



Palkkahallinnon ulkoistaminen PK-yrityksessä

Laukaisevat tekijät, tarpeet ja tavoitteet palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla

Tiina Kuikka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Tiina Kuikka
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Palkkahallinnon ulkoistaminen PK-yrityksessä. Laukaisevat tekijät, tarpeet ja tavoitteet ulkoistamisen taustalla.
Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan palkkahallinnon ulkoistamispäätöksen takana olevia taustatekijöitä. Taustatekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä ulkoistamispäätöksen taustalla olevia laukaisevia tekijöitä, ulkoistamiselle määriteltyjä tarpeita ja ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitä, minkälaisia laukaisevia tekijöitä, tarpeita ja tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla on.</p> <p>Tutkimuksella on toimeksiantaja ja se on osa laajempaa kehittämisprojektia, jossa pyritään kehittämään toimeksiantajan tuottamaa palkkahallinnon palvelua. Palveluun kuuluu sekä palkanlaskentajärjestelmä että palkanlaskennan palvelu, joista jälkimmäiseen tutkimus kohdistuu. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä syksyn 2022 aikana ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin soveltaen sisällönanalyysia.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat ulkoistaneet palkkahallintonsa melko erilaisista lähtökohdista. Yhteneväistä kuitenkin oli se, että ulkoistamisen oli laukaissut jokin yrityksen sisäinen ominaisuus tai muutos, eikä ulkoisilla tekijöillä ollut näissä tapauksissa vaikutusta ulkoistamispäätökseen. Keskeisiksi ulkoistamisprosessin laukaisevia tekijöitä olivat HR-henkilöstön määrän väheneminen tai riittämättömyys sekä erilaiset sisäiset järjestelmämuutokset.</p> <p>Sen sijaan yritysten tarpeet ja tavoitteet ulkoistamisen suhteen vaikuttaisivat olevan melko samankaltaisia riippumatta yrityksestä. Yritysten palkkahallintoa koskevat tarpeet olivat yksinkertaisia eikä tyypillisten palkanlaskennan, maksatuksen ja raportoinnin toiminnoista poikkeavia toiveita tullut esille. Haastatelluille riitti, että palkat ovat laskettu oikein ja ne maksetaan ajallaan. Palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetaan tavoitteita, vaikkei niitä käytännössä vaikutettaisi juuri seurattavan. Yleisin tavoite palkkahallinnon ulkoistamiselle oli omaan ydinosaamiseen keskittyminen, mikä on yksi tyypillisimmistä ulkoistamisen tavoitteista. Kustannussäästöt eivät tämän tutkimuksen mukaan olleet olennainen tavoite, vaikka moni haastateltava myönsi, että kustannussäästöt olivat kuitenkin vaikuttaneet ulkoistamispäätökseen.</p> <p>Kokonaisuudessaan palvelun laatuun oltiin tyytyväisiä, vaikka lähes kaikilla haastateltavilla oli negatiivisia kokemuksia ulkoistuspalveluita tarjoavien yritysten kanssa. Palveluntarjoajissa erityisesti luottamusta, riittävää osaamista ja rehellisyyttä arvostettiin. Jokaisen palveluntarjoajan kannattaisikin panostaa positiivisen mielikuvan ja kokemuksen luomiseen, jotta mahdolliset negatiiviset kokemukset jäisivät taka-alalle. Tämä olisi niin yksittäisten palveluntarjoajien kuin koko alan etu.</p>
Asiasanat Palkkahallinto, palkanlaskenta, ulkoistaminen, laukaisevat tekijät, tarpeet, tavoitteet

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2	Palkkahallinnon ulkoistaminen	6
2.1	Ulkoistamisen laukaisevat tekijät	8
2.2	Ulkoistettavat toiminnot	9
2.3	Palveluntarjoajassa arvostetut omaisuudet	10
2.4	Ulkoistamisen tavoitteet	11
3	Tutkimusprosessin kuvaus	14
3.1	Tutkimusmenetelmä	14
3.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	15
4	Tulokset	17
4.1	Ulkoistamisen laukaisevat tekijät	17
4.2	Ulkoistetut toiminnot	18
4.3	Palveluntarjoajassa arvostetut ominaisuudet	19
4.4	Ulkoistamisen tavoitteet	21
5	Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	23
5.1	Johtopäätökset	23
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet	26
6	Pohdinta	27
6.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi	27
6.2	Oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet	33
	Liite 1. Haastattelulomake	33

1 Johdanto

Yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan jo 50-luvulta lähtien, mutta vasta viime vuosikymmeninä ulkoistaminen on todella yleistynyt ja noussut yhdeksi merkittävimmistä tavoista tehostaa yrityksen liiketoimintaa. Ulkoistaminen on kehittynyt yhä globaalimmaksi, virtuaalisemmaksi ja dynaamisemmaksi eikä sillä enää tavoitella pelkästään kustannussäästöjä, vaan myös laadullisia parannuksia palveluun. Ulkoistamista on myös tutkittu yhä enenevässä määrin. (Hätönen & Eriksson 2009, 142.)

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintamallia, jossa yritys siirtää osan tai kaikki sen toiminnot ulkoistuspalveluja tarjoavan yrityksen hoidettavaksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 16). Ulkoistaminen on harkittu strateginen päätös siitä, ettei toimintoa ole syystä tai toisesta kannattavaa järjestää yrityksen sisällä. Perinteisesti ajatellaan, että tämä päätös tehdään halusta siirtää toimintoja pois yrityksen sisäältä, mutta on mahdollista, että ulkoistettava toiminto ei ole koskaan ollutkaan yrityksen itse suorittamaa työtä. Kummassakin tapauksessa olennaista on tietoisesti päättää olla hoitamatta toimintoa yrityksen sisällä. (Gilley & Rasheed 2016, 764.)

Ulkoistamisella yritys pyrkii säästämään aikaa, kustannuksia ja älyllisiä resursseja niitä toimintoja varten, jotka tuottavat yritykselle suurimman kilpailuedun. Yritys voi ulkoistaa minkälaisia toimintoja tahansa, kuten tuotantotoimintaa, IT-palveluja tai taloushallinnon tehtäviä. (Awe, Kulangara & Henderson 2018, 371.) Toiminnot voidaan ulkoistaa joko kokonaan tai osittain (Elhoushy, Salem & Agag 2019, 2). Esimerkiksi taloushallinto voidaan ulkoistaa kokonaan, jolloin ulkoistamisen piirissä ovat muun muassa palkanlaskenta, osto- ja myyntireskontrien hoito, kirjanpito ja taloudellinen raportointi. Vastaavasti taloushallinnon osittainen ulkoistaminen voi käsittää yhden tai useamman, muttei kaikkia edellä mainittuja toimintoja.

Lisäksi ulkoistaminen voi tapahtua kansallisesti tai kansainvälisesti. Tätä kuvaa vakiintuneet termit: onshore, nearshore tai offshore, jotka käytännössä kuvaavat sitä, kuinka kauas oman maan rajojen ulkopuolelle toiminto ulkoistetaan. Onshore-ulkoistuksessa toiminto ei siirry maan rajojen ulkopuolelle, vaan palveluntarjoajaa etsitään kansallisesti. Nearshore-ulkoistamisessa toiminto siirtyy maan rajojen ulkopuolelle johonkin sen lähimaahan. Suomen osalta lähimaita voisivat olla esimerkiksi Baltian tai Euroopan maat. Offshore-ulkoistamisessa toiminto tuotetaan jossain lähimaita kaukaisemmassa maassa. Offshore-ulkoistamiseen liittyy usein halu siirtää toimintoja edullisen kustannustason maahan, jonka osaamistaso on kuitenkin kotimaan veroista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.)

Yksi suosituimmista ulkoistettavista taloushallinnon toiminnoista on palkkahallinto, jonka ulkoistaminen on mainettaan vaativampi projekti. Palkkahallinto on nimittäin laaja kokonaisuus, joka ei käsitä pelkästään sen tunnetuinta osa-aluetta eli palkanlaskentaa. Palkanlaskenta on yksi osa palvelukokonaisuutta, jossa henkilölle syntyy palkanmaksukaudelta maksettava palkka ja palkanmaksuun liittyvät pakolliset dokumentit. Palkkahallinto sisältää palkanlaskennan lisäksi myös vuosilomalaskennan sekä muut eri palkkalajeihin, kuten sairaspoissaoloihin tai ylitöihin liittyvät toimet. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu myös raportointi niin viranomaisille kuin yrityksen johdollekin. Palkkahallinnon tehtävät vaativat paljon erityisosaamista ja vastuunottoa, mikä näkyy esimerkiksi työehtosopimusten tuntemisessa tai salassa pidettävän materiaalin käsittelyssä. (Mäkinen 2013.)

Palkkahallintoon kohdistuvat muutokset voivat olla hankalia toteuttaa olipa kyse sitten palkkahallinnon ulkoistamisesta tai vaikkapa palkkajärjestelmän vaihdosta. Esimerkiksi tämän opinnäytetyön tekemisen aikana uutisoinnin aiheena on ollut Helsingin kaupungin tilaaman palkkahallinnon järjestelmän ongelmat, jotka ovat johtaneet merkittäviin viivästyksiin palkanmaksussa (Helsingin kaupunki 2022; Sarastia Oy 2022). Jokainen epäonnistunut projekti vaikuttaa negatiivisesti alan imagoon sekä heikentää yleistä luottamusta palveluntarjoajien toimintaa kohtaan. Yleinen luottamus ulkoistamispalveluita tarjoavien yritysten toimintaan onkin jo melko heikkoa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18).

Mitä ulkoistamisprojekteissa voitaisiin tehdä toisin? Ainakin se, että ulkoistavien yritysten lähtökohdat ja taustatekijät tunnettaisiin paremmin. Kaiken tekemisen lähtökohtanaan tulisi olla asiakas. Asiakkaan ulkoistamiselle asettamien tavoitteiden ja tarpeiden ymmärtäminen on avainasemassa onnistuneen ulkoistamispalvelun tuottamisessa. Tätä ymmärrystä asiakkaan tavoitteista, tarpeista ja odotuksista palvelua kohtaan kutsutaan asiakasymmärrykseksi. Asiakasymmärrys on tärkeä osa palveluiden tuottamista ja kehittämistä, sillä mitään palvelua ei ole olemassa ilman sitä käyttävää asiakasta. Kun asiakas laitetaan palvelun kehittämisen keskiöön, varmistetaan se, että palvelua kehitetään niille ihmisille, joita sitä oikeasti käytävät. Lisäksi minimoidaan epäonnistumisen riski, kun palvelu on suunniteltu ja toteutettu sitä käyttävien asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Asiakasymmärryksen lisääminen on myös tämän opinnäytetyön ytimessä, sillä tämän työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä palkkahallintonsa ulkoistavien yritysten ulkoistamisen taustalla olevista laukaisevista tekijöistä, tarpeista ja tavoitteista. Opinnäytetyön aihe on syntynyt toimeksiantajani ehdotuksesta, sillä tällä oli tarve tietää, minkälaisista lähtökohdista palkkahallinnon ulkoistamista lähdetään edistämään, jotta tämä voisi kehittää palkkahallinnon palveluaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita vastaavaksi. Tuloksena on syntynyt tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö, jonka tuloksia hyödynnetään toimeksiantajani palkanlaskennan palvelun kehittämisessä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimus on saanut alkunsa toimeksiantajani toiveesta saada lisää tietoa palkkahallinnon ulkoistaneiden asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Toimeksiantajani on ohjelmistokonserni, joka tuottaa henkilöstöhallinnon, oppimisen, työajanseurannan, taloushallinnon ja analytiikan ohjelmistopalveluita yritysten käyttöön. Lisäksi konsernin palveluihin kuuluu tyypilliset tilitoimiston palvelut, kuten palkanlaskenta ja kirjanpito.

Tutkimus on osa laajempaa kehittämisprojektia, jossa pyritään kehittämään erästä palkkahallinnon kokonaispalvelua, joka sisältää palkanlaskentajärjestelmän ja palkkahallinnon palvelun. Palkanlaskentajärjestelmä on integroitavissa vain toimeksiantajani tuottamaan tuntikirjausjärjestelmään eli se on jo olemassa olevan tuotteen laajennus. Tuotteen lisäksi kokonaisuuteen kuuluu palkkahallinnon palvelu, joka sisältää palkanlaskennan, maksatuksen ja tarvittavien raporttien ja todistusten laadinnan. Tässä tutkimuksessa keskitytään palkkahallinnon palveluun.

