

Paula Salo

GLOBAALI PALKKAHALLINTO

CASE: Yritys Oy

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YAMK

2017

GLOBAALI PALKKAHALLINTO CASE: Yritys Oy

Salo, Paula
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
lokakuu 2017
Ohjaaja: Kallama, Kimmo
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 1

Asiasanat: palkkahallinto, globalisaatio, ulkoistaminen

Kehittämistyössä tutkittiin globaalia palkkahallintoa, sen käsitettä, vaatimuksia ja globaalin palkkahallinnon käyttöönottoa kansainvälisesti toimivassa yrityksessä. Tavoitteena oli löytää keinoja, joilla kohdeyritys pääsee tavoitteisiinsa palkkahallinnon toteuttamisessa. Kehittämistyö tehtiin kevään 2016 ja kevään 2017 välisenä aikana haastattelun ja havainnoiden käynnissä olevaa palkkahallinnon projektia.

Kehittämistyön teoreettisessa osuudessa käydään läpi ulkoistamisen syyt lyhyesti ja keskitytään palkkahallinnon ja globaalin palkkahallinnon määritelmiin. Teoriassa käydään läpi myös yrityksen syyt siirtyä globaaliin palkkahallintoon ja palkkahallintomallin käyttöönottoon liittyviä hyötyjä, riskejä ja mahdollisuuksia. Teoriaosuus nojautuu vahvasti kansainvälisiin tutkimuksiin ja alan ammattilehtien artikkeleihin.

Globaali palkkahallinto on kompleksinen kokonaisuus, joka vaatii paljon sekä järjestelmiltä että palveluntuottajilta. Palkkahallintoa ohjaa maakohtaiset lait ja säädökset ja useamman maan mallissa pitää täyttää kaikkien maiden vaatimukset. Teoriaosuudessa esiin nouseva monimutkaisuus tulee käytännön osuudessa todistettua.

Monimutkaista globaalia palkkahallintoa ei voida ottaa käyttöön nopealla projektilla, vaan malli vaatii yritykseltä selkeät tavoitteet, johdon sitoutumista, huolellista palveluntuottajan valintaa ja vuosien työtä, jotta hyödyt voidaan todella nähdä käytännössä.

Kehittämistyössä esitellyn teorian, haastatteluiden ja havainnoinnin perusteella esiin nousi kehittämiskohteita, joiden avulla yritys voi selkeyttää omaa tapaansa hoitaa useamman maan palkkahallinto.

GLOBAL PAYROLL CASE: Yritys Oy

Salo, Paula

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

October 2017

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages: 51

Appendices: 1

Keywords: payroll, globalisation, outsourcing

The purpose of this thesis was to study global payroll, its concept, requirements and the induction of global payroll management in an internationally operating company. The goal was to find ways for the target company to reach its goals in organizing payroll management. Development work was carried out between spring 2016 and spring 2017, with interviewing and observing the ongoing payroll project.

The theoretical part of the development part of these examines the reasons for outsourcing briefly and centered on the definitions of payroll management and global payroll management. The theory also examines the reasons for the company to change to global payroll and the benefits, risks and opportunities associated with the introduction of the payroll model. The theoretical part relies heavily on international studies and articles in professional journals.

Global payroll management is a complex entirety that requires a lot of systems and service providers. Payroll is governed by country-specific laws and regulations, and when company wishes one payroll cover more than one country, it must meet the requirements of all countries. The complexity that emerges in the theoretical part will be proven in the practical part.

Complex global payroll cannot be implemented with a quick project. The model requires clear goals from the company, management commitment, careful service provider selection and years of work so that benefits of the model can be truly seen in practice.

Based on the theory, interviews and observation presented in the development work, development targets emerged to help the company clarify its own way of managing the payroll in a more than one country.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA SEN TAVOITTEET	7
2.1	Kehittämistyön tutkimusongelma	8
2.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keruu	9
3	NYKYTILANTEEN KUVAUS.....	10
3.1	Yritys Oy:n esittely	10
3.2	Henkilöstöhallinnon organisaation kuvaus	11
3.3	Palkkahallinnon lähtötilanne.....	12
3.4	Yrityksen palkkahallintomalli.....	13
3.5	Maakohtaiset prosessit ja niiden erityispiirteet.....	16
3.5.1	Suomi	16
3.5.2	Saksa	18
4	YRITYKSEN TAVOITTEET.....	20
4.1	Kustannustehokkuus	20
4.2	Raportointi ja analytiikka.....	21
4.3	Toimintojen kehittäminen.....	24
5	PALKKAHALLINTO.....	25
5.1	Palkkahallinnon tarkoitus ja tehtävä	25
5.2	Ulkoistaminen	26
5.3	Globaali palkkahallinto	28
5.4	Globaalin palkkahallinnon hyödyt, haitat ja käyttöönoton riskit.....	31
5.5	Globaalit palkkahallintomallit	37
5.6	Globaalin toimintamallin käyttöönotossa huomioitavaa	38
6	HAASTATTELUT JA NIIDEN YHTEENVETO.....	41
7	ESIINNOUSSEET KEHITTÄMISKOHTEET PARANNUSEHDOTUKSINEEN.....	44
7.1	Kustannustehokkuus	45
7.2	Raportointi	46
7.3	Toimintojen tehostaminen	46
7.4	Lähtökohdat uudelleen arvioinnille	48
7.5	Muuta huomioitavaa	49
8	LOPPUPÄÄTELMÄT	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tänä päivänä yritykset toimivat yhä kasvavissa määrin globalisoituvassa ympäristössä. Yrityksien asiakkaat ovat ympäri maailmaa, yrityksillä on yksiköitä eri maissa ja maanosissa ja osajia etsitään kansainvälisiltä markkinoilta. Kilpailun kansainvälistyminen näkyy yritysten toiminnassa muun muassa pyrkimyksillä alentaa kustannuksia, kasvattaa työntekijöiden osaamista ja tuottavuutta sekä asioiden tekemistä entistä paremmin että entistä halvemmalla. (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 1) Yritykset ovat myös entistä enemmän kiinnostuneet tiedon analysoinnista ja Big Datan tuomista mahdollisuuksista. Tämä on tuonut myös palkkahallinnon uudenlaisten haasteiden eteen. Voidakseen vastata yritysjohtoon uudistuneisiin tarpeisiin, on myös palkkahallinnon muututtava ja uudistettava toimintatapaan globaalien vaatimusten mukaisiksi. Entistä enemmän pitäisi saavuttaa entistä vähemmällä.

Palkkojen maksu on yksi yrityksen perusprosesseista, joita pyritään hiomaan sujuviksi, edullisiksi ja mahdollisimman vähän työvoimaa vaativiksi. Palkka itsessään on yksi työsuhteen keskeisimpiä tunnusmerkkejä ja kenties tärkein asia työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa. Ajallaan ja oikein tulevaan palkkaan ei juuri kukaan kiinnitä huomiota, mutta pienikin virhe huomataan välittömästi.

Kehittämistehtävän yritys on osa isompaa konsernia ja kasvava organisaatio. Aloitushetkellä yritys toimi neljässä eri maassa Suomessa, Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa ja Hongkongissa. Työn edetessä toiminta laajentanut Saksaan, Kiinaan ja Japaniin. Lähivuosina kasvua on todennäköisesti vielä useampaan maahan. Yritys on ulkoistanut palkkahallintonsa jo vuosia sitten kaikkien maiden osalta. Nyt palkkahallinto halutaan globaalisti yhtenäisempään malliin.

Samalla on herännyt kysymys siitä, kuinka voidaan yrityksen kannalta järkevästi rakentaa toimiva globaali toimintamalli. Rajoittavana tekijänä on, että palkkahallinto on riippuvainen maakohtaisesta lainsäädännöstä, esimerkiksi työaikalaeista tai työsopimuslaeista. Useissa maissa on myös työehtosopimuksista tai vastaavista tulevia määräyksiä, joita työnantajan on noudatettava. Kehittämistehtävän tavoitteena on pureutua yrityksen nykyiseen toimintamalliin ja löytää kehityskohteita, jolla mallia voidaan viedä hallitusti globaaliin suuntaan.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA SEN TAVOITTEET

Koska yritys on ottanut jo ensimmäisiä askeleita globaalimman palkkahallinnon suuntaan, niin yrityksessä halutaan tarkastella tarkemmin nykyinen malli ja vahvistaa sen vastaavuutta toimintamallille annetuille tavoitteille. Kehittämistyön avulla tarkastellaan globaalien palkkahallintomallien etuja ja haittoja yrityksen kannalta. Työn tarkoitus ei ole perehtyä ulkoistamiseen tai olla projektin vetämisen käsikirja vaan keskittyä palkkahallinnon näkökulmaan ja eri asioihin mitä pitää huomioida kansainvälisesti toimivassa yrityksessä.

Henkilöstöhallinnon rooli on perinteisesti ollut hallinnollinen ja tarkoittanut erilaisia päivittäin toistuvia ja rutiininomaisia tehtäviä, jotka kattavat koko työsuhteen elinkaaren alkaen rekrytoinnista ja loppuen työsuhteen päättymiseen. Nykyään henkilöstöhallinnon rooli on muuttumassa aiempaa strategisemman toimijan suuntaan ja HR:n odotetaan muuttuvan reaktiivisesta toimijasta proaktiiviseksi innovaattoriksi, jonka ratkaisut vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulokseen. HR:n odotetaan myös hyödyntävän teknologiaa hallinnollisten toimintojen, kuten palkkahallinnon, tehokkaassa toimittamisessa. (Viitala ym. 2014, 21 – 31.)

Jokaisen toimivan yrityksen pitää järjestää tavalla tai toisella työntekijöiden palkanmaksu noudattaen samalla maakohtaista lainsäädäntöä ja muita pakottavia määräyksiä. Yrityksen organisaatiosta riippuen palkkahallinto, käsittäen palkanlaskennan ja varsinaisen palkanmaksun työntekijän pankkitilille, voi olla osa yrityksen talousosaston tai henkilöstöosaston toimintaa. Palkkahallinto voi tänä päivänä olla joko kokonaan tai osittain ulkoistettu ostopalvelu. Yrityksen toiminnan muuttuessa maiden ja mantereiden rajat ylittäväksi, globaaliksi toiminnaksi, ovat yritykset alkaneet etsiä vaihtoehtoja myös palkkahallinnon prosessien yhtenäistämiseen. Useimmiten yhden globaalien ratkaisun etsinnän taustasyynä on tehokkuus, sekä kustannusten että työmäärän osalta.

Kehittämistyön tavoitteen punainen lanka löytyy Sparrowin toteamuksesta, että tehokkaasti toteutettu ulkoistettu palkkahallinto voi tuottaa taloudellista hyötyä, tehostaa

palkkaprocessia, parantaa käytäntöjä ja vapauttaa HR-osaajan aikaa muihin tehtäviin (Sparrow 2008).

2.1 Kehittämistyön tutkimusongelma

Päivittäisen palkkahallinnon ongelmana on, että yrityksen johdossa on tehty päätös siirtää palkkahallinto globaaliin toimintamalliin ja yhdelle palveluntuottajalle, mutta globaalin mallin vaatimukset ja yhtenäinen toimintamalli puuttuvat. Globaalia palkkahallintoa on lähdetty toteuttamaan tekemällä sopimus maailmanlaajuisesti palkkahallintopalvelua tarjoavan yrityksen kanssa, mutta ilman suuntaa, tavoitteita ja uuteen toimintatapaan mukautettuja prosesseja. Varsinaiset tavoitteet toimintamallille on tehty vetovastuun vaihduttua henkilöltä toiselle ja tavoitteet ja aiemmin tehty sopimus eivät ole aivan linjassa keskenään. Näistä päätöksistä on aiheuttanut ongelmia uuden palkkahallinnon toimittajan käyttöönotossa. Koska ei ole yhtenäistä ja selkeää käsitystä asioista, niin palkkahallinnon toimittajan vaihdoksessa on edetty ad hoc- moodissa, hyvin pitkälle toimittajan näkemysten ja vaatimusten varassa tulipaloja sammutellen. Eri maiden palkkahallinnoista on hyvin eri tasoiset kuvaukset ja projekteissa on valinnut yleinen epävarmuus.

Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, että onko yrityksellä edellytykset globaaliin toimintamalliin ja minkälaisia korjausliikkeitä nykyinen toimintatapa vaatisi vastataksien oikeasti globaalin palkkahallinnon määritelmää. Selvitettäväksi nousee myös eri maiden palkka-asiantuntijoiden näkemys globaalista mallista sekä heidän ajatuksensa yhtenäisemmän toimintatavan saavuttamiseksi, että kokemuksensa nykyisestä mallista. Palkka-asiantuntijoiden näkemys voi poiketa johdon näkemyksistä hyötyjen ja riskien suhteen. Kehittämistyön avulla yritys voi tehdä päätökseen siitä onko globaalimalli toteuttavissa ja mitä toimenpiteitä sen saavuttaminen vaatii. Lopputulemana voi olla myös se, ettei yritys jatkakaan globaalin toimintatavan tavoittelua.

Omassa kehittämistyössäni tarkastelen globaalin palkkahallintomallin kehittämistä ja perehdyn aiheesta olemassa olevaan teoriapohjaan ja tutkimukseen, joiden avulla pyrin löytämään keinoja parantaa yrityksen omaa mallia vastaamaan sille asettuja tavoitteita. Työssä käsitellään ensin globaalin palkkahallinnon käsitettä ja siihen liittyviä

käsityksiä, vaatimuksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen tarkastelu tuodaan lähemmäksi itse yritystä ja perehdytään nykyiseen toimintamalliin. Lopuksi työssä selvitetään, että miten globaalimalli toimii yrityksessä nyt.

Kehittämistyön tavoitteena on löytää syitä ja ratkaisuja esiinnousseille ongelmille ja ehdotus siitä kuinka palkkahallinnossa nyt esiintyvät ongelmat voitaisiin ratkaista. Kehittämistehtävä ei hae ratkaisua teknisen järjestelmän käyttöön liittyviin haasteisiin, mutta täysin ulkopuolelle ei järjestelmiä ole voitu sulkea, koska osassa maista automaattiset tiedonsiirrot ovat olennainen osa toimintamallia ja myös nykyisen globaalisti ajateltu palveluntuottaja vaatii automaattisiirtoja.

2.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja aineiston keruu

Lähestymistapoja kehittämiseen on useita, kuten tapaus- ja toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Myös ennakoivia ja verkostotutkimusta voidaan käyttää kehittämistyössä. Lähestymistavoissa on päällekkäisyyksiä, joten työssä voi olla piirteitä eri lähestymistavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 36.) Ojasalo neuvoo myös käyttämään lähestymistavan valinnassa luovuutta ja poimimaan ne piirteet, jotka hyödyttävät omaa tutkimusta.

Oman työni osalta tutkimusmenetelmäksi valitsin tapaustutkimukseen, koska siinä on tarkoituksena saada selville suppeasta kohteesta paljon eikä laajasta aihepiiristä paljon. Tutkimuksen kohteita on vähän ja tutkimus voi keskittyä vaikkapa yksittäiseen prosessiin tai toimintoon, kuten omassa työssäni keskitytään palkkahallintoon. (Ojasalo ym. 2014, 52-53). Tapaustutkimuksessa kehittäjällä on yleensä tutkimuksen kohteesta taustatietoa ja olemassa olevasta tiedosta on löydettävä se mikä on tutkimuksen kannalta järkevää (Ojasalo ym. 2014, 54). Tässä työssä voisi käyttää myös osia toimintatutkimuksesta, koska tarkastelussa on myös organisaation toiminnan muuttuminen maakohtaisesta ajattelusta globaalin toimintamalliin (Ojasalo ym. 2014, 37).

Menetelminä tapaustutkimuksessa voidaan käyttää muun muassa haastatteluita ja todellisten tilanteiden havainnointia (Ojasalo ym. 2014, 55). Menetelmiksi olen valinnut

haastattelut ja todellisten tilanteiden havainnointi. Haastattelun kohteina ovat yrityksen sisältä eri maiden palkkahallintoja vetävät, heidän esimiehensä ja projektissa tukena olleet tiiminjäsenet. Koska kehittämistyön tekijä myös toimii palkkahallinnon parissa, niin työhön tulee lähes automaattisesti mukaan havainnointia päivittäisestä työstä ja tehdystä projektista uuden palkkahallinnon toimittajan kanssa.

Haastattelut tehtiin sähköpostihaastatteluina, jolloin kaikille haastateltaville lähetettiin samat kysymykset. Haastateltavat olivat eri maissa ja maanosissa, osa englantia puhuvia ja osa ei, joten kirjallisilla kysymyksillä ja vastauksilla haluttiin sulkea pois ääntämys- tai kuulemisvirheestä johtuvat virheelliset tulkinnat. Myös yrityksen tavoitteisiin liittyvä keskustelu palkkahallinnosta vastaavan esimiehen kanssa tehtiin kirjallisesti sähköpostilla.

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä on esimerkiksi lomakekysely ja se soveltuu muun muassa teorian paikkansa pitävyyden testaamiseen. (Ojasalo ym. 2014, 104.) Omaan kehittämistyöhöni soveltuu paremmin laadullinen menetelmä, jonka avulla voidaan perehtyä ennalta tuntemattomien aiheiden tutkimiseen. Laadullisessa menetelmässä tyypillistä on harkinnan varainen näyte, tutkija on lähellä kohdetta osallistuen jopa toimintaan ja tutkija tekee asiasta omia tulkintojaan (Ojasalo ym. 2014, 105).

