

Jesse Takkula

Palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen

Soukan Huolto Oy

PALKKAHALLINNON ONNISTUNUT ULKOISTAMINEN

Soukan Huolto Oy

Jesse Takkula
Opinnäytetyö
Syksy 2019
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Jesse Takkula

Opinnäytetyön nimi: Palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen

Työn ohjaaja: Jonna-Riikka Kurtti

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: sivut + liitteet
(46+1)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii keskisuuri kiinteistöhuollon yritys, joka ulkoistaa palkkahallintonsa konsernin sisällä. Yritykselle on tärkeää, että ulkoistaminen onnistuu. Lisäksi yritys saa toimivan työkalun taloushallinnon asiantuntijoille. Opinnäytetyön tarkoituksena on koota palkkahallinnon ulkoistamisen onnistumisen edellytyksiä sekä tarkastella mahdollisia haasteita, jotta niihin kyettäisiin varautumaan toteuttaessa ulkoistusta. Palkkahallinnon ulkoistaminen vapauttaa työntekijöitä tekemään yrityksen ydintoimintoja sekä lisää asiantuntijuutta yrityksen palkka-asioissa.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu palkkahallinnon ja ulkoistuksen teorioista. Lukija saa kattavan kuvauksen tutkittavasta aiheesta ennen tutkimusosan tarkastelua. Tietoperusta koostettiin alan kirjallisuudesta ja ajankohtaisia lähteitä käyttäen. Opinnäytetyön tutkimusosan tiedot kerättiin teema-haastatteluina kiinteistöhuollon ja isännöinnin yrityksiltä, jotka olivat ulkoistaneet palkanlaskentansa.

Tutkimus osoitti, että hyvin suunniteltu ja perusteltu tarve ulkoistukselle on avain palkkahallinnon onnistuneeseen ulkoistamiseen. Ulkoistamisen suurimpia haasteita ovat heikko kommunikaatio toimijoiden välillä sekä ulkoistetun palvelun vastuun keskittäminen yhdelle työntekijälle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palkkahallinnon ulkoistus vaatii asiakasyritykseltä paljon työtä ja valmisteluita. Ulkoistaminen voidaan todeta onnistuneeksi, kun yrityksen palkansaajat eivät huomaa palvelussa muutosta ja ulkoistavan yrityksen taloushallinnon asiantuntijoille vapautuu aikaa liiketoiminnan ydintoimintojen hoitamiseen.

Asiasanat: Palkkahallinto, ulkoistaminen, laadullinen tutkimus, kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Supervisor work and personnel competence

Author: Jesse Takkula

Title of thesis: Successful outsourcing of payroll management

Supervisor: Jonna-Riikka Kurtti

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019 Number of pages: 46+1

The mandator of the thesis is a middle-sized maintenance company, which outsources its payroll administration inside its concern. It is important for the company that its current outsourcing is successful and that it becomes a working tool for experts of financial management. The purpose of the thesis is to gather factors, which are required for the success of outsourcing and monitor possible challenges, in order to be prepared when executing the outsourcing. The outsourcing of payroll administration frees employees for working with company's core functions and increases expertise in company payroll business.

The data of the thesis consists of theories of payroll administration and outsourcing. The reader gains a comprehensive description of the research at hand before examining the results part of the thesis. The data was collected using the literature of the field and topical sources. The data for the research part was collected by interviewing maintenance and house management companies, which have outsourced their payroll management.

The research showed that a well planned and justified need for outsourcing is the key to a successful outsourcing of payroll administration. The greatest challenges of outsourcing are lack of communication between agents as well as the centralization of responsibility of outsourcing the services to one employee.

As a conclusion we can state that the outsourcing of payroll administration requires a lot of work and preparation from the company. Outsourcing can be deemed successful when the employees of the company do not notice a change in the service and the experts of financial management have more time to execute the core functions.

Keywords: Payroll administration, outsourcing, qualitative research, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen vaiheet	9
2	PALKKAHALLINTO	11
2.1	Palkkahallinto käsitteenä	11
2.2	Palkan muodostuminen ja työaika	13
2.3	Palkanlaskentaprosessi	15
2.4	Palkkahallintoa ohjaavat lait ja sopimukset	17
2.5	Palkkakirjanpito	18
2.6	Palkkahallinnon ulkoistettavuus	19
3	ULKOISTAMINEN	20
3.1	Ulkoistustyypit	20
3.2	Ulkoistusprosessi	21
3.2.1	Strategia ja esiselvitys	22
3.2.2	Kilpailutus	23
3.2.3	Hallintamalli	24
3.2.4	Transitiovaihe	25
3.2.5	Palveluvaihe ja palvelun päättäminen	26
3.3	Ulkoistamisen hyödyt	28
3.4	Ulkoistamisen riskit sekä vastuut	28
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1	Tutkimusongelma	31
4.2	Tutkimusmenetelmät	31
4.3	Haastattelujen toteutus	32
4.4	Haastateltavien valinta	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	34
5.1	Ulkoistamisen lähtökohdat ja kokemukset	34
5.2	Ulkoistamisen riskit	35
5.3	Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset	36
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1	Tutkimustulosten yhteenveto	38

6.2	Tutkimustulosten ja teorian vertailu	40
7	POHDINTA.....	41
	LÄHTEET.....	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tehty espoolaiselle keskisuurelle kiinteistöhuoltoyritykselle, Soukan Huolto Oy:lle. Sain toimeksiannon opinnäytetyöhön työharjoittelun aikana. Tutkimus perustuu toimeksiantajan havaitsemaan tarpeeseen. Työn tavoitteena on selvittää palkkahallinnon ulkoistamisen parhaita käytänteitä ja niiden jalkauttamista yrityksen toimintaan asiakasnäkökulmasta. Soukan Huolto Oy ja sen tytäryhtiö, Isännöintiverkko Oy, fuusioituvat vuoteen 2020 mennessä. Fuusion yhteydessä yritysten palkkahallinto tullaan yhtenäistämään. Tarkoituksena on selvittää opinnäytetyön avulla ulkoistuksen menestystekijöitä ja haasteita Isännöintiverkko Oy:n palkkahallinnon ulkoistamisprosessin onnistumiseksi. Opinnäytetyön aikana palkkahallinnon ulkoistaminen toteutetaan konsernin sisällä Soukan Huolto Oy:ssä ja Isännöintiverkko Oy:ssä. Käytän työn lähteinä kirjallisuuden ja asiantuntijoiden ennalta tutkimaan tietoa sekä tutkimusosan haastattelutuloksia.

Soukan Huolto Oy on vuonna 1968 perustettu kiinteistöhuoltoyritys, jossa työskentelee yli 70 kiinteistöhuollon ammattilaista. Palveluvalikoimiin kuuluvat kiinteistöjen huolto-, siivous- ja remonttipalvelut Espoon ja Kirkkonummen alueella. Asiakkaina on yli 300 taloyhtiötä ja kiinteistöä. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2018 6,1 miljoonaa euroa. Yrityksen omistajina toimivat alueelliset taloyhtiöt. (Soukan Huolto Oy, viitattu 2.9.2019.) Asiakaspalautteen mukaan Soukan Huolto Oy on kyennyt jatkuvasti kehittämään toimintaansa digitalisoituvassa työympäristössä, mikä on taannut vakaan asiakaskunnan Soukassa ja sen lähialueilla.

Isännöintiverkko Oy tarjoaa kiinteistöjen isännöintiä- sekä kiinteistöjen teknisiä asiantuntijapalveluita. Yhtiö on perustettu vuonna 1997, mutta sen historia ulottuu 1970-luvulle asti. Isännöintiverkko toimii Espoon, Helsingin ja Kirkkonummen alueella. Isännöintiverkko Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli 5,1 miljoonaa euroa. (Isännöintiverkko Oy, viitattu 2.9.2019.)

Soukan Huolto Oy muodostaa emoyhtiön, joka omistaa 100-prosenttisesti tytäryhtiö Isännöintiverkko Oy:n. Yhdessä organisaatiot muodostavat konsernin, jonka liikevaihto on yli 12 miljoonaa euroa ja henkilöstön lukumäärä on yli 140 henkilöä. (Hentunen, haastattelu 21.3.2019.)

Palkkahallinto on kehittynyt viime vuosina voimakkaasti, sillä lainsäädäntö sekä digitalisaatio muokkaavat alaa. Kansallinen tulorekisteri astui voimaan 1.1.2019. Tulorekisteri on kansallinen sähköinen tietokanta palkansaajien tulotiedoille. (Verohallinto, viitattu 3.9.2019.) Rekisteriin on kirjattava kaikki palkansaajille maksetut ansiotulot viimeistään viiden päivän kuluessa maksupäivästä. Työnantajalla on vastuu laskea ja maksaa työntekijöiden palkat ajallaan. Palkkatiedoista on myös raportoitava asianmukaisella tavalla tulorekisteriin. (Lehikoinen & Töyrylä. 2013, 28.)

Ulkoistaminen tarkoittaa kaikkea toimintaa, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai useat toiminnoistaan palveluntarjoajalle. Usein yritykset, joiden toiminta laajenee voimakkaasti tai muuttuu esimerkiksi fuusion yhteydessä, miettivät mitkä ovat yrityksen ydintoimintoja, jotka säilytetään ja mitkä tehtävät ulkoistetaan toiminnan tehostamiseksi. Ensimmäisen kerran ulkoistamista tapahtui 1980-luvulla kun tietojärjestelmien ulkoistaminen yleistyi. Taloushallinnon ja palkkapalvelujen laajamittainen ulkoistaminen alkoi vuosituhaten vaihteen jälkeen. Suomessa palveluiden ulkoistaminen on yleistä ja ulkoistamispalveluita on paljon tarjolla. Monet ulkoistamispalveluita ostavat yritykset tai yhdistykset haluavat palvelun räätälöitynä heidän tarpeidensa mukaisiksi, mikä tehostaa ennestään ulkoistetun palvelun tehokkuutta. Yrityskohtainen räätälöinti ei ole mahdollista kaikille yrityksille korkean hinnan tai pitkän kehitysajan takia, minkä vuoksi markkinoilla on eri toimijoita, jotka palvelevat eri asiakasryhmiä. Suomen ulkoistamismarkkinoita voidaan nykyään kutsua monipuoliksi. Pienet ja kansainväliset palveluntarjoajat monipuolistavat ulkoistuspalveluiden tarjontaa ja mahdollistavat myös ulkomailla työn teettämisen. Uudet ja innovatiiviset yritykset pitävät ulkoistuspalveluiden markkinat jatkuvassa kehityksessä. (Lehikoinen & Töyrylä. 2013. 18-19.)

1.1 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Palkkahallinnon ulkoistamista on mietitty Soukan Huolto Oy:ssä pitkään työnteon tehostamisen vuoksi. Fuusion myötä palkkahallinnon ulkoistaminen tuli ajankohtaiseksi ja perustelluksi. Palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteena on tehostaa taloushallinnon toimintaa.

Toimin opiskeluun kuuluvassa ammattiharjoittelussa Soukan Huolto Oy:ssä asiakaspalvelun ja taloushallinnon tehtävissä, jossa pääsin osallistumaan kehitysprosessiin harjoitteluni ohessa. Tutkimukseni on tärkeä yritykselle, koska ydintoimintojen laadun parannuksen yhteydessä aikaa eikä voimavaroja jää palkkahallinnon kokonaisvaltaiseen ylläpitämiseen.

Palkkahallinnon ulkoistamista on tutkittu paljon. Löysin monia samasta aiheesta kertovia opinnäytetöitä ja muita tutkimuksia, jotka käsittelivät tutkimaani aihetta. Ulkoistamisen hyödyt ja haasteet ovat hieman erilaisia eri toimialoilla. Tavoitteenani on löytää Soukan Huolto Oy:n ja muiden yritysten palkkahallinnon ulkoistamisesta menestystekijöitä sekä riskejä, joita voidaan huomioida Isännöintiverkko Oy:n palkkahallinnon ulkoistamisessa.

Työni tutkimusongelmana on selvittää, kuinka onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen toteutetaan. Tutkimukseni suurin anti yhteistyöyritykselle on hyödyntää tutkimustuloksia yrityksen ulkoistusprosessissa. Tutkimiani tietoja käytetään myös muissa tulevissa ulkoistamisprojekteissa. Löytääkseni ratkaisuja tuleviin haasteisiin ja niiden ennalta ehkäisemiseen, hyödynnän mm. seuraavia kysymyksiä:

- Miksi lähditte ulkoistamaan palkkahallintoa?
- Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat?
- Onko ulkoistukseen ollut helppo sopeutua?
- Kuinka ulkoistamisen hyötyjä mitataan organisaatiossa?

Uskon opinnäytetyön lisäävän ammattiosaamistani palkkahallinnon työtehtävistä ja ulkoistamisprojektin läpiviennistä. Aihe on kiinnostava, sillä pääsen tutkimaan ja kehittämään oikeaa ulkoistamisprojektia. On mielenkiintoista ymmärtää yrityksen tukitoiminnon ulkoistamisen eri vaiheet sekä kuinka ulkoistetusta palvelusta saadaan käytännössä tehokas työkalu taloushallinnon ammattilaisille.

1.2 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoreettisesta viitekehuksesta, empiirisestä osiosta ja johtopäätöksistä. Viitekehyksessä eli tietoperustassa käsittelen palkanlaskentaa ja sen vaatimuksia, jotta lukijan tietoisuus ulkoistettavasta palvelusta kasvaa. Palkkahallinnon osa-alueiden lisäksi käsittelen ulkoistamista ja etenkin palkkahallinnon ulkoistettavuutta. Tämän tietoperustan pohjalta tutkin palkkahallinnon onnistunutta ulkoistamista kohdeyrityksessäni.

Tutkimuksessa haastattelen kolmea palkkahallinnon asiantuntijaa, jotka ovat olleet mukana ulkoistuksessa. Henkilöt ovat avainasemassa yritysten palkkahallinnon ulkoistamisessa sekä tulevan ulkoistetun palvelun käyttäjiä tai esimiehiä. Taloushallinnon tehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä saan kuvauksen, kuinka heidän palkkahallinnon ulkoistus on edennyt ja mitkä ovat ulkoistamisen menestystekijöitä sekä mitkä osa-alueet vaativat vielä jatkokehitystä. Haastattelen työntekijöitä heidän työpaikoillaan tai puhelimitse. Nauhoitan haastattelut, jotta kykenen analysoimaan aineistoa jälkikäteen.

