

Julia Peltola

PK- ASIAKKAAN PALKANLASKENNAN  
KÄYNNISTYSPROSESSI CASE- YRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2015

## PK- ASIAKKAAN PALKANLASKENNAN KÄYNNISTYSPROSESSI CASE-YRITYKSESSÄ

Peltola, Julia  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Toukokuu 2015  
Ohjaaja: Blomroos, Marja-Leena  
Sivumäärä: 50  
Liitteitä: 1

Asiasanat: palkanlaskenta, ulkoistaminen, ulkoistusprosessi, käynnistysprosessi

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia pk- asiakkaan palkanlaskennan ulkoistusta case- yritykselle. Case yritys on Accountor Palkat Pori Oy. Yritys on osa kansainvälistä Accountor Group- konsernia, joka toimii Pohjoismaissa, Venäjällä, Ukrainassa ja Alankomaissa. Konserni on erikoistunut tarjoamaan taloushallinnon palveluita erikokoisille yrityksille ympäri toimialuettaan.

Tavoitteena oli toteuttaa salassapidettävä muistilista pienille ja keskisuurille yrityksille käynnistysprosessin apuvälineeksi. Lista kerätään tiedot, mitä case- yritys tarvitsee pystyäkseen aloittamaan yrityksen palkanlaskennan. Nykyisessä käynnistysprosessissa relevanttien tietojen toimittaminen puutteellisena ja myöhässä, vie tehokkuutta käynnistysprosessista.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tukena käytettiin havainnointia ja teemahaastattelua tiedonkeruun menetelminä. Havainnointi tapahtui osallistumalla pk- asiakkaan tapaamiseen case- yrityksen tiloissa. Teemahaastattelussa haastateltiin case- yrityksen tiimiesimiestä sekä palkka-asiantuntijaa, joilla molemmilla on monen vuoden kokemus asiakkuuksien käynnistyksistä.

Opinnäytetyössä todettiin, että käynnistysprosessi pk- asiakkaan kanssa sujuu hyvin, verraten ulkoistuksen teoriaan. Kehityskohteiksi nousi muistion laatiminen asiakastapaamisista. Uutena tukitoimena kehitettiin muistilista asiakastapaamisien tueksi. Prosessin tehokkuus uskotaan lisääntyvän, jos asiakkaalta saadaan tarvittavat tiedot yhdellä kerralla sovittuun aikaan.

## PAYROLLS STARTING PROCESS FOR SMALL AND MEDIUM COMPANIES IN CASE CORPORATION

Peltola, Julia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2015

Supervisor: Blomroos, Marja-Leena

Number of pages: 50

Appendices: 1

Keywords: payroll, outsourcing, outsourcing process, starting process

---

Purpose of this thesis was to study outsourcing of payroll to case company. Target groups in outsourcing are small and medium companies. Case company Accountor Palkat Pori Oy is part of international Accountor Group. The corporation operates in Scandinavia, Russia, Ukraine and Netherlands. It provides financial management services for different sizes companies all over domain.

Service provider wanted a confidential checklist for small and medium companies. The list will help in this kind of starting process. Case company will collect important information from client to the checklist. Using this information, they can set up client to the payroll program. If client don't deliver right information in time effective of process suffers.

Research method was qualitative. Observation and subject interview were used as well. Observation happened in client meeting at the case companies premises. Team manager and payroll specialist was interviewed for this thesis. They both have years of experience of payroll starting processes.

Payroll starting process went quite well compared to the theory. Development subjects like writing a memo and using checklist in client meetings was founded in this process. Process effective will increase if client deliver all information at once.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	7
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	9
3.1	Laadullinen tutkimus.....	9
3.2	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	12
4	TIEDONKERUUN MENETELMÄT .....	13
4.1	Havainnointi .....	13
4.2	Teemahaastattelu .....	15
5	PALKANLASKENTA.....	17
5.1	Laki ja työehtosopimukset.....	18
5.2	Työsopimus .....	19
5.3	Palkansaajan verotus .....	20
5.4	Viranomaisraportointi .....	21
5.5	Loman kerryttäminen ja lomapalkan maksu .....	22
6	ULKOISTAMINEN.....	24
6.1	Syyt.....	24
6.2	Riskit .....	27
6.3	Historia .....	28
6.4	Menettelytavat .....	29
6.5	Ulkoistettavan toiminnon määrittely .....	30
6.6	Ulkoistuksen eteneminen .....	31
6.7	Käyttöönottovaihe eli ulkoistuksen siirtyminen palveluntarjoajalle .....	32
6.8	Henkilöstöressurssien eli HR:n ulkoistaminen .....	33
7	DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO .....	35
7.1	Digitaalisuus ja sähköinen asiointi .....	36
7.2	Organisaatioiden välinen tiedonsiirto (OVT).....	37
7.3	Digitaalinen taloushallinto ja taloushallinnon sähköistys .....	38
7.4	Sähköinen palkanlaskentaprosessi .....	38
8	PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET .....	41
9	PROSESSIN KUVAUS .....	42
9.1	Lähtökohta.....	42
9.2	Nykyinen käynnistysprosessi .....	43

9.3 Kehitysehdotukset .....	44
10 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
11 POHDINTA.....	48
LÄHTEET .....	49
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Ulkoistamisella tarkoitetaan, kun yritys siirtää ennalta määritellyn palvelun toiselle yritykselle tuotettavaksi. Suomessa liiketoimintojen ulkoistaminen on vielä alkutekijöissä. Yleisimpiä ulkoistuskohhteita suomalaiselle yritykselle ovat taloushallinnon ja tuotannon ulkoistus alihankkijoille.

Ulkoistus käsitteenä tuo monelle negatiivisen mielikuvan: työpaikat lähtevät Suomesta halpatyövoiman maihin tai koneet korvaavat ihmiset. Näin on käynytkin, kun ulkoistuksella on haettu kustannussäästöjä. Tosiasia on, että henkilöstökulut ovat suuri erä yrityksen menoissa ja Aasian maat houkuttelevat yrityksiä siirtämään toimintonsa kustannussäästöjen toivossa. Moni yritys jättää kuitenkin arvioimatta sen, että Suomessa ammattiosaaminen on huipputasolla ja Aasiassa saman työn suorittamiseen voidaan tarvita monta ihmistä. Laatu ei välttämättä ole yhtä hyvää ja virheiden korjaamiseen meneekin saavutettu kustannussäästö tai jopa enemmän.

Melkein kaikki toiminnot voidaan jo ulkoistaa ulkomaille, mutta palkanlaskenta on sidoksissa Suomessa voimassa olevaan lakiin, verotukseen ja työehtosopimuksiin. Siksi palkkahallintoa ulkoistaessa pysytään Suomen rajojen sisällä.

Palkkahallinnon ulkoistaminen on kriittinen taloushallinnonprosessi. Sen on helppo tunnistaa potentiaalisesti ydintoiminnoksi, mutta yritykset luulevat vastuunsa loppuvan, kun ovat ulkoistaneet palkanlaskennan. Palveluntarjoaja toimii välikätenä työnantajan ja palkan saajan välillä varmistaen, että maksettu palkka on Suomessa olevien lakien ja työehtosopimusten mukainen. Aineiston oikeellisuus on asiakkaan vastuulla.

## 2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä ohjeistus pk- asiakkaan palkkahallinnon ulkoistamisesta Accountor Palkat Pori Oy:lle. Suuremmille yritysasiakkaille Accountor Porilla on jo kirjallinen ohje. Ohjeessa projektin vaiheet on kirjattu ja tehty erillinen projektisuunnitelma ja -aikataulu. Kyseinen ohjeistus on todettu toimivaksi yrityksessä, joten työn tilaaja haluaa sitä muistuttavan ohjeistuksen pk- yritykselle, pienemmässä mittakaavassa.

Asiakkaan palkkojen ulkoistaminen tilitoimistolle on tutkimuksena todella laaja, joten aihe rajattiin pk- yrityksiin sekä kyseisen prosessin tehostamiseen. Konsernilla ja suuryrityksillä ulkoistamisprosessi on mittavampi kuin pienemmillä yrityksillä, joten rajaus tässä suhteessa oli välttämätön. Olin itse kiinnostunut asiakkaan palkkahallinnon käynnistysprosessista ja tilaajalla oli tarvetta selkeään ohjeistukseen pienten ja keskisuurten asiakkaiden kohdalla.

Haen tutkimuksella vastausta ”Mitä palveluntarjoajan Accountor Palkat Pori Oy:n tulee ottaa huomioon pk- yrityksen ulkoistaessa palkkahallintoaan heille”. Kaikki aineistot ja materiaalit joita kerään, auttavat ratkaisemaan tämän ongelman. Lisäksi tarkastelen, miten kyseisestä palkkahallinnon ulkoistamisprosessista saataisiin tilitoimiston näkökulmasta entistä tehokkaampi.

Accountor Palkat Pori Oy on osa Accountor Groupia. Konserni on yksi Suomen johtavista taloushallinnon palveluja tarjoavista yrityksistä. Accountor tarjoaa laajan valikoiman taloushallinnon palveluita, kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa ja osto- sekä myyntireskontraa. Suomessa yritys on kansallinen ja toimii 26 paikkakunnalla ympäri Suomea. Accountor työllistää Suomessa noin 1000 taloushallinnon ammattilaista. Kaiken kaikkiaan Accountorin alaisuudessa työskentelee Pohjois- ja Itä- Euroopassa noin 2000 työntekijää.

Accountor Palkat Pori on palkkahallintoon erikoistunut yksikkö. Pääasiassa Accountor Pori tarjoaa palkanlaskentaa, mutta lisäpalveluita ovat mm. matkalaskujen käsitte-

ly ja raportointi. Porin palkkayksikkö tarjoaa myös ISA- standardien mukaisen raportointia. Nykyään suuremmat yritykset vaativat tämänkaltaisen dokumentointi ja raportointi menetelmän.



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusta tehtäessä on oleellista kysyä ”Mikä on totuus?”. Sen etsimisessä ei ole oleellista, päästäänkö lähemmäksi totuutta kvalitatiivista tai kvantitatiivista menetelmää käyttäen, vaan pyritään pääsemään mahdollisemman lähelle itse totuutta. (Metsämuuronen 2008, 7.) Kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta voidaan pitää toistensa jatkumona, ei poissulkevinä (Alasuutari 2011, 32). Laadullinen tutkimus perustuu tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan ja järkeilykykyyn. Päätelmiä voi tehdä niin monella tapaa, kuin on päätelmän tekijöitä. (Metsämuuronen 2008, 8.)

”Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia, luonnollisissa olosuhteissa toteutettavia tutkimuskäytäntöjä” (Metsämuuronen 2008). Kiviniemi taas luonnehtii laadullista tutkimusta ongelmaratkaisusarjaksi. Hänen mukaansa tutkimusongelma ei välttämättä ole selkeä alussa, vaan se täsmentyy tutkimuksen aikana. Tutkimuksen ratkaisut tehdään johtolankojen avulla ja nämä langat voivat vaihtua tutkimusprosessin aikana, kun opitaan tutkimuksesta enemmän käytännössä. (Kiviniemi 2010, 75.) Tiedonkeruun välineenä toimii inhimillinen tekijä eli tutkija itse, joten voidaan olettaa näkökulmien tulkintojen kehittyvän tiedonkeruun aikana tutkijan tietoisuudessa. Kyseessä on eräänlainen oppimistapahtuma. Menetelmä on prosessi, sillä välttämättä tutkimuksen eri vaiheet eivät ole vielä hahmottuneet alkuvaiheessa, vaan ne selkiytyvät loppua kohden. (Kiviniemi 2010, 70.)

Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää ilmiötä, joten aineisto kerätään ilmiön lähellä (Kiviniemi 2010, 70). Tässä tutkimusmenetelmässä ei niinkään testata teoriaa, vaan käsitellään ilmiötä. Tutkija ei kuitenkaan lähde tyhjillä ajatuksilla, vaan hänellä on teoreettisia näkökulmia ja käsitykset tarkasteltavasta ilmiöstä muokkaavat tutkimuksen kulkua. Käytännöstä nousseiden asioiden ja teorian välillä on vuorovaikutus. Keskeisintä on löytää teorian ydin, sillä se auttaa kohdentamaan tutki-

musta. Aineiston keruu täsmentää ja perustelee teorian osaa tutkimuksessa. (Kiviniemi 2010, 75.)

