



SELVITYS PALKANLASKENNAN ULKOISTAMISEN HYÖDYISTÄ JA HAASTEISTA

Anna Pohjonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusoh-
jelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ANNA POHJONEN:

Selvitys palkanlaskennan ulkoistamisen hyödyistä ja haasteista

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2013

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sekä oman palkanlaskennan että ulkoistetun palkanlaskennan hyödyt ja haasteet. Analyysin pohjalta oli tarkoituksena ehdottaa toimeksiantajan tarpeisiin sopivaa toimintamallia palkanlaskennan toteuttamiseen. Selvityshetkellä oli käytössä sisäinen palkanlaskentapalvelu, jonka toteuttamisesta vastasi yksi henkilö. Ulkoistetun palkanlaskennan vaihtoehto oli noussut toimeksiantajayrityksessä esille nykyisen palkanlaskijan eläkeiän lähestyessä. Myös muiden saman toimialan yritysten tekemät ratkaisut käyttää ulkoistettua palkanlaskentapalvelua olivat lisänneet tarvetta pohtia palkanlaskennan toteutusmallia.

Selvitys aloitettiin perehtymällä nykyiseen toteutusmalliin haastatteluiden sekä havainnoinnin avulla, jotta selvityksen toteuttajalle muodostuisi käsitys toimeksiantajan nykyisestä palkanlaskentaprosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Palkanlaskijan työajan jakautumista seurattiin, ja sen perusteella voitiin arvioida työajasta kohdistuvan 75 % palkanlaskentaan liittyviin työtehtäviin. Tämän perusteella voitiin laskea oman palkanlaskennan kustannukset, joihin sisältyivät henkilöstökustannusten lisäksi muun muassa ohjelmistokustannuksia.

Ulkoistamiseen toimintatapana perehdyttiin tutustumalla aihepiirin teoriaan sekä alan julkaisuihin. Opinnäytetyössä toteutettiin toimeksiantajayrityksen yhteistyöketjun osakkeille kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli saada näkemyksiä sekä omasta että ulkoistetusta palkanlaskennasta. Tutkimuksen mukaan viidestä vastaajasta kolmella palkanlaskenta oli ulkoistettu. Ulkoistaminen oli ollut harkinnassa myös niillä vastaajista, joilla oli oma palkanlaskenta. Tutkimuksen pohjalta saatiin potentiaalisia palveluntarjoajaehdokkaita opinnäytetyössä toteutettavaan tarjouskilpailuun. Tarjous pyydettiin kolmelta valikoidulta palveluntarjoajalta, joista kaksi toimitti tarjouksen. Jotta ulkoistamisen tuomia kustannuksia voitiin verrata oman palkanlaskennan tuomiin kustannuksiin, otettiin vertailussa huomioon myös ulkoistetun palvelun hallinnoimisen tuomat henkilöstökustannukset toimeksiantajayritykselle.

Ratkaisuehdotukseksi nousi oman palkanlaskijan säilyttäminen. Ulkoistamisella ei säästettäisi kovin merkittäviä kustannussäästöjä, kustannukset saattaisivat olla mahdollisesti oman palkanlaskennan kustannuksia suuremmat. Ulkoistetun palvelun hallinnointi vaatisi yhä henkilöstöresursseja toimeksiantajalta esimerkiksi tietojen keräämisen, toimittamisen sekä yhteyshenkilönä toimimisen muodossa. Sisäinen palkanlaskentapalvelu mahdollistaa, että toiminnon johdettavuus säilyy yrityksellä, palkanlaskennan raportit saadaan nopeasti johdon käyttöön ja palkanlaskija voi toimia edelleen myös muiden työtehtävien hoitamisessa. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyötä ei julkaistu kokonaisuudessaan, vaan luottamuksellisia tietoja jätettiin julkaisematta.

Asiasanat: palkkahallinto, palkanlaskenta, ulkoistaminen, sisäinen palvelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration

ANNA POHJONEN:
Report on Payroll Outsourcing Benefits and Challenges

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 2 pages
November 2013

The purpose of this thesis was to find out the benefits and challenges for a company running its own payroll system, as compared with outsourcing payroll procedures. Based on this analysis, recommendations were made about how payroll computation should be arranged in the client company. At the time of the analysis, the company had its own payroll clerk, who was due to retire within the next few years. At that point the company needed to consider whether to employ a new clerk or outsource payroll computation in the future.

Information on the company's internal payroll computation process was collected by observing this process and interviewing the personnel. The payroll clerk used an estimated 75% of the working time on payroll-related tasks. Other costs, such as software costs were also worked out. Based on these estimates, the costs of the company's internal payroll system could be calculated.

The client company co-operates with four other companies around Finland. A survey was conducted of these partners in order to get comparable information about internal and outsourced payroll systems. The survey found that three of the five companies had outsourced their payroll. Also the other two companies had considered outsourcing. The survey responses also provided information on potential service providers. As part of the thesis project, client company's payroll computation was put out to tender and three service providers mentioned in the survey responses were invited to bid. Two of them made an offer.

The findings indicate that it would be most profitable for client company to continue running its own payroll computation system. Outsourcing would not bring significant cost savings; in fact the costs might be even higher. Administration of the outsourcing service would require human resources in the client company anyway. They would need to, for example, collect and send payroll data to the outsourced service provider and also a contact person would be needed. With the internal payroll system, the management of payroll computation remains in the company and the company management gets payroll reports quickly when needed. In addition, when not occupied with payroll, the payroll clerk could work on other tasks. Request of the client company part of the thesis unpublished.

Key words: payroll administration, payroll, outsourcing, internal service

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	5
1.2	Toteutustapa ja tiedon hankinta.....	6
1.3	Rakenne.....	7
2	PALKANLASKENTA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ.....	8
2.1	Palkanlaskennan perustiedot.....	8
2.2	Palkanlaskentaprosessin kuvaus.....	10
2.3	Muut palkanlaskennan työt.....	13
2.4	Muut toimeksiantajayrityksen palkanlaskijalle kuuluvat työt.....	14
3	PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN.....	15
3.1	Mitä ulkoistaminen on?.....	16
3.2	Ulkoistamisprosessin vaiheet.....	18
3.3	Ulkoistamisen hyödyt.....	21
3.4	Ulkoistamisen haasteet.....	23
4	PALKANLASKENTA YHTEISTYÖVERKOSTOSSA.....	25
4.1	Tutkimuksen toteutusmenetelmä.....	25
4.2	Tutkimuksen tulokset.....	26
5	VAIHTOEHTONA OMAN PALKANLASKIJAN SÄILYTTÄMINEN.....	30
5.1	Oman palkanlaskennan kustannukset.....	30
5.1.1	Henkilöstökustannukset.....	32
5.1.2	Muut palkanlaskentaan kohdistuvat kustannukset.....	34
5.2	Laadulliset tekijät.....	35
6	VAIHTOEHTONA ULKOISTAMINEN.....	37
6.1	Kustannukset.....	38
6.1.1	Yritys A.....	38
6.1.2	Yritys B.....	38
6.2	Ulkoistamisen tuomat vaikutukset.....	38
7	RATKAISUEHDOTUS.....	41
7.1	SWOT-analyysit.....	41
7.1.1	Oman palkanlaskijan säilyttäminen.....	42
7.1.2	Ulkoistaminen.....	44
7.2	Ratkaisuehdotus toimeksiantajalle.....	46
8	POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	54
	LIITTEET.....	56
	Liite 1. Tarjouspyyntö.....	56

1 JOHDANTO

Yritysten toimintoja on ulkoistettu jo vuosikymmeniä, esimerkiksi siivousalalla on hyvin pitkät juuret palveluntarjoajana. Ulkoistamisen syitä on monia, sen avulla tavoitellaan kustannussäästöjen lisäksi muun muassa laadun paranemista, riskien minimoimista sekä ydintoimintoon keskittymisen mahdollisuutta. Taloushallinnon ja palkanlaskennan ulkoistaminen on levinnyt laajemmalle käytölle vasta vuosituhannen vaihtumisen aikaan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 23–27).

Nykyisin palkanlaskennan ulkoistaminen on kuitenkin yksi voimakkaimmin kasvavista ulkoistamispalveluista. Entistä useampi yritys päättää ulkoistaa palkanlaskennan rutiinit tilitoimiston hoidettavaksi. Yksi suurimmista syistä palkanlaskennan ulkoistamiseen on riskitason madaltaminen liiketoimintaan vahvasti vaikuttavalla osa-alueella. Muita syitä ovat useissa tapauksissa muun muassa henkilöstön eläköityminen, tehokkuuden lisääntymisen tarve sekä puute henkilöstöhallinnon asiantuntijoista vaatimustason ja haasteiden kasvaessa. (Rättyä 2011, 38–39.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on elintarvikealalla toimiva yritys. Tällä hetkellä yrityksen reilun sadan työntekijän palkat lasketaan oman palkanlaskijan avulla. Palkanlaskija tekee peruspalkanmaksuprosessin lisäksi kaikki muut palkanlaskentaan liittyvät työtehtävät. Hänen työnkuvaansa kuuluvat myös muutamat palkanlaskennan ulkopuolelle jäävät työtehtävät.

Toimeksiantajayrityksessä on herännyt tarve pohtia palkanlaskennan järjestämisen vaihtoehtoja oman palkanlaskijan jäädessä muutaman vuoden kuluessa eläkkeelle. Monet muut samalla alla toimivat yritykset ovat ulkoistaneet palkanlaskentansa tilitoimistoille, esimerkiksi suuri konserniyritys (Aditro 2012) sekä muutama yhteistyöketjun yritys ovat tehneet tämän ratkaisun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida palkanlaskennan ulkoistamisen hyötyjä ja haittoja. Tarkoituksena oli laatia selvitys toimeksiantajan palkanlaskennan ulkoistamisen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista ja verrata niitä oman palkanlaskijan tuottaman sisäisen palkanlaskentapalvelun tuomiin etuihin ja haasteisiin. Selvitystyössä

pyrittiin ottamaan huomioon mahdollisimman laajasti myös ei-rahalliset tekijät, sillä toimeksiantajalle palkanlaskennan laadukas toteuttaminen on tärkeä asia liiketoimintansa. Selvityksessä tarkasteltiin myös työtä, jonka tällä hetkellä yrityksen palkanlaskija tekee palkanlaskennan töiden lisäksi.

1.2 Toteutustapa ja tiedon hankinta

Taustatietoa sekä ulkoistamisesta että toimeksiantajan omasta palkanlaskennasta kerättiin toteuttamalla toimeksiantajan yhteistyökumppaneille laadullinen kyselytutkimus. Yrityksiltä kysyttiin muun muassa palkanlaskennan toteutustapaa, mahdollista palveluntarjoajaa sekä tyytyväisyyttä omaan palkanlaskentamalliin. Selvityksestä uskottiin saavan hyödyllistä tietoa ja näkökulmia ulkoistamisen hyviin ja haasteellisiin puoliin sekä oman palkanlaskijan säilyttämiseen erityisesti kyseisellä toimialalla. Tästä kyselystä oli tavoitteena saada myös tietoa mahdollisista hyvistä palveluntarjoajista. Ulkoistamisesta etsittiin tietoa myös perehtymällä aihepiiriin teoriaan ja taloushallintoalan ajankohtaisiin julkaisuihin.

Toimeksiantajan nykytilasta laadittiin kuvaus, jossa määritetään nykyinen palkanlaskijan toimenkuva ja palkanlaskentaprosessin vaiheet. Selvityksessä otettiin selville myös palkanlaskennassa käytettävät työvälineet ja ohjelmistot. Näihin perehdyttiin tutustumalla toimeksiantajayrityksen palkanlaskijan työhön, jotta opinnäytetyön tekijälle tulisi mahdollisimman oikea kuva hänen työstään ja prosessin kulusta. Palkanlaskija seurasi lisäksi tietyn ajanjakson verran työaikansa jakautumista eri työtehtävien kesken, mikä auttoi palkanlaskennan nykyisten kustannusten määrittämisessä.

Jotta ulkoistamiselle tulevat kustannukset saatiin lasketuksi, pyydettiin kolmelta potentiaaliselta palkanlaskentapalveluja tarjoavalta yritykseltä tarjous toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan ulkoistamiseksi. Sekä nykytilasta että ulkoistamisesta laadittiin kustannusselvitys ja nostettiin esille myös palkanlaskentaan vaikuttavat laadulliset seikat. Opinnäytetyön tavoitteena oli saatujen tietojen pohjalta tehdä perusteltu ehdotus toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan hoitamiseksi, joka palvelisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajayrityksen tarpeita tulevaisuudessa sekä taloudellisesti että laadullisesti.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyön kahdessa ensimmäisessä pääluvussa esitellään toimeksiantaja, tutkimusongelman tausta sekä kuvataan palkanlaskennan nykytila toimeksiantajayrityksessä. Tämän jälkeen kolmannessa pääluvussa käsitellään ulkoistamisen teoriaa ulkoistamisprosessin näkökulmasta, sekä tuodaan esille teoriaan nojaten ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Näkökulmia tuodaan esille sekä laadullisten että rahallisten tekijöiden osalta.

Neljäs luku käsittelee yhteistyökettjulle toteutettavaa tutkimusta. Ensin perustellaan välittua toteutustapaa teorian kautta, jonka jälkeen esitellään saadut tutkimustulokset kootusti. Seuraava luku on katsaus toimeksiantajan nykyisen palkanlaskennan tuottamiin kustannuksiin, käsittäen palkanlaskijan palkkakustannusten lisäksi myös monia muita palkanlaskennasta johtuvia kuluja. Kuudes luku käsittelee tarjouspyyntöihin saatuja vastauksia, sekä toimeksiantajayrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä ulkoistamisen toteuduttua.

Seitsemänten lukuun kootaan kummankin vaihtoehdon tärkeimmät hyvät sekä haasteelliset puolet SWOT-tilukon muotoon. Tähän lukuun laadittiin ratkaisuehdotusmalli, joka palvelee parhaiten toimeksiantajayritystä tulevaisuudessa. Viimeinen luku pohdiskelee työn tavoitteiden toteutumista, opiskelijan työskentely- ja oppimisprosessia sekä tuo esille muita työn päätösvaiheessa esiin nousseita ajatuksia.

2 PALKANLASKENTA TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

Kaksi toimeksiantajasta kertovaa kappaletta on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Opinnäytetyön toteuttaja kävi muutaman kerran projektin aikana tutustumassa toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan nykytilaan. Nykytila-analyysi on tehty haastatteleamalla yrityksen palkanlaskijaa sekä pääkirjanpitäjää ja havainnoimalla palkanlaskenta-prosessin kulkua. Tietoja täydennettiin myöhemmin tapahtuneilla keskusteluilla ja sähköpostiviestien välityksellä.

2.1 Palkanlaskennan perustiedot

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen palkanlaskenta toteutetaan oman palkanlaskijan voimin. Noin 110 työntekijästä tuntipalkkalaisia on suunnilleen 25 henkilöä ja loput työntekijät ovat kuukausipalkkalaisia. Myymälän puolella työskentelee neljä vakituista työntekijää, ja osa kahdeksasta talon kirjoilla olevasta konsulentista työskentelee tarvittaessa myös myymälässä. Toimiston puolella työntekijöitä on 9 henkilöä, ja loput toimeksiantajayrityksen työntekijöistä työskentelevät tuotannon puolella. (Palkanlaskija 2013.)

Palkat maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa, palkanmaksupäivät ovat kuukauden 15. ja viimeinen päivä. Toimialan työntekijöitä koskevan työehtosopimuksen mukaan palkanmaksu työntekijöille on vähintään kaksi kertaa kuukaudessa, aina kuun 15. päivä ja viimeinen päivä, ellei paikallisesti ole muuta sovittu (Elintarviketeollisuusliitto ry & Suomen Elintarviketyöläistenliitto SEL ry 2012, 33). Osa-aikaisten tunnit sekä maksettavat työaikalisät tulevat toimeksiantajayrityksessä toteutumien mukaisesti seuraavaan palkanmaksuun, eli esimerkiksi 1.-15. päivän ajalla kertyneet tunnit sekä työaikalisät maksetaan kuun lopun tilissä (Palkanlaskija 2013).

Lokakuusta alkaen toimeksiantajayrityksessä alettiin maksaa toinen kuukausipalkkalaisen tili palkkaennakkona (Pääkirjanpitäjä 2013b), jolloin tältä palkanmaksukerralta säästyy huomattavasti palkanlaskijan työtunteja. Ennen muutosta palkat laskettiin ja maksettiin kaksi kertaa kuukaudessa, silloin kummankin palkanmaksupäivän yhteydessä käsiteltiin puolen kuukauden palkkatapahtumat. Nyt palkkaennakkona maksettu tili tasataan seuraavan palkanmaksun yhteydessä, jolloin palkanlaskennassa käsitellään samalla ker-

taa koko kuukauden palkkatapahtumat. Esimerkiksi viikkoylityöt ja ruokailuvähennykset syötetään järjestelmään koko kuukaudelta, ja kuukausipalkasta vähennetään palkkaennakkona maksetun palkan määrä. (Palkanlaskija 2013.)

Tuntipalkkalaisille palkat lasketaan edelleen kaksi kertaa kuukaudessa, koska osaaikaiselle työntekijälle on haasteellista määrittää maksettavan palkan määrä etukäteen. Vaikka palkka-ajot joudutaan tekemään tuntipalkkalaisten vuoksi edelleen kaksi kertaa kuukaudessa, ajansäästö kuukausipalkkalaisten palkkatapahtumien käsittelemisen kohdalla nähdään kuitenkin merkittävänä. Palkanlaskennan muutosten vuoksi tunti- ja kuukausipalkkalaiset jaettiin samalla myös kahteen eri käsittely-yksikköön. Tätä vaihtoehtoa oli pohdittu jo jonkin aikaa ennen palkkaennakkojen maksutapaan siirtymistä. Tämä ensinnäkin mahdollistaa eri laskentarytmin toteuttamisen, jonka lisäksi se selkeyttää eri palkkaustavat omiksi ryhmikseen laskennan kannalta. (Palkanlaskija 2013.)

