



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tiina Pelkonen

Yrityksen HR-palvelujen ulkoistaminen

Yriys X

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjäyys



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Tiina Pelkonen

Työn nimi: Yrityksen HR-palvelujen ulkoistaminen

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 48

Liitteiden lukumäärä: 3

Yritykset huolehtivat henkilöstövoimavaroistaan monilla tavoin, ja tämän toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on mahdollistaa yrityksen menestys hyvinvoivan ja osaavan henkilöstön avulla. Henkilöstöasiantuntijan osaamisen avulla yrityksen johto ja esihenkilöt pystyvät varmistamaan, että henkilöstöasiat hoidetaan tarkoituksenmukaisesti. Pk-yrityksissä on harvoin töissä henkilöä, joka vastaa vain henkilöstöhallintoon ja -johtamiseen liittyvistä asioista. Tällöin yritys voi ulkoistaa tarvitsemiaan HR-palveluita ulkopuolisen tahon hoidettavaksi, joko kokonaan tai osittain.

Opinnäytetyössä käsitellään yritysten henkilöstöpalvelujen ulkoistamista tilitoimiston hoidettavaksi. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä HR-palveluja yritykset ovat kiinnostuneita ulkoistamaan ja mitä palveluja tilitoimiston on kannattavinta lähteä tarjoamaan yrityksille.

Työn teoriaosuudessa käydään läpi henkilöstöpalveluista palkkaprozessia, työsuhdeasioita, osaamisen kehittämistä, rekrytointia, työhyvinvointia ja esihenkilötyön tukemista. Lisäksi käsitellään ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita erityisesti HR-toimintojen näkökulmasta. Tutkimusosuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen avulla selvitettiin yritysten taustatietoja HR-palveluihin ja ulkoistamiseen liittyen sekä eniten kiinnostusta herättäviä palveluja ja motiiveja ulkoistamisen taustalla.

Tutkimuksessa nousi esiin, että yrityksistä suuri osa on jo ulkoistanut palkanlaskennan ulkopuolisen tahon hoidettavaksi ja kyseinen palvelu luonnollisesti myös nousi todennäköisimmin ulkoistettavaksi. Muita henkilöstöpalveluita, joihin yritykset kaipasivat eniten ulkopuolista tukea, olivat työsuhdeasiat, paikallinen sopiminen sekä rekrytointi. Mahdollisesti kiinnostusta herättäviä asioita olivat myös ainakin osaamiskartoitusten laadinta ja henkilöstösuunnitelman laadinta, mutta näiden palveluiden kohdalla olisi erityisen tärkeää tehdä mahdolliselle asiakasyritykselle selväksi kyseisen palvelun hyödyt ja palvelun sisältö. HR-palvelujen ulkoistamiseen kannustavia tekijöitä olivat mahdolliset kustannussäästöt, tarvittavan osaamisen hankkiminen ja ulkopuolisen näkökulman saaminen.

¹ Asiasanat: Henkilöstöhallinto, ulkoistaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Tiina Pelkonen

Title of thesis: The outsourcing of a company's HR management

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2022

Number of pages: 48

Number of appendices: 3

Companies take care of their human resources in several ways, and the main aim of these actions is to ensure that the employees are well and skilled, and thus the company succeeds. HR specialists can help the company's management to ensure that personnel matters are appropriately taken care of. Small and medium-sized enterprises seldom have their own HR specialist, but they can outsource functions to an external service provider.

This Bachelor's thesis discusses the outsourcing of HR functions to an accounting firm. The main problem is to find out what HR functions companies are most interested in, and what functions it would be the most profitable to offer to companies.

The theoretical section covers payroll administration, employment contract matters, competence development, recruitment, well-being at work, and support to managers. In addition, the pros and cons of HR outsourcing are covered. The study used a quantitative approach with the help of a questionnaire. The aim of the study was to find out background information about HR services and outsourcing as well as the most appealing services and the motives behind outsourcing.

The study showed that most of the companies had already outsourced the calculation of salaries to an external service provider, and thus that service was the most likely to be outsourced. Other HR services for which the companies needed the most help were employment contract matters, local settlement, and recruitment. Companies might also possibly be interested in competence inventories and staff establishment plans, but, in the case of these services, it would be especially important to ensure that the client company knows the advantages and content of these services. The motives behind HR outsourcing included possible cost savings, procurement of needed expertise, and getting an outside view.

¹ Keywords: Human resource management, outsourcing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite.....	8
1.2 Kohdeorganisaation kuvaus	8
2 HR-PALVELUT.....	9
2.1 Palkkaproessi	10
2.2 Työsuhdeasiat.....	12
2.3 Osaamisen kehittäminen.....	14
2.4 Rekrytointi	16
2.5 Työhyvinvointi.....	18
2.6 Esihenkilötyön ja johdon tukeminen	19
3 ULKOISTAMINEN	22
3.1 HR-palvelujen ulkoistaminen	23
3.2 Ulkoistamisen hyödyt	24
3.3 Ulkoistamisen haasteet	25
3.4 Katsaus kilpailijoihin	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
4.1 Kvantitatiivinen tutkimus.....	28
4.2 Kyselylomakkeen laatiminen	29
4.3 Tutkimuksen arviointi.....	30
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
5.1 Taustatietoja vastaajasta ja yrityksestä	32
5.2 Taustatietoja suhtautumisesta hr-palveluihin ja ulkoistamiseen	33
5.3 Tutkimustulokset	35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	36
LÄHTEET	37

LIITTEET 40

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Erilaisia henkilöstökäytäntöjä eriteltynä	9
Kuvio 2. Taloudellinen palkitseminen	12
Kuvio 3. Rekrytoinnin vaiheet	17
Kuvio 4. Esimiesosaamisen kokonaisuus	20
Kuvio 5. Vastaajien tehtäväkuva yrityksessä.	32
Kuvio 6. Yritysten työllistämän henkilöstön määrä.	33
Kuvio 7. Onko yrityksessä nimetty henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta vastaava.	33
Kuvio 8. Rekrytointeja toteutettu viimeisten kahden vuoden aikana.	34
Kuvio 9. Osaamiskartoitus toteutettu viimeisten viiden vuoden aikana.	34
Kuvio 10. Tähän mennessä ulkoistettuja palveluita.	35
Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät	15

1 JOHDANTO

Tilitoimistot ovat perinteisesti tarjonneet asiakkailleen taloushallinnon palveluita, jotka voidaan jakaa neljään osaan (Taloushallintoliitto, i.a.). Nämä neljä osaa ovat:

- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Palkanlaskenta
- Ulkoisen laskennan palvelut
- Sisäinen laskenta

Asiakas, eli yrittäjä, voi päättää itse, mitä yrityksen toimintoja hän haluaa ulkoistaa ja ulkoistamisen voi toteuttaa myös osa-alue kerrallaan. Palkkahallinto, kirjanpito ja ostolaskut ovat keskisuurissa yrityksissä tyypillisesti ensimmäisiä ulkoistamisen kohteita, johtuen niiden rutiinimaisesta luonteesta (BDO, 2015).

Fredman ja Männistö (2021) esittävät, että palkanlaskijoiden ja kirjanpitäjien ammattikunta eriytyvät tulevaisuudessa yhä enemmän toisistaan. Heidän mukaansa on nähtävissä, että tilitoimistojen asiakkaat alkavat haluamaan työsuhdeneuvontaa ja muita HR-palveluja palkanlaskennan oheen. Henkilöstöhallinnon palveluita monet tilitoimistot ovat jo alkaneet tarjota asiakkailleen ja ne tulisi myös tuoda esille osana palvelutarjontaa, eikä vain palkanlaskennan oheistoimintana. Fredman ja Männistö myös ehdottavat osan tilitoimistoista erikoistumista haastavampaan palkanlaskentaan, sillä etenkin pienissä tilitoimistoissa asiakkaiden kasvaviin toiveisiin voi olla haasteita vastata.

Työ- ja elinkeinoministeriön raportissa taloushallintoalasta (2019, s. 35–39) kerrotaan alan polarisoitumisesta siinä mielessä, että alalla on jatkuvasti laajentuvia koko Suomen alueella toimivia tilitoimistoketjuja, sekä puolestaan hyvin pieniä henkilökohtaiseen palveluun vahvasti nojaavia tilitoimistoja. Raportissa myös ennustetaan alan uudistumista digitalisaation myötä. Ensinnäkin taloushallintoalan ammattilaisilla täytyy olla entistä laajempi osaamiskaala ja toisekseen heidän täytyy kyetä tukemaan yrittäjää liiketoiminnan strategisessa kehittämisessä, enemmän konsultin roolissa.

Menestyvän yrityksen täytyy huomioida henkilöstönäkökulma jokapäiväisessä toiminnassaan (Joki, 2018, s. 205). Tämä vaatii, että yrityksellä on käytössään henkilöstöasiantuntijuutta tukemassa yrityksen johdon ja esimiesten työtä. Henkilöstöasiantuntijan avulla yritys voi

parantaa henkilöstön viihtyvyyttä, osaamista ja hyvinvointia ja tätä kautta parantaa yrityksen tulevaisuuden menestysnäkyviä.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi, minkälaisia HR-palveluja tilitoimisto voisi asiakkailleen tarjota ja esitellään tarkemmin yleisimpiä ulkoistettavia palveluita. Lisäksi esitellään HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia hr-palveluja yritykset olisivat kiinnostuneita ulkoistamaan tilitoimiston hoidettavaksi. Tilitoimiston asiakkaiden palvelutarvetta kartoitetaan kyselyllä, jonka perusteella voidaan arvioida, minkälaisia hr-palveluja organisaation olisi kannattavaa lähteä kehittämään.

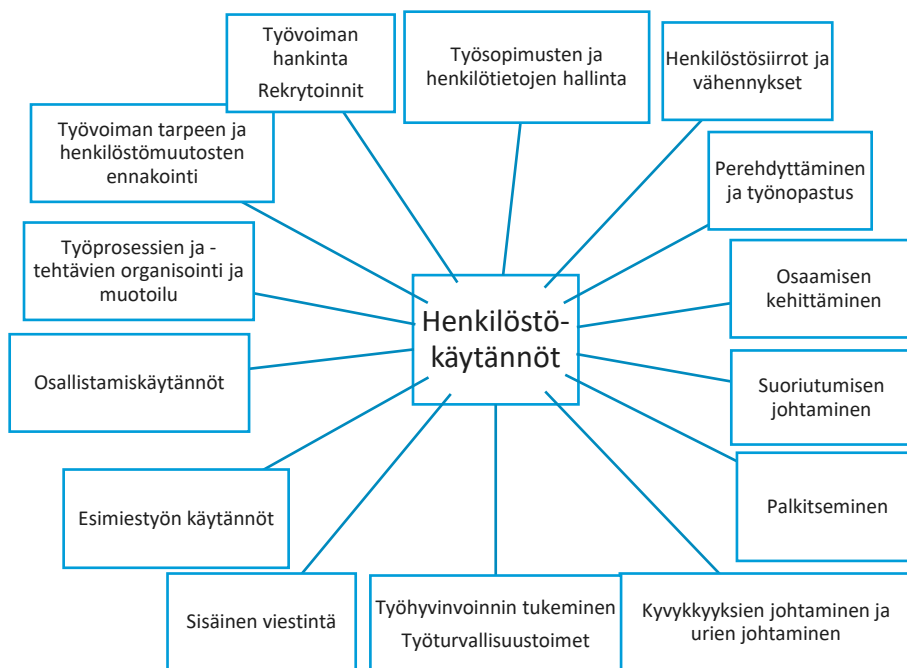
Palvelut, joihin asiakasyrityksillä on kiinnostusta, vaativat uudenlaista osaamista myös tilitoimiston henkilökunnalta. Samalla siis kartoitetaan minkälaisen osaamisen kehittämiseen henkilökunnan keskuudessa kannattaisi panostaa asiakastarpeiden perusteella.

1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia

2 HR-PALVELUT

HR-palveluilla tarkoitetaan henkilöstöjohtamiseen liittyvää kokonaisuutta. Lyhenne HR tulee englannin kielen sanoista *human resource*, josta käytetään suomeksi termiä henkilöstöresurssi. Viitalan (2021, s. 14–15) mukaan parempi termi olisi henkilöstövoimavarat, sillä ihmiset eivät ole organisaatiossa vain yksi resurssi muiden joukossa. Hänen mielestään myös henkilöstöhallinto on liian suppea termi kuvaamaan HR-tehtäviä, sillä se viittaa vain hallinnollisiin tehtäviin, kuten palkkahallintoon ja työsopimusten laadintaan. Sen sijaan henkilöstöjohtaminen-käsitteen alle sopivat paremmin kaikki tehtävät, joita vaaditaan henkilöstövoimavaroista huolehtimiseen nykypäivän työelämässä. Kuviossa 1 on eriteltyä HR:n tehtävänkuvan liittyviä osa-alueita.



