

# HR-toimintojen ulkoistaminen



Heinäaho, Jaana

2010 Kerava

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU

Laurea Kerava

## HR-TOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN

Jaana Heinäaho  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Jaana Heinäaho

HR-toimintojen ulkoistaminen

Vuosi 2010

Sivumäärä 96

---

Opinnäytetyö käsittelee HR-toimintojen ulkoistamista. HR-toimintojen tehostaminen ulkoistamisratkaisujen avulla on ajankohtainen kysymys monissa suomalaisissa organisaatioissa nykyään.

Tutkimuksen pääongelma on, mitä seikkoja ulkoistamisessa tulee ottaa huomioon. Kysymykseen etsitään vastausta seuraavien alaongelmien avulla: 1) Mitkä HR-toiminnot ovat ulkoistettavissa? 2) Mitkä seikat vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen ja mitkä seikat voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? 3) Miten ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida sekä miten saavuttaa strateginen kumppanuus yhteistyökumppaneiden välille?

Työn teoriaosuus perustuu alan teoriakirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin aiheesta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Pääasiassa tietoa hankittiin kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Tutkimusta täydennettiin lisäksi kahden haastattelun avulla.

Tutkimuksen mukaan kaikki HR-toiminnot tai niiden osat sopivat jossain määrin ulkoistettavaksi. Kaikki lähtee asiakkaan tarpeesta ja melkein mitä tahansa palvelua pystytään tarjoamaan. Halu keskittyä ydinosaamiseen on pääsyy siihen, miksi kannattaa ulkoistaa. Tärkeinä asioina ulkoistettaessa pidetään joustavuutta markkinatilanteen muuttuessa ja resurssien vapautumista.

Riskeinä pidetään erityisesti muutosvastarintaa henkilöstön taholta ja oman organisaation tuntemuksen heikentymistä. Riskinä voidaan pitää sitä, jos palveluntuottaja ei tunne asiakkaan liiketoimintaa. Ulkoistamisen riskejä minimoidakseen täytyy olla tarkka kumppanin vallan kanssa, jotta yhteistyö toimii pitkällä tähtäimellä.

Tutkimuksessa korostuu se, että ulkoistaminen vaatii hyvin paljon suunnittelua ja vaivannäköä, mutta onnistuessaan se voi olla hyvä ratkaisu kaikille osapuolille. On tärkeää ottaa kaikkien osapuolten edut huomioon. Se vaatii paljon vuorovaikutusta kumppaneiden kesken ja jatkuvaa prosessin kehittämistä yhdessä.

Jaana Heinäaho

Outsourcing of HR Functions

Year 2010

Pages 96

---

This Bachelor's thesis discusses the outsourcing of HR functions. Making HR functions more effective by using outsourcing solutions is a topical issue in many Finnish organizations.

The main problem of the study is to choose which matters should be taken into account. The purpose of this thesis is to find out which HR-functions could be outsourced and which not. It's important to know how the outsourcing risks can be minimized and how the strategic partnership can be achieved with partners.

The theoretical section is based on the literature and previous research on the subject. The study used a quantitative approach. The data were mainly collected by using a questionnaire with both multiple choice and open-ended questions.

The study results that all the HR functions or their parts are more or less suitable for outsourcing. Everything is based on the client's needs and almost any service can be offered. A wish to focus on core business is the main reason for why outsourcing is worthwhile. The main issues in outsourcing are also considered to be the ability to adjust to the changing market situation.

Particular risks are considered to be resistance to change from the staff and reducing competence in own organization. It may also be regarded as a risk if the service provider does not know the client's business. In order to minimize outsourcing risks one has to be careful in selecting the partner for the partnership for the long-term.

The study emphasizes that outsourcing requires a great deal of planning and effort, but if successful, it can be a good solution for all parties. It is important to take into account the interests of all parties. It requires much interaction among the partners and continuous mutual development of the process.

Key words: human resource management, outsourcing, partnership

## Sisälllys

1 JOHDANTO .....	7
1.1 Aiheen rajaus .....	8
1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmät .....	8
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	9
2 HR-ULKOISTUS.....	9
2.1 Ulkoistaminen.....	11
2.2. Ulkoistaminen HR-toiminnoissa.....	14
2.2.1 Ulkoistamisen hyödyt .....	19
2.2.2 Ulkoistamisen riskit ja riskien minimointi.....	21
3 KUMPPANUUS .....	25
3.1 Operatiivinen kumppanuus.....	27
3.2 Taktinen kumppanuus.....	28
3.3 Strateginen kumppanuus.....	28
4 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSET .....	30
4.1 Barona.....	30
4.2 Clio .....	31
4.3 Go-On .....	31
4.4 HR House .....	31
4.5 HR4 .....	32
4.6 Opteam .....	32
4.7 Silta HR .....	33
4.8 StaffPoint.....	33
4.9 Varamiespalvelu (VMP).....	34
5 ASIAKASYRITYKSET.....	34
5.1 Metsäliitto-konserni.....	34
5.2 Tiimari Oyj .....	34
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	35
6.1 Tutkimusmenetelmät.....	35
6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	37
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
7.1 Kysely .....	38
7.1.1 Taustatekijät .....	39
7.1.2 Ulkoistettavaksi sopivat HR-toiminnot.....	43
7.1.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat seikat.....	49
7.1.4 Ulkoistamisen estävät seikat .....	50
7.1.5 Tarjonta ja osaaminen.....	52

7.1.6 Näkökulmat kumppanuuteen .....	54
7.1.7 Muita huomioita ulkoistamiseen liittyen .....	55
7.2 Haastattelut.....	56
8 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOXSISTA .....	57
8.1 Ulkoistettavat toiminnot.....	57
8.2 Ulkoistamisessa huomioon otettavat seikat .....	58
8.3 Kumppanuuden syntyminen .....	58
9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	59
LÄHTEET .....	61
KUVIOLUETTELO.....	64
LIITTEET .....	65

## 1 JOHDANTO

Henkilöstövoimavarojen johtaminen yrityksissä on monenlaisten muospaineiden kohteena. Nykyään odotetaan yhä suurempaa joustavuutta ja kustannustehokkuutta alalla kuin alalla. Sen lisäksi yritysten menestyminen riippuu paljolti siitä, että niiden käytössä on riittävästi ja jatkuvasti kehittyvää huippuosaamista. Henkilöstöjohtamiseen on jouduttu kiinnittämään yhä enemmän huomiota olosuhteiden muuttumisen takia, sillä henkilöstön hankkimiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen joudutaan uhraamaan yhä enemmän varoja. Henkilöstötoimintoja on viime vuosina monissa yrityksissä ulkoistettu ja samalla henkilöstöorganisaatiota supistettu. On mahdotonta osoittaa sellaisia henkilöstöjohtamisen toimintamalleja, jotka varmuudella voivat tuottaa hyviä tuloksia aina ja kaikissa yrityksissä. Paras tasapainotila täytyy katsoa aina tilannekohtaisesti. Tarvitaan selkeitä rakenteita, periaatteita ja käytäntöjä, joilla henkilöstövoimavarojen johtamisen sujuvuus ja vakaus varmistetaan. Yrityksissä täytyy myös olla valmiutta joustavasti vastata liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin. Tarvitaan uusia henkilöstötyön toteutustapoja. (Viitala 2007, 3.)

Ydinosaaminen on osaamista, jota ei ole muilla. Se on erikoistumista ja sen kautta saavutettua erityisosaamista. Yrityksen ydinosaaminen on kokonaisuus tietoa, taitoa ja teknologiaa, jota muiden on lähes mahdoton kopioida. Sen avulla yritys pystyy saamaan kilpailuetua ja yliverstaista arvoa asiakkaalle. Kun yritykseltä vaaditaan parempaa tulosta, yksi ratkaisu on keskittyä ydinosaamiseen. Yksi mahdollisuus on ostaa ulkopuolelta ne asiat, jotka eivät ole yrityksen ydinosaamista. (Wikipedia 2010.)

HR:n haasteena on keskittää sisäiset resurssit niihin toimintoihin, joiden avulla se tuottaa lisäarvoa tai kehittää organisaation ydinosaamista. Ne toiminnot, jotka eivät ole kriittisiä kilpailukyvyn kannalta, voidaan ulkoistaa. Ulkoistamisen menestyminen johtuu pitkälti siitä, hallitaan ulkoistusprosessi ja ymmärretään mitä kannattaa ulkoistaa. Vaaditaan hyvää suunnittelua sen suhteen, minkälaisia palveluja ostetaan ja keneltä ne kannattaa hankkia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 12.)

HR-toimintojen tehostaminen ulkoistamisratkaisujen avulla on ajankohtainen kysymys monissa suomalaisissa organisaatioissa ja siksi sitä on mielenkiintoista ja myös tarpeellista tutkia. Palkkahallinnon ulkoistaminen on jo monissa yrityksissä tavallista, ja nykyään ulkoistetaan yhä enemmän osaprosessien sijaan kokonaispalveluja. Yhdysvalloissa ulkoistamisen hyödyntäminen on edennyt pitkälle, mutta Suomessa aihetta on tutkittu huomattavasti vähemmän. Fagerströmin (2004) tutkimuksessa on selvitetty HR-toimintojen ulkoistamista yleisesti sekä siihen liittyviä etuja ja haittoja.

Arinso Finland Oy:n HR-tutkimus (2005) on käsitellyt ulkoistamiseen liittyviä trendejä ja PA Consulting Groupin tutkimusraportti (2003) käsittelee henkilöstötyön strategisia haasteita. Anna Rahunen (2005) on myös tutkinut pro gradu -tutkielmassaan henkilöstötoimintoja ulkoistamisen kohteena.

### 1.1 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön aihepiiri käsittelee ulkoistamisprosessia. Ulkoistaminen on aiheena ajankohtainen, sillä se on tämän päivän trendi, jonka vaikutus tulee varmasti kasvamaan vielä tulevaisuudessa. Se näkyy tällä hetkellä henkilöstöpalveluyritysten määrän kasvuna ja ulkoistettavien toimintojen lisääntymisenä. Opinnäytetyön aiheen rajaan koskemaan ainoastaan HR-toimintojen ulkoistamista. Nykyään ulkoistaminen on tärkeä osa monen yrityksen liiketoimintaa, jonka avulla on tarkoitus turvata nopea uudistuminen ja joustavuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Työntekijöiden kannalta ulkoistaminen tuo joitakin ongelmia, mutta myös mahdollisuuksia, joita on hyvä pohtia näitä päätöksiä tehtäessä.

### 1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmät

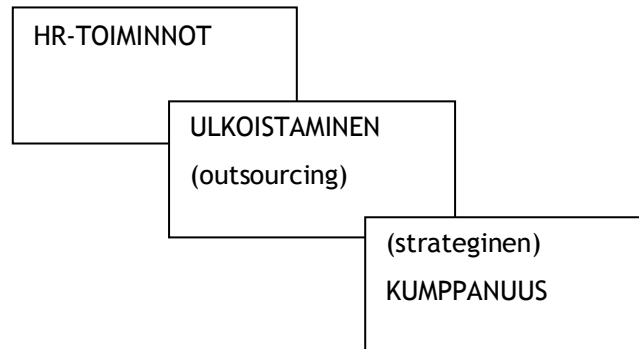
Tämän tutkimuksen pääongelma on, mitä seikkoja ulkoistamisessa tulee ottaa huomioon. Kysymykseen etsitään vastausta seuraavien alaongelmien avulla: 1) Mitkä HR-toiminnot ovat ulkoistettavissa? 2) Mitkä seikat vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen ja mitkä seikat voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? 3) Miten ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida sekä miten saavuttaa strateginen kumppanuus yhteistyökumppaneiden välille?

Tutkimuksen kohteeksi on valittu yhdeksän henkilöstöpalveluyritystä, jotka ovat Barona, Clio, Go-On, HR House, HR4, Opteam, StaffPoint, Silta HR ja Varamiespalvelu (VMP). Yritysten esitelyt voi lukea myöhemmin tekstissä. Näiden yritysten henkilöstölle lähetettiin kysely, jonka tarkoituksena oli saada siellä työskentelevien asiantuntijoiden mielipiteitä siitä mitä HR-toimintoja pystytään realistisesti ulkoistamaan, minkälaisia mahdollisuuksia yrityksillä on tarjota tällä hetkellä HR-toimintojen ulkoistamista ja mitä seikkoja siinä tulee huomioida sekä miten saavuttaa syvempi kumppanuuden taso yhteistyökumppaneiden välillä. Jotta asiasta ei tulisi yksipuolinen lähetetään haastattelupyynnöt 11 yritykselle, joiden oletetaan käyttävän ainakin jossain määrin ulkoistuspalveluja. Sen tarkoituksena on kartoittaa HR-palveluita käyttävien yritysten toiveita asian suhteen. Haastatteluja oli vaikea saada ja monet yritykset eivät halunneet vastata. Lopulta sain sähköpostin kautta vastaukset haastattelukysymyksiin Tiimarin henkilöstöpäällikkö Seija Hamajalta ja Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja Anneli Karhulalta.



### 1.3 Teorettinen viitekehys

Keskityn kolmen käsitteen ympärille, joita ovat HR-toiminnot, ulkoistaminen ja kumppanuus. Seuraavana on käsitteiden käsitelmä ja käsitteiden määrittely. (Kuvio 1.)



Kuvio 1: Teorettinen viitekehys.

## 2 HR-ULKOISTUS

Henkilöstötoiminnoilla viitataan usein siihen organisaation vastuualueeseen ja toimintakokonaisuuteen, jossa hoidetaan muun muassa rekrytointia, perehdyttämistä, palkitsemista, henkilöstön kehittämistä, urasuunnittelua ja hyvinvoinnista huolehtimista. Yrityksissä henkilöstötoiminnoista käytetään usein lainausta HR-funktio (HRM function). Kun halutaan puhua erityisesti työstä, jota henkilöstöammattilaiset tekevät, käytetään usein nimitystä HR-työ (HR work). Nykyään on alettu puhua henkilöstöprosesseista. Siirryttäessä prosessin suuntaiseen johtamiseen liiketoiminnassa henkilöstötoimintoja on ryhdytty tarkastelemaan prosesseina eikä niinkään yksittäisinä toimenpiteinä. Tyypillisiä henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat rekrytointi-, perehdyttämisen-, kehittäminen- ja outplacement-prosessit. (Viitala 2007, 21-22.)

Henkilöstöyksikön ja siellä työskentelevien henkilöstöammattilaisten rooli yrityksissä vaihtelee. Se voi painottua hallinnolliseen, operatiiviseen tai strategiseen rooliin. Pienissä yrityksissä korostuu monesti hallinnollinen ja operatiivinen työ, ja suurissa yrityksissä henkilöstöjohtamisen työ painottuu usein strategisiin kysymyksiin. Kaikissa yrityksissä kaikki kolme henkilöstötyön tasoa ovat kuitenkin jollakin tavalla läsnä seuraavan kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2: Henkilöstöammattilaisen rooli (Viitala 2007, 251).

Henkilöstöjohtamisessa joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekeytyvyyden välillä. Markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkilliset muutokset edellyttävät joustavuutta ja kykyä reagoida nopeasti eri tilanteissa. Henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan tarpeen mukaan. Yksi vaihtoehto on käyttää ulkopuolisia osajia ja ostaa osa palveluista muualta. Tällä hetkellä trendi on se, että yritykset luopuvat kaikesta, mikä ei liity suoraan varsinaiseen operatiiviseen toimintaan. Tämän avulla tavoitellaan joustavuutta, parempaa osaamista ja laatua eri toiminnoissa. Yrityksen henkilöstöjohtamisen tulee tukea ratkaisevalla tavalla liiketoimintastrategian toteuttamista. (Viitala 2007, 9-10.)

Aiemmin työvoimaa hankittaessa mietittiin lähinnä sitä, palkataanko henkilö vakituiseksi vai määräaikaiseksi tai kokopäiväiseksi vai osapäiväiseksi työntekijäksi. Nykyään harkitaan usein myös vuokratyöntekijän palkkaamista oman työntekijän sijasta. Henkilöstövuokrausala kasvoi Suomessa 2000-luvun alussa paljon, ja henkilöstöpalveluyritykset kasvoivat 75 prosentilla vuosina 2001-2006. (Hyppänen 2007, 19.)

Vuokratyövoimaa käytetään kaiken tasoissa tehtävissä aina johtotason tehtäviin asti. Esi- miestyön kannalta tämä tarkoittaa, että on kyettävä johtamaan erilaisilla sopimuksilla työs- kenteleviä henkilöitä ja saatava heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Henkilöstö- vuokrausalan kasvun myötä sen toimintatavat ovat kehittyneet, ja esimerkiksi Henkilöstöpal- velualan liittoon kuuluvilla jäsenyrityksillä on oma työehtosopimus. (Hyppänen 2007, 19.)

Liiketoiminnan mahdollisimman suuren joustavuuden tavoittelusta on seurannut varovaisuus sitoa yrityksiin henkilöstöä pysyvästi. Yhä useammat yritykset palkkaavat pitkäkestoisin työ-

suhteisiin vain sellaista väkeä, joka on ydintehtävän kannalta välttämätöntä. Ulkopuolisten tilapäisresurssien käyttö yrityksissä yleistyy koko maailmassa kovaa vauhtia. Haasteeksi on tullut löytää keinot jatkuvaan kehittymiseen ja mahdollisimman tehokkaaseen yhteistyöhön yrityksen sisällä olevien ja ulkopuolelta löytyvien osaajien kanssa. (Viitala 2007, 18.)

Osaavan yrittäjän löytäminen on tärkeimpiä strategiseen ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä. Yrittäjän osaamisella tarkoitetaan kykyä luoda sellaisia toimintamalleja, jotka perustuvat täsmällisiin arvioihin ostettavan yksikön toiminnasta sekä tuotteista, palveluista ja niiden kehittämisestä. Lisäksi yrittäjän on kyettävä määrittelemään luotujen toimintamallien kaupallinen hyödynnettävyys aiotulla markkina-alueella. Tärkeä tekijä on myös luottamuksen saavuttaminen. Ilman luotettavaa ostajaa on uhkarohkeaa ulkoistaa yrityksen kriittisiä strategisia toimintoja. (Nurminen 2001, 79.)

## 2.1 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen (outsourcing) tarkoittaa tavaroiden tai palvelujen hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamiseen liittyy toiminnan lopettaminen yrityksen sisällä sekä työntekijöiden siirtyminen ulkoistettavan toiminnon mukana. Toisen peruselementin muodostaa ulkoistettavan toiminnon suorittamista koskeva sopimussuhde. (Kiiha 2002, 1.) Tulevaisuudessa tullaan kiinnittämään yhä enemmän huomiota liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen (BPO, Business Process Outsourcing), joka voi tarkoittaa muun muassa HR-palvelujen hallinnan ulkoistamista. Kansainvälistyminen, kiristynyt kilpailu ja vaikeudet reagoida teknologian muutoksiin ja sen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin johtaa yritykset ulkoistamaan kokonaisia liiketoimintaprosesseja niihin erikoistuneiden yritysten suoritettavaksi. Perinteisesti ulkoistaminen on tarkoittanut sitä, että toimitetaan ainoastaan asiakkaan tarvitsemia peruspalveluja. Ulkoistamisen muuttuessa liiketoimintaprosessien suuntaan on pakko kiinnittää enemmän huomiota vastuukysymysten jakautumiseen. Syvempää kumppanuutta tavoiteltaessa ollaan huomattavasti läheisemmin tekemisissä ulkoistajan asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa, ja tällöin vastuukysymyksistä on erikseen sovittava. (Kiiha 2002, 9-10.)

Organisaatio voi ulkoistaa toimintojaan, jotka eivät ole organisaation omaa ydinosaa. Se tarkoittaa, että toiminto myydään ulkopuoliselle yritykselle, joka on erikoistunut kyseisen palvelun tuottamiseen. Ulkoistamisen myötä osa työsuhteista voi päättyä tai henkilöstö siirtyä ”vanhoina työntekijöinä” toisen yrityksen palvelukseen. Ulkoistamisen yhteydessä siirtyvä henkilöstö jatkaa ainakin alkuvaiheessa palvelun suorittajana. Kun järjestelyn kohteena oleva henkilöstö saa tiedon käynnissä olevasta muutoksesta, se aiheuttaa usein epävarmuutta ja turvattomuutta siitä huolimatta, että ulkoistus ei ole irtisanomisperuste. On luonnollista, että tulevat muutokset askarruttavat henkilöstöä. Entinen työnantaja vastaa työnantajavelvoitteista siirtymähetkeen asti, ja uusi työnantaja ottaa vastaavasti työnantajavastuun siirtymä-

hetkestä eteenpäin. Käytännön kannalta on erittäin tärkeää huolehtia saumattomasta siirtymisestä. (Hyppänen 2007, 208-209.) Alun pelosta ja epävarmuudesta huolimatta muutoksilla voi olla positiivisia vaikutuksia. Mitä paremmin pystytään viestimään henkilöstölle muutoksiin liittyvät perustelut haittoineen ja hyötyineen, sitä paremmin kukin pystyy hoitamaan omaa vastuualuettaan muuttuvassa työympäristössä. (Hyppänen 2007, 219-220.)

Ulkoistukseen liittyä lähes poikkeuksetta merkittäviä muutoksia ulkoistettavissa prosesseissa. Näitä muutoksia on osattava hallita. Ulkoistushankkeissa on toisinaan ollut ongelmia, mutta kaiken kaikkiaan ulkoistamiseen liittyvää radikaalia prosessien kehittämistä on pidetty positiivisena ratkaisuna. Ongelmien esiintyminen liittyy usein kykyyn hallita merkittävää muutosta. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Prosessien kehittämisessä on kyse uuden luomisesta, joka on aloitettava vanhasta luopumisella. Se vaatii rohkeutta kyseenalaistaa henkilökohtaiset mukavuusalueensa ja muuttaa kipeiltäkin tuntuvia asioita. Organisaation on luovuttava vanhoista, kilpailevista arvoista, normeista ja toimintatavoista, ennen kuin organisaatio voi tuloksetta omaksua uudet ideat. Prosessien uudelleensuunnittelu tähtää lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle, ja sitä kautta myös organisaatio tekee parempaa tulosta. (Kiiskinen ym. 2002, 39-41.)

Kilpailun kiristyessä yritysten on ollut pakko arvioida vahvuutensa ja heikkoutensa uudelleen, kun muuttuvat liiketoimintavaatimukset edellyttävät nopeampaa reagoitokykyä ja parempaa palvelua. Vaihtoehtojen huolellinen kartoitus ja markkinatilanteen analysointi auttavat valmistautumaan sopimusneuvotteluvaiheeseen ja siten parhaan lopputuloksen saavuttamiseen. Keskeisempiä asioita on määrittää lähtötaso, tunnistaa riskit ja ulkoistamisen taloudelliset vaikutukset. Kun tiedetään, mitä kokonaisuuksia ollaan ulkoistamassa, on oleellista ymmärtää palvelumarkkinoiden tarjonta ja kyky vastata palvelun ostajan tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 100-101.)

Organisaatioiden ei ole tarkoituskaan tuottaa kaikkia tarvitsemiaan palveluja itse, vaan on tehtävä päätöksiä siitä, mitkä asiat on tarpeen antaa ulkopuolisen hoidettavaksi ja mitkä asiat kannattaa tehdä itse. Oleellista on tunnistaa milloin kyseessä on strateginen ja milloin taktinen ratkaisu, jotta lähestymistapa ongelman selvittämiseksi on oikea. (Kiiskinen ym. 2002, 22.) Markkinoiden kehittyminen on myös vaikuttanut ulkoistamisen yleistymiseen. Markkinoille on kehitymässä uusia erikoistuneita ja joustavia yrityksiä, jotka voivat tehokkaasti tuottaa toimintoja, jotka yritykset haluavat ostaa ulkopuoliselta toimittajalta. Tämä kehitys mahdollistaa useampien palvelujen ostamisen kuin aiemmin. (Axelsson & Wynstra 2002, 68.)

Ulkoistaminen on eräs keskeinen tapa organisoida prosessia tai sen osaa ulkopuolisen palveluntarjoajan avulla. (Kiiskinen ym. 2002, 27). Ulkoistamista voidaan tarkastella sekä kertaluonteisena palvelun hankintana että pitempiaikaisena strategisena kumppanuutena. Tämä

tutkimus käsittelee ulkoistamista laajempien kokonaisuuksien siirtämisenä ulkopuoliselle toimittajalle.

Yrityksen ulkoistamispäätöksiä ja niiden kannattavuutta ei voida mitata yksin kustannusten avulla, vaikka ne ovat tärkeä osa päätöstä. Päätöksen taustalla vaikuttavat usein aivan muut tekijät. Yritykselle voi olla välillisesti kannattavampaa pitää jotkin toiminnot itsellään, vaikka niiden kustannusrakenne olisi sille epäedullinen. Tällöin kyseisten toimintojen on tuotettava yritykselle jotain sellaista lisäarvoa, että vaikka sen tuotto olisi negatiivinen, niin vaikutus muihin tuottoihin on vahvasti positiivinen. Ulkoistamisen kohteena olevaa liiketoimintoa tulee arvioida muiltakin osin, kuin sen aiheuttamien tuotantokustannusten kautta. Itse ulkoistamisprosessiin liittyvä kustannus, kuten neuvottelu-, koordinointi-, valvonta- ja ylläpitokustannukset, vaikuttavat myös ulkoistuksen kokonaiskustannuksiin. (Pajarinen 2001, 5.)

Yritys menettää ulkoistamisen vuoksi osan toimintoon omaamastaan kontrollivallasta, ja lisäksi sopimuksen pitkäkestoisuus vähentää mahdollisuuksia saavuttaa lyhytaikaisia kustannussäästöjä. Ulkoistamispäätös on aina kompromissi. Keskeistä on pystyä luomaan sopimuksilla tavat, joiden avulla ulkoistaja pystyy riittävässä määrin säilyttämään kontrollinsa ulkoistettuun toimintoon ja toisaalta hyödyntämään yhteistyökumppaninsa suurempaa tehokkuutta toiminnon suorittamiseen. Yhteistyökumppaneiden välisessä sopimussuhteessa korostuvat sekä pitkälle menevä yhteistyö että osapuolten toimiminen tiiviissä yhteistyössä kaikissa vaiheissa. Luottamuksellisen suhteen aikaansaaminen ja säilyttäminen edellyttää tiivistä yhteistyötä kaikissa yhteistyön vaiheissa. Ulkoistamissopimuksessa korostuu myös vaatimus lojaalisuuteen ja on tärkeää pyrkiä yhteisen päämäärän toteuttamiseen. Oman edun tavoittelua tärkeämpiä ovat jatkuvuuden turvaaminen, siihen liittyvä konfliktien välttäminen ja joustavuus. Yhteistyön merkityksen korostaminen ei tietysti poista sitä lähtökohtaa, että osapuolten intressit ovat erilaiset ja kummankin tarkoitus on saada liiketoiminnasta mahdollisimman suurta hyötyä. (Kiiha 2002, 117-118.)

Sopimuksen laatiminen tarkoituksenmukaisesti on siis ulkoistamisen onnistumiselle välttämätöntä. Huonosti suunniteltu sopimus saattaa johtaa siihen, että ulkoistaminen ei johdakaan tavoiteltuun toiminnan joustavuuteen ja kustannussäästöihin vaan saattaa päinvastoin tuoda mukanaan entistä jäykempiä rakenteita ja suurempia kustannuksia. Ulkoistamiseen liittyy riskejä, joiden hallintaan voi osaltaan pyrkiä varautumaan oikein suunnitelluin sopimusehdoin. (Kiiha 2002, 74.)

Ulkoistamisen tavoitteet ovat periaatteessa yksinkertaiset määritellä, mutta käytännössä se on kuitenkin vaikeaa. Se edellyttää tulevaisuuden pohdintaa ja ymmärtämistä. Jos riittävän selkeitä tavoitteita ei pystytä määrittelemään, tulisi koko ulkoistaminen unohtaa. Ulkoistajan ja ulkoistetun suhteelle on laadittava kirjalliset tavoitteet. Niissä on määriteltävä yhteiset

tavat mitata tulosta sekä keinot siihen. On tarpeellista sopia tavoitteiden pitämisestä yhden-suuntaisina. (Nurminen 2001, 42-43.) Ulkoistamissopimuksen tulee sisältää suoritteiden tuottamiseen ja toimittamiseen liittyvät tiedot. Siihen täytyy kirjata kunkin toiminnon vaatimukset ja kriteerit. Näiden kriteereiden perusteella voidaan yhdessä neuvotella toiminnan kehittämisestä palveluprosessin parantamiseksi. (Nurminen 2001, 48-49.)

Selkeiden, luotettavien ja konkreettisten mittareiden rakentaminen muutosprosessin seuranta varten edesauttaa onnistumista. Mikäli seuranta perustuu pelkästään mutu-tietoon ja pikemminkin toivottuihin kuin todellisiin tuloksiin, seurantaan ei voida luottaa. Sitä, mitä ei mitata, ei voida luotettavasti muuttaa ja parantaakaan. Motivaation kannalta ratkaisevaa on se, koetaanko positiivinen tulos selkeästi ja luotettavasti prosessien uudistamisen ansioksi vai ei. Mittaaminen auttaa henkilöstön mukaan saamista, koska toteutuneista muutoksista saa näin palautetta. Onnistumisen kokeminen motivoi ja vie muutosta eteenpäin. Mittareille on syytä asettaa yhteisesti hyväksytyt oikeellisuuskriteerit. Mittarien antamien tulosten oikeellisuudesta ja tulkinnasta tulisi olla samaa mieltä. (Kiiskinen ym. 2002, 53-54.)

## 2.2. Ulkoistaminen HR-toiminnoissa

HR-toiminnoilla tarkoitetaan henkilöstöressurssien johtamisen (Human Resource Management = HRM) keskeisimpiä toimintoja, joita ovat muun muassa henkilöstöressurssien suunnittelu, rekrytointi, palkkaus ja palkitseminen, kehittäminen ja koulutus, työsuhteasiat sekä kansainväliset HR-tehtävät.

Liiketoimintaympäristön muutos vaikuttaa monin tavoin yritysten tapaan hoitaa niiden henkilöstöressusseja. Toimintatapojen tehostaminen ja kustannusten alentaminen on ohjannut yrityksiä ulkoistamaan HR-toimintojaan ja säilyttämään vain olennaisimmat toiminnot sisäisinä. Omia henkilöstötoimintoja ei ole haluttu kasvattaa vaan pikemminkin päinvastoin, jolloin on saatu siirrettyä osa kiinteistä kustannuksista muuttuviin kustannuksiin. Viimeksi mainitut vaihtelevat tuotannon vaihtelujen mukaan, ja niitä on helppo karsia tarpeen vaatiessa. (Viitala 2007, 262.)

Ulrichin (1997, 2) mukaan HR:n on mahdollista vastata sitä kohtaaviin haasteisiin vain luomalla täysin uuden roolin. Nykyään odotetaan ja on ehdottoman tärkeää, että henkilöstökäytännöt tuottavat organisaatiolle mitattavaa lisäarvoa. Henkilöstötoimintojen on autettava ja tuettava liiketoiminnan tuloksen saamisessa ja parantamisessa. Henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksille on muuttunut ajan myötä ja nykyään sen rooli nähdään strategisella tasolla. Uusi kilpailuympäristö vaatii uutta tapaa ajatella henkilöstökäytännöistä, henkilöstötoiminnoista ja henkilöstöammattilaisista.

Ulrich (1997, 24-31) määrittelee neljä tapaa, joiden avulla HR:n asemaa voidaan kehittää siten, että se auttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Henkilöstöammattilaisten täytyy toimia sekä strategisesti että operatiivisesti ja pystyttävä keskittymään sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteisiin. HR:n on toimittava tukena suunnitelmien siirtämisessä käytäntöön, jolloin se on johdon kumppani strategian toteuttamisessa. HR:n tulee myös olla asiantuntija työn tehokkaassa organisoinnissa ja johtamisessa siten, että hallinnon kuluja lasketaan laadun silti säilyessä. Näiden lisäksi HR:n tulee puolustaa työntekijöitä ja samalla lisätä heidän panostaan vahvistamalla sitoutumista ja kykyä tuloksen tekemiseen. Organisaation muutosvalmiuden parantamiseksi HR:n täytyy kyetä jatkuvaan prosessien ja kulttuurin muokkaamiseen. Päämääränä on, että jokaisen HR-toiminnon avulla voidaan konkreettisesti vaikuttaa siihen, että asiakkaita palvellaan paremmin ja parannetaan liiketoiminnan tulosta. (Ulrich 1997, 24-31.)

Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen on voimakkaassa kasvussa. Onnistunut ulkoistus perustuu aina hyvään sopimukseen, jossa palvelun toimittaja sitoutuu tiettyyn palvelutasoon ja laskeviin kustannuksiin. Kun toimittajaksi valitaan oikea yritys, sopimuksen mukana tulee saamaan huippuosaamista, jonka avulla myös henkilöstöhallinnon prosessit voidaan arvioida ja määritellä uudestaan. Toimittajan ajantasainen tieto lainsäädännöstä, palkkiojärjestelmistä, eläkeasioista ja kansainvälisille yrityksille elintärkeistä henkilöstökysymyksistä eri maissa ovat niin ikään tärkeitä ja rahanarvoisia. (Valvisto 2005, 219-220.)

Ulkoistaminen opettaa henkilöstöjohtoa siirtymään palvelutoimittajasta ostajan rooliin. Se pakottaa pohtimaan tulevaisuutta ja määrittelemään rajapinnan toimittajaan päin tarkasti. Onnistunut ulkoistaminen vaatii taitoa kyseenalaistaa ja kykyä hakea entistä tehokkaampaa toimintatapaa. Se edellyttää halua sopeutua uuteen toimintamalliin, sillä ulkoistamisen hyötyjä ei saada, jos tavoitteena on vain siirtää prosessit sellaisinaan ulos talosta. Ulkoistuspalvelujen toimittaja on parhaimmillaan asiakkaalleen uusia ajatuksia tarjoava kumppani, mutta se ei voi omistaa strategisia asioita. (Valvisto 2005, 219-220.)

Ulkoistamisen kohteena ovat lähes kaikki henkilöstötoiminnot ja -tehtävät. Ensimmäinen on yleensä ostettu melko rajattuja yksittäisiä palveluja, jonka jälkeen kehitys on kulkenut kohti laajempien kokonaisuuksien ostamista ulkoa. Yritys voi esimerkiksi ensin ostaa vain testauspalvelut rekrytointien yhteydessä ja myöhemmin koko henkilöstöhankintaprosessin henkilöstöyritykseltä. On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, mitä henkilöstötoimintoja kannattaa ulkoistaa ja mitä ei. Yksimielisyyttä on siitä, että strategisesti tärkeitä asioita ei tule ulkoistaa. Ulkoistamispäätökset edellyttävät aina huolellista ja monipuolista arviointia. (Viitala 2007, 263.)

Parhaiten ulkoistettaviksi sopivat henkilöstöfunktion operatiiviset prosessit. Esimiehen roolia työntekijän sitouttajana ei sen sijaan voida koskaan ulkoistaa. Tiukka luottamussuhde henki-

löstöyksikön ja johdon välillä pitää myös säilyttää ulkoistuksesta huolimatta. Rekrytointipäätökset on hyvä pitää yrityksen omissa käsissä, sillä ne ovat yrityksen tärkeitä strategisia päätöksiä. Vain rekrytoinnin hallinnollinen taustatyö voidaan ulkoistaa. Ulkopuolinen asiantuntija voi toimia rekrytointitiimin jäsenenä, mutta hän ei voi koskaan korvata esimiestä ja yrityksen omia päätöksentekijöitä. Tämä johtuu siitä, että rekrytoinnin aikana syntyy pohja työntekijän pitkälle sitoutumiselle. (Valvisto 2005, 220.)