Tärkeää ei ole kerätä mahdollisimman paljon tietoa etukäteen, vaan aineistonkeruun edetessä hakea tukea antavaa teoriatietoa. Tämä on aineistokeskeistä tiedonkeruuta, aineisto kerätään mahdollisemman läheltä ilmiötä. (Kiviniemi 2010, 78.) Harkinnanvarainen näyte on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tutkittavia on muutama, mutta niitä tutkitaan perusteellisesti. Tieteen perusta ei ole määrä vaan laatu. Pyritään luomaan vahvat teoreettiset perusteet, jotka määrittelevät, miten aineistoa siihen hankitaan. Käsitteiden tunteminen ja niiden rajaaminen määrittää tutkimusilmiötä, teoriaa ja aineistonkeruuta. (Eskola & Suoranta, 18.)

Teoria rakennetaan kerätyn aineiston pohjalta, eli puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. Edetään alhaalta ylöspäin. Jos aihetta ei rajaa kunnolla, aineisto ei lopu koskaan. (Eskola & Suoranta 2005, 19.) Laadullinen tutkimus kuvaa yhtä erillistä tapahtumaa, esimerkiksi haastattelulausuntoa. Erittely tapahtuu tutkimukseen osallistuvien yksittäisten ihmisten näkökulmista tai heidän antamien merkitysten perusteella. Laadullinen tutkimus etenee induktiivisesti. Lähdetään liikkeelle havainnoista ja muodostetaan niistä teoria. Haastattelutilanteessa lisäkysymykset eivät perustu taustalla olevaan teoriaan, jota pyritään testaamaan, vaan teoria syntyy haastattelun pohjalta. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 31.) Tutkimustulosta ei pyritä saamaan numeeriseen muotoon (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 30).

Teoria muodostaa viitekehysten tutkimukselle, jotta koko tutkimusilmiötä voidaan mieltää. Viitekehys muodostuu taas käsitteistä ja niiden välisistä suhteista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18.) Se, miten luotettavaa tutkimuksen tulokset ovat, määritellään havaintojen teoriapitoisuudella. Käsitteellä tarkoitetaan, millainen merkitys tutkittavalle ilmiölle annetaan, miten yksilö kokee tutkittavan ilmiön ja minkälaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Vaikka tuloksilla pyritään objektiivisuuteen, päättää tutkija lopuksi, mitä ottaa johtopäätöksiinsä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Koska tarkoituksenani ei ole tehdä strukturoitua haastattelua tai koota tuloksia tilastoon, on laadullinen tutkimus tähän paras vaihtoehto. On tärkeää miettiä, mitkä ovat tutkimuksen lähtökohdat: tutkitaanko ilmiötä vai menetelmää? Ilmiön tutkimisessa

käytetään kvalitatiivista tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2005, 14.) Tämä tutkimustapa suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja tutkijan tuottaman aineiston sijaan. Tarkoitus on minimoida tutkijan vaikutus aineistoon. Suositaan siis havainnointia haastattelujen sijaan. Tilastollisessa tutkimuksessa tutkimuskohteen ja tutkijan välille on helppo tehdä ero, sillä yleensä tutkija ei itse pääse vaikuttamaan tutkittaviin. ( Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 31-32.)

Aineistokeruun tavasta pystytään määrittelemään tutkimusmenetelmä. Jos käytetään haastatteluja, omaa elämänkertaa tai havainnointia, kyse on laadullisesta tutkimuksesta. Tyypillistä on, että tutkimussuunnitelma elää koko prosessin ajan. Aineiston keruu, analysointi ja raportointi kietoutuvat yhteen prosessin aikana. Laadullista tutkimusta ei ole helppo jakaa eri tulkintavaiheisiin sen muuttuvuuden takia. Voi olla, että matkan varrella joudutaan tarkistamaan tutkimusongelman asettelua. ( Eskola & Suoranta 2005, 15-16.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija perehtyy intensiivisesti tutkittavaan ilmiöön aika usein osallistuvalla havainnoinnilla. Tarkoitus on hahmottaa kohderyhmän ajattelu-tapa ”sisältä päin”, eli tutkijaa kiinnostaa yksilöllinen merkityksenanto, millä tavalla yksilöt kokevat ilmiön. Tutkija oppii koko ajan tutkittavasta ilmiöstä enemmän, käyttäessään laadullista tutkimustapaa. Matkan varrella tutkimustehtävä ja –prosessi voi muuttua, joten aineiston keruun ja tutkimusmenetelmien tulee myös mukautua muutokseen. (Kiviniemi 2010, 76.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija osallistuu tutkittavien elämään. Näin ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Siksi kenttätöitä korostetaan tässä tutkimusmenetelmässä. Tutkijan tulee pysyä objektiivisena ja olla vaikuttamatta tutkittaviin henkilöihin. Hän pyrkii tuomaan tutkittavien oman näkökulman esille. (Eskola & Suoranta 2005, 16.)

Omat uskomukset ja ajatukset tulee pitää erillään tutkimuskohteesta ja antaa sijaa tutkittavien mielipiteille. Omat subjektiivisuutensa tulee tunnistaa, jotta voi olla objektiivinen. (Eskola & Suoranta 2005, 17.) Hypoteesilla tarkoitetaan ennakkoolettamisten tiedostamista ennen tutkimuksen aloittamista. Laadullisessa tutkimuksessa se on suotavaa, sillä sen tarkoituksena on, että tutkija oppii prosessin aikana jotain uutta. Ennakkoolettamukset on syytä tuoda esille analyysin alussa, jotta voi-

daan vertailla oppimisprosessia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeinen verrattaessa määrälliseen tutkimukseen. Tutkijalla on tietynlaista vapautta suunnitteluun ja toteutukseen. Laadullisen tutkimusmenetelmän sanotaan toisinaan tuottavan subjektiivista tietoa. Kysymys onkin näkökulmista: tällä tavalla saadaan kerättyä aineistoa tähän tarkoitukseen. Lomakekysely on toimiva jos tehdään tilastoja ja haastattelu, kun halutaan ymmärtää, miten yksilöt kokevat tutkittavan ilmiön. (Eskola & Suoranta 2005, 20-21.)

Aineistoa kannattaa analysoida jo kirjoitusvaiheessa. Näin ollen analyysi on suuntaa antava ja päätelmissä sitä voidaan vielä täsmentää (Aaltola & Valli 2010, 79). Raportoinnissa tulee löytää ydinkohdat, jotka kuvaavat kohdetta ja joiden varaan tulokset tutkimuksesta voidaan rakentaa. Keskeisten käsitteiden löytäminen ja niiden käsitteleminen kokonaisvaltaisesti auttaa karsimaan pois tutkimustuloksen kannalta turhat ja epäoleelliset seikat. Analysointi ei perustu pelkkään metodiin, joten laadullisessa tutkimuksessa ei nouse esille tietoa, joka voitaisiin esittää tutkimuksen kuvauksena tai tuloksena. Tutkimus on kirjallinen ja perustuu tutkijan saamiin mielikuviin. Sitä voidaan myös sanoa tutkijan henkilökohtaiseksi tulkinnaksi tutkittavasta asiasta. Loppujen lopuksi tutkija päättää, mitä sisällyttää raporttiinsa. (Kiviniemi 2010, 80.)

### 3.2 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö tarkoittaa, että opiskelija tuottaa konkreettisen tuotoksen tai kehittää jotakin toiminnallista osa-aluetta. Samalla opiskelija kirjoittaa tuotosta ja kehittämiskohdetta koskevan raportin. Raportti toimii opiskelijan ammatillisen tiedon, taidon ja sivistyksen näytteenä konkreettisesta tuotoksesta ja hänen kehittämästään toiminnasta. (Vilka 2005, 76-77.)

## 4 TIEDONKERUUN MENETELMÄT

### 4.1 Havainnointi

Havainnointi on tieteen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa (Vilka 2007, 37). Havainnoinnissa tutkija tarkkaillee enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuskohdetta ja tekee muistiinpanoja. Puhutaan myös visuaalisesta aineistonkeräämisestä. (Metsämuuronen 2008, 42.) Se ei ole pelkästään asioiden näkemistä, vaan tietoista tarkkailua. Havainnoimalla saadaan tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. Toimintatutkimuksen edellytys on, että havainnointi tapahtuu siellä missä ilmiö tapahtuu, eli sen luonnollisessa ympäristössä. Ilmiö on luonnollisessa ympäristössä jos havainnot tehdään asiayhteydessä ja kontekstissa. (Vilka 2007, 37.)

Laadullinen tutkimus on kokemalla oppimista. Tutkija osallistuu tutkittavan ilmiön arkipäivään oppiakseen, miten ja miksi ilmiö käyttäytyy tai toimii niin kuin toimii. Tutkija haastattelee yhteisön jäseniä, tarkkailee ja havainnoi heidän toimintaansa. Näkökulmana toimii yhteisössä elämällä opittu kokemus. (Vilka 2005, 48.)

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sopii yhtä hyvin laadulliseen kuin määrälliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa havainnointia ei kuitenkaan pidetä tärkeänä, sillä tässä menetelmässä aineisto on monitasoista ja laajaa. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on taas ensisijaista. (Vilka 2005, 38.) Havainnointi ainoana aineistonkeruumenetelmänä on hyvin haasteellinen. Yhdistämällä havainnoinnin haastatteluun lopputulos on tuottoisa. Kuitenkin analysointi on työlästä. Havainnointi on perusteltu tiedonkeruumenetelmä, jos aiheesta ei tiedetä juuri mitään. Se tuo hyvin myös lisätietoa esimerkiksi teemahaastattelusta esille tulleisiin asioihin. Sen avulla voidaan myös monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81).

Osallistuva havainnointi on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tutkimuskohteena on sosiaaliset vuorovaikutukset ja kulttuurilliset merkitykset. (Vilka 2005, 40.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tiedonantajien kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82). Tutkija osallistuu tutkimukseen tutkittavan ilmiön ehdoilla ja sen jäsenten kanssa ennalta sovittavana ajanjaksona. Näkökulma on jokseenkin ennalta valittu sekä suunniteltu. Osallistuva havainnointi edellyttää, että tutkija pääsee tutkittavaan yhteisöön sisään. Tutkittavien ja tutkijan välillä tulee olla merkittävä sosiaalinen suhde. Sillä pyritään saamaan tietoa, miten yhteisön jäsenten mielestä ilmiö toimii. Kohdistettu haastattelu selvittää, mikä on ilmiön ihanne käyttäytyminen tai toiminta. (Vilka 2005, 44-45.)

Kohdistettua havainnointia voi käyttää kenttätyöskentelyn ja osallistuvan havainnoinnin tukena, kun tutkija on tarpeeksi tutustunut tutkittavaan ilmiöön. Kyseisellä menetelmällä tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkittavan ilmiön arkielämään ennalta rajattujen kohteiden puitteissa. Rajaukset liittyvät yleensä tapahtumiin, tilanteisiin tai asioihin tutkittavassa ilmiössä. Lähtökohtana voi olla tutkijan kiinnostus tutkittavan ilmiön toimintaan. Tämän takia yleensä tutkimuskysymys tai -ongelma täsmentyy jonkin ajan kuluttua, sillä tutkija tutustuu enemmän ja enemmän tutkittavaan ilmiöön. Tutkimus johdattelee tutkijan tutkimusongelmalle. Kohdistettu havainnointi voi olla apuna tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä. (Vilka 2005, 44.)

Havainnoitaessa tulee miettiä eettisyyttä. Tutkijan osallistuminen tutkittavan ilmiön arkielämään rikkoo luonnollisuutta. Tutkija edustaa toista kulttuuria. Hän vaikuttaa koko ajan tutkittavan ilmiön elämään. On tiedostettava, millaisia seuraamuksia tutkitavalla kohteella on tutkimuksen aikana ja valmiin tutkimuksen tuloksilla. Pitää noudattaa hyvää tieteellistä tapaa eli kysyä lupa tutkittavalta aineiston keruusta. Kaiken tulee tapahtua tutkimuseettisesti ja laillisesti. (Vilka 2005, 57.)

Luottamuksen yhteisöön saa, kun kerrotaan, mikä on tutkimuksen luonne ja tutkijan kiinnostuksen kohde. Jos tutkimuksen tarkka määrittäminen tutkittaville vaarantaa tutkimuksen tulokset, voidaan tutkimuksen tavoite kertoa pääpiirteittäin. Informaation tarkkuus määritellään aina tapauskohtaisesti. (Vilka 2005, 57-58.)

Teoria korostuu havainnoinnissa, sillä havainnoinnit perustuvat tutkijan henkilökohtaisiin havainnointeihin. Teoriat auttavat kiinnittämään tutkijan huomion asioihin, johon hän ei muuten osaisi kiinnittää huomiotaan. Ne antavat uusia näkökulmia. Teoriat ovat tapa selittää toimintaa. (Vilkkä 2005, 79-80.)

Rajaus tapahtuu suuntaamalla havainnoinnit tiettyihin asioihin, ennalta valittuihin tutkimuksen toimintakohteisiin. Rajaus voi tapahtua myös analysointivaiheessa, kun yhdistellään havaintoja. Analysoinnissa käytetään apuna teoreettista viitekehystä. (Vilkkä 2005, 80-81.)

