

# LAADUN MITTAAMINEN PALKAN- LASKENTAPALVELUISSA

Itella Information Oy

Pasi Ilmarinen

Minna Junttonen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2011

Liiketalous

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
| Tekijä(t)<br>ILMARINEN, Pasi<br>JUNTTONEN, Minna  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö | Päivämäärä<br>03.01.2011                 |
|   | Sivumäärä<br>38                | Julkaisun kieli<br>Suomi                 |
|   | Luottamuksellisuus<br>saakka   | Verkkojulkaisulupa<br>myönnetty<br>( X ) |
| Työn nimi<br>LAADUN MITTAAMINEN PALKANLASKENTAPALVELUISSA   |                                |  |
| Koulutusohjelma<br>Liiketalouden koulutusohjelma  |                                |  |
| Työn ohjaaja(t)<br>ESKOLA, Anne   |                                |  |
| Toimeksiantaja(t)<br>Itella Information Oy  |                                |  |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, kuinka laatua mitataan palkanlaskentapalveluissa. Työn toimeksiantaja oli Itella Information Oy. Lähtökohtana opinnäytetyölle oli yrityksen kasvava tarve todistaa uusille asiakkaille pysyvää ja tasaisesta laadusta palkanlaskentapalveluissa. Työn tavoitteena oli tutkia laatumittareita ja palkanlaskennan laatua. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka näitä on järkevä tulkita, seurata ja ylläpitää sekä etsiä yrityksille palkanlaskentapalveluiden tärkeitä ominaisuuksia.</p> <p>Tutkimusote oli laadullinen. Aineisto kerättiin avoimilla teemahaastatteluilta kirjallisuudesta ja omista havainnoista. Kolmen eri yrityksen edustajia haastateltiin koskien palkanlaskennan prosesseja ja laatua.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys toteutettiin kahtena osana. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin laatua ja siihen liittyviä käsitteitä. Toisessa osassa tarkasteltiin palkanlaskentaa ja palkanlaskennan ulkoistamista.</p> <p>Tutkimuksessa käsiteltiin palkanlaskennan laatua kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat olivat: palveluntarjoaja ulkoisille asiakkaille, palveluntarjoaja konsernin sisäisille asiakkaille ja asiakkaan näkökulma laadusta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että palveluntarjoajat kokevat palkanlaskennan laadun moninaiseksi. Siihen liittyvät asiakkaan toiveet, palveluntarjoajan sisäiset toimintatavat ja laadun tasaisuus. Asiakas taas kokee palkanlaskennan laadukkuuden erityisesti aikataulun pitävyydessä, virheettömyydessä ja raportoinnin tehokkuudessa. Palkanlaskentapalveluiden laatua voidaan siis mitata monilla eri keinoilla, mutta käytettävät mittarit riippuvat siitä, mitä näkökulmaa tai seikkoja halutaan korostaa mittauksessa. Yrityksien tulisi tarkastella ennen mittareita, mitä tietoa ne itse asiassa haluavat saada laatumittareista. Ne voivat olla muun muassa apuna omien prosessien kehittämisessä tai mahdollisuus todistaa asiakkaille laadun tasaisuus. Yrityksellä voi olla myös useita tavoitteita laatumittaamiselle.</p> |                                |  |
| Avainsanat (asiasanat)<br>Laatu, laatumittarit, Palkanlaskenta, palkanlaskennan ulkoistus   |                                |  |
| Muut tiedot<br>Liitteet salaisia  |                                |  |



|  |  |  |
|--|--|--|
| Author(s)<br>ILMARINEN,Pasi<br>JUNTTONEN, Minna  | Type of publication<br>Bachelor´s Thesis | Date<br>3.1.2011                           |
|  | Pages                                    | Language<br>Finnish                        |
|  | Confidential<br><br>Until                | Permission for web<br>publication<br>( X ) |
| Title<br>MEASURING THE QUALITY IN PAYROLL DEPARTMENT – ITELLA INFORMATION OY   |  |  |
| Degree Programme<br>School of business, Business Administration  |  |  |
| Tutor(s)<br>ESKOLA, Anne   |  |  |
| Assigned by<br>Itella Information Oy   |  |  |
| Abstract<br>The objective of the study is to determine how we can measure quality in payroll department. The study was commissioned by Itella Information Oy. Starting point for the study was the company's growing need to prove incessant and constant quality to the new clients. The aim of the study was to research quality meters and the quality of payroll; how these should be practical to interpret, trace and maintain and also to look up important characters in quality of payroll to companies.<br><br>A qualitative research method was used in the study. The material was collected by conducting theme interviews, from literature and from our own observations. We interviewed regarding payroll processes and quality representatives from three different companies.<br><br>The theoretic part of the thesis was executed in two parts. In first part we reviewed quality and its concepts. In the second part we reviewed payroll and the outsourcing of payroll.<br><br>The material was processed in three different point of views. These point of views were service provider for external clients, service provide for internal clients and the clients view. The results of the research indicate that the service providers experience the quality of payroll more diverse, which includes the client's wishes, service producer's internal methods and quality control. The client experiences the quality especially in resistance of timetable, faultlessness and the efficiency of reporting. There are many ways for measuring the quality in payroll but the available meters should be determined by which point of view or matters the companies wish to emphasize. Companies should first determine what they want from the quality meters. These factors can be for example help for the improvement of the processes or possibility to prove the incessant and constant quality. Companies can have many objectives in measuring the quality in payroll department. |  |  |
| Keywords<br>Quality, quality meters, payroll, the outsourcing of payroll   |  |  |
| Miscellaneous<br>The attachments are confidential  |  |  |

## SISÄLTÖ

|   |    |
|---|----|
| 1 JOHDANTO.....   | 3  |
| 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS.....                  | 4  |
| 2.1 Tutkimusongelma .....                                   | 4  |
| 2.2 Tutkimusmenetelmät .....                                | 4  |
| 2.3 Tiedonkeruutavat .....                                  | 5  |
| 2.4 Opinnäytetyön rakenne .....                             | 7  |
| 2.5 Odotetut tulokset .....                                 | 7  |
| 2.6 Itella Information Oy .....                             | 8  |
| 3 LAATU.....  | 11 |
| 3.1 Laatujohtaminen.....                                    | 12 |
| 3.3 Laatumittaaminen.....                                   | 13 |
| 3.3.1 Itella Oyj:n mittarit.....                            | 14 |
| 3.3.2 S-ryhmän palkkahallinnon mittarit .....               | 15 |
| 3.3.3 Palvelumittarit palkkahallintopalveluissa .....       | 16 |
| 4 PALKANLASKENTA.....                                       | 18 |
| 4.1 Palkkahallinto .....                                    | 18 |
| 4.2 Työehto- ja paikalliset sopimukset .....                | 19 |
| 4.4 Palkkausperusteet ja palkkaustavat .....                | 20 |
| 4.5 Työaika.....  | 21 |
| 4.6 Vuosiloma, sairausloma ja muut vapaat.....              | 22 |
| 4.6 Muut työntäjän velvollisuudet .....                     | 25 |
| 4.7 Esimerkkejä palkanlaskennan prosessista.....            | 27 |
| 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....                                | 29 |
| 5.1 Palvelu palveluntarjoajan näkökulmasta .....            | 30 |
| 5.2 Palvelu konsernin sisäisen tarjoajan näkökulmasta ..... | 31 |
| 5.3 Palvelu asiakkaan näkökulmasta .....                    | 32 |
| 6 TUTKIMUKSEN TULOKSIA .....                                | 32 |
| 6.1 Palveluntarjoajat.....                                  | 33 |
| 6.2 Asiakas.....  | 34 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| 7 POHDINTA..... | 36 |
|-----------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| LÄHTEET ..... | 38 |
|---------------|----|

## **KUVIOT**

|  |     |
|--|-----|
| KUVIO 1. Asiakkaan hyödyt informaatiologiikan kokonaispalveluista..... | 110 |
|--|-----|

|   |     |
|---|-----|
| KUVIO 2. Itella Information Oy Alligator -tuotelinjan periaate..... | 110 |
|---|-----|

|   |    |
|---|----|
| KUVIO 3. Esimerkki siitä, miten palkanlaskenta hoidetaan Itella Information Oy:n palkanlaskentapalveluiden ja asiakkaan välillä ..... | 19 |
|---|----|

|               |    |
|---------------|----|
| KUVIO 4. .... | 27 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| KUVIO 5. .... | 27 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| KUVIO 6. .... | 28 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| KUVIO 7. .... | 28 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| KUVIO 8. .... | 29 |
|---------------|----|

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia palkanlaskentaa lähinnä laadusta tehtyjen tutkimusten pohjalta ja siihen yhdistetään omat kokemuksemme palkanlaskennan haasteellisuudesta. Tutkimus on hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen. Lähtökohdiltaan aihe ja tutkimus ovat kuitenkin varsin haastavia, koska aiheesta ei löydy paljoa aiempaa tietoa. Osaltaan haastavan työstä tekee se, että palkanlaskenta on ala, joka elää koko ajan. Lisäksi myös työn toimeksiantaja Itella Information Oy on eräänlaisessa murrosvaiheessa, koska muutoksia isoon yritykseen yhdistymisen vuoksi tulee jatkuvasti.