Suomalaisissa tutkimuksissa ei ole esitetty laajemmin näkökulmia siihen, mitkä HR-toiminnot sopivat ulkoistettaviksi ja mitkä eivät. Sen sijaan on tutkittu, mitä toimintoja organisaatiot ovat ulkoistaneet eniten. Arinso Finland yhdessä Henry ry:n kanssa teettämässä tutkimuksessa vuonna 2005 selvitetään ulkoistamiseen liittyviä trendejä ja miten on mahdollista tehostaa HR-toimintoja. Tuloksista selviää, että eniten ulkoistamista on käytetty palkanlaskennassa, palkkahallinnossa ja rekrytoinnissa. Osa yrityksistä on ulkoistanut eläkejärjestelyt, poissaolojen hallinnan, ajanhallinnan ja koulutuksen hallinnan. Suurin osa ulkoistamista käyttäneistä yrityksistä on ulkoistanut enemmän kuin yhden HR-prosessin. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoittaa, etteivät ne tällä hetkellä harkitse HR-prosessien ulkoistamista. (Arinso 2005, 10.)

Ulkoistamisratkaisun tärkeimmiksi syiksi yritykset mainitsevat kustannussäästöt ja keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan. Erityisosaamisen saatavuuden turvaaminen ja henkilöstöresurssien joustavuuden lisääminen nähdään merkittäviksi tekijöiksi. Ulkoistamiskumppanin valintaan vaikuttaa eniten ulkoistamiskumppanin kyky tarjota laadukkaita palveluita sekä HR:n erityisosaaminen. Tutkimus osoittaa, että HR-prosessejaan ulkoistaneet yritykset ovat myös käytännössä pystyneet saavuttamaan ulkoistamisen myötä merkittäviä hyötyjä. Ne yritykset, jotka eivät olleet ulkoistaneet HR-toimintojaan, mainitsevat pääasiallisiksi syiksi tähän ulkoistamisen hinnan verrattuna saavutettaviin hyötyihin, strategiset syyt sekä kehnon laadun. Aiempien ulkoistamiskokemusten puute, sopivien ulkoistamiskumppaneiden vähäisyys, pelko kontrollin menettämisestä ja ulkoistamispalvelujen ostamisen vaikeus ovat esteenä HR-prosessien ulkoistamiselle. (Arinso 2005, 10.)

Fagersrömin (2004) pro gradu-tutkimuksessa testaus nousee eniten ulkoistetuksi toiminnoksi, jonka jälkeen uudelleensijoittumispalvelut ja palkkahallinto ovat seuraavaksi eniten ulkoistettuja toimintoja. Osittaista ulkoistamista ilmenee eniten koulutuksessa ja rekrytoinnissa. Urasuunnittelu, osaamisen arviointi, kehittäminen sekä edut ovat vähiten ulkoistettuja toimintoja. Urasuunnittelun koetaan olevan kaikista vähiten sopiva toiminto ulkoistettavaksi. Huomattavaa on, että kehittämisen, osaamisen arvioinnin, etujen ja rekrytoinnin osalta noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että toiminnot sopivat osittain ulkoistettaviksi. (Fagerström 2004, 83-84.)



HR-toiminnot vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, organisaation koosta, toimialasta, kulttuurista ja toimintatavoista riippuen. Silti on olemassa muutamia organisaatiolle yhteisiä tavoitteita, joita henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla halutaan saavuttaa. (Rahunen 2005, 30.) Henkilöstöressurssien suunnittelua ei sinänsä voida pitää ulkoistamiseen hyvin soveltuvana toimintona, koska se on vahvasti organisaation toimintaan sidoksissa ja se luo perustan muille HR-toiminnoille. Mahdollisuudet HR-suunnittelussa liittyvät lähinnä HR-tietojärjestelmän hankinnan ulkoistamiseen, ja siihen liittyvien rutiinitehtävien hoitamiseen kuten henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpitoon. Muita HR-suunnitteluun sidoksissa olevia tehtäväalueita, joissa ulkopuolisia palveluja voidaan hyödyntää, ovat uudelleensijoittuminen ja vuokratyövoiman käyttö. (Rahunen 2005, 50.)

HR-suunnittelussa tietojärjestelmien merkitys korostuu, koska käsiteltävä tietomäärä ja raportoinnin tarve ovat erityisesti suurissa yrityksissä merkittäviä tiedonhallinnan kysymyksiä. HR-tietojärjestelmään on olemassa yleensä monta vaihtoehtoista tapaa. Organisaation täytyy pohtia, haluaako se suunnitella oman järjestelmän, ostaa täysin valmiin ratkaisun vai räätälöidä ostetun ratkaisun omien tarpeidensa mukaisesti. Jos HR-johtajat eivät tiedä, mitä järjestelmältä haluavat, riskinä on joutua tilanteeseen, jossa hankitaan toimittajan tärkeiksi määrittelemillä ominaisuuksilla varustettu järjestelmä. Lisäksi HR-tietojärjestelmiltä edellytetään suunnittelun ja käytön joustavuutta, koska henkilöstöressurssien johtamisessa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joihin järjestelmien on sopeuduttava. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tiedot ovat tyypillisesti luottamuksellisia, joten jo alkuvaiheessa kannattaa selvittää vastuukysymykset, eli kenellä on oikeus nähdä ja muuttaa näitä tietoja. (Kauhanen 2006, 43-46.)

Tietojärjestelmiä lukuun ottamatta HR-suunnittelu itsessään on harvoin ulkoistettu toiminto, koska siihen liittyy korkea riippuvaisuuden riski, sillä on huomattava strateginen tärkeys ja sillä on vaikutusta myös muihin avainprosesseihin. Henkilöstösuunnitteluun kuuluu kaikkien niiden vaihtoehtojen pohtiminen, joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on tarkastella organisaation näkökulmasta, että osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. HR-suunnitteluun sidoksissa olevia ulkopuoliselta taholta ostettavia palveluja ovat työvoiman vuokrauspalvelut sekä henkilöstön uudelleensijoittumiseen hankittavat palvelut. (Österberg 2007, 21-22.)

Rekrytointi on ennen kaikkea henkilöstösuunnittelun työkalu. Rekrytoinnilla on tärkeä merkitys henkilöstösuunnittelussa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kannalta, sillä sen tavoitteena on löytää mahdollisimman hyvin organisaatioon ja tehtävään sopiva henkilö. (Kauhanen 2006, 67.) Nykyään monet organisaatiot hakevat siihen apua ulkopuoliselta toimittajalta. Työvoiman vuokraus on voimakkaasti kehittynyt viime vuosina ja alalle on syntynyt eri toimialo-

jen henkilöstön vuokraukseen erikoistuneita koti- ja ulkomaisia yrityksiä. (Kauhanen 2006, 71.) Rekrytoinnin ulkoistamiseen vaikuttaa organisaation koko, koska erityisesti suurissa organisaatioissa rekrytointiprosessi vie niin paljon resursseja, että sen siirtämistä ulkopuolisen toimittajan vastuulle pidetään hyvänä vaihtoehtona. Yhteistyökumppanin tulee tuntea organisaation toimintatavat ja prosessit, jotta rekrytointiprosessissa voidaan onnistua. Rekrytoinnin hoitamista sisäisenä toimintona puoltaakin lähinnä se, että organisaatiossa työskentelevät henkilöt tuntevat paremmin toimintaympäristön ja kulttuurin, johon henkilöä ollaan hakemassa. (Rahunen 2005, 50-51.)

Monet organisaatiot aloittavat usein palkkahallinnon ulkoistamisella. Yksi syy palkanlaskennan ulkoistamiseen on sen rutiininomaisuus, ja näin ollen se on helposti ulkoistettavissa oleva kokonaisuus. Palkanlaskennan lisäksi etujen hallintaa pidetään ulkoistamiseen sopivana tehtävänä, koska se ei liity liiketoiminnan ytimeen. (Rahunen 2005, 51.) Työsuhdeasioihin liittyvät tehtävät ovat ulkoistamisen kannalta ongelmallisia, koska tehtävien sisältö ja toteuttaminen on säädelty pitkälti lainsäädännöllä. Työsuhdeasioiden hoitamiseen organisaation sisällä on kuitenkin teknologian kehityksen myötä tulossa muutoksia, joista esimerkkinä on HR-portaali. HR-portaalin avulla henkilöstöllä ja esimiehillä on mahdollisuus hyödyntää ajan tasalla olevaa tietoa, joka löytyy keskitetysti yhdestä portaalista. Muissa työsuhdeasioihin liittyvissä tehtävissä ulkopuolista palvelun tarjoajaa voidaan hyödyntää esimerkiksi työlainsäädännöllisissä, erityisasiantuntemusta vaativissa kysymyksissä. (Rahunen 2005, 52.)

Koulutuksen ulkoistaminen on myös yleistä ja sen avulla tavoitellaan kustannussäästöjen syntymisen lisäksi koulutuksen laadun parantamista. Koulutuksen aikataulutus, materiaalien hallinta ja toteutus ovat esimerkkejä ulkoistamiseen soveltuvista tehtävistä. Strategisesti tärkeät tehtävät, kuten koulutuksen suunnittelu, kehittäminen ja arviointi, tulisi hoitaa organisaatiossa sisäisesti. Koulutuksen ulkoistamiseen liittyvänä riskinä pidetään luottamuksellisen tiedon leviämistä. Hyvin organisaatiokohtaisiin asioihin liittyvää koulutusta suositellaankin pidettävän organisaation sisäisenä toimintona. (Rahunen 2005, 51-52.)

Koulutuksen toteutuksessa yhteistyökumppaneita käytetään erityisesti koko henkilöstölle yhteisissä koulutuksissa, joista esimerkkeinä ovat henkilöstölle tarjottavat atk-koulutus sekä kielikoulutus. Lisäksi johdon kehittäminen on koulutusalue, jossa ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämistä pidetään tärkeänä. Koulutustilaisuuksien organisointi nähdään myös mahdollisena ulkoistaa. Koulutustilaisuuksien organisoinnin koetaan vievän resursseja, jotka halutaan kohdentaa mieluummin koulutuksen ja sen sisällön suunnitteluun. Palvelun tarve koskee nimenomaan vaihetta, jossa organisaatio on jo pitkälti suunnitellut koulutuksen sisällölliset tavoitteet, joiden mukaisesti koulutus on toteutettava. Tosin koulutuksen järjestäjän on oltava hyvin tietoinen organisaation tarpeista, jotta koulutuksen toteutus onnistuu. Koulutuksen sopivuutta ulkoistettavaksi toiminnoksi perustellaan sillä, että palveluiden tarjonta on laaja-

alaista, palvelun tarjoajat tunnetaan hyvin ja palvelujen räätälöinti on suhteellisen helppoa. Koulutuksen ulkoistamisessa pidetään tärkeänä pitkäjänteistä kumppanuutta palvelun tarjoajan kanssa. (Rahunen 2005, 84-86.)

Rahusen tutkimuksen mukaan ulkoistamisen kannalta epävarmoina HR-toimintoina pidetään työsuhdesioita sekä kansainvälisiä HR-tehtäviä. Epävarmuus ulkoistamisen suhteen näkyy siten, että ulkoistamisen mahdollisuuksia ei näiden toimintojen kohdalla ollut juurikaan pohdittu. Yleisin tavoite yhteistyökumppanuudelle on, että kaikki HR-palvelut voidaan hankkia yhdeltä toimittajalta. Yhden toimittajan kanssa tehtävästä yhteistyöstä hyödytään, kun hankitut tietojärjestelmät toimivat yhteen ja toimittaja tuntee asiakkaan tarpeet. (Rahunen 2005, 107-109.)

Toisaalta palvelunhankinnan hajauttamista muutamille ydintoimittajille pidetään järkevänä vaihtoehtona, koska yhteistyökumppanin valinta on aina riippuvainen myös hankittavan palvelun laadusta. Yksittäisten toimintojen ulkoistaminen ei tuo vaadittua tehokkuutta, vaan palvelun tarjoajan on hallittava koko prosessi ja tarjonnan on katettava kaikki arvoketjun osa-alueet. (Kiiskinen ym. 2002, 188-189.)

Kansainvälisissä HR-asioissa ulkoistamista hyödynnetään, koska organisaatioiden toimintakentän globalisoituessa tehtävien hoitaminen vaatii monipuolista osaamista, johon työnantajalla ei välttämättä löydy sisäisiä resursseja ja kykyjä. Kansainvälisiin komennuksiin liittyy myös lisäarvoa tuottamattomia tehtäviä, kuten verotus- ja lupa-asioita, joiden hoitaminen voidaan siirtää ulkopuolisen toimittajan vastuulle. Lähes koko kansainvälisten henkilöstöasioiden hallinnointi on mahdollista ulkoistaa. Varsinkin silloin, kun yritys kansainvälistyy nopeasti, mutta siellä ei vielä ole paljon henkilöstövoimavarojen johtamiseen erikoistunutta henkilöstöä eikä pitkälle kehittyneitä toimintamalleja, on palvelujen ostaminen usein hyvä vaihtoehto. (Viitala 2007, 293.)

### 2.2.1 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamiseen liittyy monia organisaatiokohtaisia syitä, kuten ulkoistajan liiketoiminnan tilanne, olosuhteet, palvelujen kysyntä ja tarjonta sekä toimialan luonne. Yleisin syy HR-toimintojen ulkoistamiseen on yleensä halu keskittyä ydinosaamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 21.) Ulkoistamista hyödynnetään, koska se mahdollistaa keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan, jolloin erityistä ammattitaitoa vaativat tehtävät ostetaan sieltä, missä niiden osaaminen on parempaa. Näin ollen myös erityisosaamisen takaaminen on yksi ulkoistamista puoltavista syistä. HR-palveluista on nykyään saatavilla laajoja kokonaisratkaisuja. Huolella valitun kumppanin uskotaan asiantuntemuksen lisäksi tarjoavan mahdollisuuden saavuttaa alan uusin tieto. (Rahunen 2005, 69.)

Ulkoistamisen avulla organisaation toimintaa voidaan uudistaa ja rakentaa joustavampaa toimintamallia. Joustavuutta pyritään lisäämään vähentämällä hierarkkisia organisaatorakenteita sekä siirtämällä riskejä sinne, missä niitä ennakoidaan, ehkäistään ja hallitaan parhaiten Kysynnän muutoksiin vastaamisen nopeus ja reagoitiherkkyys ovat merkittävä ulkoistamishyötyjen lähde. (Kiiskinen ym. 2002, 83-89.) Ulkoistamisen avulla työmäärän vaihteluja voidaan helpottaa ja siten toiminnan joustavuutta lisätä. Ulkoisia resursseja hyödyntämällä yrityksen ei tarvitse sitoa itseään niin paljon kuin muutoin olisi tarpeen. (Axelsson & Wynstra 2002, 68.)

Kustannustehokkuuden saavuttaminen on yksi ulkoistamisen syistä. Kun säästetään kustannuksissa, voidaan keskittyä ydinliiketoimintaan. Ulkoistamispäätös on varsin helppo tehdä tilanteessa, jossa markkinoilta löytyy sopivia toimittajia, jotka pystyvät tekemään samat asiat tehokkaammin ja halvemmalla. Ulkoistamisen avulla voidaan vähentää sitoutumista raaka-aineisiin, palveluihin tai teknologiaan sekä vapauttaa henkilöstöä ja pääomaa. Vapautuneet resurssit voidaan kohdentaa siten kaikkein kannattavimmille liiketoiminta-alueille. Ulkoistaminen voi tukea yrityksen erikoistumista markkinoilla, joko kustannustehokkuuden parantamisen tai ainutlaatuisten resurssien kehittämisen myötä. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 23-24.)

Ulkoistaminen tarjoaa mahdollisuuksia markkina-alueiden ja asiakasryhmien tavoittamiseksi. Verkostoituminen palveluntoimittajan avulla synnyttää yhteyksiä ja kanavia, joilla vaihdetaan tietämystä. Tällainen yhteistyö on etu myös palveluntoimittajalle, koska kilpailuasetelmaa ei ole ja toiminnan laajeneminen luo lisää liiketoimintaa myös palveluntoimittajalle. Ulkoistavan organisaation kannalta lisäetuna on kustannuserien siirtyminen kiinteistä muuttuviin kustannuksiin, jolloin kustannustaso on helpompi sopeuttaa kulloistakin palvelun tarvetta vastaavaksi. (Kiiskinen ym. 2002, 88-91.)

Ulkoistamisen avulla säästetään henkilöstökustannuksissa, jos ulkoistamiseen liittyy henkilöstömäärän vähentäminen ja toiminnan siirtäminen kokonaisuudessaan sopimuskumppanin vastuulle. Ulkoistaminen tuo kustannussäästöjä myös vähentyneen investointitarpeen kautta, koska tavallisesti palveluiden toimittajat huolehtivat tarvittavista investoinneista käyttöomaisuuteen, henkilöstöön ja osaamisen kehittämiseen. Yritys hankkii muilta yrityksiltä ne toiminnot, jotka koetaan liikaa voimavaroja vaativiksi ja jossa palveluntarjoajan osaaminen on parempaa. (Pajarinen 2001, 17.)

Yrityksen ydinosamisen kannalta olennaiset toiminnot säilytetään sisäisinä ja ulkoistamisen kohteena tulisi olla toiminnot, jotka eivät liity ydinosamiseen. Kun vastuuta jaetaan ulkopuolisen toimittajan kanssa, työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä niiden ydintoiminto-

jen suorittamiseen, joiden avulla kilpailuetua saavutetaan. Ulkoistamalla toimintoja, joissa ydinosaamista ei käytetä eikä synnytetä, vapautetaan resursseja, kuten aikaa, työtiloja, ihmisiä ja koulutuspanostuksia ydinosaamisten kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 87.)

Oma osaaminen käy usein riittämättömäksi, kun toiminto monimutkaistuu tai vaikeutuu uusien vaatimusten, käytäntöjen tai teknologian myötä (Kiiskinen ym. 2002, 85). Teknologisen osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii yritykseltä paljon resursseja. Ulkoistamisen avulla on mahdollista hyödyntää asiantuntijan apua osaamisessa, muuten vaarana on jäädä jälkeen kehityksestä. (Axelsson & Wynstra 2002, 68.)

Ulkoistaminen voi avata uusia uramahdollisuuksia henkilöstön siirtyessä ulkoistamisen yhteydessä toimittajalle, joka tarvitsee päteviä työntekijöitä yritystoiminnan laajetessa. Palvelun tarjoaja voi tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Vaikka ulkoistamisen uhka aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa pelkoa, monien tutkimusten mukaan on mahdollista, että tilanne muuttuu muutaman vuoden kuluessa. Muutos voidaan kokea oppimisjaksona, jonka aikana entisistä työtehtävistä on tullut keskeinen osa uutta liiketoimintaa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 332.)

Ulkoistaminen voi toimia välineenä organisaation laajemmassa muutoshallinnassa. Muutos on aina haastavaa ja jossain määrin pelottavaakin. Organisaatioilla on usein taipumus välttää ennakoivia muutoksia ja reagoida vasta, kun vahinko on jo tapahtunut ja kriisi valloillaan. Aloittamalla yksittäisen toiminnon ulkoistamisella edistetään avointa, jatkuvan parantamisen ilmapiiriä ja luodaan pohjaa kokonaisvaltaisimmille muutoksille. Palvelutoimittajilla on yleensä valmius toteuttaa muutokset nopeammin ja tehokkaammin kuin organisaatiolla sisäisesti. Organisaatio kehittyy ennakoivammaksi ja reaktioherkemmäksi. Näin joustavuus paranee ja mahdollisuuksiin tartutaan ripeämmin ja ennakkoluulottomammin. (Kiiskinen ym. 2002, 88.)

### 2.2.2 Ulkoistamisen riskit ja riskien minimointi

Ulkoistamisessa on useita piirteitä, jotka synnyttävät sisäistä vastarintaa, joka heijastuu ongelmina työilmapiirissä ja henkilöstön työmotivaatiossa (Kiiskinen ym. 2002, 97). Vanhan ja uuden työnantajan kulttuurit voivat törmätä ulkoistamisen yhteydessä rajusti yhteen, kun ulkoistetut työntekijät joutuvat sopeutumaan uuden työnantajan tapoihin. Henkilöstö kokee useimmiten suurta epävarmuutta tulevaisuudestaan. (Nurminen 2001, 51.) Kommunikointiin ja organisaatioon liittyviä ongelmia ilmenee yleensä erityisesti muutosprosessin aikana, jolloin toiminnot siirretään ulkopuoliselle toimittajalle (Axelsson & Wynstra 2002, 71). Jotta vältettäisiin turhia pelkoja, yrityksen kannattaa esittää kaikki tähän ratkaisuun liittyvät perustelut, jotka koskevat henkilöstöä. Johdon on tarpeellista pitää tiedotustilaisuus asioiden kulusta. Muutamat ulkoistamista koskevat ohjeet suosittelevat jopa erillisen tiedotussuunnitelman

laatumista. Hyvän kommunikaation avulla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön kokemaan epävarmuuden tunteeseen. (Nurminen 2001, 51.)

Kun ulkoistamisen seurauksena toiminto siirtyy organisaation ulkopuolelle, yrityksen johto menettää ulkoistettuun toimintoon omaamansa yksipuolisen määräysvallan. Tästä seuraa, että ulkoistamiseen sisältyy riskejä, joiden hallintaan voidaan pyrkiä vaikuttamaan oikein suunnitelluin sopimusehdoin. (Kiiha 2002, 74.) Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta on hyvän ja syvällisen kumppanuussuhteen käänköpuoli ja siinä piilevä riski. Organisaation on tärkeä tiedostaa mihin se on ryhtymässä ja paneutua huolellisesti jo suunnitteluvaiheessa oikean palvelun tarjoajan valitsemiseen. Kustannus- ja laatuksymyksissä voi ilmetä ongelmia, jos ulkoistava yritys ei tunne palvelumarkkinoita riittävän hyvin kyetäkseen määrittelemään ja neuvottelemaan itselleen kilpailukykyiset ehdot. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96.)

Yleisimmin ulkoistamiseen liittyvät organisaatioiden väliset ongelmat syntyvät, jos suunniteltuja kustannussäästöjä ei saavuteta, palvelun laatu heikkenee tai osapuolten välille syntyy erimielisyyksiä palkkioista tai laatuun liittyvistä kysymyksistä. Ulkoistettujen toimintojen hallinnoinnin aiheuttamat kustannukset voivat olla arvaamattoman suuret. Kustannussäästöjen aikaansaaminen on vaikeaa myös, jos potentiaalisia palvelun tai tuotteen toimittajia on vähän. Tällöin kilpailun luoman tehokkuusvaikutuksen merkitys pienenee suhteeseen, jossa ulkoa hankittavaa toimintoa tarjoavat useat tasaväkiset toimittajat. (Pajarinen 2001, 18.)

Palvelun siirron synnyttämät kustannukset saatetaan aliarvioida, mikäli palvelun tarjoaja olettaa sellaisten kustannusten tai työmäärien eliminoituvan ulkoistamisen seurauksena, jotka todellisuudessa säilyvät siirryttäessä ulkoistettuun malliin. Esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistaminen saattaa aiheuttaa sen, että henkilöiden ja työsuhteiden perustietoja joudutaan kirjaamaan ja ylläpitämään kahdessa paikassa. Osittainen ratkaisu tähän on tietojärjestelmien välinen automatisoitu tiedonsiirto, mutta se sisältää myös omat kustannuksensa ja riskinsä. (Kiiskinen ym. 2002, 97.)

Kustannussäästöjen syntyminen pitkällä aikavälillä on merkittävä ulkoistamisen avulla tavoiteltu hyöty. Kustannussäästöjen uskotaan syntyvän, kun prosesseja ulkoistamisen yhteydessä virtaviivaistetaan, henkilöstömäärää voidaan pitkällä aikavälillä vähentää ja säästöjä saavutetaan resursoinnin joustavuuden myötä. (Rahunen 2005, 70.)

Merkittävin riski, joka HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyy, on oman organisaation tuntemuksen heikentyminen. Ongelmia aiheutuu, jos palvelun tarjoajalla on heikko tuntemus organisaation rakenteista ja toimintatavoista. Riskinä pidetään henkilöstön siirtymistä ulkoistamisen seurauksena organisaation ulkopuolelle, jolloin piilevä tieto ja kehittämisideat eivät tule

enää luonnollisesti esille. Ulkoistamisen pelätään heikentävän henkilöstön kokemaa palvelun laatua. Palvelun heikentyminen voi näkyä esimerkiksi siten, että henkilöstö ei koe palvelua omakseen, jolloin kynnys avun kysymiseen organisaation ulkopuolella toimivalta henkilöltä voi nousta. Esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamisessa haittana koetaan, että työntekijät eivät voi enää ongelmatapauksissa ottaa yhteyttä suoraan asiaa hoitaviin henkilöihin, vaan asioiden hoitamisessa on ylimääräisiä välikäsiä. (Rahunen 2005, 70-71.)

Yksi merkittävä riski ulkoistamisessa on henkilöstön keskuudessa syntyvät tuntemukset, jotka liittyvät ulkoistamispäätökseen. Henkilöstön kokema uhka liitetetään yleisimmin siirtymävaiheessa esille nouseviin tuntemuksiin. Henkilöstö voi kokea, että oma toimiala tarjoaa turvallisemman työpaikan verrattuna ulkoistetun toimialan yritykseen. Ulkoistamisen yhteydessä joudutaan miettimään, siirtykö henkilöstöä palvelun tarjoajalle, voidaanko heidät työllistää toisessa yrityksessä, pidetäänkö heidät siellä ja miten käy ikääntyneiden työntekijöiden. Toisaalta ainakin palkanlaskennan ulkoistaneiden organisaatioiden kokemukset ovat rohkaisevia, koska siirtymävaiheessa esiintyneiden ongelmien yli on päästy ja ammattitilpeys on jopa vahvistunut uuden työnantajan palveluksessa. (Rahunen 2005, 71.)

Muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttaa se, kuinka otolliset muutoksen lähtökohdat ovat ja millainen on organisaation muutoshistoria, muutospainne ja kuinka haluttuja uudet tavoitteet ovat. Yksilölle on turvallisempi vaihtoehto säilyttää tyydyttävä asioiden nykytila kuin rynnätä suin päin uuteen, koska uudet asiat tuntuvat vierailta, epäilyttäviltä ja saavat mitä todennäköisimmin aikaan epävarmuuden tunteen. Muutoksen johtamisessa on pitkälti kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Vaikka muutosvastarinta onkin yksilöstä tai ryhmästä itsestään lähtevää, muutosvastustuksen syntyyn ja sen määrään vaikuttaa johtamistapa, jolla muutosvastarintaa ennakoidaan ja käsitellään. Hidastele ja epäsuora eteneminen lisää muutosvastarintaa. Asioiden epäaito kieltäminen tai harhaanjohtava uskottelu pahentavat aina tilannetta. Määrätietoinen, mutta joustava, reilu ja avoin muutosprosessissa eteneminen vähentävät epävarmuutta ja tästä aiheutuvaa muutosvastarintaa. (Kiiskinen ym. 2002, 63-64.)

Rekrytoinnissa koetaan valtavia muutospaineita tällä hetkellä. Toisissa yrityksissä syy johtuu alaa uhkaavasta työvoimapulasta, kun taas toisessa organisaatiossa hajautetusti hoidettu rekrytointiprosessi halutaan keskittää henkilöstöyksikön järjestettäväksi. Muita muutospaineita aiheuttavia tekijöitä ovat organisaatorakenteiden jatkuva muuttuminen sekä hajautetusti toimivan organisaation ja sen henkilöstön johtaminen. Ulkoistamisen avulla halutaan varautua tilanteeseen, jossa eläköitymisen seurauksena ei saada enää palkattua vastaavaa henkilökuntaa. Ulkoistaminen mahdollistaa sen, että vähemmällä henkilöstömäärällä voidaan tuottaa sama määrä palveluja. Asiantuntemuksen ja toiminnan turvaaminen on selkein peruste palvelujen keskittämiseen ja ulkoistamiseen. Täytyy silti muistaa, että HR-toimintojen tehosta-

mismahdollisuudet ovat hyvin organisaatiokohtaisia ja ratkaisut tehtävä sen mukaan. (Rahunen 2005, 67-68.)

Yksi keskeinen riskitekijä aiheutuu siitä, miten määritellä onnistuneesti ulkoistettavat HR-toiminnot tai prosessit. Ulkoistettavien prosessien tulee olla selkeästi määriteltyjä tai viimeistään ulkoistamisvaiheessa ne on hiottava toimiviksi. Ennen kuin voidaan ulkoistaa, yrityksen pitää olla selvillä siitä, mitä se on ulkoistamassa ja mitä se sillä haluaa saavuttaa. Ulkoistettavien toimintojen ja prosessin määrittelyn lisäksi ongelmia koetaan ulkoistamispäätöksen tekemisessä sekä sopimussuhteen hallinnassa. Sen lisäksi on kyettävä arvioimaan, mitä palveluista kannattaa maksaa, saavutetaanko sen avulla tavoiteltuja etuja ja miten päätöstä tulee lopulta arvioida. (Rahunen 2005, 71-72.)

Pelissäntöjen, roolien ja toimintatapojen määrittelyssä voi ilmetä ongelmia, jos kaikille osapuolille ei ole selvää, miten ulkoistamissuhteessa syntyvät vastuut on jaettu. Ulkoistamisessa syntyvien kustannusvaikutusten arviointi koetaan erityisen haasteellisena tehtävänä, koska kulurakennetta on tarkasteltava ulkoistamispäätöksen yhteydessä hyvin laajalti. Kaiken kaikkiaan tärkeänä pidetään sitä, että ulkoistamispäätöstä tehtäessä oikeita kustannuksia verratetaan keskenään ja kaikki kustannukset tulevat huomioiduksi. (Rahunen 2005, 71-72.)

Kuten jo aikaisemminkin on tullut esille, että ulkoistamisen kohteena olevalle henkilöstölle tilanne on suuri muutos, joka väistämättä tulee aiheuttamaan epävarmuutta. Ulkoistamisneuvottelujen aikana vain niin sanotut sisäpiiriläiset tietävät hankkeesta. Salaisten neuvottelujen päätyttyä asia julkistetaan neuvottelujen kohteena oleville. Usein tieto tulee henkilöstölle täytenä yllätyksenä. On tärkeää kertoa mahdollisimman konkreettisesti, mitä muutos merkitsee yksittäiselle henkilölle. (Hyppänen 2007, 222.)

Toimintojen ulkoistamisesta ja liikkeenluovutuksesta käydään lain mukainen yhteistoimintamenettely, jossa neuvotellaan siirtyvän henkilöstön asemasta ja eduista. Niissä työntekijät siirtyvät vanhoina työntekijöinä uuteen organisaatioon ja säilyttävät entiset työsuhde-edut, ellei toisin ole sovittu. Usein siirtyvä henkilöstö tekee samoja töitä kuin aiemminkin, mutta tarjoaa palveluja nyt asiakkaalleen eli entiselle työnantajalleen. Joskus uuden työnantajan palvelukseen siirtynyt henkilöstö jää entisen yrityksen tiloihin, joskus se siirtyy palvelun tarjoajan tiloihin. Siirtyvä henkilöstö sopeutuu yleensä tilanteeseen hyvin pitkällä aikavälillä, mutta kaipaa alussa tukea esimieheltä. (Hyppänen 2007, 222.)

Pelkästään yleinen koko henkilöstölle kohdennettu viestintä ei riitä, vaan jokaisella on oltava mahdollisuus keskustella muutoksesta henkilökohtaisesti sellaisen henkilön kanssa, joka osaa antaa vastaukset prosessin etenemisestä. Tämä on välttämätöntä myönteisen työilmapiirin säilyttämiseksi ulkoistusprosessin aikana. (Kiiskinen ym. 2002, 143.)



Palvelun tarjoajan ja ostajan väliseen yhteistyöhön liittyy monia riskejä. Ulkoistusvaiheessa on mietittävä, miten keskinäinen luottamus voi syntyä ja miten molempien osapuolten on toimittava luottamuksen säilyttämiseksi. Palvelun tarjoajan luotettavuuden merkitys korostuu ostopäätöstä tehtäessä. Ulkoistamiseen liittyvänä riskinä pidetään sitä, että palvelut ovat liian standardoituja, jolloin palvelua ei voida räätälöidä enää yksittäisen organisaation tarpeisiin parhaiten sopivaksi. (Rahunen 2005, 72-73.)

Ulkoistaminen voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi yrityksen tietoturvaan, innovatiivisuuteen, tietopääomaan tai työntekijöiden työssäjaksamiseen, jotka kaikki voivat luoda lisäkustannuksia. Lähtökohtana kaikissa ulkoistuksissa on, että riskitöntä ulkoistusta ei ole olemassaakaan. Vaikka ulkoistuksen puolesta puhuvia etuja esitetään lukuisia, voivat niistä lähes poikkeuksetta kaikki kääntyä haitoiksi riskin toteutuessa huonoimmassa mahdollisimmassa tapauksessa. Yleisellä tasolla löydettyjä riskejä ovat mahdollisuudet menettää ratkaiseva osaaminen oman yrityksen ulkopuolelle. (Nurminen 2001, 40-41.)

Lisäksi palvelun poistuessa yrityksestä on vaarana menettää sen sisäisten toimintojen vuorovaikutussuhteissa syntynyt innovatiivisuus. Uusien oivallusten syntymistä voidaan kuitenkin pitää yllä luomalla toimiva rajapinta palveluntarjoajan ja asiakkaan välille. Mikäli tässä ei onnistuta ja menetetään ote palveluntarjoajasta lopullisesti, on vaarana tilanne, jossa tämä priorisoi muita asiakkaitaan eikä kuuntele enää asiakkaan kehitysehdotuksia. Ongelmaa voidaan ehkäistä lisäämällä ulkoistajan ja ulkoistetun välistä vuorovaikutusta. (Nurminen 2001, 40-41.)

Ulkoistamisprosessi voi itsessään epäonnistua, jollei yrityksellä ole kykyä ja kokemusta nähdä ulkoistuksen vaikutusta toimintaan. Esimerkiksi ulkoistamissopimus voi jäädä tasoltaan niin yleiseksi, että siinä olevat vastuut ja velvollisuudet eivät ole selkeitä eivätkä osapuolten tiedostamia. Tulkinnanvaraisuus vaarantaa helposti koko sopimuksen olemassaolon ja on omiaan luomaan ristiriitoja yritysten välillä. Pahimmillaan se voi johtaa sopimuksen purkamiseen ja yhteistyön loppumiseen. Yhteistyösuhde voi loppua sopimuskauden päättyessä, mikäli jompikumpi osapuolista ei ole halukas jatkamaan sitä. (Nurminen 2001, 41.)

### 3 KUMPPANUUS

Kumppanuus on tapa käyttää, hallita ja maksimoida tietopääomaa, eli lisätä sen arvoa. Kumppanuuden peruselementit ovat tietopääoma, lisäarvo ja luottamus. Se, miten hyvin nämä kolme elementtiä hallitaan, määrittää onnistuneiden kumppanuussuhteiden syntymisen. Kumppanuus voidaan lajitella kolmen eri käsitteen mukaan, joita ovat operatiivinen, taktinen

ja strateginen kumppanuus. Kumppanuuden luonne, riskit, mahdollisuudet sekä onnistumisen kriteerit muuttuvat kulloistenkin tavoitteiden mukaan. (Stähle & Laento 2000, 76-77.)

