



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Helena Mattila

# **Ulkoistettu palkkahallinto – tavoitteiden ja nykytilan arvio**

Case-tutkimus teknologiateollisuuden yrityksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Helena Mattila		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ulkoistettu palkkahallinto – tavoitteiden ja nykytilan arvio : Case-tutkimus teknologiateollisuuden yrityksessä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Tomi Kallio		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	103

---

**TIIVISTELMÄ**

Nykyajan alati kehittyvässä maailmassa organisaatiot pyrkivät tehostamaan liiketoimintaansa mahdollisimman paljon. Yksi tehostamisen keinoista on ulkoistaminen, jolloin asiakasorganisaatio luovuttaa jonkin toimintonsa palveluntarjoajan hoidettavaksi. Palkkahallinto on yleisimpien ulkoistettavien toimintojen joukossa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation ulkoistetulle palkkahallinnolle asetettuja tavoitteita sekä ulkoistetun palkkahallinnon toimivuutta tällä hetkellä. Kohdeorganisaatio ulkoisti palkkahallintonsa muuta vuosi sitten organisaatiomuutoksen myötä. Tutkimuksella pyritään antamaan kohdeorganisaatiolle merkityksellistä dataa palkkahallinnon ulkoistamisen seurauksista tulevan päätöksenteon tueksi.

Tässä kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa palkkahallintoa on tutkittu haastattelemalla viittä kohdeorganisaatiossa työskentelevää avainhenkilöä. Lisäksi aineistoa on kerätty kohdeorganisaatiolta saaduista palkkahallintoon liittyvistä dokumenteista. Aineiston keruu on toteutettu näkökulmasta, jossa pyritään saamaan mahdollisimman kattava käsitys kohdeorganisaation ulkoistetun palkkahallinnon toimivuudesta henkilöiltä, joilla on eniten tietoa aiheesta. Tutkimuksessa ei tule esille palveluntarjoajan näkökulma. Aineiston keruun jälkeen aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Palkkahallinnon ulkoistamiselle tulee asettaa tavoitteet ennen ulkoistamista, jotta voidaan selvittää, miksi ulkoistaminen tehdään ja mitä sillä haetaan. Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaatio tavoitteli palkkahallinnon ulkoistamisella yhtenäisiä prosesseja ja järjestelmiä, toimintavarmuutta, joustavuutta sekä asiantuntijuuden hyödyntämistä, työn painopisteen muutosta sekä kustannussäästöjä. Kyseiset tavoitteet ovat linjassa aiemmissä tutkimuksissa tehtyjen havaintojen kanssa. Osa tavoitteista on saavutettu ja osaa taas vaatisi ulkoistetun palkkahallinnon kehittämistä tavoitteen saavuttamiseksi kokonaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoistettu palkkahallinto toimii pääsääntöisesti hyvin, mutta merkittävän roolin tutkimuksessa sai myös kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan yhteistyön kehittämistarpeet.

---

**AVAINSANAT:** Ulkoistaminen, palkkahallinto, palkkahallinnon ulkoistaminen, ulkoistamisen tavoitteet, ulkoistamisen hyödyt ja riskit

## Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Palkkahallinnon ulkoistaminen	10
2.1	Palkkahallinto	10
2.1.1	Palkkahallinnon määritelmä	10
2.1.2	Palkkahallinto juridisesta näkökulmasta	13
2.1.3	Palkkahallinto taloushallinnon näkökulmasta	15
2.1.4	Palkkahallinto henkilöstöhallinnon näkökulmasta	16
2.2	Ulkoistaminen	18
2.2.1	Ulkoistamisen määritelmä ja sen historiaa	18
2.2.2	Ulkoistamisen prosessi	21
2.2.3	Ulkoistamisen hyödyt	24
2.2.4	Ulkoistamisen riskit	27
2.3	Palkkahallinnon ulkoistaminen	33
2.3.1	Palkkahallinnon ulkoistamisesta	33
2.3.2	Palkkahallinnon ulkoistamisen syyt ja hyödyt	34
2.3.3	Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet	37
3	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	39
3.1	Kohdeorganisaatio	39
3.2	Tutkimusmenetelmä	39
3.2.1	Aineiston keruu	41
3.2.2	Tutkimukseen osallistujat	43
3.2.3	Aineiston analyysi	44
4	Tutkimustulokset	47
4.1	Taustaa palkkahallinnon ulkoistamisesta	47
4.2	Palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetut tavoitteet	49

4.2.1	Yhtenäiset prosessit ja järjestelmät	50
4.2.2	Toimintavarmuuden ja joustavuuden varmistaminen	51
4.2.3	Työn painopisteen muuttuminen ja asiantuntijuuden saatavuus	52
4.2.4	Kustannusten vähentäminen	53
4.3	Tavoitteiden seuranta	54
4.4	Palkkahallinnon ulkoistamisen prosessi	56
4.5	Tilanne palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen (nykytila)	58
4.5.1	Tiimimuutokset	58
4.5.2	Vastuiden jakautuminen kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä	59
4.5.3	Operatiivisen työn muutos	60
4.6	Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa	62
4.6.1	Yhteistyön sujuminen	62
4.6.2	Yhteistyön kehittäminen	66
4.6.3	Tulevaisuuden muut mahdollisuudet	69
5	Tutkimuksen empiiriset havainnot teorian valossa	74
5.1	Palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteet suunnannäyttäjänä	75
5.2	Yhteistyösuhteen ylläpito riskien minimoimisen varmistajana	77
6	Johtopäätökset	82
6.1	Mitä tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin ja onko ne saavutettu?	82
6.2	Miten ulkoistettu palkkahallinto toimii tällä hetkellä?	85
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	87
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	90
	Lähteet	91
	Liitteet	100
	Liite 1. Haastattelurunko	100
	Liite 2. Luettelo tutkimuksen aineistona käytetyistä kohdeorganisaation dokumenteista	102

**Kuviot**

- Kuvio 1.** Palkkahallinnon, palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon keskeiset toimet ja niiden yhteys toisiinsa. 12
- Kuvio 2.** Suomessa noudatettavat säädökset ja työpaikkasidonnaiset toimet hierarkkisessa järjestyksessä. 13
- Kuvio 3.** Ulkoistamisprosessin vaiheet. 22

## 1 Johdanto

Organisaatiot hakevat jatkuvasti tapoja tehostaa toimintaansa. Yksi merkittävä strateginen työkalu tehostamiselle on liiketoimintojen ulkoistaminen toisen organisaation ylläpidettäväksi. Eri kokoiset organisaatiot ulkoistavat liiketoimintojaan nykyään yhä useammin niin ympäri Suomea kuin maailmaakin. Dinun (2015) mukaan ulkoistamistoiminnasta on tullutkin yksi laajamittaisimmista ja kannattavimmista toiminnoista maailmassa. Hän ehdottaa, että etenkin kriisitilanteessa tämä strategia on ratkaisu yrityksille, jotka haluavat tarjota laadultaan samantasoisia palveluja pienemmällä budjetilla. Deloitte (2022) Global Outsourcing Survey korostaa, että ulkoistaminen mahdollistaa yrityksille nopean mukautumisen ja parantaa kilpailukykyä globaalissa liiketoimintaympäristössä. Ulkoistamisesta onkin tullut hyväksytty ulottuvuus yritysten liiketoimintastrategiaan (Delmotte & Sels, 2008).

Ulkoistamisella tarkoitetaan toimintaa, jossa organisaatio luovuttaa osan tai kaikki toimintonsa ulkoisen palveluntarjoajan hoidettavaksi (Barthélemy, 2003). Päätös ulkoistamisesta on organisaatiolle strateginen valinta, sillä sen taustalla tulee olla järkevät syyt. Ulkoistamispäätökseen vaikuttaa esimerkiksi ulkoistamisen motiivit, liiketoimen ominaisuudet sekä asiakasorganisaation ominaisuudet (Lacity & muut, 2011). Nykypäivänä teknologinen kehitys on huimaa, ja sen myötä organisaatiolle saattaa olla haasteellista pysyä kehityksessä mukana, mutta ulkoistaminen mahdollistaa esimerkiksi uusien teknologioiden ja innovaatioiden hyödyntämisen vaivatta. Palveluntarjoajat investoivat jatkuvasti uusiin teknologioihin ja prosessiparannuksiin, mikä hyödyttää asiakasyritystä. Tämä johtaa parantuneisiin prosesseihin ja auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä (Abdul-Halim ja muut, 2014).

Palkkahallinto on yksi yleisimmistä toiminnoista, jonka organisaatiot ulkoistavat (Apte & Mason, 1995). Tutkimukset osoittavat, että se on mahdollista ulkoistaa, sillä palkanlaskentaprosessi sisältää paljon automatisoitua tiedonsiirtoa ja vähän henkilöiden välisiä toimia (Apte & Mason, 1995; Maurer & Mobley, 1998). Tämän lisäksi palkkahallinto ei ole monestikaan organisaation ydintoiminto eli se ei ole liiketoiminnan

tai kilpailuedun kannalta kriittinen (Lacity & muut, 2011). Tällaiset vähemmän erityislaatuiset ja kaikissa yrityksissä yleisesti esiintyvät tehtävät ovat helposti käytettävissä yrityksen ulkopuolelta suhteellisen pienellä hinnalla (Sheehan & Cooper, 2011).

Palkkahallinto ei kuitenkaan ole vähäpätöinen toiminto organisaatiossa, sillä jokaiselle työntekijälle kuuluu maksaa palkkaa tehdystä työstä. Palkanlaskenta onkin yrityksen tärkein tehtävä, kun mietitään virheen anteeksiantoa: väärin maksettu palkka on vaikea saada anteeksi. (Liston, 2008). Jos työntekijä ei saa ajallaan sitä palkkaa, jota odottaa, on varmaa, ettei mitään muuta saada tehdyksi ennen kuin tilanne on korjattu. Tästä oiva esimerkki on muutaman vuoden takainen Helsingin kaupungin kriisi, kun palveluntarjoajalla oli järjestelmäongelmia, joista seurasi laajoja palkanmaksun virheitä (Helsingin kaupunki, 2022). Onkin tärkeää, että palkkahallinnon ulkoistamista tutkitaan enemmän niin yrityskohtaisesti kuin yleisellä tasolla, jotta vastaavanlaisilta virheilta vältytään tulevaisuudessa.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite**

Tässä tutkimuksessa syvennyttään palkkahallinnon ulkoistamisen vaikutuksiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tarkoituksena on selvittää, mitä tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin ja onko ne saavutettu, kun ulkoistamisesta on kulunut useampi vuosi. Barthélemin (2003) mukaan useimmat ulkoistamista käsittelevät tutkimukset tehdään ”kuherruskuukauden” aikana eli juuri ennen tai jälkeen sopimuksen allekirjoittamisen. Tällöin ulkoistamisen onnistumisesta saadaan vääristynyt tai vähintään puutteellinen kuva. Kohdeorganisaation kohdalla tutkimuksen toteuttamiselle on hyvä ajankohta, koska ulkoistettu palkkahallinto on jo vakiintunut toiminto.

Tutkimuksen tavoitteena on myös arvioida, millainen kohdeorganisaation ulkoistetun palkkahallinnon nykytila on eli millainen ulkoistetun palkkahallinnon toimivuus on ja

miten ulkoistaminen on onnistunut. Tutkimuksella pyritään lisäksi antamaan kohdeorganisaatiolle merkityksellistä dataa palkkahallinnon ulkoistamisen seurauksista tulevaa päätöksentekoa varten. Tutkimuksen näkökulmana toimii ulkoistettu palkkahallinto toimintona kohdeorganisaation avainhenkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa ei tutkita esimerkiksi sitä, kuinka kohdeorganisaation henkilöstö kokonaisuutena kokee palkkahallinnon ulkoistamisen vaikuttaneen palkkapalvelujen toimivuuteen. Myöskään palveluntarjoajan näkökulmaa ei tutkita tässä tutkimuksessa.

Tutkielman tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- 1) Mitä tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin ja onko ne saavutettu?
- 2) Miten ulkoistettu palkkahallinto toimii tällä hetkellä?

## **1.2 Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma jakautuu neljään kokonaisuuteen: teoriaosaan, tutkimuksen empiriaan, teorian ja empiirisen tutkimuksen vuoropuheluun sekä johtopäätöksiin. Teoriaosassa eli toisessa luvussa käsitellään yleisesti palkkahallintoa sekä ulkoistamista. Myöhemmin samassa luvussa tarkastellaan yksityiskohtaisesti juuri palkkahallinnon ulkoistamista. Tutkimuksen aiheen ymmärtämiseksi on keskeistä käydä läpi sitä, mitä palkkahallinto on, miten se liittyy yrityksen muihin toimintoihin sekä mikä vaikutus juridiikalla on palkkahallintoon. Ulkoistamisesta puolestaan lukija saa tietää sen, mitä se on, millainen on ulkoistamisen prosessi sekä mitä hyötyjä ja riskejä ulkoistamiseen liittyy. Lopuksi käsitellään aiempaan teoriaosan tietoon sekä muihin lähteisiin perustuen, mitä hyötyjä ja haasteita juuri palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyy. Tällöin selviää, miksi jotkin yritykset päättävät ulkoistaa palkkahallintonsa sekä mitä erityisiä piirteitä juuri palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyy.

Kolmannen luvun tarkoituksena on esitellä empiirisen tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Luvun alussa tutustutaan kohdeorganisaatioon. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusmenetelmä, määritetään tapaustutkimus sekä esitellään tutkimuksessa

käytetyt aineistonkeruumenetelmät, informantit ja aineiston analyysitapa. Neljäs luku muodostuu empiirisen tutkimuksen tulosten esittelystä. Tulokset käydään läpi teemoittain, jotka on koottu tutkimuksen teorian sekä aineiston pohjalta. Tuloksissa tuodaan esille aineistosta tehty analyysi, jota havainnollistetaan suorien lainausten avulla. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristen tulosten relevanssia suhteutettuna aikaisempiin tutkimuksiin. Luvussa nostetaan esille ulkoistukselle asetettujen tavoitteiden merkitystä sekä asiakasorganisaation ja palveluntarjoajan yhteistyösuhteen ylläpidon vaikutusta ulkoistettuun palkkahallintoon. Viimeinen luku koostuu johtopäätöksistä. Siinä tiivistetään tutkimuksen keskeiset löydökset, pohditaan tutkimuksen onnistumista tarkoituksessaan sekä tutkimuksen rajoitteita. Luvun lopussa ehdotetaan, miten aihepiiriä voisi tutkia jatkossa.

## **2 Palkkahallinnon ulkoistaminen**

Tämä luku muodostaa tutkielman teoriaosan. Luku jakautuu kolmeen osaan, jossa ensimmäisessä perehdytään palkkahallintoon. Aluksi määritellään, mikä palkkahallinto on. Tämän jälkeen palkkahallintoa käsitellään juridisesta, taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon näkökulmista, jotta sen aseman ja merkityksen organisaatiossa voi ymmärtää. Teoriaosan toinen osuus muodostuu ulkoistamisesta. Ensin pureudutaan siihen, mitä ulkoistaminen on. Tämän jälkeen selvennetään, millaisia vaiheita ulkoistamisen prosessiin kuuluu. Lisäksi tässä osassa perehdytään ulkoistamisen motiiveihin ja ulkoistamisesta saatuihin hyötyihin. Myös ulkoistamisen riskejä käydään läpi, jotta ulkoistamisesta saadaan realistinen ja kokonaisvaltainen kuva. Luvun viimeinen osa tuo yhteen ensimmäiset kaksi osaa, sillä siinä käsitellään palkkahallinnon ulkoistamista. Tässä osassa syvennytään erityisesti palkkahallinnon ulkoistamiseen johtaviin syihin ja siitä saatuihin hyötyihin sekä myös palkkahallinnon ulkoistamisen riskeihin perehdytään.

### **2.1 Palkkahallinto**

#### **2.1.1 Palkkahallinnon määritelmä**

Ansiotyötä tehdään Suomessa joko työ- tai virkasuhteessa tai yrittäjänä (Kondelin & Pitkämäki, 2023, s. 63). Työntekijän aloittaessa työskentelyn syntyy hänen ja työnantajan välille työsuhde, joka tuo mukanaan molemmille osapuolille oikeuksia ja velvollisuuksia. Yksi keskeisistä sellainen on palkanmaksu. Yleisesti ottaen kaikkia työnantajan palkanmaksuun liittyviä velvollisuuksia hoidetaan ja työntekijän oikeuksia toteutetaan organisaation palkkahallinnossa.

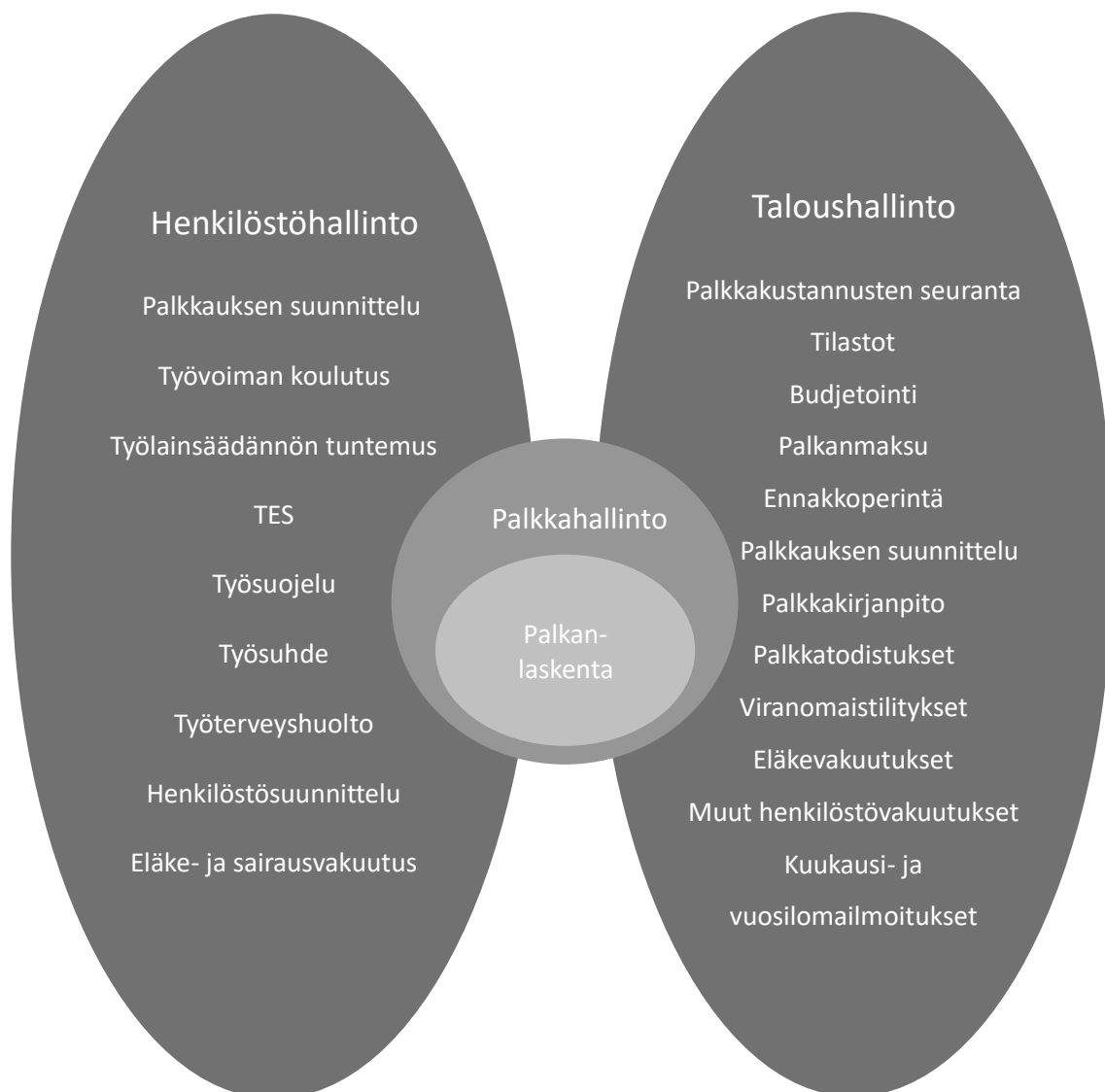
Palkkahallinnolla on monia keskeisiä tehtäviä organisaatiossa. Syvänperän ja Turusen (2014, s. 13) mukaan se vastaa lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisen varmistamisesta sekä palkkojen maksamisesta työntekijöille oikean suuruisena sekä

oikea-aikaisesti. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu myös sopimusten tulkinta sekä palkkojen tilastointi ja tarvittava tietojen arkistointi. Lisäksi verotuksesta ja sosiaalivakuuttamisesta huolehtiminen sekä palkkojen ilmoittaminen tulorekisteriin ovat palkkahallinnon vastuulla (Kondelin & Pitkämäki, 2023, s. 64). Palkkahallinnon toimintaan liittyy paljon lainsäädäntöä ja sääntelyä. Palkkahallintoa ei ole kuitenkaan käsitteenä määritetty tarkasti lainsäädännössä, työehtosopimuksissa tai muuallakaan (Kondelin & Pitkämäki, 2023, s. 64).

Palkkahallinnosta käytetään usein myös nimitystä palkanlaskenta. Monesti niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Syvänperä ja Turunen (2014, s. 13) kuitenkin tarkentavat, että palkanlaskenta on palkkahallinnon sekä henkilöstöhallinnon ydintoiminto eli se on osa kumpaakin organisaation hallinnollista toimintoa. Palkanlaskenta pitää sisällään palkanmaksun työntekijälle, kun taas palkkahallintoon voidaan sen lisäksi lukea myös esimerkiksi vuosilomalaskennat, sairauspoissaolot, ylityöt, matkalaskut ja viranomaisilmoitukset. Palkkahallinnolliset tehtävät vaativat palkanlaskijalta teknistä osaamista, mutta lisäksi häneltä edellytetään myös lakien, säännösten ja niissä tapahtuvien muutosten sekä palkanlaskennan ohjelmistojen tuntemusta (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 13).

Syvänperä ja Turunen (2014, s. 12) kertovat, että suuremmissa yrityksissä henkilöstö- ja talousasiat on eriytetty hoidettavaksi eri osastoilla, kun taas pienemmissä yrityksissä sama henkilö voi hoitaa molempia. Toisinaan voi olla haastavaa ymmärtää, kuinka palkkahallinto asettuu suhteutettuna henkilöstöhallintoon ja taloushallintoon. Aiheesta on ollut keskustelua, mutta perinteisesti palkkahallintoa on pidetty osana laskentatointia ja taloushallintoa, mutta yhä useammin se on liitetty osaksi henkilöstöhallintoa (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 12). Lahden ja Salmisen (2014, s. 135) mukaan etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä palkkahallinto on tyypillisesti osa taloushallintoa, kun taas suuremmissa yrityksissä palkkahallinto toimii usein taloushallinnon rinnalla, mutta käytännössä se kuuluu HR-johdon vastuualueelle ja on integroitu HR-toimintoihin. Kuvioon 1 on eritelty palkanlaskennan, palkkahallinnon, henkilöstöhallinnon sekä

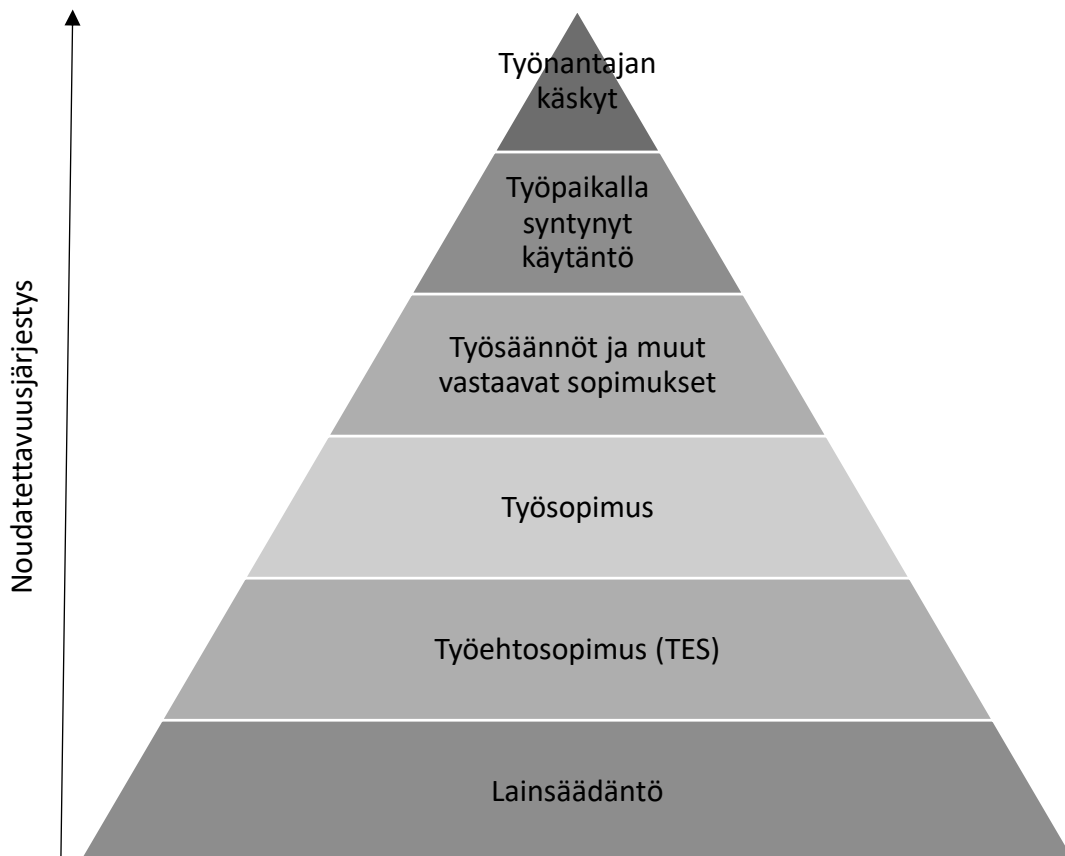
taloushallinnon keskeisiä tehtäviä. Kuvion avulla on helpompi hahmottaa toimintojen yhteyttä toisiinsa. Seuraavaksi tässä tutkielmassa käsitellään palkkahallintoa juridisesta, taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon näkökulmista. Käsittelyn myötä ymmärrys siitä, miten lainsäädäntö ohjaa palkkahallinnon toimintaa sekä mihin palkkahallinto asettuu taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon kentässä selkiytyvät. On kuitenkin keskeistä ymmärtää, että jokainen organisaatio järjestää kyseiset toiminnot omalla tavallaan.



**Kuvio 1.** Palkkahallinnon, palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon keskeiset toimet ja niiden yhteys toisiinsa (mukaillen Syvänperä & Turunen, 2014, s. 14).

### 2.1.2 Palkkahallinto juridisesta näkökulmasta

Palkkahallinnon on noudatettava lakeja, säädöksiä ja sääntöjä, joita työsuhteelle on asetettu. Sekä työnantajalla että työntekijällä on oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka palkkahallinnon parissa työskentelevän tulee ottaa huomioon. Suomessa työsuhteelle asetetut säädökset määräytyvät hierarkkisesti, jolloin ylempi säännöstö ei voi kumota alemmassa säännöksessä todettua. Noudatettavat säädökset, käytännöt ja käskyt on kuvattu kuviossa 2, ja niitä käsitellään seuraavaksi tarkemmin.



**Kuvio 2.** Suomessa noudatettavat säädökset ja työpaikkasidonnaiset toimet hierarkkisessa järjestyksessä (mukaiillen Syvänperä & Turunen, 2014, s. 14).

Lainsäädäntö määrää työsuhteen reunaehdot, jotka koskevat niin työnantajia kuin työntekijöitä (Saarinen & muut, 2015). Palkkahallinnon asiantuntijoiden tulee huomioida työssään monenlaisia lakeja, joita ovat esimerkiksi työsopimuslaki ja vuosilomalaki.

Laissa olevat säännökset voivat olla pakottavia tai tahdonvaltaisia. Pakottavia säännöksiä tulee noudattaa sellaisenaan, kun taas tahdonvaltaisia säännöksiä voi sopia parannettavan työntekijän eduksi työehtosopimusten ja työsopimusten avulla (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 14–15). Kielto irtisanoa työntekijä raskauden vuoksi on esimerkki pakottavasta säännöksestä. Irtisanomisajan pituus on puolestaan esimerkki tahdonvaltaisesta säännöksestä, josta voidaan sopia työsopimuksella. Syvänperän ja Turusen (2014, s. 15) mukaan laeista tulee tietää myös se, että on olemassa yleislakeja sekä erityislakeja. Yleislakia tulee noudattaa, ellei tilanteeseen ole säädetty erityislakia. Esimerkiksi työaikalaki on yleislaki, johon on säädetty erikoislaki nuorista työntekijöistä.

Työehtosopimuksien avulla sovitaan kyseistä työehtosopimusalaa koskevista asioista. Saarisen ja muiden (2015) mukaan näin voidaan huomioida kunkin alan erityispiirteitä. Osa työehtosopimuksien määräyksistä tulee noudattaa sellaisenaan, kun taas joistakin voidaan työehtosopimuksen niin mainitessa poiketa (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 15). Työehtosopimukset voivat olla yleissitovia tai vain järjestäytyneen työnantajan pakolla noudattamia. Työmarkkinajärjestelmä tuo lainsäädännölle runsaasti lisämääräyksiä (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 17). Suomessa käytetään eurooppalaista periaatetta, joka on kolmikantainen: kehittämistyöhön osallistuvat työnantajajärjestöt, työntekijäjärjestöt sekä maan hallitus. Tällä järjestelmällä taataan työntekijälle työehtojen minimitaso ja yhdenvertainen kohtelu. Lisäksi sillä tehostetaan sopimusten solmimista ja neuvottelua (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 17–18). On kuitenkin huomioitava se, että kaikilla aloilla ei ole työehtosopimusta, jolloin työsuhteen minimiehdot perustuvat pelkästään lainsäädäntöön.