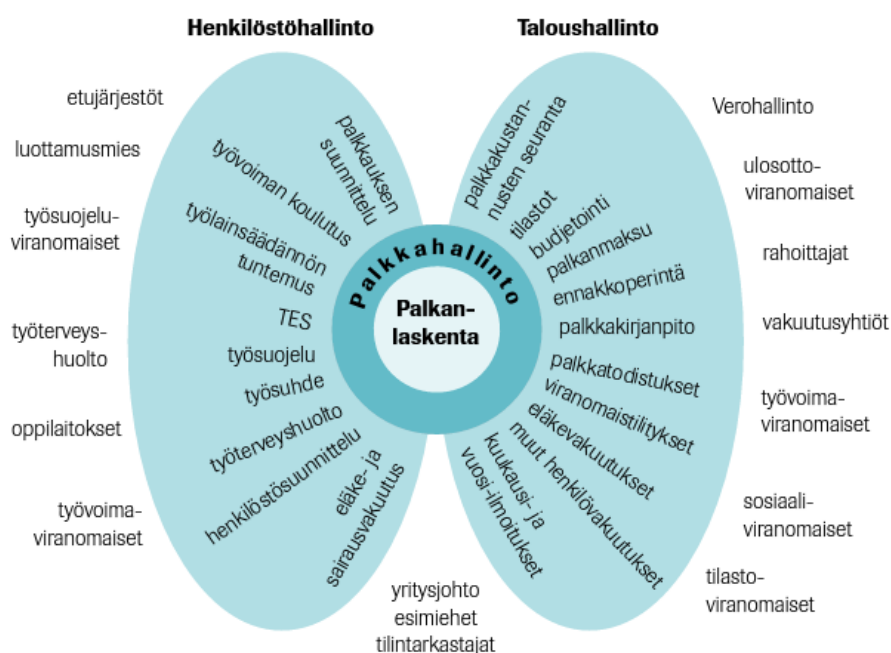
Tutkimusosan lopulla esittelen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Kerron johtopäätösosiossa tutkimustuloksista sanallisesti ja havainnollisesti. Vertaan tuloksiani tietoperustaan, jotta voin muodostaa tutkimuksen johtopäätökset. Arvioin pohdinta kappaleessa käytettyjä lähteitä kriittisesti ja työni onnistumista. Lopuksi esittelen jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita olen huomannut opinnäytetyötä tehdessä.

2 PALKKAHALLINTO

Pienissä organisaatioissa on yleistä, että talous- ja henkilöstöasiat ovat saman henkilön vastuulla. Organisaation kasvaessa palkkahallinnon asiat siirtyvät yleisesti henkilöstöhallinnon vastuulle. Yrityksen palkkahallinto on monialainen toiminto, josta saadaan selville yrityksen työsuoritusten kannattavuustekijöitä, kun selvitetään yrityksen tulosta. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen. 2017,10.)

2.1 Palkkahallinto käsitteenä

Palkanlaskenta on palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon ydintoiminto. Palkkahallinnon tehtävänä on huolehtia lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen sekä palkkojen maksaminen työntekijöille oikean suuruisina ja oikea-aikaisesti. Yritykset maksavat palkan palkansaajan tekemästä työstä palkanlaskijan palkkojen tarkistuksen jälkeen. Tarkistuksen avulla varmistutaan kaikista palkkaan vaikuttavista tekijöistä ennen palkanmaksua. Palkkahallinnon työtehtäviä ovat muun muassa palkanlaskennan perustietojen ylläpitäminen, palkkojen laskeminen, palkasta perittyjen erien tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpidon arkistointi, todistusten ja hakemusten laatiminen sekä palkkatietojen toimittaminen eri sidosryhmille. Sidoryhmiä ovat esimerkiksi Kela, ulosottoviranomaiset ja vakuutusyhtiöt. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017,11.) Kuten kuviosta 1 huomataan, palkkahallintoon kuuluu eri sidosryhmien kanssa toimimista ja monia tärkeitä tehtäviä.



Kuvio 1. Palkanlaskennan, palkkahallinnon, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon toimikenttä ja keskeiset sidosryhmät. (Kouhia-Kuusisto, ym. 2017,12).

Elinkeinoelämän Keskusliiton edeltäjä, Teollisuuden ja Työntekijöiden Keskusliitto TT, on laatinut vuonna 1991 yrityksille yhtenäisen palkkasuosituslistan. Suosituslista perustuu ajatukseen, että palkkahallinnossa on välttämätöntä pitää erillään työajan rahapalkat muista, erillisistä maksetuista palkkioista. Työajan palkkoja pidetään välttämättöminä työvoimakustannuksina. Muut, työajan ulkopuolella ansaitut palkat ja työnantajan sosiaalivakuutusmaksut, ovat välillisiä työvoimakustannuksia. Palkkaluokituslista on muodostanut yhtenäisen tavan palkkaerien rekisteröimiselle. (Kondelin & Peltomäki 2019, 72.)

Palkkahallinnon toiminnoilla on aina yhteys yrityksen taloushallintoon. Työnteko ja työsuoritukset ovat yritystoiminnan perusta. Työstä maksetaan työntekijälle hänen ansaitsemansa palkka. Työsuoritukset muodostavat aina yritykselle kustannuksia, joten yrittäjän tulee olla kannattavuustekijöistä tietoinen ja niiden kehitystä on seurattava jatkuvasti. Palkkoja lasketaan ja maksetaan yrityksissä säännöllisesti, joten palkkojen käsittelyllä on suora vaikutus yrityksen kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen. Yrityksessä palkkoja käsittelevät yleensä palkanlaskijat tai esimerkiksi henkilöstöpäällikkö. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017,10-11.)

2.2 Palkan muodostuminen ja työaika

Työsopimuslain 2001/55 26.1§ mukaan palkka on yksi työsuhteen tärkeistä tunnusmerkeistä. Työnantajan tulee maksaa työntekijälle työehtosopimuksen tai työsopimuksen mukainen palkka. Jos työpaikalla ei noudateta työehtosopimusta eikä työsopimuksessa ole erikseen sovittu palkanmaksusta, tulee työntekijälle maksaa lain mukaan vähintään tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Työsopimuslaki määrää myös palkanmaksuajasta. Kuukausipalkkalaisille palkka on maksettava vähintään kerran kuukaudessa. Tunti- tai suorituspalkka maksetaan vähintään kaksi kertaa kuukaudessa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.)

Työntekijän kokonaispalkka voi muodostua monista eri palkanosista. Palkkaustavat ryhmitellään aikapalkkaan tai suorituspalkkaan. Aikapalkassa palkkayksikkö voi olla tunti tai kuukausi. Aikapalkassa palkkakustannukset ovat kiinteät ja määritelty etukäteen. Suorituspalkan perusteena on normaalin mukainen suorituksesta maksettava yksikköhinta. Suorituspalkan määrä riippuu suoraan työsuorituksesta. Suorituspalkka voidaan vielä jakaa kahteen aliluokkaan: urakkapalkkaan ja palkkiopalkkaan. Urakkapalkan perusteena on työmäärä, kun taas palkkiopalkan perusteena on työtuotos. Suorituspalkkaa käytetään usein rakennusalalla tai teollisuudessa, jossa hyvää työntulosta pidetään saavutuksena. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.)

Palkka muodostuu yleensä kahdesta osasta: tehtäväkohtaisesta palkasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen, tyypillisesti vaativammasta työstä maksetaan korkeampaa palkkaa. Työn vaativuuden määrittystapoja ovat töiden vaativuusryhmittely, karkearyhmittely tai muu työnvaativuuden määrittystapa. Työn vaativuuden määrittelytapa sovitaan paikallisesti. Esimerkiksi julkisen sektorin työehtosopimuksessa näitä arviointikriteerejä ovat työn vaativuus, osaaminen, vaikuttavuus, yhteistyötaidot ja työskentely-ympäristö. Työnantajan lisätessä uuden tehtävän, ensimmäiseksi hän pohtii millaista osaamista tehtävä edellyttää. Tehtäväkohtainen palkka arvioidaan työnkuvan perusteella ennen kuin työhön on valittu työntekijää. (Talentia 2019, viitattu 3.9.2019.) Palkkaa tulee uudelleen arvioida työntekijän sekä työnantajan toimesta mahdollisissa organisaatioiden muutostilanteissa, joissa työntekijän työtehtävät ja vastualueet ovat muuttuneet. Kuvio 2 havainnollistaa työntekijän kokonaispalkan muodostumista.



Kuvio 2. Kokonaispalkan muodostuminen (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18)

Työntekijän peruspalkan lisäksi voidaan maksaa erilaisia palkanlisä. Näitä ovat esimerkiksi bonukset, ylityökorvaukset, palkkiot tai provisiot. Lisäksi palkanlisä voivat olla erilaiset kielitaito- sekä vastuulisät. Lisien avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, sillä työpaikkaa vaihtaessa lisät ja palkkiot eivät seuraa työntekijää. (Talentia 2019, viitattu 3.9.2019.)

Palkansaaja voi saada palkkansa yhteydessä myös erilaisia luontoisetuja. Luontoisetu on yrityksen järjestämä ja kustantama hyödyke, joka luovutetaan työntekijän käyttöön. Yritys omistaa palvelun tai tavarat, jonka käyttöoikeus raukeaa viimeistään työsuhteen päättyessä. Yleisempiä luontoisetuja ovat esimerkiksi lounas-, puhelin-, auto- ja asuntoetu. Luontoisedut voivat olla kertaluontoisia tai jatkuvia. Luontoisetu on aina veronalaista ansiotuloa ja arvioidaan aina käypään arvoon, joka lisätään bruttopalkkaan ja josta maksetaan tuloverot. Tämän vuoksi kaikki luontoisedut on kirjattava tulorekisteriin. (Vero 2019, viitattu 3.9.2019.)

Palkansaajan työaika säädetään työaikalalla. Työaikalaki on yleislaki, jota sovelletaan työsuhteen ja virkasuhteen perusteella tehtävään työhön, jollei toisin ole sovittu. Alle 18-vuotiaan tekemään työhön sovelletaan nuorista työntekijöistä annettua lakia. Työaikalakia ei sovelleta esimerkiksi johtavissa tai itsenäisessä asemassa toimiviin työntekijöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yritysten tai säätiöiden johtajat ja virkamiehet. Lakisääteinen enimmäistyöaika on kahdeksan tuntia vuorokaudessa, enintään 40 tuntia viikossa 52 viikon jaksona. Työajaksi määritellään aika, jonka työntekijä käyttää sovittujen työtehtävien suorittamiseen tai jonka ajan hän on velvollinen olemaan työpaikalla. Työaika voi aina lyhentää paikallisella yrityskohtaisella sopimisella. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 111.)

Säännöllisen työajan ylittävistä työajasta maksetaan korvauksena ylityöpalkkaa, joka muodostuu lisä- ja ylitöistä. Lisätyö on sellaista työtä, jota tehdään työsuhteen sopimukseen sovitun työajan lisäksi

työnantajan aloitteesta. Lisätyössä työaika ei kuitenkaan saa ylittää säännöllistä työajan enimmäismäärää. Lisätyöstä maksetaan normaali työajan palkka, ellei työntekijän työehtosopimuksessa ole toisin sovittu. (Yrittäjät. 2019b, viitattu 3.9.2019.) Ylityö on työtä, jota tehdään myös työnantajan aloitteesta säännöllisen työajan lisäksi. Vuorokautista ylityötä kertyy, kun työaika ylittää yli kahdeksan tuntia vuorokaudessa. Tällöin työntekijälle maksetaan kahdesta ensimmäisestä ylittävistä tunnista 50 prosentilla korotettu palkka ja siitä seuraavilta tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. Korvauksien suuruus määräytyvät vuorokausikohtaisesti. Viikoittainen ylityö on työtä, joka ylittää laissa sallitun säännöllisen viikoittaisen työajan. Viikoittaista ylityötä siis syntyy, kun työaika ylittää viikossa 40 tuntia. Viikoittaisista ylitöistä maksetaan lain mukaan 50 prosentilla korotettua palkkaa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 113.)

Palkkahallinnossa tulee olla myös tietoinen muista yleisistä palkan lisistä, kuten sunnuntaityöstä. Sunnuntaityöksi luokitellaan työt, jotka tehdään sunnuntaisin, kirkollisina juhlapyhinä, vapunpäivänä tai itsenäisyyspäivänä. Sunnuntaityöstä maksetaan työntekijälle lisä, joka on yhtä suuri kuin työtunneilta maksettu yhdenkertainen palkanosa. Arkipyhäviikon työaika on yleensä sovittu normaalia lyhyemmäksi. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 117.)

Palkkahallinnon on myös tärkeää tuntea työaikalain säätämät lepoajat ja niiden vaikutukset yrityksen arkeen. Lepoajat ovat eri aloilla erilaisia ja eri pituisia. Työaikalain mukaan työntekijällä on oikeus tunnin mittaiseen lepoon yli kuusi tuntia kestävässä työpäivässä. Jos työajan pituus vuorokaudessa on yli 10 tuntia, on työntekijällä oikeus pitää 30 minuutin tauko kahdeksan tunnin työntöön jälkeen. Työntekijöillä on oikeus työpäivien väliseen 11 tunnin vapaaseen ja viikossa vähintään 35 tuntia kestävään vapaa-aikaan, joka on yleensä sunnuntain yhteydessä. Työntekijällä ei ole oikeutta viikoittaiseen vapaa-aikaan, jos hänen säännöllinen työaikansa ei ylitä vuorokaudessa yli kolmea tuntia. (Yrittäjät 2019a, viitattu 3.9.2019.)

