



Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt

Pyry Sivula

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

SIVULA, PYRY:
Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Huhtikuu 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli avata palkkapalvelun ulkoistamista ja havaita sen hyödyt ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Tarkoituksena oli tuottaa tutkimus Silta Oy:n myynnin tueksi, jonka kanssa tämä tutkimus tehtiin yhteistyössä. Silta Oy:n asiantuntijoita haastatteleamalla havaittiin useita hyötyjä, joita palkkahallinnon ulkoistava yritys voi saada.

Näiden tietojen pohjalta toteutettiin haastattelu hiljattain Siltaan ulkoistaneen yrityksen yhteyshenkilön kanssa ja lisäksi tutkimuksen tueksi tuotettiin kysely, joka lähetettiin usealle palkkapalvelunsa ulkoistaneen yrityksen yhteyshenkilölle. Tutkimuksessa käytettiin siis laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Pääpaino oli kuitenkin laadullisen tutkimuksen tuloksissa ja määrällisen tutkimuksen tuloksista pyrittiin havaitsemaan yhteneväisyyksiä, jotka tukevat jo aiemmin saatuja tuloksia. Tällä pyrittiin läpinäkyvän ja uskottavan johtopäätöksen tekemiseen.

Eri osa-alueiden asiantuntijoiden ja yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen haastatteluiden pohjalta saatiin selkeitä tuloksia palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyistä. Voitiin todeta, että järjestelmä- ja ohjelmistoinvestointien ansiosta Silta kykenee huomattavan laadukkaaseen ja tehokkaaseen palkkapalveluun. Investoinnit eivät kuitenkaan kasvata kustannuksia huomattavasti, koska ne voidaan jakaa useamman asiakkuuden kesken. Lisäksi kustannussäästöt, palkkatiimin tuki sekä riskienhallinta olivat asioita, joissa yrityksen nähtiin saavan hyötyjä palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen. Tehdyn tutkimuksen perusteella huomattiin, että löydetyt hyödyt ovat olleet myös palkkahallintoa ulkoistavien yritysten mielestä tärkeitä ja mukana keskusteluissa lähimenneisyydessä tehdyissä ulkoistusprojekteissa.

Työstä tuli tavoitteiden mukainen ja tarkoitukseen sopiva kokonaisuus, jota Silta voi käyttää uusien myyjien perehdyttämisessä sekä palkkapalvelun esittelyssä asiakkaalle. Tämän työn pohjalta syntyi myös jatkotutkimusideoita sisäisen ja ulkoisen palkkahallinnon välillä osaamisen ja henkilöstön vaihtuvuuden suhteen sekä korreloiko heikko palkanlaskenta henkilöstön vaihtuvuuden kanssa.

Asiasanat: ulkoistaminen, palkkahallinto, palkanlaskenta, hyödyt

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Financial Administration

SIVULA, PYRY:
Benefits of Payroll Outsourcing
Bachelor's thesis 45 pages, appendices 7 pages
April 2024

The aim of the study was to elucidate the concept of payroll outsourcing and to explore its advantages for the outsourcing company. The ultimate objective was to provide insights to Silta Oy's sales team to enhance their sales performance.

Both qualitative and quantitative research methods were employed in this study. Experts were interviewed, and a survey was conducted, with the results analysed using Google Forms tool.

The study findings indicated that outsourcing payroll management can yield benefits such as higher quality, improved efficiency, and cost savings for the outsourcing company. Additionally, the adoption of up-to-date and efficient systems and software as a result of outsourcing was considered a significant advantage.

In conclusion, the study revealed tangible benefits of outsourcing payroll management, which are also perceived as crucial in real business scenarios. Furthermore, the study laid the groundwork for future studies exploring the correlation between internal and external payroll management in terms of expertise and employee turnover, as well as investigating the correlation between poor payroll processing and staff turnover.

Key words: outsourcing, payroll administration, payroll, benefits

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen taustat ja aiheen rajausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	6
1.3	Tutkimuksen vaiheet	6
1.4	Toimeksiantajayritys	7
2	PALKKAHALLINTO	8
2.1	Palkkahallinnon määritelmä	8
2.2	Palkanlaskenta terminä	8
2.3	Palkkahallinnon ja palkanlaskennan tehtävät	9
3	ULKOISTAMINEN	11
3.1	Ulkoistamisen syyt	12
3.2	Ulkoistamisen riskitekijät	13
3.3	Ulkoistamisprosessin vaiheet	14
4	PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT	19
4.1	Laatu	19
4.2	Riskienhallinta ja vastuu	22
4.3	Robotiikka, automaatio ja järjestelmät	23
4.4	Tehokkuus	25
4.5	Palkkatiimin tuki	26
4.6	Kustannussäästöt	27
5	TUTKIMUS	29
5.1	Tutkimuskysymykset	29
5.2	Haastattelu	30
5.3	Kysely	30
5.4	Haastattelun tulokset	31
5.5	Kyselyn tulokset	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	35
	LÄHTEET	36
	LIITTEET 1-4	39
	KUVIOT 1-6	39

1 JOHDANTO

Palkanlaskenta on ollut murroksessa viimeisen vuosikymmenen aikana. Työtehtävät ovat muovautuneet automaation ja robotiikan ottaessa yhä suurempaa jalansijaa alalla. Muutos voi aiheuttaa pelkoa, mutta on hyvä tunnistaa esimerkiksi robotiikan tuomat hyödyt. Olen seurannut tätä murrosta yli viiden vuoden ajan aluksi harjoittelijana, sittemmin palkka-assistenttina ja tätä opinnäytetyötä tehdessäni palkka-asiantuntijana. Olen työtehtävissäni päässyt syventymään palkanlaskentaprosessin eri vaiheisiin, mutta kiinnostukseni heräsi tutkia Sillan tuottamaa palkkapalvelua hieman tarkemmin. Miksi yritys haluaa luottaa niinkin tärkeän osan yrityksestään kuin palkkahallintonsa ja palkanlaskentansa ulkoisen palkkapalveluntarjoajan ja juuri Silta Oy:n hoidettavaksi?

1.1 Tutkimuksen taustat ja aiheen rajaus

Näen tulevaisuuteni Administer Oyj:ssä, johon myös Silta Oy kuuluu. Haluan olla osaltani kehittämässä sen tulevaisuutta ja uusmyyntiä tämän opinnäytetyön osalta. Itseäni kiinnostanut aihe palkkahallinnon ulkoistamisesta ja sen hyödyistä tuntui hyvältä tutkimusaiheelta, joka voi olla uusmyynnin tukena ja tätä kautta Sillan tukena tulevaisuudessa. Työn teoreettisessa viitekehyksessä avaan termejä palkkahallinto ja palkanlaskenta sekä tuon tutkimukseen teoriaa ulkoistamisprosessista ja sen hyödyistä.

Tein Theseuksesta haun nimellä ”Palkkahallinnon ulkoistaminen” ja sain 371 hakutulosta. Ulkoistamisprosessia on tutkittu paljon ja siitä löytyy monta laadukasta tutkimusta hieman erilaisista näkökulmista, kuten onnistunut ulkoistaminen tai laukaisevat tekijät ulkoistamiselle. Lisäksi töitä oli tehty erilaisten yritysten, kuten mikro-, PK- tai ohjelmistoalan yrityksen näkökulmasta. Tarkentaessani hakua sain hakusanalla ”Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt” yhteensä 147 hakutulosta, joiden joukosta löysin kahdeksan opinnäytetyötä tutkimastani aiheesta.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tavoitteenani on selvittää mitä hyötyjä ulkoistava yritys voi saavuttaa ulkoistamalla palkkahallintonsa ja tuottaa tietoa myynnissä huomioitavista asioista Sillan myyntiosastolle, jotta myynnissä toimivat voisivat tulevaisuudessa huomioida asiakasyrityksen näkökulman paremmin ja siten myös parantaa Silta Oy:n uusmyyntiä. Tarkoitukseni olisi lopulta parantaa Sillan uusmyyntiä tällä tutkimuksella.

Artikkelissa ”How to sell anything to anybody” puhutaan muun muassa siitä, että myyntitilanteessa olisi tärkeää keskittyä ostajaan, olla hänelle avuksi ja muistaa, että keskustelua käy molemmin puolin ihminen (Brudner 2023). Tämä tarkoittaa sitä, että on kyettävä inhimilliseen vuoropuheluun toisen osapuolen kanssa siitä, mitä he tarvitsevat ja kuinka voisimme olla avuksi. Näiden nostojen pohjalta haluan olla Silta Oy:n myynnin tukena tämän työn muodossa. Tarkastelemalla asiaa juuri liikeympäristön näkökulmasta, voin selvittää miten he voisivat yhteistyöstä hyötyä. Isossa osassa tutkimusta ovat termit palkkahallinto ja ulkoistaminen ja avaankin niitä lukijalle teoriaa hyväksikäyttäen. Ulkoistamisen vaikutuksia tarkastelen toimeksiantajan näkökulmasta yhdessä myyntijohtajan, laadunpäättäjän ja palkkatiimin esihenkilön kanssa. Haluan tämän lisäksi, että tekemäni johtopäätökset ovat ymmärrettäviä ja perusteltavissa tuottamalla tutkimuksella. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tulisi tukea toinen toistaan ja molemmista saadut tulokset tulisi huomioida läpinäkyvän ja uskottavan johtopäätöksen saamiseksi.

1.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen alkuvaiheessa asetin itselleni tutkimuskysymyksen, joka on ”Mitkä ovat palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt ulkoistavalle yritykselle?”. Tämän jälkeen aloin tutkia kirjallisuutta ja muita lähteitä aiheesta ja sen ympäriltä. Nopeasti huomasi, että aiheesta on hyvin niukasti painettua lähdemateriaalia, jonka vuoksi olen tukeutunut tiedonhankinnassa pääosin Silta Oy:n

asiantuntijoihin sekä sähköisiin lähteisiin. Sillasta löytyy osaamista laadun, ohjelmistojen ja palkanlaskennan parista ja pyrin saamaan haastattelut tarvittavilta henkilöiltä.

Asiantuntijoiden ja ulkoistaneen yrityksen yhteyshenkilön haastatteluja varten pohdin kysymyksiä, joilla saisin mahdollisimman paljon tietoa ja ennen kaikkea sellaista tietoa, joka osuu tutkimukseni viitekehykseen. Haastattelen asiantuntijoita eri osaamisalueilta ja pyrin tukemaan heitä saamalla tiedolla keräämääni teoriaa. Analysoin vastauksia ja jäsentelen niistä ymmärrettävän kokonaisuuden. Haluan antaa myös mahdollisuuden kommentoida valmista tekstiä mahdollisten muutosten varalta.

Pyrin lopuksi saamaan kokonaisuudesta mahdollisimman monta laadukasta palautetta, jotta saan hiottua tutkimuksesta mahdollisimman hyvän ennen julkaisua. Tavoitteeni on myös huomata tutkimuksen edetessä mahdollinen jatkotutkimusaihe, joka tukisi tätäkin tutkimusta.

1.4 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Silta Oy, joka on osa Administer Oyj konsernia. Silta on vuonna 2001 perustettu suomalainen palkanlaskennan ja HR-palveluiden asiantuntijayritys. Sen kautta yli 100 000 suomalaista saa palkkansa joka kuukausi. Sillan toimipisteet sijaitsevat Tampereella, Helsingissä, Turussa, Pieksämäellä ja Tallinnassa. Sen henkilöstöön kuuluu noin 300 asiantuntijaa ja sen liikevaihto oli 24 miljoonaa euroa vuonna 2022. Silta kuuluu Suomen suurimpien palkkapalveluntarjoajien joukkoon. (Silta 2024.)

2 PALKKAHALLINTO

Jokaisen yrityksen palkat hoidetaan sen palkkahallinnossa, jonka koko riippuu suoraan yrityksen koosta ja sen henkilöstön määrästä. Palkkahallinto on monesti aluksi yrityksen sisäisessä hallinnassa, mutta liiketoiminnan kasvaessa se yhä enenevässä määrin ulkoistetaan ulkoiselle palveluntarjoajalle.