Työsopimus on työntekijän ja työnantajan välinen sopimus, jossa työsopimuslain (55/2001) 1 f §:n mukaan ”työntekijä tai työntekijät työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” Saarinen ja muut (2015) kertovat työsopimuksen olevan väline, jolla sovitaan yksilöllisistä ja työntekijäkohtaisista ehdoista. He jatkavat, että työsopimus on tämän lisäksi työhönottosopimus.

Työpaikalla voi olla käytössä niin sanottuja kirjoittamattomia sääntöjä tai käytäntöjä, joita työnantaja tai työntekijät eivät voi muuttaa ilman toisen suostumusta (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 15). Nämä organisaatiokohtaiset ryhmänormit ovat yleisnimitys normistoille, joiden kohteena on koko työnantajaorganisaation henkilöstö tai sitä pienemmät henkilöstö- tai työntekijäryhmät (Saarinen & muut, 2015). Tällainen sääntö voi olla esimerkiksi paikallinen sopimus palkankorotusten toteuttamisesta.

Työnantajalla on oikeus työnohjaamiseen ja valvomiseen direktio-oikeuden nojalla (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 15). Työnantajalla on siis oikeus valvoa ja johtaa työtä sekä päättää milloin, missä ja miten työtä tehdään. Annettuja ohjeita ja käskyjä tulee noudattaa, mutta niiden tulee kuitenkin olla linjassa muiden säädösten ja sopimusten kanssa (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 15).

### **2.1.3 Palkkahallinto taloushallinnon näkökulmasta**

Se, mikä osa yrityksestä hoitaa palkkahallinnolliset tehtävät, ei ole yksiselitteistä. Yleensä ne kuuluvat joko taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon kentälle. Kaikki riippuu kunkin organisaation yksilöllisistä tarpeista. Joissakin organisaatioissa on järkevää, että talousosasto ottaa vastuun, kun taas toisissa HR-osasto saattaa soveltua tehtävään paremmin. Syvänperä ja Turunen (2014, s. 12) kuitenkin huomauttavat, että huolimatta siitä, mihin palkkahallinnon toiminnot vastualueellisesti sijoittuvat, niiden yhteyttä taloushallintoon ei voi kieltää. Työsuoritukset ovat keskeinen osa yritystoimintaa, kun tarkastellaan organisaation tulosta. Palkat lasketaan ja maksetaan useimmissa yrityksissä säännöllisesti, mikä vaikuttaa sekä yrityksen kirjanpitoon että maksuliikenteeseen (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 12). Lahti ja Salminen (2014, s. 135) kertovat, että palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla on merkittävä yhteys useisiin taloushallinnon prosesseihin, kuten pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen. Organisaatioiden raportointitarpeet vaativat tarkkaa palkkakustannusten seurantaan osana talouden tunnuslukuja ja operatiivisia mittareita.

Taloushallintoon kuuluva kirjanpito toiminto voidaan jakaa viiteen suureen osaan: myynnin kirjaamiseen, ostojen kirjaamiseen, palkanlaskentaan, osavuositarkastukseen ja vuosikertomuksen laatimiseen sekä maksuihin (Everaert & muut, 2007). Näin ollen palkkakirjanpidon toteuttaminen on osa yrityksissä tehtävää kokonaiskirjanpitoa. Siinä on huomioitava kirjanpitolaisten ja -asetuksen säädökset (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 175). Palkkatietojen rekisteröinti määräytyy osittain sen perusteella, onko työnantaja kirjanpitovelvollinen. Palkkatietojen kirjaamiseen ja säilyttämiseen liittyy vaatimuksia, jotka on määritetty muun muassa ennakkoperintälaissa ja -asetuksessa, työaikalaisissa ja vuosilomalaissa. (Syvänperä & Turunen, 2014, s. 175). Esimerkiksi yrityksellä on ennakonpidätysasetuksen (1124/1996) 24 f §:n perusteella velvollisuus ylläpitää palkkakirjanpitoa, mikäli se maksaa palkkoja.

#### **2.1.4 Palkkahallinto henkilöstöhallinnon näkökulmasta**

Palkkahallinto voidaan edellisen perusteella liittää osaksi taloushallintoa kirjanpidollisten velvollisuuksien myötä. Tästä huolimatta palkkahallinto usein liitetään osaksi henkilöstöhallintoa. Tätä voidaan perustella määrittämällä ensin, mikä henkilöstöhallinto on ja mitä käytäntöjä siihen kuuluu. Henkilöstöhallinnon luonteesta ei ole vallitsevaa yksimielisyyttä (Pauwee & Boselie, 2005). Joissakin tutkimuksissa keskitytään henkilöstöhallinnon tehokkuuteen (Teo, 2002), toisissa tarkastellaan henkilöstön arvoa tietojen, taitojen ja pätevyyksien muodossa (Hitt & muut, 2001). Useissa tutkimuksissa henkilöstöhallinto määritellään yksittäisten käytäntöjen (Batt, 2002) tai järjestelmien ja käytäntöjen kokonaisuuksien mukaan (Cappelli ja Neumark, 2001), kun taas joissakin tutkimuksissa tunnustetaan näiden käytäntöjen tai järjestelmien vaikutus sekä inhimillisen pääoman arvoon tietojen, taitojen ja pätevyyksien muodossa että suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen siten, että motivaatio lisääntyy, tyytyväisyys paranee, poissaolot vähenevät ja tuottavuus paranee (Wright & muut, 1994).

Useimmissa tutkimuksissa henkilöstöhallinto määritellään henkilöstöjohtamiskäytäntöjen tai -järjestelmien ja käytäntöjen muodostamien kokonaisuuksien avulla. Ei ole olemassa yhtä kiinteää luetteloa yleisesti sovellettavista henkilöstöhallinnon käytännöistä tai järjestelmistä, jotka määrittelevät tai rakentavat henkilöstöhallintoa (Boselie & muut, 2005). Boselie ja muut (2005) ovat kuitenkin luetelleet yhteensä 26 erilaista henkilöstöhallinnon käytäntöä, joista neljä tärkeintä ovat koulutus ja kehittäminen, palkka- ja palkitsemisjärjestelmät, suorituksen hallinta sekä huolellinen rekrytointi ja työntekijöiden valinta. Näiden neljän käytännön voidaan katsoa heijastavan useimpien "strategisten" henkilöstöhallinnollisten ohjelmien päätavoitetta, joka on tunnistaa ja rekrytoida vahvoja suorittajia, antaa heille kyvyt ja luottamus tehokkaaseen työskentelyyn, seurata heidän edistymistään kohti vaadittuja tulostavoitteita ja palkita henkilöstö tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä (Batt, 2002).

Edellä mainitun perusteella palkanmaksu sekä palkitsemisjärjestelmät voidaan katsoa kuuluvaksi osaksi henkilöstöhallintoa. Lisäksi monissa muissa tutkimuksissa palkkahallinto usein liitetään osaksi henkilöstöhallintoa, ja myös esimerkiksi tämän tutkimuksen aiheena olevaa palkkahallinnon ulkoistamista on alun perin tutkittu osana henkilöstöhallinnon ulkoistamista (Klaas & muut, 2001; Fischer & muut, 2008; Alewell & muut, 2009; Woodall & muut, 2009). On kuitenkin myös tehty tutkimuksia, joissa tutkitaan yksinomaan palkkahallinnon ulkoistamista (Thomas & Thomas, 2011; Dickmann & Tyson, 2005).

Palkkahallinto liitetään nykypäivänä monesti vahvasti osaksi henkilöstöhallintoa. Myös tämä tutkielma on tehty henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Monesti palkkahallinnon tehtävät kietoutuvat yhteen henkilöstöhallinnon muiden tehtävien kanssa niin vahvasti, että niitä on vaikea erottaa toisistaan. Esimerkiksi työterveyteen liittyvät asiat kuuluvat henkilöstöhallinnon piiriin, mutta niillä on vaikutusta myös palkanmaksuun. Kohdeorganisaatiossa on tärkeää, että ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoajan kanssa yhteistyötä tekevät henkilöt työskentelevät henkilöstöhallinnossa. Näin heidän

päivittäinen työskentelynsä on sujuvaa ja mahdollisimman tehokasta. Tarvittaessa osastojen välillä tehdään kuitenkin yhteistyötä.

## **2.2 Ulkoistaminen**

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, mitä ulkoistaminen on ja miten se on historian saatossa kehittynyt organisaatioiden strategisena välineenä liiketoiminnan harjoittamisessa. tämän jälkeen käydään läpi, millainen prosessi jonkin toiminnon ulkoistaminen. Viimeisenä tässä alaluvussa käsitellään ulkoistamisesta saatavia hyötyjä sekä mahdollisesti aiheutuvia riskejä.

### **2.2.1 Ulkoistamisen määritelmä ja sen historiaa**

Ulkoistaminen voidaan määritellä siten, että kaikki tai osa organisaation toiminnasta ulkoistetaan ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi (Barthélemy, 2003). Lacity ja muut (2011) tarkentavat, että usein toiminto, joka ei ole kriittinen organisaation liiketoiminnan kannalta ulkoistetaan. Lehikoinen ja Töyrylä (2013) puolestaan lisäävät, että ulkoistamisesta on kyse myös silloin, kun jo kerran ulkoistettu palvelu kilpailutetaan uudelleen. Itse toiminnon ulkoistamisen lisäksi palveluntarjoajalle ulkoistetaan myös siihen liittyvät vastualueet, jotka liittyvät toiminnon johtamiseen, kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen (Hätönen & Eriksson, 2009). Ulkoistamista tehdään sekä kotimaan sisäisten toimijoiden välillä että kansainvälisesti.

Ulkoistaminen on ilmiö, joka sai alkunsa 1950-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla organisaatiot alkoivat laajalti käyttää sitä strategisena vaihtoehtona liiketoiminnan järjestämisessä (Hätönen & Eriksson, 2009). Alun perin kustannussäästöt nähtiin keskeisenä ulkoistamisen hyötynä, mutta Hätösen ja Erikssonin (2009) mukaan 80-luvulta lähtien ulkoistaminen on kehittynyt tiukasti kustannuskeskeisestä

lähestymistavasta kohti yhteistyökeskeisempää luonnetta, jossa kustannukset ovat vain yksi, usein toissijainen, päätöksentekokriteeri.

Ulkoistamisen strategisessa kehityksessä voidaan tunnistaa kolme hieman päällekkäistä, mutta erillistä vaihetta: Big Bang -aikakausi, Bandwagon-aikakausi ja Barrierless Organizations -aikakausi (Hätönen & Eriksson, 2009). Näiden aikakausien aikana tutkijat ovat käyttäneet erilaisia teoreettisia näkökulmia selittämään ulkoistamista. Hätösen ja Erikssonin (2009) mukaan tutkijat ovat tulleet tietoisiksi ulkoistamisen hyvin kokonaisvaltaisesta luonteesta, mikä on estänyt heitä omaksumasta yhtä ainoaa teoreettista taustaa. Tämä on ajanut heitä kohti teorioita yhdistävää lähestymistapaa.

Big Bang -aikakausi on ulkoistamisen ensimmäinen aalto, ja se on saanut nimensä tavasta ja intensiteetistä, kuinka ulkoistaminen tuli organisaatioiden strategiseksi liiketoiminnan toteuttamisen vaihtoehdoksi (Hätönen & Eriksson, 2009). Ulkoistamisen ensimmäisen aallon aikana, joka kesti laajalti 1980-luvun loppuun asti, yritykset ulkoistivat ydinliiketoimintaan kuulumattomia liiketoimintaprosessejaan pääasiassa toimintakustannusten vähentämiseksi (Hätönen & Eriksson, 2009). Ulkoistaminen oli väline, jonka avulla organisaatioista pyrittiin tekemään tehokkaampia taloudellisia yksiköitä tuloksen maksimoimiseksi. Ulkoistamiskäytäntö juontaa juurensa transaktiokustannustaloustieteeseen (transaction cost economics), jonka taustalla on pyrkimys yrityksen kannalta taloudellisesti kannattaviin valintoihin. Esimerkiksi Coase (1937) totesi, että yritysten olemassaolon syy on kyky järjestää joitakin toimintoja markkinahintoja alhaisemmilla kustannuksilla. Myöhemmin Williamson (1975) on väittänyt, että jos markkinoiden käyttäminen johtaa pienempiin toimintakustannuksiin kuin tuotteen valmistaminen sisäisesti, on tuote ostettava markkinoilta.

Varhaisista ulkoistamistapauksista saadut myönteiset kokemukset saivat muut yritykset myös ulkoistamaan toimintojaan 1990-luvulla (Lacity ja Hirschheim, 1993), mikä käynnisti uuden, Bandwagon-aikakauden ulkoistamisen historiassa. Hätösen ja Erikssonin (2009) mukaan yritykset keskittyivät yhä enemmän omaan ydinsaamiseen

ja alkoivat ulkoistaa toimintoja, jotka eivät kuuluneet oman asiantuntemuksen piiriin. Näin ollen kustannustehokkuuden saavuttaminen ei ollut enää ainoa ulkoistamisen motiivi, vaan yritykset etsivät ulkoisia taitoja, tietoa ja osaamista, jotka voisivat tuottaa lisäarvoa monimutkaisemmille ja strategisesti tärkeämmille organisaatioprosesseille. Perinteisestä ulkoistamisesta poiketen strategisempia toimintoja alettiin ulkoistaa, ja yritykset alkoivat luomaan entistä tiiviimpiä suhteita palveluntarjoajiinsa. (Hätönen & Eriksson, 2009). Nämä näkemykset pohjautuvat resurssipohjaiseen näkemykseen (resource-based view) ulkoistamisesta, jonka mukaan, ulkoistamisen avulla asiakkaat saavat käyttöönsä palveluntarjoajan erityisiä resursseja ja valmiuksia. Kun yritys tekee yhteistyötä palveluntarjoajansa kanssa ja hyötyy tämän ainutlaatuisista resursseista, se voi keskittyä enemmän ydinosaamiseensa ja parantaa kilpailukykyään (Lahiri, 2016).

Vuosituhaten vaihteeseen mennessä ulkoistamisen suosio oli johtanut tilanteeseen, jossa ulkoistaminen itsessään ei enää ollut kilpailuetu (Lawton and Michaels, 2001). Palveluntarjoajien maailmanlaajuinen saatavuus, alenevat vuorovaikutuskustannukset sekä parantuneet tietotekniikka- ja viestintäyhteydet tarjosivat kaikille yrityksille mahdollisuuden jäsentää liiketoimintaansa uudelleen (Doig & muut, 2001). Tällainen kehitys johti ulkoistamisen historian nykyiseen vaiheeseen – Barrierless Organizations (esteettömien organisaatioiden) -aikakauteen (Hätönen & Eriksson, 2009). Tällä aikakaudella on havaittavissa kasvava suuntaus kohti organisaatorakenteita, joiden rajat ovat hämärtyneet ja häipyneet. Aikakaudelta tunnettu transformatiivinen ulkoistaminen tähtää uusien radikaalien liiketoimintamallien luomiseen, jotka voivat luoda organisaatioille kilpailuetua ja muuttaa toimialojensa pelisääntöjä (Hätönen & Eriksson, 2009). Keskittyminen on täten siirtynyt omaisuuserien kasvattamisesta ja puuttuvien kyvykkyyksien hankinnasta uuden mukautuvan yrityksen tavoitteluun. Kun ulkoistaminen oli ennen väline sisäisten toimintojen virtaviivaistamiseen, siitä on tullut väline, jonka avulla yrityksiä muutetaan kohti joustavia organisaatiomuotoja, joissa tiukasti integroituneen hierarkian tilalle tulee löyhästi integroitunut organisaatorakenne, joka on osa organisaation toimijoiden verkostoa (Schilling ja Steensma, 2001).

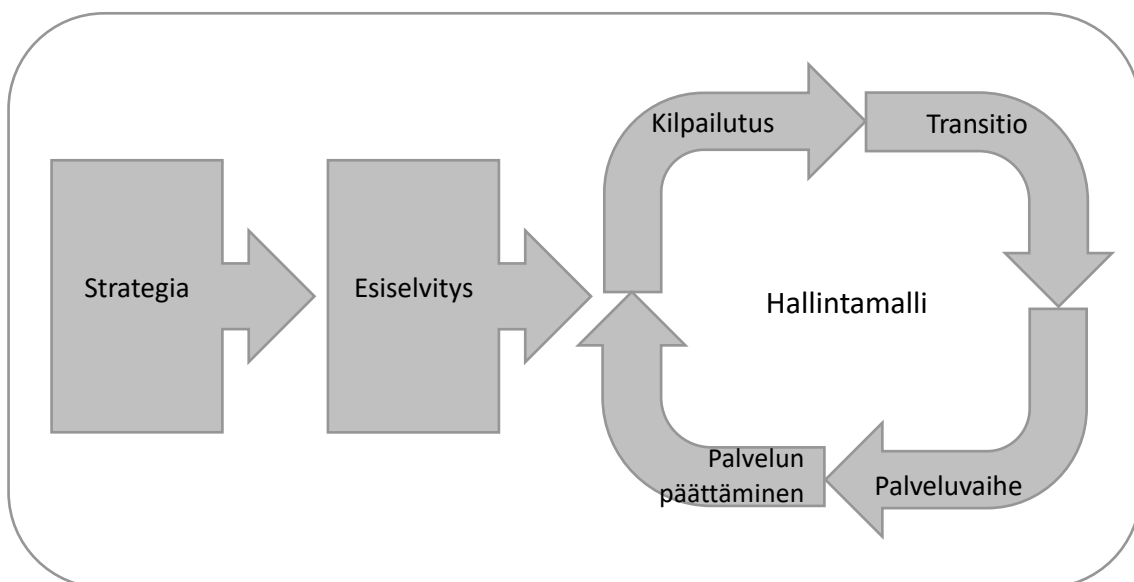
Barrierless Organizations -ajanjakson jälkeen ulkoistaminen on kehittynyt merkittävästi monilla eri osa-alueilla. Teknologian, sosiaalisen median ja pilvipalveluiden kehittyminen ovat tehneet ulkoistamisesta mahdollisen vaihtoehdon useimmille toimialoille, sillä ostajien, toimittajien ja palveluntarjoajien ollessa eri puolilla maailmaa he voivat tehdä yhteistyötä ja kommunikoida toistensa kanssa muutamassa sekunnissa (Awe & muut, 2018). Koronapandemian jälkeen ulkoistamisessa on nähty uusia trendejä, kuten etätyön yleistyminen ja digitaalisten palveluiden ulkoistaminen (Chua & muut, 2024). Siinä painottuu joustavuus ja resilienssi liiketoimintaprosesseissa.

### **2.2.2 Ulkoistamisen prosessi**

Ulkoistamispäätökseen vaikuttavat ulkoistavan organisaation motiivit, liiketoiminnan ominaisuudet sekä asiakasorganisaation ominaisuudet (Lacity & muut, 2011). Asiakasorganisaatiolta vaaditaan hyvää ymmärrystä omasta liiketoiminnasta ja sen tuomasta kilpailuedusta, jotta se tunnistaa parhaiten ulkoistettavaksi sopivat toimintonsa (Barthélemy, 2003). Kilpailuetuja ovat resurssit ja kyvykkyydet, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljitettäviä ja hyödynnettäviä sekä vaikeasti korvattavissa olevia ylivoimaisen suorituskäytönsä ansiosta. Organisaatio riskeeraa menettävänsä kilpailuetunsa, jos kyseisenlaisia resursseja ja kyvykkyyksiä ulkoistetaan. Kotabe ja Mol (2009) ehdottavat, että toimintojen ulkoistettavuusaste kannattaa ottaa huomioon ulkoistamista suunniteltaessa: on järkevää ulkoistaa toimintoja, joiden ulkoistettavuus on korkea, kun taas toimintoja, joiden ulkoistettavuus on matala, kannattaa toteuttaa oman yrityksen sisällä.

Miten ulkoistaminen sitten toteutetaan? Monet tutkijat ovat käsitelleet ulkoistamisprosessia ja tunnistaneet joitakin prosessiin sisältyviä vaihteita (Zhu & muut, 2001). Zhu ja muut (2001) ovat määritelleet ulkoistamisen sisältävän neljä vaihetta: suunnittelu (planning), kehittäminen (developing), toimeenpano (implementation) ja arviointi (evaluation). Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 43) ovat myöhemmin ehdottaneet vielä tarkempaa mutta osittain päällekkäistä ulkoistamisen mallia, jonka vaiheet ovat

ulkoistamisstrategian luonti ja esiselvitys, kilpailutus, transiio, palveluvaihe ja palvelun päättäminen. Nämä vaiheet on kuvattu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Ulkoistamisprosessin vaiheet (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 43).

Ulkoistamisprosessi lähtee liikkeelle ulkoistamisstrategiasta, jossa määritellään yrityksen itse toteuttamat ydintoiminnot, toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa ja ulkoistamiselle asetetut yleiset tavoitteet (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 43). Esiselvitysvaiheessa tarkasteluun otetaan yksittäinen, mahdollisesti ulkoistettava toiminto (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 50). Tässä vaiheessa kyseisen toiminnon ulkoistamiselle asetetaan tavoitteet, rajataan kohde ja määritetään ulkoistamisen ja sitä ympäröivien toimintojen toimintamallit. Lisäksi selvitetään kannattaako ulkoistaminen ylipäätään tehdä.

Ulkoistamisen suunnittelun tulisi Zhun ja muiden (2001) mukaan keskittyä hyvän liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Suunnitelman tulee yksilöidä riittävästi kaikki kustannukset, jotka liittyvät nykyiseen liiketoimintamalliin. Lisäksi siihen tulee arvioida kaikki kustannukset, joiden odotetaan syntyvän ulkoistamisen toimesta. Suunnitelmaan dokumentoidaan myös muut asiaan liittyvät tekijät, jotka vaikuttavat ulkoistamisen toteuttamiseen. Suunnitteluvaiheen tärkeyttä on korostettu monissa tutkimuksissa, sillä

kyseisen vaiheen tutkimiseen on keskitytty enemmän kuin koko prosessin tutkimiseen (de Boer & muut, 2006).

Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 65) kertovat seuraavaksi koittavan kilpailutusvaihe, jonka tavoitteena on kartoittaa tarjontaa ja valita yrityksen tarpeisiin sisällöltään, laadultaan ja kustannuksiltaan sopiva palveluntarjoaja. Kilpailutusvaihe pitää sisällään kilpailutuksen valmistelun esimerkiksi valitsemalla kandidaatit ja selvittämällä kandidaatteihin kohdistuvat arviointikriteerit sekä keskeiset sopimusehdot. Lisäksi kilpailutusvaiheeseen kuuluu valitulle palveluntarjoajalle tarjouksen laatiminen, sopimuksesta neuvottelemineen sekä sopimusvaihe. Niin ikään myös Zhun ja muiden (2001) määrittämän seuraavan vaiheen, kehittämissvaiheen, keskiössä on osittain samoja toimia, kuten sopimuksen laatiminen palveluntarjoajan kanssa, yhteistyösuhteen määrittäminen, vaikutukset nykyisiin työntekijöihin ja ulkoistamisen aikataulu. He tarkentavatkin, että myyjäsopimus (vendor agreement) on sopimus, jonka ovat neuvotelleet ja allekirjoittaneet sekä ulkoistava yritys että palveluntarjoaja. Sopimuksen sisällöstä puhuessaan he toteavat, että siinä tulee selkeästi yksilöidä esimerkiksi palveluntarjoajan tarjoamat palvelut, palveluntarjoajalle maksettava korvaus, sopimuksen maksuehdot, menetelmät muutosten tekemiseksi sopimukseen ja ehdot yhteistyön päättämisestä.

Ulkoistamisen toteuttaminen voi olla hyvin monimutkainen tapahtuma. Siksi yksityiskohtainen siirtymäsuunnitelma on tarpeen (Zhu & muut, 2001). Siirtymäsuunnitelmassa yksilöidään kaikki toiminnot, jotka on suoritettava onnistuneen ulkoistamisen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa tulee esimerkiksi huomioida, kuinka yhteistyösuhdetta pidetään jatkossa yllä, miten palveluun liittyvä tieto ja osaaminen siirretään ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle, miten yritysten keskinäinen viestintä hoidetaan sekä miten tietotekniset ja toimitilajärjestelyt toteutetaan (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 126). Transitio- tai toimeenpanovaiheen tavoitteena onkin siirtää vastuu ulkoistettavasta toiminnosta palveluntarjoajalle tai aikaisemmalta palveluntarjoajalta uudelle (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 125).

Kun palvelun tuottamisen vastuu on siirtynyt palveluntarjoajalle, alkaa palveluvaihe (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 161). Usein palvelun siirtymisen alkuvaiheessa palvelu ei toimi sovitulla tavalla, mikä on ymmärrettävää, sillä ulkoistamisessa palveluja tuottavat henkilöt usein vaihtuvat ja palveluprosessit muuttuvat. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 161) kehottavatkin reagoimaan ongelmiin nopeasti ja tekemään korjaavia toimenpiteitä. He myös neuvovat palveluvaiheessa panostamaan proaktiiviseen ja rakentavaan yhteistyöhön, jolloin noudatetaan aiemmin sopimusvaiheessa sovittuja toimia esimerkiksi ongelmien ratkaisemisesta ja muutosten toteuttamisesta.

Zhu ja muut (2001) ehdottavat ulkoistamisprosessin viimeiseksi vaiheeksi arviointia, jossa keskitytään selvittämään, mitä ulkoistamisprosessilla on saavutettu. Heidän mukaansa ei ole niinkään keskeistä, kuinka itse ulkoistamisprosessi on päätetty tehdä. Ulkoistamisen jälkeisessä arvioinnissa tulee tarkastella ulkoistamiselle ennalta määritellyjä tavoitteita, ja arvioida onko ne saavutettu. Myös kustannusten tilaa on hyvä arvioida vertaamalla ulkoistamista edeltäviä ja ulkoistamisen jälkeisiä kustannuksia toisiinsa. Ulkoistamisen jälkeisiä prosesseja on tarkasteltava sen määrittämiseksi, toimiiko ulkoistettu toiminto suunnitellulla tavalla, jotta parannuksia tai muutoksia vaativia toimia voidaan tehdä. Palvelusuhteen toimivuudesta huolehtiminen on tärkeää. Joskus kuitenkin suhdetta ei enää haluta jatkaa. Tällöin koittaa Lehikoisen ja Töyrylän (2013, s. 171) ulkoistamisen mallin viimeinen vaihe eli palvelun päättäminen ja palvelun siirto. Palvelusuhde voi päättyä esimerkiksi sopimuskauden umpeutumiseen.

### **2.2.3 Ulkoistamisen hyödyt**

Etenkin ulkoistamisen noustessa trendiksi tutkimuksissa hehkutettiin sen tuomia hyötyjä, joten organisaatiot ryhtyivät ulkoistamaan toimintojaan muiden perässä. Ulkoistamisen hyötyjä on monia. Hätönen ja Eriksson (2009) kokoavat artikkelissaan, että aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu kolme ulkoistamisen päämotiivia, jotka perustuvat jo aiemmin mainittuihin teoreettisiin suuntauksiin kuten transaktiokustannusteoriaan (ks.

Coase, 1937; Williamson, 1975), resurssipohjaiseen teoriaan (ks. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) sekä organisaatiota ja organisaatorakennetta koskeviin teorioihin (ks. Caves, 1971; Hymer, 1976). Myöhemmissä tutkimuksissa samat motiivit toistuvat edelleen keskeisinä syinä ulkoistamiselle.

Ensimmäinen ulkoistamisen päämotiivi koskee organisaatiossa ulkoistamisella saavutettavia kustannussäästöjä, kuten toimintakustannusten alenemista, kustannusten hallintaa ja resurssien vapauttamista tuottavampien liiketoimintayksiköiden käyttöön (Hätönen & Eriksson, 2009). Kustannussäästöt ovatkin yksi eniten mainituista ja tutkituista ulkoistamisen motiiveista (Lacity & muut, 2016). Ulkoistamisen avulla tapahtuvan kustannusten vähenemisen perustana ovat mittakaavaedut, jolloin erikoistuneet markkinatoimijat voivat minimoida tuotantokustannukset kehittämällä tuotantokapasiteettiaan ja jakamalla kysyntää useiden ostajien kesken (Poppo & Zenger, 1998). Asiakkaidensa moninaisuuden vuoksi palveluntarjoajalla on syvyyttä ja kokemusta, joita yksittäinen asiakas ei voi saavuttaa (Alexander & Young, 1996).

Toinen ulkoistamisen päämotiivi liittyy prosessien tehostamiseen ja tarpeeseen keskittyä ydinosaamiseen: sisäisten uudelleenjärjestelyjen avulla voidaan saavuttaa joustavuutta, nopeuttaa hankkeita, lyhentää markkinoille tuloaika, saada käyttöön joustavaa työvoimaa ja terävöittää liiketoiminnan painopistettä (Hätönen & Eriksson, 2009). Lacity ja muut (2011) sekä Asatiani ja muut (2019) kertovat, että palveluntarjoajan avulla ulkoistava yritys eli asiakas kykenee parantamaan liiketoimintansa skaalautuvuutta ja toimitusnopeutta. Yritykset ulkoistavat harvemmin liiketoimintaprosesseja, jotka ovat erittäin monimutkaisia tai kriittisiä liiketoiminnan kannalta (Lacity & muut, 2011). Nämä prosessit ovat monesti yrityksen ydintoimintoja, joihin keskittymiseen ulkoistaminen vapauttaa enemmän resursseja (Lacity & muut, 2011; Harland & muut, 2005; Dinu, 2015; Asatiani & muut, 2019). Esimerkki toiminnosta, joka ei ole monelle yritykselle ydintoiminto, on tässä tutkielmassa käsiteltävä palkkahallinto. Asantiani ja muut (2019) kertovat, että vastakkaisesti taas palveluntarjoajalle, joka tarjoaa palkkahallinnon

palveluja, nämä palvelut ovat ydintoimintoja. Täten palveluntarjoajalla on pätevyyttä ja resursseja tehokkaaseen palkkahallinnon tehtävien suorittamiseen.