Aihe ”Laadun mittaaminen palkanlaskentapalveluissa” tuli puhtaasti silloisen Itella Tuottotieto Oy:n, nykyisin Itella Information Oy:n, toiveiden mukaan. Aihe kuulosti mielenkiintoiselta, sillä myös tämän opinnäytetyön tekijät havaitsivat kyseisen tutkimuksen tarpeellisuuden. Lähtökohtana opinnäytetyölle on yrityksen kasvava tarve todistaa uusille asiakkaille pysyvää ja tasaisesta laadusta palkanlaskentapalveluissa. Tarkoitus on, että asiakasyritys saa yrityksen palkanlaskijasta riippumatta hyvän ja ennen kaikkea samantasoisien palvelun laadun. Aihe on yritykselle tärkeä oman laadun kehittämisen vuoksi. Potentiaaliset uudet asiakkaat esittävät entistä enemmän kysymyksiä laadusta, joten yrityksellä olisi tarve laatumittareille, joilla osoittaa ”laatutakuu” palkanlaskentapalveluissa. Mahdollisesti uusien asiakkaiden kanssa sovitaan yritysten väliset mittarit, jotka toimivat palvelun takuuna. Näin on muun muassa menetelty opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan uusimman asiakkaan kanssa. Opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia menetelmätasolla, kuinka tällaisia mittareita on järkevä tulkita, seurata ja ylläpitää.

Itella Information Oy on kasvava yritys ja mahdolliset uudet asiakkaat voivat parhaimmillaan kasvattaa yrityksen palkanlaskentapalveluiden henkilökunnan kolmanneksella, joten myös tästä näkökulmasta yritykselle on tärkeää, että palkanlaskentapalveluiden laatu pysyy korkeana, vaikka yritys kasvaisikin hetkessä isommaksi. Tutkimuksen tekijät uskovat, että tämä opinnäytetyö toimisi myös yrityksen sisäisen laadunhallinnan välineenä.

Aihevalinta on mielenkiintoinen myös siksi, että heti ensimmäisten aineistohakujen kautta kävi nopeasti ilmi aiheen tuntemattomuus. Tutkimuksia laadusta ja laadun mittaamisesta löytyy paljon ja palkanlaskentaa käsitteleviä tutkimuksiakin jonkin verran. Kuitenkaan näitä kahta yhdistäviä tutkimuksia ei juuri ole aiemmin tehty, joten odotamme mielenkiinnolla tutkimuksemme tuloksia. Tarkoitus on lähestyä aihetta ensin kirjallisuuden ja mahdollisten aikaisempien tutkimuksien kautta.

Koska aihetta ei ole aikaisemmin juurikaan tutkittu, uskomme opinnäytetyön onnistuessaan tuovan uusia näkökulmia palkanlaskennan toimialalle. Isoin hyöty on varmasti isoille ja keskisuurille tilitoimistoille, sillä tutkimuksessa tarkastellaan nimenomaan isoa palkanlaskijoiden joukkoa, joista kaikilla on usea asiakasyritys.

## **2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS**

### **2.1 Tutkimusongelma**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Itella Information Oy:lle kehitetyt mittarit toimivat ja miten niiden avulla pystytään parantamaan palkanlaskentapalvelun laatua. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten palvelun kehittäminen vastaa nykypäivän tilannetta. Lopulta tutkimusongelmasta muotoutui sellainen, että se kertoo mittareiden tehtävästä ja siitä, mihin tutkimuksen kohteena olevia laatumittareita on tarkoitus hyödyntää. Kyseiseen tutkimusongelmaan päädyttiin, vaikka tutkimusongelman muutokselle oltiin avoimia. Tutkimusongelmaksi muotoutui:

Kuinka todistaa asiakkaille kaikkien työntekijöiden samantasoinen työn laatu?

### **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Aihe liittyy suurelta osin laadun ilmentämiseen ja laadukkaiden tulosten todentamiseen, joten tutkimusmenetelmä tulee olemaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivi-

sessä tutkimuksessa tutkimusongelman asettaminen on haastavaa ja usein on varauduttavakin siihen, että tutkimusongelma muuttuu tutkimuksen edetessä. Lähtökohtana tälle tutkimukselle ovat Itella Informationin ympäristössä havaitut vuorovaikutukset ihmisten kesken. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 16–21.) Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla uskomme pääsevämme haluttuihin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen tutkimusongelmana on useimmiten jonkin asian kuvaaminen ja ymmärtäminen. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun tutkitaan jotain, mitä ei voida määrittää tarkasti. Tutkimuksen edetessä tutkimusongelma usein muuttuu, kun selviää, minkälaista tietoa saadaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimus etenee löydetyin aineiston pohjalta. Mitä enemmän aineistoa löydämme ja saamme kasaan, sitä enemmän tutkimuksen suunta tulee esiin. Tutkimustuloskin määrittyy löydetyin aineiston perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–162.)

Tutkimuksen lähtökohtaa ei ole määritetty kovin tarkasti, niin kuin yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana. Tuloksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan tietää aiheen tarkoitus ja merkitys. Tutkimussuunnan määrittäminen on tärkeämpää kuin itse tarkan tutkimusongelman määrittäminen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää nykyhetken tilanne ja se, kuinka sitä voitaisiin kehittää ja viedä eteenpäin. Tuloksesta toivotaan saatavan sellainen, että siitä olisi apua yrityksen tulevaisuuden kuvan kannalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–162.)

## **2.3 Tiedonkeruutavat**

Tutkimus tulee olemaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka tapahtuu Itella Information Oy:ssä todellisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelmänä eivät tule olemaan erilaiset testit vaan omat havainnot työn teosta ja etenemisestä. Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja. Tutkimuksen alkamista helpottaa se, että opinnäytetyön tekijöillä on jo jonkinlainen käsitys palkanlaskijan työnkuvasta. Alusta alkaen voidaan keskittyä miettimään laatua ja sen kehittämisehdotuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)



Havainnointi tullaan suorittamaan enimmäkseen osallistuen itse toimintaan. Opinnäytetyön tekijöiden osallistuminen havainnointiin oikeissa tilanteissa helpottaa näkemään asiat konkreettisesti. Tutkimusmenetelmät tulevat näin ollen olemaan joustavia ja muotoutuvat tutkimuksen edetessä ja havaintojen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista käyttää osallistuvaa havainnointia tutkimuksen apuna. Tutkija ei näin halua rajata mitään oleellista pois vaan haluaa itse osallistuen ymmärtää toimintaa mahdollisimman laajasti. (Heikkinen ym. 2006, 106.)

Havainnointimenetelmiä on useita, ja tässä tutkimuksessa käytetään suoraa ja epäsuoraa havainnointia, jotka molemmat tapahtuvat tutkijoiden ollessa tutkimuspaikalla. Erona havainnointikeinoissa on vain, että epäsuorassa havainnoinnissa havainnoitavat eivät ole tietoisia havainnoijasta toisin kuin suorassa havainnoinnissa, jossa havainnoitsija on avoimesti havainnointipaikalla. Kolmantena havainnointikeinona käytetään osallistuvaa havainnointia, joka tarkoittaa, että tutkijat ovat itse mukana tutkittavassa tilanteessa. (Kananen 2009, 67–68).

Asiakaskyselyillä tutkimusta ei ole tarkoitus selventää, vaikka tällainen tutkimus antaisi konkreettisia tuloksia laadusta ja vinkkejä laadun tasaisuuden saavuttamiseen ja säilyttämiseen. Asiakaskyselymuodossa laatu tarkentuisi liikaa yksittäisen palkanlaskijan taitoihin, eikä niinkään yrityksen toimintatapoihin. Työssä keskitytään eri yritysten sisällä tapahtuvaan laadunhallintaan ja laatumittaamiseen.

