



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Järvelä

Henkilöstöjohtamisen toimintojen ulkoistaminen pk-sektorilla

Miten henkilöstökäytänteiden ulkoistamisella voidaan vaikuttaa pk-yritysten toimintaan?

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Julia Järvelä		
Tutkielman nimi:	Henkilöstöjohtamisen toimintojen ulkoistaminen pk-sektorilla		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	97

TIIVISTELMÄ:

Pienten- ja keskisuurten yritysten henkilöstökäytänteitä, sekä niiden ulkoistamista on tutkittu vähäisissä määrin. Henkilöstöjohtaminen on pk-yrityksissä usein reaktiivista, eli tilanteisiin reagoidaan kulloisellakin hetkellä. Ulkoistamisella voitaisiin mahdollistaa myös pk-yrityksille henkilöstökäytänteiden toteuttaminen ammattitaitoisesti, joustavasti ja kustannustehokkaasti, koska pk-yrityksillä on usein rajalliset resurssit henkilöstökäytänteiden toteuttamiseen.

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia pk-yritysten henkilöstökäytänteitä, tunnistaa niiden kehittämistarpeet sekä arvioida, miten henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen voi tukea niiden toimintaa. Tutkimusongelmana on, että miten ulkoistamisella voidaan kehittää pk-yritysten henkilöstökäytänteitä ja mitä siinä on hyvä ottaa huomioon.

Teorialuvuissa käsitellään henkilöstökäytänteitä ja ulkoistamista. Teoreettinen viitekehys sisältää henkilöstökäytänteiden yhdistämisen, eli henkilöstöjohtamisen. Lisäksi eri tutkijat ovat määritelleet ”parhaat henkilöstökäytänteet”. Ulkoistamisen viitekehys perustuu ydinkompetenssiteoriaan, jonka ideana on, että yritysten kannattaa keskittyä omaan ydinosaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Kohderymänä on kahdeksan pk-yritystä, joissa työntekijöitä on 25–124 henkilöä, haastateltavat yritysten edustajat tunsivat yritystensä henkilöstökäytänteet syvällisellä tasolla, nämä olivat vaatimukset tutkimukseen osallistumiseen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalysillä Gioia-metodin mukaisesti. Aineiston käsittelyyn hyödynnettiin NVivo-ohjelmistoa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että pk-yrityksillä on usein rajalliset resurssit käytettävissä henkilöstöjohtamiseen. Ulkoistamisella pystytään luomaan joustavuutta heidän HR-tarpeisiinsa, ilman että täytyy palkata kokopäiväinen henkilöstöammattilainen, uuden työntekijän palkkaaminen, tulisi liian kalliiksi usealle pk-yritykselle, eikä olisi niin paljoa. Ulkoistetulla henkilöstöpalveluilla saataisiin kustannustehokkaasti ammattitaitoista osaamista omien tarpeiden mukaan. Työn lopussa esitellään asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon henkilöstökäytänteitä ulkoistaessa niin yrityksen, kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Tärkeimpinä asioina korostuvat yrityksen puolesta tarpeen kartoittaminen ja sen kommunikointi ulkoiselle kumppanille, lisäksi on tärkeää ryhtyä luoda hyvä sosiaalinen suhde ja säilyttää HR:n ydinosaminen yrityksen sisällä. Vastaavasti HR-kumppanin on tärkeä auttaa tarpeen kartoittamisessa, tarjota asiantuntijuutta, kommunikoida ja luoda luotettava sosiaalinen suhde.

AVAINSANAT: Henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytänteet, ulkoistaminen, pk-yritys.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	7
2	Henkilöstöjohtaminen	8
2.1	Henkilöstökäytänteet	11
2.2	Henkilöstökäytänteiden kimput	14
2.2.1	Voimaantuminen	16
2.2.2	Motivaatio	17
2.2.3	Osaaminen ja kyvykkyys	17
2.3	Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä	18
3	Ulkoistaminen	20
3.1	Ydinkompetenssiteoria	20
3.2	Henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen pk-yrityksissä	21
3.3	Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen onnistumisen mahdollistajat ja riskit	24
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Tutkimuksen taustaa	26
4.2	Tutkimuksen toteutus	29
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	32
4.4	Aineiston kuvaus	36
4.5	Yritysten tausta	38
4.6	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	40
5	Tutkimustulokset	45
5.1	Henkilöstökäytänteet	45
5.1.1	Esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut	47
5.1.2	Rekrytointi	49
5.1.3	Perehdyttäminen	50
5.1.4	Palkitseminen	51
5.1.5	Kouluttaminen	52

5.1.6	Viestintä ja palautteen antaminen	53
5.1.7	Henkilöstökäytänteiden mittaaminen	54
5.2	Haasteet henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa pk-yrityksissä	57
5.2.1	Haasteet henkilöstökäytänteissä	58
5.2.2	Haasteet geneerisissä taidoissa	59
5.2.3	Haasteet osaamisen johtamisessa	60
5.3	Ulkoistamisen hyödyntäminen ja mahdollisuudet pk-yrityksissä	62
5.3.1	Ulkoistamisen syyt ja rajoitteet	63
5.3.2	Ulkoistamisen hyödyntäminen	64
5.3.3	Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset	68
6	Johtopäätökset	70
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	70
6.2	Teoreettinen kontribuutio	74
6.3	Käytännön kontribuutio ja toimintasuositukset	76
6.3.1	Suositukset pk-yrityksille HR:n ulkoistamisessa	77
6.3.2	Suositukset ulkoisille henkilöstöpalveluyrityksille	78
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	79
	Lähteet	81
7	Liitteet	94
	Liite 1. Haastattelurunko	94
	Liite 2. LinkedIn-postaus	96
	Liite 3. Sähköposti yrityksiin	97

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen rooli kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich, 1996, s.24).	9
Kuvio 2. Esimerkki henkilöstökäytänteiden kimpuista (Subramony, 2009, s.746).	15
Kuvio 3. Esimerkki henkilöstökäytänteiden kimpuista (Guest & Conway, 2007, s. 35)	16
Kuvio 4. Ulkoistettujen HR-palveluiden tasot (Wallo & Kock, 2018; Sparrow, 2010, s.16).	23
Kuvio 5. Osa aineiston analyysistä kuviona.	35

Taulukot

Taulukko 1. Parhaat henkilöstökäytänteet.	12
Taulukko 2. Tutkimuksen osallistujien kuvaus (=n9).	38
Taulukko 3. Toimintasuositukset HR:n ulkoistamiseen yrityksille	77
Taulukko 4. Toimintasuositukset HR:n ulkoistamiseen palvelutarjoajille	78

1 Johdanto

Pk-yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä. Niissä työskentelee 63,5 % työvoimasta ja niiden osuus bruttokansantuotteesta on yli 40 % (Tilastokeskus, 2023; Yrittäjät, 11.2.2025). Samanaikaisesti tiedetään, että henkilöstöjohtamisella on huomattava merkitys yritysten menestymiseen (Viitala ja muut, 2022; Arthur ja muut, 2016). Moni pk-yrityksistä kuitenkin kipuilee resurssien riittävyyden kanssa (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Ulkoistaminen voi tarjota ratkaisun näihin haasteisiin tukemalla sisäisiä resursseja, joka mahdollistaa pk-yrityksille keskittymisen ydinliiketoimintaan, lisäämällä joustavuutta, innovaatioita, laadun paranemista ja kustannussäästöjä (Ambos ja muut, 2021; Mukherjee ja muut, 2013; Munjal ja muut, 2019).

Pk-yritysten kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on noussut viime vuosien aikana ja henkilöstökäytänteitä kehittämällä voidaankin edistää pk-yritysten kannattavuutta ja kasvua (Heilmann ja muut, 2020). Pienissä- ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein reaktiivista, eli toiminnasta puuttuu usein strategia ja muuttuvassa toimintaympäristössä tilanteisiin vastataan kulloisellakin tavalla (Luoma & Viitala, 2017, s.16; Heilmann ja muut, 2020). Etenkin pk-yritysten näkökulmasta ulkoistaminen pystyy lisäämään joustavuutta ja ammattitaitoa henkilöstöasioiden hoitamiseen (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Ulkoistamisella tarkoitetaan sekä yksittäisten palveluiden että laajempien kokonaisuuksien hankkimista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Yksittäinen palvelu voi olla esimerkiksi rekrytointiapu, kun taas laajempi kokonaisuus voi kattaa koko henkilöstöhallinnon ulkoistamisen.

Henkilöstökäytänteiden ulkoistamista koskeva tutkimus on keskittynyt pääasiassa suuriin yrityksiin ja julkisiin organisaatioihin, vaikka pk-yritykset muodostavat määrällisesti ja taloudellisesti merkittävän osan yrityskentästä (Muller ja muut, 2016). Tutkimustieto pk-yritysten henkilöstökäytänteiden ulkoistamisesta on kuitenkin edelleen rajallista (Muller ja muut, 2016). Tämän tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä pk-yritysten henkilöstökäytänteistä ja niiden ulkoistamisesta tarkastelemalla, miten

henkilöstötoimintoja toteutetaan pk-yrityksissä, millaisia haasteita näihin käytänteisiin liittyy ja millä tavoin ulkoistaminen voi tarjota ratkaisuja näihin haasteisiin. Aiheen yhteiskunnallinen merkittävyys korostuu entisestään, sillä pk-yritykset ovat keskeisiä työllistäjiä, ja ilmiön ymmärtämiseksi tarvitaan myös jatkossa lisää tutkimusta.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia pk-yritysten henkilöstökäytänteitä, tunnistaa niiden kehittämistarpeet sekä arvioida, miten henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen voi tukea niiden kehittämistä. Tutkimusongelmana on, että miten ulkoistamisella voidaan kehittää pk-yritysten henkilöstökäytänteitä ja mitä siinä on hyvä ottaa huomioon. Henkilöstökäytänteiden ulkoistamista ei ole tutkittu juurikaan pk-yritysten näkökulmasta, joten tähän tutkimusaukkoon tutkija halusi saada vastauksen.

Tutkimusongelman pohjalta muotoiltiin tutkimuskysymykset, jotka ohjasivat tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuskysymykset:

- 1) Mikä merkitys henkilöstökäytänteillä on ja miten ne voidaan toteuttaa?
- 2) Millaisia haasteita henkilöstökäytänteiden toteutumisessa esiintyy?
- 3) Miten ulkoistamisella voidaan vaikuttaa pk-yrityksien henkilöstökäytänteisiin?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus voidaan jakaa kahteen pääosaan, teoreettinen- sekä empiirinen osuus. Teoreettisessa osuudessa käsitellään aiempaa tutkimusta aiheesta, sekä avataan tutkimukselle keskeisiä käsitteitä ja teoreettisia lähtökohtia. Empiirisessä osuudessa käsitellään tutkimuksen metodologia, miten tutkimus on toteutettu ja tulokset. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja tutkimukseen kerättyä aineistoa on analysoitu aineistolähtöisellä analyysimenetelmällä. Tutkimuksen lopussa on johtopäätökset, jossa esitellään keskeisimmät havainnot aiemmasta tutkimuksesta ja aineistosta, sekä peilataan näistä saatuja havaintoja keskenään.

2 Henkilöstöjohtaminen

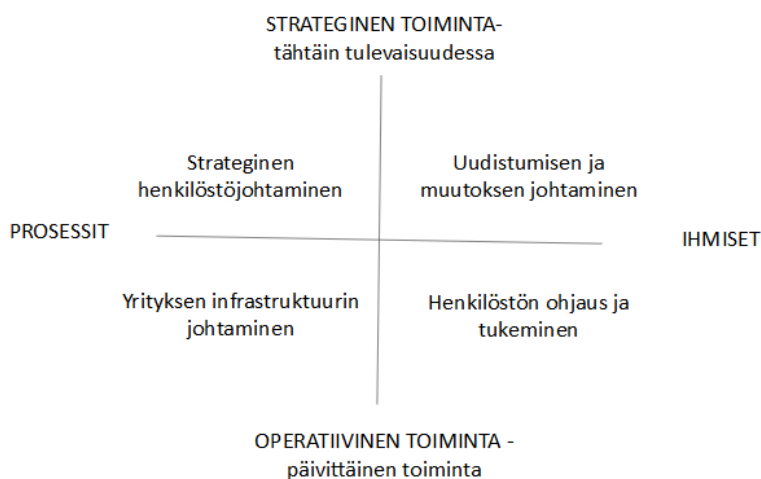
Tässä luvussa tullaan perehtymään, mitä on henkilöstöjohtaminen (human resource management, HRM), miksi se on tärkeää ja mitä pyrkimyksiä sillä on. Lisäksi syvennyttään henkilöstöjohtamisen eri käytäntöihin ja esitellään henkilöstöjohtamisen eri malleja. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa pk-yritysten henkilöstökäytänteitä, tunnistaa niiden kehittämistarpeet sekä arvioida, miten henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen voi tukea niiden kehittämistä. Kartoittamalla aiempaa tutkimusta henkilöstöjohtamiseen liittyen, pystytään luomaan teoreettinen tausta tälle pro gradu -tutkielmalle. Seuraavaksi perehdytään teoriaan aiemman tutkimuksen valossa.

Henkilöstöjohtaminen on merkittävä osa jokaisen yrityksen toimintaa, jotka työllistävät työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Cascion (1998) mukaan (Viitala, 2021) henkilöstövoimavarojen hankintaa, valintaa, sitouttamista, kehittämistä ja hyödyntämistä yksilöiden ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Storey (1995) sen sijaan kuvaa henkilöstöjohtamista Viitalan teoksessa (2021) sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämisenä organisaation kilpailuedun saavuttamiseksi hyödyntämällä organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä keinoja sekä henkilöstökäytänteitä. Henkilöstöjohtaminen on parhaillaan yrityksen kilpailuetu, mutta se vaatii sen, että ymmärretään muun muassa organisaatio-osaamisen olevan yksi merkittävä kilpailukyvyn lähde, täytyy ymmärtää kilpailukyvyn haasteet ja omistaa aikaa ja energiaa organisaatio-osaamisen kehittymiselle (Ulrich, 2007). Kaikkia kolmea henkilöstöjohtamisen määritelmää yhdistää sitoutuminen ja tietoisuus henkilöstöjohtamisen eri käytänteistä.

Yksi henkilöstöjohtamiseen liittyvistä vakiintuneista malleista on AMO-malli, joka tulee englannin kielen sanoista ability, motivation ja opportunity (kyky, motivaatio ja mahdollisuus) (Obeidat ja muut, 2016). Kolme elementtiä kuvaa, mistä yksilön suorituskky koostuu. Kyky voidaan määritellä fysiologisina ja kognitiivisina kykyinä, jotka mahdollistavat yksilölle suoriutumaan tehtävistä tehokkaasti (Blumberg & Pringle, 1982). Motivaatiota voidaan kuvailla voimana, joka ohjaa ja antaa energiaa, motivaatio

ylläpitää käyttäytymistä (Van Iddekinge ja muut, 2018). Bos-Nehles ja muut (2013) ovat määritelleet motivaation työntekijöiden haluna suorittaa työtehtävä. Mahdollisuudet eivät ole suoranaisesti yksilön päätettävissä ja ovat yksilön oman hallinnan ulkopuolella, kuvailevat Blumberg ja Pringle (1982). AMO-malli kuvaa kokonaisvaltaisesti, mistä HRM:ssä on pohjimmiltaan kysymys.

Kuviossa 1.1 esitellään Ulrichn (1996, s.24) malli, joka kuvaa henkilöstöjohtamisen roolia neljässä osiossa. Kuvion avulla pystytään määrittelemään henkilöstöjohtamisen painopiste ja toiminta. Vaakatasossa on toiminnan kohde, prosessit ja ihmiset, kun taas pystysuunnassa määritellään ajallinen fokusointi, eli mille välille henkilöstöjohtaminen asettuu strategisen toiminnan ja operatiivisen toiminnan välillä. Yritykset voivat miettiä, keskitytäänkö enemmän tulevaisuuden strategisiin toimiin pitkällä aikavälillä vai päivittäiseen toimintaan lyhyellä aikavälillä. Ulrichin (1996, s.25) mukaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kaikki osa-alueet ovat tärkeitä ja niistä jokaista tarvitaan hyvässä tasapainossa.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen rooli kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich, 1996, s.24).

Edellä mainitut ulottuvuudet määrittävät kuviossa 1 henkilöstöjohtamisen neljä tehtävää: strateginen henkilöstöjohtaminen, uudistuksen ja muutoksen johtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen ja henkilöstön ohjaus ja tukeminen (Ulrich, 1996, s.24). Strateginen henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategian toteutumisen muuttamalla tavoitteet henkilöstökäytänteiksi, jotka vievät kohti tavoitetta (Ulrich, 1996, s.26). Tämä edistää sitä, että yritys pystyy paremmin sopeutumaan muutokseen, vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin henkilöstökäytänteiden avulla ja saavuttamaan taloudellisen suoriutumiskyvyn tehokkaammin (Ulrich, 1996, s.26). Yrityksen infrastruktuurin johtaminen pitää sisällään tehokkaiden toimintamallien suunnittelun esimerkiksi koulutukseen ja palkitsemiseen liittyen, mikäli näissä onnistutaan, ne tuovat yritykselle lisäarvoa (Ulrich, 1996, s.27).

Henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli henkilöstön ohjaamisessa ja tukemisessa. Se auttaa vastaamaan päivittäisiin tarpeisiin ja ratkomaan ongelmia, mikä puolestaan edistää henkilöstön sitoutumista ja parantaa heidän suoriutumistaan organisaatiossa (Ulrich, 1996, s.29). Henkilöstöjohtamisen rooli uudistuksen ja muutoksen johtamisessa on tukea muutosprosessissa ja kehittää valmiutta muutokseen (Ulrich, 1996, s.30–31). Lisäksi henkilöstöjohtamisessa on tärkeää toimia agenttina muutostarpeiden osalta ja tuoda esille mahdollisia ongelmia (Ulrich, 1996, s.30–31).

Kokonaisvaltainen HRM-tutkimus on vähäistä, usein tieteellisessä HRM-tutkimuksessa ja konsulttikirjallisuudessa keskitytään yhteen tai kahteen henkilöstöjohtamisen ilmiöön kerrallaan (Viitala, 2016). Empiirisessä tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi palkitsemista ja työmotivaatiota tai työtyytyväisyyttä ja vaihtuvuutta (Van Herpen ja muut, 2006; Russ & McNeilly 1995). Tästä voidaan päätellä, että HRM-tutkimus ja konsulttikirjallisuus on keskittynyt melko kapeisiin ilmiöihin ja kokonaisvaltaista tutkimusta kaivattaisiin lisää. Tässä luvussa on perehdytty henkilöstöjohtamiseen kokonaisuutena, mutta se voidaan pilkkoa useampaan osaan. Henkilöstöjohtaminen toteutuu eri henkilöstökäytänteiden avulla, joita on esimerkiksi koulutus, palkitseminen, tiimityöskentely ja henkilöstön osallistaminen (Huselid, 1995; Ichniowski ja muut, 1997;

Tzafir, 2005; Choi & Lee, 2013). Seuraavassa kappaleessa mennään syvemmälle henkilöstökäytänteisiin.

2.1 Henkilöstökäytänteet

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstökäytänteitä (HRM practices). Henkilöstökäytänteiden ymmärtäminen auttaa henkilöstöjohtamisen toteutumista yrityksissä. Henkilöstökäytänteisiin panostaminen on tärkeää organisaation suoriutumiskyvyn kannalta, koska on huomattu, että tietyt henkilöstökäytännöt parantavat yrityksen suoriutumiskykyä (Tzafir, 2005). Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että tiettyihin HR-käytänteisiin käytettyjen investointien määrä voidaan yhdistää organisaation strategiaan, mikä parantaa yrityksen suorituskykyä (Cooke, 2007; Kaufman & Miller, 2011; Sirmon & Hitt, 2009). Johtajien luottamus työntekijöihin lisää todennäköisyyttä ottaa käyttöön henkilöstökäytänteitä, joita ovat esimerkiksi palkitseminen, osallistaminen päätöksentekoon, yrityksen sisäiset siirrot työrooleissa ja kouluttaminen (Tzafir, 2005). Mark Huselid (1995) on tutkinut henkilöstökäytänteitä ja käyttää termiä ”huippusuoriutumisen työkäytänteet” (High Performance Work Practices). Henkilöstökäytänteistä on määritelty myös parhaat henkilöstökäytänteet (Delery & Doty, 1996). Huselidin (1995) mukaan henkilöstökäytänteet sisältävät kokonaisvaltaisen rekrytoinnin ja valintamenettelyt, palkitsemis- ja suoriutumisjärjestelmän, henkilöstön osallistamisen sekä koulutuksen. Näihin lisäyksenä paremman suoriutumiskyvyn voidaan saavuttaa sillä, että työskennellään tiimeissä, noudatetaan työturvallisuutta ja työtehtävät ovat joustavia (Ichniowski ja muut, 1997). Alla on kootusti eri tutkijoiden näkemykset, mitä ”parhaat henkilöstökäytänteet” pitävät sisällään:

Vuosi	Tutkija	Parhaat henkilöstökäytänteet
1995	Huselid	Kokonaisvaltainen rekrytointi ja valintamenettelyt, palkitsemis- ja suoriutumisjärjestelmä, henkilöstön osallistaminen ja koulutus.
1997	Ichniowski, Shaw & Prennushi	Palkitseminen, tiimeissä työskentely, joustavat työtehtävät, työturvallisuus ja koulutus.
2005	Tzafirir	Palkitseminen, henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, sisäinen liikkuvuus ja koulutus.
2007	Sun, Aryee & Law	Valikoiva rekrytointi, laaja kouluttaminen, sisäinen liikkuvuus, työturvallisuus, tulospohjainen arviointi, laaja palkitsemisjärjestelmä, selkeät roolin kuvaukset, joustavat työtehtävät, osallistaminen.
2013	Choi & Lee	Koulutus, palkitsemisjärjestelmä, osallistaminen, joustavat työtehtävät ja työssä tapahtuva koulutus.
2013	Posthuma, Campion, Masimova & Campion	Koulutus ja kehitys, valikoiva rekrytointi, työntekijäsuhteet, kommunikointi, suorituskyvyn johtaminen ja arviointi, sisäinen liikkuvuus, sekä työntekijöiden vaihtuvuuden, säilymisen ja lähtemisen johtaminen.

Taulukko 1. Parhaat henkilöstökäytänteet.

Yllä olevassa taulukossa on kootusti eri tutkijoiden määrittelemät ”parhaille henkilöstökäytänteille” (best practices), tutkimuksen mukaan ne ovat universaaleja ja pätevät laajasti kaikkiin yrityksiin (Delery & Doty, 1996). Eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan selittää eri aikakausien painotuksilla. 1990-luvulla parhaiksi henkilöstökäytänteiksi on nähty perusrakenteisiin keskittyvät käytänteet, kuten rekrytointi, palkitseminen ja koulutus. Kun taas myöhemmin 2000-luvulla mukaan on tullut esimerkiksi joustavuus, osallistaminen ja sisäinen liikkuvuus aiempien käytänteiden lisäksi. Jokaisessa

määritelmässä läpi vuosien on kuitenkin säilynyt samoja asioita, kuten koulutus ja rekrytointi. Organisaatioiden täytyy löytää itselle parhaat henkilöstökäytänteet ja yrittää sopeutua mahdollisimman hyvin henkilöstökäytänteiden hyödyntämiseen (Delery & Doty, 1996).

Määritelmässä toistuu koulutuksen, palkitsemisen, osallistamisen ja joustavien työtehtävien tärkeys. Ichniowski ja muut (1997) tutkivat terästuotantolinjoilla henkilöstökäytänteitä ja huomasivat, että linjat, joilla toteutui innovatiiviset henkilöstökäytänteet, kuten palkitseminen, tiimeissä työskentely, joustavat työtehtävät, työturvallisuus ja koulutus, he saavuttivat paremman tuottavuuden verrattuna linjoihin, joissa ei ollut joustavuutta, tiukat työskentely säännöt, tuntipalkka ja tiivis seuranta.

Taulukon alimmalla rivillä on Posthumanin ja muiden (2013) yhdeksän henkilöstökäytännettä. He ovat nimennyet käytänteet korkean suorituskyvyn työkäytänteiksi (High Performance Work Practices, HPWP), joita on koulutus ja kehitys, valikoiva rekrytointi, työntekijäsuhteet, kommunikointi, suorituskyvyn johtaminen ja arviointi, yrityksen sisäiset siirrot työrooleissa, sekä työntekijöiden vaihtuvuuden, säilymisen ja lähtemisen johtaminen (Posthuma ja muut, 2013). Organisaation suorituskyky paranee yhdistelemällä henkilöstökäytänteitä, jolloin niistä muodostuu korkean suorituskyvyn systeemi (High Performance Work Systems, HPWS) (Posthuma ja muut, 2013). Tutkimuksissa on todettu, että suunniteltuina kokonaisuuksina eli henkilöstökäytänteiden kimppuina (HRM bundle) HPWP:t luovat synergiaetuja, joissa eri henkilöstökäytänteet yhdessä edistävät toisiaan ja lisäävät organisaation tehokkuutta sekä vaikuttavuutta (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1995; Horgan & Mühlau, 2006; MacDuffie, 1995; Toh, Morgeson, & Campion, 2008).