2.1 Palkkahallinnon määritelmä

Palkkojen laskeminen ja kaiken siihen liittyvän hallinnoiminen ovat tärkeimpiä asioita yritystoiminnassa (Eklund & Hakonen 2020, 6). Palkkahallinto on kokonaisuus, jonka ymmärtäminen ja hoitaminen vaatii tekijöiltään paljon tietoa sekä ammattitaitoa. Yritykseltä palkkahallinto vaatii resursseja, kuten palkanlaskijoiden palkat, palkkajärjestelmän lisenssi ja osaamista ylläpitävät koulutukset. On selvää, että yrityksen kasvaessa esimerkiksi keskisuuresta suureksi, myös palkkahallinnon vaatimat resurssit kasvavat.

Palkkahallinnolle ei ole lakiin tai asetuksiin määritelty yhtä käytettävää määritelmää ja usein siitä puhutaankin palkanlaskentana, joka onkin kuvaavampi termi. Käytännössä palkanlaskenta on kuitenkin vain yksi palkkahallinnon osa ja tämän lisäksi se pitää sisällään myös kaiken muun palkkoihin liittyvän, kuten vuosiloma- ja ylityölaskennat, matkalaskujen ja sairauspoissaolojen käsittelyn, raportoinnin ja arkistoinnin. Kaiken ytimessä on siis palkanlaskenta, mutta se tarvitsee ympärilleen useita erilaisia työvaiheita ja järjestelmiä, jotta syntyy toimiva systeemi, jonka seurauksena palkansaajat saavat palkan ja palkkatietoa pystytään säilömään, raportoimaan ja arkistoimaan luotettavasti. (Kondelin & Peltomäki 2023, 64.)

2.2 Palkanlaskenta terminä

Kaikessa yksinkertaisuudessaan palkanlaskenta on työntekijöille oikean palkan laskemista ja maksamista heidän pankkitileilleen, kaikki vaadittavat lait ja sopimukset huomioiden ja ennen kaikkea oikea-aikaisesti. Tätä ennen on

kuitenkin tapahtunut useampi tärkeä vaihe, joiden lopputulema on työntekijöiden tilille ilmestyvä palkka.

Palkanlaskenta on yrityksille olemassaolon kannalta yhtä tärkeää, kun ilma on ihmiselle. Siihen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, mutta kriisin hetkellä sen puuttuminen huomataan. Sama pätee myös automaatioon, johon ei kiinnitä huomiota ja vasta ongelman koittaessa ymmärretään sen oleellisuus. Palkanlaskentaan tyytyväinen työntekijä ei yleensä myöskään kerro mielipidettään yhtä julkisesti ja äänekkäästi, kuin työntekijä, joka ei ole tyytyväinen. Hyvä tapa todeta palkanlaskentaprosessi toimivaksi onkin henkilöstöpalautteen vähyyys. (Tervo 2021.)

2.3 Palkkahallinnon ja palkanlaskennan tehtävät

Yrityksen ulkoistaessa palkkahallinnon, jää HR eli henkilöstöhallinto kuitenkin monissa tapauksissa sen itsensä hoidettavaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä huolehditaan rekrytoinneista ja työsopimusten solmimisesta sekä sopimusten toimittamisesta palkkahallintoon. Sopimuksen ja mahdollisten tarkentavien tietojen perusteella palkkahallinto pystyy maksamaan työntekijälle oikean suuruisen palkan oikeaan aikaan.

Työntekijän allekirjoitettua työsopimuksen, hän sitoutuu tekemään palkkaa vastaan työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Palkka voi koostua varsinaisesta rahapalkasta, palkkioista, bonuksista, palkanlisistä ja luontoiseduista, kuten ravinto- tai autoetuna. (Stenbacka & Söderström 2018, 7.)

Palkkahallinnolla on oltava jatkuvasti tiedossaan ajantasaiset työmatkakustannusten korvausten enimmäismäärät matkalaskujen maksamista varten. Verohallinto ilmoittaa enimmäismäärät vuosittain nettisivuillaan (Verohallinto 2024). Palkasta vähennetään veroprosentin mukainen ennakonpidätys, työttömyysvakuutusmaksu ja työeläkevakuutusmaksu (Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024).

Muita mahdollisia palkanvähennyksiä ovat ulosotto ja jäsenmaksut. Ulosotto on palkansaajan maksamatonta velkaa, joka pidätetään oikeuden päätöksellä palkasta ja tilitetään ulosottomiehelle. Palkansaaja on voinut myös valtuuttaa työnantajaa perimään ammattiyhdistyksen jäsenmaksun suoraan palkasta, jolloin hän välttyy itse tältä työvaiheelta. (Stenbacka & Söderström 2018, 69 & 72.) Kaikki edellä mainitut maksettavat ja vähennettävät palkanosat ovat eritelty palkkalaskelmaan, jonka jokainen saa itselleen tarkasteltavaksi palkanlaskenta- ja maksuprosessin jälkeen.

Palkkahallinnon vastuulla on ilmoittaa tulorekisteriin kaikki maksetut palkat eriteltynä. Palkkatietoilmoitus on tehtävä heti palkanmaksupäivänä tai viimeistään viidentenä päivänä maksupäivästä. (Verohallinto 2023b.) Muita palkanlaskentaprosessiin kuuluvia tehtäviä ovat palkkakirjanpidon toimittaminen kirjanpidosta vastaaville, lomapalkkavarauksen, lomalaskenta, sairauslomien käsittely ja mahdolliset erikseen pyydyt raportoinnit yhteyshenkilöille. Yritys voi haluta esimerkiksi sisäistä laskentaa varten raportin maksetuista palkkioista kustannuspaikoittain. Palkanmaksua seuraavan kalenterikuukauden viidenteen päivään mennessä tulee myös tehdä erillisilmoitus tulorekisteriin. Erillisilmoituksella ilmoitetaan sairausvakuutusmaksun määrä ja siitä mahdollisesti tehdyt vähennykset. (Verohallinto 2023a.)

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että yritys siirtää osan tai joskus jopa kaiken toiminnoistaan ulkoiselle palveluntarjoajalle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Sihvosen (2022) mukaan 75 % yrityksistä on ulkoistanut taloushallintonsa ainakin osittain. Tässä tutkimuksessa ulkoistamiseksi käsitetään myös tilanne, jossa jo aiemmin ulkoistanut yritys vaihtaa palveluntarjoajaa.

Ulkoistamisen käsikirjassa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21) todetaan, että ulkoistamisen syistä on tehty useita tutkimuksia. Useimmissa tutkimuksissa kustannussäästöt ovat tärkein tai vähintäänkin yksi tärkeimmistä syistä ulkoistamiselle. Toisaalta Taloushallintoliiton tuottaman kyselyn vastaajista jopa 49 % totesi, että tärkein syy talous- tai palkkahallinnon ulkoistamiselle on laatu (Sihvonen 2022). Lehikoisen ja Töyrylän mukaan ulkoistamisesta on tullut Suomessa jo jokseenkin arkipäivää ja markkinoilta löytyykin useampi paikkansa vakiinnuttanut palveluntarjoaja. Tervettä kilpailuakin on havaittavissa ja tämän päivän yrityksillä on useimmiten mahdollisuus valita useamman palveluntarjoajan väliltä. Vakiintuneita ulkoistuspalveluita ovat esimerkiksi palkka-, IT- ja siivouspalvelut.

Sillassa palkanlaskennan ulkoistaminen on jo jokseenkin erikoinen termi, sillä sitä voidaan pitää tänä päivänä itsestään selvänä, sen ollessa yrityksen ydinosamisen ulkopuolella. Samoin, kun työterveys ja siivoaminen, on palkanlaskenta parempi jättää asiantuntijoiden hoidettavaksi. (Silta 2020b.)

On jokaisen osapuolen kannalta helpompi sekä kannattavampi ratkaisu käyttää ulkoistamisprosessiin riittävästi aikaa, jotta löydetään oikea kumppani ja oikeat tavat toimia. Jokunen yritys on kokeillut jo useampaa saman alan palveluntarjoajaa, ja osa on päättänyt tämän jälkeen jopa kotiuttaa palvelut takaisin sisäisesti hoidettaviksi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18). Sihvosen (2022) mukaan viidennes ulkoistaneista olisi valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa.

3.1 Ulkoistamisen syyt

Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 24) mukaan kustannussäästöjen ja ydinosaamiseen keskittymisen lisäksi on useampiakin syitä ulkoistamiselle. Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen ovat tärkeitä seikkoja, jotka nousevat monesti esille vasta ulkoistaessa tiettyä toimintaa. Sisäisten palveluiden laatutasoa ei usein mitata ja toimintatapoja ei ole määritelty, koska asioita on ajan myötä alettu hoitaa tietyllä tavalla pitkään kyseisissä työtehtävissä olleiden toimesta. Tietyn laatutason vaatiminen tulee usein kyseeseen siksi, että sitä ei enää hoideta itsenäisesti omalla työvoimalla vaan sen tekeekin ulkoinen palveluntarjoaja, jolle maksetaan siitä, että pystytään takaamaan tietty palvelun laatutaso. Myös toimintatavat yhtenäistyvät, kuin itsestään, kun asiat käydään tarkasti läpi uuden toimijan kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.)

Lehikoisen ja Töyrylän (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25) mukaan yrityksen sisäinen rekrytointikielto on myös syy ulkoistamiselle. Tämä ei itsessään välttämättä ole kannattavuutta parantava ratkaisu, koska palvelu voi maksaa enemmän kuin työntekijöiden palkkaaminen. Tilanne voi kuitenkin vaatia palvelun hankkimisen ulkopuoliselta pakon sanelemana.

Seuraavaksi syyksi esille nostetaan kiinteiden kustannusten välttäminen, joka tarkoittaa useimmiten kuukausipalkkaa. Työmäärän pienentyessä kuukausipalkat pysyvät samana, jolloin kulut eivät muutu linjassa työmäärän kanssa. Oikeanlaisella hinnoittelumekanismilla kulut saadaan vaihtelevaan volyymin mukaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25.) Myös organisaatio- tai henkilöstömuutokset yrityksen sisällä voivat ajaa ulkoistamaan palveluja, joka tuli kyselyn vastauksista esille.

Ulkoistaminen tulee joissain tapauksissa ajankohtaiseksi myös silloin, kun kierretään yrityksen sisäisiä budjettirajoituksia (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25). Yritys tarvitsisi käyttöönsä esimerkiksi järjestelmän, jota monet tilitoimistot käyttävät palkanlaskennassa hyväkseen. Yritys ei voi investoida järjestelmään voimassa olevan budjettirajoituksen vuoksi. Palkkahallinnon ulkoistamalla yritys

voi kuitenkin saada kyseisen järjestelmän käyttöön palkanlaskennan lisäksi myös omiin tarpeisiinsa.

Työvoiman sekä osaamisen saatavuus ovat Lehikoisen ja Töyrylän (2013, 25–26) mukaan syitä ulkoistamiselle. Epäkiinnostava työ tai pieni palkkataso voi hankaloittaa rekrytointia ja lisätä vaihtuvuutta, jolloin voi olla helpompi siirtää vastuu ulkoiselle palveluntarjoajalle. Ulkoistamisen avulla yritys voi saada sellaista osaamista käyttöönsä, jota sen brändille ei olisi mahdollista saada.

Viimeisenä harvinaisempi syy, jota yritys ei ainakaan julkisesti ilmoita juuri koskaan. Ongelmallinen työyhteisö tai epämotivoitunut porukka voi olla monen eri asian lopputulema, mutta tässä tilanteessa yritys voi alkaa pohtia kyseisen liiketoimen tai palvelun ulkoistamista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26.)

3.2 Ulkoistamisen riskitekijät

Ulkoistamisen käsikirjassa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34–37) mainitaan neljä ulkoistamistapausta, joissa on huomattavissa tietyt erityispiirteet. Etenkin näissä tapauksissa tulisi kiinnittää huomiota kyseisiin erityispiirteisiin, jotta ulkoistamisessa voitaisiin onnistua halutulla tavalla ja välttyttäisiin ongelmilta.