Hätösen ja Erikssonin (2009) listaama kolmas ulkoistamisen motiivi on organisaation kyvykkyyksien parantaminen hankkimalla ulkoistamisen kautta sellaisia resursseja, tietoa ja taitoja, joita ei ole sisäisesti saatavilla. Tällaisia ovat esimerkiksi korkeasti koulutetun työvoiman käyttöön saaminen, palvelun laadun parantaminen, valmiiden innovaatioiden hankkiminen, yrityksen sisäisen asiantuntijuuden puutteen korvaaminen ja uuden teknologian käyttöön saaminen (Heikkilä ja Cordon, 2002; Kakabadse & Kakabadse, 2002; Quélin & Duhamel, 2003). Ulkoistamisen avulla yritys voi hyödyntää parhaita ulkopuolisia palveluntarjoajia ja järjestää uudelleen vakiintuneita osastoja, jotka ovat haluttomia muuttumaan (Barthélemy, 2003). Koska palveluntarjoaja on erikoistunut johonkin tiettyyn yrityksen ydinliiketoimintaan kuulumattomaan toimintoon, on mittakaavaetuja ja asiantuntemusta sekä teknologiaa hyödynnettävissä samojen tehtävien tehokkaampaan ja parempaan suorittamiseen kuin mihin yrityksen sisäinen osasto kykenee (Zhu & muut, 2001).

Ulkoistamisella voidaan näiden kolmen päämotiivin perusteella saavuttaa monenlaisia hyötyjä, jotka ovat taloudellisia, operatiivisia ja strategisia. Päämotiivien lisäksi ulkoistamisella on muitakin motiiveja. Gilley ja Rasheed (2000) selvittivät tutkimuksessaan, että huolellisesti suunnitellut ulkoistamisstrategiat lisäävät organisaation yleistä suorituskykyä. Awe ja muut (2018) puolestaan ovat tarkentaneet, että ulkoistamisella on positiivinen yhteys taloudelliseen, toiminnalliseen sekä suhteisiin liittyvään suorituskykyyn. Ulkoistamista pidetäänkin yleisesti erittäin tehokkaana keinona vähentää kustannuksia ja parantaa yrityksen suorituskykyä. Kuitenkin Lahiri (2016) huomauttaa, että tutkijat käyttävät tutkimuksissaan yleensä hyvin erilaisia ulkoistamisen laajuuden ja yrityksen suorituskyvyn mittareita. Hätönen ja Eriksson (2009) kertovat, että ulkoistamisen suorituskyky ei myöskään määräydy pelkästään yhden tekijän perusteella. Vaihtelevien mittareiden ja monen tekijän yhteisvaikutuksen vuoksi on hyvin vaikeaa päätellä, lisääkö ulkoistaminen todella yrityksen suorituskykyä (Lahiri,

2016). Lahirin (2016) mielestä on kuitenkin selvää, että ulkoistamisella voi olla myönteisiä, kielteisiä, sekalaisia, kohtalaisia tai ei lainkaan vaikutuksia yritykseen. Hänen tutkimuksensa tulokset viittaavat lisäksi siihen, että suorituskykyyn kohdistuvat vaikutukset riippuvat suurelta osin siitä, miten johto hahmottaa, suunnittelee ja toteuttaa ulkoistamisen.

Suorituskyvyn tehostamisen lisäksi ulkoistaminen antaa tilaa uusille ideoille ja luovuudelle, kun yrityksen sisäisistä asenteista ja rajoituksista vapaudutaan (Harland & muut, 2005). Uudet ja ketterämmät lähestymistavat otetaan käyttöön, jolloin nykyisistä sisäisistä prosesseista, kulttuureista ja tabuista luovutaan. Uudessa tavassa toimia on omat riskinsä, mutta Dinu (2015) korostaa, että ulkoistamisen etuna on se, että riskit jaetaan palveluntarjoajan kanssa.

Ulkoistamisen motiivit kietoutuvat yhteen ja kokonaisuutena ne hyödyttävät yritystä enemmän kuin mikään etu yksinään. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikkia edellä mainittuja hyötyjä saavuteta jokaisen ulkoistetun toiminnon kohdalla. Onkin keskeistä asettaa selkeät tavoitteet jokaiselle ulkoistamiselle erikseen ja pohtia, miten niiden saavuttaminen mahdollistetaan.

#### **2.2.4 Ulkoistamisen riskit**

Vaikka ulkoistaminen on tehokas väline kustannusten leikkaamiseen, suorituskyvyn parantamiseen ja ydinliiketoimintaan keskittymiseen, ulkoistamisaloitteet eivät usein saavuta johtoportaan asettamia odotuksia ja tavoitteita (Barthélemy, 2003). Ulkoistamisprosessin aikana voi ilmetä monenlaisia riskejä, jotka pitää huomioida etukäteen epäonnistuneen ulkoistamisen välttämiseksi. Barthélemy (2003) toteaa, että epäonnistuneista ulkoistamisyrityksistä raportoidaan harvoin, koska yritykset ovat haluttomia julkistamaan niitä mahdollisten mainehaittojen vuoksi. Hän kuitenkin jatkaa, että ulkoistamisen epäonnistumisista voidaan päätellä arvokkaita käytäntöjä etenkin silloin, kun niitä verrataan onnistuneisiin ulkoistamisiin. Farrell (2006) kertoo, että

yritykset tekevät usein ulkoistamispäätöksiä tarkastelemalla vain muutamia vaihtoehtoja, jotka perustuvat heidän aiempiin kokemuksiinsa ja kilpailijoiden toimintaan. Vähäisen tiedon varassa voi olla vaikea ymmärtää ulkoistamisen haasteita. Niiden ymmärtäminen on kuitenkin olennaista ulkoistamisprosessin onnistumisen varmistamisessa.

Barthélemy (2003) on listannut seitsemän ”kuolemansyntiä”, jotka ovat useimpien epäonnistuneiden ulkoistusten taustalla:

- 1) Ulkoistetaan toimintoja, joita ei pitäisi ulkoistaa
- 2) Valitaan väärä palveluntarjoaja
- 3) Laaditaan huono sopimus
- 4) Jätetään huomiotta henkilöstöasiat
- 5) Menetetään ulkoistetun toiminnon valvonta
- 6) Ulkoistamisen piilevien kustannusten huomiotta jättäminen
- 7) Jätetään irtautumisstrategia suunnittelematta (esimerkiksi toimittajan vaihtaminen tai ulkoistetun toiminnon uudelleenintegrointi)

Ulkoistaminen yhdistetään usein automaattiseen kustannusten vähenemiseen ja suorituskyvyn paranemiseen. Barthélemy (2003) selittää, että tämä liian optimistinen näkemys ulkoistamisesta johtuu siitä, että useimmat ulkoistamista käsittelevät artikkelit kirjoitetaan ”kuherruskuukauden” aikana eli juuri ennen sopimuksen allekirjoittamista tai juuri sen jälkeen. Tuolloin raportoidut hyödyt eivät ole todellisia vaan vasta ennusteita. Tämä johtaa ilmiöön, jossa yritykset ulkoistavat jäljitelläkseen kilpailijoita, joiden ne odottavat menestyvän ulkoistamisessa (Lacity & Hirschheim, 1993). On kuitenkin tärkeää, että ulkoistetaan juuri kyseisen yrityksen liiketoiminnan kannalta järkeviä toimintoja. Harland ja muut (2005) kehottavat tunnistamaan yrityksen keskeiset toiminnot sekä muut kuin ydintoiminnot, jottei tahattomasti ulkoisteta yrityksen ydintoimintoja.

Hyvän palveluntarjoajan valinta on ratkaisevan tärkeää menestykselle ulkoistamiselle (Barthélemy, 2003). Huonosti tehty taustatutkimus mahdollisista palveluntarjoajista vaarantaa ulkoistamisen onnistumisen heti kättelyssä (Dinu, 2015).

Razzaquen ja Shengen (1998) mukaan menestyksestä palveluntarjoajan valintaa varten on asetettu lukuisia kriteerejä, jotka voidaan kategorioida kovaan ja pehmeään pätevyteen. Heidän mukaansa kovat pätevydet ovat konkreettisia, ja ne voidaan helposti todentaa huolellisella tutkimisella. Niitä ovat esimerkiksi palveluntarjoajan liiketoiminnallinen kokemus ja taloudellinen vahvuus sekä kyky tarjota edullisia ja huipputason ratkaisuja asiakkaan toiveisiin.

Pehmeät pätevydet ovat puolestaan asenteita, jotka voivat muuttua olosuhteiden mukaan. Tärkeitä pehmeitä pätevyksiä ovat hyvä kulttuurinen yhteensopivuus, joustavuus sekä sitoutuminen jatkuvaan kehittymiseen ja pitkäaikaisen suhteen kehittämiseen (Razzaque & Sheng, 1998). Ulkoistamiskirjallisuudessa korostetaan sitä, että liiketoimintakumppaneiden on luotava ja ylläpidettävä vahvaa kumppanuutta kehittyen yhdessä molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi (Kedia & Lahiri, 2007). Rakentavan suhteen luominen ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on keskiössä ulkoistamisjärjestelyn onnistumisen kannalta (Lyons & Brennan, 2014). Tämän lisäksi myös luotettavuus on tärkeä pehmeä kriteeri palveluntarjoajan valinnassa, sillä sen nojalla voidaan olettaa, ettei palveluntarjoaja yritä hyötyä asiakkaastaan mahdollisuuden tullen (Zaheer & muut, 1998). Kumppanien veloitteet ja niiden täyttäminen ennustavatkin ulkoistamisen onnistumista merkittäväällä tavalla (Koh & muut, 2004).

Hyvä sopimus on olennainen ulkoistamisen onnistumisen kannalta, koska se auttaa luomaan vallan tasapainon asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (Saunders & muut, 1997). Sisällöltään sopimuksen on oltava tarkka, kokonainen, kannustinperusteinen sekä tasapainoinen mutta myös joustava (Barthélemy, 2003). Jos yritys kirjoittaa huonon sopimuksen palveluntarjoajan kanssa, sillä on Barthélemy'n (2003) mukaan toiminnon hallinnan menettämisen ohella suurin vaikutus ulkoistamisen lopputulokseen. On virhe käyttää liian vähän aikaa sopimusneuvotteluihin ja teeskennellä, että kumppanuussuhde palveluntarjoajan kanssa hoitaa itse itsensä (Willcocks & Choi, 1995). Hyvän sopimuksen laatiminen on aina tärkeää, koska se antaa kumppaneille mahdollisuuden asettaa

odotuksia ja sitoutua tavoitteisiin (Barthélemy, 2003). Sopimuksessa tuleekin asettaa standardit prosesseille ja palvelun laadulle (Dinu, 2015).

Barthélemy (2003) kertoo, että henkilöstöasioiden tehokas hallinta on ratkaisevan tärkeää ulkoistamisprosessissa, koska työntekijät pitävät ulkoistamista yleensä heidän taitojensa aliarvioimisena. Dinun (2015) mukaan työntekijöiden motivaatio heikkenee, koska ulkoistaminen näkyy työpaikkojen menettämisenä tai menettämisen pelkona. Tämä voi pahimmillaan johtaa laajamittaiseen henkilöstön irtisanoutumiseen jo ennen varsinaista ulkoistamista. Patel ja muut (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityksen sisäisillä työntekijöillä on taipumus verrata uutta palvelua jatkuvasti ulkoistamista edeltävään tilanteeseen. Koska muutos yleensä horjuttaa valtasuhteita, he saivat vaikutelman, että sisäisen henkilöstöhallinnon henkilöstö suhtautui ulkoistamiskäytäntöön melko kielteisesti, ja tämä voidaan tulkita epävarmuudeksi oman työpaikan turvaamisesta. Avoin kommunikaatio on keskiössä henkilöstöasioiden hallinnassa (Barthélemy, 2003). Avainhenkilöt on pidettävä palveluksessa ennalta laadittujen strategioiden avulla. Heitä on motivoitava, sillä ulkoistamisella on kielteinen vaikutus työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen ja organisaatioon kohdistuvaan lojaaliuteen, vaikka he säilyttäisivät asemansa yrityksessä (Barthélemy, 2003; Dinu, 2015). Tästä voi seurata tuottavuuden laskua tai jopa toimintahäiriöitä, kuten lakkoja.

Uusien vastualueiden tarjoaminen on tapa sitouttaa työntekijä työhönsä (Barthélemy, 2003). Monesti yritys pystyykin tarjoamaan uudenlaista vastuuta ulkoistamisen yhteydessä, koska yleensä toiminnon ulkoistamisen jälkeen työntekijän työtehtävät siirtyvät palvelun suorasta toimittamisesta rajapintaan palveluntarjoajan ja loppukäyttäjien välille. Tällöin työtehtävät muuttuvat palvelun tuottamisesta sen johtamiseen ja kehittämiseen. (Lehikoinen & Töyrylä, 2013, s. 112).

Tämä merkittävä muutos edellyttää uusia taitoja, jotka voidaan hankkia koulutuksen ja jatkuvan tuen avulla (Barthélemy, 2003). Kun jokin toiminto ulkoistetaan, on ratkaisevan tärkeää säilyttää yrityksessä pieni ryhmä avainhenkilöitä, jotka hoitavat

palveluntarjoajan asioita. Tällöin ulkoistettujen toimintojen valvontaa ei menetetä. (Barthélemy, 2003). Valvonnan ja hallinnan menettäminen on ulkoistamiseen liitetty riski, joka myös vaikuttaa negatiivisesti ulkoistamispäätökseen (Dinu, 2015; Asantiani & muut, 2019). Hallinnan menettämisen pelko tarkoittaa ulkoistavan yrityksen huolia siitä, että he eivät pysty hallitsemaan ulkoistettua toimintoa (Lacity & muut, 2016).

Hätönen ja Eriksson (2009) huomauttavat että, kontrollin ja valvonnan menettämisen välttämiseksi avainhenkilöiden on kyettävä kehittämään ulkoistetun toiminnon strategiaa ja pitämään se linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. He jatkavat, että yhteistyö ja sen kehittäminen palveluntarjoajan kanssa ovat keskeisiä toimia ulkoistamissuhteen hallinnoinnissa. Yrityksen kyky hallinnoida suhdettaan palveluntarjoajaan on tärkeää, mutta sitä on täydennettävä myös teknisillä taidoilla. Jos asiakasyrityksessä kukaan ei pysty arvioimaan ulkoistetun toiminnon teknistä kehitystä, ulkoistaminen epäonnistuu väistämättömästi (Barthélemy, 2003). Ulkoistamisprosessin asianmukainen hallinta ulkoistettavan toiminnon arvioinnista jatkuvaan ulkoistamissuhteen hallintaan määrittää lopulta, johtaako ulkoistaminen onnistumiseen vai epäonnistumiseen (Hätönen ja Eriksson, 2009).

Ulkoistaessaan toimintoja yritys usein luottaa siihen, että se pystyy arvioimaan, tuottaako ulkoistaminen kustannussäästöjä. Kuitenkin yritykset jättävät usein huomioimatta piilokustannukset, jotka voivat vakavasti vaarantaa ulkoistamisen kannattavuuden. Piilokustannukset voivat vaihdella organisaatiosta ja palveluntarjoajasta riippuen, mutta transaktiokustannustaloustiede ehdottaa, että olemassa on kahdenlaisia ulkoistamisen piilokustannuksia: toimittajan etsintä- ja sopimuskustannukset sekä palveluntarjoajan hallinnointikustannukset (Barthélemy, 2001). Ulkoistamisen piilevien kustannusten mahdollisten vaikutusten kartoittamisessa Barthélemy (2003) suosittaa harkitsemaan ulkopuolisen asiantuntijan palkkaamista. Tällaiset asiantuntijat tuntevat ulkoistamisen ja tietävät, miten tietyt sudenkuopat vältetään. Ulkoistamisen piilokustannusten käsittely on tärkeä aihe johdolle, koska

piilokustannukset voivat ääritapauksessa asettaa ulkoistamisen hyödyt kyseenalaisiksi (Barthélemy, 2003).

Monet johtajat ovat haluttomia ennakoimaan ulkoistussopimuksen päättymistä (Barthélemy, 2003). Siksi he eivät useinkaan suunnittele irtautumisstrategiaa eli toimittajan vaihtoa tai ulkoistetun toiminnon uudelleenintegrointia asiakasyritykseen. Barthélemy (2003) kuitenkin toteaa, että on tärkeää, että ulkoistussopimukseen sisällytetään palautettavuuslauseke, jolloin ulkoistettu toiminto voidaan tarvittaessa palauttaa asiakkaan oman yrityksen hallintaan. Tämä suunnitelma tulisi tehdä jo asiakkuuden alusta alkaen. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 173) kertovat, että itse ulkoistussopimukseen tulee kirjata syyt, joiden nojalla kumpikin osapuoli voi irtisanoa sopimuksen ja minkä irtisanomisajan puitteissa. Tällöin sekä asiakasyritys että palveluntarjoaja voivat ennakoida tulevaa ja valmistella, miten toimitaan, kun yhteistyö loppuu tai uutta sopimuskautta sovitaan.

Barthélemyn (2003) ulkoistamisen ”kuolemansyntien” lisäksi on määritelty myös muita ulkoistamisen riskejä. Dinu (2015) tuo esille, että ulkoistaminen voi luoda tietoturvariskin sekä riskin yrityssalaisuuksille. Lacity ja muut (2011) ovat myös huolissaan turvallisuuteen liittyvistä asioista, jotka kattavat asiakasyrityksen huolen ulkoistettuihin tehtäviin liittyvien tietojen ja/tai henkisen omaisuuden yksityisyydestä ja turvallisuudesta. Lehikoinen ja Töyrylä (2013, s. 45) nostavat esiin ulkoistamiseen liittyvän riskin luottamuksellisten tietojen vuotamisesta kilpailijoille tai julkisuuteen. Yrityksen turvallisuuteen liittyvien riskien välttämiseksi Dinu (2015) painottaa, että asiakasyrityksen on vaadittava palveluntarjoajalta asiakasyrityksen tietoturva- ja turvallisuusstandardien noudattamista, jotta arkaluonteinen tieto pysyy vain asiaan kuuluvien henkilöiden tiedossa.

Ulkoistamiseen liittyy myös oikeudellisia ja sääntelyyn liittyviä riskejä. Ulkoistavan toimijan sekä palveluntarjoajan tulee olla tietoisia maan erityislaeista ja -säädöksistä, jotta kyetään varautumaan yhteensopimattomuuksiin ja tehdä sallittuja kompromisseja

(Dinu, 2015). Lehkoinen ja Töyrylä (2013, s. 44) huomauttavat riskistä ylipäättään onnistua integroimaan molempien yritysten toiminnot keskenään ilman prosessien hitautta, byrokraattisuutta ja palvelutason heikentymistä. Prosessien integroimisessa kuitenkin auttaa hyvä kommunikaatio, suunnitellut tavoitteet, välitön tekeminen sekä tarvittava dokumentointi (Dinu, 2015). Kaiken kaikkiaan liiketoimintojen ulkoistamiseen liittyvät vakavimmat riskit ovat riskejä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä liiketoiminnan jatkuvuuteen uhkaamalla tietojen luottamuksellisuutta ja sääntelyn noudattamista (Dinu, 2015). Dinu (2015) kuitenkin korostaa, että ulkoistamisen riskit voidaan välttää tekemällä yhteistyötä oikean palveluntarjoajan kanssa.

## **2.3 Palkkahallinnon ulkoistaminen**

Tässä alaluvussa teorian kaksi aiempaa alalukua yhdistyvät, sillä seuraavaksi syvennyttään palkkahallinnon ulkoistamiseen. Ensimmäiseksi määritellään, mitä se on. Sitten pureudutaan kyseisen toiminnon ulkoistamisen syihin sekä palkkahallinnon ulkoistamisella mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin. Viimeiseksi käydään läpi riskejä, jotka liittyvät erityisesti palkkahallinnon ulkoistamiseen.

### **2.3.1 Palkkahallinnon ulkoistamisesta**

Monet yksityisen sektorin organisaatiot ovat aloittaneet ulkoistamisen tukipalvelujen, kuten ateriapalvelujen, siivouksen, kunnossapidon ja turvallisuuspalvelujen ulkoistamisesta (Bailey & muut, 2002). Ulkoistamisen yleistyttyä yritykset ovat siirtyneet ulkoistamaan myös omia sisäisiä prosessejaan, jotka ovat yleisesti muita kuin ydintoimintoja, kuten rahoitus- ja taloushallinnon prosesseja, kirjanpitoa ja henkilöstöhallinnollisia tehtäviä (Asatiani & muut, 2019). Palkkahallinnon ulkoistaminen on yksi tällainen prosessi. Hallinnollisten ja muiden tukitoimintojen ulkoistaminen lisää käytettävissä olevaa aikaa muihin strategiaan painopisteisiin keskittymiselle (Thomas & Thomas, 2011).

Palkkahallintoa ulkoistettaessa kyseessä on toiminta, jossa yritys tekee sopimuksen palveluntarjoajan kanssa, joka hoitaa kaikki palkanlaskentaan liittyvät toiminnot ja hallinnoi prosessia ilman asiakasyrityksen tarvetta ylläpitää suurta palkanlaskentaosastoa (Thomas & Thomas, 2011). Ulkoistaminen mahdollistaa yrityksen keskittymisen ydintoimintoihinsa samalla, kun ulkopuolinen taho huolehtii palkanlaskennasta ja maksuliikenteestä (Kremic & muut, 2006).

Yhä useammat yritykset ulkoistavat palkkahallintonsa vähentääkseen kustannuksia ja parantaakseen kannattavuuttaan (Thomas & Thomas, 2011). Palkkahallintoa pidetäänkin usein yhtenä ensisijaisena ehdokkaana ulkoistamiselle, sillä palkanlaskentaprosessiin liittyy vähän henkilöiden välisiä toimia ja paljon tiedonsiirtoa (Apte & Mason, 1995; Maurer & Mobley, 1998). Valinta palkkahallinnon ulkoistamiseen ei kuitenkaan ole mustavalkoinen. Itse asiassa Liston (2008) huomauttaa, että palkkahallintoa ei voi kokonaan ulkoistaa, koska jonkun yrityksessä on päätettävä, mitä palkkaa kukin työntekijä saa sekä jonkun on varmistettava, että palkansaajille maksetaan lainsäädännön edellyttämät korvaukset työstä.

### **2.3.2 Palkkahallinnon ulkoistamisen syyt ja hyödyt**

Thomasin ja Thomasin (2011) mukaan useimmat organisaatiot ulkoistavat palkkahallinnon monista eri syistä, kuten kustannusten vähentämiseksi ja kontrolloimiseksi, ydinosaamiseen keskittymiseksi, alan asiantuntijoiden taitojen ja teknologioiden hyödyntämiseksi ja saadakseen säännölliset päivitykset uusimmista palkka- ja verolainsäädännöistä. Palkkahallinnon ulkoistamisen syyt ja hyödyt ovatkin pitkälti samankaltaisia kuin yleisesti muidenkin toimintojen ulkoistamiseen johtaneet syyt ja niistä saadut hyödyt. Palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyy kuitenkin omat erityisyytensä.

Wright ja muut (1994) käsittelevät artikkelissaan inhimillisen pääoman kehittämisen välttämättömyyttä yrityksen kilpailuedun ylläpitämiseksi. Koska inhimillinen pääoma voi olla harvinaista ja jäljittelemätöntä tietyillä toimialoilla, useimmat tällaisille kapeille toimialoille kuuluvat yritykset ulkoistavat toissijaisia toimintoja, kuten palkkahallinnon, säästääkseen kustannuksia ja aikaa. Klaas ja muut (2001) puolestaan nostavat esille palkkahallinnon sisältävän rutiininomaisia hallinnollisia tehtäviä, jotka ovat vähemmän riippuvaisia organisaatiokohtaisesta hiljaisesta tiedosta kuin henkilöstöhallinnon muut tehtävät. Tämän seurauksena he olettavat yrityksen ulkoistavan enemmän paljon tiedonsiirtoa sisältävän palkkahallinnon kuin muita HR-toimintoja, jotka sisältävät yrityksen ainutlaatuisia toimintatapoja. Myös Lepak ja Snell (1998) puoltavat edellistä, sillä toiminnon ainutlaatuisuus ja arvo ohjaavat ulkoistamispäätöstä, jossa arvokkaat ja ainutlaatuiset toiminnot on parasta toteuttaa sisäisesti, kun taas vähemmän ainutlaatuiset ja arvokkaat tehtävät, kuten palkkahallinto, voidaan ulkoistaa. Tällaiset vähemmän erityislaatuiset ja kaikissa yrityksissä yleisesti esiintyvät tehtävät ovat helposti käytettävissä yrityksen ulkopuolelta suhteellisen pienellä hinnalla (Sheehan & Cooper, 2011).

Alewell ja muut (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että henkilöstöhallinnon, johon kuuluu myös palkkahallinto, ulkoistamista koskevien päätösten laukaisevat tekijät ovat vahvasti yhteydessä organisaatiomuutoksiin, kuten uudelleenjärjestelypäätöksiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Heidän mukaansa tällaisiin tilanteisiin liittyy usein muutos työvoimatarpeessa. Klaas ja muut (1999) saivat samankaltaisia tuloksia tutkimuksessaan. Heidän mukaansa yritykset ulkoistavat henkilöstöhallinnon tehtäviään enemmän silloin kun ne kokevat epävarmuutta, joka monesti esiintyy tarpeena henkilöstömäärän mukauttamiseen ja tehtävien uudelleen kohdentamiseen. Thomas ja Thomas (2011) puolestaan tuovat esille, että kysynnän ja tarjonnan vaihtelusta johtuva suuri työntekijöiden poistuma on ongelma useimmille yrityksille. Palkkahallinnon ulkoistamisella voidaan taata palkanmaksun luotettavuus ja jatkuvuus tällaisissa tilanteissa. Tällöin työntekijöiden poistuma ja poissaolot eivät vaikuta palkkahallinnon toimintaan ja palkanmaksun aikatauluun. Woodall ja muut (2007) huomauttavat, että

henkilöstöhallinto tekee harvoin ulkoistamispäätöksen yksin, vaan usein ehdotus ulkoistamisesta tulee toiselta yrityksen osastolta. Näin ollen liiketoiminnan muut toiminnot vaikuttavat ulkoistamispäätökseen.

Useimmat yritykset antavat palkkahallinnolliset tehtävät henkilöstö- tai talousosaston vastuulle. Thomasin ja Thomasin (2011) mukaan palkanlaskennan toimintojen suorittaminen vie kuitenkin paljon aikaa ja näin ollen suurin osa työntekijöiden työajasta kuluu rutiinitehtävien suorittamiseen. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvä stressi voi aiheuttaa virheitä, jotka vahingoittavat yrityksen mainetta pitkällä aikavälillä. Liston (2008) selittääkin, että palkanlaskenta on yrityksen tärkein tehtävä, kun mietitään virheen anteeksiantoa: väärin maksettu palkka on vaikea saada anteeksi. Hän jatkaa, että jos työntekijä ei saa täsmälleen ajallaan juuri sitä palkkaa, jota odottaa, on varmaa, ettei mitään muuta saada tehdyksi ennen kuin tilanne on korjattu. Ulkoistamisen avulla palkkojen käsittelyyn kuluva aika ohjataan tuottavampiin asioihin, koska työntekijät voivat keskittyä päätehtäviin tai ydintoimintoihin. Tämä puolestaan lisää tuottavuutta ja mahdollisuudet virheiden tekemiselle ovat pienemmät (Thomas & Thomas, 2011). Lisäksi huomioitavaa on se, että kun palkkahallinnolliset tehtävät tehdään sisäisesti, tarvittava osaaminen on palkattava, koulutettava ja sitä on hallinnoitava. Se on organisaatiolle aikaa vievä ja kallis prosessi (Thomas & Thomas, 2011).

Thomasin ja Thomasin (2011) mukaan ulkoistavan yrityksen taakka on pienempi, kun palkkahallinnollisiin tehtäviin erikoistunut palveluntarjoaja on ajan tasalla muuttuvista viranomais määräyksistä. Hyvä palveluntarjoaja päivittää jatkuvasti tietämystään erilaisista sääntelyyn ja veroasioihin liittyvistä muutoksista. Ulkoistavan yrityksen ei tällöin tarvitse tietää jokaisesta muuttuvasta laista, säännöksestä tai verotukseen liittyvästä muutoksesta, kun palveluntarjoaja huomioi ne. Mou ja Kleiner (2006) kuitenkin muistuttavat, että työnantajan vastuu ei kuitenkaan lopu palkkahallinnon ulkoistamiseen. Itse asiassa työnantaja on viime kädessä vastuussa kaikista virheistä ja niille määräytyistä seuraamuksista. He jatkavat, että näin ollen on erittäin tärkeää, että ulkoistava yritys säilyttää riittävän asiantuntemuksen ja valvonnan tason, jotta se voi

valvoa palveluntarjoajaa petosten, tuhlauksen tai toiminnon huonon hallinnoinnin estämiseksi.