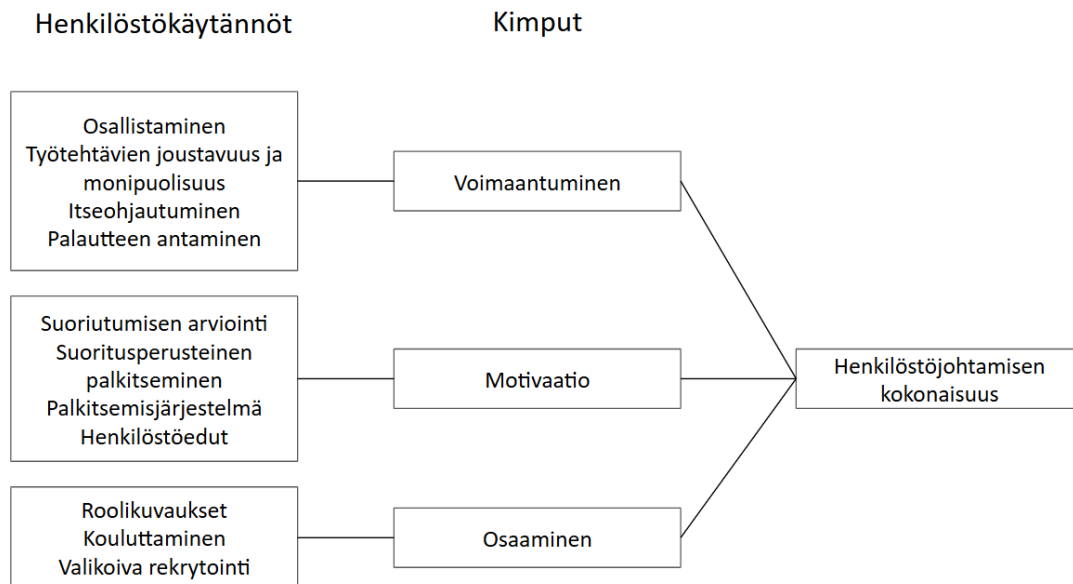
2.2 Henkilöstökäytänteiden kimput

Strategisen henkilöstöjohtamisen ala on kasvanut 1980-luvun puolivälistä lähtien ja olennainen tutkimuksista saatu näkemys on se, että yksittäisten henkilöstökäytänteiden sijaan on isompi merkitys henkilöstökäytänteiden kimpuilla tai kokonaisilla järjestelmillä (Subramony, 2009; Posthuma ja muut, 2013). Empiirinen tutkimus on myös keskittynyt näkemykseen, jossa joko henkilöstökäytänteiden kimput tai kokonaiset HRM-järjestelmät vaikuttavat organisaation suorituskyykyyn, enemmän kuin yksittäisen henkilöstökäytänteet (Subramony, 2009; Boon ja muut, 2019).

Empiirisissä tutkimuksissa on pystytty osoittamaan ainakin jonkin verran tukea hypoteesille ja monet tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen yhteyden korkean suorituskyykyyn henkilöstökäytänteiden ja organisaation tulosten tai taloudellisen suorituskyykyyn välillä (esim. Huselid, 1995; Delaney ja Huselid, 1996; Kock ja McGrath, 1996; Huselid ja muut, 1997). Ei kuitenkaan ole olemassa selkeää luetteloa korkean suorituskykyyn henkilöstökäytänteistä (Preffer, 1995; Becker ja Gerhart, 1996; Guest, 1997). Taulukko 1 osoittaa eri tutkijoiden näkemyksiä parhaista henkilöstökäytänteistä, jotka parantavat suorituskykyä, niissä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta ne kuitenkin eroavat toisistaan hieman, joka vahvistaa näkemystä, ettei ole selkeää luetteloa käytänteistä, jotka parantavat suorituskykyä.

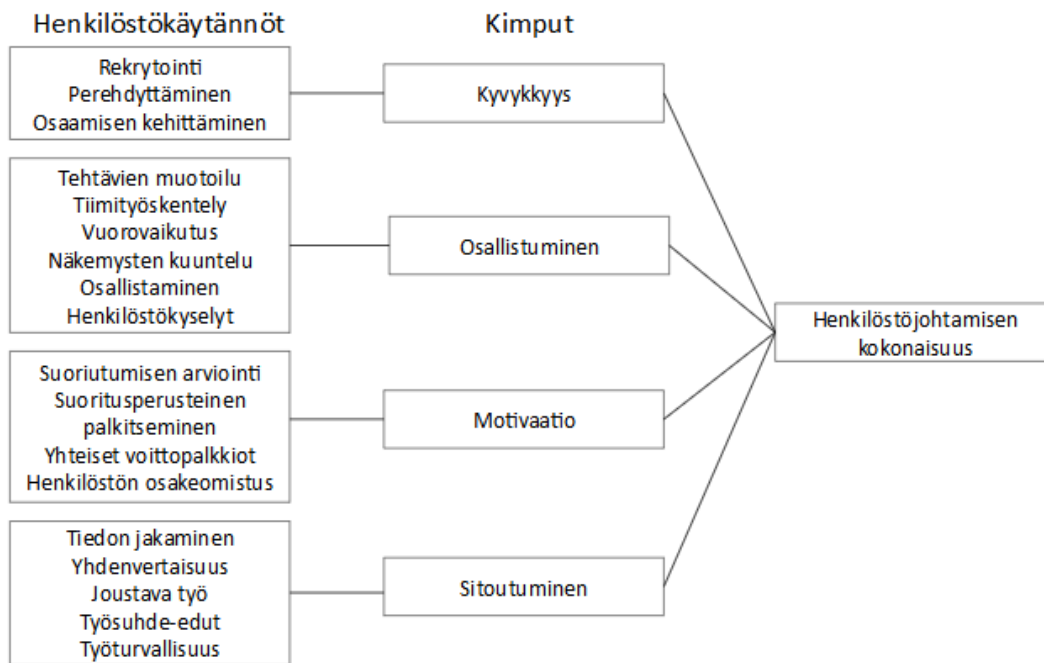
Useat tutkijat ovat kuitenkin osoittaneet, että yhdistetyt henkilöstökäytänteet voi parantaa organisaation suorituskykyä (Boselie ja muut, 2005; Ferris ja muut, 2004; MacDuffie, 1995). Yhdistettyjä henkilöstökäytänteitä kutsutaan kimpuiksi, joissa yksittäiset henkilöstökäytänteet voivat tukea toisiaan, jolloin voi syntyä synergisiä etua, jotka ovat huomattavasti suurempia, verrattuna yksittäisiin henkilöstökäytänteisiin (Delery, 1998; Becker & Gerhart, 1996). Subramony (2009, s.746) esittää kolme henkilöstökäytänteistä koostuvaa kimppua (Kuvio 2), jotka ovat jaoteltuna voimaannuttaviin, motivaatiota lisääviin ja osaamista kehittäviin henkilöstökäytänteiden ryhmiin. Voimaannuttavia henkilöstökäytänteitä ovat työntekijöiden osallistaminen, työtehtävien joustavuus ja monipuolisuus, itseohjautuminen ja palautteen antaminen.

Motivaatiota lisäävät henkilöstökäytänteet ovat suoriutumisen arviointi, palkitsemisjärjestelmät, suoritusperusteinen palkitseminen, sisäinen liikkuvuus ja henkilöstöedut. Kun taas osaamista kehittäviä henkilöstökäytänteitä ovat selkeät roolikuvaukset, kouluttaminen ja valikoiva rekrytointi (Subramony, 2009, s.746).



Kuvio 2. Esimerkki henkilöstökäytänteiden kimpuista (Subramony, 2009, s.746).

Myös Guest ja Conway (2007, s. 35) ovat laatineet oman mallin henkilöstökäytänteistä koostuvista kimpuista, jotka muodostavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden (Kuvio 3). Subramonyn (2009) kimppuja on kolme, kun vastaavasti Guest ja Conway (2007) ovat luoneet neljä eri kimppua, joita ovat kyvykkyys, osallistuminen, motivaatio ja sitoutuminen. Molemmissa kimppu -malleissa on yhtäläisyyksiä, niistä löytyy motivaatio kimput sekä kyvykkyys ja osaamisen kimput sisältävät vastaavia henkilöstökäytänteitä. Lisäksi Subramonyn (2009) mallin voimaantumisen kimppu sisältää samoja käytänteitä, mitä Guest ja Conway (2007) ovat listanneet sitoutumisen ja osallistumisen kimppuihin. Kimppumallien tarkoituksena on koota eri henkilöstökäytänteitä ja niiden vaikutuksia, kuten suoriutumisen arviointi vaikuttaa motivaatioon (Guest & Conway, 2007, s. 35; Subramony, 2009, s.746).



Kuvio 3. Esimerkki henkilöstökäytänteiden kimpuista (Guest & Conway, 2007, s. 35)

Seuraavana tarkastellaan, mitä vaikutuksia eri henkilöstökäytänteiden kimpuilla on organisaation toimintaan. Analyysissa hyödynnetään Subramonyn (2009) määrittelemää käytäntöjen kimppumallia, joka yhdistää samoja elementtejä, joita esiintyy myös Guestin ja Conwayn (2007) kehittämässä kimppumallissa. Tämä lähestymistapa mahdollistaa henkilöstökäytänteiden vaikutusten kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen.

2.2.1 Voimaantuminen

Voimaantuminen on yksi henkilöstökäytänteistä koostuvista kimpuista, ja siihen vaikuttavat käytänteet edistävät sen syntymistä. Voimaantumisen avulla on useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon, koska se vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta, mikä puolestaan parantaa suoriutumista työtehtävissä (Conger & Kanungo, 1988). Itseluottamuksen lisäksi voimaantuminen edistää kollektiivista kokemusta tiimin potentiaalista, tehtävien merkityksellisyydestä, autonomiasta ja mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin (Kirkman & Rosen, 1999). Mathieun ja muiden (2006) mukaan tämä lisää työntekijöiden vastuunkantoa tavoitteiden asettamisesta, tehtävien suorittamisesta ja ryhmän sisäisten prosessien hallinnasta. Voimaantuminen edistää

työntekijöiden suorituskykyä ja vastuunkantoa, organisaatioiden kannattaa tukea henkilöstökäytänteitä, jotka edesauttavat työntekijöiden voimaantumisen kokemusta.

2.2.2 Motivaatio

Motivaatiota lisäävien henkilöstökäytänteiden kimppu tarjoaa työntekijöille kannustimia, jotka auttavat saavuttamaan korkean suoriutumiskyvyn ja ohjaavat sitä kohti (Kinnie ja muut, 2006). Motivaatiota lisäävät käytänteet voivat vaikuttaa liiketoiminnan tuloksiin, koska motivoituneet työntekijät ponnistelevat todennäköisemmin pitkäjänteisesti tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitoutuvat organisaatioon (Locke & Latham, 1990). Locken ja Lathamien mukaan (1990) edellytyksenä kuitenkin on, että työntekijöille on asetettu tavoitteet ja heille annetaan palautetta.

2.2.3 Osaaminen ja kyvykkyys

Osaamista kehittävät käytänteet keskittyvät henkilöstöön ja koulutukseen, kuten roolikuvaukset, kouluttaminen ja valikoiva rekrytointi (Subramony, 2009, s.746). Empiiristen tutkimusten mukaan inhimillisellä pääomalla on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksiin (Hitt ja muut, 2001 ; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt & Snell, 2004). Inhimillistä pääomaa voidaan edistää aiemmin mainitulla henkilöstökäytänteellä, valikoivalla rekrytoinnilla. Kun rekrytoinnissa käytetään strukturoituja ja validoituja työkaluja, sekä valitaan pätevimmat hakijat ja tarjotaan työntekijöille koulutusta, niin inhimillinen pääoma kasvaa (Takeuchi ja muut, 2007).

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että yrityksen suoriutumisen kannalta on tärkeintä, että henkilöstöjohtaminen on toteutettu kokonaisuudessaan hyvin ja systemaattisesti, ennemmin kuin että yrityksessä olisi käytetty yksittäisiä HPWP työkäytäntöjä (Godard, 2004; Nguyen & Bryant, 2004; Gray & Mabey, 2005)

2.3 Henkilöstöjohtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

Pienten ja keskisuurien yritysten (pk-yritys) määritelmä tulee pääasiassa yrityksen koosta. Euroopan komission (2019) mukaan pk-yrityksillä on alle 250 työntekijää ja liikevaihtoa enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Pk-yritykset voidaan jakaa mikroyrityksiin, jotka työllistävät alle 10 työntekijää, pienyrityksiin, joissa henkilöstöä on 10–49 ja keskisuuriin yrityksiin, jotka työllistävät 50–249 työntekijää (Yrittäjät, 2025). Vuonna 2023 Suomessa oli yhteensä 580 048 yritystä (Tilastokeskus, 20.12.2024). Määrällisesti pk-yrityksiä on Suomessa eniten, suurin osa yrityksistä ovat mikroyrityksiä (96,5 %), joissa työskentelee alle 10 henkilöä (Tilastokeskus, 2023). Pk-yritysten osuus Suomen BKT:sta on yli 40 % (Yrittäjät, 11.2.2025).

Heilman ja muut (2020) ovat tutkineet pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstökäytänteitä ja mitkä ovat ketteriä HRM-käytänteitä. Heidän mukaansa pk-yrityksissä on noussut kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan viime vuosien aikana. Pk-yritykset ovat tärkeitä Suomen talouden kannalta, joten on tärkeää panostaa HRM-käytänteisiin aiempaa ketterämmin, innovatiivisemmin ja tuottavammin Heilmann ja muut lisäävät (2020). Kehittämällä HRM-käytänteitä, voidaan edistää pk-yritysten kannattavuutta ja kasvua (Heilmann ja muut, 2020). Noudattamalla samoja menneisyydestä tuttuja henkilöstökäytänteitä tuntuu helpolta ja luo organisaation turvallisuuden sekä rauhallisuuden tunnetta, mutta ne saattavat haastaa mahdollisuuden reagoida jatkuviin muutoksiin (Heilmann ja muut, 2020).

Pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein reaktiivista, eli se vastaa eri tilanteisiin kulloisellakin hetkellä, eikä ole varsinaista strategiaa, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa (Luoma & Viitala, 2017, s.16; Heilmann ja muut, 2020). Olisikin tärkeää, että pk-yrityksissä kehitettäisiin strategisuutta, jolloin pystyttäisiin reagoimaan pidemmällä aikavälillä ja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin (Luoma & Viitala, 2017, s.16). Pk-yrityksillä on jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö ja ketteryys auttaa toimimaan muutoksissa tehokkaasti (Haneberg, 2011). Organisaation ketteryys

tarkoittaa kykyä reagoida jatkuviin ja moninaiisiin muutoksiin, joiden vaikutukset saattavat johtaa pienestikin organisaation rakenteeseen (Nold & Michael, 2016). Ketterällä työvoimalla on oikeanlaista osaamista, taitoa ja tietoa vastata liiketoiminnan tarpeisiin, lisäksi heiltä löytyy kyky sopeutua uusiin mahdollisuuksiin ja muuttuviin markkinan tilanteisiin (Heilmann ja muut, 2020). Heilmanin ja muiden (2020) tekemissä haastatteluissa kolme eniten mainintoja saanutta henkilöstökäytännettä, jotka lisäävät ketteryyttä pk-yrityksien henkilöstöhallinnossa ovat joustavuus työajoissa, järjestäminen, kuten työkierto ja resurssien joustava siirto osastojen välillä, sekä yhteistyö (Heilmann ja muut, 2020). Mutta kuitenkin suoriutumisen kannalta lisäarvoa tuo se, että pk-yrityksissä luodaan omia henkilöstökäytänteiden kimppuja ja ainutlaatuisia toimintamalleja, sekä löytyy kyky tehdä nopeita päätöksiä (Klaas ja muut, 2012; Nold & Michael, 2016).

3 Ulkoistaminen

Lahirin ja muiden mukaan (2022) ulkoistamisella (outsourcing) tarkoitetaan päätöksenteko-oikeuksien, liiketoimintaprosessien, sisäisten toimintojen ja palveluiden osittaista tai täydellistä siirtämistä ulkoiselle toimijalle. He kertovat, että ulkoistamispäätökset ovat strategisia valintoja ja johtamispäätöksiä, yritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamista osana yrityksen strategiaa jo usean vuosikymmenen ajan. Ulkoistaminen on tänäkin päivänä yleistä, koska se tarjoaa yrityksille useita mahdollisuuksia, kuten kustannussäästöjä, joustavuutta, mahdollisuuden keskittyä yrityksen omiin ydinkompetensseihin, innovaatioiden ja laadun paranemisen, sekä kilpailukyvyyn kasvamisen (Ambos ja muut, 2021; Mukherjee ja muut, 2013; Munjal ja muut, 2019). Ulkoistaminen voi kuitenkin sisältää riskejä, jolloin ei saavuteta asetettuja tavoitteita esimerkiksi taloudellisesti (Bahli & Rivard, 2003; Bals ja muut, 2016; Brandl ja muut, 2018). Ulkoistamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä yksittäisten palveluiden ostamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, esimerkiksi palkanlaskentaa, kuin myös kokonaisvaltaisempaa ulkoistamista, kuten koko henkilöstöhallinnan ulkoistamista ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

3.1 Ydinkompetenssiteoria

C.K. Prahalad ja Gary Hamel (1990) ovat luoneet ydinkompetenssiteorian ja esitelleet sen ensimmäisen kerran Harvard Business Review -artikkelissaan *The Core Competence of the Corporation*. Teorian mukaan yritysten kilpailuetu perustuu heidän ydinkompetensseihinsä, eli ydinosaamiseen, jonka avulla yritys pystyy erottautua muista kilpailijoista (Prahalad & Gary, 1990). Ydinkompetenssi voidaan tunnistaa kolmen piirteen avulla, ensinnäkin se mahdollistaa yritykselle pääsyn useille markkinoille, toiseksi tuo asiakkaille lisäarvoa sekä erottautumista ja kolmanneksi kilpailijoiden on vaikea kopioida ydinkompetenssia. (Prahalad & Gary, 1990; Lahiri ja muut, 2022). Vastaavasti ei ydinosaamiseen kuuluvat toiminnot tuottavat yritykselle alhaista lisäarvoa (Lahiri ja muut, 2022).

On tärkeää panostaa ydinkompetenssien kehittämiseen ja investoida niihin, sillä ne luovat yritykselle pitkäaikaista kilpailuetua ja arvoa (Prahalad & Gary, 1990). Vahvat ydinkompetenssit mahdollistavat markkinoiden hallinnan ja kestävä menestyksen pitkällä aikavälillä. (Prahalad & Gary, 1990). Lahirin ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan, muiden kuin ydinkompetenssien ulkoistaminen parantaa yritysten suorituskykyä, eli ydinosaaminen kannattaisi säilyttää yrityksen sisällä. Lisäksi ydinosaamisen ulkoistamisessa on hyvä ottaa huomioon sen aiheuttamat kustannukset. Ulkoistamisesta kertyvät transaktiokustannukset, joita kertyy esimerkiksi sopimusten seuraamisesta ja toiminnan toteutumisen valvonnasta, saattaa olla huomattavasti isommat, kuin niistä koituva resurssiperusteinen hyöty (Lahiri ja muut, 2022). HRM:n näkökulmasta ydinkompetenssiteoria tukee henkilöstöjohtamisen ulkoistamista. Sharma ja Seema (2019) esittävät näkökulman ulkoistamisesta, yritys, jonka ydinkompetensseihin ei kuulu HR, he pystyvät paremmin keskittymään omaan ydinosaamiseen ulkoistamalla henkilöstöjohtamista. Lisäksi heidän mukaansa HR:n ulkoistaminen antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa toimintaansa, ulkoistamispäätös tulee kuitenkin tehdä harkitusti ja tiedostaen yksilöllisesti yrityksen tila, kuten miten nykyiset työntekijät suhtautuvat ulkoistamiseen.

3.2 Henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen pk-yrityksissä

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ulkoistaminen tarkoittaa, että ulkoistetaan HR-käytänteitä, jotka ovat aiemmin suoritettu yrityksen sisällä (Cooke ja muut, 2005). Pk-yritykset ulkoistavat enenevässä määrin henkilöstöhallinnon toimintaa ulkopuolisille palvelutarjoajille (Wallo & Kock, 2018). HR:n ulkoistamisen avulla yritykset pystyvät keskittymään paremmin pääliiketoimintaansa (Sharma & Seema, 2019). Kun yrityksillä on niukat resurssit käytettävissä HR-toimintaan, tarpeeseen pystytään myös vastaamaan paremmin ulkoistamisen avustuksella (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Ulkoinen HR tukee yrityksen menestymistä, koska HR:n erikoistuneilla yrityksillä on ammattimaiset taidot henkilöstöjohtamisen funktioiden toteuttamiseen (Berber & Slavić, 2016). Ulkoistamisessa on tärkeää, että asiakasyrityksen ja HR palveluita tarjoavan

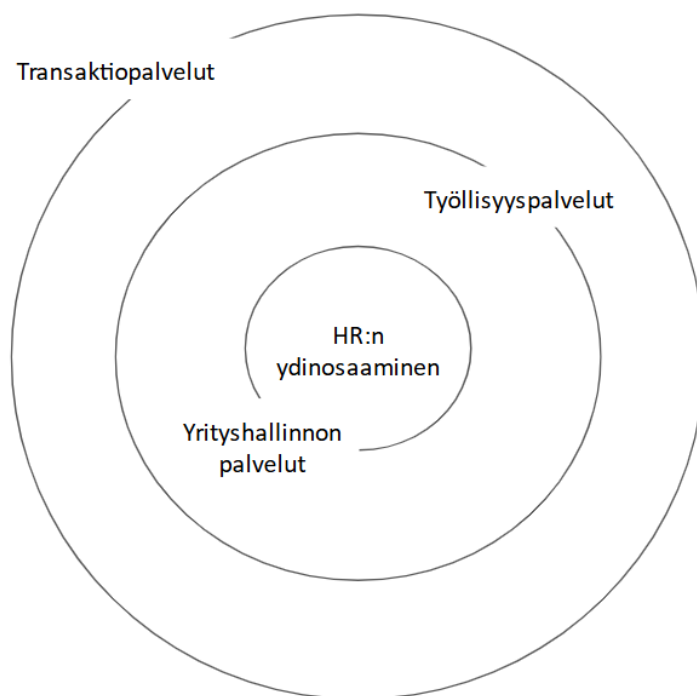
yrittäjien välillä on luottamus, samanlaiset arvot ja yhteinen ymmärrys toimeksiannosta, koska nämä edesauttavat onnistumista (Wallo & Kock, 2018).

HR-toiminnan ulkoistamista tarjoaa HR-palveluita tuottava yritys, joka toimii kolmantena osapuolena työnantajien ja työntekijöiden tai organisaatioiden välillä. Ulkopuolisen palvelun tarjoajan tavoitteena on tuottaa HR-palveluita, kuten rekrytointia, koulutusta, osaamisen kehittämistä, uraneuvontaa tai uudelleensijoittamista (Kock ja muut, 2012). Lisäksi ulkoistaminen voi mahdollistaa esimerkiksi joustavuuden lisäämisen työvoimatarpeeseen tai ammattiavun saannin HR:n liittyvissä kysymyksissä (Wallo & Kock, 2018).

Wallo ja Kock (2018) ovat tehneet tutkimuksen HR:n ulkoistamisesta pk-yrityksissä. Tutkimuksessa oli mukana 12 ruotsalaista pk-yritystä, joissa työntekijöitä on keskimäärin 94 henkilöä. Lisäksi tutkimukseen osallistui kolme HR-alan yritystä, jotka tarjoavat ulkoistettuja HR-palveluita. Pk-yritykset ovat kolmen HR-alan yrityksen asiakkaita. Mukana olleet HR-alan yritykset sekä asiakasyritykset nimesivät kolme tärkeintä ulkoistamispalvelua, ne olivat henkilöstövuokraus ja rekrytointi, kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen, sekä uudelleensijoittaminen, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa työnantaja tukee irtisanottuja tai muuten työnsä menettäneitä työntekijöitä (Wallo & Kock, 2018).

On hyvä ottaa huomioon, että ulkoistettavia HR-palveluita on monen tasoisia ja HR:n ulkoistamisessa skaala voi olla esimerkiksi työpaikkailmoitusten laatimisesta henkilöstöstrategian luomiseen. Sparrow (2010, s.16) on luokitellut HR-palvelut kolmeen kategoriaan: transaktiopalvelut, työllisyyspalvelut ja yrityshallinnolliset palvelut. Wallo ja Kock (2018) tuovat HR-palveluiden kategorioiden jakautumiselle uuden näkökulman, joilla erottaa HR-palvelut toisistaan sekä syventää niiden jakautumisperusteita, he lisäävät kaksi ulottuvuutta Sparrowin (2010, s.16) kategorioihin, HR-palvelun potentiaalinen arvo organisaatiolle ja palvelun monimutkaisuusaste.

Seuraavaksi käydään läpi kolme kategoriaa, jotka Sparrow (2010, s.16) on alun perin luonut, mutta Wallo ja Kock (2018) ovat tuoneet omat näkemyksensä niihin lisäksi. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu transaktiopalvelut, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden datan hallinta, palkanlaskenta tai työpaikkailmoitukset. Nämä palvelut eivät ole kovin monimutkaisia, eivätkä tuo yritykselle suurta lisäarvoa ja ne voidaan toteuttaa standardoiduilla ratkaisuilla. Toinen kategoria on työllisyyspalvelut, kuten rekrytointi, kouluttaminen, uratuki ja uudelleensijoittaminen. Nämä ovat monimutkaisuudeltaan keskitasolla ja vaatii asiakasyrityksen kanssa kohtalaista vuorovaikutusta tarpeiden kartoittamiseksi. Kolmas kategoria on yrityshallinnolliset palvelut, joihin lukeutuu esimerkiksi tuotanto- ja organisaatiomuutokset, sekä yrityksen HR-strategioiden ja -käytänteiden kehittäminen. Yrityshallinnolliset palvelut vaativat tiivistä yhteistyötä asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välillä, tasoltaan se on palveluista monimutkaisin ja HR:n ydinosaamista.



Kuvio 4. Ulkoistettujen HR-palveluiden tasot (Wallo & Kock, 2018; Sparrow, 2010, s.16).

Yllä oleva kuvio kuvastaa eri HR-palveluiden tasoa suhteessa yrityksen HR:n ydinosaamiseen. Tässä tutkimuksessa ei syvennyttä erityisesti johonkin kategoriaan, vaan

tutkitaan ulkoistamista yleisenä ilmiönä HR:n näkökulmasta, joka kattaa kaikki kolme HR:n ulkoistamisen tasoa. Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen tutkimuksessa on keskeinen ajatus siitä, että muiden, kuin ydin henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen luo lisäarvoa yritykselle ja parantaa organisaation suorituskykyä (Cooke ja muut, 2005). Tutkimuksissa on esitetty, että yritykset ulkoistavat todennäköisemmin muita, kuin ydin henkilöstökäytänteitä, jolloin yrityksen omat HR-ammattilaiset voivat keskittyä enemmän strategiaan HR-tehtäviin (Cooke ja muut, 2005; Mishra ja muut, 2018). Tutkimuksissa ei ole kuitenkaan yksimielisyyttä siitä, mitkä henkilöstökäytänteet ovat hyödyllisistä ulkoistaa ja jotka eivät ole strategisesti niin keskeisiä (Xiao ja muut, 2024). Ristiriitaista voivat olla erilaiset tulkinnat, mitkä ovat tai eivät ole keskeisiä henkilöstökäytänteitä, keskeisiin käytäntöihin vaikuttaa konteksti, kuten organisaatioiden erot, toimiala tai ajankohta (Xiao ja muut, 2024).

