

Henriina Myllylä & Susanna Nevala

**PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT OHJELMISTO-
ALAN YRITYKSELLE**

**PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAITAT OHJELMISTO-
ALAN YRITYKSELLE**

Henriina Myllylä & Susanna Nevala
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijät: Henriina Myllylä & Susanna Nevala

Opinnäytetyön nimi: Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haitat ohjelmistoalan yritykselle

Työn ohjaaja: Arja-Leena Itkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: 47 + 2 liitettä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kattava selvitys palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista. Työn tutkimusosio on toteutettu palvelemaan toimeksiantajaa eikä siten sovellu johtopäätösten ja kehitysehdotusten osalta yleisesti käytettäväksi. Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, tutkimuksesta, tulosten analysoinnista sekä taloudellisesta vertailusta toimintolaskentaa hyödyntäen.

Aihe pohjautuu meidän kiinnostuksemme kohteena oleviin asioihin. Toimeksiantajan todellinen tarve ulkoistamisen kartoittamisesta edesauttoi aiheen syntymistä. Ulkoistamista on mietitty toteutettavaksi lähitulevaisuudessa, mutta sen tuomia hyötyjä ja haittoja ei ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on antaa kattava ja hyödyllinen perusselvitys toimeksiantajan päätöksenteon tueksi.

Työn tietoperustassa käydään läpi keskeisimmät ilmiöt ulkoistamisen prosessista, riskeistä ja mahdollisuuksista sekä taloudellisesta näkökulmasta. Prosessi etenee johdonmukaisesti ja järkevästi ulkoistamisen tarpeen kartoittamisesta palveluntarjoajan valintaan, jonka jälkeen käydään läpi erilaisia riskitekijöitä, kannattavuutta ja kustannuksia. Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan laadullinen. Toteutetun haastattelun sisällönanalyysi on tehty käyttäen deduktiivista menetelmää. Päälähteinä on käytetty Lumijärven (2007) teosta Huipulla: miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan, Kiiskisen, Linkoahon & Santalan (2002) teosta Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen sekä Lehtoisen ja Töyrylän (2013) teosta Ulkoistamisen käsikirja.

Opinnäytetyöstä tuli selkeä ja tavoitteiden mukainen. Tulosten perusteella pystyimme toteamaan palkkahallinnon ulkoistamisen olevan kannattavaa, mikäli prosessi viedään oikeaoppisesti läpi kokonaisuus huomioon ottaen. Taloudelliset laskelmat laadittiin nykytilanteeseen sopivaksi ja salassa pidettäviksi. Tulosten pohjalta tehtyjen johtopäätösten avulla kehitysehdotukseksi nousi tiedon siirron kehittäminen ajallisesti sekä kustannuksellisesti sovelluksen avulla, jota toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää tulevaisuudessa.

Asiasanat: Palkkahallinto, ulkoistaminen, riskinhallinta, kannattavuus, kustannustehokkuus, toimintolaskenta, laadullinen tutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Authors: Henriina Myllylä & Susanna Nevala

Title of thesis: The advantages and disadvantages of outsourcing payroll administration for a software company

Supervisor: Arja-Leena Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020

Number of pages: 47 + 2 appendices

The aim of this thesis was to conduct research on the advantages and disadvantages of outsourcing payroll administration. This study was completed for the purposes of the commissioner and therefore is not suitable to be generally applied in terms of conclusions and development proposals. The thesis is consisted of knowledge base, research, and analysis together with activity-based costing.

The topic for this thesis emerged from the authors' own interest. The commissioner had a real need for the outsourcing study and offered to us a great opportunity. The purpose of this thesis was to conduct a comprehensive and useful research on outsourcing to contribute to the employer's decision making.

The theoretical background discusses central phenomena of outsourcing process, risks, opportunities, and financial aspect. The process is discussed from the initial stages of outsourcing to the selection of the service provider. This thesis was implemented entirely by applying qualitative method. The main sources consisted of professional literature.

The thesis was in line with the objectives. Based on research results it can be stated that outsourcing payroll administration is profitable if the process is implemented in the correct manner. The activity-based costings were composed to be consistent with the current situation and to be kept confidential. With the help of conclusions arose a development suggestion of how data transfer can be developed to save time and minimize costs.

Keywords: Payroll administration, outsourcing, risk management, profitability, cost-efficiency, activity-based costing, qualitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ULKOISTAMINEN PROSESSINA	8
2.1	Ulkoistamisen mahdollisuudet	9
2.2	Ulkoistamispäätös	11
2.3	Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät	12
2.4	Aikataulut ja tavoitteet	15
2.5	Henkilöstö.....	16
2.6	Lait ja säädökset	18
3	RISKIT JA NIIDEN HALLINTA.....	20
3.1	Ulkoistamatta jättäminen	21
3.2	Riskien määrittäminen.....	21
3.3	Mikä johtaa ulkoistamisen epäonnistumiseen?	22
4	KANNATTAVUUS JA KUSTANNUKSET	24
4.1	Oma kustannustaso	25
4.2	Toimintolaskenta	26
4.3	Taloudelliset näkökulmat.....	28
4.4	Kustannuksiin vaikuttaminen ja työajan kustannustehokkuus	29
5	SELVITYKSEN TEKEMINEN	31
5.1	Kehittämismenetelmät.....	31
5.2	Haastattelu	32
5.3	Sosiaaliset tulokset.....	36
5.4	Laskelmat.....	40
5.5	Taloudelliset tulokset.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	42
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	48

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä tutkitaan palkkahallinnon ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja ohjelmistoalan yritykselle – Financial Labs-konsernille. Työn tarkoituksena on tutkia, onko Financial Labs-konsernin kokoisen yrityksen kannattavaa ulkoistaa omaa palkkahallintoaan pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna sekä mitä hyötyjä ja haittoja ulkoistamisesta on heille. Tutkimuksen aihe on yritykselle ajankohtainen, koska palkkahallinnon ulkoistamisen läpivientiä on suunniteltu lähitulevaisuudessa kokonaan kerralla tai pienemmissä osissa. Tavoitteena on antaa selkeä kuva yritykselle ulkoistamisprosessin riskeistä ja mahdollisuuksista taloudellisiin ja sosiaalisiin näkökulmiin perustuen sekä auttaa yritystä ulkoistamisprosessin päätöksenteossa. Työn tarkentavina tutkimuskysymyksinä toimivat:

- Onko palkkahallinnon ulkoistaminen taloudellisesti kannattavaa Financial Labs-konsernin kokoiselle yritykselle?
- Miten ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen ydinprosessien tehokkuuteen?
- Mitä mahdollisuuksia ulkoistaminen voi tuoda yritykselle?
- Miten riskejä määritellään sekä miten ne vaikuttavat ulkoistamisprosessin päätöksentekoon?

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case-tutkimus). Tavoitteena on saada syvälinen ja monipuolinen kuva ulkoistamisen prosessista sekä sen vaikutuksesta yritykseen. Työ on kokonaisuudessaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

Tutkimuksen sisältö koostuu teoriaosuudesta, teemahaastattelusta, taloudellisesta vertailusta toimintolaskentaa hyödyntäen sekä analyyseista. Teoriaosuudessa käsitellään ulkoistamista prosessina, riskejä ja niiden hallintaa, kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä sekä kannattavuutta. Teemahaastattelulla haastatellaan yrityksen nykyistä palkanlaskijaa ja kartoitetaan hänen näkemystään tämän hetken tilanteesta palkkahallinnon näkökulmasta. Laskelmissa pureudutaan ulkoistamisen kannattavuuteen taloudellisesti ja analyyseissa näiden kaikkien pohjalta tutkitaan johtopäätöksiin eri näkökulmia juuri Financial Labs Oy:n palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyen. Työ rajataan

koskemaan yrityksen Suomen sisäistä toimintaa. Myös lakien, säädösten ja työehtosopimusten vaikutusten tarkastelu rajataan koskemaan yrityksen Suomen työntekijöitä vaikuttaviin osioihin.

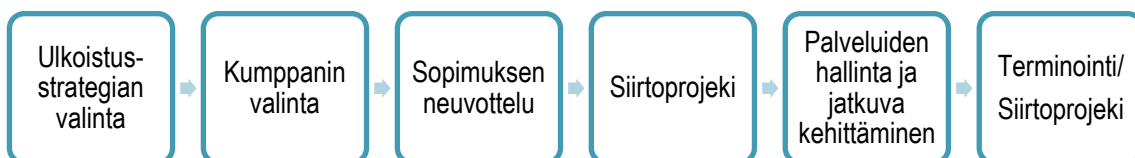
Toimeksiantajana on Financial Labs Oy, oululaislähtöinen vuonna 2017 perustettu ohjelmistoalan yritys. Yrityksellä on toimintaa Oulussa, Helsingissä ja New Yorkissa. Financial Labs Oy on emoyhtiö, jonka tytäryhtiöitä ovat Labrats Oy ja Financial Labs Inc. Tätä kokonaisuutta yhdessä kutsutaan nimellä Finlabs. Finlabsilla on Suomessa 30 työntekijää, joista yksi työskentelee Helsingissä ja heidän kaikkien palkat lasketaan tällä hetkellä Oulussa yhden työntekijän toimesta. New Yorkissa työntekijöitä on yksi. (Lampela 2020a&b.) Yritys suunnittelee ja toteuttaa nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen sekä kotimaisille että kansainvälisille yrityksille erilaisia ohjelmistoratkaisuja ja -tuotteita digitaalisina palveluina. Yritys on lisäksi erikoistunut ratkaisemaan digitaalisen kehityksen haastavia ongelmia. (Finlabs 2020.) Vuonna 2019 tilikauden voitto oli noin 7000 euroa ja liikevaihto noin 2,1 miljoonaa euroa (Patentti- ja rekisterihallitus Virre 2020).

2 ULKOISTAMINEN PROSESSINA

Kaikki toiminta, missä yritys siirtää toimintojaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, on ulkoistamista. Poikkeuksena voidaan myös pitää ulkoistamisessa tilanteita, joissa yritys kilpailuttaa jo valmiiksi ulkoistetun toimintonsa. On hyvä tietää ulkoistamisen ja palveluiden hankinnan erot: yrityksen laatiessa liiketoimintasuunnitelmansa suoraan ulkopuolisten palveluiden varaan, tarkoittaa tämä palveluiden hankkimista, ei ulkoistamista. Keskeisimpiä prosessin vaiheita ovat strategian suunnittelu, kilpailutus eri palveluntarjoajien välillä sekä sopimuksen solmiminen yrityksen ja ulkoistetun toiminnon tarjoajan välillä. Ulkoistamisen osapuolina toimivat ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja. Ulkoistavan yrityksen voi myös korvata julkisella sektorilla. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 17–18, 43.)

Tavoitteiden määrittäminen luo selkeän suunnitelmapohjan yrityksen ulkoistamiselle. Yrityksen on tärkeää miettiä, miksi ulkoistaminen halutaan tehdä ja mitä sillä saavutetaan. Ulkoistamalla yksittäistä osaa tavoitteet ovat selkeästi määriteltyjä ja mitattavissa. Tavoitteita voidaan katsoa useimmiten strategisten, osaamisten, kustannusten, laadullisten sekä henkilöstö- ja julkisuuskuva näkökulmista. Näiden tulee olla yhteneväiset yrityksen strategiassa olevien linjausten ja liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa, jotka johdattavat yrityksen koko ulkoistamisprosessin läpi. Tavoitteita hyödynnetään hinnoittelumallin ja palveluntarjoajan valinnassa, ne toimivat lähtökohtana ulkoistamisessa ja niiden avulla mitataan prosessin vaiheita ja läpiviennin onnistumista. (Sama, 56–58.)

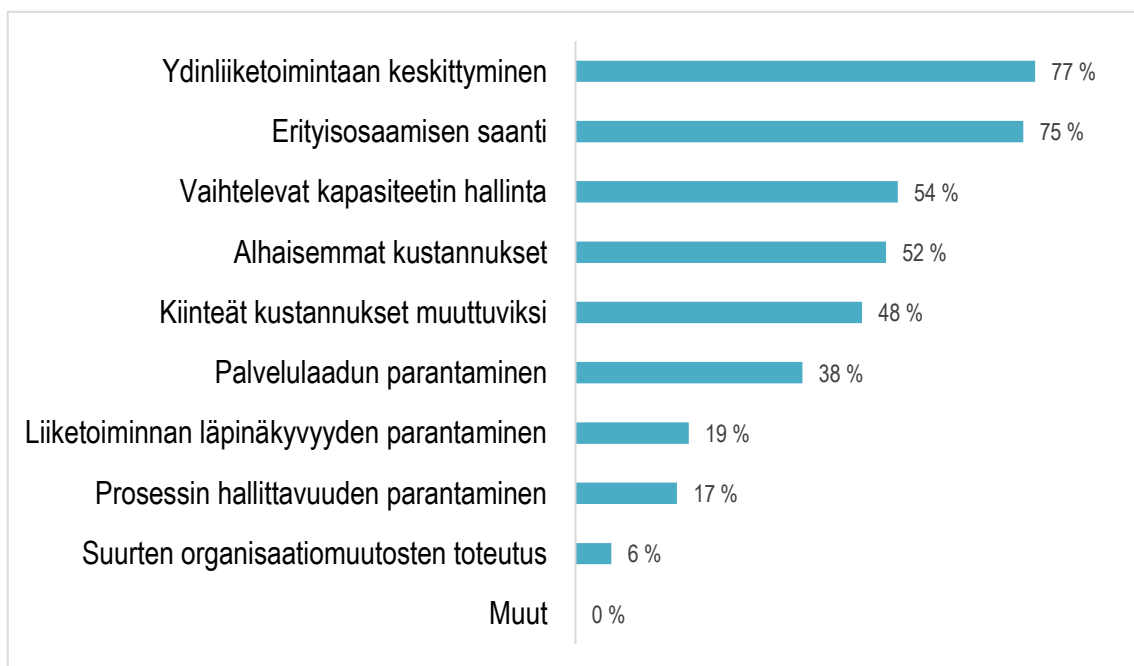
Ulkoistamisprosessin vaiheet ovat kuvattuna kuviossa 1, joista keskeisimmät käydään läpi tarkemmin alla olevissa alaotsikoissa.



KUVIO 1. Ulkoistusprosessin päävaiheet (mukaillen Lumijärvi 2007, 212)

2.1 Ulkoistamisen mahdollisuudet

Ulkoistaminen on merkittävä ja tärkeä työkalu, kun yritys käyttää sitä vastuullisesti ja harkiten. Perusteellinen selvitys on tärkeää ulkoistamisen kannalta. Tärkeimmäksi syyksi nousee tänäkin päivänä yrityksissä ydinliiketoimintoihin keskittyminen, jolloin ns. pakolliset ydinliiketoimintojen ulkopuoliset yrityksen toiminnot ulkoistetaan palveluntarjoajalle. Muita tärkeitä ulkoistamisen syitä ovat palveluntarjoajan erityisosaaminen, yhteistyökumppanuus sekä kustannusten alentaminen, joita havainnollistetaan paremmin kuviossa 2. (Lumijärvi 2007, 205.)



KUVIO 2. Ulkoistamisen pääasialliset syyt (Sama)

Strategiset alueet (yrityskuva sekä tuote- ja asiakasvalikoima) ja operatiivinen toiminta (kustannustehokkuus ja erinomainen laadullisuus) ovat ulkoistamisessa hyötyviä osa-alueita. Loppupeleissä hyödyt näkyvät lisäarvon synnyttämisessä: asiakastyytyväisyyden parantumisena, arvokkaampina tuotteina ja palveluina sekä kohonneena omistaja-arvona. Edellä mainituista kahdesta strategiset alueet voidaan jakaa kolmeen hyötynä näkyvään osa-alueeseen: yrityskuvan parantaminen, ydinosaamisen vahvistaminen sekä joustavuus ja muutoshallinta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86–87.)

