

Opinnäytetyö AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

2021

Elina Kontio

ULKOISTETUN PALKKAHALLINNON RISKIT JA HYÖDYT

Elina Kontio

ULKOISTETUN PALKKAHALLINNON RISKIT JA HYÖDYT

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tutkia palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja hyötyjä sekä yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Yritysten toimintojen ulkoistaminen on kasvava ilmiö maailmalla ja yhä useammat organisaatiot haluavat keskittyä toiminnassaan omaan osaamiseen sekä sen kehittämiseen. Onnistunut ja hyvin suunniteltu ulkoistamisprosessi mahdollistaa tämän vapauttamalla yrityksen resursseja sellaiseen toimintaan, joka tuottaa sille suuremman hyödyn. Tässä työssä ulkoistamista ja siihen liittyviä tekijöitä tarkasteltiin erityisesti palkkahallinnon näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kattava ja monipuolinen selvitys ulkoistamisen riskeistä ja mahdollisuuksista yrityksille, jotka suunnittelevat tai harkitsevat jonkin toimialansa ulkoistamista ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tutkimusta ei ole toteutettu palvelemaan yhtä tiettyä toimeksiantajaa, vaan se soveltuu käytettäväksi kaikille aiheesta kiinnostuneille organisaatioille.

Opinnäytetyö on suoritettu laadullisena aineistolähtöisenä tutkimuksena, jossa tutkimuksen pääpaino on aineistossa. Teoreettinen viitekehys koostuu palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyvästä kirjallisuudesta sekä erilaisista ajankohtaisista verkkolähteistä. Aineistonkeruu on suunniteltu huolellisesti ja lähteinä on pyritty käyttämään vain sellaisia julkaisuja, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä ja hyödyllisiä.

Tutkimus osoitti, että palkkahallinnon onnistuneella ulkoistamisella yritys voi tuottaa itselleen merkittäviä etuja, kuten esimerkiksi kustannustehokkuutta, työn laadun- ja ulkoisen mielikuvan parantamista sekä oman osaamisen kartuttamista. Suurimmiksi riskeiksi ulkoistamisessa muodostui puolestaan liiallinen riippuvuus palveluntarjoajista, huolimaton yhteistyösopimuksen laatiminen, transaktiokustannukset, henkilöstön sisäinen vastarinta sekä erilaiset viestintään liittyvät ongelmat. Myös ulkoistetun toiminnon laadun tarkkailuun ja toteutukseen liittyvät haasteet koettiin merkittäviksi riskitekijöiksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palkkahallinnon ulkoistamisessa prosessin huolellinen suunnittelu, selkeä tavoitteiden asettaminen sekä oikeanlaisen palveluntarjoajan löytäminen ovat avainasemassa. Yrityksen on harkittava ulkoistamispäätöstään tarkasti ja punnittava sen toiminnasta saatuja hyötyjä sekä riskejä. Myös sopimusehtojen huolellista laatimista ulkoistavan yrityksen ja toimittajan välillä korostettiin, jotta palveluntarjoaja kykenee sopeutumaan yrityksen muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin. Mikäli näitä edellä mainittuja tekijöitä ei oteta huomioon, voi ulkoistamisesta koitua yritykselle merkittäviä haittoja.

[Click here to enter text.](#)

ASIASANAT:

Palkkahallinto, ulkoistaminen, palkanlaskenta, ulkopuolinen palveluntarjoaja

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration

2021 | 40 pages

Elina Kontio

RISKS AND BENEFITS OF OUTSOURCING PAYROLLS

The object of this thesis was to study the risks and benefits of outsourcing payroll administration and the factors influencing the outsourcing decision of a company. Outsourcing of corporate operations is a growing phenomenon in the world, and more and more organizations wish to focus primarily on their own expertise and development. A successful and well-organized outsourcing process can make this possible by freeing up a company's resources for activities that add greater value to it. In this study, outsourcing and related factors are looked into especially from the payroll administration's viewpoint.

The main idea of the project was to create a comprehensive and versatile summary of the risks and opportunities of outsourcing for companies that are planning or considering outsourcing one of their industries to an external service provider. This research was not conducted to serve only one specific company, but it is suitable for use by all organizations considering outsourcing one of their functions to an external service provider.

The thesis is done as a qualitative material-based research, where the main emphasis is on the material. Theoretical framework consists of literature related to payroll administration and outsourcing, as well as various current online sources. The data collection is carefully planned, and only relevant publications were used as sources.

The results show that by successfully outsourcing payroll management, a company can bring significant benefits to itself, such as cost efficiency, improved work quality and external image and increase their own expertise. The main risks in outsourcing include excessive dependence on service providers, careless drafting of a cooperation agreement, transaction costs, internal staff resistance and various communication problems. Challenges related to monitoring and implementing the quality of the outsourced function were also perceived as a significant element of risk.

In conclusion, key factors of outsourcing payroll administration come down to careful planning of the process, clear goal setting and finding the right service provider. The company must carefully consider its outsourcing decision and weigh the benefits and risks of its operations. Careful drafting of contract terms between the outsourcing company and the supplier is also emphasized, so the service provider is able to adapt to the changing needs of the company. If these factors are not taken into account, outsourcing can have significant disadvantages for the company.

[Click here to enter text.](#)

KEYWORDS:

Payroll administration, outsourcing, payroll, external service provider

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 PALKKAHALLINTO	7
2.1 Palkkahallinnon tehtävät	7
2.2 Palkan muodostuminen	9
2.3 Palkanlaskentaprosessi	10
2.4 Palkkahallinnon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset	12
2.5 Palkkahallinnon ulkoistaminen	14
3 ULKOISTAMINEN	15
3.1 Mitä ulkoistaminen on?	15
3.2 Ulkoistamisen syyt	16
3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet	17
3.4 Ulkoistamispäätöksen tekeminen	20
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1 Tutkimusongelman rajaus	23
4.2 Tutkimusmenetelmät	23
4.3 Aineistonkeruu ja analyysi	24
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	26
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
5.1 Onnistuneen ulkoistamisen edellytykset	28
5.2 Ulkoistamisen riskit ja riskien hallinta	30
5.3 Ulkoistamisen hyödyt ja mahdollisuudet	34
6 POHDINTA JA YHTEENVETO	37
LÄHTEET	39

1 JOHDANTO

Yritysten toimintojen ulkoistaminen on yleistynyt yhä useammalla alalla ympäri maailmaa - voidaan puhua jopa globaaliksi muodostuneesta trendistä. Ulkoistamisessa kyse on yrityksen tietyn toiminnon siirtämisestä ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Yleisimpiä ulkoistamiskohteita ovat yleensä taloushallinto tai sen eri osa-alueet, kuten esimerkiksi palkkahallinto, laskutus tai kirjanpito. Ulkoistaessaan liiketoimintansa tukitoimintoja yritys voi keskittää enemmän resursseja omaan ydinosamiseen sekä sen kehittämiseen ja luoda näin kilpailuetua suhteessa muihin saman alan yrityksiin.

Palkkahallinnon ulkoistamisen päätavoitteena on yrityksen liiketoiminnan tehostaminen, mutta se voi tuottaa organisaatiolle muutakin lisäarvoa, kuten esimerkiksi kustannussäästöjä sekä laadun ja palvelun parantamista. Palkkahallinto on jo itsessään hyvin laaja toimiala, johon liittyy huomattava määrä erikoisosaamista, joten ulkoistaessaan näitä palveluja ulkopuoliselle asiantuntijalle, yritys säästyy huomattavalta työmäärältä. (Kinnunen, viitattu 23.3.2021.)

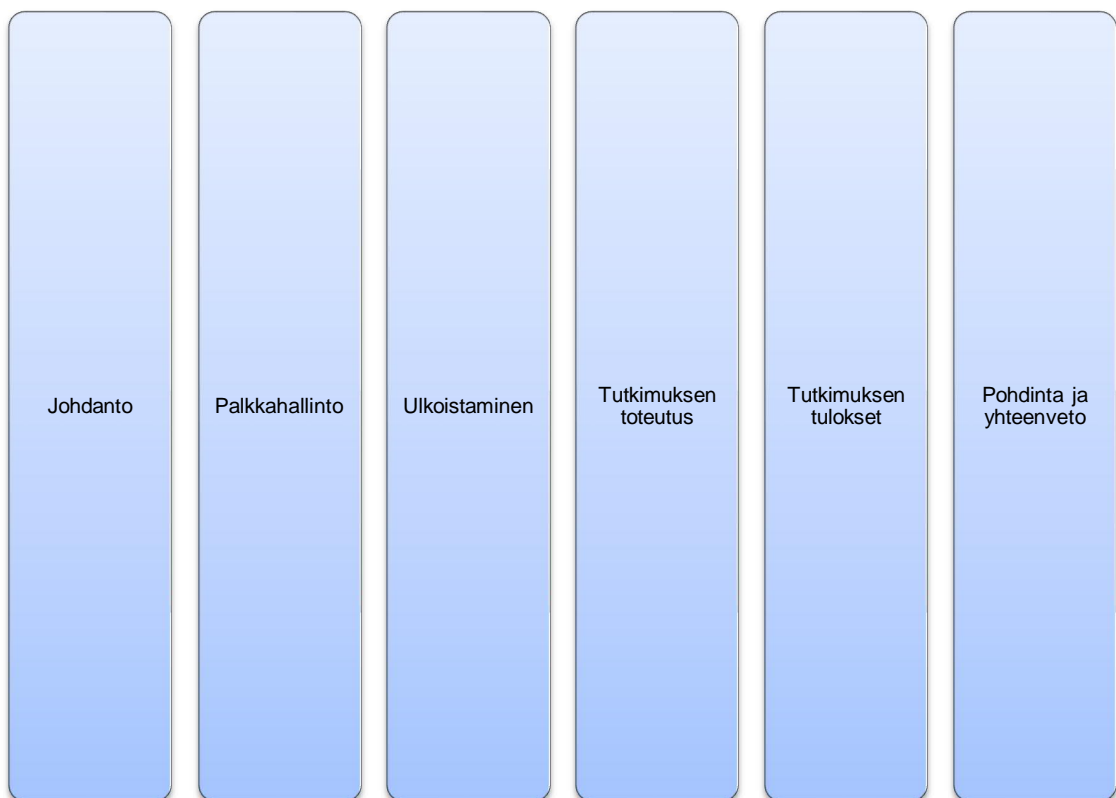
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää palkkahallinnon ulkoistamisen hyötyjä ja riskejä sekä ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin tässä työssä haetaan vastausta:

- Mitä riskejä palkkahallinnon ulkoistamiseen voi liittyä?
- Mitä hyötyä palkkahallinnon ulkoistamisesta voi olla?
- Mitä tekijöitä yrityksen tulee ottaa huomioon ulkoistamispäätöstä tehdessä?

Tutkimuksessa käytettyjen tietojen pohjalta tarkoituksena on laatia kokonaisuus ulkoistamisen riskeistä ja hyödyistä sekä siitä, mitä kaikkia asioita yrityksen tulee huomioida ulkoistamispäätöstä tehdessään, jotta toiminnasta saadaan mahdollisimman onnistunut.

Opinnäytetyö rakentuu kuudesta eri luvusta, jossa ensimmäisessä luvussa lukijalle esitellään tutkimuksessa käsiteltävän aiheen taustaa sekä tutkimuksen tavoitteita. Toisessa luvussa käsitellään palkkahallintoa, sen tehtäviä sekä toimintaa ohjaavia lakeja ja säädöksiä. Luku on jaettu viiteen eri alalukuun, jossa aiheena ovat palkkahallinnon tehtävät, palkan muodostuminen, palkanlaskentaprosessi, palkkahallinnon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset sekä palkkahallinnon ulkoistettavuus.

