



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Yrityksen palvelukeskuksen käyttöönotto ja prosessien ulkoistaminen

Peltola Mikko



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Mikko Peltola | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Yrityksen palvelukeskuksen käyttöönotto ja prosessien ulkoistaminen | Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 0 |
| <p>Tässä opinnäytetyössä kuvataan kohdeorganisaation palvelukeskuksen käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta, olemassa olevien prosessien läpikäyntiä ja standardointi palvelukeskumalliin sopivaksi. Opinnäytetyössä käsitellään kohdeorganisaation Suomen palkkahallinnon toimintojen siirtämistä yrityksen palvelukeskukseen Intian Bangaloreen.</p> <p>Palvelukeskus on perustettu yli 10 vuotta sitten Intian Bangaloreen, jossa toimii Global Delivery Service tiimi. Global Delivery Service tiimiin on siirretty useita toimintoja Suomen palkanlaskentaan liittyen. Kokonaisvaltaista palkanlaskennan ulkoistamista työ ei käsittele, koska palvelukeskukseen on mahdotonta siirtää sellaisia töitä, mitkä vaativat Suomen lainsäädännön sekä työehtosopimusten tulkintaa.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää myös kirjoittajan oman mielipiteen palkkahallinnon toimintojen siirtämisestä ja sen onnistumisesta, koska kirjoittaja on itse perehdyttänyt ja kouluttanut palvelukeskuksen henkilöstön Suomessa käytössä oleviin prosesseihin sekä miten prosesseja johdetaan, ylläpidetään ja kuinka seurataan työn laatua jota palvelukeskuksen henkilöstö tuottaa. Työssä käsitellään myös koulutusta jota on järjestetty palvelukeskuksen henkilöstölle sekä kuinka henkilöstön ammattitaitoa ylläpidetään.</p> <p>Pohdintaosuudessa kerrotaan, että melko yksinkertaisen järjestelmän käyttöönotto onnistui yrityksessä hyvin, ja suuremmilta sovellukseen liittyviltä ongelmilta on välttytty.</p> | |
| Asiasanat Palvelukeskus, ulkoistaminen, prosessit, käyttöönotto | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön aihe | 2 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät | 2 |
| 1.3 | Opinnäytetyön tavoite | 2 |
| 2 | Prosessit ja prosessien kehittäminen | 3 |
| 2.1 | Prosessit ja niiden johtaminen | 6 |
| 2.2 | Prosessien ulkoistaminen ja toimintamallit | 9 |
| 3 | Ulkoistamisen hyödyt ja riskit | 12 |
| 3.1 | Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt..... | 14 |
| 3.2 | Ulkoistamisen uhat ja riskit | 16 |
| 4 | Henkilöstöjohtaminen | 19 |
| 4.1 | Henkilöstösuunnittelu | 21 |
| 4.2 | Perehdyttäminen ja oppiminen | 22 |
| 4.3 | Tiimien kehittyminen | 24 |
| 4.4 | Laatu ja laadun seuranta | 25 |
| 5 | Pohdinta | 26 |
| 5.1 | Johtopäätökset..... | 26 |
| 5.2 | Jatkotoimenpiteet..... | 27 |
| | Lähteet | 29 |
| | Liitteet | 31 |
| | Liite 1: Projektisuunnitelma uuden asiakkaan implementoinnissa | 31 |

1 Johdanto

Yritys X (jäljempänä kohdeorganisaatio) on globaali toimija tilintarkastuksen, verokonsultoinnin yritysjärjestelyiden ja liikkeenjohdon konsultoinnin asiantuntija.

Globaalisti kohdeorganisaatio toimii 150 maassa ja sillä on palveluksessaan yli 250.000 henkilöä.

Suomessa yrityksellä on 23 eri toimipistettä ja Suomessa oleva henkilöstö on 750 henkeä.

Palvelukeskus on otettu käyttöön yli 10 vuotta sitten, jolloin Yhdysvalloista siirrettiin ensimmäiset veropohjaisia töitä palvelukeskukseen. Nopeasti palveluvalikoimaa laajennettiin koskemaan muita töitä, muun muassa isojen asiakkuuksien laskutus, Service Managementia. Palvelukeskuksen hyöty saadaan volyymistä, ja Suomen volyymi ei ollut tuolloin vielä tarpeeksi suuri, jotta ulkoistaminen olisi ollut mahdollista. (Pasanen, 30.5.2018)

Kohdeorganisaatiosta on siirretty palvelukeskuksen muita tehtäviä, esimerkiksi projektien avaaminen (Engagement Management Services, EMS), laskutustyötä, sekä veroilmoitusprosessien hallintaa. Työssäni käsitellään ainoastaan palkanlaskentaan liittyvien tukitoimintojen siirtämistä palvelukeskukseen.

Palvelukeskuksen käyttöönotolla tavoitellaan kohdeorganisaation osalta tuottavuuden parantamista, manuaalisten töiden siirtämistä sekä kokonaisvaltaista palkanlaskennan palveluiden siirtämistä palvelukeskuksen tehtäväksi. Manuaalisten töiden siirtäminen helpottaa Suomen organisaation työkuormaa ja samalla alentaa projekteihin käytettäviä tunteja mikä nostaa samalla tuottavuutta. Samalla prosessien ulkoistaminen ja tehtävien siirto palvelukeskukseen mahdollistaa entistä suuremman asiakasmäärän käsittelyn.

Teknologian hyödyntäminen helpottaa osaltaan töiden tarkistamista ja tässä olemme hyödyntäneet RPA:ta (Robotic Processing Automation), kun teemme sisäistä laadun tarkkailua maksettaviin palkkoihin sekä manuaalisesti tallennettuihin eriin.

Muita teknologian avulla parannettavia prosesseja on verokorttiautomaatio, joka viedään palvelukeskuksen hallinnoitavaksi.

Palvelukeskuksen käyttöönotto ja töiden siirtäminen on koko kohdeorganisaation tavoite kaikkien Pohjoismaiden osalta. Ydinprosesseja ei ole tarkoitus siirtää kohdeorganisaatiosta palvelukeskuksen tehtäväksi, vaan ainoastaan ydintoimintoja tukevia toimintoja.

1.1 Opinnäytetyön aihe

Tämän opinnäytetyön aiheena on kuvata kohdeorganisaation palvelukeskuksen käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta, olemassa olevien prosessien läpikäynti ja standardisointi palvelukeskusmalliin sopiviksi. Opinnäytetyössä käsitellään kohdeorganisaation palkkahallinnon palveluiden prosessien siirtämistä Global Delivery Servicelle (jäljempänä palvelukeskus) Intian Bangaloreen.

Opinnäytetyö ei sisällä kokonaisvaltaista ulkoistusta Suomen palkkahallinnon toimintojen osalta, koska voidakseen ulkoistaa palkkahallinto kokonaisuudessaan, tulisi palvelukeskuksen henkilöstön osata useita Suomen lakeja sekä työehtosopimuksia.

Opinnäytetyön aihe valikoitui nykyisen esimieheni ideasta. Olemme olleet kummatkin mukana palvelukeskuksen käyttöönotossa, minkä johdosta aihe valikoitui.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja menetelmät

Valitsin toteutettavaksi toiminnallisen opinnäytetyön, jossa yhdistyy teoreettinen tieto sekä käytännön toteutus. Opinnäytetyössä kuvataan olemassa oleva palkanlaskennan töiden siirtäminen palvelukeskukseen, kuvataan nykyinen prosessi ja pohdinta osassa kuvataan uusi prosessi palkanlaskennan töiden siirtämisen osalta.

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ja parantaa olemassa olevaa prosessia uusien asiakkaiden siirtämisestä palvelukeskukseen sekä muiden työtehtävien osalta.

Nykyinen prosessi on todettu toimivaksi kun siirrämme uusia työtehtäviä, mutta uusien asiakkaiden siirtämisen osalta olemme kohdanneet haasteen ja opinnäytetyössä pyritään parantamaan prosessia nopeammaksi.

Opinnäytetyön pohdinnassa on kuvattu tavoitteellinen prosessikuvaus, jolla saavuttaisimme uusien asiakkaiden siirtämisen palvelukeskuksen tehtäväksi aikaisempaa nopeammin.

2 Prosessit ja prosessien kehittäminen

Organisaation ydintoiminto liittyy saumattomasti organisaation perustehtävään. Tehtävällä tarkoitetaan organisaation missiota, eli toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa. Ydintoiminto edellyttää osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida tai ei kannata luovuttaa organisaation ulkopuolisille tahoille. Ydintä tukeva toiminto auttaa suoraan ydintoiminnan suorittamista. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 21)

Ulkoistettavat toimet ovat tukitoimintoja palkanlaskenta prosessissa, joiden osalta siirretään manuaalisesti tai automaatiolla tapahtuva tapahtumien tallentaminen kohdeorganisaatiossa olevaan palkanlaskentajärjestelmään, sekä sellaisia toimia joiden osalta ei tarvitse tulkita Suomen lainsäädäntöä tai työehtosopimuksia. Prosessien ulkoistaminen mahdollistaa organisaatiossa suurempien asiakasmäärien hallinnan, mikä kasvattaa liikevaihtoa ja yrityksen tulosta.

Ulkoistamiseen on monia syitä kuten ulkoistajan liiketoiminnan olosuhteet ja tilanne, palveluiden tarjonta tai toimialan luonne. Yksi syistä ulkoistukselle on ulkoistajan halu keskittyä ydintoimintoihin eli niihin toimintoihin, joissa ei voi tai kannata luovuttaa päätöksentekoa ulkopuoliselle. (Kiiskinen ym. 2002, 21)

Organisaation tehdessä ulkoistamispäätöksen, sen tulee kyetä määrittämään, mitkä toiminnot ovat organisaation ydintoimintoja ja mitkä vastaavasti ovat organisaation näkökulmasta tukitoimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 23)

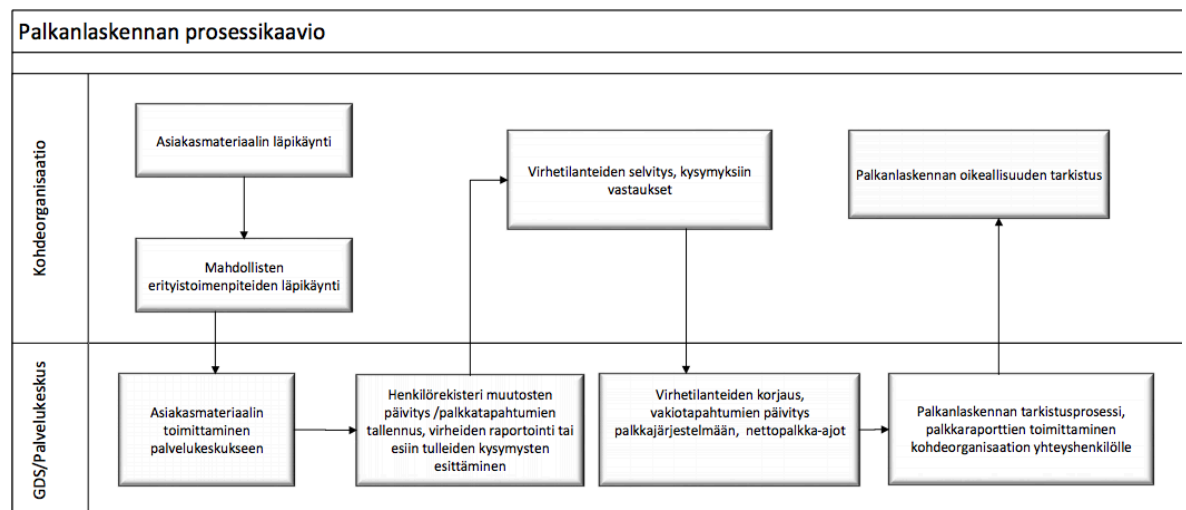
Prosessien kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että ydinprosessien tai organisaation muiden tehtävien kannalta muut keskeiset prosessit suunnitellaan uudelleen. Prosessien uudelleensuunnittelu tarkoittaa uudelleenajattelua ja organisointia. Prosesseja on totuttu pilkkomaan ja organisoimaan eri osastojen kesken. Ulkoistaminen on keskeinen tapa organisoida prosessi tai sen vaiheen toteutus ulkopuolisen palveluntuottajan avulla, joka hallinnoi ja johtaa ulkoistettuja prosessia tai sen osaa. (Kiiskinen ym. 2002, 27)

Ulkoistuspäätös on osa laajempaa Pohjoismaista yritysstrategiaa kohdeorganisaatiossa, jolla pyritään hyödyntämään ulkoisen organisaation työntekijöitä ja samalla tuomaan kustannussäästöjä Suomen organisaatioon. Ulkoistamalla prosessien tukitoimintoja saamme myös siirrettyä osaamista uudelle alueelle.

