

PALKKAHALLINNON ULKOISTAMISEN HYÖDYT JA HAASTEET

Pekki Maija

Opinnäytetyö

Liiketalous
Tradenomi (AMK)

2025

Liiketalous
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Maija Pekki	Vuosi	2025
Ohjaaja(t)	Kaisa Lammi		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haasteet		
Sivumäärä	43+2		

Tämän opinnäytetyön aiheena oli palkkahallinnon ulkoistaminen ja siihen liittyvät hyödyt ja haasteet. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälainen prosessi yrityksen palkkahallinnon ulkoistaminen on ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin näkökulmasta. Tavoitteena oli lisäksi avata konkreettisesti sitä millaisia hyötyjä yritykselle on ulkoistamisesta. Lisäksi työn tavoitteena oli tuoda esille se millaisia haasteita ulkoistamiseen voi liittyä ja mihin yritysten on hyvä osata varautua ulkoistamiseen ryhdyttäessä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli avata palkkahallinnon ulkoistamisprosessia hyötyineen ja haasteineen esimerkiksi yrityksille, jotka pohtivat ulkoistamista.

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin palkkahallintoa ja ulkoistamista useiden kirjallisuuslähteiden ja artikkeleiden kautta. Tutkimusosuuden aineisto kerättiin sähköpostitse lomakehaastattelun avulla. Haastateltavina oli neljä palveluna palkkahallinnon palveluita tuottavan Yritys X:n palkkahallinnon kokenutta ammattilaista, joilta saatiin haastattelujen avulla hyvin ajantasaista nykyhetken pohjautuvaa tietoa siitä, miten palkkahallinnon ulkoistamisprosessi etenee ja minkälaisia hyötyjä ja haasteita ulkoistamiseen voi liittyä.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, että palkkahallinnon ulkoistaminen on hyvin monivaiheinen ja aikaakin vievä prosessi. Palkkahallinnon ulkoistamisen kautta yrityksen on kuitenkin mahdollisuus saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Vaikka ulkoistamispäätöksen taustalla olisi alun perin ollut vain yksi yksittäinen syy, voi yritys usein saada ulkoistamisen kautta niin paljon muitakin merkittäviä etuja, että se todennäköisesti tukee ulkoistamispäätöksen tekemistä.

Opinnäytetyön tuloksista onkin mahdollista saada käytännönläheisempää tietoa siitä millainen palkkahallinnon ulkoistamisprosessi todellisuudessa on. Tuloksista käy ilmi myös se millaisiin asioihin yritysten on hyvä osata varautua etukäteen jo ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä. Toisaalta tutkimustulokset nostavat esille myös ulkoistamisella saavutettavia konkreettisia hyötyjä, jotka yrityksille voivat mahdollistaa ulkoistamisen myötä.

Avainsanat palkkahallinto, palkanlaskenta, ulkoistaminen, palveluntarjoaja

Degree programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Maija Pekki	Year	2025
Supervisor(s)	Kaisa Lammi		
Commissioned by	Yritys X		
Title	The benefits and challenges of outsourcing payroll management		
Number of pages	43+2		

The topic of this thesis was the outsourcing of payroll management, and the related benefits and challenges. The aim of the thesis was to examine what the process of outsourcing a company's payroll management looks like from the perspective of the payroll team of the company providing the outsourcing services. Another objective was to give a concrete overview of the benefits that outsourcing can offer to a company. In addition, the thesis aimed to highlight the challenges that may be related to outsourcing and the issues companies should be prepared for when deciding to outsource. The purpose of the thesis was to describe the payroll outsourcing process, along with its benefits and challenges, for example, to companies that are considering outsourcing.

A qualitative research method was used in this thesis. The theoretical section covered payroll management and outsourcing through several literature sources and articles. The data for the research section were collected via an email questionnaire. The interviewees were four experienced payroll professionals from Company X, which provides payroll services as a service. The interviews provided up-to-date and practical information on how the payroll outsourcing process progresses and what kind of benefits and challenges outsourcing may involve.

Based on the results of the research, it can be observed that outsourcing payroll management is a highly multi-phased and time-consuming process. However, through outsourcing payroll management, a company can achieve a variety of benefits. Even if the outsourcing decision was originally based on only one specific reason, a company can often gain many other significant advantages through outsourcing, which typically supports the decision to outsource.

The results of the thesis provide more practical information on what the payroll outsourcing process is actually like in practice. The results also reveal the aspects that companies should be prepared for in advance, even before making the outsourcing decision. On the other hand, the research results also highlight the concrete benefits that outsourcing can offer and which may become available to companies through the outsourcing process.

Keywords salary administration, payroll, outsourcing, service provider

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmä	7
2	PALKKAHALLINTO	9
2.1	Palkkahallinnon säädökset	9
2.2	Palkanlaskenta	10
2.3	Palkka	11
2.4	Palkanlaskentaprosessi	12
2.5	Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito	13
2.6	Palkkakirjanpito	14
3	ULKOISTAMINEN	16
3.1	Palveluntarjoaja	16
3.2	Ulkoistamiskohteet	17
3.3	Ulkoistamisen syyt	17
3.4	Ulkoistamisen hyödyt ja haitat	18
3.5	Ulkoistamisen lähtökohdat	19
3.6	Ulkoistamisprosessin vaiheet	19
3.7	Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet	21
3.8	Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset	21
4	TUKIMUKSEN TOTEUTUS	23
4.1	Tutkimusmenetelmä	23
4.2	Aineistonkeruu ja analysointi	25
4.3	Tutkimuksen etiikka	26
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
5.1	Ulkoistamispäätösten taustat	28
5.2	Ulkoistamisprosessi	29
5.3	Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset	31
5.4	Toimialojen vaikutus ulkoistamiseen	31
5.5	Ulkoistamisen hyödyt	32
5.6	Ulkoistamisen haasteet	33
5.7	Asiakassuhteiden kesto, palveluiden laatu ja asiakastyytyväisyys	35

5.8	Palkkahallinnon ulkoistamisen tulevaisuus	35
6	POHDINTA	36
6.1	Tutkimuksen yhteenveto	36
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	38
6.3	Jatkotutkimusehdotuksia	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Ulkoistamisessa on kyse siitä, että palvelu tai palveluita siirretään ulkopuolisen palveluntarjoajan suoritettavaksi. Ulkoistaminen toimii yrityksille keinona parantaa tehokkuutta. Olennaista on, että yritykset keskittyvät itse sellaisiin toiminta-alueisiin, joihin oma osaaminen riittää ja siirtävät muut ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Nykypäivänä ulkoistaminen yleistyy koko ajan ja käytännössä mitkä tahansa prosessit on mahdollista ulkoistaa. Tavallisia ulkoistamis-kohteita ovatkin juuri talous- ja henkilöstöhallinto ja palkanlaskenta. Näiden ulkoistaminen on käytännöllistä, koska ne ovat toimintoja, jotka ovat yhteisiä kaikille yrityksille, eivätkä siten toimi minkäänlaisena kilpailukeinona yritysten välillä. Lisäksi niiden hoitaminen palveluntarjoajan toimesta on tehokasta. (Ekström 2007, 195, 199.) Taloushallintoliiton vuonna 2022 tekemästä talous- ja palkkahallinnon ulkoistamistutkimuksesta nousee esille myös se, että yrityksistä 49 prosenttia on päätenyt talous- ja palkkahallinnon ulkoistamiseen siitä syystä, että sillä on saatu palvelujen laatu paranemaan (Sihvonen 2022).

Taloushallintoliiton vuonna 2022 tekemän talous- ja palkkahallinnon ulkoistamistutkimuksen mukaan ulkoistaminen tulee tulevaisuudessa lisääntymään entisestään. Kyselyn mukaan esimerkiksi palkkahallinnon on kokonaan ulkoistanut 35 prosenttia yrityksistä ja sen lisäksi kahdeksan prosenttia vastanneista on ilmoittanut tekevänsä sen erittäin todennäköisesti seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimuksen mukaan kuitenkin yritykset, jotka harkitsevat ulkoistamiseen ryhtymistä, haluaisivat löytää palveluntarjoajien kotisivuilta yksityiskohtaisempaa tietoa ulkoistamisesta ennen päätöstentekoa. (Sihvonen 2022.)

Opinnäytetyön aiheena on palkkahallinnon ulkoistaminen ja siihen liittyvät hyödyt ja haasteet. Aihe on valittu opinnäytetyöntekijän omasta kiinnostuksesta aihetta kohtaan. Palkkahallintoon kuuluu palkanlaskennan ohella paljon muutakin. Tästä syystä palkkahallinto vaatii paljon resursseja ja erityisosaamista, ja onkin ymmärrettävää, että jo pelkästään näistä syistä palkkahallinto voi olla järkevää ulkoistaa. Aihetta on aiemmin tutkittu pääasiassa yksittäisten yritysten näkökulmasta, mutta tässä työssä on tarkoituksena muodostaa kokonaiskuva nimenomaan ulkoistuspalveluita tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin jäsenten näkökulmasta siitä, miten nykypäivänä ulkoistamisprosessi etenee ja mitä hyötyjä ja haasteita siihen

voi liittyä. Tarkoituksena on saada heiltä näkemystä myös siitä, onko ulkoistamiseen liittyviä eroja esimerkiksi eri toimialojen välillä tai vaikuttaako yrityksen koko tai muut seikat ulkoistamisprosessiin jollakin tavalla.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä ulkoistamispalvelua tarjoavan Yritys X:n kanssa ja aihetta onkin lähestytty nimenomaan ulkoistamispalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta. Yritys X on taloushallinto-liittoon kuuluva yritys, joka on toiminut alalla jo pitkään. Yritys tarjoaa taloushallinnon palveluita ja sillä on laaja asiakaskunta.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata mahdollisimman tarkasti, mitkä ovat palkkahallinnon ulkoistamisen hyödyt ja haasteet nimenomaan ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin näkökulmasta sekä avata ulkoistamisprosessia ja sen vaiheita niin, että esimerkiksi ulkoistamista harkitsevat yritykset saavat kattavan kuvan siitä miten prosessi todellisuudessa etenee.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää minkälainen prosessi yrityksen palkkahallinnon ulkoistaminen on ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin näkökulmasta. Tavoitteena on myös avata konkreettisesti sitä millaisia hyötyjä yritykselle on ulkoistamisesta. Työn tavoitteena on tuoda esille myös se millaisia haasteita ulkoistamiseen voi liittyä ja mihin yritysten on hyvä osata varautua ulkoistamiseen ryhdyttäessä. Opinnäytetyön on tarkoitus avata palkkahallinnon ulkoistamisprosessia hyötyineen ja haasteineen esimerkiksi yrityksille, jotka pohtivat ulkoistamista.

1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmä

Opinnäytetyö vastaa kysymyksiin, millainen palkkahallinnon ulkoistamisprosessi on, mitkä ovat palkkahallinnon ulkoistamisen pääasialliset hyödyt sekä millaisia haasteita palkkahallinnon ulkoistamiseen voi liittyä. Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadulliseen tutkimusmenetelmään on päädytty siitä syystä, että siinä keskeistä on se, että

tutkittavaan aiheeseen perehdytään tutkittavien henkilöiden perspektiivistä. Tällöin kiinnostus on nimenomaan tutkittavien henkilökohtaisissa kokemuksissa, ajatuksissa ja tunteissa, jotka liittyvät aiheeseen. (Juuti & Puusa 2020, luku "Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?".)

Opinnäytetyön aineisto on kerätty sähköpostitse lomakehaastattelun avulla. Haastattelun etu on se, että haastateltaviksi pystytään valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta (Pitkäranta 2014, 92). Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi on valittu palveluna palkkahallinnon palveluita tuottavan Yritys X:n palkkahallinnon kokeneita ammattilaisia. Heiltä on saatu haastattelujen avulla hyvin ajantasaista nykyhetkeen pohjautuvaa tietoa, siitä miten palkkahallinnon ulkoistamisprosessi etenee ja minkälaisia hyötyjä ja haasteita ulkoistamiseen voi liittyä.