2.3 Palkanlaskentaprosessi

Yrityksen palkanlaskentaan vaikuttavat esimerkiksi työehtosopimukset, palkan eri osat, paikallinen sopiminen ja suorituspalkkiot. Palkkahallintoa kehittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota palkanlaskentaprosessiin. Prosessiin liittyy monia eri vaiheita ja tehtäviä, jotka vaikuttavat palkanlaskun onnistumiseen. Varsinainen palkan maksaminen on pieni osa palkanlaskentaprosessia. Jokainen

prosessinvaihe tulee huomioida ja pienetkin yksityiskohdat tulee kehittää mahdollisimman toimiviksi. Palkanlaskennan digitalisoituminen on vähentänyt eri vaiheiden työ- ja virheiden määrää. Onnistunut palkkahallinto tarvitsee aina räätälöidyn palkanlaskentaprosessin tietyille organisaatioille. (Lahti & Salminen 2014, 136-138.)

Palkanlaskentaprosessi jakautuu neljään pääosaan: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkatietojen raportointi. Kaikki nämä vaiheet vaativat yhteistyötä yrityksen esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Tehokkaan toiminnan kannalta on tärkeää, että palkka- ja työaikatiedot saadaan kerättyä tehokkaasti siihen varatun ajan puitteissa. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Palkanlaskennassa tietojen kerääminen on erityisen tärkeää, sillä myöhässä saapuvat palkkatiedot voivat aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä kustannuksia tai pahimmassa tapauksessa palkanmaksun myöhästymisen (Rättyä 2011, viitattu 7.9.2019).

Palkkatietojen keräämisen jälkeen palkkatiedot tarkastetaan ja muokataan, jotta tarvittavat maksut voidaan suorittaa. Palkkatietojen muokkaus on palkanlaskennan kannalta tärkeää, koska tulkittavaa aineistoa on yleensä paljon ja työ vaatii erityistä tarkkuutta. Tämä vaihe vaatii myös joidenkin tulkintaohjelmistojen käyttöä, joiden avulla kyetään esimerkiksi analysoimaan suurta määrää tietoa nopeasti ja virheettömästi. (Lahti & Salminen 2014, 139.) Palkanlaskijan tulee tietää työsuhdetta rajoittavat säännökset ja sopimusmääräykset hyvin, jotta hän pystyy koostamaan maksettavan palkan yrityksen palkansaajille. Normien etusijajärjestys on ehdottomat lainsäädännökset, työehtosopimuksen määräykset, työsopimuksen ehdot, tahdonvaltaiset lainsäädännökset sekä työnantajan käyt. (Kondelin & Peltomäki 2019, 75.) Näitä normeja jokaisen palkka-asioita työstävien henkilöiden tulee noudattaa annetussa järjestyksessä.

Kun palkkatiedot ovat jalostettu valmiiksi voidaan käynnistää palkka-ajo. Palkka-ajon tuloksena saadaan maksettua henkilöiden nettopalkat, työntekijäkohtaiset palkkaerittelyt, valtiolle tilittävät ennakkopidätykset, sosiaaliturvamaksut ja koostettua muut pakolliset raportit sekä tilitykset. (Mäkinen 2013, viitattu 7.9.2019.) Parhaimmillaan palkka-ajo on tehokas ja automaattinen toimenpide. Tämä vaatii kuitenkin ennakkotietojen oikeellisuutta sekä laadukasta ennakkotyötä. Jos palkka-ajon aikana huomataan palkanmaksussa poikkeavuuksia tai virheitä, mahdolliset virheet korjataan ennen palkanmaksamista. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

Viimeinen vaihe palkanlaskentaprosessissa on tietojen raportointi sidosryhmille. Sidoryhmiä ovat palkansaajat, viranomaiset sekä yrityksen sisäiset tahot. Tietojen raportointi tapahtuu normaalisti

kerran kuussa kootusti samanaikaisesti kaikille sidosryhmille. Palkanlaskentaan liittyy myös vuosittaista raportointia vakuutusyhtiöille sekä arkistointivaatimuksia. Kaikki raportoinnit kannattaa tehdä sähköisesti ja automatisoidusti työn helpottamiseksi. (Lahti & Salminen 2014, 140.) Raportointia helpottaa tulorekisteri, jonne kirjataan palkansaajien ansiotulot kaikille tietoa käyttäville viranomaisille. Rekisteriä käyttävät verohallinto, kansaneläkelaitos, työllisyysrahasto, työeläkelaitokset sekä eläketurvakeskus (Verohallinto 2019, viitattu 7.9.2019).

Palkkahallintoprosessin toimivuuden menetystekijöitä ovat hyvä suunnittelu ja ennakkotietojen ajantasaisuus. Näillä kahdella keinolla palkanlaskennan ulkoistaminen on helpompaa. Automatisoitu palkanlaskenta säästää aikaa ja lisää palkanlaskennan tehokkuutta. Kirjanpidon jaksotustiedot kannattaa automatisoida, jotta prosessi olisi mahdollisen helppokäyttöinen. Tietojen sähköinen arkistointi helpottaa suurien tietomäärien käsittelyä ja vähentää turhaa tulosteiden käsittelyä. (Lahti & Salminen 2014, 149.) Eri prosessien vaiheiden digitalisoiminen ja automaatio tuovat palkanlaskennan eri prosesseihin hyötyjä ja näin tehostavat sekä tarkentavat palkanlaskentaa.

2.4 Palkkahallintoa ohjaavat lait ja sopimukset

Palkkahallintoon vaikuttavat monet lait ja säädökset. Työlainsäädäntöön sisältyvät työsuomalaki, työaikalaki, vuosilomalaki sekä yhteistoimintalaki. Työlainsäädännön ohella myös eri alojen työehtosopimukset vaikuttavat työsuhteeseen sekä palkanlaskentaan. (Tuominen 2009, viitattu 8.9.2019.) Työlainsäädännössä on pakottavia määräyksiä, joita ei voi sopia toisin työehtosopimuksilla toisin sopia. Pakottavia lakeja ovat esimerkiksi työsuomalaisissa määritelty koeajan pituus eri työsuhteissa. Työlainsäädäntö jakautuu pakottaviin sekä tahdonalaisiin lakeihin. Paikallinen sopiminen työehdoista on mahdollista lakien ja säädösten noudattamisen jälkeen. (Mattinen, Parnila & Orlando 2015, 17.)

Palkanlaskennassa noudatetaan yleisesti aina ensin lainsäädäntöä, joka luo perusteet työsuhteelle ja palkanlaskentaan. Eri alojen työehtosopimukset taas täydentävät työlainsäädäntöä. Työehtosopimuksilla sovitaan toimialalla noudatettavista työehdoista, kuten esimerkiksi palkkauksesta tai työajasta. Eri toimialoilla on oma työehtosopimuksensa, joka vaikuttaa palkanlaskentaan ja alan palkansaajiin. Työehtosopimusten tavoitteena on työrauha sopimuksen voimassaoloaikana. Työehtosopimus sitoo sopimuksen tehneitä työnantajajärjestön ja ammattiliittojen jäseniä. Sopimus on yleissitova, jos vähintään puolet toimialan työntekijöistä kuuluvat työnantajaliitossa olevan yrityksen

palvelukseen. Yleissitovuus tarkoittaa sitä, että myös työnantajajärjestöön kuulumattomat yritykset joutuvat noudattamaan alan työehtosopimusta. Työehtosopimuksen yleissitovuus määrittelee muun muassa liittojen sopimat tehtäväkohtaiset palkat ja minimiehdot, kun yleissitovuuden ehdot täyttyvät toimialalla. Työehtosopimukset eivät yleensä poista mahdollisuutta paikalliselta sopimiselta. Paikallisella sopimisella täydennetään työehtosopimuksen ehtoja mm. palkan suuruutta tai työaika. Paikallinen sopiminen ei voi huonontaa työehtosopimuksessa sovittuja ehtoja. (Stenbacka & Söderström 2016, 11-12.)

2.5 Palkkakirjanpito

Kirjanpitovelvollisen työnantajan on ennakkoperintälain mukaan pidettävä palkkakirjanpitoa. Palkkakirjanpitoon kuuluvat palkkakortti liitteineen, palkkalista sekä palkkasuoritusten yhdistelmä. Palkkakorttiin merkitään työntekijän nimi, henkilötunnus, osoite, kotikunta sekä ennakonpidätystiedot. Palkkakortissa tulee näkyä kalenterivuoden kokonaissummat. Palkkakortin liitteenä oleva työntekijän henkilökohtainen verokortti säilytetään 50 vuotta. Palkkalista on kooste yrityksen maksetuista palkoista. Koosteeseen merkitään tiedot työntekijöittäin sekä kaikkien työntekijöiden yhteenlaskettu palkkojen kokonaissumma. Työnantajan tulee säilyttää palkkalistaa 10 vuotta. Palkkasuoritusten yhdistelmä koostetaan palkkalistojen ja muista työstä maksettavien korvausten perusteella. Yhdistelmään koostetaan tiedot kalenterikuukauden palkoista, ennakonpidätyksistä sekä sosiaaliturvamaksuista. Yhdistelmästä työnantaja saa tarvittavat tiedot ennakonpidätysten ja sosiaaliturvamaksujen maksamiseen sekä kausiveroilmoituksen laatimista varten. Palkkasuoritusten yhdistelmää on säilytettävä 10 vuotta. Työnantajan on annettava työntekijälle palkkatosite koko vuoden palkoista seuraavan vuoden tammikuun 15.päivään mennessä, jos palkan muodostumisen tietoja ei ole eritelty kuukausittaisissa palkkalaskelmissa. Yleensä kuitenkin nämä tiedot ovat palkkalaskelmissa, joka toimitetaan työntekijälle palkanmaksupäivänä. (Stenbacka & Söderström 2016, 156-159.)

Viranomais- ja ennakkoperintälain mukaisen palkkakirjanpidon lisäksi palkkakirjanpitoon kuuluvat myös työvuorolista ja työaikakirjanpito, vuosilomakirjanpito, palkkoja koskevat sopimus- ja velkakirjat sekä pöytäkirjat. Näitä dokumentteja tulee säilyttää 10 vuotta. Palkkatiedoista muodostetut muistiinpanot ja dokumentit tulee säilyttää 6 vuotta sen vuoden lopusta, jolloin suoritus on maksettu. (Kauppakamaritieto 2017, viitattu 11.9.2019.)

2.6 Palkkahallinnon ulkoistettavuus

Silta Oy:n tutkimuksen mukaan vuonna 2010 yli kolmannes Suomen suurimmista yrityksistä oli ulkoistanut palkkahallintonsa (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27-28). Palkkalaskenta on usein yritysten ensimmäinen ulkoistettu palvelu. Palkkahallinto on kokonaisuutena helppo ulkoistaa palveluntarjoajalle. Yrityksessä palkkahallintoa hoitaa usein vain yksi henkilö. Palkkahallinnon yhteys henkilön mahdollinen äkillinen poissaolo voi vaikuttaa palkanlaskentaan jopa palkkojen viivästymisenä. (Rättyä 2011, viitattu 11.9.2019.)

Palkkahallintoa ulkoistaessa yrityksessä tavoitellaan ammattitaitoista ja täsmällistä palvelua. Palkanlaskijan tulee olla ajantasalla alan muuttuvista laeista ja säännöksistä. Palkanlaskentapalveluita tarjoavan yrityksen palkanlaskijoilla on enemmän resursseja tietojen päivittämiseen, sillä usein pienten yritysten taloushallinnon asiantuntijoilla on myös muita tehtäviä hoidettavana. Hyvässä palkanlaskennan ulkoistamisessa asiakasyritys saa sähköisesti toimivan järjestelmän ja koulutuksen käyttöön. Järjestelmän avulla yrittäjä voi tarkastella palkkahallintonsa tilannetta jatkuvasti. Asiakkaalle jää siis päätösvalta sekä mahdollisuus tarkastella yrityksen palkkatietoja. Ulkoistamisen yhteydessä myös arkaluontoisten tietojen säilytysvastuu siirtyy palveluntuottajalle. (Netvisor 2019, viitattu 11.9.2019.)

Virpi Hakanen toteaa kauppalehden artikkelissaan (2018, viitattu 11.9.2019) että tulevaisuudessa automaatio lisääntyy palkkahallinnossa voimakkaasti. Hakanen esittelee artikkelissaan neljä päätrendiä, joita tulisi seurata alan kehittyessä. Ensimmäinen trendi on automaattisesti liikkuva data, jossa palkkahallinnon data liikkuu itsenäisesti ja automaattisesti eri järjestelmissä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä voisi esimerkiksi kirjata omat poissaolonsa mobiililaitteella. Tieto siirtyy mobiilikirjauksesta automaattisesti suoraan palkanlaskentaan. Toinen tuleva trendi Hakasen mukaan on palkanlaskijan roolin muuttuminen. Palkkahallinnon työtehtävät muuttuvat automatisaation lisääntyessä tulevaisuudessa poikkeustilanteiden hallinnoinniksi, prosessien valvonniksi ja asiakaspalveluksi. Kolmanneksi Hakanen ennakoii, että myös viranomaistietojen keräys tapahtuu tulevaisuudessa reaaliajassa. Tämä vaikuttaa suoranaan palkkahallinnon vuosikelloon, eli vuosittaisiin palkkahallinnon tehtäviin. Palkkahallinnon toimintatapojen kehittyessä alan normit ja aikataulutetut työt katoavat. Lopuksi Hakanen esittelee artikkelissaan pilvipalveluiden tarjoamia etuja tulevaisuuden palkkahallinnossa. Pilvipalvelut tulevat tarjoamaan tulevaisuudessa monipuolisempaa ja paikasta riippumatonta palvelun käyttöä, joka mahdollistaa ketterän kehityksen sekä automatisaatiota-son kasvun.

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen tarkoittaa kaikkea toimintaa, jossa yritys siirtää osan tai kaiken toimintansa ulkoistuspalveluita tarjoavalle yritykselle. Ulkoistamista ei ole liiketoimintamallien perustaminen suoraan ulkoistettujen palveluiden varaan. Tällöin puhutaan palveluiden hankinnasta, ei ulkoistamisesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17.) Ulkoistaminen tarkoittaa palveluntarjoajan näkökulmasta palvelua asiakkaalle, jossa palveluyritys tekee sovitut työkokonaisuudet yhteiseen sopimussuhteeseen perustuen asiakkaana toimivalle tilaajalle (Barona 2019, viitattu 11.9.2019).

