

Ella Andberg

# Onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko	Ella Andberg Onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää lähinnä palveluntuottajan näkökulmasta, miten palkkahallinnon ulkoistuksessa voidaan onnistua. Työssä oli tarkoitus tutkia palkkahallinnon ja ulkoistamisen yhteensopivuutta ja sen onnistumista.</p> <p>Tutkimus suoritettiin hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teoreettinen viitekehys muodostettiin alan kirjallisuudesta ja internetlähteistä. Tutkimusosio suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa haastateltiin kahta palveluntuottajayrityksissä työskentelevää asiantuntijaa. Käsiteltäviä teemoja olivat palkkahallinnon ulkoistukseen johtavat syyt, ulkoistusprosessi sekä ulkoistuksessa ilmenevät riskit. Näiden avulla pyrittiin löytämään ratkaisu onnistuneeseen palkkahallinnon ulkoistukseen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että suurin syy ulkoistamiseen oli resurssien keskittäminen yrityksen ydintoimintaan. Prosessissa ilmeni monia riskejä, joista suurimmat olivat järjestelmien toimimattomuus sekä riittävän kommunikaation puute. Merkittävä lähtökohta palkkahallinnon onnistuneeseen ulkoistukseen on mahdollisimman laaja kommunikaatio ulkoistusprojektin alusta aina palveluvaiheeseen asti. Asiakkaan tarpeiden tunteminen, selkeä vastuunjako ja hyvä ohjeistus ovat avaintekijöitä onnistumisessa. Riittävä kommunikaatio on myös osa riskienhallintaa, joka edesauttaa ulkoistuksen onnistumisessa.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että palkkahallinnon ulkoistus voi hyvällä todennäköisyydellä onnistua, jos tarvittavat asiat on otettu huomioon. Jos palveluntuottaja onnistuu tuottamaan asiakkaalle sen hakemaa hyötyä ja riskitekijöihin on kiinnitetty huomiota jo ennalta, palkkahallinnon ulkoistamisen onnistuminen on mahdollista. Jos näitä ei ole otettu huomioon, onnistuneeseen ulkoistukseen tuskin päästään.</p>	
Avainsanat	ulkoistaminen, palkkahallinto, palveluntuottaja, asiakas, palkanlaskenta

Author Title	Ella Andberg Successful outsourcing of payroll administration
Number of Pages Date	35 pages + 1 appendix May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Iiris Kähkönen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to find out how the outsourcing of payroll administration can be successful focusing mainly on the service provider's perspective. The purpose of this paper was to study the compatibility and success of payroll administration and outsourcing.</p> <p>The study was carried out using a qualitative research method. The theoretical framework was composed of literature and internet sources. The research section was conducted as a semi-structured theme interview with two experts working in service provider companies. The topics to be addressed were the reasons leading to the outsourcing of payroll administration, the outsourcing process and the risks of outsourcing. These aimed to find a solution for successful outsourcing of payroll administration.</p> <p>The study showed that the main reason for outsourcing was to concentrate resources on the core business of the company. There were many risks in the process, the biggest of which were the failure of the systems and the lack of sufficient communication. An important starting point for the successful outsourcing of payroll administration is the widest possible communication from the beginning of the outsourcing project to the service phase. Knowing the customer's needs, clear division of responsibilities and good guidance are key to success. Adequate communication is also part of risk administration, which contributes to the success of outsourcing.</p> <p>In conclusion, it could be concluded that outsourcing of payroll can succeed if the essential factors are taken into account. If the service provider succeeds in delivering the benefits it has sought to the customer and attention has already been paid to the risk factors, the success of the outsourcing of payroll administration is possible. If these are not taken into account, successful outsourcing can hardly be achieved.</p>	
Keywords	outsourcing, service provider, payroll administration, customer, payroll

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset	2
2	Palkkahallinto	3
2.1	Palkkahallinto terminä	3
2.2	Palkanlaskentaprosessi	4
2.3	Henkilötietojen ylläpito	6
2.4	Palkanlaskennan ulkoistettavuus	7
3	Ulkoistaminen	8
3.1	Ulkoistustyypit	8
3.2	Ulkoistuksen syyt	9
3.3	Ulkoistusprosessi	10
3.3.1	Strategia ja esiselvitys	11
3.3.2	Kilpailutus	11
3.3.3	Ulkoistussopimuksen teko	15
3.3.4	Hallintamalli	16
3.3.5	Transitio	17
3.3.6	Palveluvaihe	19
3.3.7	Palvelun päättäminen	20
3.4	Ulkoistuksen riskit	20
3.5	Vastuukysymykset	22
4	Tutkimuksen toteutus	23
4.1	Haastattelutyypit	23
4.2	Haastateltavien valinta	24
4.3	Haastattelujen toteutus	24

5	Tutkimuksen tulokset	25
5.1	Palkkahallinnon ulkoistukseen johtaneet syyt	25
5.2	Palkkahallinnon ulkoistusprosessi	26
5.2.1	Prosessin vaiheet	26
5.2.2	Valituksi tuleminen kilpailutuksessa	27
5.2.3	Ulkoistavan yrityksen henkilökunnan siirtyminen palveluntuottajan palvelukseen	27
5.2.4	Ulkoistussopimusten jatkaminen ja asiakassuhteiden kesto	28
5.2.5	Palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden mittaaminen	28
5.3	Palkkahallinnon ulkoistuksessa ilmenevät riskit	29
5.3.1	Onnistuneen palkkahallinnon ulkoistuksen edellytykset	30
5.3.2	Palkkahallinnon ulkoistuksen onnistumisen yleisyys	30
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	31
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto	31
6.2	Johtopäätökset	32
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	33
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotus	34
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Työn tausta

Ulkoistamista on kaikki sellainen toiminta, jossa yritys siirtää toimintojaan ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistusta on tehty Suomessa jo vuosikymmeniä. Teknologian kehittyessä palveluiden tuottaminen tulee koko ajan helpommaksi ja kannattavammaksi. Tietojärjestelmien ulkoistaminen alkoi yleistyä 1980-luvulla ja palkkahallinnon sekä koko taloushallinnon ulkoistaminen alkoi vuosituhannen vaihteen jälkeen. Ulkoistuksen yleistymisen myötä vahvistuneet markkinat tarjoavat sujuvia ja kustannustehokkaita palveluita yrityksille, minkä myötä Suomen ulkoistusmarkkinat ovat nykyään kypsiä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18.)

Jokainen yritys maksaa työntekijöilleen palkkaa, jonka palkanlaskija on laskenut. Palkanlaskijan tulee huolehtia siitä, että palkka on laskettu noudattaen työntekijöiden työsuhteita ja työehtosopimuksia, sekä raportoida siitä sisäisesti ja ulkoisesti eri tahoille. Silta Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan yli kolmasosa Suomen suurimmista yrityksistä oli ulkoistanut oman palkkahallintonsa vuonna 2010. Vakiintuneimpia palveluntuottajia ja ulkoistuspalveluita tarjoavia yrityksiä ovat tilitoimistot ja palkkapalveluyritykset, IT-alan palveluntuottajat, logistiikkapalveluyritykset sekä siivous- ja ruokailupalveluyritykset (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 31). Taloushallintoliiton jäsenyritykset (4294 kappaletta vuonna 2014) hoitivat lähes 130 000 yrityksen taloushallintoa ja laskivat kuukaudessa noin 250 000 ihmisen palkat. Jopa 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä käyttää jotakin taloushallinnon alan palvelua (Taloushallintoliitto 2015). Palkkahallinnon ulkoistaminen on yleisempää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kuin suuremmissa yrityksissä, sillä pk-yrityksissä on kriittisempää keskittää kaikki resurssit omaan liiketoimintaansa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 18).

1.1.2019 astui voimaan lakimuutos, joka velvoittaa yrityksiä ilmoittamaan maksamansa palkat sähköisesti kansalliseen tulorekisteriin. Tulorekisteri on viranomaisten käyttämä yhteinen tietokanta, joka kokoaa yhteen ansio-, eläke- ja etuustiedot. Yrityksen ilmoittaessa palkat tulorekisteriin, ne ovat kaikkien sitä tietoa tarvitsevien tahojen käytössä. Näin

kaikilla viranomaisilla on saatavilla ajantasaiset tiedot kansalaisista (Tutustu tulorekisteriin 2018). Vaikka muutoksen piti helpottaa yritysten arkea, on tämä lakimuutos tuonut uusia asiakkaita palveluntuottajayrityksille (Haastateltava A 2019).

## 1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset

Ulkoistaminen on ollut ajankohtainen jo aihe pitkään. Aiheesta on kirjoitettu paljon artikkeleita sekä eräs opinnäytetyö, joka keskittyy käsittelemään palkkahallinnon ulkoistusta asiakkaan näkökulmasta. Kyseisen opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksena oli tehdä tutkimus onnistuneesta palkkahallinnon ulkoistuksesta palveluntuottajan näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö käsittelee palkkahallinnon ulkoistamista lähinnä palveluntuottajan näkökulmasta. Tavoitteena on löytää keinot palkkahallinnon onnistuneeseen ulkoistukseen ottaen huomioon ulkoistusprosessin, sekä molempien osapuolten riskitekijät, jotka voivat heikentää ulkoistuksen lopputulosta.

Tutkimusongelmani on selvittää, miten onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen voidaan toteuttaa. Löytääkseni ratkaisun ongelmaani, hyödynnän seuraavia kysymyksiä tutkimuksessani:

- Mitkä syyt johtavat palkkahallinnon ulkoistukseen?
- Millainen on palkkahallinnon ulkoistusprosessi?
- Mitä riskejä palkkahallinnon ulkoistuksen eri vaiheissa ilmenee?

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä. Sille on ominaista, että tutkija tekee aineistosta omia tulkintoja ja tutkii myös syy-seuraussuhteita (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Tutkimuksen ensimmäinen osuus on viitekehys, jossa avaan ensin palkkahallintoa ja sen vaatimaa ammattitaitoa. Sen jälkeen selvitän ulkoistusta ja tutkin ulkoistukseen ajavia syitä, jotta pystyn ymmärtämään, mitä ulkoistava yritys yrittää saavuttaa. Sitten perehdyn ulkoistusprosessiin, jotta pystyn hahmottamaan ja tutkimaan prosessissa ja palveluvaiheessa ilmeneviä riskejä, joita syntyy molempien osapuolten toimesta. Tunnistamalla riskit voidaan löytää avaimet onnistuneeseen palkkahallinnon ulkoistukseen.

Tutkimuksessa tehdään myös haastattelut kahdelle henkilölle, jotka työskentelevät eri palveluntuottajayrityksissä. Haastattelujen avulla saadaan ajankohtaista tietoa ulkoistus-alasta tukemaan viitekehystä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina puhelimitse.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymykset ovat avoimia eikä niitä ole asetettu tarkkaan järjestykseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tämä tekee haastattelusta avoimempaa ja jättää vastauksille liikkumavaraa. Tutkittavat teemat ovat ulkoistamiseen johtaneet syyt, palkkahallinnon ulkoistusprosessi sekä ulkoistamisen riskit ja onnistumisen piirteet.

## 2 Palkkahallinto

### 2.1 Palkkahallinto terminä

Puhuttaessa palkkahallinnosta käytetään usein termiä palkanlaskenta, joka on kuitenkin vain yksi osa palkkahallinnon palvelukokonaisuutta (Mäkinen 2013). Palkkahallinto tarkoittaa yrityksen työntekijöiden palkkojen määrittämistä tulkitsemalla työehto- ja työsopimuksia. Siihen kuuluu myös työtodistusten ja hakemusten laatimista, tilastointia ja muuta raportointia, henkilöstötietojen ylläpitoa sekä arkistointia. Palkanlaskenta käsitteenä sisältää esimerkiksi palkanlaskennan ja palkkakirjanpidon sekä palkanmaksun ja ennakoperinnän. Palkanlaskentaan kuuluu myös viranomaisraportointia ja tilityksiä, työaika- sekä muiden palkkatapahtumatietojen keruuta, työaikatietojen ja palkkakirjanpitoaineiston arkistointia sekä työntekijäkohtaisten tietojen ylläpitoa. Palkkakausikohtaiseen palkanlaskentaan kuuluvat myös Kela-korvausten haku, lopputilin lasku ja maksatus, lomautusten käsittely sekä kansainväliset palkat. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Palkanlaskentaa tarvitaan silloin, kun yrityksen työntekijöille on maksettava korvaus tehdystä työstä. Palkanlaskennan henkilökunnalla tulee olla selvillä viimeisin palkanmaksuun liittyvä lainsäädäntö, verotus, lakisääteisten vakuutus- ja sosiaaliturvamaksujen sekä työ- ja loma-aikojen oikeanlainen käsittely. Palkanlaskijan tulee ymmärtää palkanmuodostumisperusteet työsopimuslain, työehtosopimuksen ja työsopimuksen nojalla. Palkka muodostuu eri palkkalajeista, joita ovat esimerkiksi peruspalkka, urakkapalkka, tuotantopalkkio, bonukset, loma-ajan ja sairausajan palkka ja luontoisedut. Palkan määrään vaikuttavat myös erilaiset lisät esimerkiksi ilta- ja yötyöstä sekä vaarallisen työn lisä. (Lahti & Salminen 2014, 137–138.)