Ensimmäisen kerran ulkoistukset ovat vaikeimpia ja tilannetta hankaloittaa, jos ulkoistus on myös markkinoiden ensimmäinen. Vaikeus johtuu ymmärrettävästi ulkoistamiskokemuksen puutteesta. Prosessi on uusi esimerkiksi kilpailutuksen osalta eikä palveluntarjoajalle osata välttämättä määritellä riittävän hyvin ulkoistettavaa kohdetta tai liiketoimintaa tukevia tavoitteita. Lisäksi palvelun hintaa tulee helposti tuijotettua liikaa ja näin ollen laatuvaatimukset jäävät liiksi taka-alalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.)

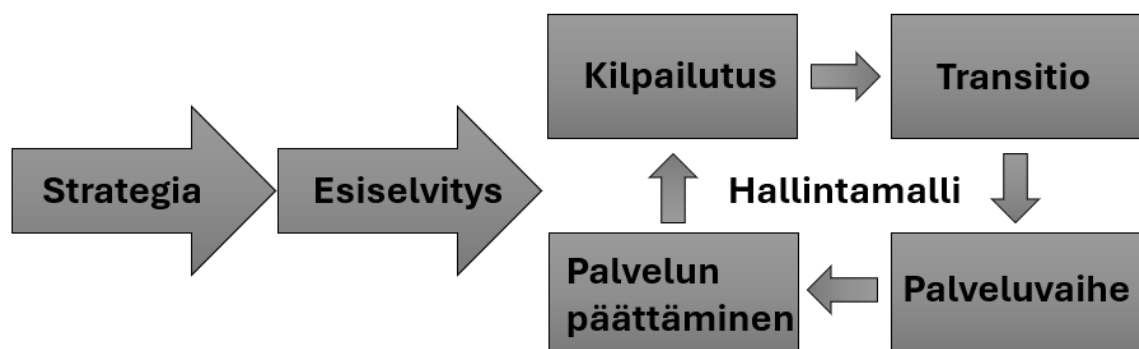
Ulkoistukset, joissa siirtyy henkilöstöä ovat siitä arvaamattomia, että koettu uhka tai muutosvastarinta henkilöstön suunnalta on vaikeasti ennakoitavissa. Näissä tapauksissa on ehdottoman tärkeää kuulostella tilannetta ja varata aikaa henkilöstön kuulemiselle sekä näyttää oma arvostus heitä kohtaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.) Liiketoimintaprosessien osien ulkoistukset ovat käytännössä

tapauksia, joissa yritys ulkoistaa tietyn osan vaikkapa taloushallinnostaan ja pitää loput siitä itsellään. Tästä hyvänä esimerkkinä vaikkapa ulkoistettu palkkahallinto. Tärkeää näissä tapauksissa on sopia ja määrittää selkeästi palvelun laajuus eli mikä kuuluu pakettiin ja mikä taas ei. Lisähinnat voidaan sopia palveluun kuulumattomasta työstä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.)

Ulkoistukset, joissa siirtyä omaisuutta tarkoittavat tilanteita, joissa ulkoistava yritys voi esimerkiksi määrittää jo kilpailutusvaiheessa, että se myy tai vuokraa käyttämättömäksi jääneitä tiloja tai muuta laitteistoa tulevalle palveluntarjoajalleen. Näissä tapauksissa on erityisen tärkeää muistaa sopia mahdollisesta takaisinosto-oikeudesta sekä siitä, kuinka hinta määräytyy takaisinostohetkellä tai eri vaiheissa sopimuskautta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37.)

3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Lehikoinen ja Töyrylän (2013, 43) mukaan ulkoistamisessa on havaittavissa itseään toistava kaava (kuvio 1). Ensin ulkoistava yritys pohtii strategian ulkoistamista varten, jonka jälkeen aloitetaan esiselvitys eli pohditaan käytännössä sitä, mitä halutaan ulkoistaa. Esiselvityksen valmistuttua voidaankin siirtyä kilpailutukseen ja transitoon eli siirtymävaiheeseen. Tämän jälkeen ollaan palveluvaiheessa, joka on toivon mukaan ajallisesti pisin vaihe. Tuokin vaihe päättyy aikanaan syystä tai toisesta ja tällöin ulkoistava yritys palaa kilpailutusvaiheeseen. Tietysti yritys voi tehdä tässä kohtaa selvitystä siitä, haluaako se pitää kyseisen toiminnon edelleen ulkoistettuna ja tarvittaessa viilata ulkoistamisstrategiaa sekä esiselvitystä ulkoistettavasta palvelusta.



KUVIO 1. Ulkoistamisstrategia (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43, muokattu).

Strategiaa pohtiessa ulkoistavan yrityksen olisi hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on perimmäinen syy toimintojen ulkoistamiselle?
- Mitkä ovat ydinosamisalueemme ja miten se muuttuu ajan myötä?
- Voiko ulkoistamisen kautta saatu osaaminen vahvistaa ydinosamisaluetta?
- Mitä riskejä ulkoistamiseen ja ulkoistamatta jättämiseen liittyy?
- Onko kyseisellä palvelulla toimiva ulkoistusmarkkina?

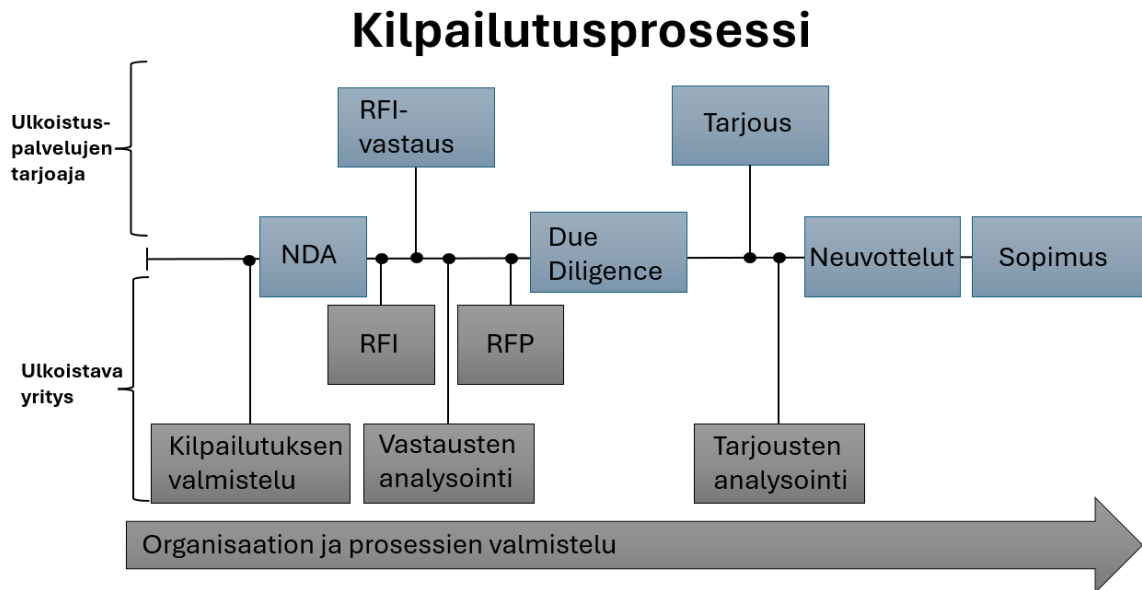
(Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–44.)

Tässä vaiheessa kaiken kattava analyysi kolmannelta, puolueettomalta osapuolelta voi olla todella hyödyllinen. Analyysin tuottajan ollessa taho, joka ei kärsi tai hyödy ulkoistuksesta, voidaan olla varmempia siitä, että se on todella tuotettu puolueettomasti. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46.)

Esiselvitysvaiheessa suurennuslasin alla on edellisessä vaiheessa valittu toiminto, joka halutaan ulkoistaa. Selvitystä varten tulisi nimetä riittävän osaamisen omaava tiimi, jolla on tietoa ulkoistettavasta toiminnosta. Tämä tiimi jatkaa useimmiten kilpailutusvaiheeseen laajennetulla kokoonpanolla. Esiselvityksessä rajataan ulkoistuksen kohde vielä tarkasti ja aletaan pohtia ulkoistuksen tavoitteita ja toimintamallia. Ulkoistuksen tavoitteet voivat olla strategisia, osaamiseen liittyviä, laadullisia, henkilöstöön, kustannuksiin tai brändiin liittyviä. Toimintamalli täytyisi määrittää viimeistään esiselvitysvaiheessa, mutta joissain tapauksissa tämä on tehty jo strategiavaiheessa. Toimintamallin määrittämisellä tarkoitetaan käytännössä sitä, kuinka ulkoistettu palvelu saadaan sujuvaksi osaksi laajempaa prosessikokonaisuutta ja minkälaiseksi yrityksen organisaatio rakentuu ulkoistamisen myötä. Myös ulkoistamista edeltävän tilanteen hahmottaminen on tärkeä selvittää, jotta pystytään asettaa tavoitteita ja havainnoida niiden täyttymistä myöhemmässä vaiheessa. Laadun ja kustannusten mittaaminen on siis ensiarvoisen tärkeää. Nykyisen laatu- ja kustannustason ymmärtäminen erilaisten mittareiden avulla kuuluu esiselvitysvaiheeseen. Yksi sudenkuopista on

edelleen se, että palveluntarjoajien kustannuksia verrataan suoraan omiin palkkakustannuksiin, jolloin iso osa omista kustannuksista jää huomioimatta. Näitä muita kustannuksia ovat esimerkiksi palkkojen sivukulut, kiinteistö- ja laitekustannukset, materiaalikustannukset, vakuutukset sekä tietoliikenne ja -järjestelmäkustannukset. Esiselvityksen lopputulema on tiimin tekemä päätösehdotus johdolle, jossa pohditaan hankkeen järkevyyttä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50–64.)

Kilpailutusvaiheessa neuvottelevat osapuolet ovat ulkoistavan yrityksen kilpailutustiimi ja palveluntarjoajan tarjoustiimi. Kilpailutuksen tavoitteet ovat saavuttaa sovittu laatu ja kustannukset. Lisäksi tavoitteena on sellainen sopimuksen sisältö, johon molemmat osapuolet voivat olla tyytyväisiä. Kilpailutuksen vaiheet ovat aina samat, mutta niiden kesto riippuu pitkälti toimialasta sekä ulkoistettavasta kokonaisuudesta (kuvio 2). Tehokas ja tyypillinen yksityisen sektorin kilpailutusprosessi alkaa ulkoistavan yrityksen puolelta kilpailutuksen valmistelusta, jossa valitaan potentiaaliset ulkoistuspalveluiden tarjoajat. Tämän jälkeen osapuolet allekirjoittavat salassapitosopimuksen (NDA, Non Disclosure Agreement), joka takaa, että annetut luottamukselliset tiedot pysyvät turvassa. Seuraavaksi käynnistetään RFI-vaihe (RFI, Request for Information), jonka tarkoituksena on selvittää sopivin palveluntarjoaja. RFI pitää sisällään yleiskuvan ulkoistavasta yrityksestä ja ulkoistuksen kohteesta sekä kilpailutuksen aikataulun. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 90–91.)



KUVIO 2. Kilpailutuksen tavoitteet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 70, muokattu).

Aikanaan RFI saapuu palveluntarjoajalle, joka alkaa suunnitella RFI-vastausta saadun aineiston pohjalta. Ennen tätä tehdään kuitenkin päätös siitä, halutaanko tästä asiakkaasta lähteä ylipäänsä kilpailemaan. Palveluntarjoajan olisi löydettävä argumentit, joilla se vakuuttaa ulkoistavan yrityksen siitä, että juuri he olisivat oikea valinta. Mitä erikoisosaamista löytyy juuri kyseiseen ulkoistustilanteeseen? Kuinka erottua muista kilpailijoista edukseen? RFI-vastauksien pohjalta ulkoistava yritys lähettää tarjouspyynnöt jatkoon valituille palveluntarjoajille. Nyt on siis siirrytty RFP-vaiheeseen (RFP, Request for Proposal), joka on jatkoa RFI:lle. RFP on laajempi versio RFI:stä eli rajaukset, tavoitteet ja vaatimukset on ilmoitettu tarkasti. Näin palveluntarjoaja kykenee laatimaan laadukkaan tarjouksen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94–95.)