Tutkimuksen aineistoa tullaan keräämään myös vapaamuotoisilla haastatteluilta, jotka muistuttavat enemmänkin keskustelua kuin varsinaista tiukkoihin kysymyksiin perustuvaa haastattelua. Haastattelun kohteina tulevat olemaan Itella Informationissa esimies ja suorittavalla tasolla eri tehtävissä työskentelevät ihmiset sekä ulkopuolisista yrityksistä laadun ja palkanlaskentapalveluiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät. Itse palkanlaskijoita ei tulla haastattelemaan tutkimusta varten. Jonkinlaista keskustelua asian tiimoilta voidaan käydä, mutta yksittäisiä haastatteluja ei tulla tekemään. Haastatteluissa tullaan käyttämään niin sanottuja laadullisia metodeja, jolloin saadaan haastatteluvien omat näkökulmat esille. Itella Information Oy:ssä on palkanlaskennan

yksikössä kolme lähiesimiestä, jotka ovat ennen olleet itsekin palkanlaskijoita, joten heiltä uskotaan saatavan paljon mielipiteitä asiasta. He tulevat myös varmasti jollain tavalla vaikuttamaan tutkimuksen edetessä suuntaviivoihin. Kvalitatiiviseen tutkimukseen usein kuuluukin tapa, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 160–164).

## **2.4 Opinnäytetyön rakenne**

Tutkimus alkaa kuvaamalla aiheeseen liittyvä teoriaosuus. Teoriaosuus käsittelee suurelta osin palkanlaskentapalveluita. Palkanlaskentapalveluosiossa kerrotaan pääpiirteissään palkanlaskennan moninaisuus, minkä pohjalta tulee selväksi, miksi palkanlaskenta on osa-alue, joka useimmiten ulkoistetaan. Koska aiheessa tutkitaan nimenomaan palkanlaskentapalveluiden laadun kehittämistä, kerrotaan työssä myös laadusta ja sen kehittämisestä teorianäkökulmasta. Lisäksi kerrotaan, mitä laatujohtaminen on, koska sen avulla palvelusta ja tuotannosta saadaan laadukasta. Ilman hyvää laatujohtamista ei asiakas voi saada kovinkaan laadukasta palvelua.

Sen jälkeen kun teoriaosiossa on esitelty tutkimuksen lähtökohdat, syvennyttään tutkimuksen kulkuun ja sen toteutukseen. Tutkimuksessa käytetään apuna havainnointia ja avoimia haastatteluja. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esitellään työn lopussa.

## **2.5 Odotetut tulokset**

Tutkimuksessa haetaan ratkaisua ongelmaan, joka Itella Information Oy:ssä on noussut esille, eli kuinka asiakkaille voidaan todentaa palvelun laadun hyvyys ja tasaisuus. Lähtökohtana tutkimuksessa ei ole mitään teoriaa, joka pitäisi todentaa, vaan lähtökohtana ovat palkanlaskijan työtehtävät Itella Informationissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 160–164.)

Tulevaisuudessa Itella Informationilla on tarkoitus saada käyttöön konkreettiset laatumittarit. Laatumittari toimisi isona osana myynnissä, kun potentiaalinen uusi asiakasyritys tiedustelee laadun tasaisuudesta esimerkiksi silloin, kun asiakasyrityksen palkkoja laskee useampi palkanlaskija. Toivomme, että

Itella Informationilla olisi tällöin mahdollisuus kertoa palkanlaskennan laatumittareista, joilla pystytään analysoimaan laatua ja puuttumaan laatupoikkeamiin tarvittaessa, jotta saadaan pidettyä laatu tasokkaana.

Tutkimuksen lähtökohdista opinnäytetyön tekijöille uutta on etupäässä laatu. Emme ole aikaisemmin perehtyneet laatuun syvemmin. Palkanlaskenta on tutumpaa ja pienestä työkokemuksesta on suurta hyötyä juuri palkanlaskennan laatua käsiteltäessä. Vastauksia haetaan mm. kysymyksiin, mitä laatu kaikessa kokonaisuudessa oikein kattaa, kuinka sitä pystytään mittaamaan ja miten nämä seikat saataisiin yhdistettyä palkanlaskentaan.

Opinnäytetyön oletettu tulos kertoo, miten voidaan mitata laatua ympäristössä, jossa ei tuoteta mitään käsin kosketeltavaa, vaan tuotteena toimii palvelu, joka on suunnattu eri toimialojen yrityksille ulkoistettuna toimintona. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan palkanlaskentapalveluiden näkökulmaan, mutta silti uskomme, että tulokset hieman räätälöitynä sopivat muihinkin tilitoimiston osa-alueisiin, kuten esimerkiksi myynti- ja ostoreskontraan.

## **2.6 Itella Information Oy**

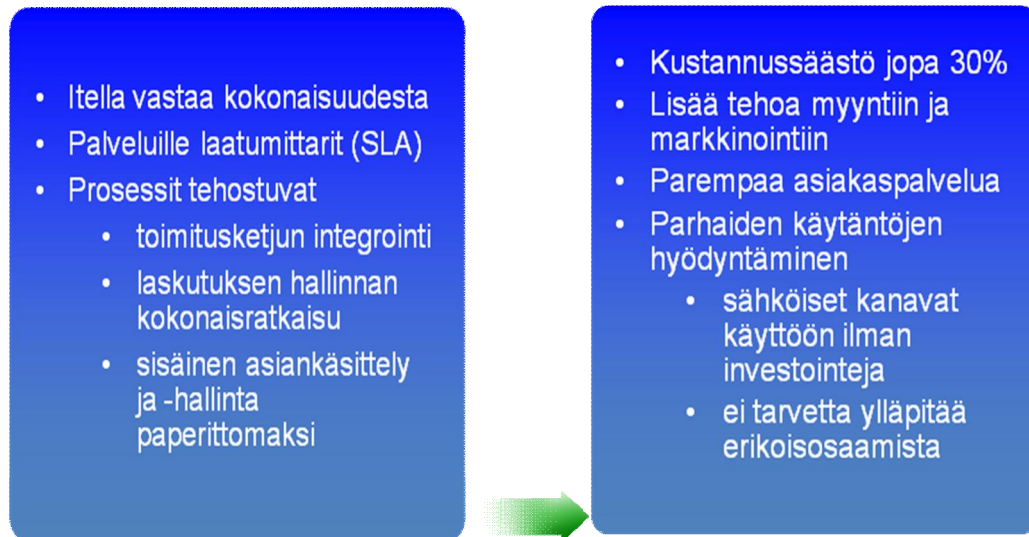
Itella Information Oy on sähköinen tilitoimisto, jonka ydintoiminta on taloushallinnon prosessien ulkoistaminen kokonaispalveluiden ja sähköisten toimintamallien avulla. Yrityksessä on eri osa-alueisiin kohdistuvat yksiköt erikseen. Yksiköitä ovat palkanlaskenta, myynti- ja ostoreskontra, kirjanpito sekä myynti. Työntekijöitä Itella Informationin Jyväskylän toimistossa on reilu sata. Yrityksen toimitilat sijaitsevat entisen Kivääritehtaan tiloissa Jyväskylässä.

Itella Information tunnettiin aiemmin nimellä Tuottotieto Oy. Tuottotieto Oy koki suuria muutoksia syksyllä 2008, kun Tuottotieto Oy:stä tuli osa Itella Oyj:n Itella Alligator -tuotelinjaa. Samaan konseptiin liitettiin myös Kuopiossa toimiva, vähän pienempi, taloushallintoa tarjoava yritys. Tuotelinjassa yhdistyvät Tuottotiedon kehittämät sähköisen taloushallinnon palvelut ja Itella Informationin laskunkäsittelypalvelut. Vuoden 2010 syksyllä Tuottotieto nimi sai jäädä koko-