#### 4.2 Teemahaastattelu

Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on luonnollista kysyä se häneltä. Vaikka haastattelulla saadaan paljon tietoa, ollaan kyseistä metodia pidetty kyseenalaisena: saadaanko haastattelulla oikeaa informaatiota? (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Haastattelututkimuksen osana on vuorovaikutustilanne, jossa tilanne on ennalta suunniteltu, tilanne on haastattelijan alkuun panema ja ohjaama. Haastattelijan rooli on motiivoida haastateltavaa ja haastattelijan on pystyttävä luottamaan tietojen luottamuksellisuuteen. (Metsämuuronen 2008, 39.)

Haastattelun eduksi luetaan joustavuus. Tutkija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen tai vaihtoehtoisesti esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelulla pyritään saamaan mahdollisemman paljon tietoa halutusta asiasta. Tämä on mahdollista, sillä haastattelussa käsiteltävät aiheet voidaan antaa haastateltavalle etukäteen ennen varsinaista haastattelua. Etuna on myös se, että tutkija pystyy toimimaan haastattelutilanteessa havainnoitsijana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Kun on kysytty lupa haastatteluun, antavat haastateltavat yleensä luvan käyttää haastattelua tutkimusaineistona. Tämä tiedonkeruumenetelmä antaa mahdollisuuden vali-

ta asiasta tietävät henkilöt tai ne joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole postikyselyllä. Haastattelu on kuitenkin kallista ja aikaa kuluttavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Teemahaastattelussa edetään etukäteen suunniteltujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaan. Haastateltavat kertovat tulkintansa asioista, minkälaisia merkityksiä he antavat eri asioille ja minkälainen vuorovaikutussuhde syntyy. Teemat tulee suunnitella tutkimuskysymyksen tai –tehtävän mukaisesti. Tarkoituksena on hakea vastauksia tutkittavaan ilmiöön haastateltavilta. Teemat perustuvat etukäteen hahmoteltuun viitekehykseen sekä valittuihin käsitteisiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelu sopii hyvin metodiksi, jos kohdejoukko edustaa tutkittavaa ilmiötä, tutkittavilla on alhainen motivaatio tai halutaan säädellä tutkimusaiheiden järjestystä. Haastattelu on hyvä keino, kun halutaan mahdollisimman suuri vastausprosentti tai on tarve tulkita ja täsmentää kysymyksiä. Tutkimuksen validiteetti voidaan tarkistaa havainnoimalla. Se on hyvä tiedonkeruumenetelmä, kun tutkitaan intiimejä asioita ja halutaan kuvaavia esimerkkejä, kun tutkittavasta ilmiöstä ei ole objektiivisia testejä. Haastattelu on perusmenetelmä, joka soveltuu moneen tilanteeseen. (Metsämuuronen 2008, 39.)



## 5 PALKKANLASKENTA

Useilla aloilla palkanlaskenta on merkittävä osa kustannuksia. Järjestelmänäkökulmasta pienille yrityksille tarkoitettut kirjanpito-ohjelmat usein sisältävät palkkahallinto-ominaisuuden. Keskisuuret ja suuret yritykset käyttävät poikkeuksetta erilaisia ohjelmia, jotka ovat integroitu muihin ohjelmiin. Toimintaa kehittäessä tulee ottaa huomioon palkkahallinnon prosessi, sillä se on usein työmäärältään merkittävin talousprosessi. Palkkaprosessi manuaalisesti suoritettuna vaatii moninkertaisen työpanoksen verrattuna digitaalisesti ja automatisoidusti hoidettuun prosessiin. (Lahti & Salminen 2014 135-136.)

Pienessä organisaatiossa on yleistä, että talous- ja henkilöstöasiat ovat saman ihmisen vastuulla. Nykyään näitä toimintoja on eriytetty ja on herännyt kysymyksiä, kuuluuko palkka-asiat henkilöstöhallinnolle vai onko se osa laskentatoimintaa ja taloushallintoa. Palkanlaskennalla on tiivis yhteys yrityksen taloushallintoon, sillä siitä syntyvät työ kustannukset ovat merkittävä erä yrityksen kuluissa. Palkkoja maksetaan säännöllisesti, joten niillä on vaikutus kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen. (Syvänperä 2011, 12.)

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu esimerkiksi henkilöstöpolitiikan suunnittelu, rekrytointi, sopimusten solmiminen ja työntekijätietojen ylläpito. Palkkahallinnon tehtävä on katsoa, että lakia ja sopimuksia noudatetaan, ja että työntekijät saavat palkkansa ajallaan ja oikein. Palkkahallinto tulkitsee työehtosopimuksia, auttaa jotta palkka-asioissa ja laskee sekä maksaa palkat. (Syvänperä 2011, 12-13.)

Palkanlaskenta on edellä mainittujen hallintojen ydintoiminto. Tekninen osaaminen, lain ja säädösten tunteminen sekä tietokone-ohjelmiston hallinta kuuluvat palkanlaskijan työhön. Palkkatiedot ovat hyvin henkilökohtaisia asioita, joten niiden käsittelyyn tarvitaan hienotunteisuutta ja luottamuksellisuutta. Hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat myös palkanlaskennassa. (Syvänperä 2011, 13.)

## 5.1 Laki ja työehtosopimukset

Suomessa palkkauksesta säättää laki ja erilaiset sopimukset. Yksinkertaisesti, palkka on aikasidonnainen rahapalkka, joka on tyypillisesti kuukausipalkka tai tehtyihin tunteihin perustuva tuntipalkka. Kuitenkin palkka koostuu työsopimuslain määräyksistä, noudatettavista työehtosopimuksista, yrityskohtaisista sopimuksista sekä työehtosopimuksissa sovitusta lisistä. Palkka määräytyy yrityksen noudattaman työehtosopimuksen mukaan. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Syntyneen työsuhteen ehdoista määrää siihen tarkoitettu lainsäädäntö. Lainsäädäntö on kaikkia muita säädöksiä ylempänä, joten alempitason säädös ei kumoja lainsäädäntöä. (Syvänperä 2011, 14.)

Lainsäädäntöä seuraa hierarkiajärjestyksessä työehtosopimukset. Palkansaajien ja työnantajien keskusjärjestöt neuvottelevat tulevan sopimuksen sisällöstä. Jos Suomen hallitus osallistuu tähän sopimuksen, puhutaan tulopoliittisesta kokonaisratkaisusta (tupo). Palkkojen ohella sovitaan verotuksesta, sosiaalipolitiikasta ja muista työelämän uudistuksista. (Syvänperä 2011, 18.)

Kun sopimukseen päädytään, tämä sitoo sekä palkansaajien että työnantajien keskusjärjestöjä. Kun sitova sopimus keskusjärjestöjen kanssa on saatu aikaan, alkavat neuvottelut ammatti- ja työnantajaliittojen kanssa. Neuvottelun tulos on työehtosopimus (TES), joka sovitaan määräajaksi. Usein se on yhden tai kahden vuoden mittainen. (Syvänperä 2011, 18.)

Jos neuvotteluissa päätetään asiat sovittaviksi työpaikoilla, sanotaan syntyvää sopimusta paikalliseksi sopimukseksi. Työpaikalla luottamusmies ja työnantajan edustaja neuvottelevat esimerkiksi vuosilomasta. Jos sopimusta ei synny, noudatetaan työehtosopimusta tai lakia. Työehtosopimukseen sitoutunut työnantaja ei saa alittaa kysei-

sen TES:n määräämää palkan alarajaa tai muita sovittuja ehtoja. (Syvänperä 2011, 19.)

Työehtosopimuksissa käsitellään sellaisia asioita, joita ei laissa olla säädetty, esimerkiksi: lomaraha, työajan lyhennys, palkallinen äitiysloma ja irtisanomisaika. Työehtosopimukset ovat alakohtaisia ja ovat joko yleissitovia tai normaalisitovia. Normaalisitova TES sitoo ainoastaan sopimuksen tehneitä osapuolia. Yleissitova sen sijaan velvoittaa järjestäytymättömänkin työnantajan noudattamaan kyseistä työehtosopimusta. Työehtosopimuksen yleissitovuudesta päättää Työehtosopimuksen yleissitovuuden vahvistamislautakunta. (Syvänperä 2011, 19-20.)

## 5.2 Työsopimus

Työsopimussuhde alkaa työsopimuksen allekirjoituksesta. Sen voi tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. Epäselvyyksien välttämiseksi, kirjallinen työsopimus on molempien osapuolten kannalta paras vaihtoehto. Itse työsuhde alkaa, kun työntekijä aloittaa sopimuksessa sovitun työn. Työsopimus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Määräaikaisella työsuhteella on aina alku- ja loppupäivä. Se päättyy määrätynä päivänä, eikä sitä tarvitse erikseen irtisanoa. Tällainen työsopimus vaatii erityisen syyn esimerkiksi työntekijän oman toivomuksen tai äitiyslomasijaisuuden. Määräaikaisia työsopimuksia voidaan solmia peräkkäin vain hyvällä syyllä. Jos voidaan todeta sopimusten lukumäärän tai yhteenlasketun kestoajan viittaavan siihen, että työntarve kyseiseen tehtävään on pysyvä, ei ole sallittua sitoa monta peräkkäistä määräaikaissopimusta. (Syvänperä 2011, 22-25.)

Työsuhteen alkuun voidaan sopia koeaika. Tällä varmistetaan työsuhteen toimivuus ja molempien sopijapuolien tyytyväisyys. Työsuhdelaisissa sanotaan koeajan enimmäispituudeksi neljä kuukautta. Jos työ vaatii yli neljän kuukauden kouluttamista, voi koeaika olla kuusi kuukautta. Määräaikaisessa, alle kahdeksan kuukauden työsuhteessa, koeaika saa enintään olla puolet työn kestosta. Koeajalla työsuhteen saa purkaa kumpi tahansa, asiallisin perustein. (Syvänperä 2011, 25-26.)

### 5.3 Palkansaajan verotus

Tarve palkanlaskentaprosessille syntyy siitä, kun yrityksessä työskentelee työntekijöitä, joille maksetaan tehdystä työstä korvaus eli palkka (Lahti & Salminen 2014, 137). Palkansaaja on velvollinen maksamaan veroa, joka pidätetään palkasta ennakonpidätyksenä. Ennakonpidätys tehdään rahapalkasta, joka sisältää luontoisedut. (Syvänperä 2011, 34.) Luontoisetu on muu kun rahallinen hyödyke, joka on verotettavaa tuloa. Näitä etuja ovat esimerkiksi autoetu ja puhelinetu. (Syvänperä 2011, 68.)

Se, miten paljon palkasta pidätetään, on merkitty verokorttiin veroprosenttina ja tulorajana. Pidätysprosentti on henkilökohtainen ja se on laskettu viimeksi toimitetun verotuksen avulla. Prosentti määräytyy ennakonpidätyksen alaisten tulojen, kunnallis- ja valtionverotuksen sekä kirkollisverotuksen mukaan. (Syvänperä 2011, 34-35.)

Yleisin verokorttityyppi on päätoiminen verokortti. Sitä ei voi käyttää samaan aikaan useammassa työsuhteessa. Työntekijä voi valita millä tavalla tulo verotetaan: joko A-verokortti, palkkakausikohtainen tuloraja tai B- verokortti, yhden tulorajan ennakonpidätys. A vaihtoehdolla on asetettu tulorajat päivää, viikkoa, kahta viikkoa, kuukautta ja vuotta kohden. Siinä on määriteltä, miten paljon saa ansaita henkilökohtaisella veroprosentilla esimerkiksi kahdessa viikossa. Mikäli tämä tulo ylittyy, käytetään verokorttiin merkittyä lisäprosenttia ylimenevältä osalta. (Syvänperä 2011, 36.)

B- verokortilla yhdellä tulorajalla palkasta tehdään ennakonpidätys perusprosentilla koko vuoden, niin kauan, kunnes tuloraja tulee vastaa. Sen jälkeen ylimenevästä osasta pidätetään lisäprosentilla.

Sivutoimen verokortin kopio toimitetaan sille työnantajalle, joka ei maksa työntekijälle pääsääntöisesti palkkaa. Sivutoimen verokortissa on yleensä merkitty yksi ainut pidätysprosentti, jota kaikki työnantajat käyttävät. (Syvänperä 2011, 36-39.)

Freelancer verokortti sopii heille, joilla ei ole päätoimista työtä, vaan saavat tulonsa usealta eri työnantajalta. Tämän verokortin veroprosenttia käyttävät kaikki työnantajat, joilta henkilö saa palkkaa. (Syvänperä 2011, 39.)