Yrityksen valitessaan yhdeksi liikkeenjohdon strategiaksi ulkoistamisen, yritys pyrkii keskittymään ydinliiketoimintoihin liiketoiminnassaan. Ulkoistamisen avulla pyritään karsimaan ylimääräistä työtä päivittäisestä toiminnasta. Näin yrityksen työntekijät ja toimijat voivat keskittyä yrityksen ydintoimintaan, joka tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille. Ulkoistamisesta vapautuvat resurssit voidaan kohdentaa lisäarvoa tuottaviin hankkeisiin ja projekteihin. Tietotekniikka-alan nopea kehitys on luonut yrityksille mahdollisuuksia palveluiden ulkoistamiselle. Yleisempiä ulkoistamisen kohteita ovat rekrytointi, henkilöstöhallinto, taloushallinto ja palkanlaskenta. (Takki & Halonen 2017, 356.)

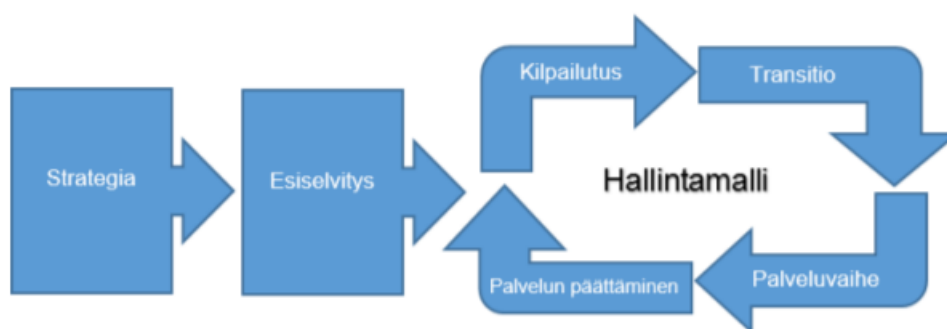
3.1 Ulkoistustyypit

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, 29-30) ovat esitelleet kirjassaan muutamia yleisiä ulkoistustyyppejä: onshore, nearshore ja offshore. Onshore-ulkoistuksessa palveluntuotanto tapahtuu samassa maassa kuin ulkoistavan yrityksen toiminta. Tämä helpottaa tiedon kulkua sekä tapaamisten ja palavereiden järjestämistä. Nearshore-ulkoistuksessa palvelut tuotetaan yrityksen kotimaan ulkopuolella. Suomalaisten yritysten suosituimpia nearshore-alueita ovat Viro, Latvia ja Puola. Suomen suosituimpien nearshore-maiden etuna on samalla aikavyöhykkeellä toimiminen sekä maantieteellinen läheisyys. Nearshore-termin merkitys riippuu mistä maasta käsin ilmiötä tarkastellaan, sillä maantieteelliset eroavaisuudet ovat valtiokohtaisia. Maantieteellisiä eroavaisuuksia ovat esimerkiksi naapurimaiden aikaerot ja välimatkojen pituus. Kolmantena suurena ulkoistustyypinä Lehikoinen ja Töyrylä esittelevät offshore-ulkoistamisen. Offshore-ulkoistaminen tarkoittaa, että palveluita tuotetaan edullisten kustannusten maissa Euroopan ulkopuolella. Termiä käytetään erityisesti, jos palveluita tuotetaan Intiassa, Kiinassa, Bangladeshissa tai Vietnamissa.

Usein ulkoistuksessa käytetään sekamallia, jossa osa tehtävistä tehdään Suomessa ja osa nearshore- tai offshore kohteissa. Joskus ulkoistava palveluntarjoaja voi tuoda työntekijänsä ulkoistavan yrityksen tiloihin työskentelemään. Tällöin puhutaan onsite-ulkoistamisesta. Yleisimpiä onsite-ulkoistuksen palveluita ovat esimerkiksi erilaiset it-tukipalvelut ja kehitysryhmät. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 30.)

3.2 Ulkoistusprosessi

Onnistuneeseen ulkoistamisprosessiin kuuluu usein neljä päävaihetta: sisäinen ja ulkoinen analyysi, toteutus sekä arviointi ja kehittäminen (Lappalainen, Simons & Häkkinen 2009, 22). Lehikoinen ja Töyrylän (2013, 43-48, 65, 125) mukaan ulkoistamisprosessi alkaa ylimmän johdon strategisen linjauksen johdosta ulkoistamisstrategian määrittelyllä. Ulkoistamisprosessi voi kestää kattavasti suunniteltuna jopa 2-3 vuotta. Tarkan ja oikeaksi katsotun strategisen analyysin jälkeen siirrytään toteutusvaiheeseen. Toteutusvaihe alkaa palvelun kilpailutuksella. Kilpailutuksen jälkeen siirrytään transitiovaiheeseen, jossa siirretään vastuu palveluntuotannosta palveluntarjoajalle. Transitiovaiheessa siirtyy usein myös yrityksen tietoa sekä osaamista palveluntarjoajalle. Transitiovaiheesta siirrytään palveluvaiheeseen, jolloin ulkoistettu palvelu toimii suunnitellusti ja molemmat osapuolet ovat tietoisia tehtävistään ja vastuistaan. Arvioinnin ja kehittämisen jälkeen prosessi päättyy mahdollisesti palvelun päättämiseen tai yhteistyön jatkumiseen. Ulkoistusprosessin mallikaavio on esitelty kuviossa kolme. Seuraavissa kappaleissa esitellään kuvion 3 kohdat aihe kerrallaan.



Kuvio 3. Ulkoistamisprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.)

3.2.1 Strategia ja esiselvitys

Yrityksen ylimmän johdon laatima ulkoistamisstrategia määrittää ydintoiminnot ja tukitoiminnot, jotka ovat yrityksen kannalta elintärkeitä. Strategiatyössä pyritään tunnistamaan ulkoistettavaksi sopivat yrityksen toiminnot sekä ulkoistamisen yleiset tavoitteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43.) Tavallisimpia yritysten ulkoistamiskohteita ovat tukitoiminnot. Yrityksen ei kannata ulkoistaa tärkeimpiä ydintoimintoja, sillä ne tuottavat yrityksen markkinaedun ja asiakastyytyväisyyden. Yrityksen kannalta tärkeimmät perustehtävät tulisi tehdä omassa yrityksessä. Strategisen työn onnistuminen mitataan ydintoimintojen kehittymisen tuomalla kilpailuedulla pitkällä aikavälillä. (Deloitte 2019, viitattu 13.9.2019).

Strategisten päätösten pohjaksi tarvitaan perusteellinen esiselvitys ja analyysi. Esiselvitysvaiheessa tarkastellaan mahdollista ulkoistettavaa toimintoa. Selvitysvaiheessa tarkastellaan yksityiskohtaisesti yrityksen osaamista ja voimavaroja. Vaiheen aikana asetetaan tavoitteet ulkoistukselle, rajataan ulkoistuksen kohde sekä määritellään eri toimintamalleja ympäröiville toiminnoille. Analysoija tehdään ennen ulkoistamista ainakin ulkoistamisen toimeenpanosta, henkilökunnan koulutuksesta, vastuiden määrittelystä sekä ammatillisista voimavaroista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50.) Ulkoistuksen esiselvitysvaiheeseen tulisi nimetä tiimi, jolla on riittävä tietämys ulkoistettavasta toiminnosta. Yleensä tiimi jatkaa ulkoistuksen kilpailutusvaiheeseen, vaikkakin silloin tiimin kokoonpano voi kasvaa. Joskus analyysivaiheessa huomataan, että ulkoistaminen ei ole kannattavaa tai yrityksen toiminnalle sopivaa. (Lamkpub 2017, viitattu 13.9.2019.)

Ulkoistuksen kannalta esiselvitysvaihe on koko ulkoistamissuunnitelman tärkein vaihe. Usein heikosti suunniteltu ulkoistamisprojekti ei ole onnistu pitkällä aikavälillä. Analyysivaiheessa olisi suositeltavaa hyödyntää ulkopuolisia puolueettomia konsulttiyrityksiä, jotta ulkoistamistarpeen näkökulmat ja osaaminen olisivat laajempia. Ulkopuolisen konsulttiyrityksen avulla minimoidaan ulkoistuksesta vastuussa olevan keskijohdon varovaisuus muutoksesta tuleviin työnkuvien sekä toimintojen muutoksiin. Konsulttiyrityksen puolueettomuus varmistetaan sulkemalla konsultointia tarjoava yritys pois tulevasta kilpailutusvaiheesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46-51.)

3.2.2 Kilpailutus

Kilpailutuksen tavoitteena on kartoittaa saatavilla olevien ulkoistamispalveluiden tarjonta sekä valita analyysien perusteella yrityksen tarpeita vastaava palvelu. Ihannetilanteessa ulkoistuspalvelu täydentää yrityksen tarpeita sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan. Ilman kunnollista esiselvitystä kilpailutusvaiheeseen ei kannata siirtyä. Yrityksen tulee olla tietoinen mitä ja millaista palvelua he ovat ostamassa. Kilpailutus on toteutettu onnistuneesti, kun ulkoistettavan palvelun laatu, sisältö ja kustannukset ovat tasapainossa molempien osapuolten tavoitteiden kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65-66.)

Kilpailutuksen keskeinen menestystekijä on ulkoistavan yrityksen osaava tiimi, joilla on riittävä ammattitaito ulkoistettavasta palvelusta sekä tarvittava tuntemus yrityksen ulkoistustarpeista. Tiimin koko ja työpanos määräytyy palvelun sisällöstä ja laajuudesta. Tiimin tulee olla perustettuna jo esiselvitysvaiheessa. Tiimi koostuu usein projektipäälliköistä, yrityksen johtohenkilöstä, sisältöosaajasta, ulkoistussopimukseen perehtyneestä juristista sekä viestintähenkilöstä. Kilpailutustiimiin on myös hyvä hankkia ulkopuolista osaamista konsultoinnista, sillä yrityksen sisäisen osaaminen ei ole välttämättä riittävällä tasolla tai eri toimijat ovat ylityöllistettyjä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 68-69.)

Onnistuneen kilpailutusprosessin tuloksena yritys löytää tavoitteitaan täyttävän palveluntarjoajan. Onnistuminen saavutetaan, kun kilpailutus on huolellisesti ja puolueettomasti toteutettu. (Järvinen, Kyytsönen & Olkkonen 2011, 22). Kilpailutusprosessi kannattaa organisoida projektiksi, jonka tavoitteet, määräpäivät, raportointikäytännöt ja sisäiset hyväksymisvaiheet sovitaan jo projektin aloitusvaiheessa. Kilpailutusprojekti koskee usein suurta osaa yritystä, joten kaikki vaiheet tulee olla hyvin suunniteltuja. Kilpailutusprojektin kesto riippuu ulkoistettavan palvelun monimutkaisuudesta, käytössä olevista resursseista ja ulkoistamiskokemuksesta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 70-71.)

Kilpailutusprosessin päätteeksi syntyy sopimus palveluntarjoajan ja ostajan välille. Oikean sopimusrakenteen ja lainmukaisuuden lisäksi ulkoistamissopimuksesta tulisi löytyä käytännön tasolla kummankin osapuolten vastuut eri ulkoistuksen tilanteissa. Palveluntarjoajan velvoitteet ja asiakkaan maksu- ja muut velvoitteet tulee olla ennalta sovittuja. (Takki & Halonen 2017, 359.)

3.2.3 Hallintamalli

Hallintamalli kuvaa yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyötä strategisilla, taktisilla ja operatiivisilla tasoilla. Hallintamallin avulla varmistetaan tiedonkulku yrityksen eri tasojen välillä. Hallintamallin toimimisen varmistamiseksi jokaiselle tasolle nimitetään vähintään yksi vastuuhenkilö huolehtimaan, että annetut työt tulee tehdyksi. Varsinkin yrityksen ensimmäisessä ulkoistuksessa syntyy yleensä tarve ulkoistetun palvelun johtamiselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 111.)

Strategisen tason hallintamallissa mukana on yrityksen ylimmän johdon edustaja. Taktisella tasolla ulkoistava yritys valitsee palvelulle omistajan, joka valvoo ja ohjaa operatiivista toimintaa. Taktisella tasolla välitetään tietoa ylimmän johdon linjauksista palveluntarjoajille, jotka muokkaavat palveluaan yrityksen tarpeita vastaavaksi. Operatiivinen taso vaikuttaa tekemiseen ja valvontaan. Yli- tai alimitoitettu hallintamalli ei palvele ulkoistetun palvelun hallintaa tehokkaasti. Väärin mitoitettu hallintamalli voi aiheuttaa esimerkiksi tarpeetonta raportointia tai väärinkäsityksiä toimijoiden välillä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 115-116.) Yleensä palveluntarjoaja ehdottaa ulkoistussopimuksessa ulkoistetulle palvelulle suunnitellun hallintamallin. Siksi jo sopimusvaiheessa yrityksen tulisi olla tietoisia palvelun hallintamallista, jotta yritys pystyisi valitsemaan yritykselle sopivan palveluntarjoajan. (Taponen, S 2018, viitattu 14.9.2019.)

Palveluntuottajalla on yleensä enemmän kokemusta ulkoistamisesta kuin asiakasyrityksellä, siksi palveluntarjoaja tekee ehdotuksen asiakasyritykselle sopivasta hallintamallista. Yhteistyökokouksissa otetaan huomioon jatkuva palvelu ja sen edistäminen. Asialistoissa voidaan määritellä esimerkiksi vastuualueet kokouksissa käsiteltävien aiheiden valmisteluista sekä mahdollisista sopimusmuutoksista. Asialistat selkeyttävät yhteistyökokouksia ja luovat niille ryhdikkään pohjan asioiden hoitamiseksi. Hallintamallin avulla määritellään asialistat kullekin yhteistyökokoukselle. Hallintamallin käyttäminen tulisi aloittaa heti ulkoistetun palvelun käyttöönoton alettua, jotta vältetään mahdollisilta väärinkäsityksiltä ja palvelu saadaan ajallaan toimivaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 112.)