3.3 Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen onnistumisen mahdollistajat ja riskit

Henkilöstöjohtamisen ulkoistamisen onnistumiseen vaikuttaa moni tekijä ja seuraavaksi käydään läpi, mitkä tekijät mahdollistavat onnistumisen ja mitkä asiat heikentävät mahdollisuuksia onnistua, sekä ulkoistamiseen liittyvät riskit. Wallo ja Kock (2018) tuovat esille tutkimuksessaan, että onnistumista HR:n ulkoistamisessa edesauttavat luottamus, yhtenäiset arvot ja yhteinen käsitys toimeksiannosta. Pitkät yhteistyöt rakentavat luottamusta ja antavat mahdollisuuden asiakasyritykselle ja HR-palveluita tarjoavalle yritykselle tutustua toisiinsa kunnolla, mikä edistää hyvää viestintää (Wallo & Kock, 2018). Tutkimuksessa tuli esille myös molemminpuolinen sitoutuminen ja yrityksen liiketoiminnan syvälinen tuntemus, jotka ovat edellytyksiä onnistumiselle (Wallo & Kock, 2018). Sitoutuminen ja liiketoiminnan tuntemus ilmenee esimerkiksi mahdollisuutena reagoida nopeasti HR-palvelutarpeisiin, sekä mahdollisuudella tulla yritykseen paikanpäälle (Wallo & Kock, 2018). Käsitys kasvokkain näkemisestä on saattanut kuitenkin muuttua vuoteen 2025 mennessä ja sen lisäarvon merkitys alentua.

HRM:n ulkoistamiseen kuuluu myös riskejä, koska ulkoistamisen seurauksena on mahdollista menettää esimerkiksi yrityksen sisäistä tietoa ja osaamista, pitkäaikaisen kilpailukyvyn menettäminen, henkilöstöjohtamisen laadun heikkeneminen sekä ristiriita sisäisen ja ulkoisen HR:n roolien välillä (Cooke ja muut., 2005; Nesheim ja muut, 2007; Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011; Wallo & Kock, 2018). Yleisesti ulkoistaminen nähdään tutkimuksissa joustavuutta lisäävänä tekijänä, joka parantaa suoriutumista (Ambos ja muut, 2021; Mukherjee ja muut, 2013; Munjal ja muut, 2019; Cooke ja muut, 2005). Patel ja muut (2019) tuovat tutkimuksessaan esille ristiriitaisia havaintoja, miten HR:n ulkoistaminen vaikuttaa etenkin talon sisäiseen HR:n. Heidän tutkimuksensa mukaan ulkoistamisen yhteydessä, vaikka yrityksen sisäisten HR-työntekijöiden määrä oli vähentynyt, niin työkuorma oli sen sijaan kasvanut (Patel ja muut, 2019). Syynä siihen oli muun muassa se, että ulkoistetut HR toiminnot toivat yhden elementin lisää työhön, kun tulee olla yhteydessä aiempien sidosryhmien lisäksi myös ulkoiseen palveluntarjoajaan (Patel ja muut, 2019). Lisäksi Patel ja muut (2019) tuovat esille ulkoistamisen vaikutukset joustavuuteen, kun täytyy noudattaa talon sisäisen HR:n, HR-palveluntarjoajan ja HR-päällikön prosesseja, jolloin joustavuus heikkenee. Mutta joustavuuteen vaikuttaa kuitenkin palvelua tarjoavan yrityksen toiminnan luonne (Patel ja muut, 2019).

Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että kannattaa panostaa onnistumisen mahdollistaviin tekijöihin. Kiinnittämällä huomiota luottamuksen rakentamiseen ja viestintään, pystytään karttamaan potentiaalisia riskejä, kuten joustavuuden puutteen tai yrityksen sisäisen HR:n tiedon heikkenemisen. Wallon ja Kockin (2018) tutkimuksessa asiakasyritykset korostavat sosiaalisen suhteen tärkeyttä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden vuoksi, pk-yritysten HR-käytännöt ovat muuttuneet vuosien aikana ja käytänteissä on edelleen paljon eroja yritysten välillä. Monesta pk-yrityksestä puuttuu HR-osaamista, mutta heidän tulee kuitenkin hoitaa tarvittavia henkilöstökäytänteitä, kuten rekrytointia ja esihenkilötyötä. Joten tutkija halusi selvittää, voisiko ulkoistaminen olla ratkaisuna puuttuvaan osaamiseen pk-yrityksille. Mediassa, kuten LinkedIn-verkostoitumispalvelussa on ollut myös keskustelua henkilöstökäytänteiden toteutumisesta pk-yrityksissä, joka nosti tutkijan mielenkiintoa aihetta kohtaan. Aiemmat tutkimukset ja kerätty aineisto osoittivat pk-yritysten moninaiset tavat, miten pk-yritykset toteuttavat henkilöstökäytänteitä. Joissakin yrityksissä henkilöstökäytänteet ovat puutteellisia ja niissä on kehitettävää.

Tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten yritykset ovat toteuttaneet henkilöstökäytänteet tällä hetkellä ja millaisia haasteita niiden toteuttamisessa esiintyy. Lisäksi tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita, miten yritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamista ja mitä ratkaisuja ulkoistaminen voisi tarjota henkilöstökäytänteiden haasteisiin. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa haasteita, joita henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa esiintyy ja niiden pohjalta muodostaa pk-yrityksille, sekä ulkoisille palveluntarjoajille toimintaohjeita asioista, jotka on hyvä ottaa huomioon, kun ulkoistetaan henkilöstökäytänteitä.

4.1 Tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimusmenetelmään. Puusan ja muiden (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä haastateltavien näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että ollaan kiinnostuneita haastateltavien kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä, mitä haastateltavat antavat tutkimuskohteena olevalle asialle (Puusa & muut, 2018). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia henkilöstökäytänteitä yrityksissä on, mitä haasteita niissä esiintyy ja miten

ulkoistamisella voitaisiin vastata haasteisiin. On tärkeää, että tutkimusmenetelmä tukee tavoitetta ja laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pystytään selvittämään kohdeyritysten kokemuksia ja ajatuksia henkilöstökäytännöistä ja ulkoistamisesta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu yleensä yksilöhaastatteluista, ryhmähaastatteluista, dokumenttiaineistosta tai havainnoista eri muodoissa (Puusa & muut, 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2022). Olisi myös mahdollista, että yllä olevia aineistokeruumuotoja käytetään yhdessä (Puusa & muut, 2018). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin yksilöhaastatteluja, kohderyhmänä oli useampi pk-yritys ja haastatteluihin osallistui yrityksistä henkilöitä, jotka tunsivat oman yrityksensä HR-prosessit. Haastatteluissa käsiteltävät asiat ovat luottamuksellisia, joten haastatteluja ei voitu toteuttaa esimerkiksi yhdessä ryhmänä eri yritysten HR-ammattilaisten kanssa. Puusa ja muut (2018) korostavat, että haastatteluissa on tärkeää luoda turvallinen ilmapiiri ja haastattelukysymykset ovat tärkeä muotoilla samaistuttavaan muotoon. Tämä otettiin huomioon myös tässä tutkimuksessa, koska oli tärkeää, että haastateltavat ymmärsivät tutkimuskysymykset ja pystyivät jakamaan heidän yrityksien kokemuksia avoimesti. Haastatteluissa keskityttiin esimerkiksi henkilöstökäytäntöihin, jotka aiheuttavat yrityksille haasteita. Negatiivisten kokemusten jakaminen ei ole aina helppoa uudelle tuntemattomalle ihmiselle. Turvallisen haastatteluilmapiirin takaamiseksi ennen haastatteluja tutkittaville toimitettiin tutkimuskysymykset, tietosuojalomake ja suostumuslomake, joihin he saivat tutustua. Lisäksi haastattelutilanteiden alussa tutkija kysyi tutkittavilta kuulumisia, taustatietoja haastatteluun ja tietosuojalomake käytiin yhdessä läpi. Haastatteluiden aikana tutkittaville tarkennettiin tarvittaessa haastattelukysymyksiä, mikäli he ilmaisivat, että jokin kysymys oli epäselvä tai he eivät ymmärtäneet, mitä kysymyksellä haettiin. Tutkimusten jälkeen haastateltavilta myös varmistettiin, onko heillä jotain lisättävää. Haastateltavien kanssa sovittiin, että tarvittaessa voidaan vielä tarkentaa asioita jälkikäteen, mutta se ei tullut tarpeeseen kenenkään kohdalla.

Hirsjärven ja Hurmen (2022) mukaan haastattelu on joustava menetelmä ja se sopii erilaisiin tilanteisiin. Heidän mukaansa haastattelu mahdollistaa saamaan ei-kielellisiä vihjeitä, joka auttaa ymmärtämään paremmin haastateltavan vastauksia. Koska haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa henkilöiden kanssa, se antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haluttuun suuntaan (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä tutkimuksessa haastattelut antoivat mahdollisuuden tulkita haastateltavien elekieltä ja esimerkiksi varmistamaan, että haastateltava ymmärsi haastattelukysymykset, kuten tutkija oli ne tarkoittanut. Lisäksi haastattelut mahdollistivat lisäkysymysten esittämisen tai tarkentamisen, joiden avulla saatiin uusia näkökulmia, jotka olivat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta. Hirsjärvi ja Hurme (2022) tuokin esille, että haastattelut mahdollistavat vastauksien selventämisen ja tietojen syventämisen. He esittävät myös haastattelujen haasteita, kuten mahdolliset virheet haastatteluissa, jotka johtuvat esimerkiksi siitä, että annetaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia kysymyksiin. Tutkija huomasi tämän haasteen joidenkin haastattelujen kohdalla, että tuodaan helposti esille positiivisia asioita ja jotkut heikkoudet tuotiin varovaisemmin esille. Se näkyi esimerkiksi siten, että heikkoudet kerrottiin siten, että se on haastateltavan henkilökohtainen mielipide, eikä yrityksen yleinen mielipide. Eli joitain haasteita vähäteltiin oman kokemuksen varjolla.

Haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut, eli toiselta nimeltään teemahaastattelut. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan teemahaastattelut etenevät tiettyjen teemojen varassa, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. He ovat pohtineet, että puolistrukturoidut haastattelut muistuttavat enemmän strukturoimattomia haastatteluja, kuin strukturoituja. Strukturoiduissa haastatteluissa kaikille esitetään samat kysymykset tarkassa muodossa ja järjestyksessä, kun taas strukturoimattomassa on täysin vapaa kysymysten asettelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tähän tutkimukseen valikoitui puolistrukturoidut haastattelut, koska haastattelukysymyksiä ohjasi tietyt teemat, kuten henkilöstökäytännöt ja niiden ulkoistaminen. Joten näistä kolmesta vaihtoehdoista teemahaastattelut sopivat parhaiten tukemaan tutkimuksen tavoitetta. Aineistoa olisi voitu hankkia muillakin tavoin, kuten havainnoimalla tai kyselyillä (Tuomi

& Sarajärvi, 2018). Mutta puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla ja aiempiin tutkimuksiin nojaten, tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua riittävässä määrin valitulla menetelmällä.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sen sijaan tavoitteena on kuvata esimerkiksi jotain tiettyä tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään jotakin toimintaa tai antaa teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, miten henkilöstökäytänteet ovat toteutuneet haastateltavissa yrityksissä, mitä haasteita niissä ilmenee ja lisäämään ymmärrystä, mitä hyötyä ulkoistamisesta on henkilöstökäytänteiden suhteen. Aiemmat tutkimukset luovat teoreettista pohjaa, mistä esimerkiksi haasteet voivat johtua ja miten ulkoistamisella voidaan vastata haasteisiin, joita esiintyy henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa. Tutkimukseen osallistuvilta haastateltavilta saatiin arvokasta tietoa heidän henkilöstökäytänteistensä ja ulkoistamisen hyödyntämisestä. Haastateltavat olivat ammattitaitoisia ja tunsivat oman yrityksensä HR-prosessit kattavasti. Kyseiset haastateltavat valikoituvat sen perusteella, että he täyttivät kohderyhmän kriteerit eli kyseessä oli pk-yrityksiä ja haastateltavat tunsivat HR-prosessit. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) huomauttavat, että haastateltavien asiantuntemus on tärkeää ja sen on hyvä olla kriteerinä haastateltavia valittaessa. Yritykset olivat eri toimialoilta ja eri organisaatioista, joka sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska toimialasta ja yrityksistä riippumatta niissä on vastaavia HR-käytänteitä. Tutkimuksen kannalta oli merkittävää, että haastateltavat yritykset olivat pk-yrityksiä. Erikokoisten yritysten HR-prosesseissa on enemmän eroja, kuin esimerkiksi verratessa eri toimialojen yrityksiä.

Ennen, kuin tutkija alkoi etsimään haastateltavia, niin tutkimuskysymysten ja aiemman tutkimuksen perusteella rakennettiin haastattelurunko. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattavat kysymykset, joiden avulla pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelurungon valmistuttua tehtiin esihaastattelu henkilölle, joka voisi kuulua haastattelun kohderyhmään. Esihaastattelu

auttoi muokkaamaan haastattelukysymyksiä sellaiseen muotoon, että ne vastaavat parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Hirsjärvi ja Hurme (2022) neuvovat, että haastattelurunko on hyvä testata etukäteen kohderyhmään kuuluvalla haastateltavalla. Tässä tutkimuksessa haastattelurunko testattiin yhdellä haastateltavalla ja se antoi arvokasta tietoa haastattelurungon kehittämiseen. Haastattelurunko, jossa on haastateltaville esitetyt haastattelukysymykset, löytyy liitteestä 1.

Aineisto koostuu yhdeksästä haastattelusta, joista yksi jätettiin pois, koska se ei kuulunut kohderyhmään henkilöstömäärän takia. Aineisto kuvataan tarkemmin luvussa 5.4. Aineistomäärään päädyttiin tutkimuksessa siten, että tutkija tavoitti saturaation haastatteluissa. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistamaan itseään ja tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkija etsi haastateltavia ja heistä yhdeksän lupautui osallistumaan, kahdeksannen haastattelun jälkeen tutkija huomasi, että samat asiat alkavat toistumaan eri haastatteluissa. Yhdeksäs haastattelu ei kuulunut kohderyhmään. Tutkija tutustui aineistoon ja päätyi siihen, että saturaation saavuttamisen takia, ei tarvitse etsiä enempää haastateltavia tutkimukseen ja saatu aineisto riittää vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Tutkija lähti etsimään sopivia haastateltavia LinkedIn-palvelusta, postauksen muodossa ja sähköpostiviesteillä, LinkedIn on ammatillinen verkostoitumisovellus. Postaus löytyi liitteestä 2. ja sähköposti liitteestä 3. Haastateltavista kolme löytyi postauksen avulla ja kuusi tavoitettiin sähköposti viestillä. Sähköpostiviestejä lähetettiin yhteensä neljälletoista eri yritykselle ja heistä yhdeksän vastasi ja halusi lähteä mukaan tutkimukseen. LinkedIn-postaus keräsi 8 401 näyttökertaa, 96 tykkäystä, neljä kommenttia ja viisi jakoa 13.5.2025 mennessä. Postauksen avulla löytyneet kolme haastateltavaa laittoivat viestiä joko yksityisviestillä tai sähköpostilla ja kertoivat innostuksesta lähteä mukaan tutkimukseen. Haastateltavia etsittiin postauksen ja sähköpostien avulla viikolla 6 ja kaikki haastattelut on pidetty viikoilla 8–10 vuonna 2025.

LinkedIn-postaus ja sähköpostit valikoituivat tavoiksi löytää haastateltavat, koska tutkimukseen sopivia henkilöitä on melko paljon ja nämä kanavat tavoittivat oikeaa kohderyhmää. Haastattelut eivät vaatineet tutkittavilta valmistautumista, mikäli he eivät halunneet. Mutta heille toimitettiin tutkimuskysymykset ennen haastatteluja, että he pystyvät halutessaan miettimään vastauksia etukäteen. Kriteereinä haastateltaville oli, että he tuntevat yrityksensä HR-prosessit ja työskentelevät pk-yrityksessä. Haastateltavia pyydettiin varaamaan haastattelua varten noin tunnin mittainen aika. Sähköpostilla tavoitetut henkilöt valikoituivat tutkijan LinkedIn -verkoston joukosta ja Fonecta Finder -palvelusta löytyvistä yrityksistä satunnaisesti valittuna, jotka täyttivät haastatteluun vaadittavat kriteerit.

Haastattelut kestivät 45 minuutista yhteen tuntiin, joista koostui litteraattia 25–55 sivua Microsoft Teams-alustan automaattisella litteraattityökalulla. Kaksi haastattelua toteutettiin lähitapaamisena ja loput etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä. Microsoft Teamsia hyödynnettiin myös kasvotusten tehtävissä haastatteluissa, koska se helpotti litteraattien muodostamista. Litteraatteja tuli kuitenkin vielä parannella Microsoft Teamsin automaattisesti luodun version jälkeen, koska se saattoi jättää yksittäisiä sanoja pois tai tulkita sanoja virheellisesti. Microsoft Teams-työkalu toimi paremmin etänä tehtäviin haastatteluihin, koska se tunnistaa äänessä olevan puhujan automaattisesti ja merkkää sen jokaiseen puheenvuoroon litteraatissa. Kun taas kasvotusten tehtävissä haastatteluissa litteraatit tuli käydä läpi ja merkata kuka sanoi minkäkin kohdan automaattisesta muodostuneesta litteraatista. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksesta, joten haastatteluihin pystyttiin palaamaan jälkikäteen tarvittaessa esimerkiksi litteraatteja tarkistaessa, jota analyysissä tehtiinkin paljon. Kaikissa haastatteluissa kielenä oli suomi, joten litteraatteja ei tarvinnut kääntää. Seuraavassa osiossa käydään läpi tutkimusaineiston analysointia ja miten se on toteutettu tässä tutkimuksessa.

4.3 Tutkimusaineiston analysointi

Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä, Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan se mahdollistaa aineiston läpikäynnin systemaattisesti ja objektiivisesti. He kertovat, että sisällön analyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällön analyysissä noudatettiin Gioia-metodia, joka on kehitetty laadullisen tutkimuksen aineiston läpikäymistä varten Gioian ja muiden (2013) tutkimuksen pohjalta. Metodiin kuuluu ensimmäisen ja toisen asteen analyysi, sekä kolmantena teemojen tulkinta. Gioia ja muut (2013) kertovat, että metodissa muodostetaan ensimmäisen asteen analyysi, jonka tarkoituksena on luoda useita eri kategorioita aineistosta ja koodien määrä voi olla valtava. Toisen asteen analyysissä pyritään löytämään teemoja yhdistelemällä saman aiheen koodeja. Lopuksi pyritään luomaan teemoja kuvaava teoreettinen termi. Metodi auttaa tutkijaa pysymään avoimena uusille käsitteille ja teorioille (Gioia ja muut, 2013). Seuraavaksi käydään läpi, miten tutkija eteni aineiston läpikäynnin kanssa ja miten Gioia-metodia on käytännössä hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

Haastatteluiden aikana ja heti niiden jälkeen tutkija teki muistiinpanoja, että hänelle jää muistiin asiat, jotka korostuivat haastatteluissa ja on keskeisiä tutkimuksen kannalta. Myös Gioia ja muut (2013) pitävät tärkeänä muistiinpanojen tekemistä, koska se auttaa ymmärtämään informantteja. Muistiinpanot kirjoitettiin vihkoon ranskalaisin viivoin, ettei niiden tekeminen häiritse haastattelua. Muistiinpanoihin kirjattiin kellonajat jokaiseen huomion kohtaan, milloin jokin tärkeä asia tuli, jolloin videolta on helppo löytää oikea kohta. Vastaavasti haastatteluiden jälkeisiin muistiinpanoihin kirjattiin lyhyesti ranskalaisin viivoin, mitkä asiat jäivät päällimmäisenä mieleen. Haastatteluista muodostunutta aineistoa lähdettiin läpikäymään siistimällä litteraatit. Hirsjärvi ja muut (2018) kehottivat, että aineistoa kannattaa aloittaa käymään läpi mahdollisimman pian haastattelujen päätyttyä, kun ne ovat vielä tuoreessa muistissa. Kaikki yhdeksän haastattelua toteutettiin kahden viikon sisällä ja litterointiprosessi aloitettiin välittömästi haastattelujen päätyttyä lukemalla automaattisesti muodostuneet tekstitiedostot ja korjaamalla niissä esiintyvät virheelliset sanatulkinat alkuperäisten videotallenteiden

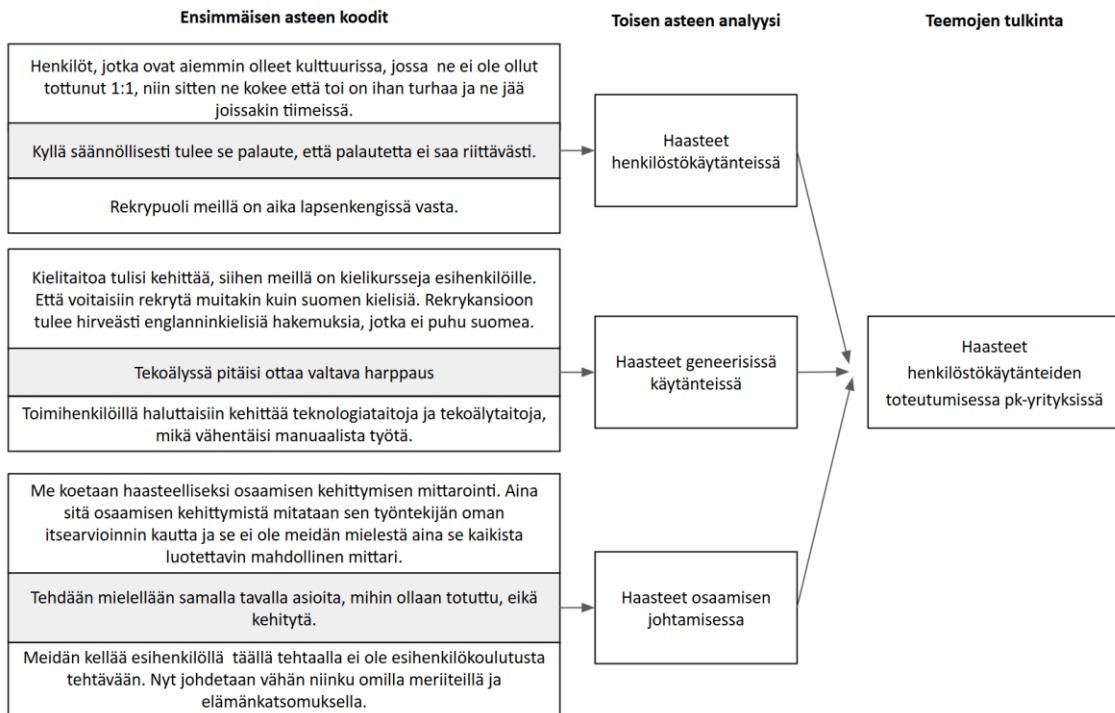
perusteella. Litterointien huolellinen läpikäynti syvensi tutkijan ymmärrystä aineistosta ja tuki kokonaisuuden hahmottamista.

Läpikäynti jatkui siten, että kaikki haastattelujen litteraatit ladattiin PDF-tekstitiedostoina NVivo-tietokoneohjelmaan, joka on tarkoitettu kvalitatiivisen aineiston läpikäyntiin. Ohjelman avulla pystyy analysoimaan isojakin aineistoja, kuten useita haastatteluja. Tässä tutkimuksessa NVivo-ohjelmaa hyödynnettiin aineiston koodaamisessa eli aineiston kategorisoinnissa. Gioia-metodin ensimmäisessä vaiheessa aineistoa käydään läpi avoimena uusille havainnoille ja tavoitteena ei ole vielä rajata aineistoa (Gioia ja muut, 2013). Tutkija analysoi jokaisen litteraatin läpikäymällä ne kokonaisuudessaan ja merkitsemällä tutkimusaiheen kannalta olennaiset kohdat, jotka olivat tyypillisesti yhden tai muutaman lauseen mittaisia. Esimerkiksi osaamisen johtamisen haasteesta kertova yliviivaus oli *"Nyt johdetaan vähän niinku omilla meriiteillä ja elämänkatsomuksella"*. Ensimmäinen vaihe auttoi hahmottamaan, millaisia teemoja haastatteluissa on noussut keskenään ja mitä yhtenäistä sekä eroja eri yritysten välillä on. Koodien määrän ollessa ensimmäisessä vaiheessa erittäin suuri, se aiheuttaa tutkijalle haastetta löytää olennaiset asiat litteraateista. Ensimmäisessä vaiheessa muodostui yhteensä noin 200 koodia, mikä on Gioian ja muiden (2013) mukaan tyypillistä analyysin ensimmäisessä vaiheessa. Vasta myöhemmissä vaiheissa pyritään tunnistamaan koodien välisiä yhteyksiä, muodostamaan niistä laajempia kategorioita ja kokoamaan ne yleisempien teemojen alle (Gioia ja muut, 2013).

Analyysin toisessa vaiheessa Gioia-metodin mukaisesti pyritään tunnistamaan esiin nousevia teemoja ja käsitteitä, jotka auttavat ilmiöiden kuvaamista ja selittämistä. Kun ensimmäisen asteen koodit olivat muodostettu ja aineiston kokonaisuus alkoi jäsentymään, voitiin koodien pohjalta ryhmitellä niitä yhteen ja muodostaa laajempia teemoja. Teemojen luominen jatkui NVivo-ohjelmistossa, koska siellä oli mahdollisuus nimetä eri teemoja ja siirtää koodeja teemojen alle. Toisen asteen kategorioita muodostui noin 25, joka teki aineistosta helpommin hallittavamman, auttoi tutkijaa

tunnistamaan keskeisimmät teemat. Toisen asteen teemoiksi muodostui esimerkiksi haasteet osaamisen johtamisessa, johon aiemmin mainittu lainaus luokiteltiin.

