

Henna Nieminen

Palkanlaskenta – yrityksen sisäinen vai ulkoistettu toiminto

Toyota Tammer-Auto

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Henna Nieminen

Työn nimi: Palkanlaskenta – yrityksen sisäinen vai ulkoistettu toiminto

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 50

Opinnäytetyö on toteutettu Toyota Tammer-Auton toimeksiannon pohjalta. Työn tavoitteena ja tarkoituksena oli kartoittaa kyseisen yrityksen palkanlaskennan tila tulevaa muutosta varten. Aihe oli hyvin ajankohtainen, sillä yrityksen palkanlaskija on jäämässä eläkkeelle ja sitä ennen tulisi tehdä päätös uuden henkilön palkkaamisen ja ulkoistamisen välillä. Kartoitus toteutettiin haastattelemalla ja perehtymällä palkanlaskijan työhön syvemmin. Tavoitteena oli kartoituksen lisäksi vertailla rekrytoinnin ja ulkoistamisen vaihtoehtoja ja peilata niitä yrityksen toimintaan. Vertailun kautta muodostin myös oman näkemykseni siitä, mitä yrityksen tulisi tehdä.

Työn teoreettinen osuus pohjautuu alan kirjallisuuteen. Opinnäytetyön alussa tarkastellaan palkanlaskentaa osana organisaation hallinnollista kokonaisuutta, jonka jälkeen kartoitetaan palkanlaskijan työtehtävät. Kartoituksen jälkeen työssä vertaillaan teorian kautta rekrytoinnin ja ulkoistamisen vaihtoehtoja ja sitä, kuinka ne osaltaan vaikuttavat kohdeorganisaation toimintaan. Tulokset pohjautuu omiin näkemyksiini siitä, mitä päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon ja mikä olisi yrityksen toiminnan kannalta paras vaihtoehto.

Työn tuottamat tulokset osoittivat, että yrityksen palkanlaskijan työnkuva on hyvin laaja ja käsittää palkanlaskennan lisäksi paljon muutakin. Työn pohjalta voidaan todeta, että rekrytointi ja ulkoistaminen sisältävät molemmat paljon mahdollisuuksia ja paljon riskejä. Vertailun ja pohdinnan kautta tulin kuitenkin siihen tulokseen, että uuden henkilön rekrytoiminen on tässä tapauksessa paras vaihtoehto, sillä se tuottaa yritykselle enemmän hyötyä kuin toiminnan ulkoistaminen. Sisäinen palkanlaskenta koetaan yrityksessä tärkeäksi ja se noudattaa myös emoyhtiön tapaa toimia. Uusi henkilö tuo yritykseen uusia näkemyksiä ja mahdollisuuden uudistaa toimintaa. Rekrytoinnin avulla voidaan säilyttää kuitenkin sama toimihenkilöiden kokoonpano, mikä helpottaa sijaisjärjestelyjä. Palkanlaskijan fyysinen läsnäolo yrityksessä helpottaa myös tiedonkulkua sekä viestintää mahdollisissa ongelmatilanteissa. Uuden henkilön rekrytointi vaatii yritykseltä resursseja samalla tavalla kuin mikä tahansa muutos, mutta onnistuessaan tuo yritykseen uusia näkemyksiä ja positiivista muutosta.

Avainsanat: palkkahallinto, palkanlaskenta, rekrytointi, ulkoistaminen, henkilöstösuunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Operations Development

Author: Henna Nieminen

Title of thesis: Payroll computation – an internal or outsourced function

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2017

Number of pages: 50

The thesis was executed based on a commission assigned by Toyota Tammer-Auto. The target and purpose of the thesis was to survey the state of the company's payroll computation in face of upcoming changes. The subject was very current, because the payroll clerk is retiring in the near future. Before that, the decision should be made between recruiting and outsourcing. The survey was executed by interviewing and analysing the payroll clerk's duties. In addition, the goal was to compare recruiting and outsourcing as options and to reflect them to the company's operations. After the comparison, I made my own opinion about which option the company should choose.

The theoretical part of the thesis is based on the professional literature. The thesis begins with an overview of the payroll computation as part of the organisation's administration. After that, the payroll clerk's tasks are analysed. After the analysis, the thesis compares, through the theory, recruiting and outsourcing as options, and their effects on the organisation's operations. The results are based on my own opinion about what should be considered at the moment of the decision and which one would be the best option for the company.

The results indicated that the job description of the payroll clerk is very vast and that it includes much more than only payroll computation. After the study, it can be stated that recruiting and outsourcing both contain many opportunities and risks. After the comparison and consideration, I ended up with the conclusion that recruiting would be the best option in this case, because it would benefit the company more than outsourcing. Keeping payroll computation inside the company is considered to be important, and it also follows the parent company's policy. A new employee brings in fresh points of view and the opportunity to renew the operations. By recruiting, the office personnel will remain the same, which will make substituting easier. In case of problems or critical situations, the payroll clerk's physical presence will make communication effortless and faster. Recruiting demands resources of the company the same way as any big change does, but when it is successful, it will bring new points of view and a positive change to the company.

Keywords: payroll administration, payroll computation, recruiting, outsourcing, personnel planning

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön rakenne.....	7
1.2 Tutkimuksen toteutus.....	9
1.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti.....	10
1.2.2 Tutkimuksen kohde.....	11
2 ORGANISAATION HALLINNOLLISET KOKONAISUUDET.....	13
2.1 Palkanlaskenta osana kokonaisuutta.....	13
2.2 Keskeiset lait ja asetukset.....	14
2.2.1 Vuosilomalaki.....	15
2.2.2 Työehtosopimus.....	16
3 PALKANLASKIJAN TEHTÄVIEN KUVAUS.....	17
3.1 Palkkahallinnon tehtävät.....	17
3.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät.....	18
3.3 Käytössä oleva ohjelmisto ja aineisto.....	20
3.4 Palkanlaskuprosessit.....	22
3.4.1 Tuntipalkat.....	23
3.4.2 Kuukausipalkat.....	24
3.5 Ajankäyttö.....	25
4 REKRYTOINTI VS. ULKOISTAMINEN.....	28
4.1 Rekrytointi.....	28
4.1.1 Rekrytointiprosessi.....	30
4.1.2 SWOT-analyysi.....	33
4.2 Ulkoistaminen.....	35
4.2.1 Ulkoistamisprosessi.....	36
4.2.2 SWOT-analyysi.....	38
5 TULOKSET.....	41
6 POHDINTA.....	45

LÄHTEET 49

Kuvio-, ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.....	7
Kuvio 2. Palkanlaskijan ajankäyttö kuukaudessa eri toimintoihin.....	26
Kuvio 3. Rekrytointiprosessi.....	30
Kuvio 4. Ulkoistamisprosessi (Mukaillen Kiiha 2002).....	36
Kuvio 5. Uuden henkilön rekrytoinnin mukanaan tuomat merkittävimmät positiiviset seikat.	44
Taulukko 1. Rekrytoinnin SWOT-analyysi.....	33
Taulukko 2. Ulkoistamisen SWOT-analyysi.	38

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on palkanlaskennan nykytilanteen kartoitus, joka tehdään Toyota Tammer-Autolle tulevaa rekrytointia/kilpailutusta varten. Tällä hetkellä yrityksen palkanlaskennasta vastaava henkilö on jäämässä eläkkeelle vuoden 2017 loppuun mennessä, jonka vuoksi yrityksessä joudutaan miettimään, palkataanko tilalle uusi henkilö vai ulkoistetaanko palvelu nykyiselle, kirjanpitopalveluja tarjoavalle yritykselle tai jollekin toiselle saman alan yritykselle.

Työn tarkoitus on kartoittaa tilanne nykyisen palkanlaskijan työtehtävistä sekä muista tehtävistä, joita hän hoitaa yrityksessä palkanlaskennan lisäksi. Osana työtä olen perehtynyt myös palkanlaskennassa käytössä oleviin järjestelmiin sekä palkanlaskijan ajankäyttöön palkanlaskukauden eri vaiheissa.

Tämä kartoitus toimii apuna yrityksen päätöksenteossa rekrytoinnin ja ulkoistamisen välillä. Näitä molempia vaihtoehtoja pohditaan ja vertaillaan myös tämän työn loppupuolella. Vaihtoehtojen vertailun ja esille nousseiden seikkojen perusteella annan myös oman näkemykseni siitä, mitä yrityksen kannattaisi palkanlaskennan suhteen tulevaisuudessa tehdä. Vertailun tavoitteena onkin antaa toimeksiantajalle tietoa päätöksenteon tueksi. Työ rajoittuu siis palkanlaskennan nykytilan kartoitukseen sekä kahden eri vaihtoehdon vertailuun. Mahdollinen kilpailutus tai vaihtoehtoisesti uuden henkilön rekrytointi sekä lopullisen päätöksen tekeminen ovat yrityksen vastuulla.

Toyota Auto Finland Oy (TAF) on Toyota Motor Europan omistuksessa oleva yritys, johon kuuluu myös vähittäismyyntiä harjoittava vuonna 1945 perustettu Toyota Tammer-Auto. Toyota Tammer-Auton toiminta sisältää uusien sekä vaihtoautojen myynnin lisäksi autojen vuokrauksen, huollon, korikorjauksen sisältäen myös maalauksen sekä pesupalvelut. Tammer-Autolla on kaksi toimipistettä; päätoimipiste sijaitsee Hatanpäällä Tampereella ja toinen erillinen huoltopiste Elovainiolla Ylöjärvellä. (Toyota Autotalot Oy, [viitattu 19.10.2016]).

Toyota Tammer-Auto lukeutuu keskisuurten yritysten joukkoon ja siellä työskentelee noin 90 henkilöä eri tehtävissä. Henkilöstö käsittää toimistohenkilöt, automyyjät,

huoltoneuvojat, varaosamyyjät, sekä mekaanikot Hatanpäällä että Elovainiolla. Toimistohenkilöihin lukeutuu myös yrityksen palkanlaskija, jonka työnkuvaan ja tehtäviin paneudutaan tässä työssä tarkemmin.

1.1 Opinnäytetyön rakenne



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Opinnäytetyö sisältää kuusi päälukua. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa käsitellään työn aihetta ja rakennetta, avataan tutkimusmenetelmää; perustellaan sen validiteetti ja reliabiliteetti sekä esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys ja tutkimuksen kohteena olevan henkilön urapolku.

Toisessa luvussa käydään läpi organisaation toimintakokonaisuuksien; henkilöstöhallinnon, taloushallinnon, palkkahallinnon sekä palkanlaskennan teoriaa aihetta koskevan kirjallisuuden avulla. Osana tätä lukua, käsitellään myös palkanlaskennan

kannalta keskeisiä lakeja ja asetuksia. Tämä kappale toimii tiiviinä teoriaosuutena, joka johdattaa työtä käsittelevään aiheeseen.

Kolmannessa luvussa keskitytään yrityksen palkanlaskuprosesseihin ja siihen mitä ohjelmistoja ja aineistoa palkanlaskija tarvitsee näiden prosessien aikana. Luvussa on myös eritelty kaikki muut säännölliset sekä satunnaiset palkkahallintoon liittyvät toimet sekä ne, jotka eivät varsinaisesti liity palkkahallintoon ja palkanlaskijan työtehtäviin, mutta joita hän kuitenkin tällä hetkellä hoitaa yrityksessä. Tämä luku perustuukin palkanlaskijan haastattelujen avulla saatuihin tietoihin. Luku on laaja kokonaisuus, josta käy siis ilmi kaikki mitä Tammer-Auton palkanlaskija yrityksessä hoitaa, sillä henkilön jäädessä eläkkeelle, on hyvin tärkeää selvittää, mitä hänen työhönsä kuuluu. Jos päädytään siihen ratkaisuun, että henkilön tilalle palkataan uusi henkilö ja palkanlasku pidetään yrityksen sisällä, on tässäkin tapauksessa kartoitus hyödyllinen. Sen avulla rekrytointilanteessa tiedetään, mitä kaikkea työhön kuuluu ja mitä osaamista tulevalta henkilöltä ennalta odotetaan. Jos taas palvelu päätetään ulkoistaa, on ennalta tehdyn tarkan kartoituksen avulla helpompi laatia tarjouspyyntöjä palkanlaskupalveluja tarjoaville yrityksille. Näiden tarjouspyyntöjen perusteella saatujen vastausten avulla yritys pystyy valitsemaan toimintansa kannalta parhaan mahdollisen palkanlaskupalveluja tarjoavan yrityksen. Lisäksi tässä luvussa on kuvattuna palkanlaskijan ajankäyttö kuukausitasolla.

Neljännessä luvussa käsitellään rekrytointia ja ulkoistamista tarkemmin prosessien kuvausten sekä nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysin kautta. Koska työn tarkoitus on selvittää, kumpi ratkaisusta olisi toimeksiantajaorganisaation toiminnan kannalta paras, on eri vaihtoehtoihin ollut syytä syventyä hieman tarkemmin. Prosessien avaaminen pääpiirteittäin antaa käsityksen siitä, minkälaisista vaiheista eri prosessit koostuvat. SWOT-analyysin tarkoituksena on tuoda esille sekä rekrytointiin että ulkoistamisen vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). Analyysin avulla voidaan laittaa kaksi eri vaihtoehtoa niin sanotusti vaakakuppiin ja vertailla niitä. Tätä vertailua puolestaan voi käyttää apuvälineenä päätöksenteon yhteydessä.