Palkkahallinto on usein organisoitu osaksi taloushallintoa varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, vaikkakin se on aivan itsenäinen toiminto. Suuremmissa yrityksissä

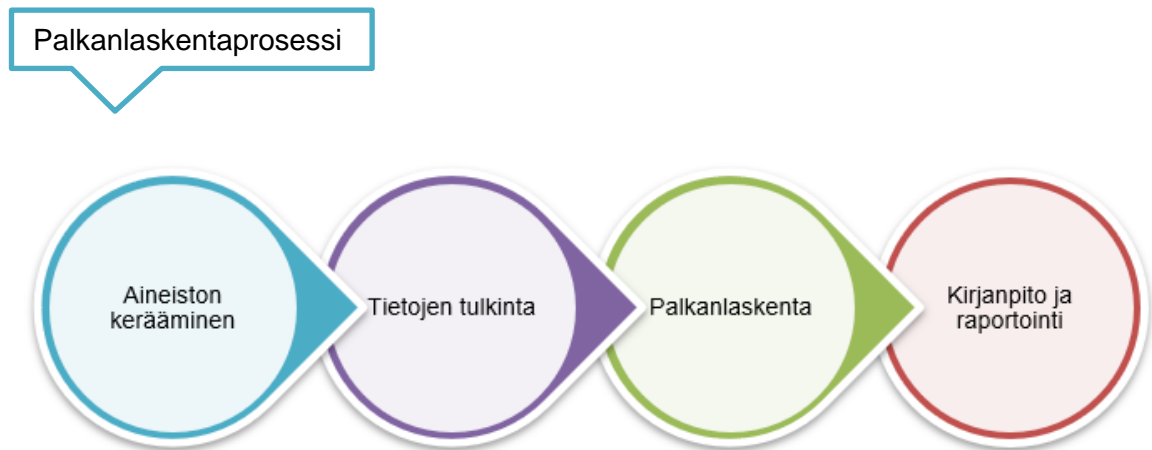


palkkahallinto on osa HR-toimintoja rinnakkaisena, mutta kuitenkin erillisenä toimintona taloushallinnolle. Pk-yrityksissä käytetään usein kirjanpito-ohjelmistoa, jossa on palkkahallintotoiminnallisuus. Suuremmissa yrityksissä palkkahallinnon järjestelmänä käytetään usein erillistä ohjelmaa, joka on integroitu yrityksen muihin järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

## 2.2 Palkanlaskentaprosessi

Prosessina palkkahallinto on monivaiheinen ja resursseja vievä. Manuaalisesti tehtävä palkanlaskentaprosessi vie moninkertaisen työpanoksen verrattuna täysin digitaaliseen ja automatisoituun prosessiin. Palkanmaksu palkkahallinnossa on vain pieni osa palkanlaskentaprosessissa tehtävästä työstä, jotta palkat saadaan maksettua työntekijöille. Siihen liittyy kuitenkin paljon toimenpiteitä eri tahoilta, kuten työntekijöiltä, esimiehiltä, palkkahallinnolta ja viranomaisilta. Jos prosessia yritetään kehittää tai ulkoistaa, on otettava huomioon koko prosessin elinkaari, eikä pelkästään palkanmaksu. Jos koko prosessin elinkaarta ei huomioida, ulkoistamisen onnistumismahdollisuudet ovat pieniä, eikä tavoiteltuja hyötyjä voida saavuttaa. (Lahti & Salminen 2014, 135–138.)

Kuten kuviosta 1 nähdään, palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Niitä ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta sekä palkkakirjanpito ja raportointi. Palkanlaskentaprosessin tehokkaan toimimisen kannalta on tärkeää saada kerättyä työsuoritteet ja muut tapahtumat tehokkaasti ja oikein järjestelmään. (Lahti & Salminen 2014, 139.) Palveluntuottajalle on tärkeää, että aineisto toimitetaan sovittuna ajankohtana oikeassa muodossa, jotta palkanlaskennassa tarvittavat tiedot saadaan siirrettyä ajallaan laskentajärjestelmään. Asiakkaalta odotetaan siis sääntillistä toimintaa, jotta yhteistyö sujuu. (Mäkinen 2013.) Asiakkaalle on sopimusvaiheessa kerrottava, mitä seuraa, jos aineisto palautetaan myöhässä tai väärässä muodossa (Rättyä 2011).



Kuvio 1. Palkanlaskentaprosessi

Ohjelmistoalan kehitystrendi näkyy voimakkaasti esimerkiksi työsuoritusten kirjaamisessa, sillä erilaiset työtapaukset voi nykyään merkata välittömästi älypuhelimella sovellukseen, joka on yhteydessä työpaikan palkkahallintojärjestelmään. Työntekijöiden kirjattua työtunnit esimies hyväksyy työsuoritukset sähköisesti järjestelmässä. (Lahti & Salminen 2014, 146.)

Kun työsuoritukset on saatu hyväksytyksi järjestelmässä, data siirretään palveluntuottajalle sovitun ajanjaksona, jolloin tietojen tulkinta alkaa (Lahti & Salminen 2014, 139). Tämä aineiston esikäsittelyvaihe on palveluntuottajalle haastavinta ja työläintä. Aineisto sisältää raakadataa, joka tulee jalostaa palkanlaskentajärjestelmään sopivaksi palkkalajikohtaisiksi tapahtumiksi. Eri palkkalajitapahtumia ovat esimerkiksi perustyöaika, ylityöt ja sairauspoissaolot, äitiys- ja isyysvapaat, muutosverokortit ja matkalaskut. Jotta nämä saadaan jalostettua oikeanlaisiksi, tarvitaan paljon ammattitaitoa ja on tunnettava paljon eri sääntöjä ja määräyksiä. Tämän vaiheen onnistumisesta on kiinni koko palkanlaskentakauden onnistuminen. (Mäkinen 2013.) Tulkinnan apuna voidaan käyttää tulkintaohjelmistoa tai palkanlaskentaohjelmassa olevaa tulkintatyönkalua, jos tulkinta on haastavaa. Vaihetta voi automatisoida, mutta se vaatii hyvin tarkkaa suunnittelua. Ilman automaatiota vaihe vaatii hyvin paljon manuaalista työtä ja tulkintaa. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

Tulkintavaiheessa oikeanlaisiksi palkkalajeiksi ja määräksi jalostetulle palkkakauden aineistolle käynnistetään palkanlaskenta-ajo, jolla saadaan työntekijöille maksettavat nettopalkat, palkkaerittelyt, ennakonpidätykset, sosiaaliturvamaksut sekä muut pakolliset raportit ja tilitykset (Mäkinen 2013). Tämä vaihe on parhaimmillaan hyvin automatisoitu

ja tehokas (Lahti & Salminen 2014, 140). Toimiakseen tehokkaasti on palkkalajien taakse syötettävä tarpeeksi tietoa, jotta ajo menee virheittä läpi. Kun tiedot on kerran syötetty, palkkakausi-kohtainen työ helpottuu, eikä erillistä seuranta-aa tarvitse tehdä esimerkiksi Excelien avulla. (Mäkinen 2013.)

Viimeinen vaihe palkanlaskentaprosessissa on raportointi eri sidosryhmille, kuten palkansaajille, viranomaisille sekä yrityksen sisäisille tahoille. Viranomaisraportointi helpottui vuoden vaihteessa, kun lakimuutos kansallisesta tulorekisteristä astui voimaan. Sen johdosta palkkatiedot lähetetään nykyään sähköisesti tulorekisteriin, josta niitä tietoja tarvitsevat viranomaiset pääsevät niihin helposti käsiksi (Tutustu tulorekisteriin 2018). Palkanlaskennan valmistuttua työntekijöille toimitetaan sähköisesti palkkalaskelma. Palkkahallintoon liittyy myös joitain arkistointivaatimuksia, jotka kannattaa tehdä digitaalisesti ja automatisoidusti (Lahti & Salminen 2014, 141). Palveluntuottajan suorittaessa palkanlaskennan, maksatukset, tilitykset, raporttien ja ilmoitusten toimittamisen niitä tarvitseville tahoille ulkoistava yritys maksaa vain työn määrästä syntyneet kulut. Palveluntuottaja hoitaa palkanlaskennan kirjaukset jaksotuksineen myös kirjanpitoon sekä arkistoi ja varmuuskopioi tarvittavat tiedot. (Aallon Tilitoimisto.)

Palkanlaskentaprosessissa kannattaa panostaa prosessin suunnitteluun ja perustietojen ylläpitoon. Ne edesauttavat virheettömän palkanlaskennan ja kirjanpitoraporttien luomista ja helpottavat myöhemmin tehtävää kehittämistä. Palkanlaskenta ja tietojen tulkittavaihe kannattaa automatisoida, koska hyvin suunniteltuna ja ylläpidettynä se säästää työtunteja ja täten myös kuluja. Myös kirjanpidon jaksotukset voidaan muodostaa automaattisesti palkkahallinto-ohjelmassa. Sähköisesti toimivia raportointi- ja ilmoitusmenetelmiä kannattaa hyödyntää, sillä se vähentää turhaa tulostamista ja arkistoinnista työtunteja. Palkansaajien ansiolaskelmien ja muiden viranomaisilmoitusten lähettämisen ja niiden arkistoinnin voi myös automatisoida. (Lahti & Salminen 2014, 149.)

### 2.3 Henkilötietojen ylläpito

25.5.2018 kaikissa EU-maissa astui voimaan yleinen tietosuojalaki eli GDPR (General Data Protection Regulation), joka turvaa paremmin henkilötietoja ja antaa yksityis-henkilöille enemmän keinoja hallita omien henkilötietojensa käsittelyä. Yrityksellä tulee olla laissa perusteltu tarve henkilötietojen käsittelyyn ja säilyttämiseen. Tietosuojaperiaatteen mukaista on, että tietoja kerätään vain tarvittava määrä ja niitä käsitellään vain

lain- ja asianmukaisesti sekä luottamuksellisesti ja turvallisesti. Niitä säilytetään ainoastaan niin kauan kun on tarpeen tietojenkäsittelyn tarkoitusten toteuttamista varten siinä muodossa, missä henkilö on tunnistettavissa. Kun tietoja ei ole tarpeellista säilyttää, ne tulee hävittää asianmukaisesti. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

Lainsäädäntö asettaa vaatimuksia henkilötietojen käsittelyn edellytyksistä, erilaisista velvoitteista ja oikeuksista käsitellä henkilötietoja. Palkkatietoihin saa olla pääsy vain niillä, jotka tarvitsevat tietoja työssään. Palkkatietojen raportoinnissa tulee huomioida myös se, ettei tietoja saa esittää niin tarkalla tasolla, että henkilöiden ansiotasot käyvät ilmi sellaisille henkilöille, joille tieto ei kuulu. Laissa määritellään myös, kuinka kauan henkilötietoja saa säilyttää. Arkaluonteisia tietoja, kuten sairauslomatodistuksia tai muita terveydentilaan liittyviä asiakirjoja ei saa säilyttää tai arkistoida enää sen jälkeen, kun niiden säilyttämiselle ei ole perusteita. (Lahti & Salminen 2014, 144.)

Automatisoidun palkanlaskentaprosessin toimimiseksi on tärkeää ylläpitää henkilötietoja ja palkanlaskennassa tarvittavia perustietoja, jotta palkat maksetaan oikein. Palkanmaksussa tarvittavia ja ylläpidettäviä tietoja ovat henkilötietojen lisäksi esimerkiksi työntekijän tilinumero ja verokortin tiedot. Tietojen ylläpito voi vaatia paljonkin työtä, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Muutoksia joudutaan tekemään muulloinkin kuin vain perustettaessa henkilöprofiilia järjestelmään työsuhteen alussa. Palkkamuutosten, lomien, verokorttimuutosten sekä muiden muutostilojen tulee olla ajan tasalla järjestelmässä, jotta palkat maksetaan oikein. Osaa tiedoista, kuten pankkitili- ja osoitetietoja voi työntekijä päästä muuttamaan itsekin. Perus- ja ohjaustietojen ollessa oikein tapahtuu palkanmaksu automatisoidusti ja täsmällisesti. (Lahti & Salminen 2014, 142–143.)

#### 2.4 Palkanlaskennan ulkoistettavuus

Taloushallintoliiton mukaan 90 % pk-yrityksistä käytti jotakin taloushallintoalan palvelua vuonna 2014. Palkanlaskenta on yleensä yrityksen ensimmäisiä ulkoistettavia toimintoja, kun aletaan ulkoistamaan. Palkkahallinto on selkeä kokonaisuus, joka on helposti siirrettävissä palveluntuottajan, eli esimerkiksi tilitoimiston hoidettavaksi. Yrityksessä palkkahallintoa saattaa tehdä vain yksi henkilö, eikä hänen töitään osata välttämättä tehdä tämän ollessa äkillisesti poissa, jolloin yrityksen palkanmaksu takkuu. Palkkahallinto on hyvin bisneskriittinen toiminto, jonka toiminnan halutaan olevan jatkuvaa ja täsmällistä. (Liiten 2014; Rättyä 2011.)

Palveluntuottajalla on enemmän resursseja, joiden avulla se kykenee varmistamaan palkkahallinnon toiminnan keskeytymättömän jatkuvuuden. Palveluntuottajalla on myös syvä ammattitaito aiheeseen sekä nykyaikaiset palkkahallinnon järjestelmät. Palkkahallintoon liittyy myös huomattava määrä salassa pidettävää tietoa, josta siirtyy vastuu palveluntuottajalle ulkoistuksessa. Tämä säästää yritystä myös vaivalta. Palkkahallinnon ulkoistuksessa molemmat osapuolet voittavat, sillä ulkoistaminen on yritykseltä usein hyvin järkevä päätös ja palkkahallintopalvelun tuottaminen on hyvin kannattavaa asian-  
tuntijayritykselle. Palveluntuottajan prosessit ovat usein hyvin kehittyneitä ja suoraviivaisia, mikä voi tehdä niistä hinta-laatusuhteeltaan edullisemman asiakasyritykselle. (Aallon tilitoimisto; Mäkinen 2013; Rättyä 2011.)