Kolmannessa vaiheessa Gioia-metodissa on tavoitteena luoda toisen asteen analyysistä muodostuneille teemoille tulkintoja (Gioia ja muut, 2013). Kun teemat olivat muodostuneet toisessa vaiheessa, tutkija siirsi kaikki ensimmäisen asteen koodit ja toisen asteen teemat Excel-tiedostoon. Tämä auttoi jäsentelemään kokonaisuutta paremmin ja muodostamaan teemojen tulkintoja. Excelissä jokaisen haastattelun yksittäiset koodit eli suorat lainaukset haastatteluista merkattiin värikoodeilla, joka helpotti osaltaan koodien kokonaiskuvan hahmottamista ja mistä haastattelusta jokainen lainaus oli peräisin. Excelissä koodeja ja teemoja katsottiin kokonaisuutena ja alettiin tulkitsemaan lisäämällä kolmannen asteen otsikoita, jotka yhdistivät koodeja ja teemoja. Kolmannen asteen tulkintoja syntyi kolme ja pohjautuivat kolmeen tutkimuskysymykseen. Alla olevassa kuviossa 5. on esitetty osa Gioia-metodilla toteutetusta analyysistä ja sen kolme keskeistä tasoa. Ensimmäisen asteen koodit koostuvat suorista lainauksista, joista taas on muodostunut toisen asteen teemoja, kuten haasteet osaamisen johtamisessa. Kolmannella tasolla, kuvion oikeassa reunassa esitetään näiden teemojen teoreettinen tulkinta, eli haasteet henkilöstökäytänteiden toteutumisessa pk-yrityksissä.



Kuvio 5. Osa aineiston analyysistä kuviona.

Vastaavien kuvioiden luominen tuki analyysin luomista ja auttoi tutkijaa löytämään aineistosta yhtäläisyyksiä sekä eroja yritysten välillä. Tutkimustulokset rakentuvat kolmesta osiosta: henkilöstökäytänteet, haasteet henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa pk-yrityksissä sekä ulkoistamisen hyödyntäminen ja mahdollisuudet pk-yrityksissä. Luvut perustuvat tutkimuskysymyksiin ja niihin vastataan tutkimustulosten pohjalta järjestyksessä eri luvuissa. Tutkimuskysymykset:

- 1) *Mikä merkitys henkilöstökäytänteillä on ja miten ne voidaan toteuttaa?*
- 2) *Millaisia haasteita henkilöstökäytänteiden toteutumisessa esiintyy?*
- 3) *Miten ulkoistamisella voidaan vaikuttaa pk-yrityksien henkilöstökäytänteisiin?*

Luvussa 5.1 Henkilöstökäytänteet, käydään läpi haastateltavien yritysten henkilöstökäytänteitä ja miten ne on toteutettu heidän yrityksissään. Käsiteltävät henkilöstökäytänteet, joilla nimettiin alaluvut 5.1.1–5.1.7, nousivat toistuvasti ja selkeästi esiin haastatteluaineistossa. Kyseisiä henkilöstökäytänteitä annettiin myös

haastatteluissa esimerkeiksi selkeyttämään, mitä henkilöstökäytänteet tarkoittavat. Niitä olivat esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut, rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, kouluttaminen, viestintä ja palautteen antaminen sekä henkilöstökäytänteiden mittaaminen. Luvussa 5.2 käsitellään henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa esiintyviä haasteita, jossa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen. Luvun 5.2 alaluvut jakautuvat kolmeen 5.2.1–5.2.3, joissa käsitellään haasteita henkilöstökäytänteissä, geneerisissä taidoissa ja osaamisen johtamisessa. Henkilöstökäytänteiden haasteissa käydään läpi haasteita, joita nousi esille eri henkilöstökäytänteiden suhteen. Haasteet geneerisissä taidoissa nousi esille haastatteluissa yllättäen, mutta ne olivat merkityksellisiä tutkimuksen kannalta, koska niillä on välillisiä vaikutuksia henkilöstökäytänteisiin, kuten kielitaidon puuttuminen on vaikuttanut rekrytointi mahdollisuuksiin negatiivisesti. Kolmannessa alaluvussa, jossa käsiteltiin haasteita osaamisen johtamisessa, otettiin kolmanneksi osioksi, koska ne olivat yleisiä monessa yrityksessä. Viimeisessä tutkimustulosten luvussa 5.3 käsitellään ulkoistamista, miten kohdeyritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamista, mitä syitä ja rajoitteita ulkoistamiselle on ja mitkä ovat ulkoistamisen onnistumisen edellytykset. Nämä osiot antavat pohjan kolmannelle tutkimuskysymykselle, miten yrityksen voivat hyödyntää ulkoistamista ja kehittää sen avustuksella henkilöstökäytänteitä.

4.4 Aineiston kuvaus

Tutkimukseen osallistui yhdeksän henkilöä eri yrityksistä, jotka tunsivat työnantaja yritystensä HR-prosessit. Haastatteluihin viitattaessa käytetään nimitystä yritys X tai haastateltava X, jolla tarkoitetaan kyseisen yrityksen haastattelua. Tässä tutkimuksessa käsitellään yhdeksästä haastattelusta kahdeksan (A-H). Yrityksen I haastattelun aikana selvisi, ettei se kuulu tutkimuksen kohderyhmään eli pk-yrityksiin, koska siellä on yli 250 työntekijää. Tutkija oli tarkastanut henkilöstömäärän, joka kattoi ainoastaan yhden yrityksen osista, jossa henkilöstöä oli alle 250 henkeä. Yritys I:n haastattelussa käsiteltiin kuitenkin koko henkilöstöä, joka kattoi yhteensä yli 1100 työntekijää. Tästä syystä yritykselle tehtyä haastattelua ei käsitellä tarkemmin tässä tutkimuksessa. Yrityksen I haastattelussa ilmeni kuitenkin vastaavia asioita, mitä muissakin pk-yritysten

haastatteluissa, eikä se tuonut merkittäviä uusia näkökulmia. Tutkimuksen saturaatio oli tullut aiemmin vastaan, minkä takia tutkija teki päätöksen, ettei tarvitse etsiä lisää haastateltavia.

Haastateltaville yrityksen edustajille, jotka tuntevat oman organisaation HR-prosessit ja liiketoiminnan, esitettiin haastatteluiden alussa taustakysymyksiä. Kysymysten avulla saatiin selville, millaisesta joukkoa he edustavat ja rakennettiin luottamusta. Taustakysymykset kattoivat haastateltavan iän, sukupuolen, koulutuksen, työtehtävän, työskentelyajan yrityksessä, toimialan ja henkilöstön määrän. Tutkittavien iät asettuvat 30–44 välille, joista kaksi olivat miehiä ja kuusi olivat naisia. Pääosin haastateltavilla koulutustaustana oli ylempi korkeakoulututkinto, henkilöä F lukuun ottamatta, sillä hänellä oli alempi korkeakoulututkinto. Pääosin haastateltavat toimivat kokopäiväisesti vastuussa yrityksen henkilöstöjohtamisesta, mutta haastateltavat F ja H hoitavat HR-tehtäviä sivuroolina, päätehtävinä heillä oli talouteen ja operatiiviseen johtamiseen liittyvät työtehtävät. Haastateltava G toimi heidän yrityksensä toimitusjohtajana. Haastateltavien työkokemus yrityksissä vaihteli yhdestä kahteentoista vuoteen, ja puolet heistä on ollut kolme vuotta. Yrityksistä puolet toimivat teollisuudessa ja puolet palveluliiketoiminnassa, mutta toimialoja ei avata tarkemmin anonymiteetin säilyttämiseksi. Henkilöstömäärät yrityksissä vaihtelevat 25–124 henkilön välillä, joten ne kuuluvat pk-yritysten joukkoon henkilöstömäärän perusteella. Ennen haastatteluita henkilöille lähetettiin tutkimusesittely- ja suostumus lomakkeet, joissa kävi ilmi muun muassa tietosuojan ohjeistus. Alla oleva taulukko esittää taustakysymysten vastaukset.

YRITYS	IKÄ	SUKUPUOLI	KOULUTUS	TYÖTEHTÄVÄ	AIKA YRITYKSESSÄ	TOIMIALA	HENKILÖSTÖMÄÄRÄ
A	30–34	M	Ylempi korkeakoulu	Henkilöstöpäällikkö	3 v	Teollisuus	100–124
B	40–44	N	Ylempi korkeakoulu	Hallinto- ja henkilöstöpäällikkö	12 v	Teollisuus	100–124
C	25–29	N	Ylempi korkeakoulu	HR- ja viestintä koordinaattori	3 v	Palveluliiketoiminta	50–74
D	30–34	N	Ylempi korkeakoulu	Henkilöstöpäällikkö	3 v	Palveluliiketoiminta	50–74
E	30–34	N	Ylempi korkeakoulu	People and cultural manager	1 v	Palveluliiketoiminta	25–49
F	40–44	N	Alempi korkeakoulu	Operatiivinen johtaja	9 v	Teollisuus	25–49
G	35–39	M	Ylempi korkeakoulu	Toimitusjohtaja	3 v	Palveluliiketoiminta	75–99
H	40–44	N	Ylempi korkeakoulu	Talousjohtaja	1,5 v	Teollisuus	50–74
I	35–39	M	Alempi korkeakoulu	Henkilöstöpäällikkö	4 v	Palveluliiketoiminta	1100–1124

Taulukko 2. Tutkimuksen osallistujien kuvaus (=n9).

Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että haastateltavat henkilöt tunsivat yritystensä HR-prosessit syvällisellä tasolla, jolloin he pystyivät myös vastaamaan haastattelukysymyksiin laajasti ja kaikki haastattelut olivat antoisia. Eroja huomasi kuitenkin henkilöiden välillä, riippuen oliko heillä vahva HR-tausta vai jokin muu, kuten haastateltavien B ja H pääasiallinen työtausta koostuu taloudellisista- ja hallinnollisista tehtävistä. Jokainen haastateltava vastasi kattavasti kysymyksiin, mutta ajoittain he viittasivat omaan ammatilliseen taustaansa, joka selittää osaamisen puutetta henkilöstöjohtamisen osalta.

4.5 Yritysten tausta

Tässä kappaleessa tarkastellaan haastateltavien yritysten taustoja. Niiden tunteminen auttaa ymmärtämään yrityksissä olevia henkilöstökäytänteitä ja millaisessa liiketoimintaympäristössä he toimivat. Neljässä haastattelussa kävi ilmi, että heillä on käyty muutosneuvotteluita viimeisen viiden vuoden aikana, joiden takia on tehty

esimerkiksi henkilöstövähennyksiä tai roolimutoksia. Tieto muutosneuvotteluista on oleellinen tutkimuksen kannalta, koska niillä on ollut vaikutuksia henkilöstökäytänteisiin ja jotkut yritykset myös kertoivat, että muutosneuvotteluista huolimatta on taloudellisesti edelleen tiukkaa. Rajattu budjetti vähentää esimerkiksi mahdollisuuksia ostaa palveluita ulkoisilta palveluntarjoajilta, joita tässä tutkimuksessa selvitetään. Yksi yrityksistä kertoi, että muutosneuvottelut auttoivat korjaamaan kustannusrakennetta ja paransi yrityksen henkilöstön ilmapiiriä ja toimivuutta, jonka on huomannut vähentyneillä sairaslomilla. Muutosneuvottelut ovat näyttäneet ainakin yhdessä yrityksessä hetkellisesti huonontuneilla henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksilla, mutta tulokset ovat myöhemmin parantuneet merkittävästi.

Kolme kahdeksasta haastateltavasta kertoi, että heidän yrityksillään on tavoitteena liiketoiminnan kasvu, jota on ollut havaittavissa myös aikaisempina vuosina. Yrityksellä F on ollut nopeaa kasvua edeltävinä vuosina, mutta se tulee heidän mukaansa rauhoittumaan. Yrityksellä H ei ollut tarkoitus kasvaa tai laskea heidän henkilöstömäärää lähitulevaisuudessa. Loput yrityksistä eivät tuoneet kasvutavoitettaan ilmi. Kasvuhakuisia yrityksiä yhdisti into ja halu kehittää heidän henkilöstökäytänteitensä ja heistä kaksi kuvaili yrityksen ilmapiiriä tyypilliseksi nuoren kasvuhakuisen yrityksen ilmapiiriksi. Haastateltava D kertoo, että kasvuyrityksen ilmapiiri tuo mukanaan haasteita, kuten henkilöstön psykososiaalisesta jaksamisesta huolehtimisen, kun pyritään olemaan mahdollisimman ketterä yritys. Haastateltavat yritykset ovat iältään kolmea lukuun ottamatta vanhempia kuin 15 vuotta. Voimakas kasvuhakuisuus on yhteydessä myös yritysten nuoreen ikään kahden yrityksen kohdalla.

Yrityksiin C ja G on tullut henkilöstöpäällikkö muutaman vuoden sisään uutena roolina. Heidän yrityksissä HR-tehtävistä vastasi joko toimitusjohtaja tai toinen työntekijä oman työnsä ohella, noin 50 prosentin työpanoksella ennen kokopäiväisen henkilöstöpäällikön palkkaamista, lisäksi lähiesihenkilöillä oli suurempi vastuu henkilöstöasioista. Molemmat yritykset C ja G toivat ilmi, että henkilöstöpäällikön palkkaamisen myötä henkilöstökäytänteet ja -prosessit ovat kehittyneet huomattavasti. Kaikissa muissa

yrityksissä paitsi yrityksissä F ja H työskentelee vähintään yksi täysipäiväinen henkilö HR-tehtävissä. Yrityksissä F ja H henkilöstöasioiden hoito on toteutettu yhden tai kahden työntekijän sivutoimisena tehtävänä. On kuitenkin huomioitava, että myös muissa haastateltavissa yrityksissä HR-tehtävistä vastaavilla henkilöillä saattoi olla muita toimenkuvia, kuten viestinnän tai hallinnollisten asioiden hoitaminen.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tässä osiossa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta tutkijan roolin ja aineiston näkökulmasta. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, johon aineisto on kerätty haastatteluiden avulla, joita on analysoitu aineistolähtöisellä sisällön analyysi menetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa voidaan pitää ilmiön tulkitsijana ja tässä luvussa on tarkoitus pohtia tutkijan tekemiä päätöksiä ja rajoituksia. Toisenlaiset valinnat olisivat johtaneet väistämättä erilaisiin johtopäätöksiin. Luotettavuuden arviointiin käytetään Perttulan (1995, s. 102–104) luomaa viitekehystä, se hahmottelee kriteerit, joista olisi hyvä keskustella kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä.

1. *Tutkimusprosessin johdonmukaisuus.* Tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat olleet tietoisia ja valinnat liittyvät loogisesti toisiinsa. Loogisuutta selittää päätösten tekeminen tutkimuksen edetessä, mitään päätöstä ei ole tehty etukäteen, vaan ne perustuvat aikaisempiin valintoihin, alkaen tutkimusongelmasta. Tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimusongelmaan perustuen, että pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan parhaalla mahdollisella tavalla. Informanteiksi valikoitui yrityksistä henkilöt, jotka tunsivat yrityksen HR-prosessit parhaiten. Tämä johti selkeään päätökseen kerätä tutkimusaineisto haastatteluiden muodossa. Haastattelut johtivat päätökseen analysoida aineistoa sisällön analyysi menetelmällä, joka pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti ja tarkasti kuvailtuna. Lisäksi haastateltavat yritykset kuvaillaan mahdollisimman tarkasti, ottaen huomioon mikä tutkimuksen kannalta on oleellista ja informanttien anonymiteettiä kunnioittaen.

2. *Tutkimusprosessin reflektointi.* Tutkimuksessa tehdyt valinnat ovat määriteltyjä ja perusteltuja. Se auttaa lukijaa ymmärtämään, miksi kyseisiin valintoihin on päädytty ja antaa lukijalle mahdollisuuden hahmottaa tutkimusprosessin etenemistä. Analyysissä on pyritty tarjoamaan lukijalle mahdollisimman paljon konkreettisia esimerkkejä haastatteluissa havainnoiduista asioista, kuten ongelmista, joita he ovat kohdanneet henkilöstökäytännöissä. Suoria lainauksia lukemalla, lukija pääsee aistimaan, miten haastateltavat ovat kuvailleet asioita. Tutkija on haastattelutilanteessa kahdestaan haastateltavien kanssa, jolloin hän on ainoa, joka pääsee tulkitsemaan äänenpainoja ja eleitä, joilla on vaikutusta tehtyihin valintoihin. Mutta esimerkkien avulla, lukija pääsee tulkitsemaan esimerkiksi sanavalintoja, joita haastateltavat ovat käyttäneet. Esitetyillä tutkimuskysymyksillä on suuri merkitys kerättyyn aineistoon ja lukija pystyy tutustumaan tutkimuksessa käytettyyn haastattelurunkoon (liite 1).

3. *Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys.* Tutkimus perustuu aiempiin tutkimuksiin ja haastatteluilla kerättyyn aineistoon, eivätkä tutkijan omiin näkemyksiin tutkimusongelmasta. Tutkija kuitenkin tiedostaa sen, että laadullisessa tutkimuksessa henkilökohtaiset ennakkoluulot ja -oletukset voivat vaikuttaa tutkimuksen tekemiseen. Tämän takia tutkija on kiinnittänyt erityistä huomiota, että hän lähestyy asioita mahdollisimman avoimena uusille näkökulmille ja ennakkoluulottomasti. Haastattelut toteutettiin osaksi kasvotusten ja osaksi etäyhteydellä, jossa haastateltavilla ja haastattelijalla olivat kamerat sekä mikrofonit päällä. Tutkija ei huomannut tällä olevan eroa saatuihin vastauksiin tai henkilöiden käyttäytymiseen. Tutkija tavoitti haastateltavat itse, haastateltavia etsittiin sähköpostiviesteillä (Liite 3), jotka lähetettiin tutkijalle entuudestaan tietämille yrityksille, sekä Fonecta Finder palvelusta löytyville satunnaisille yrityksille, jotka kuuluivat kohderyhmään. Lisäksi osa haastateltavista tavoitettiin LinkedIn verkostoitumispalveluun tehdyn postauksen avulla (Liite 2). Haastateltavia etsiessä olisi voinut olla riski, että haastateltava henkilö ei tuntisi yrityksen HR-prosesseja riittävällä tasolla. Tässä tutkimuksessa kuitenkin

jokainen osallistuja tunsi henkilöstökäytänteet riittävällä tasolla tutkimuksen kannalta. Jotkut haastateltavat yritykset tutkija tiesi entuudestaan ja mitä heidän liiketoimintaansa kuuluu. Mutta tutkija ei tuntenut ketään haastateltavaa henkilöä entuudestaan henkilökohtaisella tasolla.

4. *Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus.* Tässä tutkimuksessa kontekstisidonnaisuutta voidaan tulkita siten, miten yksilöt havainnoivat tutkimuskohteena olevia asioita, kuten henkilöstökäytänteitä ja siihen liittyvää ulkoistamista. Haastatteluihin osallistuvat yksilöt olivat pääsääntöisesti henkilöstökäytänteistä vastaavia henkilöitä, sekä vastuussa niihin liittyvistä ulkoistuksista. Poissulkien yksi haastateltava, joka toimi yrityksen toimitusjohtajana ja heidän yrityksessään oli myös henkilöstöpäällikkö, joka oli vastuussa henkilöstökäytänteistä. Kaikilla haastateltavilla oli kattava näkemys tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimustulokset sisälsivät yhtäläisyyksiä ja eroja keskenään esimerkiksi henkilöstökäytänteissä, haastatteluissa ilmeni asioita, jotka olivat tyypillisiä pk-yrityksille, myös aiempaan tutkimukseen perustuen. Tästä voidaan päätellä, että tutkimustulokset ovat ainakin osaltaan yleistettävissä muihinkin pk-yrityksiin. Mutta konteksti huomioon ottaen ei esimerkiksi suuriin yrityksiin, koska niissä on usein enemmän henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja, jotka ovat yleisesti melko vähäisiä pienemmissä yrityksissä. Rajoitteena tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä saattoi olla se, että siihen osallistuvat henkilöt olivat yleisesti kiinnostuneita tutkittavasta aiheesta ja etenkin LinkedIn-postauksen kautta tulleet haastateltavat ottivat itse yhteyttä, joka osoittaa kiinnostusta aihetta kohtaan. Kun taas pk-yritykset, joissa henkilöstökäytänteiden toteutuminen olisi esimerkiksi erittäin vähäistä, saattaa olla korkeampi kynnys osallistua tutkimukseen, jossa näitä aiheita käsitellään.

5. *Metodien yhdistäminen.* Tutkija valitsi laadullisen tutkimusmenetelmän ainoaksi menetelmäksi, koska määrällisessä tutkimuksessa ei olisi pystytty varmentamaan, että kohderyhmä ymmärtää kysymykset ja edustaa juuri oikeaa kohderyhmää. Se olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkija päätyi toteuttamaan haastatteluiden avulla aineiston keräämisen, eikä yhdistänyt muita aineistonkeruu menetelmiä. Hyödyntämällä muitakin menetelmiä olisi voitu saada lisää näkökulmia, mutta haastatteluilla pystyttiin vastaamaan riittävällä tasolla tutkimusongelmaan.
6. *Tutkija yhteistyö.* Tutkimus on toteutettu yhden tutkijan toimesta. Mutta tutkija on pitänyt yhteyttä hänelle nimetyn ohjaajan kanssa. Ohjaaja on auttanut luomaan uusia näkökulmia tutkittavista aiheista ja sujuvoittamaan tutkimuksen etenemistä antamalla palautetta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen johtopäätöksiin vaikuttavat myös muut tutkijat, joiden tutkimuksiin tässä työssä on viitattu.
7. *Tutkijan subjektiivisuus.* On tärkeää käsitellä tutkijan subjektiivisuutta ja raportoida siitä luottamuksen kannalta. Tutkija opiskelee itse henkilöstöjohtamista ja omaa työkokemusta henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä, mutta ei ole työskennellyt esimerkiksi henkilöstöjohtamisen parissa pk-yrityksissä. Tutkijan lähipiirissä on kuitenkin useita pk-yrityksiä, joista kiinnostus aiheeseen osaltaan myös lähti. Koska aineisto kerättiin haastatteluiden muodossa ja haastateltavat olivat omistautuneet tutkittavalle aiheelle, jokainen haastateltava vastasi kattavasti ja mielellään haastattelukysymyksiin. Tämä helpottaa tutkijan subjektiivisuutta aiheen parissa, kun hän pystyy keskittymään saatuun aineistoon, jota muodostui kattava määrä. Tutkija kuitenkin tiedostaa, että hänellä on henkilökohtaisia kokemuksia esimerkiksi siitä, millaisia haasteita pk-yrityksissä saattaa esiintyä, joka asettaa odotuksia, millaisia vastauksia voi tulla. Mutta tutkija kiinnitti huomiota, että

haastattelukysymykset ovat avoimia ja ei johdattele haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan.

8. *Tutkijan vastuu.* Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on vastuussa siitä, että tutkimus on toteutettu vastuullisesti ja eettisesti. Koska esimerkiksi haastattelutilanteissa tutkija on ollut ainoastaan läsnä haastateltavien henkilöiden kanssa. Jolloin tutkija on tehnyt valinnat, mitä tutkimukseen raportoidaan ja miten asiat ilmaistaan lukijalle. Tässä tutkimuksessa kaikki tutkimusprosessin vaiheet on toteutettu vastuullisesti ja eettisesti.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset analysoidun aineiston pohjalta. Tulosten esittelyn tavoitteena on vastata johdannossa asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Aineisto on jaettu kolmeen alalukuun. Ensimmäisessä tarkastellaan yrityksissä tällä hetkellä käytössä olevia henkilöstökäytänteitä sekä niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. Toisessa alaluvussa käsitellään henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa esiintyviä haasteita. Kolmannessa alaluvussa syvennytään ulkoistamiseen, miten haastateltavat yritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamista, mitkä ovat ulkoistamisen taustalla vaikuttavat syyt sekä millaisia edellytyksiä onnistuneelle ulkoistamiselle voidaan aineiston perusteella tunnistaa.

5.1 Henkilöstökäytänteet

Henkilöstöjohtamisen käytännöt vaihtelevat yrityskohtaisesti, mikä on tyypillistä pk-yrityksille, heidän monimuotoisten toimintatapojen vuoksi. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten roolina on ensisijaisesti vastata HR-prosessien sujuvuudesta, sekä tukea esihenkilöitä heidän henkilöstöjohtamiseensa liittyvissä tehtävissä. Seuraavaksi esitellään muutama esimerkki, miten aineistossa ilmeni henkilöstöammattilaisten roolit organisaatioissa.

Haastateltava A toi esiin, että heidän yrityksessään esihenkilöiden ja HR-ammattilaisten roolit ovat ajoittain sekoittuneet. Esihenkilöt ovat tuoneet esiin ongelmatilanteita olettaen, että HR ratkaisisi ne, vaikka henkilöstöammattilaisten rooli on ensisijaisesti tukea esihenkilöitä. Haastateltava A:n mukaan vastuu prosessin käsittelystä tulisi kuitenkin säilyä esihenkilöillä eri tilanteissa, eikä vastuuta tulisi siirtää HR:n hoidettavaksi. Toimenpiteenä yritys A on alkanut kouluttamaan esihenkilöitä heidän rooliinsa liittyen, jonka toivotaan selkeyttävän esihenkilöiden ja HR:n vastuualueita. Vastaavasti haastateltava B kuvaili omaa rooliaan HR-asiantuntijana heidän organisaatiossaan siten, että hän on ainoa HR-asioista vastaava henkilö heidän yrityksessään ja vastuu on moniulotteinen: *”Kaikki HR-prosessit on mun vastuulla jollain tavalla. Se on laaja kenttä*

ja joskus tuntuu että on liikaa ja mikään ei tule hyvin hoidettua.” Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kaikkien HR-prosessien pyörittäminen vaatii laajaa osaamista ja avun saaminen voi olla haastavaa, koska HR-tehtäviä saatetaan hoitaa yksin. Ulkoistamisesta haetaankin usein tukea, kun yritykseen ei ole kannattavaa palkata täysipäiväistä HR-osaajaa tai muuten kaivataan ammattiosaamista sekä lisäresursseja. Yrityksessä E HR-vastuut jakautuvat kahden henkilön kesken, ja heidän suhtautumisensa henkilöstöjohtamiseen on sekä asiantuntevaa että intohimoista, näitä piirteitä voidaan pitää organisaatioissa tavoiteltavana:

”Olemme pomoni kanssa todella innoissamme HR:stä ja rakastetaan kehittämään meidän johtamista ja meidän organisaatiota sellaiseksi, että tää voisi olla mahdollisimman hyvä paikka olla töissä ja meillä on sekä koulutusta että sitten intohimoa sitä kohtaan, että me halutaan että tää meidän toiminta on tutkimustietoon perustuvaa ja sellaista inhimillisesti kestävä.” Haastateltava E.