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee yksi palkanlaskija, jonka hoidettaviksi kuuluvat kaikki palkanlaskentaan kuuluvat työtehtävät sekä niiden lisäksi myös muutamat palkanlaskennan ulkopuolelle jäävät työtehtävät. Palkanlaskija on osa kolmen hengen taloushallinnon tiimiä, jossa työskentelevät palkanlaskijan lisäksi pääkirjanpitäjä sekä reskontran ja maksatuksen hoitaja. Palkanlaskijan ollessa lomalla tai sairaana, sijaistaminen on hoidettu muun taloushallinnon tiimin voimin. Yhden palkanlaskijan resurssit on koettu riittäväksi yrityksen palkanlaskentaprosessin hoitamiseksi. (Palkanlaskija 2013.)

Yrityksen palkansaajamäärä vaihtelee kausien mukaan, kesäsesongin aikaan työntekijöitä on enemmän kuin talvikaudella. Kiireisimmät ajat palkanlaskijan kannalta ovat alkukesä sekä alkusyksy, jolloin lisätyötä tuovat kesäkauden työntekijät. Heidän työsuhteiden aloitukseen liittyvät toimet sekä syksyllä työsuhteiden päättyminen merkitsevät palkanlaskijalle lopputilien maksamista ja muita työsuhteen päättymiseen liittyviä työtehtäviä. Vuodenvaihteessa oman kiireensä palkanlaskennan rutiinien keskelle tuovat erilaiset vuoden vaihtumiseen liittyvät vuosiraportoinnit. (Palkanlaskija 2013.)

Toimeksiantajayrityksen työntekijät kuuluvat kolmen työehtosopimuksen piiriin. Tuotannon puolella työskentelevät ovat elintarviketyöläisten työehtosopimuksen piirissä, myymälässä työskenteleviin taas noudatetaan matkailu- ja ravitsemisalalan työehtosopimusta. Toimihenkilöihin sekä konsulentteihin noudatetaan Elintarvikealan toimihenkilöliiton työehtosopimuksen mukaisia ehtoja. Mahdollisia haasteellisia tilanteita varten

palkanlaskijalla on mahdollisuus ottaa yhteyttä Elintarviketyöläisten liiton lakimieheen, jonka kanssa voidaan pohtia oikeat toimintatavat kussakin tilanteessa. Tällainen tarve syntyy, jos jonkin erikoisemman palkanmaksutilanteen ratkaisuun ei voida suoraan käyttää työehtosopimusta tai lain määräyksiä, vaan niitä täytyy osin soveltaa. Tällaisissa tilanteissa lakimiehellä on usein tiedossa samantyyppisiä oikeustapauksia, joiden oikeuden tekemiä päätöksiä voidaan käyttää tukena oikean ratkaisumallin pohdinnassa. (Palkanlaskija 2013.)

Palkanlaskennassa on käytössä Personec W Aditro -ohjelmisto. Ohjelmisto on Suomessa käytetyin palkanlaskentajärjestelmä keskisuurissa ja suurissa yrityksissä (Aditro 2013). Toimeksiantajayrityksessä otettiin vuoden 2012 lopulla käyttöön sähköinen työaikakirjausten siirto. Sen tekniikkaa kehitetään edelleen, ja jotkut toimeksiantajayrityksen tarvitsemat toiminnot eivät ole vielä taipuneet ohjelmassa toimiviksi. Esimerkiksi toimialalle tyypillinen yöaikaan tehtävä työvuoro jakautuu kahdelle vuorokaudelle. Kyseinen palkanlaskentajärjestelmä ei osaa laskea näissä tapauksissa viikkoylityön määrää oikein, vaan palkanlaskijan täytyy seurata viikkoylitöiden kertymisiä yövuorossa työskentelevien osalta. Ohjelmistoa pyritään edelleen kehittämään paremmin toimeksiantajan tarpeita tukevaksi. (Palkanlaskija 2013.)

2.2 Palkanlaskentaprosessin kuvaus

Apuvälineenä nykytilan analyysivaiheessa ovat muun muassa toimintojen resurssi- ja kustannusanalysointi sekä toimintoketjujen kuvaaminen ja analysointi. Prosessikuvauksilla avataan nykyinen toimintamalli, ja sen laadinnassa on mukana kyseisen toimintoketjun avainhenkilöitä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 45–46.) Prosessikuvaus voi toimia työkaluna johtamiseen, suunnitteluun, ohjaamiseen ja päätöksentekoon (Julikisen hallinnon neuvottelukunta 2012). Jos kuvaus tulee prosessia käyttäville henkilöille, sillä ohjataan tekemistä ja halutaan luoda yhtenäinen käytäntö. Jos taas prosessikuvauksen tavoitteena on ratkaista ongelmia tai parantaa prosessin kulkua, tulee kuvaus tehdä tarkemmalla tasolla. (Moisio & Ritola 2005, 9.)

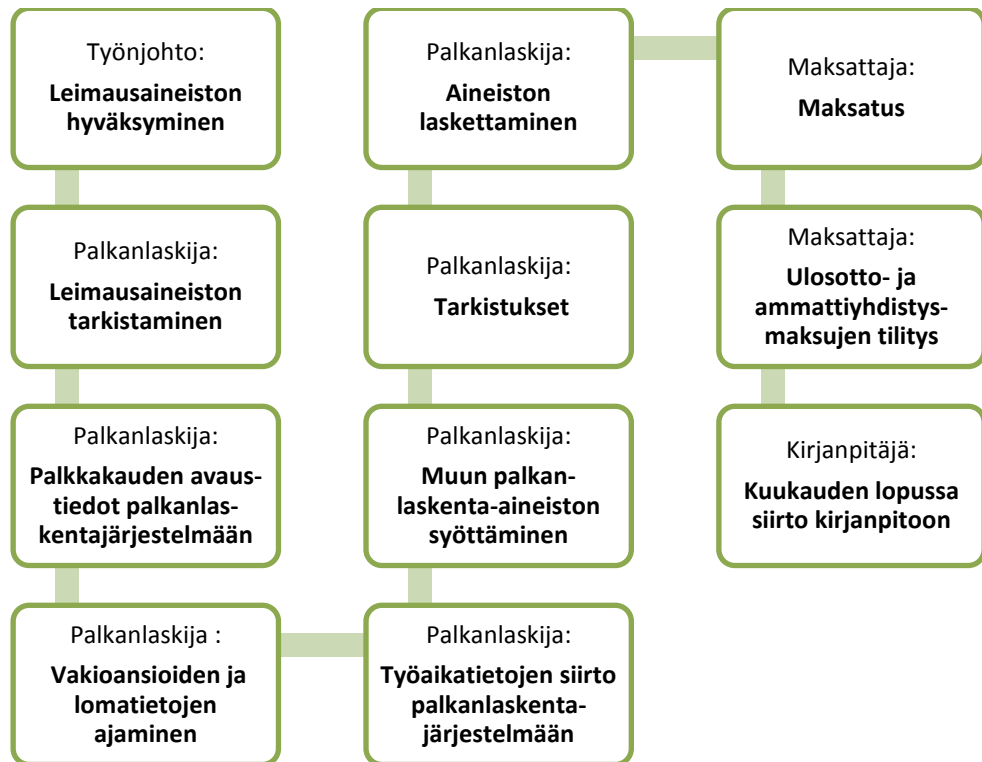
Prosessikuvauksessa tuodaan esille prosessin käynnistäjä, miten se etenee vaihe vaiheelta sekä mitä prosessi lopulta tuottaa. Kuvauksessa luonnehditaan kriittiset tekijät sekä prosessin tarvitsemat resurssit. Prosessin valvonta, ohjaus ja kehittäminen on myös hyvä ottaa esille, sekä kuvata tiedon välittyminen ja tallentuminen prosessin aikana. Prosessi-

kuvaus auttaa muun muassa tunnistamaan tapahtumien kulusta heikkouksia, tunnistamaan ajankäyttöön vaikuttavia asioita sekä hahmottamaan tuotteen tai palvelun tuottamisketjua. (Moisio & Ritola 2005, 4, 11.)

Lähtökohtana pidetään sitä, mihin kuvausta hyödynnetään. Prosessikuvaaminen on yksi osa prosessin kehittämistä, ja niiden laatiminen alkaakin usein kehittämistarpeen synnyttyä. Laadukas prosessikuvaus sisältää prosessin kulun ja tärkeimmät asiat selkeästi ja johdonmukaisesti. Sanallista prosessikuvausta voidaan täydentää prosessikaaviolla. (Julkisen hallinnon neuvottelukunta 2012.)

Toimeksiantajayrityksessä työntekijöiden palkanlaskenta-aineiston pohjaksi tulevat Reg@web Timecon -järjestelmän kautta työntekijöiden työaikaleimaustiedot. Järjestelmä on selainpohjainen työajanseurantajärjestelmä, johon tallentuvat leimausten mukaiset työaikatiedot. Ohjelman ominaisuuksiin kuuluvat selainpohjaisuuden lisäksi muun muassa reaaliaikainen työaikaleimaus, leimaus syykoodeilla, esimiesten muutos- ja hyväksyntätoiminnot sekä työaikaraporttien tulostaminen. Tiedot voidaan tarkistusten jälkeen lukea sisään erilliseen palkanlaskentajärjestelmään. (Niscayah 2013.)

Toimeksiantajayrityksessä työnjohto tarkastaa ja tarvittaessa korjaa mahdolliset muutokset ja virheleimaukset sekä hyväksyy leimausaineiston kunkin työntekijän kohdalla (kuvio 1). Informaation kulkua työnjohdolta palkanlaskijalle täydennetään Excel-
taulukolla, johon esimies merkitsee muun muassa tiedot puuttuvista sekä ylimääräisistä työpäivistä. (Palkanlaskija 2013.)



KUVIO 1. Palkanlaskentaprosessi toimeksiantajayrityksessä

Työnjohdon hyväksymisten jälkeen palkanlaskija tulostaa työaikaleimausaineistosta osastotasolla raportit, joista on selkeä tarkistaa henkilöittäin leimaustapahtumista tulleet tiedot. Tarkistusten ja mahdollisten korjausten jälkeen palkanlaskija siirtää tiedot työaikajärjestelmästä siirtoajolla Personec W Aditro –palkanlaskentajärjestelmään, siirron kautta läpi tulevat kolme eri lisää sekä ylityötunnit. Ennen leimausaineiston siirtämistä palkanlaskija on avannut palkkakauden avaustiedot sekä ajanut palkanlaskentajärjestelmässä lomatiedot ja vakioansiot palkka-aineistoon. (Palkanlaskija 2013.)

Palkanlaskentaan liittyvät muut materiaalit ja tiedot palkanlaskija tarvitsee muutamaa päivää ennen maksatusta. Näiden jälkeen voidaan syöttää sairauslomat sekä edellä mainittuun Excel-taulukkoon merkityt muut kuin järjestelmästä tulevat tiedot. Sairausajalta maksettavat sairausajan lisät palkanlaskija laskee käsin. (Palkanlaskija 2013.)

Koska ohjelmiston kautta siirtyvät vain lisät ja ylityötunnit, palkanlaskija syöttää tuntipalkkalaisille manuaalisesti toteutuneet tunnit. Konsulentit eivät käytä leimausjärjestelmää, joten heidän tunnit syötetään ilmoitettujen tuntimäärien ja päivien mukaisesti. Konsulenttien matkalaskut käsitellään palkanlaskennassa heidän toimittamien matkalaskujen mukaan. Työntekijöillä on myös mahdollisuus ruokailla toimeksiantajayrityk-

sen myymälässä, jossa ruokailukerrat merkataan listoihin. Näistä listoista lasketaan käsin kullekin työntekijälle palkasta vähennettävä ateriavähennys, joka syötetään palkanlaskennan yhteydessä palkanlaskentajärjestelmään. (Palkanlaskija 2013.)

Palkanlaskijalla on kokemuksen kautta muotoutunut erilaisia omia tarkistuslistoja, jotka käydään joka palkanlaskentaprosessin yhteydessä läpi virheiden määrän vähentämiseksi. Kokonaisuudesta tarkastellaan palkka-ajon suuruutta, sen tulisi vastata normaalia palkka-ajoa. Myös vähennysten määrä pitäisi vastata tavanomaista suuruusluokkaa. Kun palkanlaskija on saanut työnsä päätökseen, ja tarvittavat tarkistukset on tehty, hän laskeuttaa palkat valmiiksi maksatusta varten. Maksatuksesta vastaava henkilö siirtää palkat lähtemään maksuun pankkiin sovittuna päivänä. Hän huolehtii myös ulosottomaksujen sekä ammattiyhdistysmaksujen tilittämisestä. Kuukauden lopuksi kummankin palkka-kauden palkkatapahtumista johtuvat kirjaukset siirretään kirjanpitojärjestelmään. (Palkanlaskija 2013.)

2.3 Muut palkanlaskennan työt

Peruspalkanmaksuprosessin lisäksi palkanlaskijan tehtäviin kuuluvat kuukausittaiset sekä vuosittaiset raportoinnit viranomaisille ja yrityksen johdolle. Palkanlaskija tekee toimitusjohtajalle kuukausittain raportin tehdyistä työtunneista. Raportin pohjan saa ajettua järjestelmästä, mutta palkanlaskijan täytyy käsin vähentää raportin tuomista tunneista muun muassa sairaustunnit sekä pekkaspäivät vääristämisestä aitoja tehtyjä työtunteja. Myös tietyistä osastoista tulee tehdä kuukausittain listat tuotantopäällikölle sekä toimitusjohtajalle. Luottamusmiehelle ylityöraportit toimitetaan pyydettyä. Kerran vuodessa tehtäviä töitä ovat muun muassa lomapalkkavarauksen tarkistaminen vuoden vaihteessa sekä lomavuoden vaihtumisen työt maaliskuun lopussa. (Palkanlaskija 2013.)

Palkanlaskija hakee KEELA:lta päivärahoja sairauspoissaolojen ajalta sekä työtapaturmien sattuessa hoitaa korvausten hakemisen vakuutusyhtiöstä. Hän myös tarvittaessa laatii palkkatodistuksia työntekijöille. Työtodistukset työntekijöille laatii työnjohto. Näihin tarvittavia tietoja, kuten henkilötunnuksen ja työsuhteen keston, työnjohto yleensä pyytää kuitenkin palkanlaskijalta, koska häneltä löytyy parhaiten tällaiset tiedot oikeellisuutena. Uusien työsuhteiden alkaessa ja päättyessä palkanlaskija tekee työntekijästä Tyel-ilmoitukset sekä ilmoitukset työterveyshuoltoon. (Palkanlaskija 2013.)

Peruspalkanlaskentaprosessin lisäksi palkanlaskija on työntekijöiden asiakaspalvelija palkkoihin liittyvissä kysymyksissä sekä toimii asiakaspalvelijana myös työnjohdolle. Palkanlaskentaan liittyviä erilaisia kysymyksiä ja pyyntöjä tulee päivittäin ja niihin tulee useimmiten vastata nopealla aikataululla palkanmaksuprosessin lomassa. (Palkanlaskija 2013.)

2.4 Muut toimeksiantajayrityksen palkanlaskijalle kuuluvat työt

Yrityksen palkanlaskijalle kuuluu tällä hetkellä myös muita työtehtäviä palkanlaskennan lisäksi. Hänen vastuullaan on huolehtia työvaatteisiin liittyvät asiat, kuten tarpeen tullen niiden tilaaminen. Myös kuljetuslaskujen tarkistaminen kuuluu hänen työtehtäviinsä. (Palkanlaskija 2013.)

Toimeksiantajayrityksessä on käytössä varhaisen välittämisen toimintamalli sairauspoissaolojen kontrolloimiseksi ja niihin varhaisen puuttumisen mahdollisuuden lisäämiseksi. Palkanlaskija osallistuu säännöllisin väliajoin työterveyshuollon edustajan kanssa pidettävään seurantalaveriin asian tiimoilta. (Palkanlaskija 2013.)

3 PALKANLASKENNAN ULKOISTAMINEN

Palkanlaskennan ulkoistaminen on yksi voimakkaimmin kasvavista palveluista, joita tilitoimistoista ostetaan tänä päivänä. Rättyä (2011, 38–41) mainitsee artikkelissaan kolme syytä, jotka hän on usein huomannut palkanlaskennan ulkoistamisen perustelujen taustalle.

Monissa yrityksissä on vain yksi palkanlaskennasta vastaava henkilö, jolloin ulkoistamisella saadaan resurssiriskitasoa laskettua alemmalle tasolle. Näin voidaan varmistaa hyvinkin bisneskriittisen osa-alueen toteuttaminen kaikissa tilanteissa. Toinen syy on luonnollisen poistuman kautta tullut tarve hankkia uutta asiantuntevaa palkanlaskenta-henkilöstöä, jolloin vaihtoehdoksi nousee uuden henkilön palkkaamisen rinnalle ulkoistamisen mahdollisuus. Kolmantena syynä hän mainitsee kustannustehokkuuden. Palkkahallinto on selkeä kokonaisuus, joka voidaan antaa yhtenäisenä tilitoimiston ammatti-laisten hoidettavaksi. (Rättyä 2011, 38–41.)

Mäkinen (2013) täsmentää Tilisanomien artikkelissaan palkanlaskennan ulkoistamisessa käytettäviä termejä. Hän käyttää termiä palkkahallinnon ulkoistaminen, joka hänen näkemyksensä mukaan tarkoittaa laajemmin koko palkkahallinnon työkenttää, sisältäen myös peruspalkanmaksun ulkopuolelle jäävät työtehtävät. Palkkahallintopalvelusta puhuttaessa tulee hänen mukaansa helpommin ymmärrettyä palveluun sisältyvän myös esimerkiksi vuosilomalaskenta, ylityöt, työajanlyhennykset sekä vuosiraportointi. Mäkinen kannustaakin ennen palvelun käyttöönottoa käymään palveluntarjoajan kanssa selkeästi läpi, mitä palvelukokonaisuuteen kuuluu. Jos alusta alkaen termit kertovat kummallekin osapuolelle saman sisällön, on helpompi käydä neuvotteluja. (Mäkinen 2013, 26–27.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään ulkoistamista sekä taloudellisten että laadullisten seikkojen osalta. Esille tuodaan asioita koskien palvelun tuottajan valintaa ja ulkoistamisen käyttöönottoa. Tarkastelussa nostetaan esille näkökulmia sekä yleisesti ulkoistamisesta että erityisesti toimeksiantajayrityksen toimialan ulkoistamisesta. Ulkoistamisprosessin kuvaamisessa painotetaan sisällöllisesti esiselvitys- ja kilpailutusvaihetta, joista saatu tieto tukee erityisesti tämän opinnäytetyön toteuttamista.