Kolmannessa luvussa käsitellään puolestaan ulkoistamista, ulkoistamisprosessin eri vaiheita sekä yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Menetelmäkappaleessa eli neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta; miten tutkimuksen tavoitteesta on päästy lopputulokseen sekä miten valittuun tutkimusmenetelmään on päädytty. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, kuten mitä ulkoistaminen vaatii yritykseltä onnistuakseen ja mitä riskejä sekä mahdollisuuksia toiminta pitää sisällään. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa on koottu erillinen pohdinta- ja yhteenveto-osio, jossa tutkimuksen tulokset yhdistetään raportin tietoperustassa esiteltyihin taustoihin ja syvennytään siihen tietoon, joka on tutkimuksen aikana saatu. Samassa luvussa esitellään myös jatkotutkimusehdotuksia tutkimusmenetelmän kehittelystä. Tekstin lopussa on lähdeluettelo, jossa mainitaan kaikki tässä työssä käytetyt lähteet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 PALKKAHALLINTO

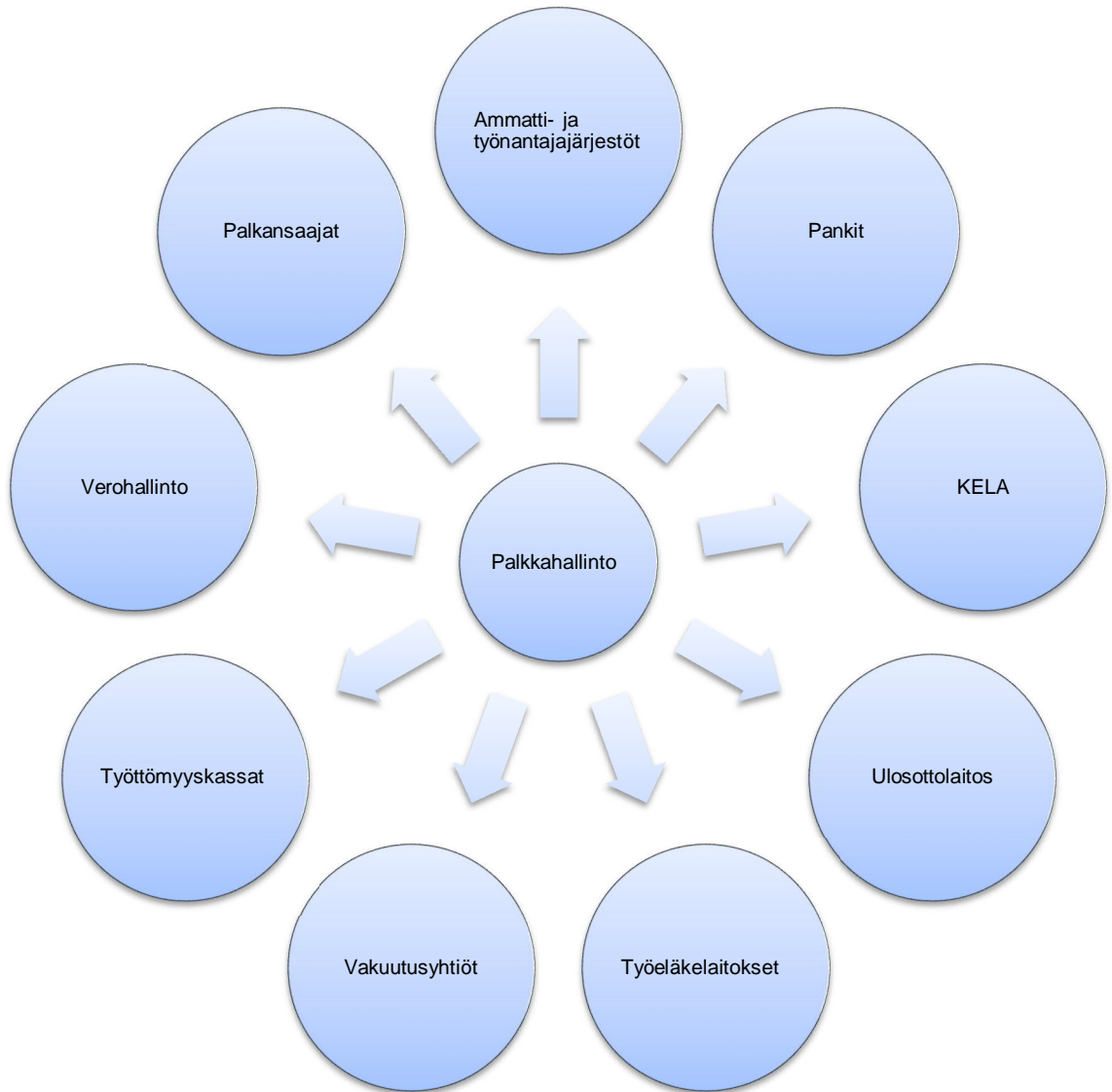
2.1 Palkkahallinnon tehtävät

Palkkahallinto on käsitteenä melko laaja ja sillä on merkittävä osa yritysten toiminnassa. Perinteisesti palkkahallinnon on katsottu kuuluvan yhdeksi taloushallintoalan osaksi, vaikka nykyään etenkin suuremmissa organisaatioissa se on liitetty osaksi yrityksen henkilöstöhallintoa. Palkanlaskenta on yksi palkkahallinnon keskeisimmistä tehtävistä ja sitä on usein kuvattu yrityksen ydintoiminnoksi, jonka ympärille muut palkkahallinnon tehtävät rakentuvat. (Syvänperä & Turunen, 2015.)

Palkkahallinnon tehtävänä on hoitaa työntekijöiden palkkaukseen ja työsuhteeseen liittyviä asioita niin, että ne noudattavat voimassa olevia työehto- ja työsuojelun määräyksiä. Palkkahallinto käsitteenä yhdistetään hyvin monesti palkanlaskentaan, vaikka palkkahallinnon työtehtävät ovat usein paljon muitakin kuin palkan laskemista ja sen tilittämistä työntekijälle. Työtehtäviin kuuluu edellä mainittujen tehtävien lisäksi mm. henkilöstön perustietojen ylläpitäminen, ennakonpidätysten ja muiden ennalta perittyjen maksujen tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpidon arkistointi, erilaisten todistusten ja hakemusten laatiminen sekä palkkatietojen toimittaminen eri sidosryhmille. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)

Edellä mainittujen tehtävien lisäksi palkanlaskentaan kuuluu myös työaika- ja palkkatapahtumatietojen kerääminen, palkkakirjanpitoaineiston arkistointi, Kela-korvausten hakeminen, lomautusten käsittely sekä lopputilin lasku ja maksatus. (Lahti & Salminen, 2014.)

Palkkahallintoon liittyvillä toiminnoilla on yleensä suora yhteys yrityksen taloushallintoon, sillä työsuoritus ja työnteko ovat jokaisen yritystoiminnan peruspilareita. Työsuorituksista muodostuu aina yritykselle lisäkustannuksia, joten niiden kehitystä ja kannattavuutta on seurattava jatkuvasti. Palkkoja maksetaan työntekijöille säännöllisesti, joten niillä on täten myös suora vaikutus yrityksen kirjanpitoon sekä maksuliikenteeseen. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)



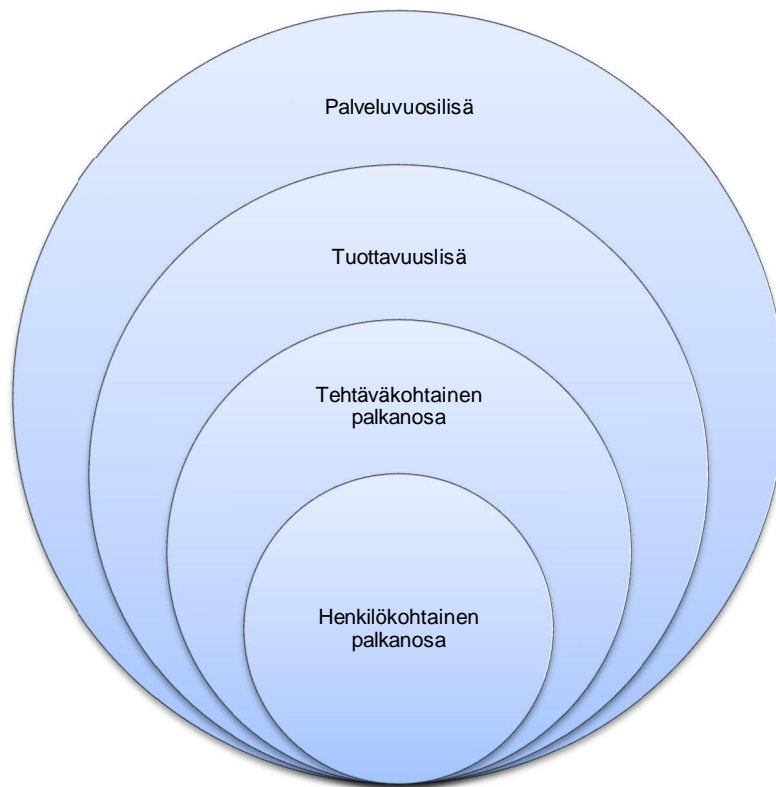
Kuvio 2. Palkkahallinnon sidosryhmät (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)

2.2 Palkan muodostuminen

Työntekijän kokonaispalkka muodostuu useista eri palkanosista, ja palkkaukset ovat usein sidottuna joko suoritus- tai aikapalkkaan. Aikapalkkoissa palkkakustannukset ovat etukäteen määriteltäviä ja kiinteitä kustannuksia, jolloin palkkayksikkönä on yleensä tunti tai kuukausi. Suorituspalkassa työntekijälle puolestaan maksetaan etukäteen sovittu korvaus sovittun työn suorituksesta. Suorituspalkka voidaan jakaa urakka- ja palkkiopalkkaan, jossa urakkapalkan perusteena on työnantajan ja työntekijän kanssa sovittu työmäärä ja palkkiopalkassa korvaus maksetaan ainoastaan saavutetusta työn tuloksesta. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)

Normaalisti työntekijän palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta sekä henkilökohtaisesta palkanosasta, niin sanotusta henkilökohtaisesta lisästä. Tehtäväkohtainen palkka on suoraan sidoksissa työn vaatimustasoon, jolloin vaativampi työ oikeuttaa korkeampaan palkkaan. Yleensä työn vaativuus määritellään aina tapauskohtaisesti eri aloilla, mutta palkkaukseen voi työn vaativuuden lisäksi vaikuttaa muitakin tekijöitä, kuten esimerkiksi työntekijän osaaminen, työskentely-ympäristö sekä työn vaikuttavuus. Mahdollisissa organisaatioiden muutostilanteissa palkka tulee aina arvioida uudelleen työnantajan sekä työntekijän toimesta, etenkin jos muutokset ovat aiheuttaneet muutoksia työntekijän työnkuvassa. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)

Palkan on aina oltava kilpailukykyinen alalla ja alueella, jossa työskentely tapahtuu. Kuntasektorilla tehtäväkohtainen palkka muodostaa suurimman osan työntekijän palkasta, jolloin henkilökohtaiset lisät ovat useimmilla maksimissaan 20 prosenttia. Nykypäivänä eri yritysten palkkaukset ovat kuitenkin yhä enemmän kehittymässä siihen, että työntekijälle maksetaan myös henkilökohtaisesta osaamisesta. Yhtensä osoituksena tästä voidaan pitää muun muassa sitä, että vuonna 2012 kuntasektorilla työntekijöiden kokemuslisää pienennettiin, sillä työnantajat eivät enää ole halukkaita maksamaan palkkaa ainoastaan työvuosien perusteella, vaan työnsuorituksesta sekä laadusta. Valtiolla työskentelevien tehtäväkohtaisen palkan osuus on vain reilu puolet palkasta, jolloin loppuosa maksetaan henkilökohtaista osaamisesta. (Oksanen, T. 2016.)



Kuvio 3. Kokonaispalkan muodostuminen (Kouhia-Kuusisto ym., 2017.)

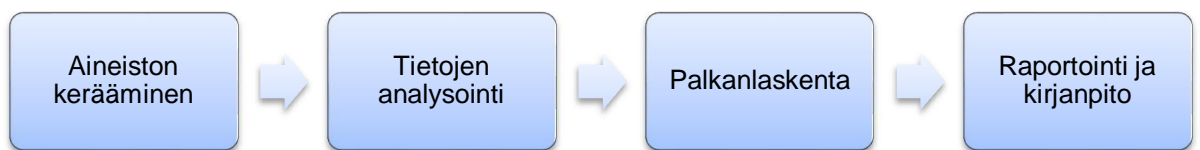
2.3 Palkanlaskentaprosessi

Palkkahallinto on hyvin monivaiheinen prosessi, jossa tulee ottaa huomioon monta eri tekijää. Keskeisimmät tekijät palkanlaskennassa ovat yrityksen työehtosopimukset sekä palkan eri osat (henkilökohtaiset palkanosat, tehtäväkohtaiset palkanosat, tuottavuuslisät, palveluvuosilisät), jotka yhdessä muodostavat työntekijän kokonaispalkan. (Kouhia-Kuusisto ym., 2017)

Palkanlaskentaprosessiin kuuluu lukuisia eri toimenpiteitä eri tahoilta, kuten esimerkiksi palkkahallinnolta, viranomaisilta, työntekijöiltä ja esimiehiltä. Siksi prosessin ulkoistamiseksi tai kehittämisvaiheessa onkin otettava huomioon koko palkanlaskentaprosessin elinkaari, ei ainoastaan palkanmaksua. Mikäli tätä ei oteta huomioon, voi ulkoistamisen hyödyt yritykselle jäädä pieniksi tai pahimmassa tapauksessa kokonaan saavuttamatta. (Lahti & Salminen, 2014.)

Palkkahallintoa kehittäessä on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota palkanlaskentaprosessiin sekä sen kaikkiin yksityiskohtiin. Palkanlaskennassa on monta tekijää, jotka vaikuttavat sen kokonaisvaltaiseen onnistumiseen ja siksi on tärkeää, että jokainen yksityiskohta kehitetään mahdollisimman toimivaksi. Nykypäivänä digitalisoituminen on kehittänyt palkanlaskentaprosessia huomattavasti ja vähentänyt täten eri vaiheiden työmäärää. Palkanlaskentaprosessi ei siis vaadi enää samanlaista työpanosta kuin vuosia sitten tehtyyn, manuaaliseen palkanlaskentaan. Kehittynyt ja toimiva palkkahallinto vaatii kuitenkin usein räätälöidyn palkanlaskentaprosessin, joka on aina sen organisaation tarpeisiin sopiva. (Lahti & Salminen, 2014.)

Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään osaan: aineiston kerääminen (palkka- ja työaika), tietojen analysointi ja tulkinta, palkanlaskenta sekä kirjanpito ja raportointi. Jokainen edellä mainittu vaihe vaatii tiivistä yhteistyötä yrityksen henkilöstön kanssa. (Lahti & Salminen, 2014.)



Kuvio 4. Palkanlaskentaprosessi (Lahti & Lehikoinen, 2014.)