Haastatteluissa kysyttiin mitkä asiat toimivat ja missä on vielä kehitettävää henkilöstöjohtamiseen ja eri henkilöstökäytänteisiin liittyen. Haastateltaville annettiin esimerkkeinä henkilöstökäytänteistä seuraavat: kehityskeskustelut, kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa, rekrytointi, palkitseminen, perehdyttäminen, ja kouluttaminen. Haastatteluissa käytetyt esimerkit edesauttoivat herättämään keskustelua eri henkilöstökäytänteistä, joidenkin haastateltavien kanssa yksittäisistä henkilöstökäytänteistä syntyi syvällistäkin keskustelua. Näissä tapauksissa käsiteltiin käytännön toteutustapoja, esiin nousseita haasteita sekä käytänteiden kehittymistä ajan myötä. Toisaalta joissakin haastatteluissa tietty käytänteet kuitattiin lyhyesti, esimerkiksi toteamuksella ”rekrytointi toimii meillä hyvin” tai aihe ei noussut esiin lainkaan. Tällöin siirryttiin luontevasti seuraaviin aihealueisiin, mikä kuvastaa sitä, että eri henkilöstökäytänteet herättivät haastateltavissa vaihtelevasti kiinnostusta ja kokemuksia. Henkilöstökäytänteiden läpikäynti oli tutkimuksen kannalta keskeistä, sillä ne tarjoavat kokonaiskuvaa siitä, miten käytänteet on toteutettu pk-yrityksissä. Tämän tiedon avulla on mahdollista tunnistaa sekä käytännön haasteita että kehittämiskohteita. Seuraavassa

osiossa tarkastellaan henkilöstökäytänteitä yksityiskohtaisemmin toteutuksen näkökulmasta.

5.1.1 Esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut

Kehityskeskusteluita käytiin jokaisessa yrityksessä, mutta yritysten välillä oli vaihtuvuutta keskusteluiden toistuvuudessa sekä keskusteluiden pitämisen seuraamisessa. Neljässä yrityksessä kehityskeskustelut käytiin kaksi kertaa vuodessa, pari yrityksistä piti kerran vuodessa, ja kahdessa haastattelussa kehityskeskusteluiden toistuvuus ei käynyt ilmi. Yritys A kertoi haastattelussa, että heillä oli käytössä aiemmin kehityskeskusteluissa Excel-pohjat, joita oli vaikea hallita, mutta nykyään heillä on HR-järjestelmä, jossa ylläpidetään kehityskeskustelupohjia, joka helpottaa organisointia. Lisäksi järjestelmä hälyttää esihenkilöille niin kauan, kunnes kehityskeskustelut on pidetty ja kirjattu järjestelmään. Myös C ja E toivat haastattelussa ilmi, että henkilöstökäytänteitä systematisoimalla, kehityskeskusteluja alettiin pitämään sääntillisemmin. Haastateltava C kertoi, että sen jälkeen, kun heidän yrityksensä palkattiin henkilöstöpäällikkö, niin hän alkoi kehittämään henkilöstökäytänteitä ja henkilöstöpäällikön aloitteestaan kaikki pitävät nykyään kehityskeskusteluita. Vastaavasti E toi esille omat havainnot ja hyödyt kehityskeskusteluista:

”Esihenkilöiden työtä alettiin systematisoimaan ja se on järjestyneempää ja tarkoituksenmukaisempaa, niin siitä ollaan saatu hyvää palautetta. Kehityskeskustelut tehdään systemaattisesti, niin se auttaa ja selkeyttää [työntekijän] omaa työtä ja työssä suoriutumista.” Haastateltava E.

Yrityksessä B esiintyi haasteita kehityskeskusteluiden pitämisessä ja heillä kehityskeskustelut toteutuivat osittain, johtuen siitä, että osa esihenkilöistä siirsi niitä tai eivät kokeneet mielekkäänä pitää. H:lla oli myös haasteita keskustelujen pitämisessä, mutta heidän yrityksessään haasteet näkyivät vain työntekijöiden puolella, kun toimihenkilöiden kanssa kehityskeskustelut sujuivat mallikkaasti. He ovat lähteneet etsimään työntekijöiden keskusteluihin ratkaisua ryhmäkeskusteluista.

”Joo no meillä on kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelut. Ne toimii hyvin toimihenkilöiden osalta, mutta niissä on haasteita tuotannon henkilöiden osalta, että siellä ei ehkä nähdä niitä tarpeelliseksi. Ne ei välttämättä halua ja me ollaan pyritty tekemään tällaisia ryhmäkehityskeskusteluja sitten osastoittain tai tiimeihin. Jotta saataisiin niin kun vähän sitä semmoista työtä, mutta se on jotenkin erilainen kulttuuri kuitenkin suorittavan työn osalta, että miten he näkee kehitysmahdollisuutensa ja niin kun minkälaisia ambitiesiä siellä on ehkä kehittymisen suhteen, niin se tuo ehkä vähän haasteita.” Haastateltava H.

Haastateltavien suhtautuminen kehityskeskusteluihin erosivat toisistaan ja he toivat erilaisia näkemyksiä esille. Haastateltava D kuvaili kehityskeskusteluita hygieniatason käytännöksi, jota asiantuntijat odottavat ja edellyttävät. Hänen mukaansa keskustelut eivät tuo kilpailuetua, sillä toimialalla kilpailu on kovaa eikä pelkkä perustoimintojen hoitaminen riitä erottautumiseen. Haastateltava E koki, että kehityskeskustelut tukevat työntekijöiden omaa työskentelyä ja siinä suoriutumista. Myös haastateltava B näkee, että kehityskeskusteluiden avulla pystyttäisiin vaikuttamaan suoriutumiseen positiivisesti. Jokainen heistä tunnisti keskusteluiden tärkeyden, mutta eroava suhtautuminen voi selittyä toimialojen eroilla, D:n edustama yritys on asiantuntijaorganisaatio palveluliiketoiminnassa, joissa kehityskeskustelut ovat jo vakiintunut osa arkea. Kun taas B:n ja E:n edustamat teollisuusyritykset työllistävät sekä suorittavaa työtä tekeviä että toimihenkilöitä, ja he ovat kohdanneet haasteita keskusteluiden toteuttamisessa käytännössä, eikä kehityskeskustelut ole toimialalla yhtä vakiintunut käytäntö.

Kehityskeskusteluiden lisäksi haastattelussa kysyttiin kahdenkeskisistä keskusteluista esihenkilön ja alaisen välillä, joista käytetään myös nimitystä one to one. Haastateltavista yrityksistä viisi kertoi, että pitää joko kuukausittain tai viikoittain kahdenkeskisiä keskusteluita alaisten ja esihenkilöiden välillä. Haastateltava B kertoi, että heillä ei ole järjestelmällistä käytäntöä keskusteluille, mutta esihenkilöt ja alaiset juttelevat paljon

keskenään työn lomassa. Haastatteluissa korostui esihenkilöiden ja alaisten välisten keskusteluiden merkitys, koska niiden avulla nousee esiin tärkeitä havaintoja, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Keskustelut tarjoavat myös mahdollisuuden tunnistaa kehityskohtia ja välittää esiin nousseita asioita eteenpäin organisaation ylemmälle johdolle.

”Viikottaisella one to one:lla on merkitystä suoriutumiselle. Totta kai ihmiset kokee olevansa jollain tavalla velvollisia raportoimaan omista tekemisistään, kun on se hetki varattu oman esihenkilön kanssa. Mutta myös kaikki ongelmat tai haasteet saadaan ratkottua tehokkaammin, kun on säännöllinen aika siellä kalenterissa varattu, ikään kuin niille ongelmien ratkomisille. Se niiku varmasti tuo sitä tehokkuutta sinne.” Haastateltava D.

5.1.2 Rekrytointi

Kuusi haastateltavaa kuvasi rekrytointiprosessien toteuttamista omassa organisaatiossaan. Useat yritykset hyödynsivät myös ulkopuolisia palvelutarjoajia rekrytoinnin eri vaiheissa, tätä käsitellään tarkemmin luvussa 5.3. Rekrytoinnin tarve, yrityksen resurssit ja yrityksen rekrytointiosaaminen vaikuttavat päätökseen, tehdäänkö rekrytointi omatoimisesti vai hyödynnetäänkö ulkopuolista palvelutarjoajaa. Haastateltava B kertoo, että kun he ovat hakeneet uutta työntekijää, siihen on ollut runsaasti hakemuksia, mikä on asettanut rekrytointiprosessille korkeat vaatimukset, erityisesti tehokkuuden ja laadun osalta. Heidän käyttöönsä ottama rekrytointijärjestelmä on parantanut hakijakokemusta tarjoamalla hakijoille tunteen siitä, että heidät on otettu aidosti huomioon. Järjestelmä on tukenut tätä tavoitetta tehostamalla prosessia ja nostamalla sen laatua, niin että esimerkiksi rekrytoinnista viestiminen on tehokasta isommallekin hakijamäärälle. Myös haastateltava E kertoi, että heidän yrityksensä on ottanut käyttöön hiljattain rekrytointijärjestelmän helpottaakseen rekrytointiprosessia, koska se on hoidettu aiemmin sähköpostiviestien välityksellä. Molemmat haastateltavat B ja E ovat kasvuhakuisia yrityksiä, heidän yritysten henkilöstömäärä on noussut ja kasvu on myös tulevaisuuden tavoite. Yritys C on saanut

nostettua hakijamäärät viimeisen kolmen vuoden aikana yli 200 %, onnistumisen on mahdollistanut työnantajamielikuvan parantaminen ja maksettujen mainosten ostaminen rekrytointi-ilmoituksille.

C ja F nostivat esille haasteen löytää ammattitaitoisia osaajia, koska työmarkkinoilla niitä ei ole paljoa tarjolla. Pk-yrityksissä rekrytoinneilla on iso merkitys, kun yksikin ihminen voi vaikuttaa suoriutumiseen merkittävästi. Haastateltavan C suhtautuminen oli kuitenkin positiivinen, vaikka valmiita osaajia ei löytyisikään helposti. Hyviä osaajia voidaan kouluttaa, eikä tarvitse olla ammattilainen jo taloon tultaessa.

”Kyllähän se tän kokosessa firmassa oikeesti vaikuttaa isosti, jos on epäonnistunut rekry. Jos me rekrytään hyviä osaajia tai aina me ei löydetä vielä osaajia eli me rekrytään hyviä tyyppejä, jotka kasvaa osaajiksi, niin siinä on tosi iso vaikutus tietenkin siihen, miten sitten tiimi suoriutuu.” Haastateltava C.

5.1.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisestä nousi kuudelta yritykseltä havaintoja. Useimmat näkivät perehdytyksen olevan ihan hyvällä tasolla, mutta sitä kuitenkin kehitetään jatkuvasti, kuten A toi haastattelussa ilmi. C kertoi, että aiemmin he ovat saaneet palautekyselyissä erityisen huonoa palautetta perehdyttämisestä, mutta sitä on kehitetty luomalla siihen prosesseja ja perehdytysuunnitelma, joten nykyään se on hyvällä tasolla. F haluaisi kehittää yrityksensä perehdytystä luomalla perehdytysoppaan, jossa tulisi ilmi yrityksen historiaa, käytänteitä ja toimintatapoja, mutta sen kehittäminen on vielä kesken. Lisäksi F toi ilmi haastattelussa heidän työntekijöiden ja toimihenkilöiden perehdytyksen eroavaisuudet. Suorittavaa työtä tekevien teollisuusalan työntekijöille ei ole mahdollista tuottaa videoiden muodossa perehdytystä, koska työ on käytännönläheistä ja tekemällä oppii parhaiten. Heillä on käytössä uusille työntekijöille puolen vuoden koeaika, jonka aikana he pyrkivät perehdyttämään tarvittaviin työtehtäviin. Vastaavasti toimihenkilöitä perehdytetään melko samanlaisilla periaatteilla, mutta F on suunnitellut, että toimihenkilöille olisi hyvä luoda perehdytyspaketti, mihin voi palata myöhemmin

esimerkiksi videoiden muodossa. Haastateltava E toi ilmi, että heidän yrityksensä perehdytyksessä ensimmäinen päivä on aikataulutettu, mutta sen jälkeen asiantuntijat pyritään päästämään nopeasti heidän oikean työnsä pariin, eli oppimaan käytännössä. Yritys H on taas kokenut, että heidän perehdytyksessään olisi kehitettävää ja heidän haasteensa kohdistuvat perehdytyksen etenemiseen, kun alussa tulee paljon uutta ja siirtyminen varsinaisen työn pariin tulee nopeasti:

”Perehdyttäminen ehkä jää, kun on tavallaan se alku hirveän hyvä, mutta sitten se voisi olla ehkä joko kattavampi tai jatkua vähän pidemmälle, että se ei ole semmoinen vaan kauhea info pläjäys kolme ensimmäistä päivää ja sitten sä oot niin kun omillas, että se on ehkä semmoinen mitä voisi kehittää.” Haastateltava H.

5.1.4 Palkitseminen

Palkitseminen nousi esille viidessä haastattelussa ja yritykset kokivat vaihtelevasti onnistuvan sen toteuttamisessa. Haastateltava D kuvaili palkitsemista hygieniatason käytänteenä, kuten hän kuvaili kehityskeskusteluja ja esihenkilön ja alaisen välisiäkin keskusteluja. Kun taas yritykset F, B ja A palkitsivat henkilöstöään, mutta he näkevät, että siinä olisi kehitettävää. Haastateltava F kertoi, että omistajat palkitsevat työntekijöitä tuloksesta ja palkkio jakautuu kaikille tasaisesti. Haastateltava B:n mukaan heidän yrityksessään tulos jaetaan kaikille työntekijöille tasaisesti ja siihen ei pysty vaikuttamaan henkilökohtaisella suoriutumisellaan, koska kaikki saavat yhtä suuren palkkion. Yritys A kuvaili heidän palkitsemisjärjestelmänsä samanlaiseksi, siihenkään työntekijöillä ei ole suoraa vaikuttamisen mahdollisuutta omalla toiminnalla. Haastateltava A sanoi, että se on kehitettävien asioiden listalla, mutta sitä ei kuitenkaan edistetä tällä hetkellä, muiden kriittisempien asioiden takia. Samoin B sanoi, että palkitsemisen kehittämisestä on keskusteltu ja heidän tuotantoonsa tulisi keksiä parempia kannustimia, koska hän näkee, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa suoriutumiseen. A ja H tuovat esille, että heidän yrityksissään palkka on henkilöstöllä kohtuullisella tasolla ja he näkevät sen pääasiana. A:n mielestä kohtuullisella palkalla voidaan myös jatkaa eteenpäin ja palkitsemisen kehittämistä mietitään myöhemmin.

Haastateltava H kertoo, että heillä jokainen työntekijä on jonkinlaisessa bonusjärjestelmässä mukana ja järjestelmiä on useita erilaisia, riippuen osastosta ja työtehtävistä, hän näkee palkitsemisen toimivan heillä hyvin.

5.1.5 Kouluttaminen

Kouluttaminen on toteutettu yrityksissä eri tavoin ja sen tarve vaihtelee yrityksestä ja työn luonteesta riippuen. Myös toimialalla on merkitystä, koska jotkut tehtävät pysyvät pitkiäkin aikoja samanlaisina, kuten teollisuuden suorittavat työt. Kun taas palvelualalla saattaa tulla nopeitakin trendejä tai lakimuutoksia, jotka vaativat säännöllistä kouluttautumista. Haastateltavat yritykset ovat järjestäneet koulutuksen eri tavoin, jotkut ovat panostaneet sisäiseen koulutukseen ja toiset ovat ulkoistaneet koulutukset pääasiassa tai vaihtoehtoisesti hyödyntävät molempia.

Yrityksessä A on panostettu yrityksen sisäiseen digitaaliseen koulutusportaaliin, johon pyritään lisäämään jatkuvasti materiaalia, mihin henkilöstö voi tutustua omaan tahtiinsa. Haastateltava A toi esille, että heidän yrityksensä HR hoitaa koulutukset ja ne motivoivat henkilöstöä. Hän myös kertoi, että koulutustunteja seurataan, mutta niille ei ole tavoitetasoa sen takia, että toiset tarvitsevat enemmän koulutusta kuin toiset, työtehtävien mukaan. Yrityksissä A ja H koulutustarpeen arvioivat esihenkilöt ja heidän luvallansa annetaan mahdollisuus osallistua eri koulutuksiin. Lisäksi yritys H hyödyntää henkilöstötyytyväisyyskyselyitä koulutustarpeen arviointiin, kyselyssä henkilöstö voi tuoda esille omat tarpeensa kouluttautumiselle, kuten millaisiin koulutuksiin haluaisi osallistua. Yritykset C ja E pyrkivät panostamaan sisäisen tiedon jakamiseen, mutta C:n mukaan siinä on vielä kehitettävää. Puolestaan yritys E on luonut tiedon jakamiselle selkeän käytänteen:

”Meillä on parikin erilaista tiedonjaon foorumia sisäisesti, missä meidän asiantuntijat pääsevät opettamaan toisiaan. Toinen on kaksi kertaa kuukaudessa ja toinen joka viides viikko.” Haastateltava E.

Säännöllisellä tiedonjakamisella, jossa asiantuntijat opettavat toisiaan, siirtyy arvokasta hiljaista tietoa, kun sille on määritelty selkeä aika ja paikka. Tiedon jakaminen on vastaava käytäntö, kuin kahdenkeskiset keskustelut alaisen ja esihenkilön välillä, jossa nousee tärkeitä asioita esille. Koulutustuntien seuraamiseen liittyen haastateltava B pohti, miten koulutustunteja tulisi seurata. Haastateltava E mietti, olisiko hyvä asettaa velvoite, että henkilöstö käyttäisi tietyn osan työajasta kouluttautumiselle, joka olisi enemmän henkilöstöä orientoiva, kun se olisi kirjattuna. Mutta tällä hetkellä se kuitenkin perustuu jokaisen omaan sisäiseen motivaatioon kouluttautua, joka saattaa vaikuttaa koulutuksien suhtautumiseen.

5.1.6 Viestintä ja palautteen antaminen

Yllättävä asia, joka nousi useammassa haastattelussa esille, oli viestintä henkilöstöasioissa. Palautteen antamisesta kysyttiin haastatteluissa, mutta viestintä nousi kysymysten ulkopuolelta. Usein kaikkiin henkilöstökäytänteisiin kuuluu viestintä, kuten rekrytointiin, perehdyttämiseen tai palautteen antamiseen. Haastatteluissa viestinnässä oli onnistumisia, mutta myös haasteita. Yrityksessä H on käytänteenä viikoittainen henkilöstöpalaveri, johon koko henkilöstö osallistuu ja siellä viestitään tuloksista, projekteista ja mitä on meneillään. He ovat kokeneet sen toimivaksi ja tämän avulla henkilöstö pysyy hyvin kartalla, mitä tapahtuu esimerkiksi henkilöstöön liittyvissä asioissa. Haastateltava C sanoi, että avoin viestintä on auttanut isojenkin muutosten keskellä, heidän yrityksensä on käynyt läpi esimerkiksi muutosneuvottelut lähivuosina.

Yritys D on saanut henkilöstöltä palautetta palautteen vähäisyydestä. Lisäksi haastateltava D kuvailee sisäistä viestintää seuraavasti:

”Sisäinen viestintä on valtavan vaikea aihealue, missä mä välillä koen, että onnistuminen on täysin mahdotonta. Joko sitä on liikaa tai liian vähän, väärälle kohderyhmälle, väärään aikaan tai väärässä muodossa. Siinä onnistuminen henkilöstötyytyväisyyden kannalta on tosi vaikeaa, mutta sen avulla pystyisi ehdottomasti erottautumaan työnantajana.” Haastateltava D.

Myös haastateltava B näkee, että palautteen antamisella pystyisi vaikuttamaan suoriutumiseen, koska se mahdollistaa henkilöstön kehittymisen. Haastatteluista päätellen viestinnässä onnistuminen on haastavaa ja siihen vaikuttaa myös yksilölliset erot, koska eri henkilöt voivat kokea saman viestinnän eri tavoin.

5.1.7 Henkilöstökäytänteiden mittaaminen

Henkilöstökäytänteiden mittaamiseen hyödynnetään paljon erilaisia mittareita. Niiden tarkoitus on mitata henkilöstön tilannetta esimerkiksi tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Haastatteluissa yritykset kertoivat eniten henkilöstötyytyväisyyskyselyistä, jotka ovat yksi tapa mitata henkilöstön tilaa. Lisäksi haastateltavissa yrityksissä mitattiin muitakin asioita, kuten sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta ja käytettiin konkreettisia mittareita havainnoimalla ilmapiiriä. Seuraavaksi käydään läpi yritysten käyttämiä mittareita ja miten niistä saatavaa tietoa on hyödynnetty henkilöstön kehittämiseen.

Henkilöstökäytänteiden arviointiin hyödynnetään monipuolisesti erilaisia mittareita, joiden tavoitteena on kartoittaa henkilöstön tilaa muun muassa tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin näkökulmista. Haastatteluissa yritykset toivat esiin erityisesti henkilöstötyytyväisyyskyselyt, joka oli yksi yleisimmistä käytössä olevista HR-mittareista. Näiden lisäksi organisaatioissa seurattiin muun muassa sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta sekä hyödynnettiin konkreettisempia mittareita, kuten työilmapiirin havainnointia. Seuraavaksi tarkastellaan, millaisia mittareita haastatellut yritykset käyttivät ja miten niistä saatua tietoa on hyödynnetty henkilöstön kehittämisessä.

Kaikki haastateltavat yritykset ovat ainakin kokeilleet toteuttaa työntekijöilleen henkilöstötyytyväisyyskyselyitä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyiden pitämisen tiheys vaihteli yrityskohtaisesti, yrityksessä A kyselyt pidetään joka toinen vuosi, B, E ja H pitävät vuosittain, D teettää kyselyt neljä kertaa vuodessa, mutta käy ne läpi henkilöstön kanssa kahdesti vuodessa ja G pitää henkilöstötyytyväisyyskyselyt kolmesti vuodessa.

Yrityksessä E kysytään lisäksi viikoittain henkilöstöpulssia ja mikäli vastaukset ovat merkittävän huonoja, niihin tartutaan: *”Joka viikko lähtee kysymys ja jos on jokin kolmesta parhaasta arvosanasta, ajattelen että kaikki on hyvin, mikäli on sen alle, niin käyn keskustelun, että onko kaikki hyvin, miten menee.”* Myös yrityksessä G kysytään henkilöstöpulssia, jossa on 5–10 kysymystä. Henkilöstötyytyväisyyskyselyiden ja pulssikyselyiden tarkoituksena on selvittää työntekijöiden työhyvinvoinnin tilannetta. Haastateltava C totesi, että: *”Ihmiset ovat meidän tärkein resurssi, jos he ei ole hyvinvoivia ja motivoituneita, se vaikuttaa koko meidän toimintaan, niin se on tärkeää.”* Tämä kuvastaa syytä, miksi on merkityksellistä tietää työntekijöiden hyvinvoinnin ajankohtainen tilanne.

Henkilöstötyytyväisyyskyselyiden sisällöissä ja toteutustavoissa huomattiin eroja yritysten välillä. Pääsääntöisesti kyselyiden tulokset käytiin aina henkilöstön kanssa yhdessä läpi ja ne teetettiin anonyymisti. Kyselyt toteutettiin jokaisessa yrityksessä nimettöminä ja niiden tulokset käsiteltiin yhteisesti työntekijöiden kanssa. Ne tehtiin joko itse tai työeläkeyhtiön toimesta. Kyselyt sisälsivät eri määriä kysymyksiä ja joihinkin kyselyihin kuului muun muassa eNPS:n (employee net promoter score) arviointi. Useampi haastateltava kertoi, että yhteisen läpikäynnin jälkeen epäkohtiin perehdyttiin tarkemmin tiimikohtaisesti ja pohdittiin toimenpiteitä. Yrityksessä E kyselyiden tuloksia verrattiin joka kyselyn yhteydessä aiempiin tuloksiin ja tarkasteltiin, onko toivottuja muutoksia saatu aikaan. Yrityksessä D on ollut käytänteenä, että henkilöstötyytyväisyyskyselyiden tuloksia tarkasteltaessa tiimit saavat itse valita, mihin teemoihin keskitytään tarkemmin jatkotoimenpiteissä. Valinta ei perustu yksinomaan huonoimpaan tulokseen, vaan huomiota voidaan kiinnittää myös niihin osa-alueisiin, joissa on tapahtunut merkittävin negatiivinen muutos. Haastatteluissa yritykset toivat esiin tekijöitä, joiden koettiin parantaneen henkilöstötyytyväisyyttä. Näitä olivat muun muassa johdon lisääntynyt avoimuus, esihenkilöiden kouluttaminen sekä palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Hetkellisesti tuloksia heikentäviä tekijöitä olivat olleet esimerkiksi muutosneuvottelut. Haastateltava C kuvaa kyselyiden merkitystä, että

ne näyttävät suuntaa ja niiden varassa voidaan päätellä, miten henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu.

Yrityksessä F on kokeiltu kaksi kertaa teettää henkilöstötyytyväisyyskysely, mutta niiden tekemistä ei olla jatkettu, koska heidän kokemuksensa mukaan pääsee parhaimpiin tuloksiin jatkuvalla seuraamisella ja konkreettisemmilla mittareilla. Haastateltava F kuvailee henkilöstötyytyväisyyskyselyiden haittapuolia seuraavasti: *”Jos heille tekee kyselyn kerran vuodessa, niin riippuu millainen päivä silloin on ja näitä asioita sivutaan myös kehityskeskustelujen kysymyksissä.”* Konkreettisilla mittareilla tarkoitetaan ilmapiirin seuraamista esimerkiksi kasvotusten tapahtuvissa kohtaamisissa. Myös haastateltavat E ja H ovat kokeneet konkreettiset mittarit ja ilmapiirin aistimisen esimerkiksi kahvihuoneessa merkittäväksi, joka antaa arvokasta tietoa ihmisten viihtyvyydestä ja tyytyväisyydestä. Konkreettisten mittarien hyödyntämisen mahdollistaa etenkin yritysten koko. E ja H ovat pienimmät yritykset haastateltavista, joissa on henkilöstöä 25–49. Isommissa yrityksissä on vaikeampaa aistia tunnelmaa työn lomassa kokonaisvaltaisesti.