Viidennessä luvussa avataan työn tuloksia ja sitä, mitä hyviä ja huonoja puolia rekrytointiin ja ulkoistamisen vaihtoehdot tuovat mukanaan. Tässä luvussa on myös

palkanlaskijan itse kertomia näkemyksiä mahdollisista kompastuskivistä, joita päätöksenteossa olisi hyvä ottaa huomioon. Tuloksissa kerron myös oma näkemykseni siitä, mitä yrityksen tulisi palkanlaskennan suhteen tehdä.

Viimeisessä luvussa pohditaan, vastasiko työ sille asetettuja tavoitteita ja saatiinko sen avulla toimeksiantajan kannalta hyödyllistä tietoa päätöksenteon tueksi. Lisäksi tässä luvussa pohdin työn hyödyllisyyttä itselleni opiskelijan näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä empiirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää apuna toiminnan kehittämisessä sekä vaihtoehtojen etsimisessä ja se vastaa yleensä kysymyksiin, miten, miksi ja millainen. Tällaiselle tutkimukselle on tavanomaista, että vastaukset ovat tekstimuodossa ja ne saattavat olla kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattaessa pidempiä ja yksityiskohtaisempia. Tämä puolestaan tekee aineiston käsittelystä omalta osaltaan suhteellisen hidasta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle yksi tyypillinen aineistonkeruumenetelmä onkin henkilökohtainen haastattelu, jonka pohjalle myös tämä työ rakentuu. (Heikkilä 2014, 12-15.)

Tässä työssä tutkimuksen tarkoituksena on siis perehtyä yhden henkilön toimenkuvaan ja näin ollen rakentaa pohjaa yrityksen johdon päätöksen tueksi rekrytoinnin tai ulkoistamisen osalta. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi ollut vaikea saada totuudenmukaista kuvaa siitä, mitä palkanlaskijan työhön yrityksessä kuuluu, sillä ainoastaan palkanlaskija itse on tällä hetkellä tietoinen kaikesta työhönsä sisältyvästä toiminnasta. Tästä syystä en nähnyt aiheelliseksi haastatella muita organisaation tahoja palkanlaskijan toimenkuvan ja työtehtävien kartoittamiseksi.

Tutkimusta varten on kerätty aineistoa nykyiseltä palkanlaskijalta keskustelunomaisilla haastatteluilla ja työn edetessä tarkentavien kysymysten avulla. Tässä laadullisessa tutkimuksessa luotan myös haastatteluissa tekemiini havaintoihin ja käymimme keskusteluihin. Haastattelut järjestettiin palkanlaskijan työhuoneessa To-

yota Tammer-Auton tiloissa. Haastatteluja pidettiin kaiken kaikkiaan neljänä päivänä, osa haastatteluista kesti koko päivän ja osa olivat lyhyempiä, täydentäviä haastatteluja.

Keskustelunomainen haastattelu on tehokas aineistonkeruumenetelmä, koska siinä olin suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Etuna näissä haastatteluissa oli se, että jo käsiteltyihin aiheisiin pystyi palaamaan ja esittämään tarkentavia kysymyksiä vastausten selventämiseksi. Tein hahmotelman haastattelurungosta ennen haastatteluja, johon olin listannut asioita, joihin halusin vastauksen. Ennen haastatteluja olin tutustunut hyvin pintapuolisesti palkanlaskentaan ja siihen liittyviin toimiin. Toteutin haastattelut ennen teoriaosuuden laatimista, sillä en vielä tiennyt mitä aiheita haastatteluissa nousee esiin ja mitkä aiheet näin ollen toimivat teoriapohjana tälle työlle.

Toimeksianto tähän työhön on tullut Toyota Tammer-Auton toimistopäälliköltä ja työn tavoite oli molemmille osapuolille alusta asti hyvin selkeä. Haastattelut toteutettiin osittain valmiin suunnitelman pohjalta, mutta eteni lopuksi lähes vapaan keskustelun tavoin. Laadin haastatteluista kirjalliset muistiinpanot, joita kirjoitin jokaisen haastattelun yhteydessä ja täydensin vielä jälkikäteen. Haastattelujen jälkeen seurasi työn teoreettisen osuuden rajaus. Tämän jälkeen suunnittelin työn kirjallisen osuuden toteutuksen sekä rakenteen. Kirjallisen osuuden edetessä olen kysynyt tarkentavia kysymyksiä toimeksiantajalta sekä palkanlaskijalta itseltään. Tästä on ollut merkittävä apu minulle, mutta keskustelemalla aiheesta nousi esiin ajatuksia ja havaintoja myös toimeksiantajalla sekä palkanlaskijalla. Vaikka työn kirjallisen osuuden valmistuminen onkin vienyt aikaa ja vaatinut tarkennusta edetessään, on haastatteluista ja tästä työstä ollut hyötyä tutkimuksen alusta asti. Toimeksiantaja sekä palkanlaskija ovat myös keskenään vaihtaneet ajatuksia haastatteluissa nousseiden seikkojen osalta, josta on varmasti ollut hyötyä eri vaihtoehtoja pohtiessa.

1.2.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti. Tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa sen pätevyyttä. Sen tarkoitus on kuvata tutkimuksessa käytetyn menetelmän kyky selvittää oikeaa asiaa (Heikkilä 2014, 27). Haastattelujen avulla laaditun tutkimuksen pätevyys perustuu siihen, että

haastattelu on toteutettu sellaisen henkilön kanssa, jolla on hyvin yksityiskohtainen käsitys palkanlaskijan työstä ja siihen liittyvistä asioista. Tässä tapauksessa haluttiin kartoittaa nimenomaan Toyota Tammer-Auton palkanlaskennan tilanne, jolloin yrityksen palkanlaskija itse on oikea henkilö kertomaan työtehtävistään. Palkanlaskija omaa huomattavan määrän hiljaista tietoa, jota on kerryttänyt jo vuosikymmeniä jatkuneen työuran aikana. Tämä lisää haastattelujen perusteella laaditun aineiston validiteettia ja onkin myös osasy siihen, miksi kyseiseen tutkimusongelmaan päädyttiin.

Reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan toistettavuutta yhteneväisin tuloksin eli tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia (Heikkilä 2014, 28). Laatimani haastattelututkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sama asia kuin sen pätevyteen; se on laadittu yhdessä tutkimusongelman kohteen, eli palkanlaskijan kanssa. Haastattelukeskustelun perusteella kerätty tieto ja aineisto ovat kirjallisena, mikä takaa sen, että tieto ei muutu haastattelun ja sen tulosten analysoinnin välissä vaan pysyy muuttumattomana loppuun asti. Jos haastatteluaineistossa ja kysymysten vastauksissa on epäselvyyttä, on haastateltavaan voinut ottaa uudestaan yhteyttä ja pyytää tarkennusta. Tämä lisää luotettavuutta ja vähentää väärinymmärryksen ja virheiden riskiä.

1.2.2 Tutkimuksen kohde

Tämän tutkimuksen pääkohteena on Toyota Tammer-Auton palkanlaskija ja hänen työnkuva ja tehtävät. Työssä perehdytään kartoituksen avulla yrityksen palkanlaskentaan ja siihen mitä kaikkea palkanlaskija palkkojen laskun ohella yrityksessä hoitaa. Koska kartoitus toteutettiin keskustelunomaisten haastattelujen kautta, oli luontevaa aluksi myös hieman tutustua palkanlaskijan urapolkuun ja siihen, kuinka hän palkanlaskijan toimeen päätyi.

Yrityksen tämänhetkinen palkanlaskija on koulutukseltaan yo-merkonomi ja hänellä on noin 40 vuoden mittainen työura Toyota Tammer-Autolla. Aloittaessaan vuonna 1974 hän toimi palkanlaskijan äitiysloman sijaisena, jonka jälkeen hoiti kirjanpitoon

liittyviä tehtäviä ja myöhemmin myös laskutusta. Nykyisessä työtehtävässään palkanlaskija on työskennellyt 90-luvun alkupuolelta asti.

Jo pelkän urapolun perusteella pystyy päätellä kuinka laajaa ja ainutlaatuista osaamista yrityksen palkanlaskijalta löytyy ja kuinka monta uutta tehtävää hänelle on näiden vuosikymmenten aikana tullut. On luonnollista, että yrityksessä delegoidaan tiettyjä toimia henkilöille, jotka hoitavat hyvin samantyyllisiä tai samaa aihealuetta koskevia toimia. Näin on käynyt myös Tammer-Auton palkanlaskijan kohdalla. Juuri tämän vuoksi tekemäni kartoitus on hyvin tärkeä, sillä se auttaa keräämään kaikki ne tehtävät niin sanotusti yksiin kansiin ja helpottaa henkilöstöpäällikköä hahmottamaan henkilön työnkuvaa. Myöhemmin kappaleessa 3 käyn yksityiskohtaisesti läpi yrityksen palkanlaskijan työnkuvaa ja tehtäviä.

2 ORGANISAATION HALLINNOLLISET KOKONAISUUDET

Henkilöstöhallinto ja taloushallinto ovat organisaation toimintakokonaisuuksia, mutta niihin liittyvien tehtävien jakaminen eri henkilöiden vastuulle vaihtelee organisaation koon mukaan (Syvänperä & Turunen 2009, 12). Taloushallinnon päätehtävänä on nimensä mukaisesti yrityksen taloudellisten resurssien hallinnoinnista huolehtiminen sekä siihen liittyvän tiedon tuottaminen.

Henkilöstöhallinto on hyvin laaja käsite, joka Syvänperän ja Turusen (2009, 12) mukaan käsittää muun muassa seuraavat tehtävät:

- Henkilöstöpolitiikan suunnittelu ja toteutus
- Rekrytointi ja sopimusten solmiminen
- Työntekijätietojen ylläpito
- Lomien seuranta ja virkavapauksista huolehtiminen
- Työajan seuranta
- Eläkkeisiin, työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen liittyvät tehtävät
- Työehtosopimusten tulkinta.

Palkkahallinto taas vastaa lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta sekä palkkojen maksamisesta. Syvänperän ja Turusen (2009, 13) mukaan palkkahallinto sisältää muun muassa erilaisten sopimusten tulkintaa, palkkojen määrittämistä, laskemista ja maksamista sekä palkkojen tilastointia ja tarvittavien tietojen arkistointia. Myös palkanlaskennan perustietojen ylläpitäminen sekä todistusten ja hakemusten laatiminen ja tietojen toimittaminen eri tahoille sisältyvät palkkahallinnon toimintakenttään. Riippumatta siitä, kuinka palkkahallinnon toiminnot yrityksessä sijoitetaan, on niillä kuitenkin selkeä yhteys yrityksen taloushallintoon (Syvänperä & Turunen 2009, 12).

2.1 Palkanlaskenta osana kokonaisuutta

Palkanlaskenta lukeutuu sekä henkilöstöhallinnon, että palkkahallinnon ydintoiminnoksi. Se on tärkeä osa yrityksen toimintaa, on se sitten ulkoistettu tai tietyn yrityk-

sen toimihenkilön hoidettavissa. Kun miettii yrityksen kustannuksia, on työntekijöiden palkkojen osuus siitä suhteellisen suuri. Työhön ja siitä palkitsemiseen liittyvät asiat ovat henkilökohtaisia, tärkeitä ja joillekin myös hyvin arkoja asioita. Tällöin on hyvin tärkeää, että palkanlaskennasta vastaava taho on luotettava ja huolellinen ja suhtautuu siihen tietyllä kunnioituksella ja hienotunteisuudella (Syvänperä & Turunen 2009, 8-13). Osasyynä tämän työn toimeksiantoon onkin se, että yritys haluaa palkanlaskennan tason pysyvän yhtä hyvänä ja laadukkaana kuin tähänkin asti. Ilman asioihin perehtymistä ja eri vaihtoehtojen vertailua, olisi päätöksenteko hyvin vaikeaa ja saattaisi johtaa tästä syystä väärään lopputulokseen.

Vaikka palkanlaskijan työ rajataankin usein vain palkan laskemiseen ja maksamiseen, käsittää se silti usein palkkojen käsittelyn lisäksi muita sille läheisten henkilöstöhallinnon tehtäviä.

Palkanlaskijan työssä on tiettyjä vaatimuksia, palkanlaskijan tulee tuntea alan työehtosopimuksen lisäksi muutkin palkkaan vaikuttavat määräykset, asetukset kuin laitkin sekä niiden mahdolliset muutokset. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 299.)

Palkanlaskijalta oletetaan asiakaspalveluhenkisyttä sekä luottamuksellisuutta, sillä hän käsittelee työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja palkka-asioiden yhteydessä. Säännösten sekä lakien lisäksi palkanlaskijan tulee hallita työssä apuna käytettävät järjestelmät sekä ohjelmistot. Yrityksen koosta riippuen palkanlaskennassa käytetään apuna erilaisia palveluja sekä palkanlaskentaohjelmia. (Syvänperä & Turunen 2009, 12-13).

2.2 Keskeiset lait ja asetukset

Kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin, edellyttää palkanlaskenta monien eri lakien ja säännösten tuntemista ja tulkitsemista erilaisissa tilanteissa.

Työoikeus on laaja oikeudenala, joka perustuu työntekijän suojelun periaatteeseen. Työoikeus perustuukin olettamukseen, että työmarkkinoilla heikompi osapuoli tarvitsee suojaa vahvempaa vastaan. Tämä suoja toteutuu työlainsäädännön kautta ja sen normit ovat pääsääntöisesti pakottavia sekä työsuhteisiin liittyvien säännösten soveltamisjärjestyksessä ensimmäisiä (Eskola 2007, 8).