2 PALKKAHALLINTO

Palkkahallinnossa käsiteltävät asiat koskettavat palkkausta ja työsuhteita (Stenbacka & Söderström 2018, 14). Palkkahallinto liittyy aina vahvasti yrityksen tauloushallintoon, sillä työsuoritteista aiheutuvat erilaiset kustannukset ovat merkittävä osa kannattavuutta määritettäessä. Palkkojenmaksu näkyy sekä yritysten kirjanpidossa että maksuliikenteessä. Perusteena palkkahallinnolle on se, että se varmistaa lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen ja palkkojen maksun oikein ja oikeaan aikaan. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10–11.) Lisäksi siinä huolehditaan, että palkka määräytyy tehtävään ja työsuhteeseen nähden oikein ja varmistetaan, että palkkatilastointi on määräysten ja yrityksen omien tarpeiden mukaista (Stenbacka & Söderström 2018, 14).

Palkkahallintoon liittyy monenlaisia tehtävänkuvia, kuten palkanlaskentaan liittyvien perustietojen ylläpitämistä, palkkojen laskemista sekä palkoista perittävien maksujen maksamista viranomaisille. Lisäksi siihen liittyy palkkoihin liittyvien kirjausten arkistointia, todistusten ja hakemusten laatimista ja tietojen toimittamista yhteistyötahoille. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11.)

2.1 Palkkahallinnon säädökset

Työsuhteisiin liittyvät ehdot pohjautuvat useisiin säädöksiin ja sääntöihin. Näistä ensimmäisiä ovat eduskunnan säätämät lait ja asetukset, jotka määrittävät työsuhteen rajat ja ovat pohjana työn tekemisen ja palkanmaksamisen säädöksille. Toiseksi tulevat työehtosopimukset (TES), jotka ovat työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen sopimia sopimuksia. Niiden tarkoituksena on parantaa työsuhteiden ehtoja. Työsopimukset puolestaan tehdään työnantajan ja työntekijän välillä. Niissä sovitaan muun muassa työntekijälle kuuluvista työtehtävistä, työajasta, työsopimuksen kestosta ja mahdollisesta koeajasta. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 12–14.)

Työpaikoilla voi olla myös omia työsääntöjä, jotka ovat työnantajan ja henkilökunnan välille sovittuja ohjeistuksia, joista ilmenee noudatettavat menettelytavat niin työnantajan kuin työntekijöidenkin osalta. Lisäksi työpaikoilla voi olla vielä työpaikan sisällä syntyneitä käytäntöjä, jotka ovat olleet työpaikalla

voimassa pitkään ja niihin on sekä työntekijän että työnantajan hyväksyntä. Näiden lisäksi työnantajalla on niin sanottu direktio-oikeus. Se tarkoittaa sitä, että työnantajalla on oikeus määrätä esimerkiksi siitä mitä tehdään, missä se tehdään ja milloin se tehdään. Näiden kaikkien edellä käsiteltyjen säädösten välillä noudatetaan hierarkiaa, jolloin tässä listauksessa aiemmin mainittua säädöstä ei voida kumota jäljempänä mainitulla. Näin ollen esimerkiksi työnantajan antamalla käskyllä ei voida ohittaa sitä mitä laissa on kyseisestä asiasta määrätty. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 12–14.)

2.2 Palkanlaskenta

Olenneimpia yritystoimintaan liittyviä asioita ovat palkanlaskenta ja työsuhteisiin liittyvien asioiden osaaminen. Lainsäädännön tuntemus on avainasemassa, jotta palkat tulee maksettua oikean suuruisena ja oikeaan aikaan. (Hakonen, Eklund & Roos 2016, 178.) Palkanlaskennan viranomaisvaatimukset ovat Suomessa monipuolisia ja muuttuvat jatkuvasti. Vaatimusten ajantasainen osaaminen onkin välttämätöntä virheiden ehkäisemiseksi ja asiakkaiden luottamuksen säilyttämiseksi. (Mäkiranta 2025, 42.) Palkanlaskentaan olennaisesti liittyviä lakeja ja asetuksia on paljon ja ne on tärkeää tuntea. Palkanlaskijan on muun muassa tiedettävä mistä asioista on olemassa vain yleislakeja ja mistä on myös erityislakeja. Yleislakia tulee noudattaa, mutta jos kyseisestä asiasta on olemassa myös erityislaki, tällöin toimitaan sen mukaisesti. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 13.) Lisäksi yrityksen kannattavuutta määritettäessä suuri merkitys on sillä, että henkilöstöön liittyvät kulut osataan määrittää oikein (Hakonen, Eklund & Roos 2016, 178). Palkkakustannuksia täytyy myös seurata, sillä ne ovat osaltaan vaikuttamassa yritysten talouden tunnuslukuihin ja operatiivisiin mittareihin (Lahti & Salminen 2014, 135).

Palkanlaskenta vaatii hyvin monialaista osaamista. Luonnollisesti täytyy hallita laskentaan kuuluva tekninen puoli, mutta sen lisäksi on oleellista hallita palkanlaskentaan liittyvät lait ja säännökset ja olla ajan tasalla, kun niihin tulee päivityksiä. Tietenkin vaaditaan myös osaamista erilaisiin tietokoneohjelmiin. Palkanlaskennan avuksi on olemassa maksuton palkka.fi-palvelu, jota voivat hyödyntää pienet yritykset palkanlaskennassaan. Isompien yritysten on kuitenkin käytettävä palkanlaskentaan laajempia palkkahallinnon sovelluksia, jotka pääsääntöisesti

yhdistyvät samalla myös muihin taloushallinnossa käytettäviin ohjelmistoihin. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11.) Ohjelmistojen avulla onnistuu palkanlaskennan lisäksi palkkahallinnon raportointi, viranomaisraportointi ja tarpeiden mukaan tietojen siirtäminen toisiin järjestelmiin (Hakonen ym. 2016, 178).

Palkka-asiat ovat aina hyvin henkilökohtaisia ja merkityksellisiä ihmisille. Siksi onkin oleellista, että henkilöt, jotka hoitavat palkkoihin liittyviä asioita ovat perillä eri säännösten sisällöstä ja osaavat soveltaa niitä käytännössä. Luonnollisesti heiltä vaaditaan myös osaamista luottamuksellisten tietojen käsittelystä. Lisäksi oleellista on, että kyseiset henkilöt osaavat toimia huomioonottavasti, ovat asiakaspalveluhenkisiä ja heillä on hyvät vuorovaikutustaidot. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11.)

2.3 Palkka

Palkka on vastike siitä työstä, joka on tehty työ- tai virkasuhteessa (Stenbacka & Söderström 2018, 23). Palkkaa pidetään myös yhtenä työ sopimuksen tunnusmerkkinä. Palkan suuruus määräytyy työehtosopimuksen tai työ sopimuksen mukaan. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18.) Tavallista on, että toimialoilla on voimassaoleva yleissitova työehtosopimus, jonka perusteella palkka määräytyy. Työehtosopimuksissa on määritettynä aina vähimmäispalkat Koska sopimus on nimenomaan yleissitova, on sen säännöksiä noudatettava kaikkien kyseisen alan työnantajien. (Hakonen ym. 2016, 183.)

Palkan suuruuteen voivat vaikuttaa useat eri asiat, kuten työtehtävä ja vaativuus, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä paikkakuntiin liittyvät hintaluokittelut (Hakonen ym. 2016, 183). Työehtosopimuksissa on määriteltynä kriteerit sille miten työn vaativuutta arvioidaan. Tällaisia kriteereitä ovat esimerkiksi työhön vaadittava osaaminen, työn vaikutukset ja vastuu, yhteistoimintataidot sekä ympäristö, jossa työtä tehdään. Ajan kuluessa työ voi kuitenkin oleellisesti muuttua, tästä syystä tehtävänkuvia ja palkkausjärjestelmää tulisikin arvioida säännöllisin väliajoin. Työnantajan on tärkeää huomioida myös se, että palkka on kilpailukykyinen niin kyseisellä toimialalla kuin sijainninkin suhteen. (Oksanen 2016.) Lopullinen palkka voi muodostua monista eri osista,

kuten varsinaisesta palkasta, palkkioista, palkanlisistä, bonuksista, provisioista ja ylityökorvauksista (Stenbacka & Söderström 2018, 23).

Palkka voidaan maksaa joko aikapalkkana tai suorituspalkkana. Aikapalkka on kiinteä ja etukäteen sovittu korvaus tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi tunnille tai kuukaudelle. Suorituspalkka taas määräytyy sen mukaan mikä kokonaishinta kyseiselle suoritukselle on määritetty. Suorituspalkka voi olla urakkapalkka, joka perustuu tehtyyn työmäärään, tai palkkiopalkka, joka puolestaan määräytyy työtuloksen mukaan. Peruspalkkojen lisäksi voidaan maksaa myös tulospalkkiota. Tulospalkkiot menevät maksuun, jos niille ennalta määritellyt ehdot täyttyvät. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 18–21.)

Työsopimuksessa on määriteltynä se miltä ajalta ja milloin palkka tullaan maksamaan. Myös palkkakaudesta on sovittu erikseen. Tavallisia palkkakauden pituuksia ovat kalenterikuukausi, kaksi viikkoa ja puolikas kalenterikuukausi. Työsopimuslaissa on määrätty, että palkanmaksupäivä on pääasiallisesti kyseisen palkkajakson viimeinen päivä, paitsi jos se osuu viikonlopulle, tällöin palkka tulisi olla työntekijällä jo perjantaina. (Hakonen ym. 2016, 184.)

2.4 Palkanlaskentaprosessi

Palkanlaskentaprosessi on hyvin monivaiheinen. Se ei pidä sisällään pelkästään palkan laskemista ja maksamista, vaan siinä on sisällytettyä myös työntekijöiden ja esimiesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportointiin liittyvät tarpeet sekä yrityksen ulkopuoliset toiminnot, kuten esimerkiksi viranomaisilmoitukset. Usein voidaankin todeta, että palkkatapahtumaan liittyvästä työstä suurempi osa tapahtuu palkanlaskennan ulkopuolella kuin itse palkanlaskennassa. Palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään osioon, jotka ovat: palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkanlaskenta ja palkkakirjanpito sekä raportointi. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Palkkaohjelmistoihin saatavat automaatiot voivat tuoda huomattavia hyötyjä varsinkin toistuvissa ja sääntöpohjaisissa tehtävissä. Edellytyksenä kuitenkin on, että palkanlaskentaprosessien tulisi olla yrityksen kaikkien asiakkaiden osalta mahdollisimman samanlaisia. Kun palkkaohjelmistojen automaatiot otetaan käyttöön tehokkaasti jää palkanlaskijoille enemmän aikaa

asiantuntijatyöhön, kuten TES-tulkintoihin ja asiakasneuvontaan ja samalla palvelun laatu ja ennakoitavuus paranevat. (Mäkiranta 2025, 44.)

Palkanlaskentaprosessin vaativin osio on palkka-aineiston kerääminen. Palkka-aineisto pitää sisällään muun muassa tehdyt työtunnit ja poissaolot, sekä ylityötunnit ja lomat. Kun aineisto on saatu kokoon, on se saatava sellaiseen muotoon, että palkanlaskenta on mahdollista tehdä. Kerätty aineisto täytyy saada muuttumaan palkkalajeiksi, jotta palkanlaskentaohjelmisto pystyy suorittamaan palkanlaskennan. Kun palkanlaskennan vaatima aineisto on palkanlaskentajärjestelmässä on palkanlaskenta itsessään hyvin joutuisa ja ikään kuin itsestään ohjelmistossa tapahtuva ajo. Ohjelmisto laskee nettopalkan sekä siitä tehtävät ennakonpidätykset ja muut mahdolliset vähennykset. (Lahti & Salminen 2014, 138–140.)

Palkanlaskentaan liittyviä tietoja täytyy raportoida useille eri tahoille, kuten esimerkiksi palkansaajille, viranomaisille sekä yrityksen sisäisesti eri tahoille. Pääsääntöisesti raportointia tehdään kerran kuukaudessa tai joissain tilanteissa palkkakausien mukaisesti. Lisäksi on vuosittain tehtäviä raportointeja, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiöille annettavat vuosi-ilmoitukset. (Lahti & Salminen 2014, 140.)