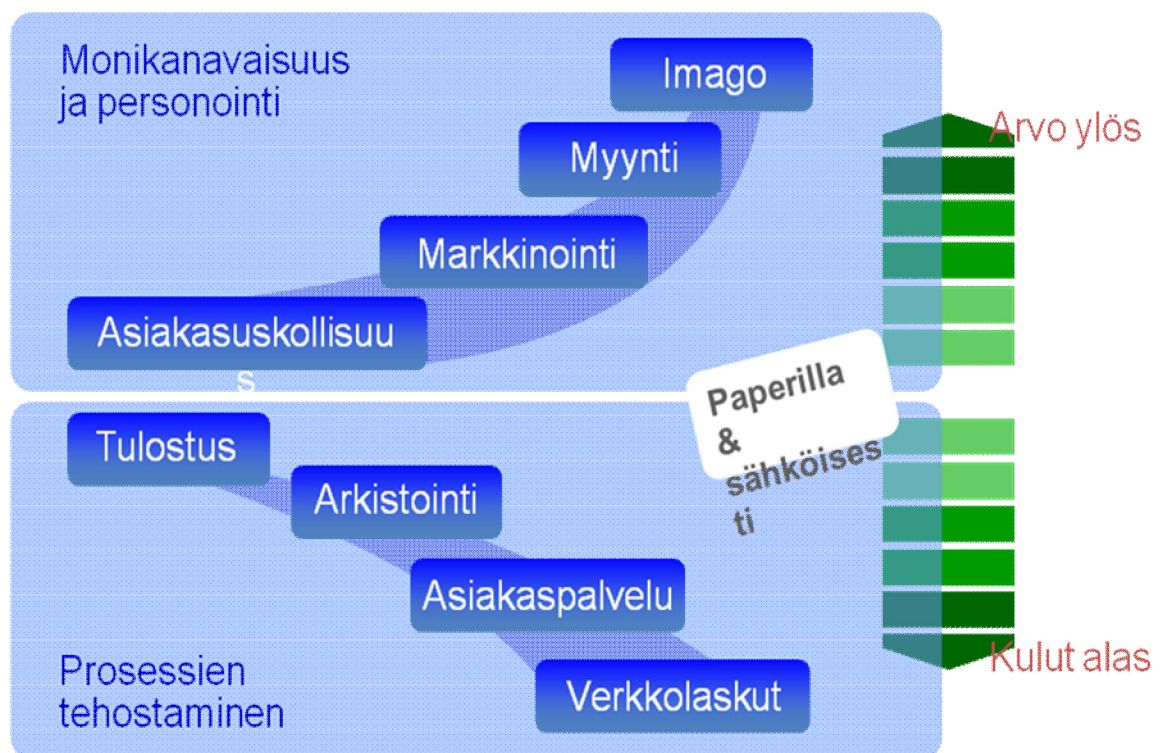
naan historiaan, kun Itella Tuottotieto Oy liitettiin osaksi Itella Information Oy:tä.

Tutkimus kohdistuu palkanlaskentapalveluun. Itella Information Oy:n palkanlaskentapalveluissa työskentelee noin 20 palkanlaskenta-asiantuntijaa. Yhdellä palkanlaskenta-asiantuntijalla on asiakasyrityksiä yhdestä viiteentoista. Heidän työtehtäviinsä kuuluvat asiakasyritysten palkanlaskennan tehtävät ja niihin liittyvät viranomaisilmoitukset. Uusiksi asiakkaiksi Itella Information Oy pyrkii hakemaan isomman kokoluokan yrityksiä, joihin useisiin tarvitaan useampi palkanlaskenta-asiantuntija.

Palkanlaskentapalveluissa tarjotaan kokonaisvaltaista yrityksen palkanlaskennan hoitamista, josta vastaa yrityksen koosta riippuen yksi tai useampi palkanlaskenta-asiantuntija. Palkanlaskenta-asiantuntija hoitaa asiakkaan puolesta paitsi palkkojen laskun ja maksatuksen, myös kaikkien lakien ja Suomen viranomaisten vaatimat raportit, tositteet ja selvitykset. Asiakkaan huoleksi jää, tietenkin asiakkaan omien toivomusten mukaisesti, vain palkkatietojen ilmoittaminen ja muutoksista ja muista tärkeistä asioista informoiminen niin Itella Informationin päähän kuin työntekijöilleenkin. Toiset asiakkaat haluavat tietenkin tehdä joitain asioita myös itse ja Itella Informationissa hoidetaan vain osatöistä. Räätelöityjä sopimuksia ja palveluita tehdään siis asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Alla muutama esimerkki Itella Informationin ja asiakkaan välisistä sopimuksista.



**KUVIO 1.** Asiakkaan hyödyt informaatiologiikan kokonaispalveluista (Itella Information Oy 2010)



**KUVIO 2.** Itella Information Oy Alligator -tuotelinjan periaate (Itella Information Oy 2010)

### 3 LAATU

Laatu voidaan käsittää monella eri tapaa ja jokaisella meistä on oma käsitys laadusta. Hyvä määrittely laadulle on se, mitä asiakas palvelulta tai tuotteelta haluaa. Useimmiten se tarkoittaa asiakkaan vaatimusten, odotusten, tottumusten ja tarpeiden täyttämistä. Asiakkaan odotuksia ei ole aina kannattavaa toteuttaa, mutta on kuitenkin hyvä selvittää ja tietää asiakkaan odotukset. Asiakas on yrityksen laadun tulkitsija, joten sitä tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta (Ylikoski 2001, 118).

Laadulla ei enää tarkoiteta pelkästään tuotteen tai palvelun virheettömyyttä, vaan siitä on muodostunut kokonaisvaltainen liikkeenjohdon käsite. Laatu on yrityksen kehittämistä, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys ja kannattava liiketoiminta. Toisaalta sen avulla halutaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja sitä voidaan käyttää apuna myös yrityksen koon kasvattamisessa. Laadulla tarkoitetaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Yleisesti sillä määritellään kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silèn 1998, 13.)

Ostaessaan palvelua asiakkaalla on odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit, koska laatu syntyy odotusten ja kokemusten vertailuna (Ylikoski 2001, 126). Asiakas muodostaa mielikuvansa kokemastaan laadusta kahdesta osatekijästä eli siitä, miten palveluprosessi sujui, sekä siitä, mitä hän palvelun lopputuloksena saa. Lopputuloslaatua kutsutaan tekniseksi ja prosessilaatua toiminnalliseksi laaduksi. Asiakasnäkökulmasta katsottaessa prosessilaatu on monesti tärkeämpi. Kumpaankin laadun osatekijään vaikuttaa myös asiakkaan mielikuva yrityksestä. (Ylikoski 2001, 118.)

Laadun ylläpitämiseen liitetään usein käsite luotettavuus. Luotettavuus on ominaisuus, jonka avulla yritys pyrkii täyttämään asiakkaan tarpeet jatkuvasti ja pitkäaikaisesti. Laadun avulla asiakkaan ja tuotteen välille voi muodostua eräänlainen suhde, kun asiakas kokee tuotteen tyydyttävän omat tarpeensa. Laatutyön tekemiseen tarvitaan paljon erilaisia tekniikoita ja välineitä. Tunnetuimpia välineitä ovat erilaiset arvioinnit, joihin voi liittyä myös asiakastyytyväi-

syyskyselyjä, joiden avulla arvioidaan sen hetkistä laatua ja mietitään, mitä pitäisi tehdä laadun parantamiseksi. (Silèn 1998, 14.)

Tuire Ylikoski kertoo kirjassaan *Unohtuiko asiakas? Parasuramanin ja muiden (1985) laatimasta tutkimuksesta*. Tutkimus käsittelee laadun arviointia. Tutkimuksesta muodostui kymmenen palvelun laatutekijää. Heidän mukaansa kulluttaja muodostaa käsityksensä laadusta seuraavien ulottuvuuksien mukaan: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen ja palveluympäristö. Näistä suurin osa liittyy palvelun tuottamiseen eli palveluprosessiin, ja lähes kaikki liittyvät asiakkaan palvelemiseen. Näistä laadun ulottuvuuksista vain pätevyys liittyy selkeästi palvelun lopputulokseen. (Ylikoski 2001, 126–129.)

Laadun mittaamisen avuksi on kehitetty muun muassa kansainväliset ISO 9000 -laatujärjestelmästandardit. Standardit ovat hyvin suosittuja ja yhä useammat yritykset tahtovat laatusertifikaatin toiminnastaan. ISO-järjestelmät on koettu hyödyllisiksi varsinkin silloin, kun yritys ottaa sen käyttöönsä siksi, että haluaa parantaa asiakkaan kokemaa laatua. Yrityksien huonot kokemukset standardeista johtuvat usein siitä, että syynä standardien käyttöönottoon ovat olleet asiakkaiden vaatimukset tai muuten vain sertifikaatin saaminen. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 103–106.)

### **3.1 Laatujohtaminen**

”Laadun johtaminen on laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista ja tarvittaessa toiminnan parantamista”. Yrityksen toimiessa laatuyrityksenä laadunhallinta on koko organisaation toimintatapa. Haluttaessa laatu menestystekijäksi on yrityksen aloitettava toiminta perusarvoista asti. Käytännön ohjenuorana koko yrityksessä käytetään arvoja, visiota, missiota ja strategioita. Hyvässä laatuyrityksessä niin johto kuin henkilöstökin ymmärtävät, kuinka tärkeä laatu on menestystekijänä. (Pesonen 2007, 62.)