Takana on yli puolet kilpailutusprosessin vaiheista ja seuraavaksi on vuorossa DD-vaihe (DD, DUE Diligence), jossa palveluntarjoaja voi vielä uudelleen arvioida ulkoistamisen kohteen kelpoisuutta ja arvoa ennen tarjousta. Tämän jälkeen se toimittaa tarjouksen, jonka ulkoistava yritys analysoi. Analysoinnin jälkeen on ollut tapana valita kaksi palveluntarjoajaa, joiden kanssa aloitetaan neuvotteluvaihe. Neuvotteluvaihe on joissakin tapauksissa jo sulautunut osaksi sopimusvaihetta, joka onkin kilpailutusprosessin viimeinen vaihe. Näiden vaiheiden seurauksena kilpailutustiimi tekee valitsemalleen taholle ehdotuksen ja

lopulta päästään allekirjoittamaan ulkoistussopimus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 97.)

Kun ulkoistetulle kohteelle on valittu palveluntarjoaja ja ulkoistussopimus on allekirjoitettu, on aika siirtyä transitiivaiheeseen. Transitiivaiheessa tapahtuu sopimuksen mukainen vastuunvaihdos joko edelliseltä palveluntarjoajalta seuraavalle tai ulkoistavalta yritykseltä itseltään ensimmäiselle ulkoiselle palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125.) Tätä seuraa palveluvaihe, jonka aikana suoritetaan sopimuksen mukaisia toimia sovitulla tavalla. Palkanlaskennassa palkkahallinto laskee ja maksaa työntekijöiden palkat ajallaan ja oikein aina sopimuskauden loppuun saakka. On hyvin tavallista, että palvelun alkuvaiheessa toiminta ei ole täysin virheetöntä ja tässä vaiheessa onkin tärkeää reagoida poikkeamiin nopeasti ja tehdä korjaavat toimenpiteet. Korjaava toimenpide voi olla lisäkoulutus tai puuttuvan tiedon antaminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161.)

4 PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT

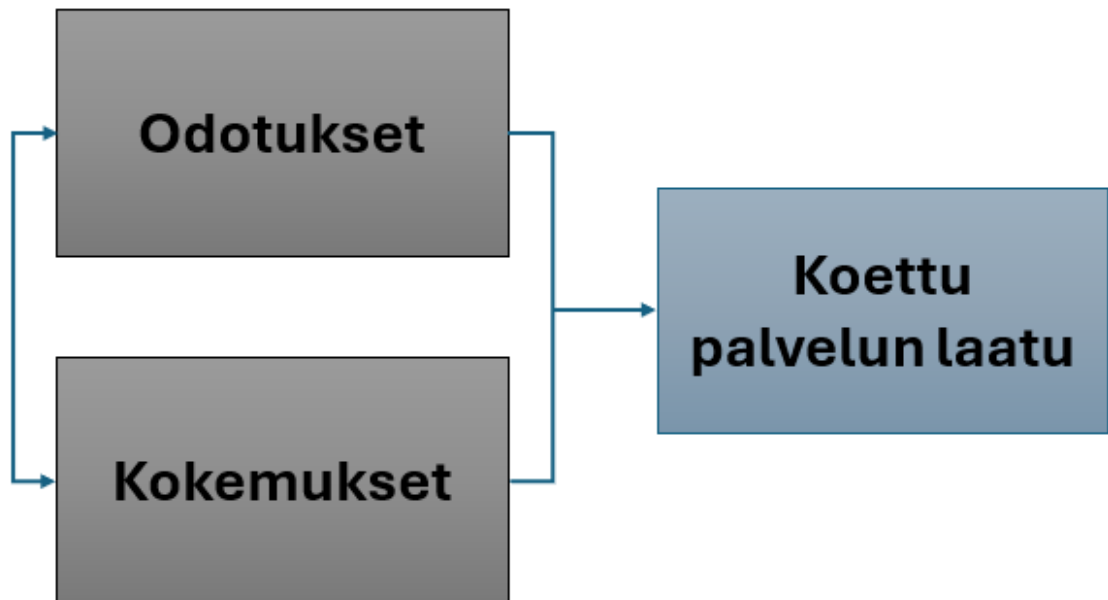
Jo sadat suomalaiset yritykset ovat ulkoistaneet palkkahallinnon ulkoiselle palkkapalveluntarjoajalle. Yksi syy tälle on oman liiketoiminnan kehittäminen resursseja keskittämällä. (Silta 2024.) Silta Oy on Suomen suurin palkkapalveluiden tuottaja (Silta 2023). Sen yhteistyö palkkakumppaneiden kanssa kattaa kaikki osa-alueet, kuten laadunvalvonnan, järjestelmämuutokset ja jatkuvan mittaamisen ja kehittämisen. Sillan palkkapalvelu skaalautuu liiketoiminnan mukaan, joten yrityksen toiminnan pienentyessä tai kasvaessa on perusteltua pohtia ulkoistamista. Muutoksia voi olla myös näköpiirissä lainsäädännön tai järjestelmien suhteen. Myös näissä tapauksissa yrityksen tulisi pohtia, olisiko ulkoistaminen helpompaa ja kustannustehokkaampaa kuin osaamisen ylläpitäminen. (Silta 2024a.)

4.1 Laatu

The Workforce instituutin mukaan 49 % amerikkalaisista työntekijöistä alkaa etsiä uutta työpaikkaa kahden ongelmallisen palkanmaksun jälkeen. Tämä käy Rejmanin mukaan järkeen, koska jopa 72 % työntekijöistä kokisi olevansa taloudellisissa ongelmissa palkanmaksun viivästyessä yhdellä viikolla. (Rejman 2023.) Jo ulkoistuksen alkuvaiheessa tulisi pohtia ja asettaa palvelun laadun vähimmäistaso ja mitä mittareita sen mittaamiseen tullaan käyttämään. Palvelutasotavoitteet tulisi johtaa ulkoistavan yrityksen yleisistä tavoitteista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81.) SLA:ssa eli palvelutasosopimuksessa (SLA, Service level agreement) ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja yhdessä määrittävät minimivaatimukset palvelutasolle (Männistö 2024). Palvelun tasoa tullaan mittaamaan palvelutasomittarein ja sitä seurataan aktiivisesti. Jotta tällä palvelutasosopimuksella olisi jokin merkitys, on syytä sopia sopimussakko palvelutason alittamisesta. On selvää, että jokaisen poikkeaman eli virheen kohdalla tulee selvittää sen alkuperäinen syy, jotta pystytään havaitsemaan, johtuuko palvelutason heikkeneminen palveluntarjoajasta vai ulkoistavan yrityksen toiminnasta. Poikkeamien syiden tutkiminen ja raportointi on oleellista myös siitä syystä, että pystytään huomaamaan prosessin ongelmakohtia.

Esimerkiksi palkkahallinnon saadessa jatkuvasti materiaalia myöhässä toimitettuna, on yrityksen HR:n tehtävä toimenpiteitä, jotta materiaali saadaan ajoissa palkkahallintoon ja tätä kautta palkkalaskelmien oikeellisuusprosentti suuremmaksi. HR:n toimenpide voi olla esimerkiksi uutiskirje yrityksen esihenkilöille, jossa kehoitetaan kiinnittämään huomiota materiaalin toimittamiseen sovittuna ajankohtana.

Asiakkaan kokema palvelu koostuu odotuksista ja kokemuksista sekä ennen kaikkea siitä, kuinka nämä kaksi kohtaavat (kuvio 3). Laadun tulisi aina vastata odotuksia ja palveluntarjoajan kannalta olisi optimaalista hieman ylittää asiakkaan odotukset. Yksi palveluntarjoaja voi havitella vaatimattomampaa kohdeasiakasryhmää hieman heikompileaatuisella, mutta edullisella palvelulla. Toinen taas haluaakin olla markkinoiden paras ja palvella niitä vaateliimpia asiakkaita, jolloin odotukset ovat korkeammalla. Molemmissa tapauksissa laatu koetaan hyväksi, kun odotukset ja saadut kokemukset vastaavat toisiaan. (Grönroos 2015, 141.)



KUVIO 3. Laadun muodostuminen (Grönroos 2015, 141, muokattu).

Ulkoistaessa palkkahallinnon, yritys pystyy tarkemmin määrittelemään halutun laatutason verrattuna sisäiseen laskentaan. Kun palvelusta maksetaan ja sen laadusta maksetaan, voidaan odottaa ja vaatia sovitun mukaista. Jos palkanlaskenta on yrityksellä itsellään, on vastuu sen omilla palkanlaskijoilla.

Tällöin virheistä ei sanktioida samalla tavalla, kun palveluntarjoajaa sopimussakon tapaisesti. Työntekijöiden korvausvastuu on lievempi kuin vahingonkorvauslain mukainen yleinen korvausvastuu. Laissa pidetään tärkeänä, että työntekijän tehdessä työtä, josta hän ei voi periaatteellisesti kieltäytyä ja virheitä voi varotoimistakin huolimatta syntyä, ei tämä joutuisi korvausvelvolliseksi. (Anunti 2024, 22.) Myös Sillassa esihenkilönä toimivan Männistön mukaan esimerkiksi heillä palkanlaskijoiden työsopimukseen ei ole sovittu minkäänlaisia korvausvastuita vaan Silta kantaa vastuun kollektiivisesti (Männistö 2024).

Sillassa ymmärretään palkkapalvelun laadun tärkeys ja se keskittääkin sen ylläpitämiseen ja mittaamiseen resursseja sekä raportoi siitä asiakkailleen. Henkilöstölle pidetään koulutuksia laatuerojen merkitsemisestä, jotta asiakkaille raportoitu laatu on todenmukainen. Tyypilliset palvelutasomittarit palkanlaskennassa ovat virheettömien palkkalaskelmien osuus kaikista laskelmista ja aikataulun mukaisesti maksettujen palkkojen osuus kaikista palkoista (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 83). Sillassa laatua mitataan seuraavin mittarein:

Prosessin laatu% = (Kuukauden kaikki palkkalaskelmat – prosessin poikkeamat kuukauden ajalta) / kuukauden kaikki palkkalaskelmat

Lopullinen laatu % = (Kuukauden kaikki palkkalaskelmat – virheelliset palkkalaskelmat kuukauden ajalta) / kuukauden kaikki palkkalaskelmat

(Silta Oy:n laatupäällikkö 2024).

Nykyään laadukas palkanlaskenta on isossa roolissa muodostamassa työnantajakuvaa sen henkilöstölle. Virheet palkoissa nakertavat työnantajan luotettavuutta ja brändiä työntekijöiden silmissä. Laadukas palkanlaskenta taas on osaltaan parantamassa työnantajan mainetta sekä työntekijäkokemusta. (Jaakkola 2023.) Hyvä työntekijäkokemus vahvistaa yrityksen positiivista työnantajamielikuvaa, jonka merkitys korostuu etenkin toimialoilla, joissa ammattitaitoisesta työvoimasta on kilpailua (Silta 2023). Sillan myyntijohtajan mukaan esimerkiksi teollisuusyritysten kohdalla hyvään työntekijäkokemukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota (Jaakkola 2023).

Laadukas asiakaspalvelu ja palkanlaskentaprosessi ovat tärkeitä asioita Sillalle. Se seuraa ja valvoo tuotetun palvelun laatua ja kehittää toimintoja sen mukaisesti. Silta haluaa olla mahdollisimman läpinäkyvä ja mahdollistaa myös asiakkaan oman toiminnan kehittämisen hyödyntämällä laadun valvontaa. Sillan palkanlaskenta on kansainvälisen ISAE 3402 -standardin mukainen. (Silta Oy:n laatupäällikkö 2024.) ISAE 3402 on kansainvälinen varmennusstandardi (ISAE, International Standard on Assurance Engagements). Tämä antaa tarkan kuvan palveluntarjoajan prosessien tietoturvasta sekä kontrolliympäristöstä ulkoistaneelle organisaatiolle. (KPMG 2024.) Vuosittain suoritetaan auditointi kolmannen osapuolen toimesta, joka koskee palkanlaskentaa, palkkajärjestelmiä sekä uusasiakasprojekteja. Myös asiakkaan on mahdollista saada ISAE 3402 type 2-raportti vuoden vaihteen jälkeen sopimuksen mukaisesti. Suoritetut kontrollikokonaisuudet muodostuvat tarkastuspisteistä prosessin eri vaiheissa. Tarkastuspisteessä varmistetaan, että sitä edeltävän vaiheen tehtävät on tehty ja voidaan siirtyä prosessin seuraavaan vaiheeseen. Yhden tarkastuspisteen tehtävä voi olla varmistaa esimerkiksi palkka-aineiston työstö ja käsittely, käyttöoikeuksien ajantasaisuus tai palkka-ajon jälkeiset vaiheet eli palkanlaskennan täsmäytykset, tilitykset ja raportointi. Tarkastuspisteitä on yhteensä 13 kappaletta, joista ensimmäiset neljä ovat palkanlaskennan kontrolleja. (Silta Oy:n laatupäällikkö 2024.)