### **2.3.3 Palkkahallinnon ulkoistamisen haasteet**

Palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyy myös riskejä. Yksi keskeisesti palkkahallinnon ulkoistamiseen liitetty haaste on asiakastietojen turvallinen säilyttäminen ja tietojen oikeellisuus (Mou & Kleiner, 2006). Asiakasyrityksen tulee kehittää vankka suhde palveluntarjoajaansa, koska palkkahallinnon ulkoistaminen edellyttää yrityksen keskeisten tietojen jakamista palveluntarjoajalle (Mou & Kleiner, 2006). Mou ja Kleiner (2006) huomauttavat, että työnantajan liiketoimintakumppanina palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakastietojen hallinnan välttämättömyys. Tietoturvariski on merkittävä huolenaihe, sillä palveluntarjoajan käsitellessä palkkatietoja, on varmistettava, että henkilötiedot ja muut arkaluontoiset tiedot pysyvät turvassa (Gonzalez & muut, 2010). Mou ja Kleiner (2006) muistuttavat, että on asiakasyrityksen vastuulla seurata, ottaako palveluntarjoaja käyttöönsä uusinta teknologiaa ja järjestelmien päivityksiä luvattomien henkilöiden järjestelmiin pääsyn estämiseksi.

Ulkoistaminen voi aiheuttaa ongelmia palvelun laadun hallinnassa. Organisaatioiden on vaikea valvoa ja varmistaa, että palveluntarjoaja täyttää kaikki sovitut laatustandardit ja aikataulut (Kremic & muut, 2006). Tämä voi johtaa heikentyneeseen palvelun laatuun ja tyytymättömyyteen organisaation sisällä. Lisäksi ulkoistaminen voi johtaa organisaation ja palveluntarjoajan välisiin kommunikaatio- ja koordinoitioongelmiin. Tehokas viestintä on kriittistä onnistuneen ulkoistussuhteen ylläpitämiseksi. Sen puute voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheitä (Dibbern & muut, 2004). Myös joustavuusongelmat on liitetty ulkoistettuun palkkahallintoon, sillä muuttuvien liiketoimintatarpeiden ja -vaatimusten ilmetessä tilanne saattaa olla haasteellinen palveluntarjoajalle, mikä hidastaa uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin reagointia (Lacity & muut, 2008).

Vaikka kustannusten vähentäminen nähdään yhtenä keskeisenä syynä palkkahallinnon ulkoistamiselle, se voi kuitenkin olla myös riski. Lawler ja Mohrman (2003) ovat osoittaneet, että henkilöstöhallinnon ulkoistaminen voi johtaa ongelmiin, jotka liittyvät huonoon palveluun, liiketoimintaa riittämättömästi tunteviin palveluntarjoajiin ja siten ennakoitua korkeampiin kustannuksiin. Lisäksi ulkoistamisen taloudelliset riskit voivat sisältää odottamattomia kustannuksia, kuten sopimuksen hallintaan liittyviä kuluja tai palveluntarjoajan epäonnistumisesta aiheutuvia lisäkuluja (Willcocks & Lacity, 2009). Tämän vuoksi organisaation on tärkeää suorittaa perusteellinen kustannus-hyötyanalyysi ennen ulkoistamispäätöksen tekemistä.

### **3 Tutkimuksen metodologia ja toteutus**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, ja aineistoa kerättiin sekä teemahaastattelujen että kohdeorganisaatiolta saatujen dokumenttien avulla. Luvussa esitellään ensimmäiseksi kohdeorganisaatio lyhyesti. Tämän jälkeen käsitellään laadullista tutkimusta, määritetään tapaustutkimus sekä esitellään tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät, informantit ja aineiston analyysitapa.

#### **3.1 Kohdeorganisaatio**

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on merkittävä toimija teknologiateollisuuden toimialalla. Se on kansainvälinen pörssiyritys. Suomessa henkilöstöä on noin 3000. Kohdeorganisaatiossa tapahtui suuria muutoksia vuonna 2020, kun kaksi yritystä fuusioituivat. Molempien organisaatioiden palkkahallinnot oli organisoitu eri tavalla. Yhdessä organisaatiossa palkkahallinto oli jo ulkoistettu (yritys Y). Toisessa organisaatiossa (yritys X) palkkahallinto oli puolestaan organisoitu sisäisesti eli organisaatiossa oli oma tiimi hoitamassa palkanhallinnollisia tehtäviä. Fuusion jälkeen palkkahallinnot yhtenäistettiin niin, että aiempi sisäinen palkkahallinto ulkoistettiin samalle palveluntarjoajalle, joka oli jo käytössä fuusion toisella osapuolella. Palkkahallinnon ulkoistus tapahtui joulukuussa 2021. Siitä on nyt kulunut aikaa noin pari vuotta, joten on strategisesti sopiva ajankohta tarkastella ulkoistamisen vaikutuksia kohdeorganisaatioon ja palkkahallinnon toimivuuteen nykyisellään.

#### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmällä viitataan niihin moninaiisiin keinoihin, joiden avulla tutkimuksen aihetta tutkitaan ja pyritään löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Tutkimuskysymykset ohjaavat menetelmän valintaa. Tämän tutkimuksen

menetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan rikasta ja yksityiskohtaista tietoa jostakin ilmiöstä keräämällä tietoa henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisessa ympäristössään (Juuti & Puusa, 2020, s. 11). Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia keskittyen osallistuvien ihmisten näkökulmiin ja tutkijan vuorovaikutukseen havaintojen kanssa. Tämä tutkimusmenetelmä korostaa tutkittavien kokemuksia ja pyrkii tuottamaan teoreettisesti mielekästä ja ymmärrettävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020, s. 74).

Koska tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään kohdeorganisaation palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita sekä ulkoistetun palkkahallinnon toimivuutta nykyisellään kohdeorganisaation avainhenkilöiden kokemusten ja näkemysten perusteella, laadullinen tutkimus on looginen valinta tutkimuksen menetelmäksi. Tätä tukee myös se, että kohdeorganisaatiossa on vain pieni joukko ihmisiä, jotka kykenevät antamaan tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa. Tutkimusmenetelmäksi ei sopisi esimerkiksi kvantitatiivinen tutkimus, koska sillä ei pystytä keräämään tämän tutkimuksen kannalta tarvittavan yksityiskohtaista tietoa, eikä yksittäisen informantin kokemukset tulisi tarpeeksi selvästi esille.

Laadullinen tutkimus käyttää useita erilaisia menetelmiä, kuten haastatteluja, havaintoja ja dokumenttianalyysiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys (Green & Thorogood, 2018). Tässäkin tutkimuksessa on hyödynnetty sekä haastatteluja että dokumenttianalyysiä aineiston keruussa. Nämä auttavat saamaan kokonaisvaltaisen kuvan ulkoistetun palkkahallinnon toiminnasta ja sen vaikutuksista kohdeorganisaation avainhenkilöiden työhön. Kyseiset aineistonkeruutavat tukevat tutkimuksen tutkimuskysymysten selvittämistä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esiintyy monia tutkimustyyppisiä eli tutkimusstrategioita. (Hirsjärvi ja Hurme, s. 159). Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia on tapaustutkimus (case study). Siinä tutkitaan perusteellisesti yhtä tai useampaa tapausta

sen todellisessa ympäristössä (Yin & Campbell, 2003). Tapaus voi olla esimerkiksi yritys, ryhmä tai jokin yrityksen prosessi. Tapaustutkimus mahdollistaa monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämisen mahdollisimman syvällisellä tasolla, mitä ei ole välttämättä mahdollista saavuttaa muiden menetelmien avulla (Yin & Campbell, 2003). Tämän tutkimuksen tavoitteena on mahdollisimman syvällinen ymmärrys palkkahallinnon ulkoistamisesta, sen tavoitteista ja toimivuudesta kohdeorganisaation kontekstissa. Koska kyseessä on yhden prosessin tutkiminen tietyssä organisaatiossa, tapaustutkimus sopii tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Palkkahallinnon ulkoistamisen kokonaisuuden ymmärtämiseen ja kuvailuun pyritään haastatteluilla ja dokumenteilla kerätyn aineiston avulla.

### **3.2.1 Aineiston keruu**

Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Aineisto kerättiin huhtikuussa 2024. Kaikki haastattelut pidettiin kasvotusten lukuun ottamatta yhtä, joka hoidettiin Teams-ohjelman välityksellä. Kuitenkin kaikki haastattelut nauhoitettiin Teams-ohjelman sekä matkapuhelimen Sanelin-toiminnon avulla. Aineistonkeruussa ja aineiston analyysissä on noudatettu yleistä tietoturva-asetusta (GDPR) 679/2016 (6 artikla 1a). Tätä varten informanteja pyydettiin tutustumaan etukäteen aiheeseen liittyviin lomakkeisiin. Haastattelun aluksi informanteja pyydettiin varmistamaan oma suostumus henkilötietojen käsittelyyn ja tutkimukseen osallistumiseen. Haastattelujen lisäksi aineistoa kerättiin kohdeorganisaatiolta saaduista dokumenteista, jotka käsittelevät palkkahallinnon ulkoistamista ja yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa. Näiden dokumenttien käyttöön saatiin lupa niiltä osin kuin se on tutkimuksen kannalta tarpeellista.

Haastattelututkimus on yksi yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, s. 41) mukaan se pyrkii informaation keruuseen, ja on siten ennakkoon suunniteltua ja päämäärätietoista. Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen lajiin, jotka ovat lomakehaastattelu,

puolistrukturoitu haastattelu sekä strukturoimaton haastattelu (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 42). Nämä eroavat toisistaan strukturointiasteen mukaan eli kuinka tarkasti kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelijä jäsentää tilannetta. Hirsjärvi ja Hurme (2022, s. 43) kertovat, että lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu lomakkeen avulla, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on määrätty täysin ennalta. Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan käytetään avoimia kysymyksiä, ja haastattelijä perustaa jatkokysymykset informantin vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 45). Puolistrukturoitu haastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytettiin, on kahden edellisen välimuoto.

Teemahaastattelussa keskeistä on se, että haastattelu pohjautuu erilaisille teemoille, ja puolistrukturoidun siitä tekee se, että haastattelun aihepiirit ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 47). Tällaiselle haastattelulle on ominaista, että tutkittava ei ole ainoastaan tiedon lähde vaan myös aktiivinen tarkentaja. Ilmiön konkretisoituminen tutkittavan maailmassa ja hänen ajatuksissaan on sidoksissa hänen henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa. Tutkijan valitsemien teema-alueiden, tulee olla niin laajoja, että ne tuovat esiin ilmiön moninaisen rikkauden mahdollisimman kattavasti (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 67).

Haastattelun teemojen valintaa ohjasivat tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja aiempi aiheeseen liittyvä teoretieto. Tutkimuksessa oli keskeistä selvittää, millainen palkkahallinnon tilanne oli ennen ulkoistamista ja mitä tavoitteita ulkoistamiselle oli asetettu. Nämä päätyivät olemaan haastattelujen ensimmäiset teemat. Lisäksi tuli selvittää ulkoistamisprosessi niiltä osin kuin se koskettaa tutkimuksen aihetta. Myös palkkahallinnon ulkoistamisen nykytilan ja palveluntarjoajan kanssa tehdyn yhteistyön laadun selvittäminen ovat keskeisiä teemoja, jotta kyetään tarkastelemaan, onko palkkahallinto ulkoistettuna toimintona sellainen kuin sen toivotaan olevan. Täten edellä mainitut asiat valikoituivat haastattelujen teemoiksi. Ne ovat tarpeeksi väljiä, jotta jokainen haastateltava pystyy kertomaan aiheesta tarpeellisen tiedon oman näkemyksensä mukaan.

Teemojen valitsemisen lisäksi jokaisen teeman alle hahmoteltiin kysymyksiä, joita haastattelun aikana kysyttiin. Kaikille esitettiin kutakuinkin samat kysymykset, mutta kysymyksien muotoilu, järjestys tai lisäkysymysten esittäminen ja niiden määrä vaihtelivat, sillä kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa tällaiset muutokset on mahdollista toteuttaa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Teemat ja niihin liittyvät kysymykset ohjasivat luontevasti haastatteluja eteenpäin kuitenkin estämättä keskustelun etenemistä ja viemistä siihen suuntaan, johon kyseinen informantti halusi. Perushaastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastattelurungon varsinaisten kysymysten perässä on esitetty suluissa mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Haastatteluissa käytettiin eri variaatioita haastattelurungosta, jotta jokaiselta informantilta saatiin oman näkökulmansa mukaisia vastauksia.

### **3.2.2 Tutkimukseen osallistujat**

Tutkimuksen informantit työskentelevät kohdeorganisaatiossa ulkoistetun palkkahallinnon yhteyshenkilöinä sekä heidän esihenkilöinä. Kaikki haastateltavat työskentelevät henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä kohdeorganisaation Suomen HR-yksikössä. Informantteja on yhteensä viisi. Heidän ikäjakaumansa on 29–59 vuotta ja he ovat sukupuoleltaan naisia. Yhden informantin työkokemus samasta tai vastaavanlaisista työtehtävistä on yli 5 vuotta. Muiden vastaava työkokemus on 15–34 vuotta. Haastateltavat valikoituivat mukaan tutkimukseen työtehtäviensä ja taustansa perusteella. Heidän laaja tietomääränsä tutkimuksen aiheesta mahdollistaa monipuolisten vastausten saamisen. Juuti ja Puusa (2020, s. 82) esittävät, että laadulliseen tutkimukseen valitaan harkiten mukaan tarkoituksenmukaisuusperustelulla pieni joukko tapauksia. Tarkoituksenmukaisuusperiaatteella tarkoitetaan, että valitaan henkilöitä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä, joilla on siihen liittyvää kokemusta ja jotka edustavat tutkimuksen kannalta olennaista ryhmää.

Viiden informantin joukosta kolme on peräisin ennen fuusiota olleesta sisäisen palkkahallinnon organisaatiosta (yritys X), yksi on peräisin jo valmiiksi ulkoistetun

palkkahallinnon organisaatiosta (yritys Y) ja viimeinen informantti työllistyi kohdeorganisaatioon vasta fuusion jälkeen, kun palkkahallinnot oli jo yhtenäistetty ulkoistamisen kautta. Enemmistö haastateltaviksi valituista henkilöistä on työskennellyt ennen ulkoistamista sisäisen palkkahallinnon tiimissä, sillä heillä on omakohtaista kokemusta sekä vanhasta, sisäisestä järjestelmästä että uudesta, ulkoistetusta järjestelmästä. Kuitenkin myös kaksi muuta haastateltavaa ovat tutkimuksen kannalta avainasemassa, sillä yksi heistä edusti fuusion toista organisaatiota. Palkkahallintojen yhtenäistämällä oli vaikutuksensa siihen, millainen ulkoistettu palkkahallinto on nykyään, joten on tärkeä saada tietoa myös kyseisestä näkökulmasta. Haastateltava, joka tuli organisaatioon vasta palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen, on nykyään keskeisessä asemassa ulkoistetun palkkahallinnon yhteistyössä, joten häneltä saa myös arvokasta tietoa tutkimukseen. Kohdeorganisaation kontekstissa kyseinen määrä haastateltavia on tarpeeksi suuri, jotta aiheesta saadaan riittävän kattava kuva. Tämän tarkemmin informantteja ei esitellä, sillä tutkimuksen kannalta se ei ole oleellista.

### **3.2.3 Aineiston analyysi**

Aineistonanalyysitavan valinta perustuu tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, koska analyysin tarkoituksena on tuottaa vastauksia niihin. Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valikoitui sisällönanalyysi. Se on laadullisessa tutkimuksessa käytetty menetelmä, jonka avulla analysoidaan tekstuaalista aineistoa systemaattisesti ja objektiivisesti kuvailemalla ilmiötä (Elo & Kyngäs, 2008). Sen tavoitteena on tunnistaa ja luokitella teksteistä esiintyviä teemoja, malleja ja merkityksiä (Elo & Kyngäs, 2008). Tämä menetelmä soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan tutkia ilmiötä, joita ei voi kvantitatiivisesti mitata, kuten ihmisten kokemuksia tai mielipiteitä (Elo & Kyngäs, 2008). Tämän tutkimuksen keskiössä ovat kohdeorganisaation avainhenkilöiden kokemukset siitä, miten palkkahallinto toimii ja millaista yhteistyö palveluntarjoajan kanssa on. Pelkkä kvantitatiivisesti mitattava data ei pystyisi kuvaamaan ilmiötä tarpeeksi kattavasti ja yksilöllisesti.

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut kirjalliseen muotoon heti haastattelujen jälkeen. Litteroinnin yhteydessä yritysten nimet sekä henkilöt anonymisoitiin. Tämän takia tutkielman tulososiossa fuusioituvia yrityksiä kutsutaan tunnuksilla yritys Y ja yritys X. Seuraavaksi litteroituja haastatteluja luettiin läpi useaan kertaan, jotta haastattelujen kokonaiskuva hahmottui. Muutaman lukukerran jälkeen tutkija keräsi haastattelujen tiedot yhdelle dokumentille niin, että samojen kysymysten vastaukset listattiin allekkain. Toisinaan haastateltavat palasivat jo aiemmin käsiteltyihin aiheisiin haastattelun myöhemmässä vaiheessa. Tällöin tutkija lisäsi kyseisen vastauksen siihen kohtaan, jossa aiheetta oli käsitelty jo aiemmin. Näin analyysiä jatkettiin yhden pitkän dokumentin avulla. Myös kohdeorganisaatiolta saadut dokumentit luettiin läpi useaan kertaan.

Kohdeorganisaatiolta saadut dokumentit, joita hyödynnettiin analyysissä, löytyvät liitteestä 2. Jokaisen dokumentin sisältö on avattu lyhyesti. Liitteestä löytyy myös viittaustunniste, jota analyysissä käytetään viitatessa kyseiseen dokumenttiin. Dokumenttien sisältöön viitataan vain niiltä osin kuin se on tarpeellista, sillä kyseiset dokumentit ovat salaisia kohdeorganisaation dokumentteja, eikä niiden tarkempi läpikäynti ole tutkimuksen kannalta olennaista. Dokumenteista saatu tieto antaa eri näkökulman tutkittavaan aiheeseen kuin kohdeorganisaation henkilöstöltä kerätyt haastattelut. Yhdessä tämä kahdella eri tavalla kerätty aineisto antaa kattavamman kuvan tilanteesta kuin kumpikaan yksinään. Ne täydentävät toisiaan tukien tutkielman tavoitteen selvittämistä.

Seuraavalla lukukerralla haastatteluaineistosta yliviivattiin keskeisiä kohtia, jotka mahdollisesti sopivat suoriksi sitaateiksi tutkimustulosten esittämisessä. Suorat sitaatit elävöittävät tulosten esittelyä ja muistuttavat siitä, että taustalla on oikea aineisto, jonka pohjalta analyysi toteutetaan. Sama toistettiin uudelleen, jotta keskeinen sisältö varmasti löydettiin aineistosta. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teemoittelua, joka on tyypillistä sisällönanalyysille (Elo & Kyngäs, 2008). Toistuvat teemat hahmoteltiin erilliselle dokumentille. Lopulta teemoiksi valikoitui melko lailla samat teemat kuin

haastattelurungossa esiintyneet teemat, sillä ne oli mietitty tarkkaan aiheeseen sopivaksi jo ennen haastatteluiden toteuttamista.

Lukukertojen aikana teemojen alle kerättiin havaintoja. Teemojen yhteyteen lisättiin muistiinpanoja siitä, mitä analyysiin haluttiin sisällyttää niin haastatteluaineistosta kuin kohdeorganisaation dokumenteista. Lisäksi jo aiemmin yliviivattuja sitaatteja kerättiin sopiviin kohtiin tarkentamaan analyysiä. Sitaatteja selkiytettiin poistamalla täytesanoja, ja epäselviä ilmauksia täydennettiin hakasulkuihin lisätyillä täsmennyksillä. Näin lukija kykenee ymmärtämään sitaatin sisällön vaivatta. Sitaatit on muuten pidetty ennallaan, jotta informanttien aidot kertomukset tulevat ilmi. Näistä tietoista kerättiin lopulta teemoja tukevat alakategoriat. Teemoista, alakategorioista, muistiinpanoista ja sitaateista muodostui runko analyysiä varten. Runkoa täydennettiin niin, että analyysistä tuli lopulta selkeä kokonaisuus.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineistosta nousseet keskeisimmät havainnot ja päätelmät kohdeorganisaation palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteista sekä siitä, miten ulkoistettu palkkahallinto toimii tällä hetkellä. Tutkimustulokset on sijoitettu aineistosta jäsenyneiden pääteemojen alle. Pääteemat ovat seuraavat: taustaa palkkahallinnon ulkoistamisesta, palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetut tavoitteet, tavoitteiden seuranta, palkkahallinnon ulkoistamisen prosessi, palkkahallinto ulkoistamisen jälkeen (nykytila) ja yhteistyö palveluntarjoajan kanssa. Tulokset esitellään kronologisessa järjestyksessä, mikä auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään palkkahallinnon ulkoistamisen kokonaiskuvaa. Tutkimustulosten esittämisessä on hyödynnetty alkuperäisestä aineistosta suoria lainauksia, jotta aineiston aitous on voitu säilyttää (Puusa, 2011). Lainausten perään on lisätty sana ”Haastateltava” sekä jokaisen informantin satunnaisesti valittu kirjaintunniste. Näin informanttien anonymiteetinsuoja on huomioitu tulosten esittelyssä.

### 4.1 Taustaa palkkahallinnon ulkoistamisesta

Tilanteen kokonaisymmärtämisen kannalta oli keskeistä, että haastateltavat kertoivat, ensin, kuinka palkkahallinto oli organisoitu ennen ulkoistamista ja miten sen ulkoistamiseen päädyttiin. Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin kyseessä oli fuusiotilanne, jossa kaksi yritystä fuusioituivat yhdeksi vuonna 2020. Toisella yrityksistä (yritys X) oli sisäinen palkkahallinto eli yrityksessä oli oma tiimi hoitamassa palkkahallinnollisia tehtäviä. Eräs haastateltavista kertoi, etteivät tiimin tehtävät liittyneet pelkästään palkkoihin, sillä he työskentelevät henkilöstöhallinnossa.

*Palkkahallinto oli organisoitu niin, että yhtiöllä oli oma palkanlaskentayksikkö, jossa oli neljä työntekijää. Mut tässä samasessa tiimissä oli muitakin tehtäviä kuin palkanlaskentaan liittyviä tehtäviä, eli siel oli esimerkiks henkilöjärjestelmän ylläpito Suomen tietojen osalta [...]. Sitten erilaisten ulkomaan komennusten ja*

*niihin liittyvien palkka-asioiden organisointi, mut kuitenkin sellasia, sen tyyppisiä asioita, jotka eivät varsinaisesti ole palkanlaskentaa. (Haastateltava A)*

Toisella fuusioituvista yrityksistä (yritys Y) oli puolestaan jo valmiiksi ulkoistettu palkkahallinto. palveluntarjoajana toimi sama toimija, joka hoitaa nykyään koko fuusioituneen yrityksen palkkahallintoa. Kyseisessä yrityksessä ei ollut palkanlaskentataustaista henkilöä, vaan palveluntarjoajan kanssa yhteydessä olivat HR:n paikallisspesialistit, joilla kullakin oli vastuu Suomen eri toimipaikkojen HR-asioiden hoitamisesta. Kuitenkin yksi paikallisspesialisti toimi varsinaisena yhteyshenkilönä. Paikallisspesialistit hyödynsivät palveluntarjoajaa laajemmassa mittakaavassa kuin nykyään, sillä he tarvitsivat itse palkkatietojen toimittamisen lisäksi neuvontaa palkanlaskentaan liittyvissä asioissa, joiden osaamisessa oli puutetta. Nykyään osaamista on omassa tiimissä.

*Meillä oli ulkonen palkanlaskenta. [...] Tää palveluntarjoaja oli meillä jo silloin käytössä. [...] Jokasessa lokaatiossa oli tällanen paikallisspesialisti [...] Me hoidettiin kaikki viestintä palkanlaskennan ja meidän välillä me paikallisspesialistit eli meillä oli tosi suora yhteys päivittäisissä asioissa palkanlaskentaan. [...] Me päivittäin laitettiin palkanlaskentaan viestiä ja pyydettiin selvityksiä, laitettiin tietoja, miten palkat kuuluu esimerkiksi maksaa. Mutta meillä oli myöskin suhde, et me kysyttiin tosi paljon heiltä ja käytettiin heidän palveluita, koska kukaan paikallisspesialisti ei ollut payroll-ihminen tai ei ollut palkanlaskija taustaltaan. Me jouduttiin tosi vahvasti luottamaan tähän ulkoseen palkanlaskentaan kaikissa meidän päivittäiseen työhön liittyvissä asioissa. (Haastateltava E)*

Fuusioitumisen jälkeen ryhdyttiin pohtimaan, miten palkkahallintojen yhtenäistäminen toteutettaisiin. Selvää oli, että joko koko yrityksen palkkahallinto ulkoistetaan tai tehdään yksi yhtenäinen sisäinen palkkahallinto. Kaksi haastateltavista mainitsi, että organisaation yleinen tahtotila puolsi palkkahallinnon ulkoistamista, sillä myös muissa maissa oli tehty niin, eikä lupaa muulle ratkaisulle olisi myönnetty. Lisäksi kolmas informantti ilmaisi, että ulkoistus voisi olla helpompi ratkaisu, kun palveluntarjoajan kanssa oli jo valmiina yhteistyösuhde.

*Yleinen tahtotila organisaatiossa oli sellainen, että on järkevämpää se kokonaisulkoistus kun vain se, että ruvetas ottaa sisälle. [...] mun mielestä mitään*

*muuta vaihtoehtoa sille päätökselle ei ollut eli me ei oltais ikään kun saatu lupaa tehdä muuta täällä. (Haastateltava C)*

*Meillä oli hyvä yhteistyö valmiina palveluntarjoajan kanssa, niin uskon, et ne oli aika painavia tekijöitä siihen. Eli he tunsivat jo meidän tavat, meidän työajanjärjestelmät, meidän palkanmaksuaikataulut, minkälaisii lisiä meillä on. Niin se yritys X:n liiketoiminta oli kuitenkin tosi samanlainen, niin se oli varmaan suhteellisen helppo tuoda siihen mukaan siihen samaan maailmaan. (Haastateltava E)*

Ennen kuin asiasta päätettiin kolmas taho kartoitti sisäisen ja ulkoisen palkkahallinnon hyödyt ja haitat (Kartoitus, 2021). Raportin mukaan ulkoistamista puoltavat esimerkiksi palveluntarjoajalta saatavat resurssit, tarvittavan ammattitaidon ja osaamisen varmistaminen sekä ylläpito ja järjestelmien ylläpito (Kartoitus, 2021). Raportissa myös mainitaan, että yllättävissä muuttuvissa resurssitilanteissa asiakkaan ei tarvitse huolehtia henkilöstöön liittyvistä asioista, koska vastuu on palveluntarjoajalla (Kartoitus, 2021).

Lopulta päädyttiin siihen, että yritys X:n palkkahallinto ulkoistetaan samalle palveluntarjoajalle, joka yritys Y:llä oli jo käytössä. Kyseisessä tilanteessa ei ollut resursseja kilpailuttaa palveluntarjoajaa. Ulkoistus päätettiin tehdä joulukuussa 2021. Siihen asti kaksi palkkahallintoa toimi rinnakkain.

*Mehän ei varsinaisesti kilpailutettu sitä palkkahallintoa. Eli siin kohtaa meil ei ollu resurssia, eli me tehtiin se tavallaan helpoimman kautta, eli kun puolet tavallaan oli jo siellä palveluntarjoajalla, niin ikään ku sit se kokonaisulkoistus tehtiin kyseiselle palveluntarjoajalle. (Haastateltava C)*

## **4.2 Palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetut tavoitteet**

Ennen palkkahallinnon ulkoistamista kohdeorganisaatiossa ei asetettu yksiselitteistä listaa tavoitteista, joita ulkoistamisella haettiin. Kuitenkin oli selvää, että sillä haluttiin positiivisia vaikutuksia organisaatiolle. Haastatteluissa nousi esille seuraavaksi esitellyt tavoitteet ja hyödyt, mitä ideaalitilanteessa ulkoistamisella voidaan saavuttaa.

#### 4.2.1 Yhtenäiset prosessit ja järjestelmät

Palkkahallinnon ulkoistamisen ensimmäinen tavoite oli yhtenäistää ja yksinkertaistaa prosesseja ja toimintoja. Koska taustalla oli fuusiotilanne, käytössä oli monia järjestelmiä, eri käytäntöjä ja toimintamalleja. Päällekkäisten järjestelmien olemassaolo heikensi HR-henkilöstön työn sujuvuutta ja tehokkuutta. Siksi virheiden tekemisen mahdollisuudet lisääntyivät. Lisäksi työ oli myös kuormittavampaa, kun käytännöt eivät olleet samat koko organisaation osalta.

*Me voitiin yhdenmukastaa meidän tiettyjä käytäntöjä koskee meidän koko henkilöstöä. Myöskin se, että kun meillä oli vielä erilaisia järjestelmiä käytössä, niin se teki tehottomuutta meidän tiimin sisällä, koska yritys Y -taustainen spesialisti ei voinu käsitellä kunnolla yritys X -taustasta ihmistä, koska meil ei ollu esim. pääsyä tiettyyn järjestelmään [...]. Samallailla yritys X -taustanen HR-spezialisti ei aina välttämättä pystyny tarkistaan yritys Y -taustasesta [henkilöstä tietoja]. Niin se oli tosi kuluttavaa meidän tiimin sisällä, että meijät piti jakaa henkilöstöä. Sitte ku alko tulla uutta henkilöstöä [...], niin miten heidän asioita käsitellään ja kuka käsittelee? Nii alkoi virhemarginaalit myöskin kasvaa. Varmaa tai ainaki riski niihin oli aika iso. (Haastateltava E)*

Ulkoistamisella tavoiteltiin myös palkkajärjestelmän ylläpitämistä ja kehittämistä tasolla, jollaiseen oman organisaation sisällä ei ollut resursseja. Palkkahallinnon ulkoistamisen kautta vastuu palkkajärjestelmän toimivuudesta, päivittämisestä ja ajantasaisista toiminnoista siirtyi palveluntarjoajalle. Tällöin oman tiimin resursseja vapautui muuhun tekemiseen.

