

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden osasto

Kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Henkilöstöhallinnon ulkoistamisen motiivit ja seuraukset**  
— **transaktiokustannusteoreettinen näkökulma**  
**Motives and Consequences of Human Resources Outsourcing**  
— **aspect of transaction cost theory**

**6.5.2012**

Tekijä: Jenni Halme

Opponentti: Kaisa Kuokka

Ohjaaja: Satu Pätäri

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	2
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	4
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmä ja – aineisto .....	7
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	8
2	Transaktiokustannusteoreettinen näkökulma ulkoistamiselle.....	9
2.1	Transaktiokustannusteorian juuret.....	10
2.2	Transaktio ja sen ominaispiirteet .....	11
2.3	Transaktiokustannukset.....	14
2.4	Transaktiokustannukset ulkoistamispäätöksessä .....	16
2.5	Oletukset käyttäytymisessä .....	17
2.6	Transaktiokustannusteoriaan kohdistuva kritiikki.....	18
2.7	Ulkoistamisprosessin vaiheet .....	19
3	HR- toimintojen ulkoistaminen .....	21
3.1	HR-toimintojen ulkoistamisen motiivit .....	21
3.2	Mitä HR-toimintoja ulkoistetaan? .....	24
3.3	HR- toimintojen ulkoistamiseen kohdistuvat riskit.....	26
3.4	HR- toimintojen ulkoistamisen hyödyt.....	28
3.5	HR-toimintojen ulkoistamisen haitat .....	33
4	Johtopäätökset ja yhteenveto .....	40
	Lähdeluettelo .....	43

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Vuosikymmenien ajan yritystoiminnalle on ollut tunnusomaista se, että suurin osa yrityksen tuotantovaiheista ja näihin liittyvistä tukitoiminnoista on toteutettu itse yrityksessä. Tähän on voinut olla hyvin syynä se, että markkinoilla ei ole ollut kilpailukykyisiä ja osaavia toimittajia. Toisaalta ulkopuoliset toimittajat on myös mahdollisesti koettu uhkana oman organisaation toiminnan kannalta, minkä vuoksi ulkopuolisten toimittajien määrä on haluttu pitää suhteellisen pienenä. (Pajarinen 2001, 1)

Ulkoisessa toimintaympäristössä on kuitenkin viime aikoina tapahtunut merkittäviä muutoksia. Talouden sääntelyn ja kilpailurajoitusten purkamisen myötä sekä kilpailijoiden että osaavien toimittajien määrä on kasvanut. Yrityksen ulkoinen kilpailuympäristö on näin ollen laajentunut huomattavasti. Samalla yrityksen sisäisessä toimintaympäristössä on niin ikään tapahtunut muutoksia. Kiristynyt kilpailu ja talouden taantumet ovat osaltaan johtaneet siihen, että yrityksissä on jouduttu keskittymään aiempaa enemmän kustannustehokkuuteen sekä sijoitetun pääoman tuottoon ja kiertonopeuteen. (Pajarinen 2001, 1)

Tämän päivän yritystoiminnalle on sen sijaan tavanomaista, että hierarkkisia organisaatioita puretaan yhä pienemmiksi yksiköiksi. Suuntana on nimenomaan verkostoyhteistyön kehittäminen ja siihen panostaminen. Ulkoistaminen voidaan nähdä nimenomaan vertikaalisena verkostoitumisen muotona. Tämä taloudellisessa toimintaympäristössä tapahtunut muutos on johtanut siihen, että yrityksiltä odotetaan entistä kilpailukykyisempää ja parempaa suorituskykyä sekä jatkuvaa itsensä kehittämistä. Näin ollen yritysten tulee pohtia tarkasti niitä ydintoimintoja, joissa sen osaaminen ja kehityspanokset ovat tarpeeksi korkealuokkaisia sekä keskittyä nimenomaan näihin. Sen sijaan muut toiminnot, joissa sen ammattitaito ja osaaminen eivät ole parhaalla mahdollisella tasolla, tulee ulkoistaa ja parantaa tätä kautta tehokkuuttaan. (Kiiha 2002, 1; Lumijärvi 2007,195)

Ulkoistamisen suosio on ollut suuressa kasvussa viime vuosikymmeninä (McCarthy & Anagnostou 2004). Ensimmäinen ulkoistamisbuumi ulottuukin 1990- luvulle ja

2000- luvun alkuun. Yrityksillä on siis nykyään jo olemassa hyvä määrä kokemuksia ulkoistamisesta, joten nyt olisi hyvä aika kiinnittää huomiota siihen, kuinka hyvin ulkoistamisessa on oikein onnistuttu. Tavoitteena olisi nimenomaan verrata ulkoistamiseen johtavia syitä sekä ulkoistamisen hyötyjä ja mahdollisia haittoja keskenään.

Samoilla linjoilla on myös KPMG:n johdon neuvonantaja Marjukka Markkanen taloussanomien haastattelussa. Hänen mukaan ulkoistamisen suhteen eletään vakiintunutta sekä järkevää vaihetta. Hänen mielestään ulkoistaminen ja alihankinta ovat tulleet jäädäkseen, ja nyt tulee keskittyä erityisesti siihen, miten näitä hallitaan ja ennen kaikkea tulee ymmärtää niiden hyödyt ja haitat. (Kokko 2010)

Muutamit Tekniikka & Talous – lehden artikkelit ovat myös kiinnittäneet huomiota ulkoistamisen myötä saavutettuihin hyötyihin sekä samalla sen kannattavuuteen. Nimittäin Pekka Virolaisen kirjoittamassa artikkelissa, ”Ulkoistus ei tuokaan odotettuja hyötyjä”, kerrotaan Deloitteen tekemästä tutkimuksesta, jossa kahdella kolmesta haastatelluista on ollut negatiivisia kokemuksia ulkoistamisesta. Tutkimuksen mukaan erityisesti kustannussäästöjä ei ole saavutettu toivotulla tavalla. Niin ikään arvoketjut ovat entisestään monimutkaistuneet sekä liiketoiminnan joustavuus ja läpinäkyvyys ovat vähentyneet. (Virolainen 2005)

Lisäksi Raija Hallikaisen 4 vuotta myöhemmin tekemässä artikkelissa, ”Ulkoistaminen ei ole säästökeino”, kokemukset ulkoistamisesta eivät ole juurikaan muuttuneet. Tässä artikkelin taustalla on sen sijaan Ernst & Youngin tekemä tutkimus, jossa puolestaan nyt yksi kolmasosa haastatelluista on ollut tyytymättömiä, jopa erittäin tyytymättömiä, ulkoistamisen lopputulokseen. Tutkimuksessa painottui erityisesti, että mitä huolellisemmin ulkoistamisprosessi on suunniteltu ja ulkoistamisen syyt sekä tavoitteet määritetty, sitä parempia ovat siitä saadut kokemukset ja tulokset. (Hallikainen 2009)

Ulkoistamisella tarkoitetaan siis välituotteiden, komponenttien, palveluiden ja jopa kokonaisten tuotantovaiheiden ostamista yrityksen ulkopuolelta. Ulkoistamisesta on tullut merkittävä liiketoiminta ja sen tehokas johtaminen nähdäänkin kriittisenä tekijänä yrityksen menestymisessä tulevaisuudessa. (Kakabadse et al. 2005, 185) Tämä ja edellä mainitut artikkelit lisäävät mielenkiintoa tutkia ulkoistamisen seurauksia, sillä ulkoistaminen on yhä edelleen suuressa suosiossa ja sen

ennustetaan edelleen vielä vain kasvavan (Kakabadse & Kakabadse 2002). Lisäksi moni yritys on uskonut ja uskoo edelleen sen olevan oiva ratkaisu ongelmiinsa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella henkilöstöhallinnon eli HR- (Human Resource) toimintojen ulkoistamisen motiiveja ja seurauksia. Tutkimuksen pääongelmina voidaan näin ollen pitää:

### **Minkä vuoksi HR – toimintoja ulkoistetaan?**

Yllä olevan kysymyksen kohdalla keskitytään HR-toimintojen ulkoistamisen taustalla oleviin tekijöihin ja niihin motiiveihin, jotka ovat johtaneet ja vaikuttaneet ulkoistamispäätöksen syntymiseen. Pyrkimyksenä on myös laittaa motiivit jonkinlaiseen järjestykseen siten, mitkä motiiveista koetaan merkittävimiksi ja tärkeiksi.

### **Millaisia seurauksia HR- toimintojen ulkoistamisella on?**

Seurauksien kohdalla pohditaan ulkoistamisen myötä syntyneitä hyötyjä ja mahdollisesti aiheutuneita haittoja. Tarkoituksena on selvittää, onko tavoitteet saavutettu. Lisäksi olisi tarkoitus löytää perusteita ulkoistamisen hyödyllisyydelle ja järkevyydelle tai sitten puolestaan sen kannattamattomuudelle.

Näin ollen alaongelmat voidaan puolestaan määritellä seuraavasti:

- Mitkä ovat HR- toimintojen ulkoistamiseen johtaneet motiivit?
- Mitkä ovat HR- toimintojen ulkoistamisen hyödyt ja mahdolliset haitat/ riskit?

Tutkimuksessa on tarkoituksena siis keskittyä ulkoistamiseen johtaneiden motiivien ja sitä seuraavien seurausten tutkimiseen. Ensin selvitetään, miksi yritykset ovat olleet halukkaita ulkoistamaan HR-toimintojansa. Toiseksi pohditaan HR- toimintojen ulkoistamisen seurauksia eli hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Lopuksi on tarkoitus vertailla asetettuja tavoitteita eli motiiveja sekä saavutettuja tavoitteita eli hyötyjä. Tämä on tarpeellista, sillä nykypäivänä ulkoistaminen on tullut pysyväksi osaksi

yrittäjäelämää ja sitä käytetään suuresti. Näin ollen on tärkeää tutkia syitä ja seurauksia, jotta sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla sekä välttyttäisiin samoilta virheiltä, turhilta kustannuksilta sekä hankalilta ja monimutkaisilta järjestelyiltä.

### 1.3 Tutkimuksen rajaukset

HR- toimintoja on pääasiassa toteutettu yrityksen sisällä. Tässä on kuitenkin tapahtunut muutos, sillä 1990-luvun puolivälistä lähtien HR- toimintojen ulkoistaminen on ollut suuressa kasvussa. Aiemmin HR- toiminnot on koettu pääosin hallinnollisena työnä. Nykyään henkilöstöhallinnon työkenttä on muuttunut yhä enemmän strategiasuuntautuneemmaksi, sillä entistä enemmän tiedostetaan tehokkaan henkilöstöhallinnon johtamisen positiiviset vaikutukset organisaation suorituskykyyn. (Braun et al. 2011, 364–365) Tutkimuksen painopiste on siis HR- toimintojen ulkoistamisen motiivien sekä seurauksien eli hyötyjen ja haittojen tarkastelussa.

Ulkoistamisesta tulee yleensä ensimmäisenä mieleen tehtaiden siirtäminen alhaisemman tuotantokustannusten maihin tai tietotekniikan eli IT – toimintojen ulkoistaminen. Näistä molemmista on tehty tutkimuksia (Costa 2001; Graham & Scarborough 1997; Willcoks et al. 1995) suhteellisen paljon. Niinpä tämä tutkimus on niin ikään rajattu keskittymään HR-toimintojen ulkoistamiseen, koska tältä alueelta on vähemmän tutkimuksia (Rison et al. 2005; Smith et al. 2006). Se on myös tässä mielessä tuoreempi tutkimuskohde.

HR- toimintojen kenttä on hyvin laaja ja siihen lukeutuvat toiminnot ovat mm. palkkahallinto, palkanlaskenta, rekrytointi, ajanhallinta, eläkejärjestelyt, koulutuksen hallinta sekä konsultointi (Alewell et al. 2009, 1). Selvyyden vuoksi joissain tutkimuksissa HR- toimintoihin sisältyy palkanlaskenta ja toisissa sen sijaan se käsitellään omana alueenaan, mutta tässä tutkimuksessa palkanlaskennan oletetaan lukeutuvan HR- toimintoihin. Toimialakohtaisia tai maantieteellisiä rajoituksia ei ole tässä tehty, koska tutkimuksia ei ole riittävästi saatavilla yksinomaan näistä

näkökulmista. Ajallisesti sen sijaan pyritään keskittymään pääosin tuorempiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on puolestaan rajattu transaktiokustannusteoriaan, koska se on hallitsevin ja käytetyin teoria selitettäessä ulkoistamispäätöstä. (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina 2006, 50) Lisäksi se on yksi keskeisistä talousteorioista sekä se liittyy nimenomaan oleellisesti ja läheisesti johdon laskentatoimen alueeseen. Johdon laskentatoimessa edellä mainittua teoriaa käytetään yleisesti selittämään sitä, miten yritykset tekevät päätöksiä siitä, mitä toimintoja yritys tuottaa itse ja mitä se puolestaan ostaa yrityksen ulkopuolelta.

Ulkoistamista voidaan niin ikään selittää ja analysoida muillakin tieteellisillä teorioilla, joita ovat mm. agentti- ja resurssiriippuvuusteoria. Agenttiteoria käsittelee kahden tai useamman toimijan välisiä agenttisuhteita. Agenttisuhteella tarkoitetaan päämies-agentti suhdetta, jossa päämies valtuuttaa agentin toimimaan omasta puolestaan ja antaa lisäksi kyseiselle henkilölle päätösvaltaa. Se keskittyy erityisesti näiden toimijoiden välillä ilmeneviin tavoiteristiriitoihin ja kannustinongelmiin, jotka syntyvät, kun resurssien omistus ja valvonta yrityksissä on eriytetty. (Eisenhardt 1989, 58)

Resurssiriippuvuusteoria puolestaan painottuu yrityksen sekä resurssien että kyvykkyyksien määrään ja laatuun, joiden avulla on tarkoitus saada aikaan verkostossa mahdollisimman paljon valtaa eli kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin, mikä kasvattaisi edelleen tuloa. Oleellista on siis erottaa niukoista resursseista ne toiminnan menestymisen kannalta kriittisimmät ja merkittävimmät. Lisäksi teoria kiinnittää huomiota siihen, miten ulkoistamisen myötä voidaan hyödyntää yrityksen ulkopuolisia resursseja. (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina 2006, 50; Wahrenburg et al. 2006, 1735) Edellä mainitut teoriat on kuitenkin jätetty tässä tutkimuksessa rajauksen ulkopuolelle, koska kyseessä ei ole niin laaja tutkimus, että useampia teorioita voitaisiin käsitellä tutkimuksessa tarpeeksi kattavasti.