2.5 Henkilö- ja työsuhdetietojen ylläpito

Merkittävänä osana palkanlaskentaprosessissa on palkanlaskentaan vaadittavien henkilötietojen ja muiden perustietojen ylläpitäminen. Tästä voi suurissa yrityksissä aiheutua isokin työmäärä ja varsinkin silloin työmäärä on vielä suurempi, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. (Lahti & Salminen 2014, 142.)

Palkkahallinnon ja palkanlaskennan näkökulmasta työsuhteen eri vaiheissa tapahtuvien erilaisten henkilö- ja työsuhdetietojen päivittäminen on erittäin oleellista. Työsuhteen alussa uuden työntekijän ja hänen työsopimuksensa tiedot pitää luonnollisesti perustaa olemassa oleviin järjestelmiin. Tämän jälkeen koko työsuhteen ajan tapahtuvia mahdollisia muutoksia tulee päivittää. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi palkan muuttuminen, lomat ja poissaolot, verokorttiin tulleet muutokset ja organisaatioon tai kustannuspaikkaan tulleet muutokset.

Työsuhteen lopussa työsuhde täytyy merkitä vielä päättyneeksi. Tavanomaista on, että työntekijät itse pystyvät hoitamaan perustietojensa ja lomatietojensa päivittämisen. Esihenkilön on puolestaan usein mahdollista päivittää itse esimerkiksi neuvotellut palkankorotukset. Verokorttitiedot puolestaan tulevat suoraan verottajalta. (Lahti & Salminen 2014, 142–143.)

Henkilö- ja palkkatietoja käsiteltäessä on toimittava henkilötietolain säännösten mukaan. Laissa on muun muassa säädökset siitä miten pitkään joitakin tietoja saa säilyttää ja mitkä tiedot katsotaan arkaluontoisiksi ja miten kyseisiä tietoja saa säilyttää. Arkaluontoisten tietojen kohdalla on oleellista ymmärtää, että ne on poistettava heti, jos säilyttämiseen ei ole enää perusteita. Palkkatietoja on puolestaan oikeus tarkastella vain sellaisten henkilöiden, jotka tarvitsevat työtään varten kyseisiä tietoja. Palkkatietoja ei saa myöskään päätyä kirjanpitoon niin tarkasti määriteltynä, että siitä pystyy esimerkiksi päättelemään jonkun tietyn henkilön palkan suuruuden. (Lahti & Salminen 2014, 143–144.)

2.6 Palkkakirjanpito

Jos työnantaja maksaa säännöllisesti palkkaa kahdelle tai useammalle henkilölle verovuoden aikana tai jos palkkaa maksetaan tilapäisesti, mutta samanaikaisesti vähintään kuudelle henkilölle tai jos yrityksellä on yksi vakituinen työntekijä ja lisäksi yksi tai useampi tilapäinen työntekijä, katsotaan työnantajan olevan säännöllinen työnantaja ja hänen on ilmoitauduttava Verohallinnon työnantajarekisteriin (Verohallinto 2025). Kyseisen työnantajan on pidettävä palkkakirjanpitoa, joka pitää sisällään: verokortit, työntekijäkohtaiset palkkakortit, palkanmaksukohtaisesti tehdyn palkkalistan, kuukausittain tehdyn yhdistelmän palkkasuorituksista sekä muistiinpanot maksuista. Lisäksi osana kirjanpitoa on oltava ennakonpidätysten velkatili, josta selviää toimitetut ennakonpidätykset ja verottajalle tehdyt tilitykset. Kirjanpidosta tulee löytyä myös työvuorolistat, lomapalkkalaskelmat sekä tieto pidetyistä lomista ja niiden ajankohdista. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 190–191.)

Työnantajan tulee pitää myös erikseen vuosilomakirjanpitoa, jos hänen palveluksessaan on työntekijöitä, jotka kuuluvat vuosilomalain soveltamispiiriin. Kirjanpidosta on tultava esille työntekijän ansaitsemat lomapäivät, jo pidetyt

lomat ja jäljellä olevien lomapäivien määrä. Lisäksi on tultava esille lisävapaapäivät, säästövapaat, kirjalliset sopimukset, jotka on tehty yhdessä työntekijöiden kanssa, perusteet sille miten loman pituus määräytyy, vuosilomapalkkojen erittely sekä maksettujen vuosilomapalkkojen, lomarahojen ja lomakorvausten euromääräiset summat. (Mattinen, Parnila & Väisänen 2024, 262–263.)

Palkkakirjanpitoon liittyvän materiaalin säilytysajaksi on määrätty kymmenen vuotta. Palkkakirjanpitoon sisältyviä muistiinpanoja ja maksutositteita ei kuitenkaan tarvitse säilyttää kuin kuusi vuotta lukien sen vuoden lopusta, jolloin maksu on suoritettu. (Hakonen 2016, 222.) Myös muun muassa työvuorolistojen, tunti-, ylityö-, poissaoloilmoitusten, erilaisten pidätysten tilierittelyiden sekä vuosi-ilmoitusten ja palkanlaskennan ohjaustietojen osalta riittää kuuden vuoden säilytysaika (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 200).

3 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen tarkoittaa sitä, että ulkoistava yritys ja palveluntarjoaja tekevät sopimuksen siitä, että palveluntarjoaja huolehtii yrityksen tietyn prosessin hoitamisesta jatkossa. Ulkoistaminen toimii yrityksille keinona parantaa tehokkuutta. Olennaista on, että yritykset keskittyvät itse sellaisiin toiminta-alueisiin, joihin oma osaaminen riittää ja siirtävät muut ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. (Ekström 2007, 195.)

Ulkoistussopimusten on tarkoitus olla pitkäaikaisia, jolloin oleellista on, että ulkoistettuja prosesseja myös kehitetään palveluntarjoajan toimesta. Toimivan ulkoistussopimuksen pohjana on joustavuus, luottamus ja kumppanuus. Ulkoistamista voidaan tehdä niin kauko- kuin lähiulkoistamisena. Kaukoulkoistamisessa kyse on siitä, että tietyt prosessit siirretään suoritettaviksi maihin, joissa kustannustasot ovat edullisemmat. Hyvin tavallista on, että yrityksessä voidaan hyödyntää yhtä aikaa sekä lähi- että kaukoulkoistusta. (Ekström 2007, 195–196.)

3.1 Palveluntarjoaja

Palveluntarjoajia on erilaisia ja niillä on kaikilla omat etunsa, mutta myös mahdolliset rajoitteensa. Oleellista onkin, että palveluntarjoajalta löytyy varmasti riittävästi osaamista juuri kyseistä prosessia varten. Tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta on myös se, että palveluntarjoaja pystyy tulevaisuutta ajatellen myös kasvattamaan tarjontaansa ja kehittämään palveluitaan ja näin pysymään kilpailussa mukana. (Ekström 2007, 195, 219.)

Taloushallintoliiton tekemän tutkimuksen mukaan viidesosa taloushallintonsa ulkoistaneista yrityksistä, miettii palveluntarjoajan vaihtamista. Tästä syystä palveluntarjoajien on tärkeää muistaa huomioida tuottamiensa palveluiden laatu. Nykyään palveluiden ulkoistamiseen halutaan liittyvän enemmän sähköisiä palveluita ja lisäksi odotetaan, että palveluntarjoajat kykenevät toimimaan ennakoivasti, jotta mahdolliset ongelmat saadaan ennustettua ja estettyä jo etukäteen. Lisäksi palveluntarjoajilta halutaan saada konsultoivaa otetta asioiden hoitamiseen, eli asiakasta kuunnellaan ja asioista keskustellaan ja ratkaisut pyritään löytämään yhdessä. (Sihvonen 2022.)

3.2 Ulkoistamiskohteet

Hätönen ja Eriksson (2009, 150) tuovat esille sen, että yrityksissä on tärkeää miettiä, mitä prosesseja ulkoistetaan ja missä määrin. Palveluntarjoajia on nykyään niin monipuolisesti, että lähestulkoon mikä vain on ulkoistettavissa. Kansainvälistymisen, parantuneiden viestintäyhteyksien ja monien maiden parantuneen talouden seurauksena ulkoistamispaikkoja on valittavissa yhä laajemmin.

Usein ensisijaisia ulkoistamiskohteita yrityksissä ovat IT-palvelut, koska ne eivät monesti kuulu yrityksen omaan vahvaan osaamiseen. Muita yleisiä ulkoistamiskohteita ovat talous- ja henkilöstöhallinto sekä palkanlaskenta. Näiden ulkoistaminen on käytännöllistä, koska ne ovat toimintoja, jotka ovat yhteisiä kaikille yrityksille, eivätkä siten toimi minkäänlaisena kilpailukeinona yritysten välillä. Lisäksi niiden hoitaminen palveluntarjoajan toimesta on tehokasta. Edellä mainittujen lisäksi ulkoistetaan sovelluskehitystä ja -ylläpitoa, logistiikkajakelua, tuotantoa, valmistusta, tuotekehitystä ja ostotoimintoja. (Ekström 2007, 197–202, 209.) Conklin (2005, 581) tuo esille sen, että ulkoistamiskohdetta mietittäessä on hyvä muistaa huomioida kilpailuetu, sillä prosessit joihin yrityksellä liittyy jonkinlaista kilpailuetua eivät ole järkeviä ulkoistamiskohteita.

3.3 Ulkoistamisen syyt

Ulkoistamista tulee aina harkita huolella ja sitä varten on hyvä tehdä perusteellinen selvitys (Ekström 2007, 205). Hätönen ja Eriksson (2009, 149) nostavatkin esille sen, että yritysten johtajille oleellista on tietä siitä miten ulkoistaminen tulee vaikuttamaan yrityksen menestykseen.

Päätöksen ulkoistamisesta tulisi pohjautua aina nimenomaan yrityksen omaan tilanteeseen ja siihen tulisi olla pätevä syy. Yleisimmät syyt ulkoistamiseen ovat halu keskittyä ydinliiketoimintaan, erityisosaamisen saaminen, vaihtelevan kapasiteetin hallitseminen, kustannusten aleneminen, kiinteiden kustannusten muuttuminen muuttuviksi kustannuksiksi, palvelunlaadun parantaminen, liiketoiminnan läpinäkyvyyden paraneminen, prosessin hallittavuuden

paraneminen ja isojen organisaatiomuutosten toteuttaminen. (Ekström 2007, 205, 210.)

3.4 Ulkoistamisen hyödyt ja haitat

Taloushallinnon ulkoistamisen kautta yrityksen on mahdollista saavuttaa monenlaisia hyötyjä. Ulkoistamisen myötä yrityksen on muun muassa mahdollista jatkossa keskittyä itse selkeämmin juuri siihen omaan ydinosaamiseen. Lisäksi yrityksen johdolle vapautuu aikaa ydinliiketoimintojensa kehittämiseen. Ulkoistetun palvelun osalta yrityksen ei tarvitse jatkossa myöskään investoida rekrytointeihin tai ihmisten johtamiseen. Siirtämällä ulkoistettuun palveluun liittyviä resursseja ja muuta omaisuutta palveluntarjoajalle saa yritys muutettua kiinteitä kustannuksia pääoman muuttuviksi kustannuksiksi. Ulkoistaminen myös usein säästää yrityksen kustannuksia, sillä palveluntarjoajan on usein mahdollista saada halvempia sopimuksia kolmansien osapuolien kanssa, kuin mihin yrityksellä itsellään olisi ollut mahdollisuutta. Yritys voi saada ulkoistamisen myötä myös sellaisia palveluita tai järjestelmiä, joita yritys itse ei olisi järkevästi voinut saada. Ulkoistamisen myötä palveluntarjoaja pystyy vastaamaan uusiin taloushallinnon vaatimuksiin tehokkaammin ja tarvittaessa voidaan palkata erikoisosaajia, koska ne voivat palvella samalla palveluntarjoajan muitakin asiakkaita. (Lahti & Salminen 2014, 217–218.) Myös Conklin (2005, 595) nostaa hyvin samoja asioita esiin. Hänen mukaansa ulkoistamisen eduiksi nousevat lisäksi se, että yrityksen ei tarvitse hankkia itselleen uusia laitteita tai osaamista. Lisäksi riski työmäärien merkittävään vaihteluun vähenee ja ulkoistamisen myötä työntekijöille on mahdollista tarjota parempaa palvelua.