Yrityksellä on usein muutama ydinosaamisalue, jotka koostuvat tietämyksestä, kokemuksesta ja taitojen yhdistelmästä. Täydellinen panostus ja keskittyminen näihin ovat avainasemassa kilpailukyvyyn ja menestyksen parantamisessa. Ydinosaamisten tunnistaminen on tärkeä osa prosessia, jolloin ulkoistettavat toiminnot ovat oikeanlaisia yrityksen kannalta. Toiminnot, jotka eivät vaadi ydinosaamista ulkoistetaan yrityksen resurssien vapauttamiseksi. Näitä ovat muun muassa työtilat, ajankäyttö, henkilöstö sekä erilaiset työtä tukevat koulutukset. Ulkoistaminen tarjoaa myös muita tärkeitä mahdollisuuksia esimerkiksi markkina-alueiden, asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisessa sekä tavoittamisessa. Verkostoitumalla yritys avaa uusia yhteyksiä erilaisiin yhteisöihin tai foorumeihin, jonka hyötyinä nähdään lukuiset mahdollisuudet kaupankäynnissä ja tiedonvaihdossa. Kilpailuasetelman syntyminen yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on lähes mahdotonta tämän tyyppisellä yhteistyöllä. (Kiiskinen ym. 2002, 87–88.)

Palkkahallinnon ulkoistaminen

Palkanlaskennalla viitataan tarkalleen ottaen yhteen palkkahallinnon osa-alueeseen, joka käsittelee palkanmaksukaudelta maksettavaa palkkaa ja kaikkia maksuun liittyviä pakollisia dokumentteja. Tämä helpommin ymmärrettävä termi on kuitenkin vakiintuneessa käytössä kokonaisuutena käsittelevän palkkahallinnon sijasta. Kyseinen kokonaisuus sisältää edellä mainittujen lisäksi vuosilomalaskentaa, sairauspoissaoloja, ylitöitä, työajanlyhennyksiä, vuosiraportointia ja niin edelleen. (Mäkinen 2013.)

Tarkasteltaessa palkkahallinnon näkökulmasta ulkoistamisen mahdollisuuksia ja sen tuomia hyötyjä nousee tärkeimmäksi ulkoistamisen syyksi ydinosaamiseen panostaminen. Tilitoimiston palkanlaskija pystyy useimmiten tarjoamaan parempaa osaamista ja tietämystä esimerkiksi lainsäädäntöjen ja työehtosopimuksien muutoksista sekä omaa paremmat resurssit, kuin esimerkiksi sellaisen yrityksen palkanlaskija, joka hoitaa samalla muitakin tehtäviä. Palveluntarjoajan nykuteknologian hyödyntäminen takaa työn sujuvuuden ja yritysten onkin joissain tilanteissa turha investoida jatkuvasti muuttuviin ja kalliisiin ohjelmistoihin. (Visma Solutions Oy 2018.) Yritykset eivät kuitenkaan koe kustannusten alentamista merkittävämpänä hyötynä ulkoistamisessa (Lumijärvi 2007, 205). Sen sijaan erityisosaamisen saantia arvostetaan, sillä toiminnon ulkoistaminen ammattitaitoiselle palveluntarjoajalle vähentää merkittävästi riskien mahdollisuuksia. Palkanlaskennan ulkoistamisen tärkeimpinä hyötyinä voidaan pitää henkilöriskin pienentämistä, laadukkaampaa tulosta, ajantasaisimpia ohjelmistoja, asiantuntijuutta sekä kulujen pienentämistä ja resurssien vapautumista. (Visma Solutions Oy 2018.)

2.2 Ulkoistamis päätös

Määritellyt tavoitteet ulkoistamisesta antavat selkeän pohjakuvan, kun yritys tekee selvitystä liike-toimintaprosessien tarpeista sekä erilaisista ulkoistamisen vaihtoehtoista. Peruskriteerit tulee määrittää, jotta eri vaihtoehtoja voidaan tilanteen mukaan vertailla. Yrityksen on myös otettava huomioon tekijät, jotka mahdollisesti estävät toiminnon ulkoistamisen. Näitä kyseisiä tekijöitä voivat olla työehtoihin tai lainsäädäntöihin liittyvät asiat. Yrityksen toimiala sekä toiminnot määrittelevät ulkoistamisen päätökseen käytettäviä kriteerejä. Erilaisia kriteerejä voidaan kuvailla kuvion 3 mukaisesti. Kriteerien määrittämisen ja priorisoimisen jälkeen yritys voi näiden avulla vertailla ulkoistamisen mahdollisuuksia sekä haittoja, ja luoda selkeän näkemyksen mahdollisesta lopputuloksesta. (Kiiskinen ym. 2002, 103.)

Puolesta:	Vastaa:
▪ Mittakaavaetujen hyödyntäminen	▪ Kontrollin häviäminen
▪ Uuden osaamisen hankkiminen	▪ Edellyttää muodollisuutta
▪ Mahdollisuus hyödyntää uusinta teknologiaa	▪ Oman organisaation osaamisen häviäminen
▪ Riskin jakaminen	▪ Joustavuus ja reagoitakyvyn häviäminen
▪ Palvelutason parantuminen	▪ Kolmannen osapuolen riippuvaisuus
▪ Palvelun laadun parantuminen	▪ Kulttuurierot
▪ Parhaiden käytäntöjen soveltaminen	▪ Tietoturvariskit
▪ Selkeä liiketoimintavastuu palveluntuottamisessa	▪ Resurssiin panostaminen toimittajan ja sopimuksen hallintaan
▪ Kustannustehokkuuden jatkuva parantuminen	▪ Lisäarvon tuottamisen varmistus
▪ Kulttuurimuutos	

KUVIO 3. Ulkoistamisen kriteereitä (Sama, 104)

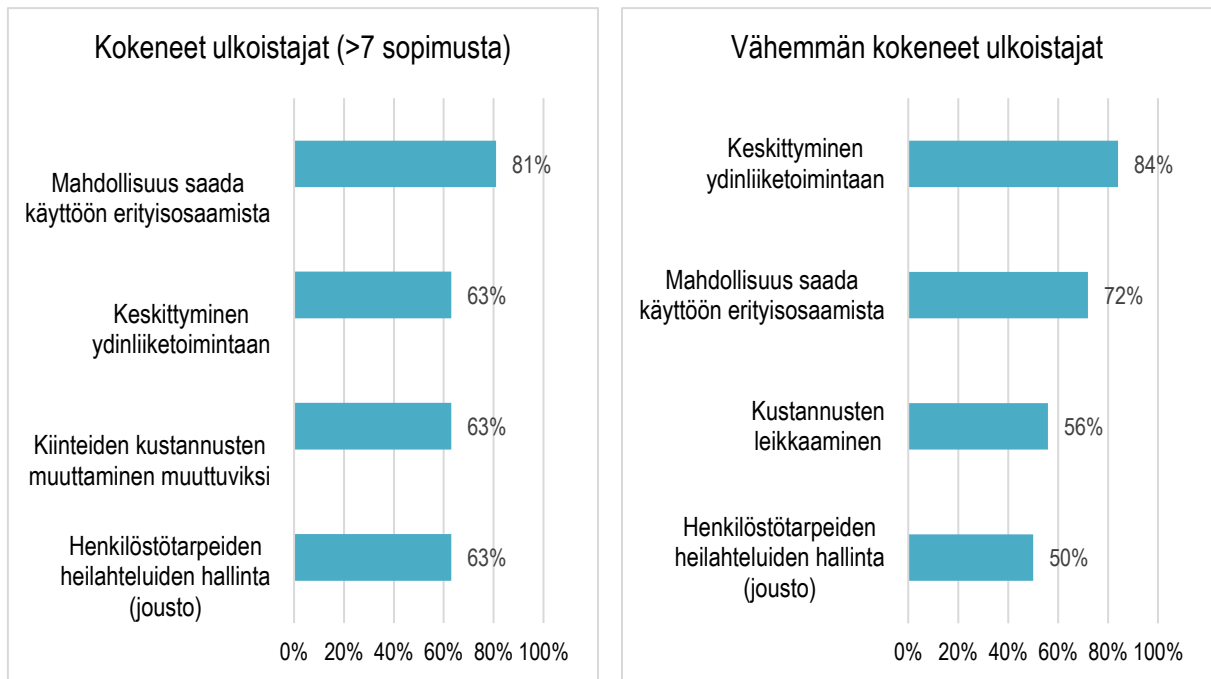
Yrityksen päätös ulkoistamisesta merkitsee useita muuttuvia asioita yrityksen henkilöstölle sekä nykyhetken prosesseihin. Ulkoistavan yrityksen henkilöstön siirtyessä palveluntarjoajan palveltavaksi kommunikoinnin luonne muuttuu yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Vaikka henkilöstö on tuttua, yhteydenpito ei ole yhtä avointa entiseen verrattuna. Kommunikoinnin luonne muuttuu myös tilanteessa, jossa ulkoistavan yrityksen henkilöstö säilyy organisaation palveluksessa. Muutos joh-

tuu uudesta asiakas-toimittajasuhteesta, jolloin palveluntarjoajan henkilöstö on tuntematonta. Viestinnän merkitys yrityksen henkilöstölle kasvaa ulkoistamisen päätöksessä, jolloin erityisen tärkeää on tiedottaa ajantasaisesti prosessin vaiheista. Yrityksen on pystyttävä perustelemaan päätöksiä sekä niiden vaikutuksia henkilöstölle. Toiminnon siirtymisen myötä ulkoistavan yrityksen pitää jatkuvasti tehdä tiivistä yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa toiminnon hallinnoimiseksi ja kehittämiseksi. Yhteistyön merkitys kasvaa, sillä kehittämistä ei täysin voi ulkoistaa palveluntarjoajalle. (Lumijärvi 2007, 216–217.)

2.3 Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät

Ulkoistamisessa puhutaan yleensä ydin- ja tukiprosesseista. Palkkahallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan tukiprosessien ulkoistamista. Näiden ulkoistaminen on luontevaa, sillä ne sisältyvät jokaiselle yritykselle eivätkä erotu näillä osa-alueilla kilpailijoistaan. (Lumijärvi 2007, 197, 199.) Ennen kuin ulkoistamiseen ja tarjousprosessiin on hyödyllistä lähteä, yrityksen on mietittävä omat tarpeensa sekä syyt, miksi jokin tukiprosessi tai tukiprosessit halutaan ulkoistaa (Sama, 205). Taloushallinnon tukiprosessien ulkoistamisen syyt voivat vaihdella paljonkin, vaikka lähtökohdat ja toimiala olisivatkin samat. Yleinen harhaluulo on, että kustannusten pienentäminen on merkittävin syy ulkoistamisessa. Todellisuudessa merkittävin on yleensä yrityksen halukkuus keskittyä ydinliiketoimintaansa. On syy mikä tahansa pitää sen sopia yrityksen strategisten päämäärien kanssa yhteen. Ulkoistamisen strategisilla päämäärillä mennään kohti toivottuja tulevaisuuden tavoitteita ja yrityksen palaaminen sisäiseen strategiaan on harvinaista. Usein yrityksen laajentuessa koetaan tarpeelliseksi palata sisäiseen taloushallintoon tai osaan siitä. (Lumijärvi 2007, 205; Väinölä 2017.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi on mietittävä tarkemmin toiveita, minkälaisen palveluntarjoajan yritys tarvitsee, mitä sopimuksessa halutaan huomioida sekä miten ulkoistamissopimus vaikuttaa työntekijöihin. Yrityksen kannattaa hankkia ulkopuolista apua ja kääntyä esimerkiksi kokeneemman yrityksen puoleen, jos ulkoistamisesta ei ole riittävää kokemusta. Kokeneemmillä yrityksillä on antaa erilaisia näkökulmia syiden pohdintaan. Syitä kuvaillaan tarkemmin kuviossa 4. (Lumijärvi 2007, 205–206.)



KUVIO 4. Neljä tärkeintä ulkoistussyitä (Lumijärvi 2007, 206)

Yrityksen tarpeiden, toiveiden ja ulkoistettavan osa-alueen tai kokonaisuuden ollessa selvillä aletaan valita palveluntarjoajaa. Keskeinen tekijä onnistuneessa ulkoistamisessa on oikean palveluntarjoajan valinta. Tärkeitä kriteerejä sisällöltään ovat toiminnan kehittämisen edellytykset pitkällä aikavälillä, asiakkaan toimialan ymmärtäminen, osaamisen riittävyys pitkästi eteenpäin sekä kyky auttaa toiminnan uudistamisessa ja osoittaa, että panostus tulevaisuuteen on kohdillaan. (Sama, 212.) Palveluntarjoajan valinnassa kilpailutuksen tavoitteena on löytää ulkoistamispalvelu. Näiden tulee täyttää sisällön lisäksi laadultaan ja kustannuksiltaan yrityksen tavoitteet. Edellä mainitut asiat tulee huomioida koko kilpailutusprosessin ajan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 65.)

Esiselvitykset ja kilpailutus

Esiselvitykset tulee olla tehtynä ennen varsinaista palveluntarjoajan valintaa ja tarjouspyynnön laatimista. Edellä mainitut tavoitteen, strategian ja ulkoistamiskohteen rajaaminen ovat jo osa tätä selvitystä. Näiden lisäksi pohditaan, onko ulkoistaminen perusteltua sekä jatketaanko ulkoistamisprosessia kilpailutusvaiheeseen. Esiselvitys on tärkeä osa onnistunutta ulkoistamista, sillä se takaa paremmat mahdollisuudet onnistua prosessissa. Tarkoin valittu kilpailutustiimi valitaan viimeistään yrityksen jatkaessa kilpailutusvaiheeseen. Tiimi voi koostua samoista esiselvityksen tehneistä hen-

kilöistä, mutta usein tiimin laajennus tulee tarpeelliseksi kilpailutusvaiheessa. Tärkeintä on henkilöiden laaja tietämys ulkoistamisen kohteena olevasta toiminnosta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50, 66; Lumijärvi 2007, 213.)