Transaktiokustannusteoriaa koskeva tutkimus pyrkii hahmottamaan kuvaa siitä, miksi yrityksiä on olemassa. Se antaa lukuisasti erilaisia mahdollisuuksia arvioida transaktiokustannusten roolia talouden suorituskyvyille. Teoria nimenomaan painottaa transaktiokustannusten havaitsemisen ja ymmärtämisen merkitystä. On erittäin tärkeää tunnistaa kyseiset kustannukset, koska joidenkin tieteellisten ilmiöiden selittäminen ei ole mahdollista ilman näitä kustannuksia. Transaktiokustannusteoria

kykenee antamaan kokonaisvaltaisen ja perinpohjaisen kuvan erikoistumisen vaikutuksista talouden hyvinvoinnin edistämisessä. Toisaalta samalla se asettaa myös erikoistumiselle rajat. Transaktiokustannusteorian avulla huomataan, että transaktiokustannusten ja tuotannon tehokkuuden välillä on olemassa selvä yhteys. (Vasiliauskiene et al. 2009, 1019)

Transaktiokustannukset muodostuvat yrityksen olemassaolosta, organisaation ylläpitämisestä sekä liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuvista kustannuksista (Kiiha 2002, 50). Transaktiokustannukset ovat hallitsevia tekijöitä eritoten seuraavilla tutkimusalueilla: (Vasiliauskiene et al. 2009, 1019)

1. tuotannon organisoiminen. Transaktiokustannukset määrittelevät yritykselle rajat eli kuinka suureksi se voi kasvaa.
2. kansainvälinen kauppa. Tällöin tutkitaan transaktiokustannusten moninaisia puolia ja piirteitä. Tarkoituksena on erottaa ne vaihdannan kuljetus-, institutionaalista ja kulttuurikustannuksista.
3. suorat ulkomaiset sijoitukset. Tällöin keskitytään yrityksen organisoimiseen globaaleilla markkinoilla.

Tässä tutkimuksessa transaktiokustannusteoria painottuu erityisesti tuotannon organisoimisen alueeseen, minkä avulla pyritään selittämään ulkoistamis päätöstä.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Tutkimus toteutetaan aiempaan kirjallisuuteen pohjautuvana teorialähtöisenä analyysinä, joka perustuu siis johonkin teoriaan tai malliin, tässä tapauksessa transaktiokustannusteoriaan. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö määritellään jo aiemmin tunnetun tiedon perusteella, joten analyysiä ohjaa jo valmis ennalta luotu kehys. Analyysitapa on työssä induktiivinen eli yksittäisestä pyritään yleiseen. Näin ollen aineistoa tarkastellaan mahdollisimman kattavasti ja tarkasti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 95,99)



Itse tehtyä empiriaa ei ole käytetty vaan aineiston hankintamenetelmänä on tarkoituksena hyödyntää aiempia valmiita tutkimuksia, joita ovat lähinnä tieteelliset artikkelit. Mahdollisesti hyödynnetään myös muita yritysten tekemiä tutkimuksia, jos niitä on saatavilla. Tieteellisissä artikkeleissa aineiston keräämiseen on lähinnä käytetty haastattelumenetelmää tai kyselylomaketta. Valmiiden tutkimusten käyttämiseen päädyttiin, koska itse tehdyn kyselytutkimuksen tekemisestä luovuttiin ajallisista syistä.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus sisältää neljä lukua. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa, määritellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma sekä rajaukset. Lisäksi ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimusmetodologiasta ja aineistosta tarkemmin. Toinen luku puolestaan keskittyy tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Ensiksi perehdytään ulkoistamisen määritelmään. Tämän jälkeen tarkastellaan ulkoistamista transaktiokustannusteoriasta käsin ja käydään läpi siihen liittyviä peruseriaatteita, kuten transaktiota, transaktiokustannuksia ja käyttäytymisoletuksia.

Luku kolme sen sijaan painottuu henkilöstöhallinnon eli HR-toimintojen ulkoistamiseen. Ensiksi tutkitaan HR-toimintojen ulkoistamiseen liittyviä motiiveita ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi esitellään HR-toimintoja yleisesti ja niitä toimintoja, joita pääasiassa ulkoistetaan. Tämän jälkeen tarkastellaan HR-toimintojen ulkoistamiseen kohdistuvia riskejä. Seuraavaksi käsitellään HR-toimintojen ulkoistamisen myötä saavutettuja seurauksia eli hyötyjä sekä haittoja. Viimeisessä luvussa eli luvussa neljä kootaan tutkimus ja tehdään yhteenveto tärkeimmistä tuloksista. Lisäksi viimeisessä luvussa pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

## 2 Transaktiokustannusteoreettinen näkökulma ulkoistamiselle

Yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo useamman vuosikymmenen ajan, joten mikään täysin uusi käsite ei ole kyseessä. 1980- ja 1990-luvulla muutos strategia-ajattelussa kasvatti ulkoistamisen suosiota entisestään. Tällöin alettiin keskittyä yhä enemmän ydinosaamiseen, mikä puolestaan johti toimintojen karsimiseen. Ulkoistaminen voidaan määritellä alihankintatoimeksi, jossa yritys siirtää osan tai kaikki joistakin toiminnoista tai prosesseista ulkopuoliselle toimijalle. (Everaert et al. 2010, 1; Kakabadse et al. 2005, 183)

Ulkoistamisen voidaan ajatella Ulli Arnoldin (2000, 23) mukaan olevan lyhenne sanoista "outside resource using" eli ulkoisten resurssien käyttö. Ulkoisella (outside) tarkoitetaan tässä yhteydessä arvon luomista yrityksen ulkopuolelta, ei siis yrityksen sisältä käsin. Ajatuksena on rajaton organisaatio, jossa kehitetään yritysten välistä integraatiota ja luodaan samalla yhdessä lisäarvoa asiakkaille. Resurssit puolestaan käsitetään myös ulkoisesta näkökulmasta ja ne ovat nimenomaan ulkoisia resursseja. Ulkoisten resurssien merkityksen ja olemassaolon ymmärtäminen nähdään hyvin oleellisena kilpailusta selviytymisen keinona. Käyttämällä tarkoitetaan nimensä mukaisesti näiden resurssien hyödyntämistä liiketoiminnassa. Ei siis riitä, että niiden olemassaolon vain tiedostaa, vaan niiden avulla yrityksen asemaa tulee vahvistaa suhteessa kilpailijoihin. (Arnold 2000, 23)

Ulkoistaminen on ennen kaikkea strateginen ja erittäin keskeinen kysymys organisaation toiminnassa, sillä sen yhteydessä organisaation on otettava kantaa moniin tärkeisiin asioihin alkaen aivan sen perustehtävän määrittämisestä. Organisaation tulee ensisijaisesti tunnistaa sen ydinosaamisalueet sekä kehittää niitä johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti, mikä on hyvin oleellista menestymisen kannalta. Näin ollen organisaation tulee miettiä, toteuttaako se kaikki prosessinsa itse vai luopuuko se joidenkin prosessien valmistamisesta ja ostaa niitä mahdollisesti ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkoistaminen on ennen kaikkea työkalu, jonka avulla ulkoistamalla muita kuin ydintoimintoja vapautetaan resursseja, kuten aikaa työtiloja, henkilöstöä, koulutuspanostuksia ydinosaamisen kehittämiseen. (Kiiskinen et al. 2002, 9, 14, 15, 87; Potkany 2008, 53)

Transaktiokustannusteoriaa voidaan tarkastella useiden tieteenalojen kuten taloustieteen, organisaatioteorian sekä sopimusoikeuden näkökulmasta. Transaktiokustannusteoria on muodostunut hallitsevaksi ja useasti käytetyksi teoriaksi ulkoistamis päätöstä selitettäessä, millä on laajasti tieteellistä (Lyons 1995; Murray et al. 1995; Walker & Weber 1984) tukea ulkoistamista kuvaavana teoriana. Erityisesti ulkoistamisen kautta saavutettavia talouden mittakaavaetuja pidetään hyvin merkittävänä ulkoistamista selittävänä tekijänä. (Lyons 1995)

Transaktiokustannusteoria keskittyy eritoten tehokkuuteen. Se pyrkii nimenomaan selittämään transaktiokustannusten avulla, miksi yrityksiä on olemassa, ja miksi yritykset kasvavat tai minkä vuoksi ne ulkoistavat toimintojaan. Niin ikään transaktiokustannusteoria tarkastelee yritystä ja sen rakennetta yksittäisten transaktioiden ja niiden hallinnointikustannusten avulla. (Espino-Rodriguez & Padrón-Robaina 2006, 49; Williamson 1981, 549, 550; Williamson 1985, 387;)

Transaktiokustannusteoriassa yritystä pyritään tarkastelemaan kolmella eri tasolla. Ensimmäiseksi analysoidaan yrityksen kokonaisrakennetta ja pohditaan, kuinka toiminnot tulisi yhdistää toisiinsa. Toiseksi keskitytään toimintojen tehokkuuteen ja mietitään, mitkä toiminnoista tulisi toteuttaa yrityksessä ja mitkä puolestaan yrityksen ulkopuolella ja miksi. Kolmantena sen sijaan tutkitaan yrityksen henkilöstöä. (Williamson 1981, 549)

## 2.1 Transaktiokustannusteorian juuret

Transaktiokustannusteorian synty ja perusta ulottuvat 1930- luvulle. John R. Commons teki vuonna 1934 ensimmäisenä ehdotuksen siitä, että transaktio eli vaihdanta on talouden oleellinen perusyksikkö. Hän huomasi, että on olemassa monenlaisia hallintorakenteita, joiden avulla välitetään hyödykkeitä ja palveluita teknologisesti erilaisten yksiköiden välillä. (Williamson 1981, 550)

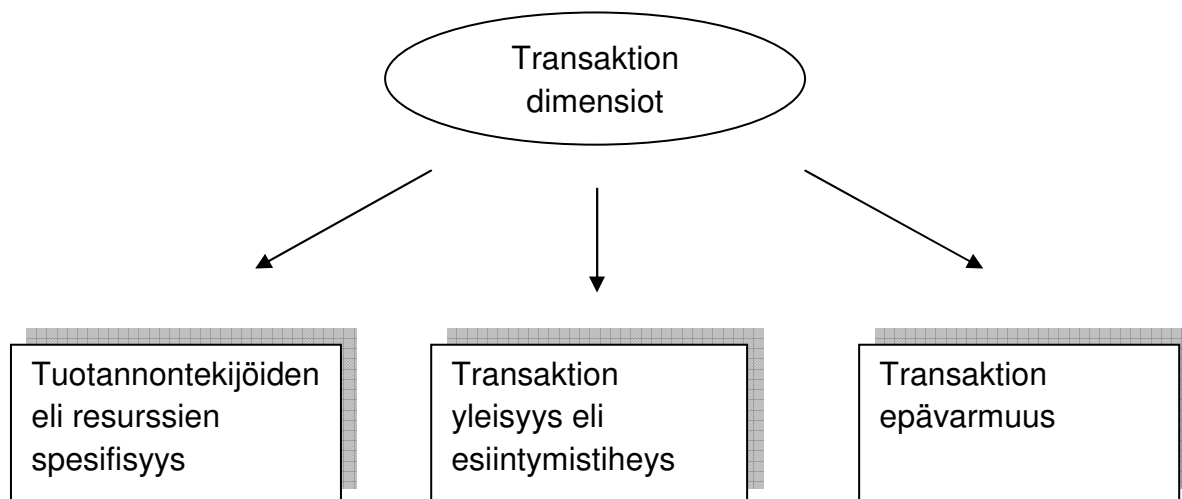
Ronald H. Coase sen sijaan esitteli oman näkemyksensä yritysten olemassaolosta ja transaktioista vuonna 1937 tunnetussa artikkelissaan ” The nature of the firm”. Hän oli ensimmäisiä teoreetikkoja, joka pyrki määrittelemään yritysten ja markkinoiden välistä suhdetta. Coasen mukaan yritysten ensisijaisena tehtävänä on

hintamekanismin määrittäminen. Hän oivalsi transaktiokustannusten merkityksen yritysten olemassaololle, sillä ne määrittelevät yritykselle rajat. Yritysten tavoitteena on nimenomaan minimoida näitä kustannuksia. Hän myös havaitsi, että yritykset ja markkinat ovat vaihtoehtoisia muotoja ohjata tuotantoa. Tämä on seurausta kustannuksista, sillä yritys voi tietyissä tilanteissa olla markkinoita tehokkaampi tapa ohjata resursseja. Näin ollen yritysten olemassaolo perustuu pääosin transaktiokustannusten ilmenemiseen. Ilman näitä kustannuksia toiminnot voitaisiin suorittaa markkinatransaktioina. (Coase 1937, 388, 390–393)

Käsitteenä transaktiokustannusteoria tuli tunnetuksi noin 1970- ja 1980-luvulla Oliver E. Williamsonin tutkimusten ja esitysten myötä. Hän nimittäin kehitti Coasen näkemystä yrityksistä ja markkinoista vielä pidemmälle. Hän osoitti, että yrityksen sisällä hierarkiat ja ulkopuolella puolestaan markkinahinnat ts. hintamekanismi vuorotellen ohjaavat tuotantoa. Yritys nimittäin nähdään markkinoilla toimivana hierarkkisenä instituutiona eikä vain tuotantoa suorittavana yksikkönä. Yrityksessä eivät toimi markkinahinnat vaan määräyssuhteet. (Wahrenburg et al. 2006, 1734; Williamson 1985,18)

## 2.2 Transaktio ja sen ominaispiirteet

Transaktiokustannusteoriassa transaktioita syntyy silloin, kun tuote tai palvelu siirtyy yhdestä tuotantovaiheesta toiseen. Williamson jaottelee transaktion ominaispiirteet kolmeen kategoriaan, joiden vuoksi transaktiot eroavat toisistaan. Nämä kolme kategoriaa ovat transaktion epävarmuus, esiintymistiheys ja transaktioon liittyvien tuotannontekijöiden spesifisyys eli erityisyys. Näitä kuvataan myös tarkemmin kuvassa 1. Näillä tekijöillä on olennainen vaikutus ulkoistamispäätöksenteossa. (Williamson 1985,1, 52)



Kuva 1. Transaktion ulottuvuudet. (Vasiliauskiene et al. 2009, 1021)

