökulma ulkoistukseen	15
4.1 Ulkoistamisstrategia ja esiselvitys.....	16
4.2 Kilpailutus ja sopimusneuvottelut.....	16
4.3 Prekontraktuaaliset sopimukset	18
4.4 Ulkoistamissopimuksen solmiminen	18
4.5 Käyttöönottovaihe	20
4.6 Palveluvaihe	22
4.7 Sopimuksen päättäminen	22
4.8 Liikkeenluovutussäännösten soveltuminen.....	24
4.9 Yhteistoiminta	24
5 Empiirinen tutkimus	25
5.1 Kysely	25
5.2 Teemahaastattelu	26
5.3 Tutkimuksen reliaabelius ja validius.....	26
6 Tutkimuksen tulokset	27
6.1 Taustatiedot	27
6.2 Tärkeitä seikkoja onnistuneelle ulkoistukselle.....	28
6.3 Riskit ulkoistuksessa.....	30
6.4 Sopimukset ja ulkoistus	31
7 Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	33
Kuviot.....	37
Lähteet.....	38

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelut

Liite 2 Kyselylomake henkilöstöpalveluyrityksille

Liite 3 Kyselylomake kohdeorganisaatiolle

1 Johdanto

Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suuri, sillä henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Se pyrkii varmistamaan yrityksen tarpeisiin riittävän henkilöstön. Lisäksi on kyettävä huolehtimaan yrityksen riittävästä osaamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on pyrkiä varmistamaan henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Lisäksi henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että yrityksessä noudatetaan henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtamisen kysymykset liittyvät melkein kaikkeen yrityksen päätöksentekoon. (Viitala 2013, 261.)

Henkilöstöhallinnon toimintoja on mahdollista myös ulkoistaa. Tämä on tarpeen varsinkin suurissa yrityksissä, joiden pyrkimys on keskittyä ydinosaamiseen. Sekä henkilöstöpalveluyritykset että konsulttiyritykset tarjoavat erilaisia palveluja, joita ovat esimerkiksi rekrytointi-, ulkoistamis- ja alihankintapalvelut sekä henkilöstövalmennus. (TE-palvelut 2013.) Ulkoistamisen vaikutus kasvaa jatkuvasti ja tämä näkyy muun muassa henkilöstöpalveluyritysten määrän kasvuna sekä ulkoistettavien toimintojen lisääntymisenä. Yritysten on kyettävä reagoimaan muutoksiin organisoimalla toimintaansa uudelleen ja keskittymällä ydinliiketoimintaansa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112.)

Ulkoistajayrityksen ja alihankkijan välille syntyvän oikeussuhteen hallinta pohjautuu osapuolten väliseen sopimukseen. Huolellisesti suunnitellut sopimusehdot ovat avainasemassa ulkoistamiseen liittyvissä riskeissä. Yhteistyö sopimussuhteen kuluessa on myös tärkeää ja on kyettävä mukautumaan muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. (Kiiha 2002, 17.)

Aihe on hyvin ajankohtainen, sillä ulkoistaminen on viime vuosina ollut paljon esillä otsikoissa. Opinnäytetyön aihe syntyi kesällä 2016. Vastaa tuli artikkeli ulkoistamisesta ja samalla hetkellä syntyi päätös kirjoittaa opinnäytetyö ulkoistamisesta. Ajatus henkilöstöhallinnon ulkoistamisesta syntyi oikeastaan siitä syystä, että henkilöstöhallinnon työtehtävät ovat erityisen kiinnostavia, joten näiden kahden osa-alueen yhdistäminen tuntui loogiselta ratkaisulta.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja selvittää, mitä henkilöstöhallinnon osa-alueita voidaan ulkoistaa ja miten sopimusvastuu jakautuu ulkoistamisprosessin aikana. Tavoitteena on myös selvittää, miten mahdollisiin riskeihin voidaan varautua etukäteen.

Työssä keskitytään kolmen käsitteen ympärille, joita ovat henkilöstöhallinto, ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Aihe rajataan koskemaan henkilöstöhallinnon ulkoistamista ja siihen liittyvää sopimusvastuuta. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta: henkilöstöhallinnon rooli yrityksessä, henkilöstöhallinnon ulkoistaminen ja sopimusoikeudellinen näkökulma henkilöstöhallinnon ulkoistukseen. Opinnäytetyön empiiristä osuutta ja tutkimustuloksia käsitellään luvussa 4.

1.2 Tutkimusongelma- ja menetelmät

Tutkimuksen pääongelma on, mitkä henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat ulkoistettavissa ja miten sopimusvastuu jakautuu henkilöstöhallinnon ulkoistamisessa. Näihin kysymyksiin etsitään vastausta seuraavien alaongelmien avulla: Mitä seikkoja toimivaan ulkoistamissopimukseen tarvitaan? Miten mahdollisiin ulkoistamisen riskeihin voidaan varautua etukäteen? Mitkä ovat onnistuneen ulkoistamisen piirteitä? Kuvion 1. tarkoituksena on selventää tutkimusongelmia.

Pääongelma

- Sopimusvastuun jakautuminen HR-ulkoistuksessa
- Mitkä henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat ulkoistettavissa?

Alaongelma

- Mitä seikkoja tarvitaan toimivaan ulkoistamissopimukseen?
- Riskeihin varautuminen
- Onnistuneen ulkoistamisen piirteitä

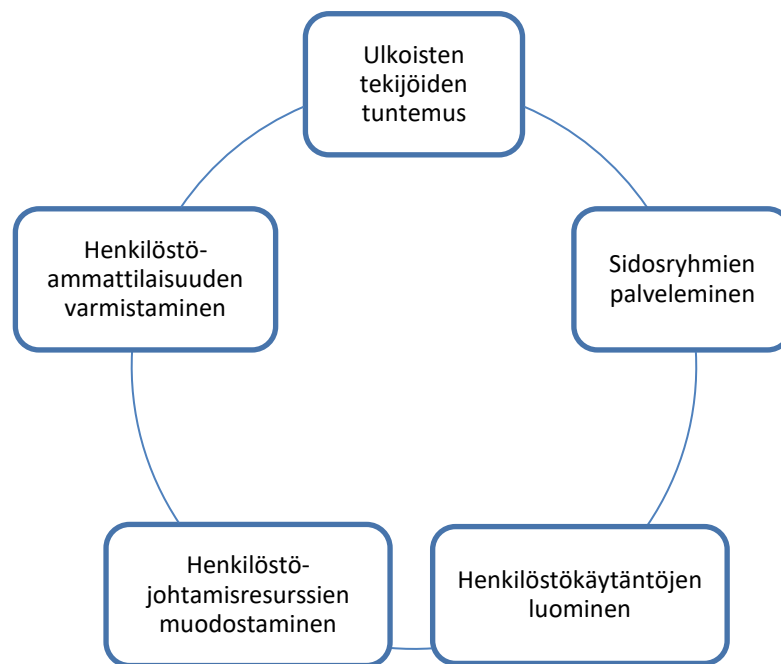
Kuvio 1. Tutkimusongelmat.

Opinnäytetyöni koostuu sekä teoreettisesta että empiirisestä osuudesta. Työn teoriaosuus perustuu suomen- ja englanninkieliseen alan teoriakirjallisuuteen, internet artikkelieihin, Saimian tietokantoihin sekä voimassa olevaan lainsäädäntöön. Työn empiirinen osuus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa tutkittavia tutkimuskäytäntöjä (Metsämuuronen 2008). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkimuskohteen kanssa esimerkiksi mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa pyrkii suosimaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmaa pääsevät esille. Tällaisia metodeja voivat olla esimerkiksi teemahaastattelu. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Laadullisen tutkimuksen käyttöä kannattaa suosia myös tilanteessa, jossa halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin, joihin liittyy syy-seuraussuhteita sekä tapauksiin, joita ei voida tutkia esimerkiksi kokeiden avulla. Laadullista tutkimusta on vaikea määritellä tarkasti, koska kyseisellä tutkimuksella ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi pelkästään sen omaa. Tämän lisäksi laadullisella tutkimuksella ei ole täysin omia metodeja. (Metsämuuronen 2008, 9.)

Aineisto kerätään kyselylomakkeiden avulla, joita lähetetään sähköpostitse henkilöstöpalveluyrityksille sekä kohdeorganisaatioille. Aineistoa täydennetään haastattelun avulla. Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Se sopii tilanteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita erityisesti syy-seuraussuhteesta, jota ei voida tutkia erilaisten kokeiden avulla (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Haastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka laaditaan teoreettisesta viitekehuksesta etukäteen. Kyselylomake sisältää avoimia kysymyksiä. Lomakkeen avulla pyritään selvittämään tärkeät seikat onnistuneelle ulkoistukselle, ulkoistuksen riskit sekä pääasiat ulkoistamissopimuksissa.

2 Henkilöstöhallinnon rooli yrityksissä

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein päämäärä on saada aikaan henkilöstön avulla arvonlisäystä yrityksen toimintaan. Tämä voidaan nähdä henkilöstötoimintojen ja henkilöstöammattilaisten tehtävän päämääränä. Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö on tunnettava perusteellisesti. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin on pyrittävä vastaamaan odotuksien mukaisesti. Tärkeää on myös kyettävä varmistamaan strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat. Lisäksi on kyettävä luomaan toimivia ja tehokkaita henkilöstökäytäntöjä yrityksessä. (Viitala 2013, 246.) Kuviossa 2 selvennetään edellytyksiä, joita tarvitaan arvonlisäykseen luomiseen yrityksen toiminnassa.



Kuvio 2. Arvon luominen (Viitala 2013, 246).

Suurissa yrityksissä on yleensä erillinen henkilöstöhallinnon yksikkö, jossa voi työskennellä jopa kymmeniä työntekijöitä henkilöstötehtävien parissa. Pienissä organisaatioissa henkilöstöasiat kuuluvat yleisjohdon tai johtavassa asemassa olevan henkilön tehtäviin. Usein henkilöstöhallinto tarjoaa monipuolisia työtehtäviä riippuen koulutuksesta ja työkokemuksesta. Mitä suurempi organisaatio on,

sitä laajemmat ovat henkilöstöhallinnon tehtäväalueet ja suuremmissa organisaatioissa on paremmat mahdollisuudet erikoistumiseen ja etenemiseen. (TE-palvelut 2013.)

Henkilöstöammattilaisen työ keskittyy pääosin henkilöstöstrategiaa toteuttavien henkilöstökäytäntöjen ja prosessien kehittämiseen sekä ylläpitoon. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtävät voidaan jakaa neljään pääryhmää, jotka liittyvät yrityksen toiminnalle ja menestykselle tärkeisiin virtoihin. Ensimmäinen pääprosessi on ihmisvirtojen hallinta, joka sisältää rekrytoinnin, alihankinnan ja vuokrauksen yritykseen. Lisäksi siirtyminen yrityksen sisällä, kuten uralla eteneminen sekä siirtyminen yrityksen ulkopuolelle, kuten irtisanominen kuuluvat tähän pääprosessiin. Toinen on suoritusten johtamisen prosessi, joka koostuu suorituksia koskevien kriteerien ja tavoitteiden asettamisen prosessista, palkitsemisesta sekä palautteenannosta. Kolmas tehtäväalue on informaatiovirtojen hallinta, jonka tehtävänä on varmistaa, että yrityksessä työskentelevät ihmiset tietävät, mitä yritys tavoittelee. Neljäs tehtäväalue koskee työprosessien kehittämistä, jossa määritetään kokonaisuuksia yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle. (Viitala 2013, 247.)