Kuten muussakin johtamisessa myös laatujohtamisessa toimintaa helpottaa se, että viestintä on avointa, tarkasti määriteltyä ja tehokasta. Useimmissa yrityksissä odotetaan, että työntekijät ottavat vastuun omasta laadustaan ja samalla huolehtivat siitä, että koko yrityksen laatu pysyy vähintäänkin samana tai paranee. Laatuyrityksissä henkilöstöjohtamiseen kuuluu tärkeänä osana asiakastyytyväisyyden tiedostaminen. Asiakastyytyväisyyttä tutkimalla saadaan apua henkilöstön ja yrityksen laatujohtamiseen. (Pesonen 2007, 42.)

Organisaation laadun takaamiseksi ei riitä pelkkä johtajan ammattitaitoisuus. Johtajan on osattava ottaa koko henkilöstö mukaan laadun kehittämiseen. Paras laatu syntyy yhteistyön tuloksena, kun henkilöstö mieltää tavoitteekseen korkean laadun. Tärkeää on myös se, että työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät oman työnsä tärkeyden yrityksen kokonaisuuden kannalta. Jokainen työntekijä voi itse panostaa työllään yrityksen laatuun. Johtajalla on paljon mahdollisuuksia saada henkilöstö kiinnostumaan asiasta. Hyvänä esimerkkinä on jonkinlaisen testin teettäminen henkilöstölle, jotta saadaan työntekijöiden laatu-tietoisuus selville.

### **3.3 Laatumittaaminen**

Laatumittaamisella tarkoitetaan työn laadun arviointia. Laatumittaamisen lähtökohdat vaihtelevat aloittain. Mittaamisen lähtökohdat lähtevät laadun määrittelemisestä, koska laadulla on monta eri merkitystä. Laatu voidaan yhdistää niin odotuksiin, tuotteeseen kuin toimintaan ja kokemukseenkin. Tämän vuoksi täytyy ensin määritellä, mitä laatu omalla kohdalla tarkoittaa, ja sen jälkeen voidaan lähteä kehittämään laatumittareita, joiden lähtökohtana ovat omat laatu-käsitykset. (Lecklin & Laine 2009, 15–17.)

Toimintaa halutaan yhä useammin seurata tarkasti ja sitä varten kehitetään usein erilaisia mittareita. Mittareiden löytämistä ja kehittämistä pidetään usein vaikeana tehtävänä, mutta syynä siihen on useimmiten se, että yritetään kehittää jokin konkreettinen mittari. Tosiasiassa toiminnan mittaamisella tarkoitetaan kuitenkin asioiden seuraamista ja havainnointia. (Pesonen 2007, 154.)



Mittaamiseen on monia eri syitä. Yksi tärkeimmistä on, että mittaamisen avulla voidaan asettaa tulevaisuuden tavoitteita. Yrityksissä, joissa ei käytetä mittaamista, on tavoitteiden asettaminen hankalaa. Ilman minkäänlaisia mittareita ei tiedetä, missä ollaan nyt ja missä halutaan olla tulevaisuudessa. Toinen tärkeä mittarin tarkoitus on, että sen avulla pystytään näyttämään, miten on edistytty ja mitä on saatu aikaiseksi tietyllä aikavälillä. Näiden avulla voidaan näyttää yrityksen taso ja taidot. (Pesonen 2007, 154–155.)

Ennen yrityksiä johdettiin vain talouteen liittyvillä mittareilla ja tuloksilla. Yhä useammin niiden rinnalla käytetään kolmea muuta mittaria: asiakkaaseen liittyvää, henkilöstöön liittyvää ja prosesseihin liittyvää. Yrityksien tulevaisuuden kannalta terve ajattelutapa on nimenomaan se, että osataan ottaa kaikki neljä näkökulmaa huomioon. Näille neljälle osa-alueelle tasapainotettu ajattelutapa takaa hyviä tuloksia yritykselle. (Pesonen 2007, 156.)

Paras tapa alkaa kehittää erilaisia mittareita on palata alkujuurille ja miettiä, mitä asiakas prosessilta odottaa. Toisaalta yhtä tärkeä asia on myös se, mitä yritys itse prosessilta odottaa. Kun näitä kahta kysymystä lähdetään pohtimaan, tulee paljon tärkeitä asioita mieleen. Näistä syntyy usein paljonkin erilaisia mittareita. (Pesonen 2007, 156–157.)

### **3.3.1 Itella Oyj:n mittarit**

Yksi tarkasteltavista mittareista olivat Itella Oyj:n ja Itella Information Oy:n väliset laatumittarit. Tuottotieto Oy fuusioitui Itellan kanssa loppuvuodesta 2008, minkä myötä Tuottotieto Oy:stä tuli Itella Tuottotieto Oy. Myöhemmin nimi unohdettiin kokonaan, kun Itella Tuottotieto Oy fuusioitui Itella Informationiin. Itellan laatumittareissa ei käsitellä palkanlaskentapalveluita lainkaan, sillä yrityksen palkanlaskentaa ei suoriteta Itella Informationissa.

Itella ja Itella Information ovat laatineet yhteensä yhdeksän mittaria laadun hallintaan. Mittarit on luokiteltu palvelualueittain, lukuun ottamatta kahta viimeistä mittaria, jotka on tarkoitettu kaikille osa-alueille. Rakenteeltaan mittarit ovat lähes identtisiä ja esittelevät ensin yleisen tavoitteen, minimitavoitteen,

mittauksessa tarkasteltavan ajanjakson pituuden, edellytykset palvelun onnistuneeseen mittaamiseen, mittaamiseen käytettävät laskentametodit sekä mahdolliset tietolähteet informaatiolle ja tämän jälkeen laatupoikkeamien raportointimetodit.

Kaikki mittarit, paitsi asiakastytyväisyysmittari, on laadittu järjestelmien tukea käyttäen. Tieto saadaan toisinaan suoraan järjestelmästä mittauskeinona esimerkiksi aikataulu ja kappalemäärä. Raportointiaikavälinä käytetään usein kuukausi- ja vuosiseurantaa. Tiedon oikeellisuus on edellytys laadukkaalle palvelulle, joten Itella on päätyneet ratkaisuun tehdä jokaisesta virheestä erillinen virheraportti, jota ei luonnollisesti saada järjestelmästä vaan laaditaan käsin virheen tultua esiin. Tosin tiedon oikeellisuuden mittaamista ei mittareissa tarvita kuin pääkirjanpidossa ja liittymissä. Muissa mittareissa esimerkiksi aikataulusta myöhästyminen kertoo jo transaktion olevan huonolaatuinen.

Tämänkaltaiset mittausmetodit sopivat täydellisesti esim. reskontrapalveluille, joissa käsitellään usein pienetkin asiat erillisinä transaktioina. Mittauksista käyvät helposti ilmi laatupoikkeamat ja se, missä ja milloin laatupoikkeama on sattunut. Tällöin on vaivattomampaa ryhtyä käsittelemään syitä laatupoikkeamalle ja sitä, kuinka poikkeama voidaan estää seuraavalla kerralla. Pääkirjanpitopalveluihin tällaiset mittausmetodit sopivat osittain hyvin. Ongelmia voi tuottaa esim. materiaalista tuotettujen raporttien oikeellisuus, joka lienee kuitenkin kirjanpitäjän tarkastuksen vastuulla. Tosin virheraportointi sopii tällaiseen tilanteeseen mainiosti.

### **3.3.2 S-ryhmän palkkahallinnon mittarit**

Vertailukohteena käytiin vierailemassa valtakunnallisessa S-ryhmässä, jossa saimme tutustua heidän palkkahallintonsa mittareihin. S-ryhmän talouspalvelukeskus Palveluässässä lasketaan yhteensä suuri määrä osuuskauppojen palkkoja. Näiden osuuskauppojen sisälle lukeutuu monia eri toimialojen yrityksiä ja näin ollen myös lukuisia eri työehtosopimuksia.

Palveluässään palkkahallinnolla on käytössä yhteensä 4 mittaria. Kahdessa ensimmäisessä mittarissa käsitellään laatupoikkeamien määrää suhteessa palkkalaskelmiin. Havaitessaan laatupoikkeaman palkanlaskijat kirjaavat järjestelmänsä muun muassa tiedot yrityksestä, palkansaajasta, jota poikkeama koski, laatupoikkeamasta sekä päivämäärän, nimikirjaimet ja kuittauksen.