Kumppanuutta kuvataan kahdenväliseksi liitoksi, jossa osapuolten ominaisuudet yhdistetään valikoidusti tavoitteen saavuttamiseksi. Valikointi tarkoittaa kumppanuuden rajaamista koskemaan tiettyjä toimintoja, yksiköitä tai alueita. Ulkoistamiselle ominaista on nimenomaan liiton kahdenvälisyys, jossa suljetaan pois monen osapuolen liittoumat. Läheisessä yhteistyössä (partnership) asiakkaan tavoitteena on parantaa kilpailukykyä, jolloin yritysten välinen yhteistyö ulottuu moniin eri toimintoihin. (Kiiskinen ym. 2002, 116.)

Henkilöstöjohtamisen alueella pitkäjänteisen kumppanuuden kehittäminen palveluntarjoajan kanssa on vielä tärkeämpää kuin monissa muissa toiminnoissa. Perusteluna on yrityksen liiketoiminnan ja kulttuurin tuntemuksen välttämättömyys, jotka kehittyvät palveluntoimittajilla vähitellen. Henkilöitä ei pysty esimerkiksi valitsemaan, kehittämään eikä palkitsemaan, jos ei tunne hyvin heidän työtään ja toimintaympäristöään. Monen toimittajan kilpailuttaminen ja tiheästi toistuva vaihtaminen koituu usein kokonaisuudessaan tehottomaksi, kalliiksi sekä toiminnan laatua laskevaksi. Pitkälle vietynä kumppanuus tarkoittaa sitä, että palvelun toimittajan henkilöt työskentelevät asiakkaan tiloissa, ja näin oppivat tuntemaan yritystä läheltä. Tällaisessa tilanteessa kannattaa kysyä, mikä tekee toisen yrityksen palveluksessa oleminen aidosti paremmaksi vaihtoehdoksi yrityksen saaman palvelun kannalta. Jos vastauksena on selvästi parempi laatu ja tehokkuus, kumppanuus kannattaa. (Viitala 2007, 264.)

Osapuolet sitoutuvat sopimukseen vahvasti, koska yhteistyöhön ryhtyminen vaatii huomattavia panostuksia, ja toiminnan tuotot tulevat takapainotteisesti vasta hyötyjen realisoituessa. Strateginen kumppanuus voi kehittyä vain operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kautta. Strategisen kumppanuuden edellytysten luominen sekä hyötyjen kotiuttaminen on ajallisesti pitkä ja työläs prosessi, johon tulee varautua noin 5-10 vuoden aikajänteellä. Yhteistyön osapuolet ovat sitoutuneet jakamaan kumppanuuden synnyttämät hyödyt. (Kiiskinen ym. 2002, 127-128.)

Tavoitteita asetettaessa tulee ottaa huomioon kaikkien osapuolten etu ja asetettava sellaisia tavoitteita, jotka hyödyntävät kaikkia. Tämä motivoi osapuolia sitoutumaan ja kehittämään palvelua päämäärätietoisesti. Avain on oikeiden asioiden mittaamisessa ja kriteereiden suhteuttamisessa. Hyvin usein ulkoistettaessa lasketaan kustannussäästöjä ensimmäisen ja toisen vuoden aikana. Lyhyen tähtäimen tulosten saavuttaminen on toki tärkeää, jotta sidosryhmille voidaan näyttää ulkoistuksen kannattaneen ja näin voidaan lievittää muutosvastarintaa. Pitkällä tähtäimellä saavutettavat hyödyt ovat kuitenkin merkittävämpiä ulkoistamisessa kuin nopeat tuotot. (Strömmer 1999, 96.)

Toiminnan vakiinnuttua ei asiakkaan näkökulmasta ole kannattavaa sopimukseen tyytyväisenä unohtaa yhteistyösuhdetta. Kumppanuuden ohjauksen ja jatkuvan kehittämisen kannalta on erittäin tärkeää arvioida ja käydä läpi tilannetta säännöllisin väliajoin. Yhteiset keskustelut palvelun kehittämisestä vahvistavat yritysten välistä yhteistyötä. (Stähle & Laento 2000, 116-118.)

Koska organisaation toimintaympäristö, ratkaisut ja tarpeet muuttuvat ajan myötä, kumppanuussuhteen tulee olla dynaaminen. Asiakkaan velvollisuus on viestiä selkeästi ja johdonmukaisesti palvelutarpeestaan, antaa palautetta sekä maksaa laskunsa ajallaan. Toimittajan vastuulla on taas ylläpitää tietokantaa ja ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja reaktioista. Osapuolten tulee jossain määrin osallistua toistensa strategian ja toiminnan kehittämiseen. Palvelun toimittajalta edellytetään ajanmukaista lähestymistapaa ja prosessia asiakkuuksien hallintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa päävastuullista ja omistautunutta henkilöstöä sekä asiakaskohtaista tiimiä, joka kohtaa asiakkaan fyysisesti riittävän usein ja syvällisesti. Kahden organisaation välillä syntyy aina luonnollista epäluuloa sekä kulttuurieroja. Keskinäisen luottamuksen ja avoimen viestintäilmapiirin luominen vie aikaa ja edellyttää aitoa pyrkimystä ja rakentavaa suhtautumista kumppanuuteen ja liikesuhteeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 178-179.)

### 3.1 Operatiivinen kumppanuus

Operatiivinen kumppanuus on tyypillisimmillään alihankintaa, eli kysymys on osto-myynti - tapahtumasta. Osapuolien välinen linkki on tällöin melko heikko ja yhteistyö voi olla lyhytaikaista. Verkostomaisuus on vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Kyse on pitkälle kytköksien löytämisestä, ei niinkään verkoston rakentamisesta tai hyödyntämisestä. Tavoitteena on kustannusten alentaminen ja omaan ydintoimintaan keskittyminen. Yhteydet perustuvat selkeisiin sopimuksiin, joissa määritellään kummankin osapuolen roolit, vastuut ja suoritukset. Operatiivisen kumppanuuden lisäarvo voidaan mitata sillä, kuinka paljon yhteistyö tuottaa säästöä tai vapauttaa resursseja omaan liiketoimintaan keskittymiseen. (Stähle & Laento 2000, 81-85.)

Verkostoitumisen kannalta yrityksen tavoitteet on tärkeä väline arvioitaessa, minkä tyyppisestä yritysten välisestä yhteistyöstä on kulloinkin kyse. Operatiivisella tasolla yhteistyö on keskinäisen vaihdannan koordinoitua ja toteuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Merkittäviä panostuksia ei tehdä ja vastaavasti hyödyt ovat pienehköjä, mutta realisoituvat välittömästi. (Vesalainen 2002, 18.)

### 3.2 Taktinen kumppanuus

Taktisen kumppanuuden tavoite on yhdistää osapuolien prosesseja ja samalla toimintakulttuureja. Tällä pyritään päällekkäisyyksien poistamiseen. Taktisessa kumppanuudessa kyse on aidosta integroinnista, ei vaihtosuhteesta. Tuloksena molemmat voivat saavuttaa säästöjä sekä uuden oppimista. Kumppanuus syntyy ja kehittyy ajan kuluessa dialogin avulla ja vaatii jatkuvaa kanssakäymistä. Taktisen kumppanuuden ylläpitäminen vaatii useita toimijoita kaikkien osapuolten taholta, minkä vuoksi toimijoiden verkosto on kompleksinen ja vaikeasti hallittava. Vaaditaan paljon luottamusta, kun molemmat osapuolet tuovat suhteeseen osaamistaan ja resurssejaan. Se, kuinka avoimesti tietopääomaa jaetaan ja kuinka tehokkaasti sitä osataan integroida, määrittää tuotetun lisäarvon. (Stähle & Laento 2000, 86-93.)

### 3.3 Strateginen kumppanuus

Sana strateginen viittaa pitkän tähtäimen tekemiseen, kumppanuus puolestaan yhteistyöhön, luottamukseen ja toisiaan täydentävään osaamiseen. Strateginen kumppanuus ei ole vain osallistumista, se on tuloksen tekemistä ja vastuun ottamista. Se ei ole vain tukemista ja palvelua, se on aktiivista aloitteellisuutta ja kysynnän luomista. (Valvisto 2005, 194-195.) Strateginen kumppanuus voi kehittyä vain operatiivisen ja taktisen kumppanuuden kautta. Strategisessa kumppanuudessa on tärkeää avoimuus ja keskinäinen luottamus sekä huippuunsa trimmattu palvelu ja jaettu riski. Lisäksi osapuolet ovat sitoutuneet jakamaan kumppanuuden synnyttämät hyödyt. (Kiiskinen ym. 2002, 127.)

Strategisessa kumppanuussuhteessa on kyse tietopääomanyhdistämisestä siten, että molemmat osapuolet saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen, esimerkiksi tuote- tai bisnesinnovaation. Tämä edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön, joten kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa. Strateginen kumppanuus mahdollistaa siirtymisen täysin uudelle tasolle, jolle kumpikaan osapuolista ei olisi päässyt yksin. Tällainen suhde vaatii paljon luottamusta sen intensiivisyyden ja monimuotoisuuden vuoksi. Lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet ovat siis suuret, mutta riskit kasvavat. Strategiset kumppanuussuhteet ovat dynaamisen toimintaympäristön kriittinen kilpailutekijä. Toimintaa organisoidaan verkostomaisesti, eli yhteyksiä on runsaasti ja niiden tasot ovat monimuotoisia. Koska strategisen kumppanuuden perusta on luottamuksellisissa suhteissa, sitä on mahdoton varmistaa ainoastaan kirjallisin sopimuksin. Tietopääomaa tulee luoda ja hyödyntää jatkuvasti yhdessä. Tuloksena luodaan strategisesti merkittävää lisäarvoa. (Stähle & Laento 2000, 93-101.)

Pitkä hankintasuhde mahdollistaa oppimisen vaikutuksen. Jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaan liiketoiminnan prosesseissa tapahtuu jatkuvaa kehittämistä. Kahden yrityksen välises-

sä suhteessa tämä on mahdollista silloin, kun suhde on pitkäaikainen. Tällöin toimittajan työntekijöillä on mahdollisuus oppia yrityksen toimintatavat ja työskennellä tehokkaasti yrityksen hyväksi. Mikäli taas suhteet ovat lyhytaikaisia, ei tällaista oppimisvaikutusta pääse samassa mittakaavassa syntymään. (Vesalainen 2004, 63.)

PA Consulting Groupin vuonna 2003 tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöstrategioiden suurin haaste on niiden jääminen irralleen liiketoiminnasta. Erityisenä haasteena liiketoiminnan tukemisessa koetaan niin sanottuna ”business partnerina” toimiminen. Tutkimustulosten perusteella tähän on olemassa kaksi keskeistä syytä. Henkilöstöammattilaiset kokevat, että heidän liiketoimintaosaamisensa on riittämätön. Toinen syy on suomalaisten henkilöstöorganisaatioiden hyvin niukka resursointi kansainvälisesti mitattuna. Vain julkisen sektorin organisaatioiden resursointi on samalla tasolla kuin kansainvälisissä organisaatioissa, joihin kylläkin kohdistuvat tehostamispaineet. (PA Consulting Group 2003.)

Henkilöstöjärjestelmistä saadut hyödyt eivät PA Consulting Groupin tutkimuksen mukaan toteudu täysimääräisinä kolmesta syystä: strateginen yhteys on puutteellinen, järjestelmistä odotetut hyödyt ovat heikosti määriteltyjä ja toteutusprojektit ovat usein heikosti johdettuja. Strategisen yhteyden puute näkyy siinä, ettei järjestelmähankkeen liiketaloudellisia perusteita ole kunnolla määritelty eikä odotettuja hyötyjäkään näin ollen voida tunnistaa. Tämä vie pohjaa jäntevältä projektijohtamiselta, mihin vaikuttaa lisäksi projektien riittämätön organisointi ja puutteelliset resurssit, kun asioita yritetään tehdä oman toimen ohella. Tällä alueella on paljon tehtävissä, koska tietotekniikka voi tarjota henkilöstötyöhön ja liiketoiminnan johtamiseen merkittäviä uudistuksia, jotka tehostavat koko organisaation toimintaa. (PA Consulting Group 2003.)

Strategisia luottamuksen kohteita ovat luottamus kumppanin kasvukykyyn ja -haluun, kehittymiskykyyn ja -haluun, innovatiivisuuteen ja uudistumiskykyyn sekä riskinottokykyyn. Tärkeää on siis muutos ja kehittyminen. Strateginen kumppanuus ei ole mahdollista, jos osapuolilla ei ole luottamusta myös tältä osin. Vuorovaikutus on keskeinen tekijä, jolla luottamusta rakennetaan. Aidossa vuorovaikutussuhteessa osapuolet suhtautuvat toisiinsa arvostavasti, ovat avoimia ja vastaanottavaisia. Yritystenvälinen vuorovaikutus on kysymyksiä ja vastauksia. Sen kautta yritykset voivat vaikuttaa toisiinsa ja mukauttaa itseään toisen tarpeisiin. Yhdessä ja toisilta oppiminen edellyttää luottamuksellisia ja laadukkaasti vuorovaikutuksellisia suhteita. Uuden tiedon hankinta ja sen hyödyntäminen yhteistyösuhteessa palvelun kehittämiseksi edellyttää jatkuvaa ideointia, kokeilua ja toiminnan tulosten arviointia. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen kehittämisen kautta strateginen kumppanuus voi kasvaa. (Vesalainen 2002, 47-49.)

Win/win tilan saavuttamisen edellytys on ehdottomasti luottamus ja avoimuus. Yhteistyön on oltava hyödyllistä molemmille. Osapuolten on luovuttava yksipuolisesta eduntavoittelusta ja hyötyjä on katsottava pitemmällä tähtäimellä. (Vesalainen 2002, 175.) Yhteistyön kehittämiseksi yritysten välille tarvitaan vuorovaikutuksen avoimuutta ja aitoa kiinnostusta kumppanin asioita kohtaan. On tärkeää myös itse olla avoin omista näkökulmista, mielipiteistä ja suunnitelmista. Aitoon dialogiin tarvitaan keskinäistä arvostusta ja uskallusta näyttää omat heikkoutensa. Tällöin yhteinen ongelmanratkaisu ja tilanteessa oppiminen on mahdollista. (Vesalainen 2002, 96-97.)

Yhdessä oppiminen nähdään tavoittelemisen arvoiseksi asiaksi yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Siinä saattaa auttaa työparien ja kehittämisryhmien perustamisesta yhteistyön kehittämisen organisoimiseksi. Tarvitaan henkilöitä, jotka ovat erikoistuneet yritysten rajapinnalla tapahtuvan kehittämistyön suorittamiseksi. Silloin, kun saadaan aikaan tilanne, jossa kummastakin yrityksestä löytyy henkilö tai ryhmä, joka tietää omistavansa tämän yhteistyösuhteen ja sitoutuu sen kehittämiseen, on päästy asiassa eteenpäin. (Vesalainen 2002, 191.)

#### 4 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSET

Kysely HR-toimintojen ulkoistamisesta lähetettiin yhdeksälle henkilöstöpalvelualan yritykselle, joista jokaisesta lyhyt esittely seuraavaksi. Yritykset ovat Barona, Clio, Go-On, HR House, HR4, Opteam, StaffPoint, Silta HR ja Varamiespalvelu (VMP).

##### 4.1 Barona

Barona on yksi suomalainen henkilöstötalo. Konsernin liikevaihto vuonna 2008 oli 100 M€. Baronan palveluita ovat erilaiset henkilöstöön liittyvät palveluratkaisut, henkilöstöresursointi sekä rekrytointi. Yrityksen mainitsee tavoitteekseen poistaa työllistymisen ja työllistämisen esteitä sekä auttaa työuran ratkaisemisessa, ja näin olla mukana ratkaisemassa asiakkaidensa bisneshaasteita. (Barona 2010a.)

Barona on perustettu vuonna 1999. Toimialat ovat logistiikka, teollisuus, rakentaminen, hoiva, toimisto ja IT. Baronan omistajina ovat suomalainen johto ja suomalainen pääomasijoittaja Sponsor Capital. (Barona 2010b.)

Barona tarjoaa asiakasorganisaatioille ratkaisuvaihtoehtoja erilaisiin henkilöstötarpeisiin sekä työntekijöille monenlaisia työmahdollisuuksia. Toiminnan peruseriaatteet ovat pitkäjänteinen ja tuloshakuinen kumppanuus asiakkaan kanssa, asiakkaan ja työntekijöiden tyytyväisyyden mittaaminen ja jatkuva kehittäminen sekä lakien ja asetusten täsmällinen noudattami-

nen. Baronan arvoihin kuuluu yksilön kunnioittaminen, asiakastyytyväisyys, tuloksellisuus, jatkuva oppiminen ja kyky muutokseen. (Barona 2010c.)

#### 4.2 Clio

Clio Henkilöstöpalvelut Oy on kotimainen yritys, joka tarjoaa rekrytointipalveluja, HR-palveluja ja henkilöstövuokrausta. Clion palveluihin kuuluu kokonaisvaltaiset henkilöstöratkaisut ja tavoitteena on luoda uusia toimintamalleja yhteistyössä asiakkaan kanssa parantaen heidän kilpailukykyään. (Clio 2010b.)

Clio henkilöstöpalveluiden toiminta on alkanut vuonna 2006. Nuoresta iästään huolimatta yritys sanoo omaavansa vahvan toimialatuntemuksen ja osaamisen. Osaaminen yhdistettynä nopeaan päätöksentekokykyyn ja asiakaslähtöiseen toimintaan tuo lisäarvoa yritysten henkilöstöratkaisuihin. (Clio 2010a.) Clion arvot ovat yhteistyö, luottamus, rehellisyys ja innovatiivisuus, ja ne ohjaavat jokapäiväistä toimintaa yrityksessä. (Clio 2010c.)

#### 4.3 Go-On

Go-On Yhtiöt on suomalainen henkilöstöpalveluja tarjoava yritysketju. Yrityksen tehtävä on auttaa yrityksiä ja työntekijöitä löytämään toisensa. Potentiaalisia työntekijöitä löytyy yrityksen rekisteristä henkilöiden koulutus- ja työkokemustaustojen vaihdellessa laidasta laitaan. Toimintaa tukevat yhteistyökumppaniyritykset Virossa, Slovakiassa ja Puolassa. Palvelukattaukseen kuuluvat henkilöstövuokraus, rekrytointi, ulkoistaminen, henkilöarviointi ja koulutus. (Go-On 2010a.)

Go-On yhtiöiden arvoina on olla luotettava ja asiakkaan odotukset täyttävä, toimia tuloksellisesti, säilyttää nöyrä asenne uuden oppimiseen ja jatkuvaan kehitykseen sekä toimia yksilöä kunnioittavasti. (Go-On 2010b.)

#### 4.4 HR House

HR House auttaa asiakkaitaan hoitamalla henkilöstöjohtamisen palveluja ulkoistettuna. Työhön kuuluu saavuttaa aina kaksi tyytyväistä voittajaa. Tarkoituksena on, että sekä työnantaja että työntekijä kokee työn arvon kasvavan. HR-housen palvelusegmentit ovat konsultointi, rekrytointipalvelut, henkilöstövuokraus, HR-ulkoistus sekä HRM-ohjelmistot- ja palvelut. (HR House 2010a.)

HR House perustettiin 1997 Capital Multiservices -nimellä HoReCa-alan henkilöstövuokraajaksi. Toiminta on edelleen yksi yrityksen toiminnan kivijaloista. Yrityksen rekrytointi-, henkilöstövuokraus- ja henkilöstönjohtamispalvelut täydentyivät merkittävästi syyskuussa 2009, kun SAIMA Group ja Sentteri Henkilöstö yhdistyivät yhdeksi kokonaisuudeksi. Joulukuussa 2009

Sentteri Henkilöstön ja Saima Groupin nimi muutettiin paremmin laajentunutta toimintaa kuvaavaksi HR House Oy:ksi. (HR House 2010a.) HR Housen pääkonttori sijaitsee Helsingin Pasilassa ja toimii valtakunnallisesti pääkaupunkiseudulta Lappiin. Aluetoimipisteet sijaitsevat Kuopiossa, Mikkelissä ja Tampereella. (HR House 2010c.)

HR House kertoo tavoitteensa olevan asiakasyrityksen toimintojen tehostaminen sekä kustannussäästöjen tuottaminen. Aikaa säästyy muuhun työhön, kun palkanmaksu ja siihen liittyvien työntantajavelvoitteiden hoito on ulkoistettu. Vuokraus on myös tehokasta, koska henkilöitä käytetään vain tarpeen mukaan. Kynnys palkata ihmisiä erilaisiin työtehtäviin madaltuu, kun palvelu on ulkoistettu. Lisäksi vuokratyö on monelle paras vaihtoehto, joka voidaan sovittaa yhteen esimerkiksi opintojen kanssa. Lyhytkestoinen työsuhde on etenkin nuorille askel kohti pysyvämpää sijaa työmarkkinoilla. Kun molemmat osapuolet voivat tutustua toisiinsa turvallisesti, ei olekaan ihme, että monet työntekijät ja työnantajat vakinaistavat suhteensa. HR Housen välittämä vuokrahenkilöstö tekee vuosittain noin 170 000 työvuorota yli 2 000:lle eri yritykselle. (HR House 2010b.)

#### 4.5 HR4

HR4 on henkilöstöjohtamisen konsultoinnin ja ulkoistamisen yritys. HR4 tarjoaa erilaisia palvelukonsepteja niin suurille konserneille kuin pienille asiantuntijayrityksillekin. Yritys on perustettu vuonna 2005. Liiketoiminta ja henkilöstömäärä ovat kasvaneet joka vuosi yli 100 prosenttia. Yrityksen palveluksessa tällä hetkellä on yli 40 henkilöstöalan ammattilaista. HR4:n missiona on olla henkilöstöasioiden erikoisosaaaja ja luotettava kumppani, joka parantaa asiakasyritysten kilpailu- ja tuloksetekokykyä henkilöstöhallinnon ja -johtamisen keinoin. Yrityksen arvot ovat intohimo, lupaus, kuuntelu ja tuottavuus. (HR4 2010.)

#### 4.6 Opteam

Vuonna 1999 perustetun Opteamin alkuperäinen ajatus oli tarjota asiakasyrityksille mahdollisimman kattava talous- ja henkilöstöhallinnon palvelupaketti. Opteamin tavoitteena on olla vastuullisesti työelämää uudistava henkilöstöpalvelualan yritys, joka tarjoaa pitkäjänteistä kumppanuutta sekä kokonaisvaltaista henkilöstöosaamista. Alle kymmenessä vuodessa Opteam on noussut alansa suurimpien yritysten joukkoon Suomessa. Suomen lisäksi yritys toimii Puolassa, Slovakiassa ja Filippiineillä. (Opteam 2010a.)

Visiona on olla Euroopan paras työelämän kasvukumppani. Liikevaihto vuonna 2008 oli noin 80 M€. Opteam toimii franchising-periaatteella. Kymmenen franchising-yrittäjää muodostaa kattavan valtakunnallisen verkoston, jonka vahvuutena on paikallinen yrityselämän ja työmarkkinan tuntemus. (Opteam 2010a.) Vuonna 2008 Opteamin omistajuuspohja muuttui ja Opteam on täysin suomalainen yritys. Toimitusjohtajana toimii Mika Eskola. (Opteam 2010b.)



#### 4.7 Silta HR

Silta Oy ilmoittaa olevan täyden palvelun henkilöstöhallinnon tavaratalo. Yritys tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia henkilöstöhallinnon ratkaisuja työsuhteen koko elinkaarelle. Saman katon alta löytyy palkkapalvelu, eläkepalvelu, henkilöstörahasopalvelu, rekrytointipalvelu, uudelleensijoituspalvelu sekä henkilöstöhallinnon konsultointi-, valmennus- ja vuokrauspalvelu. Silta HR tarjoaa lisäksi kunnille, kuntayhtymille ja muille julkisyhteisöille taloushallintopalveluita. (Silta HR 2010.)

Silta Oy on perustettu vuonna 2001. Liikevaihto vuonna 2008 oli 23,5 M€. Yhtiössä työskenteli vuoden 2009 lopussa 377 henkilöä. Silta Oy:n visio on olla henkilöstöhallinnon kokonaispalveluiden markkinajohtaja Suomessa vuoteen 2012 mennessä. (Silta HR 2010.)

#### 4.8 StaffPoint

StaffPoint Oy on Suomessa toimiva henkilöstöpalvelu- ja henkilöstövuokrausyritys. Yritys toimii usealla toimialalla koko maan laajuisesti. Toimipisteitä on yli 20 Etelä-Suomesta Lappiin asti. StaffPointin toimialoja ovat palvelutoimialat, kauppa, rakennus ja teollisuus, IT ja toimisto sekä logistiikka. Vahvinta kokemus on palvelutoimialoilta. Nykyisin työntekijöitä on yhä enenevässä määrin myös esimerkiksi puhelinpalvelukeskuksissa ja tapahtuma-areenoilla. StaffPointin työntekijät toimivat yli tuhannessa asiakastoimipisteessä eri toimialoilla kaikkialla Suomessa. Työnimikkeitä on yli 200 ja StaffPointin kautta työskentelee vuosittain yli 18 000 työntekijää. (StaffPoint 2009.)

StaffPoint perustaa menestyksensä asiakkuuksien ja työntekijäsuhteiden hoitamiseen sekä haluaa täyttää antamansa lupaukset. Yrityksen tavoittelema rooli markkinoilla on yhdistää hyvät työpaikat ja osaavat tekijät ja tuoda näin tehokkuutta asiakkaalle henkilöstön hankintaan. StaffPointin arvoja ovat me-henki, sitoutuneisuus sekä työntekijöiden ja asiakkaiden kunnioitus. Yritys määrittelee visionsa tekemisen meiningiksi joka näkyy, kuuluu ja tuntuu. Tavoitteena on loppuun hoidetut prosessit, jotka varmistavat asiakas- ja työntekijätyytyvyyden. (StaffPoint 2009.)

StaffPoint järjestää tarvittaessa myös koulutusta. Vaihtoehtoina ovat esimerkiksi hygieniosaaminen, anniskelupassi, oppisopimuskoulutus, asiakaskohtaiset kassajärjestelmäkoulutukset, tarjoilijakoulutukset sekä asiakkaiden liikeideakoulutukset. Lisäksi joka vuosi työntekijöille lähetetään kysely siitä, missä on onnistuttu ja missä olisi kehitettävää. Tulokset analysoidaan ja palveluja kehitetään tarpeiden mukaan. (StaffPoint 2010.)

#### 4.9 Varamiespalvelu (VMP)

Varamiespalvelu-yhtiöt (VMP) on kotimainen henkilöstöpalveluja tuottava yritysketju, joka välittää ja rekrytoi henkilöstöä kaikille toimialoille useimpiin työtehtäviin. Varamiespalvelu on toiminut henkilöstöpalvelualalla vuodesta 1988 ja sanoo olevansa alan markkinajohtaja sekä liikevaihdon että palveluiden määrän suhteen. VMP-yhtiöiden valtakunnallisesti kattava franchising-ketju mahdollistaa paikallisen palvelun lisäksi asiakasyritysten tarpeisiin sopivat ja osaavat työntekijät sekä työntekijöille monipuolisesti eri alojen työtehtäviä. Kotimaan lisäksi VMP palvelee asiakkaita ja työntekijöitä Ruotsissa, Virossa ja Espanjassa. (VMP 2010a.)

VMP:n visiona on olla kansainvälinen ja kotimarkkinoilla johtava henkilöstöpalvelualan yritys. Monitoimialavuokraajana Varamiespalvelu tarjoaa työntekijöitä kaikille aloille, lähes kaikkiin työtehtäviin. Saatavuus taataan kattavalla palvelualueverkostolla, jota tullaan kasvattamaan tulevana vuosina. (VMP 2010b.)

### 5 ASIAKASYRITYKSET

Haastattelupyynnöt lähetettiin 11 yritykselle. Vastaukset saatiin kahdelta henkilöstöjohtoon kuuluvalta henkilöltä kahdesta yrityksestä. Henkilöt ovat Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja Anneli Karhula ja Tiimarin henkilöstöpäällikkö Seija Hamaja. Seuraavaksi lyhyet esittelyt Metsäliitosta ja Tiimarista.

#### 5.1 Metsäliitto-konserni

Metsäliitto on noin 30 maassa toimiva metsäteollisuuskonserni, jonka tuotteissa ja palveluissa yhdistyvät vastuullinen metsätalous ja innovatiivinen teknologia. Metsäliitto tuottaa tuotteita uusiutuvasta pohjoismaisesta puuraaka-aineesta kestäväällä tavalla. Konsernin viisi liiketoiminta-alueita ovat puunhankinta, puutuotteet, sellu, kartonki ja paperi sekä pehmo- ja ruoanlaittopaperit. (Metsäliitto 2010a.)

Metsäliitto-konsernin liikevaihto on viisi miljardia euroa, ja se työllistää 14 000 henkilöä. Metsäliitto osuuskunnan omistaa lähes 130 000 suomalaista metsänomistajaa, jotka saavat osuuskunnaltaan monipuolisia metsänhoidon, puukaupan ja sijoittamisen palveluita. (Metsäliitto 2010a.) Metsäliitto-konsernin arvot ovat vastuullinen tuloksenteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen. (Metsäliitto 2010b.)

#### 5.2 Tiimari Oyj

Tiimari on perustettu vuonna 1975, ja on nykyään yksi maan tunnetuimmista kauppaketjuista. Tällä hetkellä myymälöitä Suomessa on jo 165. Tiimari on jatkanut kasvuaan tasaisesti ja

laajentanut toimintaansa kodin sisustuksen puolelle. Vuonna 2007 Tiimari osti ruotsalaisen Gallerixin, joka on keskittynyt seinien sisustukseen. Syksyllä 2008 Tiimari ja huonekaluketju Koti-idea aloittivat yhteistyön ja näin perustettiin sisustusmyymälä Tiimari Deco. Neljään pääkaupunkiseudulla toimivaan Koti-Ideaan avattiin Tiimari- ja Gallerix osastot. (Tiimari 2009c.)

Tiimari - liiketoiminta koostuu sisustustuotteiden, askartelutarvikkeiden, paperitarvikkeiden, koulu- ja toimistotarvikkeiden sekä erilaisten sesonkituotteiden (joulu, pääsiäinen jne.) vähittäismyymälätoiminnasta. Tuotevalikoima sisältää sekä Tiimarille valmistettuja uniikkituotteita, että vakiotuotteita. Tiimari hankkii myymänsä tuotteet koti- ja ulkomaisilta toimittajilta, Tiimarilla ei ole omaa valmistustoimintaa. (Tiimari 2009a.)

Suomen lisäksi Tiimari myymälöitä löytyy Ruotsista, Norjasta, Puolasta ja Baltian maista. Tuotevalikoima on kaikkialla pääosin samanlainen kuin Suomessa. Myös osto ja tavaratoimitukset hoidetaan keskitetysti Suomesta. (Tiimari 2009b.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyössä tutkitaan HR-toimintojen ulkoistamista. Tutkimuksen pääongelma on, mitä seikkoja ulkoistamisessa tulee ottaa huomioon. Kysymyksen etsitään vastausta seuraavien alaongelmien avulla: 1) Mitkä HR-toiminnot ovat ulkoistettavissa? 2) Mitkä seikat vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen ja mitkä seikat voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? 3) Miten ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida sekä miten saavuttaa strateginen kumppanuus yhteistyökumppaneiden välille? Tutkimuksen pääasiallinen tiedonhankintaväline oli kysely ja tutkimusta täydennettiin kahden haastattelun avulla.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne voidaan nähdä tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käytetään usein rinnakkain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 127-128.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei voi myöskään sanoutua irti arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiviisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se mitä tiedetään, kietoutuvat

saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisen tutkimuksessa tyypillisesti suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lähtökohtana on asian yksityiskohtainen tarkastelu, asian tärkeyttä ei määrää tutkija. Tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavan näkökulma pääsee esille ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisesti ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 152.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Taustalla on ajatus, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, käsitteiden määrittely, tutkittavien valinta sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko aineistoon perustuen. (Hirsjärvi ym. 2005, 130-131.) Yleensä ei ole mahdollista tutkia koko perusjoukkoa, joten joukosta on poimittava edustava otos. Otokokoon vaikuttaa lähinnä tulosten tarkkuustavoite. Mitä tarkemmin otoksen avulla saatujen tulosten halutaan vastaavan perusjoukon lukuja, sitä suurempi otos on otettava. (Hirsjärvi ym. 2005, 169.)

Yksi tapa kerätä aineistoa on kysely. Se tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Survey tarkoittaa sellaisia kyselyn ja haastattelun muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kysely on lähetettävä täsmälleen samanlaisena kaikille vastaajille. Aineisto, joka kerätään surveyn avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 182-183.)

Tietoa saadaan myös haastattelun avulla. Tutkimustarkoituksissa haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Sillä on tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tutkimushaastattelut ryhmitellään usein sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen (tarkasti säädelty) haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe ja keskustelu käydään vapaasti rönsyillen tämän aihepiirin sisällä. (Hirsjärvi ym. 2005, 196-197.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa on tehty johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista sekä pohdittu asiaa kirjoitetun teorian pohjalta. Aineiston keruu tehtiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin yhdeksälle henkilöstöpalveluyritykselle. Kyselylomakkeessa oli sekä monivalintatehtäviä että avoimia kysymyksiä. Ulkois-

tamiseen ja kumppanuuteen liittyvät kysymykset olivat enimmäkseen avoimia. Avointen kysymysten tavoitteena oli saada runsaasti vastaajien mielipiteitä omin sanoin. Kysely lähetettiin vastaajien työsähköpostiin. Lähetin kyselyn alkuvuikosta, jolloin voidaan olettaa vastausprosentin olevan suurempi.

Kyselyn lisäksi tietoa kerättiin strukturoidun haastattelulomakkeen avulla. Haastattelukysymykset käsittelevät kohteena olevien yritysten HR-ulkoistamisen tämän hetkistä tilaa ja tulevaisuuden tarpeita. Sähköpostihaastattelut saatiin kahden yrityksen henkilöstönjohtoon kuuluvulta henkilöltä. Haastattelujen tarkoituksena oli vahvistaa kyselylomakkeen avulla saadun aineiston tuloksia.

Kyselyn tulokset käsiteltiin Microsoft Excel - taulukkokäsittelyohjelmalla. Haastattelujen tulokset ja kyselyn avoimet vastaukset koottiin omiksi dokumenteikseen Word - tekstinkäsittelyohjelmalla. Saatujen tulosten avulla oli mahdollista tehdä johtopäätelmiä ja huomioita tutkimuksen tuloksesta.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabelius (luotettavuus) tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.)

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teoriakirjallisuuden ja jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta. Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä niin, että kaikki vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Kunkin kysymyksen kohdalla annettiin vastausohjeet, kuinka toimia. Näiden toimenpiteiden avulla oli tarkoitus lisätä tutkimuksen validiutta, ja siten tuloksia voidaan verrata muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin.

Mittaustulosten toistuvuutta ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia eli reliabeliutta toteutettiin sillä, että kyselylomake lähetettiin kaikille samanlaisena ja tutkimus olisi mahdollisuus toteuttaa sellaisenaan toisen kerran samantyyppisissä organisaatioissa.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

HR-toimintojen ulkoistamista koskeva kysely lähetettiin 200 henkilölle yhdeksästä henkilöstöpalveluyrityksestä. Yritykset ovat Barona, Clio, Go-On, HR House, HR4, Opteam, StaffPoint, Silta HR ja Varamiespalvelu (VMP). Tutkimusta täydennettiin haastatteluin sähköpostin välityksellä. Haastateltavina olivat Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja Anneli Karhula ja Tiimarin henkilöstöpäällikkö Seija Hamaja.