3 NYKYTILANTEEN KUVAUS

3.1 Yritys Oy:n esittely

Yritys Oy on osa kansainvälistä konsernia ja konsernin kokonaan omistama tytäryhtiö. Yritys toimii teknologiateollisuudessa. Yrityksellä on kuluttajatuotteita, mutta toimintaa on myös edistyksellisen teknologian tutkimukseen ja tuotekehitykseen liittyen. Työntekijöitä on noin tuhat, joista lähes puolet Suomessa. Yrityksellä on toimipisteet Suomen lisäksi Yhdysvalloissa, Englannissa, Hongkongissa, Kiinassa, Japanissa ja

Saksassa. Yritys omistaa myös toisen yhtiön, jolla on edellä mainittujen maiden lisäksi toimipiste Ranskassa eikä tätä yritystä ole vielä sulautettu täysin. (Yrityksen intranetsivut 2017; konsernin www-sivut 2017.)

Yrityksen toimintaa johtaa toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimii yhdeksän (9) eri yksikköä omine vetäjinään. Kunkin yksikön vetäjä kuuluu toimitusjohtajan vetämään johtoryhmään. Osa yksiköistä on liiketoimintayksiköitä ja osa niitä tukevia yksiköitä, kuten henkilöstöhallinto. (Yrityksen intranetsivut 2017.)

3.2 Henkilöstöhallinnon organisaation kuvaus

Henkilöstöhallinto jakautuu viiteen tiimiin, jotka toimivat joko täysin globaalisti tai sisältävät paikallisia alatiimejä. Tiimit ovat HR Operations, Recruitment, HR Consultancy, Compensation & Benefits ja Organizational Development. Suurin osa henkilöstöhallinnosta työskentelee tällä hetkellä Suomessa, mutta rinnakkaistiimiä kasvatetaan USA:ssa koko ajan. (Yrityksen intranetsivut 2017.)

HR Operations vastaa työsuhteen aikaisista prosesseista, HR-järjestelmistä ja tukee työntekijöitä työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä. Recruitment hoitaa rekrytoinnit ja HR Consultancy tukee esimiehiä henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa. Compensation ja Benefit vastaa globaalisti työsuhte-educista ja kompensatiosta. Organizational Development vastaa koulutuksista ja työntekijöiden kehittämiseen liittyvistä asioista, kuten esim. Personal Development Planista. (Yrityksen intranetsivut 2017.)

Koska yritys on osa kansainvälistä pörssiyhtiötä, joten myös sen toimintaa ohjaavat pörssiyhtiötä koskeva lainsäädäntö. Tämä näkyy myös yrityksen henkilöstöosaston toiminnoissa ja sisäisissä prosesseissa, muun muassa vuosittaisissa sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa.

Kehittämistyöntekijän vastuulla on viiden maan (Suomi, Kiina, Hongkong, Japani ja Saksa) palkkahallinnot, joten työntekijällä on kehittämistyössä kahtiajakoinen rooli, sekä tutkijan että asiantuntijan. Työntekijä on työskennellyt yrityksen henkilöstöhallinnossa noin kymmenen vuotta, joista viimeisten neljän vuoden ajan tehtävät ovat

painottuneet eri maiden palkkahallintoihin. Aiemmin mainittujen maiden lisäksi kehittämistyöntekijä on hoitanut Puolan, Sveitsin ja Belgian palkkahallintoja. Ennen tätä yhtenäistämiprojektia työntekijä on ollut mukana Euroopan maat käsittävissä yhtenäistämiprojektissa, jossa työntekijämäärät olivat huomattavasti isommat kuin nykyisessä projektissa. Yritys on käyttänyt koko ajan ulkoistettuja palvelun tuottajia, joten työntekijän tehtävänä on vastata ulkoistetusta palvelusta, palvelusopimuksen täyttymisestä ja olla sisäinen palkkahallinnon asiantuntija. Tehtävät vaativat myös lainsäädännön ja muiden pakottavien määräysten tuntemista.

3.3 Palkkahallinnon lähtötilanne

Vuonna 2015 yrityksellä oli omat liiketoimintayksiköt neljässä eri maassa, Suomessa, Englannissa, Yhdysvalloissa ja Hongkongissa. Kaikkien maiden palkkahallinto oli ulkoistettu ja eri toimittajia oli kolme. Englannin ja Yhdysvaltojen palveluiden tuottaja oli periaatteessa sama toimittaja, mutta molempien maiden sopimukset olivat suoraan paikallisten liiketoimintayksiköiden kanssa ja toimintatapa – ja palveluiden laajuus erosivat toisistaan. Yrityksessä palkkahallinnosta vastaavia oli kolme, yksi vastasi Yhdysvalloista, toinen Englannista ja kolmas sekä Suomesta että Hongkongista.

Eri maiden palkkahallinnoilla ei ollut oikeastaan mitään yhteistä, kuukausittaiset prosessit, raportoinnit ja seurannat poikkesivat paljon toisistaan. Ainoana yhdistävänä tekijänä toimi yrityksen globaali HR-järjestelmä, mutta järjestelmän käytössä palkkahallinnon hoitamiseksi oli eroja. Osassa maissa kaikki palkkahallintoon menevä tieto oli jo tallennettu HR-järjestelmään ja joissakin maissa tuli paljon tietoa palkanlaskentaan myös HR-järjestelmän ulkopuolelta. (Yrityksen intranetsivut, HR:n tiimisivut.) Koska yritys kuuluu New Yorkin pörssiin listattuun konserniin, koskee yritystä myös Sarbanes – Oxley lainsäädäntö, jonka mukaisia kontrolleja ja auditointeja noudatettiin vain Suomessa. Sarbanes - Oxley lain taustalla ovat Yhdysvaltoja ravisuttaneet kirjanpitoskandaalit ja se asettaa määräyksiä, jotka koskevat yritysten hallintoa, johtamista ja tilintarkastuksia (Wikipedia). Yrityksen palkat muodostavat merkittävää rahaliikennettä ja Sarbanes – Oxleyn määräykset ja auditoinnit ulottuvat myös henkilöstöhallinnon ja erityisesti palkkahallinnon prosesseihin.

Vuonna 2015 Yhdysvaltojen ja Englannin palkkahallintopalvelujen sopimukset piti uusiksi ja samassa yhteydessä henkilöstöhallinnon johto päätti kilpailuttaa palkkahallinnon palvelut uudelleen. Tässä vaiheessa oli jo tiedossa, että yrityksellä tulisi olemaan vuoden 2016 aikana toimintaa aiempaa useammassa maassa ja kasvu uusiin maihin tulisi jatkumaan myös vuonna 2017. Tätä taustaa varten lähdettiin hakemaan uutta toimintatapaa ja tavoitteena oli saada samalla yhtenäistettyä toimintaa eri maissa.

3.4 Yrityksen palkkahallintomalli

Kuten aiemmin työssä on mainittu, yritys toimii tällä hetkellä seitsemässä eri maassa; Suomessa, Yhdysvalloissa, Saksassa, Isossa-Britanniassa, Kiinassa, Hong Kongissa ja Japanissa. Yrityksellä on yksi HR-järjestelmä SuccessFactors, jota käytetään jokaisessa maassa. Järjestelmää käytetään kaikkeen HR:ssä rekrytoinnista työsuhteen alkamiseen toimenpiteisiin; kehitysohjelmat, vuosibonukset, työsuhteen päättymiseen asti. Jokaisessa maassa palkkahallinto on ulkoistettu ulkoiselle toimittajalle. (Yrityksen intranetsivut.)

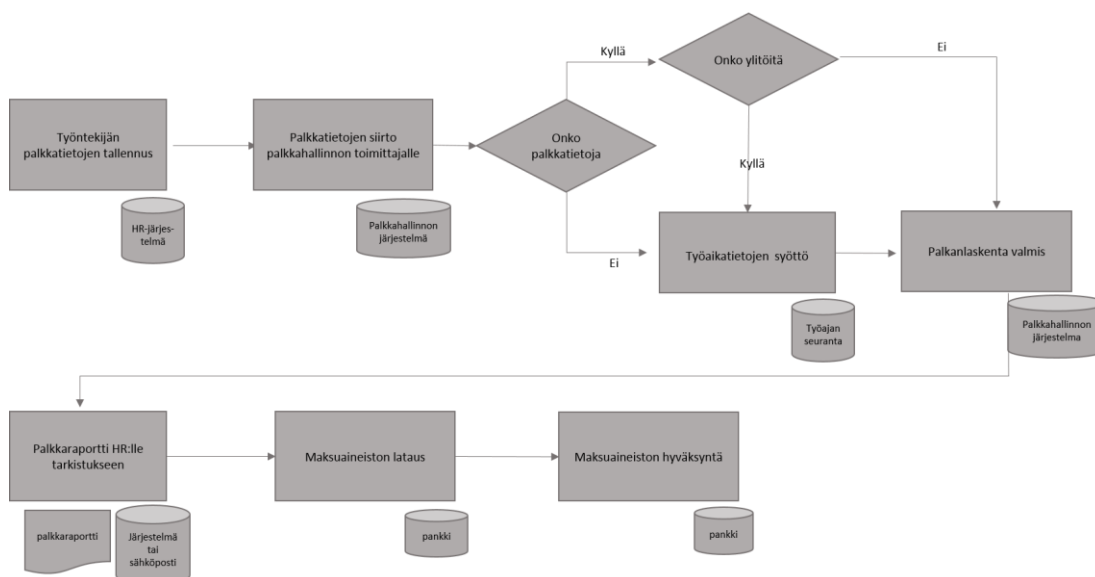
Suomessa, Hong Kongissa ja Japanissa on jokaisessa eri palkkahallinnon toimittaja, joka tuottaa palvelun vain yhdelle maalle. Näissä kolmessa maassa on käytössä hyvin manuaalinen toimintamalli, joka tarkoittaa kuukausiaineiston toimittamista erillisillä tiedostoilla eikä yrityksen HR-järjestelmästä ole rakennettu automaattista aineiston siirtoa palveluntuottajan järjestelmään. Toisistaan nämä kolme maata poikkeavat niiltä osin, että Hong Kongissa ja Japanissa on molemmissa alle kymmenen (10) työntekijää ja Suomi on henkilöstömäärältään suurin, yli neljäsataa (400) työntekijää. (Yrityksen intranetsivut; HR:n tiimisivut.)

Suurimpana maana Suomi on myös yritystä koskevien sisäisten ja ulkoisten SoX –kontrollien piirissä. Yrityksen käytäntönä on vaatia myös virallisten kontrollien ulkopuolisten maiden noudattavan samoja toiminta-ajatuksia kuin varsinaisten kontrollien kohdemaiden, muidenkin maiden pitää olla valmiudessa kontrolleja varten. Maat poikkeavat myös palveluiden sisällöltään. Suomessa ulkoistettu palveluntuottaja tarjoaa neuvontaa suoraan työntekijöille sekä puhelimitse että sähköpostitse. Japanissa ja

Hongkongissa palkkahallinnon yhteyshenkilönä on HR, joka tarvittaessa ottaa yhteyttä palveluntuottajaan. (HR:n tiimisivut.)

Muissa neljässä (4) maassa Yhdysvalloissa, Saksassa, Isossa-Britanniassa ja Kiinassa on palvelut ulkoistettu ja sopimuskumppanina on kaikissa maissa sama ulkoinen toimittaja. Sopimuksen sisällöt poikkeavat kuitenkin toisistaan. Yhdysvalloissa palveluntuottajalle ulkoistus on ”managed services” –tyyppinen ratkaisu, johon kuuluu myös työntekijöiden neuvonta. Yhdysvalloissa palveluihin kuuluu myös etujen käsittely ja hoito. Yhteistä näille maille on, että jokaiseen maahan on rakennettu automaattinen tiedonsiirto HR-järjestelmästä palkkahallinnon palveluntuottajan järjestelmään, jossa siirtyy lähes kaikki palkkoihin liittyvä aineisto. (Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015.)

Saksassa, Isossa-Britanniassa ja Kiinassa varsinaisella sopimuskumppanilla ei ole omaa toimintaa, joten näissä maissa varsinaisen palkanlaskennan tuottaa alihankkija. Näissä maissa työntekijä ei voi suoraan kontaktoida palveluntuottajaa ja kaikki kyselyt kiertävät HR:n kautta. HR:lla on nimetyt kontaktit palveluntuottajalla, mutta alihankkijan kanssa ei voida asioida suoraan. (Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015.)



Kaavio 1. Yrityksen palkkahallintoprosessin kuvaus (kehittämistyön tekijän versio yrityksen sisäisestä prosessikaaviosta)

Kaaviossa yksi (1) esitetty palkkojen kuukausiprosessi (Yhdysvalloissa kahden viikon sykli) on pääpiirteiltään sama riippumatta siitä, kuka on toimittaja ja missä maassa toimitaan. Palveluntuottajan kanssa on sovittu tietty päivämäärä, johon mennessä alkavan palkka-ajon aineisto on toimitettava sisältäen muun muassa palkanmuutokset, poissaolot, uudet työntekijät ja lähtijät. Aineiston toimittamisen jälkeen palveluntuottaja tallentaa aineiston omiin järjestelmiinsä, suorittaa tarkistuksia ja esittää tarvittaessa kysymyksiä mahdollisesta epäselvästä tai puutteellisesta aineistosta. Palkka-ajon päätyttyä palveluntuottaja toimittaa aineiston hyväksyttäväksi HR:n yhteyshenkilölle ja tämän hyväksynnän jälkeen palkat lähtevät maksuun työntekijöille. Kaaviossa neljä (4) on kuvattu prosessi HR:n näkökulmasta ja siitä puuttuu taloushallinnon osuus. Kun palkat on maksettu, niin palveluntuottaja toimittaa vielä kirjanpitoaineiston ja lomapalkkavelkalaskelmat taloushallintoon, hoitaa yrityksen puolesta sosiaalikulujen ja verojen ilmoittamiset paikallisille viranomaisille ja toimittaa maksuaineiston yritykselle. (HR:n tiimisivut.)

Käytännössä prosessi poikkeaa hiukan joka maassa. Esimerkiksi Kiinassa ennakkohyväksyntä perustuu työntekijäkohtaisiin laskelmiin, jolloin HR voi tarkistaa vaikkapa verojen osuuden palkasta. Suomessa taas ennakkohyväksyntä tehdään nettopalkkojen yhteissumman perusteella ja luottaen palveluntuottajan selitykseen kuukausien välisistä eroista. Suomessa työntekijäkohtaisten palkkojen oikeellisuus tehdään vasta jälkikäteen vertaamalla HR-järjestelmän palkkoja palveluntuottajan toimittamaan aineistoon. Kiinassa tämä vertailu on tehty jo etukäteen. (HR:n tiimisivut 2017.)

Rahaliikenteen käsittely on eri maissa eri lailla hoidettu. Suomessa palveluntuottaja lataa maksuaineiston suoraan yrityksen käyttämään pankkiin ja HR:n edustaja käy tarkistamassa ja hyväksymässä aineiston. Hong Kongissa palveluntuottaja esittää palkoista ennakkolaskelman, kun tämä on hyväksytty, tulee heiltä yritykselle lasku ja varsinaisen palkanmaksun työntekijän tilille hoitaa palveluntuottaja. Kiinassa palveluntuottaja toimittaa HR:lle pankkiaineiston, jonka HR lataa pankkiin ja hyväksyy palkat maksuun. (HR:n tiimisivut 2017.)

SoX –kontrollien piirissä ovat maista vain Suomi ja Yhdysvallat ja näiden maiden täytyy tallentaa prosessin eri vaiheista todisteet ja todentaa, että palkkojen käsittelyssä on

noudatettu etukäteen sovittua toimintamallia. SoX – prosessi sisältää sekä sisäisiä tarkastuspisteitä että varsinaisia kontrollipisteitä, jotka ulkoiset auditoijat tarkistavat puolivuosittain. (Yrityksen SoX- katalogi 2016.)

Samaa palveluntuottajaa käyttävien neljän maan osalta palkkatiedot tallentuvat myös palveluntuottajan järjestelmään ja tästä järjestelmästä olisi mahdollista tuottaa erilaisia raportteja. Toimiakseen tämä vaatisi oikeudet kaikkien maiden palkkatietoihin ja tällä hetkellä raportteja käytetään vain maakohtaisten palkkojen seurantaan ja kirjanpitoaineiston varmentamiseen. Vain suurimman maan palveluntuottaja tuottaa yritykselle tietoa prosessinaikaisista virheistä palveluntuottajan näkökulmasta. (HR:n tiimisivut 2017, Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015.)

3.5 Maakohtaiset prosessit ja niiden erityispiirteet

Kuten aiemmin jo todettiin, toimii jokainen maa hiukan eri tavalla ja erojen ymmärtämiseksi entistä paremmin on syytä käydä muutama maa tarkemmin läpi. Tarkoituksena on myös ymmärtää maiden erityispiirteet, joiden taustalla on joko maakohtainen lainsäädäntö tai palkkahallintopalveluiden sopimuspoikkeus. Yksityiskohtaisemmalla perehtymisellä voidaan myös löytää kehittämiskohteita ja osaltaan myös rajata pois niitä, joita ei voida toteuttaa.