*Järjestelmä- ja ylläpitovastuu, joka on sitten siellä ulkoisella hallinnoijalla sillä tavalla, että heillä on kuitenkin asiantuntemus siihen järjestelmäosaamiseen ehkä laajempi, tai ainakin heillä on laajemmat resurssit sen hoitamiseen ja ylläpitämiseen. (Haastateltava A)*

Lisäksi tehokas tiedon kulun mahdollistaminen eri järjestelmien välillä oli tavoitteena palkkahallinnon ulkoistamisessa. Palkkojen maksamisen taustalla tarvitaan muitakin

järjestelmiä kuin vain palkkajärjestelmä, kuten työajanhallintajärjestelmä, josta esimerkiksi tieto sairauspoissaolosta siirtyy palkkajärjestelmään, ja se huomioidaan tämän pohjalta palkanmaksussa. Tällöin tiedon tulee liikkua järjestelmästä toiseen tehokkaasti ja virheettömästi. Tehokas ja oikea-aikainen tiedon kulku on ehdotonta palkanmaksussa. Oikeat järjestelmät ja hyvin rakennetut liittymät järjestelmien väliseen tiedon siirtoon mahdollistavat toiminnan automatisoinnin ja manuaalisen työn määrän vähenemisen. Ennen kaikkea palkat maksetaan oikean suuruisina aikataulun mukaisesti.

*Meil on henkilö master -järjestelmä. Meillä on työajanseurantaohjelma, joka tiedettiin sillon, että se lähetään uusimaan jossain kohtaa, koska oltiin kaks firmaa laitettu yhteen. Molemmissa [yrityksissä] oli eri järjestelmiä käytössä, jotka tietenkin piti harmonisoida. Tiedettiin, että siihen harmonisointiin ei niinku se sillon tiimi ei missään nimessä yksinään ois pystyny hoitamaan. Ja meil on palkanlaskentaohjelma. Sit meil on kirjanpidonjärjestelmät [...], joiden välillä tieto pitää saada liikkumaan ja se on pelkkää IT:tä siinä kohtaa. Niin tavallaan se on varmasti yks aika vahva tavote, että me saadaan niinku IT-tekniisesti nää asiat sujumaan niin hyvin kuin se on mahdollista. (Haastateltava A)*

#### **4.2.2 Toimintavarmuuden ja joustavuuden varmistaminen**

Palkkahallinnon ulkoistamisella haettiin toimintavarmuutta. Ulkoistamisella pyrittiin varmistamaan, että palkanmaksu tapahtuu ajallaan ja virheettömästi tilanteessa kuin tilanteessa. Haluttiin taata luottamus palkanmaksun hoitumisesta riippumatta siitä, mitä omassa henkilöstössä tai prosesseissa tapahtuu. Iso organisaatio on herkästi vahingoittuva, jos sen palkanmaksu on vain muutaman ihmisen varassa.

*Katsottiin, että on järkevämpää lähteä tekemään se kokonaisulkoistus eli tämmönen toimintavarmuus. Ihan se, että meil ei ollu kyvykkyyttä tavallaan pysyä kaikis asiois peräs.[...] Me ollaan aika iso organisaatio, se on aika haavoittuva, jos se on niinku kahden ihmisen varassa suunnilleen tai ehkä sit ku se [palkkahallinto] ois otettu in-house kokonaan niin siin ois pitänyt olla kolme, neljä ihmist varmaan hoitamassa sitä. (Haastateltava C)*

*Haettiin tehostamista ja pyritään takaamaan palkkojen maksatus ajallaan ja oikea muotoisena [...]. (Haastateltava D)*

Lisäksi eräs haastateltava kertoi joustavuuden tavoittelusta ulkoistamisen avulla. Työmäärän muuttuessa suuntaan tai toiseen ulkoistettuna palveluna on helpompi hallinnoida toimintoa, kun kohdeorganisaation ei tarvitse välittää vaikutuksista omaan henkilöstöön. Lisäksi sama informantti mainitsi, että joustavuutta saataisiin myös esimerkiksi yritysostotilanteissa, kun oman tiimin resurssit eivät yksinään riitä ostettavan yrityksen integroimiseen osaksi kohdeorganisaatiota.

*No varmasti siin on haettu tällasta joustavuutta siinä mielessä, että jos niinkun työmäärä kasvaa tai vähenee, niin yhtenä tavoitteena varmasti on ollu se, että sitten ostopalveluna se on helpompi hallinnoida, ja ei välttämättä lähdetä itse rekrytoimaan esimerkiks uusia työntekijöitä tai ei päädytä siihen toiseen päätyyn, että jouduttas vähentämään työntekijöitä. [...] Et jos meillä tulis, vaikka joku iso yritysosto, jossa tietenkä taas kerran mekin tehtäisiin valtava työ, että me saadaan integroitua se uus ostettu yhtiö tähän, mutta kuitenkin, et jos me nyt vaikka tuplaanuttaisiin tässä, niin todennäköisesti se pieni oma tiimi ei pystyisi tekemään sitä koko työmäärää, mikä siitä tulis. (Haastateltava A)*

#### **4.2.3 Työn painopisteen muuttuminen ja asiantuntijuuden saatavuus**

Ulkoistamisella pyrittiin vähentämään oman HR-tiimin tekemisen määrää ja viemään työn painopiste pois itse palkkojen laskemisesta. Palkkahallinnon ulkoistamisella oli myös tavoitteena taata palkkapalvelun hyvä ja tasainen laatu, jolloin virheitä esiintyy vähän. Tämä puolestaan heijastuu kohdeorganisaation koko henkilöstölle palkkojen maksun oikeellisuutena, oikea-aikaisuutena sekä palkkalaskelmien ymmärrettävyytenä.

*Talon sisällä työmäärä vähenee, ja sitten myös se palkkapalvelun laatu paranee, ja täällä sitte tän tiimin painopiste siinä päivittäisessä operatiivisessa työssä kääntyy vähän toisaalle eli voidaan keskittyä sitte muihin asioihin ihan tän palkkahallinnon sijaan. (Haastateltava B)*

Lisäksi ulkoistamisella haluttiin päästä hyödyntämään palveluntarjoajan asiantuntijuutta esimerkiksi siirtämällä vastuu tulorekisterin ylläpitämisestä palveluntarjoajalle, sillä omassa organisaatiossa ei ollut tarpeeksi laajaa osaamista ja asiantuntijuutta sen hoitamiseen. Tulorekisteri on sähköinen tietokanta, jonne työnantajien ja muiden

suoritusten maksajien tulee ilmoittaa tiedot maksetuista palkoista, eläkkeistä ja etuuksista (Suomi.fi, 2024). Palkkatietojen ilmoitus tulorekisteriin on alkanut vuonna 2019, kun taas eläkkeet ja muut etuuden on ilmoitettu sinne vuodesta 2021 eteenpäin. Kaksi haastateltavaa ilmaisivat, että heidän työnsä on tulorekisterin ylläpitämisen siirtymisen myötä helpottunut ja he ovat iloisia, ettei työaika enää kulu sen hoitamiseen.

*Sitten varmasti tällanen "kiva pieni" asia kuin tulorekisteri, joka vaikutti todella paljon Suomen palkanlaskennan tekemiseen siinä viimesinä vuosina. [...] Siinä vaiheessa, kun tulorekisteri otettiin käyttöön, niin kyllähän me tunnistettiin välittömästi. Tää on niin iso asia, joka vaatii paljon asiantuntijuutta ja verotuksen käsittelyn ymmärtämistä, miten sitä järjestelmäs käsitellään. Et se vaatii niin paljon, että sellasta ei välttämättä ilman, että sitä ruvetaan erikseen hankkimaan sitä osaamista, niin sitä ei suoraltaan ole. (Haastateltava A)*

#### 4.2.4 Kustannusten vähentäminen

Vaikka kustannussäästöjä saatettiin hakea palkkahallinnon ulkoistamisella, kustannuksista säästäminen ei ollut kuitenkaan palkkahallinnon ulkoistamisen ja yhtenäistämisen ensisijaisena tavoitteena. Monet muut tavoitteet ja syyt, joita on jo aiemmin esitetty, saivat haastatteluissa keskeisemmän merkityksen kuin kustannusten vähentäminen.

*[Palkkahallinnon ulkoistus tehtiin] monistakin syistä ei välttämättä taloudellisista. Se ei ollut ainakaan se määrättekijä. [...] Kylhän pitkällä aikavälillä varmaan ajateltiin, että siitä [ulkoisesta palkkahallinnosta] tulee jopa säästöjä verrattuna siihen, että mitä se vaatis, jos me pidettäis se [palkkahallinto] in-house ja ruvettais panostaa siihen, mitä se vaatii. Et semmonen kustannustehokkuus, ja saadaan tavallaa modernit työkalut ikään ku sen ulkoistetun palkkahallinnon kautta käyttöön. (Haastateltava C)*

Osa informanteista ei maininnut kustannussäästöjä ollenkaan tai olivat epävarmoja siitä, asetettiin palkkahallinnon ulkoistamiselle kustannussäästö tavoitetta. Kustannuspuoli kuitenkin huomioitiin, sillä ennen palkkahallinnon ulkoistamista ulkopuolisella taholla teetettiin kustannus-hyötyanalyysi erilaisten palkkahallintotyyppien kustannuksista

(Kustannus-hyötyanalyysi, 2021). Se osoitti, ettei kustannusero sisäisesti ja ulkoisesti hoidetun palkkahallinnon välillä ollut suuri.

*En osaa sanoa liiketoiminnan näkökulmasta, mitä esimerkiksi kulusäästöjä siinä haettiin. (Haastateltava E)*

Tutkimustulosten perusteella ei voida olla varmoja siitä, onko palkkahallinnon ulkoistamisella saavutettu sille asetettu tavoite kustannussäästöistä, koska tutkijalla ei ole varmaa dataa siitä, kuinka paljon ulkoistettu palkkahallinto kohdeorganisaatiolle kustantaa. Selvää on kuitenkin se, että tällä hetkellä palveluntarjoajalle maksettavia kustannuksia halutaan vähentää.

### 4.3 Tavoitteiden seuranta

Palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita ei ole seurattu konkreettisesti vertaamalla nykytilannetta tilanteeseen ennen yhtiöiden yhdistymistä. Tavoitteita ennemminkin seurataan arvioimalla tämänhetkisiä prosesseja. Ongelmakohtien ilmetessä niitä pyritään kehittämään yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa.

*Ei sillä tavalla, että ois niinku verrattu, että mikä oli tilanne ennen yhtiöiden yhdistymistä ja mikä on niinku tavallaan se muutos, mikä siihen on tullu. Nii et niitä ois vertailtu keskenään. Niin ei, mut toki semmosta niinku itsearviointia täs matkan varrella, että miten tämä menee, on tehty ja tunnistettu asioita, mitä pitää ehkä muuttaa tai parantaa. (Haastateltava A)*

Yhteiset ohjausryhmäkokoukset ja yhteistyöpalaverit kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä ohjaavat yhteistyötä ja sen kehittämistä. Palavereissa nostetaan esille asioita matalalla kynnyksellä, joita molempien tahojen tulee huomioida palkanmaksuun ja yhteistyöhön liittyen. Kaikkiin kokouksiin ei osallistu samat henkilöt, joten sekä operatiivinen että esihenkilötaso pääsevät osallistumaan yhteistyöhön, ja pystyvät täten muodostamaan oman käsityksensä palkkahallinnon silloisesta tilanteesta ja sen toimivuudesta.

*Mä istun siinä sen palvelun ohjausryhmässä eli meil on siinä ohjausryhmässä tämmöset niin kun kvartaaleittain tälläset seurantalaverit ja sitten on yhteinen palaveri palkkahallinnon tiimin ja sen palveluntarjoajan tiimin kanssa kvartaaleittain, tämmönen palvelukokous. Ja sitte tarpeen mukaan pidetään kuukausittain sellasia läpikäyntipalavereita. (Haastateltava B)*

Vaikkei kustannusten vähentäminen ollutkaan keskeinen tavoite palkkahallinnon ulkoistamisessa, tällä hetkellä se on kuitenkin merkittävässä roolissa palkkahallinnon ulkoistamisen toimivuuden seurannassa ja yhteistyön kehittämisessä. Kustannuksia pyritään karsimaan lisälaskutuksen vähentämisen avulla. Kohdeorganisaation vastuunjakomatriisi erittelee, mikä työ on kenenkin vastuulla ja kuinka sitä laskutetaan, tarkentaa lisälaskutuksen olevan työtä, joka ei kuulu normaalien, rutiininomaisten palkanlaskentatehtävien piiriin (Vastuunjakomatriisi, 2024). Se on siis palveluntarjoajalta vaadittua erityistyötä, joka vie lisää aikaa. Lisälaskutusta ovat esimerkiksi ylimääräinen palkka-ajo (ylimääräinen palkanmaksupäivä) tai takautuvien palkankorotusten käsittely (Vastuunjakomatriisi, 2024).

*Me seurataan esimerkiks lisävelotettavat työtunnit. Me oikeesti halutaan tietää, et mitä se on syöny. Miks meit velotetaan ja mistä meit veloitetaan ja yritetään oikeesti myös pureutuu niihin syihin, et me saatais niit kustannuksia pienemmiks. Et joo, kyl mä sanoisin, et meil on aika hyvät, no koko ajan kehittyvät mittarit. (Haastateltava C)*

Aikaisemmin lisälaskutusta ei seurattu kovinkaan tarkasti, mutta viime aikoina sen seuraamiseen on alettu kiinnittää enemmän huomiota. Lisälaskutettavaa työtä on pidetty toisinaan turhana tai jopa palveluntarjoajan tekemänä huijauksena, koska kohdeorganisaatio ei ole ennen tarkalleen ottaen tiennyt, mistä laskutettavat tunnit ovat kertyneet. Kohdeorganisaatio on kuitenkin alkanut vaatimaan erittelyä siitä, mistä lisälaskutus syntyy. Sen avulla tiedetään, mitä työtä palveluntarjoaja tekee kohdeorganisaation hyväksi. Lisälaskutus muodostaa merkittävän kuluerän joka kuukausi. Niinpä sitä seurataan ja pyritään vähentämään.

*Mut esimerkiksi niinku tää lisälaskutus, mitä palveluntarjoaja on voinu tehdä, nii siel on käytännössä ollu ihan täysin avoin piikki. Sinne ei oo laitettu mitään niinku tämmöstä, että: "Kuukaudessa voitte lisälaskutusta generoida maksimissaan vaikka 50 tuntia.". Tai että me oltais saatu ees erittely siitä lisälaskutuksesta, että mitä ne on tehny sillä 100 tunnilla kuukaudessa. [...] vasta tänä vuonna ne on alkanu ikään kun tekeen sitä laskuerittelyä meille. (Haastateltava B)*

Lisäksi palveluntarjoaja lähettää kohdeorganisaatiolle kuukausittain myös laaturaportin. Laaturaporttiin on kirjattu korjaustoimenpiteitä vaativat tehtävät, jotka on huomattu joko kohdeorganisaation tai palveluntarjoajan toimesta (Laaturaportti, 2024). Sen avulla voidaan seurata virheiden määrää ja laatua palkanlaskentaprosessissa. Kohdeorganisaatiossa esiintyy kuitenkin epäilyksiä siitä, ettei raportti ole täysin paikkansa pitävä, sillä se on täytetty palveluntarjoajan edun mukaisesti.

*Palveluntarjoaja toimittaa meille sellasen laaturaportin ja se on mun mielestä pikkusen vääristynyttä ja kaunisteltua tietoa, et se ei ole ihan täysin niinku paikkansa pitävä. Eli sieltä hyvin tyypillisesti aina jää pois kaikki palveluntarjoajan aiheuttamat ongelmat. Vielä painopiste on näissä virheissä, jotka on aiheutunu meidän toiminnasta. (Haastateltava B)*

#### **4.4 Palkkahallinnon ulkoistamisen prosessi**

Palkkahallinnon ulkoistamisen prosessia käsitellään tässä tutkimuksessa niiltä osin kuin se on kokonais kuvan ymmärtämisen kannalta tarpeellista. Prosessin keskiöön nousi haastateltavien keskuudessa tiukka aikataulu ja mutkien oikominen. Ensimmäiset palkat maksettiin ulkoistetun palkkahallinnon kautta joulukuussa 2021, mikä tehtiin alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Koko Suomen HR:n henkilöstöä infotiin palkkahallinnon ulkoistamisesta elokuussa 2021. Näin kaikkien käytännön järjestelyjen hoitamiselle jäi aikaa vain muutama kuukausi. Koska aikaa ei ollut paljon, joitain asioita jouduttiin jättää tekemättä tai niitä ei tehty kunnolla. Yhä tänä päivänä virheitä korjataan, kun ulkoistamista ei tehty perusteellisemmin vuonna 2021. Aikataulun muuttaminen onkin yksi asia, mitä haastateltavat tekisivät toisin, jos jälkikäteen voisivat.

*Hirvittävä rypistys aivan liian lyhyes ajassa. [...] se tavallaa alko silloin joskus elokuun lopussa 21. Ja sit se ulkoistus tapahtu joulukuus 21 eli siin ei ollu montaa kuukautta aikaa sitä tehdä. [...] Mutta kyl aika varmasti jouduttiin asioita oikomaan ja vaan niinku tekee, jotka sit ehkä on kostautunu myöhemmin, koska ei oo ehditty käydä niit kaikkii asioita sillä tavalla läpi kun ois ehkä pitänyt. (Haastateltava C)*

Palkkahallinnon ulkoistamista suunniteltaessa tuli selvittää, kuinka jo valmiiksi ulkoistettu palkkahallinto ja sisäinen palkkahallinto yhdistetään. Palkkahallintojen harmonisointi vei paljon aikaa. Sitä tehtiin yhdessä ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoajan kanssa enimmäkseen esittelemällä heille, kuinka sisäisessä palkkahallinnossa asiat oli hoidettu. Tämän jälkeen päätettiin yhdessä, mitä ja miten palkkahallinnon toimintoja muutettiin niin, että kaikki tarvittavat ominaisuudet tulivat osaksi uutta, erilaiset tarpeet vaativaa palkkahallintoa. Palkkahallinnon harmonisointivaihe asetti lähtökohdat uudelleenlaiselle yhteistyölle. Harmonisointi oli osa prosessien yhtenäistämistä ja se suoritettiin onnistuneesti. Tutkimustulosten perusteella voidaankin todeta, että ulkoistukselle asetettu tavoite yhtenäisistä prosesseista ja järjestelmistä on toteutunut.

*Esiteltiin tämä [yritys X:n entinen] palkanlaskentaohjelma ja tämän palkanlaskentaohjelman sisältö, ja miten tämä palkanlaskentaohjelma on rakennettu. Organisoitiin se, miten tiedot sieltä siirretään eteenpäin ja tehtiin sitä harmonisointia [...]. Tehtiin linjauksia koko ajan, että: ”No niin, ennen on tehty näin, nyt tehdään näin”. (Haastateltava A)*

Ulkoistamisessa olivat keskeisesti mukana entisen yritys X:n sisäisessä palkkahallinnon tiimissä työskennelleet henkilöt, sillä heidän toimintonsa sulautettiin osaksi jo valmiiksi ulkoistettua palkkahallintoa. Heille muutos oli kokemuksena radikaalimpi kuin yritys Y:ssä aiemmin työskennelleille henkilöille, koska tapa organisoida palkkahallinto muuttui ja osa omista työtehtävistä sekä kollegoista lähtivät kokonaan pois.

*Se oli hirvee sokki kyllä mulle. (Haastateltava D)*

*No tälläin yritys Y:stä katottuna niin aika helppohan se tänne puolelle oli. Meillä pysy sama palkanlaskenta, samat yhteistyökumppanit, sama työajanseuranta, sama henkilöstöjärjestelmä. Ehkä hieman jotkut kooditukset muuttu taustalla ja*

*varmasti tänne työajanseurantaan tehtiin uudenlaisia asetusryhmiä. [...] mulle se oli aika stabiiliäki se tilanne loppujen lopuksi tän asian suhteen. Ja helpottava.*  
(Haastateltava E)

## **4.5 Tilanne palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen (nykytila)**

Tässä alaluvussa käsitellään sitä, millainen palkkahallinto on ulkoistamisen jälkeen eli mikä sen nykytila on. Näkökulmana toimii se, millaisena ulkoistettu palkkahallinto näyttäytyy kohdeorganisaation avainhenkilöiden kannalta. Lisäksi tässä osiossa pohditaan palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

### **4.5.1 Tiimimuutokset**

HR-henkilöstön tiimirakenne muuttui täysin, kun kahden eri yrityksen HR-henkilöstö yhdistettiin. Suurin palkkahallinnon ulkoistamisesta johtuva henkilöstömuutos oli se, että kaksi kohdeorganisaation henkilöä siirrettiin liikkeenluovutuksella työskentelemään palveluntarjoajalle. Kyseiset henkilöt toimivatkin palveluntarjoajan yhteyshenkilöinä ensimmäisen vuoden ajan palkkahallinnon ulkoistuksen jälkeen. Tämän lisäksi luotiin Suomen HR-tiimi entisistä molempien yritysten henkilöstöistä. Kyseisen HR-tiimin sisälle luotiin vielä oma tiimi, joka vastaa palkkahallintoon liittyvistä asioista niin kommunikoinnista palveluntarjoajan kuin omien sisäisten sidosryhmien kanssa. Näiden ulkoistamisen jälkeisten muutamien vuosien aikana kohdeorganisaatioon on palkattu lisää henkilöstöä vahvistamaan jo olemassa olevaa tiimiä. Palkkahallinnon ulkoistamisen vaikutukset HR-henkilöstöön olivat laajoja, sillä ne vaikuttivat muun muassa siihen kenen kanssa tekee, mitä tekee ja miten tekee töitä. Muutoksiin tottuminen on vienyt oman aikansa.

*Sillä [palkkahallinnon ulkoistamisella] oli isoja vaikutuksia ensinnäki siihen silloiseen palkanlaskentatiimin. Nyt tietysti puhutaan vain toisen yhtiön puolelta, mutta konkreettinen vaikutus oli se, että kaksi tiimin työntekijää siirtyi*

*palveluntarjoajalle elikkä palkkahallinnon toimittajalle töihin suoraan. [...] Meille muodostu uus tiimi. Iso muutos. (Haastateltava A)*

#### **4.5.2 Vastuiden jakautuminen kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä**

Kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä on laadittu vastuunjakomatriisi, joka on päivitetty tämän vuoden aikana ajan tasalle. Vastuunjakomatriisi kuvaa, miten on sovittu toimittavaksi palkanlaskennan ja HR:n prosesseissa (Vastuunjakomatriisi, 2024). Siinä on eritelty, mikä on yleisesti sovittu toimintatapa, mitä, milloin ja millä tavalla palkkahallintoon ja kohdeorganisaation HR:ään tulee toimittaa tietoa ja mitä kumpikin osapuoli tekee tai ei tee (Vastuunjakomatriisi, 2024). Lisäksi matriisissa on määritetty se, kuuluuko palveluntarjoajan tekemä työ perushintaan vai onko tarvittava työ erillislaskutettavaa lisätyötä.

Kiteytetysti kohdeorganisaation vastuulla on sisäisen asiakaspalvelun ja neuvonnan hoitaminen. Sisäisiä asiakkaita eli kohdeorganisaation henkilöstöä neuvotaan heidän palkanmaksuunsa liittyvissä kysymyksissä ja tilanteissa. Tämän jälkeen kohdeorganisaatio kommunikoi tarvittavat tiedot palveluntarjoajalle. Kohdeorganisaation vastuulla on toimittaa tarvittava palkkamateriaali palveluntarjoajalle sovitussa aikataulussa. Sisäisen neuvonnan lisäksi yhteydenottoja tulee myös ulkoistetun palkkahallinnon palkanlaskijoilta, joihin kohdeorganisaation yhteyshenkilöt vastaavat. Kyseiset yhteyshenkilöt toimivat siis rajapinnassa henkilöstön ja palveluntarjoajan välillä.

*Siirron [ulkoistuksen] jälkeen oli täällä se, että palveluntarjoaja ei enää niin paljon esimerkiksi kommunikoi suoraan palkansaajien kanssa, vaan kaikki asiat hoidetaan tääl talon sisällä ja sit tääl on se yks putki, mikä sitte keskustelee palveluntarjoajan kanssa eli me ratkotaan ne asiat jo täällä niin sanotusti. (Haastateltava D)*

Palveluntarjoajan rooli on puolestaan erilainen. Se hoitaa palkanlaskennan, tuottaa palkkalaskelmat ja pistää palkat maksuun. Se myös hoitaa tulorekisterin, kirjanpidolliset tositteet kohdeorganisaation talousosastolle ja tarvittavat Kela-asioinnit. Myös

verokorttien vastaanottaminen verohallinnosta ja palkoista tehtävät vähennykset, kuten ulosotot, kuuluvat palveluntarjoajan tehtäviin. Vastuunjakomatriisissa esimerkkitehtävänä palveluntarjoajalla on työaikatietojen kirjaaminen palkkajärjestelmään, joiden pohjalta maksetaan muun muassa ylityöt (Vastuunjakomatriisi, 2024).

Vaikka palkkahallinto on ulkoistettu palveluntarjoajalle ja sen vastuulle on annettu tehtäviä hoidettavaksi, loppupeleissä päätöksenteko ja kokonaisvastuu on kuitenkin aina kohdeorganisaatiolla. Palveluntarjoaja ei saa tehdä päätöksiä kohdeorganisaation puolesta vaan sen tulee epäselvissä tilanteissa kysyä, miten tilanteessa toimitaan. Siksi kohdeorganisaation yhteyshenkilöiltä vaaditaan myös palkanlaskennan osaamista, jotta asiat hoidetaan oikein. Kohdeorganisaatiossa pysynyt viimekäden vastuu onkin tuonut muutoksia operatiivisen työn tekemiseen.

*Ku se [palkkahallinto] on ulkoistettu niin tavallaan se päätöksenteko sehän on aina asiakkaalla. [...] Me [kohdeorganisaation yhteyshenkilöt] tehdään palkanlaskentaa paljon, nii se näyttäytyy tällasena, et taas pitää ottaa [kantaa], taas pitää tehdä päätös. (Haastateltava A)*

#### **4.5.3 Operatiivisen työn muutos**

Kaksi haastateltavaa kertoivat, että työaikaa kuluu nykyään enemmän palkkahallinnollisten tehtävien hoitamiseen kuin sisäisen palkkahallinnon aikana. Tähän vaikuttaa se, ettei kohdeorganisaation henkilöstö pääse tekemään muutoksia itse palkkajärjestelmään vaan he joutuvat ohjeistamaan palveluntarjoajaa, mitä kussakin tapauksessa tulee tehdä sen sijaan, että voisivat samalla jo itse tehdä tarvittavat muutokset järjestelmään. Prosessiin tulee lisävaihe, ja näin joidenkin tehtävien suorittamiseen kuluu enemmän aikaa kuin ennen ulkoistamista. Lisäksi myös esihenkilöroolissa oleva henkilö on joutunut itsekin tekemään enemmän palkkahallinnollisia tehtäviä kuin ennen ulkoistamista. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteeksi asetettu työn

painopisteen muutos ei ole toteutunut, sillä palkanlaskentaa joudutaan toteuttamaan nykyään jopa enemmän kuin ennen palkkahallinnon ulkoistamista.

*Jos mulla ennen meni siihen 10 minuuttia niin nyt mulla menee 20 minuuttia. Koska nyt mun pitää ensin, kun mä saan sen jonkun asian tohon pöydälle, niin mun pitää se eka itse niinkun tietysti sisäistää, et mikä tässä on tää homman nimi. Entises ajassa mä oisin jo siin samalla avannu palkkaohjelman ja kattonu ja miettiny ja vieny sen sinne. Nyt mun pitää se eka ite katsoo, et okei, miten tää niinku menis ja sen jälkeen sit mun pitää kirjoittaa siitä ohje palveluntarjoajalle. Et mä en voi laittaa suoraan jotain asiaa sinne [palkkajärjestelmään] [...] Vaikka ne tietäis, että okei tää tarkoittaa sitä ja tota ja tätä, niin jokaiseen asiaan he tarvii heidän omien sisäisten toiminta- ja hyväksymisprosessien ja jonkun sääntöjen mukaan meiltä ne speksit mitä tehään. [...] Ja sitte se, että jos nyt ajatellaan sitä yhtä perustelua, mitä aina ajatellaan tos palkkahallinnos et se vapauttaa asiakkaan henkilöiden työaika muihin tehtäviin. Bullshit, ei pidä paikkansa. Vastuu on kuitenkin aina meillä. Meijän pitää kuitata joka asia, meijän pitää hyväksyy kaikki maksatukset, mikä on ihan selvää. (Haastateltava D)*

*Olimme ostamassa palkkahallinnon palvelua, mutta aika paljon siinä tuli yllätyksenä ehkä se, että kuin paljon joudutaan kuitenkin tekemään sen palkanlaskennan kans. [...] Siinä niinku yllättävän paljon sitä ihan sellasta käytännön palkanmaksuun liittyvää asiaa kuitenkin jouduttiin hoitamaan itsekin. (Haastateltava A)*

Tilannetta on kuitenkin koitettu kehittää yleisillä ohjeilla, joita tietyissä samankaltaisissa tilanteissa tulisi noudattaa. Lisäksi yhteistyön raamien ymmärtämiseksi kohdeorganisaatio ja palveluntarjoaja ovat laatineet jo edellä mainitun vastuunjakomatriisin. Näiden tarkoituksena on sujuvoittaa yhteistyötä kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä. Kuitenkin yhteistyössä on havaittu myös haasteita, joita käsitellään myöhemmin.