Ulkoistamiseen voi liittyä myös haittoja. Johtajuus voidaan menettää, luovuus ja innovatiivisuus voivat heikentyä, ulkoistustapahtumaan liittyvät todelliset taloudelliset kustannukset voivat muuttua, samoin se voi vaikuttaa sosiaalikustannuksiin. Lisäksi ulkoistaminen voi olla uhka yrityksen turvallisuudelle ja luottamuksellisuudelle. Nämä haitat ovat kuitenkin vältettävissä kunhan palveluntarjoaja valitaan oikein. Oleellista on myös muistaa, että yrityksen on huomioitava sekä asiakkaidensa, että työntekijöidensä etu ennen kuin ulkoistamispäätöstä tehdään. (Dinu 2015, 104.)

3.5 Ulkoistamisen lähtökohdat

Ennen ulkoistamista on oleellista pohtia mitkä prosessit ovat sellaisia, jotka olisivat järkeviä ulkoistaa. Ulkoistamistarve voidaan määrittää esimerkiksi tekemällä tarkka selvitys eri prosesseista kustannuksineen. Ulkoistamisesta päättäviä henkilöitä mietityttää usein etukäteen se, miten pitkä ulkoistamisprosessi tulisi olemaan ja mikä olisi hyvä palveluntarjoaja juuri omaan tarpeeseen nähden. Myös ulkoistamiseen liittyvät sopimukset mietityttävät monia. Tässä tapauksessa apua on mahdollista löytää yrityksiltä, jotka ovat ulkoistaneet prosessejaan jo jonkun aikaa, heiltä voi mahdollisesti saada lainattua toimivia käytäntöjä. (Ekström 2007, 205–207, 210.)

Ulkoistamiseen ryhdyttäessä on oleellista, että jo heti alusta alkaen sopimuksissa vaaditaan, että muutoksella on oltava liiketoimintavaikutuksia (Ekström 2007, 206). Lisäksi oleellista on, että sopimusta tehdessä huomioidaan se, että sopimusta on mahdollisuus tarpeen vaatiessa tulevaisuudessa myös laajentaa (Conklin 2005, 595).

3.6 Ulkoistamisprosessin vaiheet

Ajallisesti ulkoistamisprosessi kestää puolesta vuodesta jopa muutamaan vuoteen. Aikaa kuuluu aina enemmän mitä enemmän prosesseja päätetään ulkoistaa. Ulkoistaminen sujuu aina nopeammin, jos ulkoistettaviin prosesseihin on palveluntarjoajilla jo hyvät valmiit toimintamallit olemassa. Mitä pidemmäksi ulkoistamisprosessi venyy sitä enemmän siitä luonnollisesti aiheutuu myös kustannuksia, siksi prosessi olisi hyvä saada mahdollisimman lyhyeksi ja palveluntarjoajien valinta olisi hyvä tehdä nopeasti. Ulkoistamisprosessiin kuuluu pääsääntöisesti strategian ja kumppanin valitseminen, sopimusneuvottelut, due diligence -tutkimus, siirtoprojekti, palvelun hallinta ja jatkuva kehitys sekä terminointi/siirtoprojekti. (Ekström 2007, 211.)

Ulkoistamisstrategiaa mietittäessä on hyvä pohtia riittääkö oma osaaminen prosessin eteenpäin viemiseen vai onko siihen järkevää pyytää apua ulkopuolelta. Lisäksi on oleellista miettiä toimintaa, jota ollaan ulkoistamassa, onko se paikallista ja liittyykö siihen esimerkiksi useampia kieliä tai sivutoimintoja.

Sopivan palveluntarjoajan valinta on yksi merkittävimpiä asioita prosessissa. Tärkeää on, että palveluntarjoaja on kykenevä kehittämään toimintaa pitkällä tähtäimellä. Palveluntarjoajan olisi myös hyvä tuntea toimiala, johon asiakas kuuluu. Ulkoistettaessa useampia prosesseja, on pohdittava hoitaako sama palveluntarjoaja kaiken vai hajautetaanko niitä useammalle. Alkuun on järkevää pyytää useammalta palveluntarjoajalta perustietoja itsestään toimijana ja näistä sitten valita omaan tarpeeseen muutamia sopivimmat, joille sitten toimitetaan tarjouspyynnöt. (Ekström 2007, 212–213.)

Kun sopiva palveluntarjoaja löytyy, täytyy tämän kanssa tehdä sopimus. Sopimusta tehtäessä osapuolien on tärkeää ymmärtää millaiset liiketaloudelliset tavoitteet taustalla ovat ja mikä solmittavan yhteistyön tavoite on. Sopimuksesta on hyvä tehdä mahdollisimman selkeä ja se tulisi jäsenellä niin, että se on järkevä ja helposti sisäistettävä. Lisäksi siitä olisi hyvä löytyä joustoa. Tärkeää on, että sopimuksesta löytyy tiedot siitä, mitkä sopimuksen tarkoitus ja tavoitteet ovat. Sopimus on hyvä olla tehtynä pidemmälle aikavälille, jolloin se mahdollistaa toiminnan kehittämisen pidemmällä ajanjaksolla. Osa sopimuksen tekoa on due diligence -tarkastus, jossa sopimuksen molemmat osapuolet tutustuvat toistensa tietoihin ja pitävät näin huolen siitä kaikki asiat pitävät varmasti paikkansa. (Ekström 2007, 213–214.)

Siirtoprojektissa vastuu prosessista siirretään palveluntarjoajalle. Oleellista on, että siirron ei tulisi merkittävästi heikentää palvelun laatua. Kokenut palveluntarjoaja osaa kuitenkin hoitaa siirtymän niin, että haitat jäävät vähäisiksi ja palvelun taso on nopeasti palautettu ennalleen tai jopa paremmaksi. Ulkoistavan yrityksen on muistettava seurata ja hallita sopimusta ja varmistettava, että kaikki toteutuu sovitun mukaisesti. Sopimusta tehdessä on hyvä huomioida myös erilaiset kannustimet, joilla palveluntarjoajakin saadaan motivoitumaan hyvin tavoitteiden saavuttamiseen. (Ekström 2007, 214–215.)

Ennen sopimuskauden päättymistä kannattaa etukäteen miettiä onko nykyinen tilanne toimiva vai vaatiiko se kehittämistä ja jatketaanko saman palveluntarjoajan kanssa vai olisiko palveluntarjoajaa järkevää vaihtaa. Jos prosessi päätetään palauttaa itselle tai siirtää uudelle palveluntarjoajalle, tehdään se siirtoprojektilla. (Ekström 2007, 216.)

3.7 Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet

Palveluntarjoajan näkökulmasta työehtosopimukset ovat yksi merkittävä ulkoistamiseen liittyvä haaste. Työehtosopimukset ovat eri toimialoilla erilaisia ja ne tulisi tuntea vähintään itsestään selviltä osin. Työehtosopimukseen tuleekin perehtyä huolellisesti ja niitä tulee aina verrata myös työlainsäädäntöön. (Mäkinen 2013.)

Ulkoistamisesta sovittaessa, oleellista on, että vastuut ja velvollisuudet on määritetty huolellisesti ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. Esimerkiksi palkanlaskenta-aineiston toimittamisesta on tärkeä sopia ulkoistamissopimuksessa. Palkanlaskenta-aineiston työstäminen vie aikaa. Palveluntarjoajan näkökulmasta onkin ensiarvoisen tärkeää, että ulkoistava yritys toimittaa aineiston sovitusti, jotta palveluntarjoajalle ei aiheudu ongelmia vaan se saa aineiston siirrettyä ajoissa omaan järjestelmäänsä. (Mäkinen 2013.)

3.8 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset

Ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä pitäisi olla hyvä suhde, jolloin sopimuskauden aikana asioista on helppo neuvotella. Tärkeää on myös, että palveluntarjoaja on valittu huolella. Valinnassa on oleellista huomioida hinnoittelu ja kustannussäästöt, mutta myös palveluntarjoajan osaaminen ja näytöt aiemmasta ovat ensiarvoisen tärkeitä. (Ekström 2007, 218.) Conklin (2005, 584) korostaa, että asiakkaat arvioivat palveluntarjoajia muutenkin kuin pelkän hinnan perusteella. Asiakkaat arvioivat muun muassa palveluntarjoajan reagointikykyä, asiakaspalvelua, tehtyjä palvelutasosopimuksia, valmiuksia olla mahdollistamassa tulevaisuuden liiketoimintastrategioita sekä asiantuntemusta, joka palveluntarjoajalla on asiakkaan omaan toimialaan liittyen.

Yleistä on, että palkkatapahtumaan liittyvästä työstä suurempi osa tapahtuu palkanlaskennan ulkopuolella kuin itse palkanlaskennassa. Tämä on erityisen tärkeä huomioida silloin kun palkanlaskentaa ulkoistetaan. Ulkoistaminen voi nimittäin epäonnistua, jos kaikkia palkanlaskentaan liittyviä töitä ei siirretä pois yritykseltä, vaan havahdutaan ulkoistamisen jälkeen siihen, että

palkanlaskentaan liittyvä työ yrityksessä ei vähentynyt siinä määrin mitä oli toivottu. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Ulkoistamiseen liittyvien tavoitteiden ja odotusten tulisi olla selkeitä. Tavoitteiden on oleellista olla myös sellaisia, että niitä pystytään seuraamaan ja mittaamaan. Tärkeää on, että mittaaminen aloitetaan heti sopimussuhteen alussa. Ulkoistavassa yrityksessä on oltava myös usko siihen, että ulkoistaminen toimii ja yrityksen on oltava valmis sitoutumaan siihen. Ulkoistamiseen liitetyt palkkiot ja sanktiot toimivat hyvin kasvattaen palveluntarjoajan motivaatiota. (Ekström 2007, 218.) Myös Conklin (2005, 594) tuo esille sen, että sopimuksiin olisi hyvä suunnitella kannustinjärjestelmä palveluntarjoajille liittyen ulkoistetun prosessin parantamiseen ja uusiin innovaatioihin. Usein prosessien kehittämiset ja parantamiset voivat viedä useita vuosia, tästä syystä oleellista on, että sopimus on tehty pidemmäksi ajaksi, esimerkiksi kymmeneksi vuodeksi. Paras suorituskyky ulkoistamiselle saadaan usein myös sillä, että suunnitellaan hyvä hallintamalli ja pidetään kiinni siihen liittyvistä tapaamisista ja käytänteistä (Ekström 2007, 219).

4 TUKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisissa tutkimuksissa keskeistä on, että tutkittavaan aiheeseen tutustutaan tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin kiinnostus kohdistuu tutkittavien henkilökohtaisiin kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteisiin, jotka liittyvät aiheeseen. (Juuti & Puusa 2020, luku "Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?") Pitkäranta (2014, 13) tuo myös esiin sen, että laadullinen tutkimus nimenomaan kasvattaa ymmärrystä, antaa mahdollisuuksia tehdä erilaisia tulkintoja, luo asioille erilaisia merkityksiä ja muodostaa asioista mallinnuksia. Kyseisessä menetelmässä tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen mukana ja sitä voidaan muokata tarpeen mukaan tutkimuksen edetessä. Oleellista on, että kaikki tapaukset käsitellään ja tulkitaan yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Vaikkakin Vilkka (2025, 153–154) muistuttaa, että oleellista laadullisessa tutkimuksessa on myös se, että haastattelu ei ole vain keino saada tietoa, vaan se toimii myös tutkimuskohteena olevien haastateltavien hyödyksi. Haastattelun tulisikin lisätä haastateltavien itsensä ymmärtämystä kyseiseen asiaan ja sitä kautta muokata ehkä haastateltavien toimintaa ja ajatuksia tutkimuksen jälkeen.