Pystyäkseen kasvattamaan yritystensä arvoa, on henkilöstöammattilaisten täytettävä useampia rooleja. Heidän on määriteltävä jokaiselle roolille tavoitteet sekä työskenneltävä rooleihin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ulrich 1997, 75.) Henkilöstöyksikön rooli voi vaihdella yrityksistä riippuen. Se voi painottua hallinnolliseen, operatiiviseen tai strategiseen rooliin yrityksen toimintojen kokonaisuudessa. Usein pienissä yrityksissä korostuu hallinnollinen ja operatiivinen työ. Suurissa yrityksissä puolestaan ylimmän henkilöstöyksikön rooli osittain painottuu strategiaan kysymyksiin. Seuraava kuvan tarkoituksena on selventää henkilöstötoimintojen roolia yrityksissä. (Viitala 2013, 247-248.)

Henkilöstöjohtamisen rooli on viime vuosikymmenten aikana painotuksiltaan muuttanut henkilöstöasioiden hallinnoinnista kohti laajempaa vastuunottoa. Työtehtävät keskittyvät yhä enenevässä määrin koko yritystä koskevan henkilöstöstrategian luomiseen sekä henkilöstöasioita koskevan tuen tarjoamiseen. (Viitala 2013, 249.) Tehokkaalta henkilöstöammattilaiselta vaaditaan operatiivisten ja strategis-

ten prosessien sekä ihmisten hallintaa. Onnistuminen näissä osa-alueissa edellyttää jokaisen roolin tavoitteiden, nimikkeiden ja tehtävien ymmärtämistä. (Ulrich 1997, 73.)

3 Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen

HR-prosessin ulkoistamisessa vaaditaan suunnittelua, selkeiden tavoitteiden asettamista ja oikean palveluntarjoajan valintaa. Yritysmaailman kehityksessä ulkoistaminen on ollut näkyvä piirre 1990-luvun alusta ja se kiihtyy edelleen. Ulkoistamisen kohteena ovat olleet lähes kaikki henkilöstötoiminnot. Aluksi on ostettu melko rajattuja yksittäisiä palveluja, minkä jälkeen kehitys on kulkenut siten, että yhtä laajempia kokonaisuuksia ostetaan ulkoa. Yrityksellä on mahdollisuus ensin ostaa vain testauspalvelut ja myöhemmin koko henkilöstöhallintaprosessi. (Viitala 2013, 258 - 259.)

Henkilöstötoimintoja ulkoistettaessa tehdään mittava siirto-operaatio vastaanotettavaan yritykseen, kun siirtyvää henkilöstöä koskevat tiedot siirretään uudelle yritykselle. Työntekijöitä koskevat palvelusuhteen ehdot selvitetään tarkasti vastaanottavalle yritykselle. Ulkoa ostettavien palveluiden etuina ovat haavoittuvuuden väheneminen, koska lisätyövoimajärjestelyt siirtyvät tarjoajan vastuulle. Lisäksi osaamisen taso voidaan taata paremmin, kun tarjoava yritys kantaa vastuun osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2013, 97.)

Henkilöstövoimavarojen ulkoistamisen keskeisenä vaikuttimena on ollut pyrkimys vähentää yrityksen ydintoimintoihin kuulumattomia toimintoja. Omia henkilöstötoimintoja on haluttu pienentää, jolloin osa kiinteistä kustannuksista on saatu siirrettyä muuttuviin kustannuksiin. Usein ulkoistamisen taustalla on ollut henkilöstöammattilaisten vähyys ja kiire. Rekrytoinnit ja kehittämistehtävät eritoten liittyvät kasvun vaiheisiin, jolloin henkilöstötoimintojen voimavaroja ei välttämättä lisätä samassa suhteessa. Tällöin henkilöstöammattilaiselle ainoa keino selviytyä suuresta työmäärästä on ulkoisten palveluiden ostaminen. Myös syvällisempää osaamista henkilöstökentän alueelta saattaa puuttua, jos sitä ei osteta ulkoa. (Viitala 2013, 260.)

Ulkoistamispäätökset on mietittävä huolellisesti ja ne edellyttävät aina huolellista vertailua ja arviointia. Erityisesti henkilöstötoimintojen kohdalla tämä on tärkeää, koska asiat usein liittyvät henkisen pääoman hoitoon, johon liittyy myös psykologisia näkökohtia. (Viitala 2013, 258 - 259.)

Pitkäjänteisen ja luottamuksellisen kumppanuuden kehittäminen palveluntarjoajan kanssa on erittäin tärkeää. Palveluntarjoajan on välttämätöntä tuntee yrityksen liiketoimintaa ja kulttuuria. Esimerkiksi palkkahallinnossa tapahtuvaa virhettä ei pystytä paikantamaan, mikäli ei ole käsitystä siitä, miten työtä joissakin tehtäväkokonaisuudessa tehdään. Usein toistuva palveluntarjoajan vaihtaminen ja kilpailuttaminen koituvat yritykselle kalliiksi, tehottomaksi ja toiminnan laatua laskevaksi. Usein yritys ostaakin tarvitsemansa palvelun samalta alihankkijayritykseltä vuosien ajan. Tällöin saadaan rakennettua luottamuksellinen kumppanuussuhde, jossa kumpikin osapuoli tuntee toimintatavat ja tarpeet. (Viitala 2013, 97.)

3.1 Ulkoistettavat henkilöstöhallinnon osa-alueet

Usein palkanlaskenta on yrityksissä se toiminto, joka ulkoistetaan ensimmäiseksi. Myös muita työsuhteen elinkaareen liittyviä HR-prosesseja voidaan ulkoistaa. (Majava 2017.) Usein yritys hankkii yrityksiltä soveltuvuusmittaukset, uudelleensijoittumispalvelut ja palkkahallinnon. Koulutusta, palkkahallinnon palveluita ja rekrytointeja ostetaan eniten Suomessa. Osittaista ulkoistamista käytetään koulutuksen alueella eniten. Vähiten ulkoistetaan urasuunnittelua, osaamisen arviointia ja kehittämistä sekä henkilöstöetujen hallinnointia. Strategisesti tärkeitä asioita, kuten työsuhdeasioita, palkitsemista ja suorituskyvyn johtamista ei tulisi ulkoistaa. Palkkaus sekä työsuhde-etujen hallinnointi, henkilörekisterien ylläpito, eläkeasioiden hoitaminen ja hakijoiden seulonta ovat usein ulkoistettavissa. (Viitala 2013, 258-259.)

Henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat rekrytointipalvelut ovat lisääntyneet Suomessa vahvasti viime aikoina. Yritys voi ostaa koko rekrytointipalvelun tai sen osia. Erityisesti pienissä yrityksissä ajan ja ammattitaidon puute johtaa kiireessä tehtyihin ja heikosti pohjustettuihin rekrytointipäätöksiin. Ajan myötä yritys sääs-

tää aikaa ja vaivaa ja ulkoistamismenettely henkilöstötoiminnoissa tuottaa sujuvan prosessin. Parhaimmillaan palveluntarjoajalla on syvällistä ammattitaitoa. (Viitala 2013, 258-259.)

Kansainväliset henkilöstöpalvelut on myös mahdollista ostaa ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Useat kansainväliset konsultointiyrietykset tarjoavat kansainvälisiä henkilöstöpalveluratkaisuja, kuten kansainvälisiä rekrytointeja sekä palkkaus- ja verokysymysten konsultointia. Lähestulkoon kaikki kansainvälisten henkilöstöasioiden hallinnointi on ulkoistettavissa. Palvelun ostaminen on usein oiva vaihtoehto varsinkin silloin, kun yritys kansainvälistyy nopeasti, mutta siellä ei ole vielä merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen erikoistunutta henkilöstöä eikä pitkälle kehittyneitä toimintamalleja. (Viitala 2013, 281.) Kansainvälistyminen onkin liiketoiminnan haasteista suurin. Kansainvälisyys tuo mukanaan uusia tuotteita, markkinoita ja näkökulmia. Tämä tarkoittaa myös uutta osaamista liiketoimintaan. Henkilöstötoiminnon on kehitettävä uusia malleja ja prosesseja kansainvälisen ketteryuden, kilpailukyvyyn ja tehokkuuden jatkuvuuden takaamiseksi. (Ulrich 1997, 20.)

3.2 Ulkoistamisen hyödyt

Yleisesti ulkoistamisessa yrityksen itse hoitama toiminto siirretään ulkopuolisen yrityksen tuotettavaksi. Ulkoistaminen on liitetty yrityksen ydinosamiseen. (Kiiha 2002, 4.) Ydintoimintaan keskittymisen myötä resurssit pystytään suuntaamaan täsmällisemmin sinne, missä tuotetaan eniten lisäarvoa asiakkaille, ja samalla tehottomat toiminnot poistuvat sisäisen tehokkuuden tieltä. Yrityksen ydinosamisen kannalta olennaiset toiminnot säilytetään sisäisinä ja ulkoistamisen kohteena tulisi olla toiminnot, jotka eivät liity ydinosamiseen. (Kiiha 2002, 4.)

Tiettyjen palveluiden ulkoistaminen on silloin järkevää, kun yritysten oma osaaminen ei aina riitä panostamaan täysillä kaikkiin organisaation osa-alueisiin (Woima.fi). Ulkoistaminen mahdollistaa myös erikoisosaamisen ostamisen yritykseen. Tällöin pienemmilläkin yrityksillä on mahdollisuus saada käyttöönsä saman tasoista osaamista suurempiin yrityksiin nähden. (Majava 2017.) Ulkoistettaessa otetaan usein käyttöön uusia tapoja seurata prosessien toimivuutta erilaisten mittarien avulla, kuten esimerkiksi palvelun laatua. (Majava 2017.) Menestyneesti

ulkoistaneet yritykset osaavatkin mitata jatkuvasti palvelun tasoa ja rakentaa luottamussuhteen palvelua tuottavaan organisaatioon (Hallikainen 2009).

Ulkoistaminen on oiva tapa markkina-alueiden ja asiakasryhmien tavoittamiseksi. Palveluntarjoajan avulla pystytään synnyttämään yhteyksiä ja kanavia, joilla vaihdetaan tietämystä puolin ja toisin. (Kiiskinen ym. 2002, 89.) Kun kustannussäästöjä saadaan, voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan. Sitoutumista teknologiaan, palveluihin tai raaka-aineisiin voidaan vähentää ulkoistamisen avulla. Tällä tavoin vapautuu sekä henkilöstöä että pääomaa. Tällöin jäljelle jäävät vapautuneet resurssit pystytään kohdentamaan kaikista kannattavimmille liiketoiminta-alueille. (Karjalainen ym. 2004, 24.)