Palkanlaskentaa ulkoistetaan harvoin ulkomaille, sillä Suomen satojen työehtosopimusten tuntemusta on vaikea löytää ulkomailta. Kotimaassa on joitakin palkkahallintoon erikoistuneita palveluntuottajia, mutta suurin osa palveluista tuotetaan tilitoimistoissa. (Liiten 2014.)

### **3 Ulkoistaminen**

#### **3.1 Ulkoistustyypit**

Työn tapahtumista kaukana kotimaasta alhaisella kustannustasolla kutsutaan offshore-ulkoistamiseksi. Nearshore-ulkoistamista on työn tekeminen lähimaissa, eli Suomesta katsottuna esimerkiksi Baltiassa tai muualla Itä-Euroopassa. Onshore-ulkoistus tapahtuu kotimaassa. Työkustannukset ovat matalampia, kun työ tehdään halvemman vuokra- ja palkkatason seuduilla, kuten Pohjois- tai Itä-Suomessa. Ulkoistuksessa voidaan käyttää useamman ulkoistusmallin yhdistelmää, jossa osa toimintojen tehtävistä tehdään Suomessa ja osa ulkomailta. Reshoringissa near- tai offshoring-tyyppinen ulkoistus on palautettu takaisin lähtömaahan usein esimerkiksi laatuongelmien tai nousseiden palkkakustannusten takia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 29–30.)

Ulkoistusmaa riippuu ulkoistettavasta toiminnosta ja sen vaatimuksista. Suuri osa ulkoistetusta työstä tapahtuu alhaisen kustannustason maissa, esimerkiksi uusissa EU-maissa ja Aasiassa. Kaikkea työtä ei kuitenkaan voida tehdä offshore-ulkoistuksena sijainnin tai

esimerkiksi suomen kielen vaatimuksen takia. Ulkomaisen työvoiman käyttöön vaikuttavat palvelun paikkasidonnaisuus, suomen kielen taito sekä erityisosaamista vaativat tehtävät. Esimerkiksi huolto-, vartiointi ja ylläpitopalvelut ovat lähes täysin paikkasidonnaisia ja ne tehdään Suomessa, mutta laitteiden korjaustyöt voidaan tehdä myös ulkomailla. Puhelinpalvelun ulkoistaminen ulkomaille on mahdollista, mutta siihen tarvitaan yleensä kohdemaan kielen osaamista, mikä voi vaikeuttaa prosessia etenkin Suomen kielen kohdalla. Jos kielitaidon ei tarvitse olla äidinkielen tasoa, voidaan palvelu tuottaa Virossa, ja jos kieleksi kelpaa englanti, voi palvelun tuottaa esimerkiksi Intiassa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 31–33.)

Logistiikkapalveluja määräävät logistiikan toimivuus ja materiaalivirrat, eivätkä palkkakustannukset näin ollen vaikuta tässä tapauksessa. Jakelukeskukset ovat siellä, missä logistiikkaketjujen sujuva toimivuus vaatii. Tuotantoa ulkoistetaan eniten Kiinaan, jossa kustannukset ovat matalia. Suomen IT-palveluita ja liiketoimintaprosesseja ulkoistetaan eniten Intiaan ja Itä-Eurooppaan. Intiassa valmistuu lähes miljoona insinööriä joka vuosi. Alhaisen kustannustason maassa ja korkean osaamisen avulla Intia on palveluntuottajien suuressa suosiossa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 30–31.)

Onsite-mallissa palveluntuottaja tuo omia työntekijöitään ulkoistavan yrityksen tiloihin. Ulkoistetun toiminnon tiimi voi esimerkiksi toimia pääosin ulkomailla, mutta palveluntuottaja tuo ulkomailta työntekijöitä määräaikaan työtehtäviin ulkoistajan tiloihin toimimaan kontaktipisteiksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 30.)

### 3.2 Ulkoistuksen syyt

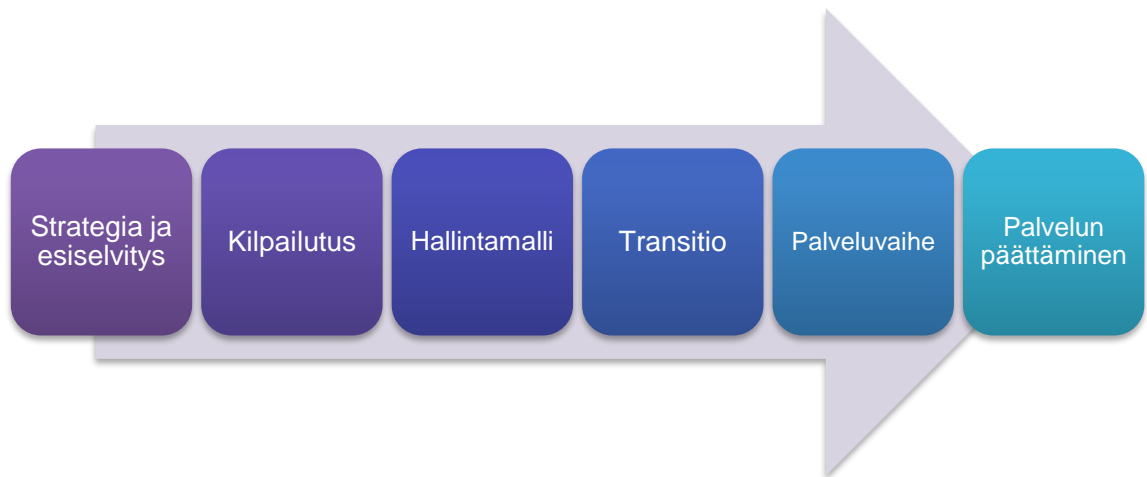
Ulkoistamiseen päädytään useista syistä. Yleisin taloudellinen syy on kustannussäästäminen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kiinteiden kustannusten alentaminen tai välttäminen. Omia työntekijöitä käyttämällä kulut pysyvät saman tasoisina, vaikka työmäärä pienenee. Yksi palkanlaskija tuo kiinteitä kustannuksia, eikä työntekijän poissaoloa voida korvata. Ostamalla ulkopuoliselta toimijalta yritys voi säännöstellä palvelevien työntekijöiden määrää työmäärään sopivaksi, jolloin kululaji on muuttuvia kustannuksia. Ulkoistamisessa voi olla tarkoituksena myös esimerkiksi taseen keventäminen, jolloin tavoitteena on suhteellisen kannattavuuden parantaminen ulkoistamalla pääomaa sitovia toimintoja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

Muita kuin taloudellisia syitä on esimerkiksi ydintoimintoihin keskittyminen, jolloin nähdään yrityksen varojen ja ajan olevan tuottavampaa muussa toiminnossa. Tätä syytä saatetaan käyttää perusteluna sellaisissakin tilanteissa, joissa ei oikeaa syytä haluta sanoa ääneen. Yritys voi haluta myös parantaa laatua ja yhtenäistää toimintatapoja. On mahdollista, ettei yritys esimerkiksi mittaa palveluiden laatutasoa, jolloin sen motiivi on laadullisten mittareiden täytäntöönpano ja sitä kautta pääseminen mahdollisiin palvelutasotavoitteisiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

On myös mahdollista, että työtehtävät saatetaan nähdä epäkiinnostavina työntekijöiden silmissä tai palkkataso voi olla pieni, mistä johtuen työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suuri. Osaamaton ja kokematon henkilökunta on tehotonta ja haitaksi yrityksille, minkä vuoksi ne voivat päätyä ulkoistukseen, sillä asiantuntevan palkkahallinnon henkilökunnan löytäminen on tänä päivänä haastavaa. Yritys voi saada palveluntuottajalta työmäärään oikein mitoitettuna sellaista ammattitaitoista henkilökuntaa, jota sillä ei itsellä välttämättä ole. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 25–26.)

### 3.3 Ulkoistusprosessi

Asiakasyrityksen ulkoistamisprosessi on pitkä, sillä huolellisesti tehtynä koko prosessi kestää yleensä yhdestä kolmeen vuotta. Kuten kuviosta 2 nähdään, prosessi alkaa strategian luonnilla ja esiselvityksellä, mitä ulkoistuksella yritetään saavuttaa ja mitä toimintoja halutaan ulkoistaa. Palveluntuottajat astuvat prosessiin mukaan kilpailutusvaiheessa. Sopivan palveluntuottajan löydyttyä rakennetaan hallintamalli, joka kuvaa yritysten yhteistyötä strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Hallintamallin jälkeen siirytään transiiovaiheeseen, jossa siirretään vastuu palveluntuottajan hoidettavaksi sopimuksessa sovittujen kyvykkyyksien avulla, kuten työvälineillä ja henkilökunnalla. Lopuksi siirytään palveluvaiheeseen, jossa palveluntuottaja ottaa vastuun palvelun tuottamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; 5–6, 112, 125, 161.)



Kuvio 2. Ulkoistusprosessi

### 3.3.1 Strategia ja esiselvitys

Ennen kuin palveluntuottajaan on otettu yhteyttä, ulkoistava yritys on tehnyt paljon esiselvitystyötä. Se on tullut siihen tulokseen, että ulkoistus on heille kannattavaa, he tietävät tarkkaan mitkä toiminnot ulkoistetaan ja mitä he pyrkivät sillä saamaan. Heidän tavoitteenaan voi olla esimerkiksi kustannussäästöt, palvelun jatkuvuus tai asiantunteva palkkahallinto. Ulkoistava yritys on tehnyt kustannuslaskelman oman palkkahallintonsa kuluista ja esimerkiksi yhden palkkalaskelman kustannuksista, jota he voivat käyttää palveluntuottajien tarjousten vertailussa. Yritys tekee myös riskianalyysin ulkoistetun palkkahallinnon markkinatilanteesta ja siitä, onko palveluntuottajan mahdollista saavuttaa asiakasyrityksen tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; 43–45, 52–53.)

Strategian suunnittelun ja analyysit tekee joko ulkoistava yritys itse tai puolueeton taho. Konsulttiyritystä käytettäessä kyseinen yritys on rajattava pois kilpailutettavien palveluntuottajien joukosta, eikä konsulttiyritys saa myöskään olla minkäänlaisen yhteistyösopimuksen alaisena kilpailutettavien palveluntuottajien kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46.)

### 3.3.2 Kilpailutus

Kilpailutusvaiheessa astuvat mukaan palveluntuottajat. Ulkoistavan yrityksen ollessa varma päätöksestään, että ulkoistaminen kannattaa, se lähtee kilpailutukseen. Kilpailu-



tuksessa yritys kartoittaa tarjontaa ja selvittää analyttisten arvioiden perusteella itselleen sopivan tarjouksen palveluntuottajalta, joka täyttää sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan yrityksen tarpeet parhaiten, ja pyrkii etenemään kyseisen palveluntuottajan kanssa sopimuksen tekoon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65.)

Ulkoistava yritys ottaa kilpailutukseen yleensä kolmesta kuuteen ehdokasta. Uusien asiakkaiden saaminen kiinnostaa aina palveluntuottajia. Heidän on ensin tehtävä päätös, lähtevätkö he kilpailemaan asiakkaasta vai ei. He arvioivat ulkoistavaa yritystä erilaisin mittarein: ulkoistaako asiakas ensimmäistä vai monetta kertaa? Onko heillä resursseja ja osaamista kyseiseen palveluntuottamiseen? Onko asiakas kiinnostava? Hakeeko palveluntuottaja esimerkiksi suurempaa markkinaosuutta vai kannattavaa kauppaa? Jos palveluntuottaja ei lähde kilpailemaan asiakkaasta, heidän tulee ilmoittaa asiasta kohteliaasti ja kirjallisesti. Jos he päättävät ryhtyä kilpailuun, tulee tietojen kerääminen aloittaa pikimmiten. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; 74, 91.)

Palveluntuottajalla on ulkoistusta varten tiimi, joka koostuu ulkoistusprosessin eri osa-alueiden ja itse ulkoistettavan toiminnon tuntevista asiantuntijoista sekä myyjistä, jotka hankkivat luvan kilpailutusprosessiin lähtemiselle ja päätökset hinnoittelusta. Ennen kilpailutukseen lähtemistä tiimi arvioi omia resurssejaan, voittomahdollisuuksiaan, riskejä, kaupan kannattavuutta ja vaadittujen ehtojen hyväksyttävyyttä. Arvioinnin jälkeen palveluntuottaja päättää, lähtee se mukaan vai jättääkö se osallistumatta kilpailuun. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 68–69.)

Ennen tarjouksen suunnittelua palveluntuottajan tiimin on selvitettävä taustatietoja ulkoistuspalveluja tarvitsevasta yrityksestä. Palkkahallinnon ulkoistuksessa kriittisiä tietoja ovat esimerkiksi palkansaajien lukumäärä, noudatettavat työehtosopimukset, palkkojen luonne, palkanmaksupäivät, nykyinen tapa hoitaa palkkahallintoa ja matkalaskujen käsittelytapa. Muita selvitettäviä tietoja ovat yrityksen käytössä oleva kirjanpidon järjestelmä, pankki, josta palkat maksetaan, palkkaerittelyiden toimitustapa palkansaajille ja mahdollinen tarve muuhun kuin lakisääteiseen raportointiin. Näiden tietojen selvittäminen helpottaa tarjouksen laatimista. (Rättyä 2011.)