*Taas pitää antaa se ohje, että näin. Ja me on yritetty näihin hakee sellasia yleisluontosia, että: ”Jos tulee tällainen tilanne jatkossa vastaan, niin vastaus on aina, että tee näin”. Näitä me pyritään löytämään, jollon me vähennetään sitä kysymysten määrää. Et he eivät silloinkaan tee sitä päätöstä. Se linjaus on tehty meillä. (Haastateltava A)*

## 4.6 Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa

Tässä alaluvussa käsitellään kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välistä yhteistyötä sekä mahdollisia kehityskohteita yhteistyön parantamiselle. Yhteistyö ja sen hallinta ovat keskeisiä ulkoistetun palkkahallinnon toimivuuden kannalta, joten yhteistyön käsittelylle on tutkimustulosten perusteella haluttu antaa oma alalukunsa. Lisäksi tässä osiossa pohditaan palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Viimeiseksi tuodaan esille vaihtoehtoisia tapoja organisoida palkkahallinto tulevaisuudessa.

### 4.6.1 Yhteistyön sujuminen

Heti palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen yhteistyössä painottuivat yhteiset kokoukset kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä. Näin pidettiin puolin ja toisin yllä ymmärrystä siitä, miten toiminta sujuu, ja miten yhteistyötä voidaan kehittää. Pikkuhiljaa kun toiminta on vakiintunut, yhteistyö operatiivisella tasolla on painottunut enemmän sähköpostiviestintään. Kuitenkin tästä huolimatta järjestetään säännöllisesti erilaisia yhteistyöpalavereita yhä tänäkin päivänä sekä operatiivisella että esihenkilötasolla.

*Palkanlaskennan yhteistyö on enemmän, että me ilmotetaan sinne jotakin ja he esittävät ehkä tarkentavan lisäkysymyksen, mutta he eivät ota kantaa yrityksen asioihin tai tapoihin toimia. He ovat vahvemmin sellanen ulkonen palkkahallinto kuin sellanen läheinen yhteistyökumppani eli se [yhteistyö] on vähän muuttunut [palkkahallintojen yhtenäistämisen myötä] enemmän ehkä järjestelmällisemmäksi, ehkä jopa meidän yhteistyölle on niinku rajoja luotu eri lailla ku aikasemmin.*

(Haastateltava E)

Palkkahallinnon perimmäisin tavoite on palkanmaksun toteutuminen oikeasuuruisena ja oikea-aikaisesti. Se toteutuu hyvin kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan yhteistyön ansiosta. Haastateltavien mielestä palkanmaksun toteutumiseen luottaminen onkin keskeisin arvo, mitä palveluntarjoaja tuo kohdeorganisaatiolle. Voidaan luottaa siihen, että palveluntarjoaja hoitaa rutiinitehtävänsä ajallaan, ja kohdeorganisaation

henkilöstön tileille maksetaan palkat silloin kun kuuluukin. Lisäksi yhteistyö tuo mielenrauhaa, koska palkanmaksu ei ole pelkästään kohdeorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden varassa. Palveluntarjoajan varmistama toimintavarmuus tarkoittaa sitä, että palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettu tavoite toimintavarmuudesta on saavutettu.

*Tämmönen niinku palkkojen suorittaminen ja tekeminen sujuu ihan mukavasti. Me tosin tuetaan sitä aika paljon niinku omilla toimillamme, mut koko ajanhan tässä on niinku menty siinä eteenpäin. [...] Mutta siitä huolimatta, vaikka se [yhteistyö] ei ole ruusuilla tanssimista, meidän lopputulema ja meidän onnistuminenhan on hyvällä tasolla. Tarkotan onnistumisella tässä nyt sitä, että me saadaan todella hyvin palkat maksuun virheettömästi. Virheellisyysprosentti on pieni. Et kyl siellä tietysti vastapuolikin tekee sen eteen töitä. Siellä osataan. Me tehdään näitä asioita yhdessä, mutta sanotaan, että toimittaja tekee ja varmistelee asioita.*  
(Haastateltava A)

Vaikka palkkahallinnon perimmäisin tavoite tulee täytettyä, ollaan yhteistyöstä ja palkkal palvelun laadusta kuitenkin montaa mieltä. Mitä kaemmas itse operatiivisen työn tekemisestä mennään, sitä vahvemmin ollaan sitä mieltä, että yhteistyö toimii hyvin.

*Nyt kun sä vähän eri rooleista käsin kuulet vastauksia näihin, niin tää varmasti nähdään aika eri tavalla. Tää ei oo niin yksselitteisesti varmaankaan, et olis hyvä juttu tai huono juttu. Täs on puolensa niinku yleensäki asioissa. Et harva asia on sellanen, että niinkun joko kaikki on sillai, et: "jee" tai kaikki on sillai et: "ei ei ei". Mut sit se on vähän sen puntarointia, et täs tapaukses me katsottiin, et ne hyödyt on suuremmat, kun ulkoistetaan kun se, että ei ulkoistettaisi.* (Haastateltava C)

*Mun mielestä se [yhteistyö] toimii tosi hyvin. En koe, että on hirveesti virheitä ja kun ymmärtää, miten prosessit meillä toimii ja kun niitä kunnioittaa niin mun mielestä palkanlaskenta todella hyvin palvelee meidän kysymyksissä ja meidän tarpeissa ja osaa toimia niitten ohjeiden perusteella, mitä täältä sitte annetaan.*  
(Haastateltava E)

Haastateltavista ne, jotka tekevät operatiivista työtä olemalla päivittäin tekemisissä palveluntarjoajan kanssa ovat puolestaan tyytymättömämpiä siihen, millaista yhteistyö heidän kanssaan päivittäisellä tasolla on. Toisin sanoen, mitä enemmän

palveluntarjoajan kanssa tehdään yhteistyötä, sitä enemmän myös yhteistyön haasteet nousevat esiin. Nämä informantit kertoivat, että kommunikaatiossa sekä palveluntarjoajan palkanlaskijoiden asiantuntijuudessa ja osaamisessa on osittain puutteita. Nämä esiintyvät muun muassa turhien virheiden tekemisenä ja vääriin asioihin keskittymisenä. Lisäksi itse toiminnon johtamiseen ja ohjaamiseen sekä itse toimintamalliin ollaan tyytymättömiä, sillä kohdeorganisaatio toivoisi palveluntarjoajan päättävän käytettävistä toimintamalleista ilman, että kohdeorganisaation tarvitsee puuttua niihin juuri ollenkaan. Yhteistyössä on selvästi havaittavissa kehitystarpeita.

*On tullut semmonen fiilis, että palveluntarjoajahan on se palveluntarjoaja ja me ostetaan heiltä sitä asiantuntijapalvelua, niin se on pikkusen häiritsevää, että sinne joutuu viemään niitä et: "Hei tää ei toimi näin, et nyt tässä toimiva malli on, et otamme tämän työkalun käyttöön ja teemme niin kun näin ja näin ja noin ja seuraamme jotain tiettyjä asioita nyt". [...] Mul on kokemusta tämmösestä ulkoistuksesta muiden toimijoiden kanssa. Siihen nähden mä sanoisin, että toi erityisesti niinku toi toimintamalli tossa palveluntarjoajan kanssa, se on tosi kehittymätön. Mä oon nähny myös paremmin toimivia ja vähän semmosia jäykempiä, semmosia ammattimaisempia tapoja. (Haastateltava B)*

Koska osa kohdeorganisaation yhteyshenkilöistä on myös itse laskenut palkkoja, heidän ymmärryksensä asiasta on niin korkea, että palveluntarjoajan puutteet huomataan. Päivittäin esiintyvät ongelmat heijastuvat kohdeorganisaation yhteyshenkilöiden mielialaan ja työhön negatiivisesti, koska palveluntaso ei yllä odotetulle tasolle. Ongelmatilanteita on totuttu purkamaan yhdessä tiimin kesken. Tämä auttaa, sillä kollegat ymmärtävät toisiaan. Toisinaan kuitenkin ylimääräinen asioiden läpikäyminen vie aikaa tehokkaalta työnteolta ja keskustelu saattaa pahimmillaan vain lietsoa negatiivisia tuntemuksia palveluntarjoajaa kohtaan. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että tavoite palkkahallinnon ulkoistamisella hyödynnettävästä asiantuntijuudesta ei toteudu täysin, sillä asiantuntijuuden taso ei vastaa odotuksia. Kohdeorganisaation avainhenkilöt kertovat hyötyvänsä palveluntarjoajan asiantuntijuudesta esimerkiksi järjestelmäosaamisen kautta, mutta asiantuntijuudessa on myös puutteensa, jotka esiintyvät yhteistyössä päivittäin.

*Se [ulkoistettu palkkahallinto] vaikuttaa sillä tavalla, että saa jatkuvasti kuulla semmosta niinkun tyytymättömyyttä ja päivittäin tulee useita sellasia tilanteita, jossa palveluntarjoaja on toiminu väärin. [...] työaika kuluu niinku ihan hirveesti sotkujen selvittelyyn, palveluntarjoajan ohjeistamiseen et: "Ei, ku tää ois kuulunu tehä tällä tavalla". Hirveesti niinku semmosta turhaa kirjeenvaihtoo mejjän ja heijän välillä. Ja sit sitä yleistä semmosta aikaa [kuluu] taivasteluun ja ääneen mouhoomiseen ja semmoseen, et täähän on niinku tehotonta tää tekeminen.*

(Haastateltava B)

Palveluntarjoajalle on koitettu antaa palautetta yhteistyön haasteista, mutta sillä ei monestikaan ole ollut juurikaan vaikutusta. Haastateltavien keskuudessa keskeiseksi syyksi palautteen passiiviseen huomiointiin nousee kielimuuri. Jopa neljä viidestä haastateltavasta kertoi kielimuurin vaikuttavan negatiivisesti yhteistyöhön päivittäin, sillä sen takia palveluntarjoajan yhteyshenkilöt eivät välttämättä ymmärrä kaikkea, mitä heille kertoo. Palveluntarjoajan yhteyshenkilöt ovat virolaisia ja he työskentelevät Tallinnasta käsin. Kohdeorganisaatio kommunikoi heidän kanssaan pääsääntöisesti suomeksi mutta myös englanniksi tarvittaessa. Kommunikaatiohaastetta lisää entisestään se, ettei suomea eikä englantia osata tarpeeksi hyvin.

*No mä sanosin, et yks niitä semmosii ihan keskeisiä ongelmia on tää kielimuuri ja se pitäs oikeesti ymmärtää, että jos henkilö ei puhu suomea eikä englantia kunnolla, nii näiden asioiden ymmärtäminen ja miten ne saa toteutettua oikein, niin se haaste kasvaa ihan merkittävästi. Et jompikumpi [kieli] pitäs oikeesti hallita.*

(Haastateltava B)

*Ja sit nyt tietysti on tää kielimuuri. Kyl he puhuu suomea. Siellä on kuitenkin aika paljon näiden laskijoiden kanssa sitä väärinymmärrystä ja sitte tuntuu välillä, että vaikka he miten vannottaa, että he on asiantuntijoita, ja he seuraa ja kouluttaa palkanlaskijoita. Hetkittäin tuntuu et semmoset ihan perusasiat ei oo heillä tiedossa, mitkä itse katson, että on niinku palkanlaskennan ABC-kirjassa.*

(Haastateltava D)

Eräs informantti ehdotti ratkaisuksi sitä, että palveluntarjoajan yhteyshenkilöksi tulisi vähintään yksi suomalainen henkilö, jolla on myös osaamista kohdeorganisaatiossa käytössä olevista työehtosopimuksista. Näin yhteistyötä saataisiin tehostettua ja varmistuttaisiin siitä, että palveluntarjoaja ymmärtää, mitä sille kommunikoidaan.

Yhteistyö olikin ennen mutkattomampaa, kun aiemmin kohdeorganisaatiossa työskennelleet sittemmin palveluntarjoajan palvelukseen siirtyneet henkilöt olivat ensimmäisen vuoden yhteyshenkilöinä.

*Tässä tuli aika yllätyksenä se, että meillä on Tallinnasta käsin toimiva tiimi. Me on toivottu, että tiimissä olisi ainakin yksi suomalainen. Tämän TES-paketin tuntija, joka tunnistas ja tuntis näit Suomen käytäntöjä. He [palveluntarjoajan nykyiset palkanlaskijat] tuntevat niitä kohtalaisen hyvin, mutta välillä on kuitenkin tilanne se, että välttämättä siellä ei ehkä ihan niin tarkka oo se osaaminen, mikä se vois olla. Ja kieli täytyy myöntää, että kyllä se kieli on siellä kuitenkin sellanen asia, joka vaikuttaa tähän tekemiseen ja joudutaan meidänki päästä sitte tarkistelemaan, että mitähän tässä nyt oikeen tarkotettiin ku näin kirjoitettiin. [...] Meiltä siirtyi kaks palkanlaskijaa tähän tiimiin, jotka hoiti näitä yrityksen palkkoja ja meidän ajatus oli se, että ku nyt meiltä lähtee kaksi osajaa nii tähän helpottaa sitä [yhteistyötä]. Toki se helpottiki siinä alussa todella paljon ja se helpotti niin paljon, et sitten, ku nämä henkilöt siirtyivät pois tästä tiimistä, niin se alko näkyä heti siinä toiminnassa. (Haastateltava A)*

Toisaalta eräs haastateltava pohtii, ratkeaisiko ongelma silloinkaan, jos ulkoistettu palkkahallinto olisi fyysisesti Suomessa ja siellä olisi suomenkielisiä yhteyshenkilöitä. Hän painottaa sitä, että tämä on tilanne, jossa palveluntarjoajalta vaaditaan proaktiivisuutta ja heidän vastuullansa olisi ratkaista tilanne niin, että myös kohdeorganisaatio on tyytyväinen.

*Mut en mä tiedä, onks vastaus siihen, et sen palkkiksen pitäis olla, laskijoiden pitäis olla Suomessa. Et ehkä sen palveluntarjoajan pitäis mieltää ne ratkasut, eikä niinku meidän asiakkaana. Et jos me tuodaan esille joku ongelma, niin niitten pitäis jotenkin pystyä tuomaan niitä ratkaisuja, eikä vaan selityksiä. (Haastateltava C)*

#### **4.6.2 Yhteistyön kehittäminen**

Kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välisessä yhteistyössä on omat kehittämistarpeensa. Merkittävä haastatteluissa esille noussut kehittämistarve on palveluntarjoajan proaktiivisuuden puute. Kohdeorganisaatio nostaa säännöllisin väliajoin esille, mitä yhteistyössä sekä itse palkkahallinnossa toimintona tulisi kehittää.

Palveluntarjoaja ottaa kehitysehdotukset vastaan ja työn alle. Se ei kuitenkaan itse ota proaktiivisesti kantaa siihen, miten asioita voidaan kehittää ja tehdä toisin. Kohdeorganisaatio kaipaisi ja kokisi arvokkaaksi sen, jos palveluntarjoaja ehdottaisi oma-aloitteisesti käytettäväksi kohdeorganisaation palkkahallinnossa muissa asiakkuussuhteissa ilmenneitä hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä. Tällöin kohdeorganisaatio kokisi, että molemmat osapuolet pyrkivät optimoimaan työntekoa ja tehokkuutta. Nyt toiminnon kehittäminen koetaan yksipuoliseksi. Proaktiivisuuden puute näyttäytyy joustamattomuutena ja toiminnon kehittämisen haluttomuutena, joka luo kohdeorganisaatiossa mielipahaa. Tutkimustulosten valossa voidaankin sanoa, että ulkoistamiselle asettu tavoite joustavuuden hyödyntämisestä ei toteudu tällä hetkellä ainakaan kokonaan.

*Se mitä me toivottaisiin enempi, ois tämmönen proaktiivisuus nyt toimittajan puolelta. Sieltä ei juurikaan tule ehdotuksia, että: ”Hei me keksittiin toisella asiakkaalla tämmönen juttu. Kiinnostaisiko teitä?” [...] Me on pyydetty sitä [palautetta palveluntarjoajalta], jos nyt ei ihan viikottain nii kuukausittain, että jos meillä asiakkaana tehdään asioita hassusti, niin kertokaa se meille. Antakaa meille parempia toimintatapoja tai esittäkää teidän toiveita. Me ei saada niitä proaktiivisesti. Me ei saada niitä edes pyytämällä [...]. (Haastateltava A)*

Kun kehittämistoimenpiteisiin ryhdytään, kohdeorganisaatio toivoisi niiden dokumentointiin ja seurantaan parannusta. Joskus saattaa kestää kauan, että palveluntarjoaja tekee pyydetty muutokset palkkajärjestelmään. Tähän vaikuttaa luultavasti niukat resurssit. Olisi hyvä, että kohdeorganisaatio saisi tietää, missä vaiheessa muutoksen toteutuksessa mennään. Tällöin varmistuttaisiin, ettei toteutus jää vain selityksen tasolle. Tätä kehitysideaa onkin viety jo eteenpäin, sillä suunnitteilla on yhteinen Teams-kanava. Sinne kirjattaisiin kehitystoimenpiteet sekä mitä, milloin ja kuka on tehnyt työtä muutoksen eteen viimeksi.

*Mut sitte taas tällanen niinku prosessien kehittäminen tai joku kehitysprojekti, mikä otetaan työn alle ja lähetään työstämään. Se sujuu, jos me aina, painostamme on ehkä vähän tuhma sana siinä, mutta sanotaan, että se vaatii meiltä aktiivisuutta ja semmosta vähän pushaamista, että tää pitäis mennä vähän nopeemmin eteenpäin. Täs ehkä näkyy se, että siellä vastapuolella on aika niukat*

*resurssit ja siel on samat henkilöt koko ajan tekemässä niitä asioita, jolloin heil ei välttämättä siinä kohtaa ole sitä aikaa, vaikka niin on myös toivottu, että sitä olisi. Ja se aiheuttaa sen, että siel on sitte aikamoisia viiveitä niissä toteutuksissa.*

(Haastateltava A)

*Teamsissa on semmonen planneri, mihin laitetaan kaikki kehittämistoimenpiteet ja sit sinne tietenki on kaikilla pääsy. Sit niit oikeesti päivitetään siellä, jolloin siel on se ajantasanen tieto ja sinne voidaan tosiaan merkitä se deadline, koska nyt ku tää on tämmöst sekavaa soppaa nii tästähän aiheutuu se, et mikään hommahan ei valmistu ikinä. (Haastateltava B)*

Haastatteluissa tuli esille myös se, että palveluntarjoajalle voi olla taloudellista hyötyä kehityspyyntöjen hitaasta toteutuksesta sekä vähäisestä proaktiivisuudesta, sillä jos jokin toimintatapa tuottaa heille rahaa, he eivät halua menettää sitä. Esimerkiksi erään muutospyyntöä toteuttamiseen arvioitiin menevän noin neljä työpäivää. Sitä ei kuitenkaan ollut vielä haastattelujen aikaan toteutettu, vaikka silloin aikaa oli kulunut jo kaksi ja puoli kuukautta. Koska kohdeorganisaatio ei voi itse tarkistaa palveluntarjoajan järjestelmästä, missä muutospyyntöä suhteen mennään, on se täysin palveluntarjoajan selitysten armoilla. Loppujen lopuksi luulisi palveluntarjoajankin hyötyvän, jos heille vapautuu enemmän resursseja olennaisten tehtävien hoitamiseen.

*Toiki [edellä mainittu] muutospyyntö sehän on semmonen, joka säästäis meillä kuukausittain useita satoja euroja siitä lisälaskutuksesta, mutta et nehän petkuttaa siellä. Eihän niitten kannata hyvää tämmöstä lypsylehmää ottaa pois käytöstä. Mutta sitä me tietenki halutaan. (Haastateltava B)*

Kuitenkin aiemmin käyttöönotettu lisälaskutuserittely auttaa tässä tilanteessa, sillä sen avulla saadaan selville, mihin palveluntarjoajan käyttämä työaika on mennyt. Lisälaskutuserittelyn avulla voidaan kohdentaa tekemistä järkevämmiin tulevaisuudessa.

*Se [lisälaskutuserittely] on mejän niinku power tool siihen, että maksetaan palveluntarjoajalle semmosesta, mistä niille kannattaa maksaa, eikä siitä, että ne nimee uudestaan tiedostoja väärällä nimellä, jotka me sit joudutaan pyytämään, että nimee takas siihen alkuperäseen nimeen. (Haastateltava B)*

Haastatteluissa ilmeni myös tarve varmistaa informaation kulku palveluntarjoajan palkanlaskijoiden välillä. Riippumatta siitä kuka tekee ja mitä, jokaisen palveluntarjoajan palkanlaskijan tulisi toimia samoin noudattaen yhteisesti sovittuja käytäntöjä. Valitettavasti kaikki eivät aina noudata yhteisiä toimintatapoja, vaan joku saattaa jatkaa vanhan toimintatavan mukaisia käytäntöjä, jos esimerkiksi ei ole itse ollut kuulemassa muutoksista. Informaatio ei täten välttämättä kulje kaikkien asianosaisten tietoon. Tämä hankaloittaa työskentelyä, luo tehottomuutta ja aiheuttaa lisäkuluja.

*Paljon on siis semmosta asiaa, että me sovitaan tiettyi toimintamalleja. Ja sielä päässä ilmeisesti tieto ei välttämättä oo kaikkien käytössä. Eli sit sielt tulee edelleen aika paljon asioita, et vaikka on yhteisesti sovittu, et tehään näin, niin sit jollekin heidän päässä ei oo sitä informoitu. (Haastateltava D)*

Kaksi haastateltava ehdottivatkin, että palveluntarjoajan tulisi luoda yhteinen manuaali, johon kirjataan kaikki keskeinen kohdeorganisaation toimintamalleihin ja käytäntöihin liittyvä tieto niin, että jokainen palveluntarjoajan palkanlaskija pääsee tietoon käsiksi. Toimintaohjeen perusteella jokainen voi tehdä työnsä oikein huolimatta siitä kuka tekee ja mitä. Lopputulos on silti aina sama.

*Heil ois oikeesti tämmönen jonkinnäkönen manuaali, millä varmistetaan, et kaikki noudattaa sitä yhtä yhteistä ohjeistusta, et nythän siel tehään asioita eri tavalla [...]. Toi toinen on saanu ne yritys Y:n ohjeet vuodelt 2018 ja toi toinen ei oo saanu mitää ohjetta ja sit ne tekee siel vähä sillee, miten ne parhaaks näkee. (Haastateltava B)*

#### **4.6.3 Tulevaisuuden muut mahdollisuudet**

Operatiivisen tason yhteistyön ja käytäntöjen kehittämisen lisäksi haastateltavat kertoivat myös muita vaihtoehtoja, mitä palkkahallinnon suhteen voitaisiin tehdä tulevaisuudessa. Palkkahallinnon organisoimiseen voisi mahdollisesti harkita myös seuraavaksi käsiteltäviä vaihtoehtoja.

Tällä hetkellä palkkamateriaalin käsittelyn vastuu on jaoteltu niin, että aina tietty palveluntarjoajan palkanlaskija vastaa tietyistä maksuryhmästä. Jokainen kohdeorganisaation henkilöstön jäsen kuuluu yhteen maksuryhmään. Siihen mihin maksuryhmään kukin kuuluu vaikuttaa esimerkiksi sijainti organisaatiossa ja työaikamalli. Eräs haastateltava ehdotti, että voisi olla selkeämpää, jos palkanlaskijoiden vastuu jakautuisikin työehtosopimusten mukaan. Kohdeorganisaatiossa on käytössä alansa työehtosopimukset työntekijöille, toimihenkilöille sekä ylemmille toimihenkilöille. Palkanlaskijoiden työskentely voisi näin olla selkeämpää, kun he pystyisivät keskittymään vain yhden työehtosopimuksen tuntemiseen ja sen aiheuttamiin vaikutuksiin palkanmaksussa.

*Mä mietin, että onko sekään nyt ihan tarkoituksenmukasta, et sielhän on ihan hirveen iso tiimi siellä palveluntarjoajan päässä hoitamassa tätä ja aina joku hoitaa jotain tiettyä maksuryhmää. Mun mielest sekään ei välttämättä ole tarkoituksenmukainen tapa toimia. Jos nyt jollaki tavalla haluttas sitä optimoida, nii kannattas ehkä ottaa sillee, et joku osaa jonkun työehtosopimuksen ja sen palkanmaksun vinkkelistä sen työehtosopimuksen. Et keskittäis niinku yhdelle ihmiselle kaikki ne maksuryhmät, jotka on vaikka ylempien toimihenkilöiden TES, tolle kaikki toimihenkilömaksuryhmät ja niitten palkat ja tonne sit kaikki tuotannontyöntekijöiden palkat tolle yhdelle ihmiselle. Sit vois keskittyä siihen yhteen ikään kun TESiin ja siihen liittyviin käytäntöihin. Se ois ehkä se optimaalinen, koska aika paljon siitä, mitä pitää maksaa ja miten maksetaan ja näin, niin se on aina niinkun TES-kohtasta se lainsäädäntö ja ne käytännöt.*

(Haastateltava B)

Kolme haastateltavaa mainitsivat haastatteluissaan, että tulevaisuudessa voisi olla järkevää kilpailuttaa ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoaja. Mahdollisuuksien kartoittamisessa ei ainakaan menetetä mitään. Kohdeorganisaatiolla on ollut vain yksi ulkoistettu palkkahallinnon palveluntarjoaja, joten ei voi tietää, millaista toiminta ja yhteistyö jonkun toisen toimijan kanssa olisi.

*Voi olla fiksumaa nyt, kun tää toiminta pikkuhiljaa on vakiintunu, niin mehän ollaan mietitty kilpailutusta, että olisiko nyt aika ens vuonna esimerkiks kattoo tää. Mä en ole ihan varma paraneeko se vaihtamalla, et näis ulkoistetuks kumppaneissa on, ei ne oo täydellisiä. Kaikis on jotkut ongelmat, mut voi siinä jotain etuja sit aina saavuttaaki. Tietysti kustannukset on yks, mut se ei pidä olla mun mielest*

*ensisijanen syy, miks lähetään kilpailuttaa nyt täs kohtaa, et kyl se sit on enemmän näit toiminnallisia asioita. (Haastateltava C)*

Kuitenkin on tärkeä tiedostaa, että vaihtamalla palveluntarjoajaa kohdeorganisaation vastuu ei katoa mihinkään. Aina tulee olemaan joitain haasteita palveluntarjoajan kanssa oli se kuka tahansa. Kohdeorganisaation pitää kuitenkin pohtia, millaisia haasteita on valmis kohtaamaan päivittäin.

*Saadaanhan me kysellä aidosti jostain muulta toimijalta. Mut eihän se sitä poista, et kyllähän se vastuu ja semmonen joka asian kuittaminen, se on ihan sama, onks se toimija nykyinen palveluntarjoaja tai kuka vaa. Ne ei saa tuottaa sitä dataa sinne palkkalaskelmalle. Tilintarkastus mielessäkin ne jäljet pitää johtaa meihin. (Haastateltava D)*

Yksi informanteista toi puolestaan esille erilaisen mahdollisuuden organisoida palkkahallinto. Hän esitti, että palkkajärjestelmä ostettaisiin SaaS-palveluna (Software as a Service) eli tällöin palveluntarjoaja ylläpitäisi sovellusohjelmistoa omalla palvelimellaan ja tarjoaisi sitä kohdeorganisaatiolle internetin välityksellä omilla käyttöliittymillä käytettäväksi (Mell & Grance, 2010). Kohdeorganisaatio puolestaan hoitaisi itse palkkajärjestelmän datan ylläpidon ja palkanmaksun. Tätä vaihtoehtoa puoltaa se, että kohdeorganisaatiossa on jo paljon sekä palkanlaskenta- että järjestelmäosaamista.

*Mä ehkä rakentaisin tän mallin ihan toisella tavalla. Tähän vie ihan valtavasti aikaa tää meidän kahen toimijan välinen kommunikaatio, joka aika isossa osassa tapauksist menee ihan pieleen ja siitä aiheutuu sit semmonen ping pong -viestittely. [...] Liisataan [palkka]järjestelmä ja hoidetaan itse ne tiedot sinne ja ylläpidetään itse niitä tietoja. Täshän on viel hirveen hyvä tilanne se, että palveluntarjoajan käyttämä järjestelmä ja tällä yritys X:llä aiemmin käytössä ollu järjestelmä on sama palkkajärjestelmä. Nii tääl on vielä ihan valtavan hyvä se palkkajärjestelmäosaaminen. [...] Vois ajatella sellasta, että ikään kun ostaa sen palkkajärjestelmäympäristön tämmösenä SaaS-palveluna ja hoitaa itse sen tekemisen, mitä siel palkkajärjestelmässä pitää tehdä. Nyt must tuntuu, että valtaosa siitä työstä mitä palveluntarjoaja tekee, on enimmäkseen vaan meille lisätyön aiheuttamista, et sit se lisäarvo, mitä se heidän tekeminen on, niin kuitenkin ajallisesti siihen kuluu hirveen pieni aika. (Haastateltava B)*

SaaS-palveluna ostettuun palkkahallintoon yhdistyisi sisäisen palkkahallinnon hyviä puolia, koska oman henkilöstön jäsenet hoitaisivat palkkajärjestelmän ylläpidon. Haastatteluissa esille nousivat etuina esimerkiksi mahdollisuus peilata päätöksiä suoraan kohdeorganisaation politiikkoihin ja käytäntöihin, ja täten on mahdollista tehdä päätös itsenäisesti. Lisäksi on välittömämpää olla yhteistyössä henkilön kanssa, joka työskentelee samassa organisaatiossa, ja joka loppujen lopuksi tavoittelee samaa etua.