#### 5.4 Viranomaisraportointi

Palkanlaskentaan liittyy aina raportointia ja viranomaisille ilmoittaminen (Lahti & Salminen 2014, 136). Raportointi palkanlaskennassa tapahtuu kerran kuukaudessa tai palkkakausittain. Raportointia on erilaista, esimerkiksi palkkalaskelmat työntekijöille ja ilmoitukset viranomaisille. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Työnantaja toimittaa palkasta tehdyt ennakonpidätykset verottajalle ja tekee siitä myös ilmoituksen. Kausiveroilmoitus tulee olla verottajalla seuraavan kuun 12. päivään mennessä. Samana päivänä pitää tilittää ennakonpidätykset sekä sosiaaliturvamaksut. (Syvänperä 2011, 45.)

Muita palkasta vähennettäviä maksuja ennakonpidätyksen lisäksi ovat työntekijän eläkevakuutus- (TyEL) ja työttömyysvakuutusmaksu (tvm). Työntekijä osallistuu eläkevakuutuksen ja työttömyysvakuutuksen maksamiseen. Alle 53-vuotiailta työntekijöiltä perittävä TyEL maksu vuonna 2015 on 5,7% ennakonpidätyksenalaisesta palkasta ja yli 53 –vuotiailta 7,2%. Työttömyysvakuutusmaksua työntekijä maksaa vuonna 2015 0,65% ennakonpidätyksen alaisesta palkastaan. (Syvänperä 2011, 56-57.) Työnantaja on velvollinen ottamaan työntekijälleen lakisääteisen tapaturmavakuutuksen (Syvänperä 2011, 155). Vuositasolla raportoinnit palkkahallinnosta tehdään esimerkiksi vakuutusyhtiölle (Lahti & Salminen 2014, 140). Yrityksellä on velvollisuus pitää palkkakirjanpitoa aina kun se maksaa palkkoja (Lahti & Salminen 2014, 137).

Manuaalinen ilmoitus ei yhdelle yritykselle ole suuri vaiva, mutta laajennettaessa näkökulmaan valtakunnalliselle tasolle, ilmoitusten digitalisoituminen ja automatisoituminen voivat tuoda merkittäviä hyötyjä. Tarkoituksena olisi reaaliaikaisen palkanmaksuraportoinnin ja ansaintarekisterin rakentaminen. Tämä tarkoittaa, että palk-

katietoja tarvitsevat viranomaiset voisivat saada käyttöönsä reaaliaikaisesti palkkatiedot yhdestä ansaintarekisteristä. Esimerkiksi Kelan päivärahoja varten voitaisiin saada automaattisesti tiedot toteutuneista palkoista, ilman manuaalista ilmoittamista. (Lahti & Salminen 2014, 136.) Katso- tunniste on yrityksen ”verkkopankkitunnus”, jolla yrityksen edustajat voivat tunnistautua KELA:n, Verohallinnon ja Tullin sähköisiin palveluihin (Verohallinnon www- sivut 2015).

## 5.5 Loman kerryttäminen ja lomapalkan maksu

Lomaa kertyy lomanmääräytymisvuodelta, joka on 1.4.- 31.3. Työntekijä ansaitsee lomaa, jos työskentelee vähintään 14 päivää tai vähintään 35 tuntia kuukaudessa. Jos kumpikaan ehdoista ei täyty, hänelle maksetaan lomakorvausta. (Syvänperä 2011, 118.) Lomakorvaus maksetaan myös työsuhteen päätyttyä, jos työntekijä ei ole ehtinyt pitämään siihen mennessä ansaitsemiaan lomia (Syvänperä 2011, 132).

Lomavuoden päättyessä, alle vuoden kestänyt työsuhde kerryttää jokaiselta lomaa oikeuttavalta kuukaudelta 2 päivää lomaa. Yli vuoden kestänyt työsuhde oikeuttaa 2,5 päivää lomaa. (Syvänperä 2011, 118-121.) Vuosilomaa vuodessa kertyy 30 päivää, joista 24 on kesälomaa (kesälomakausi 2.5.- 30.9.) ja 6 on talvilomaa (lomakausi 1.10.-30.4.). Lomapäiviksi ei lasketa sunnuntaita tai arkipäiviä. (Syvänperä 2011, 122-123.)

Lomapalkka on kuukausipalkkalaisille samansuuruinen lomalla, kuin jos he olisivat töissä. Luontoisedut kuuluvat lomapalkkaan, sillä he saavat käyttää etuuksiaan lomansa aikana. Lain mukaan yli kuusi päivää ylittävien lomien palkka on maksettava ennen kuin loma alkaa. (Syvänperä 2011, 123.)

Tuntipalkkalaisen, joka kuuluu 14 päivän ansaintasääntöön, lomapalkka lasketaan lomanmääräytymisvuoden aikana kertyneestä rahapalkasta, joka jaetaan tehdyillä työpäivillä ja kerrotaan vuosilomalain mukaisella kertoimelle. Lomavuoden kertymä

euroihin kuuluu normaalin tuntipalkan lisäksi erikseen määritellyt lisät esimerkiksi ylitöiden perusosa, sunnuntaityölisä ja viikkolepokorvaus. Tuntipalkkalaisen, joka kuuluu 35 tunnin ansaintapiiriin, lomapalkka maksetaan prosenttiperusteisesti. Alle vuoden kestänyt työsuhde lasketaan yhdeksällä prosentilla ja yli vuoden kestänyt 11,5 prosentilla. Aikajakso mitä tarkkaillaan on lomanmääräytymisvuosi ja sinä aikana ansaitut tulot vaikuttavat lomapalkkaan. (Syvänperä 2011, 128-131.)

Lomarahan maksu on sovittu työehtosopimuksissa. Lomaraha on 50% lomapalkasta. Toisissa työehtosopimuksissa on määritelty lomaltapaluuraha, joka tarkoittaa lomarahan maksua lomalta töihin paluun jälkeisenä palkanmaksupäivänä. (Syvänperä 134.)

## 6 ULKOISTAMINEN

Monet suuret ja keskisuuret yritykset ovat nykyään keskittäneet palkkahallintonsa palvelukeskuksiin, eli ovat ulkoistaneet palkanlaskentansa palveluntarjoajalle. Vaikka palkkahallinto on ulkoistettu, on vastuu kuitenkin palvelun ostajalla eli työnantajalla. Ulkoistaminen vaatii ammattitaitoa, koska ulkoistettavat palvelut ja prosessit on osattava kuvata hyvin oikeiden asioiden ostamista varten. (Kauhanen 2012, luku 14.)

Ulkoistaminen on väärä sana, kun on tarkoitus kuvata toiminnan siirtämistä palveluntarjoajalle. Se herättää ajatuksen, jossa yrityksen johto tylysti siirtää toiminnon toisalle kustannusten säästämiseksi ja jättää sen siihen. Parempi olisi puhua kumppanuudesta, jossa asiakkaalla ja palveluntarjoajalla on valta ja vastuu. Tähän kuuluu säännöllinen yhteydenpito, jonka tarkoituksena on kehittää toimintaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Vääränlainen mielikuva on yksi syy, miksei ulkoistus onnistu toivottulla tapaa. (Salo 2005.)

### 6.1 Syyt

Ulkoistamisella tarkoitetaan tilannetta, kun yritys siirtää osan tai koko toimintansa ulkoistuspalvelujen tarjoajalle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17). Syitä ulkoistamiseen on monia. Kustannussäästöt ovat usein yksi tärkeimmistä ulkoistamisen perusteista. Usein kysytään, voiko ulkoistus tuoda kustannussäästöjä, jos toiminto siirretään toisen yrityksen tuotettavaksi ja kyseinen yritys lisää siihen vielä oman katteensa päälle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21.) Palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun edullisemmin, jos tuottavuus on kyseistä palvelua tuottaessa korkeampi kuin ulkoistavan yrityksen.



Toinen vaihtoehto on, jos palveluntarjoajan tuotannon tekijöiden (esim. henkilöstökulut) kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä alhaisemmat. Yleensä palveluntarjoaja pystyy tuottamaan palvelun kustannustehokkaammin ja laadukkaammin kuin ulkoistava yritys. Tämä johtuu siitä, että palveluntarjoaja on vain keskittynyt siihen toimintaan, mikä ulkoistusta tekevällä yrityksellä on ollut vain tukitoimintana. Esimerkiksi satoja palkanlaskijoita työllistävä yritys voi sijoittaa tietojärjestelmiin ja palkanlaskennan prosesseihin enemmän kuin yritys, jossa kyseisiä ammattilaisia on vain kymmenen. Palveluntarjoajalla voi olla myös mittakaavaetu: he pystyvät toimimaan suuremmalla alueella ja suuremmilla resursseilla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.)

Henkilöstön aiheuttamat palkkakustannukset ovat usein merkittävin syy harkita ulkoistamista. Ero käy selkeäksi silloin, kun ulkoistava yritys toimii Suomessa ja palveluntuottaja toimii ulkomailla. Tuottavuus on Suomessa alhaisempi, mutta palkkakustannukset sitäkin edullisemmat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22.)

Kustannussäästöt olivat monelle yritykselle tärkein argumentti ulkoistuksen syyksi. Yksinkertaisesti halvemmän työvoiman maissa palkkakustannukset ovat matalammat kuin Suomessa, eikä sivukustannuksista tarvitse huolehtia. Sen sijaan, että tuijotetaan yksikkökustannuksia, tulee tarkkailla kokonaiskustannuksia. Halvemmän työvoiman maissa yhden työntekijän palkka on matalampi, mitä Suomessa, mutta työn laatu voi olla kyseenalainen ja virheiden korjaaminen voi nostaa kustannuksia. Usein syynä ovat erilaiset työtavat ja kulttuurierot. Myös pilvitekniikka on muuttanut ulkoistuksen suuntaa. Palveluja ostetaan virtuaalisesti tapaamatta koskaan kumppania. (Vänskä 2013.)

Ulkoistamismahdollisuudet löytyvät nykyisin myös internetistä. Lukuisat pienyritykset tarjoavat palveluitaan internetinvälityksellä. Nämä alhaisilla palkkakustannuksilla työtätekevät tulevat yleensä Aasiasta ja Itä-Euroopasta. He tarjoavat kirjanpitoa, tekstinsyöttämistä tai Power Point-esityksen tekemistä. Myös yksityishenkilöt voivat ulkoistaa omia tehtäviään näille internetin palveluntarjoajille. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 22-23.)

Ydintoimintoon keskittyminen on yleisin ei-taloudellinen syy ulkoistamiseen. Yritys pystyy tuottamaan palvelun itse halvemmalla, mutta pystyy tuottavammin käyttämään rahansa ja aikansa jossakin muualla. Myös laadun parantamista pidetään kannattavan ulkoistamisen syynä. Vaikka laatua ei mitata, voi ulkoistamisen motiivina olla kyseisten mittareiden luominen ja tietyille palvelutasolle pääseminen. Tämän myötä myös toimintatavat sillä sektorilla yhtenäistyvät. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 22-23.)

Tehokkuutta haettaessa taloushallinnon tulevat trendit ovat keskittäminen ja ulkoistaminen. Suuryritysten johtajat sanovat työnsä painottuvan yhä enemmän strategiaan ja tämän osana on taloushallinnon organisointi ja kustannustehokkuus. Puolet suur-yrityksistä ovat jo nyt keskittäneet taloushallinnon palvelukeskuksiin. Taloushallinnon keskityksiä ovat rutiinityöt esimerkiksi kirjanpito, maksuliikenteen hoito ja palkanlaskenta. Nämä rutiinityöt kuuluvat usein myös ulkoistettavaan taloushallintoon. Ulkoistus näiden taloushallinnon töiden tiimoilta jatkuu tulevaisuudessakin. Kuitenkin ne pysyvät Suomessa eivätkä ole siirtymässä ulkomaille. Haasteita tuovat kieliongelmat ja eri maiden lainsäädännöt. (Lilius 2006.)

Liiketoimintaprosessin, kuten taloushallinnon, ulkoistaminen on yleistä. Yritys saattaa pitää osan taloushallinnosta itsellään ja ulkoistaa tietyn osan taloushallinnosta palveluntarjoajalle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35.) Informaatio teknologia- alan ulkoistukset jatkuvat, mutta periaatteet ovat muuttuneet. Ennen tärkeintä oli kustannustehokkuus, nyt halutaan myös tuottavuutta. Pettymyksiä on ollut matkalla ja periaatteet ovat muuttuneet matkan varrella. Alussa kustannussäästöt olivat ulkoistuksen tarkoitus, mutta suuriin säästöihin ei ole päästy. Yleisimpiä ongelmia ovat arvioitua korkeammat kokonaiskustannukset, erilainen työkuultuuri ja työn laatu. Suomalaiset yritykset ovat vuosien saatossa ottaneet opikseen ulkoistamiskokemuksistaan ja oppineet ymmärtämään kumppanuussuhdetta paremmin. Ydinosamistaan ei voi ulkoistaa, joten tätä liiketoimintaa on voimakkaasti otettu takaisin oman yrityksen haltuun. (Vänskä 2013.)