Kuvio 1. Erilaisia henkilöstökäytäntöjä eriteltyä (Viitala, 2021, s. 13).

Perimmäinen tarkoitus henkilöstöjohtamisen taustalla on yrityksen tai organisaation menestyksen mahdollistaminen (Viitala, 2021, s. 26). Motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö, tyytyväiset asiakkaat sekä toimivat sisäiset prosessit ovat merkittävässä roolissa yrityksen taloudellisessa menestyksessä (Joki, 2018, s. 17). Nämä asiat toteutetaan parhaiten toimivan henkilöstöjohtamisen avulla. Viitalan (2021, s. 13) mukaan selkeät tavoitteet ja hyvin organisoitu henkilöstöjohtaminen takaavat käytännössä henkilöstötyön sujuvuuden. Onkin tärkeää, ettei HR-palveluja nähdä vain kustannuseränä, vaan huomioidaan niiden mahdollistamat vaikutukset tuottavuuteen.

Henkilöstöjohtaminen on osa päivittäistä toimintaa kaikissa yrityksissä, joissa on henkilöitä töissä (Viitala ym., 2017, s. 23–24). Pk-yrityksissä haasteena on usein henkilöstökäytäntöjen kehittymättömyys ja hajanaisuus. Kuitenkin viimeisten vuosikymmenten aikana kilpailun kiristyminen sekä asiakkaiden, lainsäädännön ja työehtosopimusten vaatimukset ovat ajaneet pk-yrityksiäkin kehittämään henkilöstöjohtamistaan. Esimerkiksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) edellyttää, että yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti yli 20 henkilöä, täytyy tehdä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma.

Ongelma pk-yritysten henkilöstöjohtamisessa on yleensä resurssien puute sekä liian vähäinen tietotaito aiheeseen liittyen (Viitala ym., 2017, s. 25). Jos toimitusjohtajalle tai yrityksen talous- ja hallintoasioista vastaavalle henkilölle jää vastuu myös henkilöstöjohtamisesta, joutuvat henkilöstöasiat usein sivurooliin. Viitala (2021, s.191) katsoo, että olisi tärkeää, että jollekin on nimetty päävastuu HR-palvelujen hoitamisesta. Kun yrityksen henkilöstömäärän on noin sata, syntyy yleensä tarve myös erilliselle henkilöstöammattilaiselle. Pienemmille yrityksille tilitoimiston HR-asiiantuntija voisi toimia apuna henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon moninaisissa tehtävissä.

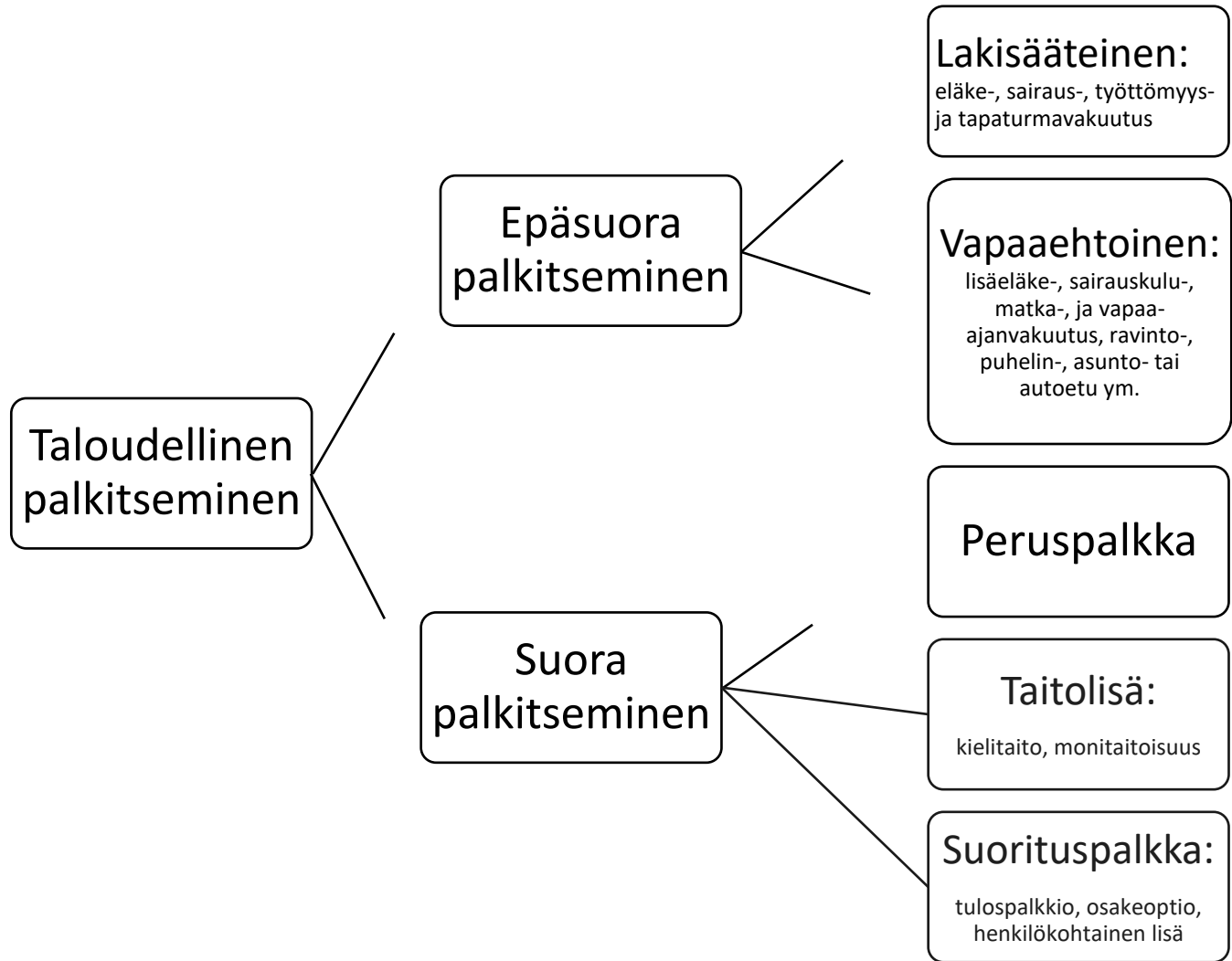
2.1 Palkkaproessi

Palkka on maksettava työntekijän osoittamalle tilille niin, että se on käytettävissä viimeistään erääntymispäivänään (Työsopimuslaki 55/2001). Samalla työntekijälle on annettava palkkalaskelma, josta selviävät palkan suuruus sekä määräytymisperusteet. 2019 vuoden alusta lähtien tiedot maksetuista palkoista on täytynyt ilmoittaa tulorekisteriin palkkatietoilmoituksella (Tulorekisteri, 2019). Tämän ilmoittamisen hoitaa joko suorituksen maksaja tai työnantaja.

Palkkahallintoon liittyy tehtäviä, jotka toistuvat säännöllisesti palkanmaksujaksoittain eli yleensä vähintään kerran kuukaudessa (Viitala, 2021, s. 109). Tärkein tehtävistä on palkanlaskenta ja maksaminen työntekijöille ja tähän liittyvät ennakopidätysten ja henkilösivukulujen tilitykset. Muita tehtäviä ovat lomapalkkojen maksaminen, työterveyshuollon kustannusten haku Kelalta, ammattiyhdistysmaksujen hoitaminen, raportointi tulorekisteriin sekä satunnaisesti matkakustannusten korvaukset, työntekijöiden vaihtumiseen liittyviä tehtäviä, palkkioiden maksut ja henkilökustannuksiin liittyvän tiedon tuottaminen sisäisen laskennan tarpeisiin.

Salo ja Heiniö (2021) muistuttavat kehittämään ja tarkastelemaan palkkaprosessia säännöllisin väliajoin. Siten voidaan varmistua, että käytössä on parhaat tekniset ratkaisut, palvelu on sujuvaa ja laadukasta ja ennen kaikkea asiakas on tyytyväinen. Heidän mukaansa palkkaprosessin kehittämisessä on tärkeää ottaa mukaan myös asiakkaan puolelta taho, joka vastaa aineistojen toimittamisesta, jotta välttyttäisiin toistuvilta ongelmilta. Myös Hyppänen (2013, s. 149) korostaa esimiestyössä aikarajojen huomioimista palkka-aineistojen toimittamisessa, sillä myöhästymisen voi johtaa ylimääräisiin kustannuksiin ja harmiin. Palkkaprosessin tulisi siis olla yhtenäinen ja automaatiota hyödyntävä, niin että asiakkaalle pystytään parhaiten tuottamaan arvoa palvelulla.

Mäkinen (2013) esittää, että palkkaprosessin ulkoistaminen tapahtuu usein yhtäaikaaisesti yrityksen taloushallinnon ulkoistamisen kanssa. Ongelma saattaa olla, että yrityksessä ajatellaan ulkoistuksen kohteena olevan vain palkanlaskenta, mutta todellisuudessa kokonaisuuteen kuuluu paljon muutakin. Esimerkiksi palkkaprosessissa täytyy huomioida kaikki organisaatiossa käytössä olevat taloudellisen palkitsemisen mallit. Kauhasen (2012, luku ”Palkitseminen”) mukaan taloudellisten palkkioiden on tarkoitus motivoida henkilöstöä, jotta organisaatio saavuttaa strategiset tavoitteensa. Kuviossa 2 on esitelty taloudellisen palkitsemisen keinoja. Nämä etuudet vaikuttavat työntekijän nettopalkkaan, sekä verotukseen, joten ne on huomioitava palkkaprosessissa ja prosessia hoitavan on oltava selvillä voimassa olevista säädöksistä ja ohjeistuksista näihin liittyen.



Kuvio 2. Taloudellinen palkitseminen (Kauhanen, 2012, luku "Palkitseminen", muokattu).

2.2 Työsuhdeasiat

Työsopimuslaissa (55/2001) työsuhteen tunnusmerkeiksi todetaan työn tekeminen työnantajan lukuun vastiketta vastaan työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Tällöin työnantajan ja työntekijän välillä on työsopimus, joka voi olla tehty kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Työsopimus on lähtökohtaisesti toistaiseksi voimassa oleva, ellei työnantaja ole perustellusta syystä tehnyt sitä määräaikaiseksi. Työnantajan ja myös työntekijän on tärkeää tuntea heitä koskevat velvoitteet ja oikeudet työsuhdeasioita hoidettaessa (Hietala ym., 2021, Työsuhdeluku). Erityisesti työsuhteen alussa asiakirjoja laadittaessa on nämä asiat huomioitava tarkasti.

Työsopimus olisi hyvä tehdä aina kirjallisena uuden henkilön aloittaessa työskentelyn organisaatiossa (Viitala, 2021, s. 85). Myös suullinen sopimus on sitova, mutta kirjallisessa sopimuksessa on helpompi ilmaista kaikki kyseisessä tilanteessa huomioon otettavat seikat niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät asian samalla lailla. Hietala ym. (2021, Työsuhde-luku) esittävät huomioitavaksi seuraavanlaisia asioita työsuhdeasioita hoidettaessa:

- Tee kaikki sopimukset kirjallisesti
- Työnantajalla pääsääntöisesti näyttövelvollisuus sovitusta
- Laki suojelee työntekijää
- Työsuhteen ehtoja ei voida muuttaa yksipuolisesti
- Työsuhde perustuu luottamukseen
- Varmista toimenpiteiden oikeellisuus

Työsopimus ei ole määrämuotoinen sopimus, vaan se laaditaan yksilöllisesti ja sopimuksen laatijan olisi tärkeää käydä sopimus läpi työntekijän kanssa kohta kohdalta, jotta voidaan varmistua yhteisestä ymmärryksestä (Hietala ym., 2021, Työsuhde-luku). Työsopimukseen kirjattavia asioita ovat ainakin työsuhteen osapuolet, työsopimuksen voimassaolo, koeaika, työntekopaikka, työaika, työtehtävät, palkkaus ja palkanmaksukausi, vuosiloma, irtisanomisaika ja noudatettava työehtosopimus (Hyttinen & Korte, 2019, Työsopimuksen laatiminen - luku). Sopimusta laadittaessa on siis osattava huomioida monenlaisia asioita.

Työehtosopimus on työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen laatima sopimus, jossa säännellään tarkemmin kyseisen alan työsuhteen ehdoista (Kavasto & Mattinen, 2020, s. 36). Yleensä työehtosopimuksen säännökset ovat työntekijän kannalta edullisempia kuin lain säännökset. Esimerkiksi lomarahaa, työmatkakustannusten korvaukset ja perhevapaan palkanmaksuvollisuus ovat työehtosopimuksen määrittelyn alaisia (mts. 37). Työnantajan tai hänen edustajansa on siis tunnettava huolella kyseessä olevan alan työehtosopimus, jotta sääntöjä osataan noudattaa ja esimerkiksi palkanlaskenta tapahtuu virheettömästi.