Tuotannontekijöiden spesifisyys on yhteydessä erikoistumiseen, jolla on hyvin tärkeä merkitys yritysten olemassaololle. Sillä tarkoitetaan nimenomaan tuotannontekijöihin kohdistuvia sijoituksia, joilla tavoitellaan erityisiä ominaisuuksia. Spesifiset tuotannontekijät ovat eritoten arvokkaampia ja hyödyllisempiä tämän hetkessä kuin vaihtoehtoisessa käytössä. Halukkuus investoida näihin tuotannontekijöiden erityisominaisuuksiin on suoraan yhteydessä erilaistamisen myötä saavutettuun arvoon. Spesifiset investoinnit liittyvät tiettyihin sopimussuhteisiin, minkä avulla on tarkoitus saada aikaan toisen osapuolen ”lukkiutumisefekti”. Näillä ominaisuuksilla ei kuitenkaan välttämättä ole muissa sopimussuhteissa sen suurempaa arvoa tai merkitystä, vaan ne on tehty juuri tiettyä sopimusosapuolta varten. (Speklé et al. 2007, 105; Williamson 1985, 53)

Mitä erikoisempia ja erityisempiä tuotantovälineitä toiminnon tai tuotteen toteuttaminen edellyttää, sitä järkevämpää se on toteuttaa yrityksen sisällä. Nimittäin, kun tuotannontekijöiden erityisyys kasvaa, niin kyseisten transaktioiden tarjonta markkinoilla vähenee. Lisäksi niiden siirtäminen toiselle osapuolelle on myös tällöin vaikeampaa ja kustannukset niin ikään kasvavat. Sen sijaan, jos tuotteiden tai palvelun valmistuksessa tarvitaan tavanomaisempia tuotantovälineitä, niin tällöin ne puolestaan olisi kannattavampaa hankkia markkinoilta. (Vázquez 2004, 464; Wahrenburg et al. 2006, 1734; Williamson 1985, 53–56)

Tuotannontekijöiden spesifisyydestä voidaan erottaa kuusi olennaista tekijää, joilla on vaikutusta transaktiokustannusten ilmenemiseen. Näitä ovat sijainnin spesifisyys, fyysinen spesifisyys, henkisen pääoman spesifisyys, tuotemerkkipääoma, omistukselliset investoinnit sekä ajallinen spesifisyys. Sijainnin spesifisyydellä tarkoitetaan sitä, että tuotannontekijöiden tulisi sijaita lähellä toisiaan, jotta logistiikkakustannukset olisivat alhaiset. Fyysinen spesifisyys sen sijaan käsittää sen, että tuotteen valmistuksessa on tarvetta erikoistuantovälineille. Henkisen pääoman spesifisyydellä puolestaan tarkoitetaan tietotaitoa ja osaamista, jotka syntyvät itse työssä tekemällä - oppimisen yhteydessä. Omistukselliset investoinnit ymmärretään nimenomaisten asiakkaiden vuoksi tehtyinä sijoituksina. Ajallisella spesifisyydellä käsitetään johonkin tiettyyn aikaan tehdyt sijoitukset. (Langfield-Smith & Smith 2003, 285; Suikkanen 2008, 35; Vázquez 2004, 464; Williamson 1985, 53, 55)

Transaktioiden esiintymistiheydellä viitataan transaktioiden määrään ja arvoon tietyn ajan aikana. (Speklé et al. 2007, 110) Jos kyseessä on yhä uudelleen toistuva transaktio, niin tällöin yritykselle on kustannustehokkaampaa itse investoida resursseihin ja toteuttaa se yrityksen sisällä. Kertaluontoiset transaktiot ovat sen sijaan järkevämpää ja kannattavampaa hankkia markkinoilta. (Vázquez 2004, 464; Williamson 1985, 60)

Ulkoiset tekijät lisäävät transaktioiden onnistumiseen liittyvää epävarmuutta. Tulevia tapahtumia on vaikea, ellei mahdoton, ennustaa ennalta. Epävarmuutta lisäävät tekijät ovat eroteltavissa käyttäytymisen ja ympäristön epävarmuuteen. Käyttäytymiseen kohdistuva epävarmuus käsittää niin yksilöihin liitetyn rajoitetun rationaalisuuden ja opportunistinen käyttäytymisen mahdollisuuden sekä kyvyttömyyden valvoa sopimusten noudattamista. Ympäristön epävarmuus puolestaan nähdään kysynnän vaihteluista aiheutuvana epävarmuutena. Jos transaktioiden hankkimiseen markkinoilla kohdistuu suurta epävarmuutta, niin epävarmuuden huomioiminen sopimuksissa voisi kasvattaa transaktiokustannukset niin korkeiksi, että sopimuksen tekeminen tulisi täysin kannattamattomaksi. Näin ollen on todennäköisempää, että yritys tuottaa sen tällöin itse. (Speklé et al. 2007, 105; Vázquez 2004, 464; Williamson 1985, 56- 60)

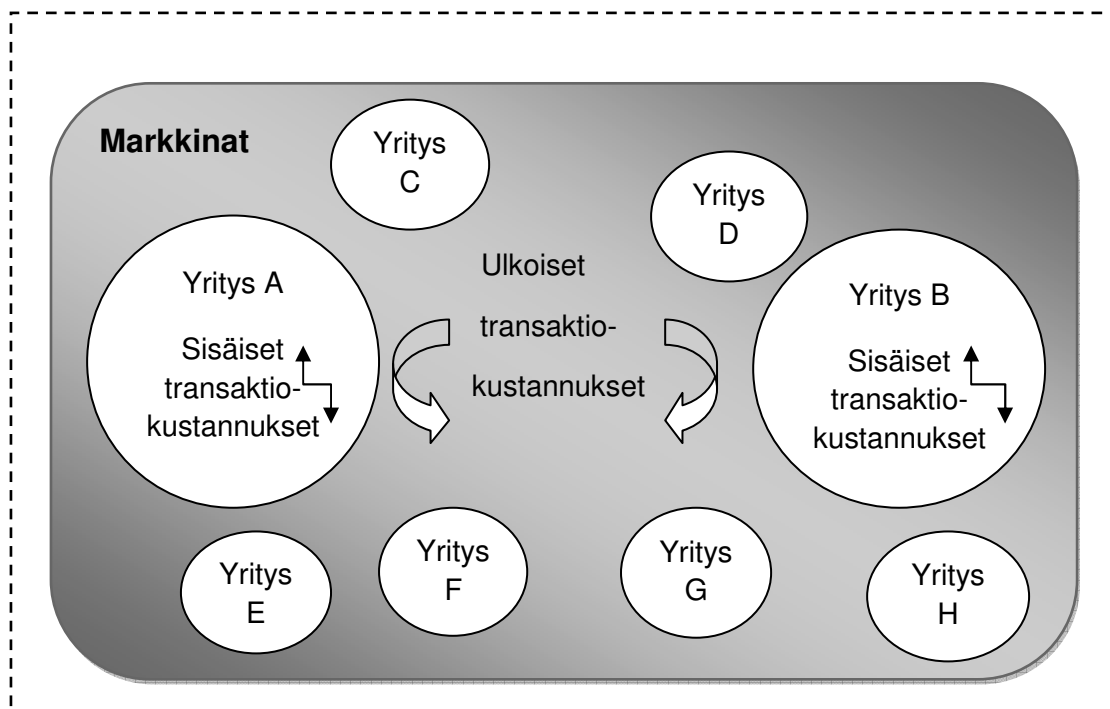
## 2.3 Transaktiokustannukset

Transaktiokustannukset ovat kustannuksia, joita syntyy läpi koko taloudellisen järjestelmän. Transaktiokustannuksia muodostuu mm. hyödykkeiden ja palveluiden vaihdannasta, tuotteiden jalostamisesta eteenpäin sekä markkinasopimuksista. On hyvin oleellista ja tärkeää erottaa transaktio- ja tuotantokustannukset toisistaan. (Williamson 1985, 18)

Williamson jakaa transaktiokustannukset kolmeen kategoriaan, joita ovat

1. Informaatiokustannukset, jotka käsittelevät tuotteisiin, sopimuskumppanin etsintään sekä hintoihin liittyvän informaation tarpeesta aiheutuvia kustannuksia.
2. Neuvottelukustannukset, jotka syntyvät sopimusten tekemisestä.
3. Tarkkailukustannukset, jotka puolestaan aiheutuvat sopimusten tekemisen jälkeen syntyvästä tarpeesta valvoa sopimuksen noudattamista. (Vasiliauskiene et al. 2009, 1021)

Sekä hintamekanismin eli markkinahintojen käytöstä että tuotannon toteuttamisesta yrityksessä aiheutuu kustannuksia, mitkä voidaan jakaa Quinnin ja Hilmerin mukaan (1994, 49) yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin transaktio- eli koordinaatiokustannuksiin. Kuvassa 2 kuvataan nimenomaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia transaktiokustannuksia yrityksessä sekä markkinoilla. Yrityksen ulkoiset transaktiokustannukset koostuvat etsintä-, neuvottelu-, sopimis-, valvonta- ja toimeenpanokustannuksista. Yrityksen sisäiset transaktiokustannukset puolestaan muodostuvat mm. yrityksen olemassaolosta, organisaation ylläpitämisestä sekä liiketoiminnan harjoittamisesta aiheutuvista kustannuksista. Organisaation ylläpitämiseen liittyvistä kustannuksista voidaan mainita tarkemmin pääkonttorin sekä infrastruktuurin kehittämisestä ja ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset. Tuotekehittely ja henkilöstön jatkuva kehittäminen synnyttävät myös kustannuksia, mutta ne ovat kuitenkin hyvin oleellisia tekijöitä menestyvässä liiketoiminnassa. Jos sisäiset transaktiokustannukset määritellään ulkoistamisprosessin yhteydessä, niin ne saattavat kohota yllättävänkin suuriksi. (Coase 1937, 390–391; Kiiha 2002, 50; Quinn & Hilmer 1994, 47,49)



Kuva 2. Ulkoiset ja sisäiset transaktiokustannukset. (Mukailtu Mikkonen; Montgomery 2006)

Ulkoiset transaktiokustannukset voidaan niin ikään jakaa vielä kahteen eri kategoriaan, joita ovat ex ante- ja ex post- kustannukset. Ex ante- kustannuksiin lukeutuvat sopimuksen suunnittelu-, neuvottelu- ja sopimiskustannukset. Ex post- kustannukset sen sijaan koostuvat sopimusehtojen noudattamisen valvonnasta, niiden muuttamisesta ja täydentämisestä sekä sopimusristiriidoista ja -rikkomuksista aiheutuvista kustannuksista. Ex ante- kustannuksille on tyypillistä, että ne syntyvät ennen sopimuksen solmimista toisin kuin ex post- kustannukset, jotka puolestaan ilmenevät vasta sopimuksen solmimisen jälkeen. (Williamson 1985, 20–21)

Kun transaktio on yksinkertainen, transaktiokustannukset jopa edistävät transaktiota. Mutta sen sijaan, jos transaktio on monimutkaisempi, niin tällöin yhä monimutkaisemmat sopimukset ovat tarpeen. Tämä puolestaan kasvattaa transaktiokustannuksia. Joissain tilanteissa transaktiokustannukset nousevat niin korkeiksi, että tuotannon tekeminen yrityksen sisällä on tällöin tehokkaampi vaihtoehto. Lisäksi näin ollen myös monimutkaisilta sopimuksilta vältytään. (Vasiliauskiene et al. 2009, 1019)



## 2.4 Transaktiokustannukset ulkoistamispäätöksessä

Jos yrityksen sisäiset transaktiokustannukset alittavat ne kustannukset, jotka toteutuisivat saman tuotannon tuottamisesta markkinatransaktioina, on tällöin yritystoiminta tuotannon toteuttamiseksi kannattavampi ja edullisempi vaihtoehto. Näin ollen yrityksessä tuotetun tuotannon vaihtoehtoiskustannus on pienempi kuin markkinoilla tuotetun tuotannon. Yksiselitteisesti sanottuna yrityksen oman tuotannon tulisi siis olla halvempaa suhteessa markkinoilla tuotettuun tuotantoon. Oman tuotantonsa toteuttamiseen yrityksellä on itse mahdollisuus vaikuttaa, toisin kuin markkinatransaktioihin, organisoimalla se kustannustehokkaasti ja järkevästi. Yrityksen tavoitteenahan on nimenomaan voittojen maksimointi, mikä tapahtuu juuri tuotanto- ja transaktiokustannuksia minimoimalla. Tätä voidaan pitää keskeisenä ulkoistamista määräävänä ja ohjaavana tekijänä. (Coase 1937,394 - 395, 404; Kiiha 2002, 50)

Toisaalta yrityksen kasvaessa yhä suuremmaksi, jolloin transaktioiden määrä myös lisääntyy, voi mahdollisesti ilmetä ongelmia. Nimittäin, mitä suuremmaksi yritys kasvaa, sitä monimutkaisemmaksi ja tehottomammaksi voimavarojen ohjaaminen todennäköisesti muodostuu. Tällöin yrityksellä voi olla vaikeuksia ottaa käyttöön paras mahdollinen tuotantokapasiteetti. Näin ollen osa tuotannontekijöistä jää käyttämättä ja yritys toimii tehottomasti. Niinpä toiminnon toteuttaminen sisäisesti on siis niin kauan kannattavaa, kun transaktiokustannukset laskevat. Tällöin ulkoisten oikeustoimikustannusten säästö on suurempaa. Muussa tapauksessa eli silloin, kun ulkoiset transaktiokustannukset ovat sisäisiä transaktiokustannuksia alhaisemmat, toiminto olisi siis kannattavampaa ja järkevämpää toteuttaa ulkoisesti eli ulkoistamalla. (Coase 1937, 390–391, 395, 397, 404; Kiiha 2002, 50)

Palvelun tai toiminnon tuottamisessa markkinatransaktioiden eli ulkoisen toimijan kautta etuna on se, että tuotantokustannukset ovat alhaisemmalla tasolla verrattuna yrityksen tuotantokustannuksiin johtuen tehokkaista markkinamekanismeista, kilpailusta sekä talouden mittakaavaeduista. Toisaalta kuitenkin tällöin transaktiokustannukset sen sijaan todennäköisesti kasvavat epätäydellisten sopimusten neuvottelun, valvonnan ja kontrolloimisen tarpeen vuoksi. (Wahrenburg et al. 2006, 1734) Jos toiminto päätetään ulkoistaa, niin Coasen mukaan yrityksen

kannalta on järkevämpää ja kannattavampaa tehdä pitkäaikaisia sopimuksia lukuisten lyhyiden sopimusten sijaan, sillä tällöin voidaan välttää jokaisen uuden sopimuksen yhteydessä aiheutuneita ylimääräisiä kustannuksia. (Coase 1937, 391)