Kustannussäästöjen lisäksi ulkoistamiseen päädytään myös muista syistä. Ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja, yritys pystyy keventämään tasettaan. Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen ovat syitä muiden ohella, sillä sisäisen palveluiden laatutasoa ei usein mitata. Varsin usein syynä ulkoistamiselle on myös yrityksen sisäinen rekrytointikielto. Työntekijöiden palkkaamiseen ei saada lupaa ja työ ostetaan näin ollen ulkoa. Kuukausipalkkaisena työskentelevän henkilöstön ongelma on, että kustannukset pysyvät ennallaan, vaikka työmäärä pienentyisi. Sopivaa hinnoittelumekanismia köyhtäen kiinteät kustannukset saadaan vaihtelevaan volyymin mukaan ulkoa ostettaessa. Lisäksi yrityksen budjettiin liittyvien rajoitteiden kiertäminen ja työvoiman saatavuus ovat syitä, jolloin päädytään ulkoistamiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21- 22.)

3.3 Ulkoistamisen riskit

Kun yritys on päättänyt ulkoistaa jonkin toiminnon, on äärimmäisen tärkeää löytää sopiva kumppani. Yksi kriittisimmistä askelista ulkoistamisprosessissa onkin sopivan kumppanin valinta. Lisäksi huomioon otettavia asioita sopivaa kumppania valittaessa ovat ulkoistamistavoitteiden määrittäminen, vaatimukset kumppanuudelle sekä päätös ulkoistettavan toiminnon sijainnista. (Alpesh & Hemendra 2005, 88-89.)

Sopimuksissa piilee usein suurimmat ongelmat: palvelun sisällöstä ja laadusta ei välttämättä sovita riittävän tarkasti ja realistisesti (Kokko 2010). Kun yritys ulkoistaa organisaation toiminnon, yrityksen johto menettää ulkoistettuun toimintoon omistamansa yksipuolisen määräysvallan. Tämän seurauksena ulkoistamiseen sisältyy riskejä, joiden hallintaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan huolellisesti suunnitelluin sopimusehdoin. Alihankkijan toiminnassa voi ilmetä viivästyksiä tai virheitä, jotka voivat aiheuttaa ulkoistajan oman suoritushäiriön muissa sopimus-suhteissa. Lisäksi alihankkijan taloudellinen tilanne ja sen heikkeneminen tai jopa konkurssi voivat aiheuttaa huomattavia vaikeuksia ulkoistajalle. Alihankkijaa välitessa tuleekin tarkasti tutkia ja selvittää alihankkijan tausta. Vaikka sopimus olisi tehty huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti, sei ei aina riitä, mikäli sopimus-kumppanilla ei ole vastuunkantokykyä. (Kiiha 2002, 74-75, 78.) Sekä ulkoistajalla että alihankkijalla on optimistiset ja korkeat odotukset sopimuksen sisällöltä. Kummankin osapuolen vilpittömistä aikeista huolimatta sudenkuoppiin tullaan kompastumaan, mikäli selkeää kommunikaatiota ei ole tai sovitusta aikatauluista ei pidetä kiinni. (Alpesh & Hemendra 2005, 97.)

Ulkoistaminen ei välttämättä tarkoita automaattisesti säästöjä. Säästöjä ei voida odottaa, jos työntekijät jatkavat töitä entiseen malliin. Säästöjä syntyy vain, jos palvelut tuotetaan eri tavoin kuin aikaisemmin. (Kokko 2010.) Kun yritys ulkoistaa toiminnon alihankkijan suoritettavaksi, tämä tapahtuu usein pitkäkestoisella sopimuksella yhteistyön varmistamiseksi. Yritys menettää kontrollivallan ulkoistamisen vuoksi, joten sopimuksien pitkäkestoisuus vähentää mahdollisuutta saavuttaa lyhytaikaisia kustannussäästöjä. Ulkoistamissopimuksissa korostuu vaatimus lojaalisuuteen. Ulkoistamissopimuksen osapuolten välinen luottamuksellisen suhteen säilyttäminen edellyttää jatkuvaa yhteistyötä. Yhteistyön merkitys ei saa jättää syrjään sitä seikkaa, että osapuolten intressit ovat vastakkaiset ja kumpikin pyrkii saamaan liiketoimesta mahdollisimman suuren hyödyn irti. (Kiiha 2002, 118.)

Jokaisen työntekijän on saatava mahdollisuus keskustella henkilökohtaisesti ulkoistamispäätöksestä. Pelkästään yleinen informaatio koko henkilöstölle kohdis-

tettuna ei usein ole riittävä, vaan saattaa aiheuttaa negatiivisen työilmapiirin ulkoistusprosessin aikana sekä yrityksen työntekijöihin, että yrityksen imagoon. (Kiiskinen ym. 2002, 143.)

SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on helppo, yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä, jolla voidaan kartoittaa riskejä. SWOT-analyysin avulla pystytään selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Kyseisen työkalun avulla yritys pystyy arvioimaan omaa toimintaansa. (SRHY-Riskienhallinta 2017.) SWOT sopii käytettäväksi kaiken kokoisissa yrityksissä ja organisaatioissa ja tarkastelu voi koskea koko yritystä tai jotakin yrityksen osa-aluetta (Qualitas Forum 2017). Kustannussäästöt ja ydintoimintoihin keskittyminen nousevat esille useimmiten ulkoistamisen vahvuuksia ajatellen. Ulkoistaminen mahdollistaa erikoisosaamisen ostamisen yritykseen. Pienilläkin yrityksillä on tällöin mahdollisuus saada käyttöönsä erikoisosaamista. Yrityksen ulkoistaessa organisaation toiminnon, yrityksen johto menettää ulkoistettuun toimintoon omistamansa määräysvallan. Mahdollisten riskien hallintaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan huolellisesti suunnitelluin sopimusehdoin.

4 Sopimusoikeudellinen näkökulma ulkoistukseen

Yleisesti ottaen ulkoistaminen koostuu kahdesta peruselementistä. Ensimmäiseen elementtiin kuuluu ulkoistettavan toiminnan lopettaminen yrityksen sisällä ja mahdollisten tuotantovälineiden myynnin. Ulkoistamiseen liittyy toisinaan myös työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Toinen elementti koostuu sopimussuhteesta, joka koskee ulkoistettavaa toimintaa. Osapuolien välinen suhde ulkoistuksessa voi perustua pelkästään sopimukselle tai vaihtoehtoisesti sopimuksen lisäksi myös yhteiselle omistukselle. Henkilöstöhallinnon ulkoistamisessa yrityksen tietty toiminto siirretään toteutettavaksi organisaation ulkopuolelle ja ulkoistajayritys menettää hallinnan tähän toimintoon. (Kiiha 2002, 2.)

Ulkoistajayrityksen ja alihankkijan välillä on oikeussuhde, joka kulminoituu osapuolten väliseen sopimukseen. Sopimuksen laatiminen on välttämätöntä onnistuneen ulkoistamisen kannalta. Huolellisesti laadituin sopimusehdoin pyritään

välttämään ulkoistamiseen liittyviä riskejä. Jotta ulkoistaminen olisi mahdollisimman menestyksekkästä, on erinäisten seikkojen yhdistäminen sopimussuhteen eri vaiheissa oltava mahdollista. Ensimmäinen seikka koskee ulkoistamispäätöstä. Yrityksen on oltava selvillä siitä, mitä toimintoja ja missä laajuudessa on järkevää ulkoistaa. Toinen seikka koskee alihankkijan valitsemista, jonka valitsemisessa tulee yksityiskohtaisesti tutkia alihankkijan kykyä selvittää sitoumuksistaan. Vaikka sopimus olisikin hyvin tehty, se ei turvaa yritystä, jos sen sopimuskumppanilla ei ole kykyä kantaa vastuuta. Kolmas elementti koskee sopimuksen solmimista. Sopimusta solmiessa on pysyttävä luomaan joustava ja toimiva sopimus. Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet tulee olla oikein määritellyt ja sopimuksen tulee sisältää suojalausekkeet yrityksen aseman turvaamiseksi. Viimeinen elementti koskee osapuolten toimimista yhteistyössä ja heidän tulee mukautua muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin tarvittaessa. (Kiiha 2002, 74 - 75.)

4.1 Ulkoistamisstrategia ja esiselvitys

Ulkoistamisprosessi aloitetaan yleensä huolellisesti suunnitellusta ulkoistamisstrategiasta. Ulkoistamisstrategia määrittää ydintoiminnot, jotka yrityksen tulee tehdä itse sekä toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Samaan aikaan määritellään myös ulkoistamisen yleiset tavoitteet. Olennaista on, että strategian laatimisesta vastaa ulkoinen taho, joka ei itse hyödy tai kärsi ulkoistuksesta. Mikäli ulkoistaminen ei perustu strategiaan linjauksiin tai strategia muuttuu usein, joudutaan lopputulosta myöhemmin korjaamaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43-44.)

Esiselvitysvaiheessa tarkastellaan yksittäistä, ulkoistettavaa toimintoa. Esiselvitysvaiheen aikana asetetaan ulkoistukselle tavoitteet ja rajataan ulkoistuksen kohde. Tämän lisäksi tehdään päätös siitä, onko ulkoistaminen perusteltua ja edetäänkö kilpailutusvaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.)

4.2 Kilpailutus ja sopimusneuvottelut

Ulkoistamissopimus edellyttää aina laajoja valmistelutoimenpiteitä ja osapuolten välisiä sopimusneuvotteluja. Suunniteltaessa henkilöstöhallinnon ulkoistamista

yrittäjien tulee laatia usein yksityiskohtainen tarjouspyyntö, jonka se esittää potentiaaliselle alihankkijalle. Tarjouspyyntö on valmistelutoimi sopimuksen synnyttämiseksi. Alihankkijan tarjous puolestaan käynnistää varsinaisen sopimusprosessin ja alihankkijan tekemä tarjous sitoo tarjouksen antajaansa. (Kiiha 2002, 75.)

Ulkoistaja käy läpi monia alihankkijoilta saamia tarjouksia. Lopulta ulkoistaja valitsee yhden tarjouksista ja ryhtyy sopimusneuvotteluihin tämän kanssa. Tällöin ulkoistaja ei luonnollisestikaan anna sellaista hyväksyvää vastausta tarjoukseen, joka saisi aikaan sopimuksen syntymisen, vaan tarkoituksena on aloittaa osapuolten väliset sopimusneuvottelut. (Kiiha 2002, 76.)

Sopimusneuvottelut eivät muodosta osapuolille sitovia velvoitteita, vaan osapuoli voi vapaasti ilman syytä katkaista sopimusneuvottelut, jos osapuoli huomaa niiden olevan tarkoituksetonta. Tällöin kumpikin sopimusneuvottelujen osapuoli joutuu osaltaan kantamaan päättyneistä sopimusneuvotteluista itselleen aiheutuneet kustannukset. Jos sopimusneuvottelujen osapuoli on aiheuttanut epäasiallisella toiminnalla toiselle osapuolelle vahinkoa, voi tämä johtaa korvausvelvollisuuteen. Korvausvastuu perustuu tällöin kulujen aiheuttamiseen vilpillisellä neuvottelumenettelyllä, tarjouksen tekijöiden syrjimisellä, sopimuksen syntymistä koskevaan luottamuksen rikkomisella sekä tiedonantovelvollisuuden laiminlyönnillä. Sopimussuhteissa yleisen käännetyn todistustaakan osalta vahinkoa kärsineen osapuolen tulee näyttää korvausvelvollisuuden peruste. Sopimusta rikkoen osapuolen on näytettävä korvausvastuusta vapautuakseen, ettei vahinko ole aiheutunut hänen tuottamuksestaan. (Kiiha 2002, 76-77.)