Suomessa ollaan tällä hetkellä työehtosopimusten osalta jonkinlaisessa murrosvaiheessa, sillä metsäteollisuudessa työnantajaliitto irtautui sopimuksista ja teknologiateollisuudessa neuvottelut siirtyivät uudelle työnantajayhdistykselle (Männistö, 2021). Työehtosopimuksen yleissitovuuden päättyessä määräytyvät työehdot jatkossa työlainsäädännön ja yksilöllisten sopimusten mukaan. Tämä vaatii työnantajapuolelta reagoitua; uudet työehdot voidaan

neuvotella joko ammattiliiton tai oman henkilöstön kanssa. Paikallinen sopiminen tulee todennäköisesti yleistymään tulevaisuudessa työnantajapuoli voi kaivata tähän kumppania, joka auttaa heitä luomaan parhaat mahdolliset toimintamallit.

2.3 Osaamisen kehittäminen

Nykyään työelämä on jatkuvan muutoksen keskellä lähes alalla kuin alalla. Teknologian kehitys ja uudet toimintatavat on huomioitava organisaatiossa, jos kilpailussa halutaan pysyä mukana. Pääasiallinen keino kehittää organisaation osaamista on olemassa olevan henkilöstön kehittäminen, mutta tämän lisäksi organisaatioon voidaan rekrytoida uusia osaajia tai ostaa osaamista ulkopuolelta (Hyppänen, 2013, s. 107).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) koskee yrityksiä, joissa on säännöllisesti työsuhteessa vähintään 20 henkilöä. Näiltä yrityksiltä edellytetään, että ne laativat vuosittain yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Koulutukseen liittyen sopimuksessa on käsiteltävä sitä, minkälaista henkilöstön osaaminen on tällä hetkellä ja minkälaisia muutoksia osaamisen vaatimukseen on tulossa. Yrityksen on laadittava suunnitelma siitä, miten näihin nousseisiin osaamistarpeisiin vastataan, sekä päätettävä miten suunnitelma toteutetaan ja miten sitä seurataan. Myös koulutusvähennyksen saaminen verotuksessa edellyttää, että yrityksessä on laadittu koulutussuunnitelma (Savander & Koivisto, 2020).

Strategian eli toimintamallin, jolla organisaation visio aiotaan saavuttaa, olisi hyvä toimia ohjenuorana myös osaamisen kehittämistä suunniteltaessa (Sumkin & Lauri, 2012, luku ”Strategia ja organisaation oppiminen”). Organisaatiossa tulisi ensinnäkin tunnistaa minkälaista osaamista tällä hetkellä jo löytyy ja minkälaista osaamista vaaditaan vision saavuttamiseksi ja nämä havainnot olisi dokumentoitava. Sumkin ja Lauri (2012, luku ”Organisaation osaamisen tunnistaminen”) myös kehottavat tutustumaan kilpailijoiden osaamisen kehittämisen suuntaan, jotta omaa tasoa voidaan peilata siihen.

Kauhanen (2012, s. 147) esittää, että asiantuntemus muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista ja arvot ja asenteet liittyvät myös kiinteästi osaamiseen. Pelkkä tietojen opiskelu ei siis riitä osaamisen kehittämiseksi, vaan tärkeää on saattaa opittu asia käytännön työelämään aktiivisesti mukaan. Osaamisen kehittämistä odotetaan nykyään työelämässä niin

vastavalmistuneilta kuin jo pitkään työelämässä mukana olleilta, joten positiivinen asenne elinikäiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen olisi hyvä kaikkien sisäistää. Kuitenkaan oppimisen menetelmien ei tarvitse olla perinteisesti ajateltuja koulutustilanteita, vaan Hyppänen (2013, s. 125) tuo esille 70-20-10-mallin, jonka mukaan 70 % aikuisen oppimisesta tapahtuu työtä tehdessä, 20 % vuorovaikutustilanteissa ja vain 10 % perinteisen koulutautumisen kautta.

Taulukossa 1 on kuvattu erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä, joita organisaatioissa voidaan hyödyntää. Kuten huomataan työpaikalla tapahtuvat kehittämismenetelmät ovat suurelta osin käytännön kautta tapahtuvaa oppimista ja työpaikan ulkopuolella tapahtuva oppiminen puolestaan koulutustoimintaa ja itseopiskelua, mikä ei välttämättä ole niin suuressa roolissa osaamisen kokonaisuuden kannalta.

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen, 2012, s. 154).

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> • sijaisuudet • työkierto • projektityöskentely • työn rikastaminen • työn laajentaminen • vastuulliset erityistehtävät • toimiminen kouluttajana • perehdyttäminen • mentorointi • jokapäiväinen johtaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • opintokäynnit • ammattilehtien lukeminen • ammattikirjallisuuden lukeminen • itseopiskeluohjelmat • opiskelu oppilaitoksissa • opiskelu koulutusorganisaation järjestämällä lyhyillä kursseilla • monimuoto-opiskeluohjelmat

HR-ammattilaisen rooli osaamisen kehittämisessä on osaamiskartoituksen toteuttaminen ja kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen (Kauhanen, 2012, s. 156). Kuten jo aiemmin todettiin, osaamisen kehittämisen lähtökohtana on nykyisen osaamisen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistaminen. Huomioon on otettava osaaminen niin yksilö, tiimi kuin koko organisaation tasolla. Tämä prosessi voidaan järjestelmällisesti toteuttaa osaamiskartoituksen avulla.

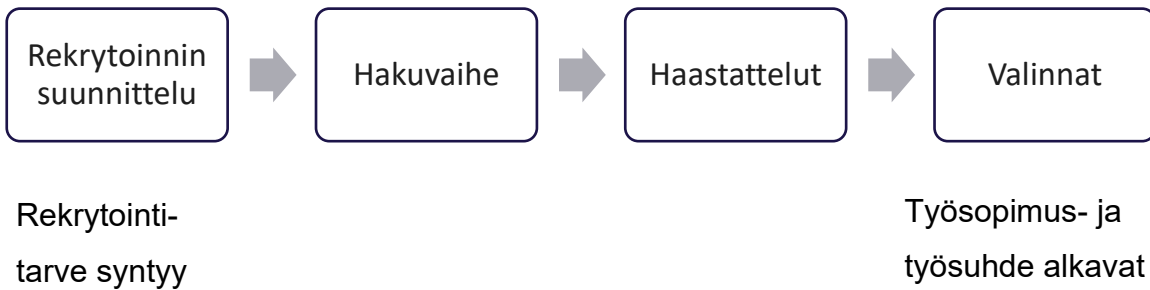
Osaamiskartoitus tulee laatia kullekin organisaatiolle juuri sen tarpeiden pohjalta ja kyseisissä tehtävissä työskentelevä tiimi tulisi ottaa mukaan listaamaan nykyisiä tehtäviä ja niissä tarvittavaa osaamista, sekä visioimaan tulevaisuudessa heidän työkuvassaan tarpeen olevaa osaamista (Kupias ym., 2014, luku ”Osaamiskartoituksen eteneminen”). Osaamisen tasoa

voidaan arvioida esimerkiksi 5-portaisella asteikolla ja Hyppänen (2013, s. 119) painottaa, että asteikon on oltava riittävän selkä ja arvioinnin tulisi tehdä sekä työntekijän, että hänen esimiehensä. Osaamiskartoituksen tuloksia olisi hyvä analysoida esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja tulokset täytyy käydä läpi niin tiimi kuin yksilötasolla (Kupias ym., 2014, luku ”Osaamiskartoituksen eteneminen”). Kun tulokset on analysoitu, on seuraava vaihe kehittämissuunnitelmien laadinta ja suunnitelma olisi hyvä myös aikatauluttaa ja vastuuttaa, jotta voidaan varmistua suunnitelman toteutumisesta (Hyppänen, 2013, s. 120).

2.4 Rekrytointi

Pk-yrityksissä rekrytointi on kriittinen prosessi, koska työntekijäjoukko on pienempi kuin suuressa yrityksessä (Viitala, 2021, s. 238). Pienemmässä yrityksessä yksittäisellä työntekijällä on suurempi merkitys kokonaisuuden kannalta ja huono valinta voi kostautua suurina kuluina ja pienenä hyötynä. Rekrytointiin kannattaisi siis löytyä riittävästi aikaa ja osaamista kaiken kokoisissa yrityksissä ja jos tätä ei yrityksestä sisäisesti löydy, voidaan toiminto ulkoistaa. Työntekijöiden irtisanomissuoja on Suomessa hyvin vahva, joten tämänkin vuoksi rekrytointi kannattaa toteuttaa kerralla kunnolla.

Rekrytointi voi tapahtua joko organisaation sisäisenä prosessina, jolloin jo työsuhteessa oleva henkilö vaihtaa työrooliaan avoimena olevaan toimeen, tai ulkoisena hankintana, jolloin organisaation valitaan ulkopuolelta tuleva henkilö (Kauhanen, 2012, s. 71). Rekrytointi toteutetaan usein henkilöstösuunnitelman osoittaman tarpeen tai yllättävän tarpeen, kuten irtisanoutumisen tai vanhempainloman, vuoksi. Rekrytointiprosessissa on useita vaiheita, joista merkittävimmät on esitelty seuraavassa kuviossa. Kuitenkin esimerkiksi rekrytoinnin suunnitteluunkin kuuluu useita osa-alueita, kuten esimerkiksi toimenkuvan määrittäminen, henkilö- ja osaamisprofiilin määrittäminen, rekrytointikanavien valinta ja prosessin aikataulun suunnittelu (Hyppänen, 2013, s. 199).



Kuvio 3. Rekrytoinnin vaiheet (Hyppänen, 2013, s. 199).

Rekryointi voidaan ulkoistaa eri tavoin tilanteesta riippuen (Henry ry, 2015, s. 8). Tyypillistä on, että kerralla ostetaan yksittäinen rekryointitoimeksianto. Voi myös olla, että rekryointiprosessista ulkoistetaan vain jokin osa, kuten hakemusten vastaanotto ja esikarsinta. Rekryointipalvelujen tarjonta on myös runsasta nykypäivänä ja valittavana on hyvin eri kokoisia konsulttifirmoja (Henry ry, 2015, s. 2). Oikeastaan tällä hetkellä siis palveluntarjoajat kilpailevat rekryointipalveluja haluavista asiakkaista keskenään kiivaasti ja lupaukset ovat toisinaan korkealentoisia. Tilitoimiston valtti rekryointipalvelujen tarjoajana on se, että yleensä taustalla on jo aiempi asiakkuussuhde, jolloin yritykset ovat keskenään tuttuja puolin ja toisin. Tällöin hr-asiantuntijalla voi olla yrityksestä jo valmiiksi tietoja, joita henkilöstöhankinnanprosessissa vaaditaan.

Tyypillisiä rekryointiprosessin osa-alueita, joissa hr-asiantuntijaa hyödynnetään ovat hakuilmoituksen laadinta, kyselyihin vastaaminen, hakemusten käsittely, haastatteluun kutsuttavien valinta ja haastatteluun osallistuminen esimiehen rinnalla (Joki, 2018, s. 87). Henkilöstöasiantuntija toimii esimiehen tukena ja tarjoaa asiantuntemustaan prosessin onnistumisen takaamiseksi. Viitalan (2021, s. 72) mukaan organisaatioilla on joko laadittu tai itsellään muotoutunut rekryointistrategia. Strategian linjauksia ja periaatteita noudatetaan rekryointiprosessissa ja tyypillisiä pohdittuja asioita ovat rekryointikanavat, käytetyt houkuttimet ja haettavan henkilön kriteerit. Strategia voi vaihdella erilaisissa yrityksissä merkittävästi, esimerkiksi joissain organisaatioissa arvostetaan kokemusta ja toisissa taas halutaan mieluummin vastaavalmistunut työntekijä. Toki rooli, johon rekryointia tehdään, vaikuttaa myös haluttuihin ominaisuuksiin.

2.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin kuuluu työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, mutta nykypäivänä yhä enemmän on kiinnitettävä myös huomiota työyhteisön psyykkiseen ja sosiaaliseen terveyteen (Kauhanen, 2016, s. 21). Manka ja Manka (2016, s.76) määrittelevät työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet seuraavasti:

1. Tavoitteellinen, joustava ja kehittyvä organisaatio sekä toimiva työympäristö
2. Osallistava ja kannustava johtaminen
3. Toimiva ja vuorovaikutuksellinen työyhteisö
4. Vaikutusmahdollisuudet työssä sekä työn monipuolisuus ja oppimismahdollisuudet
5. Työntekijän oma psykologinen pääoma ja fyysinen hyvinvointi

Kauhasen (2016, s. 35) mukaan organisaation tarjoamat työhyvinvointitoiminnot voidaan jakaa kolmeen päälohkoon, joita ovat lain edellyttämä työterveyshuolto, työpaikkaliikunta ja harrastus-, virkistys ja kulttuuritoiminta sekä henkilöstön kehittäminen ja koulutus. Työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, sillä hyvinvoivassa työyhteisössä on vähemmän sairauspoissaoloja, työurat jatkuvat pidempään sekä työn tuloksellisuus ja työmotivaatio paranevat (Manka & Manka, 2016, s. 57). Lisäksi yhteiset vapaa-ajan tilaisuudet parantavat työyhteisön yhteishenkeä ja yhteistyötä, minkä vuoksi esimerkiksi henkilöstöpäiviä ja pikkujouluja on tärkeää järjestää (Hyppänen, 2013, s. 188).