Keväällä 2022 toimeksiantajani havaitsi, että tämä palkkahallinnon palvelu olisi kehittämisen tarpeessa. Palvelu ei sellaisenaan houkutellut asiakkaita vaihtamaan palveluntarjoajaa, vaikka oli odotettu, että järjestelmälaajennus ja siihen suunniteltu palkkahallinnon palvelu olisivat toivottuja. Toimeksiantajani halusikin tietää, mitä palvelussa voisi kehittää, jotta se puhuttelisi asiakkaita. Niinpä toimeksiantajani kokosi työryhmän, johon kuului myynnin, markkinoinnin ja palkanlaskennan henkilöstöä kehittämään palvelua. Tähän työryhmään minutkin kutsuttiin ajatuksella, että saisin siinä työskennellessäni myös opinnäytetyöni tehtyä.

Kehittämistiimi laati alkukesästä 2022 kyselyn, joka lähetettiin kaikille toimeksiantajani asiakkaille, joille tätä uutta palvelua voisi mahdollisesti tarjota. Tämän kyselyn perusteella saatiin yleisluontoista tietoa tämänhetkisistä palkkahallinnon tarpeista ja odotuksista, muttei saadut tulokset olleet riittävän yksityiskohtaisia toimeksiantajani tarpeisiin. Niinpä syntyi ajatus haastattelututkimuksen tekemisestä, jonka avulla olisi mahdollista saada syvällisempää tietoa aiheesta. Haastattelututkimus toteutuikin syksyn 2022 aikana.

Haastattelututkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää palvelun kehittämisessä, myynnissä ja markkinoinnissa. Tuloksista voidaan poimia vinkkejä siitä, minkälaisia palvelutarpeita asiakkailla on ja minkälaista palvelua he arvostavat. Näin palvelu kehittyy asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Tuloksia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi asiakasprofiilien laadinnassa tai asiakkaiden luokittelussa. Lisäksi tuloksista voidaan poimia ilmaisuja tai jopa sanoja myynti- ja markkinointimateriaaleihin, jotta ne puhuttelisivat asiakkaita paremmin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia palkkahallinnon ulkoistamispäätöksen takana olevia taustatekijöitä. Taustatekijöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä ulkoistamispäätöksen taustalla olevia laukaisevia tekijöitä, ulkoistamiselle määriteltäviä tarpeita ja ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita. Tutkimuksen kautta pyritään lisäämään asiakasymmärrystä näiden tekijöiden osalta, sillä niiden voidaan olettaa vaikuttavan palkkahallinnon ulkoistamispäätökseen ja palveluntarjoajan valintaan.

Tutkimus kohdistetaan toimeksiantajani tämänhetkisille asiakkaille, joilla on tiedettävästi tai oletettavasti ulkoistettu palkkahallinto. Nämä asiakkaat käyttävät siis jo toimeksiantajani tuntikirjausjärjestelmää, johon palkanlaskentajärjestelmä on integroitavissa. Palkanlaskentajärjestelmää ei voi siis ottaa erikseen käyttöön, vaan se vaatii tuntikirjausjärjestelmän sen taustalle. Tarkoituksena on täten pyrkiä tunnistamaan jo olemassa olevasta asiakaskannasta ne asiakkaat, joille tuntikirjausjärjestelmän laajennusta voisi tarjota sekä tuottaa heitä puhuttelevaa esitemateriaalia.

Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavaan kysymykseen: ”Minkälaisia tekijöitä palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla on?” Tutkimusongelman ratkaisemiseksi pyritään selvittämään vastaukset seuraaviin alaongelmiin:

- Minkälaisia laukaisevia tekijöitä palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla on?
- Minkälaisia tarpeita yrityksillä on koskien ulkoistettua palkkahallintoa?
- Minkälaisia palveluntarjoajia yritykset arvostavat?
- Minkälaisia tavoitteita yrityksillä on koskien ulkoistettua palkkahallinnon palvelua?
- Onko palkkahallinnon ulkoistamisella saavutettu ne tavoitteet, jotka sille prosessin alussa asetettiin?

Alla peittomatriisi, jossa kerrataan alaongelmat ja se, mistä luvusta löytyy kunkin alaongelman teoreettinen viitekehys, tutkimustulokset ja se, millä haastattelulomakkeen kysymyksellä kutakin alaongelmaa on selvitetty. Haastattelulomake löytyy opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Minkälaisia laukaisevia tekijöitä palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla on?	2.1.	4.1.	1
Minkälaisia tarpeita yrityksillä on koskien ulkoistettua palkkahallintoa?	2.2.	4.2.	2

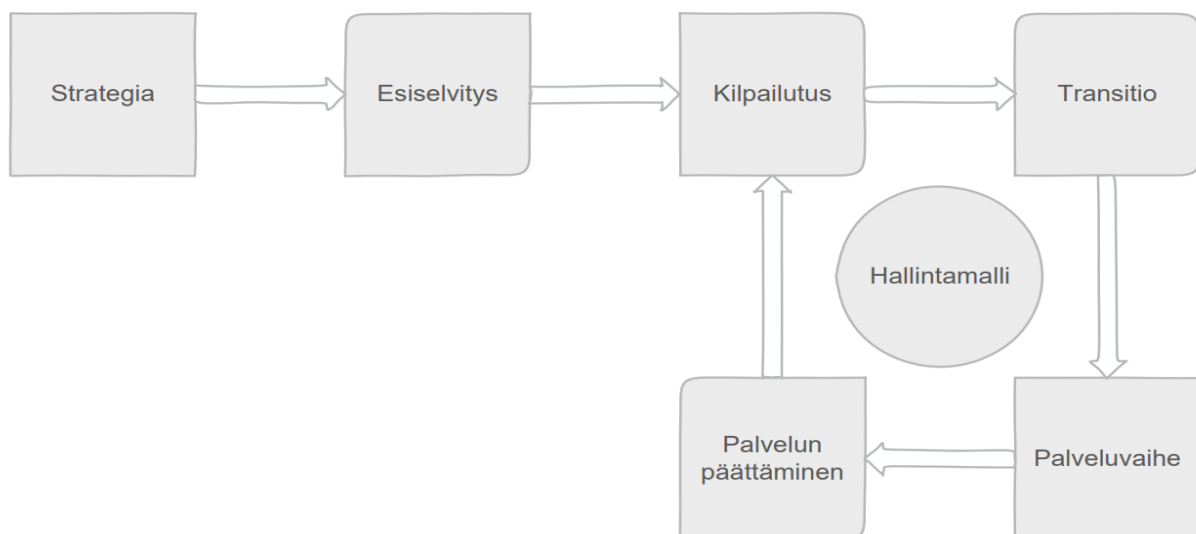
Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Minkälaisia palveluntarjoajia yritykset arvostavat?	2.3.	4.3.	4
Minkälaisia tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetaan?	2.4.	4.4.	3
Onko palkkahallinnon ulkoistamisella saavutettuja tavoitteita, jotka sille prosessin alussa asetettiin?	2.4.	4.4.	5
Miten tavoitteiden toteutumista mitataan tai seurataan?	2.4.	4.4.	6

2 Palkkahallinnon ulkoistaminen

Palkkahallinnon ulkoistaminen on yksi yleisimmistä ulkoistetuista toiminnoista, mutta tilastotiedot palkkahallinnon ulkoistamisesta vaihtelevat. Esimerkiksi vuonna 2019 yrityksistä ympäri maailman palkkahallintonsa oli ulkoistanut kokonaan 26 % ja osittain 12 % (Sierra-Cedar 2019b). Samana vuonna kokoluokaltaan pienistä yrityksistä palkkahallintonsa oli ulkoistanut 15 %, keskisuurista 8 % ja suurista 6 %. Osittain palkkahallintonsa oli ulkoistanut pienistä ja keskisuurista yrityksistä 27 % ja suurista yrityksistä 23 %. (Sierra-Cedar 2019a, 32.)

BDO:n ja Suomen Taloushallintoliitto ry:n (2015, 7) tutkimuksessa havaittiin, että suomalaisista pienistä tai keskisuurista yrityksistä 16 % on ulkoistanut palkkahallintonsa osittain ja 63 % kokonaan. Sierra-Cedarin (2019a, 32) mukaan kansainvälisistä pienistä ja keskisuurista yrityksistä osan palkkahallinnon toiminnoistaan oli ulkoistanut 27 % ja suurista yrityksistä 23 %. Kokonaisuudessaan osittaisen ulkoistuksen yleisyys vaikuttaisi liikkuvan 12–27 %:n ja kaikkien toimintojen ulkoistaminen 6–63 %:n välillä.

Palkkahallinnon ulkoistamisen yleisyys johtuu mahdollisesti siitä, että kyseinen osa-alue on yrityksen kannalta kiitollinen ulkoistettava taloushallinnon toiminto. Palkkahallinto ei nimittäin yleensä ole kiinteästi integroitu muihin taloushallinnon osa-alueisiin, jonka vuoksi se voidaan suhteellisen helposti ulkoistaa. (Mäkinen 2013.) Palkkahallinnon ulkoistaminen noudattaakin yleisiä ulkoistamisen vaiheita, vaikka siihen liittyy omat erityispiirteensä ja yksityiskohtansa. Ulkoistamisprosessin päävaiheet ovat esiselvitys, kilpailutus, transitio, palveluvaihe ja palvelun päättämisen vaihe. Lisäksi jatkuvan palvelun vaiheen hallintaa voidaan kuvata hallintamallilla, joka kuvaa jatkuvan palvelun toimintamalleja ja vastuita. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.)



Kuva 1. Ulkoistamisprosessin päävaiheet (mukaan Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34)

Esiselvitysvaiheessa ulkoistava yritys voi hyödyntää ulkoistamisstrategiaansa, mikäli tällainen on olemassa tai se halutaan tehdä. Ulkoistamisstrategiassa määritellään ne toiminnot, jotka yritys tekee itse ja ne toiminnot, jotka voidaan tarvittaessa ulkoistaa. Tässä määrittelyssä on keskeistä tunnistaa yrityksen ydinosaamisalueet ja kriittiset erottautumistekijät, sekä toisaalta ydinosaamista täydentävät tukitoiminnot. Tukitoiminnot ovat yleensä ulkoistamisen kohteena, mutta pelkkä tukitoimeksi määrittäminen ei automaattisesti tarkoita, että toiminto kannattaisi ulkoistaa, vaan ulkoistamisen kannattavuutta tarkastellaan myöhemmin esiselvityksen edetessä. Strategiaan määritellään yleiset ulkoistuksen riskit ja tavoitteet. Ulkoistamiseen liittyviä riskejä voivat olla muun muassa osaamisen ja kontrollin menetys sekä palvelutason heikentyminen. Tavoitteina voivat taasen olla kustannussäästöt tai puuttuvan osaamisen hankinta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35–43.)

Ulkoistamisstrategian pohjalta yritys valitsee mahdollisesti ulkoistettavan toiminnon ja pyrkii määrittelemään sen entistä tarkemmin. Tästä vastaa henkilöt, joilla on riittävä osaaminen tarkastelun kohteena olevasta toiminnosta. Henkilöiden muodostama tiimi selvittää nykyisen toiminnon kustannus- ja laatutason sekä määrittelee ulkoistamisen tavoitteet ja toimintamallit. Toimintamallissa kuvataan muun muassa, miten ulkoistettu palvelu kytkeytyy yrityksen kokonaistoimintaan ja minkälaiseksi ulkoistavan yrityksen toiminta muuttuu ulkoistustilanteessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 39.)

Tätä osuutta ulkoistettavan toiminnon tarkastelusta ja sen kustannusten määrittelystä voidaan kutsua myös oman tekemisprosessin määrittelyksi. Omalla tekemisprosessilla tarkoitetaan siis sitä itse toteutettujen toimintojen sarjaa, joka muodostaa ulkoistettavan kokonaistoiminnon. Tämä prosessi pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti niin, että sen laadulliset ja määrälliset tekijät tulevat esille. Tekemisprosessi myös hinnoitellaan, jolloin saadaan selville sen aiheuttamat muuttuvat ja kiinteät kulut. Nämä kulut muodostavat pohjan, johon ulkoistamisen kustannuksia voidaan verrata. (Vilkkumaa 2017, 139–142.)

Esiselvitysvaihe päättyy päätöksentekoon, jonka perusteella yritys joko ryhtyy etsimään ulkoistettavalle palvelulle tuottajaa tai luopuu hankkeesta. Mikäli yritys päättää ulkoistaa toiminnon siirtyy se ulkoistamisprosessissa kilpailutusvaiheeseen. Kilpailutusvaiheessa yritys kääntää katseensa itsensä ulkopuolelle. Kilpailutuksen tarkoituksena on kartoittaa tarjonta ja valita perustellusti yrityksen esiselvityksen mukainen palveluntarjoaja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49.) Palveluntarjoajan tulisi täyttää sekä laadulliset että määrälliset vaatimukset, jotka ulkoistava yritys on toiminnolle määrittänyt. Palveluntarjoajia vertailtaessa ulkoistavan yrityksen tulee pyrkiä vertailemaan vain tarjouksen vertailukelpoisia osia keskenään. Toisin sanoen, tarjouksien osia tulee verrata omiin toimintoihin vain niiltä osin kuin ne vastaavat toisiaan. (Vilkkumaa 2017, 144.) Lisäksi yrityksen kannattaa arvioida palveluntarjoajan yleistä sopivuutta oman yrityksen työkuulttuuriin. Ulkoistavan

yrittäjien ja palveluntarjoajan on hyvä pyrkiä sisäistämään toistensa visiot, arvot ja prosessit, jotta yhteistyö sujuisi mahdollisimman saumattomasti. (Hindle 2005, 40.)