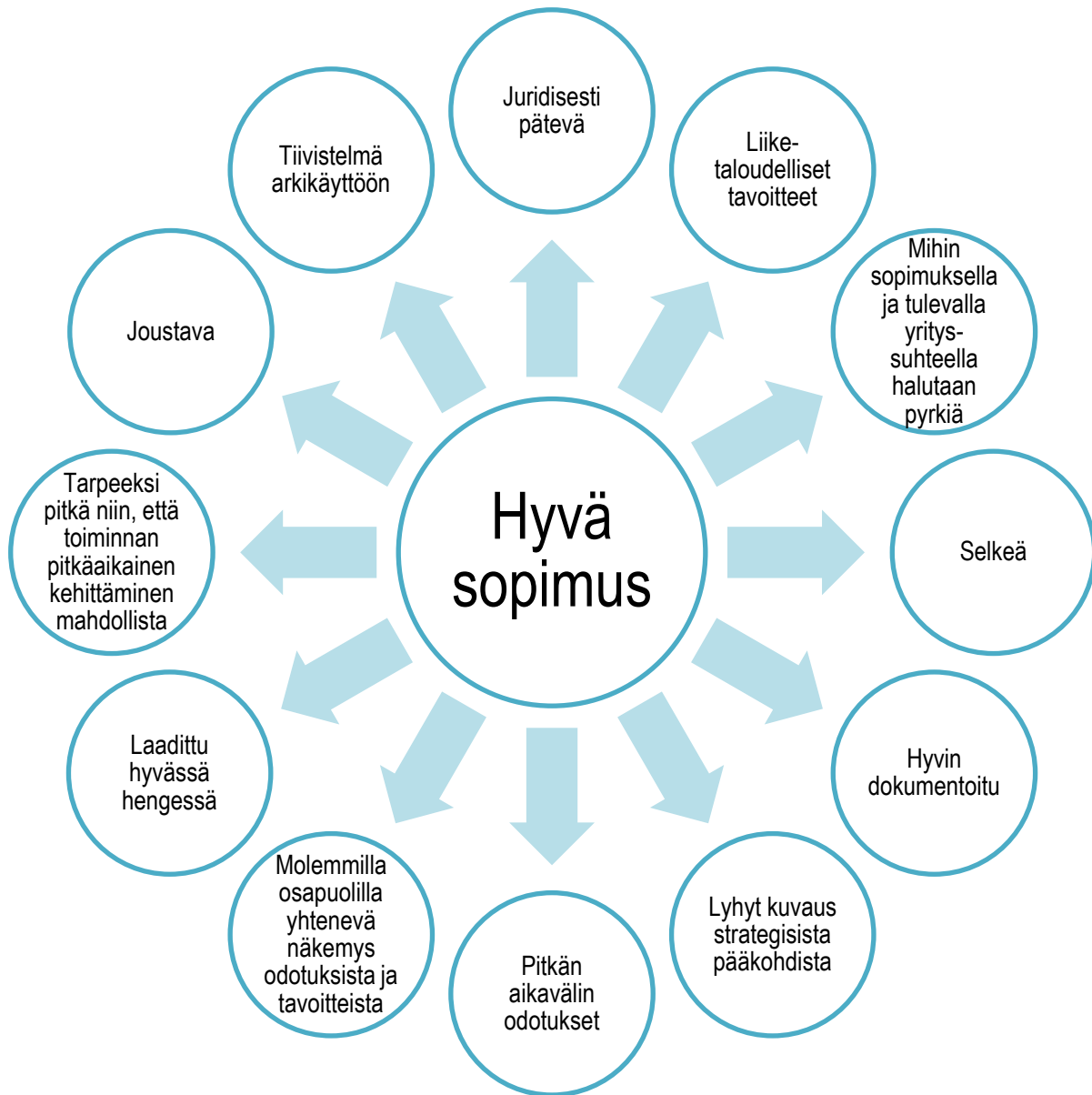
Tiimi pyytää useammalta palveluntarjoajalta perustietoja edellä mainittujen kriteerien ja tavoitteiden kartoittamiseksi. Oikein toteutettu kilpailutus osaavien henkilöiden kanssa palvelee tasapuolisesti ulkoistavan yrityksen sekä palveluntarjoajan tavoitteita. Sopimuksen laatiminen helpottuu, kun kilpailutukseen on panostettu. Jatkoon valitaan muutama omaan tarpeeseen sopiva vaihtoehto. Tarjouspyynnössä esitetään mahdollisimman tarkasti sopimukselta halutut edellytykset sekä vaatimukset. Harkinnan jälkeen tarjouspyyntö lähetetään muutamalle varteenotettavimmalle vaihtoehdolle. Tarjousten esittelytilaisuudessa on tarpeen kysyä lisäkysymyksiä sekä tarkastella kokonaisuutena yrityksestä jäävää mielikuvaa – miltä ajatus yhteistyöstä vaikuttaa sekä ovatko onnistumisen mahdollisuudet potentiaalisia. (Sama.)

Sopimuksen laatiminen

Oikean palveluntarjoajan löydyttyä aloitetaan sopimuksen laatiminen. Ensisijaisesti sopimusta laaditaan sopivimman vaihtoehdon kanssa. Perustelluista syistä sekä budjetin ja resurssien antaessa myötä voidaan neuvottelut aloittaa kahden potentiaalisen vaihtoehdon kanssa. Onnistuneen sopimuksen takaamiseksi on molempien osapuolten oltava jo neuvottelujen alkuvaiheessa tietoisia liiketaloudellisista tavoitteista ja siitä, mihin sopimuksella ollaan pyrkimässä – mikä on sen kokonais tarkoitus. Sopimus ohjaa yritysten välistä toimintaa usein jopa vuosien ajan, joten sen on oltava selkeä, hyvin jäsenelty ja sellainen, mihin on helppo palata. Koko ulkoistamisprosessin ajalta dokumentoidaan kaikki tarvittavat tiedot aina esiselvitysten eri vaiheista virallisiin sopimuksiin asti. Tietoihin on päästävä palaamaan muutaman vuoden kuluttua huolimatta siitä, ovatko sopimuksen laatineet henkilöt enää yrityksen palveluksessa. Virallisen sopimuksen lisäksi on suositeltavaa tehdä molemmille osapuolille jokapäiväiseen käyttöön tarkoitettu ja helposti saatavilla oleva selkeä tiivistetty yhteenveto sovitusta asioista. (Lumijärvi 2007, 213–214.)

Ammattitaidolla laadittu sopimus on edellä mainittujen asioiden lisäksi juridisesti pätevä. Sopimusjuridiikka nousee esiin erityisesti kohdassa, jossa sopimusta ei noudateta. Muita merkittäviä tilanteita sopimusjuridiikkaan palaamisessa ovat sopimuksen purkaminen tai hintojen muuttuminen. Siitä huolimatta laaditaanko sopimus oikein ja yksityiskohtaisesti, on sen oltava joustava ja sallia esimerkiksi pienet muutokset ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä ilman korkeamman

tason sopimusneuvotteluja. Tämän vuoksi sopimusyksityiskohdat on suositeltavaa laittaa varsinaisen sopimuksen liitteeksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276–277, 279.) Kuviossa 5 on esitetty yhteenvetona hyvän sopimuksen elementit.



KUVIO 5. Hyvä sopimus (mukailen Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 276; Lumijärvi 2007, 213–214)

2.4 Aikataulut ja tavoitteet

Ulkoistamisstrategian ja ulkoistettavien prosessien määrittämisen lisäksi laaditaan koko projektille aikataulu eli ulkoistamisen roadmap. Siinä käydään läpi ulkoistamisen tavoitetila – miltä se näyttää

valitun tarkasteluajanjakson päätyttyä sekä minkäläisten välivaiheiden kautta haluttuun tavoitettiin päästään. Ulkoistamisen tapahtuessa pienemmissä osissa voidaan aikatauluun sisällyttää tarkemmin kunkin osa-alueen ulkoistamisen vaiheet ja ajankohdat. Useita tukiprosesseja ulkoistaessa tavallisimmin ensimmäisten joukossa ulkoistetaan osiot, joiden kustannushyöty nähdään suurimpana, joiden ulkoistaminen saadaan toteutettua nopeasti ja jotka tuovat jo alkuvaiheessa konkreettisia tuloksia. Toisena kategoriana ovat prosessit, joiden läpivienti on edellytyksinä muiden asioiden ulkoistamiselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 49.)

Ulkoistamisprosessin kesto vaihtelee puolesta vuodesta jopa muutamaan vuoteen. Oma aikataulu laatiessa otetaan huomioon oman prosessin lähtötilanne, kokonaislaajuus, yrityksen koko sekä ulkoistettavat toiminnot. Palkkahallintoa ulkoistaessa kyse on prosessista, johon palveluntarjoajilla löytyy vakiintuneita käytäntöjä. Näin ollen prosessin läpivienti on tehokkaampaa. Vaikka palveluntarjoajilla on vankka kokemus palkkahallinnon ulkoistamisesta, huomioidaan aikataulussa joustavuus eikä laadita sitä liian kiireiseksi. Lisäksi jos vain mahdollista, ajankohdallisesti ulkoistamisprojekti kannattaa ajoittaa hiljaiselle kaudelle kiireisimmän kesäloma-ajan tai loppuvuoden sijaan. Etenkin vuodenvaiheessa on paljon pakollisia asioita hoidettavana tavanomaisten työtehtävien lisäksi taloushallinnon eri osa-alueilla. (Lumijärvi 2007, 211; Väinölä 2017.)

2.5 Henkilöstö

Palkanlaskijan työ on osa palkkahallinnon kokonaisuutta ja siihen voi sisältyä myös henkilöstöhallinnon, kustannuslaskennan ja tuotannosuunnittelun tehtäviä. Palkkahallinnon tehtävänä on hoitaa palkanmaksuun liittyvät työnantajan velvollisuudet sekä toteuttaa työntekijän oikeuksia. Suurissa organisaatioissa on tyypillisesti oma palkkahallinto, jossa lasketaan palkat ja hoidetaan palkkoihin liittyvät velvollisuudet sähköisesti. Pienissä organisaatioissa sen sijaan on tavanomaista, että saman henkilön (usein henkilöstöpäällikön) vastuulla on talous- sekä henkilöstöasiat ja palkanlaskenta saatetaan hoitaa manuaalisesti. (Kondelin & Peltomäki 2020, 58; Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10–11.)

Palkkahallinnon työ on digitalisaation myötä muuttunut ja osaava palkanlaskija on edelleen työsuhteasioiden erityisasiantuntija. Södermanin mukaan ” - - Kun tietää käytännössä, miten palkat lasketaan ymmärtää myös palkkojen yhteyden lomiin, poissaoloihin, työsuhteen muutoksiin, tervey-

teen ja moneen muuhun asiaan.” (Rantalainen 2020.) Palkanlaskijan työtehtävien erityisasiantuntijuuden korostaminen on aiheellista, sillä sen myötä kun lait, säädökset ja niiden muutokset ovat hallussa, työ helpottuu ja virheiden määrä pienenee. Näihin perehtyminen vie kuitenkin paljon aikaa, joten kustannus- ja strategiasyiden takia tulevaisuudessa yhä useampi taloushallintoalan työntekijä tulee työskentelemään tilitoimistossa. Tämä tuo yrityksille mahdollisuuden keskittyä ydinosaamiseensa ja -tehtäviinsä. (KEHA-keskus 2020; Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11; Väinölä 2017.)

Yhteyshenkilö

Yrityksen sisäisen viestinnän heikkeneminen on pelkona monilla ulkoistavilla yrityksillä. Informaatiokatkosten välttämiseksi ja yhteistyön sujuvuudeksi tarvitaan ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välille yhteyshenkilö. Yhteyshenkilöitä voi olla yrityksen koosta riippuen yksi tai useampi. Heidän työnkuvaansa sisältyy palkanlaskennan ja muiden palkkahallinnon tehtäviä varten tarpeellisen tiedon välittäminen palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen välillä. Osa ulkoistettavista osaluista on sellaisia, mitä ei voida tai ole kannattavaa täysin ulkoistaa. Tällöin yhteyshenkilö tarvitaan edelleen osaksi prosessia. Ulkoistavalla yrityksellä on suositeltavaa pysyä jatkossakin kontrolli esimerkiksi maksuliikenteeseen ja pankkitileihin. Arkipäiväisen tiedottamisen ja tietojen antamisen lisäksi palveluntarjoajan kanssa sovitaan säännöllisiä tapaamisia, jolloin käydään läpi erilaisia havaintoja ja katselmuksia taloudellisista luvuista. (Väinölä 2017.)

Rekrytointi

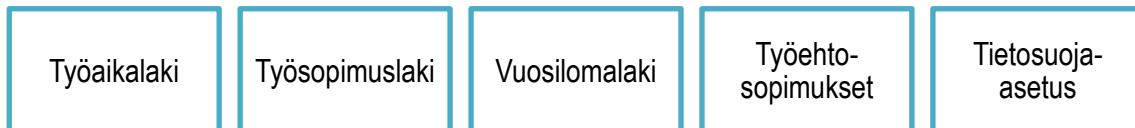
Ulkoistamisessa yrityksen koko henkilöstö tai osa siitä voi siirtyä palveluntarjoajalle, palveluntarjoaja voi hankkia heidät alihankintana tai henkilöstö voi siirtyä kokonaan pois ulkoistavan yrityksen palveluksesta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 131–132). Pienissä yrityksissä tiettyä taloushallinnon osa-alueita hoitaa tyypillisesti vain yksi henkilö. Tällöin haasteeksi nousee sijaisen löytyminen esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä on poissa pidempiaikaisesti. Palveluntarjoajalle siirtyessä haasteet sijaisen löytymisestä poistuvat ja rekrytointiprosessi helpottuu. Tilitoimistojen käytössä on niin sanottu varamiesjärjestelmä. Tämä tarkoittaa sitä, kun tilitoimiston palkanlaskija esimerkiksi sairastuu jää heidän tehtäväkseen hankkia sijainen työtehtävien ajallaan hoitamisen varmistamiseksi. Näin ollen pienen yrityksen ei tarvitse käyttää resursseja eikä kantaa huolta aikataulussa pysymisestä. Lisäksi resursseja vapauttaa tilitoimistosta saatu apu työsopimusten laatimiseen ja tilanteisiin, joissa henkilöstöä pitää vähentää tai lomauttaa. (Väinölä 2017.)

2.6 Lait ja säädökset

Merkittävimpiä työnantajan ja työntekijän välistä työsuhdetta sääteleviä lakeja ovat työaikalaki, työ-sopimuslaki ja vuosilomalaki. Näiden lisäksi täytyy huomioida muita säädöksiä, esimerkiksi alaa koskeva työehtosopimus, jolla voidaan poiketa laissa olevista puolipakottavista säännöksistä etuja tai oikeuksia vähentävästi. Säännösten tulkitsemisessa normien etusijaisjärjestys on seuraavanlainen:

1. ehdottomat lainsäännökset
2. työehtosopimuksen määräykset
3. työ sopimuksen ehdot
4. tahdonvaltaiset lainsäännökset
5. työnantajan käskyt (Kondelin & Peltomäki 2020, 57, 61.)

Erilaisia huomioitavia lakeja kokonaisuudessaan on lukuisia. Työehtosopimuksia voi olla etenkin tilitoimistoissa samalla palkanlaskijalla useita, joiden tunteminen pitää olla hallussa. Tarkastelemme tässä osiossa kuitenkin vain keskeisimpiä lakeja ja säädöksiä, jotka ovat kerrottuna kuviossa 6. (Sama.)



KUVIO 6. Keskeisimmät lait ja säädökset (mukaillen Kondelin & Peltomäki 2020, 57; Fredman 2018b)

Palkkahallinnon ulkoistamisessa yritys vapautuu monien lakien ja säädösten syvällisestä opettelusta. Tilitoimiston on mahdollista hoitaa palkkojen maksatukset ja pidätysten tilitykset, loma- ja poissaolotietojen käsittelyt, lakisääteisten ilmoitusten hoitamisesta (esimerkiksi verohallinnolle ja kansalliseen tulorekisteriin) ja hakemukset KELAan sekä vakuutusyhtiölle. Ulkoistaessa voidaan sopia, kuinka laaja palvelukokonaisuus halutaan hoidettavaksi. (Aallon tilitoimisto 2016; Accountor 2020.) Ulkoistavalle yritykselle jää ulkoistamisen myötä pakollisia tehtäviä, joiden oikeaoppinen läpivienti

vaatii keskeisten lakien ja työehtosopimuksien tuntemista. Työvuoroja suunnitellessa on huomioitava lainsäädännön ja käytettävän työehtosopimuksen lisäksi myös työntekijän työ sopimus ja paikalliset työaikajärjestelyt (Työturvallisuuskeskus 2020).

Työaikalaisissa on säädetty lakiin ja sopimuksiin perustuvasta säännöllisestä sekä liukuvasta työajasta, lisä-, yli- ja sunnuntaityöstä, vuorokausi- ja viikkolevosta, työvuoroluettelosta sekä työaika-kirjanpidosta (Työaikalaki 872/2019). Virheen ilmennettyä työvuoroissa tai muussa palkanlaskennan yhteyteen liittyvässä asiassa täytyy yrityksen informoida tästä välittömästi tilitoimistolle virheen oikaisemiseksi. Tilitoimisto korjaa virheellisen palkan työntekijälle sekä ilmoittaa muutoksista tulorekisteriin. Palkanlaskennan aineistojen säilytysaika on kirjanpitolain mukaisesti tositteilla ja liike-tapahtumia koskevilla aineistoilla kuusi vuotta ja kirjanpitoaineistoilla kymmenen vuotta. Käytännössä kuitenkin, koska palkanlaskennassa tapahtuneen virheen korjausvelvollisuus tulorekisteriin on kymmenen vuotta, on suositeltavaa säilyttää kaikki palkanlaskentaan liittyvä aineisto yhtä pitkältä ajalta. (Fredman 2018a.)