3.1 Mitä ulkoistaminen on?

Ulkoistamisessa asiakas antaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle pitkäaikaisesti hoidettavaksi jonkin liiketoimintaansa kuuluvan prosessin. Usein ulkoistetut prosessit ovat yrityksen tukitoimintoja. (Lumijärvi 2007, 197–199.) Kun yritys pohtii ulkoistamista, kannattaa ensin erotella selkeästi erilleen ydintoiminnot sekä tukitoiminnot. Ydintoimintaa ei tule ulkoistaa, jotta kilpailukykyisyys ja ydinosaaminen olisivat yhä omassa hallinnassa. Tukitoimintojen ulkoistaminen on taas monesti järkevää, koska tällöin vapautuu omia resursseja, kuten henkilöstöä, työtiloja, koulutuspanoksia sekä työaika ydinosaamisen kehittämiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 23, 87.)

Suomalaiset yritykset ovat ulkoistaneet joitain osa-alueitaan jo vuosikymmeniä, näistä pitkään tarjotuista ulkoistuspalveluista hyvä esimerkki on siivouspalvelut. Seuraavana markkinoille tulivat kopio- ja IT-palvelut, kun taas taloushallinnon ja palkkatoimintojen ulkoistaminen on levinnyt laajemmin vasta 2000-luvulla. Silta Oy:n tutkimuksen mukaan noin joka kolmas Suomen suurimpiin kuuluvista yrityksistä on ulkoistanut palkkahallinnon. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 27–28.)

Ulkoistamisen toteutukseen on tarjolla erilaisia vaihtoehtoja, joista esitellään tässä kolme. Lehikoisen ja Töyrylän (2013) mukaan erityisesti silloin, kun halutaan turvata toiminnan häiriötön jatkuminen, voidaan ulkoistaminen toteuttaa siirtämällä ulkoistamisen kohteena olevan toiminnon omat työntekijät ulkoistavan yrityksen palvelukseen. Tällä taataan toiminnan laatutason pysyminen ja hyödynnetään olemassa oleva ammattitaito ja kokemus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 34.) Lumijärvi (2007) tuo esille kirjassaan tällaisen ulkoistamisratkaisun hyötyjä henkilöstön kannalta. Uusi työnantaja voi tuoda mahdollisuuden kehittää ammattitaitoa ja edetä urallaan tavoilla, joita ulkoistavalla yrityksellä ei olisi ollut mahdollista tarjota henkilöstölleen. (Lumijärvi 2007, 207.)

Hyvin yleisesti ulkoistetaan jokin liiketoiminnan osa, esimerkiksi yksi tai useampi taloushallinnon osa-alue. Yritys voi pitää esimerkiksi kirjanpidon prosessit yrityksen sisällä, mutta ulkoistaa laskutuksen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tällaiset rutiinityötehtävät on helppo ulkoistaa, koska niiden toteuttamisella ei ole suoraan kovin merkittävä vaikutus yrityksen ydintoimintaan. Liiketoimintaprosessin osan ulkoistamisen yhteydessä tulee kuitenkin sopia selkeästi palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen vastuut ja tehtävät. Yhteistyön tulisi sujua saumattomasti, jotta sillä ei vaarannettaisi yrityksen

toimintaa. Osapuolten tulisi sopia yhteneväiset toimintatavat muun muassa virhetilanteiden varalle, ettei asiakas joudu kärsimään niistä epäselvän vastuunjaon vuoksi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 36.)

Ulkoistamisen yhteydessä on mahdollisuus myös siirtää ulkoistavan yrityksen omaisuutta ulkoistamispalvelua tarjoavan yrityksen käyttöön. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi yrityksen luopuessa oman ruokalan toiminnasta ja tarjotessa ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle omia toimitilojaan palvelun tuottamiseen. Tässä ulkoistamistavassa siirtyvän omaisuuden arvon määrittäminen on tärkeässä roolissa, ja varsinkin suuren omaisuuserän arvon määrittämiseen on järkevää hankkia puolueeton lausunto. Omaisuuden siirtymisestä laadittavassa sopimuksessa on tärkeää mainita myös omaisuuden takaisinsaannista, koska sopimuksen päättyessä kesken sopimuskauden, on ulkoistavan yrityksen tärkeä saada siirtynyt omaisuus jälleen käyttöönsä mahdollisimman pian. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37–38.)

Kiiskinen ym. (2002) tuovat esille erityisesti tukitoimintojen ulkoistamista pohdittaessa toisenlaisen tavan jaotella ulkoistamisen eri toteutustavat omiin ryhmiinsä. Tukitoimintoja ulkoistettaessa voidaan punnita eri vaihtoehtoja yrityksen liiketoimintatarpeista riippuen. Esimerkiksi taloushallinto voidaan ulkoistaa täysin, voidaan ulkoistaa ainoastaan osa taloushallinnon toiminnoista, tai ulkoistuksen kohteena voi olla vain käytettävät järjestelmät. Koska kilpailutusvaihe vaatii runsaasti resursseja, on hyvä pohtia ulkoistamisen laajuus jo ennen tarjouskilpailun aloittamista. Koko taloushallinnon ulkoistamisella on mahdollista luopua omista resursseista toiminnon suhteen, mutta vaarana on kuitenkin hävittää oma kontrolli ulkoistetun osa-alueen osalta. Tällainen ratkaisu-vaihtoehto on hyvä silloin, kun omaa osaamista ei ole riittävästi, eikä sitä pystytä itse hankkimaan. (Kiiskinen ym. 2002, 110.)

Monelle paras tapa kuitenkin on ulkoistaa vain jokin tai muutama taloushallinnon osa-alue. Näin yritys voi luovuttaa ulkoistettavaksi rutiinitoimintoja ja säilyttää edelleen itsellään osaamansa liiketoimintaan vaikuttavat toiminnot. Tällaisessa toimintamallissa säilyy yrityksen sisällä kontrolli esimerkiksi johdon raportointiin sekä kriittiseen suunnitteluun. Tämän vaihtoehdon haasteena on tavoitellun kustannussäästön saavuttaminen, kun ulkoistus koskee vain pientä osaa toiminnoista. Yksi vaihtoehto on myös ulkoistaa vain taloushallinnossa käytettävät järjestelmät, jolloin palveluntarjoajalle jää vastuu

huolehtia järjestelmien toimivuudesta, hallinnasta ja ylläpidosta. Näin ulkoistava yritys saa mahdollisuuden vähentää resursseja tältä osin. (Kiiskinen ym. 2002, 111.)

3.2 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Ennen kuin ulkoistamispäätös tehdään, tulisi kartoittaa tarkasti sen tuomat konkreettiset hyödyt yritykselle. Usein ulkoistamisprojektissa kannattaa käyttää ulkopuolista apua kannattavuuden ja palveluntuottajan valinnan selvittämiseen. (Lumijärvi 2007, 200.) On tärkeää, että selvitystyössä on mukana taho, joka ei hyödy tai kärsi selvityksen lopputuloksesta (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 46). Tavoitteet ulkoistamiselle tulee pohtia yhdessä yrityksen johdon kanssa, sillä niiden asettaminen ei välttämättä ole helppoa. Onnistumisen kannalta on kuitenkin välttämätöntä selvittää yrityksen tavoitteet ennen ulkoistamispäätöstä, sillä ulkoistamisprojekti on kallis, riskialtis sekä pitkäkestoinen projekti. (Aalders 2001, 21.) Ulkoistamisen laajuudesta, kokemuksesta ja alkuasetelmasta riippuen ulkoistamisprosessi kestää puolesta vuodesta muutamaan vuoteen (Lumijärvi 2007, 211).

Pohdittaessa ulkoistamisen mahdollisuutta tulisi erotella ydintoiminnot sekä mahdolliset ulkoistettavat toiminnot erilleen ja määritellä ulkoistamisen tavoitteet. On tärkeää pohtia, mitä mahdollisuuksia ja riskejä ulkoistamispäätökseen tai ulkoistamisen hylkäämiseen liittyy. Päätöksen tulee pohjautua riittävän kattavaan selvitystyöhön, jonka mahdollisena lopputuloksena täytyy olla vaihtoehtona myös ulkoistamishankkeesta luopuminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 43–45.) Sen kannattavuus voi jäädä vähäiseksi, koska huomioon tulee ottaa myös siirtymäkustannukset sekä yhä yritykselle jäävät ulkoistetun toiminnon hallintaan liittyvät resurssit. Ulkoistamaan ei pidä lähteä vain kasvavan trendin mukana. Päätökselle tulee olla riittävät ja perustellut syyt, ja sen tulee palvella yrityksen nykyistä tilannetta. Kun nämä tekijät toteutuvat, ulkoistaminen on erittäin hyvä työkalu liiketoiminnassa. (Lumijärvi 2007, 200, 210.)

Onnistuneen ulkoistusprojektin yksi tärkeimmistä vaiheista on huolellisen esiselvityksen laadinta. Tässä vaiheessa tarkastelun kohteena on rajattu toiminto, jonka vaihtoehdokseksi toteuttamistavaksi ulkoistaminen on noussut. Toiminnolle asetetaan ulkoistamisen tavoitteet sekä laaditaan selvitys ulkoistamisen kannattavuudesta. Keskeinen osa-alue on nykyisten kustannusten selvittäminen ulkoistettavan toiminnon hoitamiseksi. On tärkeä ottaa huomioon palkkakustannusten lisäksi myös muut kustannuselementit.

Huomiotta saattavat jäädä muun muassa työvälineistä aiheutuvat kustannukset, tietoliikennekustannukset tai vakuutukset. Kustannuksia tarkastellessa on kuitenkin otettava huomioon, että kaikki nämä kustannukset eivät automaattisesti häviä toiminnon ulkoistamisen myötä. Esimerkiksi vapautuneita työtiloja ei välttämättä saada hyödynnettyä, jolloin niiden kustannus on edelleen ulkoistavalla yrityksellä. Huolella tehdyn esiselvityksen pohjalta voidaan ratkaista, edetäänkö ulkoistamisen kilpailutusvaiheeseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 50–53.)

Lumijärven (2007, 212) mukaan avainasemassa ulkoistamisen onnistumiselle on oikean liikekumppanin valinta. Palveluntarjoajan tulee tuntea toimiala, ja sen on kyettävä kehittämään toimintaansa pitkällä aikavälillä. Taloushallintoliiton (2010) mukaan palveluntarjoajan valintaan liittyy aina riskejä, joten laadukkaan toiminnan jatkumisen varmistamiseksi on otettava monia asioita huomioon palveluntuottajaa valitessa. Taloushallintoliitto onkin laatinut ulkoistamisen tueksi oppaan, jossa liitto suosittelee kiinnittämään seuraaviin asioihin huomiota valintaa tehdessä. Palveluyrityksen henkilöstön tulisi olla riittävä, jotta välttyttäisiin poissaolojen tuomalta riskiltä. Palvelun tuottajalla tulisi olla myös vastuuvakuutus, jolla katettaisiin mahdollisissa ongelmatilanteissa vahinkojen korvaaminen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tietojen katoaminen tai määräaikojen umpeutuminen unohduksen vuoksi. (Taloushallintoliitto 2010.) Lumijärvi (2007, 212) muistuttaa myös, että kumppanin tulee tuntea asiakkaan toimiala, ja sen on oltava valmis kehittämään prosesseja tarpeiden mukaisesti.

Kilpailutuksen tavoitteena on saada luotua ulkoistavan yrityksen tavoitteiden mukainen palvelusopimustarjous laadultaan, sisällöltään sekä kustannuksiltaan. Kilpailutusvaiheen kesto riippuu ulkoistuksen laajuudesta, käytössä olevista resursseista sekä ulkoistamisen kokemuksesta. Valittaessa potentiaalisia palveluntarjoajia, on hyvä rajata kilpailutukseen 3-6 palveluntarjoajaa. Jos tarjous pyydetään vain yhdeltä toimijalta, kilpailutuksen merkitys häviää. Jos kandidaatteja on liikaa, tarvittavat resurssit kasvavat suuriksi. Myös yrityksen mahdollista tulevaa asemaa palveluntarjoajan silmissä kannattaa pohtia. Keski-suuren suomalaisen yrityksen ei välttämättä kannata lähteä hakemaan palveluntarjoajaa suuresta kansainvälisestä yhtiöstä, vaan mieluummin tavoitella aidosti kiinnostavan asiakkaan roolia pienemmän palveluntarjoajan silmissä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 66, 71, 74.)

Tarjouspyyntöön ulkoistavan yrityksen kannattaa kuvata selkeästi ja rajatusti ulkoistettavan palvelun laatu- ja palvelutarpeet, mikä on edellytys laadukkaiden tarjouksien saamiselle (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 94). Potentiaalisia palveluntarjoajia pyydetään usein esittelemään tarjouspyyntöön vastattu tarjous tapaamisen yhteydessä, jotta osapuolilla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä sekä pohtia yhteistyön toimivuutta pitkällä aikavälillä (Lumijärvi 2007, 213). Neuvotteluvaiheessa täsmennetään palvelun sisältö ja pyritään sopimaan palvelun ostajan sekä palveluntarjoajan keskinäiset vastuut muun muassa ongelmatilanteissa. Neuvotteluvaiheesta seuraava askel on sovittujen asioiden kirjaaminen sopimukseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 104–105.)

Rättyä (2011) artikkelissaan tiivistää hyvän ulkoistussopimuksen perustaksi kolme asiaa; luottamus, joustavuus sekä kumppanuus. Näillä viitataan siihen, että sopimukset ovat usein monivuotisia ja niihin liittyy prosessien kehittämistä läpi sopimuskauden. Jos sopimus on solmittu useaksi vuodeksi, tulee matkan varrella varmasti sen päivittämistarpeita tarpeellisiksi havaittujen muutosten myötä. Kirjallinen palvelusopimus palvelee sekä ulkoistajaa että palveluntarjoajaa, vaikkakin yhteistyön perustana on luottamus. Mahdollisissa erimielisyystilanteissa voidaan palata kirjalliseen sopimukseen ja nojata siihen kirjoitettuihin asioihin. (Rättyä 2011, 41.)

Sopimusta kirjoitettaessa ei tulisi enää neuvotella sen sisällöstä, vaan kirjata siihen aiemmin neuvotellut asiat. Kirjalliseen sopimukseen tulisi yhdessä kirjata huolellisesti kaikki tarjouksen mukaiset asiat ja neuvotteluissa sovitut tarkennukset sekä muutokset. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 106, 104.) Sopimuksen pohjana voidaan käyttää esimerkiksi tilitoimistoalalla yleisesti käytettäviä KL2004 -sopimusehtoja. Yleisten sopimusehtojen lisäksi sovittavat asiat voidaan sopia liitteissä. Sopimukseen on muun muassa hyvä kirjata, ketkä ulkoistavasta yrityksestä voivat saada palkanlaskentaan liittyviä tietoja palkanlaskentayritykseltä. Kaikilla asiakasyrityksen työntekijöillä ei tule olla oikeutta saada tietoja, ellei siitä ole erikseen sovittu. (Rättyä 2011, 39–40.)

Erään yrityksen johdon neuvonantaja toteaa ulkoistamissopimusten hankaluuksien johdun usein siitä, ettei sopimukseen ole kirjattu riittävän tarkasti sovittuja asioita palvelun laadusta ja sisällöstä. Parhaimmin tuotteistetuiksi palveluiksi mainitaan palkanlaskenta, kirjanpito sekä työasematukipalvelut, joiden sopimuksissa on yleensä onnistuttu kirjaamaan sopimuksen kohdat riittävän tarkasti. Haastateltu kannustaa kuitenkin edellä mainitun asiantuntijan tavoin jättämään sopimukseen tilaa myös palvelun kehittymisel-

le, jota tapahtuu runsaasti esimerkiksi IT-alalla teknologian nopeiden muutosten vuoksi. (Kokko 2010.)

3.3 Ulkoistamisen hyödyt

Muutamia ulkoistamisella tavoiteltavia hyötyjä, kuten resurssiriskitason laskeminen sekä luonnollisen poistuman kautta tullut tarve rekrytoida uutta asiantuntevaa henkilöstöä, mainittiin jo tämän pääkappaleen alkutekstissä. Seuraavassa tuodaan esille laajemmin ulkoistamisen mahdollisesti tuomia hyötyjä liiketoiminnalle.

Taloudellisessa mielessä ulkoistamisella tavoitellaan usein säästöjä ja kustannustehokkuutta. Henkilöstökustannusten sijaan syntyy palveluostoja. Kustannusten taso voidaan sopeuttaa kulloinkin juuri sen hetken tarpeeseen, jolloin pitkällä aikavälillä saavutetaan säästöjä. (Kiiskinen ym. 2002, 84,91.)

Koska ulkoistettava osa-alue on palveluntarjoajan ydinosaa, sillä on mahdollisuudet tuottaa usein palvelua tehokkaasti ja nykyaikaisin välinein, joista syntyy kustannussäästöjä. Esimerkiksi usean sadan palkanlaskijan työllistävä yritys voi kustannustehokkaasti panostaa henkilöstön koulutuksiin sekä uuteen teknologiaan, kun taas yrityksen omaan palkanlaskijaan ei ole välttämättä niin paljon mahdollisuuksia panostaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–22.) Palveluntoimittajien menestys markkinoilla edellyttää jopa ylivertaista osaamista ja palveluntasoa, mikä motivoi hankkimaan palvelua tuottamaan alan huippuosaajat sekä viimeisimmän teknologian mukaiset työvälineet (Kiiskinen ym. 2002, 90).

Mainitsemisen arvoinen seikka kuitenkin on, ettei yrityksen oma henkilöstö ole suinkaan ammattitaidotonta tai sen prosessit tehottomia. On luonnollista, että yrityksessä suurin osa kehitysresursseista suunnataan ydintoiminnan tehostamiseen. Tukitoimintojen taso jää usein keskinkertaiselle tasolle, joka on kaukana kyseisen alan huippusuoritustasosta. (Kiiskinen ym. 2002, 90.)