Jos sopimus on jäänyt rikkomuksen vuoksi syntymättä, on loukatulle osapuolelle korvattava vähintään sopimusneuvotteluista aiheutuneet kustannukset. Lähtökohtana pidetään sitä, että sopimuksetekorikkomuksen osalta korvataan vahinkoa kärsineen osapuolen turhiksi jääneet kulut. Koska toiminnan ulkoistaminen vaatii yleensä laajoja neuvotteluja, tämä saa aikaan huomattaviakin kuluja. Velvoitteiden noudattamisesta ja sopimusteknisistä asioista voidaan kuitenkin jo sopia neuvotteluihin ryhtyessä. (Kiiha 2002, 79.)

4.3 Prekontraktuaaliset sopimukset

Prekontraktuaaliset sopimukset ovat neuvottelumenettelyä koskevia sopimuksia. Nämä ovat avuksi osapuolten pyrkiessä selventämään velvollisuuksiaan ja vastuutaan sopimusneuvottelujen aikana. Neuvottelusopimuksia edeltävien sopimusten avulla voidaan sopia muun muassa lopullisten sopimusten muotovaatimuksesta, kustannusten jakautumisesta, informaation antamisesta ulkopuolisille sekä oikeutta neuvottelujen käymiseen kolmansien osapuolien kanssa. Osapuolet joutuvat usein luovuttamaan toisilleen liikesalaisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ulkoistamisessa, joten on erityisen tärkeää turvata tietovaihdon luottamuksellisuus jo sopimusneuvottelujen aikana. Jos sopimusneuvottelun osapuolet pääsevät lopulliseen sopimukseen, ei neuvottelumenettelyä koskevalla sopimuksella ole itsenäistä arvoa osapuolille. Neuvottelumenettelyä koskeva sopimus on ainoastaan väline neuvotteluprosessiin liittyvien oikeuskysymysten sääntelyssä. Mikäli käy niin, että lopullista sopimusta ei saadakaan aikaan, prekontraktuaalinen sopimus siirtää siinä sovituilta osin korvausvastuun sopimuksetekorikkomuksesta sopimusoikeudellisten vastuunormien mukaan ratkaistaviksi. Asiakirjan otsikoiminen aiesopimukseksi ei välttämättä tarkoita, etteikö se olisi myös oikeudellisesti sitova. Sopimusoikeudessa sopimuksen oikeusvaikutukset määräytyvät pääasiassa sisällön perusteella. (Kiiha 2002, 80-81.)

4.4 Ulkoistamissopimuksen solmiminen

Sopimuksen syntymiseen tarvitaan tarjous ja siihen annettu hyväksytty vastaus. Sopimuksen ulkoistamisessa tehdään usein määräaikaisiksi. Käytetyin malli on kolmen vuoden sopimus sekä optio jatkaa yksi tai kaksi kertaa vuoden pätkissä. Toistaiseksi voimassa olevat sopimukset ovat harvinaisia. Sopimukset voidaan laatia joko ulkoistavan yrityksen tai palveluntarjoajan sopimus pohjalle. On tärkeää, että sopimusrakenne on selkeä, sillä selkeä sopimusrakenne helpottaa ja nopeuttaa oikeanlaisen sopimuksen laatimista. (Lehikoinen, Töyrylä 2013, 106.)

Pitkälle menevä yhteistyö ja liikeyritysten normaali pyrkimys oman taloudellisen etunsa tavoittelemiseen tulevat esille ulkoistajan ja alihankkijan sopimussuhteessa. Osapuolten on toimittava tiiviissä yhteistyössä luottamuksellisen suhteen aikaansaamiseksi. Ulkoistamissopimuksen osapuolten välistä suhdetta ei voida

käsitellä yhtiöoikeudellisena siitä syystä, että sopimuksella ei muodosteta uutta itsenäistä toimintayksikköä.

Alla on esimerkkinä ulkoistussopimusten ehdot, josta ilmenee ulkoistamissopimuksen tyypillinen sisältö. Soveltuvia sopimusehtoja tulee kuitenkin määritellä aina tapauskohtaisesti.

1. Sopimuksen osapuolet – osapuolet tulee olla määritelty selkeästi.
2. Sopimukseen on sisällytettävä selkeät, ristiriidattomat määritelmät, joita tulee käyttää johdonmukaisesti tekstissä läpi koko sopimuksen.
3. Sopimuksen tarkoitus ja tausta- kohdalla on vaikutus sopimuksen tulkintaan kriisitilanteissa.
4. Sopimusrakenne sovitetaan ulkoistushankkeen laajuuteen ja sen erityispiirteisiin. Vain yhden ulkoistuskokonaisuuteen kohdistuvan hankkeen osalta riittää yleensä yksi sopimus yksine liitteineen.
5. Palvelut ja transiitio.
6. Palveluntarjoajan yleiset velvollisuudet – palveluntarjoaja vastaa palveluiden suorittamisesta ja sopimusvelvoitteiden täyttämistä. Palveluntarjoajalla on oltava palvelun edellyttämät lisenssit ja luvat. Palveluntarjoajalla on velvollisuus toimia ulkoistajan kanssa yhteistyössä.
7. Ulkoistajan yleiset velvollisuudet – ulkoistajalla on tiedonantovelvollisuus ja vastuusta on sovittu.
8. Ulkoistuksen toteuttaminen ja palveluresurssit – ulkoistettavan liiketoiminnan palveluresurssien siirtämisestä on sovittu erillisellä kauppakirjalla.
 - Kauppakirjassa on yksilöitävä palveluntarjoajalle ulkoistettava liiketoiminta ja lisäksi siirtyvä henkilöstö, siirrettävät ohjelmistot, sopimukset sekä omaisuuserät.
 - Työntekijöiden siirtymisessä on noudatettava soveltuvaa lainsäädäntöä. Yt- menettelyihin liittyvät kysymykset tulee olla selvitetty ja YT-neuvottelut on käyty lain edellyttämässä aikataulussa. Palveluntarjoajan tulee vastata entisen työehtojen noudattamisesta ja työsuhteiden jatkuvuudesta.

9. Yhteistyön ja muutoksien hallinta – kumpikin osapuoli voi esittää muutoksia sopimukseen ja palveluihin liittyen kirjallisen muutoshallintamenettelyn avulla, jonka sopimuksen tulee sisältää.
10. Hinnoittelu ja maksuehdot
11. Immateriaalioikeudet -sopimuksessa tulee olla sovittu ulkoistajan ja palveluntarjoajan toiminnan tuloksena syntyviin immateriaalioikeuksiin.
12. Tietosuoja - palveluntarjoajalla on oikeus hyödyntää ulkoistajan aineistoa vain sopimuksen mukaisiin tarkoituksiin.
13. Salassapitovelvollisuus osapuolten välillä.
14. Auditointi ja lakien noudattaminen.
15. Palveluiden jatkuvuus - sopimuksen tulee sisältää ehto ylivoimaisten esteiden varalta.
16. Vastuunrajoitus ja vakuutukset – vastuurajoituksilla varaudutaan ulkoistushankkeen riskeihin sekä välillisten vahinkojen että välittömien vahinkojen osalta.
17. Sopimuksen voimassaolo ja päättäminen – ehtojen on oltava selkeitä ja yksiselitteisiä. Sopimuksen purkamis- ja irtisanomisehdot tulee olla määriteltä. On myös suositeltavaa sopia, että ulkoistajalla on oikeus halutesaan irtisanoa sopimus kesken määräaikaisen sopimuskauden irtisanomiskorvausta vastaan.
18. Toimenpiteet sopimuksen päättyessä.
19. Sopimuksen siirtäminen – kumpikaan osapuoli ei saa siirtää sopimusvelvoitteita lukuun ottamatta esimerkiksi konsernin sisäisiä siirtoja.
20. Sovellettava laki ja riitojen ratkaisu – ulkoistamiseen sovelletaan yleensä Suomen lakia.
21. Allekirjoitukset – Allekirjoittajalla tulee olla sopimuksen tekemiseen edellyttämä toimivalta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 263- 273.)

4.5 Käyttöönotto vaihe

Käyttöönotto vaihe eli transitio on vastuun siirtämistä palvelutuotannosta ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle tai aikaisemmalta palveluntarjoajalta uudelle. Transitiossa on kyse sopimuksen käyttöönotosta ja siitä, että sopimuksessa toiminnolle asetetut vaatimukset tulevat täytetyksi. Transitio on suositeltavaa ottaa

käyttöön vasta ulkoistussopimuksen allekirjoitettua. Ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välinen sopimus, palvelun luonne ja olemassa olevat kyvykkyudet määräävät vastuunjaon. Ulkoistavan yrityksen tulee olla tukena palvelunsiirrossa ja yrityksen on osattava sopeuttaa omat toimintonsa ulkoistuksen jälkeiseen tilanteeseen. Transitioprojektin kesto ja sisältö vaihtelevat riippuen eri ulkoistushankkeista. Palvelun toimituksesta vastaa palveluntarjoaja. Palveluntarjoajan tärkein tehtävä transitiivaiheessa on varmistaa palvelun riittävä resursointi siten, että sopimuksen vaatimukset tulevat täytetyiksi. Usein ulkoistamiseen liittyy usein ongelma, johon törmätään allekirjoittamisen ja ulkoistamisen julkistamisen jälkeen. Uutta henkilöstöä tarvitaan usein heti sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, mutta henkilöstöä ei uskalleta palkata ennen kuin sopimus on allekirjoitettu. Ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja tekevät aiesopimuksen, jonka perustella voidaan rekrytoida henkilöstöä ennen varsinaisen sopimuksen solmimista. Tällöinkin ongelmaksi muodostuu se, että uusilla palkattavilla henkilöillä ei ole työn edellyttämää osaamista ennen kuin tarvittava sisäänajokoulutus on suoritettu. Vaikka aiesopimusta ei olisi tehty, palveluntarjoaja voi tästä huolimatta aloittaa henkilöstön rekrytoinnin jo ennen varsinaisen sopimuksen allekirjoittamista. Toinen syydenkuoppa ulkoistusprosessissa muodostuu puolestaan siitä, että ulkoistettava yritys ulkoistaa liian suuren osan tietyn osa-alueen osaamisesta palveluntarjoajalle. Tämän jälkeen ulkoistuksen tukeminen riittävässä määrin on hankalaa. Täten onkin syytä varmistaa, että ei ulkoisteta liian suuria osa-alueita ja pyritään jättämään ulkoistettua palvelua ymmärtäviä avainhenkilöitä yrityksen palvelukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125, 126.)

Lainsäädäntö asettaa reunaehdot ulkoistuksen toteutukselle ja näin ollen transitioprojektin sisällölle. Suomessa toimiessa on keskeistä tunnistaa viimeistään kilpailutusvaiheissa, onko kyse liikkeen luovutuksesta. Tällöin noudatetaan säädöksiä, jotka koskevat tiedottamista henkilöstölle, henkilöstösiirtoja sekä henkilöstön etuja. Tärkeää on myös tunnistaa, edellyttääkö ulkoistus yhteistoimintamenettelyiden käynnistämistä. Tarvittaessa tulee yhteistoimintamenettelyt käynnistää ja viedä ne läpi. Kun kyse on liikkeen luovutuksesta, työntekijät siirtyvät palveluntarjoajalle vanhoina työntekijöinä, samoilla ehdoilla kuin ennen ulkoistusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 136.)