Suomen organisaation osalta ensimmäiset ulkoistuspalvelut otettiin käyttöön vuonna 2017. Tähän on osaltaan syynä se, että Suomen toimintojen määrä on suhteessa huomattavasti pienempi kuin Yhdysvaltojen toiminnot. (Pasanen, 30.5.2018)

Toinen syy toimintojen siirtämiseen vasta vuonna 2017 on, ettei palvelukeskuksen tiimeille voi viedä 10 eri prosessia, Suomessa on ollut käytössä montaa eri prosessia, ja kun prosessit on saatu yhtenäistettyä, on toimintoja voitu siirtää palvelukeskuksen. (Pasanen, 30.5.2018)

Palkanlaskennan prosessi on yksi helpoimmin ulkoistettavista prosesseista. Kaikkien asiakkuuksien osalta palkanlaskennassa tehdään samat toimet ennen palkanlaskennan aloittamista, varsinaisen palkanlaskennan aikana sekä sen jälkeen.



Kuvio 1. Pelkistetty prosessikaavio

Oheisessa kuviossa on esitelty pelkistetty prosessikaavio kohdeorganisaation palkanlaskennan prosessista, jossa kuvataan palkanlaskennan eri toimintavaiheet kohdeorganisaation ja palvelukeskuksen välillä.

Ydinprosessin tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on toiminnan ydin. Ydinprosessi luo ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja läpi leikkaa organisaatorajat. Määritelmän mukaisesti ydinprosessissa on enemmän ydintoimintoja kuin suhteessa tukiprosesseihin. Suorittamisen osalta, organisaation ei kannata tai se ei voi luovuttaa päätöksentekoa ulkopuolisille tahoille. Organisaatio voi ulkoistaa sellaiset vaiheet ydinprosessista, joita sen ei kannata tai joita se ei kykene suorittamaan itse. Nämä toiminnot tukevat ja edesauttavat ydinprosessia suorittamista tai standardeja tukitoimintoja. (Kiiskinen ym. 2002, 28)



Kuvio 2. Prosessi kuvaus. (Logistiikan maailma, 2018)

Kohdeorganisaatiossa tehtiin vuonna 2014 syväluotaava analyysi Suomen organisaation toiminnoista ja huomattiin, että tuolloin ei palvelukeskuksessa ollut suomenkielistä tietohallintojärjestelmää, jota oltaisiin pystytty hyödyntämään ulkoistuksen yhteydessä. (Pasanen, 30.5.2018)

Kun prosessit on saatu yhtenäistettyä, on toimintoja ollut helpompaa siirtää palvelukeskuksen tehtäväksi. Tätä varten yritys lähti yhden henkilön pohjoismaista alentamaan rima yhteistyölle. Kun toimintoja on ulkoistettu muista maista, käytäntönä on ollut, että ulkoistavasta maasta on lähtenyt manager-tason ihminen kouluttamaan palvelukeskuksen henkilöstöä tehtäviin, ja samalla henkilö on pystynyt monitoroimaan prosesseja sekä kuinka henkilöt ymmärtävät ja oppivat tehtävän työn sisällön. (Pasanen, 30.5.2018)

Paikalla olleen ruotsalaisen henkilön kanssa saimme siirrettyä ensimmäiset työt joustavasti palvelukeskuksen tehtäväksi huhtikuussa 2017. Henkilön ollessa paikalla, pystyimme raportoimaan ja tiedottamaan henkilöiden suoriutumista sekä pystyimme antamaan suoraviivaista palautetta henkilöille. Samalla pystyimme määrittelemään henkilöiden tarpeen sovittujen töiden osalta. Alunperin meillä oli 3 henkinen tiimi, joka suoritti jo muista pohjoismaista siirtyneitä tehtäviä itsenäisesti. Nykyisin palvelukeskuksen henkilömäärä on yhteensä 7 henkeä jotka työskentelevät pohjoismaalaisten palkanlaskennan tehtävien parissa.

2.1 Prosessit ja niiden johtaminen

Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ja tehtävien kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Asiakkaan kokema arvo muodostuu prosesseista, minkä vuoksi prosessien tulee sopia yhteen sekä prosesseja tulee johtaa ja kehittää. (Logistiikan maailma, 2018)

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisoitumista prosesseittain ja organisaation määriteltyjen ydin- ja tukiprosessien johtamista. Prosessien toiminnoista huolehtivat prosessien omistamat tai tulosityksien resurssit, jossa prosessien mukaisia tehtäviä suoritetaan. Ydinprosessi alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessien uudelleensuunnittelu ja prosessijohtaminen kohdistuu kokonaisvaltaisesti asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin prosesseihin. Prosessien kehittämisessä ja prosessijohtamiseen tähtäävässä muutostyössä paneudutaan myös yksittäisiin toimintoihin, muutokseen ja sen vaikutuksiin aina henkilökohtaiselle tasolle saakka. (Kiiskinen ym. 2002, 29-30)

Ulkoistettuja prosesseja ovat olleet tukitoiminnot, joiden avulla ollaan saatu vapautettua aikaa Suomen organisaation henkilöiden osalta, jotta he voivat olla enemmän läsnä asiakasrajapinnassa olevaa asiakkaan palvelemista ja tuoda tällä tavoin esiin osaamista sekä asiantuntijuutta.

Prosessien uudistuessa on Suomen organisaatiossa olevien henkilöiden vastuulla kouluttaa palvelukeskuksen henkilöstö uusiin toimintatapoihin, työtehtäviin tai asiakkuuksiin. Prosesseja kehitetään jatkuvasti kohdeorganisaatiossa, osaltaan tähän on yrityksen globaali osallistuminen ISAE 3402-auditointiin, jossa kolmas osapuoli tarkastaa yrityksessä käytössä olevat prosessit vastaamaan asiakkaiden sisäisen valvonnan ja taloudellisen raportoinnin vaatimuksia.

Prosessinomistaja vastaa prosessin toimivuuden seurannasta, kehitystarpeiden tunnistamisesta ja käynnistettyjen prosessien ohjauksesta. Prosessiomistajuudella saavutetaan etuja. Prosessisuuntaisesta kehittämisestä vastaa tällöin nimetty henkilö. Prosessinomistajat ymmärtää kokonaisuuksia ja käsitteitä, sekä hänellä on holistinen näkemys prosesseista. Prosessinomistajalle on eduksi, jos hän on vahva vaikuttaja ilman muodollista valtaa, eli aseman suoma auktoriteettiä, hän myy ideoita ja panee itsensä peliin. Prosessinomistajalla tulee olla vankka osaaminen prosessin kattavasta toiminnasta ja hänen tulee olla kyvykäs viemään kehitystä eteenpäin ja saamaan aikaan aitoja tuloksia. (Kiiskinen ym. 2002, 36-37)

Kohdeorganisaatiolla ei ole nimettyä prosessin omistajaa toiminnoille. Päävastuullinen henkilö joka on kouluttanut ja perehdyttänyt palvelukeskuksen Suomessa käytössä oleviin järjestelmiin sekä prosesseihin on tämän työn kirjoittaja yhdessä esimieheni kanssa.

Uusien työtehtävien pääasiallinen vastuhenkilö on ollut henkilö kohdeorganisaatiossa, joka on halunnut siirtää työtehtäviä tehtäväksi palvelukeskukseen. Olemme keskustelleet uusien tehtävien siirtämisestä sisäisissä palavereissamme ja velvoittaneet työtehtävän siirtoa esittäneen henkilön kouluttamaan palvelukeskuksen henkilöt tehtävään.

Suomessa haasteena on vielä se, että meidän tulee oppia prosesseista se, että emme tekisi työtä kahteen kertaan samaa asiaa. Ensin Intiassa tehdään asia jonka jälkeen Suomessa huomataan, että ”voi kauhia, täytyykö minun nyt kaikki tehdä uudelleen”. Tämä kertoo siitä, että emme ole omassa prosessissa päästy optimoimaan palvelukeskuksen toimintaa. (Pasanen 30.5.2018)

Prosessinomistajat määrittelevät prosesseille mittarit ja tavoitteet organisaation strategian pohjalta. Prosessinomistajat seuraavat prosessien suorituskykyä ja onnistumisia mittamalla sekä havainnoimalla. Prosessinomistajien vastuulla on havaita ja poistaa prosessien ongelmakohdat. Prosessinomistajat informoivat organisaation muuta johtoa ja sidosryhmiä prosessien tarpeista, suoriutumista ja kehitystarpeista. Prosessinomistajat valmentavat prosessissa toimivien henkilöiden yhteistä oppimista sekä järjestää prosessissa työskenteleville asiaankuuluvat työkalut sekä työmenetelmät. (Kiiskinen ym. 2002, 37)

Prosessin omistajien vastuulla on perehdyttää palvelukeskuksen henkilöstö uusiin työtehtäviin, seurata heidän onnistumistaan siirrettävien työtehtävien osalta, antaa palautetta ja tarvittaessa lisä kouluttaa henkilöstöä.

Ulkoistettaviin prosesseihin liittyy poikkeuksetta merkittäviä muutoksia. Näitä muutoksia on osattava hallita. Ulkoistamiseen liittyvä prosessien kehittäminen on rinnastettu usein mittaviin työpaikkojen menettämisiin ja organisaation toiminnan lopettamiseen ja lakkauttamiseen. Tutkimustulosten mukaan, ulkoistushankkeissa on toisinaan ollut ongelmia, mutta kaiken kaikkiaan ulkoistamiseen liittyvää radikaalia prosessien kehittämistä on pidetty positiivisena ratkaisuna. Ongelmien esiintyminen liittyy useasti ihmisten kykyyn hallita merkittäviä muutoksia. (Kiiskinen ym. 2002, 39)

Kohdeorganisaatiossa on pidettävä huoli siitä, että palvelukeskukselle jo kertaalleen koulutettuja tehtäviä ei uudelleen kouluteta, jotta säästämme aikaa oikeaan asian siirtämiseen ja näin ollen sisäisen kommunikaation tulee olla ajan tasalla kun uusia töitä siirretään.