Vuosilomalain osalta keskeisimmät asiat mitä ulkoistavan yrityksen on syytä tuntea ovat vuosiloman ansainta, työssäolon veroinen aika, vuosilomaa täydentävät lisävapaapäivät pitkien poissaolojen ajalta (jotka johtuvat sairastumisesta, tapaturmasta tai lääkinnällisestä kuntoutuksesta), vuosiloman antaminen (ajankohta) ja vuosiloman säästäminen (Vuosilomalaki 162/2005). Vuosilomalaissa säädetään myös vuosilomapalkasta, mutta näiden edellä mainittujen pykälien tunteminen on suorassa yhteydessä vuosilomien suunnitteluun, jota ulkoistava yritys itse tekee, vaikka vuosilomapalkan kirjaaminen ja laskeminen on ulkoistettu tilitoimistolle.

Viimeinen perusasioiden hallintaa vaativa kokonaisuus on henkilötietojen käsittely. Silloin, kun ydin- tai tukiprosesseja ulkoistetaan palveluntarjoajalle pitää ulkoistavan yrityksen (rekisterinpitäjän) ja tilitoimiston (käsittelijä) välille tehdä 25.5.2018 voimaan tulleen EU:n tietosuojasetuksen mukainen kirjallinen sopimus tapauksessa, jossa tilitoimisto käsittelee henkilötietoja asiakkaan puolesta. Tavallisimmin tilitoimisto käsittelee henkilötietoja palkanlaskennan, jäsenmaksulaskutuksen tai asunto-osakeyhtiön kirjanpidon yhteydessä. Henkilötietojen käsittelyä koskeva tietosuojasopimus on osa TAL-sopimuskokonaisuutta ja se korvaa KL2004-sopimuksessa olleet henkilötietojen käsittelyn erityisehdot. Tietosuojasopimuksessa sovitaan kirjallisesti mitä tietoja käsitellään, kuinka kauan, miksi ja mihin tarkoitukseen, rekisteröidyt ryhmät, henkilötietojen tyyppi sekä mitä velvollisuuksia ja oikeuksia rekisterinpitäjällä on. (Fredman 2018b; Taloushallintoliitto 2018.)

3 RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Ulkoistamisen todellisena tarkoituksena on aina myönteisten muutosten tavoittelu sekä siitä saata-
vien hyötyjen tunnistaminen. Muun toiminnan vaarantamattomuus, strategisen linjauksen noudat-
taminen sekä toiminnon jatkuvuuden takaaminen kuuluvat yrityksen selkeisiin ulkoistamisen tavoit-
teisiin. Riskeihin luokitellaan asioita, jotka ovat haitaksi tai vaarantavat yrityksen hyötyjen toteutu-
mista. Riskien tunnistaminen on edellytys vakaalle yritystoiminnalle. Yleisimpiä tunnistettuja riskei-
hin vaikuttavia tekijöitä ovat palveluntoimittajan riippuvuus, joustamattomuus muuttuvissa liiketoi-
minnan tarpeissa, sisäinen vastarinta sekä ennakoitua korkeammat kustannukset. (Kiiskinen ym.
2002, 94.)

Palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen väliseen suhteeseen voi liittyä harmillinen puoli: liika riip-
puvuus palveluntarjoajasta. Riski on selkeästi piilevä. Ulkoistavalle yritykselle voi myöhemmällä
aikavälillä tulla vastaan muiden toimintojen ulkoistamisen tarve. Palveluntarjoajan yritystoiminnan
tarkoitus on oman liiketoiminnan kasvattaminen. Tämä näkyy selkeänä heijastuksena palveluko-
konaisuudessa: sitä useasti laajennetaan nykyisen asiakaskunnan monipuolistamiseksi. Ennes-
tään olevassa palveluntarjoaja-asiakassuhteessa yrityksen houkutus turvautua tuttuun ja turvalli-
seen on liiankin suuri. Haittoina voidaan nähdä kokonaislinjausten vastainen toiminta sekä valinta-
kriteerien noudattamatta jättäminen. Palveluntarjoajan asema voi kasvaa liian hallitsevaksi ja ul-
koistavan yrityksen muutoskyky heikkenee. Yrityksen täytyy suhtautua mahdollisiin laajennuksiin
kriittisesti analysoiden sekä huolellisesti harkiten – ennen kaikkea suhtautua, kuin kyseessä olisi
täysin uusi ulkoistamispäätös. (Sama, 95–96.)

Ennakoitua korkeammat kustannukset tulevat esiin monissa ulkoistamisissa. Useita kustannuste-
kijöitä ja riskejä täytyy ottaa huomioon. Ulkoistavalla yrityksellä saattaa olla heikko tuntemus pal-
velumarkkinoista. Tällöin kilpailukykyisen hinnan ja ehtojen neuvottelemine on haastavaa. Edis-
tyneiden työkalujen ja kilpailun kiristymisen vuoksi kustannustason tulee olla lähtökohtaisesti las-
keva ajan mittaan. Tätä ei aina osata hyödyntää, jolloin kiinteään hintaan tyydytään. Palvelun siir-
rosta syntyvät kustannukset myös tyypillisesti aliarvioidaan, joita ovat kertaluontoiset siirtymävai-
heen työpanokset sekä suorat jatkuvat ulkoistetun palvelun kustannukset. (Sama, 96–97.)

3.1 Ulkoistamatta jättäminen

Toisinaan, vaikka ulkoistamisprosessia viedään pitkästi eteenpäin, voidaan päätyä lopputulokseen, ettei ulkoistaminen kyseisessä yrityksessä olekaan kannattavaa. Ulkoistamatta jättämisen riskeinä ovat oman osaamisen riittämättömyys kyseisen prosessin hoitamiseen, oma toiminta on tehottomampaa ja vähemmän laadukasta kilpailijoihin verrattuna, kiinteät kustannukset ovat suuret eikä yrityksellä ole kykyä sopeuttaa organisaation kokoa markkinatilanteen muuttuessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45.)

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää saada ydintoimintojen lisäksi myös vähemmän tärkeitä, mutta silti olennaiset toiminnot hoidettua kunnolla. Näihin ei välttämättä riitä resurssit, jos ulkoistaminen jätetään tekemättä. Resurssien puute voi näkyä myös palkkahallinnon tietämyksessä. Aika ei riitä perehtymään laki- ja säännösmuutoksiin, joka ei välttämättä näy suoraan virheellisenä toimintana – vaan hidastaa palkkahallinnon työtehtävien hoitamista, joka puolestaan vie entisestään aikaa ydinprosesseihin keskittymiseltä. Kun kyseessä on pieni yritys, jossa palkkahallinnon työtehtäviä hoitaa vain yksi henkilö, on ulkoistamatta jättämisen riskinä se, että työtehtävien hoitaminen jää vajaaksi. Tämä korostuu etenkin sairastumistapauksessa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 45; Rantalainen 2019.)

3.2 Riskien määrittäminen

Riskejä voidaan kuvailla lukuisilla eri tavoilla. Yksi käytetyimpiä riskien määrittämiseen sen yksinkertaisuuden vuoksi on standardin mukainen BS8800 riskitaulukko (kuvio 7). Taulukkoa hyödynnetään useimmiten työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, mutta sen käyttökelpoisuus ulkoistamisen osalta on myös todellinen. Arviointi tehdään riskin suuruuden perusteella. Taulukon ylimmän rivin kolmesta vaihtoehdosta määritetään seurausten vakavuus, jonka jälkeen haittojen todennäköisyys arvioidaan ensimmäisen sarakkeen avulla. Riskin suuruus on valittujen kohtien leikkauspisteen arvon mukainen. Arviointi tapahtuu asteikolla 1–5, jolloin pienimillään oleva riski saa arvon 1 ja suurimmillaan arvon 5. (Työturvallisuuskeskus 2015, 28–29.)

Todennäköisyys	Seuraukset		
	<i>Vähäiset</i>	<i>Haitalliset</i>	<i>Vakavat</i>
<i>Epätodennäköinen</i>	1 Merkityksetön riski	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski
<i>Mahdollinen</i>	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski
<i>Todennäköinen</i>	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski	5 Sietämätön riski

KUVIO 7. Riskitaulukko (Työturvallisuuskeskus 2015, 28)

3.3 Mikä johtaa ulkoistamisen epäonnistumiseen?

Ulkoistamisprosessin kaikki vaiheet esivalmisteluista lähtien ovat tärkeitä, jotta päästään toivottuun tavoitteeseen. Onnistuneessa ulkoistamisessa sekä ulkoistava yritys, että palveluntarjoaja hyötyvät yhteistyöstä. Aina kaikki ei kuitenkaan suju suunnitellusti ja ulkoistaminen voi päättyä myös sopimuksen päättämiseen. Epäonnistuneen ulkoistamisen keskeisempiä syitä ovat: omaa ydinosaaamista ei ole tunnistettu selkeästi, palveluntarjoajan valintaan ei ole panostettu eikä kiinnitetty tarpeeksi huomiota, ulkoistamisesta seuraavia hyötyjä ja kustannuksia ei ole analysoitu riittävästi, ulkoistamisen jälkeiseen toiminnon johtamiseen ei ole varauduttu sekä prosesseja ei osata johtaa yli organisaatorajojen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 183–184.)

Ydinosaaamisen tunnistaminen on toisinaan haastavaa sen luonteen muuttuessa jatkuvasti. Ulkoistamisen näkökulmasta tarkasteltuna tärkeintä on tunnistaa ydinalue omassa liiketoiminnassa ja rajata tämä erilleen muusta toiminnasta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Palveluntarjoajan valinnassa epäonnistumista minimoidaan hankkimalla kattavasti tietoa yrityksestä. Arvokkaimpia tietolähteitä ovat palveluntarjoajan muut asiakkaat. Etenkin ne, joihin palveluntarjoajan edustaja ei suosittele ottamaan yhteyttä. Kustannusten osalta analysoinnin riittämättömyys voi johtaa siihen, että luotetaan liian sokeasti välittömien kustannusten vertailuun. Tämä voi saada ulkoistamisen näyttämään houkuttelevalta ja edulliselta vaihtoehdolta. Totuus on, että palkkataso on vain yksi kustannusten osa-alue ja oikeiden kustannusten vertailemiseksi on huomioitava koko kokonaisuus. Sopimuksen teon jälkeen epäonnistuminen voi ilmetä siinä, että pahimmillaan unohdetaan koko

ulkoistettu toiminto ja uskotaan sokeasti palveluntarjoajan hoitavan työt kokonaisuudessaan ilman mitään yhteistyötä ulkoistavan yrityksen kanssa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 184–188.)

Edellä mainittuja epäonnistumisen syitä voidaan minimoida panostamalla kattavasti ulkoistusprosessin eri vaiheisiin tarvittaessa ulkopuolisen organisaation puoleen kääntyen. Vaikka esivalmistelut on tehty käytettävissä olevien resurssien ja taitojen puitteissa niin hyvin kuin voi, on mahdollista, että ulkoistaminen epäonnistuu ja tätä ei ole välttämättä pystytty ennakoimaan. Näitä muita epäonnistumiseen johtavia syitä ovat luottamuksen puute osapuolten välillä, yhteistyöhön ei panosteta riittävästi, kommunikaatio tai tiedonsiirto ei suju toivotusti tai osapuolten välillä on epätasapainoa valta- ja voimasuhteissa (Sama, 184).

4 KANNATTAVUUS JA KUSTANNUKSET

Ulkoistaminen sekä päätös siihen päättämisestä johtaa ulkoistettavan toiminnon muuttumiseen hankittavaksi palveluksi. Hankintoja eivät siis ole ainoastaan ostetut materiaalit vaan kaikki, mistä yritys saa laskun. Pitkällä tähtäimellä katsottuna ulkoistaminen vaatii vahvaa hankinnan osaamista, jotta prosessi on kannattavaa. Palkkahallinnon ulkoistamisessa kyse on epäsuorasta hankinnasta, joka sisältyy henkilöstöresurssiin ja tarkemmin jaoteltuna asiantuntijapalveluun. Hankinnat, jotka eivät liity organisaation lopputuotteeseen tai palveluun, ovat epäsuoria hankintoja. Erilaiset organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit (palvelut, materiaalit ja tavarat) muodostavat liiketoimintamallista ja toimialasta riippuen 50–80 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Kun tähän lisätään epäsuorat ja investointityyppiset hankinnat nousee prosenttimäärä toimialasta riippuen entisestään. Yrityksen kilpailukyvyyn lisäksi myös kannattavuus yhdistyy näin ollen suoraan sellaisten resurssien varaan, mitkä ovat hankittu yrityksen ulkopuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 15, 21, 52, 58, 62.)

Keskeisimmät epäsuorat tai suorat kustannuksiin ja kannattavuuteen vaikuttavat edut ulkoistavan yrityksen sisällä ovat kustannussäästöjen lisäksi teknologiaetu ja keskittymisen tuomat edut (Sama, 176–177). Kun hankinnat tehdään tehokkaasti pienentää se muita kustannuksia. Välittömänä vaikutuksena hankintapäätös voi näkyä organisaation sisällä oman työajan käytössä; laitteen käytön oppiminen sekä käsittely- ja asennusajat poistuvat, kun kaikki palkkahallintoon siirtyvät tehtävät siirtyvät tiloimistolle. Kustannustehokkaassa ulkoistamisessa ei päädytä välttämättä halvimpään palveluntarjoajaan vaan tarkastellaan sopimuksen sisältöä ja toteutuskelpoisuutta kokonaisuutena laadusta tinkimättä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 26; Vilkkumaa 2017, 145.) Aloittavilla yrityksillä taloushallinnon kulut suhteutettuna liikevaihtoon ovat suuremmat kuin isommilla yrityksillä. Myös pienellä yrityksellä ulkoistaminen voi olla pitkällä aikavälillä tarkastettuna kannattavaa. Kun pystytään keskittymään ydinliiketoimintaan, voi tämä näkyä moninkertaisena voittona sen sijaan, että säästetään väärässä paikassa. (Väinölä 2017.)

Kannattavan ja kustannustehokkaan ulkoistamisen läpivienti edellyttää vaihtoehtojen huolellista tarkastelua. Tämä sisältää vaihtoehtojen kustannusten laskentaa sekä hyötyjen ja kustannusten vertailua kokonaisuutena. Yleensä ulkoistamisen tarkoituksena on pysyvä muutos, jonka vuoksi laskelmat tehdään pitkältä aikaväliltä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 195.) Toimintolaskennassa resurssi- ja toimintoajurien avulla selvitetään laskentakohteen kustannukset (kustannusten

kohdistamisen näkökulma) sekä kehitetään ja mitataan kokonaisprosessia, jota tarvitaan tuotteen tuottamiseen (prosessin tehokkuuden näkökulma) (Alhola 2016, 37–38).