Palkanlaskentaprosessissa palkka- ja työaikatietojen kerääminen on ensisijaisen tärkeää, sillä viivästyneet palkkatiedot voivat johtaa ylimääräisiin lisäkustannuksiin yritykselle. Kun palkkatiedot on kerätty, tiedot yleensä tarkistetaan ja muokataan mahdollisten virheiden varalta. Yleensä tämä on palkkahallinnolle työläin vaihe ja vaatii erilaisten tutkintaohjelmistojen käyttöä, jolla pystytään käsittelemään isoa tietomäärää mahdollisimman kustannustehokkaasti. Palkanlaskennan vaiheessa palkanlaskija koostaa maksettavan palkan yrityksen palkansaajille. Tämä yleensä edellyttää sitä, että palkanlaskijalla on hallussaan tarvittavat tiedot työsuhdetta rajoittavista säännöksistä ja määräyksistä. Normeja, joita jokaisen palkka-asioita hoitavan henkilöitä tulisi noudattaa ovat ehdottomat lainsäädännöt, työehtosopimuksessa olevat määräykset, työsopimuksen ehdot, tahdonvaltaiset lainsäädännöt sekä mahdolliset työnantajan laatimat käskyt. (Kondelin & Peltomäki 2020.)

Palkka-ajo käynnistetään, kun kaikki edellä mainitut vaiheet on suoritettu. Palkka-ajossa maksuun laitetaan niin työntekijöiden nettopalkat, valtiolle tilittävät ennakonpidätykset sekä muut pakolliset tilitykset ja raportit. Mikäli palkka-ajon aikana huomataan poikkeavuuksia tai virheitä palkanmaksussa, pyritään virheet korjaamaan ensisijaisesti aina ennen palkanmaksamista. (Lahti & Salminen, 2014.)

Palkanlaskennan prosessin viimeinen vaihe on tietojen raportointi ja lähetys sidosryhmille. Sidosryhmiksi luetaan niin palkansaajat, viranomaiset kuin yrityksen omat sisäiset tahot. Yleensä raportointi tehdään kerran kuussa kootusti kaikille sidosryhmille yhtäaikaista. Tämän lisäksi palkanlaskentaan voi myös liittyä vakuutusyhtiöille raportointia kerran vuodessa sekä erilaisia arkistointivaatimuksia. (Lahti & Salminen, 2014.) Verohallinnon tulorekisteri helpottaa raportointia merkittävästi, sillä sinne kirjataan palkansaajien ansiotulot kaikille tietoa käyttäville viranomaisille kuten työeläkelaitoksille, eläketurvakeskuksille sekä Kansaneläkelaitokselle.

Hyvä työn suunnittelu ja ennakkotietojen pitäminen ajan tasalla ovat siis toimivan palkkahallinnon tärkeimpiä tekijöitä, jotka helpottavat myös palkanlaskennan ulkoistamista. Palkanlaskennan automatisointi sekä tietojen sähköinen hallinta tekevät suuren tietomäärän käsittelystä huomattavasti helpompaa ja kustannustehokkaampaa. (Lahti & Salminen 2014.)

2.4 Palkkahallinnon toimintaa ohjaavat lait ja säädökset

Palkkahallintoon vaikuttavat useat eri lait ja säädökset, joista keskeisimmät ovat työlainsäädäntöön kuuluvat lait kuten työsopimuslaki, työaikalaki sekä vuosilomalaki. Näiden ohella palkanlaskentaan ja työsuhteeseen vaikuttavat vahvasti myös eri alojen työehtosopimukset, jotka sisältävät erilaisia määräyksiä koskien esimerkiksi työsuhteen ehtoja. (Tuominen 2009, viitattu 14.3.2021.)

Palkkahallinnon toimintaa ohjaavien säädösten tulkitsemisessa normien järjestys on lähes poikkeuksetta seuraavanlainen:

- Ehdottomat lainsäädännöt
- Työehtosopimuksessa olevat määräykset
- Työsopimuksen ehdot

- Tahdonvaltaiset lainsäädännöt
- Työnantajan laatimat käskyt
(Kondelin & Peltomäki, 2019.)

Työsopimuslaissa on sovittu kaikki määräykset koskien työsopimusten solmimista ja päättämistä. Tätä lakia sovelletaan työsopimukseen, jolla työntekijä sitoutuu henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan (Työsopimuslaki 55/2001).

Työaikalakiin on määritetty lakiin ja sopimukseen perustuvat työajat, mahdolliset yli- ja viikonlopputyöt, viikkolevot, työvuoroluettelot sekä työaikakirjanpito. Mahdollisen virheen ilmennettyä joissain edellä mainituista palkanlaskentaan liittyvistä asioista, on yritys velvollinen informoimaan siitä välittömästi palkkahallintoa hoitavaan tahoon virheen oikomiseksi sekä muutosten ilmoittamiseksi tulorekisteriin (Työaikalaki 872/2019).

Vuosilomalaisissa keskeisimmät asiat ovat vuosiloman ansainta ja vuosilomaa täydentävät lisävapaapäivät mahdollisten pidempien poissaolojen ajalta, työssäolon veroinen aika sekä vuosiloman antaminen ja säästäminen (Vuosilomalaki 162/2005). Myös vuosilomapalkasta on säädetyt määräykset vuosilomalaisissa. Yritys on pääsääntöisesti itse vastuussa työntekijöidensä vuosilomasuunnittelusta, joten edellytyksenä on aina kaikkien edellä mainittujen pykälien tunteminen, vaikka yrityksen palkanlaskenta olisikin ulkoistettua.

Palkanlaskennassa noudatetaan siis ensisijaisesti aina lainsäädäntöä, joka luo pohjan ja perusteet niin työsuhteelle kuin palkanlaskennalle. Eri toimialojen työehtosopimukset puolestaan täydentävät työlainsäädäntöä ja sen määräyksiä. Työehtosopimuksia käytetään esimerkiksi työehtojen, palkkauksen tai työaikojen sopimiseen. Työehtosopimus on sitova kaikille sen allekirjoittaneille työnantajille sekä työntekijöille ja sopimus on yleissitova, jos vähintään puolet yrityksen työntekijöistä kuuluvat kyseisen yrityksen palvelukseen. Yleissitovuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että myös sellaiset yritykset, jotka eivät kuulu työnantajajärjestöön, ovat silti velvollisia noudattamaan alan työehtosopimusta. (Mattinen, Parnilla & Orlando, 2020).

Kun yritys lähtee ulkoistamaan palkkahallintoaan, vapautuu se samalla monista eri laista ja säädöksistä sekä niiden opettelusta. Ulkoistaessa voidaan myös yleensä sopia, kuinka laajan palvelukokonaisuuden yritys haluaa ulkoistaa esimerkiksi tilitoimiston hoitettavaksi.

2.5 Palkkahallinnon ulkoistaminen

Yrityksen ulkoistaessa palkkahallintoaan, on tavoitteena yleensä saada täsmällistä ja ammattitaitoista palvelua oman liiketoimintansa kehittämiseksi. Palkkahallinto voidaan ulkoistaa esimerkiksi palkanlaskentapalveluita tarjoavalle yritykselle, jolloin kyseisen palveluntarjoajan on oltava ajan tasalla kaikista alaan liittyvistä säännöksistä ja laeista. Onnistuneessa palkanlaskennan ulkoistamisessa yritys saa käyttöönsä myös toimintaa helpottavan sähköisen järjestelmän, jonka avulla se voi jatkuvasti seurata palkkahallintonsa tilannetta. Asiakkaalle jää siis myös ulkoistamisen jälkeen mahdollisuus tarkastella esimerkiksi yrityksensä palkkatietoja tai muuta maksuliikennettä. (Netvisor, 2019.)

Palkkahallinto on yleensä yrityksen ensimmäisiä ulkoistettavia toimintoja, sillä se on usein helposti siirrettävissä esimerkiksi tilitoimiston tai muun palveluntarjoajan hoidettavaksi. Tämä monesti myös helpottaa yrityksen toimintaa, sillä yrityksessä palkkahallintoa hoitaa normaalisti vain yksi henkilö. Mahdollisen äkillisen poissaolon sattuessa, voi palkanlaskennan toiminta hidastua tämän vuoksi huomattavasti, jolloin palkanmaksuihin saattaa tulla isojakin ongelmia. Palkkahallinto on hyvin bisneskriittistä toimintaa, jonka on oltava jatkuvaa ja täsmällistä. (Rättyä, 2011.)

Tilitoimistoilla ja palveluntuottajilla on huomattavasti enemmän resursseja huolehtia siitä, että palkkahallinnon toiminta on edellä mainittujen määräysten mukaista. Heillä on usein myös tarvittavaa ammattitaitoa aiheeseen liittyen sekä nykyaikaiset järjestelmät, jotka helpottavat palkanlaskennan toimintaa. Koska palkkahallintoon liittyy myös runsaasti salassa pidettäviä tietoja, myös vastuu niiden asianmukaisesta käsittelystä siirtyy palveluntuottajalle ulkoistuksen myötä. Voidaan siis sanoa, että yrityksen ulkoistaessa palkkahallintoaan, molemmat sen osapuolet hyötyvät. Asiakasyritys säästyy suurelta määrältä vaiivaa, joten ulkoistaminen on yleensä kannattava ja järkevä päätös. Palveluntuottajat puolestaan pääsevät hyödyntämään omaa ammattitaitoista ja monipuolista osaamistaan sekä kehittämään sitä entisestään. (Rättyä, 2011.)

3 ULKOISTAMINEN

3.1 Mitä ulkoistaminen on?

Ulkoistamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, jossa yritys siirtää omia toimintojaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Poikkeuksena on yleensä tilanteet, joissa yritys kilpailuttaa sellaisia toimintojaan, jotka ovat jo valmiiksi ulkoistettuja. Usein ulkoistamisen ja palveluiden hankinnan erot ovat häilyviä ja saattavat siten mennä helposti sekaisin. Palveluiden hankkimisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan rakentamista täysin ulkopuolisten palveluiden varaan, kun taas ulkoistamisprosessissa osapuolina toimivat palveluntarjoaja ja asiakasyritys yhdessä. Jokaisella yrityksellä voi olla omat syynsä toimintojensa ulkoistamiselle. Yleensä ulkoistamisen tavoitteena on keskittää yrityksen resursseja sen varsinaiseen liiketoimintaan. Ulkoistamisen myötä yrityksellä on mahdollisuus karsia ylimääräistä työtä, jolloin henkilöstö voi keskittyä yrityksensä ydintoimintoon ja sen kehittämiseen. Yleisimpiä yrityksen ulkoistamisen kohteita palkkahallinnon lisäksi mm. henkilöstöhallinto, rekrytointi, taloushallinto sekä markkinointi (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Marketvision julkaisi vuonna 2010 tutkimuksen, jossa tarkastelun kohteena oli ulkoistukset suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisten yritysten ulkoistetuista liiketoimintaprosesseista liittyy sähköisen laskutuksen palveluun, logistiikkaan ja taloushallintoon. Tutkimukseen vastanneista jopa 24 prosenttia on jo ulkoistanut taloushallintonsa ja 4 prosenttia harkitsee toiminnon ulkoistamista vuoden 2010 loppuun mennessä. Tutkimukseen vastanneista 72 prosenttia ei ole suunnitellut taloushallinnon ulkoistamista lainkaan. Marketvisio suoritti kyseisen tutkimuksen puhelinhaastattelujen avulla, joita tehtiin yhteensä 114 kappaletta. Tämän lisäksi suoritettiin 10 henkilökohtaista haastattelua, jossa mukana oli eri yritysten talous- ja hallintojohtajia, HR-johtajia sekä HR-asiiantuntijoita. Yhteensä tutkimukseen osallistui sata suomalaista yritystä.

Ulkoistustyypit voidaan jakaa kolmeen eri ulkoistustyyppiin, joita Lehikoisen ja Töyrylän mukaan ovat *onshore*, *nearshore* sekä *offshore*. Ensimmäisessä ulkoistustyyppissä eli onshore -ulkoistuksessa palvelua tuotetaan samassa maassa asiakasyrityksen toiminnan kanssa. Tämä on usein molempien osapuolten kannalta toimivin ratkaisu, sillä tiedonkulku on tällöin nopeaa ja yritysten on helpompi sopia neuvotteluista sekä muista tapaamisista ulkoistettuun toimintaan liittyen. Nearshore -ulkoistuksessa palvelut

tuotetaan ulkoistavan yrityksen kotimaan ulkopuolella. Kyseisen ulkoistustyypin termin merkitys riippuukin täysin siitä, mistä maasta käsin ulkoistamista tarkastellaan, sillä maantieteelliset erot voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi suomalaisten yritysten suosituimpia nearshore -alueita ovat Baltian maat, joiden etuna on maantieteellisen läheisyyden lisäksi samalla aikavyöhykkeellä toimiminen. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Kolmannessa ulkoistustyypissä eli offshore -ulkoistuksessa palveluiden tuotanto tapahtuu edullisten kustannusten maissa usein Euroopan ulkopuolella, kuten esimerkiksi Kiinassa, Intiassa tai Aasiassa. Ulkoistuksissa harvoin käytetään yhtä ulkoistustyypistä vaan käytössä on usein niin sanottu sekamalli, jossa osa yrityksen palveluista toteutetaan kotimaassa ja osa nearshore- tai offshore maissa. Onsite -ulkoistamisesta puhutaan silloin, kun ulkopuolinen palveluntarjoaja siirtää henkilöstöään työskentelemään ulkoistavan yrityksen tiloihin. Tällaisia ulkoistamisen kohteita voivat olla esimerkiksi erilaiset ICT-palvelutuotannot tai muut tietotekniikan palvelut. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

3.2 Ulkoistamisen syyt

Yritys voi päätyä ulkoistamiseen useista eri syistä. Kustannussäästäminen on yleisin taloudellinen syy, jolla pyritään alentamaan yrityksen kiinteitä kuluja tai välttämään ne kokonaan. Esimerkiksi yksi palkkahallinnon toimihenkilö yrityksessä tuo usein kiinteitä lisäkustannuksia, eikä henkilön mahdollista poissaoloa voida yleensä korvata. Ostamalla saman toiminnon ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, on yrityksellä mahdollisuus säännöstellä omien työntekijöidensä määrää sen hetkiseen työmäärään sopivaksi, jolloin muutos alentaa luonnollisesti myös muuttuvia kustannuksia organisaatiossa. Ulkoistamisen tarkoituksena voi myös olla esimerkiksi tuottavuuden parantaminen, taseen keventäminen, toimintatapojen yhtenäistäminen, työvoiman parempi saatavuus, työn laadun kehittäminen sekä tietoturvan parantaminen (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Vaikka ulkoistamista pidetäänkin perinteisesti kustannusten kontrolloimiskeinona, voidaan se joissain tapauksissa nähdä myös yhtenä yrityksen johtamistyökaluna kohti vahvempaa kilpailuetua, innovatiivisuutta sekä kansainvälistä toimintaa. (Keski-Suomen työvoima- ja elinkeinokeskus, 2005.) Ulkoistaminen on yleistynyt valtavasti viime vuosien aikana, jolloin se on mahdollistanut yrityksille toimintansa keskittämisen sen

ydintoimintoihin ja täten lisännyt tehokkuutta, kannattavuutta sekä mahdollisesti jopa oman palvelunsa uskottavuutta liiketalouden markkinoilla (Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R., 2002, 12.)