Ulkoistava yritys voi suunnitella hinnoittelumallin tarvittavalle palvelulle. Hinnoittelumallit voivat määräytyä resurssipohjaisesti, suoritepohjaisesti tai arvopohjaisesti. On myös mahdollista tehdä edellä mainittujen mallien yhdistelmä. Hinnoittelumalli voidaan valita tässä vaiheessa tai vaihtoehtoisesti jättää palveluntuottajan valittavaksi. Jos ulkoistava

yritys määrittää itse mallin, se voi ohjata paremmin palveluntuottajan toimintaa, vaikuttaa kustannusriskin jakautumiseen ja varmistaa saavansa hinnoittelultaan vertailukelpoisia tarjouksia. Tällä tavalla se saattaa toisaalta menettää esimerkiksi palveluntuottajan paremman tarjousehdotuksen ja muita hyötyjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 75.)

Hinnoitteluun liittyy vahvasti myös valuuttariski ja inflaatio, jotka on kilpailutuksen molempien osapuolien hyvä ottaa huomioon. Valuuttariski ilmenee tietenkin vain silloin, kun tuotanto tapahtuu euroalueen ulkopuolella. Voimakkaat kurssimuutokset voivat kaatua ulkoistavan yrityksen tappioksi. Inflaatiosta, tai tässä tapauksessa palkkainflaatiosta, voi koitua tappiota ulkoistavalle yritykselle, jos työ tuotetaan nopeasti kehittyvässä maassa, kuten Intiassa. Palkat voivat kehittyä hyvinkin nopeasti, ja jos ulkoistava yritys ei ole ottanut kyseistä seikkaa huomioon, ulkoistaminen voi muuttua vähemmän kannattavaksi. Riski on siis ulkoistavalla yrityksellä. Inflaatio yleisestikin tulee aina ottaa huomioon ulkoistuksessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 79–80.)

Valuutta- ja inflaatoriskiä voidaan hallita esimerkiksi ulkoistamalla palvelu historiallisesti alhaisen inflaatiotason maahan, euroa valuuttana käyttävään maahan ja/tai huomioimalla kannattavuuslaskelmassa inflaatio- ja valuuttakurssien muutokset. Sopimukseen voidaan laatia myös esimerkiksi ehto, jonka mukaan kustannusennusteen mukaisista muutoksista poikkeaminen yli kymmenellä prosentilla ei muuta palveluntuottajan yksikköhintoja. Näin riski jaetaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan kesken. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 80.)

Palvelutasosopimus tulee osaksi ulkoistussopimusta, jolla ohjataan palveluntuottajan toimintaa ulkoistavan yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden suuntaan. Palvelutason alittamiseen voidaan asettaa sakko, jotta palveluntuottajalla olisi syy tuottaa laadukasta palvelua. Palvelutason ylittämiseen voidaan puolestaan liittää palkkio, jos palveluntuottaja ylittää sovitut tavoitteet. Palkkioita ja sakkoja tulee kuitenkin pohtia tarkasti, sillä ne vaikuttavat palveluntuottajan hinnoitteluun. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 81–83.)

Valmisteluvaiheessa laaditaan juristin kanssa keskeiset sopimusehdot, joiden ulkoistava yritys haluaa sisältyvän sopimukseen. Ehdot voivat koskea esimerkiksi ulkoistettavaa toimintoa, palvelun laatua, hinnoittelumallia tai juridista asemaa. Kun ehdot on määritetty, ne viedään sopimustermejä käyttäen Term Sheet -dokumenttiin. Dokumentista selviävät helposti sovitut ehdot, eikä osapuolten välille synny turhaa väittelyä sopimuksesta, jolloin prosessikin on tehokkaampi ja sujuvampi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 86.)

Ulkoistava yritys pyytää kilpailijoita allekirjoittamaan salassapitosopimuksen eli NDA:n (Non Disclosure Agreement), sillä ulkoistusprosessiin liittyy paljon luottamuksellista tietoa. Tämän allekirjoitettuaan palveluntuottajat saavat RFI:n (Request for Information), jonka tavoitteena on löytää parhaiten ulkoistavan yrityksen tarpeisiin sopivat palveluntuottajat. RFI:ssä kerrotaan esimerkiksi yleiskuva yrityksestä, tarkka kuvaus ulkoistukselle asetetuista tavoitteista ja vaatimuksista sekä ulkoistettavan toiminnon yleiskuva ja rajaukset. RFI:ssä kerrotaan myös kilpailutusprojektin aikataulu, Term Sheet, alustavasta sopimusrakenteesta ja RFI-vastausta koskevat ohjeet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 90–91.)

Tilanteesta ja toimialasta riippuen ulkoistavalle yritykselle tuotetaan tarpeenmukainen RFI-vastaus. Joissain tilanteissa vastaus tuotetaan täysin asiakaskohtaisesti ja joissain tapauksissa vastaus voidaan tuottaa valmiita materiaaleja käyttämällä. Jollekin toiselle yritykselle aiemmin lähetettyä vastausta ei kuitenkaan koskaan tule lähettää uudelleen toiselle yritykselle, sillä ulkoistusprosesseissa on aina yrityksestä ja toiminnosta riippuvat tavoitteet ja vaatimukset. Palveluntuottajan ei myöskään koskaan tule aliarvioida ulkoistavaa yritystä ja lähettää RFI-vastauksena yrityksen esitettä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 92–93.)

Ulkoistavan yrityksen analysoitua vastaukset se ilmoittaa ehdokkaille heidän mahdollisesta jatkostaan kilpailutuksessa, ja valmistellaan tarjouspyyntö eli RFP (Request for Proposal). Se syventää ja monipuolistaa RFI:n tietoja, eikä toistele aiemmin kerrottua. Se sisältää esimerkiksi tavoitteet syvemmin ja tarkemmalla tasolla, ulkoistettavan kohteen tarkan rajauksen, osapuoliryitysten odotetun työnjaon, tarkat laatu- ja muut vaatimukset, Term Sheetin ja sopimusrakenteen, jos sitä ei aiemmin ole toimitettu, sekä tarjousvaiheen käytännöt ja RFP:n ohjeet. Ulkoistavan yrityksen saatua vastaukset ja analysoitua ne, yritys ilmoittaa neuvotteluvaiheeseen päässeille ehdokkaille jatkosta ja muille ehdokkaille kilpailutuksesta tippumisesta. Jos mikään tarjouksista ei ole sopiva, voidaan vielä tässäkin vaiheessa päättää ulkoistushankkeen lopettamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94–95.)

Neuvotteluvaihetta ei sovi jättää tekemättä siirtymällä suoraan sopimuksen tekoon, sillä neuvottelulla voidaan vielä vaikuttaa sopimuksen sisältöön ja saada siitä toimivampi molemmille osapuolille. Neuvotteluvaiheessa pyritään selvittämään esimerkiksi palveluntuottajien tarjousten erojen hintavaikutukset. Myös osapuolten väliset vastuut selvitetään

eri tehtävissä, kuten esimerkiksi mahdollisissa ongelmatilanteissa. Neuvotteluvaihe on tehokkaampi, jos RFP on tehty huolellisesti. Tällöin tarjous usein vastaa paremmin ulkoistavan yrityksen tarpeita, eikä sisältöasiantuntijoiden tarvitse enää neuvotteluvaiheessa työstää sisältöä palveluntuottajien kanssa, jolloin prosessi on nopeampi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 105.)

Lopullisesta päätöksestä ilmoitetaan molemmille kilpailutusprosessiin osallistuneille palveluntuottajille. Asiakas hyväksyy toisen palveluntuottajan tarjouksen, minkä jälkeen siirytään tekemään kirjallinen sopimus. Sopimuksen pohjana on mahdollista käyttää esimerkiksi Taloushallintoliiton yleisiä sopimusehtoja KL2004:ää. Jos asiakkaan kanssa sovitetaan muista tehtävistä, joista ei ole yleisillä sopimusehdoissa mainintaa, voidaan tehtävästä liittää liite sopimukseen. Sopimukseen voidaan liittää myös viittaus hyväksytystä tarjouksesta tai mahdollisesta erikseen laaditusta palvelukuvauksesta. (Rättyä 2011.)

### 3.3.3 Ulkoistussopimuksen teko

Sopimus kestää yleensä kolme vuotta yhden vuoden optiolla, jonka voi käyttää kerran tai kahdesti. Sopimusta tekemään pyritään saamaan sellaisia henkilöitä, joilla on sisällöllistä sekä juridista osaamista. Sopimusvaihe on työläs, vaikka aiemmat vaiheet olisi tehty huolellisesti. Sopimusta tehdessä tulee tarkastella hyvin yksityiskohtaisesti, mitä osa-alueita se todellisuudessa sisältää. Palkkahallinnossa on monia alueita, joita asiakas ei aina osaa ajatella osaksi palkanlaskentapalvelua. (Mäkinen 2013.)

Ulkoistussopimuksessa määritellään palvelukokonaisuus, työnjako, vastuut sekä kaikki muut detaljit. Työnjaosta tulee tehdä selkeät säännöt siitä, kenelle kuuluu mikäkin vastuu ja velvollisuus. Lähtökohtaisesti työnantajan roolissa on asiakas eli ulkoistava yritys, joka kantaa työnantajavastuun. Asiantuntijavastuun kantaa puolestaan palveluntuottaja. (Mäkinen 2013.)

Toimeksiantosopimuksessa tulee määritellä myös käytännön prosesseja, kuten asiakkaan palkanlaskentaprosessi. Sen eri vaiheiden kuvaaminen ja dokumentoiminen yksityiskohtaisesti ottaen huomioon esimerkiksi sisäiset säännöt auttavat osaltaan laadunvarmistuksessa. Dokumentaatio toteutetaan osin esimerkiksi jatkuvan tarkkailun avulla, jotta saadaan varmuus siitä, että kaikilla palkanlaskijoilla ja toimeksiantosopimuksessa

on yhteneväiset toimintaperiaatteet. Jos toimintatavoissa ilmenee välttämättömiä asiakaskohtaisia poikkeamia, ne tulee dokumentoida. Jos ne eivät ole välttämättömiä, niistä on päästävä eroon. (Mäkinen 2013.)

Muita määriteltäviä prosesseja ovat esimerkiksi siirtoaikataulu, toimitustavat sekä laskelmien hyväksyttäminen ennen maksatusta. Palveluntuottajan valmisteleva palkka-aineisto toimitetaan asiakkaalle hyväksyttäväksi ja tarkastettavaksi. Asiakas ilmoittaa mahdollisista muutoksista tai korjauksista ennalta määritettyyn aikarajaan mennessä, jotta palkat saadaan maksuun ajallaan. Asiakkaan kanssa tulee sopia myös se, kenen vastuulla on pankkitilin katteen riittävyys. On myös sovittava tarvittavista valtuutuksista esimerkiksi pankkiin ja Katso-palveluun, jotta palvelua pystytään tuottamaan. Sopimuksessa määritellään myös siihen kuuluvia palveluita, kuten Kelan päivärahahakemusten tekeminen. (Mäkinen 2013; Rättyä 2011.)

Tässä vaiheessa sisällöstä ei pitäisi enää neuvotella, mutta sitä kuitenkin ilmenee. Osapuolet saattavat esittää esimerkiksi uusia palveluun liittyviä vaatimuksia tai juuttua epäolennaisiin yksityiskohtiin. Nämä toimet kuitenkin vain hidastavat sopimuksen syntymistä.

### 3.3.4 Hallintamalli

Yleisesti käytössä oleva hallintamalli on kolmitasoinen malli, joka kuvaa yritysten yhteistyötä strategisella, operatiivisella ja taktisella tasolla. Mallin tarkoituksena on varmistaa tiedon kulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Sen toimimista varten on nimettävä vähintään yksi henkilö kahdelle tasolle. Henkilöiden nimeämisen avulla vältetään myös tilanteita, joissa esiintyy vastuunvälttelyä, kun kumpikaan sopimuksen osapuoli ei halua ottaa vastuuta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111.)

Palveluntuottajalla on enemmän kokemusta ulkoistamisesta, mistä johtuen se tekee ulkoistavalle yritykselle yleensä ehdotuksen hallintamallista. Hyvässä hallintamalliehdotuksessa on otettu huomioon jatkuvan palvelun tuottamista sekä palvelun kehittämistä koskevia seikkoja. Hallintamallin käytön olisi hyvä alkaa heti kilpailutuksen päätyttyä. Hallintamallissa määritellään asialistat kullekin yhteistyökokoukselle, joissa otetaan huomioon sopivissa määrin jatkuva palvelu ja sen kehittäminen. Asialistoilla voidaan myös määritellä esimerkiksi vastuualueet käsiteltävien asioiden valmistelusta sekä sopimusmuutokset. Ennalta tiedossa olevat asialistat ja roolit tekevät kokouksista ryhdikkäämpiä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112.)

Palveluntuottajan ei tarvitse käyttää palveluorganisaation suunnitteluun yhtä paljoa aikaa, sillä se toimii saman tyyppisesti muidenkin asiakkaiden kanssa. Palveluntuottajan tulee kuitenkin nimetä palveluorganisaation toimihenkilöt ja sopia hallintamallista ulkoistavan yrityksen kanssa. Jokaisen tason prosesseissa tulee määritellä mahdolliset virheet ja poikkeustilanteet ja se, miten ne korjataan. Näille tilanteille on nimettävä vastuuhenkilöt ja ketkä osallistuvat tilanteiden korjaamiseen. Jos virhetilannetta ei pystytä kyseisellä tasolla korjaamaan, se siirretään ylemmälle tasolle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; 118,121.)