## 2.5 Oletukset käyttäytymisessä

Yrityksissä päätökset ulkoistamisesta tekee sen henkilöstö, joiden tekemät päätökset ovat ennen muuta inhimillisiä. Taloudellinen toiminta olisi mahdollista järjestää kokonaan sopimusten avulla. Jos sopimusten osapuolet kykenisivät luottamaan toisiinsa ja toimimaan sopimusten edellyttävällä tavalla, niin taloudessa saavutettaisiin tehokkain tila. Tällöin myös monimutkaiset sopimukset olisivat toteutettavissa. Transaktiokustannusteoriassa ihmisten käyttäytymiseen liittyy tietyt piirteet ja oletukset, joita ovat rajoitettu rationaalisuus ja opportunisti. Näiden ja ympäristön epävarmuuden vuoksi täydellisten sopimusten tekeminen on käytännössä mahdotonta, minkä vuoksi sopimukset ovatkin epätäydellisiä. (Williamson 1975, 23–24)

Rajoitettu rationaalisuus ymmärretään käsitteenä laajasti. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan ihmisen käyttäytymistä, joka on aiotusti järkevää, mutta kuitenkin vain rajallista. Ihmiset eivät siis päätöksentekijöinä toimi kuin laskimet, jotka pystyvät ns. täydelliseen järkeilyyn. Rajoitettu rationaalisuus sisältää sekä neurofysiologisia että kielellisiä rajoitteita. Fyysiset rajoitteet liittyvät tiedon esim. ymmärtämisen nopeuteen ja tallentamiseen ts. yksilöiden kykyyn vastaanottaa, tallentaa, palauttaa mieleen ja käsitellä tietoa ilman virhettä. Koska ihmiset ovat rajallisia tiedolle, taidoille ja ajalle, niin organisaatiot ovat tarpeellisia välineitä ihmisten päämäärien toteuttamiseksi. Kielelliset rajoitteet puolestaan tarkoittavat yksilöiden kyvyttömyyttä artikuloida heidän tietämystään tai tuntemuksiaan käyttämällä sanoja, numeroita tai kuvioita tavalla, jolla muut ymmärtäisivät. (Williamson 1975, 21–22)

Opportunisti laajentaa tavanomaista oletusta siitä, että ihmisiä ohjaa oma harkinta tehdä talouspäätöksiä strategisesti. Opportunisti nimittäin ymmärretään juonikkaana, vilpillisenä, epärehellisenä ja omaa etua tavoittelevana käyttäytymisenä. Markkinoilla opportunistisen käyttäytymisen mahdollisuus synnyttää kustannuksia,

koska toimijat pyrkivät maksimoimaan voittojaan. Opportunistinen käyttäytyminen ilmenee konkreettisesti väärinä, virheellisinä tai tyhjinä lupauksina sekä informaation manipulointina, vääristelynä ja harhaanjohtamisena. Opportunistisen käyttäytymisen vuoksi esimerkiksi sopimukset neuvotellaan hyvin yksityiskohtaisesti, tarkasti ja ennen kaikkea kirjallisesti, mitkä puolestaan siis lisäävät transaktiokustannuksia entisestään. (Williamson 1975, 26–27)

## 2.6 Transaktiokustannusteoriaan kohdistuva kritiikki

Transaktiokustannusteoriaa on kritisoitu siitä, että se ei erittele toimijoiden välisiä eroja resursseissa ja kyvykkyyksissä. (Wahrenburg et al. 2006, 1735) Lisäksi se ei myöskään kiinnitä tarpeeksi huomiota ulkoistamisen ja palvelun laadun väliseen suhteeseen. Mitä erityisempi ja monimutkaisempi toiminto on, niin sitä todennäköisemmin markkinoilla aiheutuva transaktiokustannus on korkeampi, koska ulkoisella toimittajalla tulee olla tarpeeksi yrityskohtaista ja erityistä tietoa. Tällä voi myös vaikutusta siihen, että toimittajan vaihtaminen saattaa myös olla myöhemmin vaikeampaa. Tällaisessa tilanteessa tuloksena voi olla, että toiminnon laatu voi laskea. Eritoten, jos ulkoinen palvelun tarjoaja ei hanki itselleen tarpeeksi tietotaitoa. Näin ollen palvelun taso ei vastaa yrityksen edellyttämää ja tarvitsemaa tasoa. (Braun et al. 2011, 365)

Transaktiokustannusteoria ei myöskään huomioi tarpeeksi transaktioihin liittyvää sosiaalista kontekstia. Transaktioiden sosiaalinen tausta ei pelkästään vaikuta ohjausjärjestelmän suunnitteluun, vaan sillä on vaikutusta niin ikään myös osapuolten väliseen suhteeseen ja käyttäytymiseen sekä opportunistin tasoon. Asenteet ja henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä tekijöitä osapuolten välisissä suhteissa. Erityisesti luottamus on koettu erittäin merkittäväksi tekijäksi vähentää opportunistin ilmenemistä. (Langfield-Smith & Smith 2003, 286)

## 2.7 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Ulkoistamisprosessi koostuu erilaisista vaiheista, jotka voidaan määritellä vähän eritavoilla tutkijoista riippuen. Lever (1997, 38) jakaa ulkoistamisprosessin neljään vaiheeseen, joita ovat havainnointi-, neuvottelu-, siirtymä- ja arviointivaihe. Barrar et al. (2002, 197) puolestaan ryhmittelevät ulkoistamisprosessin kolmeen vaiheeseen, joita ovat arviointi-, neuvottelu- ja kontrollointivaihe. Seuraavaksi esitellään tarkemmin näitä ulkoistamisprosessin eri vaiheita Leverin jaottelun mukaan, sillä tätä jaottelua on käytetty eritoten HR-toimintojen ulkoistamisen yhteydessä.

Havainnointivaiheessa tehdään arviointeja sisäisistä toiminnoista ja niiden laadusta, määritellään tulevaisuuden tarpeita ja edellytyksiä sekä käsitellään esille tulevia ehdotuksia. Lisäksi muodostetaan lista potentiaalisista ja pätevistä myyjistä. Havainnointivaiheen tarkoituksena on antaa parempi kuva yrityksen tämän hetkisistä kyvykkyyksistä ja mahdollisista muutostarpeista. (Lever 1997, 38) Havainnointivaiheessa niin ikään selvitetään ulkoistamisen motiiveja sekä hyötyjä ja riskejä. (Barrar et al. 2002, 197)

Neuvotteluvaiheessa puolestaan valitaan myyjä. Valinta perustuu pääosin yritysten operatiiviseen filosofiaan, erityisesti siihen, kuinka samanlaisia tai erilaisia ne ovat sekä arviointeihin myyjän palvelutarjonnasta. Neuvotteluvaiheessa sovitaan niin ikään myös sopimusehdoista. Ulkoistamissopimukset sisältävät vahvaa integraatiota ja yhteistyötä sopimusosapuolten välillä. (Lever 1997, 38)

Siirtymävaiheessa sen sijaan huolehditaan käytännön järjestelyistä. Tämän vaiheen aikana mm. työntekijät siirtyvät myyjän palvelukseen ja tietokonesovellukset yhdistetään myyjän järjestelmiin. Siirtymävaiheen toimivuutta ja onnistuneisuutta on mahdollista edistää hyvällä etukäteen tapahtuvalla suunnittelulla ja valmistelulla. (Lever 1997, 38)

Arviointivaiheessa ulkoistamisjärjestely toteutetaan. Tämän jälkeen myyjä vastaa toiminnon tai palvelun tuottamisesta. Ulkoistamisen hoitaminen ei kuitenkaan pääty toteutukseen, vaan tämän jälkeen on erityisen tärkeää valvoa sopimuksen noudattamista tekemällä erilaisia etukäteen suunniteltuja arviointeja mm. palvelun laadusta ja kustannuksista. (Lever 1997, 38) Tässä vaiheessa korostuu niin ikään

yhdessä tapahtuva sopimussyhteistyön ja sopimussuhteen jatkuva kehittäminen. (Barrar et al. 2002, 197) Lopuksi vielä arvioidaan jatketaanko ulkoistamissopimusta vai lopetetaanko yhteistyö. (Lever 1997, 38)

### 3 HR- toimintojen ulkoistaminen

#### 3.1 HR-toimintojen ulkoistamisen motiivit

Yleisesti ulkoistamisen motiivit voidaan jaotella taloudellisiin, osaamiseen, liiketoimintalähtöisiin, johtamiseen ja riskitekijöihin liittyviin motiiveihin. Taloudellisia syitä ulkoistaa toimintoja ovat mm. kustannusten pienentäminen, kustannusten laatusuhteen parantaminen, ulkoistajan rajalliset pääomat tai likvidien varojen tarve. Osaamiseen liittyvistä vaikuttimista voidaan sen sijaan mainita kyvyttömyys houkutella tai kehittää olemassa olevia osaajia tarpeita vastaavasti sekä kyvyttömyys suoriutua määritellyistä tehtävistä. Liiketoimintalähtöisiä ulkoistamisen motiiveja puolestaan ovat kasvanut kysyntä, tehokkuusvaateet, palvelun uskottavuuden parantaminen ja markkinoille pääsyn nopeuttaminen. (Elmuti 2003, 36; Kiiskinen et al. 2002,12,14–15; Potkany 2008, 53)

Johtamiseen liittyviä perusteita sen sijaan voi olla halu keskittyä ydintoimintaan, mikä onkin erittäin merkittävä ellei jopa ensisijainen syy ulkoistamiselle. Johtamisessa ja muutoksen hallinnassa on valttia tänä päivänä lisäksi nopeus ja joustavuus, koska markkinoilla tapahtuvat muutokset ovat yhä nopeampia, laajempia ja syvällisempiä. Riskitekijöihin kuuluvina vaikuttimina voidaan niin ikään esittää mm. pelko palvelutason heikkenemisestä sekä ulkoistavan yrityksen ammattitaito haasteellisissa kysymyksissä. (Elmuti 2003, 36; Kiiskinen et al. 2002,12,14–15; Potkany 2008, 53)

Henkilöstöhallinnon ulkoistamisen taustalla olevat motiivit ovat samansuuntaisia edellä mainittujen kanssa. Ne voidaan sen sijaan jakaa *strategisiin* ja *operatiivisiin* motiiveihin. Strategisiin motiiveihin lukeutuvat mm. tuottavuuden ja kannattavuuden kasvanut merkitys. Tämä on johtanut siihen, että henkilöstöhallinto on koko ajan muuttunut rutiininomaisesta työstä yhä strategisempaan suuntaan. Ulkoistamisen strategisten tekijöiden taustalla on niin ikään rakenteiden hajauttaminen ja purkaminen pienemmiksi yksiköiksi sekä matriisiorganisaatioiden kehittäminen. Tämän ideana on joustavuuden lisääminen. Ainaisen vähentämisen ja karsimisen sekä kasvaneen ydintoimintaan keskittyneen ajattelun myötä organisaatiot ovat joutuneet myös kehittämään vaihtoehtoisia tapoja uudelleen järjestää organisaatiota. Lisäksi henkilöstöhallinto on koettu usein hyvin byrokraattiseksi toiminnaksi, josta on

nykyään haluttu päästä eroon nimenomaan joustavuuden lisäämiseksi. (Greer et al. 1999, 89–90)

Operatiivisiin tekijöihin lukeutuvat puolestaan organisaatioiden suuri tarve tutkia ja uudistaa henkilöstöhallinnon prosesseja sekä itse henkilökuntaa. Henkilöstöhallinnon rooli on laajentunut huomattavasti ja muuttunut yhä enemmän neuvoa-antavaksi, jolloin aikaa kaikkien vaadittujen töiden hoitamiseen laadukkaasti ei ole tarpeeksi. Lisäksi operatiivisista tekijöistä voidaan mainita henkilöstöhallinnon tehtävien muuttuminen entistä monimutkaisemmiksi, jolloin osaaminen ja ammattitaito ovat keskeisessä asemassa. Ulrich (Cooke et al. 2005, 417) on määritellytkin henkilöstöhallinnon neljä eri roolia. Henkilöstöhallinnon tulisi nykyään siis olla strategiakumppani, hallinnon asiantuntija, henkilöstön puolustaja sekä muutosagentti.

Operatiivisiin motiiveihin niin ikään kuuluvat yritysten paine ja tarve parantaa tehokkuutta ja lisätä kyvykkyyksiä vähemmällä henkilöstömäärällä. Alati muuttuvassa kysyntätilanteessa yrityksillä on tarvetta myös henkilöstön joustavuudelle. Toisinaan yritykset toimivat jo koko kapasiteetillansa, vaikka käyttöä olisi vielä suuremmallekin määrälle. Yritykset eivät kuitenkaan ole niin halukkaita itse palkkaamaan uutta väkeä, koska tilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti, joten vuokratyövoiman käyttäminen on parempi ja mielekkäämpi vaihtoehto. Lisäksi jatkuvassa kustannusten alentamisessa ja koventuneessa kilpailussa pärjääminen ja menestyminen edellyttävät myös, että henkilöstöhallinnon tulee heijastaa yrityksen arvoa tehokkaasti. (Cooke et al. 2005, 417; Greer et al. 1999, 87- 89)

Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksissa ilmenneitä mielipiteitä siitä, mitkä ovat olleet neljä pääasiallisinta ja merkittävintä syytä ulkoistamiselle. Tutkimuksissa tutkittiin HR-toimintojen ulkoistamista tuotantoteollisuudessa Malesiassa (Hasliza & Norbani 2010), Venäjällä toimivien ulkomaisten ja kotimaisten yritysten keskuudessa (Smith et al. 2006) sekä Yhdysvalloissa (Elmuti 2003). Tutkimukset on toteutettu kyselytutkimuksilla ja haastatteluilla.

Taulukko 1. HR-toimintojen ulkoistamisen motiivit tärkeysjärjestyksessä.