Transitiovaihe päättyy, kun palvelut voidaan tuottaa täysmittaisesti ja molemmat organisaatiot ovat valmiit hyväksymään vaiheen päättämisen ennalta sovittuja kriteereitä noudattaen. Liikkeen luovutuksessa vastuu palvelusta siirtyy palveluntarjoajalle yleensä jo heti sopimuksen allekirjoituksen jälkeen. Sopimuksesta riippuen palvelunsiirron yhteydessä voi siirtyä ulkoistajayrityksen henkilöstöä ja liikeomaisuutta palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158.)

4.6 Palveluvaihe

Palveluvaihe alkaa palveluntarjoajan ottaessa vastuun palvelun tuottamisesta. Ulkoistaneen yrityksen palveluntarve muuttuu yleensä joissain määrin sopimuskauden aikana. Palvelusta vastaavien tulisi analysoida palveluntarvetta ja sopimuksella tilattua palvelua. Palvelua on mahdollista aina pienentää esimerkiksi keventämällä palvelun sisältöä. Ulkoistamissopimuksen tavoitteisiin pääseminen vaatii usein toimenpiteitä palvelun kehittämiseen koko prosessin aikana. Kontrollointi on osa jatkuvan palvelun johtamista, jota tukee hyvin tehty ja valmisteltu sopimus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.)

Sopimusosapuolten velvollisuudet perustuvat pakottavaan lainsäädäntöön, osapuolten keskenään sopimiin ehtoihin, kauppatapaan ja osapuolten aikaisempaan käytäntöön. Liikesopimukseen sovellettavaa pakottavaa lainsäädäntöä on vain vähän. Tällöin ulkoistajan ja alihankkijan välisellä sopimussuhteella ja osapuolten määräämällä sopimusaineksella on keskeinen asema. (Kiiha 2002, 89.)

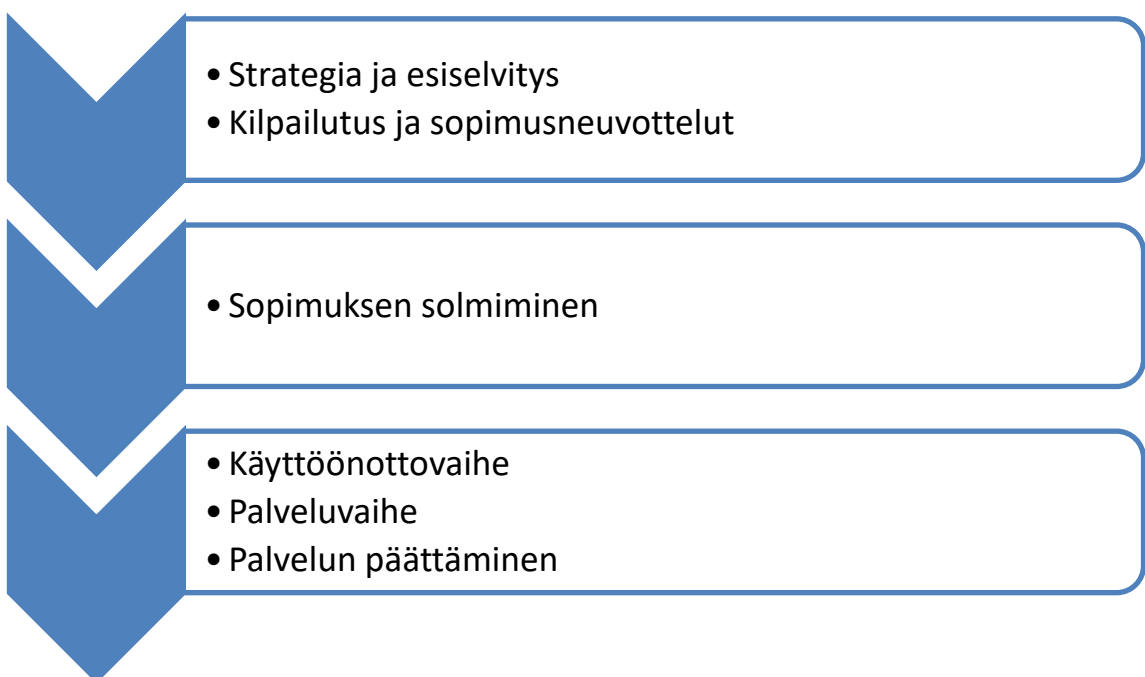
4.7 Sopimuksen päättäminen

Sopimuksen päättäminen riippuu pitkälti sopimuksen sisällöstä. Sopimus voi olla esimerkiksi toistaiseksi voimassa oleva, jolloin lähtökohtaisesti sopimusta koskee irtisanomisvapaus. Irtisanominen vaatii kuitenkin hyväksyttävän perusteen. Toisen osapuolen etujen turvaaminen on syytä varmistaa siten, että irtisanominen ilman syytä on mahdollista ainoastaan kohtuullisen irtisanomisajan kuluttua. Määräaikaista sopimusta puolestaan ei voida päättää irtisanomalla, ellei osapuolten kesken ole sovittu vapaasta irtisanomisoikeudesta tiettyä irtisanomisaikaa noudattaen. (Kiiha 2002, 116.)

Ulkoistamissopimuksen purkaminen edellyttää toisen osapuolen olennaista sopimusrikkomusta. Ulkoistajan tyytymättömyys alihankkijan toimintaan ei ole riittävä peruste sopimuksen purkamiselle. Ulkoistaja ottaa suuren riskin purkaessaan sopimuksen epävarmassa tilanteessa, sillä aiheettomasta purkamisesta seurauksena on vahingonkorvausvelvollisuus (Kiiha 2002, 116).

Sopimuskauden päättyessä tai ulkoistavan yrityksen irtisanoessa sopimuksen kesken sopimuskauden tulee huolehtia palvelun jatkuvuudesta. Palvelun voi ulkoistaa uudestaan vanhalle palveluntarjoajalle tai siirtää uudelle palveluntarjoajalle. Palvelun voi myös palauttaa sisäisesti tuotettavaksi eli palata niin sanottuun vanhaan malliin takaisin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112)

Kun palvelu päättyy ja ulkoistus on edennyt esiselvityksen, kilpailutuksen, transition ja jatkuvan palvelun vaiheen kautta päätökseensä, ympyrä sulkeutuu ja alkaa niin sanottu uusi kierros. Uuden kierroksen alkaessa on syytä tarkistaa muutokset strategialinjauksissa, päivittää esiselvityksen tiedot ja kilpailuttaa palvelu. Kuviossa 5 on esitetty ulkoistamisen vaiheet ulkoistamisprosessin muodossa.



Kuvio 3. Ulkoistamisen vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161).

4.8 Liikkeenluovutussäännösten soveltuminen

Työnantajan liikkeen luovutuksella tarkoitetaan yrityksen, liikkeen, yhteisön tai säätiön tai näiden toiminnallisen osan luovuttamista toiselle työnantajalle, jos luovutettava, pää- tai sivutoimisena harjoitettu liike tai sen osa pysyy luovutuksen jälkeen samana tai samankaltaisena. Edellä 1 momentissa tarkoitettussa liikkeen luovutuksessa työnantajan luovutushetkellä voimassa olevista työsuhteista johtuvat oikeudet ja velvollisuudet sekä niihin liittyvät työsuhde-etuudet siirtyvät liikkeen uudelle omistajalle tai haltijalle. Ennen luovutusta erääntyneestä työntekijän palkka- tai muusta työsuhteesta johtuvasta saatavasta vastaavat luovuttaja ja luovutuksensaaja yhteisvastuullisesti. Luovuttaja on kuitenkin luovutuksensaajalle vastuussa ennen luovutusta erääntyneestä työntekijän saatavasta, jollei muuta ole sovittu. (Työsopimuslaki 15.11.2002/943 1:10.)

Kun yritys päättää luopua jonkin toiminnon suorittamisesta itse ja ostaa se ulkopuolelta, tämä voi muodostua liikkeen luovutukseksi tapauskohtaisesti. Kun toimintaa jatketaan samoissa tiloissa, samoin menetelmin ja samojen työntekijöiden toimesta, on ulkoistamista pidetty liikkeen luovutuksena. Jos puolestaan aineellinen omaisuus on toiminnan harjoittamisen kannalta merkittävä tekijä, pelkästään henkilökunnan siirtyminen ei muodosta liikkeen luovutusta. Jos ulkoistaminen kuuluu liikkeen luovutusta koskevien säännösten piiriin, on alihankkijalla ollut vanhan työsopimuslain nojalla oikeus kuukauden kuluessa liikkeen luovutuksesta irtisanoa siirtyvän työntekijän työsopimus, mikäli siihen on perusteltu syy luovutuksesta johtuen. Irtisanominen luovutuksen yhteydessä edellyttää työvoimatarpeen muutoksiin johtavia teknisiä, taloudellisia tai organisatorisia syitä. (Kiiha 2002, 97.) Liikkeen luovuttajan ja luovutuksensaajan tulee selvittää luovutuksen syy, ajankohta sekä työntekijöille tästä aiheutuvat seuraukset sekä heitä koskevat toimenpiteet (Suojanen ym. 2009, 320).

4.9 Yhteistoiminta

Yhteistoimintalain tavoitteena on yrityksen ja sen työntekijöiden yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja yhteisiä tavoitteita. Lisäksi lain tavoitteena on työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon, kun päätökset koskevat työntekijän työoloja ja asemaa yrityksessä. Neuvotteluvollisuus ja tiedottamisvelvollisuus ovat keinoja, joilla yritys pääsee asetettuihin tavoitteisiin. Yhteistoimintalaki soveltuu yrityksiin, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä on vähintään 20 henkilöä säännöllisesti. Yhteistoimintamenette-

lyssä asiat tulee käsitellä hyvässä hengessä, kaikkia osapuolia tyydyttävään päätökseen tähdäten. Työnantaja tekee aloitteen neuvottelujen aloittamisesta ja antaa käytettävissä olevat tiedot niin ajoissa, että henkilöstöllä on riittävästi aikaa valmistautua neuvotteluihin. Jos yritys päättää ulkopuolisen työvoiman käytöstä tai vuokratyövoiman käytöstä, tulee yhteistoimintamenettelyissä käsitellä kyseiset asiat. (Suojaanen ym. 2009, 320.)

5 Empiirinen tutkimus

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa käytettiin sekä kohdeorganisaatiota että henkilöstöpalveluyrityksiä mahdollisimman monipuolisten vastausten saamiseksi. Kyselylomakkeiden tukena käytettiin haastattelua. Tutkimukseen osallistui UPM:n Lappeenrannan toimipisteen työsuhdepäällikkö sekä henkilöstöpalveluyritykset, kuten Go On yhtiöt, Banssi, Barona, Varamiespalvelu (VMP), Silta Oy sekä UEF. Henkilöstöpalveluyritykset ovat pääasiassa henkilöstöpalveluratkaisuja tarjoavia yritysketjuja. Sekä kohdeorganisaatio että henkilöstöpalveluyritykset valittiin oman mielenkiinnon pohjalta.