4.2 Riskienhallinta ja vastuu

Yrityksen ulkoistaessa ensimmäistä kertaa esimerkiksi palkanlaskentaa, on tärkeää huomata riskit ja mahdollisuudet, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Sillan myyntijohtaja Jussi Jaakkolan (2023) mukaan liikkeen luovutus on ainut täysin turvallinen tapa, kun siirrytään sisäisestä palkanlaskennasta ulkoisen palkkapalvelun käyttöön. Liikkeenluovutuksessa ulkoistavan yrityksen palkkahallinto ja sen työntekijät siirtyvät Sillalle ja tällä tavoin Sillan palkkapalveluiden käyttöönotto onnistuuikin helpoiten. (Silta 2023.) Liikkeen luovutuksella torjutaan riski mahdollisen ”hiljaisen tiedon” hukkaamisesta ulkoistaessa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan vuosien ajalta kertynyttä ydinosaaamista vaikkapa yrityksen palkanlaskennassa.

Tieto, jota ei muilla välttämättä ole eikä ole kirjattu työehto- tai muihinkaan sopimuksiin. Kyseessä voi olla paikallinen, suullinen sopimus, joka on vuosien varrella vakiintunut käytännöksi.

Yksi hallittava riski, joka siirtyy ulkoistavalta yritykseltä Sillan vastuulle, on henkilöriski. Sillä tarkoitetaan riskiä, jonka henkilöstö aiheuttaa toiminnalle esimerkiksi irtisanoutumisellaan. Yhdenkin palkanlaskijan poisjääminen voi aiheuttaa merkittäviä ongelmia yrityksessä, jossa on esimerkiksi 2000 palkansaajaa ja neljä palkanlaskijaa (Jaakkola 2023). Virheetön ja ajallaan maksettu palkka lisää Jaakkolan (2023) mukaan koko yrityksen henkilöstön työntekijäkokemusta. Tämä pienentää osaltaan riskiä henkilöstön suureen vaihtuvuuteen, koska palkkahallintoon tyytyväisellä työntekijällä on yksi syy vähemmän harkita uutta työnantajaa. Myös rekrytointi ja vastuu osaamisen ylläpitämisestä siirtyy palkkahallinnon osalta Sillalle, eikä ulkoistaneen yrityksen tarvitse käyttää siihen aikaa ja resursseja. Palkanlaskennan huippuosaajat hakeutuvat helpommin Silta Oy:n tapaiseen työpaikkaan töihin kuin yritykseen, jonka ydinosaaminen on eri asioissa. Näinpä esimerkiksi Sillassa työskentelee aina osaavia ja ammattitaitoisia asiantuntijoita, jolloin palkanlaskennan laatu pysyy halutulla tasolla.

Myös inhimilliset virheet kuuluvat työelämään niin sisäisessä, kuin ulkoisessa palkanlaskennassa. Vaikka palkanlaskenta onkin enenevässä määrin automatisoitua ja robotiikkaa hyödyntävä ala, pitää se sisällään paljon manuaalista työtä eikä virheiltä näin ollen voida pitkällä otannalla välttyä. Palkanlaskijan tekemä virhe voi ainakin välillisesti vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti. Ulkoistaneella yrityksellä ei lähtökohtaisesti ole riskiä palkanlaskijan aiheuttamista vahingoista, sillä ulkoinen palveluntarjoaja korvaa ne sopimusehtojen mukaisesti (Anunti 2024, 21). Vaikka vahinkoa ei suoranaisesti tapahtuisikaan, on ulkoistanut yritys oikeutettu korvauksiin, kun sovittu kokonaislaatu alitetaan liiallisten virheiden myötä (Männistö 2024).

4.3 Robotiikka, automaatio ja järjestelmät

Robotiikka ja automaatio ovat olleet vahvasti muokkaamassa ja kehittämässä taloushallintoalaa. Tämän myötä myös palkanlaskenta on muuttunut todella

paljon etenkin viimeisen vuosikymmenen aikana. Yle uutisoi kymmenen vuotta sitten Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksesta, jossa käsiteltiin turvatuimpia ja uhatuimpia ammatteja. Sen mukaan palkanlaskijan ammatti oli tuolloin kymmenenneksi uhatuin ammatti Suomessa. Sen povattiin muuttuvan olennaisesti tai häviävän jopa kokonaan seuraavan 10–20 vuoden aikana 97 % todennäköisyydellä. (Laakso 2014.) Palkanlaskija onkin terminä jo hiukan vanhanaikainen, joka viittaa aikaan ennen robotiikkaa. Tällöin työtehtäviin kuului rutiininomaisempaa laskemista. Tämän päivän palkanlaskija on pikemminkin palkka-asiantuntija, sillä robotiikka on korvannut rutiinilaskemisen ja palkka-asiantuntijan osaaminen ulottuu syvemmälle vaativampien ongelmatilanteiden ratkaisemiseen (Männistö 2024).

Silta hyödyntää automaatiota ja robotiikkaa jo monissa palkanlaskentaprosessin vaiheissa, kuten esimerkiksi sairauslomatodistusten käsittelyssä ja maksatuksessa. Maksatusprosessin Silta on automatisoinut kokonaan, jolloin palkka-asiantuntijoille jää enemmän aikaa tuottaa laadukasta palkkapalvelua varsinaisissa asiantuntijuutta vaativissa työtehtävissä. Manuaalisesti tallennettavissa 36 000 vuosittaisessa sairauslomatodistuksessa olisi mahdollista saavuttaa jopa noin 70 % automaatioaste ja 280 henkilötyöpäivän vuosisäästö. Ulkoistettuaan palkanlaskennan, asiakkaan ei tarvitse itse enää investoida uuteen palkkateknologiaan. (Silta 2024a.)

Myös Sillan oma mobiiliratkaisu Simo tuo helpotusta palkansaajalle, joka saa tätä kautta palkkalaskelmat suoraan kännykkäänsä. Palkansaaja voi myös toimittaa Simon kautta sairauspoissaolotodistuksen. Myös asiakaspalvelussa on mahdollisia kehityskohtia koneoppimisen avulla. Sen avulla voitaisiin luokitella ruuhkautuvan sähköpostin viestit halutulla tavalla, jolloin käsittelyprosessi nopeutuisi. Koneoppimista hyödynnetään jo nyt automatisoitujen tarkistuspisteiden muodossa, jotka on määritelty tarkastamaan tieto tietyin kriteerein. Virheellisestä tiedosta tulee ilmoitus ja se päästään korjaamaan riittävän ajoissa. Myös Excel-tiedostojen käyttämistä järjestelmien välillä pyritään välttämään. Tavoitteena on aina ensisijaisesti tilanne, jossa järjestelmien välillä tieto siirtyy automaattisesti ja reaaliajassa. (Silta 2020a.)

Silta omaa myös paljon osaamista tuottaa laadukkaita järjestelmäintegraatioita. Silta tarjoaa palkkajärjestelmien lisäksi osaamista myös lukuisista työajanseurantajärjestelmistä. Integraatorajapinnat löytyvät jo valmiiksi yleisimpiin palkkajärjestelmiin ja työaikaa pystytään kohdentamaan eri projekteille tai työlajeille entistäkin helpommin. (Silta 2024b.) Yrityksillä voi olla käytössä jopa kymmeniä erilaisia järjestelmiä, jotka on otettu eri aikoina käyttöön ja ovat tietojärjestelminä niin erilaisia, että integraatio on lähtökohtaisesti melko haasteellinen (Hanni & Kortessalmi 2023). Yksi iso etu Sillan asiakkailta on integraatioalusta, jonka kautta pystytään yhdistämään lähes mitkä tahansa järjestelmät toimimaan yhteydessä toisiinsa.

4.4 Tehokkuus

Ulkoistamisen käsikirjassa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24) mainitaan yleisimmäksi ei-taloudelliseksi ulkoistamisen syyksi ydintoimintoihin keskittyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka yritys voisi hoitaa palvelun itse halvemmalla, uskoo se siihen, että oma aika ja pääomat tuottavat paremmin toisaalla. Käytännössä voidaan ajatella tämä kuvitteellisen esimerkin kautta, yrityksen talouspuolen ollessa vaikkapa 15 henkilön vahvuinen. Heistä kuusi on saanut koulutusta ja perehdytystä palkanlaskentaan, ja he käyttävät kuukausittain yrityksen sisäiseen palkanlaskentaan puolet työajastaan. Tämä tarkoittaa noin 450 työtuntia pois siitä ajasta, jonka he voisivat työskennellä ydinliiketoiminnan parissa kehittäen ja tuottaen sitä kautta lisäarvoa yritykselle. Huomionarvoista on se, että tätä 450 työtuntia ei ole todennäköisesti kyetty käyttämään niin tehokkaasti kun mahdollista, siinäkin tapauksessa, että tekijät ovat ammattitaitoisia ja palvelun laatu on hyvällä tasolla. Tehokkuutta huomattavasti parantavia investointeja esimerkiksi ohjelmistoihin ja järjestelmiin ei ole todennäköisesti nähty kannattavina pienen työntekijämäärän vuoksi. Isossa palkanlaskentayrityksessä kyseiset investoinnit ovat perusteltuja sillä, niitä voidaan hyödyntää useissa asiakkuuksissa samanaikaisesti, jolloin kustannuksia voidaan välillisesti jakaa.

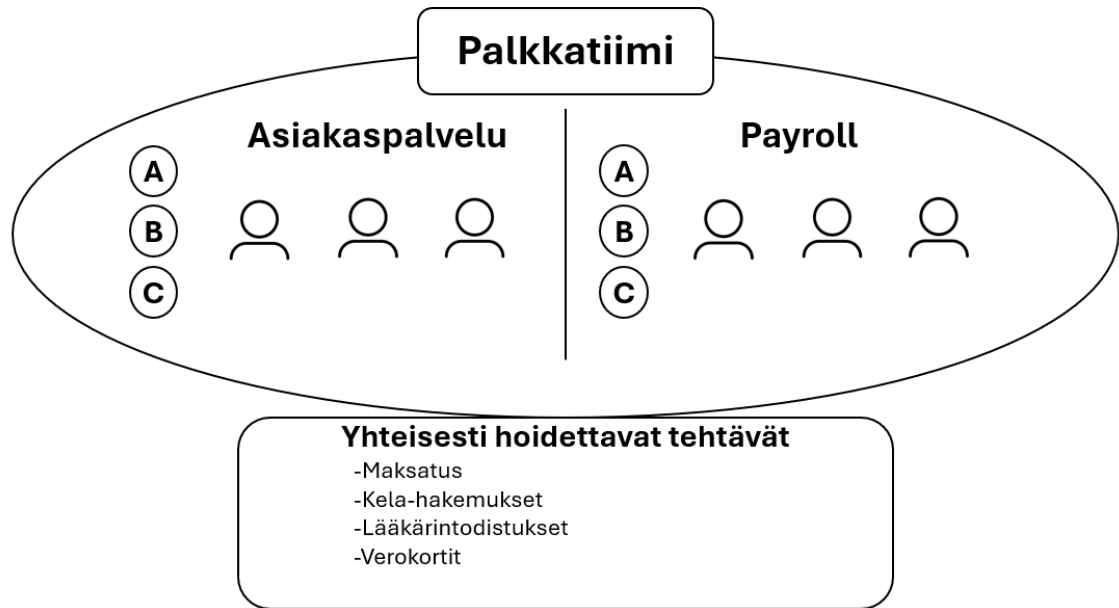
Tämän lisäksi palkanlaskennan ollessa ydinosaamista, on talossa tieto ja taito havaita mahdolliset kehityskohdat tehokkuuden parantamiselle. Havaitsemisen

jälkeen on myös tarvittavat asiantuntijat, joilla on kokemusta usean järjestelmäintegraation toteuttamisesta. Järjestelmäintegraatioiden läpivienti on prosessi, joka vaatii osaamista aina havaitsemisesta käyttöönottoon ja sen jälkeisiin arviointeihin.