	Hasliza & Norbani. 2010	Smith et al. 2006	Elmuti. 2003
1.	Ammattilaisten hyödyntäminen	Kustannusten säästäminen	Kustannusten vähentäminen
2.	Parempi laatu	Keskittyminen ydintoimintaan	Laadun parantaminen
3.	Pääoman hyödyntäminen kehitystoiminnassa	Ammattilaisten hyödyntäminen	Toimituksen ja luotettavuuden parantaminen
4.	Kilpailuetu	Henkilöstöhallinnon henkilöstön ja kulujen vähentäminen	Ulkoisten resurssien hyödyntäminen sekä mahdollisuus käyttää uutta teknologiaa

Tulokset poikkeavat toisistaan jonkin verran. Toisille kustannusten leikkaaminen on tärkein syy ja toisille puolestaan ammattilaisten käyttäminen ja tätä kautta laadun parantaminen ovat ensisijaisia syitä. Eroihin voivat vaikuttaa mahdollisesti se, millä toimialalla yritys toimii. Esimerkiksi teollisuusyrityksissä, joissa henkilöstöhallinto on suhteellisen kaukana ydintoiminnasta, voi korostua enemmän nimenomaan ammattitaidon ja osaamisen tarve kuin kustannusten ensisijainen alentaminen. Samoin myös pienissä yrityksissä, joissa henkilöstöä on vähemmän ja heidän osaaminen keskittynyt pääasiassa varsinaiseen liiketoimintaan, ammattilaisten tarve on todennäköisesti suurempia yrityksiä merkittävämpi. Sen sijaan isoissa yrityksissä, joissa kustannukset kasvavat helposti suuriksi, kustannuksissa säästäminen voi olla pääasiallinen ja ilmeisin syy.



Transaktiokustannusteorian kannalta tarkasteltuna motiivit keskittyvät nimenomaan kustannustehokkuuteen sekä toimintojen tehostamiseen, mitkä ovat usein ensisijaisia ja pääasiallisia syitä ulkoistamiselle. Toisaalta motiivit voidaan transaktiokustannusteorian näkökulmasta jakaa myös yrityksen ulkopuolelta ja sisältä tulleisiin tekijöihin. Yrityksen ulkopuolelta tulleina tekijöinä voidaan mm. pitää koventunutta kilpailua, nopeasti muuttuvaa liiketoimintaympäristöä sekä uusia rakenneratkaisuja. Koventunut kilpailu on asettanut yritykset tarkastelemaan yhä tarkemmin kustannusrakennettaan sekä nopeasti muuttuvat tilanteet ovat puolestaan johtaneet joustavuuden tarpeen kasvuun. Yrityksen sisältä tulleina tekijöinä voidaan puolestaan mainita henkilöstön ammattitaidon puute ja tämän myötä laadun parantaminen sekä henkilöstöhallinnon tehtävien keskittyminen rutiininomaisista töistä yhä enemmän strategisempaan suuntaan.

### 3.2 Mitä HR-toimintoja ulkoistetaan?

Henkilöstöhallinnon ulkoistaminen on kasvanut voimakkaasti 1990-luvulta lähtien ja on nykyään toiseksi ulkoistetuin liiketoiminta-alue. (Galanaki & Papalexandris 2005, 382; Smith et al. 2006, 305) Maantieteellisesti tarkasteltuna HR-toimintojen ulkoistamista on laajasti käytetty Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. On todettu, että jopa 90 % yrityksistä on ulkoistanut kokonaan tai joitain osia HR-toiminnoistaan. Sen sijaan Aasiassa se on ollut vähemmän käytössä johtuen mahdollisesti sen implementoinnin vähäisestä tunnettavuudesta sekä tutkimusten vähyydestä. (Chiang et al. 2010, 2763)

HR-toimintojen ulkoistamisessa, kuin minkä tahansa muunkin toiminnon ulkoistamisen yhteydessä, on hyvin oleellista erottaa ydintoiminnot ja tukitoiminnot ensin toisistaan. Ydintoiminnot voidaan määritellä (Alexander & Young 1996, 117) seuraavasti:

- Toiminnot on perinteisesti suoritettu yrityksessä.
- Toiminnot ovat erittäin tärkeitä liiketoiminnassa menestymisen kannalta. Ydintoiminnot ovat nimenomaan suoraan yhteydessä taloudelliseen tulokseen.

- Toimintojen avulla luodaan erityistä lisäarvoa niin asiakkaille, työntekijöille kuin sijoittajillekin.
- Toiminnot vaikuttavat tulevaisuuden kasvuun.

Tukitoiminnot puolestaan määritellään rutiininomaisena ja tavanomaisena työnä, mitkä ovat suhteellisen helposti uusittavissa ja toistettavissa. Tämän jälkeen tulee tarkastella kyseisten toimintojen mahdollisen ulkoistamisen seurauksena syntyneitä vaikutuksia yrityksen suorituskyvylle. (Cooke et al. 2005, 418)

HR- toiminnoista ydintoimintoihin voidaan katsoa kuuluvan HR-strategia, henkilöstöpolitiikka, johtamisen velvollisuudet ja vastuut, kuten henkilöstön arviointi ja järjestyksen ylläpito. Sen sijaan tukitoimintoihin lukeutuvat mm. koulutus, rekrytointi, uudelleenohjaus, ajanhallinta, konsultointi, palkanlaskenta, eläkejärjestelyt, terveyspalvelut, turvallisuuspalvelut sekä lakineuvonta. Useammat tutkimukset Hall & Torrington 1998 (Cooke et al. 2005, 418); Shaw & Fairhurst 1997 (Cooke et al. 2005, 418) ovat tutkineet, mitä HR-toimintoja organisaatiot yleensä tai mielellään ulkoistavat. Tulokset ovat pääasiassa olleet yksimielisiä siitä, että koulutus, rekrytointi, uudelleenohjaus, terveys- ja turvallisuuspalvelut, työn arviointi sekä järjestelmien ylläpito ovat olleet ensisijaisesti ulkoistettavien toimintojen joukossa. Syynä nimenomaan juuri näiden toimintojen ulkoistamiselle voidaan pitää sitä, että ne ovat tukitoimintoja. Lisäksi niiden toteuttaminen vaatii myös erityistä ammattitaitoa, johon yrityksillä ei ole joko aikomusta tai aikaa panostaa. (Cooke et al. 2005, 418)

Vernon et al. (2000) julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin HR- toimintojen ulkoistamista isoissa yli 200 työntekijän yrityksissä Euroopan alueella. Tutkimukseen osallistui 3 964 yritystä. HR- toiminnot jaettiin neljään osa-alueeseen, joita olivat koulutus ja kehittäminen, rekrytointi, palkanlaskenta sekä työvoiman uudelleenohjaus. Tutkimus osoitti, että koulutus ja kehittäminen on ulkoistetuin toiminto. Sen oli ulkoistanut 77 % vastanneista. Tämän jälkeen ulkoistetuin toiminto oli rekrytointi (59 %). Sekä palkanmaksun että työvoiman uudelleenohjauksen oli ulkoistanut n. 30 % vastanneista. (Cooke et al. 2005, 418)

Galanakin & Papalexandrisin (2005) julkaistussa tutkimuksessa, jossa tutkittiin puolestaan HR-toimintojen ulkoistamista Kreikassa. Tutkimuksessa käytettiin samanlaista HR-toimintojen jaottelua kuin yllä olevassa tutkimuksessa. Tulokset olivat myös samansuuntaiset. Koulutus oli ulkoistetuin toiminto ja rekrytointi oli niin ikään toiseksi ulkoistetuin toiminto.

Sen sijaan vuonna 2006 Venäjällä toimiville yrityksille niin kotimaisille kuin ulkomaisille (Smith et al. 311) tehdyssä kyselytutkimuksessa rekrytointi oli noussut ykköspaikalle ulkoistettavien toimintojen joukossa 68 %:la. Toiseksi ulkoistetuin HR-toiminto oli tällöin informaatiojärjestelmien ulkoistaminen, jonka oli ulkoistanut 61 % vastaajista. Koulutus oli tässä tutkimuksessa sen sijaan vasta kolmannella sijalla 56 %:la.

### 3.3 HR- toimintojen ulkoistamiseen kohdistuvat riskit

Kaikki yritystoiminta pitää sisällään riskiä. Tämä sama pätee myös ulkoistamiseen, joka on suosioistaan ja tunnettuudestaan huolimatta melkoinen haaste yritykselle kuin yritykselle. Ulkoistamisen kohdalla riskejä ilmenee sen prosessin jokaisessa vaiheessa. On erittäin tärkeää ulkoistamisen onnistumisen sekä sen järkevyyden ja kannattavuuden arvioimisen kannalta, että mahdollisia riskitekijöitä pyritään ennalta arvioimaan, tunnistamaan ja minimoimaan. Riskitekijät voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat strateginen, sopimusoikeudellinen, operatiivinen ja kulttuurinen riski. (Tian 2007, 56)

Strateginen riski ilmenee esimerkiksi silloin, kun ydin- ja tukitoimintoja ei osata erottaa toisistaan oikein tai ne määritellään virheellisesti. Ulkoistamisessa keskeisenä ja ensisijaisena tehtävänä on määrittää ja erottaa ydin- ja tukitoiminnot toisistaan, jotta ulkoistamisella voidaan saavuttaa hyötyjä. Yrityksillä voi olla toisinaan vaikea selvittää, mitkä heidän henkilöstöhallinnossa kuuluvat ydintoimintoihin, ja mitkä puolestaan tukitoimintoihin. Jos yritys ulkoistaa tukitoimintojen sijaan ydintoimintoja, on mahdollista lyhyellä aikavälillä saada aikaan kustannussäästöjä, mutta sen sijaan pitkällä aikavälillä pahimmassa tapauksessa voi menettää suurestikin kilpailukykyä. (Tian 2007, 56)

Sopimusoikeudellisella riskillä tarkoitetaan sitä, että ulkoistamissopimukset eivät yleensä ole niin helposti ja joustavasti muutettavissa, vaikka kilpailuympäristö sitä edellyttäisikin. Periaatteessa joitain sopimusoikeudellisen riskin elementtejä olisi mahdollista välttää ottamalla oppia aiemmin tehdyistä virheistä. Mutta tämä on oikeastaan helpommin sanottu kuin tehty, sillä useasti johtajat nimenomaan pitävät hyvin suunniteltuja sopimuksia takeena tehokkaasta riskien johtamisesta. (Tian 2007, 56)

Operatiivinen riski sen sijaan käsittää toimintakykyyn liittyviä ongelmatilanteita, joita voivat olla palvelun laatumuutokset, odottamattomat kustannukset tai liiketoiminnan häiriöt. Operatiivinen riski kasvaa, jos yritykset eivät ole tietoisia vaaditusta ja tarjotusta palvelun tasosta. Operatiivista riskiä niin ikään lisää, jos toimintakyvyn valvonta ja johtaminen ovat heikolla tai jopa olemattomalla tasolla. Samoin myös verotuksessa ja siirtohinnoittelussa tapahtuvat odottamattomat muutokset voivat vaikuttaa ulkoistamisen toimintakykyyn negatiivisesti. Operatiivinen riski ilmenee myös siinä, kuinka varmistetaan ja ylläpidetään asiakasaineistoihin ja älylliseen omaisuuteen liittyvää turvallisuutta. (Tian 2007, 57)

Kulttuurinen riski puolestaan nähdään vaikeuksina, jotka kohdistuvat kulttuurieroihin niin kansallisessa kuin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kansainvälisesti ongelmana voi olla esimerkiksi kielimuuri, eri aikavyöhykkeet sekä kommunikaatiossa, käyttäytymisessä ja työkäytännöissä ilmenevät erot. Kansallisestikin eroja voi havaita mm. yrityskulttuurissa, käytännöissä ja laatuvaatimuksissa. (Tian 2007, 57) Kahden hyvin erilaisen yrityskulttuurin yhteensovittaminen voi olla vaikeaa ja aikaa vievää sekä kustannuksia kasvattavaa. Kulttuurien yhteensovittaminen on kuitenkin tärkeää, koska sillä on merkittävä vaikutus yhteistyön onnistumiselle. (Langfield-Smith 2003, 294)

Jos riskejä tarkastellaan ulkoistamisprosessin vaiheiden näkökulmasta, niin strateginen riski ilmenee erityisesti ulkoistamisprosessin havainnointivaiheessa, jolloin päätetään ulkoistamisen tarpeesta ja ulkoistettavista toiminnoista. Sopimusoikeudellinen riski puolestaan näkyy nimenomaan neuvottelu- ja jonkin verran myös arviointivaiheessa, jolloin sopimusteknisiä seikkoja käydään uudelleen läpi. Operatiivista riskiä on sen sijaan olemassa periaatteessa jokaisessa vaiheessa, mutta eritoten sitä esiintyy siirtymä- ja arviointivaiheessa. Kulttuurinen riski niin ikään

liittyy hyvin oleellisesti ulkoistamisprosessin jokaiseen vaiheeseen. Varsinkin silloin, kun yrityskulttuurit eroavat toisistaan suuresti.

### 3.4 HR- toimintojen ulkoistamisen hyödyt

Kuten kaikella muullakin kannattavalla ja järkevällä toiminnalla niin myös ulkoistamisella on omat hyötynsä, joiden vuoksi sitä tehdään. Yleisesti ulkoistamisen hyötyjä voidaan tarkastella markkinoilla ja jalostusketjussa, toiminnallisella ja taloudellisella sekä henkilöstö- ja osaamistasolla. Markkinoilla ja jalostusketjussa ulkoistamisen avulla saavutettavia hyötyä ovat uusien markkinoiden ja mahdollisuuksien tavoittaminen, parempi reagointikyky muuttuviin laatuvaatimuksiin ja tarpeisiin sekä joustavuus ja parempi valmius vastata nopeastikin muuttuviin kysyntävaatimuksiin. (Abdul-Halim & Che-Ha 2010, 364; Järvinen et al. 2011, 61–62; Kiiskinen et al. 2002, 86–94)

Ulkoistamisen toiminnallisista ja taloudellista hyödyistä voidaan mainita sen sijaan toiminnan virtaviivaistaminen ja laadullinen parantaminen, kustannustehokkuuden parantaminen, skaala- eli mittakaavaetujen hyödyntäminen sekä pääomien vapauttaminen rahoitusomaisuudeksi. Henkilöstöön ja osaamiseen liittyviä hyötyjä ovat mm. ulkopuolisen erityisosaamisen käyttömahdollisuus, oman erityisosaamisen parempi hyödyntäminen sekä henkilöstön motivointi ja urakehitys. (Abdul-Halim & Che-Ha 2010, 364; Järvinen et al. 2011, 61–62; Kiiskinen et al. 2002, 86–94)

Henkilöstöhallintoon liittyvät ulkoistamisen hyödyt ovat pääosin samanlaisia kuin muutoinkin ulkoistamisen yhteydessä on ilmennyt. Taulukossa 2 on esitetty nimenomaan HR- toimintojen ulkoistamisen hyötyjä pitkällä aikavälillä.