Lähtökohtana työhyvinvoinnin edistämiseksi ja johtamisessa voidaan Viitalan (2021, s. 156) mukaan käyttää kuormitustekijöiden tunnistamista. Tunnistamalla nämä fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät pystytään niihin reagoimaan ja vaikuttamaan. Tätä kautta pystytään vähentämään negatiivista kuormittumista työssä, jolloin työssä suoriutuminen ja työhyvinvointi paranevat. Hyppänen (2013, s. 182) korostaa, että työyhteisössä kaikkien tulee kantaa vastuuta työhyvinvoinnista. Työnantaja tarjoaa puitteet, mutta työntekijän on itse tehtävä valintoja kokonaisyhyvinvointinsa eteen.

Joen (2018, s. 179) mukaan henkilöstöasiantuntija voi osallistua työhyvinvoinnin edistämiseen useilla tavoilla. Näitä keinoja ovat esimerkiksi henkilöstöstrategian luomiseen osallistuminen, muutosvalmentaminen, koulutusmahdollisuuksien luominen ja henkilöstötutkimuksen toteuttaminen. Henkilöstötutkimuksessa selvitetään henkilöstön mielipiteitä ja tuntemuksia työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta (Hyppänen, 2013, s. 188). Tutkimus olisi hyvä

laatia yksilöllisesti organisaation tarpeisiin vastaamaan, mutta yleensä kartoitetaan ainakin seuraavia osa-alueita:

- johtaminen ja töiden organisointi
- yhteistyö
- tiedottaminen ja tiedon kulku
- toimintatavat
- tyytyväisyys omaan työhön ja työn kuormittavuuteen
- henkilöstön kehittäminen ja perehdyttäminen
- palkkaus ja henkilöstöedut
- toiminnan tehokkuus

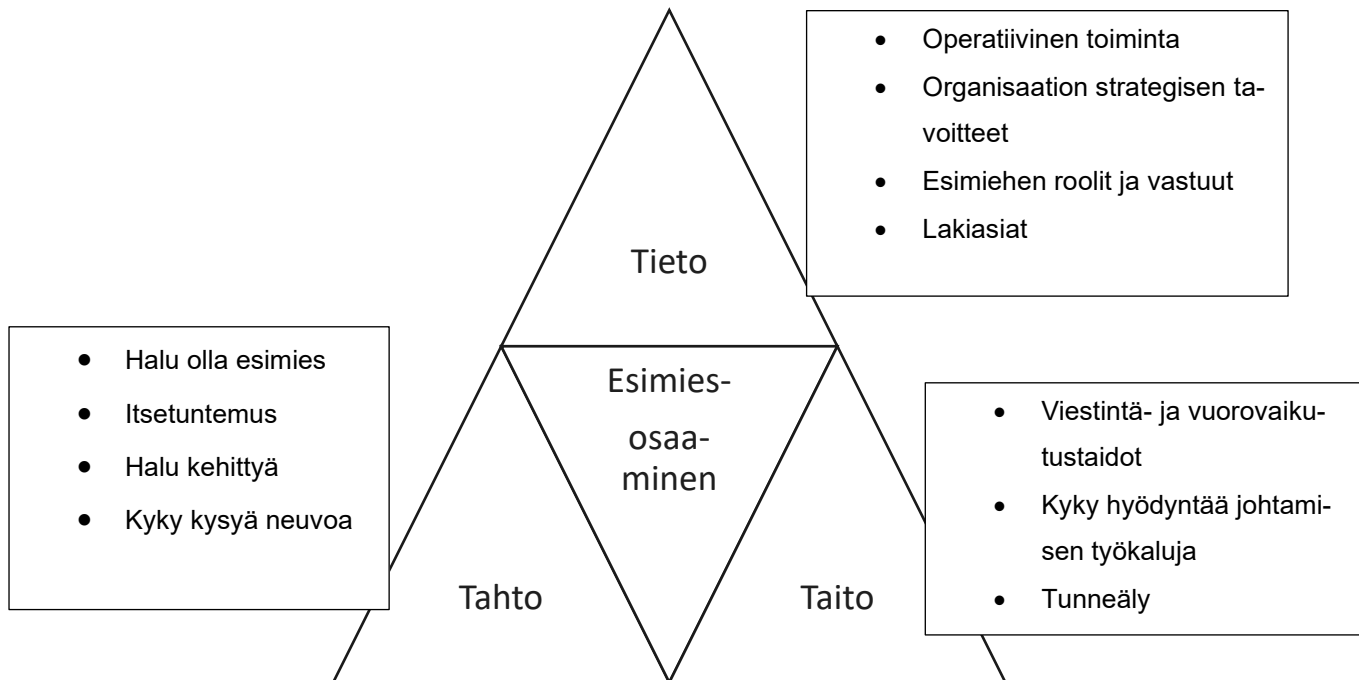
Henkilöstökyselyn toteuttamisen jälkeen on Hyppäsen (2013, s. 189) mukaan erittäin tärkeää sitoutua kyselyn tulosten pohjalta tehtävään kehittämistyöhön. Kehittämistoimenpiteiden pohjimisessa ja päättämisessä olisi hyvä ottaa mukaan koko henkilöstö, jotta tavoitteisiin myös sitoudutaan (mts. 190). Esimiehen huolehdittavaksi jää kehittämistoimenpiteiden seuranta ja niistä viestintä, jotta asiat todella tulevat käytännöksi.

Forsten-Astikainen ym. (2017, s. 46) esittävät, että muita työhyvinvoinnin mittareita henkilöstötutkimuksen ohella ovat mm. ylitoiden määrä, sairauspoissaolot, työtapaturmien määrä, henkilöstön vaihtuvuus ja palaute sidosryhmiltä. Hyvinvoiva työntekijä voi kokea työssään onnistumista ja saa tukea sekä arvostusta niin työyhteisöltään, kuin asiakkailtakin (mts. 47). Tällöin on myös mahdollista saavuttaa työn imu, jolloin työntekijän motivaatio ja luovuus ovat korkealla tasolla ja työ sujuu vaivattomasti. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on taata työntekijöille sopivan haastavat työtehtävät ja työympäristö, jossa työn imu on mahdollista saavuttaa.

2.6 Esihenkilötyön ja johdon tukeminen

Kultasen (2016, s. 13–15) mukaan hyvä esimies saa ihmisistä esiin heidän parhaat puolensa, sillä hyvä johtaminen luo hyvää mieltä ja terveyttä. Hänen mukaansa esimiehen velvollisuus on puuttua organisaatiossa ilmeneviin häiriöihin, sillä ongelmat työyhteisössä johtavat myös ongelmiin tuottavuudessa. Kultanen (s. 14) esittää esimiestyön olevan aika ajoin kuormittavaa, sillä ihmisten johtamisessa vastaan tulee epämiellyttäviä asioita, ja huolta muiden tekemisistä.

Hyppänen (2013, s. 37) jakaa esimiesosaamisen kuvion 4 mukaisesti kolmeen eri osa-alueeseen. Hänen mukaansa esihenkilön on tärkeää osata yhdistää nämä taidot ja viedä ne myös käytäntöön jokapäiväisessä työssä. Pelkkään tietoon nojaamalla johtamisesta tulee helposti liian asiakeskeistä ja pelkkään taitoon panostamalla, puolestaan ongelmaksi voi nousta liian lempeä ote yrityksen strategiaan peilaten. Esihenkilön olisi siis tärkeää löytää sopiva tasapaino työskentelyssään näiden kolmen osa-alueen välillä.



Kuvio 4. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen, 2013, s. 37).

Frear ym. (2018, s. 55) ovat tutkineet, että työntekijät, jotka kokivat saavansa tukea esimieheltään, pärjäsivät paremmin työssään ja olivat sitoutuneempia työnantajaansa. Esihengen puolestaan oli tutkimuksen mukaan helpompi tukea alaisiaan, kun hän koki saavansa tukea omalta esimieheltään. Auvinen (2018) väittää, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla oikeus hyvään johtamiseen. Hänen mukaansa tähän voitaisiin pyrkiä vaatimalla lainsäädännöllä tai työmarkkinaosapuolten sopimuksilla esimiestehtävissä toimivilta alan koulutusta sekä riittävästi aikaa hoitaa työnsä hyvin.

Hyppäsen (2013, s. 307–308) mukaan esimiehen on osattava johtaa ja kehittää itseään, jotta hän voi kehittyä hyväksi esimieheksi. Tässä prosessissa esimiehen tulisi asettaa itselleen kehittämistavoitteet, jotka on hyvä pilkkoa pienemmiksi välitavoitteiksi. Saamiaan oppeja esimiehen on hyvä harjoitella käytännössä ja pyytää palautetta kehitymisestään työyhteisöltä. Korhonen ja Bergman (2019, s. 173) rohkaisevat johtajaa keräämään 360 asteen muodossa

palautetta toiminnastaan, vaikka palaute saattaakin poiketa odotetusta. Tämä tarkoittaa sitä, että palautetta antavat niin, esimies, kollegat, alaiset kuin sidosryhmätkin.

Kehittämismenetelmiä, joita esimiestyöskentelyn kehittämisessä käytetään ovat esimerkiksi itsetuntemuksen lisääminen, esimiesvalmennukset, tutkintoon johtavat esimies- ja johtamiskoulutukset, itseopiskelu sekä yksilölliset menetelmät ulkopuolisen asiantuntijan kanssa (Hyppänen, 2013, s. 309–310). Esimiehen olisi hyvä löytää näistä ratkaisuista hänen omaan oppimistyyliinsä ja elämäntilanteeseensa sopiva vaihtoehto. Ulkopuolista tukea johtajan itsetuntemuksen lisäämiseen voi hakea coachingin, mentoroinnin, sparrauksen tai vertaistuen kautta (mts. 130). Tärkeää näissäkin tavoissa on huomioida valmennettavan oma vastuu oppimisesta. Apua voidaan kaivata myös sopivan esimiesvalmennuksen löytämiseen, sillä valikoima on nykypäivänä erittäin suuri.

3 ULKOISTAMINEN

Kauppinen ym. (2002, s. 15) määrittelevät ulkoistamisen seuraavanlaisesti:

”Ulkoistaminen tarkoittaa palvelun, toiminnon tai prosessin osittaista tai täydellistä hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, jolloin palvelujen tuottaminen organisaation sisällä korvataan ostamalla palvelut ulkopuoliselta taholta. Ulkoistaminen toteutetaan sopimusperusteisilla yhteistyömalleilla. Osapuolina ovat ulkoistava asiakasorganisaatio ja palveluntuottaja”.

Tässä opinnäytetyössä hr-palveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan henkilöstöhallinnon ja -johtamisen palveluiden osittaista hankintaa ulkopuoliselta toimittajalta, tässä tapauksessa tilitoimistolta. Ulkoistamistoimintojen kuvauksessa keskitytään siis tähän näkökulmaan.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton liikevaihtokatsauksen (2021, s. 4) mukaan Suomen 20 suurimman henkilöstöpalveluyrityksen kokonaisliikevaihto vuoden 2021 tammi-syyskuun aikana oli 1 022,4 miljoonaa euroa. Tähän laskelmaan sisältyvät vuokraus-, rekrytointi-, ulkoistus- sekä henkilöstöpalveluiden lisäpalvelut. Kyseessä on siis varsin merkittävä toimiala. Lisäpalveluiden liikevaihdon osuus tästä summasta oli 31,7 miljoonaa euroa (mts. 9). Alan suhdannenäkymät ovat katsauksen mukaan positiiviset ja myynnin ja henkilökunnan määrän uskotaan kasvavan. Toimisto-, hallinto-, IT- ja asiantuntijatehtävät muodostavat henkilöstöpalveluiden kokonaisliikevaihdosta 17,5 prosenttia (mts. 5). Suurimpia toimialoja henkilöstöpalveluiden saralla ovat tällä hetkellä teollisuus ja rakentaminen.

Liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on jo melko yleistä esimerkiksi taloushallinnon, markkinoinnin ja logistiikan saralla (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 35). Taloushallinnon on ulkoistanut TietoAkselin (2015, s. 11) tutkimuksen mukaan jossain muodossa jo 81 % yrityksistä. Kun kyseessä on liiketoimintaprosessin osan ulkoistus, on erityisen tärkeää sopia vastuut prosessin normaalissa kulussa ja myös poikkeus- tai virhetilanteen sattuessa (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 36). Molempien osapuolien täytyy tietää, mitä tarkalleen ottaen tuotteistettuun palveluun kuuluu.

Yritysten olisi syytä määrittää toiminnalleen ulkoistamisstrategia, jonka perusteella määritetään ydintoiminnot, jotka yrityksen täytyy tehdä itse, sekä toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa ja tavoitteet ulkoistamiselle (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 43). Tavoitteet, joita ulkoistamiselle asetetaan, tulisi miettiä ainakin seuraavista näkökulmista (mts. 57):

- strategiset tavoitteet
- osaamiseen liittyvät tavoitteet
- kustannustavoitteet
- laadulliset tavoitteet
- henkilöstöön ja julkisuuskuvaan liittyvät tavoitteet

3.1 HR-palvelujen ulkoistaminen

Henkilöstöpalvelujen ulkoa ostaminen voi toimia keinona resursoida henkilöstöjohtamista (Viitala, 2021, s. 193). Ulkoistuksen kohteena voi olla kokonaan jokin henkilöstötyön prosessi tai vain osa siitä. HR-toimintojen kokonaisulkoistukset ovat Suomessa harvinaisia ja yleensä suositaan osatoimintojen ulkoistuksia (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 28). Viitala (2021, s. 193) esittää, että tavallisimpia ulkoistettavia hr-palveluja ovat rekrytointi tai osa siitä, koulutus, palkkahallinto ja työterveyspalvelut.

Wallo ja Kock (2018, s. 1009) selvittivät tutkimuksessaan, että pk-yritykset suhtautuivat yrityksen koko HR-prosessin ulkoistamiseen epäileväisesti ja suosivat mieluummin yksittäisten palveluiden ostamista. Sen sijaan ulkoisten HR-palvelujen edustajat uskoivat, että suurin osa HR-palveluista voitaisiin ulkoistaa, mutta jotkin tehtävät, jotka vaativat henkilökunnan ja organisaation kattavaa tuntemusta olisi hyvä hoitaa sisäisesti. Tutkimuksessa myös tuli ilmi, että pk-yritysten edustajat arvostivat sitä, että HR-ammattilainen sijaitisi lähellä heitä, jotta hän myös pystyi helposti vierailemaan paikan päällä yrityksessä (mts. 1012).

Suomessa palkka- ja hr-ulkoistaminen on suhteellisen nuori liiketoiminta, johon liittyy suuri kasvupotentiaali. Lehikoinen ja Töyrylän (2013, s. 200) mukaan Suomessa suurista yrityksistä alle 20 prosenttia on ulkoistanut palkanlaskennan, kun taas Euroopassa luku on 50 prosenttia. Tietoakselin (2015, s. 20) tutkimuksen perusteella henkilöstöhallinnon asioita on ulkoistanut vasta 4,5 % yrityksistä, mutta 17,9 % yrityksistä uskoo tulevaisuudessa hyödyntävänsä ulkoista kumppania henkilöstöhallinnossa.

Mattila ja Videman (2021) esittävät, että tulevaisuudessa henkilöstöjohtajan rooli yrityksissä tulee muuttumaan, ja yhä harvemmalla organisaatiolla on palkkatyöntekijänä henkilötoimintojen ammattilainen. Sen sijaan tulevaisuudessa tullaan hyödyntämään kumppanuuksia asiantuntijoiden kanssa. Myös tilitoimistojen työ on muutosvaiheessa, johtuen muun muassa

digitalisaation ja automaation kehittymisestä (Tietoakseli, 2015, s. 22). Taloushallintotyö tulee todennäköisesti keskittymään jatkossa enemmän asiantuntijapalveluiden tuottamiseen, joista HR-palvelut voivat muodostaa merkittävän osan kokonaisuudesta.

3.2 Ulkoistamisen hyödyt

Mård (2019) nostaa ulkoistetun HR:n pääasialliseksi tavoitteeksi sen, että henkilöstöhallinto hoidetaan kunnolla ja lain mukaisesti, jolloin yrityksellä on paremmin aikaa keskittyä ydinliiketoimintaansa. Hyvin hoidetulla henkilöstöhallinnolla voidaan hänen mukaansa saavuttaa parempi viihtyvyys työssä, parempi työhön sitoutuminen ja positiivisia vaikutuksia yrityskulttuuriin, mikä heijastuu myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Myös Wallon ja Kockin (2021, s. 1009–1010) tutkimuksen mukaan pk-yrityksissä merkittävänä hyötynä henkilöstöhallinnon toimintojen ulkoistamisessa nähtiin johtajien työtaakan keventyminen, sillä jos yrityksessä ei ole HR-asioista vastaavaa henkilöä, jäävät nämä asiat johdon harteille ja tämä aika on pois ydinbisneksen kehittämisestä.

Lehikoinen (2018) esittää ulkoistamisen hyötyinä yrityksen mahdollisuuden keskittyä omaan liiketoimintaansa, kustannusten alentamisen, erikoisosaamisen saatavuuden varmistamisen ja 24/7 palvelun. Accountor (2021) puolestaan listaa HR-työtehtävien ulkoistamisen hyötyinä avun saannin nopeuden, osaamisen monipuolisuuden, parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen, työn skaalautuvuuden tarpeen mukaan ja riskittömyyden. Voidaan siis kiteyttää, että ulkoistamalla toimintoja yritys voi saada edullisemmin, joustavammin ja riskittömämmin juuri tarvitsemaansa osaamista nopeallakin aikataululla.

Mäkinen (2013) näkee palkkahallinnon ulkoistamisen osaavalle kumppanille järkevänä päätöksenä yrittäjältä, sillä palkkahallintoon liittyy valtava määrä erilaisia sääntöjä ja määräyksiä, jotka on huomioitava käytännön työssä. Tähän työhön parhaat edellytykset on ammattipalkanlaskijalla, joka osaa muuntaa raakadatan palkanlaskentatapahtumiksi juuri oikealla tavalla kulloinkin huomiotavien määräysten mukaisesti. Myös Rumpu (2021) kannustaa yrittäjiä ulkoistamaan taloushallinnon ja palkanlaskennan, vaikka tästä koituisi ylimääräisiä kustannuksia. Nämä toiminnot vaativat erikoisosaamista, ja ovat liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta kriittisen tärkeitä.

Tyypillisesti ulkoistuksilla haetaan kustannussäästöjä ja tätä arvioidessa yrityksen olisi ensin selvitettävä omakustannushinta (Rumpu, 2021). Rumpu esittää, että yrityksen olisi hyvä luoda ulkoistuskumppanin kanssa yhteiset tavoitteet ja mittaristo tulosten seuraamiseen, jotta päästäisiin parhaaseen lopputulokseen myös kustannusten osalta. Myös Wallo ja Kock (2018, s. 1010) nostavat tärkeimmäksi hyödyksi HR-toimintojen ulkoistamisessa sen aikaansaamat säästöt.

Erityisesti HR-ammattilaiset näkivät Wallon ja Kockin (2018, s. 1010) mukaan ulkoistetun henkilöstöhallinnon vahvuutena uuden perspektiivin tuomisen pk-yrityksiin. Ulkopuolinen henkilö näkee helpommin kokonaisuuden ja osaa kyseenalaistaa käytössä olevia menetelmiä. Ulkopuolisen HR-ammattilaisen voi myös olla helpompi nostaa epämieluisia tunteita aiheuttavia kysymyksiä esiin, kuin talon sisällä työskentelevän henkilön.

3.3 Ulkoistamisen haasteet

Ulkoistamiseen liittyy myös riskejä ja haasteita, koska toimintoja ulkoistettaessa organisaatio väistämättä menettää osan kontrollistaan. Viitalan (2021, s.193) mukaan avainasemassa HR-palveluja ulkoistettaessa on vahva ja pitkäjänteinen kumppanuus toimijoiden välillä. Hänen mukaansa palveluntarjoajan on tunnettava asiakasyrityksen liiketoiminta ja kulttuuri kyetäkseen tuottamaan juuri tarpeen mukaista palvelua. Kilpailuttaminen ja vaihtaminen henkilöstöpalvelujen saralla, ei siis yleensä tuota halutunlaista säästöä laadun laskiessa. Ulkoisen palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen toiminnot täytyy integroida mahdollisimman hyvin, jotta toiminta pysyisi yhtenäisenä ja laadukkaana (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 44).

Kun yrityksessä ulkoistetaan joitain toimintoja, siirtyy myös osaamistarve näiden asioiden saralla pois yrityksestä. Wallon ja Kockin (2018, s. 1010) mukaan pk-yritykset näkivät riskin HR-toimintojen pitkäaikaisessa ulkoistamisessa, sillä organisaation sisäinen HR-osaaminen kärsii todennäköisesti tästä. Samaisessa tutkimuksessa HR-henkilöstö näki puolestaan ulkoistamisen haasteena sen, että asiakasyritykset kaipasivat tukea eniten jo ilmenneisiin lyhytaikaisiin ongelmiin, eivätkä henkilöstöasiantuntijat päässeet suunnittelemaan HR-toimintoja systemaattisesti pitkällä tähtäimellä. Tällöin myös monet hyödyt, joita toimivat ja strategisesti suunnitellut HR-toiminnot yritykselle tarjoavat, jäävät saavuttamatta.

Sumkin ja Tuomi (2012, Organisaation osaamisen tunnistamisen -luku) näkevät osaamisen johtamisen ulkoistamisessa uhkana sen, että toiminto irtautuu arjen esimiestyöstä. Työn johtaminen ja esimiestyö kulkevat heidän mielestään rinnakkain, eikä niitä voi eriyttää toisistaan. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 44) nostavat esiin ulkoistamisen riskinä myös negatiivisen vaikutuksen yrityksen henkilöstöön ja imagoon sekä prosessin pilkkoutumisen. Nämä riskit voivat realisoitua myös HR-toimintojen ulkoistuksessa, jos prosessia ja sen käytännön toteutusta ei kunnolla suunnitella ja organisaation henkilökuntaa ei kuulla tässä suunnittelussa.

Monet HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyvät haasteet ja riskit ovat hallittavissa. Edellytyksenä toimivalle yhteistyölle on prosessin tarkka suunnittelu etukäteen ja toimiva kommunikatio kumppaneiden välillä. Luottamus nousee tärkeäksi tekijäksi ulkoistuksen onnistumisessa. Vaikka esimerkiksi johtamisen ulkoistaminen ei usein ole kannattavaa, voi johtamiseen saada hyödyllistä tukea ulkopuolisilta henkilöstöalan asiantuntijoilta.

3.4 Katsaus kilpailijoihin

Henkilöstökäytäntöjen valikoima on erittäin laaja, joten palveluiden tarjonta alalla on myös melko hajanaista. Osa yrityksistä on keskittynyt vain yhden henkilöstökäytännön tarjoamiseen kuten rekrytoinnin tai palkanlaskennan. Osa yrityksistä puolestaan tarjoaa palveluja monipuolisemmin liittyen moniin eri aihealueisiin. Tilitoimistot luonnollisesti kilpailevat myös henkilöstöpalveluiden saralla keskenään, mutta etenkin pienemmät tilitoimistot keskittyvät edelleen puhtaasti taloushallinnon tehtäviin.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton (2021, s.10) mukaan henkilöstöpalvelualalla toimii 1500 yritystä, joista valtaosa on pieniä. HR:n liittyen palveluja tarjoavista alan yrityksistä suurimpia liikevaihdoltaan ovat Barona, Eezy ja Staffpoint. Edellä mainitut yritykset ovat pääasiassa keskittyneet henkilöstövuokraukseen, eli yritys voi ostaa henkilöstöratkaisuja tarpeensa mukaan ja tarjontaa on erittäin monipuolisesti eri aloille. Näin ollen kilpailuasetelma on melko erilainen, sillä mainittujen henkilöstöpalveluyritysten repertuaarissa HR-palvelut ovat vain pieni osa suuresta kokonaisuudesta. Etuna näillä yrityksillä on se, että ne ovat suuren kokonsa vuoksi tunnettuja, jolloin heidän palvelujensa pariin on helppoa löytää.

Suomessa toimivia merkittäviä taloushallintoalan toimijoita, jotka tarjoavat myös HR-palveluita yritysten tarpeisiin ovat ainakin Accountor, Talenom, Rantalainen, Azets, Tietoakseli ja

Greenstep. Nämä yritykset ovat tunnetuimpia puolestaan juuri tilitoimistojen perustehtävistä, mutta toiminta on laajentunut tarjoamaan palkanlaskennan ohella muitakin henkilöstöhallintoon liittyviä palveluita yrityksille. Näiden yritysten HR-palvelujen vahvuutena on se, että ne ovat usein osoittaneet jo hyötynsä ja osaamisensa asiakasyrityksille muiden tehtävien parissa. HR-palvelut voivat tulla osaksi ostettavia palveluita tarpeen tullen, jolloin asiakkuussuhde syvenee.