Viime aikoina olemme havainneet, että siirrettävien töiden osalta on tehty suuri työ ohjeistusten ja kouluttamisen suhteen. Ohjeistuksesta ja kouluttamisesta huolimatta, töiden sujuva siirto ei ole onnistunut ongelmitta.

Prosessien kehittämiseen kuuluvien muutosten radikaalisuus viittaa ennakkoluulottomaan ajatteluun olemassa olevan toimintamallin suhteen. Kyseessä ei ole olemassa olevan toiminnan parantamisesta, vaan kyseessä on uuden ratkaisuvaihtoehdon luomisesta. Organisaation ulkoistaessa toimintojaan, olemassa olevien prosessien muutos on usein suuruusluokaltaan merkittävä. Tällainen muutos ei pelkästään tuhoa tai karsi vanhoja toimintatapoja, vaan ennen kaikkea se luo uutta kiinnittymättä liikaa vanhoihin ajattelutapoihin, prosesseihin ja rakenteisiin. Organisaatio siirtyy vanhasta toimintamallista uudelle kehityksen tasolle. (Kiiskinen ym. 2002, 40)

Ernst & Youngin (2017, 16) tutkimuksen mukaan 72 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että 10 prosenttia tai enemmän sisäisestä Human Resources töistä voidaan automatisoida 3– 5 vuoden sisällä.

Yritykset joissa työskentelee enemmän kuin 250 henkeä, automaation hyödyntäminen on yhä suuremmissa osassa tulevaisuudessa. (EY 2017, 16)

Teknologian hyödyntäminen prosessien kehittämisessä on suuressa osassa. Teknologian ja automaation hyödyntäminen pienentää prosesseissa esiintyviä virheitä. Automaation hyödyntämisessä on kuitenkin pidettävä huolta, että prosessit omaksutaan, sekä teknologiaratkaisuja ylläpidetään ja parannetaan.

Prosessien radikaaliseen kehittämiseen liittyvässä muutoksessa ei ole kyse korjaamisesta tai parantamisesta, vaan ennakkoluulottomasta uudelleen aloittamisesta ja uuden luomisesta. (Kiiskinen ym. 2002, 40)

Uusien teknologia ratkaisujen tuleminen on jo sekoittanut työn tekemisen luonnetta joillakin teollisuusaloilla. Thomas Frey ennustaa, että yli 2 miljardia työtä ei ole enää, koska teknologiaratkaisut tulevat korvaamaan olemassa olevat työt, se on noin 50 prosenttia koko maailman olemassa olevista työpaikoista. (EY 2017, 8)

Tämä väite ei tule välttämättä pitämään paikkaansa, koska teknologia mahdollistaa uusia työn tekemisen vaihtoehtoja mutta ei kuitenkaan koskaan pysty korvaamaan ihmistä.

2.2 Prosessien ulkoistaminen ja toimintamallit

Ulkoistamistoiminnot ovat peräisin Yhdysvalloista, josta ulkoistaminen on rantautunut Suomeen 1980-luvun lopulla ja ulkoistaminen yleistyi 1990-luvulla laman seurauksena. (Talouselämä, 2005).

Ulkoistamisella haetaan sellaisten toimenpiteiden siirtämistä ulkoiselle palveluntarjoajalle jolla on olemassa olevat resurssit asioiden hoitamiseen, riittävä henkilökunta ja osaaminen. Ulkoistamalla yritys voi keskittyä oleelliseen eli omaan liiketoimintaansa.

Ulkoistaminen on voimakkaasti yleistynyt Suomessa ja muissa kehittyneissä maissa. Tavoitteena ulkoistamisella on omien toimintojen tehostaminen ja kustannusten vähentäminen. Ennen kaikkea tavoitteena on kilpailukyvyyn parantaminen. (Böckerman & Maliranta 2012, 18)

” Ulkoistamisstrategia määrittää ydintoiminnot, jotka yrityksen tulee tehdä itse, ja toiminnot, jotka voidaan ulkoistaa. Samalla määritetään ulkoistamisen yleiset tavoitteet”. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 35)

Ulkoistamisprosessin vaiheita ovat muun muassa strateginen suunnittelu, ulkoistamisen suunnittelu, palveluntoimittajan valinta, sopimusneuvottelu, palveluiden siirto sekä jatkuva palvelun mittaaminen ja parantaminen. (Tekniikka & Talous, 2009)

Ulkoistuspalvelut siirrettiin ulkomaille kohdeorganisaatiossa sen johdosta, koska ulkoistamistrendi alkoi yrityksen Amerikan toiminnoista, joilla tavoitteena oli kustannussäästöt sekä rutiininomaisten tehtävien siirtäminen, jolloin henkilöiden tuottavuus paranee olemassa olevissa projekteissa ja mahdollistaa useissa projekteissa työskentelyn.

Rutiininomaiset toimihenkilö- ja työntekijätehtävät näyttävät olevan suurimman ulkoistuksen alla. Vaikein tilanne on oletettavasti niillä työntekijöillä, keiden tehtävät ovat siirretty ulkoistamisen johdosta ulkomaille (offshoring), koska työvoiman kysyntä kotimaassa vähenee. (Böckerman & Maliranta 2012, 19)

Rutiininomaisia tehtäviä on suositeltavaa siirtää alemman kustannustason maihin, koska tällöin oman organisaation kustannusrakenne muuttuu, ja samalla pystytään tehostamaan omia toimintoja. Osaamisen siirtämisen osalta tulee kuitenkin olla erittäin huolellinen, jotta vastaanottavat henkilöt ymmärtävät heille asetetut vaatimukset ja tavoitteet.

Ulkoistettavien osa-alueiden tunnistaminen voi tapahtua osana yrityksen toimintamallin uudistusta. Toimintamallilla (operating model) määritellään yrityksen ylätasolla, miten yritys tai sen organisaatio toimii. Toimintamalli huomioi ylätasoon prosessit, organisaation yksiköt, jotka yritys tai sen osa tarvitsee toimiakseen. Toimintamallin suunnittelun tavoitteena on optimoida yrityksen rakenne suhteessa tavoitteisiin. Toimintamallin uudistamisessa on kyse suuresta muutoksesta koko yrityksen tai sen osan toiminnasta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37)

Toimintamallin määrittäminen lähtee liikkeelle voimassa olevan toimintamallin rajoitteiden ja ongelmakohtien tunnistamisesta ja uudelle toimintamallille asetettavien tavoitteiden määrittämisestä. Potentiaalisimpien toimintamallien osalta laaditaan business case. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37)

Olemassa olevassa toimintamallissa ei ole tällä hetkellä ongelmia tai kipukohtia, mutta yrityksen strategiasta johtuen on kohdeorganisaation tarkoituksena ollut helpottaa paikallisesti suoritettavaa työtä ja vähentää manuaalisesti suoritettavien töiden tekemistä.

Prosessien kuvaamisvaiheen tavoitteena on määrittää toimintatapa, joka mahdollistaa asetettujen tavoitteiden toteuttamisen. Kuvaamisvaiheessa konkretisoidaan myös tarvittavat muutostyömenpiteet. Uusien toimintamallien suunnittelun tulisi kattaa kokonaisuus, eli tulosityksikkö tai muu toiminnallinen kokonaisuus. Tällöin tulosityksikön eri osa-alueilla toimitaan keskenään yhteneväisellä ja toisiansa tukevalla tavalla. (Kiiskinen ym. 2002, 55)

Ulkoistaminen palkanlaskennan prosessissa oli olemassa oleva business case kohdeorganisaatiossamme uuden palkanlaskentajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Aiemmin kaikki toimet tehtiin paikallisesti, mutta yritysstrategian uudistamisen johdosta, uuden palkanlaskentajärjestelmän hankinta tuli ajankohtaiseksi.

Jotta uudet toimintamallit voidaan ottaa käyttöön jokapäiväisessä toiminnassa, muutos tulisi tehdä mahdollisimman konkreettiseksi työntekijälle itselleen. (Kiiskinen ym. 2002, 56) Toimintamallissa voidaan linjata, mitkä organisaation toiminnot pyritään hoitamaan itse, mitkä voidaan ulkoistaa ja mitkä kunkin toiminnon tehtävä on. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 37)

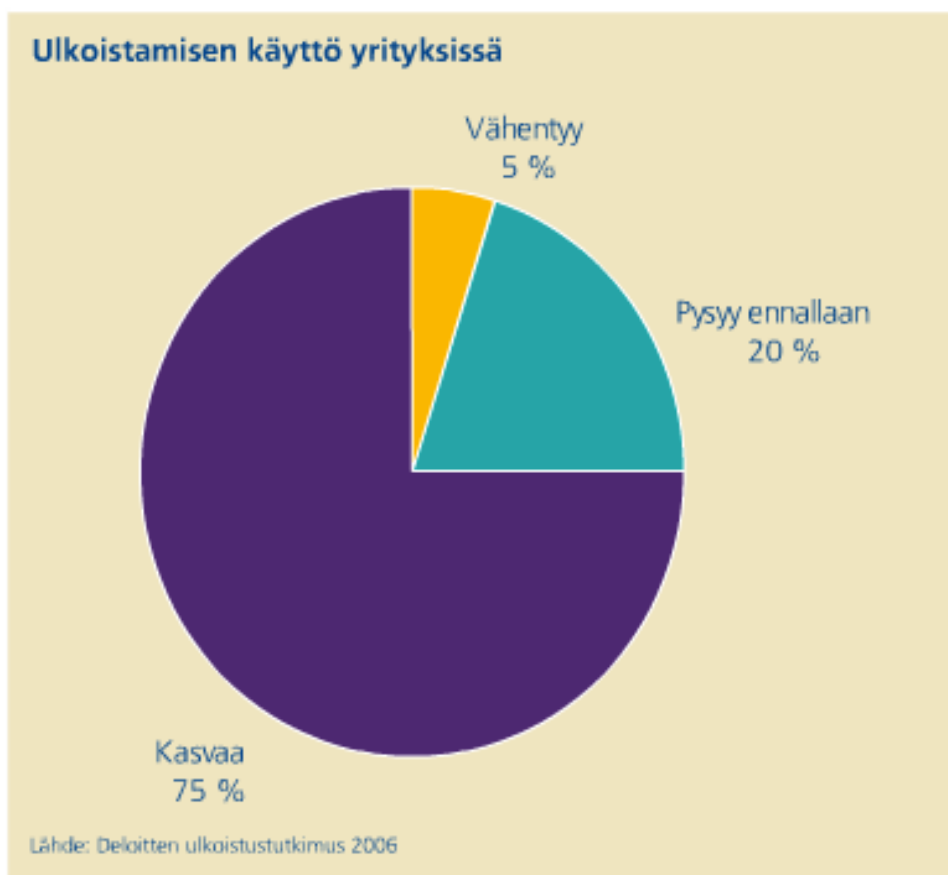
Uuden järjestelmän käyttöönotto vaiheessa oli tarkoitus kouluttaa palvelukeskuksen henkilöstölle järjestelmä ja samalla siirtää manuaalisesti tehtävät työt palvelukeskuksen tehtäviksi.