3.3 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Onnistunut ulkoistamisprosessi alkaa aina huolellisella esiselvityksellä ja suunnittelulla, joka muodostaa yrityksen lopullisen päätöksen ulkoistamisesta. Ulkoistamisen tuomat konkreettiset hyödyt tulisi selvittää tarkasti, sillä ulkoistamisprojekti on usein kallis, riskialtis ja hyvin monivaiheinen prosessi. Onnistuneen ulkoistamisen kannalta myös tavoitteiden määrittäminen on välttämätöntä, sillä ne auttavat luomaan selkeän suunnitelman yrityksen ulkoistamiselle. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Ulkoistamisen suunnitteluvaiheessa yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten sen tilanne muuttuu ulkoistamisprosessin myötä ja mitä mahdollisia uusia velvollisuuksia organisaatiossa tulee ottaa huomioon. Yritys tarvitsee usein erillistä osaamista toimittajien valinnassa, sopimustoiminnassa sekä laadun ja kustannuskehityksen tarkailussa. Näiden lisäksi on huomioitava ne kustannukset, jotka ulkoistamisesta johtuva muutos aiheuttaa yrityksen omassa organisaatiossa. Henkilöstölle on mahdollisesti kyettävä löytämään uudet työtehtävät, mikäli heillä ei ole mahdollisuutta siirtyä ulkoistettavien toimintojen mukana. (Rajala, 2008. 10.)

Ulkoistamisprosessi alkaa yleensä ulkoistamisstrategian määrittelyllä: mitä ulkoistamisella halutaan saavuttaa ja mitä toimintoja on tarkoitus ulkoistaa? Kattavasti ja hyvin suunniteltuna prosessi voi kestää jopa 2-3 vuotta. Strategisen esiselvityksen jälkeen siirytään toteutusvaiheeseen, joka alkaa palveluntuottajien kilpailutuksella. Yleensä tässä vaiheessa apuna on hyvä käyttää ulkopuolista apua (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Kilpailutuksen tarkoituksena on löytää yritykselle laadukas sekä kustannuksillaan ja sisällöltään organisaation tavoitteita vastaava palvelu, jossa apuna käytetään analyyttistä arviointia sekä laajaa kartoittamista. Suosituksena on, että kilpailutuksessa käytetään apuna erillistä asiantuntijatiimiä, joka varmistaa sen, että kilpailutus suoritetaan tavoitteiden mukaisesti. Tiimin olisi hyvä koostua niin sisältöosaajista kuin toteutukseen ja suunnitteluun perehtyneistä henkilöistä. Lisäksi tarvitaan sopimuksen sisällöstä,

henkilövaikutuksista ja mahdollisista kustannusvertailuista vastaavaa henkilöä. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Kun sopiva palveluntuottaja on löytynyt, rakennetaan hankintamalli, jonka tarkoituksena on kuvata asiakasyrityksen ja palveluntuottajan yhteistyötä operatiivisella, taktisella sekä strategisella tasolla. Operatiivisen tason tehtävänä on parantaa palvelua, valvoa sekä organisoida toimintaa niin, että se vastaa ulkoistavan yrityksen tarpeita. Taktisen tason tarkoituksena on sopia ulkoistavan palvelun muutoksista sekä valvoa ja ohjata operatiivisen tason toimintaa yrityksen linjauksia noudattaen. Strategisella tasolla tarkoitetaan ulkoistavan organisaation johtoryhmää. Strategista tasoa tarvitaan, jos ulkoistettavalla toiminnolla on strategista merkitystä yrityksen toiminnan kannalta. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Kun hankintamallivaihe on valmis, seuraa transiio -eli siirtymävaihe, jossa vastuu palvelun tuottamisesta siirretään palveluntarjoajalle. Transiiovaiheessa palveluntarjoajalle siirretään myös osa yrityksen sisäisestä tiedosta sekä osaamisesta. Yksi transiiovaiheen tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilöstön perehdyttäminen palvelun toimintaan ja transiiovaiheen kesto voikin tämän vuoksi vaihdella kestoaltaan ja sisällöltään erilaisissa ulkoistamistilanteissa. Vastuunsiirto voidaan suorittaa palveluntarjoajalle, kun sopimukset osapuolten välillä on kirjoitettu, palvelun vaatimukset tarkasti määritelty ja ulkoistamisesta on tehty tarkka toimintasuunnitelma. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Transiio on ulkoistamisprosessin kriittisin vaihe etenkin henkilöstön kannalta. Siirtymävaiheessa otetaan käyttöön kaikki ulkoistamisprosessin vaatimat toimenpiteet ja muutokset, joita se vaatii onnistuakseen. Transiiovaiheessa on erityisen tärkeää huomioida lainsäädännön ja työehtosopimusten vaatimukset koskien henkilöstöä. On myös suositeltavaa, että viimeistään tässä vaiheessa henkilöstön kanssa käydään läpi ulkoistamisen vaikutuksia yksilötasolla ja varmistetaan, että organisaatiossa on riittävä osaaminen. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Transiiovaihetta seuraa palveluvaihe, jossa yrityksen ulkoistama palvelu toimii suunnitelmien mukaan ja molemmat osapuolet ovat tietoisia omista tehtävistään sekä niiden vastuista. Palveluvaiheen jälkeen prosessi arvioidaan ja sen mahdolliset kehitystarpeet selvitetään. Vasta tämän jälkeen päästään ulkoistamisprosessin viimeiseen vaiheeseen, joka on palvelun päättäminen tai mahdollisen yhteistyön jatkaminen (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Palveluvaiheen alussa voi esiintyä erilaisia poikkeamia, joihin on tärkeää reagoida mahdollisimman nopeasti. Myös avoin tiedottaminen on tässä vaiheessa tärkeää. Palveluvaiheessa erityisesti toiminnan kustannuksia on tärkeää seurata, ja tätä varten on kehitetty niin kutsuttu Top Ten -seurantamenetelmä. Menetelmän tavoitteena on seurata ja analysoida kymmentä eniten työllistävää tapahtumaa ja minimoida tai eliminoida niitä tarpeen mukaan. Eri toimialoilla ongelmat voivat vaihdella, mutta yleisimpiä seurattavia tapahtumia ovat ongelmien selvittely ja manuaalisesti tehtävä työ. Muita keinoja kustannustehokkuuden parantamiseksi ovat toiminnon analysoinnin lisäksi hallintamallin keventäminen, toimintamallien tehostaminen sekä mahdollisten turhien kulujen poistaminen. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

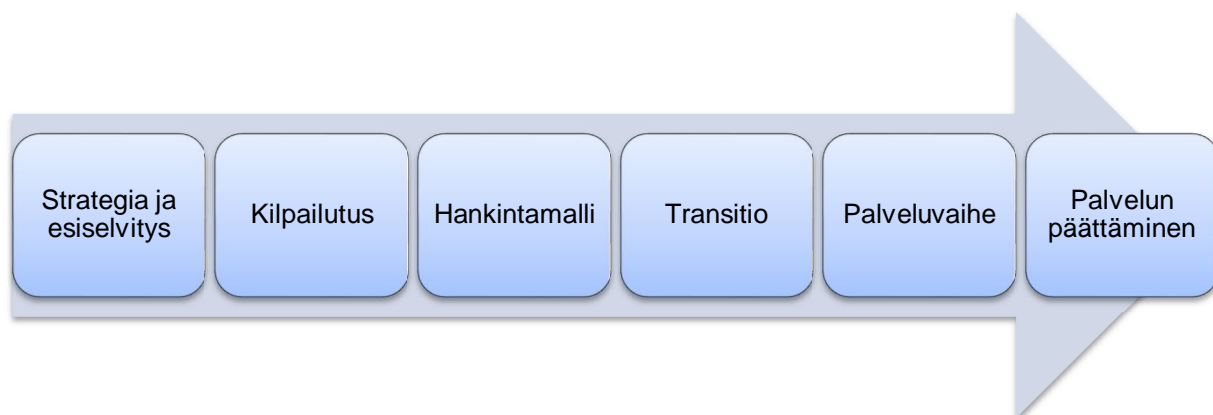
Palveluvaiheessa myös laskutus on suuressa roolissa. Yrityksellä on oltava keino, jolla laskutuksen toimintaa voidaan seurata mahdollisten ylilaskutusten ja muiden virheiden osalta. Tärkeää on myös huomata ja puuttua sellaisiin epäkohtiin, jotka mahdollistavat palvelun tason vääristymistä sekä mahdollisia väärinkäytöksiä. Näihin voidaan vaikuttaa jo sopimuksetekovaiheessa, mutta myös hinnoittelumallin oikealla valinnalla sekä tarvittavien tietojen keräämisellä ulkoistetun toiminnon suorittajilta. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Yleensä sopimusvaiheessa tulee sopia myös palvelun päättymisen ehdoista, kuten esimerkiksi siitä, mitä palvelussa käytetyille välineille tapahtuu tai mitkä ovat kunkin osapuolen veloitteet sopimuksen päättymistilanteessa. Palveluntuottajan ja asiakasyrityksen tulee varmistua myös siitä, että palvelun tuottamasta toiminnasta saadaan laadukasta ja käyttökelpoista materiaalia. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Palvelu päättyy, kun ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan sopimuskausi päättyy tai kun jompikumpi osapuolista irtisanoutuu siitä ennen sopimuskauden sovittua päättymistä. Palvelun päätyttyä toiminta joko ulkoistetaan samalle palveluntarjoajalle uudestaan, siirretään uudelle toimittajalle tai palautetaan osaksi yrityksen omaa organisaatiota. Yleensä palvelun päättymisvaiheessa yrityksen tulee päivittää sen strategiset linjaukset uudelleen, määritellä muutokset sekä kilpailuttaa palveluntuottajat uudestaan, jotta toiminnan jatkosta voidaan päättää. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

Työeläkelaitos Keva teetti vuonna 2012 tutkimuksen, jonka mukaan lähes 25 prosenttia toimintonsa ulkoistaneista kunnista on siirtänyt ulkoistettuja toimintojaan osaksi omaa organisaatiotaan sopimuskauden päätyttyä. Syy tähän oli odotettua suuremmat

kustannukset sekä palvelun laatu, joka ei vastannut ulkoistamissuunnitelman odotuksia. (Järvenpää, 2012.)



Kuvio 5. Ulkoistusprosessin vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä, 2013.)

3.4 Ulkoistamispäätöksen tekeminen

Kun yritys on tehnyt ulkoistamispäätöksen, lähtökohtana on, että ulkoistettava toiminto on selkeästi rajattu. Tämän jälkeen ulkoistamiselle asetetaan tavoitteet sekä toimintasuunnitelma ja varmistetaan, että viestintä molempien osapuolten välillä on sujuvaa mahdollisten virheoletusten välttämiseksi. Selkeät tavoitteet edesauttavat prosessin läpivientiä, tekevät ratkaisujen löytämisestä helpompaa sekä koko ulkoistamisprojektista mahdollisimman tehokasta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 102.)

Päätöksentekovaiheen keskeisimpiä tekijöitä ovat Kiiskisen, Linkoahon & Santalan mukaan *liiketoiminnan tarpeiden selvitys, lähtötilanteen kuvaus, markkinaselvitys, perehtyminen erilaisiin ratkaisuvaihtoehtoihin, riskianalyysi* sekä *toteutussuunnitelman teko*. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 102.)

Liiketoiminnan tarpeiden selvitys luo pohjan päätöksenteon eri pohdintatilanteissa. Yleensä tässä vaiheessa yritys selvittää ja punnitsee ulkoistamisen hyötyjä, riskejä sekä mahdollisia ulkoistamista kokonaan estäviä tekijöitä, kuten esimerkiksi lakeihin tai työehtoihin liittyviä asioita. Kun tämä vaihe on päätetty, yritykselle muodostuu selkeä mielikuva ulkoistamisen mahdollisuuksista ja tälle on myös konkreettiset perustelut, jotka pysyttään tarvittaessa selvittämään niin yrityksen henkilöstölle kuin sidosryhmillekin.

Lähtötilanteen kuvauksen eli lähtötasoanalyysin tavoitteena on selvittää yrityksen kustannusten lähtötaso ja verrata sitä ulkoistamisesta aiheutuviin kustannuksiin. Tarkan kokonaiskuvan määrittämiseksi myös toimintoihin liittyvät aineelliset ja aineettomat omaisuudet on hyvä selvittää, kuten esimerkiksi henkilöstö- ja palkkakustannukset.