Työsuhteen ehdoista määrätään siis monin eri säädöksin ja säännöin, jotka määräytyvät hierarkkisesti. Lainsäädännön jälkeen soveltamisjärjestyksessä seuraavia ovat työehtosopimus (TES), työsopimus, työsäännöt ja muut vastaavat sopimukset, työpaikan käytäntö sekä työnantajan määrittelemät säännöt. Palkanlaskijan tulee myös tietää, milloin jostakin tietyistä asioista on olemassa erityislaki, joka menee yleislain edelle. (Syvänperä & Turunen 2009, 14-15.).

Palkanlaskennan työtehtävien kannalta keskeisiä lakeja ja asetuksia Syvänperän ja Turusen (2009) mukaan ovat muun muassa:

- Työsopimuslaki
- Työaikalaki
- Vuosilomalaki
- Ennakonperintälaki ja -asetus
- Työehtosopimuslaki
- Yhteistoimintalaki
- Sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki
- Eläkevakuutuslaki
- Arvonlisäverolaki.

Haastattelun yhteydessä Tammer-Auton palkanlaskija (2016) nosti esille vuosilomalain sekä työehtosopimukset, jotka hänen työssään ovat keskeisimpiä ja joita hän joutuu aika-ajoin tulkitsemaan. Koska haastattelun aikana korostui vuosilomalaki ja työehtosopimukset, kertoi palkanlaskija myös tarkemmin, millaisissa tilanteissa hän tarvitsee tietoa tai niin sanottua taustatukea niistä. Tästä kerron tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

2.2.1 Vuosilomalaki

Vuosilomalain päätarkoitus on työntekijän työkyvystä sekä jaksamista huolehtiminen. Lakia sovelletaan sekä työsopimus, että virkasopimussuhteessa ja useimpien johtavassa asemassa työskentelevien henkilöiden kohdalla (Syvänperä & Turunen

2009 115). Tammer-Auton palkanlaskijan mukaan pääsääntöisesti Autoalan Keskusliitto (AKL) ilmoittaa vuosilomalakimuutoksista, mutta palkanlaskijan tulee yleisellä tasolla tietää mitä vuosilomalaki sisältää.

Yleisimpiä asioita, joita vuosilomalaista täytyy tarkistaa, ovat sairauteen ja tapaturmaan, opintovapaaseen, äitiys/isyyslomaan sekä koulutuksiin liittyvät asiat. Vuosilomalaista löytyy myös kertoimet esimerkiksi lomapäivän palkkaan liittyen, joita palkanlaskijan täytyy välillä tarkistaa (Palkanlaskija 2016).

2.2.2 Työehtosopimus

Työehtosopimus on määräaikainen työnantajaliiton sekä ammattiliiton välinen sopimus kyseisellä alalla noudatettavista työehdoista. Työehtosopimuksen tarkoituksena on taata työntekijälle työehtojen minimitaso ja voimassa ollessaan sen tekijöitä sitoo työrauhavelvoite, joka tarkoittaa, että sovittuja asioita ei voida ryhtyä muuttamaan. (Eskola 2007, 10.)

Työehtosopimuksesta käyvät ilmi keskeisimmät ehdot, kuten palkkaus, työaika sekä lomien määräytyminen. Sopimus täydentää lakia, sillä se määrittelee monia sellaisia asioita, joita ei ole laissa määritelty lainkaan. Tällaisia työehtosopimuksen säännöksiä ovat muun muassa lomarahnan maksaminen, sairausajan palkka, sairaan lapsen hoitovapaan palkallisuus sekä matkakustannusten korvaukset. (Eskola 2007, 10).

Toyota Tammer-Autossa työnjohtajien asioihin liittyen noudatetaan autoalan toimihenkilöitä koskevaa työehtosopimusta. Automyyjien, toimistotyöntekijöiden, varaosamyyjien sekä asentajien kohdalla noudatetaan autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimusta. Päälliköillä ja johtajalla ei ole erikseen työehtosopimusta, heille ei esimerkiksi makseta ylityökorvauksia ja muut heidän työtään koskevat muutokset ilmoitetaan erikseen. (Palkanlaskija 2016.)

3 PALKKANLASKIJAN TEHTÄVIEN KUVAUS

3.1 Palkkahallinnon tehtävät

Palkanlaskijalla on paljon palkkahallintoon liittyviä erilaisia toimintoja, joille jokaiselle on määritetty tarkka päivämäärä, jolloin ne on oltava valmiina. Tässä kappaleessa on Tammer-Auton palkanlaskijan listaamat erilaiset tehtävät jaoteltuna eri aikaväleille.

Koska kerran vuodessa tehtäviä säännöllisiä tehtäviä on paljon, on ne lueteltu alla.

- Vuosi-ilmoituksen toimittaminen verottajalle. Ilmoituksessa on tiedot kalenterivuoden aikana maksetuista palkoista sekä suorituksista. Ilmoituksesta tulee oma tiedostonsa, jonka palkanlaskija lähettää suoraan verottajalle verottajan sivujen kautta
- Jokainen liitto toimittaa uudet viitenumerot, jotka palkanlaskija syöttää Mepcon ohjelmaan
- Vuosittain toimitetaan TyEL-ilmoitukset työeläkeyhtiö Ilmariseen, josta ilmenee työntekijän tiedot, hänelle maksetut ansiot sekä työsuhteen kesto
- Palkanlaskijan on käytävä läpi palkkaohjelman hinnastossa olevien maksujen tiedot ja tarvittaessa muuttaa ne sekä tunti- sekä kuukausipalkkailaisten ryhmiin. Tällaisia maksuja ovat esimerkiksi AY-maksut, sosiaalikulmaksujen prosentit ja määrät sekä lounasvähennysten hinnat
- Palkanlaskija luo kausitiedot seuraavan tilikauden budjettiin tarvittavien tietojen saamiseksi
- Palkkasummailmoitus lähetetään vuoden vaihteessa Pohjolan vakuutusyhtiöön sekä työttömyysvakuutusrahastoon, jonka perusteella määräytyy tapaturmavakuutusmaksu sekä työttömyysvakuutusmaksun määrä seuraavalle vuodelle
- AKL lähettää toimihenkilöiden palkkatiedustelun kuukauden palkoista. Palkanlaskija syöttää tietyn ajanjakson Mepcon ohjelmaan ja ajaa siitä raportin. Raportista muodostuu valmis tilasto, joka lähetetään AKL:lle. Lisäksi AKL lähettää alkuvuodesta palkka- ja liikevaihtokyselyn, jonka perusteella määräytyy liiton perimä jäsenmaksu.

Kerran vuodessa tehtävien toimien lisäksi on myös sellaisia toimija, jotka palkanlaskija suorittaa kahdesti vuodessa. Liitot vaativat puolivuositain jäsenmaksujen selvityksen, jonka palkanlaskija heille toimittaa.

Lisäksi AKL lähettää kaksi kertaa vuodessa korjaamoon palkkatiedustelun. Samoin kuin toimihenkilöiden palkkatiedustelun kohdalla, palkanlaskija syöttää tietyn ajanjakson Mepcon ohjelmaan ja ajaa siitä raportin. Tilasto tehdään huhti-kesäkuulta sekä loka-joulukuulta, johon laitetaan lisäksi ennakonpidätyksen alaiset palkat.

Neljännesvuositain palkanlaskija lähettää kirjanpitoon valmiin raportin mukaisesti laadittu Excel-taulukko TyEL-maksuista. Kolmen kuukauden välein palkanlaskija myös päivittää työntekijöiden keskituntiansion (KTA) Mepcon-ohjelmaan. Keskituntiansiota laskiessa palkat jaetaan vastaavilla tunneilla.

Kerran kuussa palkanlaskijan on lähetettävä verottajalle veroilmoitus oma-aloitteisista veroista, josta selviää sosiaaliturvamaksun sekä verojen määrä. Tämä veroilmoitus lähetetään sähköisesti suoraan verottajalle erikseen anottujen Katso-tunnisteiden avulla.

Palkanlaskijalla on oikeus ja velvollisuus käydä myös erilaisissa alaansa koskevissa koulutuksissa. Tällaisia vuosittain järjestettäviä koulutuksia ovat Elinkeinoelämän keskusliiton ennakonperintä-koulutus sekä Mepcon järjestämä liksaklubi-koulutus. Erilaisiin alan koulutuksiin saa vapaasti osallistua, mikäli kokee tarvetta, esimerkiksi jos työehtosopimukseen on tullut muutoksia, on siihen liittyvissä koulutuksissa hyvä käydä. (Palkanlaskija 2016.)

3.2 Talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät

Tammer-Auton palkanlaskijalla on myös paljon satunnaisia tehtäviä palkanlaskun ja siihen liittyvien toimien lisäksi. Toiseksi isoin kokonaisuus, josta palkanlaskija vastaa yrityksessä on ostolaskut ja niiden käsittely. Hän tarkistaa, tiliöi ja hyväksyy laskut WorkFlow-ostolaskuohjelmassa.

Toyota Auto Finland (TAF) maksaa Toyota Tammer-Autolle mainoshyvitystä Toyotan mainoksista. Palkanlaskijan tulee lähettää anomukset korjaamon, varaosien

sekä Elovainion mainoslaskuista kuukausittain. Näille jokaiselle osastolle on oma mainosbudjettinsa.

Palkanlaskija hoitaa myös sairauspoissaolojen ilmoituksen työterveyshuoltoon, jos työntekijä on ollut pois omalla tai esimiehen luvalla tai jos hän on käynyt jossain muualla lääkärissä. Tällöin hänellä on oltava myös sairauden syy selvitettyinä työntekijältä.

Palkanlaskija ylläpitää myös erilaisia taulukoita seuraavista asioista:

- Työterveyskäynneistä laadittu Excel-taulukko, jota ylläpidetään laskujen tiliointiä varten. Vuosittain luotavien kausitietojen yhteydessä palkanlaskija saa raportin, josta ilmenee kaikki seuraavan tilikauden aikana tulevat merkkipäivät. Myös näistä palkanlaskija pitää kirjaa ja ilmoittaa tiedot TAF:lle merkkipäivän kunniaksi tehtäviä tauluja varten.
- Tietyillä henkilöillä on yrityksessä käytössään kortti, jolla he voivat maksaa autonsa polttoainetankkauksen. Palkanlaskija ylläpitää myös näistä Excel-taulukkoa, jossa on jokaiselle kortin käyttäjälle omat sarakkeet ja rivit, johon hän syöttää eri asemien polttoainelaskut
- Excel-taulukko työntekijöiden ns. tägeistä eli kulkulätkistä, niiden numeroista sekä palautuksista
- Kelan ja Pohjolan tapaturmapäiväraahakemukset. Tapaturmista on laadittu myös Excel-taulukko työsuojelutoimikuntaa varten. Taulukosta ilmenee tapaturma ja se kenelle se on sattunut ja koska sekä paljonko sairauslomaa siitä on aiheutunut.

On myös paljon satunnaisia toimintoja, jotka kuuluvat palkanlaskijalle. Alle olen listannut näitä satunnaisia tehtäviä, joita hän nosti esille haastatteluissa.

- Henkilötietojen ylläpito, tietojen muuttaminen tai uuden henkilön tietojen lisääminen järjestelmään
- Uusien ja lähtevien työntekijöiden tietojen syöttäminen IDM:ään sekä verkkostoon tunnuksia sekä yrityksen sähköpostia varten
- Palkkatodistusten toimittaminen, työntekijän jäädessä vuorottelu- tai opintovapaalle, liitto vaatii palkkatodistuksen

- Sairausajan palkkojen hakemukset Kelalle, jotka toimitetaan viimeistään kahden kuukauden sisällä sairauden alkamisesta
- Koulutuksien päivärahojen maksu, koulutuksista saatavat päivärahat maksetaan M2-ohjelman kautta suoraan työntekijän tilille
- Timecon seurantaohjelman ylläpito ja päivitys
- Käyntikorttien tilaus Brändipankin kautta
- Hotellien varaus työntekijöiden kurssimatkoille.

Haastatteluissa palkanlaskija kertoi, että henkilökunnalta tulee paljon erilaisia kysymyksiä sopimukseen, veroihin ja muihin vastaaviin asioihin liittyen. Ellei palkanlaskija tiedä kysymykseen välittömästi vastausta, asia selvitetään. Tällaisissa tapauksissa on hyötyä siitä, että tietää mistä lähteestä tietoa aiheesta alkaa etsiä. Lisäksi henkilökunnalta tulee aika ajoin pyyntöjä selvittää kulkulätkiin liittyvää toimintaa, jonka palkanlaskija näkee koneeltansa tietystä ohjelmasta. (Palkanlaskija 2016.)

Jo pelkästään yllämainittujen tehtävien perusteella voidaan tulla siihen tulokseen, että palkanlaskija todella hoitaa yrityksessä muutakin kuin palkanlaskentaa. On luonnollista, että vuosien kuluessa muun henkilöstön käsitys muiden henkilöiden tehtävistä vääristyy eikä osata välttämättä hahmottaa kuka yrityksessä hoitaa mitään. Juuri tämä onkin varmasti ollut osasyynä siihen, että kartoitus haluttiin toteuttaa huolellisesti.

3.3 Käytössä oleva ohjelmisto ja aineisto

Palkanlaskussa on paljon erilaista aineistoa, joista palkanlaskijan tulee tietää vähintään sisältö yleisesti. Palkanlaskijan ei siis oleteta tietävän kaikkea kaikesta, mutta hänen on hallittava erilaiset määräykset, asetukset sekä lait myös ongelmatilanteiden ratkaisemisen kannalta. Kun palkanlaskijalla on tiedossa mihin yhteyteen aihe liittyy, on näin ollen helpompi lähteä etsimään tietoa oikeasta lähteestä.

Palkanlaskijalta odotetaan osaamista myös tietokone-ohjelmistojen suhteen ja palkanlaskijalla onkin käytössään useita eri ohjelmistoja palkkahallinnon tehtävien tueksi.