Virheen alkuperä on tärkeä tieto heidän mittareissaan, koska ensimmäinen mittari käsittelee kaikkia kenen tahansa tekemiä virheitä laatupoikkeamina palkkalaskennassa alkaen asiakkaasta aina maksatukseen saakka. Toinen heidän mittareistaan käsittelee ainoastaan palkanlaskijoiden tekemien virheiden määrää. Tällaisella mittauksella pystytään tarkastelemaan hyvin oman tiimin laatupoikkeamia, mutta myös ohjeistamaan asiakkaita heidän tekemistään laatupoikkeamista. Kolmas mittari on palkkalaskelmien määrä suhteessa palkanlaskentatiimin henkilömäärään. Kaikilla palkanlaskijoilla ei ole täsmälleen samaa määrää palkkalaskelmia, vaan määrää on riippuvainen myös laskevista yrityksistä.

Osa osuuskunnista laskee itse omat palkkansa. Näiden osuuskuntien palkanlaskijat käyttävät kuitenkin samaa järjestelmää kuin Palveluässään palkanlaskijat. Palveluässään palkanlaskijat toimivat palkanlaskentajärjestelmän pääkäyttäjinä ja vastaavat järjestelmän käyttöohjeiden oikeellisuudesta. Tämä on Palveluässään palkkahallinnon neljäs mittari, Palkanlaskentajärjestelmän käyttöohjeiden oikeellisuus. Palveluässään palkanlaskijat neuvovat ja ohjeistavat muita palkanlaskijoita ja laativat tarvittaessa käyttöohjeita opastaen näin järjestelmän oikeelliseen käyttöön. Jos Palveluässään palkanlaskija antaa virheellisen ohjeen, kysymyksessä on silloin laatupoikkeama.

### **3.3.3 Palvelumittarit palkkahallintopalveluissa**

Itella Informationissa on kehitetty uudet mittarit koskien palkkahallintopalveluita. Mittareiden kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi Itella Oyj:n fuusioitumisen jälkeen, koska uusien asiakkaiden koko on kasvanut. Isommat asiakkaat vaativat palvelusta takuita ja merkkejä laadusta. Uudet mittarit on tehty osoittamaan palkkahallinnon laatua. Mittareita on kehitetty neljä erilaista, joista

kaikki vastaavat tietystä osa-alueesta palkkahallintopalveluissa. Mittareita käytetään esimerkkeinä jo muun muassa uusille asiakkaille palvelua tarjottaessa.

Kaikissa mittareissa edellytyksenä on, että asiakas on toimittanut materiaalin sopimuksen mukaisesti aikataulussa ja oikeellisenä. Mittareiden tavoitteeseen pääsemiseksi pitää asiakkaan siis toimia sovitulla tavalla. Mikäli asiakas ei toimita materiaalia tarpeeksi ajoissa tai niissä on joitain virheitä tai asiakas muuten toimii vastoin sopimusta, eivät mittareiden tulokset ole verrattavissa edellisiin. Poikkeamien raportoinnissa huomioidaan kaikki poikkeavuudet niin palvelun tarjoajan kuin asiakkaankin päässä.

Mittarit keskittyvät pääosin palkkojen laskemisen ja maksamisen aikataulutukseen, mutta mittarit huomioivat myös muut palkkahallinnossa tehtävät palvelut. Mittareissa otetaan huomioon myös kaikkiin muihin asiakkaan pyytämiin tehtäviin reagoiminen.

Palkkahallinnon mittarit noudattelevat samaa linjaa kuin Itellan muutkin mittarit, sillä kaikki mittarit perustuvat palvelun rakenteeseen. Käytettävät mittarit on yksinkertaisesti kehitetty tarjottavan palvelun pohjalta. On mietitty, mitkä edellytykset mittarin tavoitteeseen pääsyyn tarvitaan ja minkälaiset mahdollisuudet on tuottaa palvelu maksimitasolla.

S-ryhmän palkkahallinnon mittarit mittaavat samoja asioita kuin Itella Informationin palkkahallinnonkin mittarit. Molemmat ottavat mittareissaan huomioon asiakkaan virheet ja niiden vaikutuksen palveluntarjoajan palveluun. On tietenkin selvää, että virheiden määrä kasvaa todennäköisemmin myös palveluntarjoajan päässä, jos asiakas on toimittanut materiaalin virheellisenä tai myöhässä. Tämä johtuu siitä, että palveluntuottajalle jää lyhyempi aika palkkojen laskemiseen. Palkanmaksupäivää ei voi siirtää, vaan aineisto on toimitettava maksuun aina samaan aikaan, huolimatta asiakkaan tai palveluntuottajan virheistä.

## 4 PALKKANLASKENTA

Palkanlaskenta on jokaisen yrityksen yksi välttämättömistä toiminnoista kirjanpidon, tilinpäätöksen ja muiden henkilöstöhallinnon prosessien ohella. Yhä useammin yritykset, niin pienet kuin suuretkin, tahtovat ulkoistaa nämä toiminnot. Tämä johtuu siitä, että yritykset tahtovat keskittyä ydintoimintoihinsa, eivätkä halua käyttää omia voimavarojaan toiminnan tukipalveluiden hoitamiseen. Yleisiä syitä palkanlaskennan ulkoistukselle ovat hinta ja laatu. Ulkoistuksella haetaan usein kustannussäästöjä tai laadukasta palvelua ulkoiselta toimijalta alueelta, jossa yrityksen oma osaaminen on heikko. Palkkoja lasketaan ja maksetaan useimmiten säännöllisesti, joten niillä on vaikutusta niin yrityksen kirjanpitoon kuin maksuliikenteeseenkin. (Syvänperä & Turunen 2008, 3–12; Kleiner & Mou 2006, 284; Dickmann & Tyson 2005, 451, 462.)

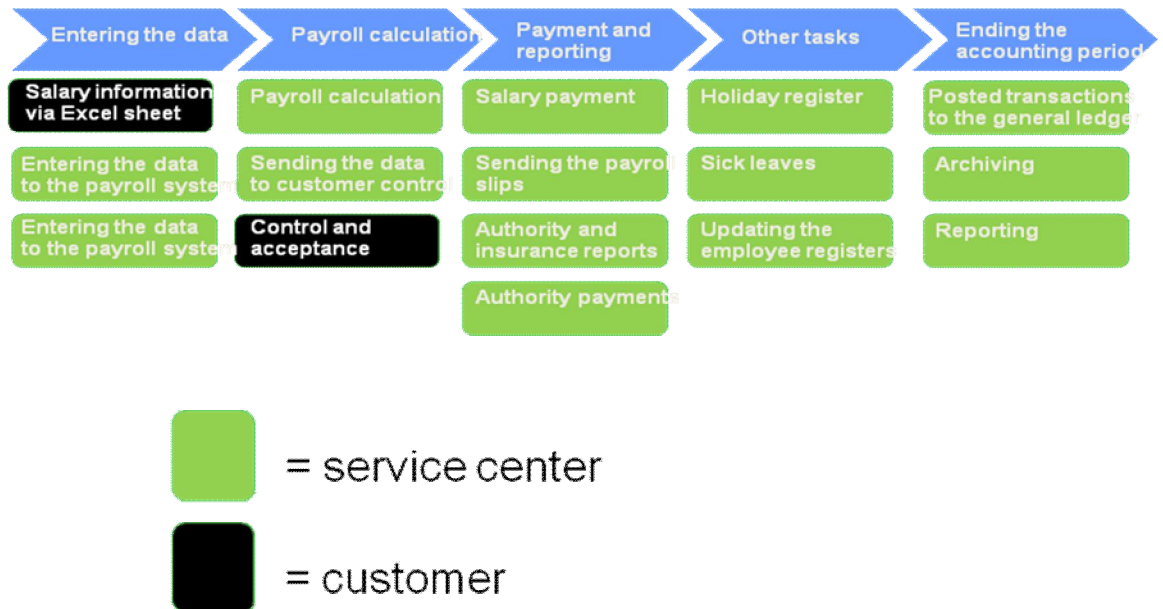
Työnantajalta vaadittuja palkkahallinnon toimenpiteitä on paljon enemmän kuin moni palkansaaja osaa omien kokemuksiansa kautta ajatella. Palkansaajan näkökulmasta seurattavia asioita ei ole montaa, mutta palkanmaksajan kannalta toimenpiteet ovat paljon laajempia ja moniulotteisempia. Työhön ja palkitsemiseen suhtaudutaan yleisesti ottaen hyvin suurella kunnioituksella ja hienotunteisuudella. Palkka on tärkeä asia yksittäisen palkansaajan, mutta myös Suomen kansantalouden kannalta. (Syvänperä ym. 2008, 8–12.)