Markkinaselvityksen tarkoituksena on selvittää palveluntarjoajien määrä markkinoilla, jotka liittyvät yrityksen ulkoistettavaan toimintoon sekä minkä tasoista tarjontaa löytyy. Mikäli markkinoilta ei löydy yrityksen ulkoistamisprojektiin sopivaa toimittajaa, ei ulkoistamiseen yleensä kannata ryhtyä. Markkinaselvityksen tekoon käytetään normaalisti hyödyksi jo olemassa olevaa tietoa, kuten esimerkiksi internettiä sekä palveluidentarjoajien haastattelua. Sopivan toimittajan valinta on ensiluokkaisen tärkeää ulkoistamisprosessin kannalta, sillä kyseisestä yhteistyökumppanista tulee myös tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Markkinaselvityksen jälkeen perehdytään erilaisiin tarjolla oleviin ratkaisuvaihtoehtoihin. Yritys voi esimerkiksi kokea hyödylliseksi ulkoistaa vain osan toiminnostaan, kuten esimerkiksi laajasta taloushallinnon alasta ulkoistuksen kohteeksi voi valikoitua ainoastaan palkanlaskenta. Aina koko toimintoalan ulkoistaminen ei edes ole mahdollista, vaan se on kiinni täysin palveluntarjoajasta sekä tämän osaamisesta ja toimivuudesta.

Ulkoistamiseen sisältyy aina niin toiminnallisia, taloudellisia kuin lakiin perustuvia riskejä. Siksi riskianalyysi onkin yksi ulkoistamispäätöksen tärkeimpiä tehtäviä. Mahdolliset riskit pitää tunnistaa jo ennakkoon, jolloin niiden varalle pysytään tekemään jonkinlainen toimintasuunnitelma. Riskien todennäköisyyden tiedostamisen lisäksi on tärkeää selvittää millaisia vaikutuksia tai vahinkoja niillä voi olla yrityksen toimintaan liittyen.

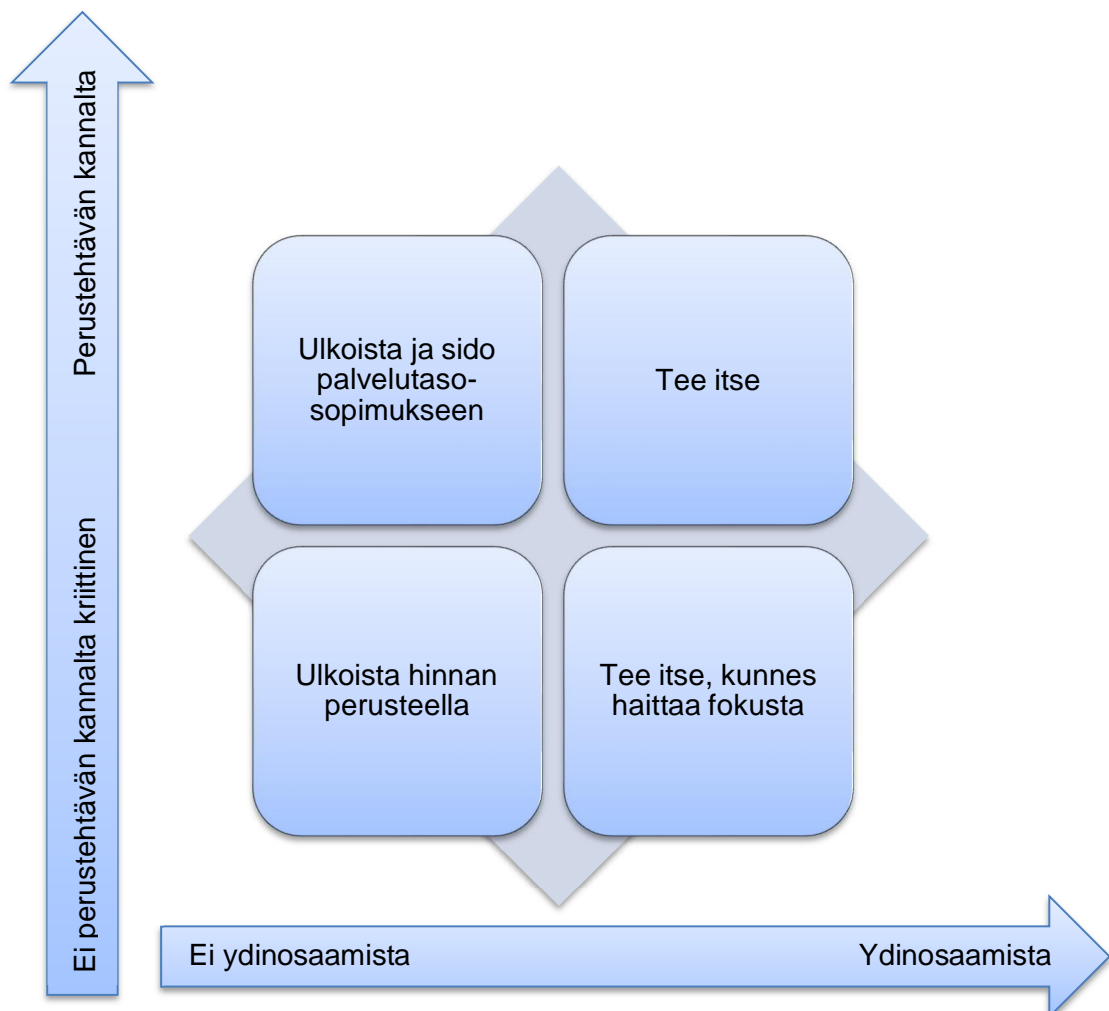
Kun kaikki edellä mainitut ulkoistamispäätöksen tehtävät on suoritettu, voidaan siirtyä alustavan toteutussuunnitelman tekoon, jossa osapuolet neuvottelevat siitä, kuinka ulkoistettavalle toiminnolle saadaan paras mahdollinen toimintamalli laadun takaamiseksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 105-113.)

Hyvä ja kattava valmistautuminen parantaa siis ulkoistamisprosessia sekä siinä onnistumista merkittävästi. Samalla se antaa yritykselle valmiudet tehdä oivallisia sekä toiminnalleen edullisia päätöksiä.

Kiiskinen, Linkoaho ja Santala esittelevät *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen* – kirjassaan alla olevan kuvion mukaisen päätöksentekomatriisin, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä ulkoistamispäätöksen teossa.

Päätöksentekomatriisissa täsmennetään ulkoistamisen päämäärät ja odotukset sekä punnitaan ulkoistamisen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Toiminto, joka ei ole yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeää, voidaan yleensä ulkoistaa kilpailuttamalla eri toimittajien hintoja. Mikäli toiminto puolestaan vastaa yrityksen ydinosaamista, on ulkoistuksen hyvä olla sidoksissa palvelusopimukseen.

Lähellä ydinosaamista olevaa toimintoa suositellaan ulkoistettavaksi vasta silloin, kun se heikentää yrityksen kykyä suoriutua sen tärkeistä tehtävistä. Ulkoistettu palvelu voidaan toteuttaa joko perinteisenä ostopalveluna, osapuolten välisenä yhteisyrityksenä tai yrityksen sisäisen palvelukeskuksen kautta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 25.)



Kuvio 6. Ulkoistamisen päätöksentekomatriisi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 25.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusongelman rajaus

Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja hyötyjä sekä ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaihe on rajattu taloushallinnosta ulkoistamisesta palkkahallintoon, sillä palkkahallinto on yksi yritysten yleisimmistä ulkoistettavista toiminnoista ja jo itsessään hyvin laaja sekä monivaiheinen aihealue, joka vaatii huomattavaa määrää erikoisosaamista. Tutkimuksessa käydään kattavasti läpi myös ulkoistamiseen liittyviä haasteita, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon ulkoistamispäätöksen suunnitteluvaiheessa.

Tutkimuksessa ulkoistamisen riskejä, hyötyjä sekä ulkoistamispäätökseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan yleisellä tasolla. Theseuksesta löytyy monia opinnäytetöitä palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyen, mutta niissä tarkastelu on usein suoritettu jonkin tietyn organisaation näkökulmasta. Toisten yritysten ulkoistamisprosessit ja kokemukset voivat toki toimia joko hyvinä motivaattoreina tai jopa varoittavina esimerkkeinä, mutta tämän työn tavoitteena on hyödyttää kaikkia ulkoistamista suunnittelevia tai harkitsevia yrityksiä. Ulkoistettavan toiminnon ei täten välttämättä tarvitse olla palkkahallinto, vaan samoja tietoja voidaan käyttää pohjana myös muissa organisaation ulkoistamisprosesseissa, kuten esimerkiksi tietotekniikkaan, tuotantoon tai rekrytointiin liittyvissä palveluissa.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti, kun taas kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena on saada tietää, pitääkö joku väitetty asia paikkansa. Yleensä kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytetään erityisesti silloin, kun halutaan saada selville tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on siis kertoa tosiasioita eikä todentaa sellaisia väittämiä, jotka ovat jo olemassa. (Anttila, 2011.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena- eli laadullisena aineistolähtöisenä tutkimuksena, jossa lähdeaineisto on koottu laajasta kirjallisuusvalikoimasta, ajankohtaisista artikkeleista sekä verkkolähteistä palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyen. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös erilaisia tutkijoiden luomia teorioita, jotka kokonaisuudessaan muodostavat monipuolisen ja kattavan aineistopohjan. Verkkolähteet mahdollistivat huomattavasti helpomman ja nopeamman keinon ajankohtaisten tietojen keräämiselle, sillä varsinkin palkkahallinnossa tiedot ja toimintaa säätelevät lait muuttuvat hyvin nopeasti.

Aineistolähtöisessä menetelmässä aineisto on hyvin keskeisessä roolissa ja koko tutkimuksen teoria rakentuu sen pohjalta. Tutkijan on osattava rajata omat ennakkoluulonsa kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle ja yleensä oletuksena onkin, ettei tutkijalla ole mitään odotuksia tai ennakkokäsityksiä tutkimuskohteestaan. (Metsämuuronen, J. 2008.)

Laatiessani suunnitelmaa omalle tutkimukselleni mietin ensisijaisesti, millainen tutkimusmenetelmä palvelisi parhaiten asettamiani tutkimusongelmia. Tavoitteena oli luoda mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen yhteenveto ulkoistamisen riskeistä ja hyödyistä, joten koin aineistolähtöisen tutkimusmenetelmän tuovan opinnäytetyölleni eniten arvoa. Palkkahallinnosta ja ulkoistamisesta on olemassa lukuisia kirjallisuuslähteitä, joita huolellisesti analysoimalla voidaan taata hyvin laadukas ja monipuolinen aineisto tutkimukseen käytettäväksi.

4.3 Aineistonkeruu ja analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu voidaan suorittaa usealla eri tavalla. Tyypillisesti aineistona toimii puhe, teksti tai tutkijan omat havainnot. Tämän tutkimuksen lähdeaineisto koostuu pääosin suomenkielisistä tekstimateriaaleista, sillä palkkahallintoa ja ulkoistamista tarkastellaan lähinnä suomalaisten yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat tarkasti valittuja ja koostuvat pääasiassa palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyvistä oppikirjoista, joiden tueksi olen pyrkinyt valitsemaan myös mahdollisimman paljon tuoretta tietoa sisältäviä tieteellisiä artikkeleita sekä muita verkkolähteitä. Tarkoituksena oli lukea jokainen julkaisu omana kokonaisuutena, vertailla tutkimuksia toisiinsa sekä miettiä, miten ne vastaavat tutkimuskysymyksiä.

Laadullisen aineiston keskeisimpiä tekijöitä ovat mm. aineiston koko, aineiston rajaaminen sekä aineiston kokoaminen. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on yleensä erilaisia käsityksiä siitä, miten analyysi voidaan tehdä kerättyä tutkimusaineistoa hyödyntäen. Yleensä laadullisen tutkimusaineiston analyysi alkaa jo aineiston keruuvaiheessa, jolloin esimerkiksi tutkittavan aiheen teoria-aineistoa lähdetään kartoittamaan. Kartoitusvaiheessa tutkija yleensä tekee havaintoja tutkittavasta aineistosta ja materiaalista sekä huomioi kontekstit, joissa tietoa esiintyy. (Anttila, 2011.)

Onnistunut tutkimusaineiston analyysi on aina sidoksissa tutkittavaan ongelmaan ja vastaa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tämän vuoksi analyysia ei voi aloittaa, ennen kuin tutkimustyö on arvioitu huolellisesti ja varmistettu, että tarvittaviin kysymyksiin on myös vastattu. Tässä tutkimuksessa on onnistuttu vastaamaan kaikkiin alussa muodostettuihin tutkimusongelmasta johdatettuihin kysymyksiin ja niistä on tehty kooste viimeisen luvun kuvion mukaisesti.