Yleisin aineistonkeruutapa laadullisissa tutkimuksissa on erilaiset haastattelut. Ne ovat toimivia aineistonkeruumenetelmiä monenlaisissa tilanteissa ja toimivat eri tarkoituksiin hyvän mukautuvuutensa ansioista. (Puusa 2020, luku "Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.") Pitkärannan (2014, 15) mukaan haastattelun lähtökohtana on se, että tutkimuksen tekijä olettaa, että haastateltavat puhuvat totta.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruu on tapahtunut lomakehaastatteluna sähköpostin välityksellä. Lomakehaastattelulle ominaista on, että kysymykset on määriteltävä tarkasti etukäteen. Lomakehaastattelu soveltuu hyvin aineistonkeräämiseen silloin kun käsiteltävä asia ei ole kovin laaja. (Vilkka 2025, luku "Tutkimushaastattelu aineistona".) Lomakehaastattelussa vastaukset kirjataan joko haastattelijan tai haastateltavan itsensä toimesta kysymysten

yhteyteen (Vilkkä 2021, luku "Tutkimushaastattelu"). Tässä opinnäytetyössä haastattelut toteutettiin Yritys X:n toiveesta kirjallisina sähköpostihaastatteluina. Sähköpostihaastattelussa haastateltaville lähetetään kysymykset sähköpostitse. Kun haastattelija on saanut vastaukset hän voi tarvittaessa lähettää tarkentavia lisäkysymyksiä. Kyseessä on siis eräänlainen vuoropuhelu vaikka haastattelija ja haastateltava eivät kohtaakaan henkilökohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku "3.1 Kysely ja haastattelu".)

Sähköpostihaastattelun merkittävänä etuina pidetään sitä, että siihen voi osallistua sijainnista riippumatta mistä vain ja juuri haluamaansa ja itselle parhaiten sopimaansa aikaan. Lisäksi lisäkysymyksiä voi lähettää sähköpostitse ensimmäisten vastausten saavuttua, jolloin aineistoon saadaan mahdollisesti enemmän syvyyttä. On myös havaittu, että sähköpostitse lähetettyihin haastatteluihin vastataan yleensä nopeammin kuin esimerkiksi paperisiin haastattelulomakkeisiin. Sähköpostihaastattelun etu esimerkiksi kyselyihin nähden on se, että sähköpostihaastattelulla saatu aineisto on pääsääntöisesti syvällisempää ja monimuotoisempaa. Sähköpostihaastattelu ei myöskään vie haastattelijan osalta läheskään niin paljon aikaa kuin kasvokkain toteutetut haastattelut. Merkittävä ajansäästö tulee nimenomaan siitä, että aineistoa ei tarvitse litteroida. Kasvokkain tehtävien haastatteluiden onnistumiseen vaikuttaa usein myös haastattelijan vuorovaikutustaidot, kun taas sähköpostin välityksellä tapahtuvissa haastatteluissa näidenkään merkitys ei ole niin korostunut. (Lowndes 2005, 107–108.)

Yleisesti ihmiset ilmaisevat itseään paremmin sanallisesti kuin kirjoittaen ja tämä seikka tietysti puoltaisi kasvokkain tehtäviä haastatteluja. On kuitenkin ihmisiä, jotka pystyvät antamaan itsestään irti enemmän nimenomaan kirjoittamalla, jolloin sähköpostihaastattelu toimii heidän kohdallaan hyvin. Kirjoittamalla annetun vastauksen voi myös aina lukea uudelleen ja tarvittaessa korjata ennen kuin sen lähettää takaisin, jolloin vastaukset ovat todennäköisesti hyvin harkittuja. Toisaalta kirjoittamalla annetuissa vastauksissa saatetaan käyttää lyhenteitä tai tehdä vain listauksia ilman, että asioita kuvaillaan kunnolla, nämä luonnollisesti tekevät vastauksista vähemmän laadukkaita. Haastattelija voi myös ymmärtää väärin asioita pelkän kirjoitetun tekstin pohjalta. Huonona puolena on myös se, että sähköpostitse lähetettyihin haastatteluihin voidaan helposti jättää myös

vastaamatta, jolloin aineiston koko voi jäädä suppeaksi. (Lowndes 2005, 109–112.)

Laadulliseen tutkimukseen osallistujat valitaan harkitusti, eikä valintaan käytetä satunnaisotantaa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Niinpä haastattelun etuna onkin se, että haastateltavat pystytään valitsemaan niin, että he ovat sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta tutkittavasta aiheesta (Pitkäranta 2014, 92). Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi onkin valikoitu palveluna palkkahallinnon palveluita tuottavan Yritys X:n palkkahallinnon kokeneita ammattilaisia. Heiltä oli mahdollista saada haastattelun avulla hyvin ajantasaista nykyhetkeen pohjautuvaa tietoa siitä miten palkkahallinnon ulkoistamisprosessi menee ja minkälaisia hyötyjä ja haasteita ulkoistamiseen voi liittyä.

4.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Tutkimushaastattelut toteutettiin sähköpostin välityksellä. Yritys X:n yhteyshenkilölle lähetettiin sähköpostitse Word-tiedosto, jossa oli haastattelukysymykset (Liite 1), kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville. Yhteyshenkilö lähetti haastattelukysymykset sisältävän Word-tiedoston eteenpäin ennalta päättämilleen haastateltaville. Haastateltaville annettiin viikko aikaa vastata kysymyksiin. Haastateltavia pyydettiin palauttamaan täydennetyt Word-tiedostot takaisin yhteyshenkilölle, joka sitten välitti sähköpostitse haastattelulomakkeet takaisin opinnäytetyöntekijälle. Vastauksia tuli kaikkiaan neljä.

Aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysiä. Ensin kaikki saadut vastaukset käytiin läpi pariin kertaan, jotta saatiin hyvä käsitys siitä millaisia vastauksia haastattelukysymyksiin oli saatu. Haastattelukysymykset oli jo jaettu hieman eri teemojen mukaisesti, joten vastaukset oli tämän jälkeen helppo jakaa saman teemajaon mukaisesti eri osa-alueisiin ja kirjoittaa saaduista vastauksista yhteenveto.

4.3 Tutkimuksen etiikka

Tutkimuseettisellä neuvottelukunnalla on ohjeet siitä, miten tieteellisiä menettelytapoja tulee noudattaa. Hyvänä tieteellisenä käytäntönä katsotaan, että tutkimuksessa käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Toisin sanoen menetelmien pitää olla sellaisia, että ne ovat tiedeyhteisössä hyväksytyjä. (Vilkkä 2025, 45.) Kaikkien tutkimuksen vaiheiden aikana tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 25). Lähdekritiikki on erityisen tärkeää tutkimusta tehdessä. Läheskään kaikki lähteet eivät ole aina soveltuvia käytettäväksi, siksi käytettävä kirjallisuus on valittava ja tulkittava kriittisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 113.)

Tässä opinnäytetyössä aineistona on käytetty ammattikirjallisuutta. Käytetty kirjallisuus on valittu niin, että kirjoittajat ovat mahdollisimman tunnettuja, materiaali on mahdollisimman ajantasaista ja on pyritty mahdollisuuksien mukaan käyttämään aina alkuperäistä lähdettä. Työhön on pyritty valitsemaan julkaisut niin, että julkaisija on arvostettu. Lisäksi työ on tehty avoimesti, eikä mitään työn aikana esiin tulleita tietoja ole salattu. Työtä tehdessä on toimittu kunnioittavasti kaikkia yhteistyötahoja kohtaan. Tämän opinnäytetyön tekemisen tukena on käytetty tekoälytyökalua ChatGBT. Kyseistä tekoälytyökalua on käytetty tutkimuskysymysten ja hakusanojen ideointiin, sekä neuvojen kysymiseen siinä, miten muutaman yksittäisen lauseen kieliasua voisi parantaa. Lisäksi tekoälytyökalua on käytetty apuna tiivistelmän kääntämisessä englanniksi.

Tutkimuksen tulee noudattaa yleisiä eettisiä periaatteita. Niiden mukaan oleellista on, että ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioitetaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Tämän työn osalta haastatteluihin osallistuminen onkin pohjautunut täysin vapaaehtoisuuteen. Yritys X:n yhteyshenkilö selvitti henkilökunnan joukosta, ketkä ovat vapaaehtoisia osallistumaan haastatteluihin. Haastateltaville kerrottiin työn aihe ja tavoitteet mahdollisimman tarkasti, lisäksi haastateltaville kerrottiin, että heidän nimiään ei tulla tallentamaan työhön.

Tutkimus tulee myös suorittaa niin, että missään kohtaa ei ilmene epärehellisyyttä. Muiden tutkijoiden tekemällä työllä tulee antaa heille kuuluva

arvostus ja kunnioitus omassa työssä. Lisäksi tutkimus tulee toteuttaa niin suunnittelun, toteutuksen kuin raportoinninkin osalta siten, että se noudattaa asetettuja vaatimuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 24–25.) Hyvässä tieteellisessä käytännössä katsotaan, että piittaamattomuutta on sellainen toiminta, jossa ei haeta vaadittuja lupia tai lausuntoja tai jätetään noudattamatta niitä. Piittaamattomuutta on myös se, jos aineiston käyttöön liittyviä sopimuksia rikotaan, aineistoa ei säilytetä huolellisesti tai tuloksia ei julkisteta läpinäkyvästi, eivätkä viittaukset oli vaaditun laisia. (Vilkkä 2025, 50.)

Tässä opinnäytetyössä toisten tutkijoiden tekemä työ ja saavutukset saavat niille kuuluvan arvostuksen. Työssä ei ole myöskään plagioitu muiden tai itseni tuottamaa tekstiä. Tällä opinnäytetyölle on haettu kaikki vaadittavat luvat ja työ on tehty niitä noudattaen. Haastatteluin kerätty aineisto on säilytetty asianmukaisesti ja se hävitetään työn valmistuttua. Tulokset on esitetty juuri sellaisina kuin ne on saatu, eikä niitä ole muokattu tai jätetty kertomatta niistä mitään. Lisäksi työssä on käytetty tarkasti lähdeviitteitä sekä luotu asianmukainen lähdeluettelo.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään palveluna palkkahallinnon palveluita tuottavan Yritys X:n kokoneiden palkkahallinnon ammattilaisten haastatteluihin perustuvia näkemyksiä palkkahallinnon ulkoistamisesta. Haastateltavia oli yhteensä neljä. Haastateltavista yhdellä työkokemusta oli 3,5 vuotta, kahdella 9 vuotta ja yhdellä 10 vuotta. Ammattinimekkeet, joilla haastateltavat työskentelevät olivat Payroll Specialist, Senior Payroll Specialist ja System Specialist.

5.1 Ulkoistamispäätösten taustat

Haastattelut aloitettiin selvittämällä palkkahallinnon **ulkoistamispäätösten taustatekijöitä**. Vastauksista kävi ilmi, että mahdollisia syitä ulkoistamispäätösten taustalla on todennäköisesti useita. Mahdolliseksi syyksi nähtiin muun muassa resurssien tai osaamisen puuttuminen yrityksen sisällä, halu vapauttaa aikaa muille toiminnoille sekä halu toiminnan tehostamiseen. Ulkoistaminen on saatettu laskea myös yritykselle halvemmaksi vaihtoehdoksi. Syiksi ulkoistamispäätösten taustalla nostettiin myös tapahtuneet järjestelmämuutokset sekä henkilöstössä tapahtuneet muutokset, kuten palkkoja laskeneen henkilön eläkkeelle jääminen. Myös kiinnostuksen puute uskottiin mahdolliseksi syyksi. Tällöin joko yrittäjällä itsellään ei ehkä ole riittävästi kiinnostusta palkkahallinnon hoitamiseen, tai ei ole kiinnostusta tai tarvetta palkata omaa työntekijää hoitamaan sitä. Yhdeksi todennäköiseksi syyksi mainittiin myös se, että yrittäjän oma aika ei yksinkertaisesti riitä palkkahallinnon hoitamiseen.