## 6.2 Riskit

Ulkoistuksessa on riski menettää innovaatiomahdollisuus ja osa ydintoiminnasta. Täysin ulkopuolisten toimijoiden kanssa on vaarana tehon katoaminen. Näin ollen moni yritys on vetänyt takaisin ulkoistuksen ja ottanut sen takaisin haltuun. Syy tähän on, että suuremmilla yrityksillä on toisinaan mahdollisuus tuottaa itse samat toiminnot samalla hyödyllä, kuin ulkoistaessa toiminnon palveluntarjoajalle. Tähän tarvitaan kuitenkin hyvin suurta liikevaihtoa, joten suurimman osan yrityksistä nähdään hyötyvän ulkoistuksesta. Yritysten kannattaa edelleen ulkoistaa se, mitä niiden ei itse tarvitse välttämättä tehdä. Ammattitaitoa ei saa unohtaa, joten sitä tulee vaatia myös palveluntarjoajalta. (Vänskä 2013.)

Amerikkalaiset suuryritykset ovat alkaneet vetää ulkoistuksiaan takaisin oman yrityksensä hoidettaviksi. Syynä tähän on, että kustannussäästöt ovat jääneet odotettua pienemmiksi ja ulkoistajan maksettavaksi on tullut piilokustannuksia. Osa kustannuksista johtuu liian väljästä ulkoistussopimuksesta. (Salo 2005.)

Pettymyksen on tuonut myös se, että ulkoistamista on luultu avaimet käteen -palveluksi. Ulkoistava yritys joutuu käyttämään aikaa ja henkilöstöään työhön, jonka luuli kuuluvan palveluntarjoajalle. Lisäksi palveluntarjoaja tekee virheitä, jotka voivat vaikuttaa ulkoistavan yrityksen imagoon. Kannattaa miettiä imagoon vaikuttavia ulkoistuksia, esimerkiksi asiakaspalvelua, jos ainut motiivi ulkoistukselle on kustannussäästöt. (Salo 2005.)

Kansainvälisillä yrityksillä on houkutus pitää koko maailma pelikenttänään ulkoistamisessa. Mutta kun siirtää toiminnon maailman ääriin, riskit moninkertaistuvat. Ulkoistamismahdollisuudessa voi tulla vastaan kielelliset ja kulttuuriset ongelmat, kuten esimerkiksi asiakaspalvelussa ja palkkahallinnossa. Palkkahallintoa säätelee kunkin maan omat lait ja työehtosopimukset. Näin ollen se on maakohtainen toiminto. Kansainvälisten suurten ulkoistajien keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan, enemmistö on tyytyväinen yhteistyöhönsä palveluntarjoajan kanssa. Ulkoistuksessa on yhä potentiaalia ja palvelujen tuottajien määrä kasvaa koko ajan. Se on tuonut palveluyhteiskuntaan kokonaan uuden ulottuvuuden. (Salo 2005.)

Liiketoimintatapa on muuttunut ulkoistuksen myötä, mutta silti se voi olla hyppy tuntemattomaan. Ulkoistus on voimakas liiketoimintastrategia, joka vaatii globaalin johtamisen ajattelutavan muuttamista. Käyttämällä oikein ulkoistusta, se voi tuoda hyötyjä, kuten: kustannussäästöt, ydintoimintoon keskittyminen, laadun kehittäminen sekä jättää aikaa markkinoinnille että tuo kilpailukykyyn etua. Valitettavasti, edellä mainitut hyödyt eivät aina tuota tulosta. Toisinaan yritykset sitoutuvat löyhästi, joka voi päätyä katastrofiin. Kompastuskiviä ulkoistamisessa ovat:

- johdon sitoutumisen puute
- ulkoistuksesta puhuminen
- tiedon puut ulkoistusmetodeista
- ei tunnisteta ulkoistuksen riskejä
- ei hankita ulkopuolista apua ulkoistamiseen
- ei oteta huomioon kulttuurien eroja
- ei kirjallista ulkoistussuunnitelmaa (Pollitt 2005, 33-35.)

### 6.3 Historia

Ulkoistusbuumi on lähtöisin Amerikasta, josta se on 2000-luvulla pikkuhiljaa rantautunut Suomeen (Salo 2005).

Suomessa ulkoistaminen on aloitettu 1950-luvulla siivousalalla. Ala on jo varhain laajentanut palvelutarjontaansa kiinteistöjen huolto- ja turvallisuuspalveluihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 26-27.)

Seuraavaksi aloitettiin kopioinnin ja viestinnän ulkoistus. Kopiojyvä on hyvä esimerkki onnistuneesta palveluntarjonnasta, sillä suomalaiset tuonti- ja vientitoimintaa

harjoittavat yritykset tarvitsevat heidän verkkokaupan tunnuksensa, jotta saavat Tullin tiettyjä virallisia julkaisuja. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 27.)

Informaatio teknologian ulkoistus alkoi keksintöönsä nähden hyvin varhain, 1980-luvulla. Tilastokeskuksen mukaan, yli 10 henkilöä työllistävästä yrityksistä noin puolet ovat ulkoistaneet työasemapalvelut osittain tai kokonaan. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 27.)

Vuosituhanen vaihteessa on alettu ulkoistamaan taloushallinnon palveluita. Ensimmäiset tilitoimistot ovat perustettu Suomeen 1950-luvulla, joten tämän alan ulkoistaminen on lähtenyt liikkeelle varsin myöhään. Silta Oy:n mukaan, noin kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä on ulkoistanut palkkahallintonsa. Muita ulkoistamisen kohteita ovat puhelinvaihte- ja puhelinpalvelukeskukset. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 27-28.)

#### 6.4 Menettelytavat

Ulkoistuksen hankintamenettelyt ovat avoin menettely ja neuvottelumenettely. Avoimessa menettelyssä yritys jättää julkisen tarjouspyynnön, jonka perusteella palveluntarjoajat voivat jättää tarjouksen. Tarjouspyynnön jättäneistä yrityksistä valitaan yrityksen kriteerit parhaiten täyttävä tarjous. Tämä menetelmä sopii hankintoihin, jotka pystytään määrittelemään tarjouspyyntöön riittävän tarkasti. Menettelynä etuna on nopeus. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 40.)

Neuvottelumenettelyssä julkaistaan hankintailmoitus, missä kuvataan hankinnan luonne. Ilmoitukseen vastanneista valitaan neuvotteluvaiheeseen jatkavat palveluntarjoajat. Neuvottelussa hankinnan kohde tarkentuu hanketta läpikäydessä. Lopputulos on hankinnan lopullinen määritelmä ja tarjouspyyntö. Hankintapäätös tehdään tarjousten pohjalta. Tämä sopii hankintoihin, joihin on vaikea määritellä heti hankinnan luonne yksityiskohtaisesti tai missä tarjouspyyntö voi tuoda lisäarvoa hankinnal-

le. Neuvottelumenetelmä on pitkäkestoisempi kuin avoin menettely. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 40-41.)

## 6.5 Ulkoistettavan toiminnon määrittelyminen

Ulkoistamisstrategiassa määritellään yrityksen ydintoiminnot, jotka yrityksen tulee itse tehdä, sekä toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Tässä vaiheessa päätetään ulkoistuksen yleiset tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.) Kaikkien päätösten pohjaksi tarvitaan riittävät perusteet, jotta ulkoistus tehdään (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45). Ulkoistaessa toimintaa, palveluntarjoajan on syytä varmistaa, että asiakas ymmärtää mitä ostaa. Yleisempinä sudenkuoppina pidetään, jos asiakkaan puolella henkilöt vaihtuvat ja saadaanko ymmärrys toimintatavasta seuraavalle perille. Onko sovitut asiat kuvattu sopimuksessa riittävän tarkasti? Yrityksen kannattaisi antaa prosessikaavioita, koska ulkoistuksessa tulisi ottaa huomioon koko tuotanto. Asiakkaiden pieni tyytymättömyys ulkoistuspalveluun on jatkuvaa. Pienet asiat kalvavat. (Seies 2013.)

Ulkoistettavan osa-alueen tunnistaminen voi tapahtua yrityksen uudistaessa toimintamalliaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 47). Strategiassa voidaan ottaa kantaa siihen, mitkä toiminnot pyritään hoitamaan itse ja mitkä toiminnot voidaan ulkoistaa. Samalla tehdään määritelmä ulkoistuksen viitekehykselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 48.)

Valmisteluvaiheessa tulee ottaa huomioon millä mittareilla palvelua halutaan seurata ja mitä raporteja palveluntarjoajalta ja omalta yritykseltä edellytetään. Nämä mittarit tulee johtaa tavoitteista, jotka on asetettu ulkoistukselle. Palvelutasomittarit tulevat osaksi ulkoistussopimusta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81.) Palkanlaskennassa sitä voitaisiin mitata esimerkiksi virheettömien palkkalaskelmien osuus kaikista palkkalaskelmista (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 83).

## 6.6 Ulkoistuksen eteneminen

Esiselvittelyssä tarkastuksen kohteena on mahdollisesti ulkoistettava kohde. Selvitteilyn aikana määritellään tavoite ulkoistukselle, rajataan ulkoistuksen kohde sekä määritellään ulkoistuksen toimintojen toimintamalli. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.) Ulkoistaessa on hyvä ymmärtää oman sekä mahdollisesti ulkoistettavan palvelutoiminnon kustannustaso. Yleensä ei ole mitattu kustannuksia, mutta nämä tiedot ovat tärkeitä, kun vertaillaan omia kustannuksia ulkopuolisiin vaihtoehtoihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52.) Kokonaiskustannusten laskemisen jälkeen pystytään laskemaan suoritekohtaiset kustannukset (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 53).

Yksittäisten ulkoistuksien tavoitteet tulee olla yhtä yrityksen strategian kanssa ja kytkeytyä liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Asetetut tavoitteet toimivat ohjenuorana ulkoistuksen koko elinkaaren aikana. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 57.)

Kun ulkoistus on rajattu ja tavoitteet määritelty sekä punnittu ulkoistamisen kannattavuutta, on aika suorittaa kilpailutus (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74). Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa tarjonta ja valita yrityksen tarpeita tyydyttävä ulkoistuspalvelu (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65). Kilpailutuksen vaihteet ovat samat, oli ulkoistamisen kohde mikä tahansa. Vaiheen kesto ja laajuus riippuu toimialasta ja ulkoistettavan kohteen monimutkaisuudesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 69.)

Kilpailutusprosessi kannattaa tehdä projektimaisesti eli määritellä deadlinet (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 70). Kilpailutusta valmistellessa, valitaan potentiaaliset palveluntarjoajat. Vaiheessa on mukana yleensä 3-6 ulkoistuspalveluiden tarjoajaa. Yhdellä tarjoajalla kilpailutus menettää merkityksensä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74.)

Valmisteluvaihe kilpailutuksen osalta loppuu, kun ulkoistava yritys on valmis ottamaan yhteyttä palveluntarjoajiin. Salassapitosopimus kirjoitetaan aina ennen kuin luottamuksellista tietoa vaihdetaan. Tiedustelut lähetetään palveluntarjoajille, missä kerrotaan ulkoistuksen kohteesta ja tavoitteista sekä alustavasta sopimusrakenteesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 89-90.)

Ulkoistava yritys kerää kaikki myöntävästi vastanneet palveluntarjoajat ja valitsee ne, jolle lähettää tarjouspyynnön (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94). Palveluntarjoajan saatua tarjouspyynnön, alkavat he miettimään myyntitaktiikkaa. Useimmat tarjoavat juuri sitä, mitä tarjouspyynnössä on pyydetty. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 99.)

Ulkoistavan yrityksen saatua vastatarjoukset palveluntarjoajilta, valitsevat he muutamien kenen kanssa jatkavat neuvotteluita (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 102). Toisinaan neuvottelu- ja sopimusvaihe sulautuvat yhteen. Kuitenkin, jos tarjousten pohjalta on syytä täsmentää jotain, ovat neuvottelut paikallaan (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104.)

Sopimusvaiheessa on tarkoitus kirjata ulkoistuspalvelun sisältö ja tarvittavat juridiset ehdot sopimuskokonaisuuteen molempia sopijapuolia tyydyttävällä tavalla. Ulkoistuspalvelut tehdään yleensä määräajaksi, esimerkiksi kolmeksi vuodeksi. Toisaalta, tilitoimiston kanssa tehtävät sopimukset ovat yleensä toistaiseksi voimassa olevia eli jatkuvat, kunnes ne irtisanotaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106.)