5.1 Kysely

Kyselylomakkeet lähetettiin sähköpostitse liitteenä noin 50 henkilöstöpalveluyritykselle ja 10 kohdeorganisaatiolle. Sähköpostiviestissä kerrottiin, mitä varten tutkimus tehdään, ohjeet kyselyn täyttämiseksi sekä valmiin työn löytymisestä Theseuksesta kevään aikana. Lisäksi kyselylomakkeita vietiin henkilökohtaisesti Lappeenrannassa sijaitseviin henkilöstöpalveluyrityksiin. Henkilöstöpalveluyritykset suhtautuivat myönteisesti kyselyn vastaamiseen ja haastattelupyyntöön, kun yrityksissä vierailtiin henkilökohtaisesti. Tutkimukseen osallistui yhteensä seitsemän yritystä.

Kysely jakautui teemojen mukaan. Aluksi kyselyssä kartoitettiin työntekijän asema yrityksessä sekä mahdollinen työskentely henkilöstöasioiden parissa. Seuraavaksi teemana oli tärkeät seikat onnistuneelle ulkoistukselle. Tässä osiossa pyrittiin kartoittamaan vastaajan mielestä henkilöstöhallinnon osa-alueita, jotka voidaan ulkoistaa sekä mitä hyötyjä ulkoistaminen voi tuoda yritykselle.

Mahdollisiin riskeihin varautumista kartoitettiin ulkoistamisen riskit -osiossa. Ulkoistamissopimukset ja sopimusvastuu henkilöstöhallinnon ulkoistuksessa on opinnäytetyössä suurena osa-alueena. Tässä osa-alueessa pyrittiin saamaan selville, mitä hyvä ulkoistamissopimus sisältää ja onko sopimuksen teon jälkeen ilmaantunut riskejä tai ongelmia.

5.2 Teemahaastattelu

Tutkimusta täydennettiin haastattelun avulla. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna Go On yhtiön HR-asiantuntijalle. Teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua pidetään lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Teemahaastattelu vastaa hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä. (Hirsijärvi ym. 2014, 205, 208.) Teemahaastattelua käytetään tilanteissa, joissa haastattelun kohteena ovat arat tai heikosti tiedostetut asiat (Metsämuuronen, 2008, 41). Haastattelu kohdennettiin teemoihin, jotka laadittiin teoreettisesta viitekehuksesta etukäteen. Haastattelun teemoja olivat henkilöstöhallinnon ulkoistus, tärkeät seikat onnistuneelle ulkoistukselle, ulkoistuksen riskit ja niihin varautuminen sekä ulkoistussopimukset. Kysymyksiä avattiin teemaan sopivilla lisäkysymyksillä, jotta saatiin mahdollisimman paljon tietoa kyseisistä aihealueista. Haastattelu nauhoitettiin ja kirjoitettiin jälkikäteen puhtaaksi. Haastattelun nauhoittaminen todettiin käytännölliseksi ratkaisuksi. Lyhyen tapaamisajan puitteissa tietoa saatiin kerättyä huomattavasti enemmän, kuin silloin, jos vastauksia olisi kirjoitettu kiireessä paperille. En mainitse haastateltavien nimiä työssäni, vaan työssä käytetään ainoastaan yritysten nimiä.

5.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. (Hirsijärvi ym. 2014, 231.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli toisin sanoen mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, voidaan tulosta pitää luotettavana. Mikäli samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tätä pitää myös reliabelina. (Hirsijärvi ym. 2014, 231.)

Validius on toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsijärvi ym. 2014, 231.) Tutkimusta voidaan pitää reliabelina ja validina, sillä vastaukset saatiin täsmälleen niihin tutkimuskysymyksiin, joita kyselylomakkeessa sekä haastattelussa kysyttiin. Väärinymmärryksiä ei siis näin ollen syntynyt. Mikäli sama tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisivat vastaukset todennäköisesti hyvin samanlaiset. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta parantaa luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2014, 231).

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Taustatiedot

Kyselytutkimukseen osallistunut henkilö johtaa Silta Oy:n henkilöstö- ja viestintäfunktiota Silta Oy:n strategian toteuttamiseksi. Hän vastaa yhtiön henkilöstö- ja viestintäasioista, mukaan lukien toiminnan suunnittelun ja seurannan. Vuonna 2001 perustettu Silta Oy:n tehtävänä on kokonaisvaltainen ulkoistus, liiketoimintalähtöinen HR:n uudistaminen sekä henkilöstötuottavuuden parantaminen. Silta Oy auttaa asiakkaitaan myös tehostamaan liiketoimintansa tuloksellisuutta. (Silta Oy 2017.)

UEF:lla on henkilöstöpalveluyksikkö, jonka tehtävänä on tuottaa asiantuntijapalveluita työsuhteiden ehtoihin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä (University of Eastern Finland 2017). UEF:lta henkilöstöjohtaja osallistui kyselytutkimukseen.

Go On yhtiö on suomalainen henkilöstöpalveluratkaisuja tarjoava yrityskehittäjä. Yhtiö panostaa kokonaisvaltaiseen henkilöstöpalveluratkaisujen kehittämiseen sekä edistää asiakkaiden henkilöstöratkaisujen toteutusta. (Go On yhtiöt 2017.) Haastattelu pidettiin Go On yhtiön HR-asiantuntijalle.

Varamiespalvelun (Fegato Oy) yrittäjä osallistui kyselytutkimukseen. Varamiespalvelu on toiminut kohta 30 vuotta toimialalla ja on yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Henkilöstövuokraus ja rekrytointi kuuluvat vahvasti Varamiespalvelun tehtäviin. Kyseinen yritys toimii franchising-periaatteella 35 paikkakunnalla Suomessa. (VMP Suomi 2017.)

Banssin yhteyspäällikkö osallistui kyselytutkimukseen. Banssi on valtakunnallisesti paikallinen henkilöstöpalveluyritys, joka on erikoistunut rekrytointi- ja henkilöstövuokrauspalveluihin (Banssi henkilöstöpalvelut 2016).

Barona on suomalainen kansainvälisesti toimiva yritys, jonka pääpainopiste on Pohjoismaissa. Barona tarjoaa asiakkailleen kestävästi henkilöstöratkaisut yrityksen kehityskaaren eri vaiheissa. (Barona 2017.) Baronan HR-asiantuntija osallistui kyselytutkimukseen.

UPM on suomalainen metsäteollisuusyhtiö, joka johtaa bio- ja metsäteollisuuden integraatiota rakentaen uutta, kestävästä ja innovatiivista tulevaisuutta. (UPM 2017.) Opinnäytetyön kohdeorganisaation asemassa oleva UPM:n työsuhte-päällikkö osallistui kyselytutkimukseen.

6.2 Tärkeitä seikkoja onnistuneelle ulkoistukselle

Henkilöstöhallinnon osa-alueista rekrytointi ja palkanlaskenta ovat eniten ulkoistettuja osa-alueita. Lähes jokainen vastaajista oli sitä mieltä, että palkanlaskenta ja rekrytointi voidaan ulkoistaa. Rutiinitehtävät sekä prosessimaiset osa-alueet, kuten työsuhdeneuvonta, siivous sekä työterveyshuolto kannattaisi ulkoistaa. Soveltuvuustestit ovat myös paljon ulkoistettu osa-alue. Soveltuvuustestejä käytetään nykyään melko runsaasti. Riippuen työtehtävästä ja työtasosta, työnantaja haluaa varmistua työntekijän soveltuvuudesta työhön. Tätä käytetään etenkin myyntihenkilöstöä rekrytoitaessa. Eräs vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöpainotteiset ulkoistamisratkaisut, joissa henkilöstömäärä vaihtelee erittäin paljon,

ovat ulkoistettavissa. Yksi syy ulkoistamiselle voi olla myös pyrkiminen kansainvälisille markkinoille. Eräs vastaajista kertoo, että ulkoistamisen trendinä on nyt keskittää ulkoistaminen niin sanotusti halpamaihin. Lisäksi ohjelmistorobottien käyttäminen tuo uusia haasteita palveluntarjoajille tulevaisuudessa.

Vastaajat painottivat erityisesti sitä, että yrityksen sisäisenä toimintona pitäisi säilyttää organisaatiokohtaista ydinosaamista. Organisaatiokohtaista ydinosaamista vastaajien mielestä ovat palkitseminen, työsuhdejuridiikka, politiikat ja pelisäännöt, työsuojelun periaatteet, osaamisen kehittäminen ja osaamisen tarpeiden tunnistaminen sekä strategian jakauttaminen ja suorituksen kehittäminen.

Työnantajapäätökset ja harkintaa edellyttävät asiat tulisi säilyttää yrityksen sisäisinä osa-alueina. Työntekijän perehdytystä ei tulisi ulkoistaa, sillä jokaisessa työpaikassa tulisi huolehtia yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista. Tällä tavoin yrityksessä työntekijöiden ja johtoryhmän kesken ei aiheudu ylimääräistä sekaannusta. Henkilöstöhallinnon tarpeet ovat muuttuneet ja juuri tällä hetkellä esimerkiksi kulttuuriin ja johtamiseen odotetaan HR:ltä ideoita ja panostusta. Eräs vastaajista painotti, että nämä tulisi säilyttää yrityksessä.

Ulkoistamisen hyödyt ovat monimuotoisia. Kyselyyn vastanneista jokainen oli yksimielisesti sitä mieltä, että ulkoistaminen tuo ainakin kustannussäästöjä, resursien vapautumista sekä mahdollisuuden keskittyä ydintoimintoihin. Ulkoistaminen antaa mahdollisuuden ulkoistaa niin sanotut rutiinityöt eli tietyt pakolliset lakisääteiset asiat, toistuvat työtehtävät ja manuaalisen työn, joten aikaa jää keskittyä niihin osa-alueisiin, joita yritys pitää ydinliiketoimintoinaan.

Ulkoistus luonnollisesti vapauttaa aikaa ja resursseja. Jos ulkoistus on aitoa kumppanuutta, ulkoistuskumppani saa yrityksen henkilöstöhallinnon näyttämään hyvältä. Kumppani tuo ideoita, ehdotuksia ja kehittää toimintaa. Ulkoistamalla esimerkiksi rekrytoinnin, saadaan sopivaa työvoimaa oikeanlaisiin tehtäviin.

Lisäksi ulkoistamisen koettiin tuovan joustoa ruuhkahuippuihin, sairaslomiin sekä lomaturauksiin. Tämän vuoksi keskittyminen yrityksen oleellisiin tehtäviin tehostuu. Eräs vastaajista totesi, että ulkoistaminen tuo tehokkuutta ja kustannushyötyjä, edellyttäen että välilliset ja toimittajakulut pysyvät myös kohtuullisina.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio ei käytä ulkoisia palveluntarjoajia. Heillä on käytössään sisäinen, yhteinen palvelukeskus, joka hoitaa suurimman osan hallinnollisesta HR-työstä. Jatkoa ajatellen kohdeorganisaatiolla ei vielä ole suunnitelmassa ulkoistaa henkilöstöhallinnon osa-alueita.

Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että ulkoistamispäätöstä tehdessä yrityksen kannattaa tähdätä pitkälle tulevaisuuteen ja ulkoistamispäätöstä tulee miettiä tarkasti, sillä henkilöstöhallinto on erittäin tärkeä osa-alue yrityksessä. Ulkoistusta ei ole järkevää tehdä vain lyhyeksi määräajaksi. Työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa suoraan se, miten asiat hoidetaan yrityksessä. Jos henkilöstöhallinto ulkoistetaan, kannattaisi se siirtää kokonaisuutena, sillä muuten se aiheuttaa sekaannusta yrityksen sisällä. Henkilöstöhallinto on vastaajien mielestä osittain tai kokonaan ulkoistettavissa, riippuen yrityksestä ja sen koosta.

Tärkeimpänä seikkana suunniteltaessa henkilöstöhallinnon ulkoistamista tutkimuksen tuloksista nousi esille sopivan kumppanin valinta sekä huolellisesti mietitty ulkoistamispäätös. Suunniteltaessa henkilöstöhallinnon ulkoistusta on erittäin tärkeää, että ulkopuoliselle rekrytoijalle kerrotaan tarpeeksi hyvä ja kattava kuvaus henkilöstötarpeista ja toimenkuvista. Lisäksi on mietittävä tarkkaan, onko ulkoistukselle tarvetta sekä mitkä ovat yrityksen tukitoimintoja ja mitkä puolestaan ydinliiketoimintaa. Ulkoistamisen osapuolten on kyettävä muuttamaan omaa toimintaansa. ”Ole aktiivinen toimija itse, niin tiedät mitä päätöksiä teet”, painottaa eräs kyselyyn vastanneista. Itse ulkoistuspäätös on vasta alkua. Ulkoistamispäätöksen jälkeen täytyy tehdä vielä monta päätöstä lisää. Vastaajista kaksi painottavat sitä, että säännöllisiä tapaamisia asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä pidetään luottamuksellisen yhteistyön edellytyksenä.

6.3 Riskit ulkoistuksessa

Liiketoimintaan liittyy aina enemmän tai vähemmän riskejä. Kun yritys on päättänyt ulkoistaa jonkin toiminnon, on tärkeää löytää sopiva kumppani. Yksi kriittisimmistä askelista ulkoistamisprosessissa onkin sopivan kumppanin valinta. Vastaajista lähes jokainen painottaa oikeanlaisen kumppanin valintaa ulkoistamista tehdessä. Kattava kumppanin taustoihin perehtyminen minimoi riskejä.

Yksi vastaajista painottaa erityisesti kilpailutusprosessin alkupäätä. Tarkasti suunnitellut sopimukset, oikeanlaisen kumppanin valinta sekä henkilökunnan kanssa sujuva ja selkeä tiedottaminen ovat riskien minimoinnin kannalta avainasioita. Sopimusneuvotteluihin voi mennä aikaa jopa useita kuukausia. Aiesopimuksen laatiminen on suositeltavaa, jotta välttyttäisiin mahdollisilta ongelmilta. Parhaat tulokset saadaan aikaan silloin, kun asiakasyritys valitsee kumppanikseen palveluntarjoajan, joka vastaa yrityksen tarpeita parhaiten. Henkilökunnalle on ilmoitettava hyvissä ajoin ulkoistamishankkeesta heti puitesopimuksen synnytyä.

Toinen asia, jolla mahdollisilta ulkoistamisen riskeiltä välttyttäisiin, on huolellinen suunnittelu. Ulkoistamispäätöstä tulee suunnitella huolellisesti ja eräs vastaajista painottaakin sitä, että kaikki asiat tulee käydä tarkasti läpi ja selvittää mahdollisia riskejä ja uhkia SWOT-analyysin avulla. Tässä kohdassa painotetaan tarkkojen ja kattavien henkilöstöhallinnon toimenkuvien kuvaamista henkilöstöhallinnosta toiselle osapuolelle. Kaksi vastaajista olivat sitä mieltä, että työtehtävät täytyy perehdyttää kunnolla uusille työntekijöille, jotta ristiriidoilta välttyttäisiin ja asiat olisivat selkeitä kaikille osapuolille sekä ulkoistusprosessin aikana että sen jälkeen. Toisen osapuolen toimintatapoihin on tärkeää tutustua etukäteen huolellisesti ja päästä sisälle toisen osapuolen toimintatapoihin. Ulkoistamispäätöstä ei kannata tehdä hutiloiden, vaan sitä täytyy miettiä tarkasti. Lisäksi ulkoistukseen pitää sitoutua, muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin tulee mukautua ja kumppanilta pitää osata vaatia sopimuksen mukaista palvelua, korostaa eräs vastaajista.

6.4 Sopimukset ja ulkoistus

Sopimuksen laatiminen on välttämätöntä onnistuneen ulkoistamisen kannalta. Mitä hyvä ulkoistamissopimus sitten sisältää? Asiat pitää olla selkeästi sovitut niin, että kumpikin osapuoli tietää mihin on sitoutunut ja millaiset kustannukset mahdollisista muutoksista aiheutuu. Sopimukseen ei tule ujuttaa piilokustannuksia, jotka ovelasti kirjoitettu rivienväliin, korostaa yksi vastaajista. Sopimuksessa tulee olla selkeästi mainittu ehdot sopimussuhteen katkaisusta, eikä siitäkään saa tulla yllättäviä kustannuksia. Toivottavaa olisi, että luottamus osapuolten välillä säilyisi koko sopimussuhteen ajan. Sopimuksessa pitää olla myös maininta, että jos joku

menee pieleen, niin kuka korjaa ja maksaa virheistä aiheutuneet haitat. Tyytyväisyystakuu olisi mahtava juttu, toteaa yksi vastaajista. Lisäksi kustannustehokkuus täytyy osata arvioida etukäteen, sillä muutoin myöhemmin voidaan huomata, ettei ulkoistaminen ollutkaan kannattavaa.

Useat henkilöstöpalveluyritykset kertovat, että heillä on omat lakimiehensä, jotka laativat ulkoistamissopimukset. Kaikki lakipykälät tulee ottaa huomioon yksityiskohtaisesti, jolloin sopimus on yleensä hyvin kattava. Jos virhe on tapahtunut, se oikaistaan. Ulkoistamisprosessi ei ole niin suuri osa henkilöstöpalvelualaa, vaikka ulkoistaminen ja siihen liittyvät asiat tuleekin käytyä läpi palavereissa. Rekrytoinnit puolestaan ovat keskeisessä asemassa henkilöstöpalvelualla ja niihin panostetaan enemmän kuin ulkoistamissopimusten miettimiseen, toteaa eräs vastaajista.

Jos sopimus on tehty vaillinaisesti, se aiheuttaa hämmennystä vastuista ja velvoitteista. Sopimuksen tekemiseen on käytettävä riittävästi aikaa ja perehdyttävä yksityiskohtiin huolellisesti. Joillakin asiakkailta voi olla suuret vaatimukset ja odotukset sopimuksen suhteen. Kaikkiin vaatimuksiin ei toki voida suostua, jolloin palveluntarjoajan kannalta kyse on riskienhallinnasta. Lisäksi sopimuksesta on pystyttävä luomaan myös joustava, toimiva ja molempia osapuolia tyydyttävä sopimus.

Eräs vastaajista painottaa vielä kertaalleen molemminpuolista avoimuutta ja oikean kumppanin valintaa. Tämä helpottaa yhteistyötä sopimussuhteen aikana huomattavasti. Yhteistyö ulkoistajayrityksen ja alihankkijan välillä on aina kahden kauppa ja on tärkeää ymmärtää, että molemmilla osapuolilla on omat vastuunsa ulkoistamisprosessissa. Toisin sanoen, onnistunut ulkoistus on sitä, että myydään tarkalleen sitä, mitä aiotaan toimittaa.

Kun sopimukset on tehty osapuolten välisessä yhteisymmärryksessä, myös tämän jälkeen konkreettisten riskien ja ongelmien ilmaantuminen on mahdollista. Useimmille vastaajista konkreettisia riskejä ei tullut eteen sopimuksen teon jälkeen. Kun sopimukset tehdään ja siinä sovitaan yksityiskohdista, toiset henkilöt lunastavat lupauksensa. Tässä on se riskin paikka, toteaa eräs vastaajista. Pal-

velua tuottavien henkilöiden mukaan ottaminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on tärkeää. Epärealistisia odotuksia ei saisi tulla osapuolten välillä missään vaiheessa. Ulkoistus on omalla tavallaan myös omien riskien ulkoistusta, se tuo mukanaan joustavuutta erilaisiin tilanteisiin. Varahenkilöitä ei tarvita esimerkiksi sairauspoissaolojen tuurauksissa.

Erään vastaajan mielestä laskutusmallit ovat tärkeitä, eli toisin sanoen, mikä on ulkoistuskumppanin ansaintalogiikka. Miten toinen osapuoli joustaa, jos omassa yrityksessä menee huonosti? Kiinteät hinnat voivat joskus olla hyvä vaihtoehto, riippuen yrityksen kypsyyssasteesta ja tarpeesta. Tutkimuksessa on useasti nousut esille luottamus. Jokainen vastaajista on ollut poikkeuksellisesti sitä mieltä, että luottamus on ulkoistuksen paras ystävä. Luottamus osapuolten välillä tuo joustavuutta ja avointa keskustelua mahdollisista epäkohdista, joten tällä tavoin sopimuksen solmimisen jälkeen mahdolliset riskit vähenevät.

Eräs vastaajista kuitenkin totesi, että yhteistyön aikana toinen osapuoli on tuottanut käytöksellään kitkaa ja riskeerannut yhteistyön. Yhteistyötä on kuitenkin jatkettu niin sanotun välitillinpäätöksen jälkeen hyvissä merkeissä.