Kilpailutusvaihe päättyy päätöksentekoon eli siihen, että ulkoistava yritys siirtyy sopimuksen tekemiseen valitun palveluntarjoajan kanssa. Sopimuksessa tulisi määritellä tarkasti palvelusisältö, palvelun tuottamisjärjestelmät ja yleiset toimintamallit. Lisäksi on tärkeää sopia palvelun suorittamisen mittaamisesta eli siitä, miten palvelun laatua seurataan koko sen elinkaaren ajan. (Hindle 2005, 41.)

Tämän jälkeen seuravan transiitio- eli käyttöönottovaiheen tavoitteena on siirtää toiminnon tuottamisen vastuu ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle. Transiitio toteutetaan käytännössä aina projektimuotoisesti, jonka jälkeen siirrytään jatkuvan palvelun vaiheeseen. Tätä voidaan kutsua myös palveluvaiheeksi, jossa vastuu palvelun tuottamisesta on siirtynyt palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 86.)

Ulkoistetun palvelun voi jossain vaiheessa myös päättää tai siirtää yritykselle itselleen tai toiselle palveluntarjoajalle. Palvelu voi päättyä esimerkiksi sopimuskauden päättyessä, ulkoistavan yrityksen irtisanoessa sopimuksen tai palveluntarjoajan irtisanoessa sopimuksen. Kaikissa tapauksissa tulee huolehtia palvelun jatkuvuudesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 116.)

2.1 Ulkoistamisen laukaisevat tekijät

Ulkoistamisen taustalla on oletettavasti aina jokin laukaiseva tekijä (triggeri), joka vaikuttaa ulkoistamispäätöksen tekemiseen joko sitä edistävästi tai estävästi. Laukaisevalla tekijällä tarkoitetaan tässä tapauksessa jotain yrityksen toimintaan vaikuttavaa sisäistä tai ulkoista muutosta. Toisaalta laukaiseva tekijä voi myös olla jokin yrityksen ominaisuus, joka saa aikaan ulkoistamispäätöksen.

Alewell, Hauff, Thommes ja Weiland (2009, 1611–1614) ovat tutkineet HR-toimintojen (sisältäen palkkahallinnon) ulkoistamispäätöksen takana olevia laukaisevia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan yrityksessä tapahtuvat organisaatiomuutokset sekä prosessi- tai tuotemuutokset, voivat laukaista ulkoistamistarpeen. Tällaisia muutoksia ovat tutkimuksen mukaan muutokset henkilöstöpolitiikassa sekä henkilöstön kysynnässä ja tarjonnassa. Näiden lisäksi tyytymättömyys nykyiseen HR-johtamiseen tai odotetut kustannussäästöt voivat johtaa ulkoistamispäätökseen. Kuitenkin erityisesti henkilöstön määrässä tapahtuvat muutokset vaikuttaisivat olevan tutkimuksen mukaan keskiössä ulkoistamispäätöksen takana. Esimerkiksi HR-henkilöstön määrän kasvaminen pienentää ulkoistamisen todennäköisyyttä. Delmotten ja Selsin (2008, 553) tutkimus tukee tätä olettamaa. Tässä tutkimuksessa HR-henkilöstömäärän muutosten ei kuitenkaan todettu olevan yhteydessä HR-toimintojen ulkoistamiseen, vaan HR-henkilöstömäärä sellaisenaan joko edisti tai vähensi ulkoistamisen todennäköisyyttä.

Laukaisevien tekijöiden lisäksi joidenkin yrityksen ominaisuuksien on todettu vaikuttavan talous- ja palkkahallinnon ulkoistamiseen. Esimerkiksi Muinonen (2018, 34–35) selvitti Pro Gradu-tutkimuksessaan yritysten ikää, kokoa liikevaihdon perusteella ja henkilöstön määrää kyselyn toteuttamishetkellä. Hän havaitsi, että yrityksen kokoluokka liikevaihdon perusteella oli hieman yhteydessä taloushallinnon ulkoistamisen todennäköisyyteen. Toisin sanoen, mitä suurempi yritys on liikevaihdollisesti, sitä todennäköisempää taloushallinnon ulkoistaminen vaikuttaa olevan. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että koko henkilöstön määrä on mahdollisesti yhteydessä ulkoistamisen todennäköisyyteen siten, että erityisesti henkilöstömäärältään keskisuuret yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa todennäköisemmin kuin pienet tai suuret yritykset.

Myös Klaasin, McClendonin ja Gaineyn (2001, 132) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka ovat kokoluokaltaan isompia ulkoistavat HR-toimintoja todennäköisemmin. Lisäksi HR-henkilöstön keskimääräistä korkeampi palkkataso todettiin olevan yhteydessä HR-toimintojen ulkoistamiseen. Erityisesti sellaiset yritykset, jotka näkevät HR-toiminnot yrityksen suorituskykyyn ja tulokseen vaikuttavina toimintoina, todettiin ulkoistavan HR-toimintonsa todennäköisimmin. Näin toimimalla yritys pystyy säästämään HR-kuluissaan ja täten parantamaan tulostaan. Myös Alewell tutkimusryhmiin (2009, 1616) sekä Delmotte ja Sels (2008, 553) totesivat tutkimuksissaan, että kokoluokaltaan isommat yritykset ulkoistavat HR-palveluita todennäköisemmin ja laajemmin kuin pienemmät.

2.2 Ulkoistettavat toiminnot

Palkkahallintoon kuuluu monenlaisia tehtäviä, joista osa tai kaikki voidaan halutessa ulkoistaa. Ulkoistamisen laajuus riippuu siitä, minkälaisia tarpeita yrityksellä tämän osa-alueen suhteen on. Lisäksi ulkoistamisen laajuuteen voi vaikuttaa muun muassa palkkahallinnon henkilöstön määrä tai osaaminen. Ennen palkkahallinnon ulkoistamissopimuksen tekoa yrityksen ja palveluntarjoajan on sovittava, mistä kaikista tehtävistä palvelukokonaisuus muodostuu. Tämä tarpeiden määrittely kannattaa tehdä melko yksityiskohtaisesti, sillä palkkahallintoon liittyy paljon erilaisia tehtäviä, joista osaa ei välttämättä edes mielletä palkkahallintoon kuuluvaksi. (Mäkinen 2013.)

Syvänperän ja Turusen (2015, 11) mukaan palkkahallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa:

- Palkanlaskennan perustietojen ylläpito
- Palkanlaskenta
- Maksatus
- Lakien, asetusten ja sopimusten tulkinta
- Palkkojen tilastointi ja arkistointi
- Todistusten ja hakemusten laatiminen sekä toimittaminen sidosryhmille
- Raportointi

Erityisesti palkanlaskennan osalta on järkevää sopia tarkasti, mitä se käytännössä sisältää. Varsinaisen palkkakausi-kohtaisen palkanlaskennan lisäksi on nimittäin joukko muitakin tehtäviä, jotka eivät välttämättä kuulu tyypillisen palkanlaskennan palvelun piiriin. Esimerkiksi Kela-korvausten hakeminen, lomautusten käsittely, kansainväliset palkat ja pakolliset vuosi-ilmoitukset kannattaa yksilöidä toimeksiantosopimukseen, mikäli näille on tarvetta. (Mäkinen 2013.)

2.3 Palveluntarjoajassa arvostetut ominaisuudet

Palvelun laatutekijöillä (eli ominaisuuksilla) on myös vaikutusta päätökseen ulkoistaa jokin toiminto tai ulkoistamisen koettuun onnistuneisuuteen. Arvostettuja ja tärkeinä pidettyjä palvelun laatutekijöitä on useita, mutta luottamus nousee esille useammassakin tutkimuksessa. Esimerkiksi BDO:n ja Suomen Taloushallintoliitto Ry:n (2015, 15) mukaan erityisesti palveluntarjoajan luotettavuutta arvostetaan. Lisäksi riittävä osaaminen, toimialatuntemus ja pitkäaikainen kumppanuus ovat tärkeitä. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä yli puolet (58 %) pitää auktorisointia tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Auktorisointi voikin kertoa tietyistä taloushallinnon osaamistasosta. Kehityskohteina tämän tutkimuksen mukaan nähdään palveluntarjoajan proaktiivisuudessa ja raportointikäytännöissä.

Ee, Halim ja Ramayah (2013, 672) ovat tutkineet laatutekijöiden vaikutusta ulkoistamisen onnistumiseen ja myös todenneet, että erityisesti molemminpuolinen luottamus on positiivisesti yhteydessä ulkoistamisen koettuun onnistumiseen. Luottamuksen puute sitä vastoin vaikeuttaa viestintää, ongelmien ratkaisua sekä aiheuttaa konflikteja osapuolten välille. Lisäksi ymmärrys toisen liiketoiminnasta ja riittävä kommunikaatio ovat tekijöitä, joiden on todettu olevan yhteydessä ulkoistamisen onnistumiseen. Esimerkiksi ymmärrys ulkoistavan yrityksen liiketoiminnasta edistää palveluntarjoajan kykyä tukea ulkoistavan yrityksen toimintoja. Riittävä kommunikaatio taas edistää yhteisten tarpeiden ja tavoitteiden asettamista, jolloin palveluntarjoajan on helpompi toimia ulkoistavan yrityksen toiveiden mukaisesti. Riittäväällä kommunikaatiolla ehkäistään ajan ja resurssien hukkaamista, mikä johtaa osaltaan parempaan lopputulokseen.

Galanakin ja Papalexandrisiksen (2005, 391) tutkimuksen mukaan yleisin ongelma ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä onkin kommunikaation epämääräisyys. Ulkoistava yritys ei useinkaan pysty kuvaamaan riittäväällä tarkkuudella sitä, mitä tämä odottaa ja vaatii palveluntarjoajalta, mikä voi johtaa konflikteihin osapuolten välillä. Lisäksi odotusten ja tavoitteiden epämääräisyys voi johtaa palvelun tehokkuuden laskuun.

Wallon ja Kockin (2017, 1011–1013) mukaan luottamuksen ja kommunikaation lisäksi tärkeitä ominaisuuksia ovat ymmärrys yhteistyön sisällöstä ja laadusta sekä sitoutuneisuus. Nämä ominaisuudet vaikuttavat osapuolten väliseen yhteistyöhön sitä edistävästi. Esimerkiksi sitoutuneisuuden

koettiin näkyvän siinä, kuinka aktiivisesti osapuolet ylläpitävät suhdettaan ja kuinka nopeasti palveluntarjoaja vastaa yrityksen tarpeisiin.

2.4 Ulkoistamisen tavoitteet

Ulkoistamiselle asetetaan yleensä yksi tai useampi tavoite, jonka toteutumisen ajatellaan luovan lisäarvoa yrityksen toiminnalle. Tavoitteet syntyvät yrityksen motiiveista ulkoistaa jokin sen näkökulmasta epäolennainen toiminto. Ulkoistamisen motiiveja onkin tutkittu laajasti, kun taas tavoitteen asettelua ei juurikaan. Seuraavaksi esitelläänkin motiivitutkimuksista tyypillisiä löydöksiä, joiden tulokset soveltuvat mielestäni varsin hyvin ulkoistamisen tavoitteiksikin.

Perinteisesti merkittävimpänä ulkoistamisen tavoitteena pidetään ulkoistamisella saatavia kustannussäästöjä (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19; Gilley & Rasheed 2016, 765). Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan osoita, että kustannussäästöt olisivat kuitenkaan se merkittävin ulkoistamisen tavoite, vaan ulkoistamisella voidaan ensisijaisesti hakea myös laadullisia parannuksia palveluun (Hätönen & Eriksson 2009, 152–153).

Tavoiteltu kustannussäästö voi muodostua eri tavoin. Palveluntarjoaja voi esimerkiksi tuottaa palvelun tehokkaammin kuin yritys itse. Palveluntarjoaja pystyy yleensä tuottamaan palvelun tehokkaammin ja laadukkaammin hyvän johtamisen, standardoitujen palvelumallien ja niitä tukevien tietojärjestelmien ansioista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19.) Tämän ovat havainneet myös Dickmann ja Tyson (2005, 459–461), joiden tutkimuksessa todettiin, että ulkoistettuna palkkahallinnon toiminnot toteutetaan tehokkaammin kuin itse tehtäessä. Tutkimuksen mukaan palkkahallinnon avaintoimintojen ulkoistaminen on kalliimpaa kuin sisäisesti toteutettuna, mutta palveluntarjoajan tehokkuuden ansiosta syntyy tästä huolimatta kustannussäästöjä, jotka kannustavat ulkoistamiseen. Kustannussäästöjä voi tutkimuksen mukaan syntyä myös pienemmästä tarpeesta investoida tietojärjestelmiin ja niiden ylläpitoon.