3.5.1 Suomi

Suomessa on pääasiassa kuukausipalkkaisia työntekijöitä ja palkkahallintopalvelut on ulkoistettu jo useampi vuosi sitten. Palveluntuottajan kanssa on hiottu nykyinen prosessi vastaamaan SoX-kontrolleja ja palveluntuottaja toimittaa puoli vuosittain ISAE9402 auditoinnistaan raportin. ISAEn mukaisesti palveluntuottaja omaa laadunvalvontaa, josta tulee yritykselle kuukausittainen raportti erittelyineen. Omalta osaltaan seuranta antaa myös laskujen erittely, jossa kustannukset on eritelty palvelun pääkohdittain. (HR:n tiimisivut 2017.)

Jokaisen kuun palkkakauden aloittaan HR:n kuun ensimmäisenä päivänä lähettämään palkka-aineistoon. HR ajaa raportit HR-järjestelmästä, tallentaa omalle koneelleen ja

siirtää aineiston salattua tiedonsiirtoyhteyttä käyttäen palkkahallintoon. Varsinaisen aineistosiirron jälkeen aineistoa voidaan vielä muutaman päivän täydentää. Tänä aikana palkkahallinnosta vastaava tekee omaa laadunseurantaansa ja saattaa lähettää korjaus- ja tarkistuspyyntöjä HR:n sisällä ja tarvittaessa toimittaa muutoksista tiedonpalvelun tuottajalle. Saman aikaisesti palveluntuottaja tallentaa aineiston omaan palkanlaskentajärjestelmäänsä ja vertaa tulleita muutoksia olemassa oleviin tietoihin. Kun palveluntuottaja on tallentanut tiedot omaan järjestelmäänsä, niin he vielä vertaavat oman järjestelmänsä tietoja HR:n toimittamaan aineistoon varmistaakseen aineiston oikeellisuuden. (HR:n tiimisivut 2017, Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015.)

Noin kolme-neljä (3-4) päivää ennen varsinaista palkanmaksua kuukauden palkka-ajo menee kiinni. Palveluntuottaja lähettää yrityksen talousosastolle tiedon nettopalkkojen yhteissummasta ja pyytää talousosastoa varmistamaan, että palkanmaksuun käytetyllä tilillä on riittävästi katetta. Päivää myöhemmin HR:lle tulee kuukauden palkka-aineisto hyväksyttäväksi erittelyineen. Samanaikaisesti palveluntuottaja lataa yrityksen pankkiin palkkojen maksuaineiston. HR tarkistaa palkka-aineiston ja jos sen hyväksyttävä, niin HR käy hyväksymässä palkat maksuun. Muutaman työpäivä palkkapäivän jälkeen palveluntuottaja lähettää hyväksyttäväksi mahdollisesti palkoista tehdyt vähennykset, esimerkiksi ammattiliittojen jäsenmaksut, samalla näistä tulee talousosastolle maksupyyntö ja tilitykset lähtevät eteenpäin HR:n hyväksytyä palveluntuottajan erittelyt. (HR:n tiimisivut 2017.)

Seuraavaksi palveluntuottaja lähettää hyväksyttäväksi loma-palkkavelan, jonka HR:n hyväksynnän jälkeen menee talousosastolle kirjanpitoa varten. Loppukuusta talousosaston kanssa sovitun aikataulun mukaisesti palveluntuottaja lähettää yritykselle räätälöidyssä muodossa olevan kirjanpitoaineiston. Seuraavan kuun viidennen päivän paikkeilla tulee HR:lle hyväksyttäväksi vero- ja sosiaalikulut, joiden tiedot viranomaisille toimittaa yrityksen puolesta palveluntuottaja. (HR:n tiimisivut 2017.)

HR:n ja palveluntuottajan välillä kulkee kuukausittainen myös palkka-analyysiaineisto, johon palveluntuottaja kokoaa eri palkanmaksuerät ja laatii tarvittaessa oman selvityksensä sitä miksi nettopalkka on vaihdellut edelliseen kuukauteen verrattuna. HR käy tämän aineiston läpi, täydentää sitä tietyiltä osin, kuten kuukausittaiset henki-

löstömuutokset ja kuittaa lopuksi analyysin. Palveluntuottajan kanssa on tehty sopimus kattaa myös palvelunminimitason, tämä pakottaa palveluntuottajan seuraamaan omaa prosessinaikaista laatuaan. Palveluntuottaja lähettää kuukausittaisen raportin prosessinaikaisesta laadusta ja erittelee prosessin aikaiset virheet. Kuukausiraportointi kattaa myös kustannusseurannan per työntekijä ja per palkkakuitti eriteltynä. Koska palveluntuottaja tuottaa osana palveluitaan myös maksuja muillekin tahoille kuin yrityksen työntekijöille on haluttu seurata kustannustasoa myös palkkakuiteittain. (HR:n tiimisivut 2017, Yrityksen SoX- katalogi 2016.)

Suomessa työntekijät tietävät kuka laskee heidän palkkansa ja työntekijät voivat ottaa kysymyksineen yhteyttä palveluntuottajaan joko puhelimitse tai sähköpostilla. Osa kysymyksistä tulee myös HR:lle, jolla ei kuitenkaan ole näkyvyyttä palveluntuottajan järjestelmään tai työntekijän palkkakuittiin. Tarvittaessa työntekijät ja heidän esimiehensä toimittavat sairaslomatodistuksia, ylityöilmoituksia tai muita vastaavia dokumentteja suoraan palveluntuottajalle. (HR:n tiimisivut 2017.)

HR-järjestelmästä tulevan palkanlaskenta-aineiston lisäksi palveluntuottajalle suoraan aineistoa tulee leasingautojen toimittajalta ja yrityksen emoyhtiön osakeyksiköltä liittyen tarjottuihin osake-etuihin. Yhtenä kumppanina on myös lähettyjen työntekijöiden asioita hoitava yritys, joka asioi suoraan palveluntuottajan kanssa. Näiden tahojen antamat aineistot ja mahdolliset ohjeet tulevat myös HR:lle tiedoksi, mutta normaalitilanteessa eivät vaadi HR:ltä toimenpiteitä. (HR:n tiimisivut 2017.)

3.5.2 Saksa

Saksassa on yksi niistä neljästä maasta, joiden palkkahallintopalvelut on keskitetty samalle palveluntuottajalle. Saksan kohdalla HR-järjestelmästä on tehty suora yhteys-palkkahallinnon tuottajan järjestelmään, jolloin HR:n ei tarvitse erikseen ladata palkkamuuutosten aineistoa raporteille, vain huolehtia, että kaikki muutokset on tallennettu ajoissa HR-järjestelmään. Palveluntuottajalla ei ole omaa toimintaa Saksassa, vaan palveluntuottajalla on oma paikallinen alihankkija Saksassa. Yrityksen HR-järjestelmästä tehtyä siirtoa seuraa siis vielä toinen kahden eri järjestelmän välinen aineiston siirto. Järjestelmien välisiä siirtoja tehtäessä ongelmaksi on muodostunut se,

että varsinaisen palveluntuottajan järjestelmän kenttävaatimukset eivät vastaa yksi yhteen paikallisen saksalaisen palkkahallintopalveluiden tuottajan vaatimuksia, vaan osa siirtävistä kentistä on turhia ja osa tarpeellisesta tiedosta jää siirtojen ulkopuolelle. Puuttuva aineisto on toimitettava erillisillä raporteilla. Osa aineistosta voidaan toimittaa vain kerran, esimerkiksi uuden työntekijän aloittaessa, mutta esimerkiksi tariffiluokituksen (vastaava luokittelu kuin Suomessa Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työnvaativuuden luokittelu) muuttuessa on muutokset toimitettava erikseen. Tämä aiheuttaa palkkahallinnosta vastaavalle melkoisen haasteen olla perillä jokaisesta muutoksesta ja vaatii uudenlaisten raporttien laatimista yrityksen omaan HR-järjestelmään. (HR:n tiimisivut 2017, Salo 2016 – 2017.)

Aineiston toimittamisen jälkeen kuukausiprosessi jatkuu palkanlaskennalla ja normaaleilla tarkistuksilla ja mahdollisten epäselvyyksien tarkistamisella. Koska varsinainen palkanlaskennan tekevä yritys on alihankkija, niin sopimus rajaa yrityksen kommunikoinnin rajoittumaan sopimuskumppaniin eikä suoraan alihankkijaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi mahdolliset korjauspyynnöt kulkevat välikäden kautta. Jos yrityksen puolella aineistossa huomataan viime hetken korjaus, on tieto lähetettävä Englannissa olevalle yhteyshenkilölle, joka puolestaan välittää pyynnön eteenpäin Saksaan palkanlaskentaan. (HR:n tiimisivut 2017, Salo 2016 – 2017.)

Kun kuukausiaineisto on käsitelty, tulee palkka-aineisto ennakkohyväksyntään. Aineisto ladataan toimittajan järjestelmään, josta HR voi ladata aineiston itselleen ja tehdä sovitut tarkistukset. Jos aineisto on kunnossa, niin HR antaa hyväksynnän toimittajan järjestelmässä. Hyväksynnän jälkeen tulee varsinainen aineisto sisältäen maksuaineiston veroille ja sosiaalikululle ja lisäksi myös kirjanpitoaineiston. HR lataa kirjanpitoaineiston ja toimittaa sen yrityksen talousosastolle. Saksalainen alihankkija lataa palkkojen maksuaineiston suoraan yrityksen verkkopankkiin, jossa HR käy aineiston hyväksymässä. Samoihin aikoihin alihankkija lataa sähköiseen järjestelmäänsä palkkakuitit työntekijöille. Saksassa työntekijät saavat palkkakuitinsa vain sähköisesti ja samasta järjestelmästä heillä on mahdollisuus saada muita lakisäätteisiä palkanlaskentaan liittyviä todistuksia, kuten esimerkiksi vuosittainen verotodistus. Jos työntekijällä on kysyttävää palkanlaskennasta tai hän huomaa puutteita palkkakuitissaan,

niin hänen pitää ottaa yhteyttä HR:ään, josta pyyntö lähtee yhteyshenkilön kautta ali-hankkijalla ja lopulta vastaus tulee samaa ketjua pitkin takaisin työntekijälle. (HR:n tiimisivut 2017.)

4 YRITYKSEN TAVOITTEET

Yritys on listannut globaalin mallin tavoitteikseen operatiivisen kustannustehokkuuden, raportoinnin ja toimintojen tehostamisen. Kustannustehokkuutta halutaan tässä tapauksessa mitata yrityksen kannalta edullisemmalla hinnoittelulla eli hinta per palkkakuitti olisi edullisempi kuin monen erillisen toimittajan kanssa. Raporttien osalta tavoitellaan yhtenäisempää raportointia, kaikkien maiden raportit samalla mallilla, jolloin jatkoanalysointi ja seuranta helpottuvat. Toimintojen tehostamisen osalta tavoitteena on samat ja tehokkaat prosessit maittain, jolloin työntekijällä vapautuu aikaa muihin tehtäviin. Operatiivista tehokkuutta haetaan myös järjestelmien ylläpidon tehokkuudesta. (henkilökohtainen tiedonanto 2017.)

Yrityksen tavoitteet löytyvät myös ScottMaddenin kaaviosta globaalin palkkahallintomallin taustalla olevat liiketoiminnalliset syyt (kaavio 3). Kustannustehokkuudella yritys hakee aiempaa ennustettavampia palkkahallinnon kuluja ja parempia neuvotteluaseimia itselleen. Vastapuolen kiinnostus tarjota kattavampia palveluita per palkkakuittihinta on korkeampi, jos yritys haluaa ostaa palveluita yli tuhannelle työntekijälle kuin jos yrityksellä on palkkalistallaan kymmenkunta henkilöä.

4.1 Kustannustehokkuus

Sanakirja määrittelee kustannustehokkuuden kyvyksi tuottaa matalin tuotantokustannuksin. Kustannustehokkuutta mitataan useimmiten rahallisesti, kuinka paljon jotakin palvelua tai hyödykettä voidaan tuottaa tai hankkia tietyllä euromäärällä. Eli kustannustehokkuus = tuotokset jaettuna panoksilla. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 76) Kustannustehokkuuden ja tuottavuuden mittareiden yhteydessä puhutaan paljon siitä, että asiantuntijaorganisaation tuottavuuden mittaamiseen eivät sovi perinteiset tuottavuusmittarit.

Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että vaikka HR on asiantuntijaorganisaatio, niin palkkahallinto on kuitenkin enemmänkin asiantuntemusta vaativa rutiinitehtävä, jonka arviointiin voidaan soveltaa useimmiten perinteisiä tuottavuusmittareita tai –mittaristoja. (Lönnqvist ym 2006, 83.)

Ulkoistetussa palkkahallinnossa palvelu ostetaan niin sanotulla palkkakuittihinnoittelulla eli jokaisesta kuukaudesta käsitellystä palkkakuitista maksetaan tietty hinta ja tämä hinta kattaa ennalta sovitut palvelut. Jos yritys käyttää useampaa eri palkkahallinnon tuottajaa voi olla haastavaa neuvotella sopimukset niin samankaltaisiksi, että palkkakuittihintaa voi suoraan verrata eri palveluntuottajien laittamiseksi kustannustehokkaaseen järjestykseen. Useimmiten palkkakuittihinta ei sisällä kaikki tarvittuja palveluita, vaan harvemmin tarvitusta tai poikkeuksista maksetaan erikseen Palkkakuittihinta voi sisältää hyvin erilaisia palveluita. Yksinkertaisimmallaan palkkahallinnon kustannustehokkuutta voidaan seurata jakamalla kuukausilasku samana kuuna toimitetuilla palkkakuiteilla. Rinnalla on hyvä pitää joko toimittajan tai yrityksen sisäistä seurantaa palkkakuittien virheettömyydestä ja prosessien aikaisista virheistä. Virheiden korjaus nostaa kustannuksia ja palkkakuitille päätyvä virhe aiheuttaa aina työntekijöissä tyytymättömyyttä.

Kustannustehokkuuteen liittyy myös yrityksen sisäisten resurssien käyttö ja todennäköinen vaikkakin ääneen lausumaton tavoite lienee, että jatkossa yksi henkilö voisi huolehtia entistä useamman maan palkkahallinnosta tai käyttää palkkahallinnosta säästyvän työajan muihin tehtäviin.

4.2 Raportointi ja analytiikka

Palkkahallintopalveluiden toimittaja, jota on ajateltu yhtenäisen globaalien palveluntuottajaksi, kertoo järjestelmänsä raportointiominaisuuksien tarjoavan liiketoimintatiedon hallintaa reaaliaikaisella, täsmällisellä palkkatiedolla parantaen yrityksen raportointimahdollisuuksia. Raportointia mainostetaan helppokäyttöiseksi ja valmiiden raporttien olevan parhaita käytäntöjä vastaavien, jolloin yritys voi tehdä parempia strategisia päätöksiä, jakaa reaaliaikaista tietoa organisaatiossa ja luopua epätasmoisista ja paljon aikaa vievistä useasta järjestelmästä ajettavista raporteista. (Ceridian www-sivut 2017.)

Ahonen, Kesti ja Kauhanen toteavat artikkelissaan mittaaminen henkilöstötyössä, että ”organisaatioissa on aina mitattu tavalla tai toisella henkilöstöön liittyviä asioita”. Mittauksen kohteena ovat yleensä henkilöstön määrä, osaaminen, vaihtuvuus, palkat ja kustannukset eli sisäiset asiat. Toinen puoli on ollut julkisuuteen annetut mittaustulokset. Sekä sisäisten että ulkoisten raporttien ongelma on ollut, että niissä on lähinnä kerrottu panostuksista henkilöstöasioihin eikä raportoitu saavutetuista tuloksista tai muutoksista. Yleensä johtoa kiinnostaa panos-tuotossuhde. (Ahonen, Kesti, Kauhanen & Mansukoski 2015.) HR:n puolella viimeiset pari vuotta analytiikka ja sitä tukevat ratkaisut ovat olleet kiinnostuksen keskiössä. Eri tahoilla puhutaan digiajan henkilöstötuottavuuden vaativan uusia ennakoivia, henkilöstöön liittyviä riskejä tunnistavia ja tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksia ennustavia mittareista. Seuranta ja analytiikka ovat jatkuvaa ja aiempaa dynaamisempaa. Muutos on ollut nopeaa, vuonna 2014 tehdyn tutkimuksen mukaan vain neljäsosa käytti reaaliaikaista dataa päätöksenteon tukena, parissa vuodessa reaaliaikaisen datan käyttäjiksi on siirtynyt jo puolet yrityksistä (HRviesti 2017.) Nopeaa kehitystä selittää osittain se, että HR toiminto halutaan nähdä entistä enemmän strategisena liiketoimintakumppanina ja nopeasti kehittyneet uudet SaaS-järjestelmät (Dahlbom 2016, 23).