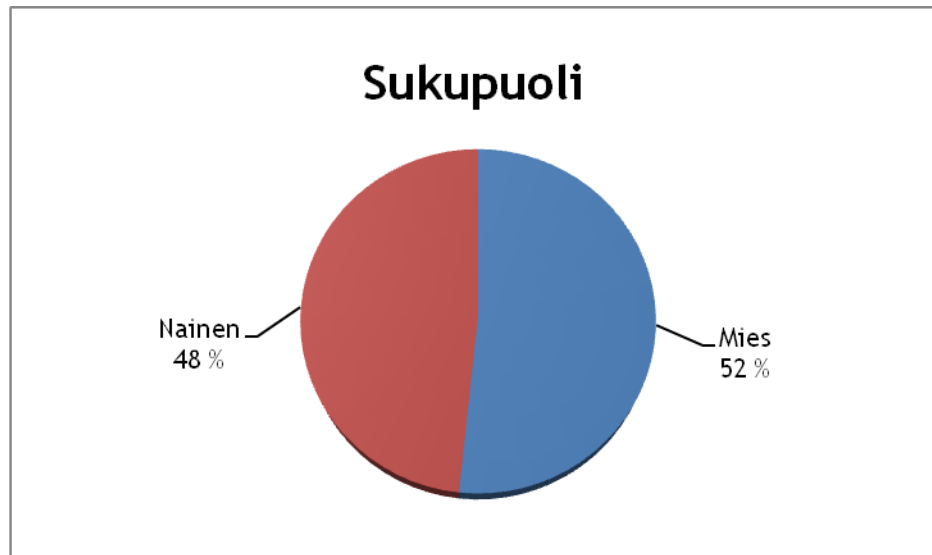
### 7.1 Kysely

Kysely lähetettiin sähköisenä e-lomakkeena vastaanottajan työsähköpostiin. Sähköpostin mukana oli viesti, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta sekä siitä, kuinka luottamuksellisia tietoja käsitellään. Viestissä oli myös ohjeet kysymyksiin vastaamisesta ja kyselyn palauttamisesta.

Kysely jakautui kolmeen osaan kartoittaen ensin vastaajien yleisiä taustatekijöitä, sen jälkeen kysymyksiä on HR-toimintojen ulkoistamisesta ja yhteistyön syventämisestä kumppanuuden kautta. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä on 19 kappaletta sisältäen monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Kysymykset 1-7 (Liite 1) kartoittaa vastaajien taustaa, kysymyksissä 8-15 (Liite 2-7) kysytään HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyviä asioita ja kysymyksissä 16-18 (Liite 8-10) yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä seikkoja sekä viimeisessä kysymyksessä 19 (Liite 11) halutaan yleisesti henkilön mielipidettä ja lisähuomioita ulkoistamiseen liittyen. Vastaamisaikaa kyselyyn oli kolme viikkoa. Muistutusviesti lähetettiin kaksi kertaa, ja kummallakin kerralla tuli vielä lisää vastauksia. Kaiken kaikkiaan vastauksia palautui 60 kappaletta, joka tarkoittaa sitä, että vastausprosentti on 30.

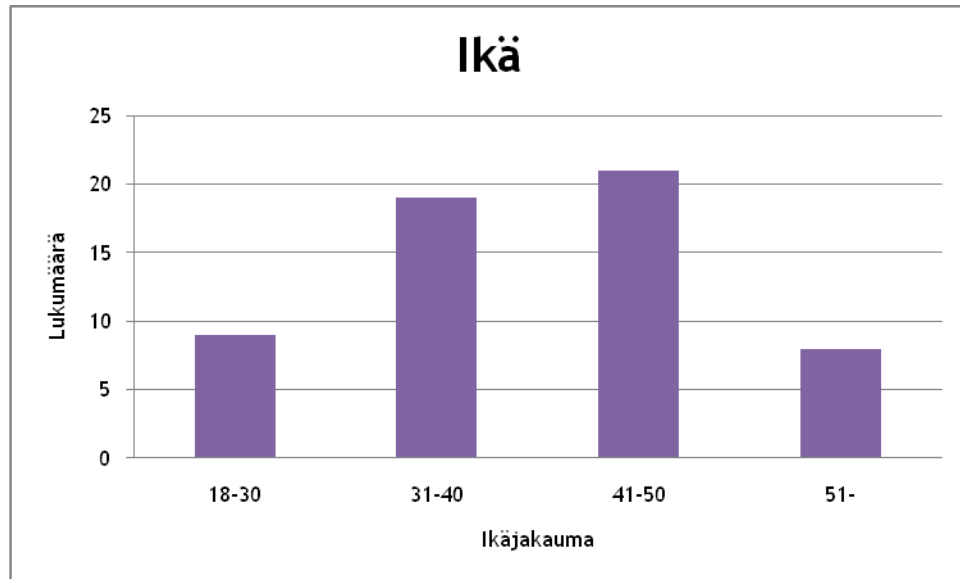
### 7.1.1 Taustatekijät

Kysymyksessä 1 kysyttiin vastaajan sukupuolta. 60 vastaajasta naisia on 29 eli 48 % ja miehiä 31 kappaletta eli 52 %. (Kuvio 3).



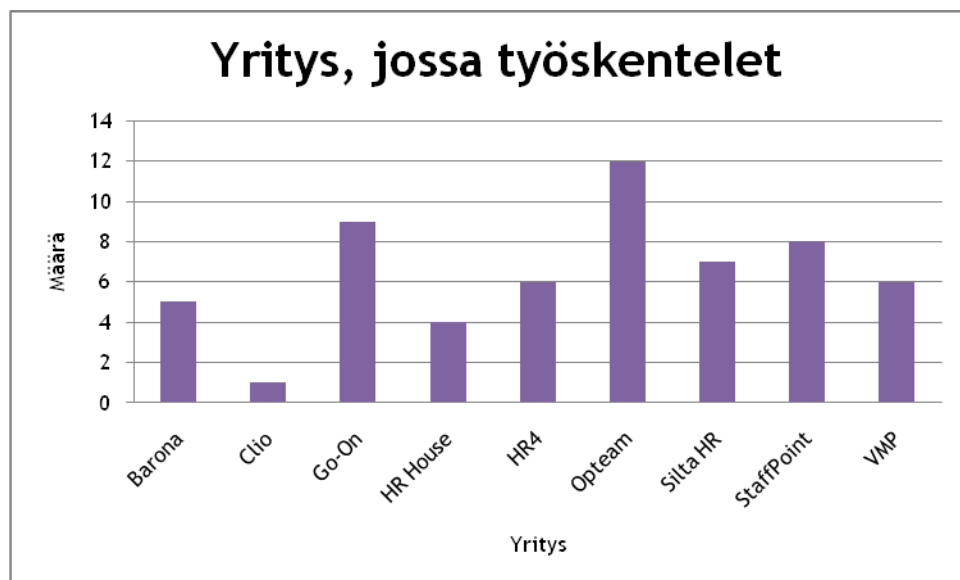
Kuvio 3: Sukupuolijakauma, (N=60).

Kysymyksessä 2 kysyttiin vastaajan ikää. Vastaajien ikäjakauma näkyy alla olevassa kuviossa (Kuvio 4). Vastaajista 57 ilmoittaa ikänsä ja kolme vastaajaa jättää ilmoittamatta ikänsä. Nuorin vastaajista on 23-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Vastaajien keski-ikä on 40,33 vuotta. Vastaajien ikä jakautuu seuraavasti; 18-30 -vuotiaita on 9 kappaletta, 31-40 -vuotiaita on 19 kappaletta, 41-50 -vuotiaita on 21 kappaletta ja yli 51- vuotiaita 8 kappaletta. Voidaan havaita, että 31-50 -vuotiaita on suurin osa vastaajista, eli yhteensä 40 vastaajaa. Ikä jakautuu kuitenkin suhteellisen tasaisesti ja näin saadaan tuloksiin mahdollisimman monen eri ikäisen henkilön mielipiteitä.



Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma, (N=57).

Kysymyksessä 3 kysyttiin, missä yrityksessä vastaaja työskentelee. Yrityskohtaisesti vastausmäärä jakautuu seuraavasti; Barona 5, Clio 1, Go-On 9, HR House 4, HR4 6, Opteam 12, Silta HR 7, StaffPoint 8 ja VMP 6. Tietoa yrityksestä, jossa työskentelee ei halunnut antaa kaksi henkilöä. Jokaisesta yrityksestä, joille kysely lähetettiin tulee kuitenkin vastauksia. (Kuvio 5.)

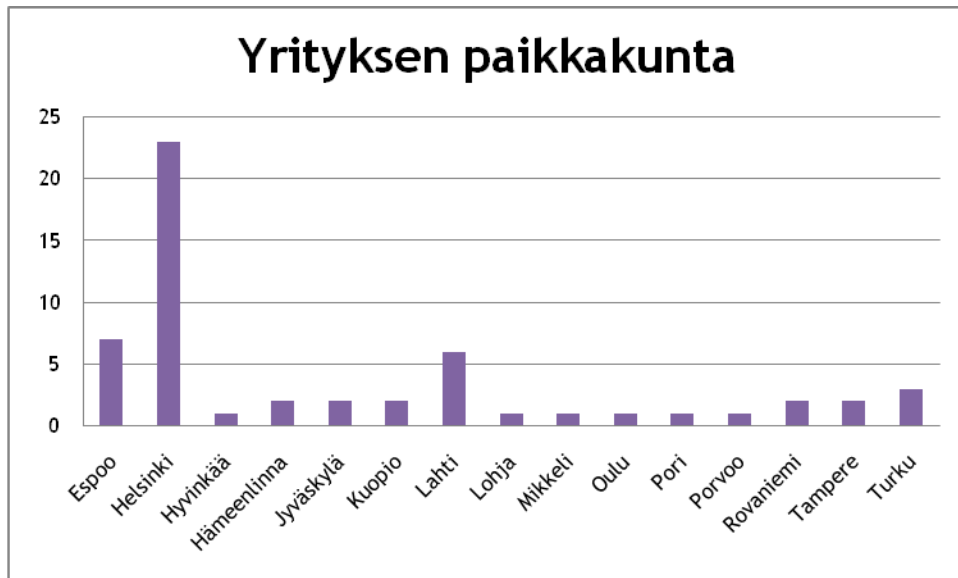


Kuvio 5: Yritys, jossa työskentelet, (n=58).

Kysymyksessä 4 kysyttiin yrityksen paikkakuntaa, jolla vastaaja työskentelee. Kyselyn vastaanottajia on Helsingistä Rovaniemelle. Vastaajia eniten on pääkaupunkiseudulta, eli Helsin-



gistä (23) ja Espoosta (7) yhteensä 30. Muualta Suomesta vastaajia on 25 henkilöä, jotka jakautuvat seuraavasti: Hyvinkää 1, Hämeenlinna 1, Jyväskylä 2, Kuopio 2, Lahti 6, Lohja 1, Mikkeli 1, Oulu 1, Pori 1, Porvoo 1, Rovaniemi 2, Tampere 2 ja Turku 3. Vastaajista 5 ei ilmoita paikkakuntaa. (Kuvio 6.)



Kuvio 6: Yrityksen paikkakunta, (N=55).

Kysymyksessä 5 kysyttiin, missä asemassa vastaaja työskentelee yrityksessä. Henkilöstökonsultteja ja -assistentteja on vastaajista eniten, yhteensä 18 kappaletta. Se selittyy sillä, että suurin osa henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevistä toimii henkilöstökonsultteina, joten on luonnollista, että myös kyselyyn vastanneista suurin osa on heitä. Muut vastaajista ovat toimitusjohtajia 5, henkilöstöpäällikkö 1, aluepäälliköitä 6, toimialajohtajia 2, palvelupäälliköitä 3, talousjohtajia 2, liiketoimintajohtajia 5, Henkilöstösihteerejä/assistentteja 4, Markkinointipäälliköitä 2, yrittäjiä 4 ja yhteyspäälliköitä 5. Asemaansa ei halua ilmoittaa 3 henkilöä vastaajista. (Kuvio 7.) Esimiehiä vastanneista on 35 kappaletta ja HR-sihteerejä tai -konsultteja 22.



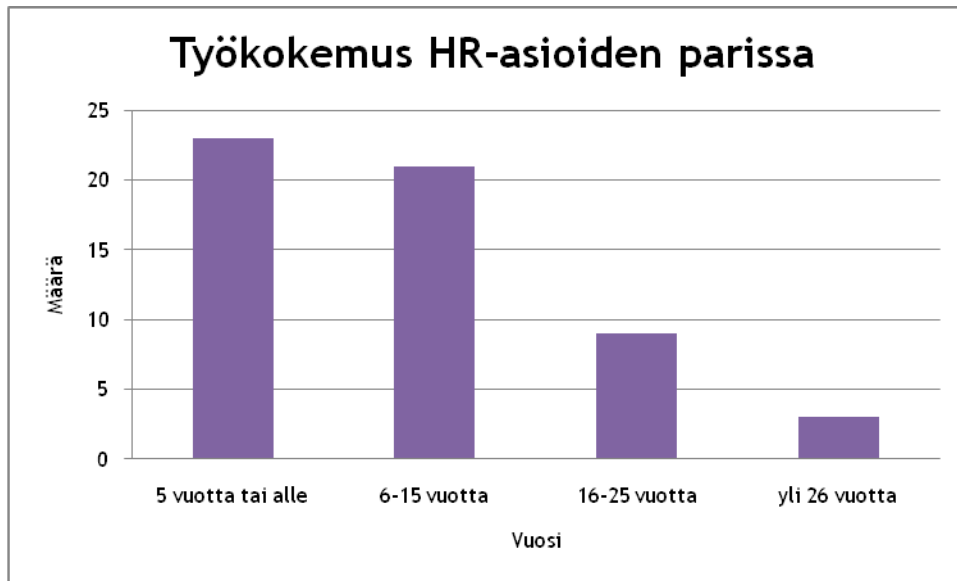
Kuvio 7: Asema yrityksessä, (N=57).

Kysymyksessä 6 kysyttiin työsuhteen kestoa nykyisessä yrityksessä. 58 vastaajaa ilmoittaa työsuhteen kestoja nykyisessä yrityksessä ja kaksi henkilöä jättää vastaamatta tähän kysymykseen. Enemmistö vastaajista eli 42 on työskennellyt yrityksen palveluksessa 1-5 vuotta. Alle vuoden työskennelleitä vastaajista on 7 kappaletta ja 6-10 vuotta saman yrityksen palveluksessa on ollut 5 henkilöä. Yli 11 vuotta kestänyt työsuhte on neljällä henkilöllä. (Kuvio 8.) Keskimäärin vastaajien työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä on 3,5 vuotta.



Kuvio 8: Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä, (N=58).

Kysymyksessä 7 kysyttiin vastaajan työkokemusta HR-asioiden parissa. 56 henkilöä vastasi tähän kysymykseen ja 4 jätti vastaamatta. Suurimmalla osalla vastaajista eli 44 henkilöllä työkokemusta alalta on alle 15 vuotta. Yli 16 vuotta työkokemusta HR-alalta on 12 henkilöllä. (Kuvio 9.) Keskimäärin työkokemusta per vastaaja kertyy noin kymmenen vuotta. Voidaan siis sanoa, että vastaajissa oli paljon ammattilaisia, joilla on tietoa ja taitoa HR-toimintojen kehittämisestä.



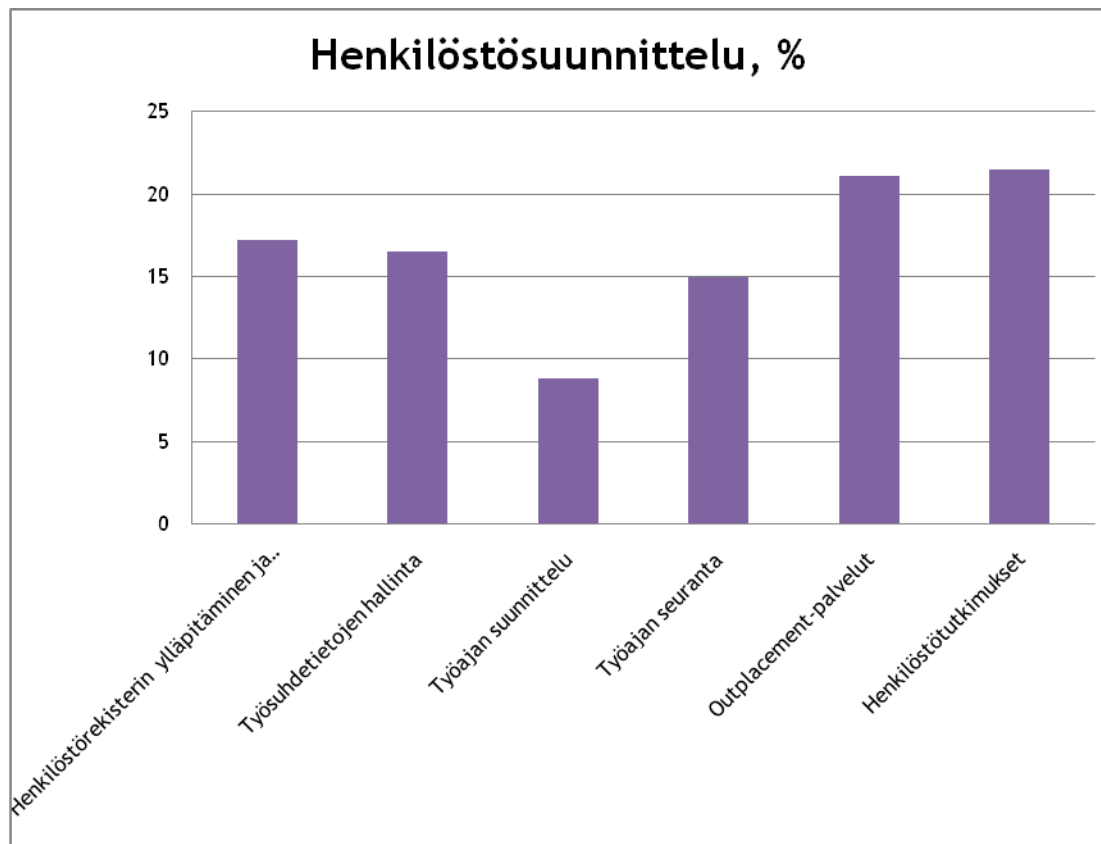
Kuvio 9: Työkokemus HR-asioiden parissa, (N=56).

#### 7.1.2 Ulkoistettavaksi sopivat HR-toiminnot

Kysymyksessä 8 kysyttiin vastaajien mielipidettä siitä, mitä HR-toimintoja tai sen osia on mahdollista ulkoistaa. Kysymyksessä jaoteltiin HR-toiminnot osiin. Kysymyksessä käsiteltiin henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, osaamisen kehittämistä ja koulutusta, työsuhteasioita, palkitsemista ja kansainvälisiä HR-asioita käsittäen myös kotimaan matkustusasiat. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa on mahdollista valita niin monta vaihtoehtoa kuin vastaaja haluaa.

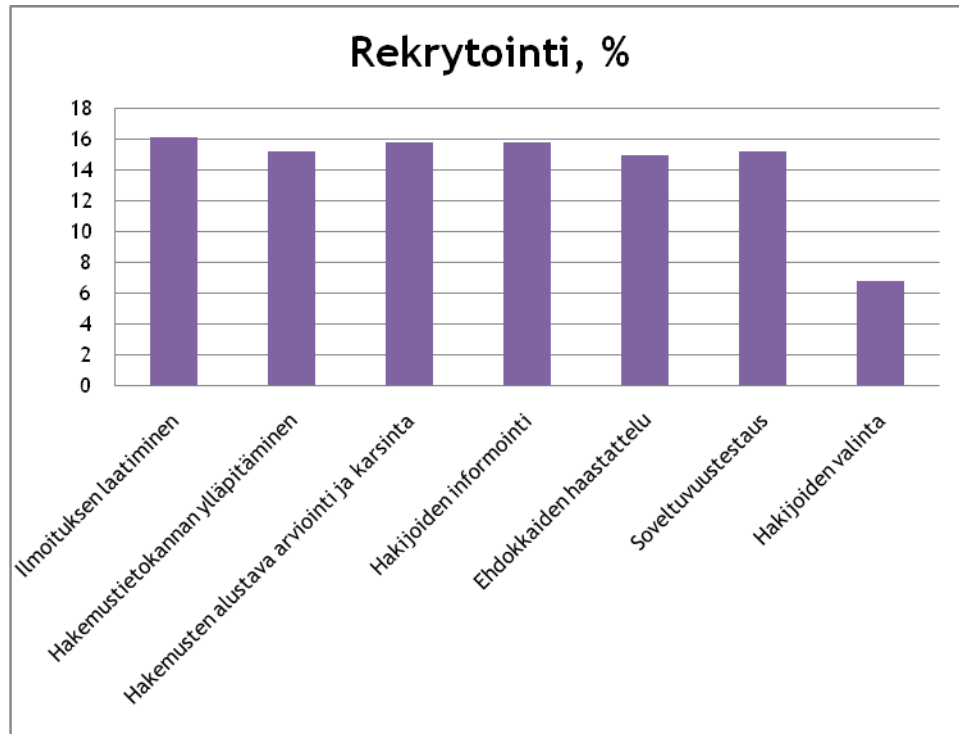
Henkilöstösuunnittelussa on valittavana kuusi vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 261 kappaletta. Vastauksista voidaan päätellä, että kaikki mainitut henkilöstösuunnittelun osa-alueet ovat jossain määrin sopivia ulkoistettaviksi. Vastaajien valinnat jakautuvat niin, että henkilöstötutkimukset (21 %) ja outplacement-palvelut (21 %) ovat eniten ulkoistettavaksi sopivia toimintoja. Vähiten ulkoistettavaksi henkilöstösuunnittelun palveluksi koetaan työajan suunnittelu, mutta senkin on valinnut 9 % vastaajista. Henkilöstörekisterin ylläpitämisen ja päivittämisen on valinnut 17 %, työsuhdetietojen hallinnan on valinnut 16 % ja työajan seurannan on valinnut 15 % vastaajista. (Kuvio 10.) Eräs vastaaja mainitsi vielä, että

periaatteessa kaikki on mahdollista ulkoistaa, mutta työnantajan vastuut säilyvät kuitenkin työsuhdeasioissa asiakkaalla.



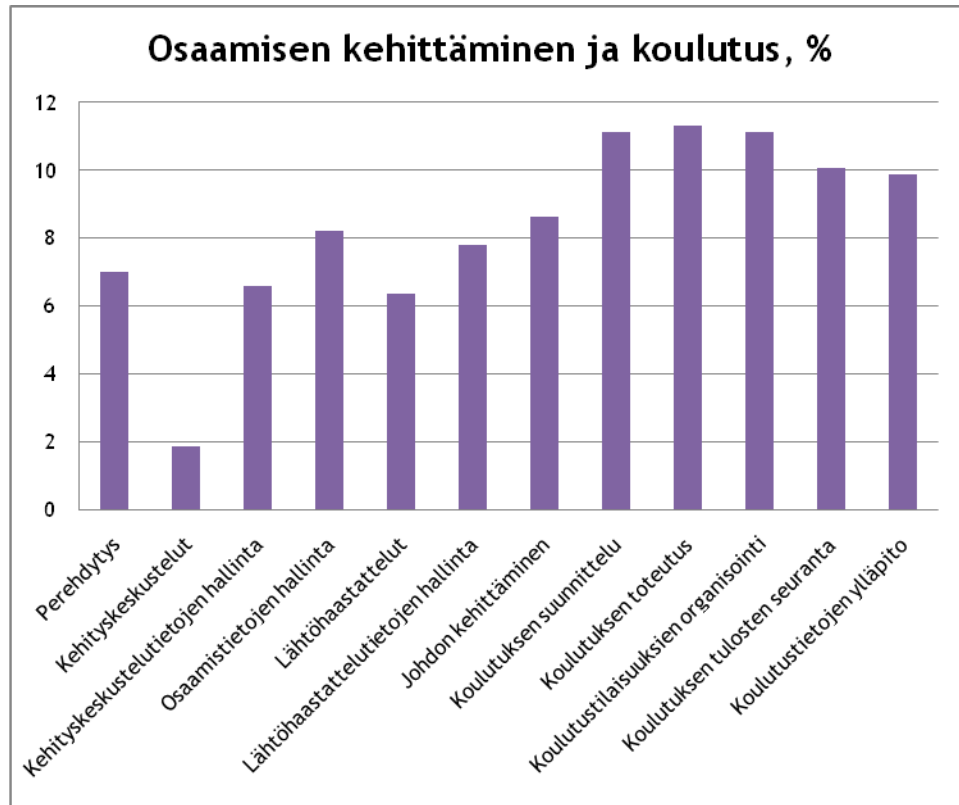
Kuvio 10: Henkilöstösuunnittelu, % (n=261).

Rekrytoinnissa on valittavana seitsemän vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 354 kappaletta. Vastaajien valintojen mukaan rekrytointi yleisesti tuntuu sopivan hyvin ulkoistettavaksi toiminnoksi, ainoastaan hakijoiden valinta ei ole kovin hyvin sopiva toiminto ulkoistettavaksi. Lähes kaikki vastaajat valitsevat ilmoitusten laatimisen (16 %), hakemustietokannan ylläpitämisen (15 %), hakemustan alustavan arvioinnin ja karsinnan (16 %), hakijoiden informoinnin (16 %), ehdokkaiden haastattelun (15 %) ja soveltuvuustestauksen (15 %) toiminnoiksi, jotka ovat sopivia ulkoistettavaksi. Hakijoiden valinnan on valinnut vastaajista vain 7 % toiminnoksi, joka on mahdollista ulkoistaa. (Kuvio 11.) Erään vastaajan mielestä hakijoiden valinta on myös sopiva ulkoistettavaksi, mutta se on parasta toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa.



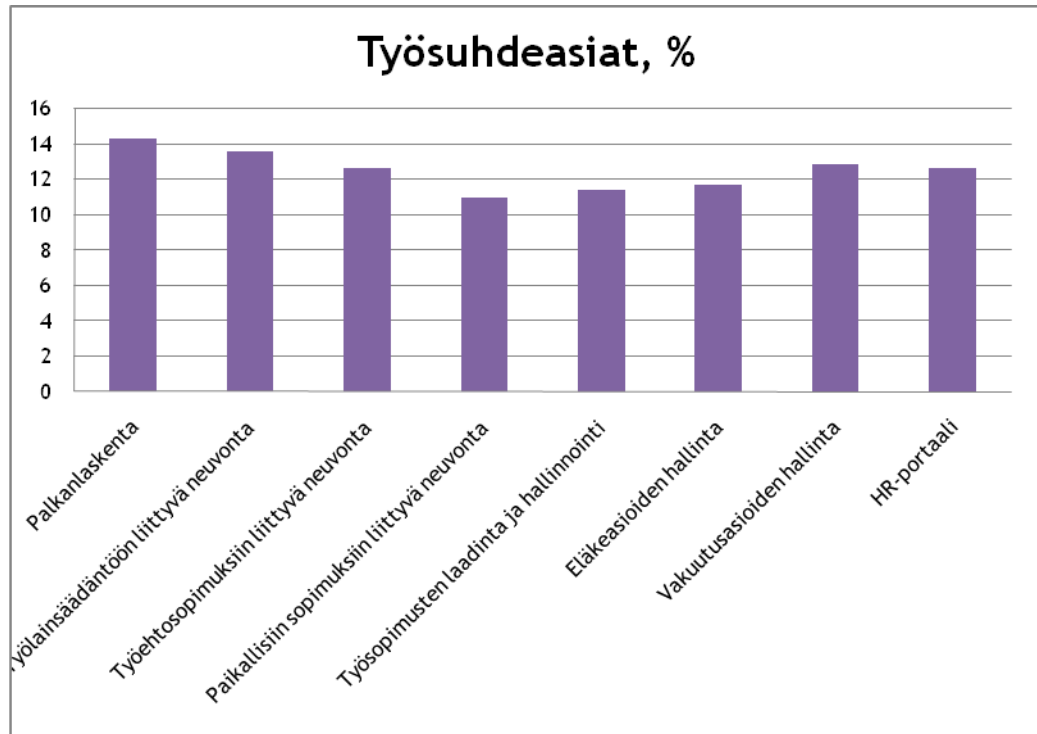
Kuvio 11: Rekrytointi, % (n=354).

Osaamisen kehittämisessä ja kouluttamisessa on valittavana kaksitoista vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 486 kappaletta. Vastaaajien valinnat osoittavat, että erittäin hyvin ulkoistettavaksi sopivat koulutuksen toteutus (11 %), koulutuksen suunnittelu (11 %) ja koulutustilaisuuksien organisointi (11 %). Koulutusten tulosten seurannan valitsi 10 % vastaajista ja koulutustietojen ylläpidon valitsi 10 % vastaajista. Perehdytyksen on valinnut 7 %, kehityskeskustelutietojen hallinnan on valinnut 7 %, osaamistietojen hallinnan on valinnut 8 %, lähtöhaastattelut on valinnut 6 %, lähtöhaastattelutietojen hallinnan on valinnut 8 % ja johdon kehittämisen on valinnut 9 % vastaajista. Kehityskeskustelut koetaan vähiten ulkoistettavaksi toiminnoksi. Sen on valinnut 2 % vastaajista toiminnoksi, joka sopii ulkoistettavaksi. (Kuvio 12.)



Kuvio 12: Osaamisen kehittäminen ja koulutus, % (n=486).

Työsuhdeasioissa on valittavana kahdeksan vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 420 kappaletta. Työsuhdeasioissa kaikki osa-alueet koetaan sopivan ulkoistettavaksi. Palkanlaskennan on valinnut 14 % vastaajista, työlainsäädäntöön liittyvän neuvonnan on valinnut 14 %, työehtosopimukseen liittyvän neuvonnan on valinnut 13 %, paikallisiin sopimukseen liittyvän neuvonnan on valinnut 11 %, työsopimusten laadinnan ja hallinnoinnin on valinnut 11 %, eläkeasioiden hallinnoinnin on valinnut 12 %, vakuutusasioiden hallinnoinnin on valinnut 13 %, työsuhdeasioihin liittyvän ohjeistuksen ylläpidon (HR-portaali) on valinnut 13 % vastaajista. (Kuvio 13.) Eräs vastaajista mainitsee myös terveydenhoidon ulkoistettavaksi toiminnoksi.



Kuvio 13: Työsuhdeasiat, % (n=420).

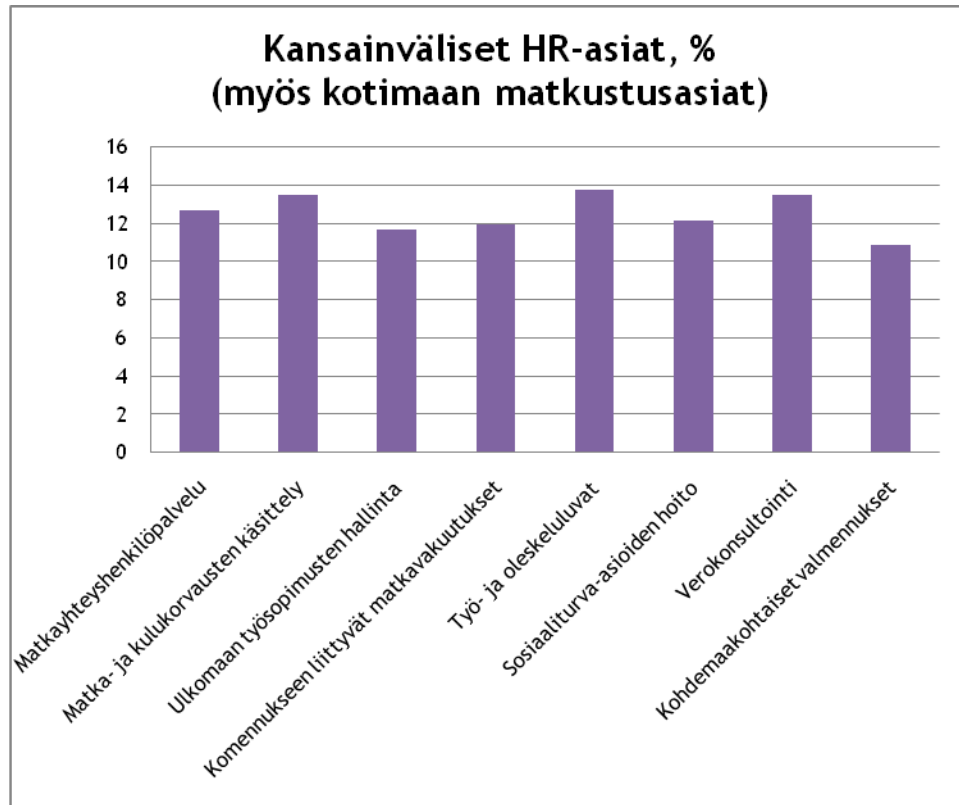
Palkitsemisessa on valittavana neljä vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 146 kappaletta. Palkitsemisen osa-alueet jakautuvat seuraavasti; henkilöstötilaisuuksien järjestämisen on valinnut 31 %, työhyvinvoinnin ja kehittämisen on valinnut 26 %, palkitsemisjärjestelmän hallinnoinnin on valinnut 23 % sekä harrastus- ja virkistystoiminnan tukemisen on valinnut 21 % vastaajista toiminnoiksi, jotka ovat sopivia ulkoistettavaksi. (Kuvio 14.)



Kuvio 14: Palkitseminen, % (n=146).

Kansainvälisissä HR-asioissa on valittavana kahdeksan vaihtoehtoa, ja yhteensä vastauksia valittiin 386 kappaletta. Osa-alueittain tulokset jakautuvat seuraavasti; matkayhteyshenkilöpalvelun on valinnut 13 %, matka- ja kulukorvausten käsittelyn on valinnut 13 %, ulkomaan työsopimusten hallinnan on valinnut 12%, komennukseen liittyvät matkavakuutukset on valinnut 12 %, työ- ja oleskelulupien hankinnan on valinnut 14 %, sosiaaliturva-asioiden hoidon on valinnut 12 %, verokonsultoinnin on valinnut 13 % sekä kohdemaakohtaiset valmennukset on valinnut 11 % vastaajista. (Kuvio 15.)



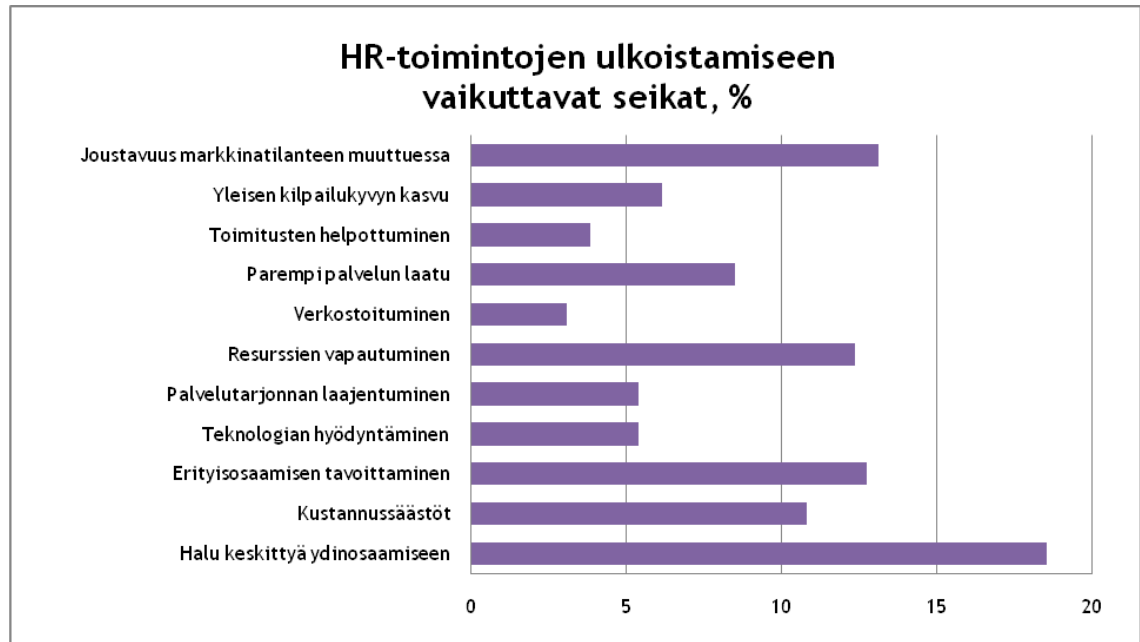


Kuvio 15: Kansainväliset HR-asiat, % (n=386).