Toinen vaihtoehto laskelmille on eri tavalla ajoittuvien hyötyjen ja kustannusten vertailu diskonttaamalla ne nykyarvoon ottaen huomioon kaikki tekijät useammalta vuodelta. Säännöllisin väliajoin tehdyt tarkistukset lähtökohtaolotusten paikkaansa pitävyydestä ja siihen, onko ulkoistaminen taloudellisesti edelleen järkevää ovat tärkeitä. Tarkastuksia tehdään muutaman vuoden välein tai peruslähtökohtien muuttuessa oleellisesti. Varsinaisen palvelun ulkoistamisen tuomien kustannusten lisäksi on huomioitava, että organisaatiolle jää ulkoistamisen jälkeenkin kustannuksia. Lisäksi myös itse muutosprosessi maksaa, johon kuuluu muutakin kuin laitteiden ja tietojen siirtäminen. Muutosprosessin ja palvelun ulkoistamisen ohella tulee pysyviä kustannuksia palveluntarjoajan valvomisesta, ohjaamisesta ja kehittämistä vaativista resursseista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 195; Vilkkumaa 2017, 139.)

4.1 Oma kustannustaso

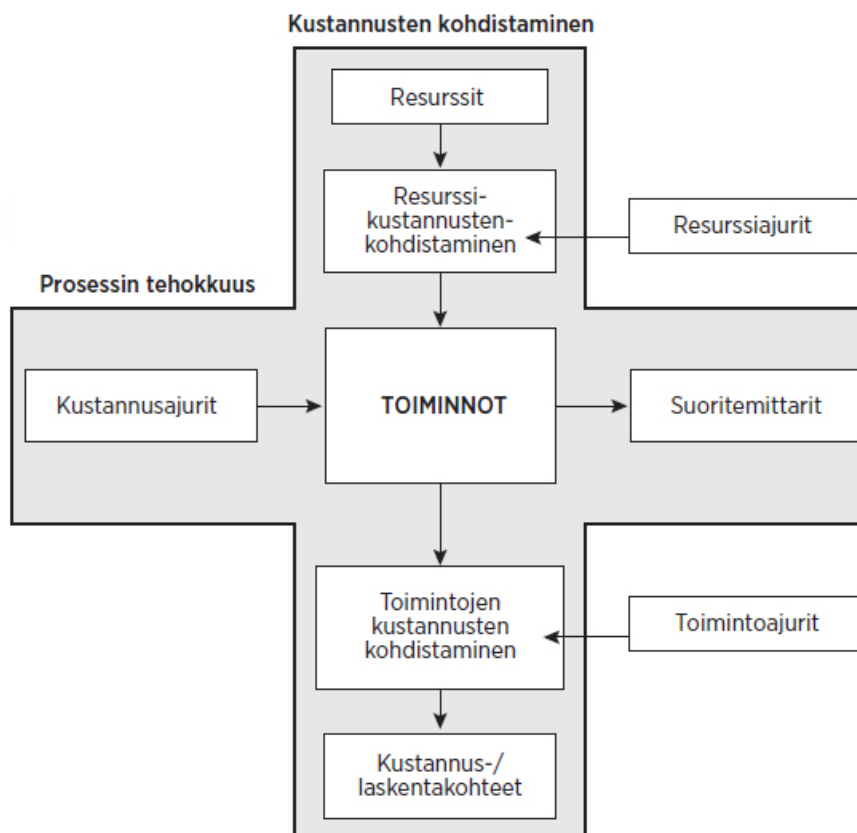
Tärkeä osa ulkoistamisen esiselvitysvaiheessa on oman nykytilanteen kustannustason selvittäminen. Yrityksien ongelmana on havaittu riittämättömät kustannusmittaukset. Näillä tiedoilla yritys vertaa omia kustannuksia mahdolliseen tulevaan palveluntarjoajan kustannustasoon ja ne ovat apuna ulkoistamisen päätöksenteossa. Yrityksen kustannuselementit tulee havaita kustannusarviota tehdessä. On tärkeää tiedostaa, että palveluntarjoajan kustannustaso ei vastaa yrityksen omaa tasoa, sillä palkkakustannusten lisäksi yritykselle sisältyy muitakin kustannuksia. Nämä kustannuselementit voivat olla esimerkiksi suorat palkkakustannukset, luontoisedut ja palkkojen sivukulut, kiinteistö- ja toimitilakustannukset, koneet, laitteet ja henkilökohtaiset työvälineet, IT-järjestelmät sekä vakuutukset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 52–53.)

Yrityksen sisäisesti tuottavan palvelun kustannustaso voidaan määrittää pääoma- ja henkilöstökustannusten avulla (Kiiskinen ym. 2002, 105). Kustannustason ymmärtämiseksi täytyy ottaa huomioon operatiiviset ja pääomakustannukset sekä erotella ne selkeästi erillis- ja yhteiskustannuksiksi. Esille nousee kysymyksiä ulkoistamisen vaikutuksista kustannuksiin – pysyvätkö ne ennaltaan, laskevatko vai nousevatko entisestään? Kokonaiskustannusten arvioimisen perusteella täytyy miettiä suoritekohtaisia kustannuksia. Yksittäinen toiminto sisältää usein erilaisia tehtäviä, jotka täytyy jakaa kustannuskohtaisesti näiden tehtävien kesken. Jakamalla suoritteiden tuottamisesta

aiheutuneet kustannukset suoritteiden lukumäärällä (esimerkiksi vuositasolla) saadaan laskettua suoritekohtaiset kustannukset. Tarkasteltavaa ajanjaksoa voi muokata yrityksen laskelmiin sopivaksi. Vääristynyt kustannusarvio tuo virheellistä tietoa yritykselle ulkoistamisen kannattavuudesta. Nämä virheelliset tiedot voivat johtua esimerkiksi riittämättömästä seurannasta ja raportoinnista, tiettyjen tehtävien tunnistamattomuudesta sekä olennaisten tietojen keräämättömyydestä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 53–54.)

4.2 Toimintolaskenta

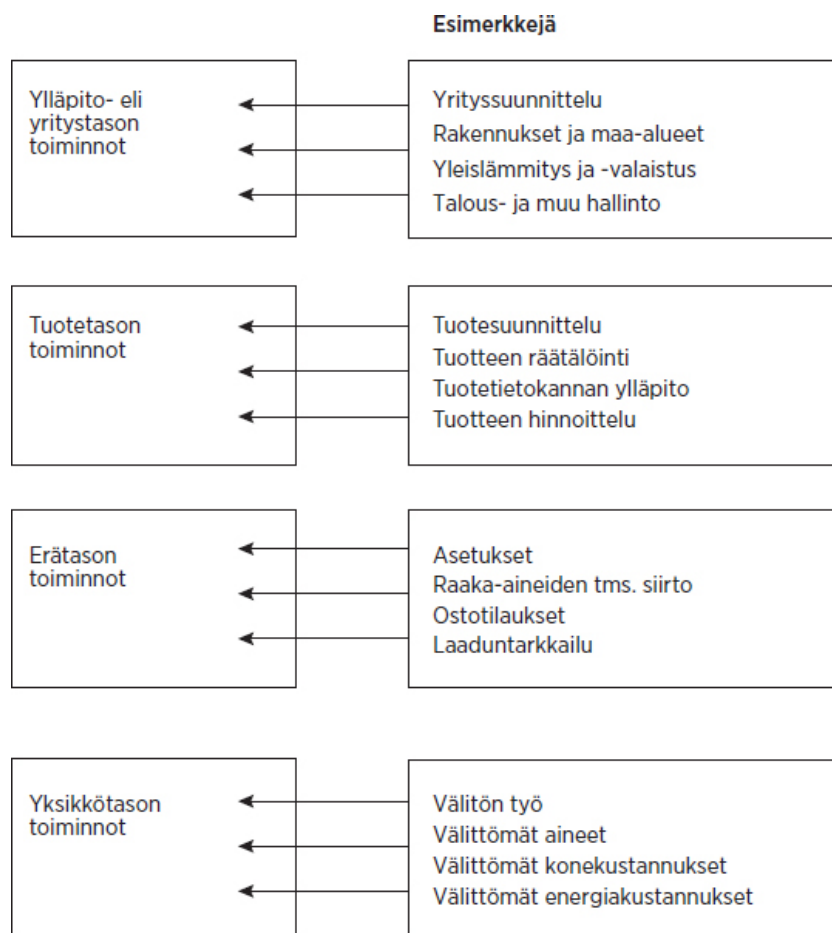
Toimintolaskennassa yritystä tarkastellaan kokonaisuutena vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Vertikaalisella tavalla asiaa katsotaan kustannusten kohdistamiseen keskittyvästä näkökulmasta ja horisontaalisella tavalla asiaa lähestytään prosessinäkökulmasta. Kuviossa 8 on havainnollistettu kaksidimensionaalista lähestymistapaa. Siinä näkyy, kuinka resurssiajurien avulla kohdistetaan resurssien kustannukset toiminnolle. Toimintoajureilla puolestaan kohdistetaan toimintojen kustannukset laskentakohteille, esimerkiksi tuotteille. Ajureilla tarkoitetaan kohdistinta tai mittaa millä nämä kohdistukset tehdään. (Alhola 2016, 37.)



KUVIO 8. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Sama)

Kustannusten kohdistamisen näkökulman tarkoituksena on tuottaa tietoa toiminnoista, laskentakohteista ja resursseista. Tavoitteena puolestaan on laskentakohteen kustannusten selvittäminen. Prosessin tehokkuuden näkökulma sen sijaan informoi kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Lisäksi kyseisen näkökulman avulla saadaan tietoa eri toimintojen suorituskyvyn mittareista ja kustannuskohdistimista. Tavoitteena prosessin tehokkuuden näkökulmalla on kehittää ja mitata kokonaisprosessia mitä tuotteen tuottamiseksi edellytetään. (Alhola 2016, 38.)

Ennen kuin voidaan valita oikea ja oikeantasoinen ajuri toimintolaskentaa varten, on tunnistettava toiminnot ja niiden hierarkkiset tasot. Yleensä yrityksen toimintoja selvitetään toimintoanalyysin avulla. Tunnistamisen lisäksi on ymmärrettävä niiden vaikutus muihin toimintoihin. Toimintoajurin on tärkeä olla toiminnon kanssa samantasoinen. Näitä tasoja voidaan määritellä esimerkiksi kuvion 9 mukaisesti. Talous- ja muu hallinto on ylläpito eli yritystason toimintoja. Tämä kategoria mahdollistaa yrityksen toiminnan ja aiheuttaa ylläpitokustannuksia. Kustannusten määrä ei ole sidoksissa yksittäisten tuotteiden volyymiin ja ne poistuvat tilanteessa, jossa yritys suljetaan. Palveluita, tuotteita ja asiakkaita koskevia päätöksiä tehdessä on tärkeää pitää mielessä toiminto- ja kustannusluokittelu, joka on laadittu toimintolaskennan näkökulmasta – näin nähdään mitkä kustannukset todellisuudessa reagoivat eri tasoilla tapahtuviin muutoksiin. (Sama, 40–42.)



KUVIO 9. Toiminto- ja kustannushierarkia (Alhola 2016, 42)

Toinen tapa toimintojen luokitteluun ovat seuraavat kategoriat: arvoa lisäävät, lisäämättömät ja tuhoavat, ydin- ja tukitoiminnot, tärkeysjärjestyksen mukaiset, toistuvat ja kertaluonteiset, toimintoketjun mukaiset sekä elintärkeitä, pakolliset, harkinnanvaraiset ja turhat toiminnot. Joissakin tilanteissa nämä voivat olla parempi luokittelutapa kuin kuviossa 9 mainitut. (Sama.)

4.3 Taloudelliset näkökulmat

Yksi ulkoistamisen vaikuttimista on kustannustehokkuuden parantaminen. Yritysten toimintatapoihin liittyy säästäminen osa-alueilla missä se on vähänkään mahdollista. Kilpailun koveneminen, kysyntä- ja taloustaantumet sekä jatkuvat budjettien leikkaukset ajavat yrityksiä tähän toimintatapaan. Palveluntarjoajan kustannukset muodostuvat eri tavalla kuin ulkoistavan yrityksen. Tämä tarkoittaa mittakaava- ja käyttöasteen etujen vaikutuksia, jolloin yleiskustannukset on jaettu isommille

yksikkömäärille ja esimerkiksi materiaalin sisäänostohinnat ovat matalammat. (Kiiskinen ym. 2002, 90–91.)

Ulkoistamisen tavoitteena voi olla myös pääomien vapauttaminen. Tämä ei kuitenkaan yleisesti toimi itsessään vaikuttimena – enemmänkin se on ulkoistamisen lisäpiirre. Joissain tilanteissa ulkoistavan yrityksen käyttö- tai vaihto-omaisuutta pystyy siirtymään palveluntarjoajalle palveluhinnan kompensaation tai erillisen korvauksen myötä. Tarve tukitoimintojen investointiin vähenee ulkoistamisen seurauksena ja vapautunutta pääomaa voidaan käyttää yrityksen ydintoimintoihin. Näin ulkoistamisen yhteen merkittävimpään tavoitteeseen keskitytään ja panostetaan tehokkaasti sekä vahvasti. Yrityksen taloudellisena tavoitteena voi olla myös kassavajeen tasoittaminen. Realisoimalla käyttö- tai vaihto-omaisuutta saadaan merkittävästi parannettua rahoitusvaikeuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 91; Rantanen 2004, 16–17.)

4.4 Kustannuksiin vaikuttaminen ja työajan kustannustehokkuus

Yrityksen miettiessä omia kiinteitä kustannuksiaan tulee näiden alentaminen tai jopa kokonaan välttäminen usein yhdeksi ulkoistamisen tavoitteeksi. Tarkoituksena on muuttaa kiinteät kustannukset muuttuviksi. Oman henkilöstön käyttäminen palkkahallinnon tehtävissä tuottaa yritykselle kuukausittain tietyn verran kiinteitä kustannuksia, vaikka työntekijöiden työmäärä vähenisi. Ulkoistamalla ulkopuoliselle palveluntarjoajalle voi yritys työmäärän muuttuessa itse säännöstellä palveluntarjoajan henkilöstön määrää omaansa sopivaksi, jolloin syntyviin kiinteisiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa alentavasti. (Andberg 2019, 9; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 24–25.)

Yrityksen suurimpiin yksittäisiin kulueriin lukeutuu henkilöstökulut. Näiden kulujen alentaminen ulkoistamisen kautta on merkittävä kustannussäästö. Toistuvat henkilöstökulut kuten palkat, eläkekulut, vakuutus- ja sosiaaliturvamaksut sekä sairauskulut tuovat yritykselle vuositasolla isoja merkittäviä kustannuksia. Muita kustannuksia aiheuttavia asioita ovat erilaiset perehdytykset, henkilöstön jatkuva osaamisen päivittäminen sekä erilaiset koulutukset. Merkittävästi kustannuksia tuoviin osa-alueisiin lukeutuu myös IT-kulut. Tähän sisältyy esimerkiksi palvelimet, lisenssit sekä pilvipalvelut, joiden käytöstä ja ylläpidosta aiheutuu yritykselle isoja kulueriä. (Azets 2020.)

Palkanlaskennan kustannustehokkuus on yksi tärkeistä tavoitteista. Palkat pitää laskea tietyllä tavalla eikä niihin käytettyyn aikaan saisi mennä paljoa ylimääräistä suunnitellusta. Laadun on kuitenkin pysyttävä yhtä korkeana kuin aikaisemminkin – aikataulun muuttuessa yhä tiheämmäksi. Palveluntarjoajan ammattitaitoinen henkilöstö pystyy tarjoamaan laadukkaampaa ja nopeampaa palkanlaskentaa keskittymättä yrityksen muihin osa-alueisiin, joita palkanlaskijat pienemmissä yrityksissä yleensä hoitavat. Kokopäiväinen työntekijä käyttää noin 60 % työajastaan kyseiseen ydintehtäväänsä ja loput työajasta menee muihin tekemisiin kuten toiminnan kehittämiseen, poissaoloihin jne. Ulkoistamisen sopimushinta vaikuttaa kustannustehokkuuteen, jolloin varsinkin palkanlaskentaan käytetty aika korostuu. Ulkoistamalla ydinprosessien ulkopuolisia osa-alueita yritys maksaa vain palvelusta ja tehdystä työstä, ei tukiprosesseihin kuulumattomista tehtävistä. (Azets 2020; Järvelä 2013, 22.)