Yksi hyvin merkittävä ohjelmisto Tammer-Auton palkanlaskijan työn kannalta on Mepco. Mepco Oy yrityksenä tarjoaa ratkaisuja yritysten ja julkishallinnon eri osa-alueiden hallintaan ja ohjaukseen. Tammer-Auton palkanlaskijalla on työssään käytössä palkka- ja henkilöstöhallinnonjärjestelmä Mepco HRM. Ohjelman sisältö räätälöidään aina kullekin yritykselle sopivaksi kaikkien sitä käyttävien henkilöiden yhteistyönä. (Palkanlaskija 2016.)

Matka- ja kululaskujen käsittelyssä käytetään Visman hallinnoimaa M2-ohjelmistoa. (Palkanlaskija 2016.)

Kaikki Toyota Tammer-Auton palkanlaskuun liittyvä toiminta tapahtuu Mepcossa. Ohjelmassa on erilaisia ryhmiä, joita hallinnoidaan. Yksi niistä on emo-ryhmä, jonka pääkäyttäjä on Korsossa ja siellä tehtävät toimet ja muutokset vaikuttavat jokaiseen ryhmään. Palkanlaskija kuitenkin hallinnoi Mepcossa kahta eri maksuryhmää, kuukausipalkkalaisten sekä tuntipalkkalaisten eli korjaamon työntekijöiden ryhmää. Eri-laiset päiväraha-anomukset vakuutusyhtiöön ja Kelaan laaditaan kyseisten yhtiöiden sivuilla henkilökohtaisilla tunnuksilla.

Mepcon ohjelman käyttäjät pääsevät Mepco Extranet-ohjelmaan, jossa on tarkat ohjeet siitä, kuinka Mepcon-ohjelma käytännössä toimii ja mitä kautta mitään tietoa pystyy käsittelemään. Käyttäjillä on myös mahdollisuus ottaa yhteyttä Mepcon tukeen mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Muita käytössä olevia ohjelmia ja aineistoja ovat:

- CD400-toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään palkanlaskussa erinäisien listojen ajoa varten
- FileZilla, jonka kautta palkanlaskija pystyy lähettämään tiedostoja sähköisesti eteenpäin. Palkanlaskija lähettää palkanlaskun lopuksi kirjanpito-tiedot, maksutiedostot sekä ammattiyhdistysmaksut Vismalle FileZillan kautta. Tämän jälkeen hän vielä lähettää sähköpostia Vismaan, että tiedostot ovat valmiina kirjanpitoa varten. Ohjelman kautta palkanlaskija lähettää myös palkkalaskelmat tietoverkkopalkkaan, josta ne puolestaan lähetetään työntekijöiden verkkopankkeihin
- Verottajan internetsivut, joista löytyy kaikki mahdollinen tieto verotukseen liittyen sekä henkilöasiakkaille kuin yritys- ja yhteisöasiakkaille. Sivut ovat

tarpeelliset myös palkanlaskijalle, sillä sieltä hän pystyy tarvittaessa tarkistamaan erilaisia asioita veroihin ja verotukseen liittyen. Palkanlaskija on anonut Katso-tunnisteet TAF:lta, joilla hän pystyy lähettämään erilaisia tiedostoja verottajan sivuilla. Hän pystyy myös anomaan verokorttientietoja suoraan verottajalta, jonka jälkeen saa työntekijöiden verokorttitiedot suorasiirtona omalle koneellensa, josta tiedot voidaan ajaa suoraan Mepcon palkanlaskuohjelmaan

- Elinkeinoelämän keskusliiton ennakonperintä-opus, josta löytyy tietoa ennakonperintään liittyvistä asioista.

3.4 Palkanlaskuprosessit

Palkkahallinnosta vastaavan tehtävät muodostuvat usein erilaisista prosesseista, joista yksi on yksinkertaisesti palkan laskeminen. Palkanlaskennan prosessi koostuu ohjelmasta riippumatta hyvin samankaltaisista vaiheista.

Koska tarkoituksena oli selvittää palkanlaskijan työnkuva sekä erilaiset henkilöstöhallinnon toimet, kuului siihen myös ajankäytön laskeminen eri toimintojen kohdalla. Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan suurin osa palkanlaskijan ajasta menee itse palkkojen laskemiseen ja sen takia työssä on syvennytty asiaan tarkemmin sekä siihen, kuinka palkanlaskuprosessit etenevät tuntipalkkojen sekä kuukausipalkkojen laskemisen ja maksamisen kohdalla.

Palkanlaskennan prosessi koostuu palkanlaskijan (2016) mukaan karkeasti kuvattuna seuraavista vaiheista:

- Palkkatapahtumien syöttö järjestelmään
- Korjaamon myynnistä saadun bonuksen laskeminen ja syöttäminen järjestelmään
- Lomatietojen tarkistaminen
- Palkkojen ajo
- Raporttien tulostus
- Tietojen lähettäminen kirjanpitoon

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu sekä tuntipalkkalaisten, että kuukausipalkkalaisten palkanlaskuprosessit tarkasti vaiheittain. Prosessien kuvaus perustuu täysin haastattelujen kautta saatuihin tietoihin.

3.4.1 Tuntipalkat

Tuntipalkkalaisilla palkan suuruus vaihtelee tehdyn työajan mukaisesti. Palkanmaksun oikeellisuus edellyttää huolellista seuranta. (Eskola 2007, 26.)

Toyota Tammer-Autossa korjaamon työntekijöillä on tuntipalkat ja palkanmaksu-kausi alkaa kuun 29. päivä ja päättyy seuraavan kuun 28. päivään. Yrityksellä on käytössään Palkkarakenne2000, jonka mukaan palkat määräytyvät.

Tuntipalkkoja laskiessa prosessi alkaa aina ajamalla CD400-toiminnanohjausjärjestelmästä tunti- ja työmyyntilistat sekä yksityiskohtaisen leimausluettelon. Tämän jälkeen palkanlaskija syöttää tunnit työmyyntilistasta manuaalisesti Mepcon ohjelmaan. Hänen on myös itse laskettava myynnistä saadun bonuksen määrä ja syötettävä se myös manuaalisesti Mepcoon, jonka jälkeen hän lähettää luvuista laaditun Excel-taulukon korjaamopäällikölle.

Tuntien syöttämisen jälkeen palkanlaskija tarkistaa lomat Mepcon lomakkeista. Kirjanpidon kannalta on tärkeää, että vain maksetut päivät ovat kirjanpidossa. Esimerkiksi lomapäivät, jotka pidetään kuun vaihteessa, on muokattava erikseen ohjelmaan.

Palkanlaskua varten palkanlaskijan on myös ajettava CD:ltä varaosamyyjätilasto pikahuollon asentajille kuuluvaa lisäpalkkiota varten, jonka he saavat henkilökohtaisesta varaosamyynnistä.

Palkanlaskuprosessin alkuvaiheessa palkanlaskija ajaa myös ruokalaraportin Timecon-ohjelmasta suoraan Mepcon-ohjelmaan. Jokaiseen tiliin sisältyy ruokailutapahumat Toyota Tammer-Auton tilioissa toimivassa lounasravintolassa. Elovainiossa työskentelevillä ei ole omaa ruokalaa, vaan he ruokailevat kahdessa eri lounasravintolassa Ylöjärvellä. Ravintolat lähettävät erikseen listat Elovainion työntekijöiden ruokailuista ja lähettävät niistä laskun myöhemmin palkanlaskijalle. Elovainiossa

työskentelevillä on käytössä myös lounassetelit, jotka veloitetaan suoraan heidän palkastaan. Työntekijät ilmoittavat palkanlaskijalle erikseen sähköpostilla käytetyistä seteleistä, jotta hän osaa vähentää ne palkasta.

Palkasta vähennettävät maksut. Tuntipalkkalaisten palkoista vähennetään lounaan lisäksi TyEI-, ennakonpidätys-, työttömyysvakuutusmaksu sekä liiton jäsenmaksu. Palkan yhteydessä saattaa olla myös erilaisia lisätyökorvauksia, joita ovat varsinaiseen työhön kuulumattomat palkkiot, esimerkiksi rengasmyynti tai vihjepalkkio. (Palkanlaskija 2016)

Palkanlaskuprosessin lopuksi palkanlaskija suorittaa palkka-ajon, jonka seurauksena tulostuu listoja, joista hän tarkistaa tietyt tiedot. Palkka-ajon jälkeen tulostetaan vielä siihen liittyvät raportit ja lopuksi lähettää tiedot kirjanpitoon FileZilla-ohjelman kautta.

3.4.2 Kuukausipalkat

Kuukausipalkkalaisten palkka pysyy samana työajan vaihtelusta huolimatta. Palkka maksetaan kuun 16. päivän ja seuraavan kuun 15. päivän väliltä. Toyota Tammer-Autolla provisiopalkkalaisia ovat automyyjät, varaosa- sekä korjaamopäällikkö, auto-osaston päälliköt, varaosamyyjät sekä huoltoneuvojat. He saavat joka kuukausi provisiota kiinteän kuukausipalkan lisäksi. Provisiot sekä bonuksen maksetaan kuukauden jäljessä, koska luvut perustuvat tulokseen ja myyntiin. Provisiolaskentaa varten Tammer-Autolla on käytössään Excel-taulukko, johon toimistopäällikkö laskee manuaalisesti provisioiden suuruuden, jotka palkanlaskija vie Excelistä suoraan Mepcon ohjelmaan. Palkanlaskija syöttää Mepcoon myös mahdollisten poissaolopäivien määrät. Tämän jälkeen palkanlaskija merkitsee ylityötunnit sekä sairauspoissaolot Mepcon järjestelmään. Yksi seurattava asia kuukausipalkkalaisilla on, että jotkut työntekijät tekevät töitä vain neljä päivää viikossa ja ilmoittavat erikseen, kuinka haluavat korvauksen niin sanotuista ylimääräisistä päivistä, rahakorvauksena vai vapaana. (Palkanlaskija 2016.)

Eläkeläiset. Osa eläkkeelle jääneistä Toyota Tammer-Auton työntekijöistä ovat toiminnassa mukana kuljettamalla autoja asiakkaille ympäri Suomen. Heille maksetaan tästä korvauksena tuntipalkka, josta ei vähennetä enää sosiaaliturvamaksuja, TyEL-maksuja tai työttömyyskorvausmaksuja. Heidän palkasta peritään ainoastaan vero toimitetun verokortin mukaisesti.

Luontoisedut. Toyota Tammer-Auton työntekijöille kuuluu myös erilaisia luontoisetuja. Se lisätään palkan päälle ja siitä lasketaan veron osuus, mutta itse vero vähennetään vain rahapalkasta. Tiedot maksettavista luontoiseduista palkanlaskija saa suoraan verottajan sivuilta.

Työvaate-etua yrityksessä maksavat automyyjät sekä hallinnon työntekijät. Etu koskee henkilöitä, joilla työvaatteet ovat sellaisia, että niitä voi käyttää myös työajan ulkopuolella. Työvaate-edun suuruus määritellään yrityksessä itse ja se perustuu vaatteiden ostohintaan sekä niiden käyttöikään.

Autoetuun ovat oikeutettuja automyyjät, päälliköt sekä osa huoltoneuvojista. Verot autoedusta maksetaan samalla periaatteella kuin työvaate-edustakin. Etu on syötetty valmiiksi sellaisten henkilöiden palkkaperusteisiin, jotka ovat siihen oikeutettuja. Edun suuruuden palkanlaskija saa autoverotuksen hintailmoituksesta, jonka hän saa toimistopäälliköltä. Jos edun määrä on muuttunut palkanmaksukautta aiemmin, erotus maksetaan aikaisempien kuukausien mukaisesti. Jos edun määrä ei ole muuttunut, palkanlaskija syöttää ohjelmaan vain uuden päivämäärän.

Yrityksessä on käytössä myös puhelinetu. Etu on syötetty samalla tavalla Mepcossa olevien henkilötietojen palkkaperusteisiin kuin yllä mainittu autoetukin. Etu aiheuttaa toimenpiteitä ainoastaan silloin, jos asiaan tulee jokin muutos. (Palkanlaskija 2016.)

3.5 Ajankäyttö

Omaa ajankäyttöä työpaikalla on mielestäni välillä hyvä miettiä ja tarkastella paremmin. Sitä kautta pystyy yksinkertaisella tavalla selvittämään, kohdentaako ajankäytön oikealla tavalla oikeisiin asioihin, voisiko omaa toimintaa jossain määrin muuttaa ja parantaa.

Haastatteluissa pyysin palkanlaskijaa arvioimaan ajankäyttöään palkanmaksuun sekä muihin erilaisiin toimintoihin liittyen. Laadin vastausten perusteella yllä olevan ympyräkaavion havainnollistamaan sitä, kuinka paljon hänellä kuluu aikaa kuhunkin toimintoon. Prosentit kaaviossa ovat viitteellisiä ja ne on laskettu sen perusteella, että kuukaudessa on keskimäärin 20 täyspäiväistä työpäivää.



Kuvio 2. Palkanlaskijan ajankäyttö kuukaudessa eri toimintoihin.

Palkanlasku. Palkanlaskijan arvion mukaan tunti- sekä kuukausipalkkoihin liittyvään prosessiin kuluu joka kuukausi yhteensä noin kymmenen työpäivää. Hän kuitenkin korostaa, että tekee palkanlaskuprosessin yhteydessä myös vuodenvaihteraportit.

Ostolaskut. Ostolaskujen käsittelyyn palkanlaskijalla kuluu kuukausitasolla noin 60 tuntia mikä vastaa kahdeksaa työpäivää.