Palveluntarjoajan kustannustehokkuuteen vaikuttavat positiivisesti myös resurssien jakautuminen usean asiakkaan tarpeisiin. Jos toiminto tuotettaisiin itse, kausivaihteluiden vuoksi toimintoon varatut resurssit saattaisivat jäädä välillä tehottomiksi pienemmän työmäärän vuoksi. Yleensä asiakkaiden yhteenlaskettu palvelun tarve vaihtelee vähem-

män kuin yhden asiakkaan tarpeiden vaihtelut. Ulkoistaminen vapauttaa myös henkilöstöresursseja tai pääomia, jolloin vapautuneet resurssit saadaan kohdennettua kaikkein kannattavimpiin osa-alueisiin liiketoiminnassa. (Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salmi-
nen & Kaukonen 2004, 24.)

Taloudellisten hyötyjen lisäksi ulkoistamisessa voidaan saavuttaa joustavuuden lisääntymistä, ydinosaamisen vahvistumista sekä yrityskuvan parantumista. Toiminnan joustavuutta voidaan lisätä ulkoistamalla jokin toiminto, jolloin voidaan saada parempia mahdollisuuksia ennakoida ja vastata muutoksiin entistä nopeammalla aikataululla. Kun ulkoistamisen kohteena on yrityksen tukitoiminto, saadaan vapautettua koulutus- ja työaikapanostusta ydinosaamisen kehittämiseen. Myös johtamisen painopiste saadaan siirrettyä vahvemmin ydintoimintojen johtamiseen. Palveluntuottajan valinnalla on myös mahdollisuus saada lisättyä positiivista yrityskuvaa. Jos julkisuuteen tuodaan uskottava, laatuun panostava ja tunnettu yhteistyökumppani, yritys samalla vahvistaa myös oman toimintansa laadukasta mielikuvaa. (Kiiskinen ym. 2002, 88–89.)

Ulkoistamisen avulla voidaan myös saada käyttöön erityisosaamista ja tukea omiin toimintoihin. Sen lisäksi, että ulkoistamispalvelua tarjoavan yrityksen osaava henkilöstö ottaa hoitaakseen jonkin yrityksen toiminnon, saattaa yhteistyö tuoda muutakin hyötyä. Ulkoistuskumppani voi tuoda tuoreita ideoita ja näkemyksiä ulkoistavan yrityksen toimintoihin, joita he itse eivät ole osanneet ajatella tekevänsä toisin. (Kiiskinen ym. 2002, 85, 87, 92–93.) Myös yritysten kansainvälistyminen on lisännyt tarvetta ulkoistaa joitain toimintoja globaaleille markkinoille riittävän osaamistason ylläpitämiseksi (Lumijärvi 2008, 200).

Taloushallintopalveluja tuottavan yrityksen toimitusjohtaja kirjoittaa artikkelissaan palkkahallinnon olevan kiitollinen ulkoistuskohde yrityksen kannalta. Ammattitaitoa vaativa selkeä kokonaisuus on helppo antaa asiantuntijayrityksen hoidettavaksi, jolloin asiakasyritys säästyy monelta vaivalta sen suhteen. Artikkelin kirjoittaja kannustaa palkkahallintopalvelun ulkoistamiseen asiantuntijayritykselle. Huolellisella ja yksityiskohtaisella toimeksiantosopimuksella voidaan saavuttaa yhteistyö, joka palvelee aidosti ja kannattavasti kumpaakin osapuolta. (Mäkinen 2013, 26, 29.) Kuten Lumijärvi (2007, 195) kirjassaan toteaa, ulkoistamista käytetään laajalti huippusuorituksia tekevien yritysten tehokkuuden parantamiskeinona.

3.4 Ulkoistamisen haasteet

Ulkoistamispäätöksen taustalla on tavoite saavuttaa ulkoistamisella hyötyjä sekä myönteisiä muutoksia organisaatiolle. Tavoitteina on myös toteuttaa ulkoistaminen noudattaen yrityksen strategisia linjoja vaarantamatta myöskään toiminnan laatua ja jatkuvuutta. Ulkoistaminen tuo myös useita haasteita, jotka on hyvä ottaa huomioon ulkoistamispäätöstä tehdessä. Nämä saattavat hidastaa tai jopa uhata joidenkin ulkoistamisella tavoiteltujen hyötyjen toteutumista. (Kiiskinen ym. 2002, 94.)

Yhteistyökumppanin valinta ja sen taustalla olleet perusteet voivat joskus osoittautua virheeksi. Ulkoistuspalvelua tuottavan yrityksen todellisista kehittymiskyvyistä ei voi täysin varmistua vielä sopimusvaiheessa, jolloin niiden epäonnistuminen syö tulevaisuudessa tavoiteltuja ulkoistamisen tuomia etuja. Yhteistyökumppanin vaihtaminen tulee kuitenkin usein kalliiksi ja se voi olla hankala prosessi. (Karjalainen ym. 2004, 28.)

Toimintoa ulkoistettaessa saattaa käydä niin, ettei ulkoistavan yrityksen palveluorganisaatio osaa päästää irti operatiivisesta tekemisestä ulkoistetun palvelun osalta. Ulkoistava yritys puuttuu herkästi ulkoistetun palvelun yksityiskohtiin ja tarkastaa palveluntarjoajan tekemää työtä. (Taloushallintoliitto 2010.) Tällaisella menettelytavalla ei anneta mahdollisuutta yhteistyössä luottamuksen rakentumiselle, eikä saavuteta ulkoistamisella tavoiteltuja tehokkuuden tuomia hyötyjä.

Syvälliseksi muodostuneen toimittajasuhteen kääntöpuolena on liiallinen riippuvuus palveluntuottajasta. Jos tukeudutaan liikaa palveluntuottajaan, muutostilanteessa ei välttämättä puntaroida kovin tarkasti muita vaihtoehtoja ja uusiin mahdollisuuksiin tarttuminen voi jäädä heikoksi. (Kiiskinen ym. 2002, 95–96.)

Ulkoistamiseen budjetoidut kustannukset voivat osoittautua ulkoistamisen käynnistyttyä ennakoitua suuremmiksi. Usein esimerkiksi palvelun siirtymävaiheen kustannukset aliarvioidaan, kun arviointilaskelmissa ei ole osattu välttämättä ottaa kaikkia kertaluonteisia työpanoksia ja kuluja huomioon. Myös ulkoistetun toiminnon edelleen aiheuttama työpanos ulkoistavassa yrityksessä voi tuoda yllätyksen. Tällöin saatetaan olettaa joidenkin toimintojen hallitsemiseen käytetyn työajan tai joidenkin kustannusten poistuvan kokonaan ulkoistamisen myötä. On esimerkiksi mahdollista, että joitain palkanlaskentaan liittyviä tietoja joutuu ylläpitämään sekä ulkoistava yritys että palveluntarjoaja.

Tämä taas aiheuttaa kaksinkertaisen työn ja sitä kautta lisäkustannuksia sekä riskin tiedon oikeellisuudesta. Tähän ratkaisuna voi olla järjestelmien välillä automatisoitu tietojen siirtyminen, joka kuitenkin tuo taas omat lisäkustannuksensa ja riskinsä. (Kiiskinen ym. 2002, 96–97.)

Jotta palveluntarjoajan palkanlaskija voi laskea palkat asiakasyritykselle, hänellä täytyy olla tiedot työntekijöistä, palkanmääräytymisperusteista sekä tiedot kyseistä palkkaerää koskevista tiedoista. Tässä tarvitaan asiakasyrityksen säntillisyyttä ja sovittujen aikataulujen noudattamista. Palkkoihin liittyvän aineiston on oltava ehdottomasti ajallaan palkanlaskijalla laskentaprosessin onnistumiseksi, ja nämä toimitusajat tulee sopia jo toimeksiantosopimusta solmittaessa. (Mäkinen 2013, 27.) Käyttönottovaiheen jälkeenkin ulkoistavan yrityksen on varattava resursseja ulkoistetun palvelun hallintaan ja pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Tätä ei voi kokonaan jättää palveluntarjoajan tehtäväksi, vaan molempien osapuolien on oltava aktiivisesti toiminnan kehittämisessä mukana. (Lumijärvi 2007, 217.)

Yhden lisähaasteen palkanlaskentaa ulkoistettaessa tuovat erilaiset työehtosopimukset. Jos palkanlaskenta on yrityksellä itsellään, palkanlaskijalla on tuntemus juuri kyseisessä yrityksessä sovellettavien työehtosopimusten määräyksistä ja luonteesta. Kuten Mäkinen (2013) artikkelissaan toteaa, suurimmalla osalla aloista on yleissitova työehtosopimus, jonka lisäksi täytyy noudattaa myös voimassaolevia lakeja. Palkanlaskijan tulee lukea työehtosopimus täsmälleen ja hallita sen vertaaminen työlainsäädäntöön. Artikkelin kirjoittaja muistuttaa myös, että vaikka palveluntarjoaja toimii asiantuntijana ja kantaa perussääntöjen noudattamisesta vastuun, lähtökohtaisesti kuitenkin asiakas on työnantaja ja kantaa lopullisen työnantajavastuun tulkintatapauksissa. (Mäkinen 2013, 26, 28–29.)

4 PALKANLASKENTA YHTEISTYÖVERKOSTOSSA

Lumijärven (2007, 206) mukaan kannattava tapa välttää pahimmat ulkoistamisen sudenkuopat on neuvojen kysyminen kokeneemmilta ulkoistajilta. Yhteistyöverkoston osakkuusyrittäjistä osa on ulkoistanut palkanlaskennan ja osalla palkanlaskenta tapahtuu oman palkanlaskijan kautta. Pohdittaessa palkanlaskennan ulkoistamisen mahdollisuutta toimeksiantajayritykselle taustatutkimukseksi ja pohjatiedoksi tehtiin kyselytutkimus toimeksiantajan yhteistyöverkostolle. Tavoitteena oli selvittää muiden yhteistyöverkoston yritysten tilanne palkanlaskennan suhteen, kokemukset omasta toimintatavastaan ja sen haasteita sekä hyötyjä. Tarkoituksena oli myös saada selville palkanlaskennan ulkoistamisen hinnoittelumalleja. Vastaajajoukko oli selkeä rajata, sillä tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan kaikki yhteistyöketjun osakkaat. Tällöin kyseessä on kokonaistutkimus (Viinamäki & Saari 2007, 56). Tutkimus toteutettiin sähköpostin välityksellä yrityksen edustajille, jotka saivat määräajan kuluessa vastata kyselyyn. Toimeksiantajayrityksen edustaja oli yhteydessä yhteistyöketjun edustajiin, jotta heille saatiin käsitys kyselyn merkityksestä ja tarpeellisuudesta.

4.1 Tutkimuksen toteutusmenetelmä

Kuten Viinamäki ja Saari (2007) kirjassaan toteavat, jokainen aineistonkeruumenetelmä asettaa erilaisia vastauksiin vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi puhelinhaastattelu luo vastaajalle aikapaineen, jonka alla hän usein tyytyy ensimmäiseen mieleen tulevaan vastaukseen. (Viinamäki & Saari 2007, 54.) Vaikka usein lomakekyselyt koetaan määrällisiksi tutkimuksiksi, yhtä hyvin laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa kyselylomakkeella (Toivonen 1999, 101). Tällöin voidaan käyttää kysymyksiä, joissa ei ole valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja. Vehkalahden (2008, 25) mukaan avovastauksista voidaan saada tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, jota valmiiksi annetuilla vastausvaihtoehdoilla ei ole mahdollista saada.

Yhteistyöverkostolle toteutettavasta tutkimuksesta haluttiin saada syvempiä vastauksia, jolloin avoimilla kysymyksillä toteutettu lomakekysely koettiin hyväksi toteutustavaksi. Myös pieni kohderyhmä mahdollisti tämän toteutustavan. Lomake luotiin Word-tiedostona sähköisen lomakkeen sijaan, koska sen uskottiin olevan joustavampi vaihtoehto vastaajalle. Tutkimuskysymysten joukossa oli vastausaikaa ja tiedonhankintaa vaa-

tivia kysymyksiä, jolloin sähköinen lomake olisi voinut osoittautua haastavaksi vastaajalle.

Kuten Viinamäki ja Saari (2007) kirjassaan esittävät, täytyy tutkimuksen suunnittelussa ja lomakkeen laadinnassa muistaa tutkimuskysymys. Huolellinen suunnittelu on tärkeää, esimerkiksi lomakkeen pituus sekä kysymysten luonne tulee pohtia vastaajajoukolle sopiviksi. Kysymykset tulisi ryhmitellä niin, että alussa olevat kysymykset koskevat koko vastaajajoukkoa, jotta jokainen vastaaja kokee kuluvansa tutkittavaan joukkoon. Kysymysten loogisuuteen ja aihepiireittäin luokitteluun tulisi myös kiinnittää huomiota. Helpot kysymykset tulisi sijoittaa alkuun ja vaativimmat kysymykset loppuun, jotta vastaajat saadaan pysymään kiinnostuneina vastaamiseen. (Viinamäki & Saari 2007, 50.) Näiden edellä mainittujen neuvojen mukaisesti pyrittiin laatimaan selkeä ja kiinnostava vastauslomake yhteistyöverkoston osakkaille.

Yhteistyöyrityksille toteutettavassa kyselyssä tutkimuskysymyksenä oli se, miten palkanlaskenta on toteutettu yrityksillä, ja kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat nykyiseen toteutusmalliin. Lomakkeessa oli enemmän kysymyksiä niille yrityksille, joilla palkanlaskenta oli ulkoistettu. Näin toimittiin, koska kokemuksia haluttiin saada erityisesti ulkoistetun palkanlaskennan mallista. Kyselyyn saatiin vastaus kaikilta yhteistyöyrityksiltä. Kun edustajat olivat toimittaneet vastauslomakkeet opinnäytetyön tekijälle, muutamia tarkentavia kysymyksiä tehtiin sähköpostitse.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksesta saatiin selville, että viidestä vastaajayrityksestä kolme oli ulkoistanut palkanlaskentansa. Näillä yrityksillä palkanlaskenta on ollut ulkoistettuna reilusta viidestä vuodesta kymmeneen vuoteen. Kaikilla kolmella yrityksellä on palveluntarjoajana eri taloushallinnon yritys ja osalla yrityksistä sama taloushallinnon yritys hoitaa myös kirjanpidon.

Toimialan työehtosopimuksen mukaisesti kaikissa tutkimukseen vastanneissa yrityksissä palkanmaksu tapahtuu kaksi kertaa kuukaudessa. Kahdessa ulkoistaneista yrityksistä maksetaan toinen palkanmaksukerroista ennakkopalkkana, jolloin tällä kerralla ei käsitellä muita palkkatapahtumia kiinteän summan lisäksi. Tällöin varsinainen palkka-ajo ajetaan vain kerran kuukaudessa. Yhdessä yrityksistä maksetaan kumpikin tili toteutu-

neiden tuntien mukaisesti. Palkanlaskennan ulkoistaminen on toteutettu yrityksissä eri tavoin, peruspalkanmaksuprosessin lisäksi ulkoistettuja palkkahallinnon palveluja on toisilla vastaajista enemmän käytössään. Esimerkiksi sairauspoissaolojen päiväraha-kemusten tekemistä tai vuosilomien ylläpitoa eivät kaikki vastaajayritykset ostaneet ulkoistettuna palveluna.

Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että valmisteluihin ja muihin palkkahallintoon liittyviin tehtäviin kuluu edelleen työaikaa asiakasyrityksessä. Vastaajat arvioivat palkanlaskentaan liittyviin tehtäviin kuluvan ulkoistamisesta huolimatta 2-6 työpäivää kuukaudessa. Kaikissa kolmessa yrityksessä oli nimetty yhteyshenkilö, joka toimii palkanlaskennan yhteyshenkilönä.

Vastaajilta kysyttiin ulkoistetun palvelun hinnoittelumallista. Kaikilla on palvelun hinnoittelupohjana palkkapussikohtainen yksikköhinta, jonka lisäksi on erillisveloituksia erilaisista palkkahallinnon palveluista. Näiden lisäksi osassa sopimuksista on kiinteä kuukausiveloitus. Tutkimuksesta kävi ilmi, että hinnoittelun perusteet ovat erilaisia. Osassa malleista muun muassa uuden työntekijän perustaminen sekä lopputilin maksu on sisällytetty palkkapussikohtaiseen veloitukseen, kun taas toisessa hinnoittelumallissa se laskutetaan erillisveloituksella. Vuosi-ilmoitusten tekeminen ja ammattiyhdistysjäsenmaksujen sekä ulosottopidätysten tilitys olivat ainoat tarkastelluista palveluista, joissa kaikilla on sama hinnoittelumalli. Vuosi-ilmoituksesta kaikilla on erillinen veloitus, kun taas ammattiyhdistysmaksujen ja ulosottopidätysten tilittäminen kuuluvat kaikilla perusveloitukseen.

Palkanlaskentaprosessin sujuvuuteen olivat kaikki ulkoistaneet vastaajat melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Tätä perusteltiin muun muassa aikataulun pitävyydellä sekä hyvin yrityksen tuntevalla palkanlaskijalla. Palkka-ajojen virheettömyyteen vastattiin myös olevan tyytyväinen, virheitä on esiintynyt vain satunnaisesti ja niiden syyt saattoivat olla myös ulkoistaneen yrityksen toiminnasta johtuvia. Hinta-laatusuhteen kaikki vastaajat kokivat hyväksi, samoin kuin yhteydenpito toimi hyvin tai erittäin hyvin palkanlaskijan, työnjohdon ja palkansaajien välillä.

Ulkoistetun palkanlaskennan hyötyjä kysyttäessä yritykset mainitsivat turvallisuuden ja helppouden. Palkat maksetaan varmasti ajallaan ajantasaisin toimialan työehtosopimuksen tiedoin. Erityisosaamisen saaminen nousi vastauksissa esille, sillä ulkoistetussa mal-

lissa on koettu palkanlaskentahenkilöstöllä olevan käytössään päivitetty tiedot sekä työvälineet palkanlaskennan hoitamiseksi. Tässä säästetään sekä henkilöstö- että ohjelmitoiresursseja. Myös riski palkanlaskennan hoitamisesta oman palkanlaskijan sairastumistilanteessa poistuu. Kellään palkanlaskennan ulkoistaneista yrityksistä ei ole aikomusta lähitulevaisuudessa vaihtaa palkanlaskennan toteutustapaa.