## 6.7 Käyttöönotto vaihe eli ulkoistuksen siirtyminen palveluntarjoajalle

Käyttöönotto vaiheessa on tarkoitus siirtää ulkoistettava palvelu yritykseltä palveluntarjoajalle. Tässä vaiheessa palvelu suunnitellaan uudelleen, jotta sen tehokkuus paranee. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.)

Siirtovaiheessa kannattaa laatia projektisuunnitelma. Ulkoistussopimuksessa sovitut asiat ja aikataulut toimivat viitekehystenä projektisuunnitelmassa. Roolijako ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoaja välille tulee myös tässä vaiheessa tehdä. Molempien osapuolten projektipäälliköiden tarvitsee tehdä tiiviisti yhteistyötä, jotta yllättävään tilanteeseen eivät horjuta palvelun siirtymisprosessia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128-130.) Jotta saumaton palvelu ulkoistuksen myötä jatkuisi, on varmistettava



toimivuus ulkoistavan yritykseen jäävien toimintojen ja palveluntarjoajalle siirtyvien prosessien välillä. Hyvä tapa on tehdä prosessikuvauksia, joissa käy ilmi molempien osapuolten vastuut. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 148.)

Käyttöönottoprosessi päättyy, kun ulkoistussopimuksessa sovitut asiat ovat täytetty ja palvelu voidaan tuottaa täysin palveluntarjoajalla. Toiminnot on rakennettu ja kehitetty, sekä ulkoistava yritys että palveluntarjoaja ovat hyväksyneet projektin päättämisen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158.)

## 6.8 Henkilöstöressurssien eli HR:n ulkoistaminen

Tiettyjen HR (human-resource) toimintojen ulkoistaminen, kuten palkanlaskenta, ovat olleet olemassa jo vuosia. Viime vuosien aikana, täydenpalvelun liiketoimintaprosessien ulkoistaminen on tullut päätökseen. Jouduttuaan kohtaamaan massiivista ylikapasiteettia ja liian monta liiketoimintasektoria kerrallaan, johtajat ovat etsineet uusia keinoja saada kuriin kustannukset, tulla tuottavammaksi ja keskittyä ydinosaamiseensa. Tämä kehitys ei ole säästynyt kiistelystä aiheilta. Tuttuja argumentteja HR:n ulkoistamisesta ovat kyseisen ammatinharjoittamisen täysi muuttuminen, työpaikkojen katoaminen ja teknologian hallitseminen. Ei siis ihme, jos yritys harkitsee ulkoistusta ja saa osakseen siitä kritiikkiä. (Pollitt 2005, 3.)

Todellisuus henkilöstöresursseista on toisenlainen. Ulkoistus tällä saralla on kasvanut. Asiakkaat ja alan ammattilaiset ovat oppineet, että se on joko korvaava tekijä vaikuttavissa henkilöstöasioissa tai töiden eliminoinnissa. Henkilöstöressurssien ulkoistamiset ovat todistaneet ulkoistuksen olevan strateginen kumppanuus, joka auttaa henkilöstöasioiden viestimisen yrityksen johdolle. (Pollitt 2005, 3.)

HR:n ulkoistaminen on yksi maailman nopeimmin kasvavista aloista. The Conferens Boardin ja Accenture HR Service teettivät tutkimuksen, missä listattiin ulkoistuksen motivaatiotekijöitä. Kustannussäästöt ovat aina olleet suurin tekijä ulkoistuksen arvoa mitatessa. (Pollitt 2005, 3.)

Ensimmäisessä ulkoistusaallossa, HR:n siirtäminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle nähtiin ristiriitaisena. Se koettiin valtavana kustannustaakkana, mutta teknillisesti ja ammatillisesti oikean kumppanin löytyessä heistä olisi hyötyä. Yritykset, jotka ovat ulkoistaneet HR- toimintansa ovat saaneet asiantuntemusta, mitä muuten olisi vaikea ja kallis saada. (Pollitt 2005, 3.)

Näiden lisäksi, asiakkaat ovat huomanneet ulkoistuksessa yllättävän asian. He ovat huomanneet ulkoistusprosessin johtavan parempaan kontrolliin myös omissa prosesseissaan. Tämä johtuu siitä, että ulkoistuksessa on tarkoituksena nostaa tuottavuutta. Asiakkaan päätettävissä on, miten paljon he haluavat kasvattaa tuottavuutta. (Pollitt 2005, 3-4.)

HR:n ulkoistuksen on tarkoitus tarjota keinot tuottavuuden kasvuun, kuten tarjoamalla paremmat datamittaustarkkuudet, nopeat raportoinnit ja hoitamalla joustavasti asioita. Viimeinen massiivinen hyöty ulkoistamisesta on kehittynyt asiakaspalvelu. Paremmalla teknologialla ja prosessiasiantuntevuudella, HR:n ulkoistaminen luo parempaa palvelua työntekijöilleen. (Pollitt 2005, 4.)

Ulkoistaminen voi olla hienoa, kun se on tehty oikein. Saadakseen sen toimimaan, tarvitaan aikaa, ajatusta ja ponnisteluja. Pitää myös ottaa huomioon ihmiset, joiden työhön ulkoistus vaikuttaa. Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat tärkeitä, olivatpa he samassa toimistossa kanssasi tai toisella mantereella. (Pollitt 2005, 33.)

Suomalaiset yritykset ovat melko tyytyväisiä Intiaan tehtyihin ulkoistuksiin. Miellyttäväksi ollaan koettu halpa hinta, joustavuus ja työntekijöiden pätevyys. Kuitenkin vaikeuksia tuottavat kulttuurilliset eroavaisuudet, paikallinen ympäristö ja kieli sekä työntekijöiden vaihtuvuus. (Storås 2013.)

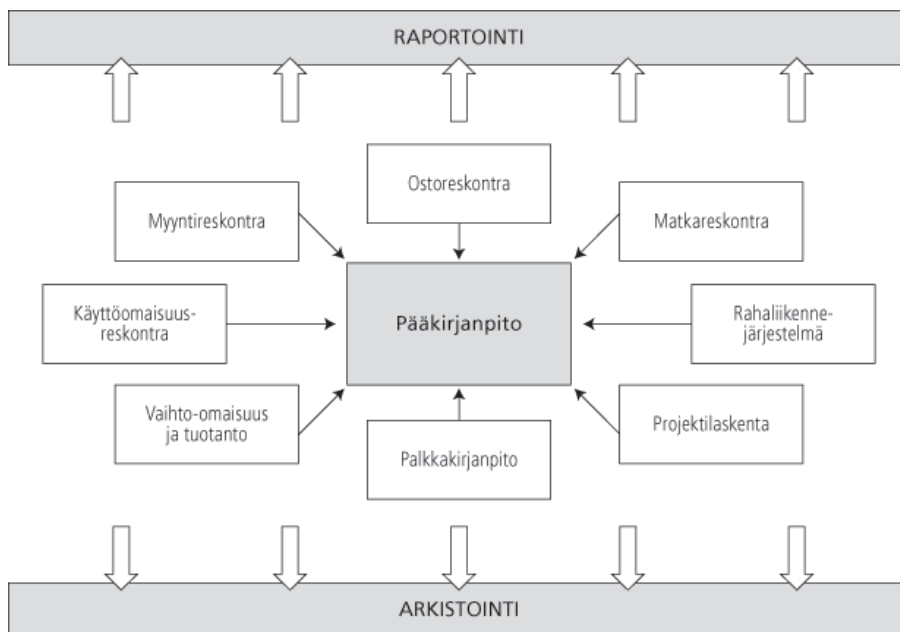
## 7 DIGITAALINEN TALOUSHALLINTO

Taloushallinto tarkoittaa järjestelmää, millä organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia, niin että se pystyy raportoimaan niistä sidosryhmilleen. Raportointiperusteet voidaan jakaa taloushallinnossa kahteen ryhmään: sisäiseen eli johdon laskentatoimeen ja ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2014, 15.)

Sisäinen laskentatoimi tuottaa tarvittavaa talousinformaatiota johdolle ja ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa viranomaisille ja omistajille. Modernissa taloushallinnossa nämä osat ovat integroidut toisiinsa. Tietojärjestelmän näkökulmasta, taloushallinnon tavoitteena on erilaisten komponenttien avulla saavuttaa tietty tulos. Tietojärjestelmän yhdistämät komponentit ovat mm. laitteisto, ohjelmisto, data ja tietojen syöttö. Näiden komponenttien tuloksena voi olla esimerkiksi asiakkaalle lähtevä myyntilasku. (Lahti & Salminen 2014, 15-16.)

Taloushallinto jaetaan seuraaviin osakokonaisuuksiin:

- ostolaskuprosessi
- myyntilaskuprosessi
- matka- ja kululaskuprosessi
- maksuliikenne ja kassanhallinta
- käyttöomaisuuskirjanpito
- palkanlaskenta
- pääkirjanpito
- raportointiprosessi
- arkistointi
- kontrollit (Lahti & Salminen 2014, 16.)



Kuva 1. Taloushallinnon prosessit. (Lahti & Salminen 2014, 19)

## 7.1 Digitaalisuus ja sähköinen asiointi

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, sen siirtämistä sekä arkistointia. Tieto on usein erilaisissa tietokannoissa ja sen rakenteen määrittelee tietokantaohjelma. Näitä digitaalisia tietoja käsitellään ja siirretään sähköisillä ohjelmistoilla. Digitaalisessa muodossa oleva tieto on tehokkaampaa ja nopeampi käsitellä, siirtää ja arkistoida kuin fyysisessä muodossa oleva tieto. (Lahti & Salminen 2014, 19.)

Sähköinen asiointi puolestaan tarkoittaa asiointia sähköisessä muodossa, kuten sähköpostin tai internetin välityksellä. Käsiteltävä aineisto on digitaalisessa muodossa. (Lahti & Salminen 2014, 21.)

Yritysten sähköisestä asioinnista käytetään nimitystä sähköinen liiketoiminta. Verkko-kauppa on hyvä esimerkki sähköisestä liiketoiminnasta. Yleisimpiä sähköisen asiointin palveluja Suomessa ovat vakuutus- ja pankkiasointi. (Lahti & Salminen 2014, 21.) Sähköisiä palveluita käyttäessä on tärkeää tunnistaa asioiva henkilö tai

yritys. Yksityishenkilöt käyttävät tunnistamisessa henkilökohtaisia verkkopankkitunnuksiaan. Yritykset taas käyttävät Katso- tunnistetta, joka toimii samalla periaatteella kuin verkkopankkitunnukset. (Lahti & Salminen 2014, 22.)

Digitaalisella taloushallinnolla tähdätään yrityksen hallintokustannusten vähentämiseen ja siihen, että se pystyy keskittämään resurssinsa muualle. Reaaliaikatalous (Real- Time Economy) on digitaalinen viranomaispalvelu, jossa kaupalliset ja hallinnolliset tietovirrat ovat automatisoidut läpi talouden. Hallinnolliset velvoitteet kerätään automaattisesti mm. palkanmaksun ja verkkolaskujen yhteydessä. Näin ollen ei tarvitse tehdä erillistä alv-raporttia. Yritykset pystyvät myös seuraamaan talouttaan reaaliaikaisesti ja tekemään sen pohjalta päätökset. (Viitasaari 2013.)

Kun on luotu toimiva infrastruktuuri, ei suuria kustannuksia synny uuden toimintatavan käyttöönotosta. Tämän pitäisi auttaa tehokkuuden kasvuun liiketoiminnassa. Suomessa tätä ei ole hyödynnetty, koska uusi on aina uutta. Kun vastaan tulee ensimmäinen este, ollaan jo luovuttamassa. Digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen on EU:n sisämarkkinoiden kannalta hyvä kehitys. Suomella olisi tässä asiassa hyvä paikka nousta edelläkävijäksi. Tämä antaisi uusia vientimahdollisuuksia suomalaiselle ohjelmateollisuudelle ja koulutukselle. (Viitasaari 2013.)

## 7.2 Organisaatioiden välinen tiedonsiirto (OVT)

Organisaatioiden välinen tiedonsiirto on ollut saatavilla teknologian puolesta jo muutamana vuosikymmenen ajan, mutta sitä ei ole hyödynnetty. Organisaatioiden välisellä tiedonsiirrolla (OVT) tarkoitetaan automatisoitua ja digitaalista tiedonvaihtoa yritysten välillä. Tiedonhallintajärjestelmät vaihtavat keskenään ennalta määrättyjä viestejä. Viesti koostuu koreografiasta, joka määrää, mitä viestejä lähetetään missäkin vaiheessa: esimerkiksi tilaaja lähettää tilauksen ja tilauksen toimittaja lähettää takaisin tilausvahvistuksen. (Lahti & Salminen 2014, 21.)