### 7.1.3 Ulkoistamiseen vaikuttavat seikat

Kysymyksessä 9 kysyttiin mielipidettä siihen, mitkä seikat vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen. Kysymys oli monivalintatehtävä, jossa on valittavana 11 vaihtoehtoa. Kysymyksessä tarvitsi valita vähintään yksi vaihtoehto, mutta enintään kolme vaihtoehtoa. Yhteensä vastauksia valittiin 259 kpl.

Eniten, eli 19 % annetuista vastauksista osoittaa, että halu keskittyä ydinosaamiseen on pääsyy siihen, miksi kannattaa ulkoistaa. Seuraavaksi eniten vastaajien valinnat painottavat joustavuutta markkinatilanteen muuttuessa (13 %), erityisosaamisen tavoittamista (13 %) ja resurssien vapautumista (12 %) ulkoistamisen syinä. 11 % annetuista vastauksista osoittaa, että kustannussäästöjen saavuttaminen voi olla syy, miksi kannattaa ulkoistaa. 8 % vastauksista kertoo, että parempi palvelun laatu on syy, miksi kannattaa ulkoistaa. Yleisen kilpailukyvyyn kasvu (6 %), teknologian hyödyntäminen (5 %) ja palvelutarjonnan laajentuminen (5 %) ovat myös joidenkin vastaajien valintoja seikoiksi, joiden takia kannattaa ulkoistaa. Toimitusten helpottuminen (4 %) ja verkostoituminen (3 %) eivät nousseet kovin merkittäviksi tekijöiksi siinä, miksi kannattaa ulkoistaa. (Kuvio 16.)



Kuvio 16: HR-toimintojen ulkoistamiseen vaikuttavat seikat, % (n=259).

#### 7.1.4 Ulkoistamisen estävät seikat

Kysymyksessä 10 kysyttiin ulkoistamisen riskitekijöitä, eli mitkä seikat voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen. Kysymys oli monivalintatehtävä, jossa on valittavana seitsemän vaihtoehtoa. Kysymyksessä tarvitsi valita kolme eniten paikkansapitävää vaihtoehtoa. Yhteensä vastauksia valittiin 141 kappaletta. Suurimpana ulkoistamisen riskitekijänä pidetään henkilöstön muutosvastarintaa (23 %) ja oman organisaation tuntemuksen heikentymistä (21 %). Vastaukset osoittavat, että muita ulkoistamiseen liittyviä negatiivisia seikkoja ovat epävarmuus (18 %), markkinoilla ei sopivia kumppaneita (14 %), omien vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen (11 %) sekä ydinkyvykkyyksien menettäminen (9 %). Vähiten pelätään oman aseman muuttumista asiakkaiden silmissä eli vain 5 % oli valinnut sen vaihtoehdon ulkoistamisen riskitekijänä. (Kuvio 17.)



Kuvio 17: Seikat, jotka voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen, % (n=141).

Erään vastaajan mielestä tietyt asiat ovat niin tärkeitä, ettei niitä kannata ulkoistaa. Tällaisia ovat esimerkiksi työsopimusasiat, työehtosopimusten ja työlakien tunteminen, ja sen takia yrityksen HR:n olisi tärkeä ne itse tuntea. Työsuhtetietojen ylläpidon ulkoistaminen voi olla hankalaa, sillä siinä pitää huomioida käyttöoikeuksien laajuus sekä varmistaa tietojen ajantasaisuus. Riskitekijät riippuvat paljolti organisaation koosta. Isossa organisaatiossa henkilöstön tuntemuksen heikentyminen voi olla ilman ulkoistustakin todellinen ongelma. Ulkoistamisen lähtökohtana ei voi olla se, että jotakin toimintoa ei osata itse hoitaa. Riskinä voidaan pitää sitä, jos palveluntuottaja ei tunne asiakkaan liiketoimintaa. Muutosvastarintaa voidaan helpottaa sillä, että asia markkinoidaan oikein työntekijöille ja sitä on oikeanlainen partneri tekemässä. Partnerin ”kasvojen” tulee näkyä säännöllisesti henkilöstölle. Yhteisten tapaamisten kautta on mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin, mikä syventää luottamusta osapuolten välillä.

Seuraavat kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Kaikkiin yhdeksään kysymykseen sai vastata avoimesti eikä niissä ollut vastausvaihtoehtoja.

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä 11 kysyttiin, millä tavoin ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida. Yksi merkittävä ulkoistamisen riskiä vähentävä seikka on hyvä ja osaava kumppani. Vaatii huolellista suunnittelua ja taustatyön tekemistä, että löytää luotettavan kumppanin, jonka kanssa asiat sujuvat. Vastauksissa korostuu erityisesti hyvän suunnittelun tärkeys ja riittävän taustatyön tekeminen asioiden selvittämiseksi. Asiat kannattaa sopia riittävän tarkasti sopimuksella, jotta vältetään turhilta epäselvyyksiltä ja konflikteilta. Ulkoistamista pohtivan yrityksen tulee tarkkaan miettiä, mitä se tavoittelee ulkoistamalla toimintaansa.

Pitää kuitenkin muistaa, että pelkkä paperilla sopiminen ei ole riittävää, vaan on panostettava jatkuvaan asiakkuuden hoitoon ja yhteistyön kehittämiseen. Ei pidä olettaa, että ulkoistamisella ei tarvitse ajatella itse koko asiaa. Läheinen yhteistyö kumppanin kanssa saa asiat sujumaan paremmin. Se on tietenkin tilannekohtaista, mutta palveluja ei ehkä kannata ottaa kymmeneltä eri tarjoajalta, vaan keskittäminen kannattaa jo ihan kustannussyistä ja tiedonjaon kannalta. Lisäksi vastauksissa tuli esille, että omassa yrityksessä tulee olla tiedossa nimetyt vastuuhenkilöt, jotka valvovat asioiden sujuvuutta ja jakavat tarvittaessa tietoa eteenpäin.

Läheinen yhteistyö kumppanin kanssa auttaa selvittämään niitä monia haasteita, joita ulkoistamisessa voidaan kohdata. Tarvitaan toistuvaa neuvonpitoa ja kommunikointia yhteistyökumppaneiden kesken. Tämä auttaa minimoimaan ulkoistamisen riskejä ja kehittämään palvelua. Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan oikea-aikaista ja sisältöistä tiedottamista. Avoin tiedottaminen ja informaatio korostuvat suurimman osan vastaajien mielipiteissä. Vaaditaan hyvät perustelut ulkoistamiselle, täytyy kertoa hyödyt ja riskit rehellisesti ja keskustella mitä ulkoistaminen merkitsee työntekijän kannalta. Yhteistyö on tärkeää kaikkien kolmen osapuolen välillä ja kaikkien tarpeet on otettava huomioon, niin yrityksen, partneri-yrityksen kuin henkilöstönkin.

#### 7.1.5 Tarjonta ja osaaminen

Kysymyksessä 12 kysyttiin, mitkä HR-palvelut vastaajan yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle. Vastauksia oli laidasta laitaan. Melkein puolet vastaajista mainitsee, että kaikki HR-osa-alueet pystytään tarjoamaan asiakkaalle. Monet henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat nykyään sekä osa- että kokonaisulkoistuksia. Lähes kaikki yritykset tarjoavat ainakin rekrytoinnin eri prosesseja, palkanlaskentaa, uudelleensijoittumispalveluja, koulutusta ja koulutuksen järjestämistä sekä hallinnollisia työtehtäviä. Myös kansainvälisiä rekrytointeja on tarjolla. Melkein kaikki HR-toiminnot pystytään tarjoamaan, jos niin halutaan. Kyse on kuitenkin aina asiakkaan tarpeesta ja sen mukaan toimitaan. Tarjontaa on nykyään runsaasti alalla toimivien lukuisten yritysten ansiosta. Henkilökohtaiseen ja asiantuntevaan palveluun on panostettava, jos haluaa saada pitkäaikaisia kumppaneita sekä pärjätä alalla olevan kovan kilpailun takia.

Kysymyksessä 13 kysyttiin vastaajan mielipidettä siitä miten henkilöstökysymykset on mahdollista ratkaista. Tämän kysymyksen vastauksissa korostuu myös avoimen ja luotettavan yhteistyökumppanin merkitys. Henkilöstökysymykset on mahdollista ratkaista yhdistämällä yrityksen omaa osaamista sekä kumppaneiden palveluita ja asiantuntemusta. Keskustelemalla ja neuvottelemalla löytyy kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Henkilöstö kannattaa ottaa alusta saakka mukaan toimintaan. Henkilöstön ja johdon välillä auttaa usein avoin kommunikaatio ja

rehellinen tiedottaminen. Keskustelujen myötä voi ymmärtää toisen osapuolen ongelmia ja haasteita kokonaisvaltaisesti. Näin on mahdollisuus löytää yhteinen tasapaino asioiden ratkaisemiseen ja kehittää toimintaa jatkuvasti parempaan suuntaan.

Kysymyksessä 14 kysyttiin, mistä hankitaan tarvittava osaaminen tehtävien suorittamiseen. Kun tarvitaan osaavaa henkilöä johonkin tehtävään, ensin on analysoitava tehtävän profiili ja seulomalla tehtävään sopiva osaja. Ensin täytyy ottaa selvillä mitä henkilöltä odotetaan ja mitä hänen pitää osata. Nykyään markkinoilla on runsaasti koulutettua ja kokenutta väkeä, josta on mahdollisuus löytää hyviä työntekijöitä. Jos käy niin, että tarpeeseen ei löydy tällä hetkellä sopivaa osajaa, niin lisäkoulutuksen ja hyvän perehdytyksen avulla voidaan saada osaamista kyseiseen tehtävään. Osaamista hankitaan yrityksen sisältä tai kumppanuuksien kautta asiakasyrityksistä. Tarvittaessa osaamista voidaan hankkia asiakasyrityksen omien rekrytointikanavien kautta sekä kartoittamalla markkinoiden työntekijätilannetta. Eri oppilaitosten kanssa voidaan tehdä myös yhteistyötä.

Kysymyksessä 15 kysyttiin, miten voidaan varmistaa henkilöstön sopeutuminen muutokseen, jota ulkoistaminen aiheuttaa. Viestintä ja muutoksen johtaminen ovat ydinkysymyksiä siinä, kuinka varmistetaan henkilöstön sopeutuminen ulkoistaessa tapahtuvaan muutokseen. Henkilöstö täytyy sitouttaa ja ottaa ajoissa mukaan suunnitteluun. Johdon on ymmärrettävä se, että muutos kestää kauan ja henkilöstö tarvitsee tukea pitkään. Riittävä informointi, oikea ja riittävä viestintä sekä avoin keskustelu auttavat henkilöstöä sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin sekä sopeutumaan muutokseen. Henkilökunnan tulee antaa myös puhua omista tuntemuksistaan, joita muutos aiheuttaa. Pitää jaksaa keskustella asioista ja perustella muutokseen johtavat syyt. Annetaan työntekijälle aikaa sopeutua muutokseen, tuetaan henkilöstöä kaikin tavoin ja hyväksytään, että prosessiin kuuluu kaikenlaisia tunteita. Ihmiset tarvitsevat tietoa siitä, miten ulkoistus vaikuttaa häneen itseensä. On hyvä käydä henkilökohtaisia keskusteluja asianosaisten kanssa. Eri ihmiset tuntevat muutosstressiä eri tavalla. Toiset osaavat kanavoida huolia puhumalla tai kysymällä asioista. Toiset taas murehtivat mielessään ja menettävät pahimmassa tapauksessa yöunensa.

Johdon on hyvä olla tietoinen muutosjohtamisen ongelmatiikasta jo ennen muutokseen lähtöä. Työntekijöiden kuunteleminen ja heidän kysymyksiinsä vastaaminen luo luottamuksen ja välittämisen ilmapiiriä, joka helpottaa muutoksen läpivientiä. Ulkoistamisen huolellinen suunnittelu ja haltuunotto ovat tärkeitä, niin että muutoksesta ei aiheudu toiminnan häiriöitä vaan kaikki sujuisi mahdollisimman joustavasti. On luotava yhteiset pelisäännöt ja niitä on myös noudatettava. Keskustelemalla vaikeistakin asioista voidaan selvittää erimielisyydet ja jatkaa yhteistyön kehittämistä. Toiminnan on oltava rehellistä ja läpinäkyvää, ja on vältettävä salailua. Kaikkien henkilöstöryhmien ottaminen huomioon on tärkeää jo prosessin alkuvaiheessa.

### 7.1.6 Näkökulmat kumppanuuteen

Seuraavat kysymykset käsittelivät kumppanuutta. Kysymyksessä 16 kysyttiin syitä, joiden takia kannattaa valita yhteistyökumppaniksi yritys, jossa työskentelet. Kysymykseen tuli muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

- ”Joustavuus, ammattitaito ja osaaminen laaja-alaisesti HR-alueella.”
- ”Lainsäädännön tuntemus sekä noudattaminen, työehto-osaaminen eri aloja koskien (yli 120 tes:a), resurssit järjestelmäpuolella sekä henkilöstössä, läpinäkyvä(rehellinen) toiminta sekä hyvät yhteiskuntasuhteet.”
- ”Markkinoiden laajin HR-portfolio. Konsultit kokeneita alan osaajia. Tiukka fokus business HR:ssä.”
- ”Erittäin asiantuntevat, käytännön työkokemuksen omaavat konsultit ja palvelutarjooman laajuus, koko HR kenttä. Ainutlaatuiset palvelukonseptit, edelläkävijyys.”
- ”Koska me haluamme tuottaa asiakkaille parhaiten heidän tarpeitaan vastaavat ja korkealaatuiset HR-palvelut kilpailukykyiseen hintaan.”
- ”Kohtalaisen uusi tulokas markkinoilla, joka ei ole asettautunut mihinkään "laatikkoajatteluun" vaan on innovatiivinen, joustava sekä omaa erittäin hyvät ongelman ratkaisukyvyt.”

Markkinoilla on sekä uusia että jo vuosia alalla olleita yrityksiä, jotka tarjoavat HR-palveluja. Nykyään markkinoilla on HR-palveluihin erikoistuneita yrityksiä, joten valinnanvaraa on kun ulkoistuskumppania etsitään. Vaatii aikaa ja huolellista taustatyön tekemistä, että löydetään itselle sopiva kumppani tarjokkaiden joukosta. Yhteistyökumppanin ominaisuuksissa korostuvat kokonaisvaltainen tarjonta HR-palveluissa, innovatiivisuus ja uudistumisen kyky, lisäarvon tuottaminen sekä asiakkaalle että työntekijälle, asiakkaiden tarpeiden huomioiminen ja asiakastyytyväisyys sekä vastuullinen toimintapa kaikilla osa-alueilla.

Yritykset korostavat toiminnassaan asiakkaan kuuntelua ja toiminnan kehittämistä jatkuvasti asiakkaan tarpeen mukaan. Laaja palveluvalikoima koetaan tärkeäksi, sillä sen avulla voidaan tarjota organisaatiolle enemmän kokonaisuuksia ja näin tuottaa lisäarvoa. Työntekijöiden osaamista kehitetään jatkuvasti kouluttamalla ja päivittämällä heidän työmarkkinatietouttaan.

Kysymyksessä 17 kysyttiin, miten on mahdollista varmistaa kaikkien etujen huomioonottaminen sopimusta tehtäessä. Mielenpitoisissa korostuvat monet jo aikaisemmin esiin tulleet seikat, kuten avoin keskustelu, riittävän taustatyön tekeminen ja tarvekartoitus sekä ottamalla kaikki osapuolet neuvottelupöytään. Kaikkien osapuolten edut on otettava huomioon; asiakkaan tarpeet/edut, palveluntarjoajan tarpeet/edut sekä palveluun sidotun henkilön/henkilöiden

tarpeet/edut. On tärkeää esitellä palveluntarjoaja organisaatiolle, ei pelkästään ulkoistajana vaan kumppanina. Otetaan huomioon se, että mukana on sekä muutosvastarintaa että tunteita. Ulkoistamiselle on oltava hyvät perustelut ja ne on kerrottava avoimesti. Yhdessä tulee käydä läpi kaikki yksityiskohdat riittävällä tarkkuudella ja pelisäännöt on tehtävä selviksi. Sopimus tulee tehdä yhdessä ja neuvottelemalla kaikkien osapuolten tavoitteista ja tarpeista sekä miten ne voidaan yhdistää. Kannattaa kuvata mahdollisimman tarkkaan ulkoistamisprosessi ja sopia rajapinnat, missä tieto ja tekijät vaihtuvat. Hyvä sopimus on sellainen, että siinä on varauduttu itsestänselvyyksiin. Niistä tulee useimmiten riitaa. Lisäksi hyvässä sopimuksessa täytyy olla joustavuutta ja liikkumavaraa, jotta erilaiset muuttuvat tilanteet voidaan tarvittaessa ottaa huomioon. On kuitenkin selvää, että kaikkia mahdollisia asioita ei sopimukseen voi kirjata, joten asioiden selvittely vaatii yhteistyökumppaneiden jatkuvaa yhteydenpitoa.

Kysymyksessä 18 kysyttiin, miten sopimuksen mukaista prosessia mielestäsi on mahdollista kehittää yhdessä asiakkaan kanssa jatkossa. Kumppanuuden kehittämiseen auttaa tiivis asiakassuhde, jossa seurataan laatua ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä toiminnan kehittämistä jatkuvasti asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi. Asiakkaan kanssa tulee käydä jatkuvasti laatupalaveri ja toiminnan kehittämiseksi. Molemmiin puoliin yhteyshenkilöt valvovat, että yhteistyö alkaa sujua ja tarvittaessa tarttuvat kehitettäviin asioihin ja vievät ne eteenpäin. Palautteen ottaminen vastaan puolin ja toisin on tärkeää, ja on muistettava, että yhteistyön kehittäminen on jatkuvaa työtä. Yhteistyö syvenee ja parantuu sitä enemmän, mitä paremmin tutustuu kumppaniin ja hänen toimintatapoihinsa. Lisäksi tilanteet muuttuvat ja asiat menevät eteenpäin ja tällöinkin yhteistyö kehittyy. Sopimusta tulee tarkistaa aika ajoin yhdessä miettimällä miten sitä voidaan kehittää. Näiden kehityskeskustelujen avulla voidaan kartoittaa koko prosessi, missä onnistuttiin ja missä ei. Sen mukaan voidaan tehdä muutoksia ja parannuksia koko prosessiin. Palvelun kehittämiseksi on oltava yhteinen tahtotila kaikilla osapuolilla. Kehittäminen vaatii aina taloudellisia resursseja ja sen takia kehittämisvastuiden määrittely palvelusopimukseen on olennaista.

#### 7.1.7 Muita huomioita ulkoistamiseen liittyen

Kysymyksessä 19 kysyttiin muita huomioita ulkoistamiseen liittyen. Vastauksissa tuli esille se, että ulkoistaminen on onnistuessaan kannattava ratkaisu ja varmasti tulevaisuudessa monen yrityksen toimintatapa. Yrityksen kannattaa miettiä tosissaan, mikä osa on mahdollista ulkoistaa ja mikä ei. Ulkoistus ei aina ole paras ratkaisu, mutta varmasti oikean yhteistyökumppanin kanssa oikein tehtynä kaikkien kannalta hyvä menetelmä. Ulkoistamisen avulla yrityksen on mahdollista keskittyä ydinosaamiseen ja voimavaroja vapautuu muihin investointeihin. Yritysten kannattaa rohkeammin miettiä omia prosessejaan ja nykyresursseja, ja hakea apu ja oppi alan asiantuntijoilta haasteisiin, jossa omat tiedot ja taidot eivät riitä. Palveluntarjo-

ajalta taas tulee löytyä ammattitaitoa ja osaamista sekä tuntemusta asiakkaan liiketoiminnasta, jotta palvelua voidaan tuottaa asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluntarjoajan tulee tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet. Jousto, aktiivisuus ja nopeus reagoida ovat palveluntarjoajan tärkeimmät ominaisuudet. Ulkoistaminen ei silti ole itsetarkoitus eikä sitä tule tehdä kevein perustein. Ulkoistaminen on tärkeää suunnitella hyvin ja keskustella kaikki asiat läpi kumppanin kanssa. Ulkoistuksia on hyvin erilaisia ja kannattaa aina tarkkaan miettiä hyödyt ja haitat. Asiaa kannattaa tarkastella pitkäjänteisesti, sillä ulkoistus on kauaskantoisen asia.

## 7.2 Haastattelut

Tutkimusta täydennettiin haastatteluin. Haastattelupyynnöt lähetettiin 11 yrityksen henkilöstön johtoon kuuluvalla henkilölle. Osoittautui haastavaksi saada haastatteluja, mutta lopulta sähköpostin kautta kysymyksiin suostuivat vastaamaan Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja Anneli Karhula (Liite 12) ja Tiimarin henkilöstöpäällikkö Seija Hamaja (Liite 13). Heiltä saadun tiedon perusteella oli tarkoitus saada selville mielipiteitä ja kokemuksia HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyen ja näin täydentää kyselyn tuloksia.

Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja Anneli Karhula on työskennellyt yrityksessä kolme vuotta. Hänen mielestään ulkoistettavia HR-toimintoja voivat olla palkanlaskenta, työsuhteasiat, ulkomaankomennukset, rekrytoinnit ja työterveys. Sisäisinä toimintoina kannattaa säilyttää henkilöstön kehittämisen suunnittelu ja resurssisuunnittelu. Ulkoistamispäätökseen vaikuttavia seikkoja ovat lähinnä yrityksen koko, tilanne ja sen hetkinen kehitysvaihe. Esimerkiksi PK-yrityksen kannattaa ulkoistaa enemmän kuin suuren, koska ei kannata ylläpitää pysyvää HR-toimintoa. Ulkoistamalla saadaan juuri ne palvelut, joita kulloinkin tarvitaan. Riskitekijöitä ulkoistamisessa on ulkoistetun palvelun laatu, sillä alalla on paljon ja monenlaisia yrityksiä.

Ulkoistetun palvelun johtaminen nousee hyvin tärkeäksi tekijäksi. Vastuu toiminnasta on aina yrityksellä ja kaikkia yhteistyökumppaneita pitää johtaa. Riskejä voidaan kuitenkin minimoida antamalla selkeät tavoitteet toiminnalle ja huolehdittava riittävästä seurannasta. Metsäliitto-konsernissa on ulkoistettu tällä hetkellä työterveyshuolto, henkilöarviointit, rekrytointi, työsuhtejuridiikka ja näiden lisäksi on käytetty myös vuokrattuja henkilöstöresursseja. Yritys käyttää HR-toimintojen ulkoistamiseen 3-4 palveluntarjoajaa.

Yleensä ottaen ulkoistaminen on toiminut hyvin, kertoo Anneli Karhula, kun yhteistyökumppani ymmärtää tarpeet ja tavoitteet on selkeästi sovittu yhdessä. Muutokseen sopeutumista voidaan varmistaa huolehtimalla riittävästä tiedon kulusta palvelun toimittajien kanssa. Paneutuminen yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin auttaa parhaan ratkaisun löytämisessä. Kaik-



kien etujen huomioonottaminen on mahdollista selkeillä tavoitteilla ja täsmällisillä palveluvauksilla.

Tiimarin henkilöstöpäällikkö Seija Hamajan mielestä HR-toiminnoista palkkahallinto ja osa rekrytointia ovat ulkoistettavia toimintoja. Sisäisinä pitäisi säilyttää rekrytointi ja henkilöstöhallinnon operatiiviset tehtävät. Palkanlaskennan toimiminen ja osaamisen varmuus sekä resurssien sitouttaminen muuhun HR-työhön ovat syitä minkä takia kannattaa ulkoistaa. Ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida selvittämällä yhteistyökumppanin taustat mahdollisimman tarkasti. Tärkeää on referenssien saaminen muilta yrityksiltä ja tieto siitä onko vastaanottavalla yrityksellä tarvittava osaaminen tehtäviin.

Tällä hetkellä HR-toiminnoista Tiimarissa on ulkoistettu palkkahallinto. Se on toiminut erittäin hyvin ja ratkaisuun ollaan oltu tyytyväisiä. Kokemukset ovat olleet erittäin positiivisia, mutta silti tällä hetkellä ei ainakaan harkita vielä HR-toimintojen laajempaa ulkoistamista. Palveluntarjoajan on lunastettava lupauksensa ja toteutettava luvattu osaaminen ja joustavasti ratkaista vastaan tulevat ongelmat. Henkilöstön sopeutumista muutokseen voidaan helpottaa neuvottelemalla ja hyvillä perusteluilla. Kaikkien etujen huomioon ottaminen on vaikeaa, koska sopimusta neuvoteltaessa kaikki on mahdollista ja käytäntö vasta osoittaa miten asiat tulevat toimimaan. Sopimusta tulee jatkuvasti kehittää yhdessä asiakkaan kanssa tarkentaen palveluprosessia ja huomioimalla muuttuvat seikat sekä kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilöstöä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOKSISTA

Tässä tutkimuksessa oli mukana yhdeksän henkilöstöpalveluyritystä ja HR-palveluita pystytään tarjoamaan aika laajalla skaalalla kotimaisista rekrytoinneista aina globaaleihin toimintoihin asti. Sekä osa- että kokonaisulkoistuksia pystytään tarjoamaan. Monessa vastauksessa korostui se, että kaikki lähtee asiakkaan tarpeesta ja melkein mitä tahansa palvelua pystytään tarjoamaan, jos siihen on tarvetta. Nykyään on monia HR-palveluihin erikoistuneita yrityksiä, joiden palveluja ja asiantuntemusta kannattaa käyttää varsinkin silloin, kun tarvetta on laajemman kokonaisuuden hankinnasta HR-palveluissa.

### 8.1 Ulkoistettavat toiminnot

Tutkimuksen mukaan kaikki HR-toiminnot tai niiden osat sopivat jossain määrin ulkoistettaviksi. Henkilöstösuunnittelussa eniten ulkoistettavaksi toiminnoiksi soveltuvat Outplacement-palvelut (uudelleen sijoittuminen) ja henkilöstötutkimukset. Koulutuksen eri osa-alueet olivat vastaajien valintojen mukaan sopivia ulkoistettavaksi, kuten myös rekrytoinnin eri osa-alueet. Poikkeuksena hakijoiden valinta, jonka oli valinnut ainoastaan 7 % vastaajista. Hakijoiden

valinta on myös aikaisempien tutkimusten mukaan ollut toiminto, joka kannattaa pitää yrityksen sisällä sen strategisen luonteen takia.

Vaikka kehityskeskustelujen käyminen onkin valittu vähiten ulkoistettavaksi toiminnoksi, niin silti sen on valinnut 2 % vastaajista. Itse ajattelisin, että kehityskeskustelujen käymistä ei ole kannattavaa ulkoistaa. Tätä näkemystä tukevat aikaisemmat tutkimukset, joiden perusteella kehityskeskustelut eivät ole kovin sopiva toiminta ulkoistettavaksi. Tähän saattaa vaikuttaa tunne siitä, että työnantaja ei välitä työntekijöistään, jos ei itse hoida kehityskeskustelujen kautta tapahtuvaa kommunikointia henkilöstön kanssa. Esimiehellä on muutenkin tärkeä rooli työntekijän sitouttajana eikä sitä roolia voi koskaan ulkoistaa.

Työsuhdeasioista palkanlaskennan ulkoistaisi kaikki vastaajat, mikä tukee sitä, että palkanlaskenta on tällä hetkellä hyvin yleisesti ulkoistettava toiminto ja monet yritykset aloittavat HR-toimintojen ulkoistamisen juuri palkanlaskennan ulkoistamisella. Työsuhdeneuvontaan ja ohjeistukseen liittyviä asioita on järkevää ulkoistaa. Myös kansainvälisissä HR -asioissa on niin paljon lainsäädännöllisiä asioita, että niissä on hyvä käyttää ulkopuolisen asiantuntijan apua.

## 8.2 Ulkoistamisessa huomioon otettavat seikat

Halu keskittyä ydinsaamiseen nousee vastaajien valintojen mielestä pääsyyksi minkä takia kannattaa ulkoistaa. Seuraavaksi eniten arvostetaan joustavuutta markkinatilanteen muuttuessa ja resurssien vapautumista. Riskinä pidetään erityisesti muutosvastarintaa henkilöstön taholta ja oman organisaation tuntemuksen heikentymistä. Riskinä voidaan pitää myös sitä, ettei palveluntuottaja tunne asiakkaan liiketoimintaa.

Ulkoistamisen riskejä minimoidakseen täytyy olla tarkka kumppanin valinnan kanssa, jotta yhteistyö toimii pitkällä tähtäimellä. Vaaditaan riittävän taustatyön tekemistä ulkoistuksesta, tutustumista asiakasyrityksen liiketoimintaan ja on ehdottomasti tiedettävä, mitä itse haluaa saavuttaa. Ulkoistamiselle täytyy olla hyvät perustelut, tiedottaa asioista avoimesti, kertoa hyödyt ja riskit rehellisesti sekä keskustella mitä ulkoistaminen merkitsee työntekijän kannalta. Liikaa ei voi korostaa hyvän viestinnän ja kommunikoinnin merkitystä, sillä sen avulla voidaan lieventää muutosvastarintaa ja ratkaista monet eteen tulevat haasteet.

## 8.3 Kumppanuuden syntyminen

Kumppani kannattaa valita huolella ja keskittäminen kannattaa. Palveluja ei kannata ottaa kovin monelta eri tarjoajalta jo ihan kustannussyistä ja tiedonjaon kannalta. Läheinen yhteistyö ja avoin kumppanuus, jossa henkilöstöpalvelualan toimija otetaan mukaan ”sisäpiiriin” on tärkeää tiedon kulkemisen kannalta.

Selkeät sopimukset ja säännölliset palaverit ovat kumppanuuden kehittymisen kannalta olennaisia asioita. On varmistettava kaikkien osapuolten etujen huomioonottaminen jo sopimusta tehtäessä. Se vaatii hyvää suunnittelua ja riittävän taustatyön tekemistä ennen ulkoistusta. Todellisen kumppanuuden saamiseksi sopimuksen mukaista prosessia on jatkuvasti kehitettävä yhteistyössä yritysten välillä. Yhteistyön kehittämiseksi kannattaa valita molemmin puolin yhteyshenkilöt, jotka valvovat että yhteistyö alkaa sujua ja tarvittaessa tarttuvat nopeasti kehitettäviin asioihin viemällä niitä eteenpäin.

HR-toimintojen ulkoistaminen on merkittävä päätös organisaation toiminnalle. Siinä on otettava monia seikkoja huomioon kaikkien osapuolten kannalta. Prosessi jatkuvasti muuttuva ja se vaatii paljon joustavuutta sekä suunnitelmien tarkistamista säännöllisin väliajoin. Näin prosessia voidaan kehittää ja saavuttaa yhä syvempi kumppanuuden taso.

## 9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia HR-toimintojen ulkoistamista ja mitä seikkoja siinä tulee ottaa huomioon. Aineiston keruu tehtiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin yhdeksälle henkilöstöpalveluyritykselle. Kyselyn vastaanottajia oli 200, joista vastanneita oli 60 henkilöä. Vastausprosentti on siis ainoastaan 30 %. Suurin osa ei vastannut kyselyyn, joten kato % on 70, mikä osaltaan voi kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tosin täytyy muistaa, että tämän tyyppisissä kyselyissä vastauskato voi nousta jopa suuremmaksi kuin tuo 70 %. Kysely lähetettiin yllättäen ja valmistamatta vastaanottajia siihen millään tavoin. Kuitenkin 60 henkilöä kohdejoukosta vastasi kyselyyn, mikä on suhteellisen hyvä otos kyseisestä kohderyhmästä.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin teoriakirjallisuuden ja jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta. Kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Tavoite ei täysin toteutunut. Näin jälkikäteen arvioiden virhe tapahtui siinä, ettei lomaketta testattu etukäteen varsinaisilla vastaanottajilla. Luotin siihen tietoon ja palautteeseen lomakkeesta, mitä sain keskusteluissa muutaman henkilöstöalalla työskentelevän esimiehen kanssa.

Pieniä muutoksia lomake olisi kaivannut, sillä kahden kysymyksen kohdalla muutama vastaaja ilmoitti, ettei ymmärtänyt kysymystä. Nämä kaksi kysymystä olivat kysymys 13: ”Miten henkilöstökysymykset mielestäsi voidaan ratkaista?” ja kysymys 14: ”Mistä mielestäsi hankitaan tarvittava osaaminen tehtävän suorittamiseen? Näitä kysymyksiä olisi pitänyt selventää ja ehkä jollakin tavalla yhdistää tai toisen jopa jättää kokonaan pois. Osallistujista suurimman osan vastaukset kuitenkin osoittavat heidän ymmärtäneen kysymykset oikein, joten oli mah-

dollista analysoida vastaukset myös näiden kysymysten kohdalla. Muuten kysymykset kauttaaltaan tunnuttiin ymmärtävän oikein, joten validiutta voidaan epäillä ainoastaan näiden kahden kysymyksen kohdalla. Muilta osin pätevyyttä voidaan pitää hyvänä ja tulosten olevan verrattavissa muihin vastaavanlaisiin tutkimuksiin.

Vastaustuloksia analysoitaessa oli merkille pantavaa, että muutamat vastaajat ovat jättäneet vastaamatta joihinkin kysymyksiin, esimerkiksi taustatekijöitä tarkasteltaviin kohtiin. Kuitenkin vastaamatta jättäminen on niin satunnaista, että sillä ei varmastikaan ole vaikutusta tutkimustulosten luotettavuuteen. Huomioitavaa on myös se, että avoimiin kysymyksiin tuli kiitettävästi vastauksia. Se helpotti huomattavasti tulosten tulkintaa ja analysointia.

Ongelmia oli haastattelujen saamisessa ja osoittautui vaikeaksi saada haastateltavia. Ilmeisesti monet asiat ovat sellaisia, joita ei haluta paljastaa tai ajanpuutteen vuoksi ei ole mahdollisuutta vastata. Haastattelujen puutteellisella tiedon saannilla en kuitenkaan koe olevan kovin suurta merkitystä, sillä kyselylomake oli kuitenkin tiedonhankinnassa tärkeämpi väline, ja sen avulla saatiin analysoitua halutut tulokset.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettava prosessi. Haastavaa oli hallita näin suuri kokonaisuus ja samalla rajata tutkimus koskemaan yhtä asiaa eli HR-toimintojen ulkoistamista.

## LÄHTEET

## Kirjalliset lähteet

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2002. *Buying Business Services*. Chichester: Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2004. *Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.