Kahdella vastaajayrityksellä on oma palkanlaskija, mutta palkanlaskennan ulkoistaminen oli ollut harkinnassa kummassakin yrityksessä. Neuvotteluja oli käyty palveluntarjoajien kanssa, mutta ne eivät olleet johtaneet ulkoistukseen. Molemmissa yrityksissä palkanlaskenta on hoidettu omassa yrityksessä perustamisesta lähtien. Yritysten palkanlaskijat tekevät palkanlaskennan lisäksi myös muita työtehtäviä, kuten ostolaskujen käsittelyä, työvaatteiden tilauksia, maksuliikenteen hoitamista, työterveyshuollon yhteys henkilön työtehtäviä sekä tiliotteiden käsittelyä. Toisessa yrityksessä palkanlaskijan työaika kuluu suurimmalta osin palkanlaskennan työtehtävien hoitamiseen, kun taas toisessa yrityksessä palkanlaskennan työt vievät huomattavasti pienemmän osan työajasta.

Palkanlaskentaprosessin sujuvuudesta oman palkanlaskijan käyttäjät olivat hieman eri mieltä. Toisessa yrityksessä sujuvuuteen ollaan hyvin tyytyväisiä, mutta toisessa sujuvuutta olivat haastamassa tietojen saamisen hitaus, joka aiheuttaa usein kiireen palkanlaskentaprosessin loppupuolelle. Virheitä palkka-ajoissa koettiin olevan melko vähän ja hinta-laatusuhteen ajatellaan olevan myös hyvä. Yhteydenpidon työnjohdon, palkansaa- jien sekä palkanlaskijan välillä koetaan olevan melko hyvä. Haasteen tuovat kuitenkin työnjohdon vuorotyössä oleminen, jolloin yhteydenpito on melko haastavaa. Palkanlaskijan helppoon tavoitettavuuteen ollaan kuitenkin tyytyväisiä työntekijöiden ja henkilöstön puolelta.

Kun palkat lasketaan oman palkanlaskijan voimin, vastauksista kävi ilmi sijaisjärjestelmän haasteellisuus. Niitä ei ollut ollenkaan, tai niitä oli hankala pitää yllä pienillä resursseilla. Tällaisessa tilanteessa palkanlaskijan sairastuminen sekä vuosilomat tuovat haasteen palkanlaskennan toteuttamiselle. Vastauksista tuli selville myös se, että työnjohtajat saattaa välillä olettaa palkanlaskijan huolehtivan joistakin aikatauluista tai asioista, jotka todellisuudessa olisivat heidän vastuullaan. Oma palkanlaskija mahdollistaa kuitenkin määräajoista joustamisen poikkeustilanteissa.

Oman palkanlaskijan eduiksi mainittiin palkansaajien ja palkanlaskijan yhteydenpidon helppous. Yhteydenpito on nopeaa ja palkanlaskija tuntee henkilöstön, jolloin häntä on helppo lähestyä. Myös hallinnon raportointi voidaan toteuttaa nopeallakin aikataululla palkanlaskennan ollessa talon sisällä.

Kaikilta vastaajilta pyydettiin ajatuksia liittyen yhteistyöketjun hyödyntämiseen palkanlaskennassa. Esimerkkinä annettiin idea keskitetystä palkanlaskennasta. Tätä olivat ajatelleet useat vastaajista jo aiemmin, ja sen mahdolliseen selvitykseen olisivat ainakin osa vastaajista valmiita. Myös kustannussäästöjen mahdollisuus nostettiin esille. Osa vastaajista ei kuitenkaan nähnyt merkittäviä hyötyjä tällaisen toimintamallin käyttöönotosta. Samalle palveluntarjoajalle ulkoistettaessa uskotaan olevan mahdollisuus hyötyä myös palveluntarjoajan toimialatuntemuksen vahvistumisen kautta.

5 VAIHTOEHTONA OMAN PALKANLASKIJAN SÄILYTTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan vaihtoehtoa, jossa toimeksiantajayrityksen palkanlaskenta tapahtuu edelleen oman palkanlaskijan avulla. Jotta palkanlaskennan ulkoistamisen hylkäyspäätökselle tai käyttöönotolle saadaan perustellut syyt, on järkevää kartoittaa myös nykytilanteen hyvät sekä haasteelliset tekijät. Seuraavassa selvitetään nykyisen palkanlaskennan kokonaiskustannusten määrää, joka käsittää henkilöstökustannuksia sekä muita palkanlaskennasta suoraan aiheutuvia kustannuksia. Kustannusten jälkeen selvitetään myös laadullisia tekijöitä, jotka vaikuttavat palkanlaskennan toteuttamiseen toimeksiantajayrityksessä.

5.1 Oman palkanlaskennan kustannukset

Yksi taloushallinnon tehtävistä on tuottaa informaatiota ja laskelmia tueksi erilaisiin päätöksentekotilanteisiin. Laskelmat ovat merkittävässä roolissa, kun pohditaan erilaisia ratkaisuja toiminnan ohjaamiseen, suunnitteluun ja valvontaan. Tilanteet voivat tulla eteen esimerkiksi investointi-, rekrytointi-, hinnoittelu- tai strategisten linjojen valintapäätösten teon yhteydessä. Keskeinen asia laskentatilanteissa on havaita, että laskelmat pohjautuvat intuition lisäksi faktatietoihin. Haasteena toiminnan johtamisessa laskelmien pohjalta on ymmärtää laskelmien tuottama informaatio oikein sekä huomioida kaikki olennaiset kustannuserät laskennassa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 37–38.)

Kun kustannuslaskelmaa aletaan laatia, on oleellista ymmärtää laskentatilanteen luonne sekä kustannuslaskelman käyttötarkoitus. Laatijalla tulisi olla kokonais käsitys laskentatilanteesta, ja laskennan kohde tulisi olla tarkasti rajattu, esimerkiksi yksittäiseen toimintoon tai yksikköön. Laskelman luotettavuutta lisäävät laskelman toteuttajan kokemus ja käsitys laskelmista sekä lähtötietojen luotettavuus. (Suomala, Manninen, Lyly-Yrjänäinen 2011, 88–89, 102.) Opinnäytetyössä laaditun oman palkanlaskennan kustannuslaskelman pohjatietoina olivat yrityksestä pyydetty tuoreet kustannustiedot, jotka osaltaan lisäsivät laskelman luotettavuutta. Kokonais käsityksen luomiseksi laskentatilanteesta opinnäytetyön tekijä tutustui toimeksiantajayrityksen palkanlaskentaan vaikuttaviin tekijöihin sekä laskennan tueksi tutustui kustannuslaskennan teoriaan.

Aiheuttamisperiaatteen mukaisessa kustannuslaskennassa otetaan huomioon vain sellaiset tuotot ja kulut, jotka oikeasti aiheutuvat laskentakohteesta. Tämän laskentaperiaatteen täydellinen noudattaminen on vaikeaa, koska kaikkia kustannuksia ja tuottoja ei ole helppo kohdistaa yksittäiselle kohteelle. Laskelmaa laadittaessa on aiheuttamisperiaatetta kunnioittaen kuitenkin syytä huomioida, mitä kustannuksia tai tuottoja on syytä tilanteesta riippuen ottaa laskentaan mukaan. (Suomala ym. 2011, 90.) Laadittaessa toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan kustannuksista laskelmaa mietittiin tarkoin kunkin kustannuserän oleellisuutta kokonaisuuden kannalta. Pieniä välillisesti kustannuksiin vaikuttavia eriä, kuten sähkökustannuksia, ei lähdetty kohdistamaan palkanlaskentatoiminnolle, sillä niiden ei koettu olevan kovin merkityksellisiä kustannuseriä laskelman lopputuloksen kannalta.

Laskelman laatija tekee monia ratkaisuja, jotka vaikuttavat lopputulokseen sekä laskelman soveltuvuuteen käyttötarkoitustaan varten. Laskennassa on useita perusongelmia, joista kustannusten oleellisuus mainittiin jo edellisessä kappaleessa. Tämän lisäksi laskelman laatija joutuu ottamaan kantaa käytettäviin yksiköihin ja käytettävään tarkkuuteen. Eri laskentakohteille sekä laskentakausille kohdistettavuutta täytyy myös pohtia laskelman toteutuksessa. Näihin kaikkiin valintoihin auttaa ratkaisevasti juuri laskentakohteen ja laskelman käyttötarkoituksen ymmärtäminen sekä aiheuttamisperiaatteen muistaminen. (Suomala ym. 2011, 100–101.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vertailla oman palkanlaskennan sekä ulkoistamisen kannattavuutta eri näkökulmista. Laadituilla laskelmilla haluttiin tuoda selkeästi esille kummankin vaihtoehdon kustannukset, jotta niitä olisi helppo verrata toisiinsa päätöksenteon yhteydessä. Jyrkkiö ja Riistama (2008) tuovat esille näkökulmia vaihtoehtolaskennan taustaksi. Yritystoiminnassa tulee jatkuvasti eteen tilanteita, joissa on tehtävä valintapäätöksiä erilaisista toimintavaihtoehdoista. Päätöksenteon tueksi etsitään tietoa eri vaihtoehdoista ja laaditaan laskelmia, joilla pyritään nostamaan esille edullisin vaihtoehto. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 188–189.)

Vaihtoehtolaskelman tarkoituksena on tuoda esille eri vaihtoehtojen kustannukset ja tuotot, jolloin näiden pohjalta voidaan analysoida niiden taloudellista kannattavuutta sekä asettaa vaihtoehdot talouden mittareiden mukaiseen edullisuusjärjestykseen. Analysoinnissa voidaan asettaa rinnakkain lähtötilanteen kustannukset ja yksi kerrallaan jokainen uusi tilanne kustannuksineen. Tästä tarkasteltaisiin, aiheuttaako uusi tilanne

enemmän säästöä, kuin mitä se aiheuttaisi lisäkustannuksia. Jos säästö olisi suurempi, tässä tapauksessa uusi vaihtoehto olisi vanhaa tilannetta taloudellisempi. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 189–190.)

Intuitiivinen päätöksenteko perustuu harkintaan, mielipiteisiin ja käsityksiin. Tällöin päätös tehdään vaistonvaraisesti. Järjestelmällinen päätös taas tehdään eri vaihtoehtoista laadittuihin laskelmiin pohjautuen, jolloin taustalla on vähemmän vaistonvaraista tulkintaa. Osa kerätystä tiedosta pystytään mittaamaan, osaa ei voida määritellä mittayksiköittäin. Ei mitattavien tekijöiden osuus päätöksenteossa voi kuitenkin olla suuri, joskus ne voivat painaa päätöstä tehdessä laskelman antamaa informaatiota enemmän. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 188–189.)

5.1.1 Henkilöstökustannukset

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen oman palkanlaskennan henkilöstökustannusten laskemiseen vaikuttavana tekijänä oli palkanlaskijan työajan kohdistuminen palkanlaskentaan liittyvien tehtävien lisäksi sen ulkopuolelle jääviin työtehtäviin. Jotta oman palkanlaskennan ja ulkoistamisen tuomia kustannuksia voitaisiin vertailla keskenään, palkanlaskijan työaika haluttiin jakaa palkanlaskennalle ja muille työtehtäville kohdistuvaksi.

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005) mukaan yksinkertaistettuna toimintokohtaisessa laskennassa toimintojen analysoinnin jälkeen kustannukset kohdistetaan ensin resursseille ja tämän jälkeen kohdistetaan toiminnoille niiden käyttämän määrän mukaisesti. Toiminnoilta kustannukset taas kohdistetaan tuotteille tai muille laskentakohteille. Kirjoittajat tuovat esimerkkinä juuri palkanlaskennan toimintopohjaisen laskentatavan. Tässä tapauksessa resursseina toimivat palkanlaskentaan kohdistuvan työajan määrä palkanlaskijan kokonaistyöajasta, työskentelytila ja sen ylläpito, atk-laitteet ja ohjelmistot sekä muut tarvittavat työvälineet. Näistä voidaan laskea resurssikäytön kustannus tarvittavalla ajanjaksolla, joka voidaan lopulta jakaa yksittäiselle palkkalaskelmalle kohdistuvaksi kustannukseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 145, 147.)

Toimintoanalyysi on toimintolaskennan alkuvaiheessa käytettävä menetelmä. Se toimii yrityksessä työkaluna, kun selvitetään sen toimintojen rakennetta. Analyysissä voidaan selvittää muun muassa miten toiminnot liittyvät toisiinsa, miksi jokin toiminto kuluttaa

niin paljon resursseja ja mitä toiminnon tekeminen maksaa. Toimintoanalyysillä kartoitetaan usein myös toimintoketjuja, eli toimintojen muodostamia kokonaisuuksia. Näitä halutaan tarkastella usein silloin, kun toimintoja ollaan uudistamassa. (Alhola 2008, 93–94.)

Toimintolaskentaa sovellettiin osittain tässä opinnäytetyössä palkanlaskijan työaikaa jaettaessa, lähinnä toimintoanalyysia käyttämällä. Toimintolaskennan kaikkia ominaisuuksia ei ollut tarkoituksena käyttää tämän työn laskelmien laadinnassa. Kuten Jyrkkiö ja Riistama (2008, 186) kirjassaan tuovat esille, toimintolaskennan pääpiirteitä ovat suuritöisyys sekä vaatimus perinpohjaiseen kohdeyrityksen toimintaan perehtymiseen. Tähän ei ollut resursseja, eikä toisaalta tarvetta tämän opinnäytetyön tavoitteeseen pääsemiseksi, joten tästä laskentateoriasta otettiin ainoastaan tilanteeseen sopivia elementtejä tueksi laskennalle. Toimeksiantajan palkanlaskennan työajan jakautumiseen vaikuttavia tekijöitä saatiin selville tilanteen vaatimalla tasolla soveltaen toimintoanalyysia.

Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin palkanlaskijan työajanseurantaa, jonka pohjalta voitiin analysoida muuhun kuin palkanlaskentaan kuluva työaika. Tämän analyysin pohjalta voitiin myös tarkastella erilaisten palkanlaskentaan liittyvien työtehtävien käyttämää työaikaa. Tarkastelujakson aikana kerättyjen tietojen perusteella voitiin arvioida, että palkanlaskijan työajasta kuluu noin 85 % palkanlaskentaan liittyvien työtehtävien hoitamiseen. Analyysi tehtiin ennen palkka-ennakkotiliin siirtymistä, joten laskelmaan arvioitiin uudesta toimintatavasta aiheutuvan aikasäästöä noin 10 %. Näin työaikaa kuluu palkanlaskentaan 75 % ja työajasta jää muuhun 25 %. Laaditut arviot perustuvat työaikaseurannan lisäksi palkanlaskijan sekä pääkirjanpitäjän kokemuksen tuomiin tietoihin.

Toimeksiantajayrityksen pääkirjanpitäjän mukaan palkanlaskijan palkkakustannuksia syntyy tämän hetkiselä tilanteella vuodessa yhteensä 48 354 euroa, johon sisältyvät kuukausipalkan lisäksi mahdolliset luontoisedut, vuosilomapalkka, lomarahä, mahdolliset ylityökulut sekä työnantajakustannukset (taulukko 1). Kokonaispalkkakustannuksista lomarahan osuus on 2 205 euroa ja palkasta maksettävien sivukulujen määrä on 9 393 euroa. Kuten aiemmin todettiin, palkanlaskijan työajasta kohdistuu selvityksen perusteella noin 75 % suoraan palkanlaskentaan liittyviin työtehtäviin. Tämän perusteella kokonaispalkkasummasta laskettiin tämä prosentuaalinen osuus, jota käytettiin oman palkanlaskennan kustannusten määrittämisen yhteydessä palkkakustannusten määränä.

Toimeksiantajayrityksessä ei aiheudu palkanlaskijan poissa ollessa ylimääräisiä kustannuksia sijaisjärjestelyistä esimerkiksi muiden taloushallinnon työntekijöiden ylityökorvausten muodossa. (Pääkirjanpitäjä 2013a.)

TAULUKKO 1. Palkanlaskennan kustannukset

Kustannuslaji		Keskimäärin kuukaudessa	Vuodessa
Henkilöstökustannukset			
Palkanlaskijan palkkakustannukset	36 756		
Lomaraha	2 205		
Sivukulut	9 393		
Yhteensä	48 354		
josta palkanlaskennalle kohdistettavia	75 %	3 022	36 266
Koulutuskustannukset		43	510
Laitekustannukset			
Puhelimen käyttö		15	180
Tietokoneesta aiheutuvat kustannukset		42	500
IT-työt		21	250
Palkanlaskentaohjelma			
Päivitys		13	160
Tukipalvelu		100	1 197
Muut kustannukset			
Toimistotarvikkeet		3	30
Palkkalaskelmien materiaalikustannukset		25	300
Palkanlaskennan kokonaiskustannukset €		3 283	39 393

Palkanlaskija osallistuu vuosittain muutama koulutukseen. Tarkastelussa otettiin huomioon vuoden 2012 mukaiset koulutuksen aiheuttamat kustannukset, joita oli pääkirjanpitäjän (2013a) mukaan 510 euroa. Tämä kustannusten määrä koostuu Kauppakamarin sekä Elinkeinoelämän keskusliiton omistaman EK-Tiedon järjestämistä kahdesta koulutuksesta. Koulutuskustannuksissa on huomioitu kaikki koulutuksesta aiheutuneet kustannukset. (Pääkirjanpitäjä 2013a.)

5.1.2 Muut palkanlaskentaan kohdistuvat kustannukset

Kuten aiemmin ulkoistamisen teoriaa käsittelevässä kappaleessa todettiin, nykyistä kustannustasoa määritettäessä tulee huomioida myös muita kustannuksia palkkakustannusten lisäksi. Kaikki tällä hetkellä kyseisestä toiminnosta aiheutuvat kustannukset eivät kuitenkaan automaattisesti häviä ulkoistamisen myötä. Palkkakustannusten lisäksi toimeksiantajan palkanlaskennan kustannuslaskelmaan haluttiin ottaa mukaan sellaiset

muut kustannukset, jotka eivät enää mahdollisesti aiheutuisi ulkoistamisen vaihtoehdon toteutuessa. Joitain kustannuksia, kuten kiinteistöstä aiheutuvia kustannuksia ei haluttu sisällyttää laskelmaan. Esimerkiksi toimitilasta aiheutuvat kustannukset säilyisivät ennallaan ulkoistamisesta huolimatta.