”Totta kai on nähtävissä se, että riiteleekö jengi keskenään, onko täällä konflikteja, onko kaikki hyvin, onko jengi tyytyväisiä, käykö jengi toimistolla, nauretaanko täällä toimistolla. Ehkä sitten mikä tän kokoisessa firmassa on mahdollista vielä semmoinen niin kun tunnelman aistiminen ja sitten totta kai myös se että sujuuko hommat.” Haastateltava E.

Kaikki yritykset mittasivat sairauspoissaoloja ja työtapaturmia, joita pidettiin melko itsestään selvinä mittareina, mutta sairaspoissaolojen seuraamisen keinot vaihtelivat. Jotkut yritykset yhdistivät eri toimenpiteiden johtavan sairaspoissaolojen määrään. Esimerkiksi D kertoi, että heillä seurataan, mikä yhteys liikuntaetujen käyttämisellä on sairauspoissaoloihin. Lisäksi useampi haastateltava kertoi, että mikäli sairaspoissaoloja on useampia lyhyen ajan sisällä tai sairaslomat ovat pidempiaikaisia, se aiheuttaa toimenpiteitä ja tarkempaa seuraamista. Yrityksessä H sairauspoissaolot vähenivät

merkittävästi muutosneuvotteluiden ja sairauslomatodistuskäytännön uudistamisen seurauksena, mikä johti huomattaviin kustannussäästöihin.

”Muutosneuvotteluissa onnistuttiin uudistamaan organisaatiota niin, että henkilöstö on tyytyväisempi johtoon ja sairauspoissaolot tippuivat 8% > 5%:n kolmen vuoden aikana, joka säästää paljon rahaa. Ihmiset ovat pois, kun ovat oikeasti sairaita ja niin sanottuja harmitussaikkua ei enää ole. Ollaan uudistettu sairauslomailmoitusta työntekijöille samaan kuin toimihenkilöille, eli todistus tulee toimittaa 3 pv:n jälkeen eikä yhden, joka osoittaa luottamusta heille ja eivät saa suoraa kolmen päivän sairauslomaa. Väitän myös, että tiettyjen ihmisten lähtö paransi ilmapiiriä.” Haastateltava H.

HR-mittareita hyödynnettiin esimerkiksi arvioitaessa henkilöstökäytänteiden onnistumista, kuten tarkastelemalla henkilöstön vaihtuvuutta. Useat yritykset olivat asettaneet mittareille tavoitteita, ja henkilöstön hyvinvointi oli monissa organisaatioissa integroitu osaksi koko yrityksen strategiaa. Haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin HR-mittareiden haasteet, henkilöstökäytänteiden ja tulosten välisten syy-seuraussuhteiden osoittaminen koettiin vaikeaksi. Haastateltava G kertoi heidän tavastaan hyödyntää HR-mittareiden dataa resurssien johtamisessa:

”Me hyödynnetään HR mittareiden dataa niin, että analysoidaan kokoajan tilannetta, että saadaan resursseista kaikki irti, ilman että jaksaminen kärsii. Pyritään optimoimaan, ettei kukaan anna työpanoksesta 80%, mutta ei tarvi myöskään antaa 150%. Kun paine kasvaa, niin kasvaa sairauspoissaolotkin ja henkilöstötyytyväisyys tippuu. Seurataan että kaikilla on hyvä olla ja tekee maksimaalisen tuloksen.” Haastateltava G.

5.2 Haasteet henkilöstökäytänteiden toteuttamisessa pk-yrityksissä

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstökäytänteisiin liittyviä haasteita, joita nousi esiin tutkimusaineistossa. Käytänteiden toimivuus vaihteli eri yrityksissä, kun jokin käytäntö

saattoi osoittautua toimivaksi yhdessä organisaatiossa, mutta aiheutti hankaluuksia toisessa. Haastattelujen tulkintaa vaikeutti ajoittain se, kuinka paljon vastaajien henkilökohtainen suhtautuminen ja ilmaisutapa vaikuttivat siihen, miten he toivat esiin henkilöstökäytänteisiin liittyviä ongelmia. Samankaltaiset haasteet voitiin siis kokea ja kuvata eri tavoin eri organisaatioissa.

Seuraavaksi haasteita käsitellään kolmessa alaluvussa. Ensimmäisessä osiossa keskitytään henkilöstökäytänteiden haasteisiin, jossa käsitellään henkilöstökäytänteiden muutosten ja vuorovaikutuksen haasteita. Toisessa alaluvussa käsitellään geneerisiin käytänteisiin liittyviä vaikeuksia, erityisesti kielitaitoon ja teknologiaosaamiseen liittyviä kysymyksiä. Kolmannessa osassa tarkastellaan osaamisen johtamista, joka osoittautui yhdeksi yleisimmistä ja merkittävimmistä haasteista. Henkilöstökäytänteisiin liittyviä ongelmia on käsitelty jo aiemmassa luvussa, mutta tämä luku täydentää pk-yrityksissä tyypillisesti esiintyvien haasteiden kokonaiskuvaa.

5.2.1 Haasteet henkilöstökäytänteissä

Osassa yrityksistä on esiintynyt haasteita henkilöstökäytänteiden suunnittelussa ja muutoksen aikaansaamisessa. Haastateltava G toi esille heidän yrityksessään esiintyvän haasteen muutokseen suhtautumiseen liittyen, josta muillakin yrityksillä oli vastaavia kokemuksia. Henkilöstöltä odotetaan avointa suhtautumista uusille asioille ja sitä kautta muutoksille, jolloin kehitysideoita olisi helpompi viedä eteenpäin organisaatioissa. Lisäksi henkilöstöä haluttaisiin kannustaa oma-aloitteisesti miettimään, miten omaa työtä voisi tehdä paremmin. A totesi, että henkilöstökäytänteiden suunnittelu on todella helppoa, mutta haasteeksi muodostuu muutokseen sitoutuminen. Samanlaisia kokemuksia on ollut myös yrityksessä C, jossa muutokset vaativat muistutuksia useita kertoja. Yksikään haastateltava ei kertonut, että muutokset olisivat heillä helppoja, mutta haastateltava D kuvaili heidän henkilöstöään itseohjautuvaksi ja innokkaaksi kehittää omaa työtä toimivammaksi.

*”Ehkä myös se muutosvastarinta, että jos on tottunut johonkin, niin sitten muutos on aina vähän hankalaa monelle, niin sehän on myös haaste ylipäätään.”
Haastateltava C.*

”Meillä on ollut vähän taipumusta siihen, että me innostutaan ja aloitetaan monta asiaa, mutta niitä on vaikea viedä loppuun ja sitten siihen myös määrittelee sitten se, että mitä joku asia maksaa.” Haastateltava A.

”Aikaa suunnitteluun on aina liian vähän kaikilla esihenkilöillä, tai toki sen taaksekin on helppo mennä.” Haastateltava B.

Vuorovaikutukseen liittyen aineistosta kävi ilmi kehitettäviä asioita, kuten palautteen antaminen, viestintä sekä esihenkilön ja alaisen välillä käytävät keskustelut. Haastateltava C kertoi, että joillekin henkilöille tuntuu turhalta pitää kahdenkeskisiä keskusteluita esihenkilön kanssa, turhaantumista perustellaan kiireellä ja vanhoilla toimintatavoilla, joihin keskustelut eivät ole kuuluneet. Heidän yrityksessään haasteen takia keskustelut jäivät pitämättä joissakin tiimeissä. Tähän asiaan liittyy myös aiemmin käsitelty muutoksen vaikeus ja heidän yrityksensä näkee tämän kehitettävänä asiana. Haastateltava D kokee viestinnän heidän yrityksessään haasteellisena, vaikeuksia aiheuttaa pohdinta siitä, miten viestintää voidaan suunnata oikeille ihmisille ja oikeassa määrin. Lisäksi he saavat henkilöstötyytyväisyyskyselyissä usein palautetta, ettei henkilöstö saa riittävästi palautetta. Hänen mielestään kommunikoinnissa on tärkeää, että siinä on mahdollisuus nostaa esille myös epäkohtia.

5.2.2 Haasteet geneerisissä taidoissa

Geneerisissä taidoissa haasteita ilmeni haastatteluiden pohjalta muun muassa kielitaitoon sekä teknologia- ja tekoälyn hyödyntämisen taitoihin liittyen. Neljä haastateltavaa kertoi, että he haluaisivat kehittää henkilöstön tekoälyosaamista. Haastattelut antoivat vaikutelman, että tekoäly kiinnostaa heitä, mutta ei olla kuitenkaan löydetty tapoja, miten sitä voitaisiin parhaiten hyödyntää omassa organisaatiossa.

Lisäksi C, G ja H ottivat esille tavoitteen kehittää henkilöstön digitaitoja. Haasteena on pysyä teknologian kehityksen perässä henkilöstön osaamisen kannalta. Haastateltava H näkee tärkeänä syynä teknologiataitojen ja tekoälyosaamisen kehittämiseksi sen, että manuaalinen työ vähenisi. Yritys D sanoo kuitenkin, että vastaavasti heidän organisaatio ottaa kaiken irti teknologiasta, mitä irti lähtee ja pyrkii automatisoimaan kaiken mahdollisen. Mutta myös heidän yrityksessään tekoälyssä pitäisi ottaa valtava harppaus, haastattelun mukaan.

Haastateltava B nosti esille kielitaidon tärkeyden, koska heillä on ollut ajoittain haasteita löytää työntekijöitä esihenkilöiden ja henkilöstön puutteellisen kielitaidon takia ja he haluaisivat hyödyntää rekrytinnissa myös englanninkielisiä hakijoita. Heillä on aiempi kokemus englanninkielisen työntekijän palkkaamisesta, joka ei onnistunut kielimuurista johtuen. He ovat kuitenkin lähteneet kehittämään kielitaitoa esihenkilöille järjestettävän kielikurssin avulla. Kielikurssin kannalta voitaisiin myös pohtia, olisiko sitä hyvä järjestää myös työntekijöille, jolloin hekin pystyisivät kommunikoimaan paremmin tulevien englanninkielisten työkavereiden kanssa.

”Kielitaitoa tulisi kehittää, siihen meillä on kielikursseja esihenkilöille. Että voitaisiin rekrytää muitakin kuin suomenkielisiä. Rekrykansioon tulee hirveästi englanninkielisiä hakemuksia, jotka ei puhu suomea. On ollut kokeiluja, mutta ne eivät ole onnistuneet, koska ei ole ymmärretty.” Haastateltava B.

5.2.3 Haasteet osaamisen johtamisessa

Kokonaisuudessaan eniten kehitettävää löytyi haastatteluissa osaamisen johtamisen saralta. Haasteet osaamisen johtamisessa voidaan jakaa kategorioihin, ammatillisen osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen ja esihenkilö taidot. Myöhemmin ulkoistamisen kappaleessa tullaan huomaamaan, että moni yritys on investoinut ulkoisiin johtamiskoulutuksiin, joissa kehitetään esimerkiksi esihenkilötaitoja tai itsensä johtamisen taitoja. Koulutuksien hankkimisesta voidaan päätellä, että osaamisen johtamisessa on esiintynyt haasteita ja sitä halutaan kehittää inventoimalla erilaisiin

koulutuksiin. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi syitä osaamisen johtamisen haasteille ja miten ne ilmenevät pk-yrityksissä, joissa työntekijöiden tehtäväkuva saattaa olla erittäin laaja.

Haastateltava D toimii henkilöstöpäällikkönä ja kertoi hänen laajasta työkuvasta, johon kuuluu työoikeuteen liittyvät kysymykset, osaamisen kehittäminen, rekrytointi, perehdyttäminen, pääpiirteet palkanlaskennasta, erottamiset, kansainvälisten henkilöstöasioiden hoitaminen sekä Kela-asiat. Näiden kaikkien asioiden hallinnointi asettaa haasteita ja se vaatii itsensä johtamisen taitoja. D onkin kokenut, että itsensä johtaminen vaatii kehittämistä, joten he ovat ostaneet siihen koulutusta koko henkilöstölle. Haastateltava B näkee myös itsensä johtamisen taidot kehitettävänä asiana: *”Meidän pitäisi opetella uusia tapoja tehdä töitä, miten omaa työtä voisi kehittää, niin asenteen pitäisi muuttua. Tehdään mielellään samalla tavalla asioita, mihin ollaan totuttu, eikä kehitytä.”* Tämä osoittaa, että itsensä johtamista voitaisiin kehittää, mutta se vaikuttaa haastavalta, miten saadaan luotua kulttuuri, jossa henkilöstö osaa johtaa itseään ja on kehittämishaluisia. Yrityksellä G oli vastaavanlaisia kokemuksia. Haastateltava C sanoi, että heidän henkilöstönsä on itseohjautuvaa, mutta ei kovin kehittämishaluisia.

Haastatteluissa korostui ammatillisen osaamisen systemaattinen kehittäminen. Haastateltava F kuvasi, että yrityksen tavoitteena on vahvistaa henkilöstön osaamista ja löytää vaikuttavampia tapoja tuotteiden valmistukseen. Tehokkuuden edellytyksiksi tunnistettiin sekä ajantasainen ammatillinen osaaminen että toimintatapojen kehittäminen. Useissa haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin pienten ja keskisuurten yritysten rajalliset resurssit, mikä rajoittaa kehittämistoimien laajuutta verrattuna suurempiin organisaatioihin. Esihenkilöiden osaamista ylläpidettiin osallistamalla heitä asiantuntijatyöhön; kuten haastateltava D tiivisti:

”Esihenkilö työskentelee lähtökohtaisesti myös asiantuntijana, eli he osallistuu sen tiimin työskentelyyn ja sitä kautta pyritään ylläpitämään heidänkin semmoista ajantasaista osaamistaan.” Haastateltava D.

Ammatillisen osaamisen kehittämisen rinnalla haastatteluissa nousi esiin myös esihenkilöiden johtamisosaaminen. Kolmessa organisaatiossa tunnistettiin puutteita johtamis- ja henkilöstöjohtamisessa. Haastateltava B kuvasi teollisuudessa yleistä urapolkua, jossa taitava työntekijä nostetaan esihenkilöksi ilman johtamisvalmiuksia, jolloin työntekijänä osoitettu osaaminen ei hänen mukaansa automaattisesti muutu esihenkilötaidoiksi. Haastateltavan F mukaan heidän tehtaansa esihenkilöillä ei ole esihenkilökoulutusta, minkä seurauksena johtamiskäytännöt vaihtelevat yksilöllisesti. Haastateltava G kertoi, että organisaatiossa on käynnistetty esihenkilökoulutuksia, mutta monien esihenkilöiden työhistoria tehtävässään on vielä lyhyt (alle kolme vuotta), joten osaamisen odotetaan vahvistuvan kokemuksen karttuessa.

”Meidän kellää esihenkilöllä täällä tehtaalla ei ole esihenkilö koulutusta tehtävään, että se on varmaan sellainen mikä vois olla paikallaan, että nyt johdetaan vähän niinku omilla meriiteillä ja elämän katsomuksella.” Haastateltava F.

”No mä mietin nyt mikä estää sitä hyvää suoritusta yleisesti. Se on varmaan se, että meillä on aika vähäistä se henkilöstöjohtamisen osaaminen. Itsekin sitä vasta oikeastaan opettelen, koska mäkin oon ollut enemmän siinä operatiivisella puolella ja tehny sitä hallinnollista hommaa.” Haastateltava B.

5.3 Ulkoistamisen hyödyntäminen ja mahdollisuudet pk-yrityksissä

Pk-yritysten rajalliset resurssit suuntaavat huomiota ulkoistamisen strategiseen käyttöön. Tässä luvussa tarkastellaan, miten haastatellut yritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamista, mitkä tekijät motivoivat ulkoistamispäätöksiä ja mitä edellytyksiä onnistuneelle toteutukselle liittyy erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Aineistossa tunnistettiin myös ulkoistamisen hyödyntämistä rajoittavia tekijöitä. Kaikki tarkastellut yritykset olivat

ulkoistaneet vähintään yhden henkilöstöjohtamisen prosessin, joita oli esimerkiksi palkanlaskenta, rekrytointi tai henkilöstökoulutus. Seuraavassa alaluvussa kuvataan ulkoistamisen keskeiset syyt ja keskeisimmät rajoitteet.

5.3.1 Ulkoistamisen syyt ja rajoitteet

Ulkoistamisen hyödyntäminen syntyy jostakin tarpeesta ja haastateltava D kertoo, että mikäli heillä nousee esimerkiksi henkilöstökyselystä jokin epäkohta, niin sitä lähdetään miettimään sen kautta, että ostetaanko jokin palvelu ulkopuoliselta palvelutarjoajalta vai tehdäänkö itse kehitysprojekti, että ongelma saadaan ratkaistua. Kun mietitään ulkoistamispäätöksiä, useissa haastatteluissa nousi esille kannattavuus ja lisäarvon tuottaminen. Ulkoistetusta palvelusta täytyy saada jotain enemmän, kuin mitä itse tehtynä tulisi saamaan, se voi olla esimerkiksi rahallista hyötyä, osaamista tai joustavuutta. Haastateltava A ottaa esimerkiksi palkanlaskennan, joka on ulkoistettu heidän yrityksensä ja siinä on mietitty joustavuutta sekä kannattavuutta. Heidän mukaansa yrityksen koon takia omalle palkanlaskijalle ei olisi riittävästi töitä. Haastateltava B lisää palkanlaskennan sijainnäkökulman, mikäli palkanlaskenta toteutetaan yrityksen omasta toimesta, niin silloin täytyy miettiä esimerkiksi loma-aikojen ja sairastapauksien sijaiset. Joten ulkoistaminen voi tarjota yrityksille joustavuutta eri henkilöstökäytänteiden ratkaisuihin.

Haastateltavat D ja G pitävät lisäarvon tuottamista ulkoistamisen lähtökohtana. Lisäarvo voi olla kohdistunut esimerkiksi henkilöstöön tai työnhakijoihin, kun on toimiva ulkoistettu rekrytointijärjestelmä. Lisäksi D mainitsi, että heillä ei ole resursseja tai mielenkiintoa hoitaa kaikkea itse, kuten palkanlaskentaa. F ja H näkevät ulkoistamisen syyksi osaamisen, jota on mahdollista saada ulkopuoliselta palvelutarjoajalta. H kertoo koulutuksen järjestämisen yhdeksi esimerkiksi, johon ei riitä yrityksen sisäinen osaaminen tai resurssit.

”Jos se tuo jonkun lisäarvon, niin me mielellään ulkoistetaan, niin että se on halvempi meille tai sitten ymmärrys ja osaaminen paranee.” Haastateltava G.

Rajoitteena ulkoistamiselle on kuitenkin haastatteluiden mukaan budjetti. Palvelun täytyy olla järkevän hintaista. Haastateltava H kertoo, että ulkoistamista olisi kiva käyttää enemmänkin, mutta taloudellisista syistä se ei ole mahdollista tarvittavissa määrin. Yrityksessä H HR-asiat jakautuvat kahdelle henkilölle hoidettavaksi toisen roolin sivussa ja haastattelussa H kertookin, että heidän yrityksensä on hankalan kokoinen, koska siihen ei tarvita täysipäiväistäkään henkilöä hoitamaan HR-asioita. Joten hän kokee, että olisi hyvä ajoittain hyödyntää ulkopuolisia HR-palveluita. Haastateltava E kertoo ulkoistetun palvelutarjoajan valinnan tärkeydestä, koska heillä on rajallinen budjetti, niin onnistuminen on tärkeää. Lisäksi vaihtoehtokustannukset ovat niin isot, että sekin tuo painetta onnistumiselle. Vaihtoehtokustannukset koostuvat muun muassa henkilöstön palkkakustannuksista, kun työaika käytetään esimerkiksi koulutuksiin.

5.3.2 Ulkoistamisen hyödyntäminen

Tutkimukseen osallistuvat henkilöt kertoivat, mihin he ovat hyödyntäneet tähän mennessä ulkoistettuja palvelutarjoajia. Jokaisella yrityksellä oli kokemuksia ulkoistamisesta ainakin jossain määrin ja kaikilla oli positiivinen suhtautuminen myös hyödyntää ulkoistamista jossain muodossa tulevaisuudessakin. Ulkoistetuista palveluista, joita haastateltavat ovat eniten hyödyntäneet, nousi esille selkeästi kolme yleisintä ulkoistettavaa käytännettä, niitä olivat palkanlaskenta, rekrytoinnin ulkoinen tuki ja erilaiset koulutukset.

Haastateltavista kuusi yritystä on ulkoistanut palkanlaskennan, yksi tekee itse ja yhdessä haastattelussa tämä ei käynyt ilmi. Viisi yritystä on hyödyntänyt ulkoista palvelutarjoajaa rekrytointiin. Palvelut ovat olleet esimerkiksi rekrytointikonsultointia, vuokratyövoimaa, työnhakijoiden testausta tai maksettua markkinointia työnhakuilmoituksiin. Haastateltava A toi esiin, että he arvioivat rekrytointikonsultoinnin hyödyntämisen tarpeen sen mukaan, miten haastavaa on saada haettuun rooliin henkilö, eli ottavatko he ulkoisen kumppanin auttamaan vai yrittävätkö he löytää itse haettavan työntekijän. B:n mukaan heidän kesätyöntekijänsä rekrytoidaan itse, mutta muut työntekijät

puolestaan tulevat kaikki vuokratyöfirman kautta. Hän tarkensi, että vuokratyöfirman kautta tulevat työntekijät ovat yleensä ensimmäiset kuusi kuukautta vuokrafirman kirjoilla, jonka jälkeen he siirtyvät heidän omiksi työntekijöiksi, B kuvailee tätä helppona ratkaisuna heidän tarpeisiinsa. Haastateltava C kertoo, että heillä on ollut erilainen kokemus vuokratyövoimasta ja sen hyödyntäminen ei sopinut heille. Syynä tähän oli se, että he haluavat työntekijöiden kuuluvan porukkaan ja pitää työntekijöitä kuin ”omanaan”, mutta heidän kokemuksen mukaan vuokrafirman kautta tullut työntekijä jäi irralliseksi yrityksen omista työntekijöistä. Yrityksessä C työpaikkailmoituksen hakijamäärät ovat nousseet kolmen vuoden aikana yli 200 %. Yhdeksi syyksi parantuneeseen tulokseen yritys nosti ilmoitusten maksetun markkinoinnin.

Koulutuksia on ulkoistettu seitsemässä yrityksessä. Kuten aiemmin tuloksissa huomattiin, että haastateltavilla yrityksillä yksi haasteista oli johtamisosaamisen puute, se näkyi investointeina esihenkilökoulutuksiin. Puolet yrityksistä on lähivuosina tai tällä hetkellä tarjonnut esihenkilöillensä mahdollisuuden osallistua esihenkilökoulutukseen, jonka on järjestänyt ulkopuolinen taho. Yrityksellä B on ollut tavoitteena esihenkilökoulutuksiin osallistuessa luoda yhtenäinen johtamiskulttuuri, mutta matka on haastateltavan mukaan vasta alussa. Koulutuksessa he ovat oivaltaneet muun muassa yhden konkreettisen asian tavasta tehdä työtä:

”Esihenkilökoulutukseen kuuluu persoonallisuustestit ja siinä on henk koht sparraus tai läpikäynti. Viimeksi asetettiin ihmiset janalle, että jos se oli vaikka avoimuus, niin oliko se tuolla vai tuola päässä. Että näkeekö sen kokonaiskuvan vai yksityiskohdat. Se oli hyödyllistä nähdä, että meillä on noin paljon sillä puolella, että on luontevampaa tehdä yksityiskohtaisia juttuja ja iso kuva ei ole niin luontevaa, minä mukaan lukien. Mä tykkään enemmän tehdä sillä pienellä pensselillä kun isolla.” Haastateltava B.

Koulutuksissa opitaan uusia asioita toisista, sekä tavoista tehdä työtä. Yritys C:n esihenkilöt ovat käyneet muutama vuosi sitten esihenkilökoulutuksen ja he muistelevat sen oppeja edelleen. Myös haastateltava G kertoi, että heillä on ollut esihenkilöille koulutus, jonka teemana on ollut lähijohtaminen ja siellä on opittu esimerkiksi, miten toimia tiimin kanssa ja miten viihtyvyyteen pystytään vaikuttamaan. Yritykset vaikuttivat tyytyväisiltä esihenkilökoulutuksiin ja myöhemmin käydäänkin läpi, mitkä ovat avaintekijöitä ulkoistamisessa onnistumiseen. Haastateltava B otti haastattelussa esille, ettei ole aina helppoa kouluttaa omaa henkilöstöä, vaikka pystyiskin.

”Ulkoistamista on hyödynnetty tuohon johtamiseen ja kyllä se on välillä hyvä ottaa vähän ulkopuolista, vaikka toki itsekin pystyttäisiin, mutta ei ole välttämättä niin helppoa itse kouluttaa tuttuja.” Haastateltava B.

Useampi yritys on hyödyntänyt ulkopuolisia koulutuksia myös muulle henkilöstölle. Esimerkiksi haastateltava A ottaa esille, ettei kaikkia koulutuksia saakaan edes itse kouluttaa, kuten työturvallisuus- ja ensiapukoulutukset. Muita koulutuksia, joita haastateltavat ovat ulkoistaneet ovat työyhteisövalmennus, Linked In osaamisen koulutus, henkilöbrändäys, työssä jaksaminen ja itsensä motivoimisen koulutus. Haastateltava E kertoo, että he ovat hyödyntäneet ulkoisia palveluntarjoajia niin johdon koulutuksissa, kuin henkilöstön hyvinvointiin liittyvissä koulutuksissa pariin otteeseen. Heillä on koulutusbudjetti, jota jokainen voi hyödyntää ja kaikilla vapaus valita itselle hyödyllisiä koulutuksia:

*”Jokainen voi hakeutua, jos löytää kiinnostavan ulkoisen koulutuksen. Koulutusbudjetista sitten kustannukset, eli hyvin vapaasti saa kouluttautua”
Haastateltava E.*

Muita henkilöstöjohtamiseen liittyviä ulkoiselta palveluntarjoajalta ostettuja asioita ovat olleet HR-järjestelmä, henkilöstötyytyväisyyskyselyt, HR-konsultointi, juridiset palvelut ja työhyvinvointia edistävä palvelu, josta saa keskusteluapua eri aiheisiin oman tarpeen

mukaan. Haastateltava C kertoo matalan kynnyksen hyvinvointipalvelusta tarkemmin, jota he ovat hyödyntäneet:

”Matalan kynnyksen hyvinvointipalvelu, eli se on keskusteluterapeutti tai asiantuntija, jonka kanssa voi keskustella mistä vaan, siellä on eri paketteja, esim. leadership niin esihenkilö voi osallistua siihen. Se on enemmän semmosta pallottelua. Se on meidän koko henkilöstölle käytettävissä.” Haastateltava C.