Kustannussäästö voi syntyä myös alempien tuotannontekijäkustannusten kautta. Ulkoistamalla toiminnon palveluntarjoajalle, jolla on alemmat tuotannontekijäkustannukset yritys voi pienentää kiinteitä kulujaan ja täten alentaa kannattavuuspistettään eli sitä taitekohtaa, jossa yritystoiminta muuttuu tulokselliseksi (Gilley & Rasheed 2016, 765). Toisin sanoen, muuttamalla kiinteitä kuluja muuttuviksi yritys parantaa myyntikatettaan, mikä voi olla yritykselle merkittävä ulkoistamisen tavoite. Usein tuotannontekijäkustannuksien suurin osuus muodostuu palkkakustannuksista. Suurimmillaan palkkakustannusten erot ovat, kun ulkoistava yritys toimii Suomessa ja palveluntarjoaja jossain edullisen kustannustason maassa, jossa palkkataso on matala. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19.)

Toinen keskeinen ulkoistamisen tavoite on yrityksen halu keskittyä enemmän omaan ydinosaamiseensa. Yritykselle vähämerkityksellisten tukitoimien siirtäminen oman yrityksen ulkopuolelle mahdollistaa resurssien lisäämisen niissä toiminnoissa, jotka yritys hallitsee parhaiten. Tämän oletetaan lisäävän tehokkuutta, kun resursseja ei enää käytetä vähämerkityksellisiin toimintoihin. (Gilley & Rasheed 2016, 766.)

Myös Susomrithin ja Brownin (2013, 712) tutkimuksen mukaan palkkahallinnon toimintoja ulkoistetaan, jotta yritys voi keskittyä ydinosaamiseensa. Tämän katsottiin johtuvan siitä, että yritykset näkevät palkkahallinnon tehtävät rutiininomaisina ja sikäli vähämerkityksellisinä, ettei sen ulkoistamisella menetetä strategisesti tärkeää tietotaitoa tai kilpailuetua. Palkanlaskennan ulkoistaminen vapauttaa resursseja myös muihin, tärkeämmiksi koettuihin, HR-toimintoihin. Palkkahallinnon ulkoistamisella pyritään vähentämään aikapaineita ja lisäämään yrityksen suorituskykyä.

Muita ulkoistamisen tavoitteita voivat olla muun muassa taseen keventäminen, palvelun laadun parantaminen, yrityksen sisäinen rekrytointikielto, yrityksen budjettiin liittyvien rajoitteiden kiertäminen tai työvoiman saatavuusongelmat (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 20–21). Lisäksi ulkoistamisella voidaan tavoitella joustavampaa reagointia markkinatilanteisiin (Gilley & Rasheed 2016, 765) tai ulkopuolisen osaamisen hyödyntämistä (Asatiani, Penttinen & Kumar 2019, 47). Asatianin ja tämän tutkimusryhmän (2019, 47) mukaan ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen onkin yksi merkittävimmistä syistä ulkoistaa palkkahallinto. Halu hyödyntää ulkopuolista osaamista voi olla seurausta vaikeudesta löytää ammattitaitoista taloushallinnon henkilöstöä (BDO & Suomen Taloushallintoliitto ry 2015, 8).

Ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista ei vaikuttaisi juurikaan tutkittaneen ainakaan palkkahallinnon osalta, mutta yleisesti ulkoistamisen vaikutuksia ulkoistavan yrityksen toimintaan ja ulkoistavan yrityksen tyytyväisyyttä palveluntarjoajaan on sivuttu joissain tutkimuksissa. Esimerkiksi Awen tutkimusryhmineen (2018, 381–382) toteuttaman meta-analyysin mukaan ulkoistaminen vaikuttaisi lisäävän yrityksen suorituskykyä. Erityisesti IT-palveluiden ulkoistamisen nähtiin lisäävän suorituskykyä merkittävästi verrattuna HR- ja tuotantotyön tai tutkimus- ja kehittämistyön ulkoistamiseen. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että IT-palveluiden ulkoistamisen kustannukset ovat pienemmät kuin muiden osa-alueiden.

Tätä tukee myös toinen meta-analyysi, jonka mukaan ulkoistaminen vaikuttaa yleensä positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Meta-analyysin mukaan vaikutuksen laatuun vaikuttaa moni tekijä, kuten ulkoistettu toiminto, ulkoistamistapa (offshore, nearshore vai onshore) ja toimiala. Lisäksi vaikutus on riippuvainen siitä, kuinka ulkoistamisprosessi on suunniteltu ja toteutettu. Niinpä on hankalaa tarkalleen nimetä, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti yrityksen suorituskykyyn ulkoistamistapauksissa, vaikka vaikutuksen suunta onkin tutkimuksissa pystytty todentamaan. (Lahiri 2016, 490.)

Sen sijaan Gilley ja Rasheed (2016, 785–786) eivät havainneet ulkoistamisen ja yrityksen suorituskyvyn välillä suoraa yhteyttä. He arvioivat, että välillisesti ulkoistaminen voi vaikuttaa suorituskyvyn toimintamallien ja ympäristötekijöiden kautta. Lisäksi ulkoistamisen vaikutuksien todettiin olevan voimakkaammat, mikäli yritys tavoittelee ulkoistamisella kustannussäästöjä tai innovatiivisia erottautumistekijöitä, ja toimii melko vakaassa toimintaympäristössä, jossa ei tapahdu äkillisiä muutoksia. Kuitenkin vaikutusten voimakkuuden arviointi on tutkimuksen mukaan haastavaa. Myös Lahirin (2016, 467–490) meta-analyysi paljastaa, ettei ulkoistamisen vaikutuksia aina ole tai niitä ei pystytä havaitsemaan. Lisäksi ulkoistamisen vaikutukset voivat olla negatiivisia, lieviä tai ristiriitaisiakin.

Huolimatta siitä, että tutkimusten mukaan ulkoistamisen vaikutukset ovat kokonaisuudessaan ristiriitaisia, ovat toimintojaan ulkoistaneet yritykset kuitenkin melko tyytyväisiä palveluntarjoajien toimintaan. Esimerkiksi BDO:n ja Suomen Taloushallintoliitto ry:n (2015, 14–15) tutkimuksen mukaan suurin osa yrityksistä on tyytyväisiä palveluntarjoajan toimintaan. 9 % vastaajista antoi palveluntarjoajalleen täydet 10 pistettä (asteikko 4–10) ja 36 % antoi joko 8 tai 9 pistettä. 81 % prosenttia vastaajista antoi siis 8 tai enemmän pisteitä merkiksi tyytyväisyydestään. Tyytyväisyyttä perusteltiin muun muassa pitkäaikaisella yhteistyöllä, toiminnan sujuvuudella ja palveluntarjoajan vaihtamisen vaivalloisuudella. Palveluntarjoajaa ei vaikutettaisi vaihdettavan ilman painavaa syytä. Mikäli vaihtamista kuitenkin harkitaan, syyksi mainittiin muun muassa ongelmat palvelun laadussa.

Samansuuntaisia tuloksia ovat saaneet Smogavec ja Peljhan (2017, 223) tutkimuksessaan, jossa he havaitsivat, että yleinen tyytyväisyys ulkoistettuihin palveluihin tutkittujen yritysten keskuudessa oli korkea. Tyytyväisyyden mediaaniarvoksi saatiin 5,9 asteikolla 1–7, mikä on selvästi keskiarvoa suurempi arvo. Myös yksittäisten palvelun elementtien, kuten hinnan, palveluntarjoajan ammatillisen osaamisen ja ongelmanratkaisutaitojen, osalta tyytyväisyys oli korkeaa vaihdellen 4–4,3 välillä (asteikko 1–5).

3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen vaiheet ja käytetyt menetelmät. Tämä tutkimus on toteutettu tieteelliselle tutkimukselle tyypillisen tutkimusprosessin mukaisesti, jossa suunnittelu-, toteutus- ja raportointivaiheet muodostavat toisiinsa linkittyvän kokonaisuuden. Suunnitteluvaihe alkaa tutkimusongelman määrittelyllä ja aiempaan tutkimustietoon perehtymisellä. Tämän jälkeen laaditaan tutkimussuunnitelma, joka sisältää kaikki tutkimuksen tekemiseen liittyvät olennaiset tiedot, kuten aineiston keräämisen, tutkimusaikataulun ja tarvittaessa budjetin kuvaukset. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirrytään valmistelemaan tutkimusta esimerkiksi laatimalla haastattelulomake, minkä jälkeen kerätään aineisto ja analysoidaan se. Kaikki tämä raportoidaan eli kirjoitetaan kullekin työlle ominaisten ohjeiden mukaisesti. (Heikkilä 2014, 20–23.) Alla tämän tutkimuksen kuvaus lähtien liikkeelle tutkimusmenetelmän valinnasta ja päättyen aineiston keräämiseen ja analysointiin.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Päädyin toteuttamaan tutkimuksen kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, sillä tavoitteenani ei ollut yleistettävän tiedon saaminen, vaan ennemminkin aiheen syvällisempi ymmärtäminen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 19) mukaan perinteisen kaksijakoisen käsityksen mukaisesti kvalitatiivinen tutkimus pyrkii juuri tutkittavan ilmiön tulkintaan ja ymmärtämiseen, kun taas usein vastakohtana pidetyn tutkimustavan, kvantitatiivisen tutkimuksen, tarkoituksena on löytää yleistettäviä ratkaisuja tai kausaaliyhteyksiä. Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli myös sikäli pieni (37 mahdollista haastateltavaa, josta kuusi valikoitui haastateltavaksi), ettei kvantitatiivisilla menetelmillä olisi saatu tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä päädyin valitsemaan puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoidun haastattelun määritelmät vaihtelevat jonkin verran, mutta usein puolistrukturoitu haastattelu nähdään strukturoidun haastattelun (eli lomakehaastattelun) ja strukturoimattoman (eli avoimen) haastattelun välimuotona (Hirsjärvi & Hurme 2022, 46). Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi useammastakin syystä. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti sekä lomakehaastattelulle tyypilliset strukturoidut kysymykset (esimerkiksi monivalintakysymykset) että avoimelle haastattelulle tyypilliset avoimet kysymykset, joita kumpiakin halusin käyttää haastattelussani. Monivalintakysymyksillä pyrin lyhentämään haastattelun ajallista kestoa, jotta mahdollisimman moni oletettavasti kiireisistä ammattilaisista osallistuisi haastatteluun. Monivalintakysymyksillä pyrin myös mahdollistamaan osittaisen määrällisen analysoinnin, jotta haastatteluista saataisiin helposti ymmärrettävää ja yksinkertaistettua tietoa. Avoimilla kysymyksillä taasen halusin antaa haastateltaville vapauden vastata haluamallaan tavalla ja laajuudella, mikä ei olisi ollut mahdollista lomakehaastattelussa.

Menetelmävalinnan jälkeen laadin haastattelukysymykset. Haastattelukysymyksien laadinnassa hyödynsin aiemmin keräämäni tutkimustietoa, jonka perusteella teemat ja monivalintakysymysten vaihtoehdot ovat muodostettu. Tämän lisäksi haastattelukysymyksiin vaikutti toimeksiantajani toiveet ja mielenkiinnonkohteet. Haastattelurungon hahmottelin pitäen mielessä ulkoistamisprosessin vaiheista erityisesti esiselvitysvaiheen, jossa muun muassa tarpeet ja tavoitteet ohjaavat päätöksen tekemistä.

Mahdollisten haastateltavien poiminta tapahtui asiakasvastaavien toimesta, jotka poimivat tiedot asiakastietojärjestelmästä ja toimittivat poimimansa tiedot allekirjoittaneelle. Näin ollen en itse osallistunut mahdollisten haastateltavien valintaan muuten kuin ohjeistamalla asiakasvastaavia etsimään rajauksen mukaisia asiakkaita. Asiakastietojen toimittamisen jälkeen luokittelin yritykset kokoluokan, henkilöstömäärän, yhtiömuodon ja perustamisvuoden mukaan saadakseni paremman yleiskuvan kaikista asiakkaista. Tässä vaiheessa joukosta tippui pois muutamia yrityksiä, jotka olivat esimerkiksi päättäneet toimintansa. Lopulliseksi kohderyhmäksi valikoitui 37 asiakasyritystä, jotka olivat toimialtaan, kokoluokaltaan ja muiltakin ominaisuuksiltaan hyvin heterogeenisiä. Yhteistä kuitenkin oli, että kaikki olivat osakeyhtiöitä. Näitä yrityksiä lähestyin sähköpostitse haastattelukutsulla kahteen kertaan. Neljältä yritykseltä sain kieltävän vastauksen, kuudelta myönteisen ja loput eivät vastanneet kutsuun. Tämä tarkoittaa, että kohderyhmästä 16,2 % osallistui lopulliseen haastatteluun. Kaikkien haastatteluun osallistuneiden työnantajat olivat joko pieniä tai keskisuuria osakeyhtiöitä, joiden toimialat ja iät vaihtelivat. Minkään yhtiön ikä ei kuitenkaan ollut yli 40 vuotta.