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.

Nurminen, M. 2001. *Strategisen yksikön ulkoistaminen*. Tapaustutkimuksena Asko Kodinkone Oyj:n työkaluyksikkö. Helsinki University of Technology: Lahti Center.

PA Consulting Group. 2003. *Henkilöstötyön strategiset haasteet 2003: Tutkimusraportti*. Espoo: PA Consulting Group.

Pajarinen, M. 2001. *Ulkoistaa vai ei - outsourcing teollisuudessa*. Helsinki: Taloustieto Oy.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Helsinki: WSOY.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

Valvisto, E. 2005. *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vesalainen, J. 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. 2007. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja*. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

### Julkaisettomat lähteet

Fagerström, E. 2004. Utlokalisering av HR-funktioner i finska företag: dess möjligheter och risker. Pro gradu-tutkielma. Helsinki: Hanken.

Hamaja, S. 2010. Tiimarin henkilöstöpäällikön henkilökohtainen tiedonanto. 25.2.2010

Karhula, A. 2010. Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtajan henkilökohtainen tiedonanto. 5.5.2010

Rahunen, A. 2005. Henkilöstötoiminnot ulkoistamisen kohteena. Pro gradu -tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto.

StaffPoint 2009. Yritysesite StaffPoint Oy.

### Sähköiset lähteet

Arinso 2005. HR-tutkimus 2005. HR-palvelukeskuksiin (SSCs), henkilöstön itsepalveluun (ESS) ja ulkoistamiseen liittyvät trendit. ARINSO Finland Oy. Viitattu 15.4.2010.  
[http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/HR-tutkimus\\_raportti.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/uu/HR-tutkimus_raportti.pdf)

Barona 2010a. Barona yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.barona.fi/barona-yrityksena/>

Barona 2010b. Barona pähkinänkuoressa. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.barona.fi/pahkinankuoressa/>

Barona 2010c. Baronan toimintatapa. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.barona.fi/toimintatapamme/>

Clio 2010a. Clio Henkilöstöpalvelut Oy. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.clio.fi/fi/cliop.php>

Clio 2010b. Clio yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.clio.fi/fi/index.php>

Clio 2010c. Clion arvot. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.clio.fi/fi/visio.html>

Go-On 2010a. Go-On yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.go-on.fi/goon.php?lang=fi&page=1>

Go-On 2010b. Yhtiön arvot. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.go-on.fi/goon.php?lang=fi&page=2>

HR House 2010a. HR House yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<https://www.hrhouse.fi/norppahome/asi-historia.html>

HR House 2010b. Yrityksen toimintatapa. Viitattu 3.5.2010.  
<https://www.hrhouse.fi/norppahome/asiakkaat.html>

HR House 2010c. HR Housen toimipisteet. Viitattu 3.5.2010.  
<https://www.hrhouse.fi/norppahome/hrpalvelut.html;jsessionid=757138C28F564A5A1E87ADA97FD0E31C.s2w1>

HR4. 2010. HR4 yrityksenä. Viitattu 3.5.2010  
[http://www.hr4.fi/fi/yritys/hr4\\_lyhyesti/](http://www.hr4.fi/fi/yritys/hr4_lyhyesti/)

Metsäliitto 2010a. Metsäliitto-konsernin toimintatapa. Viitattu 6.5.2010.  
<http://www.metsaliitto.fi/>

Metsäliitto 2010b. Metsäliitto-konsernin arvot. Viitattu 6.5.2010.  
<http://www.metsaliitto.fi/default.asp?path=1;39;3473>

Opteam 2010a. Opteam yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<https://www.opteam.fi/www/content.aspx?page=45>

Opteam 2010b. Opteamin omistajuus. Viitattu 3.5.2010.  
<https://www.opteam.fi/www/content.aspx?page=49>

Silta HR 2010. Silta HR yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.silta.fi/yritys>

StaffPoint 2010. Viitattu 28.1.2010.  
[http://www.staffpoint.fi/me\\_koulutamme\\_tt.asp](http://www.staffpoint.fi/me_koulutamme_tt.asp)

Tiimari 2009a. Tiimari yrityksenä. Viitattu 15.12.2009.  
<http://www.tiimari.com/company/>

Tiimari 2009b. Tiimari maailmalla. Viitattu 15.12.2009.  
[http://www.tiimari.fi/faktat/fi\\_FI/maailmalla/](http://www.tiimari.fi/faktat/fi_FI/maailmalla/)

Tiimari 2009c. Tiimari Suomessa. Viitattu 15.12.2009.  
[http://www.tiimari.fi/faktat/fi\\_FI/suomessa/](http://www.tiimari.fi/faktat/fi_FI/suomessa/)

VMP 2010a. Varamiespalvelu yrityksenä. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.varamiespalvelu.fi/Suomi/fi/Varamiespalvelu-Yhti%C3%B6t/>

VMP 2010b. Varamiespalvelun visio. Viitattu 3.5.2010.  
<http://www.varamiespalvelu.fi/Suomi/fi/Varamiespalvelu-Yhti%C3%B6t/Arvot/>

Wikipedia 2010. Ydinosaamisen käsite. Viitattu 6.5.2010  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ydinosaaminen/>

## KUVIOLUETTELO

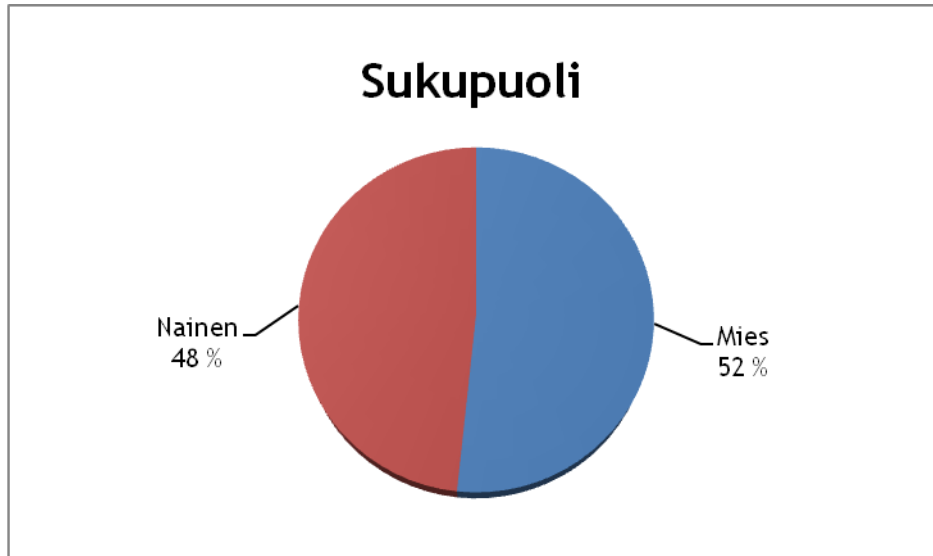
Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	9
Kuvio 2: Henkilöstöammattilaisen rooli (Viitala 2007, 251). ....	10
Kuvio 3: Sukupuolijakauma, (N=60).....	39
Kuvio 4: Vastaajien ikäjakauma, (N=57). ....	40
Kuvio 5: Yritys, jossa työskentelet, (n=58). ....	40
Kuvio 6: Yrityksen paikkakunta, (N=55). ....	41
Kuvio 7: Asema yrityksessä, (N=57). ....	42
Kuvio 8: Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä, (N=58). ....	42
Kuvio 9: Työkokemus HR-asioiden parissa, (N=56). ....	43
Kuvio 10: Henkilöstösuunnittelu, % (n=261). ....	44
Kuvio 11: Rekrytointi, % (n=354). ....	45
Kuvio 12: Osaamisen kehittäminen ja koulutus, % (n=486). ....	46
Kuvio 13: Työsuhdeasiat, % (n=420). ....	47
Kuvio 14: Palkitseminen, % (n=146). ....	48
Kuvio 15: Kansainväliset HR-asiat, % (n=386). ....	49
Kuvio 16: HR-toimintojen ulkoistamiseen vaikuttavat seikat, % (n=259). ....	50
Kuvio 17: Seikat, jotka voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen, % (n=141). ....	51



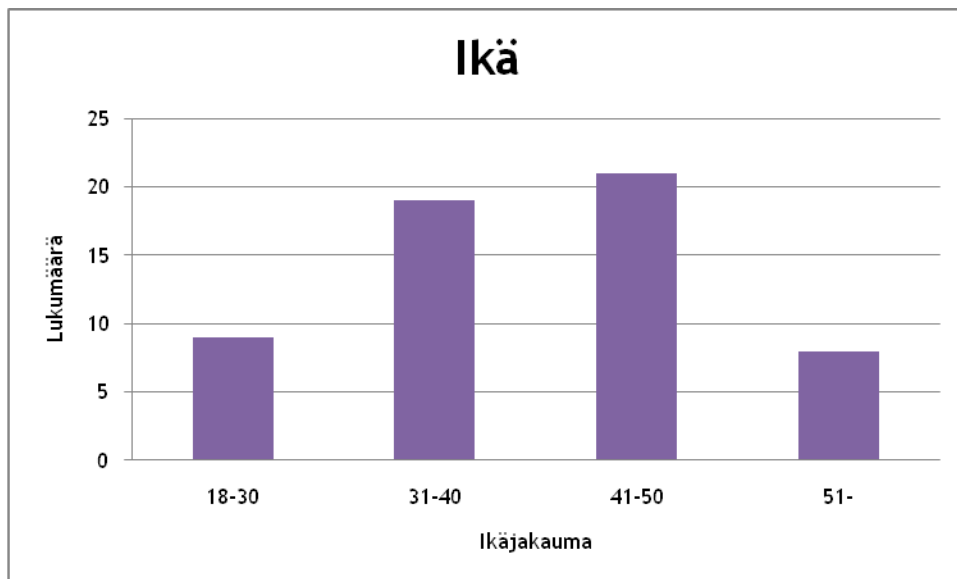
## LIITTEET

Liite 1. Kysymykset 1-7. ....	66
Liite 2. Kysymykset 8-10.....	70
Liite 3. Kysymys 11. ....	76
Liite 4. Kysymys 12. ....	78
Liite 5. Kysymys 13. ....	80
Liite 6. Kysymys 14. ....	81
Liite 7. Kysymys 15. ....	82
Liite 8. Kysymys 16. ....	84
Liite 9. Kysymys 17. ....	87
Liite 10. Kysymys 18.....	89
Liite 11. Kysymys 19.....	91
Liite 12. Haastattelukysymykset ja - vastaukset: Metsäliitto-konserni.....	93
Liite 13. Haastattelukysymykset ja - vastaukset: Tiimari Oyj .....	95

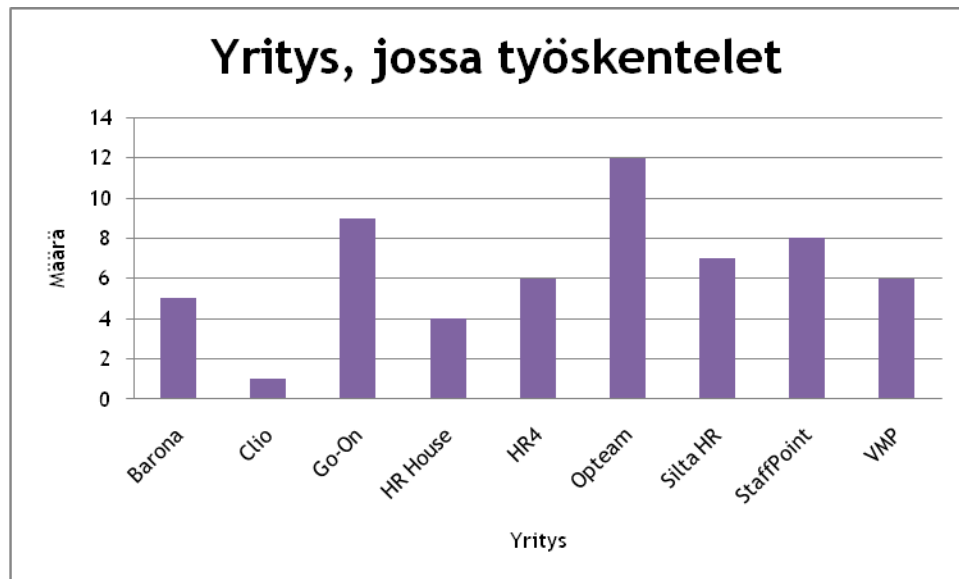
Kysymys 1. "Sukupuoli"



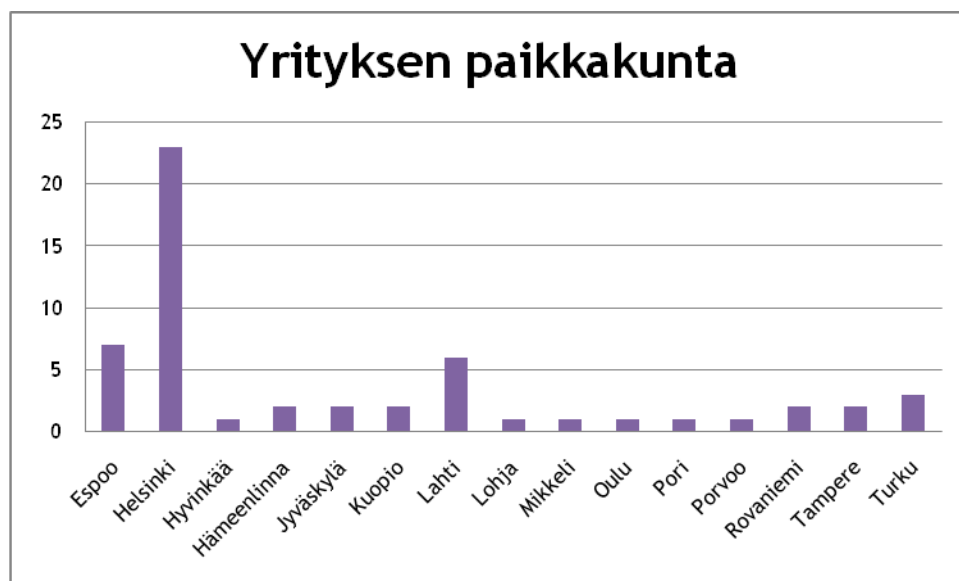
Kysymys 2. "Ikä"



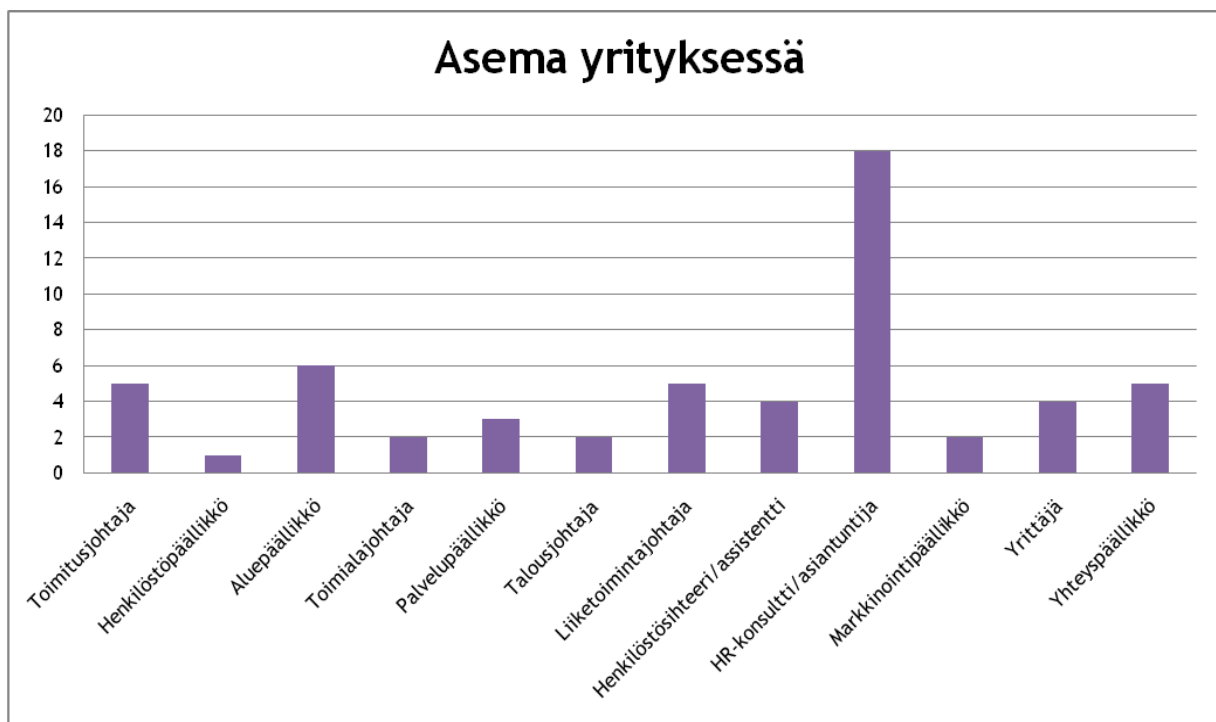
### Kysymys 3. "Yritys, jossa työskentelet"



### Kysymys 4. "Yrityksen paikkakunta"



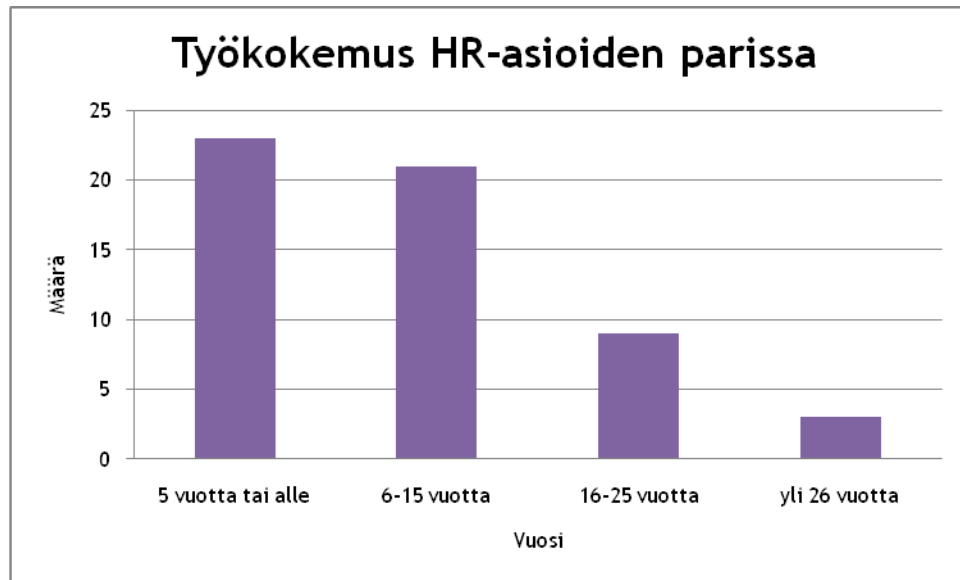
### Kysymys 5. "Asema yrityksessä"



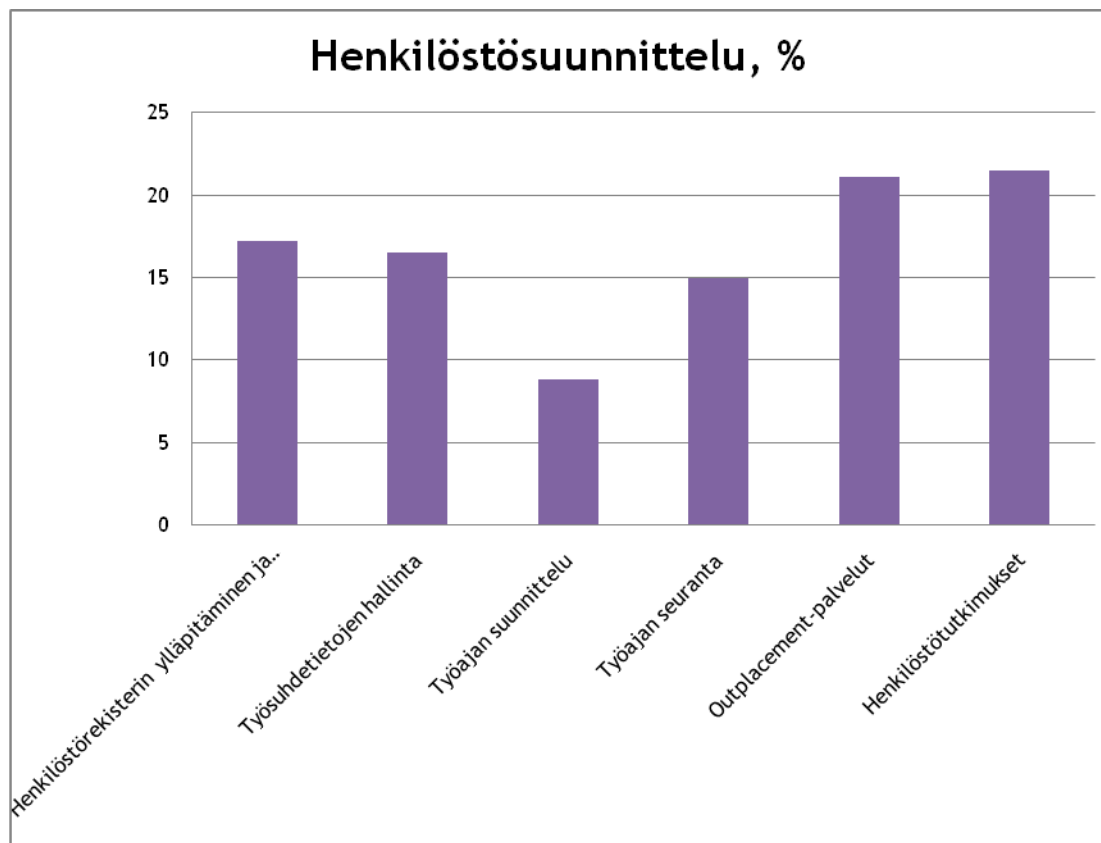
### Kysymys 6. "Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä"



Kysymys 7. "Työkokemus HR-asioiden parissa"

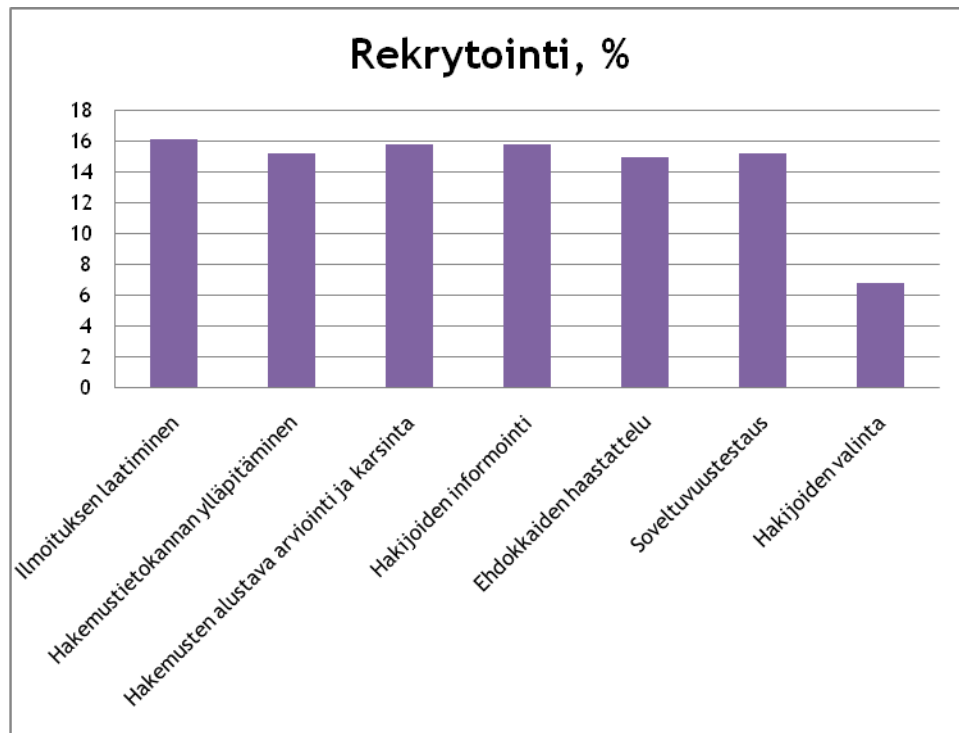


Kysymys 8.” Mitä HR-toimintoja tai sen osia voidaan mielestäsi ulkoistaa?” (voit valita niin monta vaihtoehtoa kuin haluat)



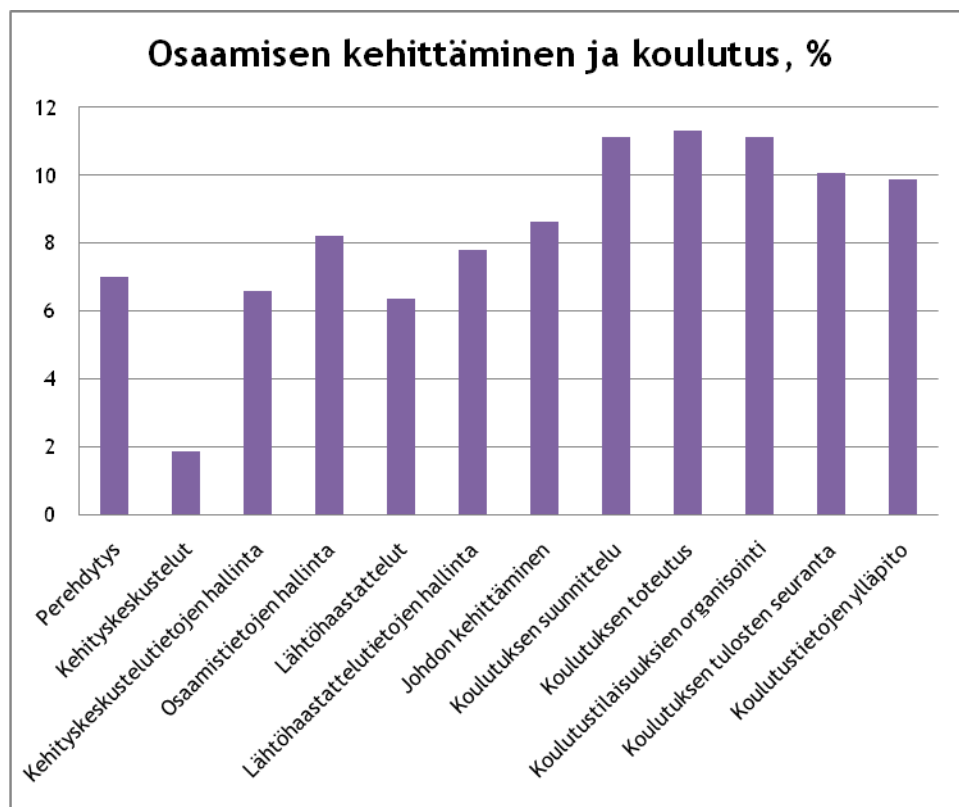
”joku muu, mikä?”

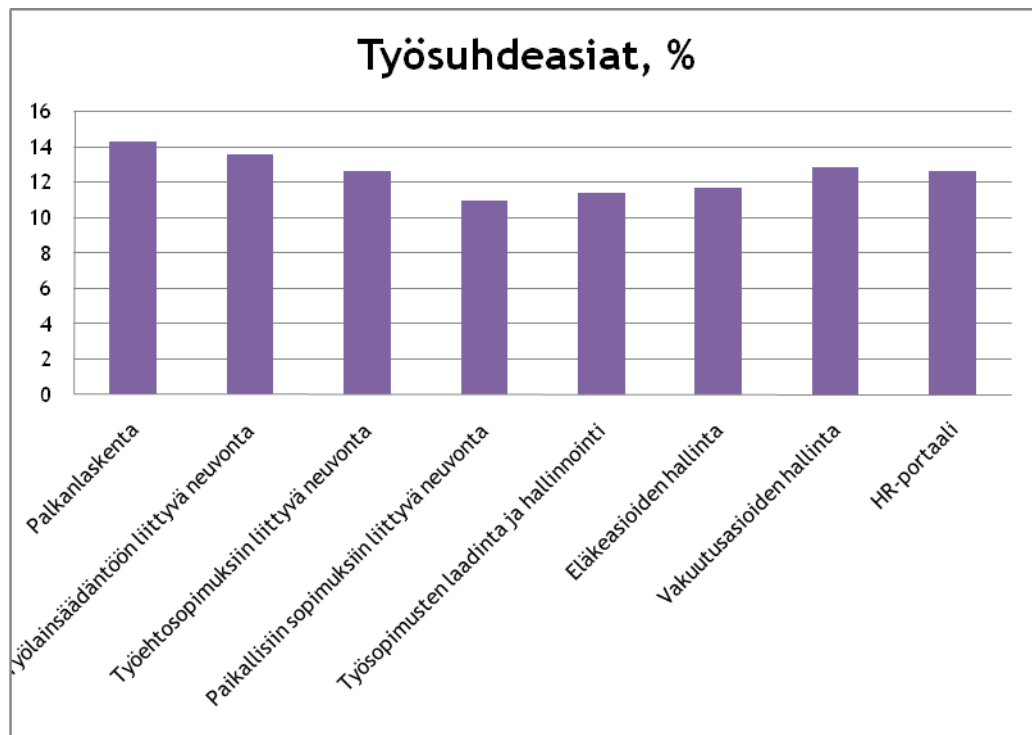
- ”Periaatteessa kaikki, mutta työnantajan vastuut säilyvät kuitenkin työsuhdeasioissa asiakkaalla.”
- ”Henkilöstöpankin ylläpito, vuosilomatiedostojen ylläpito ja suunnittelutyökalu.”
- ”Kaikki henkilöstöhallinnon toiminnot rekrytoinnista palkan mallinnukseen asti.”



”joku muu, mikä?”

-”hakijoiden valinta on myös sopiva ulkoistettavaksi, mutta se on parasta toteuttaa yhdessä asiakkaan kanssa.”

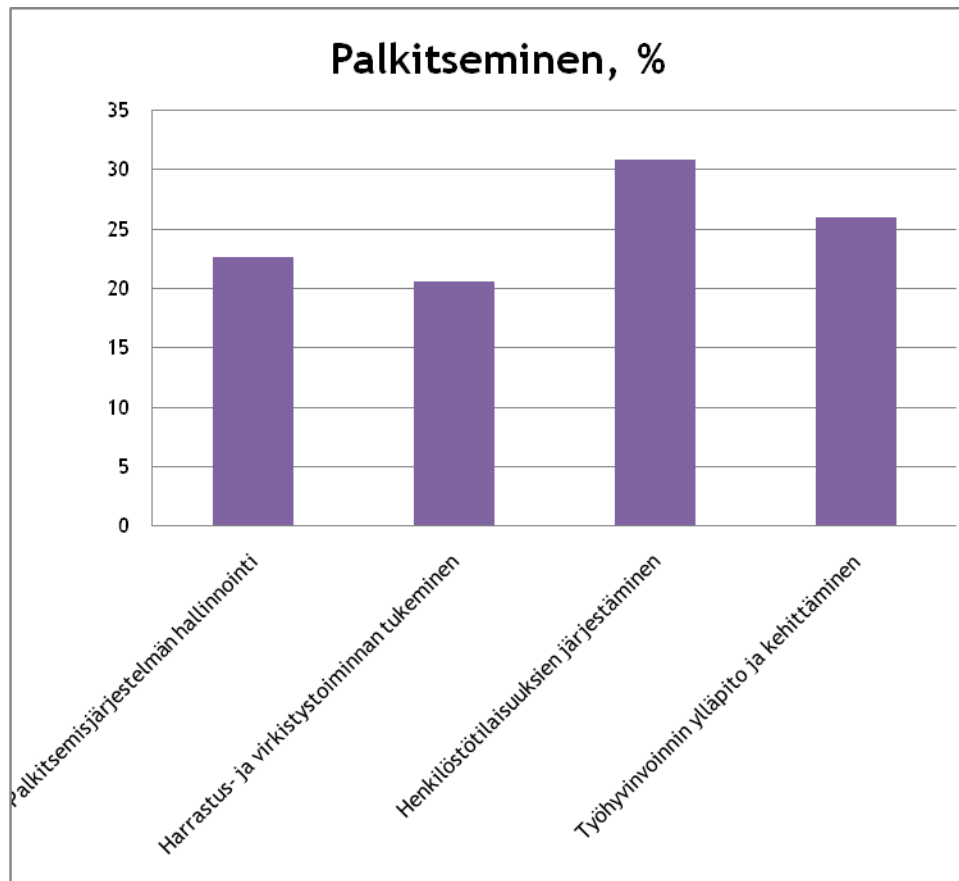




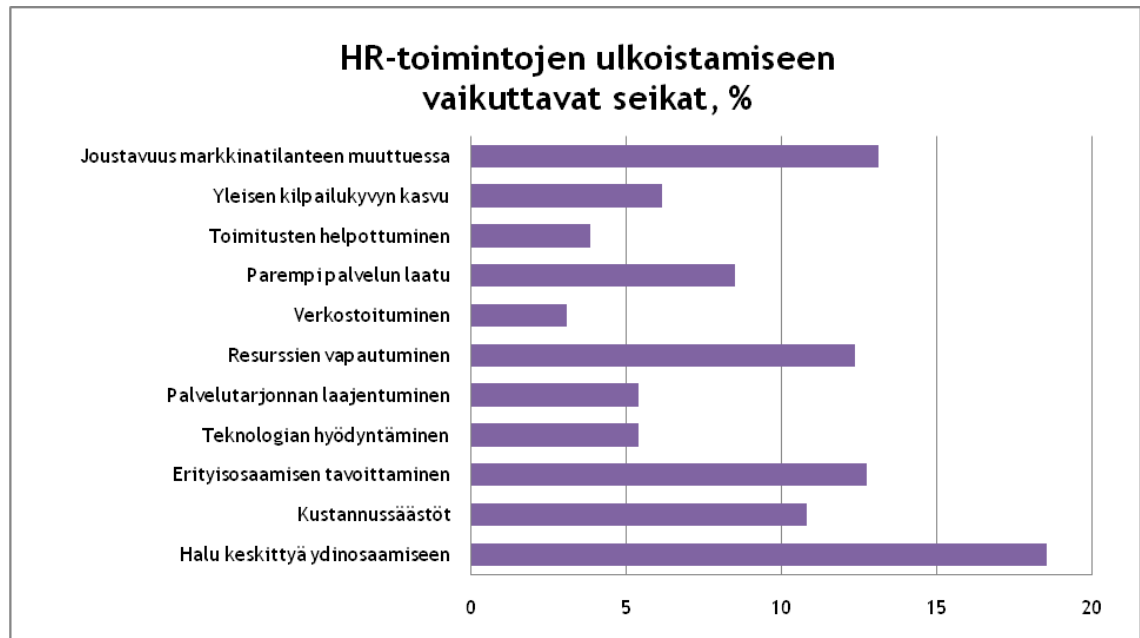
”joku muu, mikä?”

-”Terveydenhoito.”





**Kysymys 9. ”Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen?”** (Valitse vähintään yksi vaihtoehto, mutta enimmillään kolme ulkoistamiseen vaikuttavaa seikkaa.)



**Kysymys 10. ”Mitkä seikat mielestäsi voivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? (riskitekijöitä)”** (Valitse kolme mielestäsi eniten paikkansapitävää vaihtoehtoa.)



”muita riskejä?”

- ”Muutosvastarinta HR:n taholta.”