Digitalisaatio on muuttanut kilpailutilannetta niin tilitoimistoilla kuin muilla henkilöstöpalvelujen tarjoajilla, sillä palvelut eivät ole enää paikkakuntaan sidottuja. Asiakasyritys voi valita haluamansa palveluntarjoajan laajasta valikoimasta ja asiat pystytään ainakin suurelta osin hoitamaan verkon välityksellä ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä osittain siis hankaloittaa kilpailua, koska palveluiden tarjontaa on niin paljon, että erottautuminen joukosta vaatii panostusta.

Taloushallintoalalla trendinä on ollut, että alalla toimii muutamia isoja tilitoimistoketjuja, jotka pyrkivät aktiivisesti laajentumaan ostamalla pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, s. 35). Näiden tilitoimistoketjujen vahvuus on siinä, että niillä on resurssit ja osaaminen tarjota asiakkaille palveluja monipuolisesti. Taloushallintoalan toimialaraportin (2019, s. 41) mukaan yhtenä merkittävänä alan kehitysmahdollisuutena nähdään juuri neuvontapalveluiden lisääminen ja monipuolistaminen, johon kannattaa panostaa, jotta liiketoiminta pysyy kannattavana ja vastaa kilpailuun alalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä tilitoimiston tarjoamista henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen palveluista asiakasyritykset ovat kiinnostuneita. Tutkimus toteutettiin lähettämällä tilitoimiston asiakkaille sähköpostilla kysely, jonka avulla kartoitettiin yritysten näkemyksiä HR-palvelujen ulkoistukseen liittyen. Tutkimus toteutettiin siis käyttäen kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä tutkimusongelmia (Heikkilä, 2014, s.15). Otoksen, jolle kysely toteutetaan, on oltava riittävän suuri ja edustava, jotta tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Yleinen tapa toteuttaa kvantitatiivinen tutkimus on käyttää standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Saatuja tuloksia esitellään numeeristen suureiden avulla, ja taulukoiden sekä kuvioiden avulla voidaan saatuja tuloksia paremmin vielä havainnollistaa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen vahvuus on, että sen avulla saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta ja tulokset voidaan yleistää koskemaan laajempaakin joukkoa (Heikkilä, 2014, s.15). Sen sijaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla ei voida selvittää asioiden syitä, vaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on parempi keino tutkimuskohteen tarkempaan ymmärtämiseen. Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli saada yleiskäsitys määrällisesti, mitkä palvelut tilitoimiston asiakkaita kiinnostavat, joten tutkimusotteeksi valittiin määrällinen tutkimus.

Tutkimusta toteutettaessa on tärkeää, että tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön huolellisesti ja tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset on määritelty tarkkaan (Tähtinen ym., 2020, s. 20). Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineisto voidaan kerätä kyselylomakkeen, systemaattisen havainnoinnin tai valmiiden rekisterien ja tilastojen avulla (Vilkkä, 2021, s.94). Tässä tutkimuksessa vastaukset haluttiin toimeksiantajayrityksen asiakkailta, joten kyselylomake oli paras keino hankkia vastaukset ja kysely oli helpoin käytännössä toteuttaa lähettämällä linkki kyselyyn asiakkaille sähköpostilla. Tällöin kaikilla asiakasyrityksillä oli yhtäläiset mahdollisuudet vastata kyselyyn.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Tähtisen (2020, s. 30) mukaan kyselylomake tulee suunnitella siten, että se on mahdollisimman vaivaton täyttää ja esitetyt kysymykset liittyvät tutkittavaan aiheeseen mahdollisimman kattavasti. Heikkilä (2014, s.46) korostaa, että kyselylomaketta laadittaessa on oltava selvillä, mihin kysymyksiin vastauksia etsitään. Hänen mukaansa kysymysten selkeys ja vastaamiseen houkutteleva lomake ovat erityisen tärkeitä asioita huomioida kyselylomaketta laadittaessa.

Kyselytutkimuksissa käytettävät kysymystyypit voidaan Heikkilän (2014, s. 47–50) mukaan jakaa avoimiin kysymyksiin, suljettuihin kysymyksiin ja sekamuotoisiin kysymyksiin. Avoimia kysymyksiä käytetään tyypillisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta niitä voi sisältyä myös kyselytutkimuksiin. Ongelmia niihin liittyen on vastausten käsittelyn työläys ja vastamatta jättämisen houkutus. Avoimet kysymykset kannattaa sijoittaa yleensä kyselyn loppuun. Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä puolestaan vastaajille annetaan vastausvaihtoehdot, joista hän valitsee sopivan. Kysymys saatetaan esittää myös asteikkotyypillisesti. Suljettujen kysymysten vahvuus on, että niihin vastaaminen on nopeaa, mutta ongelma puolestaan on, että niihin voidaan vastata harkitsemattomasti. Kolmas kysymystyyppi on sekamuotoiset kysymykset, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia.

Saatekirjeen avulla pyritään motivoimaan lomakkeen vastaanottajat vastaamaan kyselyyn vakavissaan (Tähtinen ym., 2020, s.30). Saatekirje ei saa olla liian pitkä, mutta tärkeää olisi varmistaa sen avulla riittävä vastausprosentti kyselyyn. Heikkilän (2014, s. 59) mukaan saatekirjeessä selvitetään tutkimuksen taustaa ja vastaamista, ja se voi ratkaista sen lähteekö vastaaja täyttämään lomaketta.

Tässä tutkimuksessa kysely toteutettiin verkkokyselynä (liite 1), joka lähetettiin Yritys x:n asiakkaille saatekirjeen (liite 2) kera 16.12.2021 ja vastausaikaa annettiin 23.12.2021 asti. Muistutuskierron kyseyle toteutettiin vielä joulun jälkeen 10.1.2022–16.1.2022, jotta kyselyyn saataisiin enemmän vastauksia ja tulokset olisivat luotettavampia. Myös muistutuskierrokselle laadittiin oma saatekirje (liite 3). Kysely laadittiin käyttäen Webropol-ohjelmistoa ja kysymyksiä oli 10 kappaletta, jotta kyselyn pituus ei venyisi liikaa, mutta tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin saataisiin vastaus. Kysely toteutettiin anonymisti, jotta asiakasyritykset pystyisivät vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti, ilman huolta vastausten sitovuudesta. Kyselyssä oli suurimmaksi osaksi strukturoituja kysymyksiä, joissa annettiin valmiit

vastausvaihtoehdot. Mukana oli myös sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista oli annettu ja mukana oli yksi avoin vastausvaihtoehto. Lisäksi kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä, joiden avulla toivottiin asiakasyrityksiltä vapaammin kommentteja aiheeseen liittyen.

Lomakkeen kysymyksistä kahden ensimmäisen avulla selvitettiin taustatietoja kyselyyn vastaajasta ja yrityksestä. Seuraavien neljän kysymyksen avulla puolestaan selvitettiin taustatietoja liittyen HR-toimintoihin ja ulkoistamiseen. Lomakkeen viimeiset neljä kysymystä olivat varsinainen tieto-osa, jonka avulla pyrittiin saamaan vastaus tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kysymykset oli myös jaettu kolmelle eri sivulle, jotta vastaajan olisi helpompi täyttää kysely aihealue kerrallaan. Kysymykset laadittiin pohjautuen aiheeseen liittyvään teoriaan ja lomakkeen alkuun laitettiin helppoja kysymyksiä, jotta vastaajilla heräisi kiinnostus vastata kyselyyn.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Hyvältä tutkimukselta odotetaan, että sen avulla saadaan luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Heikkilä, 2014, s. 27). Validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus ovat käsitteitä, joiden avulla määrällisen tutkimuksen onnistuneisuutta voidaan arvioida.

Vilka (2021, s.193) kuvaa tutkimuksen pätevyyttä tutkimusmenetelmän kykynä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tärkeää on siis, että tutkittavat ymmärtävät kyselyn samalla tavoin kuin tutkija olettaa heidän ymmärtävän ja koko tutkimusongelma katetaan sopivilla kysymyksillä. Validius on siis huomioitava jo tutkimusta suunniteltaessa. Heikkilä (2014, s.27) tiivistää validiuden tarkoittavan systemaattisen virheen puuttumista. Tässä tutkimuksessa pätevyyteen pyrittiin perehtymällä aiheeseen kattavasti ennen kyselylomakkeen laatimista, jotta asiakasyrityksien edustajilta osattaisiin kysyä oikeita asioita heille ymmärrettävällä tavalla. Kyselylomake myös käytiin läpi toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa, jotta voitiin varmistua, että tutkimuskysymykset vastasivat heidän tarpeisiinsa.

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta Vilka (2021, s.194) puolestaan kuvaa tulosten tarkkuutena. Tällä tarkoitetaan sitä, että tulokset ovat ei-sattumanvaraisia ja toistettavia, eli saman henkilön kohdalla mittaustulos toistuisi samanlaisena tutkijasta riippumatta. Heikkilä

(2014, s.28) korostaa kuitenkin sitä, että tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää toista aikaa tai toista yhteiskuntaa koskeviksi. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös otoskoko ja etenkin kyselytutkimuksissa kato eli kyselylomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä.

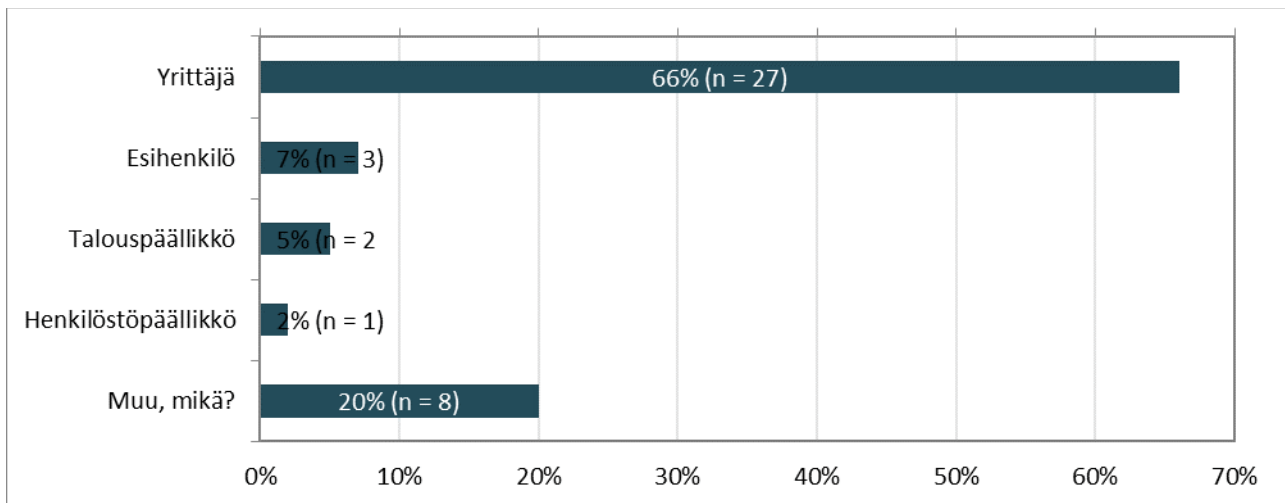
Tämän tutkimuksen osalta kyseessä oli kokonaistutkimus, jolloin tutkittavana oli koko perusjoukko eli toimeksiantajaorganisaation asiakasyritykset. Tähän päädyttiin, jotta tutkittavien määrä olisi riittävän suuri ja tulokset olisivat kattavia. Tutkimus lähetettiin siis sähköpostilistan kautta noin 160 asiakasyritykselle. Ensimmäisen kerran kysely lähetettiin asiakkaille 16.12.2021 ja tuolloin vastausaikaa annettiin viikko eteenpäin 23.12.2021 asti. Tuona ajanjaksona kyselyyn saatiin vastauksia 22 kpl. Toimeksiantajaorganisaation kanssa päädyttiin lähettämään kysely vielä uudestaan asiakasyrityksille vastattavaksi tammikuussa joulun ja uudenvuoden tyypillisten loma-ajankohtien jälkeen, jotta kyselyyn saataisiin vielä enemmän vastauksia. Tällöin vastauksia saatiin lisää 20 kpl, eli vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 42 kpl, mikä vastaa noin 26 %.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn avulla saatuja tuloksia liittyen tilitoimiston asiakkaiden kiinnostukseen HR-palveluihin ja niiden ulkoistukseen. Tulokset esitetään teemoittain samassa järjestyksessä, kun tutkittavat niihin vastasivat. Vastaukset käsitellään yhteisesti koko vastaajajoukon osalta.