Eräs vastaajista haluaa tuoda esille sen, että henkilöstöalan järjestelmät ovat usein valmiita. Niihin ei tarvitse siis enää investoida, sillä ne ovat todella kalliita investoitavia kohteita. Henkilöstöalan järjestelmät on luotu sitä varten, että ei tarvitsisi tehdä suuria muutoksia, sillä järjestelmät soveltuvat hyvin monenlaiseen tarkoitukseen. Lisäksi on huomattu, että kun työvuorojärjestelmään tulee työvoiman vuokrauksesta tilaus ja tarvitaan kassahenkilöitä, tilaus syötetään järjestelmään ja työvuorotarjous lähtee suoraan järjestelmään. Työntekijällä on siis mobiilisovellus, jonka avulla työntekijä saa valittua kyseisen työvuoron itselleen. Näin yritys ei tarvitse omaa tuntikirjausjärjestelmää. Tämä puolestaan helpottaa tuntikirjauksia ja minimoi mahdollisten riskien syntymistä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyöstä pyrittiin saamaan selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen

aineisto pohjautui teemahaastattelulle sekä kyselyille, joita lähetettiin sähköpostitse henkilöstöpalveluyrityksille ja kohdeorganisaatioihin. Tutkimuksen vastauksista pyrittiin saamaan monipuolisia käyttämällä tutkimuksessa sekä henkilöstöpalveluyrityksiä että kohdeorganisaatiota. Kyselylomakkeita täydennettiin haastattelun avulla. Osa kyselyistä vietiin henkilöstöpalveluyrityksille henkilökohtaisesti. Tutkimuksen edetessä vastauksien saaminen oli hieman epävarmaa. Lukusten kyselylomakkeiden lähetyksestä huolimatta sähköpostitse ongelmaksi muodostui vastausten puute. Lukuisat yritykset eivät olleet valmiita vastaamaan sähköpostitse kyselylomakkeisiin, mikä on ymmärrettävää henkilöstöpalveluyritysten kiireen vuoksi. Tutkimusta tehdessä useat yritykset olivat alttiimpia vastaamaan kyselyihin, kun yrityksissä vierailtiin henkilökohtaisesti. Tällä tavoin vastauksia saatiin tutkimukseen enemmän. Tutkimukseen olisi ollut hyvä saada vielä muutamia kohdeorganisaatioita, mutta lukuisista yrityksistä huolimatta niitä oli erittäin hankala saada. Työn teoriaosuus täydensi empiiristä osuutta hyvin. Teoriaosuudesta löytyi jonkin verran yhtäläisyyksiä tutkimustuloksiin verraten. Teoriaosuudesta pyrittiin saamaan myös selkeä ja johdonmukainen kokonaisuus. Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen sopimusoikeudellisesta näkökulmasta kirjoitettuna tuntui opintojeni vuoksi loogiselta näkökulmalta kirjoittaa, eikä sopimusoikeudellisesta näkökulmasta kirjoitettuna löytynyt vastaavia teoksia.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui suomen- ja englanninkielisestä kirjallisuudesta, internet-artikkeleista, Saimia tietokannan materiaaleista sekä ajantasaisesta työ sopimuslaista. Lähdeaineistona pyrittiin käyttämään mahdollisimman uusia ja monipuolisia lähteitä. Henkilöstöhallinnon ulkoistamisesta ei ollut kovinkaan paljon kirjallisuutta saatavilla, mikä teki tiedon hankinnasta osittain haastavaa. Useista kirjallisuuslähteistä muodostui kuitenkin helposti yhdistettäviä teemoja, joista pystyttiin luomaan selkeitä kokonaisuuksia.

Kyselyistä ja haastatteluista selvisi, että henkilöstöhallinnon ulkoistaminen kokonaan tai osittain on mahdollista. Palkanlaskennan ja rekrytoinnin todettiin olevan eniten ulkoistetut osa-alueet henkilöstöhallinnosta. Kustannussäästöt olivat suurimpana syynä ulkoistamispäätöstä ajatellen. Lisäksi ydintoimintoihin keskittymistä ja sitä kautta resurssien vapautumista pidettiin suurimpinä hyötyinä henkilöstöhallinnon ulkoistamisessa.

Yksi kriittisimmistä askelista ulkoistamisprosessissa onkin sopivan kumppanin valinta. Vastaajista lähes jokainen painottaa oikeanlaisen kumppanin valintaa ulkoistamista tehdessä. Kattava kumppanin taustoihin perehtyminen vähentää mahdollisten riskien syntymistä. Yhteistyötä osapuolten välillä sekä muuttuviin olosuhteisiin mukautumista pidettiin erittäin tärkeinä tekijöinä.

Sopimuksen tekemiseen on käytettävä riittävästi aikaa ja perehdyttävä yksityiskohtiin huolellisesti. Hyvässä ulkoistamissopimuksessa lakipykälät tulee ottaa huomioon yksityiskohtaisesti, jolloin sopimus on yleensä hyvin kattava. Sopimuksesta on pystyttävä luomaan myös joustava, toimiva kokonaisuus.

Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia teoriaan, tutkimuksen tuloksissa löytyi paljon samankaltaisuuksia teoriaan nähden. Palkanlaskenta ja rekrytointi olivat tutkimuksen tuloksissa eniten ulkoistetut henkilöstöhallinnon osa-alueet. Teoriassa tästä löytyi myös yhtäläisyyksiä. Vähiten ulkoistetaan organisaatiokohtaista ydinosaamista, kuten uuden työntekijän perehdytystä, sisäisiä pelisääntöjä ja yhteistoimintamenettelyjä.

Lisäksi useat vastaajista olivat sitä mieltä, että ulkoistamispäätöstä tehdessä yrityksen kannattaa tähdätä pitkälle tulevaisuuteen ja ulkoistusta ei myöskään ole järkevää tehdä vain lyhyeksi määräajaksi. Työn teoriaisuus puolsi kyseistä näkökohtaa, sillä käytetyin malli on kolmen vuoden sopimus sekä optio jatkaa yksi tai kaksi kertaa vuoden osissa.

Suuri eriäväisyys tutkimuksen ja teorian välillä löytyy ulkoistamisen riskeissä. Tutkimuksessa suurimpina riskeinä pidettiin vääränlaisen kumppanin valintaa, hutioiden tehtyä ulkoistamispäätöstä sekä vaillinaisia ulkoistamissopimuksia. Teoriassa näitä elementtejä pidettiin myös riskeinä. Alihankkijan taloudellisen tilanteen heikkenemistä tai konkurssia ei kuitenkaan maininnut kukaan kyselyyn vastanneista. Nämä elementit puolestaan voivat aiheuttaa huomattavia vaikeuksia ulkoistajalle. SWOT- analyysi todettiin erinomaiseksi riskien kartoittamisen välineeksi sekä tutkimuksessa että teoriassa.

Kaiken kaikkiaan ulkoistamispäätöstä tehdessä aiheeseen kannattaa perehtyä huolellisesti ja asioita täytyy ottaa huomioon monesta eri näkökulmasta. Sekä tutkimuksessa että teoriassa korostui erityisesti se, että huolellisesti suunnitellut

sopimusehdot ovat avainasemassa ulkoistamiseen liittyvissä riskeissä. Ulkoistamis päätöstä on mietittävä tarkkaan ja erityisesti sopivan alihankkijaan merkitystä korostettiin. Lisäksi luottamuksellinen yhteistyö sopimussuhteen kuluessa havaittiin olevan tärkeää.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoinen prosessi ja työ valmistui suunnitellussa aikataulussa. Mielestäni on erittäin tärkeää valita sellainen opinnäytetyön aihealue, joka itseä kiinnostaa ja näin mielenkiinto työhön säilyy koko kirjoitusprosessin ajan. Henkilöstöhallinnon työtehtävät ovat lähellä omaa mielenkiintoa ja ulkoistaminen aihealueena toi työhön myös kiinnostavan näkökohdan. Mielestäni työ vastasi asettamiini tutkimuskysymyksiin. Sekä henkilöstöpalveluyrityksiä ja kohdeorganisaatiota käyttämällä opinnäytetyössä tutkimuksesta tuli monipuolinen kokonaisuus.

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusongelma, s. 6

Kuvio 2. Arvon luominen, s. 8

Kuvio 3. Ulkoistamisen vaiheet, s. 23

Lähteet

Alpesh, B. Patel & Hemendra, A. 2005. Outsourcing Success, The Management Imperative. Wales: Creative Print & Desing.

Banssi henkilöstöpalvelut 2016. <http://banssi.fi/>. Viitattu 11.3.2017.

Barona 2017. <https://www.barona.fi/barona/>. Viitattu 11.3.2017.

Go on yhtiöt 2017. <http://www.go-on.fi/go-on-yhtiot/>. Viitattu 8.3.2107.

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Tekniikka & talous. <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/> a262324. Viitattu 26.1.2017.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Karjalainen, J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy. Viitattu 31.1.2017.

Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. <http://www.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001662066.html>. Viitattu 23.1.2017

Lehikoinen, R. & Töyrylä, P. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Majava, K. 2017. Näin ulkoistat onnistuneesti. <http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/nain-ulkoistat-onnistuneesti>. Viitattu 18.1.2017.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Qualitas Forum 2009. SWOT-analyysi. <Http://www.qualitasforum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx>. Viitattu 23.1.2017.

Silta Oy 2017. <http://www.silta.fi/tietoa-meista/>. Viitattu 10.3.2017.

SRHY-Riskienhallinta 2017. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot>. Viitattu 2.2.2017.

Suojanen, K., Ojajärvi J., Savolainen H., Vainio, P. & Vanhanen, P. 2009. Opi oikeutta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

TE-palvelut 2016. Henkilöstöhallinto. <http://www.mol.fi/avo/alat/22.htm>. Viitattu 5.1.2017.

Työsopimuslaki 15.11.2002/943

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy.

University of Eastern Finland 2017. <http://www.uef.fi/web/henkilostopalvelut>. Viitattu 10.3.2017.

UPM 2017. <http://www.upm.fi/UPM/Pages/default.aspx>. Viitattu 5.3.2017.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VMP Suomi 2017. <https://www.vmp.fi/vmp-yrityksena/>. Viitattu 8.3.2017.

Woima 2016. Mitä ulkoistaminen on. www.woima.fi/ulkoistus. Viitattu 20.1.2017.

Haastattelun (28.2.2017) teemat:

Taustatietojen kartoitus

Henkilöstöhallinnon ulkoistus

Tärkeitä seikkoja onnistuneelle ulkoistukselle

Riskit ulkoistuksessa

Sopimukset ja ulkoistus

Ulkoistamisen trendit tänä päivänä

Perustiedot:

Missä yrityksessä työskentelette?

Toimenkuvanne yrityksessä?

Työskentelettekö henkilöstöasioiden parissa?

Tärkeitä seikkoja onnistuneelle ulkoistukselle:

Mitä henkilöstöhallinnon osa-alueita yritykset yleensä ulkoistavat?

Mitä henkilöstöhallinnon osa-alueita ei tulisi ulkoistaa?

Mitä hyötyä ulkoistamisesta on mielestänne yrityksille?

Mainitse mielestänne tärkein seikka suunniteltaessa henkilöstöhallinnon ulkoistamista?

Riskit ulkoistuksessa:

Millä keinoilla ulkoistamisen riskejä voidaan vähentää?

Miten mielestänne mahdollisiin riskeihin voidaan varautua etukäteen?

Sopimukset ja ulkoistus:

Mitä hyvä ulkoistamissopimus mielestänne sisältää?

Onko sopimuksen teon jälkeen ilmaantunut riskejä? Jos on, niin millaisia?

Tuleeko mieleenne mitään muita ajatuksia ulkoistamissopimukseen liittyen?

Perustiedot:

Missä yrityksessä työskentelette?

Toimenkuvanne yrityksessä?

Tärkeitä seikkoja onnistuneelle ulkoistukselle:

Mitä osia henkilöstöhallinnosta voidaan mielestänne ulkoistaa?

Mitä puolestaan ei tulisi ulkoistaa?

Mitä hyötyjä ulkoistaminen voi mielestänne tuoda?

Mitä toimintoja yrityksenne on ulkoistanut?

Onko suunnitelmissanne ollut ulkoistaa tulevaisuudessa muitakin yrityksen osa-alueita?

Mikä on mielestänne tärkein seikka, kun lähdetään suunnittelemaan HR-ullkoistusta?

Riskit ulkoistuksessa:

Millaisilla keinoilla ulkoistamisen riskejä voidaan vähentää?

Onko ulkoistamisessa jokin osa-alue onnistunut huonosti?

Sopimukset ja ulkoistus:

Mitä hyvä ulkoistamissopimus mielestänne sisältää?

Onko sopimuksen teon jälkeen ilmaantunut riskejä? Jos on, niin millaisia?

Onko mahdollista, että palaatte vielä ns. vanhaan malliin takaisin tulevaisuudessa?