Kun puhutaan raportoinnista pitää ymmärtää, että Excelin perustaulukko ei ole raportti. Henkilöstöhallinnon järjestelmätoimittaja SuccessFactorin tutkimuksen mukaan HR:n raportoinnille aiheuttaa haasteita muun muassa epätarkka data, käytössä olevan analytiikan laajuus, riittämätön data ja raportointi ei ole linjassa koko organisaation raportoinnin kanssa. HR:llä on usein monia järjestelmiä käytössä, joka aiheuttaa omat haasteensa. (Rahja 2015.) Kehittämistyön kohde yrityksellä on vain yksi yhtenäinen HR-järjestelmä. Analytiikan parantamisella voidaan parantaa henkilöstösuunnittelua, datan analysointi lisää tietoa ja ymmärrystä, mahdollistaa ennakkoinnin ja henkilöstön optimoinnin. Samalla myös hallinnon ja operatiivisten toimintojen kustannukset ovat paremmin hallittavissa. (Rahja 2015.) HR –analytiikalla voidaan hakea vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Avainhenkilöiden vapaaehtoinen vaihtuvuus
- Keskimääräinen palkankorotus edellisten palkankorotuskierrosten yhteydessä
- Henkilöstön kehittäminen, ketkä esimiehet kehittävät alaisiaan, onko johtajat rekrytoitu talon ulkopuolelta vai kasvatettu sisällä

- Kuinka kauan työntekijän kannattaa työskennellä samassa roolissa. (Rahja 2015.)

Johdolle analytiikka voi tuottaa tietoa tuottavuudesta ja suoriutumisesta, avaintyöntekijöistä ja heidän seuraajiansa suunnittelusta, henkilöstön tyytyväisyydestä ja vaihtuvuudesta. Esimiehille tärkeät tiedot liittyvät omaan tiimiin, tiimijäsenten poissaoloihin ja lomiin, alaisten osaamisen kehittämiseen ja sen vaikuttavuuteen, tavoitteiden toteutumiseen ja palkkatietoihin. HR:lle raportointi on henkilöstösuunnittelun ja osaamisen kehittämisen työkalu ja sitä tarvitaan myös lakisääteiseen raportointiin (muun muassa Tilastokeskukselle), palkka- ja rekrytointikustannusten seurantaan ja kokonaisvaihtuvuuden seurantaan. HR –analytiikka keskittyy kyvykkyyksien hallintaan, palkitsemiseen, seuraajasuunnitteluun, rekrytointiin ja henkilöstösuunnitteluun. (Rahja 2015.) Entistä laajemmat datan analysointimahdollisuudet ovat tuoneet myös uudenlaisia korrelaatioita, esimerkiksi miten henkilöstön sitoutuminen ja työtyytyväisyys vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Kun tämä sidos voidaan osoittaa johdolle euroilla perustellen, on HR:n helpompaa saada johdolta tukea henkilöstön sitouttamis- ja työhyvinvointihankkeisiin. HR –analytiikan tehokas käyttö tarvitsee strategisen lähtökohdan datan hyödyntämiseen ja prosessien kehittämisen sekä analytiikan osalta että järjestelmien tasolla. HR:n raportoinnin ydin on kuitenkin lopputulos eli mitä tietoa pitää tuottaa, vasta sitten mietitään miten. Vaikka analysoitaisiin kuinka valtavia datamääriä ja kuinka tarkasti, ne eivät tuota käytännön arvoa, jos analyysi ei vasta oikeisiin kysymyksiin. (Rahja 2015, Dahlbom 2016, 23.)

Eli jos raportointia ja analytiikkaa halutaan kehittää, niin pitää määritellä mitä halutaan mitä halutaan mitata ja mittarit tätä tarkoitusta varten. Perinteiset HR:n käyttämät mittarit jaetaan kolmeen luokkaan, tehokkuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta arvioivat mittarit. Tehokkuusmittareihin kuuluvat muun muassa tuottavuus- ja kustannusmittarit, joiden avulla voidaan osoittaa esimerkiksi sitä, kuinka henkilöstötoiminto suoriutuu hallinnollisista töistä. Tyypillisiä mittareita ovat hinta per palkattu työntekijä, HR:n suhdeluku verrattuna muuhun yrityksen työntekijämäärään ja hallinnollisten kustannusten seuranta per työntekijä. Tehokkuutta seuraavien mittareiden haasteena on niiden rajoittuneisuus ja se, etteivät ne arvioi laadun vaikutusta tulokseen. (Dahlbom 2016, 24.) Tuloksellisuuden mittareilla keskitytään mittaamaan, onko HR:n

käytännöillä ja toimilla saatu aikaan tuloksia, joita toiminnoilla on tavoiteltu. Esimerkiksi järjestetyn koulutuksen osallistumisasteen lisäksi seurataan osallistuneiden työntekijöiden ja johdon tyytyväisyyttä. Tuloksellisuuden mittareilla voidaan todentaa, että HR:n toiminnoilla on vaikutusta, mutta niillä ei voida vielä osoittaa miten HR:n toiminnot vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. (Dahlbom 2016, 26.)

4.3 Toimintojen kehittäminen

Kolmantena tavoitteena yrityksellä on toimintojen kehittäminen. Toimintojen kehittämistä voidaan tarkastella monelta suunnalta ja kehittämisen keinoja on valtavasti. Viime vuosina yksi eniten esillä olevista keinoista on ollut Lean. Koska yhtenä tavoitteena on ollut myös kustannustehokkuus, niin käyn lyhyesti läpi toimintolaskennan (Activity-based Costing) teoriaa ja toiminta-ajattelun (Activity-based Management) käsitettä, joita tässä kohtaa voitaisiin ehkä hyödyntää kehittämistyökaluna. Suomalaisyritysten yleisimmin käyttämä strategisen johdon työväline on toimintolaskenta, se kuvaa samalla organisaation toimintaa ja kustannusten käyttäytymistä (Alhola 2016, 8). Kari Alholan mukaan toiminnot pitäisi nähdä toimintoketjuina eli prosesseina, jolloin toimintojen tehostaminen on usein prosessien virtaviivaistamista. Hän korostaa, että toimintojen kartoittamisvaiheessa yksittäiset tehtävät tulisi luetella toiminnoittain eikä niin, että luetellaan tehtävät yksittäin, jolloin toimintojen kokonaiskuvan hahmottaminen hankaloituu. (Alhola 2016, 30-34.) Moision mukaan toimintojen tehostaminen on oikeastaan pienimuotoista prosessien kehittämistä, jossa keskitytään kehittämään kerrallaan yhtä osaa koko prosessista (Moisio 2008).

Toiminnossa on kyse siitä mitä yrityksessä tehdään ja millainen kustannus yritykselle kustakin toiminnosta muodostuu. Kun tavoitellaan tehokasta ja tuloksellista resurssien käyttöä, jokaisen toiminnon pitäisi tuoda lisäarvoa. Jokainen toiminto myös kuluttaa yrityksen resursseja. (Alhola 2016, 29 -32; Moisio 2008.) Alhola esittää kirjassaan mallin valituksesta, joka tulee ensin puhelimitse, mutta valitusta ei saada ratkaistua ja seuraavaksi valitus tulee sähköpostitse. Sähköposti lähtee kiertämään henkilöltä toiselle ja sitoen koko ajan yhä enemmän resursseja valituksen ratkaisuun. (Alhola 2016, 32.)

Toimintoja kehittäessä toiminnot pitäisi nähdä yhtenäisinä toimintoketjuina ja kokonaisuuksina, jotka eivät rajoitu yhteen organisaation osaan. Toiminnot ovat ketju, jossa seu-

raava palanen on edellisen palan asiakas. (Alhola 2016, 34-37.) Tämän työn kohdalla palkkahallintoa pitäisi ajatella toimintona, joka ylettyy HR:stä yrityksen talousosastoon eikä tarkastella vain toiminnon tehokkuutta HR:n sisällä. Jos esimerkiksi HR:n osalta yritys säästää aikaa ja kustannustehokkuus paranee, mutta talousosaston puolella uusi toimintamalli lisää työmäärää, esimerkiksi epäselvien tiliointien muodossa, niin kokonaisuudessa yritys ei ole säästänyt mitään. Toimintolaskennassa on kaksi näkökulmaa sekä kustannusten kohdistamisen näkökulma (resursseista ja laskentakohteet) että prosessien tehokkuuden näkökulma (kustannusajurit ja suoritemittarit) (Alhola 2016, 99).

Toimintolaskennan yhteydessä moni asia muistuttaa Leanin teoriaa, ja toimintoajattelu yhdisteleekin muun muassa laatujohtamisen (Total Quality Management) aikaan perustuvan johtamisen (Time-based Management) ja Lean Managementin teorioita. Toimintoajattelu keskittyy toimintojen johtamiseen ja jatkuvaan toimintojen parantamiseen analysoimalla toimintolaskennan tuottamaa tietoa. (Alhola 2016, 93.)

5 PALKKAHALLINTO

5.1 Palkkahallinnon tarkoitus ja tehtävä

Palkkahallinnon päätehtävät ovat tarjota paikkansa pitävää ja ajallaan tehtyä tulonlaskentaa, maksaa nettopalkka jokaiselle siihen oikeutetulle työntekijälle, laskea verot ja muut liitännäiset pakolliset maksut, toimittaa maksuihin ja veroihin täsmäviä kirjainpitoaineisto ja antaa työntekijöille palkkalaskelma, joka näyttää oikein heidän palkkaansa vaikuttaneet osiot (Leboff 2013, 7). Riippumatta siitä onko työnantaja yksityinen yritys tai julkinen yhteisö, niin sen täytyy maksaa työntekijöiden palkka ajallaan, oikein ja noudattaen lainsäädäntöä ja muita pakottavia määräyksiä (EY 2013, 6).

Palkkahallinto on yrityksessä yleensä hoidettu joko henkilöstöosaston tai talousosaston toimesta (EY 2013, 6, Thite & Sandhu 2014, 151). Ei ole oikeastaan väliä hoituuko palkkahallinto HR:n vai talousosaston toimesta, joka tapauksessa molempien osastojen panosta tarvitaan. HR vastaa monista palkkoihin liittyvistä yksityiskohdista ja ta-

lousosasto yrityksen kirjanpidosta ja verotuksesta. Näiden lisäksi tarvitaan myös yrityksen IT osaston panosta järjestelmien toimintoihin ja ylläpitoon, jolloin hyvin kompleksinen toimintaympäristö on koossa. (EY 2013, 23, Thite & Sandhu 2014, 151.) Palkkahallinto toimintona on yksi eniten automatisoituja HR-toimintoja. Se ei itsessään tuota yritykselle kilpailukykyä, mutta palkkakuitit ovat yksi tutkituimpia dokumentteja ja siksi virheillä voi merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen (Thite & Sandhu 2014, 149).

Palkkahallinnon yleisimpiä virheitä ovat virheellinen verotus ja väärin maksettu palkka (liian vähän tai liikaa). Yleisimmät virheet pysyvät samoina riippumatta siitä, mikä on toimintamalli. Yksi palkkahallinnon virhe kolminkertaistuu, koska se vaikuttaa verotukseen, vähentää työntekijöiden luottamusta palkanmaksun oikeellisuuteen ja virheiden korjaus aiheuttaa korjaustarpeen myös yrityksen kirjanpidossa. (EY 2013, 16.)

Tehokkaasti toteutettu ulkoistettu palkkahallinto voi tuottaa taloudellista hyötyä, tehostaa palkkaprosessia, rohkaista parhaisiin käytäntöihin ja vapauttaa HR-osaajan aikaa muihin tehtäviin (Sparrow 2008). Kun yritys on kerran ulkoistanut palkkahallintonsa, niin se todennäköisesti myös pysyy ulkoistettuna (EY 2013, 7).

5.2 Ulkoistaminen

Toimintojen ulkoistamisen tausta lähtee liikkeelle osaamisen johtamisesta ja siihen pohjautuvasta yrityksen strategiasta keskittyä ydinosaamiseen, jota palkkahallinto ei kehittämistyön kohdeyritykselle ole. Yritys on tehnyt strategisen valinnan käyttää ulkoistettua palkkahallintoa ja globaaliin palkkahallintomalliin siirtyminen on vain eräänlainen jatkumo ulkoistukselle. Globaalimalli on ulkoistetun palkkahallinnon ja HR:n toiminnan jatkuvaa kehittämistä.

Osaamisesta käytetään käsitteitä osaaminen (knowledge), kompetenssi (competency) ja kyvykkyys (capability). Nämä viittaavat oikeastaan samaan asiaan eli ”yrityksessä olevaan tietoon ja taitoon tehdä jotain asiaa hyvin”. (Uotila 2012, 1.) Osaamista pidetään määriteltävissä olevana asiana ja resurssina, jota voidaan johtaa ja ohjata ihan

kuten mitä tahansa muutakin yrityksen resurssia. Osaamisen johtamiseen liittyy kyvykkyys- tai kompetenssistrategia, joiden perusideana on, että yritys pystyy kilpailemaan ainoastaan kehittämällä aineettomia ydinkyvykkyksiään. ”Yritys pystyy kilpailemaan ainoastaan kehittämällä ydinkyvykkyksiään, jotka eivät ole fyysisiä tai teknologisia, vaan ne ovat kykyä tuottaa arvoa asiakkaille kehittämällä innovatiivisia tapoja käyttää ja yhdistellä resursseja, teknologioita, palveluja ja tietoa”. (Uotila 2010, 1.)

Etenkin kansainvälisten yhtiöiden johtamisen tehokkuuteen vaikuttaa paljon se kuinka hyvin emoyhtiö pystyy yhdistämään kansainväliset toiminnot johtamisjärjestelmäänsä. Henkilöstöjohtamisessa tehdään päätöksiä joko toiminnan keskittämiseen tai hajauttamiseen, suuntaan vaikuttaa halutun seurannan taso ja se painotetaanko globaalia standardointia vai paikallista mukauttamista. (Viitala ym. 2014, 7.) Samalla yritykset miettivät tarkkaan mihin osa-alueisiin kannattaa panostaa ja sitoa omia varoja, niin aineellisia kuin aineettomiakin. Tämä ajattelutapa on usein ulkoistamisen taustalla ja yksi tapa, jolla huippuyritys voi parantaa tehokkuuttaan. (Lumijärvi 2007, 195.) Accenturen tutkimuksen mukaan neljä yleisintä ulkoistuksen syytä ovat ydinliiketoimintaan keskittyminen, erityisosaamisen saanti, vaihtelevan kapasiteetin hallinta ja alhaisemmat kustannukset (Lumijärvi 2007, 205).

Strategian laadinnan yhteydessä on pohdittava, että minkälaista osaamista tarvitaan yrityksen vision toteuttamiseen. Strategian perustaan kuuluu myös ydinosaamisen määrittely, ydinosaamista voidaan kutsua myös strategiseksi osaamiseksi. Ydinosaamisen tunnistamiseen voidaan käyttää muun muassa seuraavia kysymyksiä: Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua, onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa? Ydinosaamisen tunnistaminen on perusta koko organisaation osaamisen johtamiselle ja tärkeä osa osaamisstrategiaa. (Tuomi & Sumkin 2012.)

Nykyisiä osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja ovat henkilöstön kouluttaminen osaamisvajeen täydentämiseksi, osaamisen ostaminen ja toimintojen ulkoistaminen palveluntuottajalle joko kokonaan tai (Tuomi & Sumkin 2012). Yritys voi osaamisstrategiaansa määrittellä mitä osaamista kehitetään talon sisällä, mihin osaamiseen tarvitaan

tueksi kumppani ja mitä voidaan hankkia kokonaan ulkopuoliselta palveluntuottajalta (Ojala 2008).

Patrik Ekström määrittelee ulkoistamisen käsitteen asiakkaan ja ulkopuolisen palveluntarjoajan sopimukseksi, jossa palveluntarjoaja ottaa pitkäaikaisesti vastuun asiakkaan prosessien suorittamisesta ja kehittämisestä. Ulkoistaminen tarkoittaa yleensä hyvin pitkäaikaista yhteistyötä ja vaatii molemmilta osapuolilta joustavuutta, luottamusta ja kumppanuutta. (Lumijärvi 2007, 195.) Ulkoistamisen yhteydessä puhutaan usein myös kauko- tai lähiulkoistamisesta, jolla viitataan suoraan palveluntarjoajan sijaintiin. Ratkaisu voi olla myös sekoitus näistä eli palveluntarjoajalla on toimipisteitä useammassa sijainnissa sekä lähellä että kaukana. (Lumijärvi 2007, 196.)

5.3 Globaali palkkahallinto

Kielitoimiston sanakirjan mukaan sana globaali voidaan rinnastaa sanaan globaalinen ja sana tarkoittaa maailmanlaajuista, yleismaailmallista tai korvaa yhdyssanassa sanan kokonais- (esimerkiksi kokonaisvoimatasapaino vs. globaali voimatasapaino) (Kielitoimiston www-sivut 2017). Globaalisti toimivalla yrityksellä on maailmanlaajuinen verkosto, se hankkii resurssinsa globaalisti ja pitää yleensä koko maailmaa kotipaikkanaan. Yrityksellä on myös maailmanlaajuinen näkyvyys vähintään yhdellä toimialalla, sen strategiat luodaan globaaleiksi ja yrityksen toimintatavat ovat globaalisti yhdenmukaisia. Voimavarat ja päätöksenteko ovat keskittyneitä eikä tytäryhtiöillä ole itsenäistä roolia. (Luojukoski 2012, 15.)