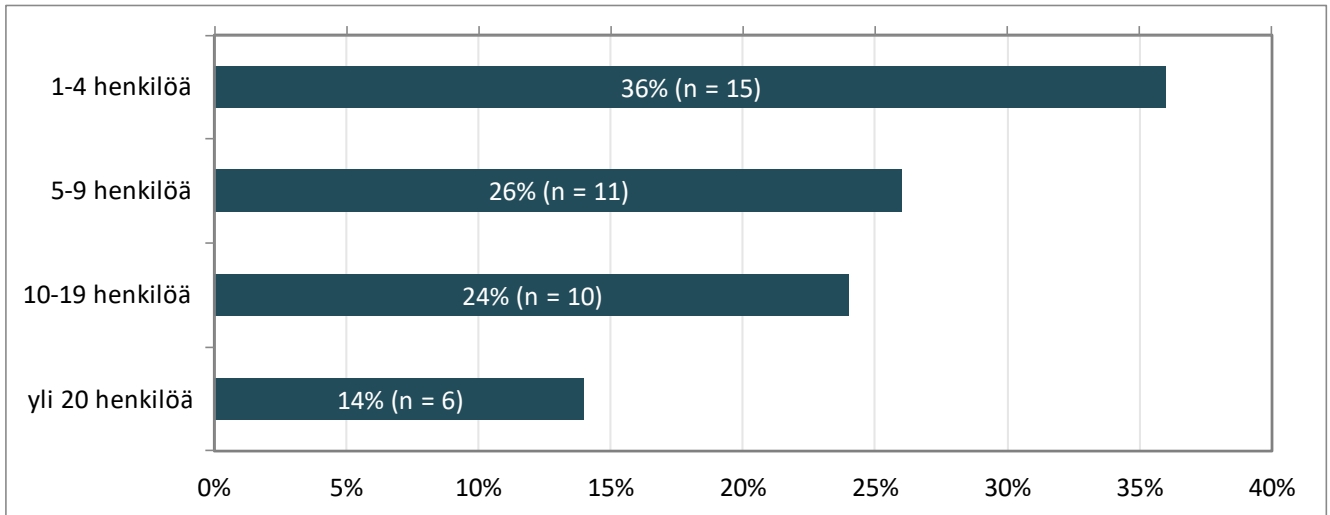
5.1 Taustatietoja vastaajasta ja yrityksestä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (kuvio 5) avulla selvitettiin missä asemassa yrityksessä kyselyyn vastaaja toimii. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli yrittäjiä. Muita vastaajien rooleja olivat toimitusjohtaja, toimistopäällikkö ja talousasioiden hoitaja. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on oleellista, että kyselyyn vastasi henkilö, joka myös todellisuudessa tekee ulkoistamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä päätöksiä yrityksessä. Tämän kysymyksen vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastaajista oli päättävässä asemassa toimivia.



Kuvio 5. Vastaajien tehtäväkuva yrityksessä.

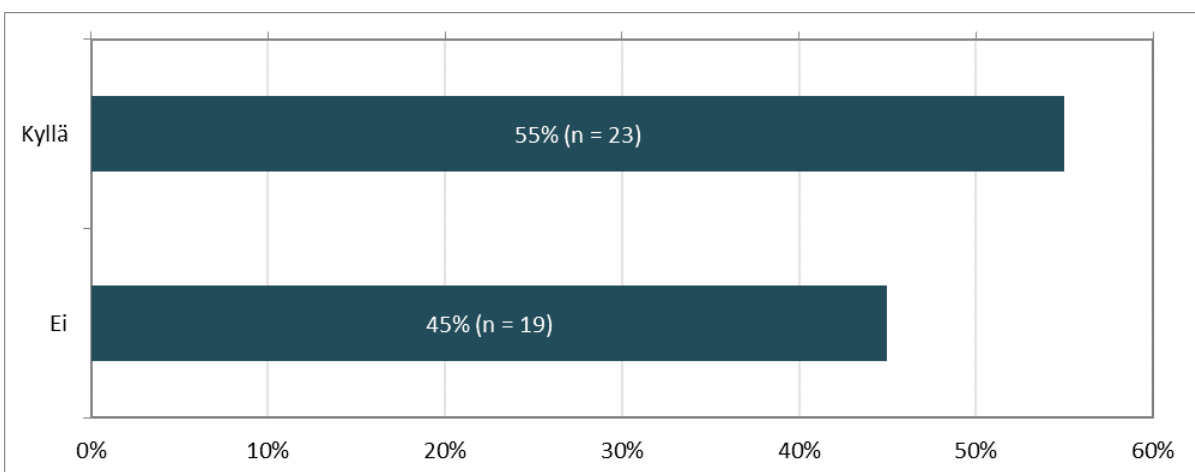
Toisen kysymyksen avulla selvitettiin yrityksen kokoluokkaa kysymällä vastaajilta yrityksen säännöllisesti työllistävän henkilöstön määrästä. Vastausten perusteella suurin osa, eli 26 kappaletta, kyselyyn vastanneista oli mikroyrityksiä eli yrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (Kuvio 6). Mukana oli kuitenkin myös 16 yritystä, jotka työllistävät yli 10 henkilöä ja ovat todennäköisempää kohderyhmää HR-palveluiden ostamiseksi.



Kuvio 6. Yritysten työllistämän henkilöstön määrä.

5.2 Taustatietoja suhtautumisesta hr-palveluihin ja ulkoistamiseen

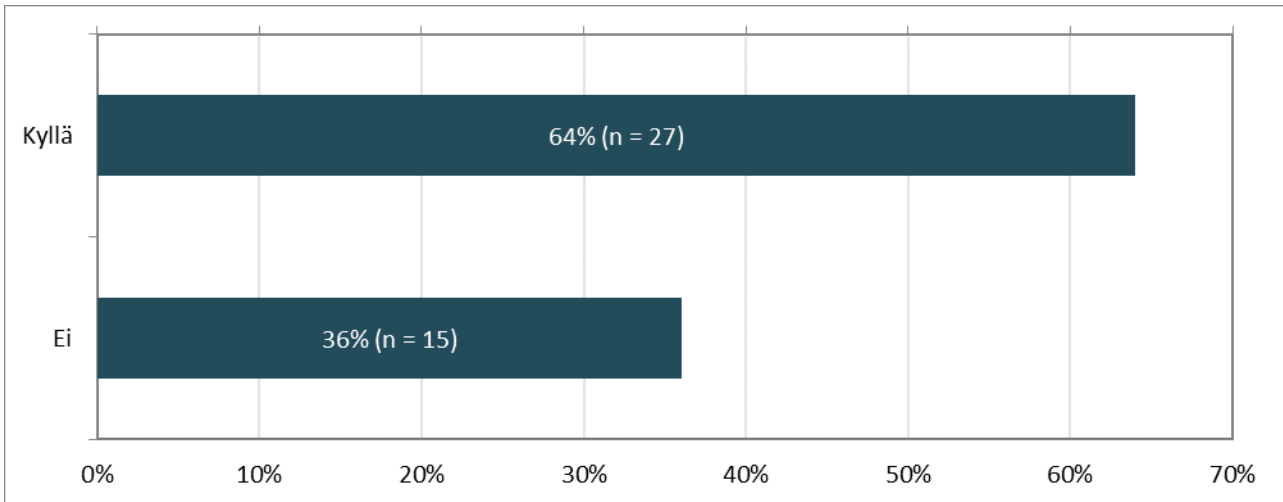
Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko yrityksessä nimetty henkilö, joka vastaa henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta. Tämän tiedon perusteella voidaan päätellä, onko yrityksessä paneuduttu jossain määrin käsiteltävään asiaan. Kyselyn tulosten perusteella vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti (Kuvio 7). 55 % (n=23) yrityksistä ilmoitti, että heillä on nimetty henkilö vastaamaan henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta ja 45 %:ssa (n=19) tällaista henkilöä ei ollut nimetty.



Kuvio 7. Onko yrityksessä nimetty henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta vastaava.

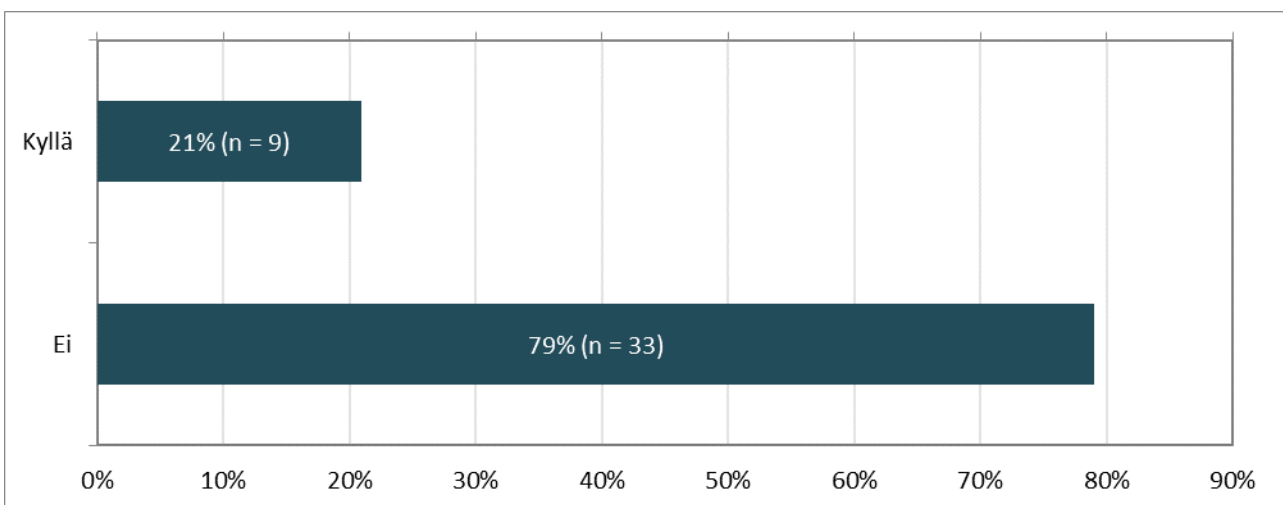
Seuraavan kysymyksen avulla puolestaan selvitettiin, oliko yrityksiin rekrytoitu uutta henkilökuntaa kahden edellisen vuoden aikana. Tätä tiedusteltiin, koska useampi mahdollisista

tarjottavista HR-palveluista liittyy jollain tavalla uuden työvoiman rekrytointiin ja työsuhteen alkuvaiheeseen. Tulokset osoittavat, että 64 % eli 27 kyselyyn vastanneista yrityksistä on hankkinut uutta työvoimaa viimeisten kahden vuoden aikana, mikä viittaisi siihen suuntaan, että yritykset voisivat tarvita apua tällä saralla (Kuvio 8).



Kuvio 8. Rekrytointeja toteutettu viimeisten kahden vuoden aikana.

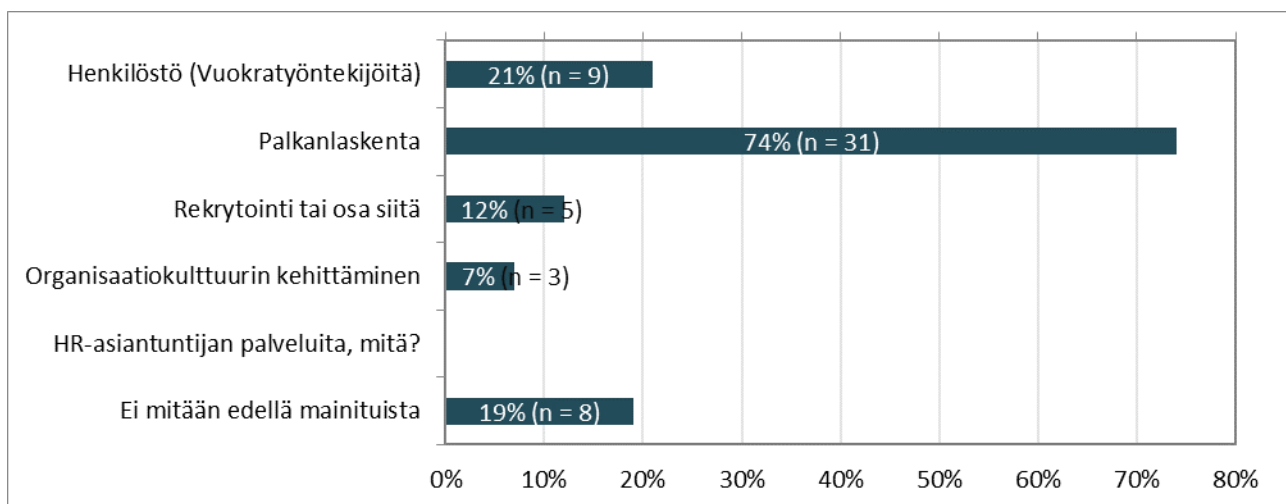
Taustatietoa henkilöstöjohtamisen tämänhetkisestä tilanteesta pyrittiin saamaan kysymyksellä mahdollisen osaamiskartoituksen toteutuksesta. Aikarajaksi asetettiin edelliset viisi vuotta. Vastausten perusteella yritykset voisivat selvästi hyötyä HR-asiantuntijan palveluista, sillä vain 21 %:ssa eli 9:ssä vastaajayrityksistä oli toteutettu edellisten viiden vuoden aikana osaamiskartoitus (Kuvio 9).