3.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen seuraava vaihe eli tutkimushaastattelut toteutettiin Teams-ohjelmistolla, jolla pystyin myös nauhoittamaan ne. Haastattelut toteutettiin siten, että jaoin PowerPoint-ohjelmistolla laatimani esityksen haastattelukysymyksistä, jolloin haastateltava pystyi näkemään myös monivalintojen vaihtoehdot pohtiessaan vastausta. Esitin kysymykset siinä järjestyksessä, missä ne ovat tässäkin opinnäytetyössä, mutta sanavalinnat saattoivat hiukan vaihdella ja joitain kysymyksiä täytyi täsmentää, jotta haastateltava ymmärsi ne halutusti. Lisäksi haastateltavat kertoivat vapaasti teemojen inspiroimana kokemuksiaan aiheeseen liittyen.

Haastattelujen jälkeen litteroin nauhoitteet eli mutun puhutun aineiston kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisesti ilmaisemia merkityksiä, mikä tarkoittaa sitä, ettei haastateltavien puhetta saa litteroinnin aikana muuttaa. (Vilka 2021, 110.) Käytössäni ei ollut tekstinanalyysiohjelmaa, vaan tekstimuotoon muuttaminen tapahtui kirjoittamalla puhe sana sanalta Word-tiedostoon. Toteutin litteroinnin osittain jättäen litteroimatta ne osat haastatteluista, jotka eivät mielestäni olleet olennaisia haastattelun teema, tavoite ja analyysitapa huomioiden. Käytännössä litteroin ne osuudet haastattelusta, joissa käsiteltiin itse haastattelukysymyksiä

jättäen pois esimerkiksi alku- ja loppusanat. Vilkan (2021, 112) mukaan litteroinnissa tulee käyttää litterointisymboleita, joilla voidaan ilmaista muuta kuin sanallista ilmaisua, kuten esimerkiksi taukoja puheessa. Litterointisymbolien käyttämiseen ei ole tarkkoja sääntöjä, vaan symbolit valitaan tutkimuksen analyysitavan tarkkuuden mukaan.

Tämä haastattelututkimus keskittyy teeman mukaisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun eli itse asiasisältöön, eikä vuorovaikutuksen tai keskustelutavan kuvaamiseen. Niinpä en käyttänyt litteroinnissa kuin muutamaa litterointisymbolia, kuten hakasulkeisia ilmaisemaan epäselvää puhetta. Otin mallia litterointisymbolien käyttöön Vilkan (2021, 113) Tutki ja kehitä -teoksesta, jossa oli listattuna tyypillisiä litterointisymboleja.

Samaan aikaan aineiston keruun ja litteroinnin kanssa aloitin jo alustavan aineiston analyysin. Tällaista osittain limittäistä tai samanaikaista toimintatapaa ovat suositelleet muun muassa Alastalo ja Åkerman (2010, 10), jotta aineiston analysointivaiheeseen siirtymisen kynnyksellä olisi mahdollisimman matala. Aineiston analyysitapana sovelsin sisällönanalyysia, jossa käytetään klassisia kvalitatiivisen tutkimuksen analysointikeinoja, kuten laskemista, teemoittelua ja yhteyksien tarkastelua (Hirsjärvi & Hurme 2022, 159). Taulukoinnin avulla laskin haastatteluissa tulleiden monivalintakysymysten vastaukset ja kokosin avoimien kysymysten vastaukset. Lisäksi alleviivasin erilaisia toistuvia teemoja litteroidusta aineistosta, jotta aineiston teemoittelu olisi mahdollisimman helppoa.

Raportoin tutkimuksen tulokset tämän opinnäytetyön lisäksi toimeksiantajalleni tekemässä PowerPoint -koosteessa, johon poimin yksinkertaistettuna tutkimuksen päätulokset. Tutkimustuloksia hyödynnetään palkkahallinnon ulkoistamispalvelun kehittämissuunnitelmassa, jossa niitä käytetään asiakasymmärryksen lisäämisen tukena ja konkreettisesti esimerkiksi asiakasprofiilien laadinnassa.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset. Tulokset kuvaillaan ensin sanallisesti, jonka jälkeen ne yksinkertaistetaan määrälliseen muotoon monivalintakysymysten osalta. Näin tuloksista saadaan sekä kuvailevaa että numeerista tietoa.

4.1 Ulkoistamisen laukaisevat tekijät

Tämän aineiston mukaan yleisin palkkahallinnon ulkoistamisen takana ollut laukaiseva tekijä on palkkahallinnon henkilöstömäärän väheneminen tai riittämättömyys. Tämän mainitsi kuudesta haastateltavasta viisi. Tyytymättömyyden sisäiseen palkanlaskentaan tai ulkoiseen palveluntarjoajaan mainitsi kaksi haastateltavaa. Myös muutokset henkilöstöpolitiikassa tuli ilmi kahden haastateltavan vastauksissa. Muutokset henkilöstöpolitiikassa olivat muun muassa sellaisia, ettei palkkahallinnon henkilöstön vähentyessä enää nähty yrityksen toiminnan kannalta olennaiseksi palkata korvaavia palkkahallinnon resursseja. Eräs haastateltava kuvasi myös, ettei heidän henkilöstöpolitiikkansa mukaan palkkahallintoa ole koskaan hoidettukaan yrityksen sisällä. Toisin sanoen, palkkahallinnon ulkoistaminen on aina ollut osa heidän yrityksensä henkilöstöpolitiikkaa, tapaa hoitaa palkkahallinnon tehtävät.

Muita haastatteluissa mainittuja laukaisevia tekijöitä olivat toiminnanohjaus- ja taloushallinnon järjestelmiin liittyvät muutokset, kuten järjestelmän vaihtamisen tarve, jonka mainitsi kolme haastateltavaa. Järjestelmien vaihtamisen tarve oli seurausta käytettyjen järjestelmien vanhanaikaisuudesta tai järjestelmien soveltumattomuudesta yrityksen tarpeisiin. Toisaalta vastauksissa tuli päinvastainenkin näkökulma esille: eräässä tapauksessa ei nimenomaan haluttu vaihtaa järjestelmää, vaan ennemminkin etsiä sen käyttöä tukeva palkkahallinnon palveluntarjoaja. Henkilöstömäärän lisääntyminen, yrityksen kokoluokan kasvaminen, palkkahallinnon henkilöstön osaamistavoitteiden lisääntyminen tai palkkahallinnon henkilöstön korkeat palkkakulut eivät tulleet kenenkään haastateltavan vastauksissa esille. Alla kooste haastateltavien vastauksista.

Taulukko 2. Kooste haastateltavien valinnoista ulkoistamiseen johtaneista laukaisevista tekijöistä

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset (kpl)
Palkkahallinnon henkilöstömäärän väheneminen tai riittämättömyys	5
Tyytymättömyys sisäiseen palkkahallintoon tai ulkopuoliseen palveluntarjoajaan	2
Muutokset henkilöstöpolitiikassa	2

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset (kpl)
Toiminnanohjaus- tai taloushallinnon järjestelmän vaihdos	3

4.2 Ulkoistetut toiminnot

Siinä missä laukaisevia tekijöitä mainittiin haastatteluissa laajasti, olivat palkkahallinnon ulkoistamisen tarpeet hyvin samanlaisia yrityksestä riippumatta. Haastateltavat nimesivät yleisimmäksi ulkoistettua palkkahallintoa koskevaksi tarpeekseen palkanlaskennan ja palkkojen maksamisen eli niin sanotun ”palkanlaskennan perustyön”. Haastateltavat korostivat palkanlaskennan oikeellisuutta ja maksatuksen oikea-aikaisuutta vastauksissaan. Palkanlaskennan jatkuvuus koettiin myös tärkeäksi. Tällä tarkoitettiin sitä, että palveluntarjoajan tulee aina pystyä hoitamaan palkanlaskenta ja palkkojen maksaminen, eikä esimerkiksi sairauspoissaolot tai loma-ajat saa vaikuttaa palvelun jatkuvuuteen.

”Esimerkiksi loma-ajat on monesti haastavia, et jos mä oon ite lomalla ja sitten meidän [palveluntarjoajan] palkanlaskija on lomalla, et siellä on joku tuuraaja samaan aikaan, ku mä oon pois. Et heidän pitää pystyy hoitaa ne loma-aikaan. Nimenomaa lomien aikaan me tarvitaan ulkoistettu palvelu.”

Ulkoistamalla palkkahallinto pyrittiin myös vähentämään yrityksen palkkaprosesseihin liittyvää haavoittuvuutta. Palkkaprosesseihin kuvattiin liittyvän sekä osaamiseen että resursseihin liittyviä riskejä, joita haluttiin minimoida ulkoistamalla. Esimerkiksi palkanlaskijoiden riittämättömän määrän tai osaamistason koettiin lisäävän palkkaprosesseihin liittyvää haavoittuvuutta.

”Ja sitte on tietysti se haavoittuvuus, organisaation haavoittuvuus, et esimerkiksi meillä täällä on yksi henkillö, joka laskee palkkoja. - - Se osaamisen kohdentaminen, et mä voisin olla huoletta. Tietäisin, että palkat pyörii riippumatta siitä, mikä meidän omassa organisaatiossa on se tilanne.”

Lisäksi työehtosopimukseen ja työsuhteen lakiasioihin liittyvät neuvonta- ja ohjauspalvelut mainittiin yhtenä keskeisenä palvelutarpeena. Neuvonnan toivottiin olevan nopeaa ja sisällöltään oikein. Eri-tyisesti työehtosopimusten tunteminen ja niihin liittyvä ohjaus oli haastateltaville tärkeää.

”No, mulle tärkeintä ulkoistetussa palvelussa on se, et saa vastaukset sielt nopeasti ja ne on oikein, ja että ne tuntee meidän tessin.”

”Ja sit myöskin se, et ku tulee välillä tällasia kimurantteja tulkinta-asioita, vaikka ylitöistä tai pyhäkorvauksista, tai jotakin muita juttuja, jotka voi olla, ku lukee tessiä, niin varsin tulkinnanvaraisia, niin saadaan sieltä sitä oikeenlaista tietoo siitä, miten se oikeesti menee.”

”Kun meidän talossa sisällä ei oo ketään palkanlaskijaa tai sellasta kuka seurais niitä palkkoihin liittyviä muutoksia, lakimuutoksia tai nippelitietoja, niin ehdottomasti se, et sieltä [palveluntarjoajalta] sitä saa.”

Viimeisenä tarpeenaan haastateltavat mainitsivat raportointiin liittyvät tehtävät. Haastateltavat eivät yksilöineet tarkemmalla tasolla, mitä kaikkia raportteja tai tilastoja he kaipaavat palveluntarjoajalta. Raportointi nähtiin tästä huolimatta hyvin tärkeänä osana palvelutarjontaa.

”Raportointi on keskeistä. Esimerkiksi kun kerran vuodessa tehdään henkilöstöraporttia tilinpäätöksen liitteenä, niin [palveluntarjoajalta] pitää tulla ne tiedot, mitä sitä henkilöstöraporttia varten tarvitaan.”

Yksi haastateltavista korosti, että tarpeiden määrittelyn lisäksi olennaista on myös määritellä, kuka mistäkin tehtävästä vastaa. Tehtävät tulee määritellä ja jakaa ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä selkeästi niin, ettei epäselvyyksiä tule. Tähän voidaan käyttää vastuunjakotaulukkoa.

”Jos esihenkilöllä on kysymyksiä tähän palkkaprosessiin liittyen, vastataanko niihin sieltä yhteistyökumppanilta, vastataanko meidän omasta organisaatiosta, jos tulee tessiin jokin kysymys, antaako sen työsuhdeneuvonnan se yhteistyökumppani vai oma organisaatio. Siis kaikkia tällaisia rajapintakysymyksiä, mitä halutaan.”