### 3.3.5 Transitio

Transitiovaiheessa palvelutuotanto siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntuottajalle tai aiemmalta palveluntuottajalta uudelle. Tässä vaiheessa myös valmistellaan palveluntuottamisen edellyttämät kyvykkyydet, mikä palkanlaskennassa tarkoittaa esimerkiksi työehtosopimusten tuntemista ja palkanlaskennan järjestelmien käytön osaamista. Moninaiset työehtosopimukset luovat omat haasteensa palveluntuottajalle, sillä palveluntuottajan on tunnettava kaikki ulkoistussopimukseen kuuluvat työehtosopimukset, joiden kirjo voi olla hyvinkin laaja. Kaikki työehtosopimukset on käytävä tarkasti läpi ja verrattava niitä voimassa olevaan työlainsäädäntöön. Ulkoistussopimuksen käyttöönotto tapahtuu transitiovaiheessa, kun osapuolet varmistavat sopimuksessa vaadittujen vaatimusten täyttymisen palveluntuotannossa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125; Mäkinen 2013.)

Transitioprojektin kesto ja laajuus vaihtelevat ulkoistettavan kohteen mukaan. Sisällöstä riippuen transitiovaiheen kesto voi olla parista kuukaudesta moniin vuosiin. Yksinkertaisimmillaan ulkoistavan yrityksen henkilöstö siirtyy palveluntuottajan palvelukseen pysyen ulkoistavan yrityksen tiloissa sen järjestelmiä käyttäen. Monimutkaisimmat tapaukset vaativat esimerkiksi suuria infrastruktuuri-investointeja, tai palveluntuotanto siirretään toiseen maahan, jossa tällä palveluntuottajalla ei ole vielä muita toimintoja. Siinä tapauksessa infrastruktuuri rakennetaan alusta asti ja kohteeseen palkataan kokonaan uusi henkilöstö. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128.)

Myös transitiovaihe on projekti, jota varten on suotavaa tehdä projektisuunnitelma. Suunnitelma on hyvä luoda jo sopimusvaiheessa ja liittää se sopimukseen. Se sisältää sopimuksen osapuolten omat vastualueet ja niiden keskinäiset riippuvuussuhteet. Suunni-

telmassa tulee huomioida myös sopimuksen ulkopuoliset tavoitteet. Näitä voi olla esimerkiksi poistuvien järjestelmien alasajo, joka on huomioitava ulkoistavan yrityksen transitioprojektisuunnitelman aikataulutuksessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 130.)

Ensimmäiseksi projektissa tulee suunnitella henkilöstön tarve eli kysyntä työtehtäville. On huomioitava tarvittava organisaatio ja eri roolit. Sen jälkeen kartoitetaan resursointi, joka tarkoittaa tarjolla olevaa henkilöstöä. Siinä selvitetään, kuinka paljon henkilöstöä ulkoistavalta yritykseltä siirtyy, onko ulkoistavalla yrityksellä tehtävään soveltumattomia henkilöitä ja kuinka moni työntekijöistä poistuu. Kun nämä tiedot ovat selvillä, selviää tarve lisäresursointiin tai henkilöstön vähennykseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 132–133.)

Yksi tärkeimpiä seikkoja transitiovaiheessa on varmistaa palvelun jatkuvuus. Siihen voi vaikuttaa suuresti esimerkiksi henkilöstö. Henkilöstö voi vaihtua kokonaan tai osin ulkoistuksessa, tai vanhojen työntekijöiden motivaatio ja sitä kautta työn teho laskee huonon ulkoistusviestinnän seurauksena. Tärkeää on avainhenkilöiden ja riittävän osaamisen riittävyys, jotta palvelun jatkuvuus varmistuu. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 140.)

Ulkoistavan yrityksen tulee tunnistaa juridinen asemansa lainsäädännössä. Juristin käyttäminen ulkoistusprojektissa on hyvin tärkeää, jotta juridiset asiat hoidetaan lainmukaisesti. Juristin avulla esimerkiksi ulkoistamisen viestintään liittyvien säädösten noudattaminen tapahtuu lainmukaisesti sekä yhteistoimintamenettelyiden tarve tunnistetaan ja käynnistetään tarvittaessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 136.)

Koulutus on transitiovaiheen yksi keskeisimmistä asioista. Perehdytyksen tekevät joko ulkoistavan yrityksen työntekijät palveluntuottajan työntekijöille tai toisin päin, riippuen siitä, missä ja mitä palvelua tuotetaan. Palveluntuottaja perehdyttää työntekijänsä noudatettaviin tapoihin, prosesseihin, työkaluihin ja dokumentointiin. Sen lisäksi työntekijät perehdytetään varsinaisiin työtehtäviin ja ulkoistussopimuksessa asetettuihin vaatimuksiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 142.)

Viestintää on hyvä suunnitella etukäteen. Sopimuksen molemmat osapuolet tekevät yhteisen ulkoisen viestinnän suunnitelman, joka sisältää saman sisältöisiä tiedotteita ja joiden julkisuuteen paljastettavat tiedot ovat ennalta sovittuja. Myös vastauksia mahdollisiin kysymyksiin on pohdittu valmiiksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 145.)

Transitioprojektissa varmistetaan myös palveluorganisaation tarvitsemat tilat. Yksinkertaisimmillaan palveluntuottaja tuottaa palvelua ulkoistavan yrityksen tiloissa sen laitteilla ja järjestelmillä. Muita mahdollisia tilanteita ovat esimerkiksi sellaiset, joissa palveluntuottaja toimii omissa tiloissa, vuokraa ulkoistavan yrityksen tiloja tai vuokraa täysin uusia tiloja. Sopimuksessa voi olla myös määritetty, että palveluntuottaja tarvitsee uudet laitteet, tietoliikenneyhteydet, palomuurit ja järjestelmät. Näissä tapauksissa palvelun jatkuvuus täytyy pitää yllä transitiosta huolimatta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013; 149, 152.)

Kun tarvittavat toimet on suoritettu, palvelua voidaan tuottaa itsenäisesti sopimuksen mukaisesti ja sopimuksen molemmat osapuolet hyväksyvät kaikki suoritetuksi, transitiovaihe päätetään ja projektitiimin tehtävät päättyvät. Vastuu palvelusta siirtyy sopimuksen mukaan joko transition jälkeen tai jo sopimuksen kirjoittamisen jälkeen. Transitiovaiheen jälkeen siirrytään jatkuvan palvelun vaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158–159.)

### 3.3.6 Palveluvaihe

Palveluvaihe alkaa silloin, kun palveluntuottaja ottaa vastuun palvelun tuottamisesta. Palveluntuottajalla on hyvä olla vakioitu toimintaprosessi, jota räätälöidään tarvittaessa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Prosessi ja sen aiheuttavat asiakkaan velvoitteet tulee käydä läpi asiakkaan kanssa läpi sopimuksen teon yhteydessä. Palveluvaiheessa sopimuksen osapuolten on tärkeää tehdä yhteistyötä palvelun toimimiseksi ja laatutavoitteiden saavuttamiseksi. Osapuolten yhteistyöllä yhteisiin tavoitteisiin päästään nopeammin ja helpommin. Ongelman syntyessä on turha etsiä syyllistä vaan etsiä juurisyy ongelmaan ja ratkaista se sen alkulähteiltä. Yleisimmin esiintyvien ongelmien ratkaiseminen karsii myös kustannuksia. (Rättyä 2011.)

Palveluntuottajan on hyvä sopia asiakkaan kanssa ajankohdista, jolloin pidetään palveluntuotannon kehityspalavereita. Palaverit ovat sitä tärkeämpiä, mitä suurempi ulkoistuksen kohde on. Palavereista on hyvä tehdä molempien osapuolten vahvistama muistio. Jos sovituilla muutoksilla on vaikutusta sopimukseen, päivitetään sopimustakin sen mukaan. Palvelun alettua toimimaan hyvin ulkoistavan yrityksen palvelutarve voi muuttua, jota varten on tarpeellista tehdä palvelutarpeen analysointia. Palvelua voidaan vähentää esimerkiksi vähentämällä vaatimuksia palvelutasosta, palveluajan lyhentämällä tai keventämällä palvelun sisältöä. Keventämällä hiukan hallintamallia tai tehostamalla prosesseja ja toimintamalleja voidaan saada vuositasolla suuria säästöjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161; Rättyä 2011.)



### 3.3.7 Palvelun päättäminen

Ulkoistus sopimus päättyy joko sopimuskauden päättyessä, sopimuksen toisen osapuolen toimesta kesken sopimuskauden tai toisen osapuolen konkurssin takia. Sopimuksen irtisanominen kesken sopimuskauden on kuitenkin harvinaista asiakkaalle siitä aiheutuvien massiivisten kustannusten takia, joten ulkoistava yritys tekee mieluummin yhteistyötä tyytymättömänä kuin maksaa suuret kustannukset. Palvelun päättämisen ehdot tulee kuitenkin tuoda palveluntuottajan tietoon jo tarjouspyyntövaiheessa, jotta palveluntuottajat osaavat huomioida ne tarjouksissaan. Ehdot määritellään ulkoistus sopimuksessa. Sopimusvaiheessa on hyvä huomioida syyt, jotka voivat johtaa sopimuksen purkamiseen toisen osapuolen toimesta sekä irtisanomisaika. Sopimuksessa tulee huomioida myös esimerkiksi palvelun jatkuvuus sopimuksen päättyessä, oleellinen dokumentaatio palvelun siirron kannalta, sopimuksen päättämisestä aiheutuvien kustannusten jako ja se, miten henkilöstö ja tuotantovälineet siirretään. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 172–174.)

Sopimuskauden päättyessä tai sopimuksen keskeyttämisessä on tärkeää huolehtia palvelun jatkuvuudesta. Palvelu ulkoistetaan uudelleen samalle palveluntuottajalle, uudelle palveluntuottajalle tai palautetaan sisäiseksi toiminnoksi. Jos palvelu päätetään ulkoistaa uudelleen, on päivitettävä strategiset tiedot ja esiselvitys, minkä jälkeen käynnistetään uusi ulkoistusprosessi. Palveluntuottajan vaihtuessa toiselle tehdään palvelunsiirto, jossa siirto tapahtuu kolmikantayhteistyönä ulkoistavan yrityksen, sekä edellisen ja uuden palveluntuottajan kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 175.)

### 3.4 Ulkoistuksen riskit

Ulkoistamisessa riskejä on monia ja niitä esiintyy prosessin jokaisessa vaiheessa, sekä ulkoistavalla yrityksellä, että palveluntuottajalla. Ensimmäisellä ulkoistuskerralla ulkoistavalla yrityksellä ei ole kokemusta ulkoistamisesta, joten projekti on haastava, eikä kaikkia tarvittavia asioita osata ottaa huomioon. Jos ulkoistavan yrityksen projektitiimillä ei ole kokemusta ulkoistamisesta, tehtävässä ilmenee varmasti vaikeuksia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 58.)

Virheitä voi syntyä esimerkiksi ulkoistavan yrityksen huonosta projektisuunnitelmasta tai vajavaisesta toimeksiantosopimuksesta. Seikat, joita ei ole osattu ottaa huomioon tai

jotka ovat tulleet palveluntuottajan tietoon vasta palveluvaiheessa, kustautuvat molemmille osapuolille. Niistä syntyy kuluja, konflikteja ja tyytymättömyyttä yhteistyöhön, sillä molemmat osapuolet haluavat tietenkin olla oikeassa. Jos sopimusta tehdessä ei ole otettu huomioon tarvittavia asioita, palvelu ei voi myöskään täyttää asetettuja tavoitteita. Myös tavoiteasetannassa itsessään ilmenee riskejä. Tavoitteet voivat olla epärealistisia tai sitten esimerkiksi eri tavoitelajeja, kuten laadullisia tai palvelutasotavoitteita, ei ole otettu huomioon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 58.)

Palveluntuottaja voi auttaa ulkoistavaa yritystä ottamaan huomioon erinäisiä asioita, joita yritys ei välttämättä ole osannut ajatella, koska sillä on ulkoistuksesta enemmän kokemusta kuin ulkoistavalla yrityksellä. Ohjeistamalla yritystä projektilla on paremmat onnistumismahdollisuudet. Palveluntuottajan kannattaa pitää huolta siitä, että pelisäännöt työnjaosta ja vastuusta ovat molemmille osapuolille selkeät ja ne on myös mainittu sopimuksessa. Näin vältetään ikäviltä tilanteilta. (Mäkinen 2013.)

Viestinnällä on iso rooli ulkoistuksessa. Huonosti toteutetulla viestinnällä työntekijöiden ja palveluntuottajan välit tulehtuvat, ennen kuin palveluvaihe ehtii edes alkamaan. Hyvin hoidettuna ulkoistavan yrityksen työntekijöille kerrotaan ulkoistuksesta heti silloin, kun on mahdollista. Huonoimmassa tapauksessa työntekijät lukevat tai kuulevat ulkoistamisesta muualta kuin omalta työpaikaltaan. Tällaisessa tilanteessa luottamus katoaa ja epävarmuus on huipussaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 58.)

Taloudellisten vaikutusten arvioinnissa ei välttämättä osata ennakoida kaikkia ulkoistuksessa syntyviä kustannuksia, esimerkiksi jos kustannusarviointi perustuu vain yhden vuoden kustannuserojen vertailuun. Kustannusarvioinnissa tulee ottaa huomioon monen vuoden kustannukset, muutokset palvelun volyymissa, inflaatio ja valuuttakurssien muutokset. Kustannusarviointi voi mennä erittäin pahasti vikaan, mikä vaikuttaa yrityksen tilinpäätökseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 62–63.)