- ”Tiettyt asiat kuten esimerkiksi työsopimusasiat, työehtosopimusten tunteminen ja työlakien tunteminen ovat niin tärkeitä asioita ettei niitä kannata ulkoistaa, vaan yrityksen HR:n olisi ne tärkeä itse tuntea. Samoin työsuhdetietojen ylläpidon ulkoistaminen on kokemukseni mukaan hankalaa, jos esimerkiksi käyttöoikeudet sallivat vain tietyn tyylliset merkinnät. Sen lisäksi tulisi huomioida, että millä varmistetaan tietojen ajantasaisuus.”

- ”Organisaation koosta riippuu riskitekijät. Isossa organisaatiossa henkilöstön tuntemuksen heikentyminen voi olla muutenkin olemassa, ilman ulkoistusta.

Vastarintaa ei isommin tule jos asia markkinoidaan oikein työntekijöille ja on oikeanlainen partneri tekemässä sitä. Partnerin ”kasvojen” pitää myös näkyä säännöllisesti henkilöstölle.”

- ”Organisaatiotoiminnan heikentyminen.”

- ”Ulkoistamisen lähtökohtana ei saa olla se, että jotakin toimintoa ei osata itse hoitaa. Ydin-toimintoja ei myöskään kannata ulkoistaa. Riskinä voidaan pitää myös sitä, jos palveluntuottaja ei tunne asiakkaan liiketoimintaa.”

**Kysymys 11. ”Millä tavoin ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida?”**

- ”Sopimusrakenne, yhteistyön syvyys ja avoimuus.”
- ”Hyvä, osaava kumppani, joka hoitaa asiat täsmällisesti ja kovalla ammattitaidolla. Ulkoistuksen jälkeen yhteistyö kumppanin kanssa.”
- ”Asiakasyrityksen liiketoiminnan tuntemuksella, hyvällä asiakkaan HR toimintojen esikartoituksella ja selkeällä palvelusuunnitelmalla sekä asiakasyrityksen avainhenkilöiden sitouttamisella. Oikea resursointi ja ammattitaito ratkaisevat myös paljon.”
- ”Riittävä taustatyön tekeminen ulkoistuksesta.”
- ”Mietitään omat prosessit ja resurssit mahdollisimman tarkkaan ja varmistetaan organisaation oman tiedon lisääntyminen ulkoistuspartnerien kautta.”
- ”Selkeä roolitus, tavoitteen asetanta ja rajapinnat (sisällä/ulkona). Ulkoistusprosessin ammattimainen hallinta, HR prosessien ja roolien selkeyttäminen ennen ulkoistusta.”
- ”Huolellisella valmistautumisella sekä hyvällä yhteistyöllä olemassa olevan henkilöstön, johdon ja ulkoistamiskumppanin kanssa. Oikea-aikainen ja sisältöinen tiedottaminen on tärkeää.”
- ”Tutustumalla tuotteeseen.”
- ”Laadukkaat ja toimivat palvelut.”
- ”Tiivistämällä yhteistyötä kumppaneiden kanssa.”
- ”Hyvällä tiedottamisella ja tilanteen tasalla pysymisellä.”
- ”Kommunikoimalla riittävästi.”
- ”Kumppanin tarkka valinta.”
- ”Läheinen yhteistyö mahdollisen kumppanin kanssa ja keskittäminen. Ei kannata ottaa 10 eri tarjoajalta palveluita, ihan kustannussyistä ja tiedonjaon kannalta. Lisäksi tulee omassa yrityksessä olla aina tiedossa ns. nimetty vastinpari, joka valvoo että homma toimii ja jakaa tietoa. Ei pidä olettaa, että ulkoistamisella ei tarvitsisi itse ajatella koko asiaa.”
- ”Toimiva yhteistyö yrityksen oman HR:n kanssa.”
- ”Tiukka ennakkoseulonta.”
- ”Kumppanin valinta kriittistä.”
- ”Tiedottamisella.”
- ”Avoin kumppanuus, jossa henkilöstöpalvelualan toimija otetaan mukaan ”sisäpiiriin” ja käytettävissä on kaikki tarvittava tieto.”
- ”Kumppanien tarkalla valinnalla ja hyvillä sopimuksilla.”
- ”Kumppanin valinta on ehdottoman tärkeä asia. Tarkistettava osaaminen esimerkiksi referenssien kautta. Henkilöstöä informoitava etukäteen - analysoitava hyödyt ja edut. Huolehditava siitä, että relevantti tieto kumppanilta tulee johdolle viiveettä.”
- ”Säilytetään minimi osaaminen omassa organisaatiossa.”
- ”Katsotaan toimiiko yhteistyö kumppaneiden kesken ennen kuin lähdetään isosti liikkeelle.”
- ”Huolellisella suunnittelulla ja analysoinnilla.”
- ”Valitsemalla oikea partneri sekä suunnittelemalla partnerin sekä henkilöstön kanssa yhteistyössä toimintatapa henkilöstön suuntaan. Ottamalla kaikki kolme osapuolta huomioon; yritys, partneri-yritys ja henkilöstö.”
- ”Valitsemalla ammattitaitoinen ulkoistuskumppani.”
- ”Etukäteiskoulutus/perehdytys hoidettava mahdollisimman hyvin.”
- ”Täytyy olla hyvä perustelut ulkoistamiselle, avoin tiedottaminen, kertoa hyödyt ja riskit rehellisesti, keskustella mitä ulkoistaminen merkitsee työntekijän kannalta.”
- ”Neuvottelemalla, keskustelemalla, tiedottamalla.”
- ”Parhaiden kumppaneiden löytäminen, henkilöstön tehokas ja asianmukainen tiedottaminen, ydin ja perusosaamisen säilyttäminen yrityksessä, henkilöstön ja johdon tarvekartoitus.”
- ”Valitaan sopivin ja halutuin kumppani: Silta Oy.”
- ”Hyvällä viestinnällä, keskustelukuluttuurin kehittämisellä.”
- ”Yrityksellä itsellään on oltava omissa riveissään henkilö, joka pystyy hallinnoimaan ulkoistusta asiantuntevasti. Palveluntuottaja kannattaa valita huolella ja varmistua siitä, että palveluntuottaja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. Ennen lopullisen ulkoistamispäätöksen te-

- kemistä ulkoistavalle organisaatiolla tulisi olla selkeä näkemys ulkoistamisen mahdollisuuksista ja riskeistä.”
- ”Avoin informaatio.”
  - ”Riittävä informaatio, perehtyminen asiaan, oikeanlaisen ja luotettavan yhteistyökumppanin valinta, asettamalla tavoite, joka halutaan saavuttaa.”
  - ”Avoimella ja rehellisellä keskustelulla.”
  - ”Avoimella tiedottamisella, riittävällä etukäteissuunnittelulla ja oikean kumppanin valinnalla.”
  - ”Hyvin suunniteltu projekti luotettavan yhteistyökumppanin kanssa. Varmistetaan organisaation tuki ja muistetaan tiedottaa asioista aktiivisesti.”
  - ”Huolellisesti miettimällä sopimusehdot, keskustelemalla asioista avoimesti ja tiedottamalla asioista.”
  - ”Tiedottamisella ja läpinäkyvällä toiminnalla. Valitsemalla itselleen sopiva, luotettava ja mielellään auktorisoidun henkilöstöpalvelualan yritys.”
  - ”Riittävän laaja-alaisilla sopimuksilla, jossa kaikkien osapuolten vastuut on määritelty.”
  - ”Ammattitaitoinen yhteistyökumppani.”
  - ”Ulkoistamista pohtivan organisaation tulisi tarkkaan miettiä mitä he toivovat ulkoistuksella saavuttavan. Onnistuneen toteutuksen tunnusmerkit tulisi olla etukäteen mietitty. Kumppanin valinnassa oman kokoluokan referenssit, palveluja tarjoavan yrityksen johdon osaamisen tarkistaminen sekä kumppanin taloudellinen tilanne. Eli huonossa hapessa olevan yrityksen kanssa ei välttämättä ole viisasta lähteä tekemään isoa ulkoistamishanketta.”
  - ”Tiedon jako, todellinen kumppanuus-yhteistyö, alan yritysten auktorisointi.”
  - ”Suunnittelu ja tiedottaminen hyvissä ajoin.”
  - ”Ulkoistettavan toiminnon sekä roolien ja vastuiden tarkka määrittely. Selkeiden kriteereiden ja mittareiden laatiminen ulkoistettujen resurssien työn ohjaamiseen ja seurantaan. Perusteellinen viestintä organisaation henkilöstölle.”
  - ”Tarkat sopimukset, tiivis yhteistyö ulkoistuskumppanin kanssa, jatkuva laaduntarkkailu.”
  - ”Hyvällä suunnittelulla. Asiat pitää sopia riittävän tarkasti sopimuksella, mutta panostaa myös asiakkuuden jatkuvaan hoitoon. Ongelmia ei voi ulkoistaa, valitettavasti sitä yleensä halutaan.”
  - ”Yleisen mielipiteen muokkaaminen ja sitä kautta koko alan luotettavuuden ja uskottavuuden kasvattaminen.”

### Kysymys 12. "Mitkä HR-palvelut yrityksenne mielestäsi pystyy tarjoamaan asiakkaalle?"

- "HR ohjelmistot, vuokraus, rekrytointi, henkilöarviot, palkanlaskenta, HR help desk, Konsultointi henkilöstöjohtamisen eri alueilla, HR päällikkövuokraus etc."
- "Kaikki."
- "Henkilöstövuokraus, rekrytointi, koulutus, uudelleensijoittaminen, palkkapalvelut, toiminnalliset ulkoistukset."
- "Rekrytointi, henkilöstövuokraus, koulutus sekä sisäisten tukitoimintojen ulkoistamisen."
- "KAIKKI, myös kokonaisulkoistukset."
- "Kokonaisratkaisut, prosessien kehittämisen ja selkeyttämisen. Ulkoistusvaihtoehtojen arvioinnin ja tarvittaessa ulkoistuksen tuen."
- "Palveluihimme kuuluvat henkilöstövuokraus, suorarekrytoinnit, ulkoistamiset, koulutus ja perehdytyspalvelut oman verkkokoulutus opistomme kautta sekä henkilöarvioinnit ja testaus."
- "Henkilökohtaista ja asiantuntevaa palvelua."
- "Konsultointipalvelut, henkilövuokraukset, tietojärjestelmät (koko henkilöstön elinkaaren hallintaan), palkkaulkoistukset."
- "Rekrytointi kokonaisuudessaan, henkilöstön vuokraus, uudet urapolku ja koulutusmahdollisuudet, uudelleensijoittumispalvelut, ulkomaisen työvoiman välitys, palkkahallinnon ulkoistus ja prosessikonsultaatio."
- "Henkilöstövuokraus, rekrytointi, koulutus, testaukset, palkanlaskenta, työvuorosuunnittelu ja henkilöstötietojen hallinta."
- "Täysin neuvoteltavissa asiakkaan tarpeen mukaan, melkein mikä tahansa."
- "Vuokratyöntekijät, rekrytoinnit, globaalit rekrytoinnit, Out Placement (henkilöstön sopeuttaminen), Reactor palvelukonsepti, Koulutus - Proactor palvelukonsepti, henkilöstön hyvinvointiin liittyvät valmennukset - Insights Discovery, HR-toimintojen tehostaminen järjestelmien avulla - Contactor."
- "Palkanlaskennan, kotouttamispalvelun, rekrytoinnin kaikki eri osa-alueet, työsuhdehallinnon, työnhakuvalmennus ja uudelleen sijoittaminen, mittauspalvelut."
- "Palkanlaskenta, rekrytointi, rekrytointi henkilöstövuokrauksena, outplacement, henkilöstön kehittämistoimenpiteiden suunnittelu, koulutus henkilöstöasioissa."
- "Rekrytointi ja ulkoistamispalvelut, koulutus rajatusti."
- "Kaikki."
- "Kaikki."
- "Henkilöstövuokraus, rekrytointipalvelu, ulkoistaminen, koulutus, uudelleen sijoittaminen, palkanlaskenta, konsultointi työsuhdeasioissa."
- "Palkkahallinto, kirjanpito, koulutus, outplacement HR-palvelut, rekrytointi etc."
- "Rekrytointi, henkilöstöpalvelut kokonaisuudessaan, palkka-asiat, outplacement palvelut."
- "Kaikki eri osatekijät."
- "Rekrytoinnit alusta loppuun, työsuhdeasioiden hoito, palkkapalvelut."
- "Vuokraus, rekrytointi, testaus, ulkoistus."
- "Rekrytointipalvelut, uudelleensijoituspalvelut, henkilöstönvuokrauspalvelut, eläke- ja henkilöstörähoitopalvelut, palkka- ja taloushallinnonpalvelut."
- "Tällä hetkellä tarjoamme aikataavalla kaiken muun paitsi asiakkaamme oman henkilökunnan työsuhdeasioihin liittyvät asiat."
- "HR4 pystyy tarjoamaan HR-palveluita laidasta laitaan; yksittäisistä osaulkoistuksista aina kokonaisulkoistuksiin."
- "Tarjonnasta ei löydy puutteita, joita asiakkaamme toivoisivat."
- "Rekrytointi, palkkahallinto, tarvittaessa melkein mitä vain."
- "Laidasta laitaan, ensinnä tulee mieleen lähinnä rekrytointi ja palkkahallinto."
- "Rekrytointi, henkilöarviointi, koulutus, palkanlaskenta jne."
- "Ulkoistetun palkanlaskennan, koko rekrytointiprosessin; julkaisut, haastattelut, testaukset, palkkauksen, seurannan yms., headhuntaus, osittain ulkoistetun viestinnän, riskienhallintaa hr-alueella, palkitsemisjärjestelmän hoidon, osittain intranet hr-puolella."
- "Olemme HR-osaamisen kumppanina HR-palveluja tarjoava täyden palvelun tavaratalo."
- "Hallinnolliset tehtävät, esimerkiksi työsuhdeasiat, koulutuksen järjestäminen, rekrytointiprosessit ja muutakin asiakkaan tarpeen mukaan."

- "HR-rutiinit, palkanlaskenta, työ- ja virkaehtosopimusten hallinta, eläkevastuiden laskenta IFRS- ja US GAAP-raportoinnissa, palkitsemisjärjestelmät (henkilöstörahasto, maksuperusteinen eläkerahasto), outplacement, rekrytointi, soveltuvuusarviointi."
- "Vuokraus, rekrytointi, koulutus, testaus."
- "Outplacement-palvelu = Reactor, Proactor, Insights-valmennukset (valmennukset sekä johdolle, että henkilöstölle), työvuorosuunnittelu, rekrytointi, lähes kaikki tässä tutkimuksessa mainitut osa-alueet."
- "Nyt lähinnä tulee mieleen palkkahallinto ja rekrytointi. Kaikki lähtee kuitenkin asiakkaan tarpeesta. Melkein kaikki HR-toiminnot pystytään tarjoamaan, jos niin halutaan."
- "Rekrytointi, uudelleensijoitus, asiantuntijavuokraus, palkkahallinto, hr-raportointi, palkitsemisjärjestelmien hallinnointi, eläkesäätiö- ja -kassapalvelut, sairauskassapalvelut, kehittämiskonsultointi."
- "Periaatteessa kaikki."
- "Palkanlaskenta, rekrytointi, hallinnolliset työsuhdeasiat."
- "Kaikki henkilöstöhallinnon toiminnot rekrytoinnista palkan mallinnukseen asti."
- "Tällä hetkellä palkanlaskentapalvelut, erilliset palvelusektorit tai tuotantolinjat, määritellyt koulutukset, uudelleensijoittamiset, yleisen HR-tuen jne."
- "Kaikki."
- "Ison osan koko rekrytointiprosessista, Outplacement, relocation palvelut, kv henkilöstö, rekrytointia, työyhteisövalmennusta ja koulutusta. HR-Järjestelmät."
- "Rekrytointi, henkilöstövuokraus, outplacement, koulutus, HR-järjestelmä, palkkahallinto, global henkilöstö."
- "Rekrytointi, outplacement, koulutus, palkanlaskenta, HR-ohjelmisto, sijaispalvelu, henkilöresurssit tilapäistarpeisiin."
- "Kaikki HR-palvelut, koko HR voidaan ulkoistaa yrityksellemme."
- "Henkilöstövuokraus, HR-konsultointi, työajan ja henkilöstökäytön optimointi, toiminnalliset ulkoistukset, palkkapalvelut, koulutus."
- "Kaikki aiemmin listatut, paitsi komennusasiat."
- "Miehittäminen, rekrytointi, palkanlaskenta, koulutus, arviointi, ulkoistaminen."
- "Henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, outplacement-palvelut, testaus sekä pay roll-palvelut."

**Kysymys 13. "Miten henkilöstökysymykset mielestäsi voidaan ratkaista?"**

- "Hieman laaja kysymys, täytyisi täsmentää mitkä kysymykset nimenomaan."
- "Ottamalla olemassa oleva henkilöstö heti alusta saakka mukaan esimiesten voimin ts. sitouttamalla heidät yrityksen strategiaan."
- "Etsimällä avoin ja luotettava yhteistyökumppani."
- "ei yksiselitteistä ratkaisua, ratkaisu tilanteen mukaan."
- "Riippuu luonnollisesti tilanteesta, mutta kaikkeen löytyy aina kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu."
- "Yhdistämällä yrityksen omaa osaamista sekä kumppaneiden palveluita ja asiantuntemusta."
- "Joustavasti asiakkaiden tarpeiden mukaan, keskustelemalla."
- "Ei erillisiä toimittajia vaan kumppaneita jotka pystyy ottamaan vastuun laajemmista henkilöstöasioista."
- "En ehkä täysin ymmärrä kysymystä, mutta varmasti tähän vaikuttaa yrityksen toimiala. Esim. ammattiliittojen ja luottamusmiesten vahva läsnäolo vaikuttaa, ne pitää huomioida ratkaisuja tehdessä. Ulkoistamisissa pitäisi kartoittaa kustannus suhteessa saatuun etuun."
- "Ulkoistuksella tai omin voimin."
- "Vähän huono kysymys, mitä tarkoitat?"
- "Palkkaamalla ulkopuolinen asiantuntija esim. vuokrahenkilöstöpäällikkö. Toimimalla henkilöstön resurssi- ja mielipidekartoituksen tulosten perusteella. Usein auttaa avoin kommunikatio henkilöstön ja johdon välillä (siis, jos on olemassa sisäisiä konflikteja)."
- "Ulkoistuksen tarjoava yritys ottaa entisen henkilöstön palvelukseensa."
- "Osaavilla asiantuntijoilla."
- "Osoittamalla, että yritys välittää työntekijöistään esim. irtisanomistilanteissa yritys voi tukea ja auttaa työntekijöitä etsimään uutta työpaikka (uudelleensijoituspalvelut).
- "Laskemalla sekä hyvällä suunnittelulla. Yrityksen tarkoitus on tuottaa omistajalle voittoa sekä taata työtä työntekijöille. Yrityksen tulee toimia voitollisesti."
- "Käyttämällä asiantuntijoita apuna."
- "Rehellisen tiedottamisen avulla."
- "Kukin organisaatio on ainutlaatuinen; keskustelujen myötä yhteistyökumppanin ongelmien ja haasteiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Ei kaikkia palveluja, vaan vain heidän tarvitsemiaan palveluja ja sitä kautta kombinaation löytäminen ja tulevaisuudessa kehittäminen."
- "Kouluttamalla."
- "Tähän ei löydy yksiselitteistä vastausta; riippuu niin paljon yrityksestä, miten henkilöstökysymykset voidaan/kannattaa ratkaista."
- "Selkeillä sopimuksilla ja avoimella keskustelulla."
- "Epämääräinen kysymys! Mitkä henkilöstökysymykset..."
- "Sopimalla reilut pelisäännöt."
- "Riippuen yrityksen toimialasta ja toiminnasta. Ydinhenkilöt/-osaaminen yrityksen omilla kirjoilla, muutoin henkilöstö ja palvelut alan yrityksen kautta."
- "Löytämällä riittävän laadukas yhteistyökumppani."
- "Aika iso kysymys. Osaaminen on erittäin keskeinen osa ratkaisua. Sanoisin myös vuorovaikutustaitojen kehittämisen olevan tärkeä elementti, koska kaikki ongelmat ovat johtamisongelmia ja 90 % johtamisongelmista johtuu huonosta tai puutteellisista vuorovaikutustaidoista. Alle 10 % vaikuttamisesta on verbaalista! Tiedostettu tietämättömyys olisi jo parempi tilanne, kun usein ollaan tiedostamattomia tietämättömyydestä."
- "Neuvottelemalla, suunnittelemalla."
- "Tarvittaessa olemassa olevat HR-henkilöt voivat siirtyä yrityksemme palvelukseen."
- "En ymmärrä tätä kysymystä."



**Kysymys 14. ”Mistä mielestäsi hankitaan tarvittava osaaminen tehtävien suorittamiseen?”**

- ”Koulutettua ja kokenutta väkeä markkinoilla on, nyt varsinkin tarjolla.”
- ”Analysoimalla tehtävän profiili ja seulomalla tehtävään sopiva osaaja.”
- ”Kouluttamalla tehtäväkohtaisesti.”
- ”Koulutuksella.”
- ”En ymmärrä kysymystä? Tyypillisesti ulkoistukseen liittyy myös henkilöstön ja osaamisen siirto. Vastaanottava kumppani vastaa osaamisen kehittymisestä jatkossa.”
- Henkilösöpalveluyrityksen näkökulmasta asiakkaalla ja meidän myyjällä on suuri rooli. Täytyy saada paljon tietoa mitä henkilöltä odotetaan ja mitä hänen pitää osata. Jos tähän tarpeeseen ei löydy sopivaa ihmistä, on hyvä harkita lisäkoulutusta, jota me voimme tarjota.
- ”Kokemuksella ja kollegoiden välityksellä.”
- ”Joko yrityksen sisältä tai kumppanuuksien kautta.”
- ”Hakijoiden tarvittavan osaamisen varmistamisella, jo olemassa olevien työntekijöiden lisäkoulutuksella.”
- ”Työmarkkinoita kartoittamalla, omista asiakasyrityksistä.”
- ”Riippuu tehtävistä. Osaan tehtävistä tulee hankkia resurssi ulkomailta. Tämä suuntaus tulee kasvamaan väestön ikärakenteen yhä vinoutuessa. Mutta niin kauan kun kotimaasta on löydettävissä niin pyrimme myös työllistämään jo kotimaassa olevia. Yrityksellä tulee olla henkilöstöasioissa vahva osaaja työlakien tulkintaan ja tes asioihin, ja toisaalta pehmeämmän puolen osaaja henkilöstön sitouttamis- ja kehittämispuolelle.”
- ”Tämä riippuu ihan organisaation luonteesta ja tasosta.”
- ”Pitkä alan kokemus. Tutustuminen asiakkaan organisaatioon ja toimintaan sekä tavoitteisiin. Jatkuva oma kehittäminen ja koulutus.”
- ”Palkkaamalla oikeat ihmiset tekemään oikeita asioita, huolehtimalla koulutuksesta.”
- ”Kokemuksella ja koulutuksella. Oppilaitoksia on tällä hetkellä vaikka kuinka useita.”
- ”Ulkoistamalla koko toiminto henkilöineen.”
- ”Kouluttamalla ja kouluttamalla.”
- ”Riippuu tehtävän luonteesta ja laajuudesta. Jos tehtävä määräaikainen esimerkiksi henkilöstönvuokraus, jos tehtävä pitkäaikainen ulkoistaminen tai rekrytointi.”
- ”Liian avoin kysymys, mitä tehtäviä tarkoitetaan??”
- ”Omista työntekijärekestereistä, vapailta markkinoilta.”
- ”Kartoittamalla markkinoita ja haastattelemalla hakijoita.”
- ”Pohjakoulutus, lisäkouluttaminen, alan seuraaminen itsenäisesti esimerkiksi lehdet/ammattikirjallisuus, käytännön taito, mentorointi, tutorointi, koko perehdytys.”
- ”Peruskoulutus ei riitä; tarvitaan henkilökohtaista alan työkokemusta (monipuolista...) ja ennen kaikkea kykyä holistiseen asioiden ymmärtämiseen. Henkilökohtainen motivaatio on lähtökohtana imperatiivi!”
- ”Erialaisten rekrytointikanavien kautta.”
- ”Sieltä mistä saadaan paras osaaminen huokeimpaan hintaan.”
- ”Kartoittamalla työmarkkinoita, ottamalla yhteyttä oppilaitoksiin, yhteistyö oppilaitosten kanssa, kouluttamalla.”
- ”Nyt jo rekisterissä paljon työntekijöitä, hakemalla työmarkkinoilta.”
- ”Kouluttautumalla ja tutustumalla asiakasyritysten toimintaan, hakemalla kompetensiosaamista asiakasyritykseltä ja muilta sidosryhmiltä.”
- ”Kompetenssi osin löytyy, lisäkoulutuksen kautta, ostamalla kolmannelta osapuolelta.”
- ”Koulutuksen kautta.”
- ”Hieman laaja kysymys jälleen. Minusta pitäisi tunnistaa mitä osaamista työn suorittaminen edellyttää. Tästä lähtee sitten mietintä mistä osaaminen hankitaan.”
- ”Aiempi esimies työkokemus, HR-puolen koulutukset, vankka ketjukonsepti.”
- ”Koulutus, kokemus.”
- ”Yrityksellämme on tarvittava osaaminen.”
- ”Osaaminen tulee kokemuksesta ja kouluttamisesta. Osaamista on kehitettävä johdonmukaisesti ja toimittava sellaisten kumppanien kanssa, joiden osaamisen ajan tasalla olosta voi olla varma.”

**Kysymys 15. "Miten mielestäsi voidaan varmistaa henkilöstön sopeutuminen muutokseen, jota ulkoistaminen aiheuttaa?"**

- "Erinomaisella suunnitellulla ja ammattimaisella muutoksen johtamisella, jossa henkilöstö sitoutetaan ja otetaan ajoissa mukaan ja ymmärretään että muutos kestää kaunan ja henkilöstö tarvitsee tukea pitkään."
- "Oikealla ja riittävällä viestinnällä."
- "Riittävä informointi alusta alkaen."
- "Avoin keskustelu."
- "Viestintä tärkeää ja avoin kommunikointi asioista, miksi, miten, kuinka kauaksi aikaa jne. Varmistamalla organisaation oman tietotaidon lisääntyminen samalla. Kommunikointi mihin ydinalueisiin keskitetään omat (mahdollisesti vähäisetkin resurssit)."
- "Viestintä ja muutoksen johtaminen."
- "Avoin tiedottaminen ja keskustelu."
- "Antaa heille tarkat tiedot toiminnasta."
- "Hyvällä perehdytyksellä ja ohjeistuksella ja varmistamalla työkuvan uudelleenmäärittelyllä, että henkilö keskittyy jatkossa oikeisiin asioihin."
- "Riittävän tarkalla informoinnilla tilanteesta, työsuhte-etujen yms. säilyttämisellä."
- "Infoamalla riittävästi, keskustelemalla ja antamalla henkilökunnan puhua omista tuntemuksistaan."
- "Rehellisesti täytyy kaikista asioista informoida heti alussa. Pitää jaksaa keskustella asiasta ja perustella muutokseen johtavat syyt. Anna aikaa hyväksyä muutos."
- "Tietenkin jos ulkoistetaan vain osa-kokonaisuuksia, ei muutosvastarinta ole ehkä merkittävä, mutta jos ulkoistetaan kokonaan esim. tilauskäsittely, niin sen on erittäin suuri muutos, ja yrityksen tulee varautua siihen ja tehdä siirtosuunnitelma."
- "Ulkoistamisen huolellinen suunnittelu (muutoksesta ei aiheudu toiminnan häiriöitä), huolellinen viestintä ja tiedottaminen, esimiestason osallistaminen muutoksen suunnitteluun (mitä ulkoistetaan ja miksi)."
- "Ennakkoinformointi, johdon informoiminen kehityskeskusteluissa."
- "Huolimatta onko kysymyksessä jäävä tai poistuva työntekijä, tiedottaminen ja henkilökunnan ymmärtäminen on tärkeintä."
- "Avoimuus, riittävä kommunikointi, työlain ja -sopimusten noudattaminen."
- "Ennakkovalmistelut. Oikeanlainen tiedottaminen, muutoksen perusteiden syiden ja etujen (myös) henkilöstö riittävä selvittäminen."
- "Voi myös olla henkilöstön mielestä positiivinen asia. Avoin kanssakäyminen ja perusteellinen tiedottaminen yleensä auttavat."
- "Tarjoamalla työtä entiselle henkilöstölle."
- "Tarpeeksi informaatiota ja hyvissä ajoin."
- "Keskustelemalla asiasta henkilöstön kanssa."
- "Avoin viestintä sekä henkilöstön mukaanotto suunnitteluun jo alusta pitäen."
- "Huolellisella ja ammattitaitoisella suunnittelulla ja haltuunotolla. Viestintä erittäin tärkeässä roolissa."
- "Syyt miksi näin tehdään, ja miten se vaikuttaa nykyisten tekijöiden tulevaisuuteen."
- "Selkeät yhteiset pelisäännöt, rehellisyys, avoin tiedottaminen ja henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa."
- "Infoamalla riittävästi tilanteen kulusta."
- "Asian mukainen tiedottaminen, mielipiteiden huomioiminen esimerkiksi kyselyt ja tiimipalaverit, henkilöstökurssitus."
- "Jatkuvalla tiedottamisella niin HR-asioista kuin yrityksen ko. hetken taloudellisesta ja kilpailutilanteesta, muutoksista ja yhteisten päämäärien toistosta (ns. kirkkoveneen soutamisesta samaan tahtiin...) sekä sitoutumisesta yritykseen ja omaan työhön!"
- "Riittävä informaatio asioiden etenemisestä."
- "Avoin informointi."
- "Keskustelemalla henkilöstön kanssa mahdollisimman avoimesti ja tukemalla heitä. Luomalla luottamuksen ja välittämisen ilmapiiri muutoksen läpiviennin helpottamiseksi."
- "Riittävän avoimella keskustelulla sekä informaation jakamisella."
- "Kiinnittämällä huomiota työilmapiiriin ja työmotivaatioon, keskustelemalla myös vaikeista asioista. Välttämällä salailua."

- ”Avoimuudella, riittävällä tiedottamisella, osallistamalla kohdehenkilöitä.”
- ”Otetaan henkilöstö mukaan suunnitteluun, mikäli mahdollista. Avoin tiedottaminen prosessin eri vaiheissa.”
- ”Keskustelemalla, avoimella ja rehellisellä tiedottamisella, antamalla aikaa sopeutua muutokseen ja hyväksymällä, että prosessiin kuuluu erilaisia tunteita, kuuntelemalla työntekijöiden huolia ja vastaamalla mieltä askarruttaviin kysymyksiin.”
- ”Tiedottamisella ja läpinäkyvällä toiminnalla.”
- ”Riittävä tiedottaminen ja kaikkien henkilöstöryhmien huomioon ottaminen jo prosessin alkuvaiheessa.”
- ”Koulutuksen kautta.”
- ”Viestinnän rooli on mielestäni tärkeä. Muutosta ei voi johtaa, mutta muutoksessa voi johtaa. Ihmiset tarvitsevat tietoa miten ulkoistus vaikuttaa häneen itseensä. Mielellään henkilökohtaisia keskusteluja. Eri ihmiset tuntevat muutosstressiä eri tavalla. Toiset osaavat kanavoida huolia puhumalla tai kysymällä asioista. Toiset taas murehtivat mielessään ja menettävät pahimmassa tapauksessa yöunet. Johdon olisi erittäin hyvä olla tietoinen muutosjohtamisen ongelmatiikasta ennen muutokseen lähtöä.”
- ”Informointi ja koulutus ajoissa ja laajasti.”
- ”Ottamalla henkilöstön edustajat mukaan jo suunnitteluvaiheessa.”
- ”Selkeä ja johdonmukainen viestintä.”
- ”Avoin tiedottaminen on a ja o. Kerrottava totuudenmukaisesti mihin asioihin ulkoistaminen vaikuttaa.”
- ”Hyvä suunnittelu, riittävä viestintä, viestintä, viestintä..”
- ”Yleisen mielipiteen muokkaaminen ja sitä kautta koko alan luotettavuuden ja uskottavuuden kasvattaminen. Lisäksi oikeanlainen informaatio ja lainmukainen toiminta.”

**Kysymys 16. ”Kerro omin sanoin syistä, joiden takia kannattaa valita yhteistyökumppaniksi yritys, jossa työskentelet.”**

- ”Alan korkeatasoisin henkilöstöjohtamisen osaaminen, tiedetään kuinka muutokset ja ulkoistamiset hoidetaan siten että henkilöstö sitoutuu ja pysyy motivoituneena.”
- ”Markkinoiden laajin HR-portfolio. Konsultit kokeneita alan osajia. Tiukka fokus business HR:ssä.”
- ”Alan pioneeri ja HPL:n auktorisoima toimija.”
- ”VMP:llä on pitkä historia vastuullisena työnantajana, olemme alusta asti toimineet ihmistä ja tämän työtä kunnioittaen. Noudatamme kaikessa toiminnassamme työehtosopimuksia ja muita voimassa olevia lakeja ja asetuksia. Tuotamme lisäarvoa asiakkaillemme ja työntekijöillemme. Toimintamme perustuu korkeaan laatuun ja jatkuvaan laaduntarkkailuun. Kannamme yhteiskunnallista ja sosiaalista vastuuta. Pyrimme edistämään suomalaisen työmarkkinan kehitystä. Olemme rohkea ja luottamusta herättävä kumppani asiakkaillemme ja kehitämme uusia innovatiivisia ratkaisuja. Kokonaisvaltaisena kumppanina autamme asiakkaitamme menestymään omassa liiketoiminnassaan.”
- ”Erittäin asiantuntevat, käytännön työkokemuksen omaavat konsultit ja palvelutarjooman laajuus, koko HR kenttä. Ainutlaatuiset palvelukonseptit, edelläkävijäisyys.”
- ”Olemme HR-toimintojen kokonaisvaltainen tarjoaja. Osajapoolistamme löytyy erilaisia palkkahallinnon ja hr-hallinnon ammattilaisia, jotka joustavasti ja kohtuullisen nopeasti pystyvät palvelemaan asiakasta. Meiltä löytyy myös hr-help desk palvelu, joka voidaan rakentaa asiakkaan tarpeita silmällä pitäen. Meiltä löytyy vahvoja työsuhdeasiantuntijoita ja konsultteja. Verkostomme kattaa ei vain työntekijöitämme vaan myös oman konsulttiyhteistyöverkoston.”
- ”Joustavuus, ammattitaito ja osaaminen laaja-alaisesti HR-alueella.”
- ”Meillä on laaja skaala eri palveluita. Olemme innovatiivinen ja tehokas yritys, mutta emme missään kohtaa unohda inhimillisyyttä ja ystävällistä kohtelua työntekijöiden suuntaan. Haluamme vilpittömästi palvella hyvin sekä yritysasiakkaitamme että työntekijä asiakkaitamme. Tästä saamme kummaltakin osapuolelta jatkuvasti erittäin hyvää palautetta ja kiitosta. Lisäksi meillä on käytössämme tämän toimialan tällä hetkellä paras toiminnanohjausjärjestelmä ja olemme edelläkävijöitä työntekijöiden kouluttamisessa, sillä lanseeraamme uuden verkkokoulutustuotteemme lähiviikkoina ja se tulee mullistamaan työntekijöiden koulutuksen ja perehdytyksen. Siis sekä asiakkaan oman henkilöstön että meidän vuokratyöntekijöiden.”
- ”Hoidamme asiantuntevalla taidolla ja innokkuudella parhaan mahdollisen työntekijän yrityksiimme, Olemme luotettavia ja tarkkoja.”
- ”Osaava, luotettava, innostava, ketterä, vakaa ja varma.”
- ”Käytännönläheisyys tuotteissa ja palveluissa; menemme kumppaniyritykseen mahdollisimman lähelle ja opimme siitä kaiken mahdollisen. Näin voimme räätälöidä palvelumme juuri tälle yritykselle sopivaksi.”
- ”Panostamme laatuun ja asiakastyytyväisyyteen, joustamme asiakkaan tarpeiden mukaan, hoidamme koko rekrytointiprosessin alusta alkaen; asiakas voi keskittyä omaan tekemiseensä, räätälöimme jokaiselle asiakkaalle tarpeiden mukaisen paketin.”
- ”Vastuullinen toimintatapa, hyvä ja rehti imago, laadukkaat ammattilaiset.”
- ”Yhteiskuntavastuullinen, HPL:n auktorisoima palveluntuottaja. Tällä hetkellä markkinoilla isoista toimijoista ainoa, joka on selkeällä kasvu-uralla - > panostamme tulevaisuuteen. Selkeä markkinajohtaja globaaleissa rekrytoinneissa. Ainoa toimija toimialalla, jolla aito mahdollisuus toimia kumppanina laajalla rintamalla tulevaisuuden haasteissa (palveluiden laajuus). Emme ole rajoittuneet tiettyyn toimialaan vaan toimimme kaikilla toimialoilla. Tiukka rekrytointiprosessi, joka takaa asiakkaalle paremmat tekijät.”
- ”Olemme suuri, HPL:n auktorisoima yritys, eli asiakas voi luottaa että työsuhteet ja asiat hoidetaan laadukkaasti. Meillä on toimialakohtaiset osajat ja nimetyt yhteyshenkilöt asiakkaalle. Pystymme palvelemaan laajemmaltakin kuin vain rekrytoinnissa ja meillä on vahva osaaminen juuri ulkoistuksissa. Laaja palvelutarjonta ja asiantuntijuus, Opteam voi toimia henkilöstökumppanina monipuolisesti henkilöstöön liittyvissä asioissa.”
- ”Markkinajohtaja, voimme työllistää irtisanottavia henkilöitä henkilöstövuokrauksen kautta.”