4.5 Palkkatiimin tuki

Sillassa toimitaan palkkatiimeittäin, jolloin asiakkuuksista vastaa aina useampi kuin yksi palkka-asiantuntija. Nimetty vastuuhenkilö voi toki olla, mutta tämän ollessa vuosi- tai sairauslomalla ei palkkapalvelu kuitenkaan katkea hetkeksikään esimerkiksi asiakaspalvelun osalta. Asiat järjestetään palkkatiimin sisällä siten, että poissaolot tai henkilöstömuutokset eivät vaikuta palkkapalvelun laatuun. Asiakaspalveluun on palkanlaskennan ohella varattu aina sopiva määrä työvoimaa, jotta esimerkiksi puhelinpalvelu ei pääse ruuhkautumaan. Tiimin sisällä on myös paljon yhdessä hoidettavia asioita, kuten kela -hakemukset, lääkärintodistukset ja verokortit (kuvio 4). Yhteisten työtehtävien hoitamisesta, vastuista ja pelisäännöistä ylipäänsä sovitaan tarkasti, jotta jokainen pystyy tekemään osansa tiimissä ja olla omalta osaltaan ylläpitämässä laadukasta palkkapalvelua. Etenkin etätyöaikana on riskinä, että uuden jäsenen on vaikea löytää paikkaansa tiimissä (Kanninen 2022).

Palkkatiimin suuri etu verrattuna yksittäisiin asiakkuuksia hoitaviin palkka-asiantuntijoihin on laaja tiimikohtainen osaaminen. Vaikka jokainen palkka-asiantuntija omaakin valtavan määrän tietoa ei se aina takaa tietoa kaikesta ja tällöin näkemyksiä ja osaamista keskenään jakava palkkatiimi onkin tärkeä, jotta päästään tilanteeseen, jossa tiimillä on kollektiivina työkalut selvittää erilaisista haastavistakin tilanteista. Näitä haastavia tilanteita voivat olla tulkinnat työehtosopimuksista tai lakiteknisistä asioista sekä palkansaajien tapauskohtaiset palkkaongelmat. Silta kouluttaa ja ylläpitää palkkatiimien osaamista siten, että tiimistä löytyy aina tarvittava määrä osaamista eri osa-alueilla. Työehtosopimusten tai palkanlaskentaa säätelevien lakien muuttuessa järjestetään koulutuksia, jotta niistä pysytään ajan tasalla. Palkka-asiantuntijuus takaa sen, että palkansaajat saavat aina laadukasta palvelua laskennan lisäksi myös kaikenlaisissa selvityksissä ja ongelmatilanteissaan (Männistö 2024).



KUVIO 4. Palkkatiimin työnjako (Silta 2023, muokattu).

4.6 Kustannussäästöt

Kustannussäästöt ovat useimmiten perusteluna, kun argumentoidaan ulkoistamisen puolesta ja useimmissa tutkimuksissa se löytyykin hyötynä listan kärkipäästä. Toisaalta säästöt voidaan kyseenalaistaa, jos toiminto vain kaikessa yksinkertaisuudessaan siirretään toisen yrityksen hoidettavaksi, joka lisää oman katteensa hintaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.) Ulkoistaminen ei tuo säästöjä automaattisesti vaan ainoastaan silloin, kun palvelu tuotetaan eri tavalla kuin ennen (Kokko 2010). Eri tavalla voi tarkoittaa tässä tapauksessa esimerkiksi tehokkaammin tai laadukkaammin (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21).

Aikasäästöllä voidaan saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä varsinkin silloin, kun säästetty aika pystytään käyttämään tehokkaammin ja tuottavammin hyväksi ydinliiketoiminnan kehittämiseksi. Palkkahallinnon irrottautuessa ulkoistavan yrityksen taloushallinnosta, jää sen henkilöstölle aikaa suunnata käytetty työaika johonkin toisaalle samaan aikaan, kun palkkahallinto hoidetaan entistään tehokkaammin. Hyvin suunniteltu ja määritelty ulkoistettu palkkahallinto voi lisäksi tukea yrityksen taloustiimiä liiketoimintapäätöksissä henkilödataa apuna käyttäen. (Silta 2023.) Esihenkilöt voivat myös hyödyntää palkkahallinnon järjestelmiä pyytämällä koostetta haluamastaan datasta.

Esimerkiksi erittely tietyn kustannuspaikan henkilöstön kuukausittaisista ylitöistä voi auttaa rekryointitarpeen määrittelyssä.

Palkanlaskentaan liittyy etenkin automaation ja robotiikan lisääntyessä järjestelmäinvestoinnit ja -lisenssimaksut (Silta 2023). Esimerkiksi Sillan kokoisessa organisaatiossa tämänkaltaisia kuluja voidaan jakaa asiakkuuksien kesken, jolloin toiminta on kustannustehokkaampaa kuin yrityksessä, joka investoi ja räätälöi järjestelmän ja siihen liittyvät lisenssit vain itselleen. Myös hallinnolliset veloitteet vähenevät ulkoistuksen myötä, sillä vastuu palkka-asiantuntijoiden osaamisen ylläpitämisestä sekä laki- ja sopimusteknisten asioiden seuraamisesta on palveluntarjoajalla (Männistö 2024). Näissäkin tapauksissa kulut eivät kerääny ulkoistaneelle yritykselle kokonaisuudessaan, sillä suuri palveluntarjoaja pystyy kouluttamaan useita palkka-asiantuntijoita ja hankkimaan konsultointia esimerkiksi verotuksesta isollekin joukolle samanaikaisesti. Tällöin kulut jakautuvat useiden asiakkuuksien kesken eikä se nosta kokonaiskustannuksia merkittävästi.

5 TUTKIMUS

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty palkkahallinnon ulkoistamisen hyötyjä eri sähköisten ja painettujen lähteiden lisäksi Silta Oy:n asiantuntijoilta. Haastattelututkimuksen tavoitteena on havaita teoriaa tukevia ulkoistamisen hyötyjä haastateltavan sanoittamana. Haastateltavaksi on valikoitu palkkahallinnon ulkoistamisen hiljattain tehneen yrityksen yhteyshenkilö, jolloin kokemukset ja kommentit ovat ajankohtaisia. Teorian ja haastattelututkimuksen lisäksi toteutettiin kysely, jonka myötä voidaan tehdä lopullinen yhteenveto palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyistä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistämisestä on käytetty termiä monistrateginen tutkimus (Hirsjärvi & Hurme 2010, 28). Tällä tutkimusmenetelmällä halutaan, että yhteenveto ja johtopäätökset pystytään perustelemaan eri näkökulmista niin palkkapalvelun tarjoajan, kuin ulkoistavan yrityksen kannalta ja lisäksi havaintoja pystytään tukemaan määrällisen tutkimuksen avulla.

5.1 Tutkimuskysymykset

Haastattelussa kysytyt kysymykset (liite 1) ja kyselyn kysymykset (liite 2) olivat keskenään samankaltaisia, mutta kyselyssä kysymykset olivat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä. Tämä siksi, että kyselystä haluttiin vaivattomampi ja nopeammin vastattava kuin haastattelusta, joka toteutettiin vain yhdelle tarkoin valitulle kohteelle. Kysymykset ovat kuitenkin samankaltaisia keskenään, jotta niiden vastauksia voidaan linkittää toisiinsa ja monistrateginen tutkimusmenetelmä toimii halutulla tavalla.

Kysymyksiä laadittaessa oli halu tietää ainakin yrityksen perustieto palkanlaskennan osalta eli henkilöstön koko. Lisäksi haluttiin tietoa viimeisimmästä palkkapalvelun ulkoistamisesta ja tyytyväisyydestä siihen sekä haetuista ja koetuista hyödyistä. Niin haastattelussa, kuin kyselyssä pyydettiin lopuksi arvioimaan tiettyjen ulkoistamisen hyötyjen tärkeyttä. Hyödyt olivat aiemmin teoriaosuudessa huomattuja perustuen asiantuntijoiden haastatteluihin sekä kirjallisuuteen ja sähköisiin lähteisiin. Teoriaosuudelle haluttiin tällä

tutkimuksellista tukea eli konkreettisia vastauksia haastatteluun ja kyselyyn osallistuneilta, että myös he pitävät juuri näitä hyötyjä tärkeinä.

5.2 Haastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on määritelty ennakkoon, mutta haastateltava voi vastata niihin haluamallaan tavalla ja täysin avoimesti (Eskola & Suoranta 2005, 86). Haastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti, jotta vastaukset saatiin myöhemmin linkitettyä myös kyselyn vastauksiin ja tällä tavoin tukemaan toisiaan sekä teoriaosuutta.

Haastateltavaksi valikoitui ensimmäisen palkkahallinnon ulkoistamisen hiljattain läpikäynyt yritys (Silta Oy:n palkkakumppani 2024), joka pidetään anonyyminä tässä tutkimuksessa. Sillan myyntijohtajan kautta saatiin yhteys kyseisen yrityksen yhteyshenkilöön. Kyseinen henkilö oli mukana ulkoistamisprosessissa ja vastaa palkkapalvelusta tehtävänimikkeellä Payroll Manager. Myös haastateltava henkilö pysyy anonyyminä tässä tutkimuksessa.

Haastattelun kestoksi sovittiin 30 minuuttia ja se toteutettiin etänä Teams-puhelussa. Kysymykset lähetettiin haastateltavalle jo ennakkoon, jotta tämä kykeni valmistautumaan kysymyksiin (liite 1) ja mahdollisesti selvittämään faktoja yrityksen muilta henkilöiltä. Haastattelun tärkein asia oli selvittää, millä näkökulmalla kyseinen yritys oli lähtenyt ulkoistamaan palkkahallintoaan eli mitä sillä haluttiin saavuttaa. Näkemyksiä haluttiin myös ulkoistamisprosessin kulusta, sen kehittämisestä ja sisäisen palkkahallinnon toimivuudesta ennen siirtymistä ulkoiseen laskentaan.

5.3 Kysely

Kysely luotiin Google Forms -alustalla, koska se on luotettava ja helppokäyttöinen. Kysymyksiä oli yhteensä 17, jotka mukailivat haastattelussa kysytyjä kysymyksiä, jotta vastauksilla voitiin tukea haastattelusta tehtyjä johtopäätöksiä (liite 2). Loput viisi kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajalta toivottiin lyhyitä vastauksia kysytystä aiheesta. Yksi kysymyksistä oli

vastaajalle vapaaehtoinen, koska se koski palveluntarjoajan vaihtamiseen johtaneita syitä eikä tästä haluta aina jakaa tietoa julkisesti, vaikka kyseessä olikin anonyymi kysely.

Kyselyn jakelulista laadittiin yhdessä Sillan asiakkuusjohtajien kanssa, jotta kysely tavoittaisi yhteyshenkilöitä yritysten takaa, joilla on takana palkkahallinnon ulkoistus. Kysely lähetettiin 8.4.2024 saateviestillä (liite 3), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja sen anonyymiudesta. Muistutusviesti lähetettiin viimeisenä vastauspäivänä 12.4.2024 (liite 4), jolla pyrittiin aktivoimaan kyselyyn vastaamattomat henkilöt. Kysely lähetettiin yhteensä 17 henkilölle, joista viisi vastasi kyselyyn.