Taulukko 2. HR-toimintojen ulkoistamisen hyödyt.

<b>HENKILÖSTÖHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT</b>	<b>TUTKIJAT JA VUOSILUKU</b>
Kustannusten alentaminen ja hallitseminen	Belcourt 2006, Greer et al. 1999, Lever 1997, Klaas et al. 1999, Meckel 1999 (Wahrenburg et al. 2006, 1733), Mellewigt et al. 2003 (Wahrenburg et al. 2006, 1733), Oshima et al. 2005, Smith et al. 2006, Schweizer et al. 2005 (Wahrenburg et al. 2006, 1733), Tian 2007
Tehokkuuden lisääminen	Belcourt 2006, Tian 2007, Oshima et al. 2005
Keskittyminen ydintoimintaan	Adler 2003, Belcort 2006, Greer et al. 1999, Klaas et al. 2001, Smith et al. 2006, Tian 2007, Wahrenburg et al. 2006
Riskin ja yrityksen vastuun vähentäminen	Belcourt 2006, Lever 1997, Greer et al. 1999, Tian 2007
Uusimman teknologian käyttäminen	Belcourt 2006, Tian 2007
Asiantuntijoiden hyödyntäminen	Belcourt 2006, Tian 2007
Joustavuuden lisääminen	Oshima et al. 2005, Adler 2003
Henkilöstöhallinnon laadun parantaminen	Braun et al 2010, Greer et al. 1999, Meckel 1999 (Wahrenburg et al. 2006,1733)

Kustannusten alentaminen ja hallitseminen ovat tärkeitä ulkoistamisesta saatavia etuja, mutta eivät kuitenkaan ainoita. Ulkoistaminen vähentää nimenomaan suurta pääoman tarvetta yrityksen kannalta ei niin olennaisten tukitoimintojen alueella, mikä puolestaan antaa nopeutta ja joustavuutta reagoida alati muuttuvassa ja haasteellisessa kilpailuympäristössä. Näin ollen HR-toimintojen ulkoistamisen jälkeen yrityksen ei tarvitse enää investoida pääomaa HR- järjestelmien ja infrastruktuurin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. HR- toimintojen kannalta kustannussäästöjä saadaan aikaan mm. palkka-, hallinto-, rekrytointi- ja koulutusmenoissa. (Cooke et al. 2005, 415; Tian 2007,55- 56)

Lisäksi kustannusten kontrolloiminen on helpompaa, sillä on olemassa vertailukohta (sisäisesti tuotettu), johon ulkoisen palvelun tarjoajan kustannuksia on mahdollista verrata. Näin ollen kustannukset eivät pääse kasvamaan huomaamattomasti. (Belcourt 2006, 272) Kustannussäästöjä on tutkimusten mukaan (Adler 2003; Oshima et al. 2005) saatu aikaan vuodessa 10–20 %. Yrityksistä n. 50 % kokee, että asetetut kustannustavoitteet on saavutettu ja työvoiman tuottavuus on niin ikään parantunut. (Belcourt 2006, 272).

Tehokkuuden lisääminen ilmenee siten, että yritykset, jotka ovat erikoistuneet henkilöstöhallintoon, tuntevat alueensa perinpohjaisesti. Asiantuntijat tietävät, kuinka tulee toimia, joten aikaa ei kulu turhaan mm. järjestelmien ja tarvittavien tietojen oppimiseen, mikä puolestaan edistää tehokkuutta. Näin ollen henkilöstöhallinnon aineisto ja siitä saatavat tiedot ovat helposti, nopeasti ja vaivattomasti ulkoistavan yrityksen saatavilla. (Tian 2007, 56)

Ulkoistaminen mahdollistaa niin ikään keskittymisen ydintoimintaan. Yritystoiminnassa resurssit ovat rajallisia, mikä vuoksi kaikilla liiketoiminta-alueilla on vaikea olla loistava tai paras. Samoin myös ihmisillä on vain rajallisesti aikaa ja mahdollisuuksia kiinnittää asioihin huomiota. Ulkoistaminen edesauttaa yritystä keskittymään nimenomaan tukipalveluiden tuottamisen sijasta niihin ydintoimintoihin, jotka ovat oleellisia juuri kyseisellä liiketoiminta-alueella, ja joilla tuodaan asiakkaille ja sijoittajille todellista lisäarvoa. Näin ollen yritysjohtajat voivat suunnata huomionsa selvemmin ja helpommin tärkeisiin asioihin. (Cooke et al. 2005, 415; Tian 2007, 56) Tehdyn tutkimuksen (Oshima et al. 2005) mukaan ulkoistamisen myötä hallinnollisten

tehtävien määrä väheni yli puolella. Tämän lisäksi strateginen painopiste kasvoi 40 prosentilla.

Henkilöstöhallinnon alueella on olemassa myös paljon riskitekijöitä, joita voidaan vähentää siirtämällä yrityksen vastuuta toiselle toimijalle. Riskiä ilmenee mm. lain oikeaoppisessa noudattamisessa, yrityksen uudelleenjärjestämisessä, rahoituksessa ja teknologiassa. Jos yrityksessä tuotettaisiin erittäin korkealaatuista henkilöstötoimintaa, niin tällöin sen kustannukset saattaisivat nousta hyvin nopeasti kohtuuttomiksi. Tähän panostaminen olisi myös koko ajan pois varsinaiselta liiketoiminta-alueelta. Osaltaan riskien olemassaolon voidaan katsoa johtuvan ammattitaidon puutteesta, sillä ammattilaiset osaavat paremmin määritellä, hoitaa ja välttää riskejä kyseisillä alueilla. (Tian 2007, 56; Belcourt 2006, 274)

Yritykset ovat kokeneet hyvänä ja helpottavana tekijänä riskin ja epävarmuuden jakamisen ulkopuolisen toimijan kanssa. Erään haastatellun mukaan ulkoistaminen on oiva tapa jakaa riskiä, etenkin kun henkilöstöhallinnon alueella on vaikea olla ajan tasalla kaikkien uusien säännösten ja nopeiden muutosten kanssa. (Greer et al. 1999, 90)

Ulkoistamisen myötä on lisäksi mahdollisuus käyttää viimeisintä teknologiaa. Uuteen ja ajantasaiseen teknologiaan panostaminen henkilöstöhallinnon alueella voi osoittautua erittäin kalliiksi ja kannattamattomaksi varsinaiseen liiketoimintaan nähden. Kuitenkin on hyvin tärkeää, että myös henkilöstöhallinnossa on käytettävissä hyödylliset, tarvittavat ja korkealaatuiset työkalut. (Tian 2007, 56) Ajantasaisen teknologian avulla yritysten on myös mahdollista vähentää transaktioaikaa. Tällä tarkoitetaan aikaa, joka kuluu asioiden käsittelyyn. (Belcourt, 2006, 273)

Asiantuntijoiden hyödyntäminen tulee niin ikään mahdolliseksi ulkoistamisen kautta. Henkilöstöhallinnon työkenttä on nimittäin monimutkaistunut mm. lain ja lisääntyneiden säännösten takia huomattavasti aiemmasta, mikä edellyttää henkilöstöhallinnolta yhä enemmän spesifiä tietämystä. Jotta henkilöstöhallinto olisi korkealaatuista, tarvitaan siinä erityistä ja yksityiskohtaista henkilöstöhallinnon osaamista. (Tian 2007, 56)



Ulkoistaminen lisää niin ikään joustavuutta ja kykyä reagoida riittävän nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tarpeisiin. Tämä on nykypäivänä erittäin tärkeää, koska liiketoimintaympäristölle on aiempaa enemmän tunnusomaista suuri epävarmuus ja ennakoimattomuus. Joustavuus mahdollistaa lisäkapasiteetin, lisäkyvykkyyksien käytön sekä yksikön kustannusten ennustettavuuden. (Oshima et al. 2005, 7)

Lisäksi ulkoistaminen myös parantaa henkilöstöhallinnon laatua. Henkilöstöhallinnon kohdalla, mikä on siis pääsääntöisesti koettu hyvin byrokraattiseksi, voidaan parantaa sen joustavuutta, suorituskykyä ja vastausaikaa, joilla on oleellinen merkitys toiminnon laadulle. Ulkoistamisen seurauksena on myös mahdollista kontrolloida paremmin toiminnon tasoja. Lisäksi henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarkasteltuna luotettavuutta voidaan lisätä, mikä on erittäin tärkeässä asemassa. Esimerkiksi henkilön, jolla on alkoholiongelma, on todennäköisesti helpompi puhua aiheesta ja hakea ammattiapua ulkopuoliselta kuin yrityksen sisällä toimivalta henkilöltä. Koska pelko siitä, että asia tulisi muiden työntekijöiden tietoisuuteen, on selvästi pienempi. (Belcourt 2006, 273)

Braun et al. (2011) tutkimuksessa ulkoistetun henkilöstöhallinnon laadusta yli puolet eli 251 yritystä odottivat henkilöstöhallinnon laadun olevan korkeampi ulkoistamisen jälkeen. Yrityksistä 213 oli hyvin tyytyväisiä saamaansa palvelun laatuun ja kokivat, että niiden odotukset olivat täytetty. Osan mielestä niiden odotukset olivat jopa ylitetty. Vain 60 yritystä 420 yrityksestä kertoi laadun laskeneen siihen nähden, mitä he olivat odottaneet. Lisäksi Greer et al. 1999 tekemässä tutkimuksessa raportoitiin korkeammasta HR:n laadusta.

Tutkimuksessa (Chiang et al. 2010, 2769) kartoitettiin HR-toimintojen ulkoistamista Hong Kongin alueella ja ulkoistamisen hyödyt laitettiin keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Aineisto kerättiin haastatteluiden kautta. Yritykset kokivat merkittävimmit hyödyiksi HR-toimintojen ulkoistamisessa:

1. ammattilaisten käytön
2. mahdollisuuden keskittyä ydintoimintaan
3. uusien ideoiden saamisen
4. HR:n parantuneen laadun

Yllättävintä tulosten kannalta oli, että kustannusten alentaminen jäi viimeiselle sijalle listassa. Lisäksi ulkoistamisen kautta niin ikään tavoiteltu joustavuus oli listassa myös viimeisten joukossa.

Transaktiokustannusteoria selittää ulkoistamista ja sen hyötyjä siis kustannustehokkuuden näkökulmasta. Kustannusten alentaminen on myös HR-toimintojen ulkoistamisen myötä tavoiteltu hyöty, mutta keskittyminen ydintoimintaan, henkilöstöhallinnon laadun parantaminen sekä mahdollisuus ammattilaisten hyödyntämiseen ovat niin ikään hyvin merkittäviä ja joissain tapauksissa jopa kustannusten alentamista tärkeämpiä HR-toimintojen ulkoistamisen seurauksena saavutettuja etuja. Näin ollen ulkoistamista ei voida ainoastaan selittää yksin transaktiokustannusteorian näkökulmasta. Yksi selitys sille, miksi esimerkiksi ammattilaisten hyödyntäminen henkilöstöhallinnon alueella korostuu ja se koetaan erittäin tärkeäksi, voi mahdollisesti johtua henkilöstöhallinnon luonteesta. Henkilöstöhallinnon kenttä on siis hyvin laaja ja vaatii näin ollen monen eri alueen spesifiä asiantuntemusta, jota harvoin muutamalla henkilöllä on hallussa.

### 3.5 HR-toimintojen ulkoistamisen haitat

Yleisesti tarkasteltuna ulkoistamisen haittoina on vuosien myötä tullut esille mm. kontrollin menettäminen, sisäisten ammattilaisten ja näin ollen taitojen menettäminen, kustannusten nousu, innovaatioiden vähentyminen, negatiiviset vaikutukset henkilöstön moraaliin, laskenut palvelun laatu sekä häiriöt ja yhteenotot toimittajan kanssa. (Abdul-Halim & Che-Ha 2010, 364) Henkilöstöhallinnon ulkoistamisen kohdalla on esiintynyt pääosin samankaltaisia haittoja ja ongelmia. Seuraavaksi esitellään ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä esiintyneitä negatiivisia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan nimenomaan ulkoistamisen jälkeen aiheutuneita haittoja.

Henkilöstöhallinnon ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä on ilmennyt niin ikään haittoja ja epävarmuustekijöitä. Taulukossa 3 esitellään näitä tekijöitä. Tulokset pohjautuvat Chian et al. 2010 ja Smithin et al. 2006 tekemiin tutkimuksiin. Smith et

al:n tutkimuksessa vertailtiin Venäjällä ja Yhdysvalloissa toimivien yritysten kokemuksia keskenään, joten tämän vuoksi taulukossa on kaksi erillistä saraketta.

Taulukko 3. HR-toimintojen ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä koetut haitat.

HR-toimintojen haitat ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä	Chian et al. 2010 (Hong Kongissa toimivat yritykset)	Smith et al. 2006 (Venäjällä toimivat yritykset)	Smith et al. 2006 (Yhdysvalloissa toimivat yritykset)
1.	Pelko kontrollin menettamisestä	Epävarmuus ulkoisen palvelun laadusta	Pelko kontrollin menettamisestä
2.	Ulkoistamiskokemuksen puute	Liikkeenjohdollisten kannustimien puute	Ulkoistamiskokemuksen puute
3.	Pelko henkilöstöhallinnon töiden menettamisestä/ Henkilöstön vastustus yleisesti	Epävarmuus ulkoistamisen hinnasta ja kustannuksista	Henkilöstöhallinnon vastustus
4.	Epävarmuus palvelun laadusta	Huoli henkilöstöhallinnon kontrollin menettamisestä	

Pelko kontrollin menettamisestä on ollut suhteellisen yleinen huolenaihe ja pelko. Toisaalta se ei ole mikään ihme, sillä siirtyyhän kuitenkin työntekijöiden kannalta tärkeä toiminto ulkoiselle toimijalle, millä on vaikutusta yrityksen imagoon. Tämän vuoksi palvelun tulisi niin ikään toimia hyvin.

Hallinnan menettämisen pelko on myös oleellisesti yhteydessä luottamukseen. Yrityksen tuottaessa toiminnon itse se voi olla täysin varma sen toteuttamisesta, lopputuloksesta ja mahdollisesti tarvittavista muutoksista. Sen sijaan ulkoisen toimijan kohdalla sen periaatteessa täytyy ensinnäkin toivoa, että se on tehnyt toimittajan suhteen oikean valinnan. Valinnan onnistuneisuus tai epäonnistuneisuus ilmenee vain ajan myötä. Lisäksi yrityksen tuleen luottaa siihen, että tämä hoitaa palvelun toteuttamisen sopimusten ehtojen mukaan ja laadukkaasti. Pelko perustuu nimenomaan transaktiokustannusteorian käsityksen mukaan opportunismin, siis oman edun tavoittelemisen, mahdolliseen ilmenemiseen, mikä voi osaltaan selittää sopimusrikkomuksia.