”Uusien toimintamallien käyttöönotto tähtää siihen, että muutokset toteutetaan konkreettisesti”. (Kiiskinen ym. 2002, 59)

Muutostoimenpiteet kohdistuvat suoraan johonkin yksilöityyn toiminnan alueeseen, organisaation osaan ja erityisesti henkilöihin sekä heidän osaamisensa kehittämiseen. Kun uusia toimintamalleja otetaan käyttöön, aloitetaan vanhoista työtehtävistä luopuminen jokapäiväisistä työtehtävistä ja ruvetaan soveltamaan uusia toimintamalleja. (Kiiskinen ym. 2002, 59)

Yleisimpiä ulkoistuspalveluita on ollut siivouspalvelut, vartiointipalvelut, kuljetusala ja IT-ala. Näiden palveluiden ulkoistamisella on ollut suuri vaikutus siihen, että yritykset ovat voineet keskittyä puhtaasti omaan liiketoimintaansa, eikä heille synny kuluja henkilöstöstä tai siitä, että henkilöstöä tulisi jatkuvasti kouluttaa.

Nouseva trendi ulkoistuspalveluiden siirtämisessä on myös rekrytointi, tällöin yritykset määrittävät tehtäväkuvan ja mitä tehtävä vaatii, jolloin rekrytointikonsultit voivat alkaa etsimään sopivaa henkilöä tehtävään.



Kuvio 3. Ulkoistamisen käyttö yrityksissä. (Deloitte 2006)

3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Yrityksen palveluiden ulkoistamiselle on monia vaikuttimia; fokus, joustavuus, suoritus-
hokkuus tai organisaatiokulttuuri. Hyötyjä saadaan sekä strategisilla alueilla, että operatii-
visessa toiminnassa – esimerkiksi kustannustehokkuus ja laadullinen erinomaisuus. (Kiis-
kinen ym. 2002, 86)

Suurin syy toimintojen ulkoistamiseen on kustannustehokkuudessa, joka on ollut kaikkien
päästösten alulle panija. Uudet arvot joita näen, ovat oppiminen sekä kyvykkyys. Olen
huomannut, että suurien asiakkuuksien osalta Intian henkilöt suoriutuvat paremmin töistä
kuin pienissä maissa, koska he ovat hoitaneet vastaavanlaisia prosesseja jo aiemmin.
Toinen asia joita emme Suomesta käsin pysty hankkimaan on automaation tuleminen.
Markkinoilla on useita teknologiaratkaisuja, mutta Suomessa joudumme käsittelemään
automaatiota paikallisesti. Helpoin tapa päästä käsiksi uuteen teknologiaan on päästä
ensin käsiksi kansainväliseen prosessiin. (Pasanen 30.5.2018)

Vaikka kohdeorganisaation motiivina ulkoistusta mietittäessä on ollut kustannustehok-
kuus, on kuitenkin organisaation pidettävä yllä omaa osaamista ja kehittää palvelukeskuk-
sen toimintaa kouluttamalla heitä prosesseihin.

Organisaatioilla on muutama ydinosamisalue – tietämyksen, kokemuksen ja taitojen yh-
distelmä - joiden kehittäminen ja hyödyntäminen ovat sen kilpailukyvyyn ja menestyksen
perusta. Ulkoistamalla toimintoja, joissa ydinosamista ei käytetä, vapautetaan resursseja
– aikaa, ihmisiä, koulutuspanostuksia - ydinosamisen kehittämiseen. Ulkoistaminen voi
toimia organisaatiossa välineenä osana laajempaa muutoksenhallintaa. Yksittäisiä toimin-
toja ulkoistamalla, ruokitaan avointa, jatkuvan parantamisen ilmapiiriä sekä luodaan poh-
jaa kokonaisvaltaiselle ja kipeämmille muutoksille. Organisaatio kehittyy muutoksessa ja
siitä kehittyy ennakoivammaksi ja reaktioherkemmäksi: joustavuus paranee ja mahdolli-
suuksiin tartutaan ripeästi ja ennakkoluulottomammin. (Kiiskinen ym. 2002, 87-88)

Kun yritys ulkoistaa palveluitaan, on sen taattava jäljelle jäävälle henkilökunnalle sopivasti
töitä ulkoistuksestakin johtuen, jotta osaava henkilökunta pysyy tyytyväisenä. Jäljelle jää-
välle henkilöstölle on myös löydettävä oma työnkuva ulkoistuksen jälkeen, suurin osa toi-
den toimittamisesta tapahtuu edelleen paikallisesti asiakkaalle, joten kohdeorganisaation
henkilöstön on myös oltava ajan tasalla kaikista palkanlaskentaan liittyvistä muutoksista.

Pohjoismaissa on ollut nouseva trendi viedä työtä palvelukeskuksen tehtäväksi. Ensimmäiset asiakkuudet joita on viety kokonaisuudessaan palvelukeskuksen tehtäväksi ovat olleet Tanskan pienet palkanlaskenta asiakkuudet.

Intiasta lähetettiin henkilö Tanskaan opettelemaan paikallinen ohjelmisto sekä asiakkuudet vuonna 2017, ja vastaavasti Ruotsiin lähetettiin 2 henkilöä Intiasta vuonna 2018.

Suomen osalta olemme olleet Intiassa kouluttamassa henkilöstöä kaksi kertaa, ensimmäisellä kerralla keväällä 2017, jolloin koulutettiin palvelukeskuksen henkilöstölle Suomessa käytössä olevaan palkanlaskenta järjestelmään. Syksyllä 2017 koulutus jatkui uusien prosessien sekä asiakkuuksien osalta.

Taloushallinnon ja palkkapalveluiden ulkoistaminen on alkanut Suomessa vuosituhannen vaihteen jälkeen. Outoa tilanteesta tekee sen, että näiden ulkoistuspalveluiden kysyntä on kasvanut vasta viime aikoina, Suomen ensimmäiset tilitoimistot on perustettu jo 1950-luvun alussa ja palveluita on ollut saatavilla yhtä kauan. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 23)

Taloushallinnon ja palkkapalveluiden osalta nouseva trendi on ollut jo pitkään kasvava, suurin syy ulkoistuspalveluihin yrityksissä on ollut se, että taloushallinto ja palkkahallinto on pidetty pitkään yrityksen sisällä tehtävinä toimina, jotka ovat tukeneet toisiaan. Kun toinen palvelu on yrityksissä ulkoistettu onnistuneesti, on ollut hyvä hetki siirtää jäljelle jäänyt palvelut toisen tai saman palveluntarjoajan tehtäväksi.

Ulkoistaminen tarjoaa tämän lisäksi myös mahdollisuuksia uusien asiakasryhmien ja asiakkaiden tunnistamisen ja tavoittamiseksi. (Kiiskinen ym. 2002, 88)

Osa ulkoistuksen selvitysvaihetta on oman, ulkoistettavan palvelutoiminnon kustannustason määrittäminen. Usein lähtötilanne on se, että kustannuksia ei ole mitattu tai mittaus on tehty organisatorisen yksikön tasolla. Kyky laskea tehtäväkokonaisuuden tai yksittäisen transaktion hinta puuttuu kokonaan. Nämä tiedot ovat kuitenkin tärkeitä, kun oman palvelutuotannon kustannuksia verrataan ulkopuolisiin vaihtoehtoihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 40)

Suomessa kustannustasoa mitataan henkilöiden tehtäväryhmän perusteella olevaan tuntihintaan ja siihen kuinka monta tuntia suoritettavaan työhön menee. Tämä on vanha ajattelumalli joka on ollut yrityksessä käytössä pitkään. Todellista tuottavuutta on kuitenkin hankalaa mitata, mikäli tuottavuuden mittarina on käytetty aika.

Esimerkiksi jos kohdeorganisaation sisäinen veloitus hinta on 100€ per tehty työtunti ja työn suorittamiseen menee 2 tuntia, kokonaisuudessaan kustannus on paikallisesti 200€, kirjataan tämä summa projektille joka päivittää käytetyn ajan laskutusjärjestelmään jossa seurataan projektien kannattavuutta.

Kun ulkoistettu työ tuotetaan palvelukeskuksessa ja veloitus hinta on 25€ per tehty työtunti ja työn suorittamiseen kuluu aikaa 4 tuntia, kokonaisuudessaan 100€, on tällöin saatu alennettua projektille kirjattua kustannusta 100€ vähemmän, mikä näkyy suoraan yrityksen tuloksessa.

Vahvin ja ilmeisin ulkoistamisen taloudellinen vaikutin on kustannustehokkuuden parantaminen, tehostamis potentiaali perustuu, että toiminnot kasautuvat niitä tehokkaimmin suorittaviin keskuksiin. Yksikkökustannukset minimoidaan sillä edellytyksellä, että palvelu voidaan yhdenmukaistaa. (Kiiskinen ym. 2002, 59)

3.1 Toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt

Perinteisesti ja kenties yleisin ulkoistamistoimenpiteen vaikutin on kustannustehokkuuden parantaminen. Toki voidaan kyseenalaistaa, aleneeko kustannustason siirrettäessä saman palvelun tuottaminen paikasta toiseen. Erikoistuneen palveluntuottajan kustannusrakenne poikkeaa sisäisen toiminnon kulunmuodostuksesta. Yleinen ja hyvä esimerkki kustannussäästöistä on koko ajan yleistynyt, rutiininomaisen taloustoimintojen ulkoistaminen. (Kiiskinen ym. 2002, 91)

Prosesseja ulkoistaessa sekä hyödyntämällä palvelukeskuksen toimintoja, Suomen organisaatiolla on enemmän aikaa käytössään, mikä mahdollistaa volyymin kasvattamisen Suomen toimintojen osalta, mikä johtaa lopulta liikevaihdon kasvuun sekä parantuneeseen tulokseen.

Ulkoistamisesta saavutetut hyödyt palvelukeskuksen osalta on saavutettu moninkertaisesti (Pasanen 30.5.2018)

On olemassa kaksi isoa eri kustannusvaikutusta: suora ja epäsuora. Suorat kustannukset ovat todellisia ja helppoja mitata, esimerkiksi henkilöstön palkat sekä edut. Epäsuorat kustannukset ovat organisaatiolle vaikeampia mitata. (Power, Desouza & Bonifazi 2006, 57-58)

Suoria kustannuksia emme ole kohdeorganisaatiossa mitanneet toistaiseksi, koska 2 meidän tiimimme työntekijöistä ovat lähteneet meidän organisaatiostamme. Tilalle on tullut nuorempia henkilöitä ja heidän tehtäväkuvat eivät ole olleet yhtä hankalia ja näin ollen heidän palkka ei ole samalla tasolla kuin aikaisempien työntekijöiden.