Muut toiminnot. Muilla toiminnoilla tarkoitetaan tässä kohtaa palkkahallintoon sekä talous- ja henkilöstöhallintoon liittyviä satunnaisia toimintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi kappaleessa 3.2 mainitut tapaturmapäiväraha hakemukset Kelalle sekä vakuutusyhtiöön.

Timecon. Timecon-kulun ja ruokailun seurantaohjelmaan liittyviin toimiin palkanlaskijalla kuluu karkeasti arvioituna kaksi tuntia kuukaudessa.

Kuten jo edellisen kappaleen perusteella voi todeta, vie palkanlaskenta huomattavasti suurimman osan palkanlaskijan työajasta. Ei kuitenkaan pidä jättää muita toimintoja huomioimatta, sillä ne ovat ihan yhtä tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta ja varsinkin ulkoistamistilanteessa otettava samalla tavalla huomioon. Itse palkanlaskuprosesseja ajatellen, ei jää epäselväksi, että niihin sisältyy eri vaiheita, jotka yhdessä muodostavat onnistuneen prosessin. Tämä tietysti vaatii palkanlaskijalta ammattitaitoa sekä tietyn tasoista kokemusta.

4 REKRYTOINTI VS. ULKOISTAMINEN

Organisaation tiedostaessa muutoksen, tulisi yrityksen laatia suunnitelma muutoksen läpiviemiseksi. Tällöin tarvitaan strategista johtamista, joka tarkoittaa tietoisien ja tavoitteellisten suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä päätösten ja oikeiden toimenpiteiden avulla (Vuorinen 2013, 15). Tammer-Auton tapauksessa tätä suuntaa ei oltu vielä valittu, joka johti myös tämän työn toimeksiantoon. Työntekijän jäädessä eläkkeelle yrityksellä on mahdollisuus rekrytoida tilalle uusi henkilö tai ulkoistaa toiminta. Strategista valintaa tehtäessä voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja ajatuksia selkeyttämään. Työkaluja on laadittu niin uuden luomiseen, resurssien kehittämiseen, asemointiin kuin tehokkuuden parantamiseen (Vuorinen 2013, 32-33). Käytetyimpiä tällaisia työkaluja ovat muun muassa sinisen meren strategia, PESTEL-analyysi, benchmarking sekä SWOT-analyysi.

Tässä kappaleessa käydään läpi rekrytoinnin sekä ulkoistamisen vaihtoehtoja teorian sekä SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi on suosittu analyysityökalu, jonka avulla kartoitetaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat ja kootaan ne nelikenttään (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, [viitattu 25.8.2017]). Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ulkoisia tekijöitä. Sisäiset tekijät ovat sellaisia tekijöitä, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan; vahvuuksia tulisi käyttää hyväksi ja vahvistaa ja heikkouksia tulisi välttää tai yrittää poistaa kokonaan. Ulkoiset tekijät taas ovat tekijöitä yrityksen toimintaympäristössä; mahdollisuuksia tulisi hyödyntää ja uhkia kiertää, lieventää tai pyrkiä poistamaan ne kokonaan.

4.1 Rekrytointi

Uuden henkilön rekrytointi on usein suuri investointi yritykselle, mutta myös valtava mahdollisuus. Työntekijä tuo mukanaan voimavaroja, uutta energiaa ja potentiaalia. Uusi henkilö tuo yritykseen aina etsityn työpanoksen lisäksi muutakin. Hän saattaa omata myös esimerkiksi muuta osaamista ja usein uuden henkilön erityisosaaminen ilmenee vasta työsuhteen alettua. Yrityksen kannattaa kuitenkin pyrkiä rekrytoinnin kautta hankkimaan myös oheisosaamista ja taitoja, jota työ ei varsinaisesta edellytä.

Tällainen osaaminen ja taidot monipuolistavat osaamista myös yrityksen sisällä ja lisäävät joustavuutta. (Vaahtio 2005, 11.)

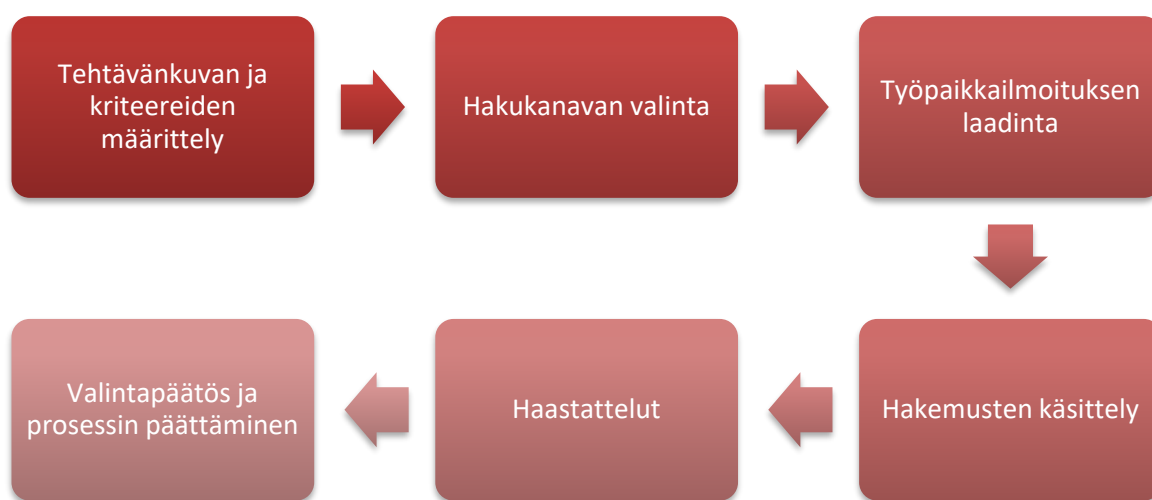
Uudelta henkilöltä odotetaan korkeaa motivaatiota. Hän katselee yrityksen toimintaa ulkopuolelta tullessa täysin uusin silmin, joka saattaa johtaa uusiin ideoihin ja kehittämisehdotuksiin. Uusi henkilö saattaa myös kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä, joka antaakin työyhteisölle hyvän mahdollisuuden uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen positiivisesti. (Vaahtio 2005, 12.)

Rekrytointiin liittyy kuitenkin myös riskejä. Yrityksen tarve palkata uusi henkilö, on pitkä prosessi ja rekrytoinnissa onkin tärkeää hyvä taustoitutus, valmistautuminen sekä rekrytointiprosessin järjestelmällinen läpivienti (HRSata Henkilöstötaalo 2014). Kiireellä tai taitamattomasti läpiviety prosessi moninkertaistaa virhemahdollisuuden. Rekrytointi voi maksaa yritykselle odottamattoman suuren summan, vaikka yrityksen oma henkilö sen hoitaisikin, sillä jo siihen vaadittu työpanos maksaa. Oletetaan, että kaikki osaavat luonnostaan rekrytoida. Taitamaton rekrytoija saattaa kuitenkin hetkessä tuhria yrityksensä kuvan epäeettisillä keinoilla ja asiaankuulumattomilla kysymyksillä. Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti vaatii ammattimaista otetta, harkintakykyä, mutta myös eettisyyttä ja aitoa välittämistä. (Vaahtio 2005, 13). Yrityksen kannattaakin miettiä tarkasti, hoitaako rekrytointiprosessin itse, vai siirtääkö sen rekrytointipalveluja tarjoavalla yritykselle joko osittain tai kokonaan.

Ulkoisen rekrytointi. Rekrytointi voidaan toteuttaa sekä ulkoisena-, että sisäisenä rekrytointina, tai molempina. Tällöin avoin paikka laitetaan julkiseen hakuun, mutta myös oma henkilöstö voi jättää hakemuksia. Tutkimuksen alussa toimeksiantaja kuitenkin toi ilmi, että rekrytointitilanteessa haettaisiin vankkaa palkkahallinnon osaamista omaavaa henkilöä, jota Tammer Autossa ei nykyisen palkanlaskijan lisäksi ole yhtäkään. Tästä syystä mahdollinen rekrytointi toteutettaisiin siis ulkoisena rekrytointina.

4.1.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi käynnistyy rekrytointitarpeen määrittelystä, jossa yritys miettii, tarvitaanko yritykseen uutta työntekijää. Toyota Tammer-Auton tapauksessa tämä oli ilmeistä, palkanlaskija jää eläkkeelle ja hänelle tarvitaan joko jatkaja, tai hänen työnsä on ulkoistettava.



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi.

Tehtävän kuvan ja kriteereiden määrittely. Kun päätös rekrytoinnista on tehty, on yrityksen määriteltävä avoimen paikan tehtävän kuva ja valintakriteerit. Tässä tilanteessa on myös pohdittava työyhteisön kokonaisuutta ja sen toimivuutta. Yrityksen ei kuitenkaan kannata automaattisesti hakea henkilöä, joka olisi mahdollisimman samanlainen kuin edeltäjällensä, vaan pyrkiä irrottautumaan nykyisen henkilön persoonasta ja tavasta tehdä töitä. Rekrytoinnissahan kyse on siitä, että yritykseen etsitään jotain uutta. (Vaahtio 2005, 71.) Valintakriteereiden määrittelyssä on huomioitava kuitenkin työn sisältö ja sen vaatimukset. Yrityksen kannattaa tässä vaiheessa analysoida tarkasti mitä työhön tarvitaan. Tässä tapauksessa Toyota Tammer-Auto pohtii rekrytoinnin ja ulkoistamisen välillä, mutta päädyttiin kumpaankin ratkaisuun tahansa; on työn sisältö ja vaadittava osaaminen kartoitettu valmiiksi.

Hakukanavan valinta. Seuraava rekrytointiprosessin askel on hakukanavan valinta. Rekrytointikanavia voisi sanoa markkinapaikoiksi, jolla työnantaja ja -hakijat

etsivät toisiaan. Perinteisten kanavien lisäksi yrityksille on tarjolla nykypäivänä paljon erilaisia rekrytointitapoja, joista yritys voi valita, mikä soveltuu itselle ja kyseiseen tehtävään parhaiten (Vaahtio 2005, 39). Niin kuin edellisessä kappaleessa totesinkin, rekrytointiin liittyy myös paljon riskejä ja yrityksen kannattaakin miettiä tarkasti, hoitaako rekrytointin alusta loppuun itse, ostaako koko prosessin tai osan siitä palveluntarjoajalta vai hyödyntääkö siinä konsultin apua.

Kanavan valintaan vaikuttaa avoimen työtehtävän luonteen, rekrytointin aikataulun ja budjetin lisäksi yrityksen resurssit ja oma osaaminen rekrytointiin liittyen. Jos rekrytointiosaamista löytyy yrityksestä ennestään, voidaan prosessi toteuttaa omin voimin ja näin ollen säästää kustannuksissa. Jos yrityksestä ei kuitenkaan löydy aikaisempaa kokemusta, tai rekrytointitilanne koetaan vaativaksi, saattaa ulkoisen asiantuntijan apu olla paikallaan. Kanavan valinnassa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon, millä tavoin rekrytointiviestinnän halutaan vaikuttavat yrityskuvaan. (Österberg 2014, 94-95).

Työpaikkailmoituksen laadinta. Kanavan valinnan jälkeen laaditaan ilmoitus avoimesta tehtävästä. Sen tärkein tavoite on tavoittaa ne henkilöt, jotka sopivat parhaiten haettuun tehtävään ja yritykseen niin kouluksensa, osaamisensa, työkokemuksensa sekä persoonallisuutensa puolesta. Hyvä työpaikkailmoitus on ytimekäs ja selkeä, jossa on esiteltynä myös kohdeyritys ja sen toimiala. Selkeästä ja realistisesta tehtävänkuvauksesta tulisi ilmetä työssä vaadittavat kriteerit, kuten koulutus, työkokemus ja erityistaidot. Realistinen ja käytännönläheinen tehtävänkuvaus säästää sekä hakijan että rekrytoijan aikaa. Ilmoituksesta tulisi ilmetä myös, kuka tehtävästä antaa lisätietoja sekä toimintaohjeet hakijoille. (Österberg 2014, 96-97)

Hakemusten käsittely. Ilmoituksen perusteella tulleiden hakemusten huolellinen läpikäynti on yleinen esikarsinnan muoto. Alkuvaiheessa hakemuksista poimitaan työtehtävän kannalta olennaiset tekijät, kuten koulutus ja työkokemus. Näiden pohjalta voidaan aloittaa haastatteluun kutsuttavien henkilöiden valinta. (Österberg 2014, 97)

Haastattelut. Kun hakemusten perusteella valitut henkilöt ovat tiedossa, on haastattelujen aika. Yritys voi valita toteuttaako haastattelut strukturoidusti vai vapaasti etenevinä tai vaikka näitä kahta tapaa yhdistelemällä.

Valintapäätös ja prosessin päättäminen. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen yrityksellä alkaa olla jo selvillä, kuka sopisi tehtävään parhaiten. Vielä tässä vaiheessa kannattaa kuitenkin käydä läpi ja varmistaa että hakija täyttää rekrytointikriteerit. Kun valintapäätös on julkistettu, uudelle henkilölle on laadittu perehdytysuunnitelma ja vastuuhenkilö on valittu, lähenee rekrytointiprosessi päätöstään. Prosessin viimeinen osuus toteutetaan muutaman kuukauden jälkeen uuden henkilön työsuhteen alkamisesta. Silloin arvioidaan rekrytinnin onnistumista muun muassa, saatujen hakemusten määrän ja laadun, prosessin vaikutuksen mielikuvaan, hakijoiden palautteen sekä valituksi tulleen henkilön menestymisen avulla. (Österberg 2014, 109)

4.1.2 SWOT-analyysi

Seuraavaksi on määritelty Toyota Tammer-Auton uuden palkanlaskijan rekrytointiin liittyviä hyötyjä sekä riskejä SWOT-analyysin avulla.