Riskejä ilmenee myös ulkoistavan yrityksen ja palveluntuottajan toimintojen ja tietojen integroimisessa. Integrointi ja tietojen konvertointi ei aina mene suunnitellusti, jolloin palveluvaihe ei pääse alkamaan suunnitellusti. Tällöin yhteistyö alkaa molempia osapuolia harmittavalla tavalla, eikä ulkoistuksen hyötyjä saavuteta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 41.)

Palveluntuottajan puolelta esiintyy ajoittain ylilaskutusta, jota ilmenee esimerkiksi raportoituissa työtunneissa, tarpeettomissa korjauskuluissa ja tahallisina viivästyksinä. Ulkoistava yritys voi välttää aiheettoman laskutuksen esimerkiksi kirjaamalla sopimukseen laskutettavat ja ei-laskutettavat työt. Jos sopimuksessa ei ole tarkasti määritelty ei-laskutettavia toimia, palveluntuottaja voi mieltää moniakkin toimia laskutettaviksi toimiksi, jos niistä ei ole erityistä mainintaa sopimuksessa. Konfliktitilanteita voi syntyä, kun puolestaan ulkoistava yritys ei kyseisiä kuluja suostu maksamaan, jos niistä ei ole erikseen sovittu sopimuksessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 168–170.)

Tällaiset tilanteet voitaisiin välttää määrittelemällä sopimukseen tarkasti laskutettavat toimet sekä toimet, jotka jätetään laskutuksen ulkopuolelle. Ulkoistavan yrityksen kustannuskontrollin mahdollistamiseksi se voi määritellä sopimukseen sellaisen hinnoittelumallin, joka poistaa palveluntuottajan kannustimen vääristellä kustannuksia sekä vaatia palveluntuottajalta laskuille tarkat kustannusperusteet. Sen sijaan, että palveluntuottajalle annetaan mahdollisuus kustannusten ylilaskutukseen, pitäisi luoda kannustinjärjestelmä onnistumisille. Esimerkiksi jos palvelussa päästään laadullisiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, tulisi palveluntuottajaa palkita. Jos tavoitteisiin ei yllätä, tulisi siihen olla ennalta määritelty sanktiot. Tällä tavalla palveluntuottaja joutuu toimimaan ulkoistaneen yrityksen hyväksi eikä pelkästään rahastamaan heitä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 168–170.)

Ulkoistava yritys voi missä tahansa vaiheessa peruuttaa ulkoistuksen ja lopettaa ulkoistushankkeen. Ulkoistuksen peruuttaminen aiheuttaa ulkoistavan yrityksen lisäksi lisäkuluja myös palveluntuottajalle jo projektissa aiheutuneiden kustannusten lisäksi. Ulkoistaminen palvelee usein molempia osapuolia, kun palveluntuottaja saa lisää myyntiä ja ulkoistava yritys esimerkiksi ammattitaitoisempaa ja kustannustehokkaampaa palvelua. Ulkoistamatta jättäminen jatkaa ulkoistavalla yrityksellä esimerkiksi kiinteiden kustannusten syntymistä, heikkoa palvelutasoa ja omien toimintojen tehottomuutta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 168–170.)

### 3.5 Vastuukysymykset

Palkkahallintoa säätelevät lukemattomat lait, asetukset ja säädökset, joita kaikkia tulee ehdottomasti noudattaa. Näiden lisäksi on usein kymmeniä eri työehtosopimuksia, jotka tulee tuntea. Kaikki nämä edellä mainitut kuuluvat asiantuntijavastuuseen, eli palveluntuottaja on niistä vastuussa niin kauan kuin lait ja säännökset ovat yksiselitteisiä. Jos

selkeää vastausta ei ole löydettävissä, tekee työnantaja aina tulkinnan työsopimuksista sekä lakien ja määräyksien noudattamisesta. (Mäkinen 2013.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 42) kirjoittavat haastattelun ja keskustelun eron olevan siinä, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla pelkkä yhdessäolofunktio. Haastattelu etenee haastattelijan ehdoilla ja hänen johdollaan. Haastattelussa haastattelijan tulee ylläpitää haastattelijan roolia, jotta haastattelu pysyy oikeissa aihepiireissä ja tuloksia syntyy.

### 4.1 Haastattelutyypit

Haastattelutyyppejä on kolme: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja strukturoimaton haastattelu. Näistä lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu on kvantitatiivinen menetelmä, jota käytetään tutkimuksessa silloin, kun halutaan esimerkiksi kvantifioida aineisto helposti ja mielekkäästi tai testata muodollisia hypoteeseja. Lomakemuotoisessa haastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys ovat täysin ennalta määritellyt (eli strukturoitu). Strukturoimattomasta haastattelusta voidaan käyttää nimityksiä avoin haastattelu, syvähaastattelu tai esimerkiksi keskustelunomainen haastattelu. Strukturoimaton haastattelu on keskustelunomaista, ja siinä haastatteliija esittää avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset synnyttävät seuraavan kysymyksen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44–45.)

Puolistrukturoitu haastattelu on lomakemuotoisen ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tälle haastattelutyypille on siis ominaista, että jotkin haastattelun osat on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tämä jättää haastattelulle hieman liikkumisvaraa ja vapautta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.)

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös nimellä teemahaastattelu. Se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Siitä tekee puolistrukturoidun se, että siinä haastattelu tehdään teema-alueittain, jotka ovat kaikille haastateltaville samat,

mutta kysymykset ovat avoimia. Teemahaastattelu ei nimellään sido itseään kvantitatiiviseen eikä kvalitatiiviseen metodiin, eikä se ota kantaa esimerkiksi haastattelujen määrään. Teemahaastattelussa oleellisinta on teemat, joita käsitellään. Tällä tavalla haastattelu ottaa huomioon haastateltavien omat tulkinnat ja niiden luomat merkitykset haastateltavalle. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

#### 4.2 Haastateltavien valinta

Sain lehtoriltamme sähköpostiosoitteet kahdelle koulun alumnillemme, jotka molemmat työskentelevät isoissa palkkahallinnon ulkoistuspalveluita tarjoavissa yrityksissä. Otin heihin yhteyttä ja ehdotin haastattelua. Liitin teemat ja kysymykset jo ensimmäiseen viestiini. Molemmat suostuivat haastatteluun, ja sovimme haastatteluille ajankohdat. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina, jotka kestivät 30–40 minuuttia.

En paljasta opinnäytetyössäni yritysten nimiä, vaan käytän heistä tunnisteita Haastateltava A ja Haastateltava B. Kerron työssäni ainoastaan yritysten toimialat ja henkilöstömäärät sekä haastateltavien asemat yrityksessä. Haastateltava A työskentelee yrityksessä, jonka toimiala on tietojenkäsittely, palvelintilan vuokraus ja niihin liittyvät palvelut. Yrityksen palveluksessa on Suomessa 300 työntekijää ja koko konsernissa noin 1000 työntekijää. Haastateltava A on HR-spesialisti ja palkka-asiantuntija, joka on ollut mukana monissa palkkahallinnon ulkoistusprosesseissa palveluntuottajayrityksen puolelta. Hänen työtehtäviinsä kuuluu myös muun muassa palkka-aineistojen valmistelua.

Haastateltava B on töissä yrityksessä, jonka toimiala on tilitoimisto. Tässä yrityksessä, joka toimii monessa eri maassa, työskentelee 2500 ihmistä koko konserni huomioiden. Suomen osalta työntekijöitä on noin 1000. Haastateltava B toimii yrityksessä tiimiesimiehenä ja palkka-asiantuntijana sellaisessa toimipisteessä, jossa asiakkaina on lähinnä pieniä, noin 1–10 hengen yrityksiä.

#### 4.3 Haastattelujen toteutus

Teemahaastattelu oli sopivin haastattelutyyppi tässä opinnäytetyössä, koska strukturoidussa haastattelussa en olisi saanut haastateltavien kokemuksia yhtä hyvin esille ennalta määritettyjen lomakemuotoisten kysymysten avulla. Keskustelemalla opinnäyte-

työn teemoista ja ohjaamalla keskustelua alakysymysten avulla eteenpäin, pääsin haastateltavien kanssa syvemmälle aiheeseen. Teemahaastattelun aiheina olivat syyt palkkahallinnon ulkoistukseen, palkkahallinnon ulkoistusprosessi sekä riskit ja onnistuminen palkkahallinnon ulkoistuksessa. Edellä mainituista aiheista keskusteltiin yksi teema kerrallaan, ja pyrin ennalta muodostamieni alakysymysten avulla varmistamaan, että aiheet tulivat käsiteltyä tarpeeksi laajasti. Molemmat haastattelut äänitettiin, minkä jälkeen litteroin haastattelut, mikä tarkoittaa äänitteen kirjoittamista sana sanalta tekstimuotoon.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Palkkahallinnon ulkoistukseen johtaneet syyt

Haastateltava A piti ulkoistuksen suurimpana syynä rahaa, eli sitä, että ulkoistamalla toimintoja yritys hakee säästöjä. Säästöjen lisäksi haetaan toisaalta myös sitä, ettei yrityksen tarvitse käyttää resurssejaan eli omaa henkilöstöä tai palkanlaskijaa kyseiseen toimintoon, vaan yritys voi keskittyä omaan ydintekemiseensä. Ulkoistavalle yritykselle on halvempaa ja helpompaa ostaa palvelu sitä tarjoavalta yritykseltä. Haastateltava A piti ulkoistuksen hyötynä sitä, että palveluntuottajalla on valmiina hyvin pitkälle testatut ja koetellut prosessit verrattuna siihen, että yritys tekisi itse näitä palkkahallinnon toimintoja. Palveluntuottajayrityksen asiantuntijat voivat jakaa tietoa eri asiakkaistaan kollegoiden kesken, mikä auttaa kaikkia asiantuntijoita löytämään parhaat mahdolliset työtavat työn tekemiseen.

Haastateltava B kertoi kokemuksensa perusteella yleisimmän syyn palkkahallinnon ulkoistukselle olevan se, että yritys haluaa keskittyä ydinosaamiseensa, mikä auttaa yritystä omassa ajanhallinnassaan. Ulkoistamista tehdään ydinosaamiseen keskittymisen ja ajanhallinnan lisäksi myös vastuun siirron takia. Ulkoistaessa palkkahallinnon yrityksen ei tarvitse huolehtia palkkojen laskemisesta, vaan voi keskittää resurssinsa ydinosaamiseensa.

Molemmat haastateltavat myös mainitsivat vuoden vaihteessa tulleen lakimuutoksen myötä kansallisen tulorekisterin vaikuttaneen asiakkaiden määrään. Haastateltava B kertoi tulorekisterin tuoneen heille isompia asiakasyrityksiä. Haastateltava A:n mukaan

isot ulkoistuspalveluiden tuottajat ovat olleet kehittämässä ja valmistelemassa tulorekisteriä. Ne ovat asemansa takia pystyneet vaikuttamaan tulorekisterin kehitykseen enemmän kuin yksittäiset yritykset.

## 5.2 Palkkahallinnon ulkoistusprosessi

### 5.2.1 Prosessin vaiheet

Haastateltavat A sekä B kertoivat ulkoistusprosessin menevän suurin piirtein samalla kaavalla, jossa joko asiakas ottaa heihin yhteyttä, tai sitten kyseisen yrityksen myyntiosasto on yhteydessä potentiaaliseen asiakkaaseen ja kysee tarvetta palveluille. Eroa prosesseissa kuitenkin on, riippuen asiakkaan luonteesta. Haastateltava A kertoi, että asiakkaan oltua jo ennestään esimerkiksi ohjelmistoasiakkaana kyseisellä yrityksellä, ulkoistusprosessi on paljon suppeampi, koska tällöin heille ei tarvitse asentaa tietokantoja alusta asti. Jos asiakkaalla ei ole käytössä vielä esimerkiksi yrityksen palkkajärjestelmää, on ulkoistusprosessi paljon raskaampi.

Haastateltava B kertoi ulkoistusprosessin läpiviemisen olevan hyvin yksilöllistä riippuen asiakkaan koosta. Pienten yritysten palkkahallinnon ulkoistukset ovat hyvin nopeita, yksinkertaisia ja vapaamuotoisia prosesseja. Esimerkiksi yhden ihmisen osakeyhtiössä, joka nostaa ainoastaan itse palkkaa tai yrityksellä on 1–2 työntekijää, ulkoistus on kaikista yksinkertaisimmillaan. Tällöin ulkoistuksesta voi sopia sähköpostilla tai puhelimitse. Asiakkaan kanssa ollaan yhteydessä vain muutamia kertoja, jolloin käydään läpi asiat, jotka asiakkaan tulee toimittaa ja mitä tietoja palveluntuottaja tarvitsee. Tällaisissa ulkoistuksissa palvelun tuottaminen pystytään aloittamaan hyvinkin nopeasti. Isompien asiakkaiden kanssa varataan palaverieita, joissa käydään yksityiskohtaisemmin projektin vaiheita läpi.

Haastateltava A kertoi tarjouksen vaativan paljon lisätietoja, kuten henkilöstömääriä, työehtosopimusten kirjoja sekä muita vaatimuksia ja toiveita. Tärkeä tieto on myös se, mitä asiakas *haluaa* palvelulta. Haastateltava B nosti esiin aktiivisen kommunikaation osapuolten välillä. Hänen mielestään oli myös tärkeää kysyä asiakkaalta, mitä tämä haluaa palvelulta, sekä tunnistaa ja selvittää asiakkaan yksilölliset tarpeet. Hänen mielestään asiakasta pitää osata lukea ja arvioida, minkä tyyppinen asiakas on ja minkälaista palvelua heille luodaan sen lisäksi, mitä he itse osaavat pyytää.