Globaalilla palkkahallinnolla tarkoitetaan sitä, että palkkahallintopalvelut on keskitetty samaan toimintamalliin. Useimmiten tarkoitetaan mallia, jossa yrityksen palkkahallintopalvelut on keskitetty yhdelle ulkoiselle palveluntuottajalle, joka tuottaa keskitetysti palkanlaskennan kaikille maille. Teoriassa myös täysin yrityksen sisäinen globaalitoimintamalli on mahdollinen, mutta harvoin käytännössä toteutettu. Yrityksen siirtyessä ulkoistamaan palveluitaan on taustalla yrityksen strategia ja halu keskittyä ydinosaamiseen. Jos yritys ei itse toimi palkkahallintopalveluiden tuottajana, ei palkkahallinto silloin ole yrityksen ydinosaamista vaan tukitoiminto, jonka tuottaminen voi olla tehokkaampaa ja järkevämpää ostettuna palveluna. Ulkoistetun palvelun

kehittäminen globaalimpaan suuntaan on tämän päivän trendien ja kustannussäästöjen mukaista. Viime vuosina kotimaisten organisaatioiden muutoksia ovat leimanneet tietointensivistyminen, kansainvälistyminen ja suurenevat paineet toiminnan tehostamiseen ja kehittämiseen (Viitala ym. 2014, 8).

Globaali palkkahallinto on tuore teollisuuden ala, joka on oikeastaan ollut olemassa vasta alle kymmenen vuotta. Tänä aikana alalle on tullut jo roppakaupalla toimijoita tarjoten laajan valikoiman palveluita, jotka tekevät keskiverron palkkahallinnon vetäjän elämästä helpompaa. (Pizzey 2016, 4.) Tai ainakin pitäisi tehdä elämästä helpompaa. Palveluntarjoajia ovat muun muassa palkkahallintopalveluiden tuottajia, valuuttanvaihtoyrityksiä, palkkajärjestelmien kehittäjiä, globaalit työvoiman ulkoistusyrietykset jne. Yhteistä näille on kuitenkin tavoite, että palkkahallinto on hoidettu oikein ja työntekijät sijainnista riippumatta saavat palkkansa ajallaan. (Pizzey 2016, 4.)

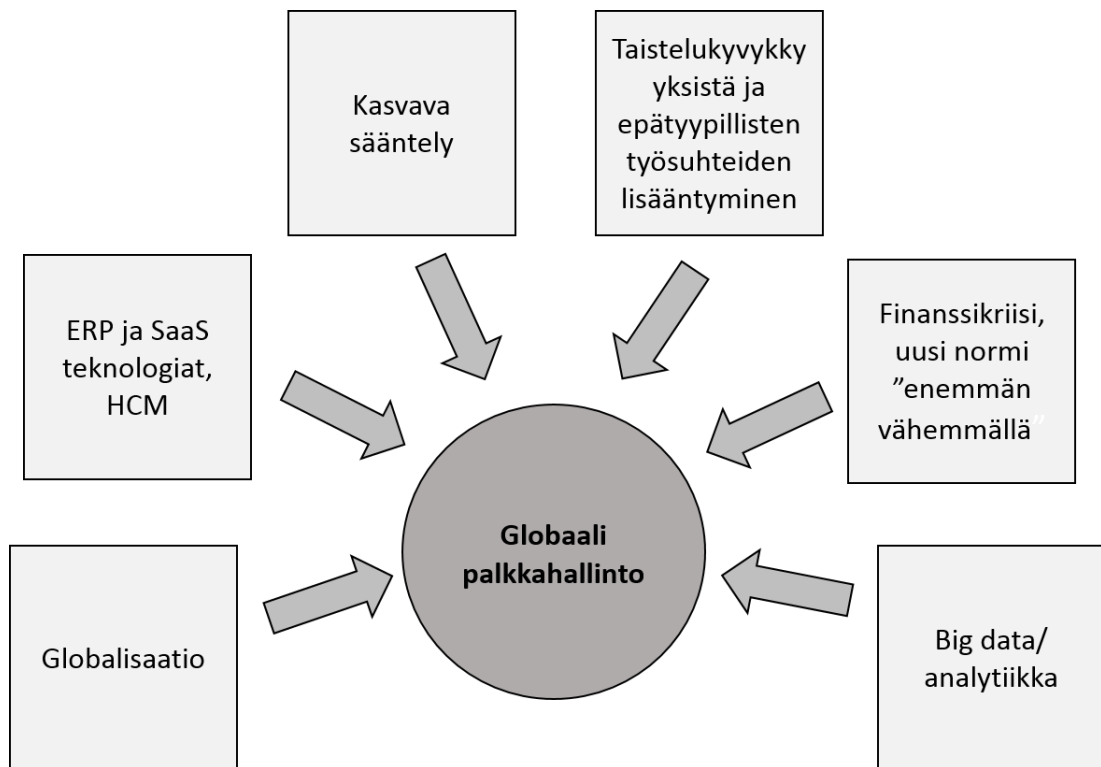
Alati kansainvälistyvä maailma on tuonut henkilöstöhallinnon uusien haasteiden eteen ja globalisoituvat toimintamallit ovat olleet henkilöstöhallinnon keskittymiskohtena. Viime vuosina on entistä enemmän kehitetty koko yrityksen kattavia toimintatapoja, joilla voidaan auttaa yritystä menestymään. (ScottMadden 2014, 1.) Henkilöstöhallinnossa on yhä enemmän siirrytty globaaliin toimintamalliin, osa yrityksistä on siirtynyt siihen jo tavoitteellisesti ja osa on siirtymässä vasta nyt. Globaaleilla malleilla on haettu kustannustehokkuutta, standardointia ja läpinäkyvyyttä toimintaan. Useat organisaatiot ovat jättäneet globaalin mallin ulkopuolelle eläkkeisiin liittyvät etuohjelmat ja palkkahallinnon, koska niin liittyy paljon maakohtaista lainsäädäntöä. Globaaleja malleja on rakennuttu muun muassa muihin etuihin, kyvykkyyksien hallintaan ja työsuhteen hallinnointiin, nyt kohteena on myös aiempaa enemmän palkkahallinto. (Reilly, Williams 2012, 249-254.) Samalla globaalista palkkahallinnosta on tullut yksi henkilöstöhallinnon päämuutosalueista, joka saattaa olla yhteydessä koko yrityksen kattaviin globaaleihin palvelumalleihin, globaaleihin prosessien omistajiin ja siitä etsitään uusia kehittämiskohteita (ScottMadden 2014, 1).

Aiemmin kansainvälisissä yrityksissä käytettiin palkkahallintoon maakohtaisia toimittajia ja toimittajan tai yrityksen omia maakohtaisia ohjelmistoja. Kun yritys sitten haluaa yhdenmukaista seuranta- tai raportointia, on edessä painajaismainen sekamelska.

Pahimmillaan yrityksen johto ei voi saada kunnollista kokonaiskuvaa siitä kuinka paljon yritys käyttää palkanmaksuun ja etuihin. (Wright 2011.) Globaalin palkkahallinnon pystyttäminen vaatii aikaa ja rahaa, mutta sen hyödyt voivat osoittautua kustannuksia suuremmiksi. Panostuksen myötä voidaan saada ajantasaista analytiikkaa kustannuksista ja siitä ovatko kustannukset järkevällä tasolla kyseisessä maassa. (Wright 2011.)

Erikokoiset yritykset siirtyvät globaaliin palkkahallintoon ollakseen paremmin selvillä työntekijöiden palkoista, eduista ja henkilöstön tasosta eri toimipaikoissa. Globaalin palkkahallinnon avulla voidaan myös standardisoida yrityksen sisäisiä politiikoita, menettelytapoja ja prosesseja. Lähes kaikki kansainväliset yritykset tekevät palkkahallinnostaan jollain tavalla globaalia, mutta pitää muistaa, että yksi tapa ei sovi kaikille vaan yrityksen on löydettävä itselleen paras tapa. (Wright 2011.)

HR.comin sivuilta löytyvässä esityksessä Richard Pikowski listaa (kaavio 2) globaalin palkkahallinnon vaikuttajiksi globalisaation (aika itsestään selvää), teknologian kehittymisen, kasvaneen sääntelyn, jatkuvan taistelun kyvykkyyksistä ja työvoimasta, joka ei ole perinteisessä työsuhteessa työnantajaan ja talouskriisin myötä tulleet säästöpainneet sekä nousevana trendinä oleva Big Datan että siihen liittyvän analytiikan. (Pikowski 2013, 4.) Palkkahallinnossahan on varsin paljon yritystä kiinnostavaa dataa palkoista ja niiden sivukuluista aina poissaoloihin eri syineen. Uusimmissa analyysimalleissa on pystytty palkkahallinnon tietoja yhdistämällä ennustamaan muun muassa työntekijöiden lähtöaikeita. (Rahja 2015.)



Kaavio 2. Globaalin palkkahallinto malliin ajavia syitä Pikowskin mukaan. (Pikowski 2013, 4)

EY:n mukaan yrityksen pitäisi palkkahallinnon toimintamallia miettiessä kysyä vastaako malli yrityksen olemassa olevaa strategiaan. Tutkimus nostaa esiin myös ajatuksen, jonka mukaan globaalista palkkahallinnosta vastaavien pitäisi kehittää palkkahallintoprosessia normaalien yrityksen kehitystapojen mukaisti ja riskit arvioiden. EY:n toteaa, että yritysten olisi jo korkea aika tarkastella palkkahallintoa kriittisenä liiketoimintaprosessina, joka vaatii globaalien ratkaisun lokaalilla twistillä. (EY 2013, 24.)

5.4 Globaalien palkkahallinnon hyödyt, haitat ja käyttöönoton riskit

EY:n tutkimus vuodelta 2013 osoittaa, että moni yritys on vielä skeptinen sen suhteen voiko yksittäinen ulkoinen toimittaja tuottaa todellista globaalista palkkahallintopalvelua. EY, joka on itsekin palkkahallintopalvelujen tuottaja, tunnustaa skeptisyydellä olevan todellisuus pohjaa. Toisaalta EY ei ymmärtänyt tutkimuksessa esiinnousutta riskiä, joka yrityksillä oli, toisaalta palkkahallinto vaatii uudistusta ja samaan aikaan kuitenkin yritykset takertuvat vanhoihin toimintatapoihinsa (EY 2013, 24.) Konsultti-

talo ScottMaddenin (2014) mukaan globaalin palkkahallinnon vaihtoehdot ovat parantuneet viimeisten viiden seitsemän vuoden aikana nopeasti ja samalla nostaneet entisestään kiinnostusta globaaliin vaihtoehtoon, samalla on myös vaihtoehdosta tullut aiempaa hyväksyttävämpi.

Globaalin palkkahallinnon pystyttäminen vaatii aikaa ja rahaa, mutta sen hyödyt voivat osoittautua kustannuksia suuremmiksi. Panostuksen myötä voidaan saada ajantasaista analytiikkaa kustannuksista ja siitä ovatko kustannukset järkevällä tasolla kyseisessä maassa. (Wright 2011.) Useimmille yrityksille on tärkeää pääoman tuottoaste investoinnissa (ROI), joka ei tarkoita pelkästään kustannussäästöjä vaan voidaan huomioida myös etuja, kuten prosessien yksinkertaistuminen, väärinkäytösten vähentyminen, järjestelmien ja resurssien optimoituminen aiempaa laajemmin globaalin näkyvyyden ja vastaavuuden myötä (Cheek 2016, 42).

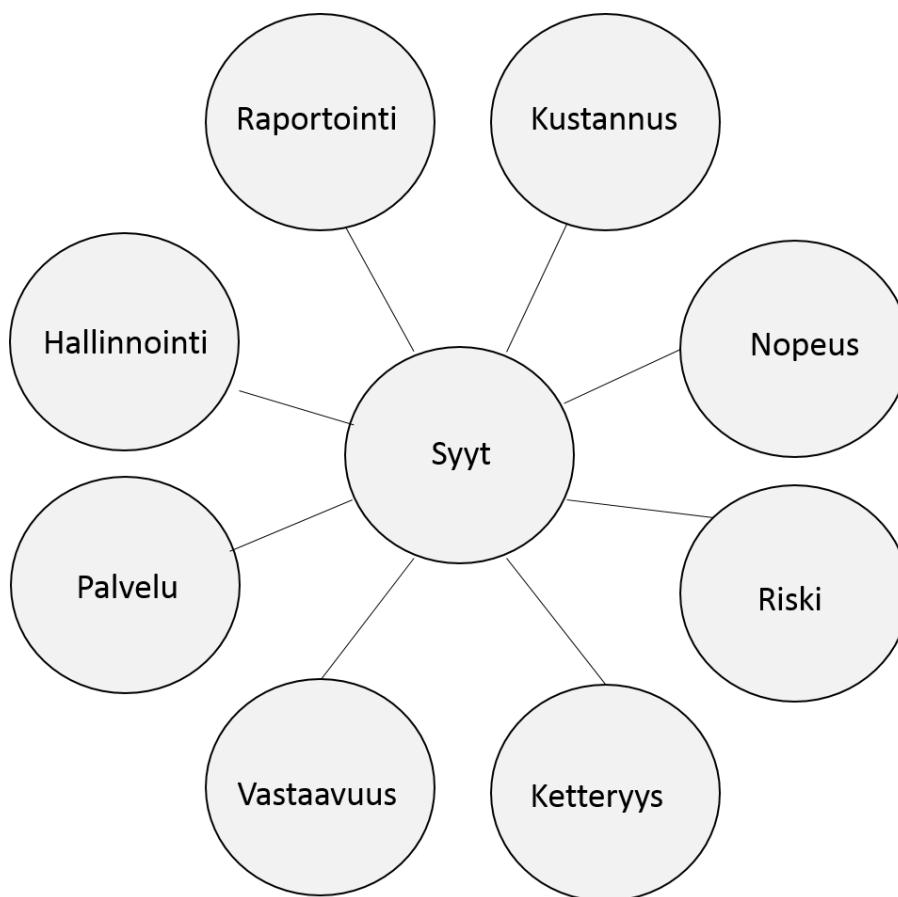
Globaalin tarjonnan osalta ovat parantuneet niin ohjelmistot kuin niiden sisältämät oletusmaat, järjestelmät ovat entistä helpommin integroitavissa ja ne ovat muuttuneet ”software as a service”-tyylisiksi (ScottMadden 2014, 1). Tästä huolimatta yrityksen voi olla vaikeaa löytää oikeaa palvelun tarjoajaa, jonka palvelut kattavat juuri ne maat ja palvelut, joita yritys tarvitsee. Palkkahallinnossa täytyy kuitenkin aina huomioida maakohtainen lainsäädäntö ja muut vaatimukset, joten palvelun tuottajan täytyy tuntea toimintaympäristö ja kehittää järjestelmiä säädösten muuttuessa. (ScottMadden 2014, 1.)

Jos yritys miettii siirtoa globaaliin palkkahallintoon, niin sen pitäisi miettiä mistä syistä projektiin lähdetään. Onko tärkein syy muutokseen kustannus, palvelu, palveluntuottajien vähentäminen, raportoinnin yhdistäminen vai kenties palvelun saatavuus. ScottMaddenin (2014) tutkimuksen mukaiset yrityksen liiketoiminnasta johtuvat yleisimmät kahdeksan syytä on esitetty kaaviossa 3. Osittain samoja syitä löytyy myös Pikowskin kaaviosta, joka on esitetty työssä aiemmin (kaavio 2). Jokaisella yrityksellä on oma ainutlaatuinen tarpeensa ja sen pitäisi osata itse hakea millä tavalla löytyy yrityksen tarpeeseen paras ratkaisu (ScottMadden 2014, 2). Syiden löytäminen ja ohjeiden tekeminen ei ole mikään helppo homma ja etenkin samalla pitäisi tunnistaa prosessi, oikeat vastuuhenkilöt ja päättää miten arvioidaan prosessin kustannuksia ja toimivuutta (ScottMadden 2014, 2).

Palkkahallintopalveluita globaalisti tarjoavan ADP:n järjestämässä paneelissa keskustelijat, Karen Beaman, Nicole Radil ja Terri Peeters edustavat suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat joko siirtyneet tai siirtymässä globaaliin palkkahallintoon. Yrityksen hyödyksi paneelissa nousivat esille vahvempi kontrolli, standardiraportit, joissa oli yhtenäiset koodit maksuille ja vähennyksille eri maissa ja yhtenäisempi palkkakirjanpito. Hyödyksi nostettiin myös yhden palveluntuottajan mallin työmäärää vähentävä vaikutus, koska muutoksia ei tarvitse selittää usealle palveluntuottajalle ja muutenkin sopimuksen hallinta aiheuttaa vähemmän työtä. Perustelut malliin siirtymiselle tukevat aiemmin esitettyä teoriaa ydinosaamiseen keskittymisestä, muita syitä ovat muun muassa sisäisen palkanlaskennan järjestäminen pieniin maihin oli kannattamattomaa ja myös sopivan kumppanin löytäminen oli myös aikaa vievää. (ADP:n paneeli 2014.)

ADP:n panelistit olivat yksimielisiä siitä, että globaalin mallin rakentaminen ei ole projekti, josta voidaan sanoa ”tehty ja valmis”, vaan vuosien matka. Tämän voidaan nähdä myös projektin kannalta haittana, projekti sitoo resursseja, sekä henkilöstöä että rahallista, vuosiksi ja mallin taloudellinen hyöty voi näkyä vasta aikojen päästä. Tämä vaatii johdolta pitkäjänteistä sitoutumista. (ADP:n paneeli 2014.)