Aineistolähtöinen laadullinen analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston *pelkistäminen*, *ryhmittely* sekä *teoreettisten käsitteiden luominen*. Aineiston pelkistämässä analysoitava tieto pelkistetään niin, että kaikki tutkimukselle epäolennaiset asiat karsitaan pois. Aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa tutkimusta käydään läpi systemaattisesti etsien sieltä samankaltaisuuksia tai eroavuuksia kuvaavia käsitteitä ja niputtamalla samoja asioita tarkoittavat käsitteet yhteen. Ryhmittelyn tarkoituksena on luoda ikään kuin pohja kohteena olevan tutkimuksen rakenteelle ja tiivistää sitä. Ryhmittelyn jälkeen seuraa aineiston teoreettisten käsitteiden luominen. Tutkimuksesta erotetaan tällöin olennaista tietoa, jonka perusteella teoreettiset käsitteet muodostetaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)



Kuvio 7. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Tässä tutkimuksessa aineiston pelkistys on suoritettu tiivistämällä sekä pilkkomalla informaatiota osiin. Tämä on edellyttänyt aluksi tutkimusongelman rajaamista sekä niiden kysymysten määrittelyä, joihin vastauksia on lähdetty hakemaan. Aineiston perehtymisen ja läpikäymisen myötä sen sisältö alkoi hahmottumaan melko nopeasti, jolloin aineistosta on myös kyetty poimimaan sellaisia käsitteitä ja ilmauksia, jotka ovat tutkimuksen kannalta relevantteja.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan usein lisätä kriittisellä ja arvioivalla asenteella. Peruskysymysten läpikäyminen kuten miksi, mitä ja miten - tutkimuksen eri vaiheissa on erityisen tärkeää ja oleellista koko prosessin aikana, sillä ne lisäävät luotettavuuden lisäksi myös tutkimuksen pätevyyttä. Luotettavuuden arviointi on mahdollista suhteuttamalla tutkimustulokset työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä tarkastelemalla tutkijan tutkimusprosessia kokonaisuudessaan vaihe kerrallaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Tutkimuksen virheiden välttämiseksi on aina suoritettava luotettavuuden arviointi. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteina ovat työn vastaavuus, siirrettävyys, varmuus sekä tulosten vahvistettavuus. Vastaavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijan on pyrittävä olemaan tutkimuksessaan mahdollisimman objektiivinen. Tutkimusta ei saa väärentää, eikä kirjoittajan omat mielipiteet saisi vaikuttaa tutkimukseen millään tasolla. Siirrettävyydellä puolestaan varmistutaan tutkimustulosten yleistettävyydestä ja sovellettavuudesta. Tutkimuksen varmuus on hyvin riippuvainen aineiston keruusta sekä analyysistä. On tärkeää tiedostaa, mistä tieto on peräisin ja milloin sitä on viimeksi päivitetty. Tutkimustulosten vahvistettavuudella puolestaan tarkoitetaan, että tulokset yritetään saada aineiston todellisuutta vastaavaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan hyvin pitkälti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteitä on usein kritisoitu siitä, että ne eivät yleensä vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita, sillä käsitteet perustuvat siihen oletukseen, että tutkimuksessa on vain yksi totuus, jota tulisi tavoitella. Laadullisessa tutkimuksessa totuuksia voi olla

useita, jolloin validiteettia ja reliabiliteettia tulee tarkastella hieman eri tavalla, kuin määrällisissä tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisääviä tekijöitä ovat työssä käytetyt lähteet sekä huolellisesti suoritettu aineistonkeruu. Olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon tuoreita ja ajankohtaisia verkkolähteitä, sillä monet palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyvistä oppikirjoista ovat usein vanhemman vuosikerran painoksia. Vanhat lähteet eivät kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että kyseinen tieto olisi vanhentunutta. Monet tässäkin tutkimuksessa käytetyt kirjalähteet ovat muodostuneet jo niin sanotuiksi klassikkolähteiksi, joita on käytetty monissa muissakin saman aihepiirin tutkimuksissa.

Tutkimuksen luotettavuutta on myös parantanut se, että olen pyrkinyt selostamaan kaikki tutkittavan aiheen olennaisimmat prosessit, vaiheet ja menetelmät mahdollisimman tarkasti. Todennäköisesti työn luotettavuutta olisi lisännyt, jos olisin käyttänyt työssäni muitakin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä kirjallisuus- ja verkkolähteiden tueksi (menetelmätriangulaatio), kuten esimerkiksi haastattelemalla jotain ulkoistusprosessin läpikäynyttä yrityksen edustajaa tai laatimalla kyselytutkimuksen ulkoistamisen riskeistä tai hyödyistä. Myös dokumentointi tai havainnointi olisivat varmasti tuoneet lisäarvoa tutkimukselle, sillä niiden avulla olisi saatu enemmän käsitystä siitä, miten merkityksellisiä tai merkityksettömiä jotkut asiat ovat ulkoistamisen kannalta tai mitä konkreettisia seurauksia niillä voi olla yritykselle.

Menetelmätriangulaation käyttöä usein perustellaan sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä ei aina saada kovin kattavaa tai riittävän monipuolista kuvaa tutkittavasta kohteesta. Useamman menetelmän käyttö parantaa usein tutkimuksen luotettavuutta ja poistaa mahdollisia virhelähteitä, joskin se vie tutkijalta enemmän aikaa ja voimia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Onnistuneen ulkoistamisen edellytykset

Patrik Ekströmin on koontanut listan seitsemästä eri tekijästä, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon onnistuneen ulkoistamisen saavuttamiseksi. Kyseinen lista on laadittu Accenturen asiakastutkimusten pohjalta vuodelta 2006, ja ne ovat osittain myös Ekströmin omia käytännön kokemuksia.

Ekströmin listaamat asiat ovat:

- Hyvä suhde asiakasyrityksen ja toimittajan välillä
 - Huolellinen toimittajan valinta
 - Selkeä strategia ja tavoitteet
 - Liiketaloudelliset mittarit
 - Ulkoistamisratkaisuun sitoutuminen
 - Palkkiot ja sanktiot
 - Ulkoistamissuhteen hallinta
- (Lumijärvi. 2007, s. 218.)

Mikäli ulkoistamissopimuksesta halutaan mahdollisimman pitkäaikainen ja toimiva, yrityksen ja palveluntuottajan tulee kehittää yhteistyösuhdettaan jatkuvasti. Tämä voidaan varmistaa erilaisilla henkilöstön koulutuksilla, osapuolten sujuvalla viestinnällä sekä jatkuvilla toiminnan arvioinneilla. Toimittajan valinta on myös tärkeä osa ulkoistusprosessin onnistumisen kannalta ja siinä huomiota onkin kiinnitettävä erityisesti palveluntuottajan osaamiseen, aikaisempien sopimusten onnistumiseen, kustannussäästöihin sitoutumiseen sekä kilpailukykyiseen hinnoitteluun. (Lumijärvi. 2007, s. 218).

Palveluntuottajalle on myös selvitettävä yrityksen ulkoistamisen tavoitteet. Tavoitteita voi olla niin resurssien keskittäminen omaan ydintoimintaan, tehokkuuden lisääminen kuin yrityksen kustannusten alentaminen. Näiden tavoitteiden toteutumista on tärkeää seurata ja mitata säännöllisesti liiketaloudellisilla mittareilla, joiden käytöstä on sovittava heti sopimussuhteen alussa. (Lumijärvi. 2007, s. 218.)

Onnistuneessa ulkoistamisessa on myös erityisen tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut prosessiin ja uskoo siihen. Organisaation johto on hyvin keskeisessä asemassa

strategisten päätösten ja yrityksen ohjaavan toiminnan kannalta ja yleensä sitoutuneisuutta edistää, jos asetetut tavoitteet ovat lähellä yrityksen johdon omia intressejä. (Lumijärvi. 2007, s. 218).

Onnistuneen ulkoistamisen edellytyksenä on myös huomion kiinnittäminen palkkiomalleihin. Niiden avulla pystytään varmistamaan, että palvelun tasalaatuisuus säilyy. Mikäli palveluntuottaja suoriutuu hänelle asetetuista tavoitteistaan merkittävästi, tulisi asiakasyrityksen maksaa tälle jonkinlainen bonus tai lisäkorvaus hyvästä työstä. Mikäli palvelutaso jää puolestaan saavuttamatta, tulisi siitä seurata sanktioita, jotka mahdollisesti kannustavat toiminnan kehittämiseen.

Ulkoistamissuhteiden hallinta on myös tärkeää, kun puhutaan onnistuneesta ulkoistamisesta. Yrityksen ja toimittajan tulisi jo sopimuksen alkuvaiheessa laatia yhteiset säännöt ja käytännöt, joiden noudattamiseen molemmat osapuolet sitoutuvat. Hallintatapaa voidaan kuitenkin myös kehittää jatkuvasti sopimussuhteen aikana riippuen asiakasyrityksen tarpeista. (Lumijärvi. 2007.)

Efima Oy:n vuonna 2017 teettämän kyselyn mukaan jopa 92 prosenttia taloushallinnon ulkoistuksista on onnistunut joko hyvin tai erittäin hyvin. Vain kahdeksan prosenttia tutkimukseen vastanneista oli kertonut, että ulkoistamisella ei onnistuttu saavuttamaan yritykselle määritettyjä tavoitteita, jolloin sen ei koettu täysin onnistuvan. Tutkimukseen vastasi kaiken kaikkiaan yhteensä 133 henkilöä, joista kaikki nimesivät tärkeimmäksi onnistumiseksi ulkoistamisprosessissa hyvän esiselvityksen ja suunnittelun kuten erilaisten prosessien, vastualueiden, roolien sekä aikataulutuksen tekemisen. Toiseksi tärkeimmäksi onnistumisen syyksi nimettiin toimittajan osaaminen. Osaava ja kehittyvä palveluntuottaja osaa hyödyntää asiantuntemustaan laajasti ja saa käyttöönsä myös yrityksen taloushallintoa hyödyntäviä moderneja työkaluja, jotka osaltaan kehittävät koko ulkoistavan organisaation toimintaa. Kolmas merkittävin ulkoistuksen menestystekijä oli tutkimuksen mukaan yhteinen kieli asiakasyrityksen ja palveluntoimittajan välillä. Tämän koettiin edistävän avointa keskustelua osapuolten välillä sekä helpottavan yhteistyötä. (Efima Oy, 2017.)

5.2 Ulkoistamisen riskit ja riskien hallinta

KPMG teetti vuonna 2007 tutkimuksen, jonka mukaan noin yksi kymmenestä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on kertonut harkitsevansa jo ulkoistetun toimintonsa kotiuttamista takaisin organisaation sisälle. Tutkimustulos selittyy sillä, että yritys on kokenut menettävänsä ulkoistetun toimintonsa kontrollin ja tullut ulkoistamissopimuksen päätyttyä siihen lopputulokseen, että ulkoistamisesta on enemmän haittaa kuin hyötyä sen liiketoiminnalle. Koska ulkoistamisessa kyse on haittojen ja hyötyjen jatkuvasta yhteensovittamisesta on tärkeää, että näiden välille löydetään oikea tasapaino. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 86-87 KPMG Oy Ab 2007, 12.)

Yrityksen ulkoistaessa toimintojaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, liittyy muutokseen aina niin taloudellisia kuin toiminnallisia riskejä. Kyseiset riskit on hyvä tiedostaa etukäteen jo ulkoistamispäätöstä suunnitellessa, jotta niihin osataan varautua asianmukaisesti. Huolellinen suunnittelu ja selvitystyö auttavat myös riskien ennaltaehkäisyssä. Yleisimpiä ulkoistamiseen liittyviä riskejä ovat yrityksen liiallinen riippuvuus palvelutoimittajasta, yhteistyösopimuksen huolimaton laatiminen, joustamattomuus yrityksen muuttuviin tarpeisiin, transaktiokustannukset, henkilöstön sisäinen vastarinta, tiedonhallintaan ja viestintään liittyvät ongelmat sekä ulkoistetun toiminnon laadun tarkkailuun ja toteutukseen liittyvät haasteet. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 95.)

Liiallinen riippuvuus palveluntoimittajasta johtuu yleensä siitä, että organisaationsa toimintoa ulkoistava yritys tukeutuu liikaa yhteen toimittajaan, jolloin tämän vastuulle voidaan palvelun helppouden vuoksi ulkoistaa useampiakin yrityksen toimintoja. Palvelua ostava organisaatio ikään kuin ajautuu tilanteeseen, jossa toimittajan asema paisuu liian hallitsevaksi, jolloin yrityksen muutosvalmius heikentyy eikä se kykene hyödyntämään sille tarjottuja uusia mahdollisuuksia. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 96.)

Vaikka palveluntarjoajasta ei suositella olevan liian riippuvaisia, pidetään oikeanlaisen palveluntarjoajan löytämisestä kuitenkin erittäin tärkeänä tekijänä liiketoiminnan ulkoistamisessa. Vääränlaisen toimittajan kanssa solmittu yhteistyö saattaa muodostua paitsi hankalaksi, mutta myös pahimmassa tapauksessa tehden siitä täysin kannattamatonta yritykselle. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen & Kaukonen 2004, 28.)

Palvelutoimitussuhteen muodostuessa liian hallitsevaksi, riskinä on usein joustamattomuus yrityksen muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Toimittajat ovat vahvassa etulyöntiasemassa, sillä heillä on tiedot ulkoistavan organisaation toiminnoista sekä sen

kriittisistä tarpeista. Palvelun ostajalla ei yleensä ole riittävää kykyä vaikuttaa palveluntuottajan toimintamalliin tai sen palvelusisältöön, jolloin sopeutuminen liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin saattaa heikentyä. Tämän riskin hallitsemiseksi organisaation tulisi ennakoida ongelma jo ulkoistamissopimusta tehdessä, jolloin sopimussisältöön on vielä mahdollisuus vaikuttaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 96.)