Kolme yritystä toi haastatteluissa esille, että he kaipaisivat markkinoille matalan kynnyksen HR-palvelua, josta voisi kysyä HR:n liittyvistä asioista. Koska pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei ole aina HR-alan ammattilaista hoitamassa henkilöstöjohtamista. Ja yksi yrityksistä, joka kaipaisi kyseistä HR-palvelua toimii henkilöstöpäällikkönä, mutta kaipaisi HR-asioille ajoittain varmistusta, koska osaamisen kenttä on valtavan laaja.

”Joskus tulee mieleen, että voisi enemmän käyttää ulkoistamista niin kun johonkin rekrytointiin tai sitten tämmöiseen HR-konsultointiin siitä näkökulmasta, että miten me voitaisiin parantaa tiettyjä käytänteitä tai että kun on tiettyjä lakisääteisiä suunnitelmia, just vaikka tää työyhteisön kehittämissuunnitelma, tasa-arvosuunnitelma ja muita. Että jos näihin saisi jotain jeesiä, koska mä oon siis tosiaan talousihminen taustaltani joka on ottanut HR:n sieltä haltuun, niin tavallaan on sen tyyppisiä, että mihin vaan kaipaisi oikean HR:n apua ja tukea.” Haastateltava H.

”Missä itse näkisin tarvetta markkinoilla, niin olisi semmoinen jatkuvan konsultoinnin malli, että sinne voisi oikeasti soittaa ihan pienellä kynnyksellä ja olisi aina sama ihminen, joka tuntee sun liiketoiminnan ja ei tarvitsisi aloittaa sitä nollasta, vaan tuntisi ne taustat ja tietäisi sitten jo valmiiksi, että missä siellä mennään. Niin olisi helppo tarkistella jotain yksittäistä asiaa. Olisi semmoinen aito kumppani.” Haastateltava D

5.3.3 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset

Haastattelussa käytiin läpi asioita, jotka ovat onnistuneet henkilöstöjohtamista koskevissa ulkoistuksissa. Ja mitä ulkoiselta palveluntarjoajalta odotetaan. Kaksi asiaa korostui eniten, tarpeiden ymmärtäminen ja hyvä sosiaalinen yhteys ulkoisen kumppanin kanssa. Kolme yritystä kuvailikin sanalla kumppani, mahdollista palveluntarjoajaa, joka viestii odotuksesta hyvästä sosiaalisesta suhteesta yhteistyökumppanin kanssa. Palvelun tulisi perustua ihmissuhteen rakentamiseen, kuvailee haastateltava E. Hän vielä lisää, että ajatuksen tulisi olla sellainen *”Mä haluaisin olla sun yhteistyökumppani ja palvella sua kaikilla mahdollisilla tavoilla.”* Haastateltava D kertoo kaipaavansa aitoa kumppanuutta, koska hänen kokemuksensa mukaan asiakassuhteet liittyvät usein pelkästään yksittäisiin tapauksiin, kuten muutosneuvotteluihin. Haastatteluista voidaan päätellä, että kumppanuudella haetaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, joita voi lähestyä matalalla kynnyksellä eri asioihin liittyen. Yrityksellä A on kokemusta pitkäaikaisista yhteistyökumppaneista HR:n osalta ja se onkin avain onnistumiseen ulkoistamisessa heidän mukaansa.

”Mä sanoisin, että pitkät asiakassuhteet on mahdollistanut sen onnistumisen. Heillä on niin hyvä tuntemus meidän bisneksestä ja meidän organisaatiosta, että he tietää just sen meidän tarpeen ja he tietää mitä me arvostetaan.” Haastateltava A.

Pitkäaikaiset yhteistyöt mahdollistavat sen, että palveluntarjoaja oppii tuntemaan asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeen. Nämä asiat korostuivat myös muissa haastatteluissa, kun kysyttiin, mikä ulkoistamisessa on tärkeää ja mitkä asiat mahdollistavat onnistumisen. Haastateltavat E ja H nostivat esille liiketoiminnan ja tarpeiden kartoittamisen tärkeyden alusta alkaen, eli jo siitä vaiheesta, kun ulkoinen palveluntarjoaja yrittää myydä heille jotakin palvelua. Se viestii siitä, että on tehty taustatyö valmiiksi ja kuunnellaan asiakkaan tarpeita. Lisäksi E korosti, että ulkoistetun palvelun valitsevalla henkilöllä tulisi olla asiantuntemusta kyseisestä aihealueesta, jolloin on riittävä näkemys siitä, mitä yrityksessä oikeasti tarvitaan. Tarpeiden ymmärtäminen

ja määrittäminen auttaa molempia osapuolia onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Muutama haastateltava sanoi haastatteluissa myös kommunikoinnin tärkeyden tarpeiden kartoittamisessa.

”Ulkoistetuissa palveluissa varmaan se, että me ollaan pystytty tarpeeksi hyvin kommunikoimaan se, mitä me siltä palvelulta odotetaan. Jos me ei pystytä kertomaan esimerkiksi rekrytointia ulkoistaessa, että me halutaan tämän tyyppisiä ihmisiä ja tämän ikäistä ja kokemusperäistä, silloin ei myöskään kohtaa se lopputulos. Kyllä se, että me pystytään kertomaan, mitä me siltä palvelulta halutaan oikeasti.”
Haastateltava G.

Myös yritykset B ja D korostavat liiketoiminnan ymmärtämisen ja tarpeiden kartoittamisen tärkeyttä. Muita asioita, joita yhteistyökumppanilta odotetaan ovat hyvän hintainen palvelu ja laadukas tekeminen. Kaksi yritystä toi esille epäonnistuneen ulkoistamisen ja molemmat niistä liittyivät siihen, ettei oltu joko omasta puolesta tunnistettu tarpeita ja mitä palvelulta odotetaan tai vastapuoli ei ollut kuunnellut tarpeita. Lisäksi yritys D on kokenut haasteellisena mitata ulkoistamisen onnistumista, esimerkiksi ostettaessa koulutuksia.

”Me koetaan haasteelliseksi osaamisen kehittymisen mittarointi. Aina sitä osaamisen kehittymistä mitataan sen työntekijän oman itsearvioinnin kautta ja se ei ole meidän mielestä aina se kaikista luotettavin mahdollinen mittari. Vaikka työn hallinnan tunne on tärkeää ja se lisää työhyvinvointia, mutta lisääntykö se aito osaaminen vai pelkästään työn hallinnan tunne? Niin se on aina välillä kysymysmerkki. Kun puhuttiin tuloksellisuudesta, niin kyllä me halutaan, että se investointi näkyy siinä tehokkuudessa ja semmosen mittarointi on tosi haastavaa.”
Haastateltava D.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia pk-yritysten henkilöstökäytänteitä ja niiden ulkoistamista. Millaisia henkilöstökäytänteitä pk-yrityksissä on käytössä sekä millaisia haasteita niissä esiintyy. Lisäksi haluttiin selvittää, voidaanko ulkoistamisella vastata henkilöstökäytänteissä esiintyviin haasteisiin. Tässä luvussa käsitellään tämän tutkimuksen johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen ja saatujen tutkimustulosten perusteella. Ensimmäisenä luvussa 6.1 vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka muodostuivat tutkimusongelman pohjalta. Tämän jälkeen luvussa 6.2 esitellään teoreettinen kontribuutio, jossa pohditaan tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä aiempien tutkimustulosten sekä tässä tutkimuksessa saatujen tutkimustulosten valossa. Teoriaa ja tutkimustuloksia pyritään vertaamaan keskenään ja löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroja. Luvussa 6.3 käydään läpi käytännön kontribuutio ja annetaan toimintaehdotuksia niin yrityksille, kuin HR:n ulkoisille palvelutarjoajille. Viimeisessä luvussa 6.4 kerrotaan jatkotutkimusehdotuksia, miten tätä aihetta voitaisiin tutkia tulevaisuudessa ja mistä näkökulmasta.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä osiossa vastataan kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka määriteltiin tutkimusongelman perusteella. Tutkimuksen alussa tutkija määritteli tutkimusongelman: Miten ulkoistamisella voidaan kehittää pk-yritysten henkilöstökäytänteitä ja mitä siinä on hyvä ottaa huomioon. Jonka avulla tutkimusta rajattiin ja mietittiin tutkimuskysymykset, jotka tukevat ratkaisun selvittämistä. Tutkimuskysymysten avulla määritellään, miten henkilöstökäytänteet on toteutettu tähän mennessä ja miten ne vaikuttavat toimintaan, millaisia haasteita niissä on ilmennyt ja miten ulkoistamisella voitaisiin vastata pk-yrityksien henkilöstökäytänteissä esiintyviin haasteisiin. Seuraavaksi jokaiseen tutkimuskysymykseen vastataan erikseen omissa kappaleissa järjestyksessä ensimmäisestä kolmanteen kysymykseen:

1. *Mikä merkitys henkilöstökäytänteillä on ja miten ne voidaan toteuttaa?*

Suomen yrityksistä suurin osa on pk-yrityksiä ja niiden osuus Suomen BKT:sta on yli 40 % (Yrittäjät, 11.2.2025). Pk-yritykset työllistävät merkittävän paljon ihmisiä, jolloin niissä tarvitaan myös henkilöstökäytänteitä. Heilmanin ja muiden (2020) mukaan pk-yritysten kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on noussut viime vuosien aikana. Tutkimuksissa on nimetty ”parhaita henkilöstökäytänteitä”, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan, niitä ovat esimerkiksi koulutus, suorituskyvyn johtaminen ja arviointi sekä kommunikointi, riippuen eri tutkijoiden määritelmistä. Empiirisessä tutkimuksessa on kuitenkin näkemys, että henkilöstökäytänteiden yhdistelmät eli kimput tai kokonaiset HRM-järjestelmät vaikuttavat enemmän organisaation suoriutumiseen, kuin yksittäiset henkilöstökäytänteet (Subramony, 2009; Boon ja muut, 2019). Useiden tutkimusten mukaan henkilöstökäytänteiden yhdistelmä voi vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden suoriutumiseen (Boselie ja muut, 2005; Ferris ja muut, 2004; MacDuffie, 1995). Tämän tutkimuksen aineisto tukee tätä näkemystä ja lisäksi sen varassa voidaan todeta, että enemmän suoriutumiseen vaikuttavat henkilöstökäytänteiden kokonaisuus, kuin yksittäiset henkilöstökäytänteet.

Henkilöstökäytänteiden kimput, jotka muodostuvat yksittäisistä henkilöstökäytänteistä vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden voimaantumisen, motivaation, osaamisen, sitoutumisen ja kyvykkyyden kokemukseen (Subramony, 2009; Guest & Conway, 2007). Motivaatioon vaikuttavia henkilöstökäytänteitä ovat esimerkiksi suoriutumisen arviointi, palkitseminen ja henkilöstöedut. Haastatteluissa tuotiin ilmi, että on vaikea havainnoida yksittäisten henkilöstökäytänteiden suoranaisia vaikutuksia, mutta tehtyjen muutosten vaikutukset voitiin havaita esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastauksien parantumisena. Näiden havaintojen pohjalta voidaan todeta, että henkilöstökäytänteillä on merkitystä organisaatioiden suoriutumisen kannalta ja työntekijöiden toimintaan pystytään vaikuttamaan henkilöstökäytänteiden kautta, jotka vaikuttavat kokonaisuutena esimerkiksi sitoutuneisuuteen sekä osaamiseen. Delery:n ja Doty:n (1996) mukaan jokaisen organisaation tulee löytää itselle parhaat henkilöstökäytänteet ja yrittää sopeutua henkilöstökäytänteiden hyödyntämiseen.

2. Millaisia haasteita henkilöstökäytänteiden toteutumisessa esiintyy?

Luoman ja Viitalan (2017, s.16) mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstöjohtaminen on usein reaktiivista, eli se vastaa tilanteisiin kulloisellakin hetkellä, eikä toiminnassa ole varsinaista strategiaa, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Tämä kuvastaa hyvin pk-yritysten ilmapiiriä, joka välittyy myös aineistosta, jossa pk-yritysten toimintaa kuvailtiin esimerkiksi ketteräksi. Kun toiminnasta puuttuu strategia ja ei keskitytä pitkän aikavälin reagoimiseen, kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin heikkenee (Luoma & Viitala, s.16). Jatkuva muutos voi tuoda haasteita henkilöstökäytänteiden toteuttamiseen ja jatkuva muutos vaikuttaa myös työntekijöiden jaksamiseen.

Pk-yrityksillä on usein niukat resurssit HR-prosessien toteuttamiseen (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Yksi haasteista onkin resurssien puute ja HR nähdään usein tukitoimintona, eikä lisäarvoa tuottavana yksikkönä. Tulosten valossa voidaan huomata, että HR-asioiden hoitaminen järjestetään pk-yrityksissä eri tavoin, kuten päätoimisen tehtävän sivuroolina tai HR-ammattilaisen vastuulla on muitakin työtehtäviä, kuten markkinointia. Tällä on vaikutusta myös HR-osaamisen tasoon, kun sille ei ole mitoitettu tarpeeksi resursseja niin, että osaaminen kehittyisi. Aineisto osoitti myös sen, että usean pk-yrityksen esihenkilön johtamisosaaminen on puutteellista ja samassa organisaatiossa ei ole yhtenäisiä johtamiskäytänteitä, jolloin henkilöstökäytänteet saatetaan toteuttaa jokaisen omalla tyylillä. Heilmanin ja muiden (2020) mukaan menneisyydestä tuttujen henkilöstökäytänteiden noudattaminen saattaa tuntua helpolta. He kertovat, että tutut henkilöstökäytänteet luovat organisaatioon turvaa ja rauhallisuuden tunnetta, mutta saattavat haastaa mahdollisuuden reagoida jatkuviin muutoksiin, jotka ovat tyypillisiä pk-yrityksille. Tuloksista ilmeni myös se, että useamman yrityksen tavoitteena on luoda ilmapiiri, jossa henkilöstö on avoin uusille muutoksille ja he pyrkisivät itsekin kehittämään organisaatiota, tavoite kumpuaa havaitusta muutosvastarinnasta.

3. Miten ulkoistamisella voidaan vaikuttaa pk-yrityksien henkilöstökäytänteisiin?

Ulkoistaminen tarjoaa yrityksille useita mahdollisuuksia, kuten joustavuutta, kustannussäästöjä, innovaatioita ja laadun paranemista (Ambos ja muut, 2021; Mukherjee ja muut, 2013; Munjal ja muut, 2019). Edellä mainittujen syiden lisäksi, henkilöstöjohtamiseen liittyvät ulkoistukset mahdollistavat yrityksille usein paremman kyvykkyyden keskittyä omaan ydinosaamiseen, joka harvemmin on henkilöstöjohtaminen. C.K. Prahalad ja Gary Hamel (1990) ovat luoneet ydinkompetenssiteorian, sen mukaan yritysten kilpailuetu perustuu heidän ydinosaamiseensa, jonka avulla yritykset pystyvät erottautua kilpailussa. Cooke ja muut (2005) kertovat, että henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ulkoistaminen tarkoittaa, että ulkoistetaan HR-toimintoja, jotka ovat aiemmin toteutettu yrityksen sisällä. Pk-yritykset ulkoistavat enenevässä määrin henkilöstöhallinnon toimintaa ulkopuolisille palvelutarjoajille Wallon ja Kock:n (2018) mukaan. On kuitenkin aina hyvä muistaa, että ulkoistaminen sisältää riskejä esimerkiksi taloudellisesti ja ne on hyvä ottaa huomioon ulkoistamista suunnitellessa (Bahli & Rivard, 2003; Bals ja muut, 2016; Brandl ja muut, 2018).

Pk-yritysten henkilöstökäytänteiden haasteisiin pystytään vastaamaan ulkoistamisella eri tavoin. Aiemmassa luvussa todettiin, että pk-yrityksissä on usein rajalliset resurssit HR-asioiden hoitamiseen (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Tuloksista kävi ilmi, että useammassa yrityksissä on ollut tai on edelleenkin HR-vastuut jonkun henkilön sivuroolina. Ulkoistetut HR-palvelut voisivat tuoda joustavuutta henkilöstöjohtamisen ammattimaiseen toteuttamiseen. Ulkoistamista voi olla vain yksittäinen palvelu, kuten vuokratyöntekijän hyödyntäminen tai vastaavasti suurempi kokonaisuus, joka voi olla esimerkiksi koko organisaation henkilöstöjohtamisen ulkoistaminen.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Teoreettisessa kontribuutiossa vertaillaan aiempien tutkimusten tukoksia ja tuodaan esille, mitä tämän tutkimuksen tulosten johtopäätöksillä voidaan tuoda siihen lisää. Haastatteluissa yrityksille annettiin esimerkkeinä henkilöstökäytänteistä kehityskeskustelut, kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön kanssa, rekrytointi, palkitseminen, perehdyttäminen ja kouluttaminen. Kyseiset henkilöstökäytänteet sisältyvät useiden tutkijoiden määrittämiin ”parhaisiin henkilöstökäytänteisiin”, joten niiden valikoituminen esimerkeiksi oli perusteltua. Lisäksi esimerkit kattavat melko laajasti eri HR:n osa-alueet ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden. Yrityksen suoriutumiseen vaikuttaa eniten henkilöstökäytänteiden kokonaisuus, eikä yksittäiset henkilöstökäytänteet (Subramony, 2009; Boon ja muut, 2019).

Pk-yrityksissä henkilöstöjohtaminen on reaktiivista ja siinä mukaudutaan helposti erilaisiin tilanteisiin, jolloin toiminnasta puuttuu usein strategia (Luoma & Viitala, 2017, s.16; Heilmann ja muut, 2020). Pk-yrityksissä voidaan havaita eroja niiden välillä, koska joissain on selkeät prosessit ja toimintatavat henkilöstöjohtamisessa, kun taas toisissa mennään enemmän tilanteen mukaan. Selkeämmät prosessit ja strategia löytyvät useammin isommista yrityksistä. Tutkija havaitsi, että yrityksen koolla on väliä sen suhteen, miten henkilöstökäytänteet voidaan toteuttaa eri organisaatioissa. Pienemmissä yrityksissä voidaan toteuttaa esimerkiksi henkilöstökäytänteiden mittaaminen havainnoimalla, kun taas isommissa yrityksissä tehokkain tapa on toteuttaa kyselyitä. Luoma ja Viitala (2017, s.16) kehottavat, että pk-yritysten olisi tärkeä kehittää strategisuutta henkilöstöjohtamisessa, koska se auttaisi reagoimaan tilanteisiin paremmin pitkällä aikavälillä.

Henkilöstökäytänteiden tutkiminen oli välttämätöntä, että voidaan selvittää niissä esiintyvät haasteet ja perehtyä niiden ulkoistamiseen. Kuten aiemmin todettiin, pk-yritysten henkilöstöjohtaminen on Luoman ja Viitalan (2017, s.16) sekä Heilmanin ja muiden (2020) mukaan usein reaktiivista, joka onkin pk-yritysten vahvuus ja heikkous. Se mahdollistaa nopean mukautumisen tilanteisiin, mutta toiminnasta saattaa puuttua

strategia. Aineistosta ilmeni useamman yrityksen tarve ulkoiselle HR-tuelle, jolta voisi kysyä apua matalalla kynnyksellä, kun vastaan tulee muuttuvia ja uusia tilanteita. Matalan kynnyksen palvelun tarve johtui myös siitä, että usein pk-yrityksissä työskentelee 0–2 HR-asiantuntijaa ja osaaminen ei ole välttämättä kovin vahvaa, kun HR ei ole yrityksen ydinosaamista, niin henkilöstöjohtamiseen kaivattaisiin ammattitaitoa ja tukea erilaisiin tilanteisiin. Myös aiemman tutkimuksen valossa resurssit ovat niukat pk-yrityksissä (Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011). Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että pk-yrityksillä on korkea kynnys ostaa ulkoisia palveluita, koska ulkoistamisen kustannukset ovat merkittävän isoja investointeja pk-yritysten kuluissa. Joten pk-yrityksen ulkoistaessa HR-osaamista, sen onnistuminen on entistä tärkeämpää, koska vaikutukset ovat suhteessa isommat yrityksen toimintaan, kun verrataan huomattavasti isompiin yrityksiin.

Haasteeksi pk-yrityksissä ilmeni tulosten perusteella osaamisen puute HR:n osalta, koska yhden tai kahden ihmisen tulisi tuntea koko HR:n kenttä, joka on valtavan laaja. Ulkoinen HR-kumppani, jolta voisi kysyä apua HR:n liittyen, voisi tuoda tähän lisäosaamista ja joustavuutta. HR-osaamisen lisäksi ilmeni johtamisosaamisen puute monessa pk-yrityksessä. Melkein jokainen haastateltavasta yrityksestä on ostanut jo tähän mennessä ulkoiselta palvelutarjoajalta johtamiskoulutuksia esimerkiksi esihenkilöille tai sitten ne olivat suunnitelmassa. Viitaten ydinkompetenssiteoriaan, yritysten ydinkompetenssi ei tarvitse olla HR tai johtamisosaaminen, mutta ne täytyy kuitenkin hoitaa riittävällä tasolla, joten sen takia henkilöstöjohtamisessa halutaan myös kehittyä ja ostaa esimerkiksi koulutuksia ulkoisilta palvelutarjoajilta. Aineistosta nousi tutkijalle yllättäen haasteet geneerisissä taidoissa, kuten kielitaidossa ja teknologiataidoissa. Kielitaidolla on vaikutusta esimerkiksi yritysten rekrytointipäätöksiin ja mikäli yrityksessä ei ole riittävä kielitaito palkkaamaan työntekijäksi, muita kuin suomenkielisiä hakijoita, se rajaa pois ammattitaitoisia hakijoita. Joten siihen liittyen ulkoistamisella voidaan vaikuttaa toteuttamalla kielikursseja ja mahdollistaa työskentely myös eri kielisille työntekijöille. Vastaavasti teknologiataitojen kehittämiseksi voidaan järjestää koulutuksia, koska sillä on vaikutuksia HR:n osalta niin osaamiseen kuin tehokkuuteenkin.

Sparrow (2010, s.16) on luonut HR:n ulkoistetuille palveluille kolme eri tasoa, transaktiopalvelut, työllisyyspalvelut ja yrityshallinnon palvelut. Aineiston valossa voidaan todeta, että yritykset ovat hyödyntäneet ulkoistamisessa eniten transaktiopalveluita sekä työllisyyspalveluita. Cooke ja muut (2005) sanovatkin, että tutkimuksissa on keskeinen ajatus siitä, että muiden kuin yrityksen HR:n ydinosaamisen henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen luo lisäarvoa yritykselle. Yrityshallinnon palvelut ovat ydinosaamista, joihin kuuluu esimerkiksi tuotanto- ja organisaatiomuutokset, sekä yrityksen HR- strategioiden ja -käytäntöjen kehittäminen. Aiempien tutkimusten mukaan henkilöstöjohtamisen ulkoistamiseen liittyy paljon riskejä, ulkoistamisen seurauksena on mahdollista menettää yrityksen sisäistä tietoa ja osaamista, pitkäaikainen kilpailukyky ja henkilöstöjohtamisen laatu voivat heikentyä sekä sisäisen ja ulkoisen HR:n roolien välillä saattaa olla ristiriita (Cooke ja muut., 2005; Nesheim ja muut, 2007; Reichel & Lazarova, 2013; Sheehan & Cooper, 2011; Wallo & Kock, 2018). Lisäksi Patel ja muut (2019) esittävät näkemyksen, että ulkoistaessa henkilöstöjohtamisen käytänteitä, se lisää talon sisäisen HR:n työmäärää siltä osin, että täytyy olla lisäksi yhteydessä yhteen uuteen sidosryhmään.

Yleisesti ulkoistaminen kuitenkin nähdään tutkimuksissa joustavuutta lisäävänä tekijänä, joka parantaa suoriutumista (Ambos ja muut, 2021; Mukherjee ja muut, 2013; Munjal ja muut, 2019; Cooke ja muut, 2005). Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien yritysten kokemukset olivat pääasiassa positiivisia HR:n liittyvien ulkoistamisien suhteen. Haastateltavat osasivat myös reflektoida, mitkä asiat ovat tärkeitä heidän mukaansa ulkoistamisessa ja mitä onnistuneeseen HR:n liittyvään ulkoistamiseen vaaditaan. Seuraavassa luvussa käydään läpi suosituksia, jotka ovat ilmenneet aineistossa ja mitkä asiat kannattaa huomioida niin yrityksen kuin palveluntarjoajan näkökulmasta.

6.3 Käytännön kontribuutio ja toimintasuositukset

Tämä osio nivoo yhteen käytännönehdotukset, jotka perustuvat tämän tutkimuksen tuloksiin ja aiempiin tutkimuksiin. Seuraavaksi tullaan käsittelemään, mitkä asiat ovat

onnistuneen ulkoistamisen edellytykset ja ensimmäisenä käydään läpi yrityksen näkökulmasta mitä on hyvä ottaa huomioon, kun ulkoistetaan HR-palveluita. Toisessa osiossa puolestaan syvennyttään palveluntarjoajan näkökulmaan. Kappaleiden alussa esitetään taulukkoina asiat, jotka ovat hyvä ottaa huomioon ulkoistamisessa.

6.3.1 Suositukset pk-yrityksille HR:n ulkoistamisessa

Asiat, jotka on hyvä ottaa huomioon ulkoistaessa HR-käytänteitä	Tarkennus
Määrittele ongelma ja juurisyyt	Voit kysyä esimerkiksi viisi kertaa miksi jokin asia on ongelma, jolloin juurisyy alkaa hahmottumaan.
Määrittele tarve tarkasti	Pohdi mikä ongelmaan voisi olla ratkaisu ja yritä määrittää palveluntarjoajalle tarve mahdollisimman tarkkaan.
Kommunikoi ja rakenna sosiaalinen suhde	Pyri rakentamaan hyvä sosiaalinen suhde, mikäli se tuntuu luonnolliselta ja kommunikoi paljon tarvittavista asioista.
Ole avoin	Prosessin edetessä ole avoin esimerkiksi muutoksista ja kerro missä mennään, mitä kaipaisi lisää ja mitä vähemmän.
Pidä HR:n ydinosaaminen yrityksen sisällä	Esimerkiksi yrityksen HR- strategioiden ja -käytäntöjen kehittäminen kannattaa pitää yrityksen sisällä, jolloin tietotaito pysyy yrityksen sisäisenä tietona ja taitona.