*Jos mulla on omassa talossa olevat palkanlaskijat, sisäinen palkanlaskenta, nii se palkanlaskija ikään kuin mieltii ja peilaa niitä päätöksiään koko ajan niihin yhtiön politiikkoihin ja pystyy tavallaan tekemään linjauksen niin että: "Hei ei tehdä näin tai tehdään näin". Kun sen sijaan ostopalvelun palkanlaskija ei koskaan tee sitä päätöstä, vaan sille se päätös täytyy tulla asiakkaalta eli sillonhan sieltä lähtee meille kysymys. Sielt tulee sähköposti et: "Hei tehdäänkö näin vai eikö tehdä näin?". Sen sijaan et se oma kokenut sisäinen palkanlaskija todennäköisesti, ainakin meidän tiimissä olivat niin valvutuneita ja osaavia, että he niinku itse teki sen päätöksen. (Haastateltava A)*

Kuitenkin tähänkin järjestelyyn liittyisi omat haasteensa. Ennen palkkahallinnon ulkoistamista tehdyssä ulkopuolisen osapuolen kartoituksessa havaittiin, että sisäisen palkkahallinnon mahdollisiksi haasteiksi nousee henkilökuntaan liittyvät resurssit, kuten oikea mitoitus, ammatillisen osaamisen jatkuva ylläpito ja kehitys, osaamisen riittävä taso ja tiimin sisäisen osaamisen riittävän laaja jakauma mahdolliset äkilliset muutostilanteet huomioiden (Kartoitus, 2021). Lisäksi henkilöstön vuosittaiset kustannukset harvemmin laskevat, koska pääsääntöisesti palkkakustannukset nousevat (Kartoitus, 2021). Huomioitavaa on myös se, että nykyisellään oma henkilöstön määrä ei riittäisi sisäisen palkkahallinnon pyörittämiseen, joten kohdeorganisaation tarvitsisi palkata lisää henkilöstöä (Kartoitus, 2021). Näitä haasteita voitaisiin kohdata myös, jos palkkahallinto toteutettaisiin SaaS-palveluna.

Lisäksi eräs haastateltava huomautti haastattelunsa aikana, että palkanlaskenta ei ole enää suosittu ammatti etenkin nuorien keskuudessa. Tällöin tulevaisuudessa voisi olla haastavaa saada uusia osaajia nykyisten tilalle. Tältä kannalta ulkoistettuna palveluna

ostettu palkkahallinto on vakaampi ja kyseisenlaisia henkilöstöön liittyviä tekijöitä ei tarvitsisi miettiä.

*[...] In-house -palkanlaskijaa, jotka tuntuu muuten olevan katoava luonnonvara. Palkanlaskenta ei vaan oo nykyään enää sellanen ammatti, mihin ihan hirveästi ihmiset hakeutuisi. Jos laitetaan joku palkkisihmisen paikka hakuun, niin sielt voi tulla niitä alkaa olla jo lähellä eläkeikää ne hyvät niin sanotut "vanhan ajan" palkanlaskijat, mut sit tälläset nuoret niin ei ehkä hakeudu siihen tehtävään. Se on myös sellainen asia, että sit just, jos firmana sä jättädyt, että sul on se in-house [sisäinen palkkahallinto] niin, miten sä varmistat, et sä saat niit hyvii osaavii palkanlaskijoita, jotka sit vielä pysyy ja viihtyy? (Haastateltava C)*

## 5 Tutkimuksen empiiriset havainnot teorian valossa

Organisaatioiden toimintojen ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosikymmenten aikana ympäri maailmaa. Palkkahallinto on yksi yleisimmistä toiminnoista, jonka yritykset ulkoistavat, sillä palkanlaskentaprosessi sisältää paljon automatisoitua tiedonsiirtoa ja vähän henkilöiden välisiä toimia (Apte & Mason, 1995; Maurer & Mobley, 1998). Organisaatioiden tulee miettiä tarkkaan, onko järkevää kehittää toimintoa juuri ulkoistamisen kautta, sillä väärän toiminnon ulkoistaminen voi johtaa vakaviin seurauksiin. Kuitenkin monesti ulkoistamisen harkitseminen nousee esille organisaatiomuutostilanteiden yhteydessä, kun tarve toimintojen uudelleenjärjestämiselle on mittava (Alewell & muut, 2009). Tällöin paine ja päätös toiminnon ulkoistamisesta saattavat tulla organisaation johtotasolta sellaisenaan, eikä itse toiminnon parissa työskentelevät pääse mukaan päätöksentekoprosessiin kuin vain näennäisesti (Woodall & muut, 2008). Myös kohdeorganisaation kohdalla organisaatiomuutostilanne eli fuusioitumistilanne johti siihen, että palkkahallinnot yhdistettiin ulkoistamalla toisessa yrityksessä ollut sisäinen palkkahallinto. Lisäksi organisaatiossa oli yleinen tahtotila sille, että palkkahallinto ulkoistetaan, sillä monissa muissakin maissa oli tehty niin jo aiemmin.

Ulkoistamisen etuihin ja niiden saatavuuteen perehtyminen on työnantajan kannalta liiketaloudellisesti järkevää (Mou & Kleiner, 2006), ja päätöksenteon toiminnon ulkoistamisesta, tekipä päätöksen kuka tahansa, pitäisikin pohjautua tavoiteltaviin etuihin. Ei pidä kuitenkaan unohtaa analysoida myös, mitä riskejä ulkoistamiseen liittyy. Aikaisemmat tutkimukset ovatkin perehtyneet ulkoistamisen hyötyihin ja riskeihin mittavasti (Hätönen & Eriksson, 2008). Tässä luvussa pro gradu -tutkimuksen empiirisiä havaintoja peilataan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Vuoropuhelu teorian kanssa on keskeistä, sillä tutkimus ei ole tieteellinen, ellei tätä vaihetta toteuteta (Juuti & Puusa, 2020, s. 80).

## 5.1 Palkkahallinnon ulkoistamisen tavoitteet suunnannäyttäjänä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, millaisia tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin kohdeorganisaatiossa, ja tarkastellaan niiden saavuttamista. Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa palkkahallinnon ulkoistamisen keskeisiksi tavoitteiksi nousivat yhtenäisten ja yksinkertaistettujen palkkahallinnon prosessien ja järjestelmien saavuttaminen, toimintavarmuuden ja joustavuuden varmistaminen, työn painopisteen muuttuminen ja palveluntarjoajan asiantuntijuuden hyödyntäminen sekä kustannusten vähentäminen. Eriksson ja Hätönen (2009) ovat listanneet artikkelissaan aiempien tutkimusten perusteella keskeisimmiksi ulkoistamisen motiiveiksi prosessien tehostamisen, palveluntarjoajan resurssien, tietojen ja taitojen käyttöön valjastamisen sekä kustannussäästöt. Empiirisessä tutkimuksessa ilmenneet tavoitteet ovat siis kutakuinkin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Lisäksi jotta palkkahallinnon ulkoistaminen tuottaisi mahdollisimman paljon arvoa, palveluntarjoajan tavoitteiden ja toimintojen on oltava linjassa asiakasorganisaation tavoitteiden kanssa. Vahva suhde edistää strategista yhteensopivuutta varmistamalla, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan tavoitteet ja painopisteet (Barthélemy, 2003).

Prosessien tehostaminen on noussut aiemmissä tutkimuksissa ulkoistamisen keskeiseksi tavoitteeksi, jolloin toimintojen uudelleenjärjestelyn avulla voidaan saavuttaa joustavuutta ja kyetään terävöittämään liiketoiminnan painopistettä (Hätönen & Eriksson, 2009). Kohdeorganisaatiossa haluttiinkin tehostaa prosesseja luomalla yhtenäiset palkkahallinnon prosessit ja järjestelmät palkkahallinnon ulkoistamisen avulla. Eräs informantti kertoi, että liian moninaiset käytännöt ja järjestelmät aiheuttivat työnteon tehottomuutta ja jopa tarpeettomia virheitä ennen palkkahallintojen yhtenäistämistä ulkoistamisen avulla. Ulkoistamisessa tavoiteltiin myös joustavuutta muun muassa työmäärän muuttuessa sekä mahdollisten yritysostojen integroimisessa osaksi kohdeorganisaatiota. Nämä tavoitteet ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä palkkahallinnon ulkoistaminen mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin markkinatilanteisiin ja liiketoiminnan tarpeisiin (Lacity & Willcocks, 2014).

Ulkoistamisen avulla yritys voi keskittyä paremmin ydinosaamiseensa ja strategisiin toimintoihinsa, ulkoistamalla ei-keskeiset toiminnot erikoistuneelle palveluntarjoajalle. Tämä strateginen keskittyminen mahdollistaa tehokkaamman resurssien käytön ja parantaa organisaation kilpailukykyä (Lacity & Willcocks, 2014). Tutkimustulosten perusteella työn painopistettä haluttiin muuttaa pois palkkahallinnollisista tehtävistä, mutta tavoitteessa ei olla onnistuttu, sillä kaksi informanttia kokee tekevänsä enemmän palkkahallinnollisia tehtäviä nyt kuin ennen palkkahallinnon ulkoistamista. Tätä tukee Patelin ja muiden (2019) tutkimus, jonka mukaan ulkoistaminen ei lisännyt henkilöstöhallinnon kykyä toimia strategisemmin. Koska ulkoistaminen ei automaattisesti vähentänyt hallinnollisten prosessien määrää eikä vähentänyt joustamattomuutta. Tämä antaa vaikutelman, että ulkoistaminen ei vapauta sisäisiä resursseja, jotta henkilöstöhallinto voisi keskittyä enemmän strategiseen työhön (Patel & muut, 2019). Vaikka kohdeorganisaation avainhenkilöiden palkkahallintoon liittyvien tehtävien työmäärä ei ole vähentynyt, heidän asemansa palveluntarjoajan yhteyshenkilöinä on kuitenkin tärkeä, sillä yrityksessä on keskeistä säilyttää pieni ryhmä avainhenkilöitä, jotka hoitavat palveluntarjoajan asioita. Tällöin valvontaa ulkoistetusta toiminnosta ei menetetä (Barthélemy, 2003).

Ulkoistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden hyödyntää ulkopuolista osaamista ja resursseja, jotka eivät ole helposti saatavilla yrityksen sisällä (Hätönen & Eriksson, 2009). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi pääsyä erityisosaamiseen tai kustannustehokkaampaan työvoimaan, mikä parantaa prosessien tehokkuutta ja laatua (Hätönen & Eriksson, 2009). Palveluntarjoajalla on usein syvälinen osaaminen palkkahallinnon prosesseista ja se käyttää edistyksellisiä teknologioita, kuten automaatiota ja moderneja ohjelmistoja, jotka nopeuttavat ja tehostavat palkkaprosesseja. Automaatio vähentää manuaalisen työn määrää ja virheiden mahdollisuutta parantaen näin prosessien tarkkuutta ja tehokkuutta (Lacity & Willcocks, 2014; Marston & muut, 2011). Tutkimustulokset osoittavatkin, että kohdeorganisaatio halusi erityisesti hyötyä palveluntarjoajan osaamisesta ja asiantuntijuudesta esimerkiksi tulorekisterin ylläpitämisen muodossa.

Tulokset kuitenkin osoittavat myös, että osa informanteista epäilee palveluntarjoajan osaamista ja asiantuntijuutta, sillä välillä perusprosessien toteuttamisessa esiintyy haasteita.

Aiemmissa tutkimuksissa kustannussäästöjen kerrotaan olevan tärkein tekijä palkkahallinnon ulkoistamisessa (Thomas & Thomas, 2011; Eriksson & Hätönen, 2009). Teoriasta poiketen kustannussäästöt eivät kuitenkaan ole kohdeorganisaation kohdalla keskeisimmässä asemassa palkkahallinnon ulkoistamisen hyötyjen tavoittelussa. Tämä ilmenee siten, että informantit kertoivat, etteivät taloudelliset tekijät olleet palkkahallinnon ulkoistamisen ensisijaisina tavoitteina. Osa informanteista ei edes tiennyt, onko ulkoistamiselle asetettu taloudellisia tavoitteita. Lisäksi ennen ulkoistamista tehdyn kustannus-hyötyanalyysin tulokset osoittavat, etteivät kustannukset juuri eroa hoitipa palkanlaskennan kohdeorganisaation sisäinen osasto tai ulkoinen palveluntarjoaja (Kustannus-hyötyanalyysi, 2021). Vaikkei ulkoistamisella haettu ensisijaisesti kustannussäästöjä, nykyään kustannusten seuranta on keskeistä, sillä kohdeorganisaatiossa pyritään vähentämään palveluntarjoajan lisälaskutettavaa työtä. Kustannusten seuranta kannattaa, sillä yritykset jättävät usein huomioimatta piilokustannukset, jotka voivat vakavasti vaarantaa ulkoistamisen kannattavuuden (Barthélemy, 2001). Piilokustannukset voivat vaihdella organisaatiosta ja palveluntarjoajasta riippuen, mutta ne voivat olla esimerkiksi palveluntarjoajan hallinnointikustannuksia (Barthélemy, 2001).

## **5.2 Yhteistyösuhteen ylläpito riskien minimoimisen varmistajana**

Palkkahallinnon ulkoistaminen voi tuoda organisaatioille lukuisia etuja. Sen onnistuminen kuitenkin riippuu pitkälti asiakasorganisaation ja palveluntarjoajan välisen yhteistyösuhteen laadusta. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään kohdeorganisaation ulkoistetun palkkahallinnon nykytilaa. Tutkimustulokset osoittavat, että ulkoistetussa palkkahallinnossa on paljon hyvää, mutta kehityskohtiakin löytyy. Tässä osiossa käsitellään yhteistyösuhteen merkitystä ulkoistamisen riskien

esiintymisessä peilaten aiempia tutkimuksia tämän tutkimuksen tuloksiin, sillä tutkimustulokset osoittavat, että ulkoistetun palkkahallinnon kehityskohdat liittyvät pitkälti yhteistyösuhteeseen.

Tehokas suhteenhallinta, johon kuuluvat jatkuva viestintä, luottamuksen rakentaminen ja molemminpuolinen tavoitteiden asettaminen, on olennaisen tärkeää (Dibbern & muut, 2004). Nämä auttavat vähentämään riskejä ja varmistamaan, että molemmat osapuolet hyötyvät ulkoistamisjärjestelystä. Ulkoistamisen suurimman hyödyn saavuttamiseksi on kiinnitettävä huomiota luottamukseen, viestintään, yhteistyöhön ja tyytyväisyyteen, sillä ne mahdollistavat suurimman hyödyn (Grover & muut, 1996). Näiden ominaisuuksien muodostumisen kannalta on keskeistä, että asiakasorganisaation ja palveluntarjoajan välillä on sovittu, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan ja kuinka paljon tehdystä työstä maksetaan. Tutkimustuloksista selviää, että kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä on tehty vastuunjakomatriisi, josta kyseiset tiedot selviävät (Vastuunjakomatriisi, 2024). Vastuiden jakaminen luo yhteistyön raamit. Vastuunjakomatriisia on päivitetty lähiaikoina eli ulkoistettua palkkahallintoa halutaan kehittää. Lisäksi palveluntarjoaja toimittaa kohdeorganisaatiolle laaturaportin sekä raportin lisälaskutettavasta työstä kuukausittain. Ne lisäävät yhteistyösuhteen läpinäkyvyyttä, mutta jonkinlaisia luottamusongelmia on olemassa, sillä raporttien todenmukaisuutta on epäilty.

Tehokas viestintä ja yhteistyö auttavat asettamaan ulkoistetulle toiminnolle selkeät odotukset, auttavat ymmärtämään erityisvaatimuksia ja auttavat ratkaisemaan ongelmatilanteet nopeasti. Lacityn ja Willcocksin (2014) mukaan hyvin ylläpidetty suhde helpottaa ulkoistetun toiminnon koordinoitua, mikä on elintärkeää tarkan ja oikea-aikaisen palkanmaksun kannalta. Ulkoistamisessa on kuitenkin riski kommunikaatio- ja koordinoituihin ongelmiin asiakasorganisaation ja palveluntarjoajan välillä, jos yhteistyösuhteesta ei pidetä huolta oikealla tavalla. Tehokas viestintä on kriittistä onnistuneen ulkoistussuhteen ylläpitämiseksi. Sen puute voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheitä (Dibbern & muut, 2004). Ulkoistetun palkkahallinnon ylläpitäminen perustuu

datan siirron lisäksi kielelliseen viestintään asiakasorganisaation ja palveluntarjoajan välillä. Tämän takia onkin ensisijaisen tärkeää, että osapuolet ymmärtävät toisiaan. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että kielimuuri hankaloittaa kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan yhteistyötä. Palveluntarjoaja toimii Tallinnasta käsin ja palkanlaskijat ovat virolaisia. Kohdeorganisaatiossa vallitseekin epäily siitä, ettei palveluntarjoajan palkanlaskijat toisinaan edes ymmärrä, mitä heille kommunikoidaan, ja tämä johtaa turhiin virheisiin ja tarpeettomaan viestittelyyn. Yhteistyösuhteessa on melko perustavanlaatuisen ongelma, joka vaikuttaa kaikin puolin ulkoistettuun toimintoon. Awe ja muut (2018) kertovat, että kansainvälisessä yhteistyösuhteessa ulkoistetun toiminnon toimivuuteen voivat vaikuttaa esimerkiksi kielelliset haasteet, palveluntarjoajan valtion poliittinen tilanne, lailliset sidokset tai organisaatiokulttuuri. Nämä voivat tuoda suhteeseen omat haasteensa. He ehdottavatkin, että kansainvälisiä yhteistyösuhteita tulisi tutkia lisää. Tällaisesta tutkimuksesta hyötyisi myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio.

Tutkimustuloksissa nousi esille, että kohdeorganisaatiossa toivottaisiin palveluntarjoajalta oma-aloitteista ja ennakoivaa otetta työhön. Kohdeorganisaatio haluaisi palveluntarjoajan johtavan palkkahallinnollisia prosesseja paremmin tuoden vastavuoroisesti esille kehitysehdotuksia nykyisiin käytäntöihin. Zhu ja muut (2011) neuvovatkin panostamaan proaktiiviseen ja rakentavaan otteeseen yhteistyössä. Näin voidaan taata molempien osapuolten hyöty. Lacity ja muut (2008) kertovat, että toisinaan ulkoistettuun palkkahallintoon liittyy joustavuusongelmia, sillä muuttuvien liiketoimintatarpeiden ja -vaatimusten ilmetessä tilanne saattaa olla haasteellinen palveluntarjoajalle, mikä hidastaa uusiin tilanteisiin ja vaatimuksiin reagoimista. Tällöin asiakasorganisaatio voi pettyä, jos ei saa tarvittavaa panosta palveluntarjoajalta odotetussa ajassa. Palveluntarjoajan tulisi kuitenkin pystyä kommunikoimaan, ettei resurssit riitä täyttämään odotuksia. Tällöin vältetään turhilta pettymyksiltä.

Aiemmissä tutkimuksissa on korostettu, että tietoturvariskit ja asiakastietojen oikeellinen säilyttäminen ovat erityisesti palkkahallinnon ulkoistamisessa huomioitavia

toimia (Thomas & Thomas, 2011). Tutkimustuloksissa tietoturva-asiat eivät kuitenkaan nousseet esille. Tähän voi olla syynä se, että niitä pidetään jopa itsestään selvinä, sillä dataa, joka sisältää henkilöihin liittyvää sensitiivistä tietoa, tulee käsitellä varoen. Kohdeorganisaation avainhenkilöt tekevät työtä nimenomaan tällaisten tietojen parissa, joten he luultavimmin jo automaattisesti käsittelevät dataa huolellisesti ja tietoturvariskit huomioiden. Tämä on todennäköisesti varmistettu myös palveluntarjoajan osalta. Yleisesti ottaen palveluntarjoajat investoivat merkittävästi tietoturvaan ja käyttävät kehittyneitä tietoturvatyökaluja suojatakseen asiakkaidensa tietoja. Tämä vähentää tietovuotojen ja muiden tietoturvariskien todennäköisyyttä, mikä parantaa koko palkkahallintoprosessin turvallisuutta (Kumar Kar & Pani, 2014). Lisäksi kohdeorganisaatiolla on mitä todennäköisimmin käytössä koko organisaation kattavat käytännöt tietoturvaan liittyen.

Koska Groverin ja muiden (1996) mukaan luottamus, viestintä, yhteistyö ja tyytyväisyys ovat keskeisiä ominaisuuksia ulkoistamisen onnistumisessa sekä suurimman hyödyn saavuttamisessa, asiakasorganisaation kannattaa pohtia, ovatko kyseiset ominaisuudet halutulla tai mahdollisesti saavutettavalla tasolla. Palkkahallinnon voi myös organisoida toisella tavalla halutessaan. Tutkimustuloksissa esitetään vaihtoehtoja sille, mitä palkkahallinnolle voitaisiin tehdä tulevaisuudessa, jotta se palvelisi kohdeorganisaatiota mahdollisimman hyvin. Useampi informantti mainitsi palveluntarjoajan kilpailuttamisen olevan tällainen vaihtoehto. Ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoajaa ei kilpailutettu palkkahallintojen yhtenäistämisen yhteydessä. Kilpailuttaminen voisi vähintäänkin tarjota mahdollisuuden kartoittaa markkinoita. Mutta lisäksi sen avulla voidaan arvioida eri palveluntarjoajien osaamista ja teknologisia ratkaisuja sekä voidaan löytää paras mahdollinen hinta palvelulle (Marston & muut, 2011; Lacity & Willcocks, 2014) Kilpailuttamalla palveluntarjoajia yritys voi varmistaa, että valittu kumppani on myös strategisesti sopiva ja pystyy tukemaan yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan arvot, kulttuuri ja toimintatavat ovat linjassa yrityksen vastaavien kanssa, mitkä auttavat rakentamaan pitkäaikaisen ja tuottavan yhteistyösuhteen (Barthélemy, 2003). Barthélemy (2003) tutkimuksessa selviääkin, että

hyvän palveluntarjoajan valinta on ratkaisevan tärkeää menestyksellä ulkoistamiselle, sillä vääränlainen palveluntarjoaja voi tuoda tarpeettoman määrän haasteita asiakkaalleen.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen merkittävimpiä löydöksiä ja tarjotaan vastauksia tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation ulkoistettua palkkahallintoa pureutuen siihen, mitä ulkoistamisella tavoiteltiin ja millainen ulkoistettu palkkahallinto tällä hetkellä on. Tutkimuksessa on pyritty tunnistamaan juuri kohdeorganisaation kannalta keskeisimpiä seikkoja ulkoistetusta palkkahallinnosta.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään palkkahallinnon ulkoistamisen ilmiötä laaja-alaisesti kohdeorganisaation kontekstissa vastaamalla tutkielman alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Mitä tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin ja onko ne saavutettu?
- 2) Miten ulkoistettu palkkahallinto toimii tällä hetkellä?

### 6.1 Mitä tavoitteita palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettiin ja onko ne saavutettu?

Ennen toiminnon ulkoistamista on keskeistä pohtia, mitä ulkoistamisella tavoitellaan. Toisaalta ulkoistamisen jälkeen on hyödyllistä arvioida ulkoistukselle ennalta määritellyjä tavoitteita ja tarkastella, onko ne saavutettu (Zhu & muut, 2011). Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään vastaamaan juuri näihin kohdeorganisaation palkkahallinnon ulkoistamisen kohdalla.

Kohdeorganisaatiossa tapahtui suuria muutoksia vuonna 2020, kun kaksi yritystä fuusioituivat. Liiketoiminnan eri osa-alueita yhtenäistettiin ja nousi myös pohdittavaksi, miten palkkahallinnot yhtenäistetään. Lopulta organisaatio päätti yhtenäistää palkkahallinnot ulkoistamalla toisessa yrityksessä olleen sisäisen palkkahallinnon jo toisessa yrityksessä valmiiksi olleelle ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoajalle.

Palkkahallinnon ulkoistukselle asetettu ensimmäinen tavoite oli yhtenäisten prosessien ja järjestelmien saavuttaminen. Fuusion jälkeen kohdeorganisaatiossa oli käytössä monia eri järjestelmiä ja prosessit olivat vaihtelevia. Muutos oli välttämätön, jotta prosessit toimivat tehokkaasti ja kaikkia palvellen. Tähän tarvittiin palveluntarjoajan apua. Nyt muutama vuosi ulkoistamisen jälkeen voidaan todeta, että tämä tavoite on saavutettu. Kohdeorganisaatiossa on käytössä yhtenäiset järjestelmät, ja prosesseja on muutettu palvelemaan yhtä yhtenäistä kohdeorganisaatiota. Prosesseissa on kuitenkin aina mahdollisuus kehittämiselle. Kohdeorganisaatio pyrkiikin aktiivisesti kehittämään prosessejaan.

Palkkahallinnon ulkoistamisella haettiin myös toimintavarmuutta, joustavuutta ja asiantuntemusta. Nämä ovatkin sellaisia tavoitteita, joita muutkin yritykset ovat tavoitelleet ulkoistamisella aiemman tutkimustiedon mukaan (Eriksson & Hätönen, 2009). Toimintavarmuudella pyrittiin varmistamaan palkanmaksun jatkuvuus tilanteessa kuin tilanteessa. Tähän tavoitteeseen on päästy, sillä palkat on maksettu ajallaan ja lähes virheettömästi palkkahallinnon ulkoistamisesta lähtien. Joustavuudella puolestaan haettiin vakautta tilanteisiin, joissa työmäärä muuttuu suuntaan tai toiseen. Tutkimustulosten perusteella jäi epäselväksi, onko joustavuutta saavutettu. Toki työmäärän muuttuessa resursseista huolehtii palveluntarjoaja, eikä muutos välttämättä näy asiakkaalle. Eräs informantti kertoi, ettei kuitenkaan ollut saanut palveluntarjoajalta apua kesälomakaudella tarvittuun tehtävään, joka viittaa siihen, ettei joustavuutta pystytä tarjoamaan ainakaan kaikissa tilanteissa. Asiantuntijuuden hyödyntämisellä haettiin puolestaan palveluntarjoajan tietojen, taitojen ja osaamisen valjastamista kohdeorganisaation hyväksi. Tämä tavoite on ainakin osittain saavutettu, sillä palveluntarjoaja hoitaa palkanmaksuun liittyvät tehtävät sekä se esimerkiksi huolehtii tulorekisterin päivittämisestä, johon ei ollut tarvittavaa osaamista kohdeorganisaatiossa. Tutkimustuloksista kuitenkin ilmenee, että osa kohdeorganisaation avainhenkilöistä on sitä mieltä, ettei palveluntarjoajalla ole aina tarvittavaa osaamista ja resursseja kohdeorganisaation palkkahallinnon hoitamiseen.

Aiempien tavoitteiden lisäksi palkkahallinnon ulkoistamisella haettiin myös työn painopisteen muuttumista. Ulkoistamisella pyrittiin vähentämään oman tiimin tekemisen määrää ja viemään työn painopiste pois itse palkkojen laskemisesta. Ulkoistamisen avulla palkkojen käsittelyyn kuluva aika voidaan ohjata tuottavampiin asioihin, koska työntekijät voivat keskittyä päätehtäviin. Tämä tavoite ei ole kuitenkaan toteutunut. Useampi informantti kertoi, että ulkoistamisen jälkeen palkkahallinnollisten tehtävien suorittamiseen menee jopa enemmän aikaa kuin ennen ulkoistamista. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että tarvittavia muutoksia ei voi tehdä itse palkkajärjestelmään, vaan palveluntarjoajaa tulee ohjeistaa siitä, miten kussakin tilanteessa toimitaan. Näin prosessiin tulee lisävaihe, joka puolestaan vie lisää aikaa. Tämä on kuitenkin tilanne, joka on luultavasti läsnä minkä tahansa palveluntarjoajan kanssa, sillä kokonaisvastuu on aina asiakkaalla. Ulkoistetussa palkkahallinnossa on siis aina omat toimintatavat, jotka vievät aikaa. Toiminnallisia haasteita pystytään kuitenkin kehittämään avoimen kommunikaation avulla.

Kustannusten vähentäminen on viimeinen kohdeorganisaation palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettu tavoite. Se ei kuitenkaan ollut keskeisin tavoite, jota palkkahallinnon ulkoistamisella haettiin. Pidemmällä aikavälillä toivottiin, että kulut voisivat laskea. Osa informanteista ei edes tiennyt, asetettiinko ulkoistamiselle taloudellisia tavoitteita. Lisäksi jo ennen ulkoistamista toteutetusta kustannus-hyötyanalyysistä käy ilmi, ettei ero sisäisen ja ulkoistetun palkkahallinnon välillä ollut suuri taloudellisesti (Kustannus-hyötyanalyysi, 2021). Siitä saavutettiin tämä tavoite ei ole varmaa tietoa, sillä tutkija ei ole saanut tietoonsa absoluuttisia lukuja siitä, kuinka paljon ulkoistettu palkkahallinto kohdeorganisaatiolle kustantaa. Selvää on kuitenkin se, että tällä hetkellä palveluntarjoajalle maksettavia kustannuksia halutaan vähentää. Tämän mahdollistamiseksi on otettu käyttöön lisälaskutettavien tehtävien erittely, josta selviää, millaisesta työstä palveluntarjoaja kohdeorganisaatiota veloittaa. Tätä summaa pyritään vähentämään kehitystoimenpiteiden avulla.

## 6.2 Miten ulkoistettu palkkahallinto toimii tällä hetkellä?

Ulkoistettu palkkahallinto on nykyään vakiintunut toiminto. Kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välille on muodostuneet roolit ja kummallakin toimijalla on omat vastuunsa ja tehtävänsä. Näistä on sovittu yhteisellä vastuunjakomatriisilla, jossa on määritetty, kuka tekee, mitä tekee, miten tekee ja miten työ laskutetaan (Vastuunjakomatriisi, 2024). Näin kummallekin osapuolelle on selvää, mitä toiselta odotetaan. Kohdeorganisaation vastuulla on sisäisen asiakaspalvelun ja neuvonnan hoitaminen sekä palkkamateriaalin toimittaminen palveluntarjoajalle. Palveluntarjoajan vastuulla on muun muassa hoitaa palkanlaskenta, tuottaa palkkalaskelmat, pistää palkat maksuun, hoitaa tulorekisteri, toimittaa kirjanpidolliset tositteet kohdeorganisaation talousosastolle ja hoitaa tarvittavat Kela-asioinnit.