5 SELVITYKSEN TEKEMINEN

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä työssä käytettäviä kehittämismenetelmiä ja analysoida empiirisen aineiston sekä tietoperustan pohjalta tuloksia ensin sosiaalisesta näkökulmasta sisältäen riskianalyysin, jonka jälkeen laskelmia hyödynnetään taloudellisessa näkökulmassa. Litteroitu teemahaastattelu avataan tuloksien ymmärrettävyyden helpottamiseksi.

5.1 Kehittämismenetelmät

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tätä tutkimusta on melkein mahdotonta mitata määrällisesti, joten sopivaksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Tutkimuksen lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta (case-tutkimus), sillä tarkoituksena on saada syvälinen ja monipuolinen kuva tutkittavista ilmiökokonaisuuksista ja tarkastella niitä erilaisista näkökulmista. Tapaustutkimuksessa tuloksia ei yleisesti ottaen voida yleistää. Työssämme pyrimme ymmärtämään muutamia käsiteltäviä ilmiöitä, jotka kokonaisuudessaan käsittelevät ulkoistamisen prosessia ja näin ollen voidaan tuloksilla osoittaa jonkinlaisia yleistettävyyttä muiden, paitsi laskelmien osalta. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus voi olla luonteeltaan kvalitatiivinen (laadullinen) tai kvantitatiivinen (määrällinen). Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan syventäviä vastauksia miten ja miksi -kysymyksiin. Tarkoituksena on tutkimuskysymysten kautta ja teemahaastattelun avulla saada vastauksia palkkahallinnon ulkoistamisen kannattavuuteen. Nämä saadut tiedot ovat näkökulmia, mielikuvia ja mielipiteitä. Niiden avulla ymmärretään paremmin tarkasteltavien ilmiöiden käyttäytymistä. Siinä missä kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan syventävämpiä vastauksia kuin kvantitatiivisella – on kvalitatiivisten tulosten analysointi puolestaan vaikeampaa. Tämän tutkimustyyppin vaarana onkin, että tuloksia ei analysoida tarpeeksi ja ne jäävät näin ollen hyödyntämättä. (Isohookana 2007, 119–120; SurveyMonkey 2020.)

Empiirinen aineisto

Kerättävän aineiston määrittäminen tapahtuu tutkimuskysymysten pohjalta. Käytämme tutkimuksemme tyypillisesti käytettyä laadullista aineistonkeruumenetelmää eli haastattelua. Muu aineisto kerätään yrityksen luovuttamista virallisista dokumenteista. On tärkeää kerätä tarpeeksi laaja, mutta sopivasti rajattu aineisto, jotta tutkimus vastaa sisällöltään syvällistä tarkastelua ja selkeää aiheeseen perehtymistä eikä vain pintapuolista raapaisua. Aineiston kerääminen tapahtuu pääosin teemahaastattelun avulla yrityksen nykyiselle ainoalle palkanlaskijalle. Haastattelu nauhoitetaan myöhempää litterointia varten. Teemahaastattelun valintaa perustelee se, että tarkoituksena on saada haastateltavalta tarpeeksi laajaa informaatiota analyysia varten. Teemat johdattelevat tutkimuskohteen (haastateltavan) kertomaan itse oman näkemyksensä aiheesta. Apukysymysten mahdollinen käyttö edesauttaa keskustelun etenemistä oikeaan suuntaan. Tutkimuskohteen on tarkoitus kertoa aiheesta vapaasti käyttämällä omia termejään. (Mykkänen 2006.)

Analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimuksen perinteisenä analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia ja sitä käytämme myös tässä opinnäytetyössä. Tarkoituksena on kerätä tutkimusaineisto niin, että sitä voi tarkastella eri näkökulmista ja seurauksia sekä yhteyksiä ilmiöiden välillä. Aineisto koostuu haastattelusta, laskelmista ja yrityksen virallisista dokumentaatioista sekä siitä erotellaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Hajanaisesta aineistosta on tarkoitus saada tiivis, pelkistetty ja yhteneväinen, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä sisällönanalyysissa jo olemassa olevaa tietoa halutaan testata. Deduktiivinen tutkimus on kolmivaiheinen prosessi aineistolähtöisen analyysin mukaisesti. Prosessi etenee aineiston redusoinnista (pelkistäminen) klusterointiin (ryhmittely), jonka jälkeen tapahtuu abstrahointi (käsitteellistäminen). Valmiista sisällönanalyysista saadaan käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Tampereen yliopisto 2020.)

5.2 Haastattelu

Haastattelun toteutustapa oli teemahaastattelu, jossa haastattelimme yrityksen palkkahallintoa hoitavaa henkilöä. Haastatteluun varattiin aikaa yksi tunti, josta käytimme noin 20 minuuttia keskustelun selkeyden ja sujuvuuden vuoksi. Keskustelu nauhoitettiin kahden puhelimen ääninauhureilla,

millä varmistettiin materiaalin käyttökelpoisuus litterointia varten. Teemoiksi valitsimme seuraavat viisi aihetta: perustiedot, ulkoistaminen ja sen hyödyt, ulkoistamisen riskit ja haitat, yhteydenpito palkansaajien ja palkkahallinnon välillä sekä kustannukset. Lopuksi esitimme teemojen ulkopuolelle sijoittuvan kysymyksen palkkahallinnon ulkoistamisen kokonaistavoitteesta. Liitteestä 1 löytyy teemahaastattelun runko apukysymyksineen.

Haastattelemamme henkilö on koulutukseltaan tradenomi ja hän on työskennellyt erilaisissa taloushallinnon tehtävissä pääosin IT-alan yrityksissä. Palkanlaskennan osalta käytännön kokemusta on noin 3,5 vuoden ajalta. Muiden työtehtävien lisäksi hänen vastuullaan on yrityksen palkkahallinto ja kirjanpito. Palkansaajia on 31 ja palkanmaksuun liittyvät tehtävät hoidetaan maksuttomalla ohjelmalla, jonka kautta toimitetaan myös sähköiset palkkalaskelmat. Kokonaisuudessaan palkkahallintoon käytettävää työaika on kuukausitasolla hyvin hankala arvioida. Tuntimäärä vaihtelee kuukausittain, sillä esimerkiksi lopputilien laskentaa ja uusien työsuhteiden perustamista ei välttämättä ole joka kuukausi. Nämä harvemmin esiintyvät työtehtävät työllistävät huomattavasti enemmän kuin tavanomaiset palkkahallinnon tehtävät. Tämän vuoksi haastateltavalta saatiin palkkahallinnon työtehtäviin käytetyn ajan keskiarvo, joka on kahdeksan tuntia kuukaudessa. Tästä puolet sisältää palkanlaskentaa ja toinen puoli avustavia työtehtäviä.

Kysyimme haastateltavalta, kuinka laajalla kokonaisuudella ulkoistaminen on tavoitteena aloittaa, sillä palveluntarjoajien palvelukokonaisuudet ovat räätälöitävissä ja vaihtoehtoja on paljon. Yrityksen tavoitteena on saada ulkoistettua kirjanpito käsi kädessä palkkahallinnon kanssa samanaikaisesti. Ensiksi ulkoistettaisiin edellä mainittujen perustoiminnot. Tämä siitä syystä, että yritys haluaa varmistaa ensin yhteistyön sujuvuuden palveluntarjoajan kanssa, jonka jälkeen vasta mahdollisesti laajentaa ulkoistettavia tehtäviä. Yhteistyön sujuvuuden lisäksi asiaan tulee vaikuttamaan myös tulevaisuuden näkymät ja se, mihin haastattelemamme henkilön työnkuva tulee painottumaan kirjanpidon ja palkkahallinnon poistuessa häneltä. Palkkahallinto vaatii koordinoitua ulkoistamisen jälkeenkin ja haastateltava kertoi päävastuun siitä jäävän itselleen mutta jatkoi, että todennäköisesti ulkoistamisen myötä hän voi keskittyä paremmin HR-tehtäviin sekä tukemaan heidän esimiehiään HR-tehtävässä. Keskustellessa ei täysin poissuljettu, että tulevaisuudessa työnkuvan muutuksessa tulisi halu palkata avustava työntekijä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin, mutta tämä asia ei ollut ainakaan tällä hetkellä ajankohtainen.

Suurimpana syynä ulkoistamiselle on, että haastateltavamme henkilön aika ei riitä palkkoihin niin paljoa kuin niihin olisi hyvä käyttää aikaa. Lisäksi yritys on kasvanut sen verran nopeasti, että palkanlaskentaan on tullut lisää vaikeuskerrointa. Alkuvaiheessa työntekijöitä on ollut pienempi määrä ja heidän kaikkien ollessa kuukausipalkkaisia, on palkanlaskenta ollut yksinkertaisempaa. Edellä mainittujen asioiden lisäksi yritys haluaa saada parhaan ammattitaidon palveluntarjoajalta. Toiveissa on, että palveluntarjoajan palkanlaskija tulee olemaan aktiivinen henkilö, jolta löytyy myös persoonaa. Keskustelimme haastateltavan kanssa, että mekaanisen palkanlaskennan osaa nyky-aikaisilla ohjelmilla tehdä melkein kuka tahansa, mutta palkanlaskijan työ on asiantuntijatyötä eli paljon muutakin kuin palkkojen maksatukseen vientiä. Tämän vuoksi toiveissa on, että palkanlaskija osaa kysyä oikeita kysymyksiä ja huomauttaa esimerkiksi työehtosopimukseen tai yleiskorotukseen liittyvissä asioissa.

Tällä hetkellä yhteydenpito palkansaajien ja palkanlaskijan välillä on mutkatonta. Toimistolla ollessa palkanlaskija on helposti tavoitettavissa. Työpiste tosin on paikassa, jossa on hieman vaikeampi puhua avoimesti palkka-asioista. Tämän vuoksi palkansaajat ottavat yhteyttä myös yrityksen sisäisen chatin kautta yksityisviesteillä. Palkka-asioista kysellään jonkin verran, esimerkiksi miten lomapäivät näkyvät palkkalaskelmalla. Yleensä palkkoihin liittyviä kysymyksiä on enemmän työsuhteen alkuvaiheessa, mutta asioiden tullessa tutummaksi myös kysymykset vähenevät. Palkansaajien näkökulmasta ei nähdä ongelmallisena, jos ulkoistamisen myötä palkansaajat eivät välttämättä pysty olemaan suoraan yhteydessä palveluntarjoajan palkanlaskijaan. Vaikka haastateltavan henkilön työnkuva muuttuu, jää hän yrityksen palvelukseen. Hän uskoo pystyvänsä myös jatkossa vastaamaan todennäköisesti 90 %:iin näistä kysymyksistä sen perusteella, minkälaisia ne ovat tähän mennessä olleet. Haastateltava jatkaa, että siinä vaiheessa kuitenkin, jos palkansaajia alkaa olemaan 50–70, ei kaikkien palkkalaskelmia pysty käymään läpi enää niin yksityiskohtaisesti. Tällä hetkellä tilanne on vielä toinen.

Haastateltava pohtii kirjanpidon ja palkkahallinnon ulkoistamisen olevan alkuvaiheista asti aikaa ja panostusta vaativa mittava projekti. Kaikki tiedot täytyy saada siirrettyä kunnolla mahdolliselle palveluntarjoajalle, joten projektiin liittyy ajankäytöllisiä riskejä. Aikaa on löydettävä jostakin, mutta samanaikaisesti tiedot täytyy saada siirrettyä oikealla tavalla ja oikeaan aikaan ilman, että se on liian työlästä kummallekaan osapuolelle. Tästä haastateltavalla on aikaisempaa kokemusta, joten riski ja huoli on todellinen. Toinen esille tullut riski koskee yhteistyötä – miten se lähtee toimimaan? Haastateltavallamme on kokemusta muutamista ulkoisista toimijoista ja yhteistyö voi olla hyvin eri-

laista palveluntarjoajasta riippuen. Riskinä on, epäonnistuuko yhteistyö vai sujuuko se kuten toivotaan. Huolenaiheet liittyvät eniten kommunikointiin sekä palkanlaskijaan – osaako hän kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. Palveluntarjoajan tuoma osaaminen sen sijaan ei huoleta. Siihen on vahva luotto, että toivottua asiantuntemusta saadaan. Huolet liittyvätkin tähän osaako palkanlaskija tuoda asiantuntemustaan esille aktiivisesti oikeanlaisten kysymysten kautta esimerkiksi huomattaessaan palkoissa jonkin lisätietoa vaativan asian, koska yrityksellä itsellään ei ole kaikista parhain palkkahallinnon tietämys. Tärkeää on, että kaikki menevät varmasti oikein.

Tällä hetkellä palkkahallinto on vain yhden henkilön varassa. Tätä haastatettava piti merkittävänä riskinä. Jos hän sairastuu niin, ettei voi itse hoitaa näitä tehtäviä, ei heillä ole mitään varajärjestelmää kuka työtehtävät hoitaisi. Hän pyrkii kyllä ennakoimaan, koska palkanlaskenta on kriittinen toimi ja on katastrofi, jos palkat jäävät jossain kuussa maksamatta. Seuraamukset vaikuttaisivat moneen ihmiseen ja asiaan. Palkansaajilla voi olla esimerkiksi lainojen maksut ajoitettuna palkka-päivän yhteyteen. Yrityksen käyttämä palkanlaskentaohjelma on web-pohjainen, joka on käytettävissä missä tahansa ja millä tahansa koneella. Tällä he voivat minimoida kyseistä riskiä, mutta näkevät sen olevan silti selkeä.

Kustannuksista keskustellessa kävimme läpi muun muassa yrityksen työtiloja ja järjestelmiä. Palkanlaskentaohjelma on kuten aiemmin mainittu, maksuton. Dokumentointia ja useita muita asioita yritys tekee Excelillä. Tämä on heillä joka tapauksessa käytössä, joten se ei tule näkymään ulkoistamisen kustannuksissa. Mitään postitukseen liittyviä kustannuksia ei ole, sillä kaiken saa lähetettyä sähköisesti. Palkkahallintoon ei ole erillisiä tiloja, joten haastatettava mietti, että hänen pitäisi arvioida mikä osuus tilojen käytöstä käytetään tähän, mutta tämä on hieman hankalaa.

Tulevaisuuden osalta kysyimme mitä mieltä haastatettava on, jos yritys kasvaa sen verran isoksi, että olisi kustannuksellisesti kannattavaa palata sisäiseen palkkahallintoon. Nähdäänkö sitä yhtenä vaihtoehtona? Tähän oli vaikea vastata. Aikaisemman kokemuksen perusteella tuntui, että ulkoistaminen on enemmän mahdollinen kuin se, että palkattaisiin sisäisesti uusi työntekijä. Tulevaisuudessa tulee varmasti olemaan tarvetta lisäresursseille myös sisäisesti taloushallinnon ja HR:n puolella. Nämä tehtävät tulisivat kuitenkin olemaan enemmän koordinoivaa ja raportoivaa, sisäisiä prosesseja tukevia. Työtä riittää, mutta palkkahallinnon osalta päällimmäisenä oli kuitenkin ajatus, jos ulkoistaminen saadaan tehtyä ja siihen löytyy hyvä palveluntarjoaja, on työ yleensä tehty kustannustehokkaasti ja yhteistyön sujuessa palkkahallinto pidettäisiin ulkoistettuna. Haastatettava pohti kuitenkin vielä, että heillä uusia työntekijöitä palkatessa painotetaan sitä, minkälainen henkilö on.