Taulukko 1. Rekrytinnin SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet (strengths)</p> <p>Henkilökohtaisuus</p> <p>Ennestään tuttu kokoonpano</p> <p>Sijaisjärjestelyt</p>	<p>Heikkoudet (weaknesses)</p> <p>Perehdyttäminen vie aikaa</p> <p>Poissaolot</p>
<p>Mahdollisuudet (opportunities)</p> <p>Uudet näkemykset ja toimintatavat</p> <p>Tiedonkulku</p>	<p>Uhat (treahts)</p> <p>Motivaation puute</p> <p>Ongelmat työstä suoriutumisessa</p> <p>Sopeutuminen organisaatioon</p>

Vahvuudet. Jos yritys päättää rekrytoida nykyisen palkanlaskijan tilalle uuden henkilön, on yksi vahvuus ehdottomasti se, että toiminta pysyy henkilökohtaisena. Yrityksen työntekijät ovat tottuneet siihen, että samassa talossa on palkanlaskija, jolta voi kysyä lähes mitä vain sopimukseen, verotukseen, korvauksiin ja muihin vastaaviin asioihin liittyen.

Palkanlaskija yhdessä muun hallinnon väen kanssa muodostaa tietyn kokoonpanon yrityksessä. Tämä osoittautui myös yhdeksi vahvuudeksi analyysia laatiessa. Hallinnon puolella työskentelevät pystyvät myös esimerkiksi sairastapauksissa tuuramaan toisiaan niin, että rutiininomaiset työt eivät jää tekemättä.

Heikkoudet. Uuden henkilön rekrytoiminen jo itsessään vaatii paneutumista yrityksen päättäjiltä, mutta työt eivät lopu siihen, kun uusi henkilö löytyy. Uusi henkilö tulee perehdyttää uuteen organisaatioon ja työhön. Palkanlaskenta on hyvin tarkkuutta vaativaa ja yksityiskohtaistakin työtä sekä vaatii tietynlaista taitotasoa palkanlaskijalta. Jos yritys päätyy rekrytoimaan, tulee yrityksen nykyinen palkanlaskija luultavasti työskentelemään jonkin aikaa yhdessä uuden henkilön kanssa ja samalla

perehdyttää häntä uuteen työtehtävään. Tämä luonnollisesti vie aikaa ja vaatii erityispanostusta palkanlaskijalta, mutta mahdollistaa sen, että uusi henkilö on perehdytetty hyvin ja tietää mitä tulee jatkossa hoitamaan.

Niin kuin sairaspoissaolot yleensä, vaikuttaa myös palkanlaskijan poissaolo tiimiin toimintaan. Varsinkin palkanlaskuprosessien ollessa käynnissä, palkanlaskijan poissaolo vaikuttaa suuresti. Tällöin hänellä on oltava jonkin nimetty henkilö, joka hoitaa hänen työnsä niin, ettei työntekijöiden palkanmaksu viivästy. Tällä hetkellä, kun yrityksellä on vielä ainakin toistaiseksi palkanlaskija talossa, on hänellä toki henkilö, joka astuu tehtävään lomien ajaksi tai sairaspoissaolojen aikana. Tämä järjestely luonnollisesti edellyttää sitä, että henkilöt eivät voi olla poissa samaan aikaan.

Mahdollisuudet. Uusi henkilö tuo organisaatioon mukanaan tuoreita ideoita ja kehittämisehdotuksia, sillä hän ei tunne yritystä entuudestaan ja tarkastelee yrityksen toimintaa aivan uusin silmin. Tämä antaa hyvän mahdollisuuden uudistaa joitakin toimintatapoja, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja luo ehkä jopa jatkuvan parantamisen innon.

Kuten vahvuuksia pohtiessa esiin nousi henkilökohtaisuus, on se myös osaltaan mahdollisuus rekrytoinnissa tiedonkulun kannalta. Palkanlaskijan ollessa helposti tavoitettavissa ja fyysisesti läsnä, on tiedonkulkukin helpompaa hänen ja yrityksen muiden työntekijöiden välillä.

Uhat. Niin kuin jokaisessa organisaatiossa ja työelämässä yleensäkin, on uhkana motivaation puute. Tässä tapauksessa, jos uudella, juuri palkatulla henkilöllä ei ole motivaatiota työntekoa tai joitain tiettyjä töitä kohtaan, vaikuttaa se suuresti hänen oppimiseen, työtulokseen sekä työyhteisön ilmapiiriin.

Uudelle henkilölle saattaa myös ilmetä sellaisia aihealueita, järjestelmiä tai muita asioita, joita hän ei välttämättä heti sisäistä uuden työn alkumetreillä. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa ongelmia työtehtäviä suorittaessa ja epäselvyyksien ratkaisuun ja asian oppimiseen saattaa kulua aikaa ja resursseja.

Yhtenä uhkana uuden henkilön palkkaamisessa on myös se, ettei työntekijä sopeudu työyhteisöön, joka saattaa ilmetä motivaation puutteena tai heikkona työn tuloksena.

4.2 Ulkoistaminen

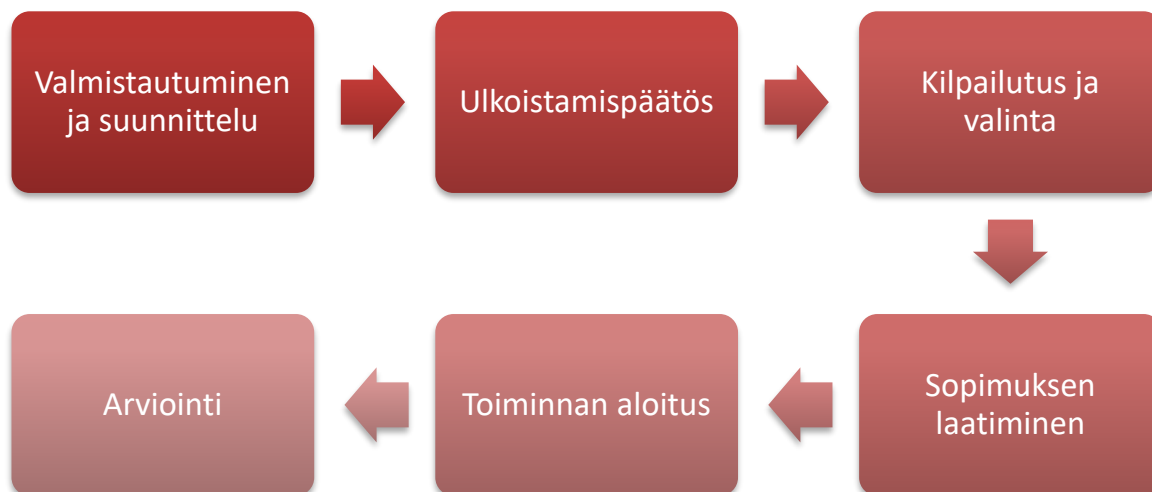
Ulkoistaminen ei ole aivan uusi käsite yritysmaailmassa ja sen juuret juontavatkin yllättävän pitkälle. Ulkoistamisen kohde on toki vuosien mittaan muuttunut ja ensimmäinen suurta huomiota saanut ulkoistamisen kohde onkin ollut tietohallinto. Muita suosittuja ulkoistettavia palveluita ovat muun muassa logistiikka, myynti ja markkinointi, asiakaspalvelu, taloushallinto sekä henkilöstöhallinto. (Kiiha 2002, 5-6.)

Suomessa ulkoistaminen on ollut hyvin suosittua ja vuonna 2006 Accenturen tekemän tutkimuksen mukaan ulkoistussopimuksia on suomalaisilla yrityksillä huomattavasti enemmän kuin muilla pohjoismaalaisilla yrityksillä. (Lumijärvi 2007, 199.)

Ulkoistamista ei voi yksiselitteisesti määritellä, mutta tässä työssä ulkoistamisella tarkoitetaan Kiihan (2002, 1) määritelmän mukaisesti yrityksen itse hoitamansa toiminnon siirtäminen ulkopuolisen hoidettavaksi. Onnistunut ulkoistaminen vapauttaa yrityksen resursseja ja saattaa olla taloudellisesti kannattava päätös, kunhan yritys osaa ulkoistaa oikeat toimet ja laatia oikeanlaisen palvelukokonaisuuden palveluntarjoajan kanssa.

Organisaatiolla on sekä ydintoiminto, että tukitoiminnot. Tukitoiminnot eivät ole ydintoimintoa vähäpätöisempiä, mutta ne voidaan kuitenkin tarvittaessa ulkoistaa. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21.) Koska taloushallinto ja palkanlaskenta lukeutuvat yrityksen tukitoimintoihin, on niiden ulkoistamista pohtiessa monta eri ratkaisuvaihtoehtoa. Lähtökohtia ulkoistamiselle on monia ja organisaation omat toimintatavat sekä liiketoimintatarpeen sanelevat lopuksi sen, minkälaiseen ratkaisuun päädytään. Taloushallinnon toimet voidaan siis ulkoistaa joko kokonaan, osittain tai pelkästään sen järjestelmät. (Kiiskinen ym. 2002, 108). Toyota Tammer-Auton palkanlaskijan tehtäviin sisältyy sekä palkkahallinnon, että talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä, joita kaikkia ei pystyisi sisällyttämään palveluntarjoajan palvelukokonaisuuteen. Tästä syystä osa palkanlaskijan tehtävistä tulisi siirtää jollekin toiselle henkilölle yrityksen sisällä. Yrityksen edustajat arvioivat lopulta sen, mitä tehtäviä pystytään delegoimaan muille ja mitkä toimet siirtyisivät palveluntarjoajalle, mikäli ulkoistamiseen päädyttäisiin.

4.2.1 Ulkoistamisprosessi



Kuvio 4. Ulkoistamisprosessi (Mukaiillen Kiiha 2002).

Ulkoistamisprosessin ensimmäinen vaihe on huolellinen valmistautuminen ja suunnittelu, josta seuraa mahdollinen päätös ulkoistamisesta.

Palveluntarjoajan valintaan tulee kiinnittää huomiota, jottei yritys laadi sopimusta sellaisen palveluntarjoajan kanssa, joka ei täytä vaadittuja kriteerejä tai pysty tarjoamaan sellaista palvelukokonaisuutta mitä yritys tarvitsee. Oikeanlaisia palveluntarjoajia saattaa löytyä aluksi useampiakin, jolloin yritykset olisi hyvä hintakilpailuttaa mahdollisten lisäsäästöjen vuoksi.

Palveluntarjoajan valinnan jälkeen laaditaan sopimus, josta ilmenee molempien osapuolten oikeudet, velvollisuudet sekä vastuut. Sopimukseen suositellaan lisättäväksi lauseke, joka mahdollistaa uudelleenneuvottelun ongelmatilanteissa sekä ratkaisun, jos neuvottelut eivät tuota tulosta.

Hyvin tehtyjen valmistelujen jälkeen ulkoistettu toiminta voidaan aloittaa. Palveluntarjoajan työskentelyn tehokkuutta, yleistä toimintaa sekä tuloksen laatua tulee seurata jatkuvasti. Mikäli näissä ilmenee parantamisen varaa, tulee asia ottaa esiin ja neuvotella uudestaan yrityksen kanssa. Jos toimintaan ei saada parannusta, osoitetaan se tappiolliseksi tai jos yritys ei hyödy siitä, voidaan sopimus tietyin perustein

purkaa. Jos näin tapahtuu, alkaa ulkoistamisen prosessi alusta. Toinen vaihtoehto tässä tapauksessa olisi myös se, että toiminto sisäistettäisiin uudelleen. Tammer-Auton tapauksessa, jos näin kävisi, tuottaisi uuden henkilön perehdyttäminen ongelmia, sillä palkanlaskija olisi jo jäänyt eläkkeelle.

4.2.2 SWOT-analyysi

Alla olevaan taulukkoon on määritelty palkanlaskennan ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä sekä riskejä SWOT-analyysin avulla.

Taulukko 2. Ulkoistamisen SWOT-analyysi.

<p>Vahvuudet (strengths)</p> <p>Riskienhallinta Kustannussäästöt</p>	<p>Heikkoudet (weaknesses)</p> <p>Työntekijöiden vastarinta Tiedonhallinta ja viestintä Toimintatapojen muuttuminen</p>
<p>Mahdollisuudet (opportunities)</p> <p>Laaja ala Palveluntarjoaja oman alansa ammattilainen</p>	<p>Uhat (threats)</p> <p>Liiallinen riippuvuus Huolimattomasti laadittu sopimus Vaikeus jakaa muut tehtävät</p>

Vahvuudet. Koska yrityksen palkanlaskija vastaa lähestulkoon yksin koko palkkahallinnosta, on yhtenä riskinä hänen poissaolo, joka aiheuttaa järjestelyjä ja saattaa myös vaikuttaa hyvinkin merkittävästi palkanmaksuun tai muihin palkkahallinnon tehtäviin. Jos yritys päätyy ulkoistamaan toiminnan, ei sen enää tarvitse huolehtia siitä, mitä tapahtuu, jos palkanlaskija sairastuu.