Haastateltava A korosti sähköisen tiedonsiirron ja prosessien tärkeyttä, ja se oli tällä palveluntuottajalla vaatimuksena yhteistyössä. Mitään dokumentteja ei haluta paperisena, vaan kaiken pitää kulkea sähköisesti ja olla oikeassa muodossa palveluntuottajalle saapuessaan, jotta aineistoa ei tarvitse muokata manuaalisesti. Lähinnä ainoana asiana, mitä sille tarvitsee tehdä, tulee olla aineiston tallennus järjestelmään.

### 5.2.2 Valituksi tuleminen kilpailutuksessa

Haastateltava A kertoi, että heillä on melko laajalla skaalalla yrityksiä asiakkaina eri työehtosopimuksien piiristä ja eri toimintaympäristöistä, mistä haastateltava kertoi yrityksen saaneen positiivista palautetta. Yritys pyrkii laajalla skaalalla palvelemaan asiakkaitaan henkilöstöhallinnosta taloushallintoon (sisältäen palkkahallinnon), joihin heillä on järjestelmiä sekä osaamista sisältäen todella monet hallinnolliset prosessit. Haastateltava summaa valttikortikseen osaamisen ja proaktiivisuuden.

Haastateltava B listasi yrityksen valttikorteiksi luottamuksen, aitouden, välittämisen, helposti tavoitettavuuden sekä lähestyttävyyden, joita se käyttää asiakassuhteiden luomisessa. Kilpailutuksessa ei tulevaa asiakassuhdetta voi nähdä ennalta, eikä siihen voida paljoa vaikuttaa kilpailutusvaiheessa. Tämä palveluntuottaja pyrkii tuomaan esille palvelunsa luonteen ja laadun kilpailutusneuvotteluissa ennen kuin asiakas tekee päätöksen sopimusvaiheeseen pääsevistä palveluntuottajasta.

### 5.2.3 Ulkoistavan yrityksen henkilökunnan siirtyminen palveluntuottajan palvelukseen

Haastateltava A:n mukaan viimeisen neljän–viiden vuoden aikana ei ulkoistusprojektien myötä työvoimaa ollut palveluntuottajan palvelukseen juurikaan siirtynyt. Ennen sitä tapahtui hieman enemmän erilaisin syin. Yrityksen entinen palkanlaskija voi esimerkiksi jäädä eläkkeelle, tai joissain tapauksissa on voitu elää vuosikymmeniäkin sillä tavalla, ettei yritys irtisano tai ulkoista ennen kuin henkilö itse poistuu luonnollisesti esimerkiksi eläköitymällä. Suuressa osassa ulkoistuksia työntekijät tulivat oman talon puolesta. Haastateltava B:n edustamassa yrityksessä asiakaskoot olivat niin pieniä, että niillä harvoin oli erillistä palkanlaskijaa töissä, eli henkilökunnan siirtymistä palveluntuottajan palvelukseen ei tapahtunut myöskään tässä yrityksessä.



#### 5.2.4 Ulkoistussopimusten jatkaminen ja asiakassuhteiden kesto

Haastateltava A kertoi ulkoistussopimuksen kestävän ensin määräaikaisena kolmesta viiteen vuotta, minkä jälkeen sitä jatketaan esimerkiksi vuoden mittaisella sopimuksella toistaiseksi voimassaolevana puolen vuoden irtisanomisajalla. Haastateltavalla on yhtenä asiakkaana yritys, joka on ollut talon asiakkaana jo yli 15 vuotta. Ulkoistus on pari kertaa kilpailutettu sinä aikana, mutta hyvän palvelun ja hinnan takia palveluntuottajaa ei ole vaihdettu. Useat asiakassuhteet ovat kestäneet tässä jo useita vuosia – jopa lähelle kymmentä vuotta. Haastateltava B:n mukaan asiakassuhteiden kesto vaihtelee, mutta usein asiakas jatkaa sopimusta nähdessään, kuinka hyvin palvelu toimii.

#### 5.2.5 Palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden mittaaminen

Jotta palvelu toimii mallikkaasti myös ulkoistusprosessin palveluvaiheessa, on palvelun laatua ja asiakastytyväisyyttä mitattava. Haastateltava A:n edustamassa yrityksessä oli käytössä laadunseuranta, johon raportoidaan heidän sekä asiakkaan tekemät virheet. Palkanlaskijoiden virheiden määrä suhteutetaan palkkapussien määrään, jolloin saadaan laatuprosentti. Prosenttia seurataan kuukausitasolla ja jos laatuprosentti on liian alhainen, voi se oikeuttaa asiakasta hyvitykseen seuraavalla laskulla, koska palvelun laatu ei ole ollut sovitulla tasolla. Toinen tapa seurata virheitä on porrastettu virheasteikko, jossa esimerkiksi kolme virhettä oikeuttaa jonkin asteiseen hyvitykseen. Seitsemän virhettä sijoittuu asteikossa jo korkeammalle kuin edellä mainittu, mistä aiheutuu jo suurempi hyvitys.

Haastateltava B:n edustamassa yrityksessä palvelun laatua seurattiin esimerkiksi siten, että palkanlaskijat tekivät ristiin kollegoidensa töitä. Tässä yrityksessä koettiin hyvin tärkeäksi se, että sekä nykyiset että uudet asiakkaat voivat luottaa tähän palveluntuottajaan ja että työtehtävät hoituvat ajallaan ja oikein.

Molemmat yritykset mittasivat asiakastytyväisyyttä erilaisin kyselyin. Haastateltava A:n edustamassa yrityksessä pidetään asiakkaasta riippuen yhteistyöpalavereja, joihin osallistuu palkanlaskija ja palkkahallinnon tiiminvetäjä, sekä asiakkaan puolelta yhteyshenkilöitä. Palavereja järjestetään sovitun mukaan kerran kuussa, kerran kahdessa kuussa tai kerran kolmessa kuussa. Jokaisessa yhteistyöpalaverissa pyydetään arvosanaa asteikolla yhdestä neljään sekä suulliset perusteet annetulle arvosanalle. Sen lisäksi on

erikseen ohjausryhmän kokoukset, joihin osallistuu yrityksen isompia johtajia. Siellä keskustellaan yleensä hieman ylemmän tason asioista, mutta voidaan käsitellä myös palautetta kentältä.

### 5.3 Palkkahallinnon ulkoistuksessa ilmenevät riskit

Molemmat haastateltavat nostivat esiin riskiksi järjestelmien toimimattomuuden. Haastateltava A kertoi ongelmien syntyneen esimerkiksi vääristä taustatiedoista uuden asiakkaan järjestelmässä. Ongelmat voidaan välttää testaamalla eri toiminnot huolellisesti ja korjaamalla esiintyneet virheet ennen tuotantovaiheeseen siirtymistä. Nyt digitalisaation ja sähköistymisen aikana on tietoturvan kannalta ollut tärkeää säätää kaikki prosessit kuntoon ja pohtia niihin liittyviä riskejä sekä sitä, miten ne pystytään minimoimaan. Automaation avulla yritys pyrkii minimoimaan inhimillisten virheiden synnyn, jotta virheitä ei ihmisten toimesta syntyisi mahdollisimman vähän. Virheen syntyessä haastateltavan A:n edustama yritys ottaa talteen tiedot ja syyt sen syntymiseen ja pyrkii löytämään ratkaisun siihen, ettei virhe toistuisi kenelläkään muullakaan työntekijällä toista kertaa.

Toinen yleinen riski liittyy vahvasti kommunikaation puutteeseen. Haastateltava A linjasi, että jos asiakas ei tiedä tarkkaan, mitä se haluaa, ilmenee ongelmia. Esimerkiksi jos asiakas ei ole osannut tuoda tarpeitaan selkeästi ilmi, se huomaa tuotantovaiheen alkaessa, ettei palvelu olekaan toivotun laista. Haastateltava B puolestaan oli kokenut kommunikaation puutteen liittyneen esimerkiksi vastuun- ja työnjakoon. Yleensä ongelmat ovat pieniä ja ratkaistavissa. Ongelman syntyessä osapuolten täytyy olla avoimia, kommunikoida keskenään ja miettiä yhdessä, miten tilanteessa edetään.

Työntekijöiden perehdytys ja ohjeistus oli haastateltava A:n mukaan suurella roolilla projektin alusta asti. Palkanlaskija tekee työvaiheista ohjeet siinä vaiheessa, kun varsinaisen työ alkaa. Ohjeet tulee tehdä sellaisiksi, että kuka tahansa, jolla ei olisi edes palkanlaskennasta kokemusta, pystyisi ohjeiden avulla laskemaan asiakkaan palkat. Ohjeiden tulisi olla niin yksiselitteiset ja helppolukuiset, että kuka vain pystyisi palkat laskemaan.

Haastateltava B:n mukaan myös aikataulutuksessa ilmenee riskejä. Uudet ulkoistusprojektit tulevat usein hyvin nopealla aikataululla, mikä luo haasteita palveluntuottajalle. Tällä yrityksellä on laaja kokemus hyvin kiireellisistä aikatauluista, jotka se osaa käsitellä joustuen. Muut työt täytyy priorisoida uuden projektin mukaan ja saada kaikki entisetkin

työt silti tehtyä. Tämä edellyttää joustamista ja kommunikaatiota puolin ja toisin. Uusissa toimintatavoissa voi myös ilmetä haasteita uusille asiakkaille. Haastateltavan kokemuksen mukaan riskit ovat vältettävissä hyvällä kommunikaatiolla ja ohjeistuksella.

### 5.3.1 Onnistuneen palkkahallinnon ulkoistuksen edellytykset

Ulkoistuksen onnistumisessa haastateltava A nosti tärkeimmäksi asiaksi hyvän kommunikaation. Hänen mielestään on myös tärkeää tietää, mitä asiakas haluaa, ja että sille on selvää sopimuksen osapuolten työnjako. Osapuolilla on oltava tiedossa asiakkaan velvollisuudet sekä palveluntuottajan velvollisuudet. Monesti voidaan ajatella vastuun olevan palveluntuottajalla, vaikka lopulta vastuu on asiakkaalla – palveluntuottaja vain tekee asioita asiakkaan puolesta. Haastateltava A:n mukaan onnistunut ulkoistus on tehokkaampi, parempi ja helpompi.

Haastateltava B:n mukaan onnistunut ulkoistus edellyttää kiinnostusta asiakkaaseen sekä asiakkaan että asiakkaan alan tuntemista. Sen lisäksi palveluntuottajan tulee olla aloitteellinen asiakkaaseen päin, koska ei voida olettaa, että asiakkaalla olisi tietämystä ulkoistusprosessista ja sen edellyttämistä asioista. Onnistuneessa ulkoistuksessa on tehty paljon yhteistyötä sekä otettu huomioon asiakkaan vanhat ja totut toimintatavat ja mietitty, miten niitä saadaan helpoiten sovellettua palveluntuottajan muottiin. Haastateltava B:n mielestä onnistunut ulkoistaminen on yhteistyökykyistä, asiantuntevaa sekä luotettavaa, koska heille on ehdottoman tärkeää, että asiakkaalla on korkea luottamus heihin.

### 5.3.2 Palkkahallinnon ulkoistuksen onnistumisen yleisyys

Haastateltava A:n mukaan ulkoistukset onnistuvat yleensä. Jos epäonnistuminen on tapahtunut, on se johtunut yleensä kommunikaation puutteesta. Muita esiintyneitä haasteita oli liittynyt joustamattomiin asiakkaisiin, jos asiakas on esimerkiksi toiminut useassa eri maassa ja se on halunnut pitää oman järjestelmänsä, joka sillä on ollut käytössä kaikissa toimintamaissaan. Järjestelmä oli ollut palveluntuottajalle hyödytön, joten yrityksen yhteyshenkilöltä oli vaadittu paljon manuaalista työtä aineiston tuottamiseen. Palveluntuottaja vaatii asiakkailtaan sähköistä muotoa, ja jos esimerkiksi aineisto vaatii manuaalista työtä, näkyy se palvelun hinnassa.

Haastateltava B:n mukaan haasteita on siinä, että jokainen heidän asiakkaansa on hyvin omanlaisensa asiakasyrityksen koon ollessa hyvin pieni. Siitä huolimatta ulkoistukset onnistuvat hänen kokemuksensa mukaan todella hyvin, eikä sen suurempia haasteita esiinny. Yleensä haasteet liittyvät kommunikaation puutteeseen tai joustamattomuuteen, jos asiakas ei suostu toimimaan toivotulla tavalla.

Haastateltava B mainitsi heidän mittaavan asiakastytyväisyyttä myös palkanlaskijoiden ollessa yhteydessä asiakkaaseen, jolloin kysellään kuulumisia niin sanotusti epävirallisesti ja tiedustellaan palvelun sujuvuutta ja ilmenneitä ongelmia. Heillä mitataan asiakastytyväisyyttä myös virallisemmin sähköisten asiakastytyväisyyskyselyiden avulla.

## **6 Yhteenveto ja johtopäätökset**

### **6.1 Tutkimustulosten yhteenveto**

Sekä viitekehyksen että haastattelujen mukaan suurimmat syyt palkkahallinnon ulkoistukseen ovat säästöjen hakeminen sekä yrityksen halu keskittyä omaan ydinsaamiseen. Yritykselle on halvempaa ja helpompaa ostaa palvelu sitä tarjoavalta yritykseltä. Ulkoistaminen vähentää velvoitteita operatiivisen liiketoiminnan ulkopuolisista toiminnoista, jolloin yrityksellä on enemmän aikaa ja resursseja keskittyä ydinsaamiseen.