5.4 Haastattelun tulokset

Haastateltavan yrityksen henkilöstö koostuu kahden eri yhtiön työntekijöistä, joita on noin 4000 henkilöä, kun lasketaan mukaan tulevan kesän kesätyöntekijät. Suuren henkilöstön ja monimuotoisen määrittely- ja testaustyön vuoksi transitiovaihe eli siirtymä sisäisestä ulkoiseen laskentaan kesti kokonaisuudessaan noin 16 kuukautta. Transitiovaihe kesti hieman suunniteltua kauemmin, koska ennen tuotantoon siirtymistä haluttiin olla täysin varmoja, että palkkapalvelu kyetään aloittamaan korkealaatuisena heti alusta alkaen. Jälkeenpäin arvioituna liittymiä olisi haastateltavan mukaan täytynyt testata vieläkin paremmin juuri järjestelmien välillä. Manuaalisissa aineiston tallennuksissa ongelmia ei monesti havaita, mutta todelliset haasteet ovatkin juuri liittymissä eli vaikkapa työajanseurantajärjestelmän ja palkkajärjestelmän välillä.

Haastateltava ei nähnyt sisäisessä laskennassa itsessään suurta ongelmaa, mutta yritys oli tilanteessa, jossa palkkajärjestelmä oli elinkaarensa päässä ja keskustelua alettiin käymään uusien järjestelmäinvestointien ja ulkoistamisen välillä. Etenkin pandemian aikana heräsi myös huoli henkilöriskistä ja pohdittiin, pysyisikö yrityksen palkanlaskenta toimivana myös mahdollisten poissaolojen aikana. Yrityksen johto päätyi palkkahallinnon ulkoistamiseen kantavina teemoina laatu, ajanmukaisuus sekä vaatimustenmukaisuus. Myös tehokas palkanlaskenta uusien järjestelmien myötä nostettiin esille.

Vaatimustenmukaisuudella haastateltava tarkoitti sitä, että yritys haluaa toimia aina lakien, sopimusten ja säädösten mukaisesti, joten näiden osalta rikkeille on nollatoleranssi.

Ulkoistamisen jälkeen yritys on huomannut positiivisen muutoksen laadun mittaamisessa ja raportoinnissa. Aiemmin laatua valvottiin merkkamalla palkanlaskijan toimesta virheet Exceliin, mutta ongelmaksi havaittiin, etteivät sinne päätyneet kaikki virheet eivätkä tiedot olleet aina ajan tasalla. Yritys saa tätä nykyä Sillalta kuukausittaisen laaturaportin, joka käydään kohta kohdalta tehdyt virheet yhdessä läpi. Näin pystytään havaitsemaan virheisiin johtaneet syyt ja puuttumaan niihin. Haastateltava mainitsee, että suurelta osin virhetilanteet johtuvat sisäisen ohjeistuksen noudattamatta jättämisestä. Virheiden välttämiseksi sisäisiä ohjeita selvennetään ja palkansaajia sekä esihenkilöitä muistutetaan heitä koskevista aikatauluista.

Haastateltavan antamat numeroarvioinnit eri ulkoistamisen hyötyjen tärkeydestä vahvistivat oletusta siitä, että palvelun laatu, tehokkuus ja ajantasaiset järjestelmät ovat tärkeitä hyötyjä, joita ulkoistava yritys saa. Juuri näille kolmelle annettiin numero viisi, kun asteikko oli yhdestä viiteen (1 = ei ollenkaan tärkeä, 5 = todella tärkeä). Myös henkilöriskin poistuminen, kustannusten ennakointi, ydinosaamiseen vapautuva aika sekä kustannussäästöjen havaitseminen arvioitiin tärkeydessään korkealle, sillä ne saivat haastateltavalta numeron neljä. Arvioinnista numeron kolme sai ainoastaan henkilöstön saama tuki palkka-asioissa. Useissa tutkimuksissa kustannussäästöt ovat tärkeimpien hyötyjen joukossa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21). Se pystyttiin toteamaan myös tämän haastattelun perusteella. Haastateltavan mukaan saatu tuki palkka-asioissa oli jo sisäisessä laskennassa niin hyvällä tasolla, ettei sitä nähty tässä ulkoistamisprosessissa niin tärkeänä. Sen hienoinen rajoittuminen ainoastaan etäyhteydenottoihin nähdään jopa hyvänä asiana, sillä kasvavat kävijämäärät palkanlaskijoiden tiloissa alkoivat kuormittaa palkkahallintoa sisäisen laskennan aikana.

5.5 Kyselyn tulokset

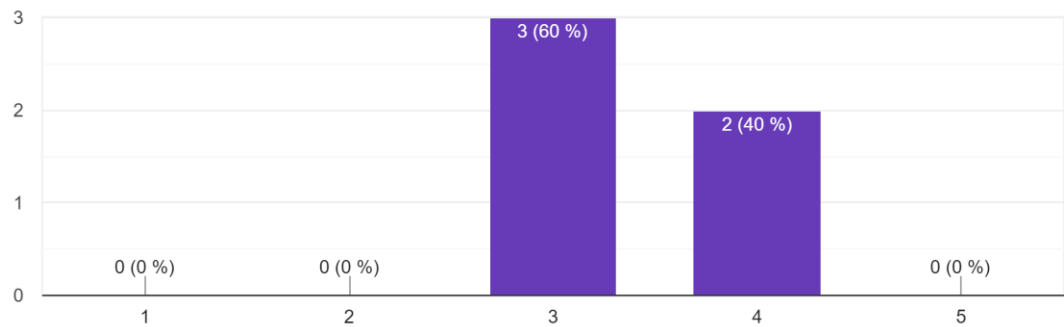
Kyselyn tulokset noudattivat haastattelusta saatujen vastausten kanssa samaa linjaa, joten näillä voitiin tukea tehtyjä johtopäätöksiä. Annettuja ulkoistamisen hyötyjä arvioitiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta tärkeiksi tai todella tärkeiksi eikä avoimeen kysymykseen ”Mitä hyötyjä haette palkkapalvelun ulkoistamisella?” tullut uusia näkökulmia. Voitiin siis todeta, että relevantit palkkapalvelun ulkoistamisen hyödyt on löydetty ja todettu tärkeiksi. Poikkeus oli haastattelututkimuksen tavoin henkilöstön saama tuki palkka-asioissa, jonka tärkeys vaihteli kyselyssä ei niin tärkeästä todella tärkeään (kuvio 6).

Kyselyyn vastanneet yritykset olivat keskisuuria tai suuria yrityksiä, ja Silta on heidän ensimmäinen tai toinen palveluntarjoaja. Palveluntarjoajan vaihtajat kertoivat vaihtamisen syyksi henkilöstömuutokset ja paremman laadun tavoittelemisen. Palkkapalvelun ulkoistamisella haettavia hyötyjä kysyttäessä saatiin vastauksiksi henkilöriskin minimointi, laajempi osaaminen, ydinosaamiseen keskittyminen, laatu sekä kustannussäästöt. Hyötyjä mitataan pääosin seuraamalla kustannuksia sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä palkkahallintoon.

Eräs kyselyn vastaajista kertoi, että yritys oli aloittanut keskustelut palkkapalveluntarjoajan vaihtamisesta, kun edellisen palveluntarjoajan laatutaso ei vastannut heidän odotuksiaan eikä sitä kyetty nostamaan halutulle tasolle. Huomionarvoista oli myös se, ettei kukaan vastaajista ollut täysin tyytyväinen transitiivaiheen kulkuun ja aikatauluun (kuvio 5). Sama havainto tehtiin myös aiemmin haastattelututkimuksessa, jossa aikataulu venyi järjestelmien välisten testausten vuoksi.

Tyytyväisyytenne transitiövaiheen kulkuun ja aikatauluun?

5 vastausta

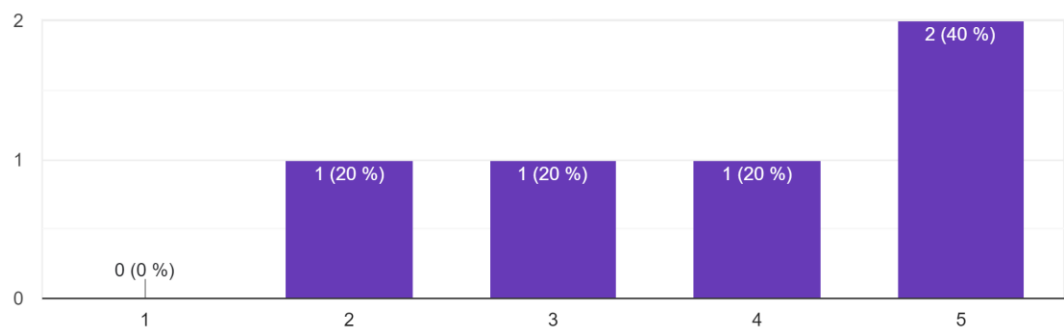


KUVIO 5. Kysely: Tyytyväisyys transitiövaiheeseen.

Vastaajat arvioivat kyselyn lopuksi kaikki kahdeksan ulkoistamisen hyötyä tärkeäksi tai todella tärkeäksi yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Poikkeus oli henkilöstön saama tuki palkka-asioissa, jonka tärkeys sai ääniä välillä ei tärkeää ja todella tärkeää. Hajonta oli siis suuri, kuten kuvio osoittaa. (kuvio 6.)

Koko henkilöstö saa enemmän tukea palkka-asioissa

5 vastausta



KUVIO 6. Kysely: Kuinka tärkeää on henkilöstön saama tuki palkka-asioissa?

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää palkkahallinnon ulkoistamisesta saatavia hyötyjä sekä tutkia haastatteluiden ja kyselyn avulla onko niitä myös konkreettisesti havaittu ja pidetäänkö niitä tärkeinä. Aihetta koskeva kirjallisuus, sähköiset lähteet sekä asiantuntijoiden haastattelut osoittivat, että palkkahallinnon ulkoistava yritys voi havaita hyötyjä, kuten kustannussäästöt, parempi tuki palkka-asioissa, työn laadun ja tehokkuuden kasvaminen, henkilöriskin poistuminen sekä ajantasaisien järjestelmien käyttöön saaminen.

Haastattelun perusteella voitiin todeta, että kyseiset hyödyt ovat olleet keskusteluissa mukana ulkoistusprosessiin lähdeittäessä ja niitä pidettiin yhtä hyötyä lukuun ottamatta tärkeinä tai todella tärkeinä. Palkkatiimiltä saatavaa tukea pidettiin niin haastattelussa, kun kyselyssäkin, vähiten tärkeänä hyötynä esille nostetuista hyötykohdista.

Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmien mukaisesti ja aikataulussa. Tiedonkeruu painottui sähköisiin lähteisiin vähäisen painetun kirjallisuuden vuoksi. Pääasiallisena lähteenä tässä työssä toimi Ulkoistamisen käsikirja (Lehikoinen & Töyrylä 2013), jonka lisäksi asiantuntijoiden haastattelut olivat merkittävä osa lopputulosta. Työhön onnistuttiin löytämään luotettavia, ajankohtaisia ja kansainvälisiäkin lähteitä, mutta niiden välinen vuoropuhelu jäi vähäiseksi. Tutkimusosassa haastattelu onnistuttiin toteuttamaan laadukkaasti ja siitä saatiin hyviä tuloksia. Haastateltavaksi saatiin sopiva henkilö, jolla oli ajantasaisia kokemuksia palkkapalvelun ulkoistamisesta. Kysely itsessään oli onnistunut, mutta sen vastausaika jäi melko lyhyeksi ja otanta pieneksi. Tämän vuoksi kyselyn tuloksiin ei itsessään nojaututtu vaan niillä pyrittiin tukemaan jo aiemmin havaittuja päätelmiä. Opinnäytetyö viimeisteltiin kuudelta eri henkilöltä saatujen kommenttien perusteella. Myös Sillan myyntijohtaja oli tyytyväinen lopulliseen työhön ja uskoi, että sitä pystytään hyödyntämään myyntitiimin tukena. Haastatteluista tehtiin myös jatkotutkimusideoita liittyen sisäisen ja ulkoisen palkkahallinnon eroihin henkilöstön osaamisen ja vaihtuvuuden osalta sekä heikkolaatuisen palkanlaskennan vaikutuksesta henkilöstön vaihtuvuuteen.