Yhteistyösopimuksen huolimaton laatiminen voi aiheuttaa esimerkiksi sen, että ulkoistavan yrityksen voi olla vaikea päästä palveluntoimittajastaan eroon mahdollisen ongelmatilanteen syntyessä. Yhteistyösopimuksessa tulisi olla selkeästi määritelty molempien osapuolten vastuut ja velvollisuudet sekä mahdollisuus uudelleen neuvotteluista, mikäli asiakasyritys huomaa jossain vaiheessa olevansa tyytymätön toimittajan palveluun. Näin yhteistyösopimusta voidaan muokata molempien hyväksynnällä ja varmistaa, että se vastaa yrityksen tarpeita myös tulevaisuudessa. (Kiiha 2002, 111.)

Transaktiokustannuksilla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnasta ja kaupankäynnistä syntyviä kustannuksia. Transaktiokustannukset ja toimintojen hallinnointi muodostavat ulkoistamisen riskin silloin, kun nämä aliarvioidaan ulkoistavassa yrityksessä ja kustannukset muodostuvatkin ennakoitua suuremmiksi. Yllättäviä kustannusten aiheuttajia voi olla monia, kuten esimerkiksi palvelumarkkinoiden heikko tuntemus, yrityksen kyvyttömyys neuvotella itselleen kilpailukykyisiä sopimusehtoja tai toiminnon siirrosta aiheutuvat kustannukset. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 97.)

Henkilöstön sisäistä vastarintaa pidetään myös yhtenä ulkoistamisen riskitekijänä. Ylitäessä tietyn rajan se voi johtaa rakoiluun organisaation työilmapiirissä, näkyä henkilöstön motivaatio-ongelmina sekä täten laskea ulkoistamishyötyjen kokonaisvaltaista realisointia. Henkilöstön sisäinen vastarinta johtuu yleensä siitä, kun ulkoistavan yrityksen ja palveluntoimittajan toimintatavat ja kulttuurit eroavat merkittävästi toisistaan, jolloin näiden toimintojen yhteensovittaminen voi muodostua hankalaksi. Henkilöstö saattaa esimerkiksi kokea, että heidän osaamistaan kyseenalaistetaan, jolloin he saattavat joko tietämättään tai tietoisesti pyrkiä vaikeuttamaan palveluntuottajan toimintaa. Yhteentörmäyksen minimoimiseksi tämä riski tulisi ottaa huomioon jo ulkoistamisprosessia suunnitellessa, jolloin ammattimaiseen ja johdonmukaiseen muutoshallintaan on syytä keskittää entistä enemmän huomiota. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 98.)

Deloitte'n vuonna 2006 toteuttamassa tutkimuksessa tarkastelussa oli suomalaisten yritysten suurimpia huolenaiheita, jotka liittyivät ulkoistamiseen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että 44 prosenttia kyselyyn vastanneista koki suurimmaksi uhaksi henkilöstön

muutosvastarinnan, toiseksi eniten ääniä (37 prosenttia) sai toimittajan vaihtokynnyksen nousu ja kolmanneksi eniten vastanneista (33 prosenttia) oli huolissaan ulkoistetun toiminnon kontrollin menettämisestä. Kontrollin menettämisen pelko selittyy yleensä sillä, että yritys ulkoistaa usean eri toimintonsa samalle toimittajalle, jolloin liian läheinen liikesuhde voi aiheuttaa yritykselle liikaa sitoutumista. Ulkoistava yritys voi joutua tilanteeseen, jossa se menettää toimintonsa kontrollin sekä joustavuuden, ja kynnyksen toimittajan vaihtoon voi tällöin kasvaa liian suureksi. Yrityksestä ei saa tulla liian riippuvainen toimittajistaan, sillä se johtaa usein organisaation innovaatiokyvyn heikentymiseen, joka puolestaan voi alentaa sen kilpailukykyä markkinoilla. (Kiiha 2002, 5.)

Tiedonhallintaan ja viestintään liittyvät ongelmat voidaan myös nähdä yhtenä ulkoistamisen haittapuolena. Ulkoistamisessa on aina kyse hyvin yksityiskohtaisten ja liikesalaisuuksiin verrattavissa olevien tietojen jakamisesta, joten on erityisen tärkeää, että luottamussuhde yrityksen ja palveluntuottajan välillä on tarpeeksi kehittynyt. Luottamussuhteen kehittäminen saattaa toisinaan tuottaa ulkoistavalle organisaatiolle ylimääräisiä lisäkustannuksia, samoin kuin osapuolten erilaisten yrityskulttuurien yhteensovittaminen. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002, 97.)

Ulkoistetun toiminnon laadun tarkkailuun ja toteutukseen liittyvät haasteet ovat myös yleisiä ulkoistamiseen liittyviä riskejä, jotka pitäisi huomioida jo ulkoistamisprosessin suunnitteluvaiheessa. Ulkoistavan yrityksen on syytä tarkkailla toimintojensa suoriutumista, valvoa sen laatua sekä varautua näistä mahdollisesti aiheutuviin lisäkustannuksiin. (Kiiha 2002, 5.)

Yleisen näkemyksen mukaan ulkoistamisen riskien välttämiseksi yrityksen tulee panostaa organisaationsa riskienhallintaan ja kehittää sitä jatkuvasti. Riskienhallinnan tulisi sisältää riskien järjestelmällistä määrittelyä, analysointia sekä arviointia.

Booi, Chen ja Wilding ovat suorittaneet vuonna 2011 tutkimuksen, jossa he kokosivat yhteen erilaisia tuotannon ulkoistamiseen liittyviä riskejä sekä riskienhallintakeinoja, jotta yritykset välttyisivät riskien seurannaisvaikutuksilta. Riskienhallinta auttaa organisaatioita suojaamaan yritystä ja sen toimintaa, sillä sen avulla voidaan systemaattisesti estää vahinkojen sattumista ja minimoida niiden mahdollisia vaikutuksia.

Onnistunut riskienhallinta myös takaa sen, että yrityksen turvallisuus ja toimintavarmuus lisääntyy, jolloin riskejä on helpompi myös ennaltaehkäistä.

Selkeyden vuoksi Booi, Chen ja Wilding ovat tutkimuksessaan jakaneet riskit neljään kategoriaan seuraavasti:

- Strategiset riskit
- Suunnitteluun liittyvät riskit
- Implementointiin liittyvät riskit
- Operatiiviseen toimintaan liittyvät riskit

(Hon Kam, B., Chen, L. ja Wilding, R. 2011.)

Strategiset riskit ovat ulkoistamisen kannalta merkittäviä, sillä ne määrittävät yritysten toimintaa usein pitkällä aikavälillä. Ydinkyvykkyyden ulkoistaminen on yksi huomattavin strateginen riski, sillä ulkoistaessaan tämän, yrityksestä häviää se toiminto, jonka varaan se on alun perin perustettu. Tämän riskin ennaltaehkäisemiseksi on tärkeää, että yritys arvioi ulkoistettavan toimintonsa perusteita mahdollisimman syvällisesti jo ulkoistamis- päätöksen suunnitteluvaiheessa ja ottaa huomioon myös ne tekijät, jotka tuottavat kyseiselle ulkoistettavalle toiminnolle lisäarvoa. Ydinkyvykkyyden ulkoistamisen lisäksi strategisia riskejä ovat muun muassa väärät ulkoistamisperusteet, joustavuuden- ja tietotaidon katoaminen, kontrollin menetys, liikesalaisuuksien vuotaminen sekä ulkopuolisen palveluntuottajan muuttuminen yrityksen kilpailijaksi. (Hon Kam, B., Chen, L. ja Wilding, R. 2011.)

Suunnitteluun liittyvät riskit on myös hyvä huomioida ulkoistuspäätöstä suunnitellessa. Ulkoistamisen seurauksena yritykselle voi muodostua hyvinkin merkittäviä lisäkustannuksia, joihin ei välttämättä ole osattu varautua. Yleensä tällaisia yllättäviä kustannuksia kutsutaan piilokustannuksiksi ja ne voivat aiheutua niin toimitus- kuin sopimuskustannuksista. Mikäli kustannukset arvioidaan jo suunnitteluvaiheessa väärin, ulkoistamisesta ei välttämättä tule yritykselle lainkaan kannattavaa.

Piilokustannusten lisäksi ulkoistamisen suunnitteluun liittyviä riskejä ovat kustannusten nousu, toimittajan valinta, epäonnistunut hyötyjen ja kustannusten analyysi, ulkoistaminen epäkannattavalle toimittajalle sekä ulkoistamisen hyötyjen katoaminen. (Hon Kam, B., Chen, L. ja Wilding, R. 2011.)

Implementointiin liittyvillä riskeillä tarkoitetaan henkilöstön yhteistyöhaluttomuutta ja muutoksen vastustamista, toimittajan heikkoa valvontaa ja ohjeistusta, heikkoa yhteydenpitoa ja tiedottamista osapuolten välillä sekä kokemattomuutta kansainvälisillä markkinoilla toimimisesta. On tärkeää, että implementointivaiheessa ulkoistava yritys ja

palveluntuottaja panostavat sovittuun yhteistyöhön ja yrityksellä on myös riittävästi resursseja olla yhteydessä toimittajaan sekä tiedottaa henkilöstöään mahdollisista muutoksista. Mikäli yritys päättää ulkoistaa toimintonsa ulkomaille, on sen käytettävä aikaa kouluttaakseen työntekijöitä kansainväliseen toimintaan sekä tutustuttaa heidät kohdemaan kulttuuriin. (Hon Kam, B., Chen, L. ja Wilding, R. 2011.)

Operatiiviseen toimintaan liittyviksi riskeiksi luetaan toimittajan heikko suoriutuminen työstään, epäonnistunut toimittajan integrointi, ulkoistavan yrityksen maine ja sosiaaliset riskit. Operatiivisessa toiminnassa korostuu siis erityisesti palveluntuottajan rooli, jolloin riskinä on sen heikko suoriutuminen. Heikko suoriutuminen johtuu yleensä siitä, että palveluntuottajan resurssit ja toiminta eivät vastaa ulkoistavan yrityksen tarpeita. Ongelmana on tällöin tilanteet, joissa toimittaja ei ota vastuuta toiminnastaan tai sen tavoitteet eivät vastaa yrityksen asettamia vaatimuksia. Palveluntuottaja ei näiden pohjalta pysty tuottamaan yritykselle laadukasta palvelua, mikä voi vaikuttaa suoraan ulkoistavan organisaation toimintaan kuten maineen heikkenemiseen sekä asiakaskunnan pienenemiseen. (Hon Kam, B., Chen, L. ja Wilding, R. 2011.)

5.3 Ulkoistamisen hyödyt ja mahdollisuudet

Yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavat usein erilaiset hyödyt ja edut. Yleisimpänä niistä voidaan pitää kustannussäästöjä sekä organisaation resurssien keskittämistä sen ydinliiketoimintaan eli siihen erityisosaamiseen, joka takaa yritykselle parhaan mahdollisen tuloksen ja kilpailuaseman markkinoilla. Etenkin taloushallinnon tai sen osa-alueen ulkoistamisella tavoitellaan yleensä ajansäästöä, sillä yrityksen taloushallinto on laaja kokonaisuus, johon sisältyy runsaasti erilaisia asiantuntijuutta vaativia työtehtäviä.

KPMG Oy Ab teetti vuonna 2007 tutkimuksen, jonka mukaan ulkoistamisen hyötyjä saavutetaan erityisesti yrityksen operatiivisessa toiminnassa sekä sen strategisilla alueilla, kuten esimerkiksi yrityskuvan parantamisessa ja asiakasvalikoiman laajenemisessa. Operatiivisella toiminnalla tarkoitetaan yrityksen kustannustehokkuutta sekä laatua, jotka usein tuovat mukanaan muutakin lisäarvoa, kuten muun muassa asiakastyytyväisyyttä, laadukkaampia tuotteita sekä omistaja-arvon nousua. KPMG:n teettämä tutkimus kertoo, että merkittävimmät syyt ulkoistamisen hyötyjen saavuttamiselle ovat ulkoistusprosessin

huolellinen suunnittelu, selkeät tavoitteet sekä hyvin määritetty toiminta osapuolten välillä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 86-87 KPMG Oy Ab 2007, 12.)

Oikein suunniteltuna ja toteutettuna ulkoistaminen parantaa yrityksen kustannustehokkuutta, sillä palvelun siirtäminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle tuo yritykselle säästöjä niin henkilöstön, laitteiden kuin muiden kiinteiden kulujen vähentyessä. Saavutetun hyödyn idea on siinä, että ulkoistettu toimittaja pystyy tuottamaan yritykselle saman palvelun tehokkaammin ja huomattavasti edullisemmin, sillä ulkoistetun toiminnon tuottamiseen on käytössä enemmän voimavaroja sekä ammattitaitoetua. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 90.)

Toimintojen ulkoistaminen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle vapauttaa usein myös yrityksen omia voimavaroja, jolloin henkilöstön on mahdollisuus päästä vastuullisempiin ja haastavampiin tehtäviin omassa työssään. Tämän mahdollistaa se, että ulkoistavan yrityksen ei tarvitse käyttää resurssejaan sellaisen tuotannon tai palvelun tuottamiseen, johon sen ydinosaaminen ei liity, vaan kyseiset kehityskohteet voidaan kokonaisuudessaan siirtää toisen organisaation hoidettavaksi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 71.)

Yhtenä ulkoistamisen mukanaan tuomista hyödyistä pidetään myös yrityksen osaamisen kartuttamista. Tämä selittyy sillä, että ulkoistamalla liiketoimintonsa, palveluntuottaja tarjoaa erityisosaamisensa lisäksi myös joustavuutta asiakasyritykselle sen muuttuviin tarpeisiin. Näin yritys pääsee nauttimaan toimittajan osaamisen tuomasta hyödystä säästyen huomattavalta määrältä lisätyötä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 86.)