Palkanlaskijan käyttämästä matkapuhelimesta aiheutuu vuosittain kustannuksia noin 180 euroa. Tietokonekuluihin arvioitiin kuluvan kolmessa vuodessa noin 1 500 euroa, joka sisältää laitehankinnan lisäksi asennuksen kustannukset. Tämän perusteella vuoden kuluiksi arvioitiin 500 euroa. Muihin IT-töihin arvioitiin kuluvan noin 250 euroa vuodessa. (Pääkirjanpitäjä 2013a.)

Palkanlaskentaohjelman tukipalvelu maksaa vuodessa 1 197 euroa, jonka lisäksi ohjelman päivitykset maksavat vuodessa 160 euroa. Palkkalaskelmat toimitetaan palkansaajille paperisina laskelmina, jonka vuosikustannus on noin 300 euroa. Muut toimistotarvikekulut ovat noin 30 euroa vuodessa. Toimeksiantajalla ei ole erikseen palkanlaskennasta aiheutuvaa vakuutusta. (Pääkirjanpitäjä 2013a.)

Laskelmien perusteella toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan vuosikustannus on noin 39 395 euroa. Kuukausitasolla kesimääräinen palkanlaskennasta aiheutuva kustannusten määrä on noin 3 285 euroa.

5.2 Laadulliset tekijät

Useita oman palkanlaskennan laadullisia tekijöitä tuli esille jo toimeksiantajan palkanlaskennan kuvauksen yhteydessä. Palkanlaskija tekee esimerkiksi johdolle raportteja, toimii osana taloushallinnon tiimiä, sekä laadukasta omaa palkanlaskentaa on tukemassa myös toiminnan jatkuva kehittäminen. Seuraavassa tuodaan esille muutamia laadullisia asioita, jotka eivät ole tulleet ilmi aiemman kuvauksen yhteydessä.

Toimeksiantajayrityksen määrääjain tehtävässä työtyytyväisyyskyselyssä on noussut esille työntekijöiden antama positiivinen palaute omasta palkanlaskijasta. On koettu palkanlaskennan sujuvuutta parantavaksi asiaksi, että palkanlaskija tuntee esimiehet ja jopa yksittäiset palkansaajat. Palkanlaskija on huomannut, että tuntemalla palkansaajat henkilökohtaisesti, hän pystyy tarjoamaan hyvää ja henkilökohtaista asiakaspalvelua.

Tätä kautta hänellä on myös hyvät mahdollisuudet reagoida erilaisiin eteen tuleviin tilanteisiin. (Palkanlaskija 2013.)

Palkanlaskijan tuttuus tuo myös omat haasteensa asiakaspalvelun toteuttamiselle. Työnjohto saattaa joissakin tilanteissa olettaa palkanlaskijan huolehtivan aikatauluista tai tiedoista, joista huolehtiminen on todellisuudessa heidän vastuullaan. Myös palkansaajat saattavat esittää tutulle palkanlaskijalle kysymyksiä, jotka saattaisivat suodattua itse selvitettäväksi asiakaspalvelijan työskennellessä ulkopuolisella palveluntarjoajalla.

Haasteena toimeksiantajayrityksen palkanmaksuprosessissa on kommunikaatio työnjohton kanssa, koska toimialan luonteesta johtuen johto ei välttämättä työskentele päivävuoroissa. Jos esimies työskentelee esimerkiksi yövuorossa, on palkanlaskijan odotettava seuraavaan päivään halutun tiedon saamiseksi, sillä esimies vastaa tiedusteluun vasta seuraavana yönä olevan työvuoronsa aikana. Tämä luo haasteita välillä hyvin hektisen palkanlaskentaprosessin sujuvuuteen. (Palkanlaskija 2013.)

6 VAIHTOEHTONA ULKOISTAMINEN

Tarjouspyynnöt lähetettiin kolmeen taloushallinnon yritykseen, joista yksi toimii Suomen markkinoilla ja kaksi Suomen lisäksi myös kansainvälisesti. Kaikki yritykset ovat jo pitkään toimineita, suurikokoisia taloushallinnon sektorilla toimijoita. Kyseiset yritykset valikoituivat aiemman yhteydenpidon, kollegoiden suositusten sekä palveluntarjoajien verkkosivuihin tutustumisen kautta. Yksi näistä palveluntarjoajista oli ollut yhteydessä toimeksiantajaan jo aiemmin tarjoten ulkoistettua palkkahallintoa. Toimeksiantajayritys oli jäänyt pohtimaan tarjousta, ja nyt sama palveluntarjoaja päätettiin ottaa mukaan tarjouspyyntövaiheeseen. Yhteistyöverkoston osakkaista yhdellä on palkanlaskenta ulkoistettu kyseiseen yritykseen, ja he ovat vastauksiensa perusteella tyytyväisiä palveluntarjoajaan.

Toinen palveluntarjoaja otettiin tarjouskilpailuun mukaan kollegan hyvien kokemusten perusteella sekä hyvän mielikuvan ansiosta. Kolmas ehdokas valikoitui selvitysten kautta, jossa huomattiin ison Suomessa toimivan samalla toimialalla toimivan yrityksen ulkoistaneen palkkahallintonsa tälle palveluntarjoajalle. Tästä johtuen palveluntarjoajalla on toimialatuntemusta, ja osasyynä oli myös palveluntarjoajan tuntemus toimeksiantajayrityksen käyttämästä ohjelmistosta.

Tarjouspyyntöä laatiessa ulkoistavalla yrityksellä tulee olla selkeä käsitys siitä, millaisia palveluja ollaan ulkoistamassa. Odotukset tulisi ilmaista tarjouspyynnössä selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Tarjouspyynnön kautta tavoitteena on saada tietoa hintatasosta, jolloin siihen tulisi kuvata yksiselitteisesti kaikki hintatasoon olennaisesti vaikuttavat tekijät. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 21.) Opinnäytetyön toimeksiantajan tarjouspyyntöön kuvattiin toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan perustiedot, kuten palkansaajamäärä, palkanmaksupäivät sekä maksupankki (liite 1). Tarjouspyynnössä tuotiin esille myös työaikatiedon keräämistapa, sekä käytettävät ohjelmistot. Tarjouksiin pyydettiin maininta toimialan työehtosopimusten soveltamisen kokemuksesta sekä kuvaus erilaisten tietojen toimitustavasta ja toimitusaikataulusta. Tarjousta pyydettiin peruspalkanmaksuprosessin lisäksi myös muista palkkahallinnon palveluista ja niiden tuomista mahdollisista lisäkustannuksista.

6.1 Kustannukset

Tarjous saatiin kahdelta palveluntarjoajalta. Yksi kolmesta palveluntarjoajasta oli ollut yhteydessä toimeksiantajayritykseen tarjouspyynnön saatuaan, ja heidän yhteisellä päätöksellä kyseinen yritys jäi pois tästä tarjouskilpailusta. Tähän päädyttiin, koska yritys ei olisi pystynyt antamaan kustannustehokasta tarjousta opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tämän hetkiseen tarpeeseen. Kyseinen palveluntarjoaja on kuitenkin halukas osallistumaan selvitykseen, jossa kartoitetaan mahdollisuutta keskittää yhteistyöverkoston palkkahallintoa heidän yrityksensä hoidettavaksi, jolloin volyyymilla saataisiin etuja palveluntarjoajan antamaan tarjoukseen. Kyseinen selvitys jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle, mahdollisesti toimeksiantajayrityksen ja muiden yhteistyöverkoston yritysten toteuttamaksi.

Sekä yritys A:n että B:n tarjous oli ratkaisumalli kokonaisvaltaisesta palveluntarjoajan toteuttamasta palkkahallinnosta. Tarjoukseen oli peruspaketin lisäksi esitelty laajasti erilaisia palkkahallintoon liittyviä toimia, ja niille oli kuvattu toimintamalli sekä hinnoitteluperuste. Seuraavassa käsitellään kummankin tarjouksen sisältö pääkohdittain tuoden esille hinnoittelun lisäksi myös laadullisia seikkoja.

6.1.1 Yritys A

Kappale sekä sen sisältämät taulukot 2 ja 3 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

6.1.2 Yritys B

Kappale sekä sen sisältämät taulukot 4 ja 5 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

6.2 Ulkoistamisen tuomat vaikutukset

Ulkoistamisesta huolimatta yrityksen sisälle jäisi siihen liittyviä työtehtäviä, joihin tarvittaisiin henkilöstöresursseja. Jotta ulkoistamisen tarjouksia voidaan verrata oman palkanlaskijan tuottamaan palkanlaskentapalvelun, laskettiin toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan hallinnointiin kuuluvan henkilöstöresurssin tuoma kustannus.

Palkanlaskijan arvion sekä yhteistyöverkoston kyselytutkimuksesta saadun tiedon mukaisesti arvioitiin toimeksiantajayrityksessä kuluvan ulkoistetun palkanlaskennan hallintaan liittyviin työtehtäviin työaika noin viisi työpäivää kuukaudessa. Tässä aika-arviossa on otettu huomioon työaikalistojen tarkistus, jonka palkanlaskija tekee joka palkanlaskennan materiaalin käsittelemisen yhteydessä. Lisäksi työaika on laskettu kuluvaan muun muassa palkkamateriaalin keräämiseen ja toimittamiseen palkanlaskentaan sekä yhteyshenkilönä toimimiseen palkansaajien, työnjohdon ja palveluntarjoajan välillä.

Tarjosten perushinnoitteluun eivät kuuluneet esimerkiksi palkkatodistusten tai sairauspäivärahaohjelmien laadinta. Näiden tekeminen tulisi lisäveloituksella, ja ulkoistamistilanteessa tulisi pohtia tällaisten tehtävien ulkoistamisen kannattavuutta. Myös jäsenmaksu-, ulosotto- sekä työnantajamaksujen maksaminen palveluntarjoajan toteuttamana aiheuttaisi lisäkustannuksia asiakkaalle. Näitä ei ole otettu huomioon laskettaessa toimeksiantajayrityksessä tarvittavaa resurssia palkanlaskennan hallintaan.

Laskelma laadittiin perustuen vuoden 2013 keskimääräisiin työpäiviin, joita on noin 21 kuukaudessa. Toimeksiantajayrityksen palkanlaskijan koko vuoden palkkakustannukset 48 354 euroa jaettiin ensin yhdelle kuukaudelle kohdistuvaksi, josta saatiin laskettua työpäivälle kustannukseksi noin 190 euroa (taulukko 6). Kuukausittainen kustannus olisi näin viiden työpäivän mukaan noin 960 euroa, jolloin vuodessa palkkakustannukset olisivat noin 11 515 euroa.

TAULUKKO 6. Ulkoistetun palkanlaskentamallin henkilöstöresurssin vuosikustannus

Kokonaispalkkakustannukset	48 354 €
Per kk	4 030 €
Per työpäivä (keskimäärin 21/kk)	192 €
Palkanlaskentaan kuuluu 5 pv/kk	959 €
Vuosikustannus 5x12 pv	11 513 €

Onnistunut palveluntarjoajan valinta on merkityksellisenä tekijänä siinä, millä tavoin ulkoistaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kuten aiemmin todettiin, kahden palveluntarjoajan tarjoukset olivat hyvin samantyyppisiä. Joitain eroja kuitenkin havaittiin, esimerkiksi merkittävänä eroavaisuutena oli palvelun vuosikustannus. Myös laadullisissa seikoissa oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuutta.

Yritys A:n tarjous oli kustannustasoltaan korkeampi kuin yritys B:n tarjous. Lisättäessä yritys B:n tarjoukseen yritys A:n mukainen manuaalisen käsittelyn kustannus, saatiin vuosittaisen kustannuksen eroksi palveluntarjoajien välillä noin xx euroa. Myös aloituspaketin hintaero oli melko suuri, noin xx euroa. Lisäveloituksellisten palvelujen sisältö ja hintataso oli lähes samanlainen kummallakin palveluntarjoajalla, mutta näiden ei uskottu merkittävästi kaventavan vuosittaisen kustannuksen eroavuutta.

Kummallakin palveluntarjoajalla oli asiakkaana yrityksiä, joiden työntekijöihin sovelletaan SEL ry:n työehtosopimuksia. Yritys A mainitsi tarjouksessaan, että heillä sovelletaan laajasti näitä työehtosopimuksia. Yritys B totesi, että heillä on muutamia saman toimialan yrityksiä asiakkaina. Kuvausten perusteella yritys A:lla olisi laajemmin kokemusta elintarvikealan työehtosopimusten soveltamisesta. Opinnäytetyön aikana toteutetun kyselytutkimuksen vastaajissa oli kummankin näiden palveluntarjoajan asiakas. Vastaajaryitykset ovat olleet tyytyväisiä palvelun laatuun, josta voisi päätellä molempien palveluntarjoajien asiantuntemuksen olevan hyvällä tasolla. Jos ulkoistamiseen päädyttäisiin, yhteistyöverkoston yritysten edustajiin voitaisiin olla edelleen yhteydessä koskien heidän kokemustaan työehtosopimuksen soveltamisesta.

Nykyisen toteutusmallin mukaan toimeksiantajayrityksen palkanlaskijalle kuuluu palkanlaskennan lisäksi myös muita työtehtäviä. Jos palkanlaskenta ulkoistettaisiin, tulisi huomioida myös näiden töiden toteuttaminen. Täytyisi ottaa huomioon, aiheutuuko näistä esimerkiksi ylityötunteja muulle henkilöstölle, joka näkyy taas lisäkuluina yritykselle. Lisäksi ulkoistamistilanteessa nykyisiä toimintatapoja palkanlaskentaan liittyvien aineistojen toimittamisesta tulisi tarkentaa. Tällä hetkellä palkanlaskennan ollessa oman palkanlaskijan hoidettavana, määrääjoista on voitu joustaa hyvin työnjohdon sekä palkansaajien suuntaan. Jos palkanlaskenta tapahtuisi ulkoistetusti, olisi palkkamateriaalien toimitusaikatauluihin kiinnitettävä tarkempaa huomiota.

7 RATKAISUEHDOTUS

Ratkaisuehdotuksen perusteluiksi on seuraavassa ensin kerätty SWOT-tilauksen muotoon sekä oman palkanlaskennan että ulkoistetun palkanlaskennan hyvät sekä haasteelliset puolet. Tarkastelun lopuksi viimeinen kappale tuo esille opinnäytetyöntekijän näkemyksen siitä, millä tavoin toimeksiantajayrityksen olisi järkevä hoitaa palkanlaskenta tulevaisuudessa.

7.1 SWOT-analyysit

Lyhenne SWOT muodostuu neljästä sanasta, Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) sekä Threats (uhat). Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat kuvaavat ulkoisia tekijöitä. SWOT-analyysiin päätyessä tulee kuitenkin huomata, että siitä voi tulla hyvin subjektiivinen. Vaikka kaksi samoilla tiedoilla työskentelevää ihmistä tekisi analyysin, painopisteet ja näkemykset voivat olla hyvin erilaisia. Tätä analyysia tuleekin käyttää suuntaantavana tukityökaluna. (Opetushallitus 2012.) Analyysi tulisi laatia käyttötarkoituksen mukaan oikealla tasolla. Joissakin tilanteissa on parempi vaihtoehto tehdä analyysi tarkemmalla tasolla yksittäisestä tuotteesta sen sijaan, että analyysi tehtäisiin yleisesti koko yrityksestä. Myös käsiteltävään asiaan liittyviin tekijöihin tulee suhtautua kriittisesti, pitkältä listasta tuodaan esille tärkeimmät asiaan vaikuttavat tekijät. (Mind Tools Ltd 2013.)

Sisäisiin tekijöihin, vahvuuksiin ja heikkouksiin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Vahvuuksia tulisi vahvistaa ja käyttää hyödyksi, heikkouksia taas lieventää ja poistaa. Mahdollisuuksia, jotka kuuluvat ulkoisiin tekijöihin, tulisi käyttää hyödyksi liiketoiminnalle. Uhkia taas tulisi mahdollisuuksien mukaan välttää ja kiertää, jotta ne eivät vaarantaisi liiketoiminnan sujuvuutta. (Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2009.) Tässä selvitystyössä päädyttiin SWOT-analyysin käyttöön, koska useasta erilaisesta lähteestä kootut tutkimusongelman ratkaisua tukevat asiat haluttiin saada kerättyä yhteen. Tämän uskottiin selkeyttävän ulkoistamisen ja oma palkanlaskijan säilyttämisen vertailua.

7.1.1 Oman palkanlaskijan säilyttäminen

Oman palkanlaskennan vahvuuksiksi nostettiin toiminnon oma johdettavuus, jolloin aikatauluissa voidaan joustaa ja johdolle voidaan tuottaa raportteja lyhyelläkin aikataululla (kuvio 2). Asiakaspalvelu on laadukasta ja henkilökohtaista, koska palkanlaskija tuntee johdon sekä palkansaajat. Palkanlaskijan työaika ei kulu kokonaan palkanlaskentaan liittyviin työtehtäviin, jolloin näitä resursseja voidaan käyttää tehokkaasti muihin työtehtäviin. Vahvuutena nähdään myös se, että palkanlaskijan ollessa talon sisäinen, taloushallinto pysyy ehyenä kokonaisuutena ja eri työtehtäviä hoitavat henkilöt voivat kommunikoida kasvokkain ja tukea toisiaan tarpeen tullen. Myös se on vahvuutena omassa palkanlaskennassa, että osaaminen ja ammattitaito palkanlaskentaan löytyvät edelleen yrityksen henkilöstöstä.