Kustannukset vaihtelevat ulkoistettavasta palvelusta riippuen. Keskeisiä kustannuseriä voivat olla muun muassa

- palvelutuotantoon osallistuvien henkilöiden palkkakustannukset
- luontoisedut
- palkkojen sivukulut

Kustannuksia arvioitaessa on tärkeää huomioida operatiiviset kustannukset, pääomakustannukset ja tehdä selkeä ero erillis- ja yhteiskustannusten välillä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 40)

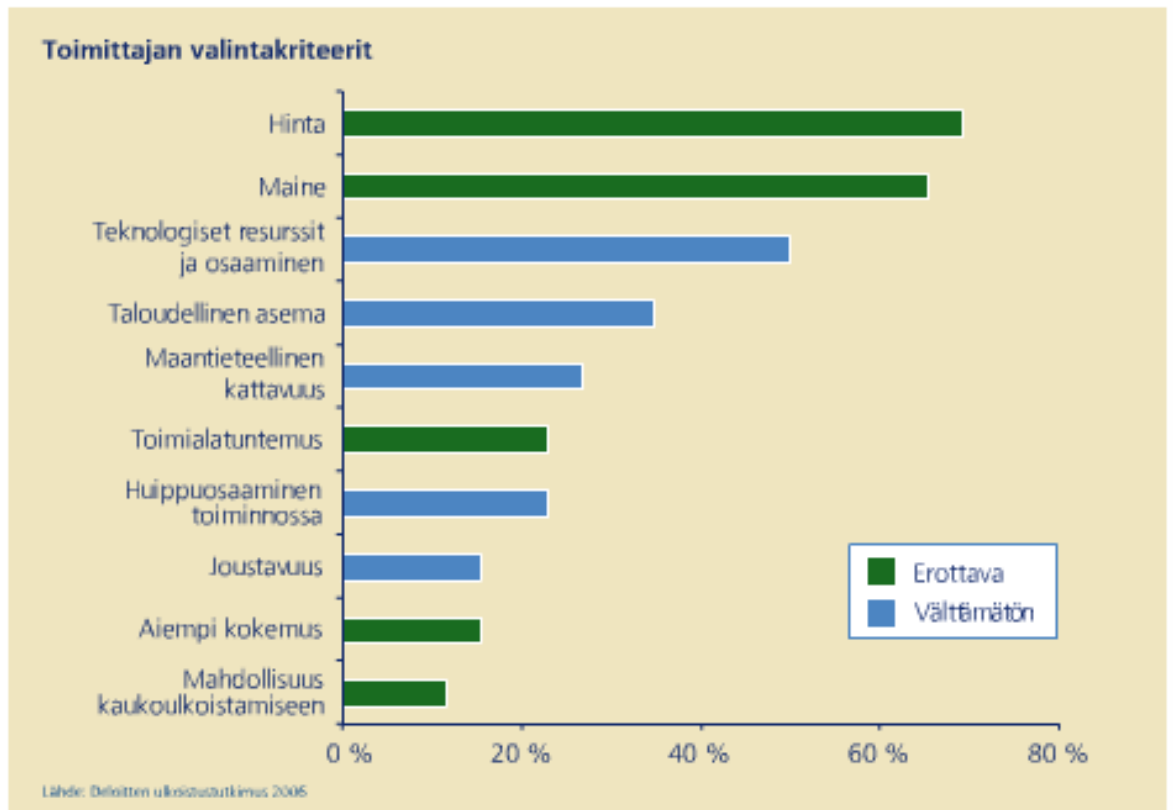
Suomessa kustannustehokkuutta on mitattu ajassa, jotka ovat olleet puutteellisia kun mitataan Intian tekemistä. (Pasanen 30.5.2018)

Työtunteja mitattaessa olemme saavuttaneet osittain budjetoidun tuntimäärän ensimmäisen toimintavuoden aikana. Saavutimme tavoitteestamme noin puolet, mutta uusien tehtävien siirron myötä tulemmme saavuttamaan asetetun tavoitteen kuluvalle tilikaudella.

Palvelukeskuksen käyttöönotto mahdollistaa meidät ottamaan enemmän asiakas toimeksiantoja, koska tällöin meillä yrityksenä on enemmän joustavuutta. Tällöin Suomessa oleva henkilöstö pystyy keskittymään enemmän asiakasrajapinnassa olemiseen. (Pasanen 30.5.2018)

Yritykset vakuuttavat, että ulkoistaminen tarjoaa yrityksille joustavampaa työvoimaresursien käyttöä. Näin kustannukset pysyvät riittävän pieninä kiihtyvässä kilpailussa. (Hakala 2006, 210)

Ulkoistamisen taustalla on aina pyrkimys saavuttaa myönteisiä muutoksia liiketoiminnassa ja saavuttaa hyötyjä ulkoistamisen avulla. Tavoitteena on noudattaa organisaation strategista linjausta ja näin ollen olla vaarantamatta muun toiminnan laatua ja jatkuvuutta. (Kiiskinen ym. 2002, 94)



Kuvio 4. Toimittajan valintakriteerit (Deloitte 2006)

3.2 Ulkoistamisen uhat ja riskit

Kiisken ym. (2002, 12) mukaan ulkoistamiseen liittyy myös mahdollisia riskejä, kun ei ymmärretä, mitä kannattaa ulkoistaa tai kun ulkoistamisprosessia ei osata hallita.

Riskejä ovat usein luottamuksellisuuteen liittyvät kysymykset, riippuvuus toimittajasta, lisäkustannukset tai muutosvastarinta, joka vaikeuttaa prosessia. On kuitenkin muistettava, että usein nykytilanteen jatkamisen riskit voivat olla ulkoistamiseen liittyviä riskejä suurempia. (Kiiskinen ym. 2002, 12)

Ulkoistamisen osalta on huomioitava monia eri riskitekijöitä. Deloitte (2006) mukaan henkilöstön muutosvastarinta ulkoistamispalveluille koetaan suurimpana riskinä. Ulkoistavan yrityksen palvelukseen jäävien henkilöiden muutosvastarinnan hallinta on suuri ongelma. (Deloitte 2006, 16)

Kohdeorganisaatiossa on havaittu hyvin pientä vastarintaa palvelukeskuksen käyttöönoton yhteydessä. Suurin havaittu ongelma on ollut heidän suorittamiensa töiden laatu ja tähän olemme panostaneet enemmän resursseja.

Muita havaittuja ongelmia on muun muassa:

- Kontrollin osittainen menettäminen
- Toimittajan alisuorittaminen
- Joustavuuden menettäminen
- Arvioitua suuremmat kustannukset
- Väärän toiminnon ulkoistaminen
- Luottamuksellisuus- ja immateriaaliriskit

Ulkoistuspalveluissa on otettava aina huomioon se, että vaikka välillisesti yritys pyrkii saamaan kustannussäästöä jonkun toiminnan ulkoistamisella, ei sillä aina saavuteta tavoiteltua lopputulosta.

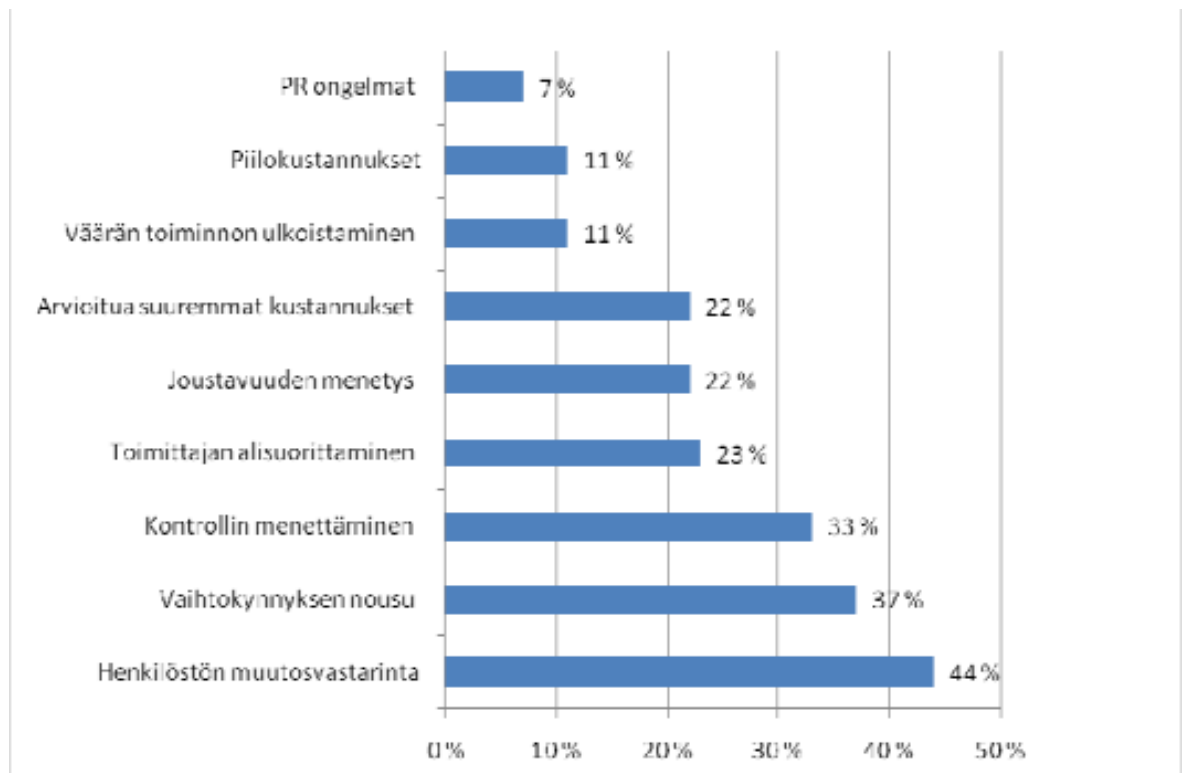
Esimerkkinä konsulttiyhtiö Pöyry, joka ulkoisti taloushallinnon Puolaan vuosina 2011-2012. Yhtiön mukaan, palveluiden tuottaminen paikallisesti kuitenkin tekee siitä joustavampaa ja on tällöin kannattava sijoitus. Tarkastellessa suomalaisen asiantuntijan hintatasoa, saattaa se vaikuttaa korkealta näennäisesti, vaikka se ei todellisuudessa näin olisi-kaan. (Taloussanomat 2017)

Ulkoistamisessa on aina olemassa riski taloudellisuuden ja tuottavuuden osalta. Vaikka töitä siirretään toiseen maahan työstettäväksi, ei aina saavuteta tavoiteltua hyötyä tavoitellussa ajassa.

IT-palveluiden osalta kolmen vuoden sopimusaika on yleensä lyhyt, muuten transition vaatima työpanos on liian iso saavutettuun tavoitteeseen. Erilaisten kokemusten mukaan kilpailutuksen, transition ja palveluiden siirrosta normaalitilaan taipuminen vie aikaa 10.14 kuukautta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 153)

Meidän etuna on, että emme ulkoista palveluitamme ulkoiselle toimijalle, vaan meidän osaltamme koulutamme saman yrityksen henkilökuntaa, jolloin saavutettu tuotto ja riskit ovat pienemmät kuin normaalin ulkoistuksen osalta.

Deloitte (2006) mukaan Suomessa riskit poikkeavat kansainvälisistä havainnoista. Riskeissä korostuu markkinoiden pienuus sekä toimittajien vähyys. Osaavan henkilön saaminen myös korostuu. Näin ollen henkilöstön painoarvo on suurempi Suomessa kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Riskit ovat hyvin erilaisia riippuen markkinoista, mutta suurimpien yritysten kohdalla suomalaisten yritysten riskinäkemykset ovat jo lähes kansainvälisellä tasolla. (Deloitte 2006, 17)



Kuvio 5. Ulkoistamisen riskit. (Deloitte 2006)

Palveluiden ulkoistamisen osalta yksi uhka on sisäisen tiedonsiirtyminen palvelukeskuksessa. Kun henkilöstö vaihtuu ja heille tulee uusia työntekijöitä, on meidän paikallisesti erittäin hankalaa seurata kuinka uudet työntekijät koulutetaan olemassa oleviin prosesseihin ja kuinka henkilöt omaksuvat uudet työtehtävät.