Global Payroll Associationin artikkelissa John Galvin (2016, 13) muistuttaa, että palkkahallinnon ulkoistaminen saattaa kuulostaa helpolta, mutta usein ulkoistus ei onnistu tuottamaan niitä kaikkia hyötyjä, joita yrityksen johto on ulkoistukselta odottanut. Myös yleisiä ulkoistukseen liittyviä tekijöitä pitää miettiä. Yksi tärkeimmistä on oikean kumppanin valinta. Kriteerejä ovat muun muassa edellytys kehittää toimintaa pitkällä aikavälillä, ymmärrys asiakkaan toimialasta ja osaamisen riittävyys myös tulevaisuudessa (esimerkiksi jos palkkahallintoon tulee uusia maita). (Lumijärvi 2007, 212.)



Kaavio 3. Globaalin palkkahallintomallin taustalla olevat liiketoiminnalliset syyt (ScottMadden)

Richard Pikowski menee haasteiden osalta lähemmäs käytäntöä ja nostaa esille asioita, jotka kuuluvat varsinaiseen palkanmaksuprosessiin. Hänen haastelistansa pitää sisällään seitsemän eri kohtaa: palkka-aineiston vastaanottaminen ja lähettäminen, palkka-aineiston oikeellisuus, koskemattomuus ja turvallisuus, palkkojen rahoitus, globaalin HR:n määräysten mukaisuus, epätyypilliset työsuhteet, muutosten hallinta sekä prosessin että raportoinnin johdonmukaisuus. (Pikowski 2013, 10.)

Oma haasteensa on palkka-aineiston lähettäminen ja vastaanottaminen suoraan eri järjestelmien välillä, joka vaatii huolellisen integroinnin yhdistämään kaksi erilaista ympäristöä toisiinsa. Tämä ei ole yksinkertaista edes yhden maan osalta, saati sitten jos maita on useampi erilaisine pakollisine kenttineen. Jos jokin kenttä jää puuttumaan, voi koko siirto epäonnistua. (Pikowski 2013, 11.).

Palkka-aineiston oikeellisuuteen, koskemattomuuteen ja turvallisuuteen liittyviä riskejä Pikowski avaa muun muassa aineiston siirrolla organisaation pääkonttorista muihin maihin (Pikowski 2013, 12). Pikowski ei selitä tarkemmin miksi pääkonttorista siirto aineisto olisi erityinen riski, mutta taustalla saattaisi olla ajatus siitä, että pääkonttorin ohjeistus ei aina huomioi paikallista lainsäädäntöä. Ohjeistus saattaa olla josain maassa mahdoton toteuttaa. Muina riskeinä Pikowski tuo esille muokatut tai tuplasti viedyt aineistot, jotka saattavat aiheuttaa virheitä palkanlaskennassa (Pikowski 2013, 12).

Palkka-aineiston oikeellisuus vaatii myös aineiston sekä brutto- että nettosummien osalta hyväksynnältä selkeää ja mietittyä prosessia (Pikowski 2013, 12). Aineiston oikeudellisuuden varmistamiseksi voidaan vaatia palveluntuottajalta esimerkiksi selitystä siihen miksi bruttopalkkasumma poikkeaa edellisestä kuusta, jos prosentuaalinen heitto ylittää tietyn ennalta sovitun määrän. Palveluntuottaja saattaa myös tuottaa erillisen analyysin käsitellyistä palkoista, jolloin tarkistajan voi käyttää analyysissa olevia summia varmistaakseen palkka-aineiston oikeellisuuden. Edellä mainitut tavat ovat esimerkkejä siitä, kuinka omassa työpaikassani pyritään varmistamaan isompien palkkaerien oikeellisuus. Uusimmat palkkahallinnon ohjelmat tuottavat automaattisesti eri vertailuja, joiden avulla voidaan nopeasti tarkistaa vaihtelut kahden eri palkkakauden välillä eritellen muutokset eri palkkalajien ja etujen osalta.

Aineiston käsittelyssä täytyy varmistaa myös oikeanlaiset tiedonkulut kirjanpitoon, palkkakuitille ja muihin maakohtaisiin pakollisiin osioihin. Aineiston käsittely ja sen oikeellisuus, koskemattomuus ja turvallisuus ovat myös erilaisten auditointien ja kontrollien kohteena. Auditointijärjestelmiä ovat muun muassa SSAE 16 tai hieman yleisempi ISAE 3402, joiden vaatimukset pitää ottaa huomioon jo prosessien suunnittelussa. (Pikowski 2013, 12.) SSAE 16 on yleisemmin käytössä Yhdysvaltalaisissa yrityksissä. Auditointijärjestelmä sisältää kaksi erilaista raporttia, joilla varmennetaan yrityksen kontrollien toimivuutta. ISAE 3402 on kansainvälisesti laajemmin käytetty auditointijärjestelmä, jossa on myös kaksi erilaista kontrollien toimintaa varmentavaa raporttia. (Wikipedia 2017.) Oma työpaikkani vaatii toimittajiltaan ISAE 3402 mukaista auditointijärjestelmää ja sen tuottamia säännöllisesti toimitettuja raportteja.

Globaalin mallin haasteena on, että samalla kun yrityksen toiminta kansainvälistyy, niin palkkahallinnon prosessit tulevat aina vaan monimutkaisemmiksi. Tutkimuksissa on noussut esiin, että 57% palkkahallinnon asiantuntijoista on kokemusta kuukausittaista ongelmista, kuten palautuneista tai epäonnistuneista maksuista. Lähes 60% on todennut paikallisten maksuvaatimusten olevan ongelma. (Brown 2016.) Esimerkkinä ongelmallisesta paikallisesta maksuvaatimuksesta on Japani, jossa palkka voidaan maksaa käyttäen ulkomaista pankkia, mutta sosiaaliturvamaksujen ja verojen tilitykseen on käytettävä paikallista pankkia, tämä on ehdoton vaatimus (omat muistiinpanot marraskuu 2016). Tutkimuksen mukaan myöskään yhden automaattisesti useita eri valuuttoja käsittävän palkkamaksuaineiston lataaminen oli mahdotonta 73%:lle yrityksistä. Virheriski on liian suuri ja samalla useamman valuutan yhtäaikainen käsittely nostaa työmäärää. (Brown 2016.) Vaikka valuutanvaihto on iso teollisuuden ala, niin alan toimijoilta, kuten myös pankeilta, puuttuu erityisosaaminen globaalien maksujen hoitoon nopeasti ja oikein. Lähes 60% palkkahallintoyrityksistä sanoo paikallisten maksujen käyttämisen olevan yleisin ongelma. Voidaan siis todeta, että rajat ylittävät palkkojen maksut ovat vielä mutkikas riski, johon pitää odottaa vielä parannusta. (Brown 2016.)

Omana riskinään pitää myös mainita järjestelmien käyttöönoton riskit. Tietojärjestelmiin liittyvistä projekteista noin puolet epäonnistuvat budjetin, määräaikojen ja keskeisimpien tavoitteiden osalta. Syy ei välttämättä vain järjestelmissä, vaan myös implementointi on huonoa, ei ymmärretä organisaation sosiaalista luonnetta ja prosesseja. (Thite & Sandhu 2014, 149.) Kun mietitään järjestelmien toimivuutta pitäisi myös huomioida mitä kaikkea palkkajärjestelmän on pystyttävä käsittelemään, jotta palkkahallinto voi tuottaa virheettömän palkkalaskelman. Usein pitää huomioida yrityksen omia HR-käytäntöjä, erilaisia osakeohjelmia, erilaisia työsuhdemuotoja, onko käytössä e-portaalia e-palkkakuitteineen, miten hoidetaan varsinainen maksuliikenne ja miten toimii yhteistyö toimittajan ja yrityksen HR:n välillä. (Thite & Sandhu 2014, 152.)

Käyttöönotossa on huomioitava seuraavat avainasiat, jotka kirjallisuudessa yleisesti listataan: liiketoiminnan vaatimukset, tarvekartoitus, hankkeen laajuuden määrittely, selkeät roolit, selkeät vastuut sidosryhmien välillä, käyttäjien osallistaminen alusta alkaen, riskien hallinta, projektin hallinta, muutosten hallinta, riittävät varmistusvaihe

ennen vaihdosta (parallel payroll run), riittävä koulutus ja hyvä viestintä. Jos palkkahallintojärjestelmän tai uuden toimintamallin käyttöönotto epäonnistuu, saattaa kustannukset nousta yritykselle kestävämmiksi. Thiten ja Sandhun läpikäymässä epäonnistuneessa projektissa kustannukset nousivat 2000 kertaisiksi, ennakoitusta 50 miljoonasta yli yhteen (1) miljardiin. Rahallisen menetyksen lisäksi yritys kärsi merkittäviä vahinkoja työnantajaimagonsa osalta (Thite & Sandhu 2014, 153-160).

5.5 Globaalit palkkahallintomallit

Globaali palkkahallinto voidaan toteuttaa useammalla eri tavalla. Yleensä eri mallivaihtoehtoja esitetään kolme, sisäisesti hoidettu, hybridi/osittain ulkoistettu ja kokonaan ulkoistettu palkkahallinto. Sisäinen malli voi olla globaali, jos samaa palkkahallintojärjestelmää käytetään kaikissa maissa. Hybridissä eli osittain ulkoistetussa mallissa voidaan joissakin maissa käyttää sisäistä palkkahallintotiimiä ja joissakin maissa tai maanosissa palveluntuottajia. Täysin ulkoistetussa mallissa on vain yksi ulkoinen tuottaja. (Pikowski 2013, 5.)

Sisäinen globaalimalli perustuu yrityksen omaan kaikissa maissa käytössä olevaan HR-järjestelmään ja standardoituihin raportointeihin. Ongelmana voi olla pienempien maiden osaamisen taso. Jos yrityksen toimipisteistä osa on hyvin pieniä, niin voi olla hankala toteuttaa niissä palkkahallintoa tarvittavalla ammattitaidolla. Tässä kohtaa yrityksen kannalta voi olla järkevämpää ulkoistaa palkkahallinto ja saada omaa osaamista laajempaa tietämystä. (Galvin 2016, 13.) Sisäisen mallin etuja ovat muun muassa omien sisäisten prosessien helpompi kontrollointi, luotetut sisäiset resurssit, riippumattomuus ulkoisesta toimittajasta, kustannussäästö (kun kriittinen massa on saavutettu) ja viestintä sisäisten toimijoiden kesken (business ja HR) (Wright 2016, 18).

Sekamallissa yrityksellä on sekä sisäisesti hoidettuja maita ja ulkoista palveluntuottajaa käyttäviä maita. Yritys on voinut ulkoistaa pienimmät maat paikalliselle palveluntuottajalle, mutta isoimmissa maissa on vielä pidetty palkkahallinto sisäisenä toimintona. (Wright 2016, 16.)

Ulkoistetussa mallissa ulkoinen toimittaja vastaa täysin palkkahallintopalveluista, päivittäisistä tehtävistä, työntekijöiden kysymyksiin vastaamisesta ja palkkahallinnon vastaavuudesta paikalliseen lainsäädäntöön ja muihin ohjaaviin säännöksiin (Wright 2016, 16). Ulkoistuksen tavassa on paljon yrityskohtaisia eroja ja ulkoistuksen tapa voi vaihdella myös saman yrityksen sisällä. Esimerkiksi kehittämiskohteena olevassa yrityksessä isommissa maissa palkkahallinnon toimittajat vastaavaan suoraan työntekijöille erilaisiin kysymyksiin ja pystyvät ohjeistamaan jopa yrityksen sisäisissä toimintatavoissa. Pienemmissä maissa työntekijöiden kysymykset hoituvat HR:n kautta ja HR on tarvittaessa yhteydessä varsinaiseen palkkahallintoon.

5.6 Globaalin toimintamallin käyttöönotossa huomioitavaa

Jos yritys miettii globaaliin täysin ulkoistettuun malliin siirtymistä, niin EY (2016) ohjeistaa miettimään seuraavia asioita:

- Onko ulkoistuksen lähestymistapa täynnä odotuksia säästöistä ja prosessin parannuksista?
- Ovatko tärkeimmät mittarisi oikeasti ne, joilla voit todentaa palkkahallinnon laadun?
- Onko vielä muita hallinnollisia vaiheita, joita tarvitset saadaksesi palvelulta toivomaasi tehokkuutta ja hyötyä?

Jotta yrityksen johdon asettamat tavoitteet voitaisiin uusien maiden osalta saavuttaa, on yrityksen varmistettava riittävät resurssit. Palkkahallintoa hoitava ei voi omaksua uutta kompleksistakin maata tai toimintatapaa muiden töiden ohella. (Galvin 2016, 13.) Yrityksen on asetettava projektille realistiset tavoitteet ja huomioitava, että alkuun työmäärä tulee lisääntymään (Cheek 2016, 42). Onnistuminen on kiinni myös yrityksen toimintatavoista kuin ulkoistetun toimittajan käyttäytymisestä. Jos esimerkiksi yrityksen toimintatavat vaativat paljon käsityötä eivätkä ole standardisoituja, niin tämä vaatii paljon lisätyötä myös palvelun tuottajalta (Galvin 2016, 14). Käytännössä olen huomannut, että myös toimittajan toimintatavat tai puutteet järjestelmässä, esimerkiksi maakohtaisten kenttien puuttuminen, voi aiheuttaa prosessiin käsityötä tai erillistä aineiston toimittamista, joka aiheuttaa taas kaikille osapuolille lisätyötä (omat muistiinpanot syyskuu 2016).

Felicia Cheekin (2016,43) artikkelissa nostetaan esiin seuraavat avainkohdat, joihin pitäisi olla olemassa vastaukset ennen projektin käynnistämistä. 1) Selkeät ja määritellyt vastuut. 2) Jokaisen palkkahallinnon hankinnan kohdalla arvioitava pitäisikö tuottaa sisäisesti vai ulkoisesti. 3) Tunnistettava ja suunniteltava kaikki prosessit alusta loppuun kaikissa maissa, jos mahdollista. 4) Tunnistettava ja määriteltävä yhteiset dataelementit, globaalit raportointivaatimukset, raportoinnin kapasiteetti jne. 5) Teknologiasta pitäisi saada mahdollisimman paljon hyötyä integroimalla järjestelmät, luomalla sekä mobiilipalveluita että itsepalvelumalleja ja automatisoimalla mahdollisimman paljon prosesseja kaikkialla. 5) Palkkahallintoprosessien hallinto ja organisaatio kuntoon ja vastaamaan muuta organisaatiota. 6) Palkkahallinnon henkilöstön osaaminen on käytävä läpi, tunnistettava puutteet ja tarjottava koulutusta, jotta voidaan varmistaa oikea osaaminen oikeassa paikassa. 7) Arvioitava muutoksen kulttuurivaikutuksia ja huomioitava eri kulttuurien erot ja niiden tarpeet. 8) Muutoksen hallintaa ei saa unohtaa

Cheekin mukaan käymällä huolellisesti läpi jokaisen listalla mainitun osa-alueen, saavutetaan selkeä kuva siitä, kuinka palvelut pitäisi toimittaa globaalisti ja voit eritellä mitä etuja ja mitä mahdollisia heikennyksiä on tulossa. Hän muistuttaa, että globaalin palkkahallintoprosessin luominen nostaa aluksi kustannuksia, mutta kun muutos on tehty, alkavat yksinkertaistetummat prosessit tuottavat säästöä. (Cheek 2016, 43.)

Globaalin palkkahallintomallin onnistumisen edellytyksiä pohtii myös Julie Fernandez, joka esittelee blogissaan *Removing the Roadblocks to Successful Global Payroll Management* oman listansa. 1) Varmista, että ylin johto on mukana. Selvitä kenellä on globaali vastuu, kenellä on alueellinen vastuu ja kenellä vastuu avainmaissa. 2) Jo varhaisessa vaiheessa luo alueellisista ja paikallista vastuuhenkilöistä keskitetty hallinto, jolla on valtaa hyväksyntään ja rahoitukseen. Jos sisäisiä tiimejä ei saada mukaan ajoissa, voidaan olla ongelmissa, kun mallia viedään maihin. 3) Huolehdi siitä, että odotukset ovat realistisia. Ulkoistetun palvelun ostaminen ei poista tarvetta sisäisen palkkahallinnon asiantuntijan tarpeelta. Kokoa sisäinen tiimi ja rajaa huolellisesti mitä kuuluu palveluntuottajan rooliin, miten se toimii ja koska. Tämän jälkeen suunnittele jäljelle jäävät toiminnot ja määrittele tehdäänkö ne paikallisesti, alueellisesti vai globaalisti keskitetysti. Palveluntuottajalla on olla tarjota uusia työkaluja, selvitä niiden käyttökelpoisuus ja mahdolliset kustannussäästöt. 4) Varmista, että voit näyttää mitä

lisäarvoa uusi palkkahallintomalli tuottaa. Globaalimalli ei ole vain yksittäisten maa-kohtaisten palkkahallintojen hankintojen yhteenliittymä, joten rahallisten vaikutusten näyttäminen voi olla hankalaa. Eri puolien arviointiin kannattaa käyttää asiantuntijoita hankinnasta ja talousosastolta. 5) Monesti suunniteltu toimintamalli alkaa hajota toteutuksen aikana. Paikalliset toimittajat ovat voineet vastata paikalliseen tarpeisiin, esimerkiksi työajanhallinnan osalta, eikä ole ehkä järkevää siirtää kaikkia paikallisia vaatimuksia globaalille toimittajalle. Mieti resurssointi järkeväksi. (Fernandez, 2016.)