Palveluntuottajan ei tarvitse käyttää hallintamallin valintaan yhtä paljon energiaa kuin ulkoistavan yrityksen, koska palveluntarjoaja työskentelee usein samankaltaisten asiakkaiden kanssa. Palveluntarjoajan tulee valita palveluntuottamiseen toimihenkilöt ja sopia yrityksen kanssa sopivasta hallintamallista. Palveluntarjoajan tulee myös selvittää ulkoistuksen eri vaiheiden mahdollisia tulevia

ongelmatilanteita ja kuka niitä mahdollisesti ratkaisisi. Palvelun yhteyshenkilöksi tulee nimetä toimihenkilöt, jotka auttavat erinäisissä ongelma- ja asiakasneuvonta tilanteissa. Jos ongelmatilannetta ei kyetä selvittämään toimihenkilötasolla, ongelma tulee siirtää ylemmän tason henkilökunnan hoidettavaksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 118-121.)

3.2.4 Transitiovaihe

Ulkoistamisprosessin tärkein ja kriittisin vaihe on transitio- eli käyttöönotto vaihe. Transitiovaiheessa vastuu palvelusta siirtyy palveluntuotannosta ulkoistavalle yritykselle. Tässä vaiheessa uusi palveluntarjoaja rakentaa palvelunsa toimivaksi, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun. Transitiovaiheen alussa palveluntarjoajalla on valmis tiimi ja tarvittavat ulkoistamiseen liittyvät tiedot saatavilla. Esimerkiksi palkkahallinnon ulkoistamisessa tällaisia ovat työehtosopimukset sekä muut palkkaan liittyvät tiedot. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125.) Ulkoistavan yrityksen tärkeimpiä tehtäviä transitiovaiheessa ovat siirtymän hallinta ja ohjaaminen haluttuun lopputulokseen. Hyvin suunniteltu ja tehokkaasti toteutettu transitiovaihe voi kestää jopa kolme kuukautta. (Beulen, Tiwari & van Heck 2011, 204-205.)

Transitiovaiheelle on tärkeää laatia suunnitelma, jonka pohjana tulee käyttää ulkoistamissopimuksen määrittämiä aikataulu- ja sisältövaatimuksia. Onnistunut suunnitelma kattaa yrityksen ja palveluntarjoajan vastuulla olevat tehtävät ja toimijoiden väliset suhteet eri vaiheissa. Transitiovaiheen sopimus tehdään yksityiskohtaiseksi, jotta kaikki tarvittavat tehtävät hoidetaan aikataulun mukaisesti. Yleisin virhe suunnitelmaa tehtäessä on se, että työryhmällä ei ole aitoa ulkoistamissopimusta suunnitteluvaiheessa. Tällöin projektin tavoitteet eivät täsmää alkuperäisen suunnitelman kanssa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 129.)

Transitiovaihe alkaa allekirjoitetun ulkoistamissopimuksen synnyttyä. Tällöin molempien toimijoiden vastuut sekä aikataulu ovat yhteisesti sovittuja. Transitiovaiheessa on tärkeää määrittää ulkoistuksen aloitus- ja lopetusajankohta sekä erillisiä ulkoistuksen välitavoitteita. Transitiovaiheen tärkein vaihe on tiedonsiirto ulkoistettavalle palveluntuottajalle. Tiedonsiirron onnistumisen edellytyksenä on avoin ja jatkuva kommunikaatio sekä molempien osapuolten tehtävänjaon selkeys, jotta

tieto siirtyy eri järjestelmistä sujuvasti ja tehokkaasti. Erityisen tärkeää on, palveluntuottajan henkilöstön ja palvelunprosessien valmius uuden tiedon vastaanottamiseen. (Beulen, ym 2011, 205-206.)

Palvelun vastuusiirto tapahtuu transitiivaiheessa. Vastuunsiirrosta sovitaan ulkoistussopimuksen teon yhteydessä. Ulkoistavan yrityksen on tuettava palvelunsiirrossa palveluntarjoajaa ja sopeutettava omat toimintonsa ulkoistuksen jälkeiseen tilanteeseen. Palvelun luonne määrää projektin sisällön ja vastuunjaon, joten projektin onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää, että ulkoistava yritys osallistuu aktiivisesti transitioprojektin jokaiseen vaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 126.)

Transitiivaihe päättyy, kun kaikki vaiheen tehtävät ovat tehty ja palvelu voidaan siirtää ulkoistusta hoitavalle yritykselle. Tässä vaiheessa molemmat osapuolet hyväksyvät saavutetun lopputuloksen. Monesti transitiivaihe lopetetaan vaiheittain, jotta yrityksen toiminta ei häiriytyisi ja mahdollisia virheitä ehditään korjata. Transitiivaiheen projektiryhmä hajoaa, vaikka palvelun kehitys usein jatkuu pitkälle transitiivaiheen jälkeen. Transition jälkeen siirrytään jatkuvan palvelun vaiheeseen. Jatkuvassa toiminnassa tärkeintä on tiedon ja kommunikaation toiminta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 159.)

3.2.5 Palveluvaihe ja palvelun päättäminen

Palveluvaihe alkaa, kun palveluntarjoaja ottaa vastuun ulkoistetun palvelun tuottamisesta. Palveluvaiheen alussa on normaalia, että palvelu vaatii kehitystä. Tämä johtuu esimerkiksi henkilö- ja prosessimuutoksista, jotka vaikuttavat suoraan uuden palvelun tuottamiseen. Palveluvaiheen alussa on tärkeä puuttua heti havaittuihin ongelmakohtiin, jotta ongelmat saadaan nopeasti selvitettyä. Ongelmakohtien korjaavia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi lisäkoulutus tai puuttuvan tiedon löytäminen ja tiedon hyödyntäminen palveluprosessissa. Etenkin palveluvaiheen alussa tulee kiinnittää huomiota palvelun hyviin puoliin ja korjata aktiivisesti mahdollisia heikkouksia. Uutta palvelua ei pidä leimata epäonnistumiseksi heti ensimmäisten haasteiden ilmaannuttua, sillä ulkoistamiseen liittyvät haasteet ovat yleisiä. Positiivisuus ja nopeat sekä toimivat ongelmanratkaisut ovat suurimpia palveluvaiheen onnistumisen avaimia. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 116.) Onnistunut palveluvaihe vaatii ulkoistavalta yritykseltä aktiivista osallistumista toiminnan hallinnointiin ja kehittä-

miseen. Jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää pitkissä asiakkuuksissa. Toimintaa tulee kehittää yhteistyössä palveluntuottajan kanssa ennalta sovitun sopimuksen pohjalta. Hyvässä ulkoistamissopimuksessa on määritelty yhteisiä kehitystavoitteita ja kannustimia, jotka motivoivat etenkin palveluntoimittajaa niiden saavuttamiseen. Win-win perusteinen yhteistyö kantaa pitkälle ja luo parhaimman hyödyn yhteistyössä molemmille osapuolille. (Lumijärvi 2007, 215-217.)

Ulkoistus tulisi rakentaa niin, että tarvittaessa palveluntarjoaja voidaan vaihtaa kohtuullisella vaurilla. Tämä ajatus turvaa ulkoistettavan palvelun toimimisen myös haastavissa tilanteissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 171-174.) Ulkoistuspalvelun päättymiseen tulee varautua jo yhteistyön sopimusvaiheessa. Sopimusvaiheessa tulee huomioida sopimuksen purkutilanteessa erityisesti henkilöstön, tiedon ja laitteiden palautus niin, että itse palvelun tuotto ei kärsi sopimuksen purkamisesta. (Lumijärvi 2007, 216.)

Ulkoistettu palvelu voi päättyä sopimuskauden päättymiseen tai sopimuksen irtisanomiseen ulkoistavan yrityksen tai palveluntarjoajan toimesta. Näiden kolmen vaihtoehdon lisäksi ulkoistussopimus voidaan irtisanoa määritetyn irtisanomisajan perusteella tai jos toinen osapuolista ajautuu konkurssiin. Yleensä ulkoistussopimus on voimassa sopimuskauden ajan, sillä sopimusten purkukustannukset on usein sovittu suuriksi. (Lumijärvi 2007, 216.)

Sopimuskauden päättymisen lähestyessä yrityksen on hyvä miettiä ulkoistamisstrategiaansa. Strategian uudelleen päivittämisessä tulisi pohtia kuinka hyvin nykyinen ulkoistaminen on onnistunut ja mitkä ovat yrityksen tulevia tarpeita. Ulkoistuksen palvelutarve loppuu harvoin yllättäen. Toimijaa vaihtamalla voidaan saada uusia vaihtoehtoja havaittuihin, mahdollisesti muuttuneisiin tai uusiin tarpeisiin. (Lumijärvi 2007, 216.)

lhannetilanteessa nykyisen toimittajan kanssa tehdyssä sopimuksessa on määritelty toimittajan vastuut palvelun lopetuksen yhteydessä. Jos ennalta tehdyssä sopimuksessa ei ole sovittu palvelun lopettamiseen liittyviä asioita, tulee palvelun lopetuksesta sopia erikseen motivoivalla tavalla, esimerkiksi rahallisilla korvauksilla. Ammattimainen palveluntuottajayritys sitoutuu aina hoitamaan sovitut sopimuksen päättämiseen vaadittavat tehtävät tarkasti. Tämä asia on hyvä muistaa palveluntuottajaa valittaessa. (Lumijärvi 2007, 216.)

3.3 Ulkoistamisen hyödyt

Ulkoistamispäätöksen taustalla on aina pyrkimys myönteisiin muutoksiin ja havaittuihin hyötyihin. Jo ennen ulkoistamispäätöstä on tärkeää määritellä ulkoistuksesta haettavat hyödyt. Hyötyjen tulee olla konkreettisia, jotta niitä pystytään mittaamaan. Ulkoistamisen avulla yritys pyrkii varmistamaan riittävän osaamisen tason pitkällä aikavälillä sekä tarvittavan jouston, jos asiakaskunnan koko vaihtelee. (Lumijärvi 2007, 200.) Ulkoistamisen hyötyjä odotetaan syntyvän yrityksen strategisilla alueilla, esimerkiksi positiivisena yrityskuvan muutoksena sekä operatiivisella alueella kustannustehokkuudessa ja laadullisessa erinomaisuudessa. Parhaassa tapauksessa hyödyt tuovat lisäarvoa asiakkaille asiakastyytyvyytenä, arvokkaimpina tuotteina ja palveluina sekä kasvaneena omistaja-arvona. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86-87.) Hyvin suunniteltu ja hallinnoitu ulkoistaminen säästää kustannuksia vuosittain noin 10-20 prosenttia. Lyhyen aikavälin kustannussäästöt voivat olla merkittäviä, mutta ne menetetään pidemmällä aikavälillä, jos ulkoistamista ei ole suunniteltu hyvin. Pitkäjänteisyys ja onnistunut strategiatyö luovat edellytykset onnistuneelle ulkoistamiselle. (Hallikainen 2009, viitattu 18.9.2019.)

Tukitoimintojen ulkoistaminen johtaa usein toiminnallisiin parannuksiin. Näitä parannuksia ovat nopeus, täsmällisyys ja tuottavuus ulkoistetussa palvelussa. Tukitoimintojen ulkoistaminen vapauttaa resursseja ydintoimintojen kehittämiseen, eli tukitoimet kehittyvät ja toimivat ulkoistetussa yrityksessä, kun ydintoiminnot säilyvät omassa organisaatiossa. Tällaisessa tilanteessa yrityksen toimintojen laatu kasvaa ja eri liiketoiminnan alueisiin saadaan uusia näkökulmia sekä kehitysideoita samanaikaisesti. Esimerkiksi ulkoistava yritys on saattanut kehittää erityisosaamista tai uusia näkemymiä, joita ei olla omassa yritystoiminnassa huomattu. Näiden uusien tietojen ja taitojen hyödyntäminen omassa yritystoiminnassa voi olla menestyksellistä. (Kiiskinen, ym 2002, 90-93.) Älykkäästi toteutettu tukifunktion ulkoistus on keino nostaa tukitoiminto tukiroolista takaisin liiketoiminnan vauhdittajaksi. Tällaisissa kokonaisvaltaisissa ulkoistustilanteissa on tärkeää ottaa huomioon ihmiset, teknologia sekä erilaiset toimintamallit, jotta tavoitellut lopputulokset saavutetaan. (Teemu Säilä, viitattu 30.10.2019)

3.4 Ulkoistamisen riskit sekä vastuut

Vastuunsiirto ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sisältää aina taloudellisia, toiminnallisia ja lainopillisia riskejä, jotka tulee tunnistaa jo ulkoistuspäätöstä tehtäessä. Vastuunjako, prosessien toimivuus

ja useampien toimijoiden hallinta on todettu riskeiksi, jotka vaativat erityistä huomiota ulkoistuksen yhteydessä. (Kiiskinen, ym 2002, 112.) Yritys, joka ulkoistaa palveluitaan vain kustannusten säästämisen vuoksi, ajautuu yleensä lopputulokseen, jossa ulkoistaminen ei ole tuottanut tavoiteltuja tuloksia (Hallikainen 2009, viitattu 18.9.2019).

Palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välille voi syntyä epäselvyyksiä laskutettavista palveluista ja toiminnoista. Ilman kattavaa ja yksityiskohtaista sopimusta palveluntarjoaja voi tulkita sellaisetkin tehtävät laskutettavaksi, jotka tulisi rajata kattavalla sopimuksella palveluun kuuluviksi. Ylilaskutusta esiintyy hyvin usein eri toimialoilla. Väärinkäytökset ja suurpiirteisyys voivat olla lähtöisin yrityksen eri tasoista, johdosta yksittäisiin työntekijöihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 169.)