Tällainen digitaalinen tiedonsiirto on huomattavasti yleisempää suurissa kuin pienissä yrityksissä. Yleisiä automatisoidun tiedonsiirron toimintoja ovat tilaustoimitusketjussa, laskutuksessa sekä maksatuksessa. (Lahti & Salminen 2014, 21.)

OVT:n käytön hyödyiksi on koettu tiedonkäsittelyn nopeus, virheiden väheneminen ja kustannusten pieneneminen. Haitoiksi on kerrottu käyttöönoton suuret kustannukset sekä tiedon puute. Osassa myös ongelmana on se, ettei ole sopivaa teknologiaa tai nykyiset tietojärjestelmät eivät ole yhteensopivia. (Lahti & Salminen 2014, 21.)

### 7.3 Digitaalinen taloushallinto ja taloushallinnon sähköistys

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden käsittelyä automatisoidusti ja digitaalisessa muodossa. Tällaisessa muodossa tiedon siirtäminen organisaatorajojen yli on nopeaa ja tehokasta (Lahti & Salminen 2014, 24.)

Taloushallinnon sähköistys tarkoittaa taloushallinnon tehostamista tietotekniikan ja sovellusten avulla. Kaikki aineisto ja materiaali käsitellään sähköisessä muodossa ja tositteet ovat konekielisiä. Prosessit ja raportit ovat automatisoituja, sekä arkistointi tapahtuu sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 25-26.)

### 7.4 Sähköinen palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessissa on selkeästi neljä osa-aluetta: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi (Lahti & Salminen 2014, 138).

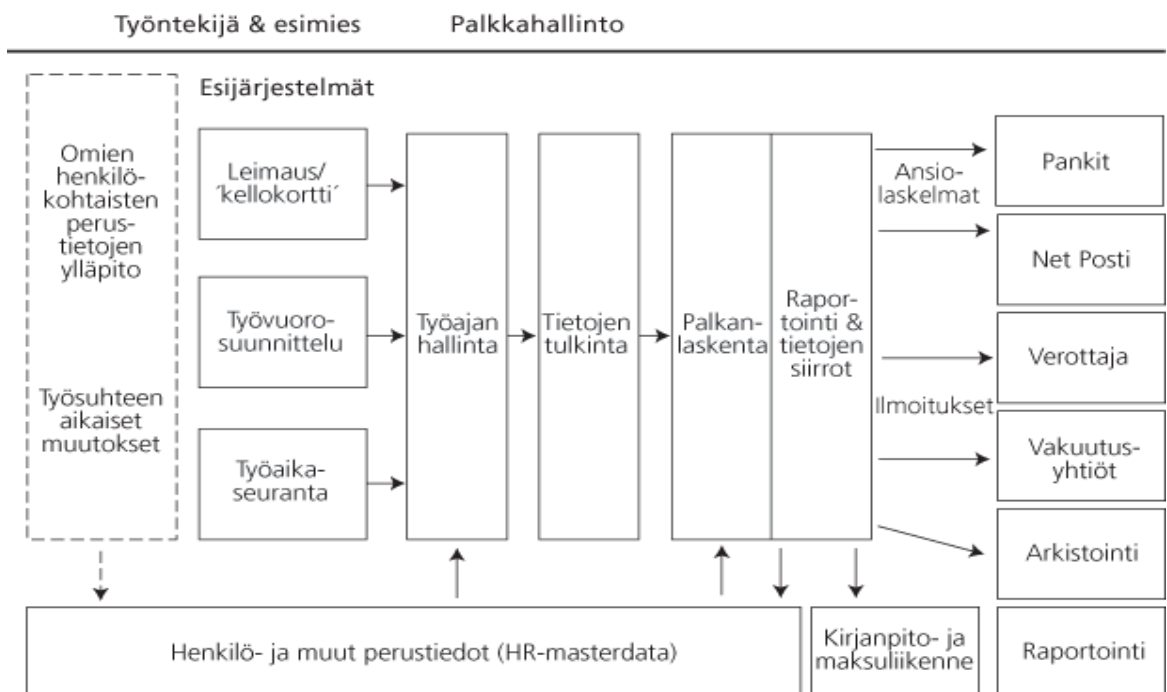
Haastavin ja tehokkuuden kannalta tärkein vaihe on palkka-aineiston kerääminen työntekijöiden työajasta ja muista tapahtumista. Kaikki tiedot ja mahdolliset lisät (tehdyt ylityöt ja urakat) on kerättävä tehokkaasti ja oikein palkanlaskentaan. Työntekijöiden tulee merkitä mahdolliset kustannuspaikat ja projektinumerot valmiiksi palkanlaskentaa varten. Kerätty aineisto tarkastetaan ja hyväksytetään esimiehellä tai muulla sovitulla taholla ennen palkanlaskentaan toimittamista. Hyväksyntä tapahtuu digitalisoidussa taloushallinnossa sähköisesti. Tarkastusvaihe on tehokkuuden kannalta tärkeää, sillä tässä vaiheessa virheet on helpompi oikaista, saati sitten jälkikäteen palkanlaskennasta käsin. (Lahti & Salminen 2013, 138-139.)

Hyväksynnän jälkeen palkka-aineisto lähetetään palkanlaskentaan. Palkka-aineiston tulkinta on prosessin merkittävin vaihe automatisoidussa taloushallinnossa. Tulkin-taan voidaan käyttää erillistä ohjelmaa ja sen avulla lukea sisään itse palkanlaskenta-ohjelmaan. Palkka-aineisto muutetaan yhteensopivaan tiedostomuotoon, mistä ohjelma osaa muodostaa oikeat palkkalajit ja palkanlaskenta voidaan suorittaa. Kuitenkin tämä vaihe on ongelmallinen. Jos se on jäänyt ratkaisematta, tällöin palkanlaskija joutuu syöttämään manuaalisesti tapahtumat. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

Yrityksen sisällä tehdyt palkkatietojen siirrot pystytään tekemään helposti. Näitä siirtoja ovat palkkatietojen siirto kirjanpitoon, maksujen siirto maksuliikennejärjestelmään ja pankkiin sekä tietojen siirto HR- järjestelmään. Nämä tiedot pystytään automatisoinnilla siirtämään vaivattomasti. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Palkkojen maksu on nykyään myös automatisoitu. Maksutiedosto voidaan siirtää digitaalisesti palkanlaskentajärjestelmästä maksuliikenteeseen, mistä tieto siirtyy edelleen pankkiin. Palkkalaskelmat lähetetään digitaalisena tiedostona palkanlaskentaohjelmasta verkkopalkkana (näkyvät verkkopankissa) tai Postin iPost palvelun kautta. Laskelmat voidaan lähettää suoraan myös sähköpostiin. (Lahti & Salminen 2014, 141.)

Viranomaisten ilmoitukset voidaan suoraan palkanlaskentaohjelmasta lähettää sähköisesti tyvi- palveluun tai vastaavasti verottajalle verotilipalvelun kautta. Tällä hetkellä on kehitteillä yhteinen rekisteri, minne työnantajat raportoisivat palkkatiedot. Näin useammat tahot saisivat helpommin tarvitsemansa tiedot ja rekisteri mahdollistaisi reaaliaikaisen seurannan ja poistaisi tarpeen tehdä vuosi-ilmoituksia. (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Tärkeä osa palkanlaskentaa on henkilötietojen ja muiden perustietojen ylläpito. Työsuhteen alkaessa perustetaan työntekijä rekisteriin ja täytetään työsopimuksen tiedot. Lisäksi palkkahallinto tarvitsee mm. pankkitilinumeron ja verokortin. Haastavaksi tilanne menee, kun työsuhteen tiedot muuttuvat. Palkan muutos, lomat ja verokortin muutos ovat tietoja, jotka voivat muuttua työsuhteen aikana. Tavoitteena on, että nämä tiedot saataisiin muutettua sieltä mistä tieto löytyy. Tämä nopeuttaa tietojen ylläpitoa ja vältetään päällekkäin tallennuksilta. Edellytyksenä on, että työntekijä pääsee itse päivittämään tietoja tai heillä on käytössään tarvittavat lomakkeet. (Lahti & Salminen 2014, 142-143.)



Kuva 2. Kuvaus sähköisestä palkanlaskentaprosessista (Lahti & Salminen 2014, 145)



## 8 PIENET JA KESKISUURET YRITYKSET

Pienet ja keskisuuret yritykset (pk- yritykset) ovat yrityksiä, joiden työntekijämäärä on vähemmän kuin 250 ja vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. (Tilastokeskuksen [www- sivut](#).)

Riippumattomuus määritelmä pk- yrityksellä on: yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia ei ole yrityksen omistuksessa, johon ei voida soveltaa PK- yrityksen määritelmiä. (Tilastokeskuksen [www- sivut](#), 2015.) Tyypillisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto on osa taloushallintoa (Lahti & Salminen 2014, 135).

Hankalaksi pk- yrityksen taloushallinnon tekee moninkertainen paperien lähettäminen, raportointi ja byrokratia. Heillä on samat velvoitteet kuin isommilla yrityksilläkin, mutta pienemmät resurssit. Viranomaisraportit tulevat tulevaisuudessa vielä kasvamaan. (Viitasaari 2013.)

## 9 PROSESSIN KUVAUS

### 9.1 Lähtökohta

Ajatus opinnäytetyön tekemisestä syntyi yhteistuumin. Kesällä mietimme yhdessä tilaajan kanssa, mistä olisi mielenkiintoista tehdä opinnäytetyö ja millaiselle tuotokselle yrityksellä olisi tarvetta. Koska yritys on palveluntarjoajana palkanlaskennan ulkoistamisessa, oli järkevää ottaa tutkimuskohteeksi kyseisen prosessin siirtäminen yritykselle. Tarkoituksena ei ole käydä läpi kilpailutustilannetta sen enempään, vaan keskittyä prosessiin, joka alkaa sopimuksen allekirjoituksen jälkeen. Siinä asiakas ja palveluntarjoaja ovat tehneet sopimuksen palkkahallinnon ulkoistamisesta Accountor Palkat Pori Oy:lle.

Suurimmille yrityksille Accountor Porilla on projektisuunnitelma. Suunnitelmassa on aikataulutettu, milloin projekti alkaa ja milloin se loppuu. Tähän väliin on kirjattu erilaisia deadlineja, kuten vanhojen palkanlaskentamateriaalien toimitus. Projektisuunnitelman mukaan edetessä, palkkahallinnon siirtoprosessi yritykseltä palveluntarjoajalle kestää noin kolme kuukautta. Tietenkin yrityksen koko ja raportointien määrä vaikuttavat projektin pituuteen. Sen takia, Accountorilla on koettu hyväksi standardirunko asiakkaan sisäänottoprojektiin, jota yksilöidään asiakkaan mukaan. (Tiimiesimies 2015.)

Kyseinen projektirunko on tällä hetkellä liian kattava pk- yrityksille. Kysyttävät yksityiskohtaiset tiedot eivät ole olennaisia pk-yrityksen sisäänotossa ja yleensä heillä ei ole palkkahallinnossaan käytössä muuta kuin tarvittavat kirjanpitotilit. Näin ollen monisivuista prosessimallia on vaikea seurata asiakastapaamisissa, samalla kun yrittää selvittää olennaisia palkanlaskentaan liittyviä asioita.

Tilaaaja toivoi lopputulokseksi selkeää ja helposti seurattavaa ohjelistaa, mikä on tukena asiakastapaamisissa ja ensimmäisessä yhteydenotossa asiakkaaseen. Monia pk-yrityksiä hoitaa yrittäjä, joka on hyvin kiireinen. Tällä listalla pyritään myös tehostamaan prosessia niin, että ensitapaamisessa pystytään pyytämään tarvittavat tiedot ja ennakoimaan tulevat kompastuskivet. Mitä enemmän saadaan oikeaa ja relevanttia tietoa yhdellä tapaamisella, sen tehokkaampaa se on asiakkaalle sekä palveluntarjoajalle.

## 9.2 Nykyinen käynnistysprosessi

Sopimus palkkahallinnon ulkoistamisesta palveluntarjoajalle on allekirjoitettu. Asiakas on hoitanut ulkoistamisen taustatyön ja kilpailuttamisen tähän mennessä. Valittu palveluntarjoaja on voittanut tarjouskilpailun, minkä johdosta sopimus on syntynyt.

Selkeää prosessia ei käynnistykselle ole. Asiakkaan kanssa sovitaan tapaaminen ja tapaamisessa selvitetään tarvittavat tiedot palkanlaskennan aloittamista varten. Toisinaan pienempiä asiakkaita ei pystytä tapaamaan kasvotusten, mikä hankaloittaa tietojen keräämistä. Asiakkaalta tarvitaan perustiedot esimerkiksi: Y-tunnus, pankkitilinumero ja työntekijöiden henkilötiedot. Muita tärkeitä tietoja ovat asiakkaan noudattama työehtosopimus ja työntekijöiden palkkatiedot. Kuluvan vuoden palkkatiedot toimittaa yleensä edellinen tilitoimisto. (Tiimiesimies 2015; Palkka-asiantuntija 2015.) Muistilista tulee tähän kohtaan tarpeeseen, sillä jokin tärkeä asia palkkojen laskemisen kannalta voi unohtua kysyä asiakkaalta.