- ”Palveluiden monipuolisuus ja laatu, yhteiskunta vastuullisuus.”
- ”Pitkäaikainen ja tunnettu toimija, joka on arvostettu ja hyväksytty myös työmarkkinaosa-  
puolten keskuudessa.”
- ”Vastuullinen ja laadukas toimija, joka toimii alan edelläkävijänä ja ymmärtää asiaan liike-  
toimintaa sekä osaa antaa asiakkaalle ratkaisuja, joista asiakkaalle on hyötyä.”
- ”Kokeneita HR-asiantuntijoita, joilla pitkä käytännön kokemus.”
- ”Pystyy tarjoamaan koko paletin. Silta Oy voi tarjota osaavaan ja kokeneen henkilöstön asi-  
akkaan palvelukseen.”
- ”Yrityksessämme on vankka kokemus ja näyttö tuloksellisista ulkoistuksista. Yritykset ovat  
poikkeuksetta saaneet nostettua toiminnan laatua ja pienennettyä kustannuksia.”
- ”Vakavarainen, laadukkaat tuotteet, valtakunnallinen osaava henkilöstö, kilpailukykyiset  
hinnat, Staffbook järjestelmä.”
- ”Asiantuntemus, paikallinen toimija.”
- ”Koska me haluamme tuottaa asiakkaille parhaiten heidän tarpeitaan vastaavat ja korkea-  
laatuiset HR-palvelut kilpailukykyiseen hintaan.”
- ”Lainsäädännön tuntemus sekä noudattaminen, työehto-osaaminen eri aloja koskien (yli 120  
tes:a), resurssit järjestelmäpuolella sekä henkilöstössä, läpinäkyvä (rehellinen) toiminta sekä  
hyvät yhteiskuntasuhteet.”
- ”HR4 Solutions Oy on henkilöstöjohtamisen konsultoinnin ja ulkoistamisen rohkea suunnan-  
näyttävä. Autamme asiakkaitamme parantamaan kilpailu- ja tuloksetekokykyä uudenlaisen  
henkilöstöjohtamisen keinoin. Yrityksille tuomamme lisäarvon ansiosta asiakastyytyväisyys-  
temme on huippuluokkaa ja liiketoimintamme on kasvanut keskimäärin 100 prosenttia vuo-  
dessa. Palveluksessamme on lähes 50 henkilöstöalan ammattilaista.”
- ”Inhimillinen tapa toimia, niin asiakkaita kuin työntekijöitä kohtaan. Yksilön kunnioittami-  
nen iso asia. Palvelukattauksemme on äärimmäisen laaja (asiakkaat/työntekijät) Noudatam-  
me aina Suomen lakeja ja vallitsevia työehtoja.”
- ”Markkinoiden paras ja laadukkain, ammattitaitoista työvoimaa.”
- ”Luotettava, vakavarainen yritys, jolla kokemuksia henkilöstöhallinnosta.”
- ”Joustavuus, henkilökohtainen palvelu, erinomaiset tietojärjestelmät, ammattitaitoinen  
henkilöstö, aktiivinen suhtautuminen alaan, hr-riskien minimointi mahdollista.”
- ”PTS-strategiamme Sillassa on olla halutuin yhteistyökumppani Suomessa seuraavien 2-3  
vuoden kuluessa. Me tähtäämme partneriuden kautta olemaan HR-lisäarvon tuottaja yhteis-  
työssä asiakaskuntamme kanssa.”
- ”Vakiintunut yritys, jolla kokemusta HR-asioiden hoitamisesta. Laaja työntekijärekisteri.”
- ”Tarjoamme korkealaatuisia HR-palveluita kilpailukykyiseen hintaan. Kuuntelemme asiakas-  
ta ja koemme, että asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on perusedellytyksenä onnistumi-  
sellemme. Meillä on käytössä moderneimmat ja tehokkaimmat liiketoimintaa tukevat järjes-  
telmät ja kehitämme jatkuvasti toimintaamme. Palveluvalikoimamme on poikkeuksellisen  
kattava. Tarjoamme organisaatioille laajan valikoiman henkilöstöhallinnon palveluita rekry-  
toinnista uudelleensijoituksesta palkkahallintoon, konsultointiin, koulutukseen ja henkilöstö-  
vuokraukseen. Lisäksi olemme erikoistuneet henkilöstörahojen sekä eläkesäätiöiden ja -  
kassojen hallinnointipalveluihin. Palvelemme myös IFRS- ja US GAAP-vastuulaskennassa. Pys-  
tymme siis tarjoamaan saman katon alta palveluita työsuhteen koko elinkaarelle.”
- ”Avoin ja rehellinen toimintatapa, nykyaikaiset työvälineet.”
- ”Olemme luotettava auktorisoitu yritys, jolla on vahva ja vakavarainen tausta. Hoidamme  
asiat ammattitaidolla ja loppuun saakka. palvelupakettimme on erittäin laaja.”
- ”Iso yritys, joka toimii maanlaajuisesti, joten on mahdollisuuksia laajaan tarjontaan.”
- ”Monipuolinen palvelutarjonta, toiminnalle lisäarvoa tuova omistajarakenne, markkinajohta-  
jan asema hr-palveluissa.”
- ”Olemme monipuolinen asiantuntijaorganisaatio.”
- ”Luotettavuus, perinteikkyyys, vuosien kokemus ulkoistamisesta.”
- ”Opteam on auktorisoitu, monipuolinen, luotettava, innovatiivinen, kansainvälistyvä, osaava  
ja alan edelläkävijä monilla mittarilla mitattuna. Merkittävien valtakunnallisten asiakasyritys-  
ten palautteet.”
- ”Pitkä kokemus työmarkkinoista, vastuulliset toimintatavat, laaja henkilökätkisteri (kannassa  
noin 50.000 hakemusta) ja laaja konttoriverkosto.”
- ”Ammattitaitoinen, HR osaaminen.”
- ”Olemme suhteellisen hyvän kokoinen, suomalaisomisteinen yritys. Olemme saaneet mai-  
netta työelämää uudistavana yrityksenä. Me hyödynnämme uusinta teknologiaa, joka helpot-

taa työvuorojen varaamista netistä. Laaja toimistoverkosto tarjoaa myös valtakunnallisille yrityksille henkilöstöpalveluja "tavaratalo mentaliteetilla". Merkittävä toimija kansainvälisen henkilöstön rekrytoinnissa."

- "Kokonaisvaltainen HR-puolen asioiden hallinta, ratkaisu jokaiseen erilaiseen tilanteeseen, eettisyys ja lainmukainen toiminta, auktorisoitu yritys, aito kumppanuus."

- "Monipuolinen palvelutarjonta. Menettelyt/prosessit on suunniteltu ja kirjattu ohjeiksi, jotka tuottavat laadukasta palvelua. Sisäinen ja jatkuva kouluttaminen koko ketjun henkilöstölle toimintatavoista. Yhteiskuntavastuullinen toiminta."

- "Meillä on laaja-alainen osaaminen ja liki 50 HR-ammattilaista, joiden yhteinen tieto kumuloituu asiakkaan hyödyksi. Lisäksi asiakkaan erityistarpeisiin löytyy aina asiantuntija sekä kokemusta vastaavista tilanteista."

- "Olemme valtakunnallisesti toimiva yritys ja toimineet alalla 20 vuotta. Sovellamme 120 TESIä toiminnassamme ja kauttamme työskentelee vuosittain yli 12000 henkilöä. Kehitämme jatkuvasti työntekijöittemme osaamista kouluttamalla heitä ja päivittämällä heidän työmarkkinatietouttaan."

- "Laaja-alainen ja pitkä osaaminen HR:n pelikentästä. Omat, käytännönläheiset työkalut, ratkaisukeskeinen toimintamalli."

- "Kohtalaisen uusi tulokas markkinoilla, joka ei ole asettautunut mihinkään "laatikkoajatteluun" vaan on innovatiivinen, joustava sekä omaa erittäin hyvät ongelman ratkaisukyvyt."

**Kysymys 17. ”Miten on mielestäsi mahdollista varmistaa kaikkien etujen huomioonottaminen sopimusta tehtäessä?”**

- ”Täytyy suunnitella hyvin, käydä sisällöt ja tavoitteet, sopia prosessit ja yhteistyömuodot.”
- ”Kokemuksella.”
- ”Riittävä taustatyö ja tarvekartoitus.”
- ”Avoin keskustelu.”
- ”Tehdään kolmikantasopimus; asiakkaan tarpeet/edut + palveluntarjoajan tarpeet/edut + palveluun sidotun henkilön/henkilöiden tarpeet/edut. Hyvä alkukartoitus, hyvä prosessi, pehdytys ja organisaation palveluun sitouttaminen. Yrityksen puolella muutosagentit ja vaihtajapersoonat mukaan muutokseen. Palveluntarjoajan esittely organisaatiolle (ei ulkoistajana vaan kumppanina). Otetaan aina tietyllä tasolla huomioon myös se, että mukana on sekä muutosvastarintaa että tunteita. Hyvät perustelut.”
- ”Normaali sopimusprosessi.”
- ”Nämä ovat sopimusteknisiä asioita ja totta kai huomioita sekä asiakkaan että työntekijän kanssa tehtävissä sopimuksissa.”
- ”Yksityiskohdilla.”
- ”Tehdään se mitä luvataan.”
- ”Käydä läpi kaikki yksityiskohdat riittävällä tarkkuudella ja tehdä pelisäännöt selviksi.”
- ”Riittävä tieto olemassa olevista eduista, riittävä tuntemus työsuhteasioista, sekä työntekijän että asiakasyrityksen toiveiden huomioonottaminen.”
- ”Yhteisillä selkeillä sopimuksilla, pelisäännöt, keskustelut ja neuvottelut tehtävä huolellisesti.”
- ”Valitsemalla kumppani oikein.”
- ”Kuvataan mahdollisimman tarkkaan prosessi, mikä ulkoistetaan ja sovitaan rajapinnat, missä tieto ja tekijä vaihtuvat. Sopimusta pitää olla asiakkaan puolelta tekemässä henkilö, joka oikeasti tuntee ulkoistettavan osan eikä esim. talousjohtaja yksistään.”
- ”Huolellinen yhteistyön suunnittelu ja siihen liittyvät keskustelut.”
- ”Käytetään kokemusta omaavia yrityksiä.”
- ”Ottamalla kaikki osapuolet neuvottelupöytään.”
- ”Sopijaosapuolten edut huomioidaan avoimella neuvottelulla ja sopimuksen valmistelulla. Tähän yhteyteen kuuluu myös henkilöstön aseman huomiointi ja perustelut ratkaisuihin. Tietoa ja avoimuutta.”
- ”Hyvä sopimus on sellainen, että siinä on varauduttu myös itsestäänselvyyksiin. Niistä tulee useimmiten riitä.”
- ”Yleensä sopimuskäytäntö on rakennettu aikaisempaan kokemukseen perustuen. Sopimusten sisältö muuttuu tarpeen mukaan ja aina tulee mukaan uusia asioita. Tavoitteena on kaikkien etujen huomioonottaminen, koska se on myös molempien hyöty. Kokenen liikejuristin käyttö on suositeltavaa ainakin silloin, kun tehdään ensimmäisiä sopimuksia.”
- ”Alussa nostetaan ja monipuolistetaan henkilöstöä eikä pyritä suuriin säästöihin henkilöstöä karsimalla.”
- ”Rehellisyys ja avoin tietojen jakaminen.”
- ”Tunne vastapuolesi.”
- ”Huolellisella kartoituksella.”
- ”Kaikki osapuolet mukana suunniteltaessa yhteistyötä.”
- ”Neuvottelu.”
- ”Toiminnan oltava niin läpinäkyvää, että ei tule ongelmia.”
- ”Selkeillä yhteisillä sopimuksilla, neuvotteluilla.”
- ”Sopimuksen tekeminen yhteistuumin ja neuvottelemalla.”
- ”Tarpeeksi tapaamisia pohjalla, hyvät asiakassuhteet, hyvät vuorovaikutustaidot osapuolilla, erinomainen tarvekartoitus, oikeanlainen tiedottaminen, kyselyt ja raportoinnit kunnossa.”
- ”Selkeät ja yhteisesti hyväksytyt säännöt, keskustelua paljon.”
- ”Molempien osapuolten avoimuuden kautta; on ymmärrettävä, ettei näitä (HR-) juttuja hoideta kuin vähäpätöisiä työasioita! Olemme tekemisissä ihmisten kanssa. Kuunteleminen saattaa olla se tärkein kyky keskusteluissa!”

- ”Keskustelemalla asioista palveluntarjoajan kanssa avoimesti, jotta varmistutaan siitä että molemmilla osapuolilla on samanlainen käsitys siitä mitä etuja ulkoistuksella tavoitellaan.”
- ”Mahdollisimman tarkkaan käydään läpi asiakkaan toiveet ja kuinka ne pystytään toteuttamaan.”
- ”Selkeällä ja konkreettisella sopimuksella, joka on yhteisesti hyväksytty, keskustella siitä millä tuloksia mitataan.”
- ”Ulkoistaminen on nähtävä sekä asiakkaan että palveluntuottajan osalta kumppanuutena.”
- ”Kuten sanottu, avoimuus kannattaa. Jokainen yritys voi sitten tehdä omat johtopäätöksensä, mikäli vastustus henkilöstön taholta on kova.”
- ”Riittävän avoin kommunikaatio.”
- ”Oman sopimuksen liitteenä alan yleiset sopimusehdot. Kirjalliset sopimukset, liitteet ja perehdytykset työntekijöille.”
- ”Riittävällä sopimusteknisellä osaamisella molemmin puolin.”
- ”Läpinäkyvyys ja dokumentointi. Eri osapuolien tulisi olla selvillä sopimuksen tarkoituksesta ja mistä sovitaan. Osaaminen jälleen kerran merkittävässä asemassa.”
- ”Tärkeintä noudattaa eettisiä periaatteita, Suomen lakia ja HPL:n ohjeita (HPL YSE).”
- ”Sopimuksessa pitää olla liikkumavaraa/joustavuutta, jotta eri tilanteet voidaan tarvittaessa ottaa huomioon ja kun tilanteet voidaan ottaa huomioon, se auttaa myös osapuolten etujen huomioimisessa. Koskaan ei voi kuitenkaan sopia asioita niin, että aina voidaan ottaa huomioon kaikkien edut.”
- ”Avoimuus ja palvelun tarkka määrittely.”
- ”Sopimus on aina kompromissi. Se, että päästään sopimukseen, osoittaa että edut on huomioitu siinä määrin, että sopimukseen kannattaa pyrkiä. Huolellinen valmistelu, ennakointi, suunnittelu ja tiedottaminen.”
- ”Kaikki osapuolet pitää olla suunnittelemassa ja sopimassa asiasta.”
- ”Riittävä avoimuus kaikkien osapuolten taholta, eli toimeksiantajan, työntekijän sekä henkilöstöpalveluyrityksen välillä!”



**Kysymys 18. "Miten sopimuksen mukaista prosessia mielestäsi on mahdollista kehittää yhdessä asiakkaan kanssa myös jatkossa?"**

- "Tiivis asiakassuhde, jossa seurataan laatua, henkilöstön tyytyväisyyttä etc ja kehitetään tarpeen mukaan."
- "Kestävällä kumppanuudella, jota kehitetään jatkuvasti asiakkaan tarpeisiin sopivaksi."
- "Käymällä säännöllisiä laatupalavereita asiakkaan kanssa."
- "Molemmiin puolin yhteyshenkilöt, jotka valvovat, että yhteistyö alkaa sujua ja tarvittaessa tarttuvat kehitettäviin asioihin ja vievät ne eteenpäin. Määrämuotoiset tarkistuspisteet ja palautteen ottaminen asiakkaalta."
- "Normaalin asiakkuuden seurannan ja hoidon kautta."
- "Aina on ja pitääkin kehittää yhteistyötä. Yhteistyö syvenee ja parantuu, mitä paremmin tutustuu kumppaniin ja hänen toimintatapoihinsa. Lisäksi tilanteet muuttuvat ja asiat menevät eteenpäin ja tällöinkin yhteistyö kehittyy."
- "Kumppanitoimintaa."
- "Keskustelemalla siitä avoimesti."
- "Kartoitetaan koko prosessi, missä onnistuttiin ja missä ei, tehdään sen mukaisesti muutoksia/parannuksia prosessiin."
- "Tarkistamalla aika ajoin sopimusta yhdessä ja miettimällä miten sitä voi kehittää, säännölliset tapaamiset."
- "Jos on kyse kumppanuudesta siihen kuuluu itsestäänselvyytenä että asioita pyritään aina kehittämään siihen suuntaan että saatava hyöty on suurempi. Jos on kyse myyjä-asiakas suhteesta niin tällöin kehitystä ei tapahdu koska asiakkaan sitoutuminen ei ole riittävää."
- "Tarkastelujaksoilla ja esimerkiksi mittareilla. Mutta pääsääntöisesti, tiiviillä yhteistyöllä ja vuoropuhelulla."
- "Muodostamalla yhteistyölle ohjausryhmä."
- "Säännöllisillä palautekeskusteluilla."
- "Kumppanuussuhteella."
- "Seuranta ja raportointi. Johtopäätökset ja prosessia edistävä kehittäminen sekä tarvittaessa myös korjaavat toimet. Palautteen hankkiminen ja kuunteleminen myös henkilöstön suhteen."
- "Yhteisillä menettelytavoilla sekä säännöllisesti pidettävillä palavereilla, joissa tarkastellaan ulkoistetun palvelun onnistumisia ja mahdollisia kehittämishankkeita."
- "Dokumentoidun seurantaprosessin myötä."
- "Palveluyrityksen tulee saavuttaa luottamuksellinen strateginen yhteistyö asiakkaan kanssa."
- "Säännöllinen ohjausryhmäyhteistyö."
- "Prosessia tarkistellaan ja muutetaan tarvittaessa oikeanlaiseksi."
- "Jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen."
- "Uskomme vahvasti, että järjestelmällinen ja asiakkaan kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa tapahtuva molempien osapuolien toimintatapojen ja menetelmien parantaminen on oikea tie kohti tuloksia tuottavaa kumppanuutta."
- "Seuranta toteutetaan säännöllisten palaverien kautta jossa myös päätetään korjaustoimenpiteet mikäli tarvetta on. Lisäksi keskustelu henkilöstön kanssa kehitys/korjaustarpeista."
- "Jatkuva seuranta ja aktiivinen kommunikaatio toimeksiantajan ja palveluntuottajan välillä."
- "Ottamalla aina asiakkaan toiveet/tarpeet huomioon ja sorvaamalla niistä yksilöllinen paketti jokaiselle."
- "Jatkuvalla yhteydenpidolla."
- "Keskusteluihin, otettava huomioon muuttuneet olosuhteet."
- "Jokavuotisessa yhteisissä evaluaatioissa. Ja tarvittaessa useamminkin!"
- "Keskustelemalla ja tekemällä muutoksia tarpeen vaatiessa, eli joustavuus ja suhteen muuttaminen ajan kuluessa."
- "Siten, että ulkoistavassa yrityksessä on henkilö, jolla on asiantuntemusta ulkoistettuun palveluun."
- "Aiempien kokemusten myötä "räätälöityä" yksilöllistä toimintaa."
- "Jatkuvalla seurannalla ja yhteistyön kehittämisellä. Yhteistyökumppanin tuntemisella."

- ”Keskustelemalla, vaatii joustavuutta sopeutua muutoksiin, sillä niitä väistämättä tulee.”
- ”On oltava yhteinen tahtotila kehittämiselle. Kehittäminen vaatii aina myös taloudellisia resursseja - siten kehittämisvastuiden määrittely palvelusopimukseen on olennaista.”
- ”Keskustelemalla ja neuvottelemalla.”
- ”Säännölliset tapaamiset yhteistyön ja sopimuksien äärellä.”
- ”Säännölliset kehityspalaverit yhdessä asiakkaan kanssa.”
- ”Opteam käyttää ohjausryhmä työtappaa, joka on meidän mielestämme hyvä tapa kehittää yhteisesti mietittyä tapa toimia mallia. Eli asiakas nimeää omat vastuhenkilönsä ja Opteam omansa. Riittävä tapaamismäärä/vuosi antaa eväät pitkäikäiseen kumppanuuteen.”
- ”Molemmin puolinen avoin ja rehellinen vuorovaikutus.”
- ”Säännöllinen yhteydenpito.”
- ”Oleellista on luoda palvelulle ohjausryhmä, jossa on asiakkaan ja meidän yrityksen edustajat.”
- ”Sopimalla tavoista joiden mukaan asioita yhdessä hoidetaan.”
- ”On hyvin asiakaskohtaista ja syntyy useimmiten asiakkaan tarpeista ja niitten analysoinnista.”

**Kysymys 19. "Onko vielä jotakin muuta huomioitavaa ulkoistamiseen liittyen, jota haluaisit tuoda esiin?"**

- "Kannattava ratkaisu, tulevaisuudessa monen yrityksen toimintatapa."
- "Ulkoistamisella yrityksen on mahdollista keskittyä ydinosaamiseen ja voimavarat vapautuvat muihin investointeihin."
- "Ulkoistaminen on meidän kanssa enemmänkin koettu INSOURCINGINA, niin hyvin henkilömme ovat integroituneet osaksi asiakasorganisaatioita. Asiakkaiden kokemus palvelun laatu on ollut erinomaista. Kannustaisin yrityksiä rohkeammin miettimään omia prosesseja, tarpeita ja nykyresursseja ja hakemaan avun ja opin alan asiantuntijoilta haasteisiin jossa omat tiedot ja taidot eivät riitä ja benchmark tervetullutta muutenkin ja alan uusimmista käytännöistä kuuleminen ja oppiminen."
- "Palveluntarjoajalta tulee löytyä ammattitaitoa ja osaamista sekä näkemystä ja kokemusta asiakkaan liiketoiminnasta, jotta palvelua voidaan tuottaa asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluntarjoajan pitää pystyä tunnistamaan asiakkaan tarpeet nyt ja ennakkoiden tulevaa. Palveluntarjoajan aktiivisuus yhteydenpitoon ja palvelun kehittämiseen tai laajentamiseen tulee siitä, mitä asiakas tarvitsee ja miten asiakasta tulee hoitaa. Eli palveluntarjoajan tulee tunnistaa asiakkaan todelliset tarpeet (usein halutaan jotain, mutta myöhemmin tilanne muuttuu, elää, laajenee, supistuu..). Jousto, aktiivisuus ja nopeus reagoida ovat palveluntarjoajan tärkeimmät ominaisuudet. Asiakkaan yhteyshenkilön tapa toimia (puhelin, sähköposti, tapaamiset jne.) sekä vuorovaikutustaidot (puhutaanko vain asiaa vai tunnetaanko persoonallisemmin ja miten paljon asiakasta kannattaa/pitää kuunnella ydinasian ohi)."
- "Monesti ulkoistettavan toiminnon henkilöstö päättyy tukifunktiosta ulkoistuksen seurauksena yrityksen ydintoimintaan. Iso ja positiivinen muutos parhaimmillaan sekä mahdollistaa oman osaamisen kehittämisen."
- "Sekä asiakkaidemme että työntekijöidemme palautteen perusteella olemme onnistuneet rekrytoinneissa pitämällä yllä riittävää laatua tekemisessämme."
- "Yrityksen kannattaa miettiä tosissaan mikä osa on mahdollista ulkoistaa ja mikä ei. Ulkoistus ei ole aina paras ratkaisu, mutta varmasti oikean yhteistyökumppanin kanssa oikein tehtynä kaikkien (työntekijöidenkin) kannalta paras ratkaisu."
- "Ulkoistamiseen liittyen on monentasoista toimintaa. Miten määrittelet ulkoistamisen. Mitä se pitää sisällään?"
- "Yritykset tulevat keskittymään entistä enemmän ydinosaamiseen, joten ulkoistuksen määrä tulee Suomessa lisääntymään ja laajentumaan uusille alueille."
- "Yritys saa objektiivisen kokeneen henkilön näkökulman oman toiminnan kehittämisen avuksi."
- "Ulkoistaminen on vielä monen mielestä paha asia. Tähän vaikuttaa epämääräiset maineen pilaajat alalla jotka eivät ole HPL:n jäseniä. Onneksi olemme saaneet Auktorisoinnin myös tälle alalle ja vakavasti toimivat yritykset voivat nyt erottua joukosta."
- "Staffpoint on paras kumppani. :)"
- "Ulkoistaminen kannattaa suunnitella huolellisesti, jos haluaa sen onnistuvan."
- "Ulkoistaminen ei ole itsetarkoitus. Kuitenkin nykyaikana kiillotetaan ja lyhennetään omaa ydinprosessia/-prosesseja, jolloin helposti HR on "välttämätön paha ja kustannuserä". Näin ei saisi olla! Ulkoistaminenhan voi tarkoittaa esim. vain projektiluontoisia hommia, joita yrityksen HR:llä ei ole tilaisuutta, aikaa eikä edes kykyä toteuttaa: silloin käännetään Sillan puoleen...."
- "Kannattaa muistaa, että vastuuta ulkoistetuista prosesseista ei kannata siirtää palveluntarjoajalle kokonaan, jotta pysytään ajan tasalla siitä osaamisesta, mitä yrityksen toiminnossa käytetään sekä säilytetään kontrolli ulkoistamisesta."
- "Kasvava ja tulevaisuuden työllistymismuoto."
- "Ulkoistaminen vaatii hyvää etukäteissuunnittelua, jota ei tule tehdä kevein perustein. Onnistuessaan on kuitenkin erittäin hyvä ratkaisu sekä palveluntarjoajalle että palvelun ostajalle."
- "Ulkoistaminen on tärkeää suunnitella hyvin ja keskustella kaikki asiat läpi kumppanin kanssa."
- "Käsite ulkoistaminen kannattaa selventää. Ulkoistamisessa ulkoistettavat toiminnot ja työnjohtovastuu siirtyy kokonaisuudessaan yhteistyöyritykselle. Normaalisti henkilöstöpalve-

lualalla kokonaisvastuu ja työnjohto säilyvät toimeksiantajalla, eikä näin puhuta ulkoistamisesta vaan; rekrytoinnista, henkilöstövuokrauksesta, koulutuksesta, valmennuksesta, perehdytyksestä jne.”

- ”Ainakin olet valinnut mielenkiintoisen aiheen. Tähän meni hieman enemmän kuin 15min, mutta uskon ajankäytön olevan perusteltua. Toivotan hyvää kevättä ja tsemppiä materiaalin työstämiseen.”

- ”Ulkoistuksia on hyvin erilaisia ja pitää aina tarkkaan miettiä kannattaako sellaiseen ryhtyä. Mitkä ovat hyödyt ja haitat. Asioita kannattaa tarkastella pitkäjänteisesti sillä ulkoistus on kauaskantoinen asia.”

- ”Ongelmia ei voida ulkoistaa. Yrityksellä pitää olla selkeät omat prosessit, jotta ulkoistaminen toimisi mutkattomasti.”

- ”Ei.”

**Haastattelukysymykset ja - vastaukset: Metsäliitto-konserni**

1. Henkilö, kuka?

”Anneli Karhula”

2. Yritys?

”Metsäliitto-konserni”

3. Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä?

”Kolme vuotta.”

4. Asema yrityksessä?

”Metsäliitto-konsernin henkilöstöjohtaja.”

5. Mitä HR toimintoja tai sen osia mielestäsi voidaan ulkoistaa?

”Palkanlaskenta, työsuhdeasiat, ulkomaankomennukset, rekrytoinnit ja työterveys.”

6. Mitkä HR-toiminnot mielestäsi pitäisi säilyttää sisäisinä?

”Henkilöstön kehittämisen suunnittelu ja resurssisuunnittelu.”

7. Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen eli minkä takia kannattaisi ulkoistaa?

”Yrityksen koko, tilanne ja kehitysvaihe. Esimerkiksi PK-yrityksen kannattaa ulkoistaa enemmän kuin suuren, koska ei kannata ylläpitää pysyvää HR-toimintoa. Ulkoistamalla saadaan juuri ne palvelut, joita kulloinkin tarvitaan.”

8. Mitkä seikat voisivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? (riskitekijöitä)

”Ulkoistetun palvelun laatu, sillä alalla on paljon ja monenlaisia yrityksiä. Ulkoistetun palvelun johtaminen nousee hyvin tärkeäksi tekijäksi. Vastuu toiminnasta on aina yrityksellä ja kaikkia yhteistyökumppaneita pitää johtaa.”

9. Millä tavoin mielestäsi ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida?

”Antamalla selkeät tavoitteet toiminnalle ja tiukalla seurannalla.”

10. Onko yrityksessänne ulkoistettu joitakin HR-toimintoja?

”Kyllä.”

11. Jos on, niin mitkä HR-toiminnot ovat ulkoistettu?

”Työterveyshuolto, henkilöarvioinnit, rekrytointi, työsuhdejuridiikka, käytetty myös vuokratu-  
tuja HR-resursseja.”

12. Kuinka monta palveluntarjoajaa yrityksenne käyttää HR-toimintojen ulkoistamiseen?

”3-4”

13. Kerro omin sanoin mahdollisista kokemuksista HR-toimintojen ulkoistamisesta?

”Yleensä ottaen ulkoistaminen on toimii hyvin, kun yhteistyökumppani ymmärtää tarpeet ja  
tavoitteet on selkeästi sovittu. Silloin palvelussa ei ole ollut moittimista.”

14. Miten mielestäsi pitäisi varmistaa henkilöstön sopeutuminen muutoksiin ulkoistamisproses-  
sissa?

”Tiedon kulku ulkoistetun palvelun toimittajan kanssa.”

15. Mitkä ovat odotuksenne ja toiveenne palveluntarjoajaa kohtaan?

”kts. edellä. Paneutuminen yrityksen tilanteeseen ja tarpeisiin auttaa parhaan ratkaisun löy-  
tämiseen.”

16. Miten on mahdollista varmistaa kaikkien etujen huomioonottaminen sopimusta tehtäessä?

”Selkeillä tavoitteilla, seurannalla ja täsmällisillä palvelukuvauksilla.”

17. Miten sopimuksen mukaista prosessia on mahdollista kehittää yhdessä asiakkaan kanssa  
myös jatkossa?

-

18. Onko yrityksenne harkinnut HR-toimintojen laajempaa ulkoistamista? Jos on, niin missä  
määrin?

-

19. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta ulkoistamiseen liittyvää, jonka haluaisit tuoda esiin?

-

**Haastattelukysymykset ja - vastaukset: Tiimari Oyj**

1. Henkilö, kuka?

”Seija Hamaja”

2. Yritys?

”Tiimari Oyj”

3. Työsuhteen kesto nykyisessä yrityksessä?

-

4. Asema yrityksessä?

”Henkilöstöpäällikkö.”

5. Mitä HR toimintoja tai sen osia mielestäsi voidaan ulkoistaa?

”Palkkahallinto, osa rekrytointia.”

6. Mitkä HR-toiminnot mielestäsi pitäisi säilyttää sisäisinä?

”Rekrytointi, henkilöstöhallinnon operatiiviset tehtävät.”

7. Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat HR-toimintojen ulkoistamiseen eli minkä takia kannattaisi ulkoistaa?

”Palkanlaskennan toimimisen ja osaamisen varmuus sekä resurssien sitouttaminen muuhun HR-työhön.”

8. Mitkä seikat voisivat estää HR-toimintojen ulkoistamisen? (riskitekijöitä)

-

9. Millä tavoin mielestäsi ulkoistamisen riskejä voidaan minimoida?

”Selvittämällä yhteistyökumppani mahdollisimman tarkasti. Tärkeää on referenssien saaminen muilta yrityksiltä ja tieto siitä onko vastaanottavalla yrityksellä tarvittava osaaminen tehtäviin.”

10. Onko yrityksessänne ulkoistettu joitakin HR-toimintoja?

”Kyllä.”

11. Jos on, niin mitkä HR-toiminnot ovat ulkoistettu?

”Palkkahallinto.”

12. Kuinka monta palveluntarjoajaa yrityksenne käyttää HR-toimintojen ulkoistamiseen?

”1”

13. Kerro omin sanoin mahdollisista kokemuksista HR-toimintojen ulkoistamisesta?

”Toiminut erittäin hyvin ja olemme tyytyväisiä ratkaisuun. Positiiviset kokemukset.”

14. Miten mielestäsi pitäisi varmistaa henkilöstön sopeutuminen muutoksiin ulkoistamisprosessissa?

”Neuvotteluilla ja hyvillä perusteluilla.”

15. Mitkä ovat odotuksenne ja toiveenne palveluntarjoajaa kohtaan?

”Lupausten lunastaminen, luvattu osaaminen ja joustavat ratkaisut tuleviin ongelmiin.”

16. Miten on mahdollista varmistaa kaikkien etujen huomioonottaminen sopimusta tehtäessä?

”Tämä onkin vaikeaa, koska sopimusta neuvoteltaessa kaikki on mahdollista ja käytäntö vasta osoittaa miten asiat toimivat käytännössä.”

17. Miten sopimuksen mukaista prosessia on mahdollista kehittää yhdessä asiakkaan kanssa myös jatkossa?

”Sitä kehitetään jatkuvasti tarkentamalla palveluprosessia ja huomioimalla muuttuvat seikat sekä kouluttamalla ja perehdyttämällä henkilöstöä.”

18. Onko yrityksenne harkinnut HR-toimintojen laajempaa ulkoistamista? Jos on, niin missä määrin?

”Ei ole.”

19. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta ulkoistamiseen liittyvää, jonka haluaisit tuoda esiin?

-