Yhteistä näille kahdelle listalle ovat johdon sitouttaminen projektiin, selkeät vastuuhenkilöt ja realistiset odotukset projektilta. Sekä Cheek että Fernandez nostavat listoilleen myös sisäisen osaamisen ja tarpeen säilymisen ulkoistetusta palvelusta huolimatta. Kummankaan lista ei ole ehkä sellaisenaan kaiken kattava, mutta nostavat esille asioita, joista yrityksen on valittava omaan projektiinsa oleellimmat asiat. Oman työpaikkani tapauksessa yrityksen henkilöstön määrä on suhteellisen pieni, vaikka toiminta onkin globaalia, joten vastuuhenkilöiden tunnistaminen on helppoa ja toiminta on joko paikallista tai globaalia eikä alueellista, kuten maanosakohtaista toimintaa ole.

Palkkahallintopalveluita globaalisti tarjoavan ADP:n vuonna 2014 järjestämässä paneelissa keskustelijat, Karen Beaman, Nicole Radil ja Terri Peeters edustavat suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka ovat joko siirtyneet tai siirtymässä globaaliin palkkahallintoon. Heidän vinkkinsä mallin käyttöön oli benchmarkkaus, jonka avulla yritys ymmärtää paremmin missä on omassa projektissaan ja voi saada arvokasta tietoa toisen yrityksen parhaista käytännöistä. Panelistit olivat yksimielisiä siitä, että globaalin mallin rakentaminen ei ole projekti, josta voidaan sanoa ”tehty ja valmis”, vaan vuosien matka. Yrityksen hyödyiksi paneelissa nousivat esille vahvempi kontrolli, standardi-raportit, joissa oli yhtenäiset koodit maksuille ja vähennyksille eri maissa ja yhtenäisempi palkkakirjanpito. Hyödyksi nostettiin myös yhden palveluntuottajan mallin työmäärää vähentävä vaikutus, koska muutoksia ei tarvitse selittää usealle palveluntuottajalle ja muutenkin sopimuksen hallinta aiheuttaa vähemmän työtä. Projektin onnistumisen edellytykseksi panelistit nostivat esiin ylimmän johdon osallistumisen ja tarvittavan vastuun antamisen. Mainintoja sai myös eri osapuolien yhteistyö ja keskinäisen kommunikoinnin sujuvuus. (ADP paneeli 2014.)

6 HAASTATTELUT JA NIIDEN YHTEENVETO

Haastattelut tehtiin yrityksen sisällä viidelle henkilölle, jotka ovat joko vastuussa palkkahallinnosta globaalisti, vastuussa päivittäisestä palkkahallinnosta tai ovat olleet mukana uuden toimittajan käyttöönotossa. Haastattelut tullaan purkamaan tässä niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida tunnistaa tietyn henkilön antamiksi, joten niistä on poistettu muun muassa viittaukset henkilön vastuulla olevaan maahan. Haastattelun kysymysten tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita, jotka vastaavat yrityksen globaalille palkkahallintomallille asettamia tavoitteita.

Kappaleessa 6.3. on käyty läpi käyttöönottoon liittyviä hyötyjä, haittoja ja käyttöönottoon liittyviä riskejä. Avoimilla kysymyksillä yritin selvittää sitä mitä näistä on projektin aikana kenties tunnistettu ilman, että olen käynyt kyseistä teoriaosuutta läpi kollegoideni kanssa. Samalla halusin selvittää, että ovatko käytännössä vastaan tulleet asiat samoja kuin alan kirjallisuudessa ja seminaareissa on tullut esille.

Haastattelun vapaamuotoisena runkona toimivat seuraavat kysymykset:

- Mikä on isoin haaste globaalien palkkahallintomallien luomisessa?
- Mitä etuja malli tuo omaan työhösi?
- Mitä etuja malli tuo yritykselle?
- Mitä huolenaiheita sinulla on malliin liittyen?
- Mitä asioita pitäisi olla sovittuna globaalisti?
- Entä mitä paikallisesti?
- Opit tästä projektista?

Koska haastateltavat ja haastattelijat tekevät töitä yhdessä ei kovin muodollista haastattelutilannetta syntynyt. Haastattelijat pyrki pitämään omat mielipiteensä sisällään eikä ohjaamaan niillä keskustelun suuntaa tai sävyä, mutta täysin neutraalin ulkopuolisen asemassa olevana haastattelijaa ei voida pitää.

Vastaajat näkivät haasteena yhteisen johdonmukaisen toimintamallin. Eräs vastaajista epäili, että tuskin yksikään palveluntuottaja voi itse tarjota palveluita kaikissa maissa, mutta samalla pitäisi huomioida palveluntuottajan alihankkijan käytön vaikutukset

prosessiin. Toimintaa suunnitellessa olisi jo pitänyt huomioida eri maiden lainsäädäntöjen vaikutus, joka saattaa omalta osaltaan lisätä eroavaisuuksia.

Oman työnkohdalla automatisointi nähtiin etuna ja manuaalisten prosessien väheneminen. Haastattelussa nousi esille myös työntekijöille tulevat uudet palvelut (ei koske kaikkia maita) e-palkkakuitit ja itse ladattavat dokumentit, kuten palkkatodistus. Hyväänä nähtiin palveluntarjoamat muutkin itsepalvelut, mutta niiden käyttöönotossa korostettiin kouluttamisen tärkeyttä. Palveluntuottajalla on ollut hiukan haasteita tarjota valmista koulutusmateriaalia, jopa HR:lle, joten pientä epäilystä kuinka laadukasta on työntekijöiden itsepalveluiden valmiskoulutusmateriaali. Ongelmallista oli myös se, että varsinaisia sopimuksia ei oltu yrityksen sisällä jaettu avoimesti eikä päivittäistä työtä hoitavilla ole tarkkaa tietoa siitä mitä sopimus sisältää ja miten kustannukset muodostuvat.

Kysymykseen siitä mitä hyötyä yritykselle on tästä mallista, ei oikein osattu sanoa mitään. Haastateltavat totesivat, että ehkä on etua hintaneuvotteluissa, että hankintaan samaa palvelua useammalle maalle. Toisaalta koska palvelusta puuttuu johdonmukaisuus, jos verrataan esimerkiksi USA:ta (jossa palveluntuottaja tuottaa itse palvelun ja työntekijöille on myös puhelinpalvelu) tai Kiinaa (jossa on alihankkija ja työntekijä ottaa yhteyttä HR:ää), niin prosessi ei näytä oikein globaalilta. Eräs vastaajista epäili koko ulkoistuksen järkevyyttä ja totesi nähneensä useita tapauksia, joissa palkkahallinto on otettukin takaisin yrityksen sisäiseksi toiminnoksi. Osa vastaajista oli ajatellut, että uusi yhtenäinen palveluntuottaja ja heidän tarjoamansa järjestelmä voisi tarjota helposti yhtenäistä analytiikkaa eri maiden palkkojen maksusta, mutta palveluntuottajan järjestelmän raportointi ei ole vielä ainakaan tähän toiveeseen vastannut. Yksi vastaajista totesi, että ”Itse arvostan ammattitaitoa ja laatua, joten suorat sopparit vendorien kanssa eikä mitään järjestelmäsäätöä ja ylimääräistä vendoria väliin. Varmaan myös edullisempaa ku joku ei vedä välistä osuuttaan.” Tämä vastaus taitaa tiivistää kaikkien päivittäin palkkahallintoa pyörittävien ajatukset reilu vuoden projektin jälkeen, vaiheessa jolloin neljästä kohdemaasta kaksi on saatu suunniteltuun malliin ja kahden kanssa ollaan pahasti jumissa huonosti yhteen sovitettavien käytäntöjen ja järjestelmien vuoksi.

Globaalilla tasolla sovittavaksi haluttaisiin kustannukset, mittaritot, joita palveluntuottaja toimittaa seurantaan varten yritykselle ja palveluntason minimivaatimukset vastausaikoineen. Kontaktihenkilöitä ei haluttu globaalisti, vaan maittain ja mielellään sellaisia, jotka itsekin ymmärtävät jotain palkkahallinnosta eikä vain välikäsiä meidän ja alihankkijan väliin. Osa vastaajista olisi halunnut pitää maakohtaisella tasolla muun muassa palkkatyyppien ja kirjanpidon tilien määrittelyn ja osa vastaajista taas katsoi, että nämä pitäisi saada ehdottomasti globaalille tasolle. Ongelmaksi muun muassa palkkatyyppien globaalille määrittelylle on yllättäen noussut palveluntuottajan järjestelmä, joka ei yrityksen järjestelmästä poiketen voi käsitellä kuin paikallisia palkkatyyppiä. Esimerkiksi autolisälle on oltava joka maassa oma koodinsa, vaikka yrityksen HR-järjestelmä käsittelee autolisät yhden yhtenäisen koodin avulla. Vastaajat totesivat myös, että kukaan ei halua lisää järjestelmiä eli jos palkkahallinto on ulkoistettu, ei sisäiselle työntekijälle saisi tulla vielä yhtä järjestelmää ylläpidettäväksi vaan toimittajan pitäisi itse vastata oman järjestelmänsä ylläpidosta. Kritiikkiä sai myös pyrkimys pistää myös pienet maat automaattisen tiedonsiirron piiriin, järjestelmien yhteensovittaminen on ollut niin työläs ja pitkä projekti ja toistaiseksi myös epäluotettava, että työajan säästöä ei useammassa vuodessa saada kiinni. Samaa mieltä oltiin siitä, että palveluntuottajalla on oltava paikallista osaamista lainsäädännöstä ja muista ohjaavista säädöksistä ja sopimuksista, etenkin tilanteessa, jossa asiakas ei itse ole perehtynyt paikallisiin säädöksiin.

Kysymykseen, että mitä olet oppinut tästä projektista, tuli kommentteja myös nykyisen palveluntuottajan USA-keskeisyydestä ja siitä, ettei palveluntuottaja ole kyennyt tukemaan Euroopan maiden tai Aasian maiden palveluiden pystyttämiseksi, koska heillä itselläänkään ei ole tietotaitoa vaan varsinainen palvelu ostetaan alihankkijalta, johon asiakas ei saa olla yhteydessä edes käyttöönoton aikana. Kritiikkiä tuli myös palveluntuottajan koko palkkahallintoprosessin ymmärryksestä, vastaajista tuntui, että palveluntuottaja ei ollut huomionnut yrityksen talousosaston ja kirjanpidon vaatimuksia lainkaan. Haastateltavat moittivat myös molempien puolien projektien johtoa, epäselviä vastuita ja sitä ettei kunnolla tiedetty mitä sopimukseen kuuluu eikä käyty riittävän yksityiskohtaisesti läpi kenen vastuulla on mikäkin prosessin kohta. Projekti polkaisuun ehkä liian nopeasti ja kevyillä alkuvalmisteluilla liikkeelle.

Haastatteluiden vastauksissa oli hieman hajontaa riippuen siitä, että hoitaako vastaaja maata, jossa nykyinen palveluntuottaja toimii itse tai oliko vastaajalla syvä maakohmainen tuntemus vai oliko vastaajalla hoidettavaan maita, joista hänellä ei ollut vahvaa osaamista. Kaikkien vastauksista tuli ilmi tyytymättömyys nykyiseen toimintaan, selkeän omistajuuden puute ja kaikkia kuormittava hieman kaoottinen toiminta. Nykyisestä mallista ei löydetty oikein mitään hyvää, mutta näkökulmaa saattaa vaikuttaa yleinen mieliala enemmän kuin tosiasiat. Yrityksen sisällä on ollut myös runsaasti henkilöstön vaihdoksia, joka on vaikuttanut muun muassa projektin tekniseen puoleen hidastaen projektia ja aiheuttane myös virheitä, kun asiaan jo perehtyneen lähtiessä on tilalle tullut uusi henkilö eikä häntä ole voitu perehdyttää kunnolla.

Jos verrataan haastateltavien vastauksia kappaleen 6.3. lopussa olevaan käyttöönotossa huomioitavien avainasioiden listaan: liiketoiminnan vaatimukset, tarvekartoitus, hankkeen laajuuden määrittely, selkeät roolit, selkeät vastuut sidosryhmien välillä, käyttäjien osallistaminen alusta alkaen, riskien hallinta, projektin hallinta, muutosten hallinta, riittävät varmistusvaihe ennen vaihdosta (parallel payroll run), riittävä koulutus ja hyvä viestintä, niin voidaan todeta, että lista on lähes kokonaisuudessa mainittu vastauksissa. Avainasioiden listalta jäi mainitsematta ainoastaan riittävä varmistusvaihe vaihdettaessa palvelun tuottajasta toiseen. Tehtyjä päätöksiä toteuttaessa on kuitenkin kantapään kautta huomattu, ettei globaalien mallien käyttöönotossa ei ole tehty taustatöitä kunnolla ja mietitty avainasioita valmiiksi.

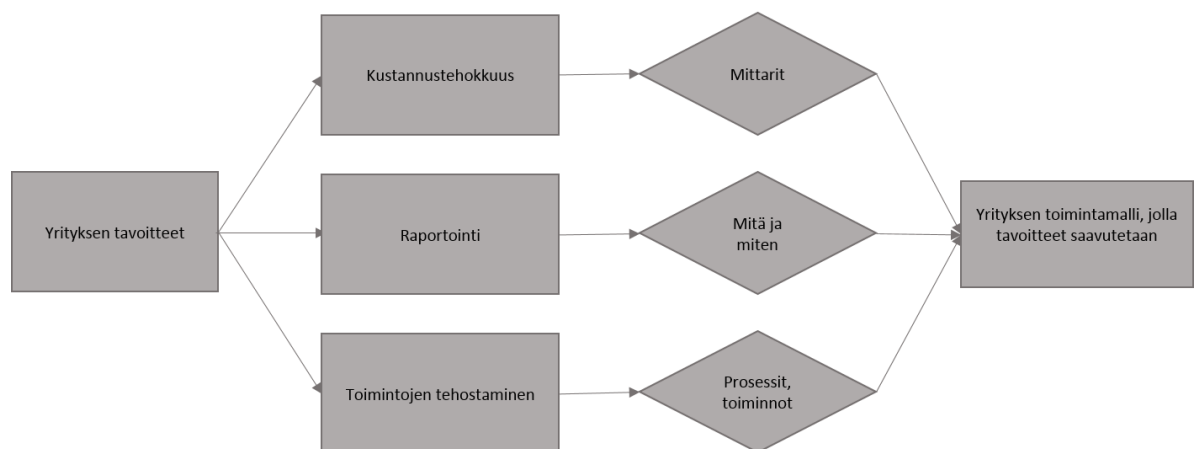
7 ESIINNOUSSEET KEHITTÄMISKOHTTEET PARANNUSEHDOTUKSINEEN

Teoriaosuutta, haastatteluja ja itse päivittäistä työtä tehtäessä erilaisia kehittämiskohteita, isompia ja pienempiä on tullut vastaan todella paljon. Ensimmäiseksi kehittämiskohteeksi nostan esiin koko toimintamallin ja uudelleen arvioinnin siitä vastaako se yrityksen asettamia tavoitteita, jotka olivat operatiivinen kustannustehokkuus, raportointi ja toimintojen tehostaminen. Yrityksellä on yhtenäisten, globaalien HR-käytäntöjen, palkka- ja palkitsemismallien ja yhden globaalien HR-järjestelmän osalta

hyvä tausta rakentaa globaalisti toimiva malli, mutta jotta tähän päästäisiin pitäisi miettiä ydinasiat kuntoon.

Ehdotan, että yrityksessä tehdään globaalin palkkahallintomallin uudelleenarviointi eli onko nyt valittu toimintatapa yrityksen kannalta se mitä oikeasti kannattaa tavoitella. Tätä kirjoittaessa tämä on jo lähtenyt käyntiin ja seuraavaa uutta maata, Ranskaa, ei tulla siirtämään yhtenäisen palveluntuottajan alle. Ranskassa jatketaan toistaiseksi ostetun yrityksen vanhan palveluntuottajan kanssa ja jatko päätetään, kun palkkahallinnon uudelleenarviointi on tehty.

Yritys on asettanut palkkahallinnolle kolme tavoitetta, mutta tavoitteita ei ole kunnolla määritelty. Nämä tavoitteet on kuvattu kaavioon neljä (4), kaavioon on kuvattu myös mitä pitäisi vielä määrittellä tai mallintaa, jotta tavoitteet olisivat konkreettisia ja saavutettavia. Kun nämä on harkittu loppuun asti, voidaan yrityksessä tehdä päätös toimintamallista.



Kaavio 4. Yrityksen tavoitteiden konkretisointi toimintamallin päättämiseksi.

7.1 Kustannustehokkuus

Kun uudelleenarviointia tehdään, ehdotan, että yritys määrittelee tarkemmin mitä kustannustehokkuudella tarkoittaa ja määrittelee kustannustehokkuuden sisäiset mittarit. Jokaisen maan osalta pitäisi saada näkyviin vähintään palkkahallinnossa yleisimmin käytössä oleva perusmittari eli hinta per palkkakuitti. Erikseen mietittäväksi jää miten

huomioidaan virheet, minkälainen vaikutus on sisäisesti käytetyillä työpanoksilla ja sisäisillä virheillä. Ehdotukseni on, että jatkossa jokaisen maan osalta pitäisi saada vähintään kuukausittainen seuranta hinnasta per palkkakuitti ja prosessin aikaisten virheiden seuranta.