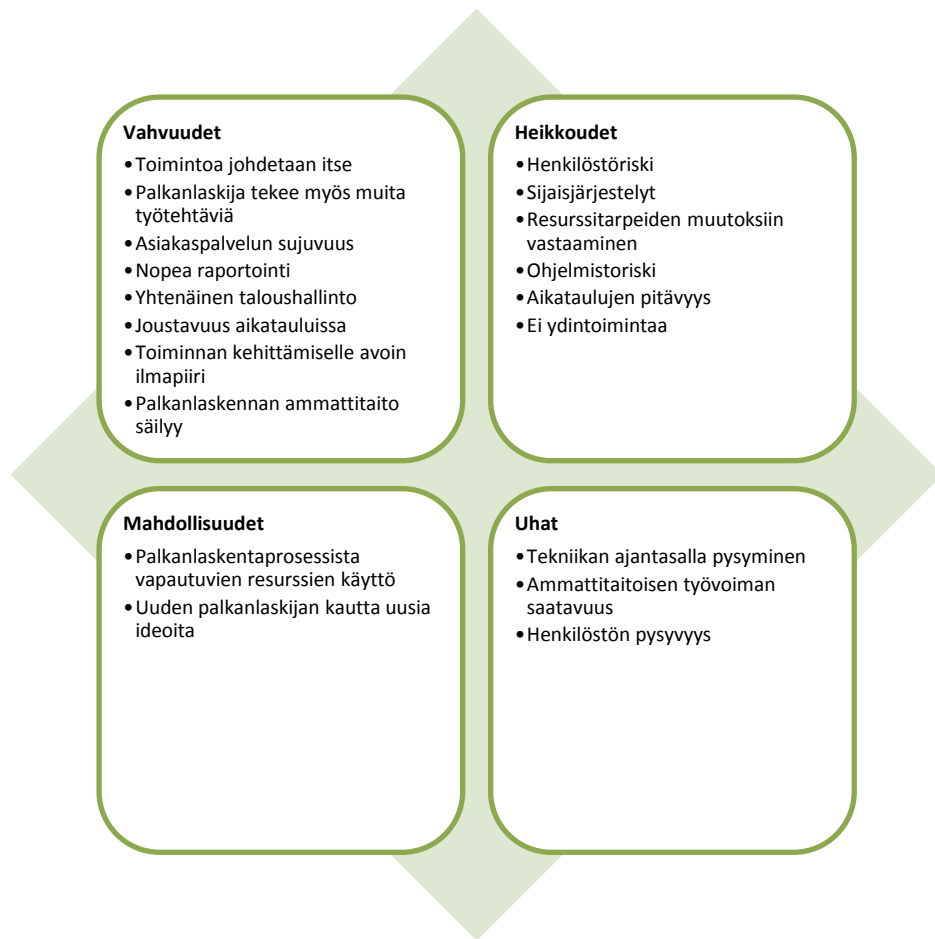
Sisäisinä heikkouksina omassa palkanlaskennassa ovat henkilöstöriskit. Yrityksellä on itsellään vastuu kaikesta henkilöstöön liittyvistä asioista, kuten ammattitaitoisuudesta sekä työnantajana toimimiseen liittyvistä velvollisuuksista. Henkilöstöriskiin liittyviä ovat sijaisjärjestelyjen tuomat haasteet. Toimeksiantajan palkanlaskijan poissaolojen aikana muun taloushallinnon henkilöstön täytyy ottaa vastuu myös palkanlaskennan työtehtävistä. Palkanlaskijan äkillinen pitkä poissaolo, esimerkiksi sairausloma, tuo haasteellisen tilanteen taloushallintoon, kun palkanlaskijan sijaistaminen hoidetaan taloushallinnossa omien työtehtävien lisäksi. Kiinteä palkanlaskennan resurssien määrä on myös haasteena silloin, jos resurssien tarve vaihtelee runsaasti. Suurempaa resurssitarvetta täytyy paikata ylityöllä tai muun taloushallinnon tuella ja tarpeen pienennyttyä taas resurssit voivat jäädä tehottomiksi.

Ohjelmistoista täytyy huolehtia, että ne ovat ajan tasalla ja toimivia. Haasteena omassa palkanlaskennassa on myös se, että tietoja toimitetaan ripotellen palkanlaskijalle. Tähän voi olla osasyynä se, että palkanlaskija toimii talon sisällä ja tietojen toimituksen määriäikoja ei koeta niin tiukoiksi. Oman palkanlaskennan heikkoutena voidaan nähdä myös se, että se ei ole toimeksiantajayrityksen ydintoimintaa. Tästä johtuen panostukset henkilöstön sekä toiminnan kehittämiseen ei ole välttämättä palkanlaskentaan ydintoimintana harjoittavien yritysten tasolla.

Tulevaisuudessa hyvänä mahdollisuutena voidaan ajatella olevan palkanlaskentaprosessista vapautuvien resurssien käyttäminen tehokkaasti tukemaan muuta yrityksen liike-

toimintaa. Toimintaa kehitetään jatkuvasti, jolloin mahdollisesti tulevaisuudessa palkanlaskijan työaika voi vapautua yhä enemmän. Myös uuden palkanlaskijan päästyä sisälle toimintaan, voidaan hänen kautta saada uusia ideoita, jotka tehostaisivat entisestään palkanlaskentaprosessin kulkua.

Tulevaisuudessa haasteeksi omalle palkanlaskennalle saattaa muodostua kiihtyvän teknologiakehityksen mukana pysyminen. Ohjelmistot kehittyvät nopeaa tahtia, ja toiminnan tehokkuus paranee. Jos yrityksessä ei seurata ja kehitetä toimintaa muutosten mukaan, voivat prosessit jäädä tehottomiksi verrattuna toimialan palveluntarjoajien prosesseihin. Toinen hyvin merkityksellinen asia on ammattitaitoisen työvoiman saatavuus nykyisen palkanlaskijan jäädessä eläkkeelle. Jos rekrytoinnin kautta ei onnistuta saamaan sopivaa ammattilaista hoitamaan palkanlaskentaa, saattavat palkanlaskennan taso sekä toiminnon tehokkuus kärsiä. Myöskään henkilöstön pysyvyys ei ole itsestäänselvyys. Työntekijä voi halutessaan päättää työsuhteen, jolloin rekrytointiprosessi on jälleen edessä.



KUVIO 2. SWOT-analyysi oma palkanlaskenta

7.1.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisen vahvuudeksi nostettiin henkilöstö- ja ohjelmistovastuun siirtyminen palveluntarjoajan vastuulle (kuvio 3). Jotta palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan palveluja kustannustehokkaasti, on sillä usein käytössään ajantasaiset työvälineet toiminnan tehostamiseksi. Palkanlaskennan vaatimat kustannukset muuttuvat kiinteistä muuttuviksi, jolloin asiakas maksaa vain toteutuneesta käyttömäärästä palveluntarjoajalle. Ulkoistamisen myötä toimeksiantajayrityksen resurssit voidaan kohdentaa tiiviimmin ydintoiminnan, eli liiketoiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Heikkoutena palkanlaskennan ulkoistamisessa voidaan nähdä toiminnon johdettavuuden heikkeneminen palkanlaskennan toteutuessa ulkopuolisella palveluntarjoajalla. Heikkoudeksi voidaan mainita myös viestintä, johon tulee uusia haasteita. Palkanlaskijan ollessa yrityksen toimitiloissa, voidaan viestintää toteuttaa runsaasti myös kasvokkain. Kun palkanlaskenta on ulkopuolella, vaatii viestinnän toimivuus suunnitelmallisuutta ja jämäkkyyttä. Useita palkanlaskentaan liittyviä asioita hoidettaisiin edelleen toimeksiantajayrityksen sisällä, mutta palkanmaksuun vaikuttavat asiat tulisi saattaa myös palveluntarjoajan palkanlaskijalle tiedoksi.

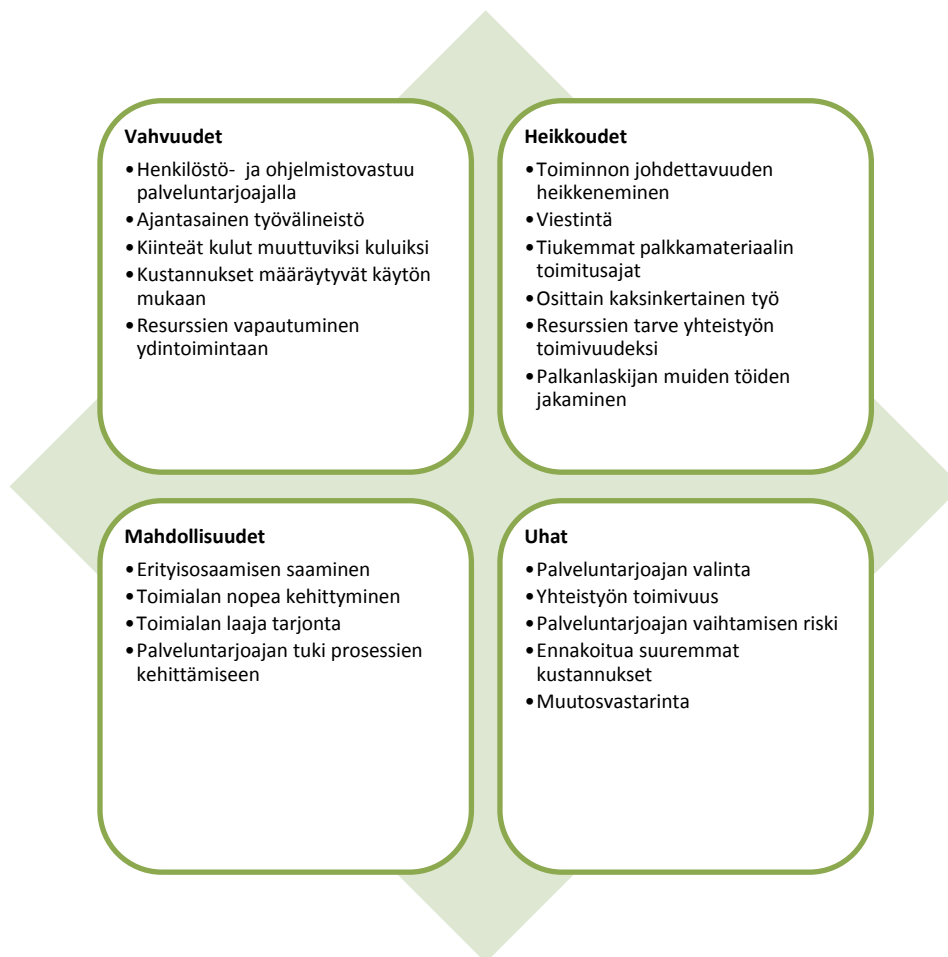
Haasteeksi ulkoistettaessa voivat muodostua myös palkkamateriaalien toimittamisaikataulut. Aineistojen on oltava palkanlaskijalla sovittuun määräaikaan mennessä. Myöhässä tullut palkkamateriaali laskutetaan asiakkaalta lisämaksulla, joka osaltaan kannustaa aikataulujen mukaisiin toimittamisiin. Palkanlaskentaan vaikuttavien tietojen toimittaminen palveluntarjoajalle voi osittain aiheuttaa kaksinkertaista työtä, kun asiakkaan täytyy kerätä tiedot ja joko syöttää esijärjestelmään tai lähettää muulla tavoin palkanlaskentaan.

Siitä huolimatta, että palkanlaskenta ulkoistettaisiin, toimeksiantajayritykselle jää monia siihen liittyviä tehtäviä hoidettavaksi. Yhteistyön toimivuudeksi täytyy varata resursseja, jotta se toimii ja kehittyy halutulla tavalla. Lisäksi nykyinen palkanlaskija hoitaa palkanlaskennan ohella muita työtehtäviä, joiden hoitaminen tulisi pohtia ulkoistamislanteessa. Ulkoistaminen ei siis vähentäisi henkilöstöresurssien tarvetta palkanlaskijan nykyisten resurssien vastaavaa määrää.

Mahdollisuutena on saada ulkoistamisen kautta erityisosaamista palkanlaskennan toteuttamiseen. Työehtosopimusten soveltamisen ammattitaidon lisäksi palveluntarjoajalta voidaan saada tukea edistämään sekä asiakkaan että palveluntarjoajan palkanlaskentaan liittyviä prosesseja. Alan nopea kehittyminen näkyy palveluntarjoajan toiminnassa, koska heidän on kovan kilpailun vuoksi välttämätöntä seurata muutoksia ja reagoida niihin. Mahdollisuutena voidaan nähdä myös laaja palveluntuottajien tarjonta, jonka ansiosta palvelujen hintoihin vaikuttavat kilpailijoiden hinnat. Toisaalta laaja tarjonta mahdollistaa juuri kyseiselle yritykselle sopivan palveluntarjoajan valitsemisen.

Uhkana ulkoistamisessa on palveluntarjoajan valinta, joka on avainasemassa ulkoistamisen onnistumiselle. Yhteistyön tulee toimia kumpaankin suuntaan, jotta palveluprosessi täyttää sille asetetut vaatimukset. Viestinnällä on suuri merkitys yhteistyön sujumisessa, ja vaikuttavana tekijänä on myös se, että asiakas luottaa palveluntarjoajan työhön. Huonosti toimivan yhteistyön johdosta voi riskiksi muodostua palveluntarjoajan vaihtaminen, joka on iso ja kallis projekti.

Ennen ulkoistamispäätöstä laadittu kustannusarvio voi osoittautua liian optimistiseksi, esimerkiksi aloitusvaiheen arvioidut kustannukset voivat osoittautua arvioitua korkeammiksi. Myös jatkuvan palvelun kustannusarvio voidaan huomata olleen liian alhainen toteutuneeseen verrattuna, jolloin esimerkiksi palvelun vaatimat resurssit asiakkaalta voidaan aliarvioida. Lisäksi mahdollinen palkansaajien tai työnjohdon muutosvastarinta tulee ottaa huomioon.



KUVIO 3. SWOT-analyysi palkanlaskennan ulkoistaminen

7.2 Ratkaisuehdotus toimeksiantajalle

Selvityksen perusteella opinnäytetyön toteuttaja suosittelee toimeksiantajayritykselle oman palkanlaskijan säilyttämistä. Tähän vaihtoehtoon päätymiseen vaikuttivat sekä kustannustekijät että laadulliset palkanlaskennan hoitamiseen vaikuttavat tekijät.

Kustannuksia vertailtaessa ulkoistaminen ei selvitysten perusteella tuonut merkittävää kustannussäästöä, joka usein on kuitenkin tavoitteena ulkoistamisen taustalla. Selvityksessä oman palkanlaskennan vuosikustannukseksi saatiin noin 39 395 euroa. Jos palveluntarjoaja A:n tarjoukseen lisätään ulkoistetun palvelun hallinnointiin arvioitu henkilöstökustannus, noin 11 510 euroa, saadaan vuosittaisen kustannuksen määräksi noin xx euroa. Palveluntarjoaja B:n tarjoukseen lisättäessä sama henkilöstökustannus saadaan vuosikustannukseksi noin xx euroa. Näihin lisätään vielä aloituspaketista sekä erikseen hinnoitelluista palveluista tulevien kustannusten määrä.

Tämä kappale on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Kustannussäästöjen vähäisiksi tai olemattomaksi toteamisen perusteluina ovat lisäveloitusten tuomat kustannukset. Peruspalvelun sisältö ei kattanut kummallakaan palveluntarjoajalla kaikkea, mitä tällä hetkellä toimeksiantajayrityksen palkanlaskijan toimenkuvaan kuuluu. Ulkoistamistilanteessa muun muassa jokainen palkkatodistus tuo lisäkustannuksia, tukihakemusten laatimiset ovat myös lisäveloituksellisia palveluita. Näitä ei ole välttämätöntä ulkoistaa, mutta toisaalta niiden toteuttaminen toimeksiantajayrityksessä lisää taas ulkoistetun palkanlaskennan hallinnoimiseen arvioitua henkilöstöresursseja. Peruspalkanmaksuprosessiin liittyvät työsuhteen aloittamiset ja lopputilit tuovat myös tarjousten mukaisesti oman lisänsä perusveloituksen päälle.

Kuten teoriaosuudessa mainittiin, ulkoistamisen kustannukset saattavat osoittautua arvioitua korkeammiksi. Opinnäytetyön toteuttajan näkemyksen mukaan muun muassa ulkoistetun palkanlaskennan hallinnointiin arvioitu viisi työpäivää kuukaudessa arvioitiin niin, että todellisuudessa tämä tarve saattaa olla mieluummin suurempi kuin pienempi arvioon verrattuna. Yhteistyöverkostolle tehdyn tutkimuksen perusteella aikaa arvioitiin kuluvan kahdesta kuuteen päivään muissa yrityksissä. Toimeksiantajan palkanlaskenta-prosessiin kuuluvaa työaikalistojen tarkistusta ei tarvitse tehdä muissa yhteistyöverkoston yrityksissä, jolloin tämä saattaa nostaa hieman arvioidun työajan määrää muiden aikaa korkeammaksi. Jo yhden päivän lisäys kuukausittaiseen ulkoistetun palkanlaskennan hallinnointiin kuluvaan työaikaan nostaa vuosittaisia kustannuksia noin 2 300 euroa.

Koska ulkoistaminen ei ainakaan näiden kahden tarjouksen perusteella tuo merkittäviä kustannussäästöjä, palvelun aloittamiseen ja sen hallinnointiin vaadittavat resurssit ovat melko suuret. Palkansaajatietojen sekä palkanlaskentaan vaikuttavan materiaalin siirtäminen palveluntarjoajan käyttöön vaativat aloituspaketin kustannusten lisäksi myös toimeksiantajalta henkilöstöresursseja sen onnistumiseksi. Lisäksi muutoksiin sopeutuminen toimeksiantajayrityksen sisällä vaatii oman aikansa ja panostuksensa.

Palveluiden sisältöihin tutustuessa huomattiin, että jonkin verran materiaalin toimittamisessa palveluntarjoajalle aiheutuu samankaltaista työtä kuin oman palkanlaskennan toteuttamisen yhteydessä. Poissaolot, ylityöt sekä monet muut tiedot syötetään esijärjestelmään tai toimitetaan määrämuotoisena palveluntarjoajalle. Tällöin voisi ajatella sa-

malla vaivalla tiedon syöttämisen tapahtuvan myös jo valmiiksi toimivassa sisäisessä palkanlaskentapalvelussa osaksi palkanlaskenta-aineistoa.