Useat yritykset ovat todenneet ulkoistuksen epäonnistuessa, ettei oma liiketoiminta ollut riittävän laajaa, jotta ulkoistaminen olisi ollut kannattavaa. Liiketaloudellisen kannattavuuden kannalta panostukset ovat osoittautuneet liian suuriksi pienissä ulkoistuksissa. Merkitsemättömät ulkoistukset ovat aiheuttaneet yritystoiminnalle ylimääräisiä kuluja. Ulkoistukset voivat aiheuttaa myös oman henkilökunnan irtisanomisia. Irtisanomisten myötä yrityksen tiedollinen ja taidollinen pääoma laskee, mikä voi olla yrityksen tulevaisuuden kannalta epäsuosiollista. (Lumijärvi 2007, 200.)

Ainutlaatuisen kilpailukyvyyn pohjana toimivaa osaamista tai asiantutijaverkostoja ei tulisi koskaan ulkoistaa. Myöskään aineettomia kilpailukyvyyn turvaavia omaisuuksia kuten brändejä, tuoteresettejä tai patenteja ei tulisi ulkoistaa. Nämä tekijät erottavat yrityksen markkinoiden muista yrityksistä ja muodostavat alalle tulon esteitä uusille toimijoille. Kilpailuetu on aina pidettävä yrityksen pääomana. (Kiiskinen, ym 2002, 23.)

Palkkahallinnon palvelun tuottamista säätelee monet lait ja määräykset. Laeista, asetuksista, työehtosopimuksista ja työ sopimuksista muodostuvat palkkahallinnon pelisäännöt. Lakien ja eri ehtojen noudattamiseen vaadittava sisältö sekä vastuu palvelusta on palveluntuottajan asiantuntijavastuun alasta. Työnantaja on viime kädessä vastuussa lakien ja määräysten noudattamisesta sekä työehtosopimusten tulkinnasta. Niin kauan, kun säännöt ja määräykset ovat yksiselitteisiä, vastuu niiden huolehtimisesta kuuluu palveluntuottajalle. Ulkoistavan yrityksen tulee saattaa palveluntuottajalle kaikki oleelliset tiedot palvelun onnistumiseksi. (Rättyä 2011, viitattu 19.9.2019.)

Lainsäädännön tulkinta ja sen noudattaminen on erityisen tärkeää jo ulkoistuksen suunnitteluvaiheessa. Esimerkiksi, jos ulkoistettu palvelu käsittää henkilötietoja, sitä säätelee henkilötietolaki.

Henkilötietolain 22§:n mukaan henkilötietoja voi siirtää Euroopan unionin jäsenvaltioiden tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle ainoastaan, jos kohdemaassa on taattu tietosuojan riittävä taso. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 32.) Jos henkilölle aiheutuu tietosuoja-asetuksen rikkomuksesta aineellisia tai aineetonta vahinkoa, hänellä on oikeus hakea korvausta aiheutuneista vahingoista. Velvoitteiden noudattamatta jättämisen seurauksena tietosuojaviranomainen voi käyttää sen toimivaltaan kuuluvia valtuuksia. Viranomaisen valtuutuksena on antaa velvoitteiden noudattamatta jättäneille huomautuksia, asettaa kieltoja ja osoittaa hallinnollisia sakkoja. Sakon suuruus voi olla noin 2-4 prosenttia viimevuoden kokonaisliikevaihdosta. (Tietosuoja 2019, viitattu 19.9.2019.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kerron opinnäytetyön tutkimusongelmasta ja mitä tutkimusmenetelmää käytän työssäni. Kappaleen tarkoitus on myös kertoa lukijalle, kuinka opinnäytetyön tutkimus on edennyt.

4.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka, Soukan Huolto Oy konserniyhtiöön kuuluvan Isännöintiverkko Oy:n palkkahallinto ulkoistetaan onnistuneesti. Ulkoistamisen onnistuminen on tärkeää Soukan Huolto Oy:lle, sillä yritysten fuusion yhteydessä palkkahallinnon ulkoistamisen viivästyksille ei ole aikaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä onnistunut ulkoistaminen vaatii ja edellyttää. Tutkimuksessa selvitettiin myös ulkoistamisen haasteita, joihin tulee varautua.

Toimeksiantajalle oli tärkeää tutkia ulkoistamisen onnistumista, jotta yrityksen ulkoistamisprosessi olisi erityisen vaivaton ja ulkoistaminen tapahtuisi suunnitelman mukaisesti. Tutkittuja tietoja ja havaintoja käytetään jatkossa myös mahdollisissa muissa yrityksen ulkoistamisprojekteissa. Haastatteleamalla palkkahallinnon ulkoistamisissa mukana olleita henkilöitä saatiin käsitys siitä, mihin asioihin ulkoistuksessa tulisi kiinnittää huomiota.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä, teemahaastatteluin. Tutkimuksessa oli konstrukttiivinen tutkimusote. Konstrukttiivisen tutkimusotteen tarkoituksena on tuottaa ratkaisuja reaalimaailman ongelmiin ja avustaa eri tieteenalan kehitystä, jossa sitä tutkitaan (Metodix 2001, viitattu 3.10.2019).

Laadullinen tutkimus tarkoittaa empiiristä analysoinnin tapaa tarkastella havaintoaineistoa ja argumentoida sitä. Laadullinen tutkimus kohdistuu tutkimuksen laatuun. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden valinta on erityisen tärkeää tutkimuksen laadun ja luotettavuuden kannalta. Kattavan laadullisen tutkimuksen onnistumiseksi tutkittavien henkilöiden tulee tietää tutkittavasta

asiasta paljon, jotta kattavaa analyysiä pystytään tuottamaan haastattelun vastauksista. Laadullinen tutkimus toteutetaan nimettömänä, jotta haastatteluun osallistuneita henkilöitä ei tunnisteta. Nimettömyys takaa laadullisen tutkimuksen eettisyyden. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 131,157,21.)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen sovittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelussa voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastateltavan vastauksiin perustuen. Teemahaastattelun toteutus voi olla lähes avointa keskustelua aiheesta tai haastattelu voi olla strukturoidusti ohjattu. Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tavoitteidenasetannan mukaisesti. Teemahaastattelua pidetään yhtenä laadullisen tutkimuksen näkökulmana, koska menetelmä mahdollistaa tiedon selvittämisen syvällisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

4.3 Haastattelujen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastattelun periaatteen mukaisesti. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelu eteni teemojen mukaisessa järjestyksessä. Teemoja laajennettiin avaavilla kysymyksillä, jotta jokainen teema tulisi käsiteltyä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen haastattelut jaettiin kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema oli ulkoistamispäätöksen selvittäminen. Toinen teema oli ulkoistuksen riskit ja kuinka niihin oli varauduttu organisaatiossa. Kolmas teema oli onnistuneen ulkoistamisen edellytykset.

Tutkimukseen haastattelin kolmea henkilöä, kahta heidän työpaikallaan ja yhtä henkilöä puhelimitse. Äänitin jokaisen haastattelun. Haastatteluiden jälkeen puhtaaksi kirjoitin eli litteroin vastaajien vastaukset.

4.4 Haastateltavien valinta

Kaikki haastateltavat ovat olleet avainhenkilöitä palkkahallinnon ulkoistamisessa kiinteistöhuollon tai isännöinnin yrityksissä. Sain opinnäytetyön toimeksiantajalta ehdotukset henkilöistä, joilla olisi kokemusta palkkahallinnon ulkoistamisesta ja voisivat osallistua haastatteluun. Tavoitin ehdotetut henkilöt sähköpostin välityksellä. Kaikki kolme henkilöä suostuivat haastatteluun. Haastattelut kestivät noin 15-25 minuuttia.

Käytän työhön haastatelluista henkilöistä tunnisteita haastateltava A, B ja C. Haastateltava A työskentelee talouspäällikkönä kiinteistöjen isännöintiyrityksessä, joka työllistää noin 70 henkilöä. Haastateltava B työskentelee taloushallinnon tiiminvetäjänä kiinteistöhuoltoalalla, jossa työskentelee noin 65 työntekijää. Haastateltava C työskentelee kiinteistöhuollon yrityksessä, joka tarjoaa myös isännöintipalveluita. Yritys työllistää noin 60 henkilöä ja haastateltava C toimii organisaatiossa isännöintipäällikkönä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kappaleessa 5 tarkastellaan haastateltavien kokemuksia palkkahallinnon ulkoistamisesta. Aiheet käsitellään siinä järjestyksessä, kun ne olivat teemahaastatteluissa. Tuloksia tarkastellaan teorialähtöisesti.

5.1 Ulkoistamisen lähtökohdat ja kokemukset

Haasteltava A:n mukaan suurin syy palkkahallinnon ulkoistamiselle oli sisäisen palkkahallinto osaamisen- sekä palkkahallintoon kuuluvan ajan puute. Tarve ulkoistamiselle tuli yrityksen fuusion yhteydessä. Lisäksi yrityksen tilintarkastajan vaihtuessa palkkahallinnolta vaadittiin enemmän raportointia ja uusien käytänteiden opettelua. Ulkoistamisella tavoiteltiin tehokkaampaa palvelua, joka vapauttasi A:n työaikaan muihin työtehtäviin. Haastateltava A:n mukaan palkkahallinnon ulkoistaminen toi yrityksen palkkahallinnon eri prosesseihin lisää ammattitaitoa. Haastateltava B kertoi, että työajan vapautuminen muihin yrityksen toimintoihin oli tärkein syy ulkoistamiselle. Ulkoistuksella tavoiteltiin palkka-asioiden korkeampaa ammattitaitoa, sillä yrityksessä ei ollut koulutettua palkkahallinnon asiantuntijaa. Haastateltava C:n yrityksessä palkkahallinnon ulkoistus tuli ajankohdattaiseksi, kun palkkahallintoa hoitanut henkilö eläköityi. Ulkoistamista oli mietitty jo aiemmin, mutta avainhenkilön eläköityminen aktivoi ulkoistuspäätöksen. Avainhenkilön eläköitymisen yhteydessä yrityksen ei tarvinnut tehdä hätiköityjä päätöksiä korvataksaan työntekijävajetta, vaan palvelu päätettiin ulkoistaa eläköitymisen yhteydessä. Palkkahallinnon ulkoistamisella tavoiteltiin palvelun nykykaikaistamista ja tasavertaista palvelua eri palkansaajille.

Kaikki haastatellut henkilöt olivat tyytyväisiä palkkahallinnon ulkoistamiseen yrityksissään. Lisäksi henkilöt olivat sopeutuneet hyvin nykyiseen ulkoistettuun palveluun, vaikkakin haastateltavat olivat havainneet pieniä puutteita ulkoistuspalvelussaan. Haastateltava B kertoi, että palveluntarjoajaan luottaminen ja asioiden ammattitaitoinen hoitaminen ovat luoneet hyvät lähtökohdat palkkahallinnon ulkoistamisen onnistumiselle. Edellisen ulkoistuksen yhteydessä B:n yrityksestä puuttui heti projektin alusta nämä kaksi tekijää, minkä vuoksi ulkoistaminen epäonnistui eikä palvelua koskaan päästy hyödyntämään odotetulla tavalla.

Haastatteluista selvisi, ettei missään organisaatiossa ole mitattu ulkoistamisen hyötyjä. Haastateltava A kertoikin, että olisi mielenkiintoista ja tärkeää tietää, paljonko ulkoistaminen on vapauttanut resursseja. Hyötyjen mittaaminen olisi tärkeää myös muiden palveluiden ulkoistuksia ajatellen.

5.2 Ulkoistamisen riskit

Haastateltava A ei ole kuullut, että nykyisessä palvelussa olisi kohdattu riskejä ulkoistuksen aikana tai palvelun toimiessa. Hänen mukaansa kattavan ja asiantuntevan ulkoistusvalmistelun myötä riskeihin on kyetty valmistautumaan etukäteen. Haastateltava A:n mukaan nykyisen palvelun suurin riski on, että yrityksen palkka-asiat ovat tällä hetkellä yhden henkilön vastuulla. Yrityksen palkkayhteyshenkilöiksi tulisi löytää enemmän tekijöitä, jotta mahdolliset poissaolot eivät vaikuta palvelun toimintaan. Tällä hetkellä A yrityksen palkkayhteyshenkilön vastuulle kuuluu muun muassa tuntipalkkojen syöttäminen järjestelmään manuaalisesti. Tuntipalkkojen keskitetty syöttö halutaan jatkossa muuttaa sähköiseksi. Haastateltava A:n yritys ei ole varautunut esimerkiksi ulkoistetun palvelun tai pankkipalveluiden toimimattomuuteen liittyviin riskeihin. Haastateltava A:n mukaan näihin riskeihin ei kyetä varautumaan yrityksen tasolla. Haastateltava A uskoi, että palkkahallinnon toimimattomuuteen löydettäisiin ratkaisu palvelun yhteyshenkilön kanssa.

Haastateltava B kokee palkkahallinnon ulkoistuksen onnistuneen. Ensimmäisellä kerralla ulkoistus epäonnistui, koska ulkoistettava yritys ei kyennyt hoitamaan palkka-asioita ammattimaisesti ja ulkoistuksen valmistelu epäonnistui. Haastateltava B:n mukaan nykyinen palkkahallinnon ulkoistus ei ole kohdannut ylitsepääsemättömiä haasteita. Todetut haasteet on selvitetty keskustelemalla asianosaisten kanssa. Jatkossa ulkoistuksessa voi ilmetä riskejä, jos tieto ei kulje nykyisellä tavalla. Palkkahallintoa koskevat uudet päätökset tulee saattaa palkkahallinnon työntekijöille, jotta mahdollisiin muutoksiin kyetään reagoimaan riittävän aikaisin ja tehokkaasti. Lisäksi nykyinen ulkoistuksen käytössä oleva palkkahallinnon ohjelma on vielä hieman keskeneräinen. Ohjelmasta puuttuu esimerkiksi kellokorttitoiminto, joka on erityisen tärkeä osa ohjelman toimimisen kannalta. Haastateltava B toivoo, että ulkoistus tulisi saattaa loppuun mahdollisimman nopeasti, jotta palvelu toimisi odotetulla tavalla.