### 4.1 Palkkahallinto

Palkkahallinto on osa yrityksen henkilöstöhallintoa sekä taloushallintoa. Yhä useammin kuitenkin palkkahallinto hoidetaan henkilöstöhallinnon puolella. Jokaisen yrityksen palkkahallinnon tulee taata lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen, joista tärkeimpinä lainsäädäntö, työehtosopimukset ja työ sopimukset. Palkkahallinnon tehtävä on muun muassa näiden sopimuksien tulkinta. Tärkeimpänä palkkahallinnon tehtävänä on tietenkin palkkojen maksaminen työntekijöille oikeaan aikaan työehtosopimusten, lakien ja muiden määräysten mukaisesti. Tämän lisäksi tehtäviin kuuluu muitakin työtehtäviä, jotka

vaativat palkkahallinnon erityisosaamista. (Syvänperä ym. 2008, 12–14; Helsingä 2002, 198.)

Yleisimpiä palkoista vastaavan työtehtävä ovat palkanlaskennan perustietojen ylläpitäminen, palkkojen laskenta (ohjelman käyttö, hallinta, muokkaus, tietojen syöttö), palkkojen maksatus (tarkistus, maksu yrityksen tililtä, palkkalaskelmien lähetys työntekijöille), palkkakirjanpito (kirjanpitosite, palkkalista, palkkatapahtumat), kuukausiraportointi (työntajasuoritukset, lomapalkkajak-sotus), raportointi ja tilitykset (ulosotto, ammattiliitto, yrityksen omat raportit) ja Kela-hakemukset (sairauspäiväraha, ilmoitus työnantajan maksamasta pal-kasta, työnantajan korvaushakemus).



**KUVIO 3.** Esimerkki palkanlaskennan hoitamisesta Itella Information Oy:n palkanlaskentapalveluiden ja asiakkaan välillä (Itella Information Oy 2010)

## 4.2 Työehto- ja paikalliset sopimukset

Työehtosopimus on työntekijöiden ammattiliiton ja työnantajaliiton välinen sopimus työtä koskevista ehdoista. Sopimus on aina määräaikainen. Se tuo mukanaan työrauhavelvoitteen, mikä tarkoittaa sitä, että työehtosopimuksessa

olevia ehtoja ei voida enää muuttaa työtaistelulla. Suurin osa suomalaisista työntekijöistä työskentelee alalla, jossa on voimassa oleva työehtosopimus. Suomessa on noin 500–600 työehtosopimusta (Eskola 2004, 9–10; Saarinen 2007, 3.)

Työehtosopimuksella säädetään työntekijän normaaleja työasioita, kuten palkka, työaika, lomat ja muut vapaat. Työehtosopimuksella täydennetään lakia, mutta myös usein säädetään ehtoja, joita laki ei tunne. Näitä ovat muun muassa lomarahat, äitiysloma-ajan palkka, perhevapaiden palkka, arkipyhäkorvaukset, erilaiset korvaukset ja matkakustannukset. (Eskola 2004, 9–10.)

Työntekijät, luottamusmiehet tai yksittäinen työntekijä voivat sopia yrityksen kanssa paikallisia sopimuksia, jotka poikkeavat työehtosopimuksista. Näihin liittyy erinäisiä sääntöjä ja ohjeita siitä, milloin paikallisen sopimuksen laadinta on mahdollista ja milloin se ei ole sallittua. Paikallisen sopimuksen irtisanomisaika on yleisesti 3 kuukautta, ellei erikseen ole sovittu muuta. Paikalliset sopimukset ovat yleisiä työelämässä varsinkin vanhemmissa yrityksissä, joissa työskentelymalli on muokkaantunut ajan myötä tietynmalliseksi, joka poikkeaa nykyisestä työehtosopimuksesta, ja nämä mallit ovat vakiinnuttaneet paikkansa työympäristössä. Yleisimpiä paikallisilla sopimuksilla säädetäviä asioita ovat lomarahat, maksujen ajankohdat, työaikaan sekä palkkaukseen liittyvät säännökset. (Saarinen 2007, 1–3.)

#### **4.4 Palkkausperusteet ja palkkaustavat**

Lähtökohtana on aina, että samasta työstä maksetaan sama palkka. Palkka voi olla rahapalkkaa tai/ja luontoisetu. Erilaiset verottomat korvaukset eivät ole palkkaa, vaan nämä ovat korvauksia työntekijälle aiheutuneista kustannuksista. Palkkaukseen vaikuttavat seikat ovat työhön liittyvät ominaisuudet, kuten vaikeustaso ja työajat. Palkkaukseen voivat lisäksi vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten työkokemus, koulutus ja pätevyys. Suomessa ei ole minimipalkkalakia, mutta useimmat työehtosopimukset säättävät vähimmäispalkan. (Eskola 2004, 21–22.)

Palkkaustapoja on olemassa monenlaisia erilaisia työsuhteita varten. Palkkaustavan valintaan vaikuttaa eniten työn laatu. Mikäli työntekijä pystyy työpanoksellaan vaikuttamaan työtulokseen, palkkaustapa on useimmiten suorituspalkka, joita ovat muun muassa provisio-, urakka- ja palkkiopalkat. Mikäli taas palkka on sovittu maksettavaksi työhön käytetyn ajan mukaisesti, on palkkaustapa joko aika- tai kuukausipalkka. (Eskola 2004, 23–26.)

Riippuen työpaikasta ja työn muodosta työstä maksettava korvaus maksetaan erilaisissa palkkakaussissa. Näistä yleisimpiä ovat kahden viikon, puolenkuun ja kuukauden palkkakausi. Yleisesti palkkakaudet antavat myös rajat palkanmaksupäivälle, mutta tarkempi palkanmaksupäivä sovitaan yrityksessä paikallisesti. (Eskola 2004, 29.)

Palkanmaksajan velvollisuutena on hoitaa työntekijän palkasta monia eri vähennyksiä, joista tutuimpana ennakonpidätys, jonka palkanlaskija siis pidättää hänelle toimitetun verokortin mukaisesti. Sen lisäksi työnantajan velvollisuutena on kuitenkin vähentää eläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Näiden lisäksi vähennetään muun muassa ulosotto- ja ay-maksuja. (Syvänperä ym. 2008, 53.)

Työnantaja on velvollinen maksamaan jokaisesta työntekijästään eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksuja. Palkanmaksaja saa kuitenkin vähentää osan maksuista työntekijän palkasta, jolloin työntekijä itse maksaa osan maksuista. Työntekijältä perittävien maksujen suuruus määräytyy kyseiselle vuodelle määrätyn prosentin mukaan. Palkanlaskijan velvollisuudeksi on kuitenkin asetettu tietynlainen vähennysten etuoikeusjärjestys, jota tulee noudattaa aina. Etuoikeusjärjestys on kehitetty vähennysten saajien eduksi, mikäli palkanmaksajan palkkatulo ei riitä kattamaan kaikkia vähennyksiä. (Syvänperä ym. 2008, 54–55.)

## 4.5 Työaika

Yrityksen työntekijöiden (työ- tai virkasuhteessa) työaika säätelee pääasiallisesti työaikalaki. ”Työaikalain 4§:ssä on määritelty työajaksi työhön käytetty



aika sekä aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Saarinen 2007, 1).” Lisäksi on tiettyjä toimialoja ja ammattiryhmiä, jotka eivät kuulu työaikalain piiriin, kuten merimiehet, jotka noudattavat omaa merityöaikalakia. Tiettyjä työaikaan liittyviä sopimuksia voidaan sopia toisin työehtosopimuksella, kuten esimerkiksi säännöllistä työaika, varallaoloaika tai tasoittumisjaksoja. Työaikaan liittyy muun muassa seuraavia käsitteitä: säännöllinen työaika, liukuvat työajat, lisä- ja ylityöt, varallaolot ja päivystykset, lepoajat, vuorotyöajat. Kaikkia työaikalain kohtia ei voi kuitenkaan sopia työehtosopimuksella, kuten esimerkiksi lisä- ja ylityön määrittelyä. Työaikalaisissa säännölliseksi työajaksi on määritelty 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa, mutta varsinkin toimihenkilöiden työehtosopimuksissa on sovittu poikkeavasti 7,5 tuntia päivässä sekä 37,5 tuntia viikossa säännölliseksi työajaksi. (Saarinen 2007, 1–3; Karttunen 2005, 90.)