Tähän liittyy myös huoli liikkeenjohdollisten kannustimien puutteesta. Ulkoisella toimijalla kannustimet ja toiminnan tavoitteet tulevat käytännössä sen oman yrityksen sisältä. Ulkoistavan yrityksen kannalta olisikin tärkeä saada jollain tavalla yhdistettyä tai sitoutettua tavoitteensa ja toimintaperiaatteensa ulkoisen toimijan kanssa, jolla varmistettaisiin palvelun hyvä laatu ja toteutus.

Vastauksissa huomioitavaa on myös se, että Aasiassa ja Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten tulokset ovat hyvin samankaltaisia, oikeastaan identtisiä, keskenään. Aasiassa ulkoistaminen on yleistynyt huomattavasti Yhdysvaltoja myöhemmin. Tulosten yhteneväisyyteen voi olla useita eri syitä. Voidaan ajatella, että Hong Kongissa toimivien yritysten joukossa on ollut suuresti amerikkalaisia tai amerikkalaistaustaisia yrityksiä. Toisaalta yritysten joukossa voi niin ikään olla yrityksiä, joiden yrityskulttuuri suhteellisen lähellä amerikkalaista. Tarkempia tietoja tai varmuutta siitä, että Hong Kongissa toimivat yritykset olisivat täysin paikallisia tai aasialaistaustaisia, ei nimittäin ole.

Ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä aiheutuneita haittoja voidaan niin ikään tarkastella yrityksen ulkopuolelta ja sisältä tulleista näkökulmista. Yrityksen sisältä tulleisiin haittoihin lukeutuvat nimenomaan henkilöstön yleinen vastustus ulkoistamista kohtaan sekä ulkoistamiskokemuksen puute. Näiden tekijöiden olemassaoloon yrityksellä itse on mahdollista vaikuttaa. Sen sijaan pelko kontrollin menettämisestä, palvelun laadusta sekä kustannuksista voidaan määritellä kuuluvaksi osaltaan yrityksen ulkopuolella ilmenneisiin tekijöihin. Näihin tekijöihin yritys itse ei voi täysin vaikuttaa, vaan valtaosa riippuu yhteistyökumppanin toimista.

Tätä epävarmuutta ostajayritys pyrkii nimenomaan eritoten palvelun laadun ja kustannusten kohdalla sopimuksissa eliminoimaan.

Smith et al:n (2006) tutkimuksessa lisäksi tutkittiin ulkoistamisen seurauksena aiheutuneita negatiivisia tekijöitä, jotka on esitelty taulukossa 4. Tulosten kannalta eroa Venäjällä ja Yhdysvalloissa toimivien yritysten kesken oli ainoastaan kustannussäästöjen toteutumisessa. Nimittäin Venäjällä toimivien yritysten mukaan merkittävin negatiivinen tekijä oli nimenomaan kustannussäästöjen toteutumatta jääminen (59 %). Sen sijaan Yhdysvalloissa toimivien yritysten kohdalla kustannussäästöjä oli saatu aikaan ja vain 7 prosentilla yrityksistä kustannussäästöjä ei ollut saavutettu.

Eron voidaan ajatella mahdollisesti johtuvan ulkoistamisen yleisyydestä ja tunnettavuudesta. Yhdysvalloissa ulkoistaminen on ollut käytössä pidempään, joten kokemuksia sen toteuttamisesta ja kehittämisestä on enemmän kuin Venäjällä. Toisaalta selitys ei kuitenkaan ole täysin aukoton, sillä tietoa siitä, olivatko Venäjällä toimineet yritykset ulkoistaneet toimintonsa Venäjällä toimineeseen yritykseen vai johonkin kansainväliseen, ei ole.

Taulukko 4. Ulkoistamisen myötä aiheutuneet negatiiviset tekijät. (Smith et al. 2006, 312, 314)

1.	Kustannussäästöjen toteutumatta jääminen
2.	Laskenut palvelun taso/ laatu
3.	Ei varmuutta negatiivisista tekijöistä
4.	Kyvyyttömyys hoitaa toimittajasuhdetta

Vaikka HR-toimintojen ulkoistamisen seurauksena on saatu aikaan kustannussäästöjä, on myös useita tutkimuksia (Greer et al. 1999, 91) siitä, kuinka kustannukset ovat olleet korkeammat kuin oli luvattu tai odotettu eikä palvelun laatukaan ole vastannut odotuksia. Yleensä syy, miksi kustannukset ovat odotettuja korkeammat, on piilokustannusten ilmeneminen. Kustannuksia olisi syytä tarkastella

entistä kokonaisvaltaisemmin eikä vain keskittyä ainoastaan budjettiin jo laskettuihin kustannuksiin (Rison & Tower 2005, 14).

Albertsonin (2000) tutkimuksessa nimittäin noin puolet vastaajista koki ulkoistamisen olevan kalliimpaa eikä palvelun tasokaan ollut niin korkealaatuinen kuin oli odotettu. Kyseisessä tutkimuksessa jopa 40 %: la vastaajista kustannukset olivat ennakoitua korkeammat. Joissain tapauksissa kustannussäästöjen toteutumatta jääminen on myös johtanut siihen, että ulkoistamissopimuksia on jätetty uusimatta. Eräässä tutkimuksessa jopa 30 % sopimuksista jätettiin uusimatta. (Belcourt 2006, 274).

Lisäksi toisessakin 2000-luvun alkupuolella tehdyssä tutkimuksessa (Adler 2003, 55), joissa tutkittiin keskisuurten ja suurten yritysten HR- toimintojen ulkoistamista, löydettiin, että toteutuneet kustannukset olivat korkeammat kuin odotetut. Niin ikään palvelun laatu oli myös vastanneiden mukaan laskenut, sillä palvelun tarjoajilla oli liian vähän tietotaitoa asiakkaan tarpeisiin nähden sekä riittämättömät resurssit asioiden hoitamiseen. Negatiivisena tekijänä oli lisäksi tullut pelko kontrollin menettämisestä.

Niin ikään tutkimuksessa HR-toimintojen ulkoistamisesta Kreikassa (Galanaki & Papalexandris 2005, 392) ilmeni, että myyjällä on usein puutteellinen tietotaito ja vähäinen kokemus hoidettavista asioista. Joidenkin vastaajien mukaan konsultit jopa oppivat työtehtäviä samanaikaisesti työskennellessään. Tämän vuoksi ulkoistaville yritykselle on tullut tunne siitä, että konsultit oppivat enemmän heiltä sen sijaan, kun heidän pitäisi ennemminkin oppia ja saada asiantuntevia neuvoja konsulteilta. Tämä puolestaan johtaa siihen, että aikaa menee hukkaan eikä tarvittavia aikasäästöjä saada aikaan, vaikka ajan säästämistä pidettiin yhtenä ulkoistamisen perusteluna.

Puutteellisen tietotaidon ja vähäisen kokemuksen on katsottu johtuvan siitä, että konsultointiyritykset palkkaavat pääosin nuoria ja vastavalmistuneita asiantuntijatehtäviin, joissa vaadittaisiin enemmän kokemusta. Toisaalta kokeiden ja ammattitaitoisten henkilöstöhallinnon osaajien kysyntä on hyvin suurta ja heidän kiinnostuksen herättäminen konsultointitehtäviä kohtaan ei ole helppoa. Nämä osaltaan vaikeuttavat heidän palkkaamistaan. (Galanaki & Papalexandris 2005, 392)

Rison & Towerin (2005, 17) tutkimuksessa puolestaan ¼ henkilöstöhallinnon työntekijöiden ajasta kului edelleen ulkoistamisen jälkeenkkin ulkoistetun toiminnon

hallinnollisen töiden hoitamiseen. Lisäksi puolet tästä rutiinityöstä ovat tehneet vielä väärät henkilöt, kuten johtajat. Ulkoistamista on myös kritisoitu siitä, että se on suhteellisen huono tapa vähentää kustannuksia verrattuna esimerkiksi prosessien uudelleen organisointiin. Prosessien uudelleen organisoinnin avulla kustannussäästöjä voidaan nimittäin saada aikaan jopa yli 50 %, kun ulkoistamisen avulla puolestaan säästöt jäävät keskimäärin 10–15 prosenttiin (Bryce & Useem 1998).

Haastatellut ovat niin ikään todenneet, että ulkoisen toimijan olisi tärkeää tulla yhtenäiseksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi ulkoistavan yrityksen HR-toiminnon kanssa sen sijaan, että se olisi näkyvästi toinen erillinen osapuoli. Sillä muutoin ulkoistamisella voi olla haitallisia vaikutuksia ulkoistavan yrityksen yrityskulttuurille. Lisäksi on myös ollut pelkoa siitä, että ulkoistettu HR-toiminto ja yrityksen henkilöstö ajautuvat liian kauas toisistaan ja tulevat näin ollen etäisiksi. (Greer et al. 1999, 91)

Ulkoistamisen haittana on niin ikään mainittu henkilöstöhallinnon taitojen ja kyvykkyyksien menettäminen, mikä johtaa liialliseen riippuvuuteen myyjästä. Pahimmassa tapauksessa, jos myyjän tietotaito ja palvelun laatu heikkenevät, yritys joutuu vaihtamaan joko toimittajaa tai järjestämään HR-toiminnon jälleen sisäisesti. Nämä kummatkin vaihtoehdot lisäävät kustannuksia huomattavasti, mikä ei todellakaan ollut alun perin päämääränä. Ulkoistamisessa ja etenkin sen onnistumisessa siis piilee suhteellisen paljon myös riskitekijöitä, jos on hyötyjäkin. (Greer et al. 1999, 91)

Ulkoistavan yrityksen (ostaja) ja ulkoistamista tarjoavan toimittajan (myyjä) välillä ongelmana on useasti ollut myös ostajan vaikeus selittää ja kuvata yksityiskohtaisesti, minkälaista palvelua se myyjältä odottaa ja vaatii. Tämän voidaan katsoa aiheutuvan kokemattomuudesta hoitaa ja ohjata ulkoistamisprosessia. Sopimukset sisältävät vain vähän erityisiä ja tarkkoja vaatimuksia. Näin ollen sopimusten muoto koetaankin usein suhteellisen väljäksi ja löyhäksi, minkä vuoksi sopimusten noudattaminen perustuu osapuolten väliseen luottamukseen ja hyvään tahtoon. (Galanaki & Papalexandris 2005, 392)

Edellä mainitut haitat ja epävarmuustekijät kasvattavat transaktioteoriaan kuuluvia transaktiokustannuksia entisestään. Kun asiat eivät ole toteutuneet odotetulla tavalla, sopimusehtoja on rikottu tai on olemassa epävarmuutta asioiden hoitamisessa,

kasvavat niin neuvottelu-, sopimus- ja ennen kaikkea valvontakustannukset. Jos ulkopuolinen toimittaja joudutaan kokonaan vaihtamaan, kasvavat kaikki edellä luetellut kustannukset sekä näiden lisäksi tulee vielä uuden toimittajan etsimisestä aiheutuneet kustannukset. Kyseisessä tilanteessa joudutaan mahdollisesti myös pohtimaan, olisiko henkilöstöhallinto kuitenkin kannattavampaa toteuttaa vaihtoehtoisesti jälleen yrityksen sisällä.

Ulkoistamisessa ei ole mahdollista tehdä montaa väärää ja epäonnistunutta valintaa, sillä tällöin kustannukset todennäköisesti nousevat suhteettomaan suuriksi. Näin ollen korostuvat taustatyön ja harkinnan merkitys. Ulkoistamisen onnistumisessa näyttääkin olevan ensisijaisen tärkeää yhteistyökykyisen, avoimen ja aidon sopimussuhteen rakentaminen. Tämän tulisikin olla yksi lähtökohta sopimuskumppania etsittäessä.



## 4 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämä tutkimus keskittyi tutkimaan HR-toimintojen ulkoistamisen motiiveja sekä seurauksia eli hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Ulkoistamista tarkasteltiin transaktiokustannusteoreettisesta näkökulmasta, mikä muodostikin tutkimuksen teoriaosuuden. Tavoitteena oli nimenomaan selvittää ulkoistamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä. Tarkoituksena oli niin ikään myös tutkia asetettuja ja toteutuneita tavoitteita ja verrata näitä keskenään. Koska tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, niin empiriaosuus pohjautuu muiden tutkijoiden aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, jotka täydentävät teoriaa.

HR-toimintojen ulkoistamisessa ei ole olemassa vain yhtä tiettyä syytä, vaan siihen vaikuttaa useita eri tekijöitä, jotka vaihtelevat yritysten tarpeen ja tilanteen mukaan. HR-toimintojen merkittävimiksi motiiveiksi löydettiin kustannusten alentaminen, ammattilaisten hyödyntäminen, henkilöstöhallinnon laadun parantaminen sekä keskittyminen ydintoimintaan. Nämä ovat pääasiassa samankaltaisia kuin muidenkin toimintojen ulkoistamisen yhteydessä on todettu.

Transaktiokustannusteoria sopii niin ikään HR-toimintojen ulkoistamisen tutkimiseen, sillä kustannustehokkuus painottuu suuresti myös HR-toimintojen ulkoistamisen yhteydessä. Transaktiokustannusteorian pohjalta ulkoistamisen motiivit voidaan jakaa yrityksen sisältä ja ulkoa tulleeisiin motiiveihin. Yrityksen sisältä tulleina motiiveina voidaan pitää ammattilaisten hyödyntämisen tarvetta, henkilöstöhallinnon laadun parantamista sekä keskittymistä ydintoimintaan. Yrityksen ulkopuolelta tulleena motiivina voidaan puolestaan mainita kustannusten alentaminen, jonka taustalla on koventunut kilpailu. Lisäksi ulkoa tulleena tekijänä voidaan pitää joustavuuden lisäämistä, joka on sen sijaan seurausta nopeasti muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä ja tarpeesta reagoida muuttuviin tilanteisiin.