Haastateltava C kertoi, että palkkahallinnon ulkoistamisprosessi eteni hyvin ja mutkattomasti. Ulkoistuksen suurimmat riskit syntyivät, kun palveluntuottaja ei aluksi ymmärtänyt kunnolla asiakasyrityksen tarpeita. Viestintä toimijoiden välillä aiheutti myös haasteita. Haastateltava C:n mukaan

nykyisessä palvelussa suurimpia riskejä ovat palkkahallinnon työvoiman riittävyys sekä yrityksessä manuaalisesti täytettävät tunti-listat. Ulkoistetun palkkahallinnon tehtäviin tulisi saada enemmän kuin yksi työntekijä, jotta esimerkiksi sairauspoissaolot eivät haittaisi palkanlaskentaa. Useamman henkilön työskentely palkkahallinnon tehtävissä helpottaisi myös lomasuunnittelua. Nykyisessä työtilanteessa palkkayhteyshenkilön loma-aikoihin voi tulla katkoksia palkka-asioiden hoidon vuoksi. Tulevaisuuden tavoitteena haastateltava C haluaisi sähköistää tunti-listojen täytön ja käsittelyn. Tällöin palkanlaskijan ei tarvitsisi kirjata palkkoja järjestelmään manuaalisesti ja virheet kirjaamisessa vähenisivät. Tunti-listojen sähköistäminen säästäisi myös palkkayhteyshenkilön aikaa eikä työ olisi sidottu työpisteen fyysiseen sijaintiin.

5.3 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset

Haastateltava A:n mukaan ulkoistamisen onnistuminen vaatii molemmilta osapuolilta yhteistyötä ja aktiivista kommunikaatiota. Ulkoistusprojekti alkaa oikeiden palkkatietojen keräämisellä. Seuraavassa vaiheessa palkkatietojen tulee siirtyä oikein ulkoistusta hoitavalle yritykselle. Haastateltava A:n mukaan heti alkuvaiheessa tulee kiinnittää huomiota myös yksityiskohtiin, jotta lopputulos on mahdollisimman hyvä. Haastateltava A:n mukaan palkkahallinnon ulkoistuksesta on oltava yritykselle hyötyä, jotta palvelua on viisasta ulkoistaa. A:n yrityksen tapauksessa ulkoistuksesta on ollut yritykselle paljon hyötyä. Haastateltava A:n työmäärä rutiininomaisissa palkkahallinnon asioissa on vähentynyt huomattavasti, sillä palveluntarjoaja tuottaa kaikki tarvittavat raportit ja laskee henkilöstön palkat. Ulkoistetussa palvelussa on myös valmiina erilaisia laskureita ja palkkatietoja reaaliajassa, jotka helpottavat haastateltava A:n työtä. Haastateltava A voi keskittyä palkkahallinnon kehittämiseen ja muihin yrityksen kehittämistehtäviin. Onnistumisen mittarina voidaan pitää palautteen määrän vähäisyyttä palkka-asioissa. Palkkahallinnon ulkoistuksessa palkansaajat eivät ole huomanneet muutoksia palvelussa.

Haastateltava B:n mukaan palkkahallinnon ulkoistus onnistuu, kun yrityksen ja palveluntarjoajan työntekijöillä on riittävä osaaminen ulkoistuksen hoitamiseksi. Palkkahallinnon ulkoistuksen kanssa työskentelevien tulee olla alan ammattilaisia, jotta haluttu lopputulos saavutetaan. Tärkeänä haastateltava B piti selkeää työnjakoa ja aktiivista kommunikaatiota yritysten välillä. Työnjaossa tulee määritellä tehtävän- ja vastuunjako tarkasti, jotta kummankaan osapuolen ei tarvitse korjailla toisten tekemisiä tai ihmetellä miksi jotain asioita ei ole tehty. Nykyiseen palkkahallinnon ulkoistukseen

haastateltava B oli tyytyväinen. Ulkoistetussa yrityksessä B:llä on kaksi yhteys henkilöä, joiden kanssa yhteistyö toimii erinomaisesti. Haastateltava B saa nopeasti asiantuntevaa apua haastaviin tilanteisiin palvelun yhteys henkilöiltä. Haastateltava B kertoo, että heidän toinen ulkoistus onnistui pitkälti oikean yhteystyökumppanin ansiosta. Hänen mukaansa yhteystyökumppanin valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta palkkahallinnon ulkoistaminen onnistuu.

Palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen edellyttää ulkoistavalta yritykseltä omien tarpeiden tarkkaa tiedostamista toteaa haastateltava C. Yrityksen tulee tuntea omat ydintoimintonsa, joihin keskittää suurimmat voimavarat. Varsinkin ulkoistuksen kilpailutusvaiheessa on tärkeää tuntea oma ala ja tarpeet, jotta ulkoistettu palvelu vastaa mahdollisimman kattavasti yrityksen tarpeita. Yrityksen tarpeiden tunnistaminen varmistaa myös oikeanlaisten tarjousten saamisen palveluntuottajilta. Haastateltava C:n mukaan heidän organisaationsa tunsivat tarkasti yrityksen tarpeet, joten he pystyivät valitsemaan heidän tarpeitaan vastaavan palvelun. Haastateltava C sanoo tärkeimmäksi ulkoistamisen onnistumisen mittariksi tyytyväiset työntekijät sekä selkeän palkanmaksuprosessin. Negatiivisen palautteen puute viestii ulkoistamisen onnistumisesta. Haastateltava C:n palkkahallinnon ulkoistamisessa on erityisesti onnistuttu luomaan kaikille henkilöstöryhmille tasavertainen palvelu. Ulkoistettu palkkahallinto on tällä tavoin parantanut työilmapiiriä ja tasavertaistanut henkilöstöryhmien eroja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset kappaleessa vertailen haastatteluiden tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Olen laatinut kaavion, joka havainnollistaa palkkahallinnon ulkoistamisen onnistumisen edellytyksiä. Johtopäätökset tehdään aihe kerrallaan samassa järjestyksessä kuin haastatteluiden tulokset esiteltiin kappaleessa 5.

6.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Haastattelutulosten mukaan palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen vapauttaa työntekijöiden aikaa muihin tehtäviin, uudistaa palkkahallintoa ja lisää asiantuntijuutta palkka-asioissa. Onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen tarjoaa yritykselle kokonaisvaltaista palvelua palkka-asioden hoitamisessa. Haastateltavat henkilöt olivat kaikki avainasemassa palkkahallinnon ulkoistuksissa. Kaikilla kolmella haastateltavilla oli selkeä tavoite ulkoistetulle palvelulle. Selkeät tavoitteet ja perusteltu tarve ulkoistukselle asetti projekteille selkeän päämäärän.

Ulkoistustarve lähtee aina yrityksen tarpeesta ulkoistaa jokin yrityksen tukitoiminto. Tarkasti suunniteltu ja kohdistetusti kilpailutettu ulkoistaminen menestyy tutkimuksen mukaan hyvin. Tutkimukseen haastateltujen yritysten ulkoistukset ovat olleet onnistuneita, yhtä aiemmin tapahtunutta poikkeusta lukuun ottamatta. Yrityksen tarpeiden määrittäminen ennen kilpailutusta on erityisen tärkeää, jotta yritys voi kilpailuttaa palveluntarjoajat kattavasti. Kun yritys on valinnut tarpeitaan vastaavan palveluntarjoajan, on tärkeää aloittaa aktiivinen yhteistyö ulkoistuksen onnistumiseksi. Tutkimuksen ulkoistustilanteissa projektin vetovastuu on ollut palveluntarjoajalla. Haastattelutuloksista selviää, että palveluvaiheen onnistumisen edellytyksiä ovat oikeiden tietojen kerääminen, aktiivinen vuorovaikutus tekijöiden välillä sekä mahdollisten ongelmatilanteiden korjaaminen mahdollisimman nopeasti.

Haastateltavat henkilöt eivät ole kohdanneet palkkahallinnon ulkoistuksissa sellaisia haasteita, joita ei olisi voitu selvittää. Haastateltavien ulkoistuksen aikana havaitsemat haasteet ovat liittyneet heikkoon kommunikaatioon sekä vähäiseen tiedon määrään. Yleisesti haasteet selvitettiin keskustelemalla ja sopimalla. Heikko kommunikaatio yrityksen ja palveluntarjoajan välillä voi aiheuttaa suuria

vaikeuksia palvelun perustamisvaiheessa. Etenkin haastateltava B:llä oli kokemus palkkahallinnon ulkoistamisen epäonnistumisesta. Ulkoistuksen epäonnistuminen aiheuttaa koko palvelun toiminnalle häiriöitä, mikä edellyttää lisätyötä yrityksessä. Haastateltavat totesivatkin, että jälkikäteen on hankala korjata ulkoistuksen suunnitteluvaiheessa tehtyjä virheitä.

Haastateltavien mukaan heidän nykyisen palkkahallinnon toiminnassa oli riskejä. Haastateltavien mukaan riskit liittyvät suoraan heidän yrityksensä arkiseen toimintaan. Suurin yksittäinen riski päivittäisessä toiminnassa oli palkkahallinnon työtehtävien keskittyminen yhdelle tietyllä työntekijälle sekä palveluiden keskeneräisyys. Lisäksi ulkoistettu palkkahallinto ei ollut täysin sähköistetty vaan palkkahallinnon järjestelmiin täytettiin manuaalisesti esimerkiksi tuntipalkkaisten palkkatietoja.

Alla olevaan taulukkoon olen koonnut ulkoistamisen onnistumisen edellytykset sekä haasteet haastateltavien vastauksiin perustuen. Vastaukset on jaoteltu palkkahallinnon ulkoistuksen onnistumisen edellytyksiin sekä haasteisiin.

Onnistumisen edellytykset	Ulkoistamisen haasteet
Perusteltu tarve ulkoistukselle. Tarpeiden määrittämisen jälkeen oikean kilpailutetun yrityksen valinta.	Vähäinen valmistelu ja väärät palkkatiedot hidastavat palvelun käyttöönottoa.
Selkeä työjako ja vastuut sekä tarkka ulkoistuksen aikataulu.	Tieto ei kulje yritysten välillä selkeästi oikeille tekijöille. Heikko kommunikaatio ongelmatilanteissa.
Kaikkien palkansaajien toiveiden huomioiminen ulkoistuksen yhteydessä.	Yrityksen palkkayhteyshenkilöksi valikoituu vain yksi henkilö. Hallintamallin puuttuminen.
Aktiivinen ja avoin kommunikaatio toimijoiden välillä.	Keskeneräisenä saatu palvelu ja jatkuva ohjelman toimintojen päivittäminen sekä lisääminen.
Palkkahallinnon ammattilaiset työskentelevät ja hallinnoivat ulkoistetun palvelun kanssa.	Ulkoistettu palvelu ei ole täysin sähköistetty. Tämä aiheuttaa tietojen manuaalista kirjaamista järjestelmään. Mahdollisuus inhimillisille virheille.
Oikeiden palkkatietojen kerääminen ja lähettäminen ulkoistuspalvelua tarjoavalle yritykselle	Suuret palvelukatkokset ulkoistetussa palkkahallinnon- tai pankkipalveluissa.

Kuvio 4. Kooste teemahaastattelun vastauksista

6.2 Tutkimustulosten ja teorian vertailu

Tarkastellessa tietoperustaa ja tutkimustuloksia huomataan, että tutkimuksen vastaukset ovat teoriaan verrattaessa samankaltaisia. Teemahaastattelun tuloksista ei tule yhtä kattavasti esille ulkoistamisen liittyvät hyödyt ja riskit kuin tietoperustassa. Tämä selittyy sillä, että tietoperustaan on kerätty tietoa monesta lähteestä eri asiantuntijoilta, jotka ovat tutkineet asiaa laajemmin. Haastateltavilla on kokemuksia vain yritysten palkkahallinnon ulkoistuksista. Tutkimuksen tulokset viestivät, että yrityksen haasteet ulkoistamisessa pohjautuvat melko arkisiin ongelmiin. Tietoperustassa ulkoistamisen haasteita ja hyötyjä on käsitelty laajemmalla näkökulmalla. Tutkimustuloksiin vaikuttaa myös haastateltavien tunnetila sekä mahdolliset muut kiireet haastattelutilanteessa. Haastateltavat saivat vain hetken aikaa tutustua haastattelukysymyksiin, mikä saattoi vaikuttaa vastausten syvällisyyteen. Haastateltavat vastasivat tutkimuksen kysymyksiin omien tunteiden ja kokemusten pohjalta ilman ennakkovalmistautumista.

Tutkimustulosten ja teorian suurimmat eroavaisuudet ovat riskien sekä hyötyjen määrittelyissä. Haastatteluissa tuli vain hieman esille suuria palkkahallinnon toiminnallisia riskejä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi pankkipalveluiden katkokset tai palveluntarjoajan vaikeudet tuottaa laadukasta palvelua. Haastateltava A sivusi haastattelussaan hieman riskejä, mutta hänellä ei ollut suunnitelmaa riskeihin varautumiseksi. Suuria riskejä voidaan myös pitää harvinaisina, joten niitä ei ehkä osata arkisessa toiminnassa ennakoida tai havaita. Ulkoistamissopimusta suunniteltaessa tulisi kuitenkin miettiä myös suurempia riskitekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun toimintaan merkittävästi.

Tutkimustulosten ja teorian yhtäläisyyksiä syntyi ulkoistamisen onnistumisen edellytyksissä. Tutkimustuloksissa ja tietoperustassa painotettiin oikean yhteistyöyrityksen valinnan tärkeyttä. Kilpailutus ja yrityksen tarpeiden määrittäminen todettiin molemmissa tietolähteissä tärkeimmiksi asioiksi ulkoistamisen onnistumisen kannalta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää palkkahallinnon ulkoistuksen onnistumisen edellytyksiä ja mahdollisia haasteita toimeksiantajan ulkoistusprojektin onnistumiseksi. Aihe oli mieluinen, koska opinnäytetyö perustui aitoon tarpeeseen ja sain myös itse olla mukana palkkahallinnon ulkoistusprosessissa työharjoittelun aikana. Toimeksiantajani oli aikaisemmin epäonnistunut palkkahallinnon ulkoistuksessa, joten paineet nykyisen ulkoistuksen onnistumiselle olivat korkeat. Toimeksiantajayrityksen fuusio aiheutti ulkoistukselle myös aikataulullista painetta.