Jos yritys päätyy ulkoistamaan palkanlaskennan, saattaa se vaikuttaa kustannuksiin positiivisella tavalla. Eri vaihtoehtoja pohtiessa yrityksen tulisi laskea palkanlaskennasta aiheutuvat kustannukset, jotta he saavat osviittaa siitä, millaisissa luvuissa liikutaan. Sellaiset työt, jotka eivät varsinaisesti kuulu palkanlaskentaan, tulee ulkoistamisen myötä siirtymään jollekin toiselle yrityksen työntekijälle. Tämä vaatii järjestelyjä, mutta jos yritys onnistuu delegoimaan osan töistä yrityksen sisällä ja saa hyvän tarjouksen palkanlaskentaa tarjoavalta yritykseltä; on mahdollista, että kustannukset pienenevät.

Heikkoudet. Koska Tammer-Auton nykyisellä palkanlaskijalla on pitkä työhistoria yrityksessä ja omassa työtehtävässään, saattaa hänen eläkkeelle jääminen sekä toiminnan ulkoistaminen aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa vastarintaa. Vanhan

tutuksi tulleen asian muuttamisen eli ulkoistamisen myötä heillä ei välttämättä ole enää yhtä vaivatonta selvittää epäselviä tilanteita kuin ennen.

Koska yrityksen työntekijät ovat tottuneet siihen, että palkanlaskija on aina fyysisesti paikalla ja hänen puoleensa voi kääntyä kysymysten ilmaantuessa; voi ulkoistaminen vaikuttaa negatiivisesti myös tiedonkulkuun. He saattavat kokea, etteivät voi enää kysyä palkanlaskijalta mitä tahansa, lähes koska tahansa, sillä hän ei ole samassa talossa ja asian selvittäminen voi vaatia hieman enemmän aikaa. Tiedonkulku ja viestintä saattavat muuttua myös toiseen suuntaan, esimerkiksi silloin kun palkkaan vaikuttavissa tekijöissä on epäselvyyttä ja asiasta pitäisi kysyä joltain yrityksen työntekijältä, saattaa puhelimella tai sähköpostilla tavoittaminen olla haastavaa sekä aikaa vievää.

Ulkoistaminen sekä tiedonkulun ja viestinnän mahdollinen vaikeutuminen tulee luonnollisesti muuttamaan toimintatapoja. Joillekin työntekijöille tämä tulee aiheuttamaan enemmän harmia ja vaikeuksia kuin toisille, joka puolestaan saattaa aiheuttaa negatiivista suhtautumista muutokseen.

Mahdollisuudet. Jonkin osa-alueen ulkoistaminen tuo mukanaan myös mahdollisuuksia. Palkkahallinto ja palkanlaskenta ovat jokaisessa yrityksessä välttämättömiä, toimivat ne sitten yrityksen sisällä tai ovat ulkoistettuja. Näin ollen myös palveluntarjoajia on paljon, joka mahdollistaa sen, että yritys voi kilpailuttaa heitä ja näin ollen saada hyvinkin houkuttelevia tarjouksia. Kilpailutusta tehtäessä on hyvän tarjouksen saaminen toki tavoitteena, mutta ei ole takeita siitä, pystyykö kukaan tarjoamaan tarpeeksi kattavaa ja edullista palvelukokonaisuutta. Tähän työhön liittyvään rekrytoinnin ja ulkoistamisen vertailuun ei kuitenkaan kuulunut vaihtoehtojen vertaileminen numeraalisella tasolla, vaan se tapahtuu toimeksiantajan puolesta yrityksessä.

Kuten on selvää, on tässä tapauksessa palkanlaskentaan erikoistuneiden yritysten edustajat oman alansa rautaisia ammattilaisia, joka takaa sen, että palkanlaskenta sujuu mutkattomasti ja lopputulos on aina juuri sellainen kuin pitääkin. Vaikka yritykseen palkattaisiin uusi palkanlaskija, joka on ollut alalla pitkään, tulisi hän silti toimimaan yksin, joka varsinkin aluksi saattaa aiheuttaa muille stressiä siitä, kuinka hän selviytyy tehtävästään. Ulkoistamisen kohdalla tällaista ei tarvitsisi miettiä, sillä

yrityksessä työskentelee monta ammattilaista, jotka ongelmatapauksissa tukevat toisiaan.

Uhat. Yksi ulkoistamisen myötä tuleva uhka on liiallinen riippuvuus, joka tässä tilanteessa tarkoittaa sitä, että yritys päättyy ulkoistamaan palvelun nykyiselle, kirjanpito- ja palveluja tarjoavalle yritykselle eikä kilpailuta toimintaa kunnolla. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että yhteistyössä ilmenee ongelmia ja pahimmassa tapauksessa tekee ulkoistamisesta kannattamatonta.

Huolimattomasti laadittu sopimus voi johtaa siihen, ettei se kata kaikkea toimintaa, jota ulkoistaminen olisi pitänyt sisällään tai, että ongelmatilanteissa on epäselvää, kuka siitä on vastuussa. Sopimukseen täytyy siis selkeästi määritellä molempien osapuolten vastuut ja velvollisuudet.

Vaikka vahvuuksia pohtiessa esille nousi kustannussäästöt, saattaa ulkoistaminen kuitenkin aiheuttaa myös ylimääräisiä kustannuksia, jos jonkin toiminnon osa on jäänyt huomioimatta tarjouksia laatiessa. Tällöin sen lisääminen palveluntarjoajan kokonaisuuteen aiheuttaa lisäkustannuksia, riippuen siitä, kuinka suuresta tehtävästä on kyse. Jos tehtävää ei pysty sisällyttämään palveluntarjoajan kokonaisuuteen, täytyy sille etsiä uusi tekijä yrityksen sisältä.

Koska yrityksen tämänhetkinen palkanlaskija hoitaa myös muita hallinnon tehtäviä, on työt jaettava uudestaan, jos ulkoistamiseen päädytään. Tämä saattaa koitua ongelmaksi, jos työlle ei löydy sopivaa tekijää tai jos jonkun työntekijän työtaakka kasvaa liikaa. Työhön sisältyviä talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä on suhteellisen paljon ja saattaa olla mahdollista, että näiden toimien hoitamiseen tarvitsisi silti palkata uusi henkilö, vaikka palkanlaskenta ulkoistettaisiinkin. Palkanlaskuprosessit sisältävät myös manuaalisesti tehtäviä muokkauksia, kun listoja viedään ohjelmasta toiseen. Näiden manuaalisten muutosten tekeminen vie aikaa eikä niitä pysty siirtämään palveluntarjoajalle palkanlaskun mukana.

5 TULOKSET

Tässä työssä, sekä haastattelujen, että teorian pohjalta voidaan todeta, että palkanlaskenta on hyvin tärkeä osa organisaation toimintaa ja sisältää paljon erilaisia toimia, joita ei ensi alkuun tulisi siihen luokiteltua. Varsinkin tällaisissa keskisuurissa yrityksissä kuten Tammer-Auto, joissa on yrityksen kokoon nähden mielestäni suhteellisen pieni toimihenkilöiden muodostama tiimi, on tehtävät jaettu tehokkaasti niin sanotusti aihepiireittäin. Tämä on toimiva tapa jakaa vastuuta, mutta tulee myös kiinnittää huomiota siihen, ettei kenenkään työmäärä kasva liian suureksi aikaan ja resursseihin nähden. Tämä on vaarana varsinkin pitkään yrityksessä työskennelleiden henkilöiden kohdalla, sillä heille saattaa vuosien varrella kertyä pieniä tehtäviä, jotka lisääntyessään vaikuttavat työntekijän aikaan sekä työmäärään merkittävästi. Tutustuttuani palkanlaskijan työhön, sain todeta, että työmäärä ja tehtävät ovat mielestäni hyvin suhteutettuna resursseihin ja työaikaan.

Kartoituksen avulla on saatu selville palkanlaskennan nykytilanne ja palkanlaskijan tämänhetkiset tehtävät ja niitä voidaan verrata palveluntarjoajien mahdollisiin tarjouksiin ja näin ollen saada selville, kuinka kattavia palvelupaketteja he voivat tarjota ja kuinka suuri osa palkanlaskijan työstä tulisi delegoida eteenpäin yrityksessä, mikäli palkanlaskenta ulkoistettaisiin.

Tällaisessa tilanteessa, kahden eri vaihtoehdon välillä pohtiessa on hyvä laatia jonkinlaiset vertailevat tilastot tai taulukot, josta käyvät ilmi eri vaihtoehtojen hyvät sekä huonot puolet. Tässä työssä apuna oli SWOT-analyysit molempien vaihtoehtojen kannalta, joihin oli tiivistetty sekä rekrytoinnin, että ulkoistamisen kannalta oleelliset seikat. Vaikka sekä hyviä, että huonoja puolia löytyy molemmista vaihtoehtoista, täytyy niitäkin silti vertailla ja nostaa esille yrityksen toiminnan kannalta ne kaikkein tärkeimmät. Olen tutustunut Tammer-Auton toimintaan, henkilökuntaan ja toimintatapoihin henkilökohtaisesti, joten myös omat havaintoni toimivat tukena analyysija laatiessa.

Rekrytoinnin kannalta Tammer-Autolle mielestäni oleellisimpia hyviä puolia olivat saman kokoonpanon säilyminen, joka auttaa paikkaamaan myös mahdollisia sairastapauksia sekä se, että toiminta säilyisi ennallaan, eikä ongelmia tiedonkulussa tai asioiden selvittelyssä välttämättä ilmenisi aiempaa enempiä. Uuden henkilön

rekrytoinnin tuomina huonoina puolina olivat mielestäni se, ettei palkanlaskijaa pysty täysin korvaamaan kukaan poissaolon yllättäessä, varsinkin jos palkkojen laskenta tulisi olla käynnissä. Jos uusi palkanlaskija ei myöskään jostain syystä sopeudu organisaatioon tai suoriudu työstään, on sekin rekrytoinnissa riskinä ja vaikuttaa toimintaan negatiivisesti. Nämä positiiviset sekä negatiiviset seikat ilmenevät myös kappaleessa 4.2.1 olevasta rekrytoinnin SWOT-analyysistä (taulukko 1).

Haastatteluissa nousi välittömästi esiin muutamia seikkoja, jotka saattaisivat tuottaa ongelmia, jos yritys päätyisi ulkoistamaan palkanlaskennan. Palkanlaskija nosti esille lauantaina toimivan pikahuollon vuorot, jotka saadaan ainoastaan vuorolistasta, joka ei aina palkanlaskijan sanoin ole täydellinen. Lauantaina tehdyistä töistä voi saada yhden päivän vapaata, joka taas vaikuttaa työntekijän bonuksien laskentaan. Pitämättömistä vapaapäivistä taas täytyy pitää tarkkaa ja jatkuvaa seurantaa. Lauantaita koskevia listoja joutuu usein täsmentämään kyselemällä vuoroista suoraan työntekijöiltä. Jos ulkoistamiseen päädyttäisiin, aiheuttaisi tämä luonnollisesti joitain muutoksia, jotta vuorolistoista tulisi luotettavimmat eikä lauantain vuoroja tarvitsisi erikseen selvittämään. (Palkanlaskija 2016.) Tämä seikka on huomioitu myös kappaleessa 4.2.2, ulkoistamisen SWOT-analyysissä (taulukko 2) heikkoutena, tiedonhallinnan ja viestinnän osuudessa. Lauantaivuoroihin liittyvät epäselvyydet tulisivat varmasti ulkoistettaessa aiheuttamaan ongelmia ja tästä syystä jouduttaisiin mitä luultavammin muuttamaan myös toimintaa jollain tapaa. Toimintatapojen muuttuminen on otettu huomioon myös ulkoistamisen SWOT-analyysissä (taulukko 2).

Toinen asia, jonka palkanlaskija (2016) nosti ongelmatilanteita ajatellen esiin, oli lounastiedot. Tällä hetkellä hän ajaa tiedot työntekijöiden lounaista palkkojen laskentaa varten suoraan Timecon-seurantaohjelmasta. Lounastietojen saamisen ongelmallisuus saattaisi aiheuttaa vaikeuksia ulkoistamisen kohdalla sekä johtaa tekniisiin muutoksiin, jotka puolestaan saattavat aiheuttaa merkittävänkin suurien kustannuksia. Tämä negatiivinen seikka lukeutuu myös osaltaan ulkoistamisen SWOT-analyysiin heikkoudet-osioon (taulukko 2).

Ulkoistamiseen päädyttäessä muutoksen positiivisimpina puolina nostaisin ehdottomasti esille sen helppouden, riskienhallinnan sekä luotettavuuden, kuten on todettu myös ulkoistamisen SWOT-analyysissä (taulukko 2). Jos palvelu ulkoistetaan, pitää

yhteistyön ja palkanlaskennan sujuvuutta seurata, mutta vapauttaa se tietyin osaluokissa myös resursseja. Palkanlaskentaa tarjoavissa yrityksissä työskentelee useita henkilöitä ja näissä yrityksissä toimii taas omat esimiehet, jotka seuraavat toimintaa ja ottavat vastuuta asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tämä luo omalta osaltaan varmuuden ja luotettavuuden tunnetta. Huonoja puolia ulkoistamisessa Tammer-Auton toiminnan kannalta olisi toimintatapojen muuttaminen, joka omalta osaltaan saattaisi aiheuttaa negatiivisia reaktioita tai aiheuttaa epäselviä tilanteita. Toisena huonona puolena nostaisin esille riskin siitä, ettei yhteistyö palveluntarjoajan kanssa suju tai sen toiminnassa ilmenee ongelmia.