Taulukko 3. Toimintasuositukset HR:n ulkoistamiseen yrityksille

Yllä olevassa taulukossa on esitetty asioita, jotka ovat usein onnistuneen ulkoistamisen mahdollistajia ja mihin yritys voi itse vaikuttaa, että ulkoistamisen tavoite saavutettaisiin. Kommunikointi on erittäin tärkeä asia, koska se mahdollistaa tarpeiden ilmaisemisen, joka antaa avaimet onnistumiseen palvelun tarjoajalle. Moni haastateltava yritys kuvaili heille olevan tärkeää yhteistyössä, että suhde palveluntarjoajan kanssa on kumppanuutta, pitkäkestoista ja helposti lähestyttävää. Se mahdollistaa sen, että palveluntarjoaja tuntee yrityksen tilanteen ennestään, eikä asioita tarvitse aloittaa alusta. Sosiaalinen suhde, jota kumppanuudeksikin moni kuvaili, osoittaa luottamusta. Taulukossa olevat neuvot

pätevät niin yksittäisiin ulkoistuksiin, kuten koulutusten ostamiseen, kuin myös pidempiaikaisiin yhteistöihin. Ulkoistamisen onnistuessa yrityksellä on mahdollisuus keskittyä ydinliiketoimintaan ja kehittää sitä. Ulkoistamisella voi olla monia positiivisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen välillisesti, kuten esihenkilöiden johtamisaamisen parantuessa, voidaan päästä paremmin tavoitteisiin, kun henkilöstöä osataan tukea oikealla tavalla.

6.3.2 Suositukset ulkoisille henkilöstöpalveluyrityksille

Asiat, jotka HR-palveluita tarjoavan yrityksen on hyvä ottaa huomioon	Tarkennus
Kartoita tarve	Kun olet tarjoamassa palvelua, kartoita yrityksen tarve perusteellisesti.
Kuuntele ja ymmärrä	Keskity kuuntelemaan ja ymmärtämään aidosti kohdeyrityksen tarvetta.
Kohdenna	Kohdenna palvelu yrityksen tarpeisiin sopivaksi.
Asiantuntijuus	Kehitä asiantuntijuutta, koska sitä yritykset arvostavat ja odottavan ulkoiselta palvelutarjoajalta.
Sosiaalinen yhteys	Pyri rakentamaan hyvä sosiaalinen yhteys asiakkaan kanssa.
Kommunikointi	Ylläpidä kommunikointia, joka takaa sen, että olet ajan tasalla yrityksen tarpeista.

Taulukko 4. Toimintasuositukset HR:n ulkoistamiseen palvelutarjoajille

HR-palveluita tarjoavan yrityksen on hyvä ymmärtää, ettei HR ole usein asiakasyritysten ydinkompetenssi. Asiakkaat odottavat heiltä joustavuutta, kumppanuutta, luotettavuutta ja asiantuntijuutta. Haastatteluissa ilmeni kaksi tapausta, jossa HR:n liittyvä ulkoistaminen ei ole sujunut toivotulla tavalla ja molempiin oli syynä se, ettei tarpeita ollut kartoitettu riittävän tarkasti. Palveluntarjoajan on tärkeä kuunnella tarpeet ja personoida sopivat palvelut yritykselle. Palveluntarjoaja on tarpeiden kartoittamisessa tärkeässä roolissa, koska HR on heidän ydinosamistansa ja he osaavat mahdollisesti jopa paremmin hahmottamaan, mikä ongelmien juurisyy on ja mikä siihen voisi auttaa

ulkoistamisen osalta. Asiantuntijuuden tärkeys korostui haastatteluissa ja usein siihen lähdetäänkin hakemaan ulkoistamisella apua, koska pk-yrityksissä ei ole välttämättä HR-asiantuntijaa tai vaikka olisikin HR:n kenttä on valtava, johon usein tarvitaan ulkoista apua esimerkiksi koulutusten tai palkanlaskennan muodossa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä ilmeni asioita, joita olisi hyvä tutkia tulevaisuudessa lisää. Ensinnäkin olisi hyödyllistä saada lisää tutkimusta pk-yritysten näkökulmasta enemmän. Tutkija huomasi jo tutkimuksen alussa, ettei löydy paljoa tutkimuksia, joissa käsitellään nimenomaan pk-yritysten henkilöstökäytänteiden ulkoistamista. Sen tutkiminen olisi hyödyllistä tulevaisuudessa, koska suuri osa yrityksistä on pieniä- ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yritykset hyötyisivät tutkimuksesta, koska niillä on usein niukat resurssit henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen ja ulkoistaminen mahdollistaisi heille esimerkiksi kustannussäästöjä, joustavuutta ja ammattitaitoa. Tutkimuksissa voitaisiin vertailla ulkoistamisen vaikutuksia ja tarkastella yrityksiä, joissa on toteutettu henkilöstökäytänteiden ulkoistamista, sekä yrityksiä, joissa henkilöstökäytänteet hoidetaan talon sisäisesti.

Jatkotutkimusehdotukseksi tutkija ehdottaa myös ulkoistettavan HR-toiminnon kohteen tutkimista, tulisi selvittää mitä vaikutuksia eri ulkoistuksen kohteella on. Koska Xiaon ja muiden (2024) mukaan, ei ole yksimielisyyttä siitä, mitkä henkilöstökäytänteet ovat kannattavia ulkoistaa strategisesta näkökulmasta. Tutkimuksissa on yhteinen näkemys siitä, että HR:n ydinosaaminen kannattaa pitää yrityksen sisällä. Tutkija kuitenkin kaipaisi näkemyksiä ja tarkennusta siihen, mitä kannattaa ulkoistaa, sekä enemmän tietoa siitä, mitkä ulkoistusten vaikutukset ovat.

Henkilöstökäytänteiden ulkoistamista voitaisiin tutkia tulevaisuudessa myös JD-R (job demands-resources) teorian valossa, malli keskittyy työn vaatimukseen ja resursseihin (Demerouti ja muut, 2001). Korkea työkuorma ja alhaiset työresurssit edustavat stressaavaa työympäristöä, joka voi johtaa työuupumukseen (Bakker & Vries, 2021).

Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, miten henkilöstökäytänteiden ulkoistaminen vaikuttaa työn kuormittavuuteen ja voimavaroihin. Pk-yrityksissä HR-asioista vastaa usein yksi henkilö tai useampi muiden töiden ohessa, jolloin kuormittavuus voi olla iso, kun taakkaa ei pysty jakamaan samalla tavalla, kuin isoissa yrityksissä, joilla on enemmän resursseja käytettävissä.

Kokonaisvaltainen HRM-tutkimus on vähäistä, usein tieteellisessä HRM-tutkimuksessa ja konsulttikirjallisuudessa keskitytään yhteen tai kahteen henkilöstökäytänteeseen kerrallaan (Viitala, 2016). Empiirisessä tutkimuksessa on tarkasteltu esimerkiksi palkitsemista ja työmotivaatiota tai työtyytyväisyyttä ja vaihtuvuutta (Van Herpen ja muut, 2006; Russ & McNeilly 1995). Tästä voidaan päätellä, että HRM-tutkimus ja konsulttikirjallisuus on keskittynyt melko kapeisiin ilmiöihin ja kokonaisvaltaista tutkimusta kaivattaisiin lisää.

Lähteet

- Ambos, B., Brandl, K., Perri, A., Scalera, V. G., & Van Assche, A. (2021-06). The nature of innovation in global value chains. *Journal of world business : JWB*, 56(4), 101221. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101221>
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016-05). How Top Management HR Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. *Human resource management*, 55(3), 413-435. <https://doi.org/10.1002/hrm.21672>
- Bahli, B., & Rivard, S. (2003-09-01). The Information Technology Outsourcing Risk: A Transaction Cost and Agency Theory-Based Perspective. *Journal of information technology*, 18(3), 211-221. <https://doi.org/10.1080/0268396032000130214>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, stress, and coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bals, L., Kirchoff, J. F., & Foerstl, K. (2016-12-01). Exploring the reshoring and insourcing decision making process: Toward an agenda for future research. *Operations management research*, 9(3-4), 102-116. <https://doi.org/10.1007/s12063-016-0113-0>
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management journal*, 39(4), 779-801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Berber, N., & Slavić, A. (2016). Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta Polytechnica Hungarica*, 13(3), 207–225. Noudettu 4.2.2025 osoitteesta:

https://www.researchgate.net/profile/Nemanja-Berber/publication/299512375_Human_Resource_HR_Outourcing_in_European_Compensation_Management_in_the_Light_of_CRANET_Research/links/56fcec7e08ae393a75956a72/Human-Resource-HR-Outsourcing-in-European-Compensation-Management-in-the-Light-of-CRANET-Research.pdf

- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982-10-01). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management review*, 7(4), 560. <https://doi.org/10.2307/257222>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019-07-01). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Brandl, K., Jensen, P. D. Ø., & Lind, M. J. (2018-05). Advanced service offshore outsourcing: Exploring the determinants of capability development in emerging market firms. *Global strategy journal*, 8(2), 324-350. <https://doi.org/10.1002/gsj.1192>
- Choi, J., & Lee, K. (2013). Effects of employees' perceptions on the relationship between HR practices and firm performance for Korean firms. *Personnel review*, 42(5), 573-594. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2011-0176>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management review*, 13(3), 471. <https://doi.org/10.2307/258093>

Cooke, F. L., Shen, J., & McBride, A. (2005-12-01). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human resource management, 44*(4), 413-432. <https://doi.org/10.1002/hrm.20082>

Cooke, W. N. (2007). Integrating Human Resource and Technological Capabilities: The Influence of Global Business Strategies on Workplace Strategy Choices. *Industrial relations (Berkeley), 46*(2), 241-270. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00467.x>

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management journal, 39*(4), 949-969. <https://doi.org/10.5465/256718>

Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management journal, 39*(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256713>

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review, 8*(3), 289-309. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90006-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90006-7)

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001-06). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology, 86*(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International journal of human resource management*, 6(3), 656-670. <https://doi.org/10.1080/09585199500000041>

Euroopan komissio. (2019). Käyttöopas, Pk-yrityksen määritelmä. Noudettu 5.1.2025 osoitteesta:

<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/fi/renditions/native>

Ferris, G. R., Hall, A. T., Royle, M. T., & Martocchio, J. J. (2004). THEORETICAL DEVELOPMENT IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: ISSUES AND CHALLENGES FOR THE FUTURE. *International journal of organizational analysis* (2005), 12(3), 231. Noudettu 17.1.2025 osoitteesta:

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/theoretical-development-field-human-resources/docview/198641299/se-2>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013-01). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Godard, J. (2004-06). A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British journal of industrial relations*, 42(2), 349-378. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00318.x>

Gray, C., & Mabey, C. (2005-10). Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International small business journal*, 23(5), 467-485. <https://doi.org/10.1177/0266242605055908>

- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guest, D., & Conway, N. (2007). Human resource management, employee attitudes and workplace performance: An examination of the linkages using the 2004 Workplace Employment Relations Survey. *London, United Kingdom: Department of Business Enterprise and Regulatory Reform.*
- Haneberg, L. (2011-09-01). TRAINING FOR AGILITY. *T + D*, 65(9), 50.
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020-11-01). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of small business management*, 58(6), 1291-1306. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., & Gaudeamus oy. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus. Luettu 10.4.2025.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.5465/3069334>
- Horgan, J., & Mühlau, P. (2006). Human resource systems and employee performance in Ireland and the Netherlands: A test of the complementarity hypothesis. *International journal of human resource management*, 17(3), 414-439. <https://doi.org/10.1080/09585190500521409>

- HUSELID, M. (1995). THE IMPACT OF HUMAN-RESOURCE MANAGEMENT-PRACTICES ON TURNOVER, PRODUCTIVITY, AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management journal*, 40(1), 171. <https://doi.org/10.5465/257025>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American economic review*, 87(3), 291-313.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years? *Academy of Management perspectives*, 26(2), 12-36. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0037>
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., & Swart, J. (2006). Human resource management and organizational performance. *Contemporary human resource management: Texts and cases*, 26-64
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Klaas, B. S., Semadeni, M., Klimchak, M., & Ward, A. (2012-07). High-performance work system implementation in small and medium enterprises: A knowledge-creation perspective. *Human resource management*, 51(4), 487-510. <https://doi.org/10.1002/hrm.21485>

- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., & Höglund, C. (2012-11-09). Outsourcing HR services: The role of human resource intermediaries. *European journal of training and development*, 36(8), 772-790. <https://doi.org/10.1108/03090591211263512>
- Koch, M. J., & McGRATH, R. G. (1996). IMPROVING LABOR PRODUCTIVITY: HUMAN RESOURCE MANAGEMENT POLICIES DO MATTER. *Strategic management journal*, 17(5), 335-354. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199605\)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199605)17:5<335::AID-SMJ814>3.0.CO;2-R)
- Lahiri, S., Karna, A., Chittaranjan Kalubandi, S., & Edacherian, S. (2022-02-01). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of business research*, 139, 1303-1316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.061>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1990.tb00207.x>
- Luoma, M., Viitala, R., & Books on Demand. (2017). *Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä*. BoD - Books on Demand. Luettu 11.2.2025.
- Macduffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197. <https://doi.org/10.2307/2524483>
- Mathieu, J. E., Gilson, L. L., & Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and Team Effectiveness: An Empirical Test of an Integrated Model. *Journal of applied psychology*, 91(1), 97-108. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.97>

- Mishra, D., Kumar, S., Sharma, R., & Dubey, R. (2018-01-01). Outsourcing decision: Do strategy and structure really matter? *Journal of organizational change management*, 31(1), 26-46. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0144>
- Mukherjee, D., Gaur, A. S., & Datta, A. (2013-12-01). Creating value through offshore outsourcing: An integrative framework. *Journal of international management*, 19(4), 377-389. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.015>
- Muller, P., Devnani, S., Julius, J., Gagliardi, D., Marzocchi, C., & Hope, E. K. (2016). *ANNUAL REPORT ON EUROPEAN SMEs 2015/2016 SME recovery continues*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.12607.10405>
- Munjal, S., Requejo, I., & Kundu, S. K. (2019-10-01). Offshore outsourcing and firm performance: Moderating effects of size, growth and slack resources. *Journal of business research*, 103, 484-494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.014>
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007-06-01). Externalizing the core: Firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human resource management*, 46(2), 247-264. <https://doi.org/10.1002/hrm.20159>
- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004-12-01). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International small business journal*, 22(6), 595-618. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/02662426040474>
- Nold, H., & Michel, L. (2016-05-03). The performance triangle: A model for corporate agility. *Leadership & organization development journal*, 37(3), 341-356. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0123>

- Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016-01-01). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee relations*, 38(4), 578-595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2019-10-01). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of business research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Perttula, J., Suomen fenomenologinen instituutti, & Suomen fenomenologinen instituutti. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena: Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Suomen fenomenologinen instituutti: Tampereen yliopiston kirjasto [jakaja]. Luettu 27.4.2025.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through the Effective Management of People. *The Academy of Management executive* (1993), 9(1), 55. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9503133495>
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A High Performance Work Practices Taxonomy: Integrating the Literature and Directing Future Research. *Journal of management*, 39(5), 1184-1220. <https://doi.org/10.1177/0149206313478184>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990-05-01). The Core Competence of the Corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://www.digitaltonto.com/wp-content/uploads/Corp.pdf>
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013-11). The Effects of Outsourcing and Devolvement on the Strategic Position of HR Departments. *Human resource management*, 52(6), 923-946. <https://doi.org/10.1002/hrm.21577>
- Russ, F. A., & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of business research*, 34(1), 57-65. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00042-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00042-D)
- Sharma, H., & Seema. (2019-10-01). Influence of HR Outsourcing Decisions on Employees 'Attitude and Firms' Performance. *Abhigyan (New Delhi)*, 37(3), 54-62. https://doi.org/10.56401/Abhigyan_37.3.2019.54-62
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011-09-20). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel review*, 40(6), 742-760. <https://doi.org/10.1108/004834811111169661>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic management journal*, 30(13), 1375-1394. <https://doi.org/10.1002/smj.791>
- Sparrow, P. (2010). *Leading HR*. Palgrave Macmillan. Luettu 12.2.2025
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human resource management*, 48(5), 745-768. <https://doi.org/10.1002/hrm.20315>

- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective. *Academy of Management journal*, 50(3), 558-577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., Takeuchi, K., & Zedeck, S. (2007-07-01). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1069-1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tilastokeskus. (2023). Yritysten Rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Noudettu 6.1.2025 osoitteesta: <https://stat.fi/tilasto/yrti>
- Tilastokeskus. (20.12.2024). Yritykset. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta: https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html
- Toh, S. M., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2008). Human Resource Configurations: Investigating Fit With the Organizational Context. *Journal of applied psychology*, 93(4), 864-882. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.864>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., & Tammi. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. Luettu 9.2.2025.
- Tzafir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *International journal of human resource management*, 16(9), 1600-1622. <https://doi.org/10.1080/09585190500239135>

- Töölön Vire. (28.3.2025). Kuinka ulkoistettu HR tukee pk-yrityksiä? Noudettu 7.5.2025 osoitteesta <https://toolonvire.fi/kuinka-ulkoistettu-hr-tukee-pk-yrityksia/>
- Van Herpen, M., van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist (Netherlands)*, 153(3), 303–329. <https://doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>
- Ulrich, D., Iivonen, K., Talentum, & Iivonen, K. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum. Luettu 3.1.2025.
- Van Iddekinge, C. H., Aguinis, H., Mackey, J. D., & DeOrtentiis, P. S. (2018-01). A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance. *Journal of management*, 44(1), 249-279. <https://doi.org/10.1177/0149206317702220>
- Viitala, R. (2016). Henkilöstöjohtamisen arvoprosessi pk-yritysten kilpailutekijänä. pp.7-20. Teoksessa: Viitala, R., Kultalahti, S., Kantola, J., yliopisto, V., Vaasa, U. o., organisaatiot, J. j., & Organization, M. a. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä: Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789524767231>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy. Luettu 3.1.2025
- Viitala, R., Vesalainen, J., & Uotila, T. (2022-11-02). SME managers' causal beliefs on HRM as success factor of the firm. *Journal of small business management*, 60(6), 1379-1403. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1758528>
- Wallo, A., & Kock, H. (2018-08-28). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel review*, 47(5), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>

Xiao, Q., Cooke, F. L., & Xiao, M. (2024-03-25). In search of organizational strategic competitiveness? A systematic review of human resource outsourcing literature (1999-2022). *International journal of human resource management*, 35(6), 1088-1131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2258360>

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance. *Journal of managerial issues*, 16(3), 337-360. Noudettu 21.1.2025 osoitteesta: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/human-resource-configurations-intellectual/docview/194174241/se-2>

Yrittäjät. (11.2.2025). Yrittäjyys Suomessa. Noudettu 11.2.2025 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>

7 Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

- I. Taustatiedot
 1. Missä roolissa olet yrityksessä?
 - a. Kauan olet toiminut siinä ja mitä muita vastuita löytyy HR lisäksi?
 2. Kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?
 3. Millainen koulutus sinulla on?
 4. Minkä ikäinen olet?
 5. Mikä teidän yrityksenne henkilöstömäärä on?
 - a. Kuinka suuri osa heistä on toimihenkilöitä ja työntekijät?
 - b. Mikä henkilöstömäärän kehitys on ollut ja tulee olemaan tulevaisuudessa?
- II. Henkilöstökäytänteet
 6. Miten kuvailisit teidän henkilöstöänne ja henkilöstöjohtamista?
 7. Mitkä asiat teillä toimivat henkilöstöjohtamiseen liittyen?
 8. Mitkä asiat aiheuttavat päänvaivaa henkilöstöjohtamisessa?
 - a. Tarkennus, miten nämä vaikuttaa työn arkeen
 - b. Esimerkit henkilöstökäytänteistä
 - i. Kehityskeskustelut
 - ii. Kahdenkeskiset keskustelut esihenkilön ja alaisen välillä
 - iii. Rekrytointi
 - iv. Palkitseminen
 - v. Perehdyttäminen
 - vi. Palautteen antaminen
 - vii. kouluttaminen
 9. Oletteko huomanneet, eri henkilöstökäytänteiden vaikutusta yrityksen suorituskyykyyn?
 10. Miten teidän yrityksenne henkilöstöjohtamista voitaisiin kehittää?
 11. Millaisia henkilöstöön liittyviä mittareita teillä on käytössä?

- a. Esimerkkejä HR-mittareista
 - i. Työtyytyväisyyskyselyt
 - ii. Työilmapiirikysely
 - iii. Sairauspoissaoloprosentti
 - iv. Työtaturmat
 - v. Työntekijöiden vaihtuvuus
 - vi. Työnantaja maine
 - vii. Työntekijöiden tuottavuus
 - viii. Koulutustunnit per työntekijä
 - ix. Perehdytyksen tehokkuus
- b. Miten olette hyödyntäneet mittareista saatavaa dataa?
- c. Onko mittareista ollut konkreettista hyötyä ja millaista tai mitä niiltä toivoisi tulevaisuudessa?

12. Minkä asioiden varassa päättelette, oletteko onnistuneet?

13. Millaisia henkilöstökyselyitä henkilöstölle teetetään?

14. Käydäänkö kyselyitä läpi henkilöstön kanssa?

- a. Miten läpikäynti toteutetaan ja miten dataa on hyödynnetty?

15. Mitkä ovat suurimmat haasteet henkilöstökäytänteiden suunnittelussa ja toteutuksessa yrityksessänne?

16. Miten henkilöstökäytänteet tukevat yrityksenne strategiaa?

III. Ulkoistaminen

17. Millaiset resurssit teillä on henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen?

18. Miten olette jakaneet HR-vastuita?

19. Mitä asioita teette itse HR:n liittyen ja mitä ostatte ulkopuolelta?

- a. Miten ulkoistaminen on onnistunut aiempien kokemusten perusteella?
- b. Mitkä asiat mahdollistavat onnistumisen ja mitkä asiat estävät onnistumista?

20. Miten näette ulkopuolisten HR-palveluiden hyödyntämisen yrityksenne kohdalla tulevaisuudessa?
21. Mitkä ovat ne syyt, joiden takia te ulkoistatte HR-käytänteitä?
22. Miten ulkoistetut palvelut on tuotettu ennen, kun se on annettu ulkopuolisen hoidettavaksi?
23. Miten haluaisitte kehittää henkilöstöänne tulevaisuudessa?

Liite 2. LinkedIn-postaus

🌟 Moi, oletko töissä pk-yrityksessä, jossa henkilöstöä on 35–100 tai tiedät sellaisen?
🌟

Olen Julia Järvelä, henkilöstöjohtamisen opiskelija Vaasan yliopistosta. Suoritan parhaillaan gradu tutkimusta, johon etsin haastateltavia. Haastattelu kestää 1 h (ei valmistautumista).

Tutkimuksen tavoitteet:

- ✅ kartoittaa pk-yritysten henkilöstökäytänteitä (esim. kehityskeskustelut, palkitseminen, perehdyttäminen)
- ✅ selvittää, miten henkilöstökäytänteet vaikuttavat yrityksen toimintaan
- ✅ tunnistaa kehitystarpeita ja keinoja kehittää henkilöstökäytänteitä itse tai ulkopuolisen HR-konsultoinnin avulla.

Etsin tutkimukseeni pk-yrityksiä, jotka olisivat halukkaita osallistumaan haastatteluun ja henkilöstön määrä yrityksessä olisi 35–100. Haastateltavan olisi hyvä olla henkilö, joka vastaa henkilöstöhallinnosta tai tuntee sen prosessit hyvin.

📅 Haastattelun käytännön tiedot:

🕒 Kesto: noin 1 tunti

📅 Ajankohta: joustavasti 17.2.–14.3.2025

📍 Toteutus: etänä tai kasvotusten

🔒 Tietosuoja: Haastattelu nauhoitetaan aineiston analysointia varten, kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisoidaan. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua, mutta voin toimittaa kysymykset etukäteen.

💡 Miksi osallistua?

Osallistumalla saatte hyödyllistä tietoa omasta henkilöstöstä ja voitte hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman organisaationne kehittämisessä!

Jos kiinnostuitte, otattehan yhteyttä täällä LinkedInissä tai sähköpostitse: *sähköpostiosoite*. Sovitaan yhdessä ajankohta ja toteutustapa.

Kiitos avustanne ja ajastanne! 🙏

☎️ *puhelinnumero* | ✉️ *sähköpostiosoite*

Liite 3. Sähköposti yrityksiin

Moikka,

Olen Julia Järvelä, henkilöstöjohtamisen opiskelija Vaasan yliopistossa, ja teen gradututkimusta pk-yritysten henkilöstökäytänteistä ja niiden ulkoistamisesta. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten henkilöstökäytänteet vaikuttavat yrityksen toimintaan, millaisia henkilöstökäytänteitä yrityksissä on tällä hetkellä, sekä miten niitä voitaisiin kehittää vastaamaan yritysten tarpeita entistä paremmin tulevaisuudessa.

Tutustuin teidän yritykseenne ja olisin kiinnostunut haastattelemaan teitä. Haastattelussa olisi hyvä, että haastateltavana toimisi henkilö, joka tuntee yrityksenne henkilöstöhallinnon. Haastatteluun ei tarvitse valmistautua, mutta kysymykset voidaan toimittaa etukäteen, mikäli näin toivotte.

- Haastattelun käytännön tiedot:
- **Kesto:** noin 1 tunti
- **Ajankohta:** joustavasti välillä 17.2.2025–14.3.2025
- **Toteutus:** etäyhteydellä tai kasvotusten esimerkiksi kahvin ääressä
- **Nauhoitus:** Haastattelu nauhoitetaan tutkimusaineiston analysointia varten, kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti, ja aineisto anonymisoidaan.

Osallistumalla tutkimukseen saatte hyödyllistä tietoa omasta henkilöstöstä ja mahdollisuuden pohtia henkilöstökäytänteitä tutkimuskysymysten avulla. Jos olette kiinnostuneita osallistumaan, pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan tähän viestiin, niin voimme sopia tarkemmin ajankohdan ja muut yksityiskohdat.

Kiitos ajastanne ja mahdollisuudestanne osallistua tärkeään tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin,

Julia Järvelä

Vaasan yliopisto, johtamisen akateeminen yksikkö