Haastateltavien mukaan **ennen ulkoistamispäätöstä olisi hyvä osata varautua** siihen, että palveluntarjoajan kanssa tulee tehdä tiivistä yhteistyötä. Palveluntarjoajaa tulee aina tiedottaa etukäteen kaikista asiakasyrityksessä tapahtuvista käännteistä. Palveluun täytyy varautua myös investoimaan sillä ulkoistamisen aloitusvaiheeseen liittyy yleensä kustannuksia. Haastatteluvastauksissa tuotiin esiin myös se, että ulkoistamiseen voi liittyä lisäkustannuksia. Ulkoistamissopimukseen sisältyy tietyt ennalta määritellyt ja sovitut työt, mutta prosessin aikana voi mahdollisesti tulla esiin myös muita tarpeellisia lisätöitä, jotka eivät sisälly tehtyyn sopimukseen. Ulkoistamispäätöstä

tehdessä on tärkeää huomioida myös ulkoistamisprosessiin vaadittavat resurssit ja vaadittava aika, sillä esimerkiksi yrityksen sisältä tulee varata yhteyshenkilö ulkoistamiselle.

Haastatteluvastauksista nousi myös ilmi, että palkkahallinnon ulkoistamisen aloitusvaiheeseen liittyy paljon materiaalin toimittamista palveluntarjoajalle. Toimitettavaa materiaalia ovat muun muassa tarkat työntekijätiedot, palkkojen historiatiedot sekä vallitsevat käytännöt. Haastatteluissa tuotiin lisäksi esille vielä se, että on oleellista osata määritellä selkeästi, mitä kaikkia palveluita palveluntarjoajalta halutaan saada. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että ulkoistettu palkkahallinto toimii eri tavalla kuin sisäinen palkkahallinto. Eroavaisuutena on esimerkiksi yhteydenpito palkkahallintoon.

Haastateltavien mukaan se **missä vaiheessa ulkoistamispäätös tehdään** vaihtelee yrityksittäin suuresti. Osa yrityksistä tekee päätöksen ulkoistamisesta jo siinä vaiheessa, kun ensimmäinen työntekijä palkataan. Toisaalta on myös yrityksiä, jotka ovat saattaneet hoitaa palkanlaskennan yrityksen sisällä jopa kymmenien vuosien ajan ennen ulkoistamispäätöstä. Yhden haastateltavan näkemys oli, että ulkoistamispäätös tehdään yleensä nimenomaan siinä vaiheessa, kun yrityksen palkansaajien määrä alkaa kasvaa. Joissakin pienissä yrityksissä, joissa on 1-2 työntekijää kirjanpitäjä voi hoitaa palkanlaskennan ilman erillistä ulkoistamista. Yksi haastateltava puolestaan oli havainnut, että taloushallinnon tehtäviä on voinut hoitaa yrittäjän lähipiiriin kuuluva henkilö, jolla on kokemusta talousasioista. Mikäli tällaista mahdollisuutta yrittäjällä ei ole ollut käytettävissä, on palkkahallinto luultavasti ulkoistettu.

5.2 Ulkoistamisprosessi

Haastattelujen perusteella ulkoistamisprosessi alkaa siitä, että asiakas tunnistaa tarpeen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tämän jälkeen asiakas todennäköisesti selvittää eri palveluntarjoaja vaihtoehtoja, mahdollisesti vertailee niitä ja tekee lopullisen valinnan. Valinnan jälkeen tehdään sopimus ja yhteistyö voidaan käynnistää.

Ulkoistamisprosessi on monivaiheinen. Prosessi menee yksinkertaisimmillaan niin, että asiakkaalta pyydetään tarvittavat tiedot, ne siirretään mahdollisesti

uuteen järjestelmään ja tarkistetaan tietojen oikeellisuus. Asiakkaalta pyydetään myös tarvittavat valtuudet. Ulkoistamisprosessin aikana asiakkaan kanssa pidetään palavereja, joissa käydään läpi epäselviä asioita ja seurataan prosessin etenemistä. Haltuunotosta vastaava projektipäällikkö ylläpitää aloituspalaverissa aloitettua dokumenttia prosessin aikana ja toimittaa sen lopuksi asiakkaalle kuitattavaksi. Näin saadaan varmistettua, että ollaan asiakkaan kanssa samaa mieltä aloitustiedoista.

Haastatteluvastauksissa avattiin myös yksityiskohtaisesti palkanlaskennan näkökulmasta ulkoistamisprosessia. Prosessi alkaa siis aloituspalaverilla, jossa käydään läpi asiakkaan palkanlaskennan nykytilanne yksityiskohtaisesti, läpikäytäviä asioita ovat muun muassa palkkakaudet, maksupäivät, mahdolliset työehtosopimukset, lomakäytännöt, työaikakäytänteet ja muut palkkaohjelman määrittämisen kannalta oleelliset tiedot. Asiakkaalle toimitetaan mahdollisesti konversiopohja, johon asiakas kerää uuteen palkkajärjestelmään siirrettävät tiedot. Aloituspalaverin tietojen pohjalta perustetaan yritys palkkaohjelmaan ja tehdään sinne tarvittavat määrittäykset sekä rakennetaan samalla tarvittavat automaatiot ja integraatiot. Tämän jälkeen ohjelmaan viedään konversioaineistossa saadut tiedot. Mikäli kyseessä on uusi yritys historiatietoja ei tarvita ja työntekijät perustetaan uutena palkkakannan rakentamisen jälkeen. Kun palkkakanta ja työntekijöiden saldot ja asetukset ovat kohdallaan suoritetaan testimaksu ja rinnanajo. Tässä vaiheessa palkat lasketaan rinnakkain sekä asiakkaan nykyisessä järjestelmässä, että uudessa palkkapalvelussa, jotta saadaan varmistettua, että palkkalajit toimivat oikein ja palkat tulevat lasketuiksi oikein. Tämän jälkeen päästään siirtymään tuotantovaiheeseen, jolloin ulkoistusprosessi siirtyy haltuun ottajalta vastuupalkanlaskijalle. Päästään siis siirtymään ensimmäisten varsinaisten palkkojen maksamiseen ja sitä kautta jatkuvaan palveluun.

Haastateltavien mukaan **ulkoistamisprosessiin kuluva aika** vaihtelee tapauskohtaisesti. Kuluvan ajan pituuteen vaikuttaa muun muassa asiakasyrityksen koko sekä se kuinka paljon aloitukseen liittyy työtä, eli paljonko on työntekijöitä ja sitä myöten siirrettävää aineistoa. Lisäksi etenemiseen vaikuttavat päätöksenteon nopeus, tarvittavien tietojen saaminen, työehtosopimusten ja käytäntöjen haastavuus sekä yhteistyön sujuvuus

palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Haastatteluvastauksissa esitetyt arviot ulkoistamisprosessiin kuluva ajasta vaihtelivat päivistä jopa viikkoihin tai kuukausiin. Pääsääntöisesti ulkoistamisprosessiin varataan kuitenkin aikaa yleensä noin kaksi kuukautta.

5.3 Ulkoistamisen onnistumisen edellytykset

Haastatteluista kävi ilmi, että palkkahallinnon **ulkoistamisen kannalta on erityisen tärkeää** löytää yhteistyökumppani, jonka kanssa yhteistyön tekeminen on sujuvaa, keskustelu on luontevaa ja avointa ja sovituista asioista pidetään kiinni. Palkkahallinnon ulkoistamisen kohdalla työehtosopimuksien ja lakien tunteminen ja noudattaminen, tietojen oikeellisuus ja tietojen käsittely luottamuksellisesti ja tietosuoja-asiat huomioiden ovat oleellisessa roolissa.

Palkkahallinnon **ulkoistamisen onnistumisen edellytyksiksi** haastateltavat nostivat useita tekijöitä. Keskeistä onnistumisen kannalta ovat hyvä yhteistyö asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, tietojen oikeellisuus, tarvittavien tietojen saaminen sekä aktiivinen yhteydenpito. Lisäksi tuotiin esille huolellinen tarpeiden kartoittaminen, yhteisten toimintatapojen sopiminen ja tietojen toimittaminen sovittujen aikataulujen mukaisesti ja sovituissa muodossa. Tärkeää on, että asiakkaalla on osaava yhteyshenkilö, joka pystyy vastaamaan mahdollisiin lisäkysymyksiin. Onnistumista edesauttaa myös se, että yhteistyön aloitus on hyvin valmisteltu ja toteutettu. Tästä syystä esimerkiksi prosessikuvaukset ja vastuunjaon läpikäyminen yhdessä asiakkaan kanssa edistävät onnistumista.

5.4 Toimialojen vaikutus ulkoistamiseen

Haastateltavilta kysyttiin, esiintyykö palkkahallinnon **ulkoistamisprosessissa eroja eri toimialoilla** toimivien yritysten välillä. Kaksi haastateltavista kertoi, että prosessin eteneminen on riippuvainen lähinnä yrityksestä eikä niinkään toimialasta. Yksi haastateltavista toikin esille nimenomaan yrityskohtaisia eroja. Hän muun muassa korosti vastauksessaan yrityssoon ja päätöksenteon rakenteen vaikutusta prosessin etenemiseen. Hänen mukaansa päätöksenteot ja asioiden etenemisnopeudet voivat vaihdella eri yritysten välillä ja esimerkiksi pienemmissä yrityksissä päätöksenteko on usein nopeampaa, koska

päätöksentekoon osallistuvia henkilöitä on vähemmän kuin suuremmissa yrityksissä, joten tällöin prosessikin etenee nopeammin.

Yksi haastateltavista toi kuitenkin esille, että joillakin toimialoilla ulkoistamisprosessi voi olla vaativampi käyttöönoton näkökulmasta haastavien työehtosopimusten ja käytäntöjen takia. Toinenkin haastateltava koki, että eroja nimenomaan on eri toimialojen välillä. Hänen mukaansa erot johtuvat nimenomaan eri työehtosopimuksista ja niiden määrittelyistä, jotka poikkeavat eri alojen osalta. Hän toi esille myös sen, että asiakaskohtaiset toimintatavat vaikuttavat prosessiin. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että pääsääntöisesti ulkoistamisprosessi menee samalla kaavalla. Joskus toki voidaan joutua rakentamaan palkkaohjelmaan kokonaan uusia työehtosopimuksia tai työehtosopimus kohtaisia määrittelyitä.

Kaksi haastateltavaa kertoi, että **toimialat, joilla palkkahallintoa heidän näkemyksensä mukaan ulkoistetaan eniten** etenkin tällä hetkellä ovat teknologiateollisuus, matkailu- ja ravintola-ala sekä tietotekniikka. Toinen heistä kuitenkin totesi, ettei näe, että jollain tietyllä toimialalla ulkoistettaisiin palkkoja enempää kuin muissa vaan ulkoistaminen on enemmän kiinni nimenomaan yrityksestä kuin toimialasta. Yksi haastateltavista koki, että palkkahallintoa ulkoistetaan kaikilla toimialoilla.

5.5 Ulkoistamisen hyödyt

Haastateltavat kertoivat palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyvän useita hyötyjä. Yksi oleellinen hyöty on, että palkanlaskennan taustalla on tällöin isompi organisaatio, jolla on vastuu palvelun tarjoamisesta. Tällöin esimerkiksi palkanlaskijan sairastuessa löytyy aina sijainen. Suurempien palveluntarjoajien eduksi nähtiin myös se, että niiden alaisuudessa toimii useita palkka-asiantuntijoita, jolloin osaamista, ammattitaitoa ja asiantuntijuutta on myös enemmän. Ulkoistamisen hyödyksi nähtiin myös se, että palveluiden taso paranee, käyttöön saadaan ajantasaiset palkkaohjelmat ja nykyaikaiset toimintatavat. Lisäksi koettiin, että ulkoistaminen säästää asiakasyrityksen aikaa ja kustannuksia, sen avulla palkanlaskenta sujuu oikein ja lakisääteiset asiat pystytään varmistamaan.

Kysymykseen **“Hyötyvätkö tietyillä toimialoilla toimivat yritykset palkkahallinnon ulkoistamisesta enemmän kuin muut?”** haastateltavat antoivat vaihtelevia vastauksia. Yhden haastateltavan mukaan ulkoistaminen on erityisen hyödyllistä sellaisille toimialoilla, jotka kuuluvat haastavampien työehtosopimusten piiriin. Toinen haastateltava ei puolestaan kokenut hyötyjen olevan riippuvaisia toimialasta. Kolmannen haastateltavan mukaan niinkään toimialojen välillä ei ole eroa vaan enemmän vaikutusta on yrityksen koolla. Mitä enemmän palkansaajia on, sitä järkevämpää on ulkoistaa palkanlaskenta osaaville henkilöille ja automatisoida prosesseja. Ulkoistamispalveluita tarjoavilla yrityksillä on usein myös enemmän näkemystä hyödynnettävistä automaatioista.