Yksi ulkoistamistekijöiden suurin riski on palveluiden laadussa. Aiemmin parhaan ja huonon laadun ero on ollut huikea, valitettavasti näissä tapauksissa muistetaan vain parhaimmat tapaukset ja unohdetaan ne huonot joista ei ole keskusteltu ja ovat pahimmassa tapauksessa johtaneen oikeusprosessiin. (Pasanen 30.5.2018)

Palveluiden laadussa on ollut osittain puutteita, mutta olemme pystyneet korjaamaan havaitut virheet suhteellisen hyvin ja olemme onnistuneet myös samalla korjaamaan ja opastamaan palvelukeskuksen henkilöstöä prosesseissa.

Ulkoistaminen koettiin olevan epäonnistunut, kun ulkoistamista perusteltiin kustannussäästöillä ja laatu, tuottavuus, vaikuttavuus sekä työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvät kysymykset jätettiin kokonaisuudessaan huomioimatta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 164)

4 Henkilöstöjohtaminen

Yritysten toiminta on ihmisten varassa. Henkilöstöstä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaiseen organisaation perustehtävä ja kilpailustrategia toteutuu yrityksessä. Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat yrityksen kivijalka, mutta voimavarana samalla haaras. (Viitala 2007, 10)

Suomi on ollut etulyöntiasemassa transitioiden osalta siinä, että olemme onnistuneet hyvän johdon huomion ansiosta saamaan Intiasta erittäin kokeneita henkilöitä tiimeihin. Traditionaalinen malli on, jotta henkilöstö saadaan koulutettua työtehtäviin on se, että henkilön tulisi asua hetken aikaa Intiassa. Suomen osalta, meillä on ollut käytössä niin sanottu hybridimalli, jossa meillä on ollut yksi ruotsalainen madaltamassa kynnystä viedä töitä Intiaan. Lisäksi meillä on ollut yksi erittäin kokenut Senior Manager Intiassa, joka on ollut auttamassa muun muassa Ruotsia ja Norjaa transiatioissa. (Pasanen 30.5.2018)

Ruotsalaisen yhteyshenkilön ollessa paikalla 2016- 2018 välisenä aikana, pystyimme helposti keskustelemaan palvelukeskukseen siirrettävistä töistä sekä aikatauluista.

Osa henkilöstön tehtävistä sekä niihin liittyvästä osaamisesta voi olla helposti siirrettävissä uusille henkilöille, mutta näin on nykyään harvemmin. Henkilöstön osaaminen ja työn huono laatu heijastuvat välittömästi ulospäin yrityksen toiminnan häiriöinä. (Viitala 2007, 10)

Olemme viikoittain yhteydessä palvelukeskuksen henkilöstöön ja olemme avoimesti keskustelleet henkilöstölle asetetuista tavoitteista ja siitä kuinka he ovat onnistuneet toimissaan.

Vallalla olevan trendin mukaisesti yritykset luopuvat kaikesta, mikä ei suoranaisesti liity operatiiviseen toimintaan. Tällä tavoitellaan sekä joustavuutta että parempaa osaamista ja laatua eri toiminnoissa. Esimerkiksi kirjanpito, siivous, ruokalatoiminta jne. ostetaan yhä useammin ulkopuolisilta. (Viitala 2007, 12)

Henkilöstöjohtamisessa on otettava myös huomioon se, että palvelukeskuksessa on riittävät resurssit käytössä, jotta he voivat sujuvasti tehdä heille siirretyt työt, ilman, että heidän tulee kokea tekevänsä työt kiireessä, jolloin tuotetun palvelun laatu saattaa olla puutteellista.

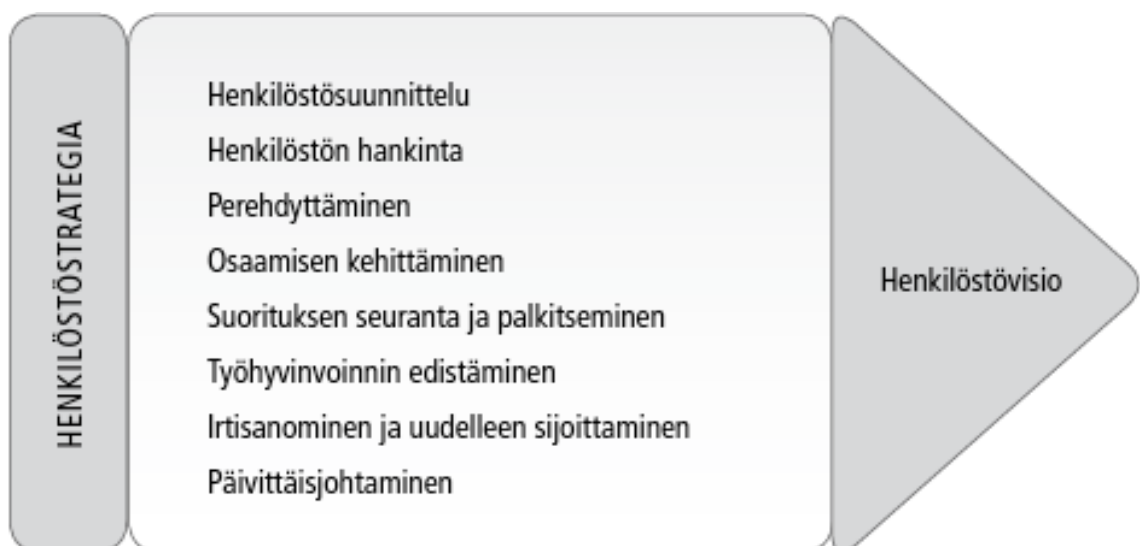
Viitalan (2007, 12) mukaan jäljelle jäävä henkilöstö muodostaa ydinorganisaation. Näiden ihmisten osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat yritykselle tärkeitä. Ydinjoukosta halutaan paras työ- ja kehittämispanos yrityksen käyttöön.

Viimeisen 2 vuoden aikana kohdeorganisaatiossa on tapahtunut muutoksia henkilöstön osalta, samoin kuin myös palvelukeskuksen henkilöstössä. Osa henkilöistä on siirtynyt toisiin tehtäviin ja tilalle on tullut uusia henkilöitä, joiden osaamisen seuranta ei ole ollut meidän tiedossamme.

Olemme havainneet haasteita henkilöstön suorittamien töiden osalta ja olemme pyrkineet auttamaan heitä ja antamaan heille rakentavaa palautetta missä heidän tulisi parantaa.

Riittävä ja osaava henkilöstö ei ole itsestään selvyys. Henkilöstöjohtamisen merkitys yritykselle on suurempi kuin tullaan ajatelleeksi. Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävän pätevä henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen on myös kyettävä huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä sekä jatkuvasta kehittämisestä. (Viitala 2007, 12)

Henkilöstöä on myös jatkuvasti koulutettava uusien tehtävien osalta. Niiden henkilöiden osalta keitä olemme kouluttaneet uusiin tehtäviin, olemme myös heitä jakamaan opitun tiedon muille palvelukeskuksen henkilöstölle, jotta pystymme varmistamaan, että siirrettävien töiden osalta koko henkilöstö osaa heille annetut tehtävät.



Kuvio 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2007,24)

4.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstö suunnittelu on varautumista ja ennakointia tulevaisuuteen liittyen. Henkilöstö suunnittelun avulla varmistetaan yrityksen liiketoiminnalla olevan tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia, jotka osaavat asiansa, ovat motivoituneita ja voivat hyvin, voidakseen antaa hyvän työ ja kehittämispanoksen yrityksen toimintaan. Samalla varmistetaan yrityksen mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä luodaan perusta tarvittavien muutosten onnistumiselle. (Viitala 2007, 52)

Viitalan (2007, 52) mukaan henkilöstösuunnittelussa :

- huolehditaan liiketoiminnan edellyttämä työvoiman määrä
- turvataan osaaminen
- ennakoidaan ja säädellään henkilöstökustannuksia
- määritellään keinot, joilla henkilöstön voimavaroja muodostetaan, vaalitaan ja johdetaan.

Henkilöstösuunnittelun ydintä ovat henkilöstön määrän, laadun ja kohdentumisen määrittely tulevaisuuden tarpeita varten. Lähtökohdat ovat liiketoimintaa koskevat suunnitelmat ja aikomukset. (Viitala 2007, 56)

Viitalan (2007, 56) mukaan, henkilöstön määrä viittaa henkilöiden lukumäärään, henkilöstön laadulla viitataan henkilöstön osaamiseen ja kohdentumisen suunnittelu on ennakointia tulevaisuutta varten.

Töitä siirrettäessä on huomioitava siirrettävien töiden aikataulu, koska meidän on otettava huomioon myös muiden maiden samalle ajalle tulevat työt. Palvelukeskukseen on siirretty töitä kaikista pohjoismaista, jolloin osittain palvelukeskuksen henkilöstö joutuu työskentelemään tiukkojen aikataulujen kanssa. Palvelukeskuksen johdon tulee olla ajan tasalla henkilöstön työkuormasta ja tarvittaessa lisäämään henkilöstöä paikallisesti, jotta kaikki siirretyt tulee tehtyä oikein ja sovitun aikataulun puitteissa.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi henkilöstösuunnittelussa otetaan kantaa siihen, miten henkilöstövoimavaroista huolehditaan yrityksessä, henkilöstösuunnittelu tuottaa muun muassa seuraavia tietoja: (Viitala 2007, 57)

- työvoiman lisäämistarpeet
- henkilöstön vähentämistarpeet
- osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelma
- tehtävien sijoitus- ja muutossuunnitelma

4.2 Perehdyttäminen ja oppiminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, joiden avulla henkilöstö saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävät. Perehdyttäminen on monestakin syystä tärkeää. Sen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perehdyttämistä ja kaiken lisäksi oikein. Virheiden määrä vähenee ja virheiden korjaamiseen käytetty aika usein säästetään. (Österberg 2015, 115)

Koulutamme palvelukeskuksen henkilöstöä jatkuvasti uusien asiakkaiden tai muiden työtehtävien muutosten osalta. Yrityksemme tarkoituksena on viedä kaikki manuaaliset prosessit palvelukeskuksen tehtäväksi, jolloin Suomen organisaatiolle jää enemmän aikaa hoitaa asiakkaiden transitoita ja olla enemmän mukana asiakasrajapinnassa palvelemaan asiakasta paremmin.

Perehdyttämisen laajuus on riippuvainen tulevista työtehtävistä sekä työsuhteen pituudesta. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti henkilön rooli, ammatillinen osaaminen, aikaisempi työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on tottunut työskentelemään erilaisissa tehtävissä ja työyhteisöissä. Perehdytettävän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen. Mikäli perehdytettävä tulee samansisältöisistä työtehtävistä tai samalta alalta, on perehdytettävällä selkeämpi käsitys tulevista työtehtävistä kuin henkilö joka tulee kokonaan toiselta alalta. (Österberg 2015, 116-117)

Pyrimme selkeästi viemään samankaltaiset työt palvelukeskuksen tehtäviksi. Tehtävät mitkä vaativat manuaalista syöttämistä palkkajärjestelmään, palkkajärjestelmän normaalien ajotoimenpiteiden hallinnan sekä toimitettavien raporttien osalta. Nämä työt ovat kaikkien asiakkuuksien osalta samat, joten prosessi on heille selkeä ja heidät on perehdytetty palkkajärjestelmän toimintaan näiden toimenpiteiden osalta.