Ulkoistusprosessi etenee yleensä lähes samalla kaavalla, jossa tiedustellaan ensin potentiaalisilta asiakkailta palvelun tarvetta tai sitten asiakas ottaa itse yhteyttä. Ulkoistusprosessi riippuu ulkoistettavan kohteen koosta. Pienemmillä yrityksillä prosessi on paljon yksinkertaisempi verrattuna suurempiin yrityksiin. Asiakkaaseen tulee tutustua perinpohjaisesti. Prosessivaiheessa tulee kommunikoida asiakkaan kanssa hyvin paljon, jotta saadaan selville sen todelliset tarpeet, tavoitteet ja odotukset palvelulta. Usein ulkoistusta jatketaan sopimuksen päättyessä, kun asiakas on huomannut palvelun kätevyyden. Asiakassuhteet kestävät usein jopa toistakymmentä vuotta. Palveluvaiheessa on tärkeää kommunikoida asiakkaan kanssa ja varmistaa, että palvelu on laadukasta ja asiakas on tyytyväinen. Niitä mitataan erilaisilla mittareilla. Toinen haastateltavista oli asiakaskeinen ja toinen selvästi ihmiskeskeinen, mutta molemmilla oli selkeä tavoite olla hyödyksi asiakkaalle.

Tutkimustulosten perusteella yleisin riski palkkahallinnon ulkoistuksessa on kommunikaation puute. Tämä ilmeni sekä viitekehyksessä että haastatteluissa. Viitekehyksessä ei käytetty kommunikaatio-termiä, mutta lähes kaikki siinä käsitellyt riskit voidaan ylätasolla mieltää kommunikaation puutteeksi. Jos asiakas ei ole tarkkaan ilmaissut mitä se haluaa, syntyy ongelmia, jotka ilmenevät palveluvaiheen alkaessa, kun palvelu ei ole toivotun laista. Jakamattomat tai epäselvät vastuut ja työnjaot aiheuttavat myös erimielisyyksiä osapuolten välille. Toinen suuri riski on puutteellisissa ohjeistuksissa ja perehdytyksessä. Jos asiakkaalle ei ole selvää, missä muodossa palkka-aineisto tulee toimittaa tai työohjeet ovat epäselvät, syntyy virheitä. Haasteita ulkoistukseen tuo myös järjestelmien toimimattomuus sekä asiakkaiden erilaisuus. Jokaisella ulkoistavalla yrityksellä on omat tarpeensa ja toimintatapansa, mitkä vaativat joustavuutta ja kykyä soveltaa molempien osapuolten toimintatapoja.

## 6.2 Johtopäätökset

Tutkimusongelmana oli se, miten palkkahallinnon ulkoistuksessa voidaan onnistua. Tutkimus osoitti, että palkkahallinnon ulkoistus voi hyvällä todennäköisyydellä onnistua, jos tarvittavat asiat on otettu huomioon. Tutkimustulosten perusteella merkittävin lähtökohta palkkahallinnon onnistuneessa ulkoistuksessa on mahdollisimman laaja kommunikaatio ulkoistusprojektin alusta aina palveluvaiheeseen asti. Jos ulkoistusprojektivaiheessa ei ole tarpeeksi tarkasti tiedossa asiakkaan toiveet palvelusta eikä asiakasta tunneta tarpeeksi syvällä tasolla, ei ulkoistus välttämättä onnistu. Kommunikaation tulee olla riittävää myös palveluvaiheessa, ja palvelun toimimisen kannalta palveluntuottajalla tulee olla syvä luottamusuhde asiakkaaseensa sekä olla avoin. Riittävä kommunikaatio on myös osa riskienhallintaa, joka edesauttaa ulkoistuksen onnistumisessa. Ohjeistamalla asiakasta yhteisistä toimintatavoista, vastuista, työnjaosta sekä esimerkiksi toimitettavista dokumenteista vältetään ongelmien syntyminen.

Tutkimus osoitti yritysten pitävän asiakkaan suurimpana hyötynä sitä, että ulkoistettua palkkahallinnon palveluntuottajalle yritys pystyy keskittymään omaan ydinliiketoimintaansa paremmin. Haastateltavat kuvailivat onnistunutta ulkoistusta hieman eri näkökulmista, mutta yhteistä niissä oli se, että onnistuneen palkkahallinnon ulkoistuksen tulee helpottaa asiakkaan ajanhallintaa ja liiketoimintaa mahdollistamalla resurssien keskittämisen sen omaan osaamiseen eli olemiseen hyödyksi asiakkaalle. Jos tämä ei ole tavoitteena eikä kommunikaatiotakaan ole tarpeeksi, onnistuneeseen ulkoistukseen tuskin päästään.

Viitekehys tuki kokonaisuudessaan hyvin paljon tutkimuksen empiiristä osuutta, eikä risiiritaisuuksia esiintynyt. Molemmissa osuuksissa pidettiin tärkeänä sitä, että ulkoistus helpotta ulkoistavan yrityksen ajanhallintaa sekä oltiin yhtä mieltä siitä, että ulkoistuksen onnistuminen vaatii riittävää kommunikaatiota. Suurin ero oli siinä, miten paljon haastateltavat painottivat järjestelmien toimimattomuuteen liittyvää riskiä. Sitä ei viitekehyyksessä painotettu yhtä paljoa.

### 6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti arvioi tutkimuksen luotettavuutta ja toistettavuutta. Käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta niiden avulla voidaan arvioida myös laadullisen tutkimuksen pätevyyttä. Reliaabelius arvioi tutkimuksen toistettavuutta eli saman tutkimustuloksen saamista kahdella eri kerralla joko samalta henkilöltä tai vaihtoehtoisesti kahden eri arvioitsijan tuloksista. Kolmas tapa ymmärtää reliaabelius on mahdollisuus saada sama tulos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Ihmisen käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista, ja joissain tapauksissa voi olla epätodennäköistä saada täsmälleen sama tulos eri tutkimusmenetelmillä. Ero ei välttämättä johdu menetelmän sopimattomuudesta vaan muuttuneista tilanteista. Reliaabeliutta vahvistaa tutkimuksen vaiheiden yksityiskohtainen avaaminen tutkimustyössä. Tämä auttaa merkittävästi tutkimuksen toistettavuudessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186.)

Validiteetti arvioi tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, miten perusteellisesti se on tehty, sekä sitä, ovatko tutkimustulokset ja johtopäätökset oikeita. Validiteetin arvioimisen riskeihin vaikuttavat esimerkiksi tutkijan käsitys kielestä, millaisena tutkija kokee sosiaalisen todellisuuden tai miten hän asettaa haastattelukysymykset (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006). Laadullisen tutkimuksen validiteetin arviointi tarkoittaa kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen arvioimista. Validiteettiin vaikuttaa vahvasti myös se, ovatko haastateltavat päteviä kyseiseen tutkimukseen ja vastaavatko tutkimuskysymykset aineistoa (Hyvärinen ym. 2010, 27).

Mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Tutkimus on mahdollista toistaa tutkimuskysymysten ja tarkasti kerrottujen tutkimusvaiheiden pohjalta. Työssä on selitetty tarkasti haastattelumenetelmät, haastateltavien edustamien yritysten ja niiden asiakkaiden koko sekä haastattelujen kestot.

Tutkimuksen validiteettikin on mielestäni hyvä, sillä haastateltavilla oli paljon kokemusta palveluntuottamisesta palkkahallinnon ulkoistaneille yrityksille, eli haastateltavat olivat sopivia tähän tutkimukseen. Haastateltavien vastaukset olivat samankaltaiset myös tutkimuksen aineistoon verrattuna, eli teemahaastattelun tutkimuskysymysten avulla haastateltavien vastaukset ja keräämäni aineisto vahvistivat toisiaan. Tämä kertoo sen, että tutkimuksessa onnistuttiin tutkimaan sitä, mitä siinä pyrittiinkin mittaamaan. Tutkimustulokset pyrittiin analysoimaan teema kerrallaan mahdollisimman selkeiksi kokonaisuuksiksi, jotta lukijan olisi helppo tulkita niitä. Aineistossa käytettiin lähteenä suurimmaksi osaksi alan asiantuntijoiden kirjoittamia kirjoja, eikä ollenkaan esimerkiksi epäluotettavia internetlähteitä. Viitekehyksessä olisi kuitenkin voinut käyttää enemmän lähteitä.

Haastateltavat olivat työnsä puolesta erittäin sopivia tutkimukseen, eli heidän vastauksensa ovat valideja tähän tutkimukseen. Tutkimuksessa haastateltiin kuitenkin vain kahta ihmistä ja tutkimustulokset perustuvat vain heidän kokemuksiinsa. Tulokset olivat yhdenmukaiset aineiston kanssa, mutta vain kahden ihmisen kokemusten perusteella ei voi yleistää koko palkkahallinnon ulkoistusalaan.

#### 6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotutkimusehdotus

Aioin ensin tehdä opinnäytetyön palkkahallinnon ulkoistamisesta asiakkaan näkökulmasta, mutta löydettyäni siitä tehdyn opinnäytetyön, vaihdoin työni näkökulmaa lähemmäs palveluntuottajan näkökulmaa. Kyseisen opinnäytetyön jatkotutkimusehdotuksessa myös mainittiin, että kyseisestä aiheesta olisi hyvä tehdä tutkimus palveluntuottajan näkökulmasta.

Aiheeni sisältää monta mielenkiintoista aihealuetta. Minun piti pohtia, valitsenko pelkäämään yhden teeman vai lähestynkö tutkimuskysymystä monelta eri taholta. Päädyin kolmeen teemaan, koska jokainen niistä vaikuttaa ulkoistuksen lopputulokseen. Haastattelut olivat opettavainen kokemus, sillä en ollut ollut itse koskaan ennen haastattelijan paikalla. Teemahaastattelu tutkimusmuotona oli mielenkiintoinen kokemus, vaikkakin osaltaan melko raskas ja jännittävä siltä osalta, olenko osannut valita kysymykset oikein. Olin helpottunut, kun haastatteluissa haastateltavat kertoivat minulle tutuista asioista, joihin olin syventynyt aineistoa kerätessäni. Mielestäni haastattelutkin onnistuivat suhteellisen hyvin lähtökohtiin nähden.

Aihetta on nyt tutkittu sekä asiakkaan näkökulmasta että palveluntuottajan näkökulmasta. Ulkoistukset ovat kehittyneet paljon viimeisen 30 vuoden aikana, mutta juurisyyt ja tavoitteet ovat pysyneet samoina. Palvelujen sähköistyessä ja digitalisoituessa vielä pidemmälle on mielenkiintoista nähdä, kuinka automatisoiduksi ulkoistuspalvelu menee. Jatkotutkimusehdotukseni on tehdä tutkimus automaation roolista ulkoistuksissa tällä hetkellä verrattuna siihen, mitä se tulee olemaan esimerkiksi kymmenen vuoden päästä. Dataa siihen tulee olemaan paljon enemmän kuin nyt, kun ulkoistus jatkaa yleistymistään ja automaatiikka kehittyä.



## Lähteet

Aallon Tilitoimisto. Palkanlaskenta, palkkahallinto. [Http://www.aallon.fi/palkkahallinto/palkanlaskenta](http://www.aallon.fi/palkkahallinto/palkanlaskenta). Luettu 15.3.2018.

Haastateltava A 2019. HR spesialisti. Haastattelu 25.3.2019.

Haastateltava B 2019. Tiimiesimies ja palkka-asiantuntija. Haastattelu 2.4.2019.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna 2010. Haastattelun analyysi. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.

Liiten, Marjukka 2014. Valtaosa yrityksistä on ulkoistanut palkanlaskennan. Helsingin Sanomat 10.11.2014. <https://www.hs.fi/talous/art-2000002776216.html>. Luettu 16.6.2018.

Mäkinen, Vuokko 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>. Luettu 15.3.2018.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus). Luettu 7.4.2019.

Rättyä, Jari 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Tilisanomat. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamissopimuksia-tehdään-yhä-useammin>. Luettu 11.11.2018.

Taloushallintoliitto 2015. Avaintietoa. [https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Avaintietoa\\_2015.pdf](https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Avaintietoa_2015.pdf). Luettu 13.4.2019.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. GDPR. <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu 9.4.2019.

Tutustu tulorekisteriin 2018. Tulorekisteri. Päivitetty 29.10.2018. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/tutustu/>. Luettu 7.4.2019.

## Liite. Haastattelukysymykset

### Palkkahallinnon onnistunut ulkoistusprosessi

- Mitkä syyt johtavat palkkahallinnon ulkoistukseen?
  
- Millainen on palkkahallinnon ulkoistusprosessi?
  - Mitkä ovat palkkahallinnon ulkoistusprosessin vaiheet?
  - Mikä saa asiakkaan valitsemaan teidät kilpailutuksessa?
  - Kuinka yleistä on, että ulkoistavan yrityksen henkilökunta siirtyy palveluntuottajan palvelukseen ulkoistuksessa?
  - Jatketaanko ulkoistussopimuksia yleensä ja kuinka pitkiä asiakassuhteet yleensä ovat?
  - Miten mittaatte palvelun laatua ja kehittäte asiakastytyvääisyyttä?
  
- Mitä riskejä palkkahallinnon ulkoistuksen eri vaiheissa ilmenee?
  - Mitkä ovat onnistuneen ulkoistuspalvelun edellytykset?
  - Onnistuvatko ulkoistukset usein?