5.6 Ulkoistamisen haasteet

Ulkoistamiseen liittyvistä haasteista kysyttäessä tuli esiin, että yksi haaste voi liittyä asiakkaan epärealistisiin odotuksiin yhteistyöstä. Tästä syystä olisikin tärkeää avata odotukset ja erilaiset toiveet heti yhteistyön alussa, jotta välttyttäisiin pettymyksiltä. Avoin kommunikaatio auttaa yhteistyön aloittamisessa. Haasteiksi voivat haastateltavien kokemusten mukaan muodostua myös tiedonkulun estyminen, toimitettavien tietojen puutteellisuus, asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen viestinnän puuttuminen, aineiston toimittamisen haasteet ja yhteistyön toimimattomuus. Lisäksi koettiin, että asiakkaat voivat yllättyä mahdollisista lisäveloitettavien töiden kustannuksista.

Haasteita voi syntyä myös, jos käytännöt eivät ole heti alkuvaiheessa selvät. Esimerkiksi järjestelmät tulisikin saada toimimaan heti alusta alkaen oikein, jotta riski virheellisyyksiin on mahdollisimman pieni eikä virheellisyyksiä pääse ainakaan kertymään. Yksi haastateltavista pohti myös, että esimerkiksi uusilla yrittäjillä ei välttämättä ole paljoa kokemusta yhteistyökumppanien kanssa toimimisesta, mistä voi seurata haasteita. Kolmen haastateltavan mukaan haasteet ovat enemmän yrityskohtaisia, kuin yleisiä. Yksi haastateltavista puolestaan näki, että haasteet nimenomaan ovat pääasiallisesti yleisluontoisia.

Haastateltavilta kysyttiin myös, onko **ulkoistavan yrityksen toimialalla vaikutusta siihen, että palkkahallinnon ulkoistamisessa olisi enemmän haasteita**. Kaksi haastateltavaa koki, ettei yrityksen toimialalla ole vaikutusta

siihen, että ulkoistamiseen liittyisi enemmän haasteita. Sen sijaan yksi haastateltava nosti esille sen, että palkkahallinnon ulkoistamisesta voi muodostua haastavampi, jos työehtosopimus on monimutkainen ja vaativa, toimialaan liittyvä suuri työntekijöiden vaihtuvuus tai jos yrityksen sisäiset prosessit eivät ole kunnossa. Yksi haastateltava puolestaan toi esiin sen, että toimialakohtaisia haasteita ilmenee välillä palkkaohjelmiin liittyen. Jotkut ohjelmat tukevat enemmän tiettyjä työehtosopimuksia kuin toiset. Lisäksi joissakin työehtosopimuksissa on laskentoja, joita saattaa olla haastava saada rakennettua joihinkin tiettyihin palkkaohjelmiin.

Haastattelussa haluttiin selvittää myös, **onko yrityksen koolla vaikutusta siihen, että palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyisi enemmän haasteita.** Yksi haastateltavista nosti esille, että sellaisissa pienissä yrityksissä, joissa yrittäjä hoitaa itse kaiken, yhteistyön aloitus voi olla haastavampi. Tällöin haasteita muodostuu siitä, että yrittäjälle itselleen kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyvät asiat voivat olla hyvinkin uusia ja vieraita. Yhteistyön aloitus onkin usein sujuvampaa silloin, kun asiakasta on edustamassa esimerkiksi henkilöstö- tai taloushallinnon ammattilainen, jolta löytyy kyseiseen aiheeseen liittyvää ammattitaitoa. Toinen haastateltava korosti, että niin pienten kuin suurtenkin yritysten palkkahallinto toimii sujuvasti, kunhan kommunikointi ja tiedonvälitys ovat kunnossa. Kolmas haastateltava nosti vielä esille sen, että isojen yritysten kohdalla ulkoistaminen on usein helpompaa, koska niiden sisäiset prosessit ovat paremmin kunnossa. Kun taas pienemmissä yrityksissä prosesseja ei välttämättä ole juuri mietitty.

Ulkoistamisen epäonnistumisen taustalla voi olla se, että toimitetut tiedot ovat puutteellisia tai virheellisiä, joitain oleellisia asioita on unohdettu kertoa palveluntarjoajalle, asiakas ei ole noudattanut sovittuja aikatauluja, kommunikaatio puuttuu tai yhteistyö sujuu muuten hankalasti. Yksi haastateltavista kuitenkin mainitsi, ettei sellaista tilannetta ole silti tullut vastaan etteikö yhteistyötä olisi lopulta saatu sujumaan.

5.7 Asiakassuhteiden kesto, palveluiden laatu ja asiakastyytyväisyys

Haastateltavien mukaan palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyvien **asiakassuhteiden kesto** vaihtelee paljon. Osa on lyhyempiä, mutta paljon on sellaisia asiakassuhteita, jotka ovat kestäneet vuosia, joissakin tapauksissa jopa koko yrityksen elinkaaren ajan. Asiakassuhteet voivat muodostua hyvin pitkiksikin, jos yhteistyö sujuu ilman ongelmia. Yhtenä syynä asiakassuhteiden useiden vuosien keston on varmasti myös se, että ulkoistamisprosessit ovat asiakkaan näkökulmastakin työläitä.

Haastattelussa kysyttiin, miten palveluntarjoaja pyrkii mittaamaan **palvelun laatua** ja parantamaan **asiakastyytyvää**. Haastateltavien mukaan asiakastyytyvää seurataan tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyitä ja lisäksi palautetta pyydetään tasaisin väliajoin. Asiakastyytyvyyden parantamiseksi asiakkaiden kanssa ollaan aktiivisessa vuorovaikutuksessa ja prosesseja ja yhteistyötä kehitetään jatkuvasti. Asiakastyytyvyyteen pyritään vaikuttamaan lisäksi läpinäkyvyydellä yhteistyössä, esimerkiksi palautteet käydään huolellisesti läpi. Mahdolliset reklamaatiot hoidetaan asianmukaisesti ja asiakasta kuunnellen ja vaadittavista toimenpiteistä sovitaan. Lisäksi palveluntarjoajalla on käytössä laatusuranta palkkojen oikeellisuudesta ja mahdollisista virheistä, joita ulkoistamisprosessin aikana on voinut tapahtua.

5.8 Palkkahallinnon ulkoistamisen tulevaisuus

Haastattelun lopuksi kysyttiin, uskovatko haastateltavat palkkahallinnon ulkoistamisen tarpeen kasvavan tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista totesi, että vaatimusten ja lakisääteisten velvollisuuksien kasvaessa on mahdollista, että ulkoistamisen tarve kasvaa tulevaisuudessa. Myös kaksi muuta haastateltavaa uskoi tarpeen kasvavan. Perusteluina kasvulle nähtiin se, että nykypäivän palkkaohjelmien käyttäminen ja ylläpitäminen vaatii asiantuntijuutta ja harvan yrityksen sisältä sellaista löytyy. Lisäksi automatiikka ja robotiikka ovat koko ajan tulossa vahvemmin mukaan ja harvoissa yrityksissä pystytään itsenäisesti toteuttamaan niitä omiin palkkaohjelmiin. Palkanlaskenta ei myöskään ole enää vain palkkojen laskemista, vaan siitä on tullut yhä enemmän asiantuntijatyötä, jolloin ulkoistaminen on kustannustehokkain tapa saada tämä asiantuntijuus.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää minkälainen prosessi yrityksen palkkahallinnon ulkoistaminen on ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin näkökulmasta. Tavoitteena oli myös avata konkreettisesti sitä millaisia hyötyjä yritykset voivat saavuttaa ulkoistamisen myötä. Työn tavoitteena oli myös tuoda esille haasteita, joita ulkoistamiseen voi liittyä sekä nostaa esiin asioita, joihin yritysten olisi hyvä osata varautua ulkoistamiseen ryhdyttäessä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin palkkahallintoa ja ulkoistamista useiden kirjallisuuslähteiden ja artikkeleiden kautta. Tutkimusosuuden aineisto kerättiin sähköpostitse lomakehaastattelun avulla. Haastateltavina oli neljä palveluna palkkahallinnon palveluita tuottavan Yritys X:n palkkahallinnon kokenutta ammattilaista. Heiltä saatiin haastattelujen avulla hyvin ajantasaista nykyhetken pohjautuvaa tietoa siitä, miten palkkahallinnon ulkoistamisprosessi etenee ja minkälaisia hyötyjä ja haasteita ulkoistamiseen voi liittyä.

6.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palkkahallinnon ulkoistamisen uskotaan kasvavan tulevaisuudessa. Tähän vaikuttaa varmasti suurelta osin se, että palkkahallinnon hoitaminen vie yhä enemmän aikaa ja on entistä vaativampaa asiantuntijatyötä. Tästä syystä sen hoitaminen yritysten sisällä tuleekin yhä haastavammaksi sillä siihen tarvittavat sisäiset resurssit ja osaaminen usein puuttuvat. Lisäksi yrityksissä halutaan keskittyä nykyään selkeämmin omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistaa tukitoiminnot.

Tutkimus osoitti, että vaikka ulkoistamista lähdetäisiin miettimään alun perin yhden yksittäisen syyn pohjalta, voi yritys palkkahallinnon ulkoistamisen myötä saavuttaa useita muitakin hyötyjä, joita ei alun perin osattu ennakoida. Ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen palkkahallinnon tiimin haastattelu vastauksista nousikin esiin yllättävän paljon yrityksen kannalta merkittäviä hyötyjä, joita ulkoistamisen kautta on mahdollista saavuttaa. Hyötyinä nähdään muun muassa se, että sijaisia löytyy aina koska taustalla on isompi organisaatio, osaamista, ammattitaitoa ja asiantuntemusta on käytettävissä enemmän,

palvelun laatu paranee, aikaa säästyy, palkanlaskenta sujuu oikein ja lakisääteiset asiat pystytään varmistamaan sekä kustannuksia pystytään minimoimaan. Lisäksi yrityksen on jatkossa mahdollista keskittyä enemmän juuri siihen omaan ydinosaamiseensa.

Edellä mainitut palkkahallinnon ulkoistamisesta seuraavat lukuisat hyödyt voivatkin varmasti osaltaan vauhdittaa päätöksentekoa ja vahvistaa uskoa ulkoistamisen kannattavuuteen. Varmastikin monille yrityksille merkityksellisiä etuja ovat se, että kustannuksia ja aikaa saadaan säästettyä, palvelua parannettua, saadaan käyttöön automaatioita ja nykyaikaisia järjestelmiä eikä olla niin riippuvaisia enää yksittäisistä henkilöistä ja heidän osaamisestaan.

Palkkahallinnon ulkoistamisprosessi alkaa siitä, että asiakas tunnistaa tarpeen ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Tutkimus osoitti, että palveluntarjoajan huolellinen valinta on tärkeää. Yrityksen valitessa juuri omiin tarpeisiinsa sopivan kumppanin, voidaan välttyä monilta ongelmilta ja haasteilta. Ulkoistamisen onnistuminen edellyttää tiivistä ja toimivaa yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja osapuolten välisen viestinnän tulee olla avointa ja sujuvaa. Nämä tekijät ovat olennaisia kaikessa yhteistyössä, eikä ulkoistaminen ole poikkeus. Lisäksi luonnollisesti on tärkeää, että valittu palveluntarjoaja tuntee hyvin toimialan ja siihen liittyvät työehtosopimukset. Toimivan yhteistyön myötä asiakassuhteista on mahdollista muodostua jopa hyvinkin pitkäaikaisia.