4.3 Palveluntarjoajassa arvostetut ominaisuudet

Palveluntarjoajan toiminnassa arvostetuin ominaisuus oli haastattelujen mukaan luotettavuus, jonka mainitsi viisi kuudesta haastateltavasta. Luotettavuutta kuvattiin haastatteluissa monella tavalla. Haastatellut kuvasivat luotettavuuden tarkoittavan sitä, että palveluntarjoaja toimii sovitusti eikä tämän toimintaa tarvitse valvoa. Luotettavuuden katsottiin myös ilmenevän siinä, kuinka ajantasaista ja virheetöntä tietoa palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan palkka-asioissa.

Seuraavaksi tärkeimmiksi ominaisuuksiksi mainittiin toimialatuntemus ja selkeä kommunikaatio, jotka mainittiin neljässä haastattelussa. Toimialatuntemuksella haastateltavat tarkoittivat yrityksellä käytössä olevan yhden tai useamman työehtosopimuksen osaamista. Haastateltavat arvostivat myös laajemmin toimialan tai palkkaan vaikuttavien lakien tuntemusta. Lisäksi selkeä kommunikaatio todettiin olevan tärkeää, sillä kommunikaation ongelmat vaikuttavat niin yhteistyön sujuvuuteen kuin mielikuvaan palveluntarjoajasta. Myös molemminpuolinen ymmärrys toisen liiketoiminnasta, pitkäaikainen kumppanuus, edullisuus, raportointikäytännöt ja ammatillinen osaaminen mainittiin, mutta vaihtoehdot saivat vain yhden tai kaksi mainintaa. Alla kooste haastateltavien vastauksista.

Taulukko 3. Kooste haastateltavien valinnoista palveluntarjoajassa tärkeinä pidetyistä ominaisuuksista

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset (kpl)
Luotettavuus	5
Toimialatuntemus	4
Molemminpuolinen ymmärrys toisen liiketoiminnasta	1
Pitkäaikainen kumppanuus	1
Selkeä kommunikaatio	4
Edullisuus	1
Raportointikäytännöt	2

Valmiiden vaihtoehtojen lisäksi haastateltavat kertoivat arvostavansa palveluntarjoajissa ammatillista osaamista ja rehellisyyttä. Nämä ominaisuudet tulivat ilmi haastateltavien kertomissa kokemuksissa, joissa osaamistaso ei ollut vastannut heidän odotuksiaan. Tätä kokemusta voisi kutsua jopa huijatuksi tulemisen kokemukseksi. Lähes kaikki haastateltavat kertoivat sellaisista tilanteista, joissa palveluntarjoaja oli tarjousvaiheessa luvannut pystyvänsä hoitamaan jonkin tietyn yrityksen toivoman tehtävän, mikä oli palvelun alkaessa kuitenkin jäänyt toteuttamatta juuri palveluntarjoajan heikon osaamistason vuoksi. Haastateltavat kokivat, että heitä oli johdettu tarjousvaiheessa harhaan tai jopa huijattu. Tällaisia kokemuksia kuvattiin esimerkiksi näin:

”Ja sit ku huomataan, et meidän osaaminen eikä resurssit riitä siihen, mitä me ollaan meidän tarjouksessa ja sopimuksessa luvattu, niin alkaa siis semmonen ihmeellinen selittely ja sellanen, et yhtäkkiä ruvetaan vierittää vastuuta enemmän sinne asiakkaalle.”

”Ois voinu kertoa, et ei oo kielitaitoo välttämättä riittävästi ja sitten, että ei ole toimittu Ruotsin verottajan kanssa. Mulle sanottiin, et he pystyy hoitamaan ne [veroasiat]. - - Ja mä oon joutunut tekee aika paljon sen asian eteen, ku tää tilitoimisto ei pystynytkään siihen.”

”Et siellä puhuttiin paljon siitä, et no se maksaa näin ja näin paljon per kuukausi, mut siel kuitenkin saatto olla sellasta, et täst tulee semmonen yks työpäivä, kun tää asennetaan tai näin, mistä ei ollu puhetta aikaisemmin. Et kaikki semmoset rahaan liittyvät yksityiskohdat on aina hyvä olla... tehdä selväksi mielummin alkuvaiheessa, ku sit siinä vaiheessa, et kiva, ku valitsitte meidät, mut täältä tulee tämmönen uus lasku vielä.”

Kokemusten perusteella yleinen tyytymättömyys palveluntarjoajiin vaikutti heikenneen. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi, että hänen näkemyksensä mukaan palveluntarjoajien työmoraali on vuosien saatossa heikentynyt ja ulkoistamispalveluita tarjotaan entistä heikommalla tietotaidolla ja osaamisella. Tällaisia kokemuksia puheessaan ilmaisseet haastateltavat toivoivatkin palveluntarjoajilta rehellisyyttä ja avoimuutta koskien heidän kyvykkyyttään hoitaa yrityksen palkka-asioita.

Osaamista toivottiin erityisesti työehtosopimusasioissa, mutta myös palkanlaskentaan liittyvissä laki- ja viranomaisasioissa. Osaamisen koettiin näkyvän siinä, että palveluntarjoaja pystyy neuvomaan asiantuntevasti palkka-asioissa, toimimaan tietoturvallisesti ja tietosuojaa huomioiden sekä viestimään selkeästi. Osaamisen merkkeinä pidettiin myös referenssejä, joita voitaisiin hyödyntää tarjousvaiheessa. Sen sijaan tiettyä koulutustasoa tai auktorisointia ei koettu tarpeellisiksi osaamisen mittareiksi.

4.4 Ulkoistamisen tavoitteet

Haastatteluiden perusteella nousi esille kolme yleisintä tavoitetta palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla: keskittyminen ydinosaamiseen, sisäisten palkkahallinnon resurssien vapauttaminen muihin tehtäviin ja ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen. Haastateltavista neljä kuudesta mainitsi ydinosaamiseen keskittymisen ja sisäisten palkkahallinnon resurssien vapauttamisen tärkeimmiksi ulkoistamisen tavoitteiksi. Kolme haastateltavaa nimesi ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisen yhdeksi tärkeimmistä tavoitteista.

Lisäksi tavoitteina mainittiin halu välttää investointeja sekä palvelun laadun parantaminen, jotka saivat molemmat kaksi mainintaa. Investointien välttäminen koski näissä tapauksissa erityisesti järjestelmähankintojen tekemistä, joita ulkoistamisella pyrittiin välttämään tai rajoittamaan. Palvelun laadun parantamisella tarkoitettiin palkkahallinnon asiakaspalvelun luotettavuuden, reaktionopeuden ja kommunikaation parantumista sekä palkkojen virheellisyyksien minimointia. Lisäksi palvelun laadun koettiin parantuvan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välisten palkkahallinnon prosessien yhtenäistymisen ja tehostumisen myötä.

Kukaan haastateltavista ei maininnut palkkahallinnon kustannusten pienentämistä tavoitteeksi, vaikka siitä keskusteltiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastateltavat toivat esille, ettei kustannussäästöt ole se ensisijainen tavoite palkkahallinnon ulkoistamisessa. Joskin kaksi haastateltavaa silti mainitsi, että palveluntarjoajia vertailtaessa hinta oli kuitenkin ollut merkittävä päätökseen vaikuttanut tekijä. Kukaan ei myöskään maininnut, ettei mitään tavoitteita olisi asetettu. Alla kooste haastateltavien vastauksista.

Taulukko 4. Kooste haastateltavien valinnoista palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetuista tavoitteista

Vastausvaihtoehdot	Vastaukset (kpl)
Ydinosaamiseen keskittyminen	4
Sisäisten palkkahallinnon resurssien vapauttaminen muihin HR-tehtäviin	4
Investointien tekemisen välttäminen (esimerkiksi ohjelmistojen hankinta)	2
Palvelun laadun parantaminen	2
Ulkoisen osaamisen hyödyntäminen	3

Haastateltavista kaikki paitsi yksi koki ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutuneen kokonaan tai jopa yli odotusten. Yksi haastateltava koki, että tavoitteita ei yleensä kaikilta osin saavuteta. Tämä näkemys perustui kuitenkin toisen käden tietoon, sillä haastateltava ei itse ole ollut mukana jatkuvan palvelun seurannassa. Syyksi tavoitteiden toteutumattomuudelle haastateltava arvioi palveluntarjoajan osaamisen puutteen, joka usein näkyy esimerkiksi siinä, ettei sovittuja työtehtäviä tai prosesseja pystytä toteuttamaan yrityksen toiveiden mukaisesti.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat siis, että palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetut tavoitteet olivat saavutettu. Kuitenkin vain yksi haastateltava pystyi kuvaamaan, miten käytännössä tavoitteiden saavuttamista mitataan ja seurataan. Tässä tapauksessa seuranta tapahtui yrityksen sisäisen seurantalomakkeen avulla, johon merkittiin kaikki palkanlaskennassa ja -maksussa tapahtuneet virheet. Virheet käytiin palveluntarjoajan kanssa läpi säännöllisissä yhteistyöpalaverissa. Lisäksi yrityksellä oli oma sisäinen seurantalomake, jonka avulla seurattiin työntekijäkohtaisesti heidän nettopalkkojaan ja yli 5 %:n heitot nettopalkoissa selvitettiin yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Muiden haastateltavien kohdalla tavoitteiden saavuttamisen kokemus muodostui ennemminkin tunteesta, että palveluntarjoajan toiminta on halutunlaista. Esimerkiksi tavoitteiden koettiin olevan saavutettu, jos palkat maksetaan ajallaan ja ne ovat oikein.

5 Johtopäätökset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset sekä esitellään niistä johdetut johtopäätökset. Tuloksia myös peilataan aiempaan tutkimustietoon. Tämän lisäksi luvussa pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset olivat pääsääntöisesti hyvin samankaltaisia aiempien tutkimustulosten kanssa, mutta myös keskenään. Palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla vaikuttaisi siis olevan hyvin samankaltaisia taustatekijöitä riippumatta yrityksestä, vaikka toki eroavaisuuksiakin löytyy. Yleisesti kuitenkin haastatteluissa tulleet vastaukset olivat yhteneväisiä ja joka kysymyksestä oli poimittavissa selkeästi yksi tai kaksi yleisintä taustatekijää. Alla vielä koottuna yleisimmät vastaukset pohdintoineen.

Ensimmäisenä teemana oli ulkoistamisen taustalla olleet laukaisevat tekijät. Haastatteluissa yleisimmäksi palkkahallinnon taustalla olleeksi laukaisevaksi tekijäksi nimettiin palkkahallinnon henkilöstön väheneminen tai riittämättömyys. Samankaltaisia tuloksia on saanut myös Alewell tutkimusryhmineen (2009, 1616), jonka mukaan palkkahallinnon henkilöstön riittämättömyys yhdistettynä muihin yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin lisää palkkahallinnon ulkoistamisen todennäköisyyttä. Myös tässä tutkimuksessa haastateltavat mainitsivat useampia laukaisevia tekijöitä, joten tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että ulkoistamisajatuksen taustalla on aina useampia tekijöitä.

Palkkahallinnon tarpeista niin sanotun perustyön tekeminen eli palkanlaskenta ja -maksu korostuivat haastateltavien vastauksissa. Tämän lisäksi haastateltavat mainitsivat neuvonta- ja ohjauspalvelut yhdeksi keskeiseksi tarpeekseen. Vastauksissa ei siis tullut esiin mitään erityisiä tarpeita tai toiveita koskien ulkoistettua palkkahallintoa, mikä mielestäni oli hiukan yllättävää ottaen huomioon, että palkkoihin liittyy paljon erilaisia poikkeus- tai erityistapauksia. Vastausten yleisluontoisuutta voi selittää esimerkiksi se, että palkkahallinto ja siihen liittyvät prosessit noudattavat pääpiirteittäin aina tiettyä kaavaa eikä haastattelutilanteessa päästy tällaista prosessiajattelua syvemmälle. Toisaalta yleisluontoisuus saattaa johtua myös siitä, ettei tosiasiaassa näiden yritysten palkka-asioissa ollut mitään tavallisuudesta poikkeavaa erityistarvetta.

Tärkeimmäksi palvelun ominaisuudeksi nousi luotettavuus, jota arvostettiin niin tarjousvaiheessa kuin myöhemmin jatkuvan palvelun vaiheessa. Luotettavuuden kuvattiin näkyvän esimerkiksi siinä, että palveluntarjoaja hoitaa palkkahallinnon tehtävät ajallaan ja sovitusti. Lisäksi luotettavuuden

koettiin näkyvän myös palveluntarjoajalta saatavissa ohjaus- ja neuvontapalveluissa, joissa oikeanlaisen tiedon antaminen lisäsi luotettavuuden tunnetta.