Toimeksiantajayrityksen palkanlaskennassa on useita manuaalisesti tapahtuvia palkkatietojen keräämisiä, joista on edellä mainittuna työaikalistojen tarkistaminen ja niistä poimittujen tietojen syöttäminen. Lisäksi mainittiin Excel-tiedostosta tietojen kerääminen, ruokailuvähennysten laskeminen, tuntityöläisten työtuntien syöttäminen sekä matkalaskujen kirjaaminen. Näihin työtehtäviin tarvitaan toimeksiantajalta joka tapauksessa henkilöstöresursseja. Edellä teoriaosuudessa myös todettiin, että palkanlaskennan ulkoistaminen usein aiheuttaa tuplatyötä ja samojen tietojen hallinnointia sekä asiakkaalla että palveluntarjoajalla. Tämä on ulkoistamisen hyötyjä vähentävä tekijä.

Palkanlaskennan jäädessä yrityksen sisäiseksi palveluksi, se säilyy osana taloushallinnon tiimiä ja voi edelleen osallistua tiiviisti yhteistyöhön. Viestintä palkansaajien ja johdon kanssa on toimivaa, ja työntekijät voivat olla jatkossakin sisäiseen asiakaspalveluun tyytyväisiä. Nykyinen palkanlaskija voi ennen eläkkeelle jäämistään siirtää kyseisen yrityksen toimintatavat uudelle palkanlaskijalle. Perektyysjakson jälkeen uusi palkanlaskija saa tukea muulta taloushallinnon tiimiltä. Myös heillä on kokemus toimeksiantajayrityksen palkanlaskennan työvälineistä, toimintatavoista ja prosessin kulusta palkanlaskijan poissaolojen aikana sijaisena toimimisen ansiosta.

Toimeksiantajayrityksessä on hyvät ja ajan tasalla olevat ohjelmistot työajanseurannan sekä palkanlaskennan hoitamiseksi. Esimerkiksi käytössä oleva palkanlaskentaohjelma, kuten edellä jo mainittiin, on Suomessa käytetyin palkkaohjelmisto suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Näiden ohjelmien käyttöä halutaan kehittää yrityksessä mahdollisuuksien mukaan. Tämä kertoo siitä, että toiminnassa kiinnitetään huomiota tekniikan tuomiin uusiin muutoksiin ja mahdollisuuksiin, eikä jämähdetä vanhoihin totuttuihin kaivoihin.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritykselle palkanlaskennan ulkoistamisen tuomia hyötyjä sekä haittoja. Näitä esille saatuja tietoja oli tarkoitus verrata oman palkanlaskennan tuomiin hyötyihin ja haittoihin. Kummastakin vaihtoehdosta pyrittiin saamaan tietoa kustannusten lisäksi myös laadullisesti vaikuttavista tekijöistä. Tavoitteena oli selvittää analyysin pohjalta, kumpi vaihtoehdoista palvelisi paremmin yrityksen toimintaa tulevaisuudessa.

Ulkoistamisesta löydettiin teoriaa sekä alan julkaisuja monipuolisesti. Näistä saatiin kerättyä useista eri näkökulmista ulkoistamista tarkasteleva kokonaisuus, joka tuki ulkoistamiseen vaikuttavien asioiden ymmärrystä. Lisäksi opinnäytetyössä toteutettu tutkimus yhteistyöverkoston osakkaille antoi lisätietoa ja kokemuksia ulkoistamisesta samalla alalla toimivilta kollegoilta. Tavoitteiden mukaisesti kysely antoi lisäksi toimeksiantajalle kilpailutusvaiheeseen hyviä palveluntarjoajaehdokkaista, joista osa otettiin mukaan tarjouskilpailuun.

Taloudelliselta kannalta ulkoistamisen kustannukset saatiin selvitettyä riittävällä tasolla kahden palveluntarjoajan tarjousten perusteella sekä omien resurssien käytön arviolla. Ulkoistamisen tuomaa kokonaiskustannusta ei ollut mahdollista määrittää aivan tyhjentävästi, koska monet palvelusta aiheutuvat kustannukset muodostuvat toteutuneen käytön mukaisesti. Tavoitteen kannalta oli kuitenkin tärkeintä, että saatiin luotua suuntaantavat kustannusarviot, jotta näitä voisi verrata oman palkanlaskennan tuomiin kustannuksiin. Päätökseen vaikuttivat myös laadulliset seikat, jolloin ratkaisuehdotus tehtiin näiden kummankin osa-alueen tuomien tietojen perusteella.

Laadullisia tekijöitä omasta palkanlaskennasta saatiin selville toimeksiantajan edustajien haastattelujen kautta, joissa palkanlaskentaprosessia tarkastelemalla kävi ilmi erilaisia palkanlaskentaan vaikuttavia asioita. Prosessista voitiin kuvata riittävällä tasolla sen tärkeimmät vaiheet ja käytettävät työvälineet. Opinnäytetyön toteuttaja koki nämä tutustumiskerrat edistävinä tekijöinä tilanteen kokonaiskuvan muodostumiselle. Myös yhteistyöverkostolle toteutetusta tutkimuksesta saatiin lisätietoa ja näkemyksiä sisäisestä palkanlaskentapalvelusta.

Laskelmien perusteella saavutettiin tavoiteltu päämäärä, sillä sisäiselle palkanlaskennalle saatiin määritettyä vuosittainen kustannus. Haastetta laskelmaan toi se, että opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantajayrityksen palkanlaskennassa tapahtui laskentarytmin suhteen muutoksia. Niistä johtuen palkanlaskijan työajanseurannan pohjalta saadut työaika-arviot tuli muokata uuden prosessin mukaisiksi vertailtavuutta edistämään. Uusi toimintamalli ei ehtinyt kunnolla käynnistyä opinnäytetyöprosessin aikana, joten sen vakiinnuttua laskelmaa voidaan muokata palkanlaskijan työajan jakautumisen osalta.

Selvityksen perusteella opinnäytetyön toteuttajan näkemys on, että näillä tarkastelluilla tiedoilla toimeksiantajayrityksessä palkanlaskenta kannattaa edelleen hoitaa oman palkanlaskijan voimin. Ratkaisuehdotuksessa huomioitiin sekä kustannukset että laadulliset tekijät, mikä oli tavoitteena alusta alkaen. Selvityksen perusteella ulkoistaminen ei ole kuitenkaan opinnäytetyön toteuttajan näkemyksen mukaan lainkaan huono vaihtoehto. Kummassakin toteutusmallissa nähtiin runsaasti sekä hyviä että haasteellisia tekijöitä. Tavoitteena tällä työllä olikin tuoda toimeksiantajayritykselle tietoa päätöksenteon tueksi riippumatta lopullisesta päätöksestä toimintamallin suhteen.

Oman palkanlaskennan mallin nouseminen ratkaisuehdotukseksi hieman yllätti opinnäytetyön toteuttajan. Ulkoistettua palkanlaskentapalvelua toteuttaneena palkanlaskentaprosessi näyttäytyi niin tehokkaana ja kaikki siihen liittyvät osat mahdollisimman tarkasti mietittyinä, että sen olisi voinut ajatella olevan kustannustehokkaampi vaihtoehto verraten omaan palkanlaskentaan. Tämän projektin kautta tuli havaittua myös se, että yrityksen resursseja kuluu ulkoistamisesta huolimatta yllättävän paljon toiminnon ylläpitoon. Tietenkin selvää oli, ettei kaikkea voi ulkoistaa ja hallinnointiin kuluu joka tapauksessa resursseja, mutta niiden kuukausittainen tarve osoittautui merkittäväksi.

Teoriatiedosta nousi monissa yhteyksissä esiin ulkoistamisen tuoma kustannustehokkuus, mutta esiin nousi myös se, ettei ulkoistaminen aina tuo säästöjä. Juuri yksittäisen taloushallinnon osan ulkoistamisen yhteydessä tuotiin esille kustannussäästöjen saavuttamisen haasteellisuus. Yhteistyöverkostolle toteutetussa tutkimuksessa kukaan vastaajista ei nostanut ulkoistamisen hyväksi puoliksi kustannussäästöjä, vaan hyvät puolet painottuivat laadullisiin seikkoihin. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, että yksi vastaajista mainitsi ulkoistetun palvelun olleen niin kauan käytössä, ettei ole hyvää vertailupohjaa toiseen vaihtoehtoon, jolloin oman palkanlaskennan vaatimista kustannuksista ei osata sanoa.

Kolme samaa kokoluokkaa olevaa yhteistyöverkoston yritystä oli tutkimuksen perusteella melko tyytyväisiä ulkoistettuun malliin, eivätkä ne ole vaihtamassa lähitulevaisuudessa toteutusmalliaan. Ulkoistetun mallin hyvinä puolina mainittiin juuri laadullisia tekijöitä, kuten helppous, varmuus ja asiantuntemuksen saaminen. Kollegoiden tekemät ratkaisut käyttää ulkoistettua palvelua sekä tutkimuksesta välittyvä tyytyväisyys toteutusmalliin antoivat aihetta pohdiskeluun oman palkanlaskennan säilyttämisen järkevyydestä. Analyysin toteuttaja tuli kuitenkin siihen tulokseen, että jokaisessa yrityksessä on oma tilanteensa ja ratkaisuihin vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksesta ei esimerkiksi käynyt ilmi, mitkä olivat olleet yritysten ulkoistamis päätöksen taustalla olleet syyt. Ulkoistettuun malliin päätymisessä on mahdollisesti voinut olla perusteluina kustannustekijöitä enemmän vahvasti juuri halu madaltaa omia resursseja palkanlaskennan suhteen, tai jostakin syystä oma palkanlaskenta ei ole ollut mahdollista toteuttaa. Tilanne on voinut olla myös se, että kirjanpidon ulkoistamiseen päädyttyä on ollut järkevä vaihtoehto ulkoistaa myös palkanlaskenta samalle palveluntarjoajalle.

Jos toimeksiantajayritys päättyy siihen, että oman palkanlaskennan toteuttaminen jatkuu edelleen, on todennäköisesti edessä nykyisen ammattilaisen eläkeiän lähestymisen vuoksi uuden työntekijän rekrytointitilanne. Uudella työntekijällä olisi varmasti hyvä olla jo hieman työkokemusta palkanlaskennasta, sillä esimerkiksi vastavalmistuneelle tradenomille itsenäisesti toteutettava, toimeksiantajayrityksen laajuinen palkanlaskenta voisi olla melko haastava toteuttaa. Huomionarvoinen asia yrityksen kannalta on myös se, että uuden palkanlaskijan perehdyttämisjakson aikana palkkakustannukset ovat kaksinkertaiset. Tämä on kuitenkin lyhytaikainen kustannus, joka ei rasita kustannuksia kuin sen ajan, mitä edellinen sekä tuleva palkanlaskija ovat samaan aikaan toimeksiantajayrityksen palveluksessa.

Ratkaisuehdotuksen taustalle jäi kuitenkin vielä mietityttämään idea keskitetystä yhteistyöverkoston palkanlaskennasta, joka voisi olla kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Yhteistyöverkoston yrityksille toteutetussa tutkimuksessa kävi ilmi, että myös muut yhteistyöverkoston yritykset olivat miettineet tätä vaihtoehtoa jossakin vaiheessa. Kiinnostusta tällaisen mahdollisen toteutustavan selvitystyöhön olisi siis muillakin yhteistyöverkostossa ja opinnäytetyön aikana tehdystä tarjouskilpailusta jättäytynyt palveluntarjoaja olisi kiinnostunut myös selvittämään osaltaan keskitetyn mallin mahdollisuutta.

Keskitetyn palkanlaskennan toteutustapoja olisi varmasti useita. Selvitysten perusteella voisi tulla ilmi, mitä keskittäminen käytännössä tarkoittaisi ja olisivatko siitä saatavat hyödyt riittävän suuret. Täytyisikö kaikkien yhteistyöverkoston yritysten yhtenäistää palkanlaskennan toimintatavat, vai saataisiinko kustannushyötyjä jo siitä, että jokainen solmisi tahollaan ulkoistuspalvelusopimuksen sovitun palveluntarjoajan kanssa? Laadullisesta näkökulmasta ajateltuna palveluntarjoajalla olisi mahdollisuus panostaa enemmän toimialalla sovellettavan työehtosopimuksen asiantuntijuuteen, kun sillä palveltaisiin useampaa saman toimialan asiakasta. Selvitys keskittämisen mahdollisuudesta voisi olla hyödyllinen, jos sen pohjalta olisi mahdollista kehittää kustannustehokas ja yhteistyöverkoston tarpeita vastaava palkanlaskennan toimintamalli.

Kustannustehokkuutta voitaisiin mahdollisesti saada jo muutaman yhteistyöyrityksen palkanlaskennan keskittämisestä, jos kaikki eivät ole valmiita siirtämään samalle palveluntarjoajalle palkanlaskentaansa. Opinnäytetyön toteuttajan näkemyksen mukaan keskittämisen täytyisi tuoda selkeitä kustannussäästöjä verraten muihin palveluntarjoajiin. Tämän lisäksi keskittämisen tuomista laadullisista tekijöistä tulisi varmistua.

Kehitysehdotukseksi voisi antaa nykyiselle palkanlaskennan toteutusmallille sen edelleen kehittämisen sähköisempään toteutusmalliin. Jos manuaalisia ja paperiaineistona saatavia palkka-aineistoja saataisiin toimitettua sähköisesti palkanlaskijan käyttöön, tehokkuuden lisääntymisen rinnalla se helpottaisi myös aineistojen arkistointiprosessia. Tähän mennessä on saatu jo monia toimintoja palvelemaan tehokkaampaa palkanlaskentaprosessia kehittämishaluisen ja kehitykselle avoimen toiminnan ansiosta. Esimerkkinä toiminnan tehostamisesta oli palkanlaskentaprosessin muuttaminen kahdesta laskentakerrasta yhteen laskentakertaan lokakuun alusta alkaen. Työaika runsaasti vaativa joka palkanlaskentaprosessissa toistuva tunti-listojen läpikäyminen on myös haaste, jonka kehittäminen voisi tuoda kustannussäästöjä. Olisiko tämän kehittämiseen mahdollista saada esimerkiksi ohjelmistoasiantuntija tai muu konsultti, jolla olisi kokemusta vastaavanlaisista tapauksista? Jos tämän tarkistusvaiheen manuaalinen työ voitaisiin hoitaa jotenkin toisella tavalla, voisi palkanlaskentaprosessin tehokkuus sen myötä kasvaa.

Opinnäytetyö toteutettiin noudattaen eettisiä periaatteita. Toimeksiantajalta saatuja tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti ja tutkimuksesta saadut vastaukset käsiteltiin asianmukaisesti vastaajan tunnistamattomuus huomioiden. Tutkimuksen, havainnoinnin sekä

laskelmien perusteella saadut tulokset on esitetty niitä vääristämättä sekä mahdollisimman hyvin toimeksiantajan toiveisiin ja tarpeisiin vastaamalla.

Opinnäytetyö oli runsaasti näköaloja avaava oppimisprosessi, jonka ansiosta opinnäytetyön tekijä on saanut näkemystä ulkoistetun palvelun vaikutuksista asiakkaan toimintaan. Aiemmat kokemukset ovat olleet palveluntarjoajan puolelta, ja tämän projektin aikana oli mahdollisuus päästä näkemään asiat syvällisemmin myös toisen osapuolen näkökulmasta. Myös sisäiseen palkanlaskentapalveluun tutustuminen lisäsi opiskelijan näkemyksiä palkanlaskijan erilaisista työympäristöistä, joka osaltaan antoi eväitä työelämään siirtymistä ajatellen.

LÄHTEET

Aalders, R. 2001. The IT Outsourcing Guide. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Aditro. 2013. Aditro Personec W. Luettu 29.8.2013. <http://www.aditro.fi/ohjelmistoratkaisut/henkilostohallinto/tuotteet/aditro-personec-w>

Aditro, 2012. VAASAN-konserni ulkoisti palkkahallintonsa Aditrolle. Luettu 23.9.2013. <http://www.aditro.fi/uutiset-tapahtumat/lehdistotiedotteet/2012/08/09/vaasan-konserni-ulkoisti-palkkahallintonsa-aditrolle>

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Elintarviketeollisuusliitto ry & Suomen Elintarviketyöläistenliitto SEL ry. 2012. Luettu 25.10.2013. Tarkemmat lähteen tiedot on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen logistiikkayhdistys ry.

Julkisen hallinnon neuvottelukunta. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Luettu 29.9.2013. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.html#H5>

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon tukena. 18. - 20. painos. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen & V. Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Palkanlaskija. 2013. Haastattelu. 31.1.2013, 19.2.2013, 21.2.2013, 20.9.2013.

Karjalainen J., Haahtela, T., Malinen, P., Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WSOY.

Kokko, O. 2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. Taloussanomat. Luettu 29.8.2013. <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lumijärvi, O. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Mind Tools Ltd. 2013. SWOT Analysis. Discover New Opportunities. Manage and Eliminate Threats. Luettu

23.10.2013. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Moisio, J. & Ritola, O. 2005. Prosessien kuvaaminen. Luettu 27.9.2013.

http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/Prosessien_kuvaaminen..pdf

Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat 4/2013, 26–29.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Niscayah. 2013. Reg@Web. Henkilökohtainen työajanhallinta. Luettu

2.9.2013. <http://www.niscayah.fi/c89d2706-f648-4903-8ecf-c7d705d20184.fodoc>

Opetushallitus. 2012. SWOT-analyysi. Luettu

29.8.2013. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. 2009. SWOT-analyysi. Luettu

3.10.2013. <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Pääkirjanpitäjä. 2013a. Kysymyksiä palkanlaskennan kustannuksista. Sähköpostiviesti. Luettu 13.9.2013.

Pääkirjanpitäjä. 2013b. Syksyiset terveiset opinnäytetyön jatkamisen merkeissä. Sähköpostiviesti. Luettu 15.8.2013.

Rättyä, J. 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Tilisanomat 5/2011, 38–41.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Taloushallintoliitto, 2010. Ostajan opas. Luettu 30.8.2013.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/

Toivonen, T. 1999. Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia. Porvoo: WSOY.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viinamäki, L & Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yritys A:n edustaja. 2013. Tarjous palkkahallintopalveluista Yritys A. Sähköpostiviesti. Luettu 9.10.2013.

Yritys B:n edustaja. 2013. Yritys B:n Palveluehdotus palkanlaskennasta. Sähköpostiviesti. Luettu 15.10.2013.

LIITTEET

Liite 1. Tarjouspyyntö

Liite 1 on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.