Pienemmät yritykset ovat yleensä helpompia perustaa palkanlaskentaohjelmaan kuin suuret. Toisinaan, jos työt sallivat, voidaan pieni asiakas perustaa jopa päivässä. Vaikka pienet yritykset ovatkin helpompia perustaa, tulisi ensimmäiseen palkanmaksuun varata aikaa 3-4 viikkoa. (Palkka-asiantuntija 2015.) Oikeanlaisen aineiston saanti vaikuttaa siihen, miten nopeasti ensimmäiset palkat saadaan laskettua. Relevantit tiedot edelliseltä tilitoimistolta edistävät tehokkuutta. Jos aineistoa ei saada, tai se on vääränlaista, tulee ulkoistus kalliiksi asiakkaalle ja palveluntarjoajalle, sekä

kuluttaa molempien aikaa. Palveluntarjoajan tehtävä on informoida asiakasta tapaamisessa, mitä tietoja he tarvitsevat palkanlaskentaa varten ja missä muodossa. (Tiimiesimies 2015.)

Muita vastuita palveluntarjoajalla on työehtosopimuksen tulkinta. Pk- yrityksillä ei ole resursseja omaan HR- osastonsa, niin kuin suuremmilla yrityksillä. Siksi he mielellään ulkoistavat palkkahallintonsa ammattilaisille ja samalla luottavat siihen, että palveluntarjoaja tulkitsee työehtosopimusta. Tulkinnanvaraisissa tilanteissa asiakas kuitenkin päättää miten toimitaan. (Tiimiesimies 2015; Palkka-asiantuntija 2015.) Palveluntarjoajan vastuulla on myös kertoa asiakkaalle, miten voi käydä, jos tarvittava aineisto ei tule ajallaan: palkkaa ei saada maksettua sovittuna maksupäivänä (Tiimiesimies 2015).

Palkanlaskennan käynnistysprosessissa vastuu jakautuu myös asiakkaalle. Asiakkaan vastuulla on toimittaa pyydetty materiaalit ajallaan. Jos hän ei itse ole kykenevä niitä toimittamaan, on hänen oltava yhteydessä edelliseen tilitoimistoon ja tarvittavat tiedot toimitetaan sieltä palveluntarjoajalle. Toimitetut tiedot tulee olla oikein. (Tiimiesimies 2015; Palkka-asiantuntija 2015.) Sovitun aikataulun noudattaminen ja yhteistyö ovat avain asemassa käynnistysprosessin tehokkuuden kannalta.

### 9.3 Kehitysehdotukset

Nykyisessä käynnistysprosessissa asiakastapaamisessa saatava tieto ja sovitut aikataulut jäävät palkanlaskijan muistiinpanojen varaan. Tapaamisista ei kirjata erillistä muistiota, joten sovitusta asioista ei löydy mustaa valkoisella. Muistion kirjoittaminen jokaisessa asiakastapaamisessa toisi varmuutta molempien osapuolien rooleista sekä tapaamisesta sovitusta asioista. (Tiimiesimies 2015.) Näin ollen sekä asiakkaalla että palveluntarjoajalla on kirjallisena, mitä pitää toimittaa, milloin pitää toimittaa ja koska on ensimmäinen palkanmaksu.

Muistilista eli checklist, olisi ehdoton apuväline pk- asiakkaiden tapaamiseen. Siihen kirjataan tiedot, mitä asiakkaalta tarvitaan. Tiedot on tärkeää saada mahdollisimman alkuvaiheessa käynnistysprosessia, sillä ilman niitä, asiakasta ei pystytä perustamaan palkanlaskentaohjelmaan ja palkkoja ei saada maksuun.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hyvä ulkoistussopimus perustuu joustavuuteen, luotettavuuteen ja kumppanuuteen (Lumijärvi 2007, 195). PK- yritykset maksavat ulkoistuksessa siitä, että ulkoistavat palkanlaskentansa asiantuntijoille. Heillä ei ole käytössään vaadittavaa HR- osaamista tai tes- tulkintataitoa. Palveluntarjoajan pitää myös joustaa. (Tiimiesimies 2015.)

Ulkoistusprosessissa on tärkeää, että asiakas tekee selväksi mitä on ulkoistamassa ja palveluntarjoaja tuottaa oikean palvelun. Asiakasta on siis kuunneltava. Palveluntarjoajan tulee kehittää tarjoamiaan palveluita vastaamaan myös tulevaisuuden tarpeita. Ulkoistavan yrityksen tulee panostaa ulkoistuksen toiminnan hallintaan ja toimitus-suhteen hoitamiseen. (Lumijärvi 2007, 195.) Usein pienet yritykset luulevat, että työ loppuu, kun ulkoistetaan jokin toiminto palveluntarjoajalle. He eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota omaan vastuuseen tietojen toimittamisessa, vaan luulevat palkkojen tulevan nappia painamalla. (Tiimiesimies 2015.)

Kokeneilla ja kokemattomilla ulkoistajilla on usein erilaiset syyt ulkoistamiseen. Kokeneille, tärkeintä on saada palveluntarjoajan erityisosaaminen käyttöönsä, kun taas kokemattomalla ulkoistajalla keskittyminen ydintoimintaan on tärkein asia. (Lumijärvi 2007, 206.) Pk- asiakkaat haluavat keskittyä ydintoimintaansa. Suomessa on viime vuosikymmenen aikana taloushallinnon ulkoistus lähtenyt nousuun ja samalla palveluntarjonta kasvanut. Taloushallinnon prosessit ovat helppo tunnistaa potentiaalisiksi ulkoistustoiminnoiksi ja verrata palveluntarjoajan kustannusta omiin kustannuksiin. Kustannussäästöjen lisäksi, ulkoistava yritys saa käyttöönsä palveluntarjoajan asiantuntijat ja he pystyvät luottamaan asioiden menevän oikein.

Palkanlaskennan käynnistysprosessi case- yrityksessä menee lähes oppikirjan mukaisesti. Yrityksellä on monen vuoden kokemus ja ammattitaitoa takana. Pk- asiakkaat eivät vaadi niin mittavaa palvelukattausta, mitä suuremmat asiakkaat. Näin ollen vähintään yksi tapaaminen asiakkaan kanssa, yhteydenpito palkkatietoja varten edelliseen palkanlaskijaan tai tilitoimistoon ja aikataulun sopiminen ovat avain tehokkaa-

seen käynnistykseen. Tärkeää on saada kaikki tarvittavat tiedot yhdellä kertaa, tai yhteys henkilöön, joka osaa toimittaa tarvittavat tiedot. Tämä kohta koetaan ongelmaksi nykyisessä käynnistysprosessissa. Tämä heikentää myös prosessin tehokkuutta.

Salassa pidettävään liitteeseen (muistilista) on kerätty tärkeimmät tiedot, mitkä pk-asiakkaalta tulee saada ensimmäisessä tapaamisessa. Teoriaosuudessa olen selvittänyt mitä asioita tulee ottaa huomioon palkanlaskennassa, sähköisessä taloushallinnossa ja ulkoistuksessa. Näiden aiheiden avulla olen kerännyt listaan tietoja, joita asiakkaalta tarvitaan. Listauksen avulla, käynnistysprosessista pyritään saamaan tehokkaampi. Siihen listatuilla tiedoilla, asiakas pystytään perustamaan palkanlaskentaohjelmaan ja nähdään, mitä aineistoa asiakas ei ole vielä toimittanut.

Haastatteluissa ja havainnoinnissa kävi ilmi, että yleensä pk-asiakkaat eivät ole panostaneet kovin paljon ulkoistamishankkeeseensa. He uskovat työn ja vastuun loppuvan, kun ulkoistettava toiminto on palveluntarjoajan hoidossa. Ulkoistuksen teoriassa käy ilmi, oli sitten kyse minkä kokoisesta yrityksestä tahansa, ulkoistaminen on osa liiketoimintastrategiaa. Sen tarkoituksena on helpottaa yritystä keskittymään ydintoimintaansa ja saamaan käyttöönsä palveluntarjoajan ammattilaiset. Suhteesta tulee menestyvä, kun kumpikin osapuoli on sitoutunut sopimukseen ja hoitaa sovitut asiat.

## 11 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen. Koska case- yrityksen toiminta on pitkälti palveluntarjoajan rooli palkkahallinnon ulkoistuksessa, aihe tuntui sopivalta. Aihe on myös ajankohtainen, sillä taloushallinnon ulkoistukset kasvavat koko ajan ja yhä enemmän pienet ja keskisuuret yritykset ulkoistavat juuri palkanlaskentaansa.

Teoreettinen viitekehys oli tärkeä hahmottaa ensin, koska aiheiden piti liittyä itse opinnäytetyön tarkoitukseen. Teoriat selittävät hyvin opinnäytetyön tarkoitusperää ja auttavat lukijaa ymmärtämään käsiteltäviä asioita ja hahmottamaan ulkoistuksen ongelmakohtia. Näkökulma on palveluntarjoajan kannalta, mutta tärkeää oli myös kuvata ulkoistus ulkoistavan yrityksen näkökulmasta. Näin saatiin rajattua asiakkaan ja palveluntarjoajan vastuu.

Opinnäytetyö on luotettava, sillä teorioita on kerätty eri lähteistä ja case- yritys on tunnettu. Haastateltavat ovat ammattilaisia ja heillä on monen vuoden kokemus asiakkuuksien käynnistyksistä. Opinnäytetyön tekijä on ollut itsekin mukana käynnistyksissä ja on saanut vuoden aikana kokemusta ja näkemystä kyseisestä prosessista.

Tutkimusta voisi jatkaa niin, että muistilista otetaan case- yrityksessä käyttöön. Tutkittaisiin, onko muistilista selkeyttänyt asiakkaan ja palveluntarjoajan rooleja käynnistysprosessissa ja ovatko listatut asiat auttaneet relevanttien tietojen keräämisessä ja tehostaneet prosessia.



## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Talentum. Viitattu 17.2.2015. <http://verkkokirjahylly.talentum.fi>
- Kiviniemi, K. 2010. Teoksessa J. Aaltola, & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3. uudistettu ja täydennetty. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Koskinen, I & Alasuutari, A & Peltonen, T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum. Viitattu 9.2.2015 <http://verkkokirjahylly.talentum.fi>
- Lehikoinen, R & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Lilius, A-L. 2007. Taloushallinto ei ryntää halpamaihin. Talouselämää 27.1.2007. Viitattu 17.2.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com>
- Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla: Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan?. Helsinki: WSOYpro.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudempi. painos. Jyväskylä: International Methelp.
- Pollitt, D. 2005. Outsourcing and HR. Emerald Group Publishing Ltd. Viitattu 17.2.2015. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/SAMK/reader.action?docID=10085673>
- Salo, I. 2005. Älä ulkoista ydintäsi. Talouselämää 17.5.2005. Viitattu 4.2.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com>
- Seies, E-R. 2011. Ulkoistetaan HR pala kerrallaan. Fakta 28.9.2011. Viitattu 4.2.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com>
- Seies, E-R.2013. Ulkoista Paremmin. Fakta 18.4.2013. Viitattu 4.2.2015. <http://lehtiarkisto.talentum.com>
- Storås, N. 2013. Hinta innosti Intian ulkoistuksiin. Tietoviikko 1.11.2013. Viitattu 17.2.2015 <http://lehtiarkisto.talentum.com>
- Syvänperä, O. 2011. Palkkavuosi. 5. uudistettu. painos. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskuksen www- sivut. Viitattu 17.2.2015 <http://www.stat.fi>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu. painos. Helsinki: Tammi.

Verohallinnon www-sivut. Viitattu 18.3.2015. <http://www.vero.fi>

Viitasaari, J. 2013. Viimeisetkin dinot sukupuuttoon. Metallitekniikka 5.12.2013. Viitattu 13.2.2015 <http://lehtiarkisto.talentum.com>

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi.2.painos. Helsinki: Tammi.

Vänskä, O. 2013. Ulkoistus muuttuu. Tietoviikko 1.3.2013. Viitattu 17.2.2015.

<http://lehtiarkisto.talentum.com>

#### AINEISTOLÄHTEET

Rosendahl, R. 2015. Tiimiesimies, Accountor Palkat Pori Oy. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2015.

Salminen, V. 2015. Palkka-asiantuntija, Accountor Palkat Pori Oy. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 5.3.2015.

Tämä liite on salainen.