Luotettavuus on noussut myös tutkimuksissa yhdeksi tärkeimmistä yhteistyöhön vaikuttavista tekijöistä (Ee ym. 2013, 672; BDO & Suomen Taloushallintoliitto ry 2015, 15). Luotettavuuden arvostaminen ei suoranaisesti ole yllättävä tulos, mutta se on hyvä muistutus siitä, että palveluntarjoajan tulee toimia luotettavasti ulkoistamisen kaikissa vaiheissa, ei pelkästään myyntitilanteessa. Luottamusta tulee siis ylläpitää jatkuvasti toimimalla sovitusti, läpinäkyvästi ja selkeästi kommunikoiden, sillä luottamuksen menettäminen voi johtaa esimerkiksi palveluntarjoajan vaihtamiseen.

Luotettavuuden lisäksi haastateltavat arvostivat riittävää osaamistasoa sekä rehellisyyttä. Tämä kävi ilmi haastateltavien kertomista negatiivisista kokemuksista, joissa palveluntarjoajien osaamistaso oli sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen paljastunut luvattua heikommaksi. Useat haastateltavat kokivat, että heitä oli harhaanjohdettu tai jopa huijattu lupaamalla asioita, joita ei lopulta pystyttykään toteuttamaan. Lisäksi koettiin, ettei palvelun todellisista kustannuksista ollut kerrottu avoimesti tarjousvaiheessa. Tällaisia kokemuksia tuotiin esille, vaikkei niitä haastattelussa suoranaisesti kysytykään, joten vaikuttaisi siltä, että tällaiset negatiiviset kokemukset jäivät asiakkaiden muistiin ja palaavat mieleen aina aiheeseen palatessa. Negatiiviset kokemukset voivatkin vaikuttaa esimerkiksi halukkuuteen vaihtaa palveluntarjoajaa tai yleiseen käsitykseen palveluntarjoajien luotettavuudesta, minkä takia niiden syntymistä pitäisi pyrkiä estämään.

Palveluntarjoajien olisikin syytä pitää mielessä, että yrityksillä saattaa olla useitakin negatiivisia kokemuksia ulkoistamispalveluihin liittyen, mikä voi heijastua yhteistyöhön monilla tavoilla. Jokaisen palveluntarjoajan kannattaisikin panostaa positiivisen mielikuvan ja kokemuksen luomiseen, jotta mahdolliset negatiiviset kokemukset jäisivät taka-alalle. Tämä olisi niin yksittäisten palveluntarjoajien kuin koko alan etu. Positiivista mielikuvaa voi alkaa luomaan jo heti esiselvitysvaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan. Tällöin olisi tärkeää kommunikoida avoimesti ja selkeästi, jottei tulisi tahallaan tai tahattomasti harhaanjohtaneeksi asiakasta. Luottamusta voi ylläpitää monin pienin teoin, joista kuitenkin tärkein lienee jo edellä mainittu sovitusta asioista kiinni pitäminen. Tarjous- ja neuvotteluvaiheessa ei siis tulisi luvata sellaisia asioita, joiden toteutumisesta ei ole varmuutta. Toisaalta myös jatkuvan palvelun vaiheessa palveluntarjoajan tulisi toteuttaa sovitut toimet ajallaan ja riittävällä tarkkuudella.

Riittävän osaamistason ylläpitämiseksi palveluntarjoajien kannattaisikin panostaa henkilöstönsä perehdytykseen ja koulutukseen, vaikka tässä tutkimuksessa tiettyjen kurssien tai koulutuksen ei katsottu lisäävän luottamusta palveluntarjoajien toimintaan. Kuitenkin henkilöstön osaamistason tulisi olla sekä riittävää että tasaisesti jakaantunutta niin, että jokaisella työntekijällä olisi riittävä osaaminen palkka-asioihin liittyen. Näin välttyttäisiin esimerkiksi sijaistamisen tuomilta

osaamisvajeilta. Koulutustason kuvaaminen voisi tuoda selvää kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin verrattuna, sillä usein palkanlaskijat ovat kasvaneet rooliinsa työkokemuksen myötä eikä heillä välttämättä ole varsinaista palkanlaskennan koulutusta (Mäkinen 2013).

Palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteissa toistui perinteiset ulkoistamisen motiivit: ydinosaamiseen keskittyminen ja HR-henkilöstön vapauttaminen muihin tehtäviin. Erityisesti ydinosaamiseen keskittyminen on yksi perinteisimmistä ulkoistamisen tavoitteista. Palkkahallinnolle asetetut tavoitteet olivatkin kokonaisuudessaan samoja kuin aiemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei palkkahallinnon tavoitteet juurikaan poikkeaa yleisistä ulkoistamisen tavoitteista. Palkkahallinnolle ei tämän tutkimuksen perusteella aseteta mitään erityisiä, juuri tälle osa-alueelle sopivia tavoitteita, vaan yleiset ulkoistamisen tavoitteet soveltuvat myös tälle osa-alueelle hyvin.

Suurin osa haastateltavista koki, että palkkahallinnolle asetetut tavoitteet olivat saavutettu joko kokonaan tai yli odotusten, vaikka vain yksi haastateltava toi ilmi, miten tavoitteiden toteutumista käytännössä yrityksessä seurataan. Mielestäni mielenkiintoista olikin, ettei kokemus ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta ollut perusteltavissa seurannalla tai mittamisella. Useimmille haastateltaville riitti se, että heillä on positiivinen kokemus yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa, eikä seuranta koettu tarpeelliseksi. Tähän löytynee useampia selittäviä tekijöitä. Esimerkiksi ulkoistavassa yrityksessä ei välttämättä ole riittävää palkkahallinnon osaamista, jotta seuranta osattaisiin toteuttaa ammattitaitoisesti. Toisaalta voi myös olla, että yrityksissä luotetaan palveluntarjoajaan siinä määrin, ettei seurannalle nähdä tarvetta. Seuranta voidaan kokea siis ikään kuin epäluottamuslauseena palveluntarjoajaa kohtaan. Seuranta voidaan nähdä myös liian työläänä toteuttaa, sillä se vaatii aktiivista työtä ulkoistavalta yritykseltä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yritykset lähtevät ulkoistamaan palkkahallintoaan melko erilaisista lähtökohdista. Yhteneväistä kuitenkin on, että ulkoistamisen taustalla on usein yrityksen sisäiset muutokset tai ominaisuudet eivätkä ulkoiset tekijät. Kukaan haastateltavista ei tuonut esiin esimerkiksi yleiseen taloustilanteeseen tai kilpailuun liittyviä tekijöitä ulkoistamisen taustalla, vaan ulkoistaminen vaikutti aina lähteneen liikkeelle yrityksen sisäisistä muutoksista. Sen sijaan yritysten tarpeet ja tavoitteet ulkoistamisen suhteen vaikuttaisivat olevan melko samankaltaisia riippumatta yrityksestä. Yritysten palkkahallintoa koskevat tarpeet olivat yksinkertaisia eikä tyypillisten palkanlaskennan, maksatuksen ja raportoinnin toiminnoista poikkeavia toiveita tullut esille. Riittää, että palkat ovat laskettu oikein ja ne maksetaan ajallaan. Palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetaan tavoitteita, vaikkei niitä käytännössä vaikutettaisi juuri seurattavan. Kokonaisuudessaan palvelun laatuun oltiin tyytyväisiä, vaikka lähes kaikilla haastateltavilla oli joitain negatiivisia kokemuksia ulkoistuspalveluita tarjoavien yritysten kanssa.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksesta nousi esille kaksi mielestäni mielenkiintoista ja näkemykseni mukaan tässä hetkessä vielä tutkimatonta teemaa, joiden jatkotutkimus voisi tuoda lisätietoa palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyvistä tekijöistä. Ensimmäinen tällainen teema liittyy ulkoistamiselle asetettuihin tavoitteisiin. En löytänyt tämän opinnäytetyön tekohetkellä tutkimuksia, joissa olisi paneuduttu palkka- tai taloushallintoaan ulkoistavien yritysten tavoitteiden asettamiseen, toteutumiseen tai seurantaan. Olisikin mielenkiintoista tietää enemmän siitä, kuinka usein yritykset tosiasiasa saavuttavat ulkoistamiselle asetetut tavoitteensa vai perustuuko ulkoistamisen hyödyt arvioihin ja kokemuksiin. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten yrityksen seuraavat tavoitteiden toteutumista.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuksessa esiin tullut teema on huijatuksi tulemisen kokemus, jossa haastateltavat kokivat, että palveluntarjoajat olivat joissain tapauksissa johtaneet heitä harhaan kertoessaan omasta osaamisestaan tai kyvykkyydestään hoitaa tiettyjä palveluun kuuluvia toimia. Olisikin mielenkiintoista tietää enemmän siitä, miten tällaiset kokemukset syntyvät ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Onko kyse tosiaan asiakkaan huijaamisesta vai pelkästä väärinkäsityksestä? Mitkä tekijät johtavat väärinymmärryksiin ja pettymyksiin? Voidaanko väärinymmärryksiä jotenkin estää? Esimerkiksi tällaisiin kysymyksiin voitaisiin tulevaisuudessa lähteä etsimään vastauksia.

6 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen ja koko opinnäytetyöprosessin onnistumista. Tutkimusta arvioidaan hyvälle tutkimukselle ominaisten piirteiden, kuten reliabiliteetin ja validiuden avulla. Lisäksi tässä luvussa tuodaan esiin työn laatijan oma näkemys tutkimusprosessin kulusta sekä omasta oppimisesta.

6.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 190–191) mukaan perinteisesti reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus voidaan tulkita kolmella tavalla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan toisaalta sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos. Toisaalta reliabiliteetti on sellainen, joka ei muutu, vaikka kaksi eri tutkijaa toteuttaisivat tutkimuksen. Kolmannen tulkinnan mukaan reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama lopputulos.

Tämän tutkimuksen osalta on todettava, että sen reliabiliteetti on keskinkertainen. Mikäli tutkimus toistettaisiin samoilla henkilöillä uudelleen, voisi vastauksissa olla suuriakin eroja. Tämä johtuu mielestäni siitä, että tutkimuksessa kartoitettiin menneisyydessä tapahtunutta ulkoistamistapausta, jonka takia eri haastattelukerroilla haastateltavat saattaisivat muistaa eri asioita aiheeseen liittyen. Toisaalta vastausten yhteneväisyyttä eri tutkimuskertojen välillä voi lisätä se, että osa kysymyksistä oli monivalintoja. Näin ollen on mielestäni todennäköisempää, että haastateltava päätyy samoihin vaihtoehtoihin toisellakin kertaa. Mikäli tutkimuksen olisi toteutettu kahden eri tutkijan voimin, voisi lopputuloksessa myös olla jonkin verran eroavaisuuksia. Erityisesti, kun kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, voidaan eri tutkijoiden välillä päätyä erilaisiin tapoihin esittää kysymykset tai erilaisiin tarkentaviin kysymyksiin. Näin ollen lopputuloskin voisi olla erilainen eri tutkijoiden välillä. Tässäkin tosin monivalintakysymykset lisäävät yhtenäisyyttä. Mikäli taasen tutkimus olisi toteutettu myös jollain toisella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä, voisi silloinkin lopputulokset erota. Esimerkiksi mikäli haastatteluissa olisi käytetty täysin strukturoituja lomakehaastattelu-pohjia, olisi monia nyt avointen tai tarkentavien kysymysten ilmiöitä jäänyt aineistosta pois.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 191–193) mukaan validius eli tutkimuksen pätevyys koostuu perinteisen kvantitatiivisen näkemyksen mukaan ennustettavuuden, mittauksen tarkkuuden, kausaaliyh-teyksien ja yleistettävyyden arvioinnista. Ennustevalidiudella tarkoitetaan siis sitä, että tutkimuksen tuloksen pohjalta voidaan tehdä jonkinlaisia ennusteita tietyllä todennäköisyydellä. Tutkimusasetelmavalidius käsittää rakennevalidiuden sekä sisäisen ja ulkoisen validiuden. Rakennevalidiudella tarkoitetaan sitä, mittako tutkimus varmasti sitä ilmiötä, jota tutkimusongelma koskee. Sisäinen

validius taas viittaa kausaaliyhteyksiin eli syy-seuraus-suhteisiin. Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä kohdejoukkoa suurempaan perusjoukkoon.