Koska tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Tammer-Auton palkanlaskennan nykytila ja sen kautta pohtia muutosta rekrytoinnin ja ulkoistamisen väliltä, on tässä kohtaa luonnollista kertoa oma näkemykseni siitä, mitä yrityksen tulisi tämän asian suhteen tehdä. Koska sain tällaisen toimeksiannon, kuvastaa sekin mielestäni jo heti sitä, että aihe on yritykselle hyvin tärkeä, mutta myös haastava. Tästä voi myös päätellä sen, että yrityksessä ollaan oltu hyvin tyytyväisiä nykyisen palkanlaskijan työn tulokseen ja sama taso toiminnassa halutaan säilyttää. Jos yrityksessä olisi koettu tyytymättömyyttä palkanlaskuun, olisi päätös ulkoistuksesta voinut olla hyvinkin selvä. Koska palkanlaskenta on pidetty kuitenkin yrityksen sisällä vuosikymmeniä, on luonnollista, että tällaisessa tilanteessa halutaan käydä läpi eri vaihtoehtot, kuinka toiminta jatkuu. Vaikka ulkoistamista on pidetty yhtenä vaihtoehtona, olen tämän työn edetessä kuitenkin tullut siihen tulokseen, että Tammer-Auton tulisi palkata uusi henkilö eläkkeelle jäävän palkanlaskijan tilalle.

Uuden henkilön palkkaaminen tietysti edellyttää rekrytointiprosessin huolellista läpikäyntiä sekä lopuksi oikeanlaisen henkilön löytämistä. Uuden henkilön palkkaaminen ei tule välttämättä suuresti muuttamaan yrityksen toimintaa, mutta tuo mukanaan uusia näkemyksiä ja toimintatapoja, jotka puolestaan virkistävät työyhteisöä ja saattavat vaikuttaa positiivisesti asioiden sujuvuuteen. Merkittävänä seikkana rekrytoinnissa on myös se, ettei toimihenkilöiden muodostama pieni, mutta tiivis tiimi hajoa. Tammer-Auton toimihenkilöistä vain osa pystyy tarvittaessa, esimerkiksi sairastapauksissa paikkaamaan toinen toisiaan, joten yhdenkin henkilön poisjääminen tästä kokoonpanosta tulisi vaikuttamaan asioiden sujuvuuteen. Uuden henkilön perehdyttäminen ja tutustuttaminen uuteen työhön ja talon toimintatapoihin vie aikaa

ja resursseja, mutta tähänkin ollaan varauduttu. Jo toimeksiannon alkupuolella kerrottiin, että jos uuden henkilön rekrytointiin päädyttään, tulee hän työskentelemään ensimmäiset kuukaudet eläkkeelle jäävän palkanlaskijan rinnalla. Tämä on mielestäni hyvin toimiva ja tehokas tapa perehdyttää, sillä tänä aikana työhön pääsee varmasti tarpeeksi hyvin sisälle, jotta selviytyy siitä jatkossa yksin.



Kuvio 5. Uuden henkilön rekrytoinnin mukanaan tuomat merkittävimmät positiiviset seikat.

6 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, mitä toimeksiantajaorganisaation, Tammer-Auton palkanlaskijan työ pitää sisällään. Osatavoitteena oli lisäksi selvittää, kannattaisiko yrityksen ulkoistaa palkanlaskenta vai palkata uusi henkilö tähän toimeen nykyisen palkanlaskijan jäädessä eläkkeelle. Tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen palkanlaskennan nykytilanne, selvittää teorian kautta palkanlaskennan osuutta yrityksen toiminnassa sekä vertailla rekrytoinnin ja ulkoistamisen vaihtoehtoja. Osana työtä on myös oma näkemykseni siitä, mitä palkanlaskennan suhteen kannattaisi tehdä.

Tämän työn ensisijainen tarkoitus oli kartoittaa Tammer-Auton palkanlaskijan työkuva tulevaa muutosta varten. Rekrytoinnin ja ulkoistamisen vaihtoehtojen vertailulle haluttiin kuitenkin luoda konkreettinen pohja, joka on toteutettu SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysi voidaan käyttää hyvinkin erilaisten asioiden arvioinnissa, jolloin se toimii eräänlaisena suuntaa-antavana työkaluna johtopäätösten tekemisessä ja toimenpide-ehdotusten laatimisessa (Oulun seudun ammattikorkeakoulu, [viitattu 25.8.2017]). Toisin sanoen SWOT-analyysin tavoitteena on löytää tehokkaampia toimintatapoja. Koska osana tätä työtä oli rekrytointiin ja ulkoistamiseen liittyvien seikkojen pohdinta ja oman näkemyksen muodostaminen siitä, kumpi vaihtoehtoista olisi yrityksen toiminnan kannalta tehokkaampi ratkaisu; päädyin vertailemaan vaihtoehtoja SWOT-analyysin kautta. SWOT-analyysi voi olla hyvinkin subjektiivinen työkalu, mutta tuntui se silti selkeimmältä ja tehokkaimmalta ratkaisulta tässä tapauksessa. Tässä työssä analyysin tarkoitus oli koota palkanlaskennan kannalta oleelliset tekijät yhteen haastattelun, teorian ja omien havaintojen kautta.

Haastattelujen aikana sekä työn edetessä tekemiäni havaintojen sekä aiheeseen liittyvään teoriaan syventymisen jälkeen tulin siihen lopputulokseen, että uuden henkilön palkkaaminen olisi tässä tapauksessa yrityksen toiminnan kannalta paras vaihtoehto. Oma näkemykseni ei kuitenkaan välttämättä vaikuta lopputulokseen vaan lopullisen päätöksen tekee yrityksen edustajat.

SWOT-analyysien kautta tekemissäni vertailuissa pyrin ottamaan vahvasti huomioon myös ei-rahalliset tekijät, sillä palkanlaskennan laadukas toteuttaminen on

Tammer-Autolle merkittävä asia ja palkanlaskun pitäminen yrityksen sisällä koetaan tärkeäksi ja se noudattaa tietyllä tapaa myös emoyhtiön tapaa toimia.

Koska Toyotalla panostetaan laatuun ja edistykselliseen palveluun, perustuu mielihiteeni rekrytoinnin suhteen siis myös näihin arvoihin. Jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa ja halu pyrkiä laadukkaaseen palveluun. Mielestäni laatuun panostetaan myös yrityksen sisäisissä asioissa ja näin ollen laadukas, niin sanotusti täyden palvelun palkanlaskenta halutaan pitää ennallaan. Kuten rekrytoinnin SWOT-analyysistäkin (taulukko 1) ilmenee, on rekrytoinnin yksi vahvuus palkanlaskennan henkilökohtaisuus. Työntekijöiden on helppo kysyä palkanlaskijalta apua erilaisissa asioissa, joka puolestaan vaikuttaa myös työntekijöiden tyytyväisyyteen ja asioiden sujuvuuteen. Kun työpaikalla voidaan hyvin, heijastuu se suoraan asiakkaille. Tyytyväisillä työntekijöillä on myös korkeampi motivaatio työtä kohtaan, joka varmasti lisää asiakastyytyväisyyttä, jonka yritys pyrkiikin pitämään mahdollisimman korkealla.

Ulkoistamiseen päädyttäessä olisi osa nykyisen palkanlaskijan tehtävistä pitänyt siirtää jollekin toiselle henkilölle yrityksessä, sillä tehtävien laaja-alaisuudesta johtuen kaikkea ei olisi saanut siirrettyä palveluntarjoajalle palkanlaskennan mukana. Ei ole kuitenkaan ilmiselvää, että kaikki tehtävät olisi saatu jaettua, mikä saattaisi johtaa uuden henkilön palkkaamiseen palkanlaskennan ulkoistamisesta huolimatta.

Ratkaisuehdotuksena palkanlaskennan pitäminen yrityksen sisällä oli tietyllä tapaa itselleni yllättävä ratkaisu. Ennen asioihin perehtymistä, tutkimuksen alkumetreillä ajattelin, että ulkoistaminen olisi tehokkaampi ja niin sanotusti huolettomampi vaihtoehto. Perehdyttyäni aiheeseen ja palkanlaskijan työhön tarkemmin, alkoi rekrytoinnin vaihtoehto painamaan vaakakupissa entistä enemmän. Uuden henkilön palkkaaminen ja näin ollen toimintaperiaatteiden pysyminen samana aiheuttaa mitä luultavimmin vähemmän työntekijöiden vastarintaa, epäselviä ja hankalia tilanteita kuin ulkoistaminen.

Mielestäni on myös tietyllä tapaa lohdullista ajatella, että omalla tekemisellä voi vielä vaikuttaa myös työelämässä eikä asioita aina ratkaista pelkästään numeroihin tai rahalliseen arvoon perustuen. Kuten tässäkin työssä kahta eri vaihtoehtoa vertailtiin paljolti sellaisten asioiden kautta, joita ei voi rahassa mitata. On arvostettavaa, että

toimeksiantajayrityskin halusi vertailla rekrytoinnin ja ulkoistamisen vaihtoehtoja peilaten niin hyviä ja huonoja puolia omaan toimintaansa sen sijaan, että olisi lähtenyt ensimmäisenä laskemaan, kumpi ratkaisu tulisi halvemmaksi. Perusteltu ja hyvin hoidettu henkilöstösuunnittelu on yritykselle pitkällä aikavälillä tuottoisampaa ja arvokkaampaa kuin hätäisesti tehty päätös.

Vaikka tämän työn julkistamishetkellä yritys on jo päättänyt, mitä aikoo tehdä, on se hyötynyt siitä jo alusta lähtien. Jo palkanlaskijan haastattelujen aloittamisen jälkeen työ alkoi tuottaa hyötyä yritykselle ja omasta mielestäni tietyllä lailla myös laittoi prosessin liikkeelle. Haastattelujen aikana ilmeni paljon sellaisia asioita, jotka saattoivat olla lopulta oleellisia seikkoja päätöksen kannalta. Työn edetessä keskustelin toimeksiantajan kanssa ja kävimme työtä yhdessä läpi. Matkan varrella keskustelimme avoimesti myös sekoista, joita työtä kirjoittaessa on noussut esiin, joka omalta osaltaan loi pohjaa sille, mitä molempien vaihtoehtojen kohdalla tulisi ottaa huomioon.

Koska minulla ei ole laajaa tuntemusta palkkahallinnosta sekä palkanlaskusta, toi se mukanaan tietynlaisia haasteita. Toimeksiantohetkellä olin epävarma siitä, kuinka pääsen aiheeseen tarpeeksi hyvin sisälle ja näin ollen kuinka hyvin pystyn työn toteuttamaan. Tämä tarkoitti luonnollisesti sitä, että aiheeseen täytyi aluksi syventyä enemmän teorian avulla. Jo haastatteluvaiheessa huomasin kuitenkin oppineeni kyseistä aihealuetta paljon ja se sai minut kiinnostumaan siitä entistä enemmän. Vaikka aluksi koin kokemukseni puutteen haasteena, osoittautui uuden oppiminen tietynlaiseksi vahvuudeksi tätä työtä tehdessä. Palkanlaskijan työnkuvaan tutustuminen täysin uutena asiana auttoi myös erilaisten tehtävien listaamisessa. Kun aiempaa tietämystä asiasta ei ollut, tuli kartoitukseen listattua myös ne pienimmät ja vähiten aikaa vievät toimet, jotka kuitenkin osaltaan vaikuttavat kokonaisuuteen merkittävästi.

Tutkimusprosessi onnistui mielestäni hyvin. Aikataulutus tuotti pieniä haasteita työn edetessä, mutta haastattelut ja niihin liittyvä kartoitus saatiin toteutettua sovitusti. Mielestäni tämä tutkimus vastaa ennalta määritellyyn tutkimusongelmaan; mitä palkanlaskijan työhön kuuluu ja mitä palkanlaskennan suhteen kannattaisi tehdä muutoksen ollessa ajankohtainen.

Tähän työhön liittyvä jatkotutkimus voisi mielestäni liittyä perehdytykseen. Niin kuin tämänkin työ on osoittanut, yhden henkilön vastuulla on paljon erilaisia tehtäviä. Perehdytyskansio uutta työntekijää varten ei varmastikaan jäisi hyödyntämättä. Tällainen kansio olisi tiivis paketti, joka kokoaa yhteen kaiken tarvittavan tiedon niin yrityksen toimialaan, toimintatapoihin sekä tiettyihin yleisiin sääntöihin liittyen. Perehdytyskansiota tiettyihin tehtäviin voisi myös suunnitella. Toisena jatkotutkimuksena voisi olla myös eri toimihenkilöiden ajankäytön analysointi ja tehostaminen. Kuten tässäkin työssä oli palkanlaskijan ajankäyttö esitetty suuntaa-antavana ja viitteellisenä kaaviona, voisi ajankäyttöön perehtyä syvemmin. Ajankäytön analysointi voisi paljastaa yllättäviäkin tuloksia ja sitä parantamalla saattaisi saavuttaa aivan uudenlaisia tuloksia.

LÄHTEET

Eskola, A. 2007. Palkka: työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. 1. p. Helsinki: Otava.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.

Kaatranen, S. 2014. Onnistu rekrytoinnissa: tee esityöt hyvin. [Blogi-kirjoitus]. [Viitattu 28.6.2017]. Saatavana: <http://www.hrsata.fi/blogi/onnistu-rekrytoinnissa-tee-esityot-hyvin/>

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

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

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

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Ei päiväystä. SWOT-analyysi. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.8.2017]. Saatavana: <http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/nykytila2.htm>

Palkanlaskija. 2016. Palkanlaskija. Toyota Tammer-Auto. Haastattelu 23.9.2016, 26.9.2016, 27.9.2016, 12.10.2016.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2009. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.

Toyota Autotalot Oy. Ei päiväystä. Tietoa yrityksestä. [Verkkosivu]. [Viitattu 19.10.2016]. Saatavana: <http://www.toyotaautotalot.fi/yritys/esittely/16732>

Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki; Edita.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Kaupakamari. Helsinki.