Ulkoistamalla jonkun tukitoimintonsa yritys saa myös usein käyttöönsä kehittyneempää teknologiaa palveluntarjoajaltaan, jota pidetään myös yhtenä ulkoistamisen hyödyistä. Yrityksen ei tällöin tarvitse itse sitoutua erilaisten laitteistojen sekä järjestelmien käyttöön, vaan ne jäävät täysin palveluntarjoajan vastuulle, vaikkakin teknologian saamat edut ovatkin lopuksi ulkoistajalla. Teknologian kehittyminen voi olla nykypäivänä hyvinkin nopeaa ja vaatii henkilöstöltä jatkuvaa ajan hermolla pysymistä, joten ostaessaan palvelun ulkopuoliselta toimittajalta, jää kaikki sen hyödyntämiseen liittyvät paineet alihankkijalle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 84.)

Toisinaan ulkoistamisella voidaan hakea myös yrityksen tietynlaisen maineen ja mielikuvan parantamista asiakkaiden ja muiden yritysten keskuudessa. Mikäli ulkoistava yritys yhdistää toimintansa sellaisen palveluntarjoajan kanssa, jota pidetään menestyneenä,

luotettavana ja laadukkaita palveluita tuottavana, voi se mahdollisesti parantaa sen omaa mainetta ja imagoa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 87.)

Riskien hallitseminen on myös merkittävimpiä ulkoistamisen hyötyjä. Ulkoistaessa myös riskit siirtyvät palveluntarjoajalle, joka pystyy ennakoimaan sekä hallitsemaan niitä paremmin kuin yritys, jonka ydintoimintaan palvelu ei kuulu. Myös erilaiset tietoturvaan ja salassapitoon liittyvät riskit pienenevät kyseisen toiminnan myötä. Riskienhallinnalla pysytään myös varautumaan mahdollisiin markkinatilanteiden muutoksiin sekä tunnistamaan ja kehittämään yrityksen omia menestystekijöitä. Erityisesti isompien yritysten koetaan olevan niitä, jotka voivat kärsiä riskienhallinnan huonosta toteutuksesta kaikkein eniten. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002. 83.)

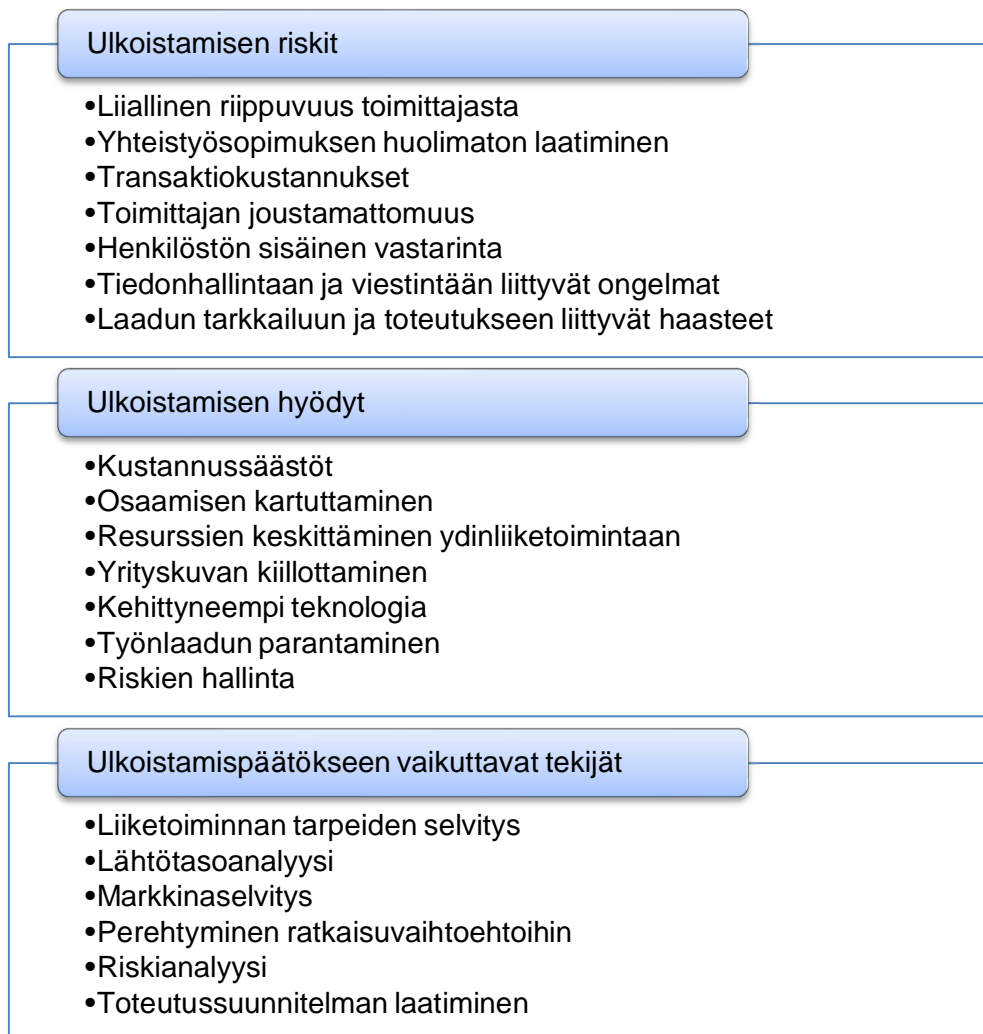
6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda mahdollisimman laaja ja monipuolinen selvitys palkkahallinnon ulkoistamisen riskeistä, hyödyistä sekä yrityksen ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Oikein ja hyvin toteutettuna toiminnon ulkoistamisella voidaan säästää organisaatiolle merkittäviä hyötyjä, mutta prosessiin liittyy myös paljon erilaisia riskejä, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon ja ulkoistamispäätöstä suunnitellessa. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää, että ulkoistavan yrityksen toimittajavalinta suoritetaan huolellisesti ja yhteistyösopimuksessa käydään perusteellisesti läpi molempien osapuolten velvollisuudet ja vastuut. Yrityksen tulee punnita tarkkaan toimintonsa ulkoistamisen hyötyjä sekä haittoja ja käyttää näitä vertailupohjana saman palvelun tuottamiseen oman organisaationsa sisällä. Kannattavuusarvion lisäksi myös ulkoistamisprosessiin liittyviin kustannuksiin on syytä kiinnittää huomiota.

Tutkimuksesta selvisi, että onnistuakseen palkkahallinnon ulkoistaminen vaatii hyvin paljon työtä ja sitoutuneisuutta niin yritykseltä kuin palveluntuottajalta. Peruslähtökohtana ulkoistamiselle katsottiin olevan ulkoistettavan toiminnon huolellinen esiselvitys, suunnittelu ja toteutus. Asiakasyrityksen asettamia ulkoistamisen tavoitteita ja niiden toteutusta kaikkien mahdollisuuksien rajoissa korostettiin ulkoistamisprosessin jokaisessa vaiheessa. Sääntöjen sekä yhteisten toimintamallien luominen koettiin onnistuneen ulkoistusprosessin tärkeimmäksi tekijäksi, joka edesauttaa ulkoistetun toiminnon käyttöönotossa mutta myös parantaa yhteishenkeä yrityksen ja toimittajan välillä.

Palkkahallinto on kokonaisuudessaan hyvin laaja osa-alue, joka koostuu palkanlaskennan lisäksi erilaisista henkilöstöasioista, työajanseurannasta, työvuorosunnittelusta, palkkakirjanpidosta sekä viranomaisraportoinnista. Yrityksen johdon vastuulla on siis erittäin suuri määrä tietoa, jonka käsittely on usein työlästä ja aikaa vievää. Helpottaakseen laajaa tietomäärän käsittelyä, yritys voi ulkoistaa palkkahallintonsa ulkopuoliselle ammattilaiselle, jolloin ylimääräisten työvaiheiden määrä vähenee huomattavasti ja yritys voi keskittää resurssinsa sen ydinosaamiseen sekä toimintansa kehittämiseen.

Aineistolähtöisen tutkimuksen teoriapohjassa on hyödynnetty runsaasti palkkahallintoon ja ulkoistamiseen liittyvää kirjallisuutta, asiantuntijoiden artikkeleita sekä erilaisia verkkolähteitä. Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa mahdollisesti ulkoistamista harkitsevaa tai suunnittelevaa yritystä, sillä tässä työssä on perusteellisesti koottu yhteen kaikki ulkoistamisen riskit ja hyödyt sekä ohjeistukset ulkoistamispäätöksen tekemiseen.



Kuvio 7. Kooste ulkoistetun palkkahallinnon riskeistä, hyödyistä sekä ulkoistamispäätökseen vaikuttavista tekijöistä.

Mielenkiintoisena ja mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi mielestäni olla tutkimus sisäistetystä palkkahallinnosta, joka toisi varmasti lisää näkökulmia palkkahallinnon toimintaan. Toteutustapoja tutkimukselle olisi varmasti useita ja siinä pohdinnan voisi erityisesti keskittää siihen, millaisia hyötyjä ja riskejä sisäistäminen pitää sisällään. Tutkimus olisi hyödyllinen varsinkin, jos sen pohjalta olisi mahdollisuus kehittää kustannustehokas ja tarpeita vastaava toimintamalli yritykselle. Jatkotutkimuksen aiheena voisi myös olla esimerkiksi tutkimus palkkahallinnon ulkoistamisesta palveluntuottajan näkökulmasta, sillä useimmat ulkoistamisen tutkimukset on tehty palvelemaan ulkoistavan yrityksen tarpeita.

LÄHTEET

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Akatiimi Oy. (E-kirja) Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta>.

Efima Oy, 2017. Kolme keinoa, jolla taloushallinnon ulkoistaminen onnistuu. Saatavilla: <https://www.efima.com/blogi/taloushallinnon-ulkoistaminen-onnistuu/>. Viitattu 29.3.2021.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hon Kam, B., Chen, L. & Wilding, R. 2011. "Tuotannon ulkoistamisriskien hallinta Kiinan vaate-tusteollisuudessa: tapaustutkimus kahdesta vaatekaupasta". Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/13598541111171147>.

Karvonen, T. 2017. Yritykset ulkoistavat tuntematta hyötyjä. Saatavilla: <https://www.is.fi/taloussanommat/art-2000001504451.html>. Viitattu 24.3.2021.

Järvenpää, Eeva. 2012. Kevan toimintaympäristötutkimus 2012. Saatavilla: <https://slideplayer.fi/slide/2824927/>. Viitattu 28.3.2021.

Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Kivekäs, J. 2020. Palkanlaskennan ammattilainen kertoo syyt yritysten palkanlaskennan ulkoistamiseen. Silta. Saatavilla: <https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/syyt-yritysten-palkanlaskennan-ulkoistamiseen>. Viitattu 23.3.2021.

Kinnunen, H. 2018. Taloushallinnon ulkoistaminen ulkoistaa myös riskit. Visma. Saatavilla: <https://www.visma.fi/blog/taloushallinnon-ulkoistaminen-ulkoistaa-myos-riskit/>. Viitattu 23.3.2021.

Kondelin, A & Peltomäki, T. 2019. Palkkahallinnon säädökset. 2019. Helsinki: Alma. (E-kirja) Saatavilla: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/JAHBJXDTEB>.

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. Helsinki: Edita (E-kirja) Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7129-4>.

Lahti, S & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy. (E-kirja) Saatavilla: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAEBDXCTDG>.

Lausala, T. 2010. Silta Oy, HR-ulkoistukset (HR BPO) suomalaisissa yrityksissä. Saatavilla: <https://docplayer.fi/1208423-Silta-oy-hr-ulkoistukset-hr-bpo-suomalaisissa-yrityksissa-2010-18-3-2010-tero-lausala.html>. Viitattu 24.3.2021.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum. (E-kirja) Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1967-6>.

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla - Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY.

Mattinen, K., Orlando, C & Parnila, K. 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari. Saatavilla: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/palkanlaskenta-kl-2020>.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Gummerus, Jyväskylä.

Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>. Viitattu 23.3.2021.

Netvisor. 2019. Palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyt. Saatavilla: <https://netvisor.fi/blog/palkanlaskennan-ulkoistamisen-edut/>. Viitattu 14.3.2021.

Nieminen, T. 2018. Hankintojen ulkoistaminen – kasvava trendi maailmalla, entä Suomessa? Value Source. Saatavilla: <https://www.values.fi/fi/blogi/hankinnan-ulkoistus-kasvava-trendi-maailmalla>. Viitattu 23.3.2021.

Oksanen, T. 2016. Mistä osista palkka muodostuu ja miten siihen voi vaikuttaa? Talentia-lehti. Saatavilla: <https://www.talentia-lehti.fi/mista-osista-palkka-muodostuu-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>. Viitattu 29.3.2021.

Rajala, T., Tammi, J., & Meklin, P. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Vammalan kirjapaino Oy.

Rättyä, J. 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamissopimuksia-tehdaan-yha-useammin>. Viitattu 14.3.2021.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 5.4.2021.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Tammi.

Tuominen, R. 2009. Työsopimuslaki. Saatavilla: <https://tilisanomat.fi/koulut/palkkahallinnon-koulu-2009/tyosopimuslaki>. Viitattu 14.3.2021.

Työaikalaki 872/2019. Hakupäivä 14.3.2021. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Työaikalaki 55/2001. Hakupäivä 14.3.2021. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Vanhatalo, H. 2009. Riskienhallinnasta. Vakuutusmajuri. Saatavilla: <https://vakuutusmajuri.fi/2009/09/24/riskienhallinnasta/>. Viitattu 27.3.2021.

Vuosilomalaki 162/2005. Hakupäivä 14.3.2021. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>.