LÄHTEET

Anunti, T. 2024. Taloushallinnon ammattilaisen virheellinen toiminta – mitä siitä seuraa? Tilisanomat 32 (1) Suomen Taloushallintoliitto Ry (Sivut 20–27) Luettu 9.2.2024.

Brudner, E. 2023. How to sell anything to anybody. Viitattu 3.1.2024.
<https://blog.hubspot.com/sales/how-to-sell-anything-to-anybody>

Eklund, I. & Hakonen, M. 2020. Palkanlaskennan taitajaksi. (Sivu 6) 1.–2. painos. Sanoma Pro Oy. Luettu 18.12.2023

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (Sivu 86) 7. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Luettu 27.3.2024.

Grönroos C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Alma Talent. (Sivu 141) Viitattu 22.2.2024.

Hanni, J. & Kortesalmi, H. 2023. Robotiikka ja tekoäly ratkaisuuina taloushallinnon automaatiokapeikkojen poistamisessa – kokemuksia pk-yrityskentältä. eSignals. Viitattu 7.3.2024.
<https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/robotiikka-ja-tekoaly-ratkaisuina-taloushallinnon-automaatiokapeikkojen-poistamisessa-kokemuksia-pk-yrityskentalta/#8620c770>

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. (Sivu 28) Luettu 15.3.2024.

Jaakkola, J. Myyntijohtaja. Haastattelu 1.12.2023. Microsoft Teams.

Kanninen, B. 2022. 5 tiimeissä tunnistettua ongelmaa – ja ratkaisua niihin. Grape People. Viitattu 8.3.2024.
<https://grapepeople.fi/blogi/5-tiimeissa-tunnistettua-ongelmaa-ja-ratkaisua/>

Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat. Viitattu 13.3.2024.
<https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001662066.html>

Kondelin, A & Peltomäki, T. 2023. Palkkahallinnon säädökset 2023. (Sivu 64) 17., uudistettu painos. Alma Talent Oy. Luettu 27.2.2024.

KPMG. 2024. Prosessien varmentaminen. Viitattu 27.2.2024.
<https://kpmg.com/fi/fi/home/palvelut/neuvontapalvelut/riskienhallinta/prosessien-varmentaminen.html>

Laakso, V. 2014. Nämä ammatit katoavat todennäköisimmin – katso lista. YLE. Viitattu 7.3.2024.
<https://yle.fi/a/3-7027625>

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. (Sivut 18, 21, 24–26, 34–37 ja 43–176) Viitattu 25.1.2024.

Männistö, E. Manageri. Haastattelu 8.2.2024. Microsoft Teams.

Palkkahallinnon tärkeät luvut 2024. 2023. Viitattu 22.12.2023
<https://palkanlaskijanopas.fi/taulukot/palkkahallinnon-tarkeat-luvut/palkkahallinnon-tarkeat-luvut-2024-ennakkotietoja/>

Rejman, M. 2023. A day ahead, not a single dollar short: a quick guide to RPA in payroll. Flobotics. Viitattu 16.3.2024.
<https://flobotics.io/blog/payroll-process-rpa/>

Sihvonen, J. 2022. Taloushallinnon ulkoistustutkimus: Viidennes ulkoistaneista valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa. Taloushallintoliitto. Viitattu 19.4.2024.
<https://taloushallintoliitto.fi/taloushallinnon-ulkoistustutkimus-viidennes-ulkoistaneista-valmis-vaihtamaan-palveluntarjoajaa/>

Silta Oy. 2020a. 5 kysymystä automaatiosta, robotiikasta ja koneälystä. Viitattu 7.3.2024.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/5-kysymysta-automaatiosta-robotiikasta-ja-konealysta>

Silta Oy. 2020b. Syyt yritysten palkanlaskennan ulkoistamiseen. Viitattu 25.1.2024.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/syyt-yritysten-palkanlaskennan-ulkoistamiseen>

Silta Oy. 2023. Silta Oy:n ulkoinen palkkapalvelu helpottaa yritysarkea ja tuottaa parempia työntekijäkokemuksia. Viitattu 12.2.2024.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/ulkoinen-palkkapalvelu-helpottaa-yritysarkea>

Silta Oy. 2024a. Älykäs palkanlaskenta – Miksi ulkoistaa palkanlaskenta? Viitattu 15.2.2024. Tiedosto saatu sähköpostiin Silta Oy:n nettisivuilta tilaamalla.
[file:///C:/Users/Pyry%20Sivula/OneDrive/Tiedostot/3.%20Vuosi/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6/SILTA miksi ulkoistaa palkanlaskenta.pdf](file:///C:/Users/Pyry%20Sivula/OneDrive/Tiedostot/3.%20Vuosi/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6/SILTA%20miksi%20ulkoistaa%20palkanlaskenta.pdf)

Silta Oy. 2024b. Viitattu 3.1.2024
https://www.silta.fi/?utm_term=silta%20oy&utm_campaign=Br%C3%A4ndi&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hst_gtag=kw-498320604192&hst_gtag_grp=48735009490&hst_gtag_src=g&hst_gtag_net=adwords&hst_gtag_mt=e&hst_gtag_ver=3&hst_gtag_ad=619058696324&hst_gtag_acc=3893481729&hst_gtag_kw=silta%20oy&hst_gtag_cam=1282475671&gclid=CjwKCAiAqNSsBhAvEiwAn_tmxS6PxJYOYXohGx-uNU-8H8eEG1WMmoRxDW-PnbVr17Tw5IFvQtrBoCj2gQAvD_BwE

Silta Oy:n Laatupäällikkö. Haastattelu 6.2.2024. Microsoft Teams.

Silta Oy:n palkkakumppani, Payroll Manager. Haastattelu 26.3.2024. Microsoft Teams.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. (Sivut 7, 69 ja 72) 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Luettu 22.12.2023

Tervo, M. 2021. Palkanlaskenta on kuin ilma – huonoa laatua ei kestä kukaan Viitattu 20.12.2023

<https://www.tietoakseli.fi/blogi/palkanlaskenta-on-kuin-ilma-huonoa-laatua-ei-kesta-kukaan/>

Verohallinto. 2023a. Työnantajan erillisilmoitus. Viitattu 22.12.2023

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/palkkatiedot/tyonantajan-erillisilmoitus-tulorekisterissa/>

Verohallinto. 2023b. Näin ilmoitat ja maksat palkat ja työnantajasuoritukset. Viitattu 25.1.2024.

https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/nain-ilmoitat-palkat-ja-tyonantajasuoritukset/

Verohallinto. 2024. Kilometrikorvaus ja päiväraha. Viitattu 17.4.2024

https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/auto/kilometrikorvaus_ja_paivaraha/

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun kysymykset.

Liite 2. Kyselyn kysymykset.

Liite 3. Kyselyn saateviesti.

Liite 4. Kyselyn muistutusviesti.

Kuvio 1. Ulkoistamisstrategia.

Kuvio 2. Kilpailutuksen tavoitteet.

Kuvio 3. Laadun muodostuminen.

Kuvio 4. Palkkatiimin työnjako.

Kuvio 5. Kysely: Tyytyväisyys transiivaiheeseen.

Kuvio 6. Kysely: Kuinka tärkeää on henkilöstön saama tuki palkka-asioissa?

Liite 1. Haastattelun kysymykset.

-Millainen henkilöstö on palkanlaskennan kannalta? Määrä, ala ja sovellettava työehtosopimus?

-Kuinka mones palkkapalveluntarjoaja Silta Oy on teillä?

-Mikä sai teidät vaihtamaan palveluntarjoajaa?

-Tapahtuiko transitio vaihe toivotulla tavalla ja aikataululla?

-Näkisittekö teidän tapauksessanne positiivisia puolia sisäisessä palkanlaskennassa? Mikä muuttuisi?

-Mitä hyötyjä haette palkkapalvelun ulkoistamisella?

-Ovatko hyötystavoitteet muuttuneet uuden palveluntarjoajan myötä?

-Mitataanko hyötyjä, jos niin miten?

-Onko hyötyjä jo havaittu?


-Onko jotain hyötyjä vielä saavuttamatta?

-Voisitko arvioida näiden ulkoistamisen hyötyjen tärkeyttä asteikolla 1–5? (1=ei ollenkaan tärkeä, 5=todella tärkeä)

- Palvelun laatutaso on korkea ja pysyy sovitulla tasolla
- Tehokkuus paranee
- Havaitaan kustannussäästöjä
- Henkilöriski siirtyy palveluntarjoajalle palkkahallinnon osalta
- Koko henkilöstö saa enemmän tukea palkka-asioissa
- Aikaa vapautuu ydinosaamiseen keskittyvään työhön
- Palkkahallinnon kustannukset ovat helpommin ennakoitavissa ja budjetoitavissa
- Palkkajärjestelmän ylläpito ja kehitys turvattu kumppanin toimesta

Liite 2. Kyselyn kysymykset.

Kysely palkkahallinnon ulkoistaneelle



* Pakollinen kysymys

Yhdeksän ensimmäistä kysymystä kerää taustatietoa palkkahallinnon ulkoistaneesta yrityksestä

Henkilöstön koko *

0-50

51-250

yli 250

Kuinka mones palkkapalveluntarjoaja Silta Oy on teillä? *

1.

2.

3. tai useampi

En osaa sanoa

Mikä sai teidät vaihtamaan palveluntarjoajaa? (vapaaehtoinen kysymys)

Oma vastauksesi

Tyytyväisyyttenne transitiovaiheen kulkuun ja aikatauluun? *

	1	2	3	4	5	
Pettynyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tyytyväinen

Mitä hyötyjä haette palkkapalvelun ulkoistamisella? *

Oma vastauksesi _____

Ovatko hyötytavoitteet muuttuneet uuden palveluntarjoajan myötä? *

- Kyllä
- Ei

Kuinka mittaatte hyötyjä käytännössä? *

Oma vastauksesi _____

Onko hyötyjä jo havaittu, jos niin mitä? *

Oma vastauksesi _____

Onko jotain hyötyjä vielä saavuttamatta, jos niin mitä? *

Oma vastauksesi _____

Koko henkilöstö saa enemmän tukea palkka-asioissa *

	1	2	3	4	5	
ei ollenkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella tärkeä

Aikaa vapautuu ydinosaamiseen keskittyvään työhön *

	1	2	3	4	5	
ei ollenkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella tärkeä

Palkkahallinnon kustannukset ovat helpommin ennakoitavissa ja budjetoitavissa *

	1	2	3	4	5	
ei ollenkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella tärkeä

Palkkajärjestelmän ylläpito ja kehitys turvattu kumppanin toimesta *

	1	2	3	4	5	
ei ollenkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	todella tärkeä

Liite 3. Kyselyn saateviesti.

Hei,

Olen Pyry Sivula ja toiminut Silta Oy:ssä palkanlaskennan tehtävissä noin viisi vuotta. Opiskelen myös kolmatta vuotta liiketalouden tradenomiksi Tampereella ja tekeillä on opinnäytetyö aiheesta ”Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt”. Osa opinnäytetyön tutkimuksellista osuutta on tämä anonyymi kysely, johon pyydän sinua vastaamaan. Pääset siihen klikkaamalla alla olevaa linkkiä.

Kyselyn jakelulista on laadittu yhdessä asiakkuusjohtajien kanssa, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman relevantteja juuri tätä tutkimusta silmällä pitäen. Jokainen vastaus on siis tärkeä ja kiitän niistä jo etukäteen. Viimeinen vastauspäivä on tämän viikon perjantaina 12.4.2024.

Ystävällisin terveisin,
Silta Oy
Pyry Sivula

Liite 4. Kyselyn muistutusviesti.

Hei,

Iso kiitos jo tässä vaiheessa jokaiselle kyselyyn vastanneelle. Muistutan, että tänään on viimeinen päivä vastata maanantaina 8.4.2024 lähettämäni kyselyyn koskien palkkahallinnon ulkoistamista. Jokainen uusi vastaaja on todella tärkeä opinnäytetyön lopputuloksen kannalta. Kysely on täysin anonyymi ja vie noin 2–3 minuuttia.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä:

<https://forms.gle/2daYUQiW6WcFUf7F7>

Ystävällisin terveisin,
Silta Oy
Pyry Sivula