Mielestäni sain teemahaastattelututkimuksesta riittävän määrän laadukkaita vastauksia. Tutkimuksen yritykset olivat kaikki samalla toimialalla toimivia keskisuuria yrityksiä. Havaittuja ratkaisuja ei voi suoraan hyödyntää esimerkiksi suuren pörssiyhtiön palkkahallinnon ulkoistukseen. Työni oli suunnattu kiinteistöhuoltoalan keskisuurelle yritykselle, joten tutkimukseen valittu haastateltavien joukko oli valikoitu tarkoituksenmukaiseksi.

Kokosin työn teoriapohjan ajankohtaisen kirjallisuuden, asiantuntijoiden artikkeleiden sekä kattavien internet lähteiden varaan. Monet opinnäytetyön lähteet olivat 2010-luvulla julkaistuja teoksia. Etenkin Lehikoiseen ja Töyrylän kirja ulkoistamisesta avasi ulkoistuksen eri vaiheita ja kokonaisuutta kattavasti. Tutkiessani aihetta löysin paljon kirjallisuutta, jota pystyin hyödyntämään työssäni.

Työn tutkimusosa suoritettiin teemahaastatteluna. Mielestäni teemahaastattelu oli oikea lähestymistapa opinnäytetyössä. Harmikseni haastateltavat eivät olleet havainneet palvelua vaarantavia riskejä nykyisissä palkkahallinnon ulkoistusprojekteissaan. Kirjallisuuden perusteella ulkoistamisen riskejä voivat olla esimerkiksi väärän ulkoistusyhteiskumppanin valinta, asiantuntijuuden heikkeneminen yrityksessä sekä ulkoistetun palvelun kustannukset.

Kohdeyrityksessäni ulkoistus oli onnistunut uuden toimijan kanssa. Kohdeyrityksen aikaisempi epäonnistuminen palkkahallinnon ulkoistamisessa johtui haastattelun perusteella väärän toimeksiantajan valinnasta. Voi myös olla, että ulkoistusprosessin projektinjohto luovutettiin liian aikaisin ulkoistuspalvelua tarjoavalle yritykselle. Kohdeyritys ei tiennyt miten ja kuinka ulkoistamista tulisi hoitaa, joten kehitysprosessi ei edennyt asiantuntevasti kohti suunniteltua päämäärää. Teoriapohjan mukaan ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen tulisi ottaa mahdollisimman nopeasti projektissa

vetovastuu, sillä heillä pitäisi olla kokemusta ja osaamista onnistuneesta ulkoistamisprojektin suorittamisesta. Vastuiden, tehtävien ja projektinvetäjän nimeäminen heti projektin alkuvaiheessa luo ulkoistamiselle vahvat onnistumisen edellytykset.

Haastateltavien edustamat yritykset eivät olleet varautuneet suuriin riskeihin, jotka vaikuttaisivat yrityksen toimintaan palkkahallinnon yhteydessä. Haastateltujen mukaan esimerkiksi pankki- tai palvelukatkoksiin ei ole varauduttu lainkaan. Pankkipalveluiden katkokset vaikuttavat yrityksen palkanmaksukykyyn ja yrityksen rahaliikenteeseen. Palvelukatkokset koskevat taas palkkapalveluiden häiriöitä, joita voivat olla esimerkiksi palkkajärjestelmän toimimattomuus tai tietoturvariskit. Tutkimuksen yritykset eivät olisi kuitenkaan yksin mahdollisten ongelmien kanssa. Pankki- ja palvelukatkokset vaikuttavat radikaalisti myös muiden yritysten toimintaan, joten vika yritettäisiin selvittää mahdollisimman pian ennen kuin vahinkoja ehtisi syntyä. Riskien laajuuden ja monimutkaisuuden takia asioihin on vaikea varautua, sillä yksittäisen yrityksen toimilla ei kyetä estämään suuria katkoksia. Varautuminen yllättäviin riskeihin vaatisi yritykseltä yksinkertaisesti liian paljon voimavaroja. Riskit on hyvä tiedostaa, mutta globaaleihin riskeihin varautuminen ei ole yksittäisen yrityksen toiminnan kannalta järkevää eikä kustannustehokasta.

Haastateltavat kuvasivat laajasti yritysten kohtaamia päivittäisiä riskejä. Havaittuja arkisia riskejä olivat esimerkiksi manuaalisesti täytettyjen tunti- ja päivätyökirjojen kirjaamisvirheet tai yrityksen palkka-asiantuntijan äkillinen poissaolo. Yritysten edustajat pitivät riskien pikaista ratkaisemista tärkeänä. Tutkimuksessa havaittuihin eri haasteisiin tulisi suunnitella seuranta-aikataulu sekä prosessit korjaaville toimenpiteille. Riskeihin varautuminen yhdessä palveluntarjoajan kanssa on tärkeää esimerkiksi nopean ja asiantuntevan ongelmanratkaisun turvaamiseksi. Haasteiden ja tiedonkulun vuoksi yhtäjaksoinen viestintä tulisi aloittaa ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen kanssa mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen tuloksista korostui, että nykyiset ulkoistamisprojektit ovat olleet ammattimaisesti suunniteltuja ja perusteltuja. Yritysten edustajat olivat perehtyneet ulkoistamiseen syvästi ja tehneet laadukasta suunnittelu- ja kartoitustyötä tulevan palkkapalvelun onnistumiseksi.

Palkkahallinnon ulkoistamisen onnistumista ja kehittämistä olisi tärkeää mitata jollain tavalla. Mittaaminen on hankalaa, jos palveluntuottajan kanssa ei ole ennalta määriteltyjä vaatimuksia ulkoistettulle palvelulle. Yrityksen ja palveluntarjoajan voisivat sopia esimerkiksi palkanlaskentaan ja asiakastukeen aikataulu- ja laatumääreitä. Talous- ja palkkahallinnon tehtävissä työskentelevät seurai-

sivat sovittujen määreiden toteutumista. Yrityksen näkökulmasta ulkoistamisen onnistumista on hyvin vaikea mitata tarkasti, koska palvelun toimiessa ei synny negatiivista palautetta palvelunkäyttäjiltä tai palkansaajilta. Esimerkiksi yksi keino onnistumisen mittaamiseen olisi järjestää seuraavassa konsernin taloushallinnon kokouksessa nimetön mielipide- ja kehityskysely. Tällä tavoin ulkoistettua palkkahallintoa kyettäisiin kehittämään käyttäjäystävällisemmäksi.

Opinnäytetyötä tehdessä pääsin syventämään tietojani palkkahallinnosta ja ulkoistamisesta. Aihe oli mielenkiintoinen ja tietoperustaa tehdessä sain aiheisiin uusia näkökulmia. Mielenkiintoinen aihe motivoi koko opinnäytetyön tekemisen ajan. Tietämykseni aiheista kasvoi opinnäytetyötä tehdessä ja uskon, että näistä tiedoista on hyötyä jatkossa. Sain opinnäytetyön tutkimuksen suorittamisesta arvokasta kokemusta haastatteluiden pitämisestä. Haastattelut sujuivat hyvin ja luontevasti.

Ehdotukseni jatkotutkimukseksi on tutkia palkkahallinnon ulkoistamisen kilpailutusta yritys näkökulmasta. Aiheesta löytyi vähän tutkimustietoa, vaikka se on tärkeä osa ulkoistamisen onnistumista. Alan eri toimijoiden kartoituksesta ja yrityksen kilpailutusprossin suunnittelusta saisi kattavan tutkimuksen, joka palvelisi toimeksiantajayritystä. Tutkimuksen yhteydessä voitaisiin myös kehittää ulkoistamisen onnistumisen mittareita, joilla seurattaisiin ulkoistuksesta syntyviä hyötyjä.

LÄHTEET

Barona. 2019. Ulkoistamisen perusasioita. Viitattu 11.9.2019, <https://blog.barona.fi/ulkoistamisen-perusasioita>.

Beulen, E. Tiwari, V. & van Heck, E. 2011. Understanding transition performance during offshore IT outsourcing. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Vol 4: 204.227. Viitattu 15.9.2019, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17538291111185449/full/pdf?title=understanding-transition-performance-during-offshore-it-outsourcing>.

Deloitte. 2019. Outsourcing handbook- A guide oto outsourcing. Viitattu 13.9.2019, <https://www.deloitte.co.uk/makeconnections/assets/pdf/the-outsourcing-handbook-a-guide-to-outsourcing.pdf>

Hakanen, V. 10.9.2018. Automatisaation trendit palkkahallinnossa – seuraa näitä viittä. Viitattu 11.9.2019, <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/aditro-automatisaation-trendit-palkkahallinnossa-seuraa-naita-viitta>

Hallikainen, R. 2009. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Viitattu 18.9.2019, <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ulkoistaminen-ei-ole-saastokeino/47b5613e-7f57-34d1-9193-f87e5d232db3>.

Hentunen, P. 2019. Kehityspäällikkö. Soukan Huolto Oy. Sähköposti haastattelu 21.3.2019. Tekijän hallussa.

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Isännöintiverkko Oy. 2019. Tietoa meistä. Viitattu 2.9.2019, <https://www.isannointiverkko.fi/tietoa-meista/>.

Jari Rättyä. 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Viitattu 7.9.2019, <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamissopimuksia-tehdaan-yha-useammin>.

Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. 2011. Ulkoistaminen ja yhteistoiminta. Luottamuspää-oma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kauppakamaritieto. 2017. Kirjanpitoaineiston säilytysajat. Viitattu 11.9.2019, <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/m/artikkelit/taloushallinto/kirjanpitoaineiston-sailytysajat-1/>.

Kondelin, A & Peltomäki. 2019. Palkkahallinnon säädökset. 2019. Helsinki: Alma.

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. Helsinki: Edita

Kiiskinen, S., Linkoaho, A & Santala, R. 2002. Prossien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy
- Lamkpub. 2017. Muutoksen johtaminen liiketoiminnan ulkoistamisessa. Viitattu 12.9.2019, <https://www.lamkpub.fi/2017/11/30/muutoksen-johtaminen-liiketoiminnan-ulkoistamisessa/>.
- Lappalainen, I., Simons, M., Häkkinen, K. 2008. Yrittäjyyteen kannustaminen valmistavassa pkteollisuudessa: Käsikirja MBO- ja EBO-ulkoistusprosessien hallintaan sekä uuden yrityksen ja alhankintasuhteen kehittämiseen. Helsinki: Tekes.
- Lehikoinen, R & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Lumijärvi, O. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.
- Mattinen, K., Parnila, K & Orlando, C. 2015. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Viro: Meedia Zone Oy.
- Metodix. 2001. Konstruktiiivinen tutkimusote. Viitattu 3.10.2019, <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiiivinen-tutkimusote/>
- Netvisor. 2019. Palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt. Viitattu 11.9.2019, <https://netvisor.fi/blog/palkanlaskennan-ulkoistamisen-edut/>.
- Stenbacka, J & Söderström, T. 2016. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Soukan Huolto Oy. 2019. Yritys esittely. Viitattu 2.9.2019, <https://www.soukanhuolto.fi/yritys/yritysesittely/>.
- Takki, P & Halonen, S. 2017. It-sopimukset käytännön käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Talentia. 2019. Mistä osista palkka muodostuu ja miten siihen voi vaikuttaa. Viitattu 3.9.2019, <https://www.talentia-lehti.fi/mista-osista-palkka-muodostuu-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>.
- Taponen, S. 2018. Ulkoistetun palvelutuotannon riskien johtaminen. Viitattu 14.9.2019, <https://www.edilex.fi/artikkelit/18241.pdf>.
- Teemu Säilä. 2014. Miten osaamisen ulkoistamisessa onnistutaan? Viitattu 30.10.2019, <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/cgin-blogi/miten-osaamisen-ulkoistamisessa-onnistutaan/8a98bfe5-df11-3deb-b6f3-e76d8c062398>
- Tietosuoja. 2019. Henkilötietojen käsittelijän velvollisuudet. Viitattu 19.9.2019, <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittelijan-velvollisuudet>.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, Risto. 2009. Työsopimuslaki. Viitattu 8.9.2019, <https://tilisanomat.fi/koulut/palkkahallinnon-koulu-2009/tyosopimuslaki>.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Vuokko Mäkinen. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Viitattu 7.9.2019, <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>.

Vero. 2019. Luontoisedut verotuksessa. Viitattu 3.9.2019, <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa3/>.

Verohallinto.2019. Tulorekisteri. Viitattu 3.9.2019, <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/>

Yrittäjät. 2019a. Lepoajat. Viitattu 3.9.2010, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyoaika/lepoajat-318244>.

Yrittäjät. 2019b. Säännöllisen työajan ylittäminen. Viitattu 3.9.2019, <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyoaika/saannollisen-tyoajan-ylittaminen-318094>.

Haastattelukysymykset palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen

1. Miksi lähditte ulkoistamaan palkkahallintoa?
 - Mitä hyötyjä tavoittelette ulkoistuksella?
 - Mistä lähtökohdista ulkoistamispäätös sai alkunsa?
 - Onko ulkoistukseen ollut helppo sopeutua?
 - Kuinka ulkoistamisen hyötyjä mitataan organisaatiossasi?
 - Oletteko kokonaisuudessaan tyytyväinen ulkoistukseen?

2. Onko ulkoistamisen yhteydessä ilmaantunut riskejä, jos on millaisia?
 - Koetteko, että tulevaisuudessa esiintyy uusia riskitekijöitä?
 - Kuinka mahdolliset eri ongelmatilanteet ovat ratkaistu?
 - Mitkä asiat vaatisivat vielä kehitystä, jotta ulkoistettupalvelu toimisi paremmin?

3. Mitä onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen edellyttää?
 - Mitä teille tulee ensimmäisenä mieleen aiheesta palkkahallinnon onnistunut ulkoistaminen?
 - Mitkä asiat ovat tärkeitä palkkahallinnon ulkoistamisessa?
 - Mitkä asiat ovat onnistuneet teidän palkkahallintonne ulkoistuksessa?