Mahtavan henkilön tullessa vastaan, joka halutaan palkata ja jonka vahvuuksiin kuuluu palkanlaskenta, ei sisäiseen laskentaan palaaminen ole poissuljettu vaihtoehto. Sitä ei kuitenkaan nähdä, että etsimällä etsittäisiin palkanlaskijaa. Tässä tapauksessa yrityksen pitäisi myös kasvaa niin suureksi, että palkkahallinnosta saataisiin kokopäiväinen työ. Tässä vaiheessa palasimme takaisin keskustelemaan riskeistä. Kyseisessä tapauksessa palattaisiin takaisin yhteen tämän hetken suurimmista riskeistä: tilanne olisi jälleen se, että palkkahallinto olisi yhden henkilön varassa. Haastateltava totesikin, että yrityksen kasvaessa suuremmaksi riski olisi entistä vakavampi, joten käytännössä täytyisi olla kokonainen tiimi hoitamassa palkkahallinnon tehtäviä.

Haastattelun lopussa kysyttäessä kokonaistavoitteesta esille nousi tärkeimpänä asiana, että palkat on laskettu ajallaan ja mahdollisimman virheettömästi asiantuntevan palveluntarjoajan myötä sekä tekijöitä on enemmän kuin yksi henkilö. Haastattelun päättyessä halusimme varmistaa, ettei mitään relevanttia tietoa jäänyt käymättä läpi. Teemahaastattelun runko oli selkeä ja rakennettu niin, ettei mikään oleellinen pääteema jäänyt käsittelemättä. Keskustelun aikana kysyimme tarkentavia kysymyksiä, jolloin suunnitteluvaiheessa ulkopuolelle jääneitä asioita saatiin käytyä läpi.

5.3 Sosiaaliset tulokset

Tavoitteet ovat hyvin tärkeä osa-alue ulkoistamisprosessissa. Toimeksiantajan yksi tärkeimmistä toiveista on löytää palveluntarjoaja, jonka kanssa yhteistyö on sujuvaa ja jonka kautta saadaan tarvittavaa asiantuntemusta. Haastattelemaamme henkilöllä on aikaisempaa kokemusta muuttaman eri palveluntarjoajan kanssa tehdystä yhteistyöstä, joissa kommunikaatio ei ole ollut aina toivotunlaista. Tästä syystä mielestämme esiselvitykseen kannattaa panostaa sekä rahallisesti, että ajallisesti, vaikka ajan löytäminen tuntuu haastavalta. Toimeksiantaja on kertonut haluavansa viedä prosessia eteenpäin mahdollisimman pian, mutta ajankohdallisesti järkevintä on ajoittaa prosessin läpivieminen keväälle 2021. Kiireisin vuodenvaihteen aika ehtii mennä ohi ja kesälomat eivät ole meneillään samaan aikaan. Myös esiselvitykseen saadaan panostettua näin paremmin, kun ajatustyölle jätetään paremmin aikaa.

Esiselvityksessä eri vaiheita on syytä tarkastella pidemmällä aikatahtimella. Esimerkiksi kustannushyödyt tämän kokoisella yrityksellä eivät välttämättä näy suoraan ulkoistamisessa. Ulkoistaminen voi tulla jopa kalliimmaksi, mutta loppupeleissä ydinosaamiseen keskittyminen tuo enemmän

lisäarvoa ja mahdollisesti suuremman liikevaihdon kuin ulkoistamatta jättäminen. Tähän vaiheeseen on syytä panostaa kerralla huolellisesti ja tehdä siinä vaiheessa, kun aikaa on riittävästi. Tämä täytyy käydä läpi huolimatta siitä, ulkoistetaanko palkkahallinto kerralla vai pienemmissä osissa. Haastateltavan mielestä ulkoistaminen kannattaa hoitaa vaiheittain: ensin perustoiminnot, jonka aikana varmistetaan yhteistyön sujuvuus. Olemme kuitenkin asiasta eri mieltä, sillä ajankäyttö palkkahallinnon tehtäviin ei tälläkään hetkellä ole kuin murto-osa kokonaistyöajasta. Lisäksi haastateltava korosti suurimmaksi ulkoistamisen syyksi ajan riittämättömyyden, sillä aikaa ei riitä tälläkään hetkellä palkkahallinnon tehtäviin niin paljon kuin pitäisi. Tämä johtuu selvästi palkanlaskentaan tulleesta vaikeuskertoimesta, sillä työntekijöitä on tullut huomattavasti lisää lyhyessä ajassa ja maksettavana on nykyään kuukausipalkkojen lisäksi myös tuntipalkkoja.

Ulkoistamalla ensin palkanlaskennan, joka teoriassa tarkoittaa palkanmaksukaudelta maksettavaa palkkaa ja maksuun liittyviä pakollisia dokumentteja, ei työaikaa saada vapautettua merkittävästi. Sen sijaan palkkahallinnon ulkoistaminen, johon edellä mainittujen asioiden lisäksi sisältyy muun muassa vuosilomalaskentaa, sairauspoissaoloja sekä kuukausi- ja vuosiraportointia, vapauttaa työaikaa huomattavasti enemmän, kun yrityksen vastuulle jää ainoastaan työaikalistojen toimittaminen palveluntarjoajalle. Työaikalistojen toimittamisen lisäksi haastattelemamme henkilön vastuulle jää silti olla perillä lakien, säädösten ja työehtosopimuksen perusasioista. Hän on tähänkin asti hoitanut palkkahallinnon tehtävät, joten perusosaaminen on varmasti hallussa. Näin vaativampi erityisosaaminen siirtyy palveluntarjoajan vastuulle. Tulevaisuudessa kun lait ja säädökset muuttuvat säästy yrityksen aikaa, kun heidän ei tarvitse perehtyä yksityiskohtaisesti jatkuvasti tapahtuviin muutoksiin. Työehdot ja lainsäädäntöön liittyvät asiat voivat joissakin tapauksissa estää ulkoistamisen. Tässä tilanteessa kyseessä on tukiprosessin ulkoistaminen, jolla yritys ei erotu kilpailijoistaan ja johon palveluntarjoajalta löytyy vakiintuneita käytäntöjä, joten kyseistä estettä ei ole.

Yhteydenpito on tällä hetkellä sujuvaa palkkahallinnon ja palkansaajien välillä. Ulkoistaminen tarkoittaa muutosta, jossa yhteydenpito voi rajoittua nykyisestä. Yritys ei tuonut huolenaiheita tähän liittyen ja olemme samaa mieltä, ettei se hankaloita palkansaajien yhteydenpitoa palkkahallintoon. Näin ollen ulkoistaminen ei tule palkansaajille isona muutoksena, sillä sama henkilö jää yhteyshenkilöksi ja voi tarvittaessa vastata palkka-asioita koskeviin kysymyksiin. Tilanne muuttuu, jos palkansaajien määrä kasvaa huomattavasti, jolloin yhteyshenkilö ei pysty yksityiskohtaisesti käymään kaikkien henkilöiden palkkalaskelmia. Tällaisen tilanteen tullessa eteen on siihen helpompi valmistautua ja palkansaajien mukautua, kun ulkoistamisprosessi on valmis ja palveluntarjoajan käytän-

nöt tutumpia. Pidämme positiivisena sitä, että irtisanomiselta vältytään. Yrityksen ainoa palkkahallintoa hoitava henkilö pääsee keskittymään päätyötehtäviin, joka tarkoittaa parempaa esimiesten tukemista HR-tehtävissä.

Riskianalyysi

Mielestämme huono esiselvityksen toteuttaminen on merkittävä riski, joka voi johtaa ulkoistamisen epäonnistumiseen. Palveluntarjoajan valinnassa on syytä ottaa kokonaisuus huomioon pelkkien lukujen sijaan. Asioita täytyy tarkastella pitkän aikavälin tähtäimellä, sillä hyvään riskinhallintaan kuuluu tulevaisuuteen varautuminen ja vastuullinen yritys toimii näin. Epäonnistumisen minimoimiseksi molemmilla osapuolilla täytyy olla yhteneväinen näkemys odotuksista ja tavoitteista. Tarjoajien valintana on ulkoistaa palkkahallinto pysyvästi. Tämän vuoksi sopimus on hyvä laatia tarpeeksi pitkäksi, jotta toiminnan pitkäaikainen kehittäminen yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa on mahdollista.

Haastateltavalla on kokemusta yhteistyöstä muutaman eri palveluntarjoajan kanssa, joten emme näe tarvetta lisätä ulkoistamisprosessin kustannuksia hyödyntämällä ulkopuolista apua palveluntarjoajan valintaan. Haastattelussa ei käynyt ilmi onko valintaprosessista aikaisempaa kokemusta, mutta uskomme aikaisempien yhteistöiden tuoneen arvokasta kokemusta siitä, millaisiin asioihin on syytä kiinnittää huomiota palveluntarjoajan valinnassa. Haastateltavaa huolesti yhteistyön ja kommunikation toimivuus. Mielestämme tähän kannattaa kiinnittää huomiota jo ensimmäisistä yhteydenotoista lähtien. Varsinkin tarjousten esittelytilaisuudessa tarkentavilla kysymyksillä pystyy selvittämään yhteistyön toimivuutta ennen sopimuksen laatimista. Palveluntarjoajien välillä on selkeä kilpailu, jonka vuoksi esimerkiksi palveluntarjoajan edustaja ei välttämättä suosittele perehtymään tiettyyn kilpailijaan. Pidämme tärkeänä, että juuri näihin palveluntarjoajiin tässä tilanteessa tulee perehtyä. Tämä voi kertoa siitä, että kyseessä on nimenomaan erittäin potentiaalinen vaihtoehto yhteistyökumppaniksi.

Ulkoistamatta jättämisen merkittävin riski on resurssien puute yrityksen kasvaessa. Työtehtävät ovat tällä hetkellä yhden henkilön varassa ja ovat myös tulevaisuudessa, jos ulkoistaminen ei toteudu. Tästä seuraa nykyhetkeä suurempi riski, sillä tämänhetkinen palkansaajien määrä on lähempänä kolmeakymmentä, mutta yrityksen kasvaessa palkkojen viivästyminen tai maksamatta jättäminen aiheuttaa suuremman haitan koskiessa moninkertaista palkansaajien määrää. Sekä haastateltava että me painotamme tämän riskin merkitystä. Emme kuitenkaan koe ulkoistamatta

jättämisen vaihtoehtoa mahdolliseksi, sillä ulkoistamisen eteenpäin viemiselle on riittävästi syytä. Lopullisen päätöksen kuitenkin tekee toimeksiantaja ja jos he päättävät jättää ulkoistamatta voidaan tätä riskiä minimoida samoilla keinoilla kuin yllättävien poissaolojen riskejä. Näitä avataan tarkemmin kuvion 10 yhteydessä.

Todennäköisyys	Seuraukset		
	Vähäiset Työmäärän kasautuminen	Haitalliset Palkanmaksun viivästyminen	Vakavat Palkanmaksun poisjääminen
Epätodennäköinen Pidempiaikainen yllättävä poissaolo, tavoittaminen mahdotonta	1 Merkityksetön riski	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski
Mahdollinen Pidempiaikainen poissaolo, tavoittaminen mahdollista	2 Vähäinen riski	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski
Todennäköinen Lyhytaikainen poissaolo	3 Kohtalainen riski	4 Merkittävä riski	5 Sietämätön riski

KUVIO 10. Riskitaulukko (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2015, 28)

Riskitaulukkoon on valittu mielestämme merkittävien nykytilanteen riskitekijä. Työntekijän poissaolo voi johtaa merkityksettömästä riskistä pahimmillaan sietämättömään riskiin. Taulukkoon on koottu eri poissaolojen vaihtoehtoja ja niiden seurauksia. Tietyn poissaolon riskin suuruus on valittujen kohtien leikkauspisteen arvon mukainen. Esimerkiksi lyhytaikainen poissaolo, joka johtaa pahimmillaan palkanmaksun poisjäämiseen on sietämätön riski. Syy tähän on yksinkertainen: lyhytaikainen poissaolo on todennäköisempi kuin pidempiaikainen, mutta palkanmaksun poisjääminen on harvinaista lyhytaikaisen poissaolon yhteydessä. Lyhytaikainen poissaolo voi toistua useammin, jolloin se saa suurimman arvon. Sen sijaan pidempiaikainen yllättävä poissaolo, jossa henkilö ei ole lainkaan tavoitettavissa on epätodennäköisempi vaihtoehto. Tilanteen osuessa kohdalle seuraukset ovat aina vakavat. Riski jää suurimmillaan kohtalaiseksi johtuen sen harvinaisuudesta.

Mielestämme pitkäaikaisen poissaolon seuraukset ovat kuitenkin kokonaisuutena vakavammat, joten seurausten minimoiminen tämän riskin osalta on aiheellista. Dokumentaatio tulee säilyttää kokonaan kirjallisena ja sähköisenä. Lisäksi kannattaa valita muutama henkilö, jotka voivat tarvittaessa myös käyttää ja välittää eteenpäin sähköistä aineistoa. Emme koe, että lyhytaikaisen poissaolon ennakoitiin vaatii lisää toimenpiteitä, sillä haastatettava aloittaa palkanmaksuun valmistautumisen hyvissä ajoin eikä jätä asioita viimeiselle päivälle. Lisäksi web-pohjainen palkanlaskentaohjelma auttaa työtehtävien hoitamisessa myös etänä.

5.4 Laskelmat

Päädymme tekemään laskelmia toimintolaskennan periaatteita noudattaen. Selkeintä oli vertailla kustannuksia suoritteiden kautta, jolloin laskelmat olivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Nykytilanteen suoritelmäärät ja ajankäytön arviot saimme suoraan toimeksiantajalta. Palkkatietoina käytimme haastatettavan tehtävänimikkeen neljän keskimääräisen kuukausipalkan keskiarvoa. Palveluntarjoajan kustannukset ovat todellisia, mutta puuttuvat suoritelmäärät ja ajankäytön arvioimme omaa palkkahallinnon työkokemusta hyödyntäen. Hintatietoja pyysimme useammalta Oulun seudun palveluntarjoajalta, joista valitsimme yhden tiedot laskelmia varten. Ulkoistamisen tavoitteena on pysyvä muutos, jolloin laskelmat ovat suositeltavaa tehdä pitkältä aikaväliltä. Otimme kuitenkin laskelmissa huomioon nykyhetken tilanteen sekä ulkoistamisen jälkeiset kustannukset, sillä yrityksen on tarkoitus kasvaa tulevaisuudessa ja emme ole tarkastelleet tässä työssä yrityksen päämäärää kasvun suhteen. Työn tutkimusta sekä laskelmapohjia yritys voi itse tarpeen mukaan hyödyntää pidemmälle aikavälille tarkasteltuna laatimamme nykytilanteen lisäksi.

Kiinteät kustannukset jäivät laskelmien ulkopuolelle, koska haastattelussa kävi ilmi, etteivät ne muutu ulkoistamisen myötä. Palkanlaskentaan käytettävä ohjelmisto on maksuton, joten kiinteitä kustannuksia ei tämän osalta tarvinnut huomioida. Työtilat, koneet ja laitteistot sekä muut järjestelmät (muun muassa Excel) ovat käytössä muissakin työtehtävissä, joten nämäkään eivät tuo muutoksia kiinteisiin kustannuksiin. Laskelmat sekä palveluntarjoajan antama tarjous löytyvät liitteestä 2, joka on salassa pidettävä.