Tämän tutkimuksen validiutta voidaan mielestäni arvioida rakennevalidiuden ja ulkoisen validiuden näkökulmista. Rakennevalidius toteutuu mielestäni hyvin tutkimuksessa, sillä tutkimuksen alakysymykset ja haastattelukysymykset kohtaavat teorian tiedon välityksellä hyvin. Tutkimuskysymykset ovat mielestäni täsmällisiä – ne käsittelevät sitä, mitä halutaan tietää. Käytetyt käsitteet ovat selitetty auki tutkimuksessa ja käsitteiden poikkeavat käyttötavat perusteltu. Ulkoisen validiuden osalta on todettava, ettei tutkimus ole yleistettävä jo sen pienen kohdejoukon vuoksi. Tosin, tutkimuksessa saadut tulokset ovat yhteneväisiä teorian tiedon kanssa ja täten vahvistavat jo yleistettävää tutkimustietoa. Ennustevalidius tai sisäinen validius eivät ole tämän tutkimuksen kohdalla relevantteja näkökulmia validiuden arviointiin, sillä tutkimuksella ei tavoitella ennustettavuutta eikä myöskään kausaalisuhteiden selvittämistä.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia palkkahallinnon ulkoistamisen taustalla olevia laukaisevia tekijöitä, tarpeita ja tavoitteita tutkimushaastattelun avulla. Henkilökohtaisena tavoitteenani oli tustua haastattelututkimuksen tekemiseen ja pyrkiä noudattamaan sille asetettuja ohjeita kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Kokonaisuudessaan tavoitteena oli tehdä tutkimuksellisesti mahdollisimman oikein ja perustellusti toteutettu tutkimus, joka on rakenteeltaan ja kirjoitusasultaan eheä sekä tietoperustaltaan laadukas. Lisäksi tavoitteena oli selvittää toimeksiantajani kiinnostavia ja hyödyttäviä tietoja palkkahallinnon ulkoistamisesta, joita voitaisiin soveltaa ulkoistamispalvelun kehittämisessä.

Nämä tavoitteet ovat mielestäni saavutettu lähes kokonaan. Tutkimuksessa on tutkittu edellä mainittuja tekijöitä onnistuneesti. Tutkimuksen tueksi olen löytänyt laajasti aiheeseen liittyvää tutkimustietoa, johon olen pystynyt perustamaan tutkimusongelmani ja haastattelukysymykseni. Olen myös onnistuneesti peilannut saamiani tuloksia aiempaan tutkimustietoon. Olen tyytyväinen tiedonhaun tuloksiini, käsitteiden määrittelyyn sekä itse tutkimuksen toteutukseen. Erityisen tyytyväinen olen siihen, että toteutin aineiston keruun, purkamisen ja analysoinnin laadullisten menetelmien ohjeiden mukaisesti.

Tämän tutkimuksen osalta selkeä kehityskohde olisi ollut se, että aiheen rajauksesta ja roolistani toimeksiantajan kokonaisprojektissa olisi sovittu toimeksiantajani kanssa jo heti projektin alettua. Näin olisi välttytty siltä, että aiheen muotoutuminen ja täten tutkimuksen toteuttaminen viivästyivät. Jatkossa onkin tärkeää sopia aiheen rajaus, roolit, vastuunjako ja aikataulu selkeästi ennen projektin aloittamista. Yhteistyön epämääräisyys ja tavoitteiden ristiriitaisuus näkyy myös

haastattelurungon laatimisessa. Tutkimusongelmat ja haastattelukysymykset olivat helppoja laatia yhteistyössä toimeksiantajani kanssa, muttei niitä lopulta ollut helppo yhdistää mielekkääksi kokonaisuudeksi tähän opinnäytetyöhön. Toimeksiantajallani oli siis enemmän kysymyksiä, joihin tämä halusi vastauksia kuin mitä olisin tähän opinnäytetyöhön halunnut liittää. Niinpä, ongelmassa ja kysymyksissä on nähtävissä hienoista hajanaisuutta, mikä toki vaikuttaa koko työn eheyteen. Olen pyrkinyt kuitenkin luomaan kirjoittaessani ymmärrettävän ja loogisen kokonaisuuden. Käytännössä kaikki ongelmat olivat kuitenkin toimeksiantajalleni merkityksellisiä eivätkä ne tuntuneet itse palvelun kehitystyössä mitenkään epäsovivilta. Lisäksi tulokset tulivat hyötykäyttöön palvelun kehittämisessä, mikä oli yksi tärkeimmistä tavoitteistani.

Tämän opinnäytetyön myötä olen oppinut lisää tiedonhausta, haastattelututkimuksen tekemisestä sekä projektinhallinnasta. Olen oppinut löytämään sopivia hakusanoja etsiessäni tutkimustietoa, lukemaan tutkimusartikkeleita yhä paremmin ja soveltamaan niitä tekstissäni. Erityisesti olen kuitenkin oppinut itse haastattelututkimuksen tekemisestä pyrkiessäni sen toteuttamisessa systemaattisuuteen ja oikeanlaisiin menettelytapoihin. Esimerkiksi aineiston litterointia en ollut aiemmin tehnyt, joten opettelin sen tekemistä aineiston keräämisen ohella. Lisäksi sain lisää kokemusta projektinhallinnasta ja itseni johtamisesta alati muuttuvissa tilanteissa. Tämäkään projekti ei nimittäin sujunut ilman haasteita, vaan jouduin muuttamaan suunnitelmiani ja toimintatapojani matkan varrella muutamaan otteeseen. Muutokset tuntuivat alkuun ylitsepääsemättömiltä ja vaikuttivat käsitykseeni omasta osaamisestani, mutta tällaiset tuntemukset karisivat pian pois, kun aloitin konkreettisesti tekemään itse haastattelututkimusta. Tutkimuksen tekeminen tuntui mielekkäältä ja mielenkiintoiselta, jolloin epävarmuus ja epäonnistumisen pelko vähenivät sekä työn imu lisääntyi. Tämän käännekohdan jälkeen projektin loppuun vieminen tuntuikin helpommalta ja tämä kirjallinen tuotos syntyikin tämän jälkeen paljon sujuvammin.

Lähteet

- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Haastattelun analyysi, s. 312–329. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 01.12.2022.
- Alewell, D., Hauff, S., Thommes, K., & Weiland, K. 2009. Triggers of HR outsourcing decisions - an empirical analysis of German firms. *International journal of human resource management*, 20, 7, s. 1599–1617. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/09585190902985228>. Luettu: 01.12.2022.
- Asatiani, A., Penttinen, E. & Kumar, A. 2019. Uncovering the nature of the relationship between outsourcing motivations and the degree of outsourcing: An empirical study on Finnish small and medium-sized enterprises. *Journal of Information Technology*, 34, 1, s. 39–58. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/0268396218816255>. Luettu: 15.11.2022.
- Awe, O.A., Kulangara, N. & Henderson, D.F. 2018. Outsourcing and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Strategy and Management*, 11, 3, s. 371–386. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2017-0019>. Luettu: 22.10.2022.
- BDO & Suomen Taloushallintoliitto ry 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. Luettavissa: <https://www.bdo.fi/fi-fi/nakemyksia/julkaisut/tutkimukset/taloushallinnon-ulkoistaminen-keskisuurissa-yrityk> Luettu: 22.10.2022.
- Delmotte, J. & Sels, L. 2008. HR outsourcing: Threat or opportunity? *Personnel Review*, 37, 5, s. 543–563. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/00483480810891673>. Luettu: 23.10.2022.
- Dickmann, M & Tyson, S. 2005. Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review*, 34, 4, s. 451–467. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480510599770/full/html> Luettu: 23.10.2022.
- Ee, E., Halim, H.A. & Ramayah, T. 2013. HR outsourcing success: does partnership quality variables matter? *Journal of Business Economics and Management*, 14, 4, s. 664–676. Luettavissa: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.649012>. Luettu: 23.10.2022.
- Elhoushy, S., Salem, I.E. & Agag, G. 2019. The impact of perceived benefits and risks on current and desired levels of outsourcing: Hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 91. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102419>. Luettu: 25.10.2022.

- Galanaki, E. & Papalexandris, N. 2005. Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26, 4, s. 382–398. Luettavissa: <https://doi.org/10.1108/01437720510609564> Luettu: 23.10.2022.
- Gilley, K.M. & Rasheed, A. 2016. Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26, 4, s. 763–790. Luettavissa: <https://doi.org/10.1177/014920630002600408>. Luettu: 23.10.2022.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita.
- Helsingin kaupunki 2022. Helsingin kaupunki ja Sarastia Oy sopivat palkkajärjestelmän kehityksestä palkanmaksuvirheiden minimoimiseksi. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsingin-kaupunki-ja-sarastia-oy-sopivat-palkkajarjestelman-kehityksesta> Luettu: 15.11.2022.
- Hindle, J. 2005. HR outsourcing in operation: critical success factors. *Human resource management international digest*, 13, 4, s. 39–41. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=233897> Luettu: 24.10.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2022.
- Hätönen, J. & Eriksson, T. 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management* 15, 2, s. 142–155. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1016/j.intman.2008.07.002> Luettu: 29.10.2022.
- Klaas, B.S., McClendon, J.A. & Gainey, T.W. 2001. Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40, 2, s. 125–138. Luettavissa: <https://www.proquest.com/docview/222127815> Luettu: 29.10.2022.
- Lahiri, S. 2016. Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18, 4, s. 464–497. Luettavissa: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12075> Luettu: 31.1.2023.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2022.
- Mäkinen, V. 2013. Tilisanomat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet> Luettu: 29.10.2022.
- Muinonen, I. 2018. Taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät motiivit. Luettavissa: <https://lut-pub.lut.fi/handle/10024/158331> Luettu: 15.10.2022.

Sarastia Oy 2022. Sarastia tukee Helsingin kaupunkia palkanmaksuongelmien ratkaisussa. Luettavissa: <https://www.sarastia.fi/sarastia-tukee-helsingin-kaupunkia-palkanmaksuongelmien-ratkaisussa/> Luettu: 15.11.2022.

Sierra-Cedar 2019a. Business process outsourcing (BPO) worldwide. Statista. Luettu: 04.11.2022.

Sierra-Cedar 2019b. Share of organizations worldwide who outsource their payroll functions from 2015 to 2019, by extent of outsourcing. Statista. Luettu: 22.10.2022.

Smogavec, T. & Peljhan, D. 2017. Determinants of outsourcing satisfaction: the case of Slovenian SMEs. *Economic and business review for Central and South-Eastern Europe*, 19, 2, s. 203–270. Luettavissa: <https://doi.org/10.15458/85451.48>. Luettu: 22.10.2022.

Susomrith, P. & Brown, A. 2013. Motivations for HR outsourcing in Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 4, s. 704–720. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.697479> Luettu: 04.11.2022.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. *Palkkavuosi*. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 02.03.2023.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Vilkkä, H. 2021. *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 12.12.2022.

Vilkkumaa, M. 2017. *Tulosrohmut: yrityksen kannattavuuden suojaaminen*. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2022.

Wallo, A. & Kock, H. 2018. HR outsourcing in small and medium-sized enterprises. Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47, 5, s. 1003–1018. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-03-2017-0066/full/html> Luettu: 30.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

1. Mikä oli laukaiseva tekijä yrityksenne toiminnassa, jonka seurauksena palkkahallinnon ulkoistamisprosessi aloitettiin? Valitse 1–3 tärkeintä tekijää.
 - a. Henkilöstön määrän lisääntyminen
 - b. Yrityksen kokoluokan kasvaminen
 - c. Palkkahallinnon henkilöstön määrän väheneminen tai riittämättömyys
 - d. Palkkahallinnon henkilöstön osaamisvaatimusten kasvaminen
 - e. Palkkahallinnon henkilöstön korkeat palkkakulut
 - f. Tyytymättömyys sisäiseen palkkahallintoon tai ulkopuoliseen palveluntarjoajaan
 - g. Muutokset henkilöstöpolitiikassa
 - h. Muu, mikä?
2. Minkälaisia tarpeita yrityksellänne on ulkoistetulta palkkahallinnon palvelulta?
3. Mitkä olivat yrityksenne tärkeimmät tavoitteet palkkahallinnon ulkoistamiselle? Valitse 1–2 päätavoitetta.
 - a. Palkkahallinnon kustannusten pienentäminen
 - b. Ydinosaamiseen keskittyminen
 - c. Sisäisten palkkahallinnon resurssien vapauttaminen muihin HR-tehtäviin
 - d. Investointien tekemisen välttäminen (esimerkiksi ohjelmistojen hankinta)
 - e. Palvelun laadun parantaminen
 - f. Ulkoisen osaamisen hyödyntäminen
 - g. Ulkoistamiselle ei asetettu tavoitteita
 - h. Muu, mikä?
4. Mitä ominaisuuksia arvostatte palveluntarjoajan toiminnassa? Valitse 1–3 tärkeintä ominaisuutta.
 - a. Luotettavuus
 - b. Toimialatuntemus
 - c. Molemminpuolinen ymmärrys toisen liiketoiminnasta
 - d. Pitkäaikainen kumppanuus
 - e. Selkeä kommunikaatio

- f. Edullisuus
 - g. Raportointikäytännöt
 - h. Muu, mikä?
5. Onko palkkahallinnon ulkoistamisella saavutettu ne tavoitteet, jotka sille prosessin alussa asetitte?
- a. Kyllä
 - b. Ei
 - c. Osittain. Miltä osin tavoitteet jäivät saavuttamatta?
6. Mittaatteko tai seuraatteko ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista? Mikäli kyllä, niin millä tavoin?