Tutkimuksessa korostui myös se, kuinka tärkeää on, että yritys pystyy selkeästi määrittelemään, millaista palvelua se haluaa saada. Tämä tarkoittaa, että sopimuksessa on tarkasti kuvattava, mitä ulkoistamiseen halutaan sisällyttää. Tällä tavoin pystytään ehkäisemään väärinkäsityksiä, välttymään varmemmin ongelmilta ja saamaan ulkoistamisprosessi onnistumaan. Ulkoistaminen voi nimittäin epäonnistua, jos kaikkia palkanlaskentaan liittyviä töitä ei siirretä pois yritykseltä, vaan havahdutaan ulkoistamisen jälkeen siihen, että palkanlaskentaan liittyvä työ yrityksessä ei vähentynyt siinä määrin mitä oli toivottu. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Tutkimus osoitti myös, että palkkahallintoa ulkoistetaan yhtä lailla kaikilla toimialoilla. Kaiken kokoisten ja millä tahansa toimialalla toimivien yritysten on mahdollista saavuttaa hyötyjä ulkoistamisen kautta. Palkkahallinnon ulkoistamisesta

hyötyvät selkeämmin suuremmat yritykset sekä sellaiset yritykset, jotka toimivat haastavampien työehtosopimusten piirissä. Ulkoistamisen kautta yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää erilaisia automaattioratkaisuja, jotka nopeuttavat ja helpottavat palkkahallinnon hoitamista varsinkin silloin kun työntekijämäärät ovat suurempia.

Palkkahallinnon ulkoistamisprosessiin voi liittyä myös haasteita. Palkkahallinnon ammattilaisten näkemyksen mukaan haasteita seuraa nimenomaan siitä, jos asiakasyrityksessä ei pidetä sovituista asioista kiinni tai jos kommunikaatio osapuolten välillä on puutteellista. Niinpä oleellista onkin, että asiakas ja palveluntarjoaja sopivat asioista tarkasti etukäteen ja pitävät kiinni siitä mitä on sovittu. Lisäksi tietyillä toimialoilla työehtosopimukset voivat tuoda haasteita ulkoistamiseen. Yleisesti ottaen ulkoistamiseen liittyvät haasteet ovat luonteeltaan enemmän yrityskohtaisia eivätkä yksilöidy tiettyihin toimialoihin. Yrityksen kokokaan ei yleensä muodostu haasteeksi ulkoistamisessa, kunhan kommunikaatio ja tiedonkulku toimivat hyvin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliset tutkimukset eivät koskaan ole toistettavissa täysin samanlaisina, vaan toiset tutkimuksen tekijät voivat päätyä erilaiseen tulokseen ja tämä luonnollisesti heikentää työn luotettavuutta. Yksityiskohtainen kertomus siitä, miten työ on tehty puolestaan lisää aina laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa, on hyvä pohtia myös tutkimuksen tekijän puolueettomuutta ja rehellisyyttä. Tekijän onkin pystyttävä perustelemaan kaikki eri työn vaiheissa tekemänsä valinnat. (Vilkka 2025, 227–229.) Tekijän on oleellista myös arvioida miten oma toiminta on vaikuttanut lopullisiin tuloksiin. Työn luotettavuuteen vaikuttaa myös se millaisia valittu aineisto ja käytetyt lähteet ovat laadultaan. (Vilkka 2021, luku “Kokonaisluotettavuus”.) Luotettavuutta arvioitaessa on merkityksellistä pohtia myös sitä sopiiko valittu tutkimusmenetelmä yhteen tutkimuksen tavoitteiden kanssa (Aaltio & Puusa 2020, luku “Luotettavuustarkastelu tutkimusprosessin eri vaiheissa”).

Haastatteluprosessin huolellinen kuvaaminen parantaa työn luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että kerätään useampia

aineistoja samasta aiheesta, jolloin saatuja vastauksia on mahdollisuus vertailla. (Aaltio & Puusa 2020, luku “Luotettavuustarkastelu tutkimusprosessin eri vaiheissa”.) Haastattelun luotettavuutta puolestaan voi hieman huonontaa se, että haastateltavan on mahdollista antaa, vaikka vain omasta näkökulmastaan soveliaita vastauksia ja jopa jättää joitakin hankalia asioita kokonaan mainitsematta. Haastattelussa saatua tietoa ei kannata myöskään liikaa yleistää, koska haastateltava voi kertoa käsiteltävistä aiheista eri tavalla eri tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Haastattelun kysymysten rakentamisessa voi ongelmaksi muodostua se, että kysymyksistä on nähtävissä haastattelijan omat ennakkokäsitykset, joka taas voi johtaa siihen, että haastateltava vastaa kysymyksiin niin kuin haastattelija on toivonut eikä vastaus tällöin perustukaan ehkä enää täysin haastateltavan omiin kokemuksiin ja käsityksiin. Tällaisessa tilanteessa saatu aineisto ei siis välttämättä enää vastaakaan tutkimuksen tavoitetta. (Vilka 2025, “Tutkimushaastattelun keräämisen pulmat ja ratkaisut”.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta tukee se, että työssä on pyritty tuomaan mahdollisimman tarkasti esille se, miten tutkimus on toteutettu. Opinnäytetyöntekijä on pystynyt tekemään työn puolueettomasti, koska ei itse työskentele palkkahallinnon ja ulkoistamisen parissa ja on näin ollen ikään kuin ulkopuolinen tutkittavaan aiheeseen nähden. Aineisto on kerätty strukturoidulla lomakehaastattelulla, johon on pystytty määrittämään kysymykset niin, että ne vastaavat työn tavoitteeseen. Lomakehaastattelu toimii tässä tapauksessa hyvänä aineistonkeruumenetelmänä, koska siinä haastateltavat ovat saaneet vastata täysin omin sanoin annettuihin kysymyksiin, joten saatu aineisto perustuu nimenomaan haastateltavien omiin näkemyksiin. Työn luotettavuutta tukee myös se, että haastateltavina on ollut palkkahallinnon kokeneita ammattilaisia, joilta löytyy hyvin ajantasaista tietoa käsiteltävään aiheeseen liittyen.

Haastattelun kysymykset on pyritty tekemään sellaisiksi, että ne eivät ohjaile haastateltavien vastauksia. Haastateltavia on useampia ja kaikille on lähetetty samat kysymykset, jolloin saatujen vastauksien yhteneväisyyttä on ollut mahdollisuus vertailla keskenään. Tehdyn haastattelun luotettavuutta heikentää hieman se, että haastatteluvastauksien kesken oli jonkin verran hajontaa, joka on mahdollisesti johtunut siitä, että haastateltavilla on ollut mahdollisuus tulkita kysymyksiä hieman eri tavalla, jolloin vastauksetkaan eivät aina olleet aivan

yhteneväisiä. Haastateltaville ei myöskään lähetetty tarkentavia lisäkysymyksiä, joten haastatteluun ei saatu luultavasti niin paljon syvyyttä kuin mitä lisäkysymyksillä mahdollisesti olisi voinut saada.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tehdä kysely palkkahallintonsa ulkoistaneen yrityksen henkilöstölle. Selvittää esimerkiksi sitä, onko palkkahallinnon ulkoistaminen vaikuttanut jollain tavalla yrityksen työntekijöihin tai esihenkilöihin ja miten ulkoistaminen henkilöstössä koetaan. Nähdäänkö se myönteisenä asiana vai aiheuttaako se kenties vastusta henkilöstön keskuudessa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia palkkahallintonsa ulkoistaneiden yritysten asiakastyytyväisyyttä. Selvittämällä esimerkiksi sitä, ovatko asiakasyritykset tyytyväisiä saamaansa palvelunlaatuun, sekä kartoittaa sitä millaisia hyötyjä ulkoistamisen myötä yritykselle on mahdollistunut.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Conklin, D. 2005. Risks and Rewards in HR Business Process Outsourcing. Long range planning, Vol.38(6), 2005–12, 579–598.
- Dinu, A. 2015. The risks and benefits of outsourcing. Knowledge horizons: economics, Vol.7(2), 2015,103–104.
- Ekström, P. 2007. Ulkoistaminen laajentaa strategisia vaihtoehtoja. Teoksessa O.-P. Lumijärvi(toim.) Huipulla. Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro, 195–219.
- Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. 2016. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, J. & Eriksson, T. 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing– Exploring the past and anticipating the future. Journal of International management, Vol.15 (2), 2009–06, 142–155.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lowndes, S. 2005. The e-mail interview. Teoksessa B. Gillham (toim.) Research interviewing: The range of techniques. New York: Open University Press.
- Mattinen, K., Parnila, K. & Väisänen, M. 2024. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.
- Mäkinen, V. 2013. Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet. Tilisanomat 20.8.2013. Viitattu 8.8.2025 <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/palkkahallinnon-ulkoistamisen-haasteet>.
- Mäkiranta, T. 2025. Tehokkuutta ja laatua palkanlaskentaan. Tilisanomat 5/2025, 42–45.

Oksanen, T. 2016. Mistä osista palkka muodostuu ja miten siihen voi vaikuttaa? Talentia-lehti 4.10.2016. Viitattu 15.8.2025 <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/mista-osista-palkka-muodostuu-ja-miten-siihen-voi-vaikuttaa/>.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Sihvonen, J. 2022. Taloushallinnon ulkoistustutkimus: Viidennes ulkoistaneista valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa. Taloushallintoliitto 1.11.2022. Viitattu 6.8.2025 <https://taloushallintoliitto.fi/taloushallinnon-ulkoistustutkimus-viidennes-ulkoistaneista-valmis-vaihtamaan-palveluntarjoajaa/>.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2018. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 29.7.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Verohallinto 2025. Työnantajarekisteri. Viitattu 13.10.2025 https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/yritys_tyonantajana/tyonantajarekisteri/.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Santalahti-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 1 1(2) Haastattelukysymykset

HAASTATTELULOMAKE:

Tiedot haastateltavasta

Kuinka pitkä työkokemus sinulla on?

Missä roolissa/ millä ammattinimekkeellä työskentelet tällä hetkellä?

1. Ennen ulkoistamispäätöstä

- Minkälaisia tietoosi tulleita syitä ulkoistamispäätösten taustalla on ollut?
- Mihin asioihin olisi mielestäsi hyvä osata varautua ennen ulkoistamispäätöstä?
- Missä vaiheessa yleensä yritykset tekevät ulkoistamispäätöksen (heti yrityksen alkuvaiheessa vai kenties myöhemmin yrityksen kasvun myötä)?

2. Ulkoistamisprosessi

- Miten ulkoistamisprosessi etenee alusta loppuun?
- Mitä eri vaiheita prosessiin sisältyy?
- Kuinka pitkään prosessiin kuluu aikaa?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä huomioida nimenomaan palkkahallinnon ulkoistamisessa?
- Mitä edellytetään siltä, että palkkahallinnon ulkoistaminen onnistuu?
- Onko palkkahallinnon ulkoistamisprosesseissa eroja eri toimialoilla toimivien yritysten välillä ja jos on niin millaisia?
- Millä toimialoilla palkkahallintoa ulkoistetaan eniten? (mainitse ainakin kolme yleisintä alaa)

Liite 1 2(2) Haastattelukysymykset

3. Hyödyt

- Mitä konkreettisia hyötyjä palkkahallinnon ulkoistamisesta on yritykselle? (mainitse ainakin kolme)
- Hyötyvätkö joillakin tietyillä toimialoilla toimivat yritykset selkeästi enemmän palkkahallinnon ulkoistamisesta kuin muut?

4. Haasteet

- Millaisia haasteita palkkahallinnon ulkoistamiseen voi liittyä?
- Ovatko haasteet pääasiallisesti enemmän yleisiä vai yrityskohtaisia?
- Onko ulkoistavan yrityksen toimialalla vaikutusta siihen, että palkkahallinnon ulkoistamisessa olisi enemmän haasteita?
- Onko ulkoistavan yrityksen koolla vaikutusta siihen, että palkkahallinnon ulkoistamisessa olisi enemmän haasteita?
- Onnistuvatko palkkahallinnon ulkoistamiset pääsääntöisesti?
 - Jos kyllä, niin mitkä asiat ovat edistäneet sitä?
 - Jos ei, niin minkälaisia syitä epäonnistumisen taustalla on ollut?

5. Tulevaisuus

- Kuinka pitkiä asiakassuhteet yleisesti ovat palkkahallinnon ulkoistamisen osalta?
- Miten te palveluntarjoajana pyritte mittaamaan palvelun laatua ja miten parannatte asiakastytyvääisyyttä?
- Uskotteko, että palkkahallinnon ulkoistamisen tarve kasvaa tulevaisuudessa?