Ensimmäinen askel oppimisen kannalta on erittäin tärkeää opetustilanteessa vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatiota. (Työturvallisuuskeskus, 2007)

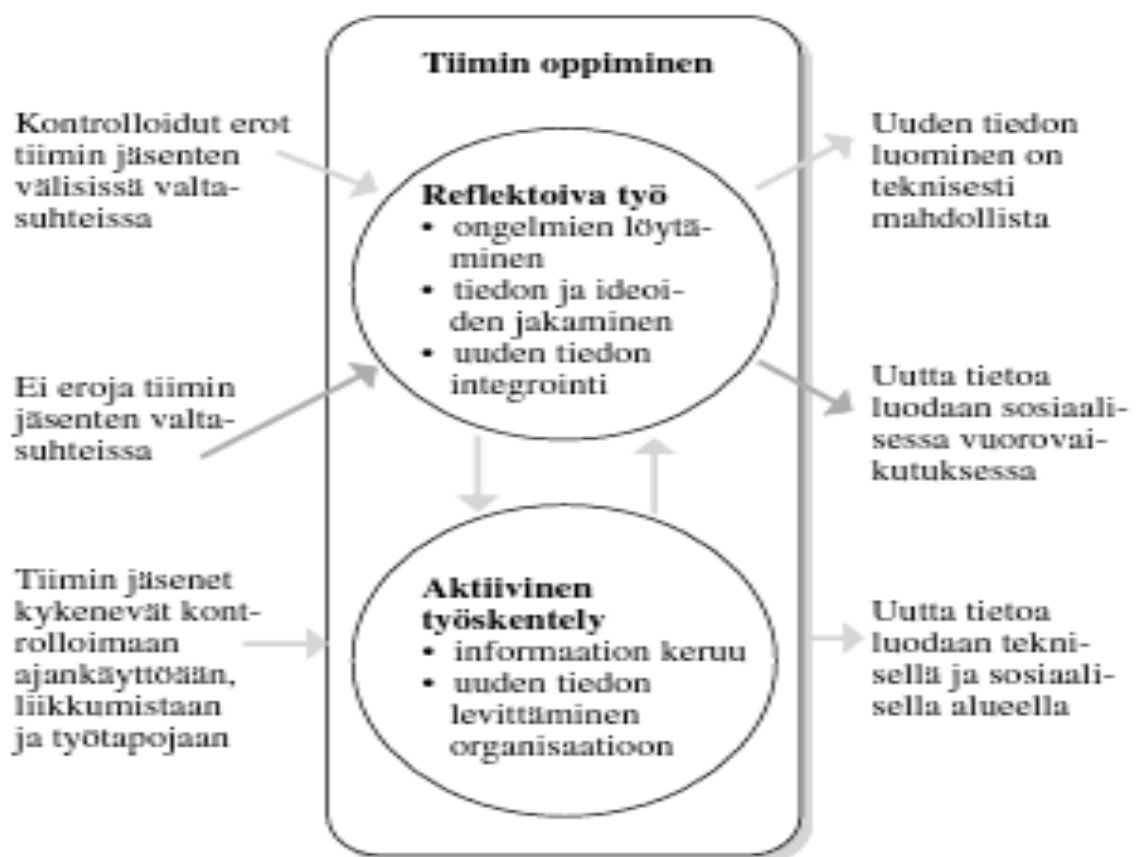
Ensimmäisellä koulutuskerralla pyrimme pitämään ilmapiirin myönteisenä, jolloin saimme palvelukeskuksen henkilöstöstä parhaan mahdollisen avun, kun opimme tuntemaan henkilöt sekä heidän työskentelytapansa. Viikon aikana huomasin, että opetetut toimenpiteet sujuivat henkilöstöltä mallikkaasti ja heidän vahvuutensa oli kun he pääsivät aktiivisesti osallistumaan ja kysymään toimenpiteistä.

Menestyvät organisaatiot pystyvät muutoksessa luomaan uutta tietoa, levittävät sen laajalti omaan organisaatioon ja soveltavat sitä uuteen teknologiaan ja tuotteisiin nopeasti. (Ruohotie 2002, 233)

Kohdeorganisaatiossa pyrimme parantamaan omia prosessejamme, joka tuo myös helpotusta palvelukeskuksessa suoritettaviin työtehtäviin. Nykyinen palkkajärjestelmä mahdollistaa meille kokoajan uusia mahdollisuuksia automaation myötä, ja olemme pyrkineet myös kehittämään asiakkailta saamaamme palkkamateriaalia, jolloin voimme hyödyntää enemmän palvelukeskuksen henkilöstöä rutiininomaisissa työtehtävissä.

Uusien tiimien perustaminen ei automaattisesti tuota positiivisia tuloksia, usein seurauksina ovat tuottavuuden aleneminen, päätöksenteon heikentyminen sekä ristiriitojen lisääntyminen. Toisaalta on näyttöä siitä, että tiimiyttäminen voi onnistuessaan lisätä tuottavuutta ja parantaa toiminnallisia edellytyksiä organisaatiossa. (Ruohotie 2002, 233)

Kun siirsimme ensimmäisiä töitä, huomasimme epävarmuuden palvelukeskuksen henkilöstön osalta, mutta mitä enemmän saimme siirrettyä rutiininomaista ja samankaltaista työtä heille, he pystyivät opettamaan toisiaan uusiin työtehtäviin.



Kuvio 7. Tiimin oppimisprosessi (Ruohotie 2002, 238)

4.3 Tiimien kehittyminen

Tiimityö nähdään jonkin aikavälin kuluessa tapahtuvana tavoitteellisena toimintana. Määritelmän mukaisesti tiimin jäsenille on annettu tehtävä hoidettavaksi. Tiimin suoriutuminen on ilmiö, ja sitä voidaan tarkastella sekä prosessina että tuotoksena. Tiedot, taidot ja toiminta ovat dynaamisia. Ne laajentuvat ja syventyvät kehittymisen ja kokemuksen myötä. Toiminta sekä aika vaikuttavat siihen, mitä tiimit tietävät, kuinka ne oppivat ja millaisiin suorituksiin ne pystyvät. (Ruohotie 2002, 241)

Ajan kuluessa olemme huomanneet kehittymistä palvelukeskuksen henkilöstössä, mutta valitettavasti kohdeorganisaatiosta siirrettävien uusien työtehtävien organisointi ei ole edistänyt tiimien kehittymistä toivotulla tavalla.

Palvelukeskuksen henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen ovat kohdeorganisaation kilpailukyvyn kannalta oleellisia asioita. Osaaminen, se mitä tänään löytyy yrityksestä, ei varmista menestystä enää seuraavana päivänä. (Österberg 2015, 143)

Siirrettyjen työtehtävien osalta olemme huomanneet, että palvelukeskuksen henkilöstö on oppinut ajan kuluessa omaksumaan haastavampia tehtäviä ja samalla he ovat pystyneet kouluttamaan sisäisesti uudet työntekijät olemassa oleviin prosesseihin sekä jo siirrettyihin työtehtäviin.

Jotta organisaatio voisi oppia omasta toiminnastaan ja toiminnoistaan, jokaisen työntekijän tulee tuntea olevansa arvostettu organisaation jäsen. (Österberg 2015, 146)

Tiimityön eri vaiheissa erilaiset toiminnot korostuvat. Kehittymisprosessissa erottuvat tiimin rakentaminen, oman tehtävän määrittely, roolin rakentaminen sekä kypsän toiminnan vaihe. (Ruohotie 2002, 241)

Rakentamisen vaiheessa tiimi on aluksi yksilöistä koostuva ryhmä, jonka jäsenet pyrkivät selviytymään uusien työtilanteiden tuomasta epävarmuudesta. Oman tehtävän määrittelyssä on tavoitteena omaksua yksittäisten tiimitehtävien suorittamiseen tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta. Roolin rakentamisen tavoitteena on saada yksilön huomio kiinnittämään omasta tehtävästä vastuun rajoihin, eli siihen mikä on oma rooli toisen tiimin jäsenen roolin suhteutettuna. Kypsän toiminnan vaiheessa tiimin jäsenten käsitys tiimistä laajenee vuorovaikutusrooleista roolien etäisempiin ja epäsuorempiin linkityksiin. (Ruohotie 2002, 244-248)

4.4 Laatu ja laadun seuranta

Laadun käsitteellä on monia erilaisia tulkintoja eri tarkastelunäkökulmista riippuen. Laatu yleisesti ymmärretään asiakkaan tarpeiden täydentämisestä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Laatuun liittyy suoritustason jatkuva tarve parantamiseen, niin nopeasti kuin kehitys sen sallii. Laadun määritelmänä on jo alusta alkaen sisältynyt se, että virheitä ei tehdä, asiat tehdään oikein ensimmäisellä kerralla oikein ja jokainen kerta. (Lecklin 2006, 18)

Palveluiden laatutasoa ei usein mitata sisäisesti, ulkoistuksen yhtenä motiivina voi olla laadullisten mittareiden voimaansaanti ja määritetyt palvelutasotavoitteet. (Lecklin 2006, 21)

Skype-koulutuksia on järjestetty useita palvelukeskuksen henkilöstölle ja valitettavasti olemme huomanneet sen, että näiden koulutusten osalta ei välttämättä ole opetettua asiaa ymmärretty riittävästi, mikä on osaltaan johtanut siihen, että olemme joutuneet tekemään asian paikallisesti uudelleen.

Laadun kehittäminen vaatii aika-ajoin myös oivaltavia hyppäyksiä uudelle tasolle. Oivaluksia ei synny ilman ihmisiä, jotka ovat uteliaita, luovia, uusista asioista kiinnostuneita ja toisten kanssa vuorovaikutukseen kykeneviä. (Alahuhta 2015, 83)

Tärkeämpää kuin virheettömyys on kokonaislaadun kannalta asioiden tekeminen oikein. Laatuun sisältyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä tarkastelunäkökulman mukaan. (Lecklin 2006, 18-20)

Laadun seurannan osalta on edelleen Suomen henkilöstön vastuulla. Niin kauan kuin Suomesta ei ole henkilöä valvomassa paikanpäällä toimitettavaa työtä, on laatua seurattava paikallisesti erittäin tarkasti.

Laadun taso on heitellyt rajusti vuosien aikana. Uusien prosessien omaksuminen kulttuurillisista syistä on yksi heikentävä tekijä yhteistyössämme. Intialaisessa kulttuurissa ei juuri koskaan vastata, että he eivät ole ymmärtäneet jotain asiaa, vaan heidän kulttuurissaan aina sanotaan kyllä. Olemme pyrkineet parantamaan kommunikaatiotamme kun siirrämme uusia asioita heille työstettäväksi. Valitettavasti siirrot eivät ole sujuneet aina ongelmitta, johtuen kulttuurillisista eroista maidemme välillä.

5 Pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Palvelukeskuksen käyttöönotto on sujunut suhteellisen hyvin. Olen huomannut heidän työssään kehittymistä, he eivät enää tarvitse niin paljon ohjausta kuin aiemmin.

Opetetut prosessit joita olen käynyt paikan päällä Intiassa kouluttamassa ovat tuottaneet hyvää tulosta, ja jatkossa meidän tarkoituksena on antaa heille enemmän kokonaisvastuullinen asiakkuuden hoito. Tällöin heidän tulisi osata koko palkanlaskennan prosessi kokonaisuudessaan, asiakkaan materiaalin läpi käymisestä aina palkkalaskelmien toimitamiseen palkansaajille sekä kuukausittaiseen raportointiin.