Henkilöstöhallinnon ulkoistamisen hyötyjä olivat tutkimuksen mukaan kustannusten alentaminen ja niiden parempi hallinta, tehokkuuden lisääminen, keskittyminen ydintoimintaan, riskin ja yritysvastuun vähentäminen, mahdollisuus käyttää uusinta teknologiaa, asiantuntijoiden hyödyntäminen, joustavuuden lisääminen sekä henkilöstöhallinnon laadun parantaminen. HR-toimintojen ulkoistamisen hyödyissä painottuvat kustannustietoisuus ja tehokkuuden lisääminen kuten

transaktiokustannusteoriassakin. Kuitenkin HR-toimintojen ulkoistamisessa kustannustehokkuus ei ole aina ensisijainen ja määräävin tavoiteltu hyöty, vaan ammattilaisten hyödyntäminen, keskittyminen ydintoimintaan sekä HR:n parantunut laatu koetaan niin ikään merkittävinä ja tärkeinä. Tähän on mahdollisesti syynä juuri henkilöstöhallinnon laaja työkenttä, jossa erikoisosaamista tarvitaan monella eri osa-alueella. Näin ollen yritysten hallussa oleva ammattitaito ei aina riitä kaikkeen.

Tutkimuksessa haittoina koettiin puolestaan pääosin ne hyödyt ja tavoitteet, jotka jäivät toteutumatta. Ulkoistamispäätöksenteon yhteydessä epävarmuutta herättivät pelko kontrollin menettämisestä, ulkoistamiskokemuksen puute, palvelun laatu, kustannukset sekä henkilöstön vastustus ulkoistamista kohtaan. Transaktiokustannusteorian näkökulmasta tarkasteltuna epävarmuustekijät ovat myös jaettavissa yrityksen sisältä ja ulkoa tulleisiin tekijöihin. Tässä yhteydessä henkilöstön vastustus ja ulkoistamiskokemuksen puute voidaan ajatella lukeutuvan yrityksen sisältä tulleisiin tekijöihin, sillä näihin yritys voi itse täysin vaikuttaa. Sen sijaan pelko kontrollin menettämisestä, epävarmuus palvelun laadusta ja kustannuksista riippuvat paljon sopimusosapuolen toimista, minkä vuoksi näitä voidaan pitää yrityksen ulkopuolelta tulleina tekijöinä. Ulkoistamisen jälkeen aiheutuneita haittoja olivat kustannussäästöjen toteutumatta jääminen, laskenut palvelun laatu, ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen vähäinen ammattitaito, aikasäästöjen toteutumatta jääminen, hallinnolliset työt eivät vähentyneet sekä liiallinen riippuvuus ulkoisen palvelun tarjoajasta.

Ulkoistamisen avulla voidaan saavuttaa paljon hyviä ja perusteltuja etuja. Toisilla ulkoistaminen on onnistunut tavoitteiden mukaisesti ja he todennäköisesti jatkavat sen toteuttamista tulevaisuudessakin. On kuitenkin olemassa paljon tapauksia, joissa tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta ja ulkoistaminen on käytännössä joltain osin epäonnistunut. Ulkoistaminen on yksi vaihtoehto muiden joukossa vastata tulevaisuuden haasteisiin, mutta se ei kuitenkaan ole mikään takuvarma keino saavuttaa tarvittuja säästöjä. Ulkoistamiseen pitäisikin suhtautua tietyllä varauksella. Ennen kaikkea tulisi panostaa suuresti suunnitteluun, jonka tulisi olla huolellista, harkittua ja perusteellista.

Tutkimuksen rajoitteisiin liittyen, koska tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena eikä itse tehtyä empiriaa näin ollen ole, niin kaikkiin haluttuihin kysymyksiin ei ole

saatu yksityiskohtaisia ja kattavia vastauksia. Yksi tällainen asia on esimerkiksi se, mitkä HR-toimintojen ulkoistamisen motiivit, hyödyt ja haitat koetaan tärkeimmiksi. Motiiveista tutkimuksia löytyi jonkin verran, mutta määrällisesti kuitenkin hyvin vähän. Hyödyistä ei sen sijaan tällaisia tutkimuksia juuri ollenkaan ollut saatavilla. Ulkoistamisen myötä aiheutuneista haitoista tutkimuksia oli suhteellisen vähän tarjolla. Tutkimuksen validiteettia voitaisiin kuitenkin pitää hyvänä, sillä siinä käytetyt lähteet ovat tarkasteltujen tutkimusten kuten pääosin teoriainkin osalta kaikki tieteellisiä artikkeleita, joita voidaan pitää luotettavina ja laadukkaasti tehtyinä.

Tutkimus painottui siis tarkastelemaan HR-toimintojen ulkoistamisen motiiveja sekä seurauksia eli hyötyjä ja haittoja. Tutkimus esittelee näitä edellä mainittuja asioita, mutta ei kuitenkaan selvitä syitä ja tekijöitä, minkä takia ulkoistaminen ei ole onnistunut tai tavoitteita ei ole saavutettu. Tutkimus ei myöskään tuo ilmi ehdotuksia ja keinoja siitä, kuinka HR- toimintojen ulkoistamista voisi parantaa ja kehittää. Tämä olisikin mielenkiintoinen ja hyvin hyödyllinen jatkotutkimuksen kohde.

Lisäksi on suhteellisen vähän tutkimuksia siitä, mitkä koetaan merkittävimmiksi hyödyiksi, haitoiksi ja motiiveiksi. Näitä voisi myös tutkia enemmän ja laittaa esimerkiksi hyödyt keskinäiseen paremmuusjärjestykseen. Toisaalta ulkoistamista voisi tarkastella myös riskien näkökulmasta, sillä riskiä ilmenee ulkoistamisprosessin eri vaiheissa. Näin ollen voisi kehittää eräänlaisen riskienhallintaoppaan, jossa olisi ohjeistuksia siitä, mihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, jotta ulkoistaminen onnistuisi toivotulla tavalla. Niin ikään voisi keskittyä ulkoistamisen yleisimpiin sudenkuoppiin ja tehdä näistä jonkinlaisen yhteenvedon, jonka avulla olisi mahdollista välttyä ulkoistamisen pahalta epäonnistumiselta.

## Lähdeluettelo

**Abdul-Halim, Hasliza & Che-Ha, Norbani.** 2010. HR outsourcing among Malaysian manufacturing companies. Business Strategy Series, Vol. 11, No. 6, 363-370.

**Adler, Paul.** 2003. Making the HR outsourcing decision. MIT Sloan Management Review, Vol. 45, No. 1, 53-60.

**Albertson, David.** 2000. Outsourcing shows limited impact for strategic HR. Employee Benefit News, Vol. 14, No. 10, 70.

**Alexander, Marcus & Young, David.** 1996. Strategic outsourcing. Long Range Planning, Vol. 29, No. 1, 116-119.

**Alewell, Dorothea; Hauff, Sven; Thommes, Kristen & Weiland, Katrin.** 2009. Triggers of HR outsourcing decisions – an empirical analysis of German firms. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 7, 1599-1617.

**Arnold, Ulli.** 2000. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. European Journal of Purchasing & Supply Management Vol. 6, No. 1, 23-29.

**Barrar, Peter; Wood, Douglas; Jones, Julian & Vedovato, Marco.** 2002. The efficiency of accounting service provision. Business Process Management Journal, Vol. 8, No. 3, 195-217.

**Belcourt, Monica.** 2006. Outsourcing- The benefits and risks. *Human Resource Management Review*, Vol.16, No. 2, 269-279.

**Braun, Irene; Pull, Kerstin; Alewell, Dorothea; Störmer, Susi & Thommes, Kirsten.** 2011. Hr outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review*, Vol.40, No. 3, 364-382.

**Bryce, David & Useem, Michael.** 1998. The impact of corporate outsourcing on company value. *European Mangement Journal*, Vol. 16, No. 6, 635-643.

**Chiang, Flora; Hau-Siu Chow, Irene & Birtch, Thomas.** 2010. Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 15, 2762-2777.

**Coase, Ronald.** 1937. The Nature of the Firm. *Economica New Series*, Vol. 4, No. 16, 386-405.

**Cooke, Fang Lee; Shen, Jie & McBride, Anne.** 2005. Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human resource management*, Vol. 44, No. 4, 413-432.

**Costa, Christina.** 2001. Information technology outsourcing in Australia: a literature review. *Information Management & Computer Security*, Vol. 9, No. 5, 213-224.

**Eisenhardt, Kathleen.** 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.

**Elmuti, Dean.** 2003. The Perceived Impact of Outsourcing on Organizational Performance. *American Journal of Business*, Vol. 18, No. 2, 33-41.

**Espino-Rodriguez, Thomás F. & Padrón-Robaina, Victor.** 2006. A review of outsourcing from the resource-based view of the firm. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, No.1, 49-70.

**Everaert, Patricia; Sarens, Gerrit & Rommel, Jan.** 2010. Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics*, Vol. 35 No. 1, 93-112

**Galanaki, Eleanna & Papalexandris, Nancy.** 2005. Outsourcing human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 4, 382-396.

**Graham, Mary & Scarborough, Helen.** 1997. Information technology outsourcing by state governments in Australia. *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 56, No. 3, 30-39.

**Greer, Charles; Youngblood, Stuart & Gray, David.** 1999. Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3 , 85-95.

**Hallikainen, Raija.** 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. *Tekniikka & Talous* [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.9.2010 ] Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article262324.ece>

**Järvinen, Tapio; Kyytsönen, Matti & Olkkola, Juhana.** 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino.

**Kakabadse, Andrew & Kakbadse Nada.** 2002. Trends in outsourcing: contrasting in USA and Europe. European Management Journal, Vol. 20, No. 2, 189-198.

**Kakabadse, Andrew & Kakbadse Nada.** 2005. Outsourcing future and current trends. International Business Review, Vol. 47, No. 2, 183-204.

**Kiiha, Jarkko.** 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Saarijärvi. Gummerrus kirjapaino.

**Kiiskinen, Satu; Linkoaho, Anssi & Santala, Riku.** 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo. WS Bookwell.

**Klaas Brian, McClendon John & Gainey Thomas.** 1999. HR outsourcing and its impact: The Role of Transactions Cost. Personnel Psychology, Vol. 52, No. 1, 113-136.

**Klaas Brian, McClendon John & Gainey Thomas.** 2001. Outsourcing HR: The impact of Organizational characteristics. Human Resource Management, Vol. 40, No. 2 125-138.

**Kokko, Outi.** 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.9.2010] Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>

**Langfield-Smith, Kim & Smith, David.** 2003. Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 3, 281-307.

**Lever, Scott.** 1997. An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resource. *Human Resource Planning*, Vol. 20, No. 2, 37-48.

Lumijärvi, Olli-Pekka. 2007. *Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?* Juva. WS Bookwell.

**Lyons, Bruce.** 1995. Specific investment, economies of scale, and the make-or-buy decision: a test of transaction cost theory. *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 26, No. 3, 431-443.

**McCarthy, Ian & Anagnostou, Angela.** 2004. The impact of outsourcing on the transaction costs and boundaries of manufacturing. *International Journal of Production Economics*, Vol. 88, No. 1, 61-71.

**Mikkonen, Ilkka.** Real Property Transaction Costs in Slovenia. [verkkodokumentti] [viitattu 31.3.2012]. Saatavilla <http://www.theslovenian.com/articles/mikkonen.htm>

**Montgomery, Alexander.** 2006. Proliferation Networks in Theory and Practice. *Strategic Insights*, Vol. 5, No. 6. [verkkodokumentti] [viitattu 31.3.2012]. Saatavilla <http://www.nps.edu/Academics/centers/ccc/publications/OnlineJournal/2006/Jul/montgomeryJul06.html>

**Murray, Janet, Kotabe, Masaaki & Wildt, Albert.** 1995. Strategic and financial implications of global sourcing strategy: contingency analysis. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, 181-202.



**Oshima, Mark; Kao, Tina & Tower, Jennifer.** 2005. Achieving Post-Outsourcing Success. Human Resource Planning, Vol. 28, No. 2, 7-12.

**Pajarinen, Mika.** 2001. Ulkoistaa vai ei- Outsourcing teollisuudessa. Vantaa. Tummavuorenkirjapaino.

**Potkany, Marek.** 2008. Personnel outsourcing processes. E + M Economie a Management, Vol. 4, 53-62.

**Quinn, James Brian & Hilmer, Frederic.** 1994. Strategic Outsourcing. Sloan Management Review, Vol.35, No. 4, 43-55.

**Rison, Richard & Tower, Jennifer.** 2005. How to Reduce the cost of HR and continue to Provide Value. Human Resource Planning, Vol. 28, No. 1, 14-18.

**Smith, P.C; Vozikis, George & Varaksina Lyudmila.** 2006. Outsourcing Human Resource Management: A Comparison of Russian and U.S Practices. Journal of Labor Research, Vol.27, No. 3, 305-321.

**Speklé, Roland, Van Eltern, Hilco J. & Kruis Anne-Marie.** 2007. Sourcing of internal auditing: An empirical study. Management Accounting Research. Vol. 18, No. 1, 102-124.

**Suikkanen, Paula.** 2008. Taloushallinnon ulkoistamisen hyödyt ja riskit: Tapaustutkimus. Pro-Gradu. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto.

**Tian, En-Shun.** 2007. Management of risks posed by human resource outsourcing. Chinese Business Review, Vol. 6, No. 3, 55-58.

**Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli.** 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

**Vasiliauskiene, Ligita & Snieska, Vytautas.** 2009. The Impact of transaction cost on outsourcing contracts: theoretical aspects. *Economics & Managements*, Vol. 14, 1018- 1025.

**Vázquez, Xosé.** 2004. Allocating Decision Rights on the Shop Floor: A perspective from Transaction Cost Economics and Organization Theory. *Organization Science*, Vol. 15 No. 4, 463-480.

**Virolainen, Pekka.** 2005. Ulkoistus ei tuokaan odotettuja hyötyjä. *Tekniikka & Talous* [verkkodokumnetti]. [Viitattu 31.9.2010] Saatavilla: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article43602.ece>

**Wahrenburg, Mark; Hackethal, Andreas; Friedrich, Lars & Gellrich, Tom.** 2006. Strategic decisions of human resource organizations: evidence for integrated HR model for the financial services and non-financial services industry in Germany, Austria and Switzerland. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 10, 1726-1771.

**Walker, Gordon & Weber, David.** 1984. A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 3, 373-391.

**Willcoks, Leslie; Fitzgerald Guy; Feeny David.** 1995. Outsourcing IT: the strategic implications. *Long Range Planning*, Vol. 28, No. 5, 59-70.

**Williamson, Oliver E.** 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York. The Free Press.

**Williamson, Oliver E.** 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, Vol. 87, No. 3, 548-577.

**Williamson, Oliver E.** 1985. The economic institutions of capitalism. New York. The Free Press.