Kun tarkastellaan ulkoistetun palkkahallinnon toimivuutta toimintona, kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö nousee merkittävään rooliin. Rakentavan suhteen luominen ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä on keskiössä ulkoistamisjärjestelyn onnistumisen kannalta (Lyons & Brennan, 2014). Yhteistyötä ylläpidetäänkin useilla erilaisilla säännöllisillä kokouksilla, joihin osallistuu henkilöstöä niin operatiivisella kuin esihenkilötasolla molemmista organisaatioista.

Kaiken kaikkiaan kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan yhteistyön ansiosta palkat lähtevät maksuun ajoissa. Lisäksi ne maksetaan lähes virheittä eli virheellisyysprosentti on pieni. Tutkimustulokset osoittavat, että palkanmaksun toteutumiseen luottaminen on keskeisin arvo, jonka palveluntarjoaja tuo kohdeorganisaatiolle. Voidaan luottaa siihen, että palveluntarjoaja hoitaa rutiinitehtävänsä ajallaan, ja kohdeorganisaation henkilöstön tileille maksetaan palkat silloin kun kuuluukin. Lisäksi yhteistyö tuo mielenrauhaa, koska palkanmaksu ei ole pelkästään kohdeorganisaatiossa työskentelevien muutamien henkilöiden varassa. Ulkoistamisen etuna onkin se, että riskit jaetaan palveluntarjoajan kanssa (Dinu, 2015). Kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välisessä suhteessa on paljon hyvää.

Tutkimustuloksissa nousi kuitenkin esille myös yhteistyön kehittämistarpeita. Kohdeorganisaatio kaipaisi palveluntarjoajalta ennakoivaa ja oma-aloitteista otetta toiminnon ja yhteistyön kehittämiseen. Kohdeorganisaatio nostaa säännöllisin väliajoin esille, mitä yhteistyössä sekä itse palkkahallinnossa toimintona tulisi kehittää. Palveluntarjoaja ottaa kehitysehdotukset vastaan ja työn alle. Se ei kuitenkaan itse ota oma-aloitteisesti kantaa siihen, miten asioita voitaisiin kehittää tai tehdä toisin. Kohdeorganisaatio kaipaisi ja kokisi arvokkaaksi sen, että palveluntarjoaja ehdottaisi oma-aloitteisesti muissa asiakkuussuhteissa ilmenneitä hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä käytettäväksi myös kohdeorganisaation palkkahallinnossa. Tällöin molemmat osapuolet pyrkisivät optimoimaan työntekoa ja tehokkuutta. Nyt toiminnon kehittäminen koetaan yksipuoliseksi.

Lisäksi kehitettävää on myös kehitysehdotusten valmiiksi saattamisessa. Toisinaan palveluntarjoajalla kuluu kohtuuttoman kauan kehitysehdotusten toteuttamisessa. Tähän mennessä kohdeorganisaatiolla ei ole ollut tietoa siitä, missä kehitystoimenpiteiden kanssa mennään, mutta suunnitteilla on parannus tähän. Yhteinen Teams Planner -ohjelmisto mahdollistaa kehitystoimenpiteiden kirjaamisen yhteen paikkaan, josta voi seurata niiden toteutuksen edistymistä. Tähän mennessä hitaasta toteutusajasta on jopa koitunut taloudellisia menetyksiä ja mielipahaa. Luottamuksen menettämisen välttämiseksi tilanteeseen tarvitaan muutos.

Informaation kulkeminen palveluntarjoajan palkanlaskijoiden välillä nousi tutkimustuloksissa esille kehityskohtana. Tieto ei aina kulje kaikkien palveluntarjoajan palkanlaskijoiden korviin, eikä uusia käytäntöjä oteta käyttöön silloin kun sovitaan. Tämä hankaloittaa työskentelyä, luo tehottomuutta ja lisäkuluja. Riippumatta siitä, kuka tekee ja mitä, jokaisen palveluntarjoajan palkanlaskijan tulisi toimia samoin noudattaen yhteisesti sovittuja, ajantasaisia ohjeita.

Palkkahallinnon organisoimiselle on myös muita mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Informantit jakoivat halukkaasti ja omatoimisesti ehdotuksiaan siitä, miten

palkkahallinto voitaisiin organisoida. Yleisin esille noussut mahdollisuus on palveluntarjoajan kilpailuttaminen. Lisäksi esitettiin idea nykyisen palveluntarjoajan palkanlaskijoiden vastuualueiden uudelleen määrittämisestä esimerkiksi TES-kohtaisten palkanmaksutoimien myötä. Myös sisäisesti hoidettua SaaS-palveluna hankittua palkkahallintoa ehdotettiin tulevaisuuden ratkaisuksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteistyö ulkoistetun palkkahallinnon palveluntarjoajan kanssa vaatii kehittämistä, eikä kaikkia ulkoistamiselle asetettuja tavoitteita ole saavutettu. Kuitenkin tutkimuksessa nousi esille myös monia hyviä puolia ulkoistetusta palkkahallinnosta. Huomionarvoista on se, että ulkoistetun palkkahallinnon toimivuudesta ollaan montaa mieltä, eivätkä kaikki asiat näyttäyty pelkästään hyvänä tai huonona kohdeorganisaatiolle. Tutkija pyrki kartoittamaan tilannetta tällä tutkimuksella ja antamaan koottua tietoa ulkoistetun palkkahallinnon tilasta kohdeorganisaatiolle. Tutkimus voi parhaimmillaan motivoida kohdeorganisaatiota kehittämään ulkoistettua palkkahallintoa ja rohkaisee kehittämään suhdetta palveluntarjoajan kanssa entisestään. Tutkimuksessa on käsitelty aiempaa tutkimustietoa, josta on todennäköisesti apua ulkoistetun palkkahallinnon kehittämisessä.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeää. Tutkimustulosten tulisi olla mahdollisimman luotettavia, ja jokaista tutkimusta on arvioitava suhteessa menettelyihin, joita on käytetty tulosten tuottamiseen (Graneheim & Lundman, 2004). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta yhä tänä päivänä perustellaan paremmin kvantitatiiviseen tutkimukseen sopivilla käsitteillä, jotka ovat validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tutkimustulokset ovat toistettavia) (Graneheim & Lundman, 2004; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 199). Graneheimin ja Lundmanin (2004) mukaan uskottavuus (credibility), luotettavuus (dependability) ja

siirrettävyys (transferability) ovat kuitenkin parempia käsitteitä kuvaamaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Uskottavuudella tarkoitetaan luottamusta siihen, miten hyvin aineisto ja aineiston analyysi vastaavat haettua tavoitetta (Graneheim & Lundman, 2004). Luotettavuus pyrkii ottamaan huomioon sekä epävakaustekijät että ilmiön tai suunnittelun aiheuttamat muutokset eli sen, missä määrin aineisto muuttuu ajan mittaan ja missä määrin tutkijan analyysiprosessin aikana tekemät päätökset muuttuvat. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset voidaan siirtää muihin ympäristöihin tai ryhmiin (Graneheim & Lundman, 2004).

Tämän tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja siirrettävyyttä on pyritty parantamaan esittelemällä, miten tutkimus on toteutettu sekä miten sen eri vaiheita on kuvattu. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan vaihe vaiheelta aineiston keruuseen ja analysointiin liittyviä prosesseja, jotta tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa. Vaikka tutkimus on pyritty pitämään mahdollisimman objektiivisena, tutkijan omat tulkinnat vaikuttavat väistämättä siihen, miten tuloksia lopulta arvioidaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkija on tehnyt päätelmiä, jotka ovat aineiston analyysiin perustuvia tulkintoja. Joku toinen voisi tulkita aineistoa eri tavalla. Päätelmiin on kuitenkin pyritty pääsemään objektiivisesti ja rehellisesti. Lisäksi tutkija on itse valinnut informantit sen perusteella, keiltä hän on ennakoanut saavansa sopivimpia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Informantteja ei ole täten valittu esimerkiksi satunnaisotannan perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös mainittava se, että tutkija tuntee informantit ennestään. Hän myös tietää aiheesta enemmän kuin vain tutkimuksen aineiston verran. Tutkimuksen tulokset ja päätelmät on kuitenkin pyritty parhaan kyvyn mukaan tekemään pelkästään aineiston pohjalta.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat mukailleet aiempien tutkimusten tuloksia esimerkiksi yhtenevien ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden kautta. Tulee kuitenkin huomioida tutkimuksen kontekstisidonnaisuus sekä se, että informanttien käsitys

kohdeorganisaation ulkoistetusta palkkahallinnosta perustuu yksilön kokemaan subjektiivisen käsitykseen. Tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ovat täten sidoksissa aikaan, paikkaan ja tutkijaan. Käytännössä tämän tutkimuksen tulokset tuovat kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, toimiiko ulkoistettu palkkahallinto halutusti. Tutkimus antaa lähtökohdan tarkastella vaatiiko toiminto muutoksia. Tässä tutkimuksessa tutkija on pyrkinyt aktiivisesti selittämään nimenomaisesti kohdeorganisaation ulkoistetun palkkahallinnon toimivuutta ja sitä, mitä tavoitteita ulkoistamiselle asetettiin.

Lisäksi on tärkeää tuoda ilmi, että tähän tutkimukseen liittyy rajoitus tulosten yleistettävyydestä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle yleistettävyyden näkökulman puuttuminen ei ole kuitenkaan poikkeuksellista (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 182). Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sitä, että viiden haastateltavan otanta ja siitä saatu aineisto eivät välttämättä tarjoa tarpeeksi kattavaa kuvaa tutkimuskysymyksiin. Toisaalta informantit on pyritty valitsemaan mahdollisimman monipuolisen ja todenmukaisen tuloksen saamiseksi. Tutkimus on myös vain yksi, kohdeorganisaatioon sidoksissa oleva, tulkinta palkkahallinnon ulkoistamisesta, eikä se tarjoa absoluuttista faktaa aiheesta. Tutkimustulosten perusteella ei voida siis yleistää, millaisia tavoitteita jossain muussa organisaatiossa palkkahallinnon ulkoistamiselle asetettaisiin tai millainen ulkoistettu palkkahallinto muutaman vuoden päästä ulkoistamisesta olisi. Kokemus ulkoistetun palkkahallinnon toimivuudesta on subjektiivinen, joten eri ihmiset voivat kokea sen eri tavalla. Tämä tuli esille myös tässä tutkimuksessa, sillä osa informanteista oli sitä mieltä, että ulkoistettu palkkahallinto toimii sellaisenaan hyvin, kun taas toiset kokivat kehitettävää olevan vielä paljon.

Aiheeseen liittyvien henkilökohtaisten kokemusten keräämisen merkityksen vuoksi on hyödyllistä, että tutkimus tehtiin laadullisesti, sillä kasvotusten tehdyillä haastatteluilla pystytään esittämään tarkentavia kysymyksiä ja saadaan laajempi aineisto aiheesta. Jos tutkimus olisi toteutettu määrällisen tutkimuksen keinoin, osallistujien vastaukset olisivat todennäköisesti yksipuolistuneet, eikä näin ollen nykyisellään ilmenneet vastauksien vivahde-erot olisi päässeet esiin. Tutkimuksen anti olisi kärsinyt.

Haastattelu- ja dokumentteihin kerätty aineisto on antanut merkityksellistä tietoa palkkahallinnon ulkoistamiselle asetetuista tavoitteista sekä toiminnon nykytilasta omassa kontekstissään. Voidaan siis todeta, että tutkimus on onnistunut vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä nousee usein esille jatkotutkimusehdotuksia. Ulkoistamista itsessään on tutkittu paljon. Siihen liittyvää teoriaa oli suhteellisen helppo löytää. Palkkahallinnon ulkoistamiseen liittyviä tutkimuksia oli puolestaan vaikeampi etsiä. Sitä tulisikin tutkia enemmän tulevaisuudessa. Palkkahallinnon ulkoistamista tutkitaan useimmiten osana HR:n ulkoistamista. Silloin se päättyy tutkimuksissa vain sivuroolin, eikä aihetta tutkita tarpeeksi yksityiskohtaisesti.

Tämä tutkimus on tehty kohdeorganisaation näkökulmasta tutkien, kuinka ulkoistettu palkkahallinto toimintona toimii. Tutkimus voitaisiin tehdä myös palveluntarjoajan näkökulmasta. Tutkimukset tehdäänkin monesti asiakasorganisaation näkökulmasta, jolloin harvoin tutkitaan sitä, mikä tekee ulkoistamisesta onnistuneen palveluntarjoajan näkökulmasta (Dibbern & muut, 2004). Tällöin ulkoistetun palkkahallinnon toimivuuden todellisesta tilanteesta saataisiin vielä tätäkin moniulotteisempi kuva. Myös kohdeorganisaation koko henkilöstön kokemaa kuvaa palkkahallinnon toimivuudesta voitaisiin tutkia. Tähän voitaisiin lisätä myös vertailu siitä, onko havaittavissa eroa siihen, miten sisäisen palkkahallinnon aikana palkkahallinto toimi.

Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millainen muiden organisaatioiden ulkoistettu palkkahallinto on. Tällöin pystyttäisiin vertaamaan, onko eri organisaatioiden tulokset keskenään samankaltaisia. Palkkahallinnon prosessit ovat melko samanlaisia organisaatiosta riippumatta, joten tulosten vertaaminen voisi onnistua suhteellisen mutkattomasti. Toki on otettava huomioon erilaisia muuttujia, kuten organisaation koko ja palveluntarjoaja.

## Lähteet

- Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T., & Ahmad, N. H. (2014). Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality. *SAGE open*, 4(3), 215824401454547. <https://doi.org/10.1177/2158244014545475>
- Alewell, D., Hauff, S., Thommes, K., & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions - an empirical analysis of German firms. *International journal of human resource management*, 20(7), 1599-1617. <https://doi.org/10.1080/09585190902985228>
- Alexander, M., & Young, D. (1996). Outsourcing: Where's the value? Long range planning, 29(5), 728-730. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00069-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00069-6)
- Asatiani, A., Penttinen, E., & Kumar, A. (2019). Uncovering the nature of the relationship between outsourcing motivations and the degree of outsourcing: An empirical study on Finnish small and medium-sized enterprises. *Journal of information technology*, 34(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0268396218816255>
- Apte, U. M., & Mason, R. O. (1995). Global Disaggregation of Information-Intensive Services. *Management science*, 41(7), 1250-1262. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.7.1250>
- Awe, O. A., Kulangara, N., & Henderson, D. F. (2018). Outsourcing and firm performance: A meta-analysis. *Journal of strategy and management*, 11(3), 371-386. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2017-0019>
- Bailey, W., Masson, R., & Raeside, R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and the Lothians. *European journal of purchasing & supply management*, 8(2), 83-95. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(01\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(01)00008-9)
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barthélemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing [and Executive Commentary]. *The Academy of Management executive*, 17(2), 87-100. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025203>
- Barthélemy, J. (2001). The hidden costs of IT outsourcing. *Sloan Management Review*. Spring: 80–69.

- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *Academy of Management journal*, 45(3), 587-597. <https://doi.org/10.5465/3069383>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial & labor relations review*, 54(4), 737-775. <https://doi.org/10.1177/001979390105400401>
- Caves, R. E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica (London)*, 38(149), 1-27. <https://doi.org/10.2307/2551748>
- Chua, S. J. L., Beh, S. P., Myeda, N. E., & Ali, A. S. (2024). Enhancing FM digitalization strategies for shopping complexes amidst post-COVID-19: A case study analysis and improvement insights. *Facilities (Bradford, West Yorkshire, England)*, 42(7-8), 595-621. <https://doi.org/10.1108/F-09-2022-0120>
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica (London)*, 4(16), 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- de Boer, L., Gaytan, J., & Arroyo, P. (2006). A satisficing model of outsourcing. *Supply chain management*, 11(5), 444-455. <https://doi.org/10.1108/13598540610682462>
- Deloitte. (2022) Deloitte Global Outsourcing Survey 2022. Noudettu 11.6.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-global-outsourcing-survey-2022.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fus%2FDocuments%2Fprocess>
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: Threat or opportunity? *Personnel review*, 37(5), 543–563. <https://doi.org/10.1108/00483480810891673>

- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., & Jayatilaka, B. (2004). Information systems outsourcing: A survey and analysis of the literature. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 35(4), 6-102. <https://doi.org/10.1145/1035233.1035236>
- Dickmann, M., & Tyson, S. (2005). Outsourcing payroll: Beyond transaction-cost economics. *Personnel review*, 34(4), 451-467. <https://doi.org/10.1108/00483480510599770>
- Dinu, A. (2015). THE RISKS AND BENEFITS OF OUTSOURCING. *Knowledge horizons: economics*, 7(2), 103.
- Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K., & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far? *The McKinsey quarterly*, 25-37.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Ennakonperintäasetus 1124/1996*. Finlex. Noudettu 13.6.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2003/20031162>
- Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: Empirical evidence for the accounting services. *Production planning & control*, 18(8), 716-725. <https://doi.org/10.1080/09537280701706195>
- Farrell, D. (2006). Smarter offshoring. *Harvard business review*, 84(6), 85-92.
- Fisher, S. L., Wasserman, M. E., Wolf, P. P., & Wears, K. H. (2008). Human resource issues in outsourcing: Integrating research and practice. *Human resource management*, 47(3), 501-523. <https://doi.org/10.1002/hrm.20229>
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2010). Information systems outsourcing reasons and risks: A new assessment. *Industrial management + data systems*, 110(2), 284-303. <https://doi.org/10.1108/02635571011020359>
- Gilley, K., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00055-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00055-6)

- Graneheim, U., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: Concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse education today*, 24(2), 105-112. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2003.10.001>
- Green, J., & Thorogood, N. (2018). Qualitative methods for health research.
- Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of management information systems*, 12(4), 89-116. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518102>
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., & Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the risks and benefits for organisations, sectors and nations. *International journal of operations & production management*, 25(9), 831-850. <https://doi.org/10.1108/01443570510613929>
- Heikkilä, J., & Cordon, C. (2002). Outsourcing: A core or non-core strategic management decision? *Strategic change*, 11(4), 183-193. <https://doi.org/10.1002/jsc.589>
- Helsingin kaupunki. (2022). Helsingin kaupunki ja Sarastia Oy sopivat palkkajärjestelmän kehityksestä palkanmaksuvirheiden minimoimiseksi. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsingin-kaupunki-ja-sarastia-oy-sopivat-palkkajarjestelman-kehityksesta-palkanmaksuvirheiden>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15., uudistettu painos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.5465/3069334>
- Hymer, S. H. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. MIT Press, Cambridge, MA.

- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of international management*, 15(2), 142-155. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.07.002>
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto – Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European management journal*, 20(2), 189-198. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00029-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00029-4)
- Kumar Kar, A., & K. Pani, A. (2014). Exploring the importance of different supplier selection criteria. *Management research review*, 37(1), 89-105. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2012-0230>
- Kedia, B. L., & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of international management*, 13(1), 22-37. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.09.006>
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics. *Human resource management*, 40(2), 125-138. <https://doi.org/10.1002/hrm.1003>
- Klaas, B. S., McClendon, J. A., & Gainey, T. W. (1999). HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Cost. *Personnel psychology*, 52(1), 113-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb01816.x>
- Kremic, T., Icmeli Tukul, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply chain management*, 11(6), 467-482. <https://doi.org/10.1108/13598540610703864>
- Koh, C., Ang, S., & Straub, D. W. (2004). IT Outsourcing Success: A Psychological Contract Perspective. *Information systems research*, 15(4), 356-373. <https://doi.org/10.1287/isre.1040.0035>
- Kondelin, A., & Peltomäki, T. (2023). *Palkkahallinnon säädökset 2023* (17., uudistettu painos). Alma Talent Oy.

- Kotabe, M., & Mol, M. J. (2009). Outsourcing and financial performance: A negative curvilinear effect. *Journal of purchasing and supply management*, 15(4), 205-213. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.04.001>
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Yan, A. (2016). Review of the Empirical Business Services Sourcing Literature: An Update and Future Directions. *Journal of information technology*, 31(3), 269-328. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.2>
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2014). Business process outsourcing and dynamic innovation. *Strategic outsourcing*, 7(1), 66-92. <https://doi.org/10.1108/SO-11-2013-0023>
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: A critical review and research directions. *Journal of information technology*, 26(4), 221–258. <https://doi.org/10.1057/jit.2011.25>
- Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Rottman, J. W. (2008). Global outsourcing of back office services: Lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic outsourcing*, 1(1), 13-34. <https://doi.org/10.1108/17538290810857457>
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1993). The Information-systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan management review*, 35(1), 73-86.
- Lahiri, S. (2016). Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International journal of management reviews: IJMR*, 18(4), 464-497. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12075>
- Lahti, S., & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. Talentum.
- Lawler, I., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *HR. Human Resource Planning*, 26(3), 15.
- Lawton, T. C., & Michaels, K. P. (2001). Advancing to the virtual value chain: Learning from the Dell model. *The Irish journal of management*, 22(1), 91–112.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Talentum.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3), 215-234. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90003-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90003-1)
- Liston, H. C. (2008). PAYROLL: In or out? *Office Solutions*, 25(3), 33.

- Lyons, P. M., & Brennan, L. (2014). A typology and meta-analysis of outsourcing relationship frameworks. *Strategic outsourcing*, 7(2), 135-172. <https://doi.org/10.1108/SO-04-2014-0006>
- Marston, S., Li, Z., Bandyopadhyay, S., Zhang, J., & Ghalsasi, A. (2011). Cloud computing — The business perspective. *DECISION SUPPORT SYSTEMS*, 51(1), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.006>
- Maurer, R., & Mobley, N. (1998). Outsourcing: Is it the HR department of the future? *HR Focus*, 75(11), 9.
- Mell, P., & Grance, T. (2010). The NIST Definition of Cloud Computing. *Communications of the ACM*, 53(6), 50.
- Mou, R., & Kleiner, B. (2006). Duty of care involving outsourced payroll. *Information management & computer security*, 14(3), 284-293. <https://doi.org/10.1108/09685220610670422>
- Patel, C., Budhwar, P., Witzemann, A., & Katou, A. (2019). HR outsourcing: The impact on HR's strategic role and remaining in-house HR function. *Journal of business research*, 103, 397-406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.007>
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human resource management journal*, 15(4), 68-83.
- Poppo, L., & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic management journal*, 19(9), 853-877. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199809\)19:9<853::AID-SMJ977>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199809)19:9<853::AID-SMJ977>3.0.CO;2-B)
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European management journal*, 21(5), 647-661. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00113-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00113-0)

- Razzaque, M. A., & Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of logistics functions: A literature survey. *International journal of physical distribution & logistics management*, 28(2), 89-107. <https://doi.org/10.1108/09600039810221667>
- Saarinen, M., Aholainen, J., Anttila, O., Jääskeläinen, R., Murto, J., Peltomäki, T., Salo, E., Siitonen, S., Korhonen, T. ja Kaskinen, J. (2015). *Palkkahallinto*. Talentum Media Oy.
- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California management review*, 39(2), 63-79. <https://doi.org/10.2307/41165887>
- Schilling, M. A., & Steensma, H. K. (2001). The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis. *Academy of Management journal*, 44(6), 1149–1168. <https://doi.org/10.5465/3069394>
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel review*, 40(6), 742-760. <https://doi.org/10.1108/00483481111169661>
- Suomi.fi. (2024). Tulorekisteri. Noudettu 5.5.2024 osoitteesta <https://www.suomi.fi/palvelut/tulorekisteri-verohallinto/9657359a-a882-4d08-93eb-d713b55a30c2>
- Syvänperä, O., & Turunen, L. (2014). *Palkkavuosi* (8., uud. p.). Edita.
- Teo, S. T. (2002). Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public-sector entity during commercialization and corporatization. *International journal of human resource management*, 13(1), 89-105. <https://doi.org/10.1080/09585190110092820>
- Thomas, P., & Thomas, P. K. (2011). Payroll Outsourcing: A New Paradigm. *ICFAI journal of business strategy*, 8(4), 46.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Willcocks, L., & Choi, C. J. (1995). Co-operative partnership and 'total' IT outsourcing: From contractual obligation to strategic alliance? *European management journal*, 13(1), 67-78. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)00059-G](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)00059-G)
- Willcocks, L., & Lacity, M. (2009). *The Practice of Outsourcing: From Information Systems to BPO and Offshoring*. <https://doi.org/10.1057/9780230240841>
- Williamson, O. E. (1975). Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel review*, 38(3), 236-252. <https://doi.org/10.1108/00483480910943313>
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Yleinen tietoturva-asetus (GDPR) 679/2016. EUR-Lex. Noudettu 14.6.2024 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>
- Yin, R. K., & Campbell, D. T. (2003). *Case study research: Design and methods* (3. painos). Sage Publications.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization science (Providence, R.I.)*, 9(2), 141-159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Zhu, Z., Hsu, K., & Lillie, J. (2001). Outsourcing - a strategic move: The process and the ingredients for success. *Management decision*, 39(5), 373-378. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005473>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Lämmittelykysymys**

1. Kerro lyhyesti työtehtävistäsi?

#### **Tilanne ennen palkkahallinnon ulkoistamista**

2. Kuinka palkkahallinto oli organisoitu ennen ulkoistamista?
3. Milloin palkkahallinnon ulkoistaminen tapahtui?
4. Kenen aloitteesta palkkahallinnon ulkoistaminen päätettiin tehdä? (Ketkä olivat mukana päätöksenteossa?)

#### **Ulkoistamiselle asetetut tavoitteet ja syyt ulkoistamiselle**

5. Miksi palkkahallinto ulkoistettiin?
6. Mitä tavoitteita ulkoistamiselle asetettiin lyhyellä entä pitkällä aikavälillä?
7. Onko ulkoistamiselle asetettujen tavoitteiden toteutumista mitattu tai seurattu?  
Mikäli kyllä, millä tavoin?

#### **Ulkoistamisen prosessi**

8. Millainen prosessi palkkahallinnon ulkoistaminen oli? (Millaisia vaiheita ulkoistamisessa oli?)
9. Millainen rooli sinulla oli ulkoistamisessa/tässä prosessissa?
10. Miten ja kuinka pitkään ulkoistamista suunniteltiin?
11. Mitkä toiminnot siirtyivät palveluntarjoajalle ja mitkä jäivät oman organisaation hoidettavaksi?

#### **Tilanne palkkahallinnon ulkoistamisen jälkeen (nykytila)**

12. Millaisia vaikutuksia palkkahallinnon ulkoistamisella on ollut? (Miten palkkahallinnon ulkoistaminen on vaikuttanut työhösi? Entä tiimin?)

13. Onko palkkahallinnon ulkoistamisella saavutettu ne tavoitteet, jotka sille asetettiin? Miksi?
14. Onko jotain mitä tekisit nyt toisin? (Tekisitkö palkkahallinnon ulkoistamisen uudelleen tämän kokemuksen perusteella?)

#### **Yhteistyö palveluntarjoajan kanssa**

15. Miten yhteistyö palveluntarjoajan kanssa sujuu? (Onko se muuttunut yhteistyön aikana?)
16. Mitä koet yrityksen saavan yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa? (Millaista arvoa yhteistyö palveluntarjoajan kanssa tuo organisaatiolenne?)
17. Koetko tarvetta kehittää yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa? Jos kyllä, niin miten?

#### **Lopetuskysymykset**

18. Onko sinulla vielä jotain lisättävää?
19. Haluaisitko vielä palata johonkin aiheeseen?
20. Onko sinulla kysymyksiä minulle?

## Liite 2. Luettelo tutkimuksen aineistona käytetyistä kohdeorganisaation dokumenteista

Dokumentin nimi ja julkaisuvuosi	Dokumentin sisältö	Tunniste, jolla tässä tutkielmassa
Laskelma kuukausi- ja vuosikustannuksista, 2021	Laskelmaan on listattu kaikki palkkahallintoon liittyvät kulut eritellen kunkin elementin volyymin, yksikköhinnan, kuukausihinnan ja vuosihinnan. Sama erittely on tehty sekä sisäisen palkkahallinnon kuluille että arvioituille ulkoistetun palkkahallinnon kuluille. Erittelyä on päivitetty sen mukaan kuin ulkoistetulta palkkahallinnolta haluttavat palvelutarpeet ovat muuttuneet.	(Kustannus-hyötyanalyysi, 2021)
Kohdeorganisaation sisäisen ja ulkoisen palkanlaskennan hyödyt ja haitat, 2021	Dokumentissa on arvoitu sisäisen ja ulkoisen palkkahallinnon hyötyjä ja haittoja kohdeorganisaation kontekstissa. Siinä on otettu huomioon esimerkiksi toimintatavat, henkilöstö ja järjestelmät. Kartoituksen on tehnyt ulkopuolinen taho.	(Kartoitus, 2021)
Kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan vastuunjakomatriisi, 2024	Vastuunjakomatriisiin on listattu, miten on sovittu toimittavaksi eri palkanlaskennan ja HR:n prosesseissa kohdeorganisaation ja palveluntarjoajan välillä. Matriisi erittelee mitä, milloin, millä tavalla ja kuka tekee. Lisäksi siihen on eritelty, onko tehty työ sopimushintaan kuuluvaa vai erillislaskutettavaa lisätyötä.	(Vastuunjakomatriisi, 2024)
Laaturaportti, 2024	Laaturaporttiin on kirjattu korjaustoimenpiteitä vaativat tehtävät kuukauden ajalta, jotka on huomattu joko kohdeorganisaation tai palveluntarjoajan toimesta. Sen avulla seurataan virheiden määrää ja laatua	(Laaturaportti, 2024)

	<p>palkanlaskentaprosessissa. Lisäksi raportista löytyy muun muassa grafiikkaa prosessien oikeellisuudesta, palkkalaskelmien oikeellisuudesta ja tukipyynnöistä. Palveluntarjoaja lähettää laaturaportin kohdeorganisaatiolle kuukausittain.</p>	
--	--	--