5.5 Taloudelliset tulokset

Laskelmien perusteella voimme todeta, ettei ulkoistaminen ole tällä hetkellä taloudellisesti kannattavaa. Tulevaisuuden osalta yrityksen kasvaessa ulkoistaminen näkyy myös taloudellisesti kannattavana, sillä työmäärä ja palkansaajien lukumäärä kasvaa. Totesimme laskelmia tehdessä, ettei palkkahallintoon käytettävä työaika ole kustannustehokasta. Vaikka tähän menee murto-osa kokonaistyöajasta, siihen käytetään liikaa aikaa suhteessa palkansaajien lukumäärään. Lisäksi työn kustannukset ovat huomattavasti suuremmat kuin palkanlaskijan keskimääräinen ansiotulo. Ulkoistamalla yritys saa erityisosaamista palveluntarjoajalta, jolloin työajasta saadaan kustannustehokkaampaa. Ulkoistamisessa maksetaan vain tehdystä työstä, ei palkkahallinnon ulkopuolisista tehtävistä. Yrityksen kasvaessa kustannuksellisesti voi tulla järkevämmäksi rekrytoida kokopäiväinen palkkahallinnon työntekijä. Tässä tilanteessa myös nykyisen maksuttoman palkkaohjelman tilalle täytyisi mielestämme päivittää kehittyneempi ohjelmisto, jolloin työajasta saataisiin tehokkaampaa. Vastaavasti järjestelmäkustannukset nousisivat. Emme kuitenkaan näe työntekijän rekrytoimista järkevänä, sillä näin palattaisiin aikaisemmin mainittuun merkittävään yhden työntekijän riskiin. Pidämme tätä riskiä vakavampana kuin syntyvien säästöjen ja kustannusten suhdetta.

Kustannukset eivät täysin poistu ulkoistamisen myötä. Yhteistyön sujuvuuden varmistamiseksi tarvitaan yhteyshenkilö, jonka tehtävänä on ohjata ja kehittää palvelua yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Haastateltavan mukaan hän jää yhteyshenkilöksi, jolloin hänen työaikansa ei täysin vapaudu ydintehtäviin. Tämän seurauksena palkkahallinnon sisäiset kustannukset eivät poistu kokonaan, mutta vähenevät huomattavasti. Haastattelussa ilmeni, ettei ulkoistaminen johda irtisanomisiin, jonka vuoksi henkilöstökulut eivät suoranaisesti vähene, mutta lakien ja järjestelmien muutoksiin liittyvät koulutus- ja perehdytyskustannukset poistuvat. Laskelmissa ilmi tulleiden kustannusten lisäksi siirtoprosessi tuo kertaluonteisia kuluja. Palveluntarjoajan osalta siirto tapahtuu tuntiveloituksena. Yrityksen puolelta henkilöstöresursseja täytyy vapauttaa tähän prosessiin, joka vie luonnollisesti aikaa ydintehtävistä. Tämä ei suoranaisesti lisää kustannuksia, mutta ydintehtävien hoitaminen on hetkellisesti kustannustehottomampaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn tavoitteena oli tutkimuskysymystemme avulla selvittää mitä hyötyjä ja haittoja palkkahallinnon ulkoistamisesta seuraa toimeksiantajalle. Tarkoituksena oli tuottaa selkeä ja kattava aineisto laskelemiseen, jota he voivat hyödyntää ulkoistamisprosessin päätöksenteossa. Tutkimuksen lähestymistavaksi valitsimme tapaustutkimuksen. Näin saimme syvennyttyä monipuolisesti ilmiökokonaisuuksiin monesta eri näkökulmasta tarkasteltuna ja tuotua näiden kokonaisuuksien käsitteitä yhteen.

Saatujen tulosten perusteella ulkoistamisen kannattavuus ei ole yksiselitteistä. Nykytilanteen taloudellisesta näkökulmasta katsottuna kustannukset nousevat ulkoistamisen myötä. Tämänhetkiseen sisäiseen laskentaan liittyy riskejä, joista osa saadaan poistettua ulkoistamisen myötä. Esimerkkinä nykytilanteen ajankäytöllinen riski: palkkahallintoon ei ole riittävästi aikaa käytettävissä. Ulkoistamisen myötä riski muuttuu muotoaan ja on mietittävä, miten ajankäyttö saadaan hoidettua järkevästi prosessin läpiviemiseksi. Merkittävimmät riskit ovat sen verran vakavia, että niillä on suurempi painoarvo ulkoistamisen päätöksenteossa kuin kustannushyödyillä. Riskien lisäksi päätöksenteossa painoarvoa saa myös ydinosaamiseen keskittyminen. Prosessin läpivieminen jokainen vaihe huomioiden johtaa hyvään sopimukseen palveluntarjoajan kanssa, jossa molempien osapuolten tavoitteet ja päämäärät ovat yhteneväiset. Yhteistyö ei välttämättä tule edullisemmaksi, mutta tarjoaa laadukasta erityisosaamista. Tämä vähentää merkittävimpien riskien mahdollisuutta ja toimeksiantaja pääsee suurimpaan tavoitteeseensa eli varmistuu, että palkanmaksu tapahtuu mahdollisimman virheettömästi ja ajallaan. Kokonaisuus huomioon ottaen palkkahallinnon ulkoistaminen on järkevää Financial Labs-konsernin kokoiselle yritykselle ja suosittelemme toteuttamaan prosessin kerralla eikä osissa.

Tietoperustassa ja tutkimuksessa toimme esille onnistuneen ulkoistamisen edellytyksiä eri näkökulmista tarkasteltuna. Toimeksiantaja pystyy soveltamaan aineiston antamaa tietoa myös yrityksen kasvaessa. Jatkolaskelmat pidemmälle aikavälille ovat tarpeen aineistosta saatavan hyödyn maksimoimisessa. Laskelmien ajantasaisuutta on suositeltavaa tarkistaa säännöllisin väliajoin etenkin peruslähtökohtien muuttuessa oleellisesti. Ulkoistaminen tuo kokemusta prosessin eri vaiheista ja niiden etenemisestä ja näin ollen tulevaisuudessa muiden mahdollisten tukiprosessien ulkoistaminen sujuu varmemmin.

Yrityksen ja palveluntarjoajan yhteistyön sujuvuuden edistämiseksi kehitysehdotukseksi nousi esille työaikatietojen siirto palveluntarjoajalle. Tietojen siirto tapahtuu kuukausittain, joten sen on oltava rutiininomaista ja sujuvaa. Toimeksiantajamme on ohjelmistoalan yritys ja heillä on käytössä itse kehitetty sovellus työajan seurantaan. Pohdimme, onko käytössä olevaa sovellusta mahdollista kehittää niin, että sitä voidaan hyödyntää tiedon siirrossa. Kehittämisen ollessa mahdotonta pidämme potentiaalisena vaihtoehtona uuden sovelluksen kehittämistä. Tämä vaatii yritykseltä resursseja ja tuo kustannuksia. Kuitenkin, jos saadaan kehitettyä toimiva sovellus tähän tarpeeseen, voidaan sitä riittävän testaamisen jälkeen markkinoida myös ulkopuolisille ja tasata myyntien kautta kehittämisestä syntyviä kustannuksia. Sovelluksen avulla yhteyshenkilön ajankäyttö mahdollisesti tehostuu, kun tiedot voidaan siirtää hetkessä palveluntarjoajalle.

Opinnäytetyön aihe oli mielestämme ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajalle. Mielenkiintomme aihetta kohtaan säilyi koko opinnäytetyöprosessin ajan, jonka ansiosta työn visioiminen prosessin edetessä oli selkeää. Aihe osoittautui haastavammaksi kuin alun perin ajattelimme. Pysyimme kuitenkin pitämään suunnitellusta aikataulusta kiinni. Tiedostimme riskin, ettei tiukassa aikataulussa ollut varaa yllättäviin muutoksiin. Ennakoimme riskiä sopimalla palaverit ja seminaarit hyvissä ajoin opinnäytetyön aikataulun ja omat työvuorot huomioiden. Yllätyimme keskinäisestä yhteistyöstämme positiivisesti siihen nähden, että kyseessä oli laaja opinnäytetyöprosessi. Osasimme hyödyntää kriittisesti työn kannalta keskeisimpiä lähteitä suuresta valikoimasta huolimatta. Lähteisiin perehdyttyämme huomasimme työn alkuperäisen otsikon olevan terminologisesti väärin, jolloin työn nimi muutettiin nykyiseksi. Tutkimuskysymyksiä oli neljä, joista ”Miten ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen ydinprosessien tehokkuuteen?” ja ”Mitä mahdollisuuksia ulkoistaminen voi tuoda yritykselle?” osoittautuivat työn lopuksi sisällöltään samankaltaisiksi. Kolmas merkittävä muutos työssämme oli meneillään olevan pandemian tarkastelun pois rajautuminen. Koimme heti alkuvaiheessa, ettei aiheesta ollut tarpeeksi luotettavaa tutkimustietoa opinnäytetyötämme varten.

Tämän opinnäytetyön kaltaisia selvityksiä on tehty useita eikä tämä selvitys tuonut teoreettisesti uutta tietoa. Työ on toteutettu yrityksen tarpeisiin sopivaksi, jonka ansiosta näemme tämän aineiston tuovan lisäarvoa Financial Labs Oy:lle.

LÄHTEET

Aallon tilioimisto 2016. Palkanlaskenta. Hakupäivä 14.10.2020. <http://www.aallon.fi/palkkahallinto/palkanlaskenta/>.

Accountor 2020. Palkanlaskenta ja palkkahallinnon ulkoistus. Palkanlaskennan ulkoistaminen kannattaa. Hakupäivä 15.10.2020. <https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/palkanlaskenta>.

Alhola, Kari 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 30.9.2020. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Andberg, Ella 2019. Onnistunut palkkahallinnon ulkoistaminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Opinnäytetyö. Hakupäivä 6.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171716/Andberg_Ella.pdf?sequence=2.

Azets 2020. Mitä taloushallinnon ulkoistaminen maksaa? Hakupäivä 8.10.2020. <https://www.azets.fi/taloushallinto/ulkoistaminen/mita-ulkoistaminen-maksaa/>.

Finlabs 2020. Finlabs. Join our team! Hakupäivä 1.10.2020. <https://www.finlabs.fi/rec>.

Fredman, Janne 2018a. Henkilötietojen suoja ja kirjanpitolaki – onko vaatimuksissa ristiriita? Hakupäivä 15.10.2020. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/henkilotietojen-suoja-ja-%E2%80%A8kirjanpitolaki>.

Fredman, Janne 2018b. Tietosuoja-asetus TAL2018- sopimusuudistuksessa. Tilioimistossa. Taloushallintoliitto. Hakupäivä 14.10.2020. <https://tilioimistossa.taloushallintoliitto.fi/toimintamallit-ja-tyokalut/tietosuoja-asetus-tal2018-sopimusuudistuksessa>.

Iloranta, Kari & Pajunen-Muhonen Hanna 2015. Hankintojen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy.

Jyväskylän yliopisto 2015. Tapaustutkimus. Hakupäivä 20.10.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

Järvelä, Kaisa 2013. Kohdeyrityksen palkanlaskentaprosessin kehittäminen. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Hakupäivä 4.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65977/Jarvela_Kaisa.pdf?sequence=1.

KEHA-keskus 2020. Ammattinetti. Palkanlaskija. Hakupäivä 30.9.2020. http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/319_ammatti.

Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prossien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kondelin, Antti & Peltomäki, Tomi 2020. Palkkahallinnon säädökset 2020. 4. uudistettu painos. Alma Talent Oy ja tekijät. Hakupäivä 9.9.2020. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kouhia-Kuusisto, Kati, Mikkonen, Lea, Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2017. Palkkavuosi. 10. uudistettu painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Lampela, Sari 2020a. Henkilöstö- ja talouskoordinaattori. Financial Labs Oy. Haastattelu 1.10.2020.

Lampela, Sari 2020b. Henkilöstö- ja talouskoordinaattori. Financial Labs Oy. Haastattelu 4.11.2020.

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

Lumijärvi, Olli-Pekka 2007. Huipulla: miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Mykkänen, Juri 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Hakupäivä 21.10.2020. <https://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.

Mäkinen, Vuokko 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat 20.8.2013. Hakupäivä 9.9.2020. <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>.

Patentti- ja rekisterihallitus Virre 2020. Sähköinen tilinpäätös (KR). Financial Labs Oy. Hakupäivä 1.10.2020. <https://virre.prh.fi/novus/myProducts?execution=e10s1>. Maksullinen materiaali.

Rantalainen 2019. Yrittäjä, ulkoista myös riskit. Hakupäivä 15.10.2020. <https://www.karjalainen.fi/kaupallinen/item/212309>.

Rantalainen 2020. Palkanlaskijan työ muuttuu, osaamista tarvitaan edelleen. Hakupäivä 30.9.2020. <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/tyo-muuttuu-osaamista-tarvitaan-edelleen/>.

Rantanen, Mika 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö. Esimerkkinä hotellin siivoustoiminnan ulkoistaminen. Tampereen yliopisto. Laskentatoimi. Pro gradu -tutkielma. Hakupäivä 9.10.2020. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/91978/gradu00381.pdf?sequence=1>.

SurveyMonkey 2020. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Tutustu laadullisen ja määrällisen aineiston eroihin. Hakupäivä 9.9.2020. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>.

Taloushallintoliitto 2018. Yleiset sopimusehdot TAL2018. Pdf-tiedosto. Hakupäivä 14.10.2020. https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/dokumentit/page/fields/field_related_attachments/ysetal2018_1.pdf.

Tampereen yliopisto 2020. Tiedon analysointi. Hakupäivä 20.10.2020. <https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>.

Työaikalaki 872/2019. Hakupäivä 14.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Työturvallisuuskeskus 2015. Riskien arviointi työpaikalla -työkirja. Hakupäivä 13.10.2020. https://ttk.fi/files/2941/Riskien_arviointi_tyopaikalla_tyokirja_22052015_kerttuli.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2020. Työaikojen suunnittelu. Hakupäivä 14.10.2020. https://ttk.fi/tyoturvalisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ja_palautuminen/tyoaikojen_suunnittelu.

Vilkkumaa, Matti 2017. Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma Talent Oy ja tekijät. Hakupäivä 9.9.2020. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Visma Solutions Oy 2018. Palkanlaskennan ulkoistamisessa on monia etuja. Hakupäivä 9.9.2020. <https://netvisor.fi/blog/palkanlaskennan-ulkoistamisen-edut/>.

Vuosilomalaki 162/2005. Hakupäivä 14.10.2020. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>.

Väinölä, Meri 2017. Kokemuksia: ulkoistettu kirjanpito ja palkanlaskenta. Hakupäivä 9.9.2020. <https://tuokko.fi/kirjapidon-ja-palkanlaskennan-ulkoistaminen/>.

Teemahaastattelu 4.11.2020

1. Perustiedot

- Koulutustausta ja työkokemus
- Kuinka kauan olet toiminut palkanlaskijana?
- Monenko henkilön palkat ovat vastuullasi?
- Ohjelma, jolla palkat lasketaan?

2. Ulkoistaminen ja sen hyödyt

- Miksi haluatte ulkoistaa?
- Ulkoistamisesta koetut hyödyt
- Työnkuvan muuttuminen

3. Ulkoistamisen riskit ja haitat

- Riskit ja haitat ulkoistamisen prosessissa
- Palveluntarjoajan osaaminen
- Palvelun laatu

4. Yhteydenpito palkansaajien ja palkkahallinnon välillä

- Yhteydenpidon muuttuminen ulkoistamisen seurauksena
- Tiedottaminen/raportointi palveluntarjoajalle

5. Kustannukset

- Laskettujen palkkojen määrä kuukaudessa
- Ajankäyttö muihin palkkahallinnon tehtäviin
- Kiinteät kustannukset (esimerkiksi järjestelmät, työtilat)

Muut asiat

- Kokonaistavoite palkkahallinnon ulkoistamisessa?
- Onko haastattelusta jäänyt jokin oleellinen asia käymättä läpi?

TALOUDELLISET LASKELMAT

LIITE 2

Salassa pidettävä.