Kuvio 9. Osaamiskartoitus toteutettu viimeisten viiden vuoden aikana.

Taustatietona ulkoistamiseen liittyen yrityksiltä vielä tiedusteltiin, mitä palveluja he ovat jo tähän mennessä ulkoistaneet ainakin osittain. Haluttiin siis selvittää yritysten suhtautumista ulkoistamiseen ja ostavatko yritykset nyt kartoitettavia palveluita jo joltain muulta toimijalta.

Tulosten perusteella palkanlaskennan ulkoistaminen on hyvin tavallista kyselyyn vastanneiden asiakasyritysten keskuudessa, sillä peräti 74 % vastanneista eli 31 yrityksistä on ulkoistanut palkanlaskennan (Kuvio 10). 19 % (n=8) kyselyyn vastanneista yrityksistä ei puolestaan ole ulkoistanut mitään henkilöstöhallintoon liittyviä palveluita. Rekrytoinnin ulkoistaminen on tuttua 12 %:lle (n=5) vastaajista. Nyt kartoitettavien palveluiden ulkoistaminen ei siis ole kovinkaan tuttua vastaajayritysten keskuudessa palkanlaskentaa lukuun ottamatta. Kilpailutilanne vastausten perusteella on siis todennäköisesti sellainen, että palveluntarjoaja kilpailisi yrityksen sisällä tuotetun palvelun kanssa.



Kuvio 10. Tähän mennessä ulkoistettuja palveluita.

5.3 Tutkimustulokset

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia

LÄHTEET

- Accountor. (2.2.2021). *Kun ei-kenellekään-kuuluvat tehtävät valtaavat toimitusjohtajan pöydän, on aika kutsua HR hätiin*. <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/kun-ei-kenellekaan-kuuluvat-tehtavat-valtaavat-toimitusjohtajan-poydan-aika-kutsua>
- Auvinen, E. (30.10.2018). *Esimiestyö vaatii taitoa ja tahtoa. Työ terveys turvallisuus*. <https://ttlehti.fi/esimiestyo-vaatii-taitoa-ja-tahtoa/>
- BDO. (2015). *Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä*. <https://www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk>
- Forsten-Astikainen, R., Henttonen, K., Ekman, K., Kantola, J., Sihto, V., & Uotila, T. (2017). *Ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Teoksessa M. Luoma, & R. Viitala (toim.), *Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. BoD - Books on Demand.
- Frear, K.A., Donsbach, J., Theilgard, N., & Shanock, L. R. (2018). Supported Supervisors Are More Supportive, but Why? A Multilevel Study of Mechanisms and Outcomes. *Journal of Business and Psychology* 33, 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9485-2>
- Fredman, J., Lyytinen, E., & Männistö, E., (29.3.2021). *Palkkaohjelmistoissa kehityspotentiaalia*. *Tilitoimistossa* (2021(2)). <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/palkkahallinto/palkkaohjelmistoissa-kehityspotentiaalia>
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus* (9. uudistettu painos). Edita
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (9/2021). *Liikevaihtokatsaus: Henkilöstöpalvelualan 20 suurimman yrityksen liikevaihdon kehitys ja alan suhdanteet*. https://hpl.fi/wp-content/uploads/2021/11/HPL_TOP20-syyskuu-2021_.pdf
- Henry ry. (2015). *Rekrytointipalveluiden ostamisen opas*. <https://www.henry.fi/media/hankkeet/rekrytointipalveluiden-ostamisen-opas.pdf>
- Hietala, H., Järvensivu, P., Kaivanto, K. & Kyläkallio, K. (2021). *Yrityksen asiakirja- ja sopimusopas* (6., uudistettu painos). Alma Talent Oy.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.
- Hyttinen, M., & Korte, A. (2019). *Työoikeuden perusteet: Oppikirja*. BoD - Books on Demand.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos). Kauppakamari.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Alma Talent Oy.

- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.
- Kauppinen, A-K., Pietilä, P., Sundbäck, L., & Kaleva, H. (2002). *Kiinteistöjohtamisen tehostaminen - vaihtoehtona ulkoistaminen: Ulkoistamisen edellytykset ja päätöksenteon mallintaminen*. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2002/T2126.pdf>
- Kavasto, A., & Mattinen, K. (2020). *Keskeiset työnantajavelvoitteet yrityskoon mukaan* (3., uudistettu painos). Kauppakamari.
- Korhonen, H., & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Kultanen, T. (2016). *Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija: Ajattele mitä ajattelet*. Kauppakamari.
- Kupias, P., Pirinen, J., & Peltola, R. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>
- Lehikoinen, R. (28.9.2018). *Toteutuvatko ulkoistamisen konkreettiset hyödyt?* <https://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/toteutuvatko-ulkoistamisen-konkreettiset-hyodyt/>
- Lehikoinen, R., & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Talentum.
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.
- Mattila, P., & Videman, M. (6.9.2021). Perinteisen henkilöstöjohtajan rooli on tiensä päässä. *Kauppalehti*.
- Mård, M. (3.4.2019). Ulkoistettu HR on vastaus yrityksille, joissa "joku" hoitaa henkilöstöhallintoa. *Priima yrityslaskennan blogi*. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/ulkoistettu-hr>
- Mäkinen, V. (20.8.2013). Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. *Tilisanomat* 2013(4). <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>
- Männistö, E. (5.10.2021). *Työehdoista sopiminen työehtosopimuksen päättyessä – Metsäteollisuuden sopimukset päättyvät ja Teknologiateollisuuden sopimusten jatkoa seurataan*. <https://www.mynewsdesk.com/fi/taloushallintoliitto/news/tyoeendoista-sopiminen-tyoehtosopimuksen-paeettyessae-metsateollisuuden-sopimukset-paeettyvaet-ja-tekno-logiateollisuuden-sopimusten-jatkoa-seurataan-434900>

- Rumpu, A. (1.6.2021). Säästääkö ulkoistaminen yrityksessä? *Netvisor blogi*.
<https://netvisor.fi/blog/saastaako-ulkoistaminen-yrityksessa/>
- Salo, A., & Heiniö, M. (30.9.2021). Palkkapalvelun prosessien kehittäminen. *Palkkablogi*.
https://www.mynewsdesk.com/fi/taloushallintoliitto/blog_posts/palkkablogi-palkkapalvelun-prosessien-kehittaaminen-103542
- Savander, L., & Koivisto, J. (2020). Työnantajan koulutusvähennys. *Syventävät vero-ohjeet*. Vero. [https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/tyonantajan-koulutusvähennys/](https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48458/tyonantajan-koulutusvahennys/)
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Talentum Media.
- Taloushallintoliitto. (i.a.). *Tilitoimiston palvelut*. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>
- TietoAkseli. (2015). *Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena: Tutkimus digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista pk-yrityksissä*. https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf
- Tulorekisteri. (30.12.2019). *Ilmoita tiedot maksetuista palkoista tulorekisteriin*. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (16.10.2019). *Taloushallintoalan toimialaraportti 2019* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Toimialaraportti 2019:5). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-453-2>
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M., & Tähtinen, R. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uudistettu painos). Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Luoma, M. (2017). Henkilöstöjohtamisen perinteisen käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa M. Luoma, & R. Viitala (toim.), *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. BoD - Books on Demand.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos). PS-kustannus.
- Wallo, A., & Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47(5), 1003–1018.
<http://dx.doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>

LIITTEET

Liite 1. Kysely tilitoimiston asiakkaille

Liite 2. Kyselyn saatekirje

Liite 3. Muistutuskierroksen saatekirje

Liite 1. Kysely tilitoimiston asiakkaille**Kartoitus kiinnostuksesta HR-palveluihin**

[Tietosuojaseloste \(SeAMK Webropol\)](#)

1. Mikä on tehtävänkuvasi yrityksessä?

- Yrittäjä
- Esihenkilö
- Talouspäällikkö
- Henkilöstöpäällikkö
- Muu, mikä?

2. Kuinka monta henkilöä yrityksessänne työskentelee säännöllisesti?

- 1-4 henkilöä
- 5-9 henkilöä
- 10-19 henkilöä
- yli 20 henkilöä

3. Onko yrityksessänne nimetty henkilö, joka vastaa henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöjohtamisesta?

- Kyllä
- Ei

4. Onko yrityksessänne toteutettu rekrytointeja viimeisten kahden vuoden aikana?

- Kyllä
 Ei

5. Onko yrityksessänne toteutettu osaamiskartoitusta viimeisten 5 vuoden aikana?

(Osaamiskartoitus=selvitetään henkilöstön osaamisen tila ja kartoitetaan minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan)

- Kyllä
 Ei

6. Onko yrityksessänne ulkoistettu seuraavia toimintoja? (Voit valita useita vaihtoehtoja)

- Henkilöstö (Vuokratyöntekijöitä)
 Palkanlaskenta
 Rekrytointi tai osa siitä
 Organisaatiokulttuurin kehittäminen
 HR-asiantuntijan palveluita, mitä?
 Ei mitään edellä mainituista

7. Mitä seuraavista HR-palveluista voisitte olla kiinnostuneita ostamaan palveluna?

	Erittäin kiinnostunut	Mahdollisesti kiinnostunut	Ei kiinnostunut	En osaa sanoa
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimusten laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Erittäin kiinnostunut	Mahdollisesti kiinnostunut	Ei kiinnostunut	En osaa sanoa
Tuki työsuhteasioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki paikallisessa sopimisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apu rekrytoinnissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apu perehdyttämisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilövalmennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiskartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstötutkimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöstrategia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstösuunnitelman laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutussuunnitelman laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopivien koulutusten etsiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen sisäisen palautteen kerääminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Olisitteko yllä mainittujen lisäksi kiinnostunut joistain muista henkilöstöhallintoon tai henkilöstöjohtamiseen liittyvistä palveluista, mistä?

9. Mikä tai mitkä seuraavista tekijöistä voisivat kannustaa yritystänne henkilöstöpalvelujen ulkoistamiseen? (Voit valita useita vaihtoehtoja)

- Keino saada haluttua osaamista
- Keino saada ulkopuolista näkemystä
- Halu kehittää henkilöstöhallintoa
- Johtajille lisää aikaa keskittyä ydinliiketoimintaan

- Kustannussäästöt
- Keino saada tarvittu palvelu nopeasti
- Riskin jakaminen (esim. liittyen palkanlaskennan oikeellisuuteen)

10. Mihin henkilöstöasioihin kaipaatte tukea, ratkaisuja tai asiantuntija-apua tai heräsikö asiaan liittyen muuta kommentoitavaa?

Liite 2. Kyselyn saatekirje

Hyvä Yrityksen X asiakas!

Olen tradenomiopiskelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta ja kirjoitan opinnäytetyötä yrityksen henkilöstöhallintoon liittyvien palvelujen ulkoistamisesta tilitoimiston hoidettavaksi. Opinäytetyön toimeksiantaja on Yritys X ja tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mihin henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin heidän asiakasyrityksensä voisivat kaivata tukea.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin ja vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Saatujen vastausten perusteella tilitoimisto pystyy kehittämään toimintaansa ja palvelemaan yritystänne entistä paremmin, joten jokainen vastaus on tärkeä.

Vastausaikaa on 23.12.2021 asti. Tässä linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/846C4DF74EC2D24E>

Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Tiina Pelkonen

Liite 3 Muistutuskierroksen saatekirje

Hyvä Yrityksen X asiakas!

Teen tradenomiopintoihini liittyvää opinnäytetyötä yhteistyössä Yrityksen X kanssa ja aiheena opinnäytetyössä on yrityksen henkilöstöhallintoon liittyvien palvelujen ulkoistaminen tilitoimiston hoidettavaksi. Lähestyimme Teitä jo ennen joulua aiheeseen liittyvän kyselyn tiimoilta.

Jatkoimme kyselyn vastausaikaa vielä tämän viikon loppuun asti. Jokainen vastaus on erittäin tärkeä ja kyselyyn vastaaminen vie vain muutamia minuutteja. Kiitos jo kaikille tähän mennessä kyselyyn vastanneille, voitte jättää tämän muistutusviestin huomioimatta.

Kyselyyn pääsee vastaamaan alla olevasta linkistä. Kiitos jo etukäteen arvokkaista vastauksista!

<https://link.webpolsurveys.com/S/846C4DF74EC2D24E>

Ystävällisin terveisin

Tiina Pelkonen