Uusien asiakkaiden osalta meidän tulee nopeuttaa asiakkuuksien siirtämistä palvelukeskuksessa hoidettavaksi, nyt meillä on monia asiakkuuksia joita me hoidamme paikallisesti, jotka voitaisiin hoitaa heidän toimestaan.

Organisaatiossamme on ollut keskustelua myös siitä, että meidän tulisi saada asiakkailta tuleva palkkamateriaali aina samassa muodossa jolloin meidän olisi mahdollisuus hyödyntää palkkajärjestelmämme automaatioita suoraan datan sisään lukemisessa.

Aiemmin tehtyjen koulutuskäyntien osalta oppi on mennyt heille erittäin hyvin perille. Kuitenkin uusien työntekijöiden mukaan tuleminen on nostanut entistä enemmän kysymyksiä palvelukeskuksen osalta, mikä osaltaan hidastaa meidän Suomen organisaatiossa työskentelevien ihmisten työtä, kun vastaamme heidän kysymyksiin.

Keskusteluissa on myös ollut esillä uusi koulutuskäynti Intiaan, joka voisi mahdollistaa meidän osalta kaikkien olemassa olevien prosessien tehokkaan läpikäynnin, aikaisemmin kasvotusten tapahtuneessa koulutuksessa asiat on opittu paremmin, on myös luontevampaa kouluttaa henkilöstöä uusien prosessien ja toimintatapojen osalta kuin Skypen välityksellä.

Olemme omalta osaltamme myöskin velvoittaneet nykyiset palvelukeskuksen työntekijät kouluttamaan uusia työntekijöitä olemassa oleviin prosesseihin, mutta valitettavasti heidän perehdytys ei ole meidän mielestämme mennyt aivan oikein. Osaltaan tässä on ongelmana se, että mielestämme heillä ei ole tarpeeksi resursseja tehdä töitä huolellisesti, koska niin usea maa on ulkoistanut toimintonsa palvelukeskukseen osana laajempaa yrityksen strategiaa.

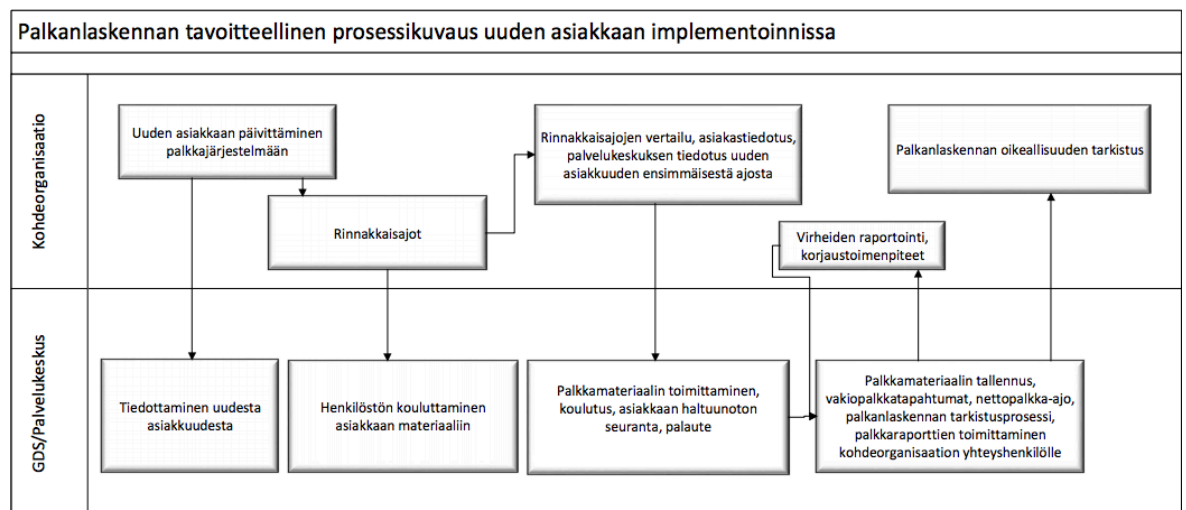
On kuitenkin huomioitava kulttuurillinen ero toimintatavoissa kun viemme töitä heidän tehtäväkseen. Vaikka intialaiset sanovat kaikkeen kyllä, ei se välttämättä tarkoita sitä, että he ovat ymmärtäneet prosessin oikein. Heidän kanssaan kohta 2 vuotta työskennellessäni, olen huomannut sen, että mikäli ohjeistus on tehty oikein, ja he noudattavat sitä ja tekevät virheitä, he eivät edes mainitse ohjeiden virheellisyydestä, vaan luottavat siihen, että kirjoitetut ohjeet ovat oikein.

5.2 Jatkotoimenpiteet

Tulevaisuudessa meidän on saatava palvelukeskuksen siirrettävät työt siirrettyä mahdollisimman nopeasti heidän tehtäväkseen. Nykyään uudet asiakkuudet saattavat olla Suomen organisaatiossa työstettävänä useita kuukausia, pahimmassa tapauksessa vuosia. Meidän tulee keskustella ja kehittää oma prosessi, kuinka uuden asiakkuuden osalta siirretään tehtävät palvelukeskukseen. Meidän tulee kuvata selkeä prosessi siitä miten palvelukeskuksen henkilöstöä tiedottaa, kuka heidät kouluttaa uuteen asiakkuuteen. Kohdeorganisaatiossamme tulee olla prosessinomistaja joka vastaa yhteistyössä esimiestemme kanssa uusien asiakkuuksien siirrosta palvelukeskuksen tehtäväksi.

Tällä hetkellä myös sisäinen kommunikaatiomme ei toimi toivotulla tavalla, koska viime aikoina olemme työstäneet ohjeistuksia palvelukeskuksen henkilöstölle, vaikka heille on opetettu olemassa olevat prosessit jo kertaalleen.

Organisaatiossamme on päätetty pitää Payroll Workshop maaliskuun 2019 alussa, jossa keskustelemme olemassa olevien prosessien tehostamisesta, miten saamme tehtävät siirretyksi nopeammin palvelukeskuksen tehtäviksi sekä uusista siirrettävistä töistä palvelukeskukseen.



Kuvio 8. Tavoitteellinen prosessikuvaus asiakkaan implementoinnissa

Kun uuden asiakkaan kanssa aletaan neuvottelemaan palkanlaskennan siirtämisestä kohdeorganisaatioon, tulisi meidän jo tässä vaiheessa tiedottaa palvelukeskuksen henkilöstöä uudesta asiakkuudesta sekä mahdollisesta aloitus ajankohdasta. Näin palvelukeskuksen henkilöstö pystyy tarvittaessa hankkimaan lisäresursseja käyttöönsä, jolloin tataan se, ettei olemassa oleva henkilöstö kuormitu liikaa olemassa olevien sekä uusien asiakkuuksien osalta. (Liite 1)

Kun asiakas on saatu perustettua palkkajärjestelmäämme, on tässä vaiheessa jo hyvä perehdyttää palvelukeskus asiakkaalta tulevaan materiaaliin, jolloin he pystyvät käymään materiaalin läpi ja esittämään kohdeorganisaation henkilöstölle kysymyksiä uuden asiakkaan toimintatavoista, toimitettavista materiaaleista jne.

Kun käyttöönotto on saatu suoritettua kohdeorganisaatiossa, on helpompaa siirtää uuden asiakkuuden vaatimat työt palvelukeskukseen ja tarvittaessa uudelleen kouluttaa palvelukeskuksen henkilöstö asiakkuuteen.

Tällä hetkellä meillä ei ole olemassa selkeää prosessia kuinka uusi asiakas siirretään palvelukeskuksen tehtäväksi, ja tähän meidän tulee saada parannus, jotta saamme koko palvelukeskuksen potentiaalin kokonaisuudessaan käyttöön.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Docendo. Jyväskylä.

Böckerman, P & Maliranta, M. 2006. Ulkoistamisen vaikutus työntekijöihin: kirous vai siunaus. Talous & yhteiskunta, 2, s. 18–22.

Deloitte 2006. Myötätuulessa. Suomalaisten suuryritysten ja suurten julkishallinnon organisaatioiden kokemukset ulkoistamisesta Suomessa 2006. Luettavissa: <http://deloitte.smartpage.fi/?docId=6e908c2f1c0286eff37d35a646f51a10>. Luettu: 14.1.2019

Ernst & Young. Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. Norja. Luettavissa: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nordic_HR_Study_2017_-_HR_view_on_future_organizational_changes/\\$File/EY-Nordic-HR-tutkimus-2017-Finland-new.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Nordic_HR_Study_2017_-_HR_view_on_future_organizational_changes/$File/EY-Nordic-HR-tutkimus-2017-Finland-new.pdf). Luettu: 19.2.2019

Hakala, J. 2006. Informaatiohyöty. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tammerpaino. Tampere.

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

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum. Helsinki

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

Logistiikan maailma. Prosessien kehittäminen. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>. Luettu: 9.12.2018

Pasanen, K. 30.5.2018. Partner. Yritys X. Haastattelu. Helsinki

Power, M. Desouza, K & Bonifazi, C. 2006. The Outsourcing Handbook. Kogan Page. Lontoo

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell. Juva.

Talouselämä. Uutiset. Älä ulkoista ydintäsi. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/ala-ulkoista-ydintasi/ec72398b-6ac5-347a-92b3-e19bacc83517>. Luettu: 6.1.2019

Taloussanomat 2017. Pörssi uutiset. Luettavissa:
<https://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000005211411.html>. Luettu: 19.2.2019

Tekniikka & Talous. Työelämä. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. Luettavissa:
<https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2009-03-26/Ulkoistaminen-ei-ole-s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6keino-3251708.html>. Luettu: 9.12.2018

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing. Helsinki

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1: Projektisuunnitelma uuden asiakkaan implementoinnissa

| Projektin nimi: Uuden asiakkaan siirto palvelukeskukseen | | | | |
|--|--|-----------------|----------------|---|
| Päivä | Tehtävät | Vastuuhenkilö | Kulutettu aika | Muuta |
| 15.1 | Sopimusneuvottelut asiakkaan kanssa | Partner/Manager | | |
| 16.1 | Palvelukeskuksen henkilöstön tiedottaminen | Manager/ Senio | 30min | Informoidaan uudesta asiakkuudesta |
| 22.1 | Asiakastapaaminen | Manager/Senior | 2 tuntia | Asiakaspalaveri, jossa selvennetään asiakkaan palkanlaskennan tietoja |
| 25.1 | Asiakkuuden päivittäminen palkanlaskenta järjestelmään | Senior | 5 tuntia | Päivitetään yrityksen perustiedot, palkansaajien tiedot palkkajärjestelmään |
| 27.1 | Asiakkaan materiaalin läpikäynti rinnakkaisajon osalta | Senior/ Staff | 1 tunti | Palkkamateriaallin läpikäynti yhdessä palkanlaskijan kanssa |
| 27.1 | Materiaalin tallennus palkkajärjestelmään, review-prosessi | Staff | 5 tuntia | |
| 28.1 | Rinnakkaisajojen tulokset asiakkaalle, palkkamateriaalin läpikäynti palvelukeskuksen kanssa, opastus ja neuvonta | Senior | 2 tuntia | |
| 1.2 | Palkanlaskennan palveluiden aloitus | Kaikki | | |