7.2 Raportointi

Uudelleenarvioinnin yhteydessä pitäisi miettiä myös se, mitä yritys käytännössä tarkoittaa raportoinnilla ja mitä asioita halutaan seurata. Pitää myös selvittää tarvitaanko raportoinnin yhtenäistämiseen yksi ja sama palveluntuottaja vai voidaanko raportointia yhtenäistää muilla keinoin. Esimerkiksi yrityksen taloushallinto vaatii jokaiselta palkkahallinnon palveluntuottajalta kirjanpitoaineiston täsmälleen samanlaisena. Vaikka palveluntuottajat ovat eri maissa omansa, niin taloushallinto voi ladata yhtenäisen raportin suoraan sisäiseen järjestelmään ja eri maiden raportit ovat keskenään vertailukelpoisia. Palkkahallinnon puolella sama olisi varmasti toteuttavissa. Jos palveluntuottajien seurantaraportit olisivat samaan muotoon tehdyt, niin niiden yhteenvedo ja yhtenäisen raportin tuottaminen yrityksen johdolle helpottuisi.

Vasta, kun yrityksen puolelta on määritetty tarkemmin mitä pitäisi raportoida voidaan ratkaista muut raportointiin liittyvät ongelmat. Kuten esimerkiksi palveluntuottajan alihankintaketjussa olevat ongelmat ja järjestelmien yhteensopimattomuus aiheuttavat sen, että kaikki järjestelmän tuottamia raportteja ei saada kaikista maista ajettua. Palveluntuottaja ei tuota myöskään minkäänlaista prosessin aikaisten virheiden seurantaa. (Salo 2016-2017.) Toisena ongelmana on noussut esiin se, että yrityksen puolelta on jätetty sopimuksista pois muokattavat raportit ja palveluntuottajan tarjoamat analytiikkapalvelut, jolloin voitaisiin saada tietoa esimerkiksi maakohtaisista sairauspoissaolokustannuksista reaaliaikaisesti (Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015).

7.3 Toimintojen tehostaminen

Kolmantena tavoitteena yrityksellä oli toimintojen tehostaminen. Yrityksen HR:llä ei käytössä mitään toimintolaskennan työkalua, jolla yritys seuraisi toimintojaan eikä

myöskään toimintolaskennan osaamista. Palkkahallinnon toimintoketjuja ei ole mietitty toimittajan vaihdoksen myötä eikä eri maiden toimintoketjuja ole vertailtu keskenään. Toiminnoissa pitäisi myös huomioida aina ketjun seuraava palanen (Alhola 2016, 34-37). Palkkahallinnossa tämä on yrityksen taloushallinto ja toimittajan vaihdoksen vaikutus taloushallintoon on jäänyt arvioimatta. Käytännössä on kuitenkin tullut vastaan suuria haasteita saada kirjanpitoaineistoa talousosaston vaatimalla tasolla joko palveluntuottajan järjestelmien vuoksi tai osaamisen vuoksi. Kuukausittainen raportointi vaatii tällä hetkellä runsaasti selvittely työtä sekä HR:n että talousosaston työntekijöiltä.

Toimintojen kehittämistä voidaan tarkastella monesta näkökulmasta ja teoriaosuudessa nostin esille jo toimintolaskennan. Ennen kuin palkkahallinnon osalta päästää toimintolaskentaan pitäisi ensin kartoittaa toiminnot ja niiden sisältämät tehtävät jokaisen maan osalta. Tällä hetkellä kaikista maista ei ole olemassa edes kunnollisia prosessikuvauksia, saati sitten pidemmälle vietyjä toimintokuvauksia. Yksi kaikille maille yhteinen toiminto on varsinainen palkanmaksu ja tätä työtä tehtäessä on tullut esille ainakin kuusi eri tapaa hoitaa palkanmaksu. Ei kovin tehokasta ja tämän saman asian on huomannut myös konsernin kassa, joka on aloittanut omasta näkökulmastaan maksukäytäntöjen yhtenäistämisen tavoitteenaan vähentää muun muassa pankkioikeuksien haltijoita. Erilaiset käytännöt aiheuttavat ongelmia myös tuurauksessa, jota hoidetaan eri maiden välillä.

Jos yritys tavoittelee tehokasta resurssien käyttöä, niin jokaisen palkkahallinnon toiminnon pitäisi tuoda lisäarvoa. Toimintojen kunnollinen kartoitus toisi esille mahdollisia turhia vaiheita. Esimerkki lisäarvoa tuottamattomasta toiminnasta on työntekijältä tuleva kysely liittyen elektronisen palkkakuitin puuttumiseen. Palkkahallintoa sisäisesti pyörittävällä ei ole oikeuksia palveluntuottajan järjestelmään ja ainoa vaihtoehto on lähettää kysely palveluntuottajalle, joka lähettää kyselyn eteenpäin alihankkijalle. Alihankkija vastaa kyselyyn ja tarjoaa ratkaisua ongelmaan. Vastaus viesti menee edelleen välitettynä työntekijälle, joka joko saa vastauksen tai esittää lisäkysymyksen. Yrityksen sisäinen resurssi vain edelleen lähettää viestiä, joten tämän kaltainen toiminta ei tuo prosessiin mitään lisäarvoa.

7.4 Lähtökohdat uudelleen arvioinnille

Ehdotan, että ydinasioiden mietintä aloitetaan soveltaen Cheekin listausta, etenkin ensimmäistä neljää kohtaa. Nämä neljä (4) avainkohtaa olivat 1) Selkeät ja määritellyt vastuut. 2) Jokaisen palkkahallinnon hankinnan kohdalla arvioitava pitäisikö tuottaa sisäisesti vai ulkoisesti. 3) Tunnistettava ja suunniteltava kaikki prosessit alusta loppuun kaikissa maissa, jos mahdollista. 4) Tunnistettava ja määriteltävä yhteiset data-elementit, globaalit raportointivaatimukset, raportoinnin kapasiteetti jne. (Cheek 2016, 43.)

ScottMadden (2014, 1) ohjeistaa panostamaan oikeaan palvelun tarjoajaan, jonka palvelut kattavat juuri ne maat, joissa palvelua tarvitaan. Yrityksen valitsema palveluntuottajalla ei ole kaikissa maissa omaa toimintaa, vaan he käyttävät alihankkijaa. Palveluntuottajaa valittaessa ei oltu kiinnitetty tarpeeksi huomiota siihen, kuinka alihankkijamalli toimii ja yritykselle on tullut yllätyksenä muun muassa se, että varsinaisen palveluntuottajan järjestelmä ei täytä maakohtaisia vaatimuksia ja automaattiseksi suunniteltua tiedonsiirtoa ei voida toteuttaa. Kuukausiaineiston piti siirtyä järjestelmästä toiseen ilman erillistä työpanosta yrityksen puolelta, mutta nyt yrityksen pitää joka tapauksessa koota osa kuukausiaineistosta erikseen eikä tavoitetta saavuteta. (HR:n tiimisivut 2017, Palkkahallintopalveluiden sopimus 2015.) Tämä on vain yksi esimerkki nykyisen alihankkijakuvion tuomista ongelmista, jotka yhdessä aiheuttavat sen, että osa tavoitellusta kustannustehokkuudesta jää saamatta. Ehdotukseni on, että yritys uudelleen arvioi nykyisen sopimuksen ja palveluntuottajan vastaavuuden yrityksen tavoitteisiin. Yrityksen sisällä pitäisi arvioida uudestaan mahdollisesta automaattisiirrosta saatavan ajallisen hyödyn ja aineiston laadun hyöty verrattuna siihen kuinka paljon automaattisiirron rakentaminen kahden, tai jossain maissa kolmen, eri järjestelmän välille vaatii. Eri järjestelmien välissä siirroissa kasvaa riskit myös aineiston virheisiin, palkka-aineiston oikeellisuus, koskemattomuus ja turvallisuus ovat palkkahallinnon ydinasioita (Pikowski 2013, 12; (Leboff 2013, 7; EY 2013, 6).

Uudelleen arvioinnin seurauksena yritys voisi löytää oman toimintamallinsa, joka hyödyntää yrityksen omaa globaalisti käytössä olevaa hr-järjestelmää ja yhdistää hr-järjestelmän tuottamiin raportteihin palkkahallinnon palveluntuottajien raportit. Palkkahallinto ei kenties olisi Pikowskin määritelmän mukaisesti globaali, mutta vastaisi yrityksen tarpeisiin.

7.5 Muuta huomioitavaa

Haastatteluissa tuli ilmi myös sisäistä tyytymättömyyttä, epävarmuutta ja läpinäkyvyyden puutetta. Jos palkkahallintoa pyörittävän odotetaan olevan vastuussa palveluntuottajan toiminnasta, pitäisi sopimusten sisältö olla kaikille avoimesti esillä ja tiedossa hyvin selkeästi mitä ollaan ostamassa. Tämä linkittyy sekä kustannustehokkuuteen että toimintojen tehokkuuteen, jos tiedetään kuka vastaa mistä ja mitä palvelu kuuluu sisältää, niin vältytään monelta epäselvältä tilanteelta. Ehdotan, että HR-prosessien yksikön vetäjä käy läpi palveluntuottajan kanssa sopimuksen sisällön ja he tekevät selkeän yhteenvedon palvelunsisällöstä. Yhteenvedosta pitää käydä ilmi myös selkeästi mistä palveluista maksetaan lisähintaa ja millä perusteella laskutus tapahtuu, maakohtaisilla palkkahallintoa pyörittävillä on kuitenkin vuosibudjetit seurattavanaan.

8 LOPPUPÄÄTELMÄT

Palkkahallinto kaikkine ohjaavine lakeineen, asetuksineen ja työehtosopimuksineen on monimutkaista asiantuntijatyötä jo yhden maan osalta. Kun tähän lisätään useamman maan vaatimukset, niin toimiva malli vaatii huolellista taustatyötä ja harkintaa. Teoriaosuutta kirjoittaessa monista lähteistä nousi esiin ohje, että jokaisen yrityksen on mietittävä mikä on itselleen sopiva toimintamalli. Jos yritys haluaa rakentaa globaalin palkkahallinnon, sillä on oltava kristallinkirkkaana syyt ja tavoitteet, joita kohti matkataan. Globaalia palkkahallintoa ei saada pystyyn muutaman kuukauden projektina, vaan ennemmin vuosien matkana.

Usein globaalin palkkahallinnon hyödyt ovat nähtävissä vasta vuosien päästä, joten se vaatii yrityksen johdolta sitoutumista ja kärsivällisyyttä. Erityistä huolellisuutta pitäisi käyttää toimittajan valintaan ja sen varmistamiseen, että toimittaja pystyy toimittamaan sitä mitä yritys haluaa tilata. Tämä ei ole helppoa ja varsinkin järjestelmien yhteensovittamisessa voi tulla vastaan ongelmia, joita ei palveluntuottajan valinnassa ole voitu arvioida. Henkilöstöhallinnon edustajan miettiessä palkkahallintoon liittyviä uudistuksia tai muutoksia huomioon pitäisi ottaa myös taloushallinnon tarpeet.

Globaalin palkkahallinnon haasteena on se, että mitä useamman maan palkkahallinnon vaatimuksia yritetään saada saman katon alle, niin sitä monimutkaisemmaksi kaikki menee. Prosessit mutkistuvat, järjestelmiltä vaaditaan maakohtaisia asetuksia ja palkkahallintoa ohjaavalla pitäisi olla joko laaja yleistietämys eri maiden säädöksistä tai erittäin hyvä asiantuntijaverkosto käytettävissään.

Jos globaalimalli saadaan toimivaksi, niin yrityksen mahdollisesti kasvaessa sama työntekijä pystyisi hoitamaan edelleen useamman maan palkkahallintoa. Työmäärä ei merkittävästi kasva sisäisesti ja jää enemmän ulkoisen toimittajan vastuulle reagoida lisääntyneeseen palkansaajien määrään. Sisäisesti ei ole niin paljon merkitystä onko maassa 20 vai 400 työntekijää.

LÄHTEET

ADP. 2014. Nine Practices of High-Performing Global Payroll Organizations. Viitattu 16.11.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=VFVQIfJVrx4>

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 6.1.2017. <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/lillukka.samk.fi/teos/BAXBBXAUGDI>

Blom, S. 2017. HR Manager, Solutions & Services. Henkilökohtainen tiedonanto sähköpostitse 3.2.2017

Brown, A. 2016. Viitattu 13.11.2016 <https://www.finextra.com/blogposting/13245/andy-brown-highlights-the-key-challenges-facing-the-global-payroll-industry>

Ceridian www-sivut. 2017. Viitattu 25.2.2017. www.ceridian.com

Cheek, F. 2016. Galvin, J. 2016. Global Payroll Association September 2016 issue

Dahlbom, P. Siikanen, N. 2016 Mutusta dataan – Big Datan ja analytiikan hyödyntäminen yhdeksän suomalaisen suuryrityksen henkilöstö toiminnoissa. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Viitattu 13.11.2016. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201611284805>

Ernst & Young Global payroll Myth or Reality, global payroll survey 2013. Viitattu 11.7.2016. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_payroll_survey_highlights/\\$FILE/Global_payroll_survey_report.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global_payroll_survey_highlights/$FILE/Global_payroll_survey_report.pdf)

Fernandez, J. Blogikirjoitus. Viitattu 16.11.2016. <http://blog.isg-one.com/removing-roadblocks-successful-global-payroll-management/>

Galvin, J. 2016. Global Payroll Association September 2016 issue.

Henkilökohtainen keskustelu Head HR Delivery P. Johansson-Pearce kanssa kehittämistyön aiheesta 1in90-keskustelun yhteydessä. Maaliskuu 2016.

Henkilöstöhallinnon sisäiset tiimisivut. 2017. Viitattu 10.7.2017

HR viesti. Viitattu 27.2.2017. <http://www.hrviesti.fi/blogit.html?blogi=1>

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. Mansukoski, S. (Toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2016 – ihmisistä on kysymys. 2015. Viitattu 27.2.2017. Aaltoyliopisto. Johtamisen laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>

Kielitoimiston internetsivut. 2017. Viitattu 10.6.2017. <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

- Lumijärvi, O-P. Toim 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan. Porvoo: Sanoma Pro Oy
- Luojokoski, M-A. 2012. Henkilöstön näkemyksiä organisaation kansainvälistymisestä. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 10.6.2017. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84271/gradu06480.pdf?sequence=1>
- Moisio, J. 2008. Prosessijohtamisen ja prosessien mittaamisen näkökulmia. Qualitas Fennica Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyönmenetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Otala, M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: SanomaPro Oy.
- Pikowski, R. 2013. Global payroll is not a myth. It's a journey. Viitattu 19.8.2016. http://www.hr.com/en/webcasts_events/webcasts/archived_webcasts_podcasts/global-payroll-is-not-a-myth-it%E2%80%99s-a-journey-are-yo_hgxvd2s5.html
- Rahja, J. 2015. HR-raportoinnin ja työkyvyn aamiaisseminaari. Esitysmateriaali 12.3.2015
- Reilly, P., Williams, T. 2012. Global HR: Challenges Facing the Function. Gower e-book. <http://site.ebrary.com.lillukka.samk.fi/lib/samk/reader.action?docID=10529446>
- Salo, P. Henkilökohtaiset muistiinpanot projektin aikana. 2016-2017
- ScottMadden Management Consultants. 2014. Global Payroll? A Few Planning Considerations...Presentaatiomateriaali
- Sparrow, I. 2008. How to outsource payroll. Viitattu 23.4.2016 <https://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=dad1c80f-c476-4fb7-a0d9-ff99cf432c6c%40sessionmgr198&hid=125>
- Sopimus palkkahallintopalveluista lisäyksineen. 2015. Yrityksen sopimustietokanta.
- Thite, M., Sandhu, K. 2014. Where is my pay? Critical success factord of payroll system – a system life cycle approach. Australian Journal of Information Systems. Number 2 2014
- Tuomi, M., Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy. [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#hae-teoksesta%2Fkohta:4.\(\(20\)Organisaation\(\(20\)osaamisen\(\(20\)tunnistaminen\(\(20\)kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.lillukka.samk.fi/teos/CACBFXGTFF#hae-teoksesta%2Fkohta:4.((20)Organisaation((20)osaamisen((20)tunnistaminen((20)kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20)
- Yritys Oyjn www –sivut. 2017. Viitattu 20.5.2017
- Yritys Oyn www-sivut. 2017. Viitattu 20.5.2017
- Yritys Oyn intranetsivut.2017. Viitattu 20.5.2017.

Yrityksen SoX -kontrollien katalogi. 2016.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T-P. 2014. Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 10.8.2016 http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Wikipedia, viitattu 6.1.2017

Wright, B. 2016. Global Payroll Association September 2016 Issue.

Wright, G. 2011. Deliver Pay Worldwide. HR Magazine, 10473149, Vol. 56, Issue 6. Viitattu 23.4.2016.

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=bf47b31d-2dde-47b5-bfcd-9e7056c434ed%40sessionmgr105&vid=0&hid=125&bdata=JnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=61867519&db=bsh>

Haastatteluiden kysymykset

- 1) What is the biggest challenge of creating global payroll model? Can there be a real global model?
- 2) What benefits to model gives to you in your current role?
- 3) What kind benefits you think global model gives to company?
- 4) What concerns you have in global payroll?
- 5) If you think about global frame agreement, what items need to be agreed on global level?
- 6) And what need to be agreed on local level?
- 7) Lessons learned from our project: What went well, what need to improve in future?