#### **4.6 Vuosiloma, sairausloma ja muut vapaat**

Vuosilomaan sovelletaan pääsääntöisesti voimassa olevaa vuosilomalakia. Tämä on uudistettu vuonna 2005 huomioiden erityisesti määräaikaisia ja osa-aikaisia. Vuosilomalaissa on määriteltyä jokaisen työssä käyvän vuosiloma-oikeudet. Laissa on määritelty niin loman kertyminen kuin lomakaudetkin. Laissa määrätään myös lomien säästämistä. Jokainen työnantaja on siis velvollinen noudattamaan työntekijöidensä kanssa vuosilomalakia, ja laissa otetaan kantaa samalla lailla niin osa-aikaisiin kuin pitkässä työsuhteessakin oleviin kokoaikaisiin työntekijöihin, sillä kaikilla on oikeus pitää lomaa. (Pietinen-Björklund & Saarinen 2000, 301–304; Karttunen 2005, 109.)

Vuosilomasta kesäloman osuus eli 24 päivää pidetään lomakautena toukokuun alun ja syyskuun lopun välillä. Talviloman osuus voidaan antaa lomakauden ulkopuolella, mutta viimeistään ennen seuraavan lomakauden alkua. Poikkeustilanteissa, työntekijän ja työnantajan sopimuksella, voidaan myös kesäloman osuus siirtää myöhemmäksi, mutta tällöinkin se on annettava viimeistään ennen seuraavaa lomakauden alkua. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 314–318.)

Vuosilomaa kertyy kaksi tai kaksi ja puoli päivää lomanmääräytymiskuukaudessa riippuen työntekijän työsuhteen pituudesta. Täydeksi lomanmääräytymiskuukaudeksi katsotaan sellaiset kuukaudet, joissa työpäiviä on tullut 14. On olemassa myös toinen sääntö, jota noudatetaan, jos työpäiviä ei tule tarpeeksi. Osa-aikaisille työntekijöille tyypillisenä lomankertymissääntönä pidetään 35 tunnin sääntöä. Tällöin lomanmääräytymiskuukausi katsotaan täydeksi, kun työ tunteja tulee kuukauden aikana 35. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 304–307.)

Lomapalkan peruseriaate on, että työntekijän kuuluu saada lomalla ollessaan sama palkka, jonka olisi työssä ollessaan saanut. Vuosilomalaisissa erotetaan kaksi erilaista vuosilomapalkkaa, viikko- ja kuukausipalkkaiset työntekijät sekä ne, joilla on jokin muu palkkausmuoto. Normaali kuukausipalkkainen voi kuulua kumpaankin laskentasääntöön, jos hänelle maksetaan normaalin kuukausipalkan päälle esimerkiksi provisioita tai muita palkanlisiä. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 323–327.)

Kuukausipalkkaisen lomapalkka määräytyy aina lomaa edeltävän palkan mukaisesti. Kuukausipalkkaisellekin kuuluu maksaa loman ajalta kiinteät ja säännöllisesti maksettavat työsopimuksessa tai työehtosopimuksessa sovitut lisät, jollaisia voivat olla esimerkiksi provisiot tai erilaiset lisät. Sen sijaan taas lakiin perustuvia lisiä tai ylityökorvauksia ei oteta huomioon vuosilomapalkkaa laskettaessa. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 324–326.)

Muiden kuin viikko- tai kuukausipalkkaisten lomapalkka lasketaan vuosilomalin mukaisesti, ja lisäksi useimmissa työehtosopimuksissa otetaan kantaa esimerkiksi tuntipalkkaisten vuosilomapalkan laskentaan. Pääsääntöisesti työntekijän lomapalkka lasketaan keskimääräisistä lomanmääräytymisvuoden ansioista. Lomanmääräytymisvuoden ansiot jaetaan lomanmääräytymisvuoden tehdyillä työtunneilla. Tähän sovelletaan lisäksi eri työehtosopimusten ja eri palkkausmuotojen eroja. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 326–329.)

Työsuhteen päättyessä on työntekijällä oikeus saada korvaus ansaitsemistaan lomista, joita ei ole ehtinyt pitää työsuhteen aikana. Pitämättömien lomien kor-

vaus maksetaan samalla lailla kuin lomat olisi maksettu pidettäessä. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 334–337.)

Työntekijän sairastuessa on työnantajalla velvollisuus maksaa palkkaa työso-  
pimuslain mukaisesti, mikäli työntekijän työsuhde on kestänyt vähintään kuu-  
kauden. Alle kuukauden työsuhteessa olleelle maksetaan sairausajan palkkaa  
50 % normaalipalkasta. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus maksaa  
vain seitsemän arkipäivää sairausajan palkkaa, mutta useimmissa työehtoso-  
pimuksissa on sovittu huomattavasti pidemmistä palkanmaksujaksoista. (Pie-  
tinen-Björklund ym. 2000, 349–360.)

Yleisesti ottaen työntekijä on oikeutettu samaan palkkaan sairaana ollessaan  
kuin olisi työssä ollessaan saanut. Työnantajan menetykseksi koituu yleisesti  
ottaen vain sairastumispäivä ja yhdeksän sitä seuraavaa sairauspäivää, minkä  
jälkeen Kansaneläkelaitos maksaa päivärahaa sairaudesta työnantajalle. Näin  
ollen työntekijä saa normaalia palkkaa, josta työnantaja on maksanut vain pal-  
kan ja päivärahan erotuksen. Kansaneläkelaitos laskee päivärahan suuruuden  
yleensä verotuksessa vahvistettujen tulojen pohjalta, mutta haluttaessa päivä-  
raha lasketaan myös sairautta edeltävien kuuden kuukauden tulojen mukaan,  
mikäli tulot ovat oleellisesti muuttuneet. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 360–  
368.)

Työsopimuslaissa on määritelty myös työntekijän oikeudesta jäädä kotiin hoi-  
tamaan sairasta alle 10-vuotiasta lasta enintään neljäksi päiväksi. Laissa tätä  
poissaolo-oikeutta kutsutaan tilapäiseksi hoitovapaaksi, joka lain mukaan on  
palkatonta. Lähes kaikissa työehtosopimuksissa tämä kuitenkin on sovittu pal-  
kalliseksi ajaksi, johon sovelletaan samoja korvauseriaatteita kuin sairaus-  
ajan palkkaankin. Työehtosopimuksissa lähtökohdat on kuitenkin määritelty  
tiukkaan ja säännökset ovat tiukat muun hoidon järjestymisen kannalta. Hoito-  
vapaata voi pitää vain toinen vanhemmista kerrallaan. (Pietinen-Björklund ym.  
2000, 370–371.)

Puhuttaessa perhevapaista tarkoitetaan erityis-, äitiys-, isyys- ja vanhempain-  
vapaata sekä hoitovapaata, osittaista hoitovapaata ja tilapäistä hoitovapaata.

Perhevapaiden pituudet on määritelty sairausvakuutuslaissa, mutta vapaat on alun perin määritelty työsopimuslaissa.

#### **4.6 Muut työntajan velvollisuudet**

Palkanmaksajan velvollisuutena on hoitaa työntekijän palkasta monia eri vähennyksiä, joista tutuimpana ennakonpidätys, jonka palkanlaskija siis pidättää hänelle toimitetun verokortin mukaisesti. Ennakonpidätyksen lisäksi työnantajan velvollisuutena on vähentää eläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Näiden lisäksi vähennetään muun muassa ulosotto- ja ay-maksuja. (Syvänperä ym. 2008, 53.)

Ennakonpidätyksen tarkoituksena on periä työntekijöiltä enakkoon verovuoden verot ja maksut (Pietinen-Björklund ym. 2000, 478). Työnantaja laskee ennakonpidätyksen työntekijän kokonaispalkasta, ennen kuin saa selville työntekijälle maksettavan rahapalkan. Ennakonpidätys toimitetaan verokortin mukaisesti joko kausilaskennan tai kumulatiivisen laskennan mukaisesti. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 549–552.)

Työnantaja on velvollinen maksamaan jokaisesta työntekijästään eläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksuja. Palkanmaksaja saa kuitenkin vähentää osan maksuista työntekijän palkasta, jolloin työntekijä itse maksaa osan maksuista. Työntekijältä perittävien maksujen suuruus määräytyy kyseiselle vuodelle määrätyn prosentin mukaan. Palkanlaskijan velvollisuudeksi on kuitenkin asetettu tietynlainen vähennysten etuoikeusjärjestys, jota tulee noudattaa aina. Etuoikeusjärjestys on kehitetty vähennysten saajien eduksi, mikäli palkan- saajan palkkatulo ei riitä kattamaan kaikkia vähennyksiä. (Syvänperä ym. 2008, 54–55.)

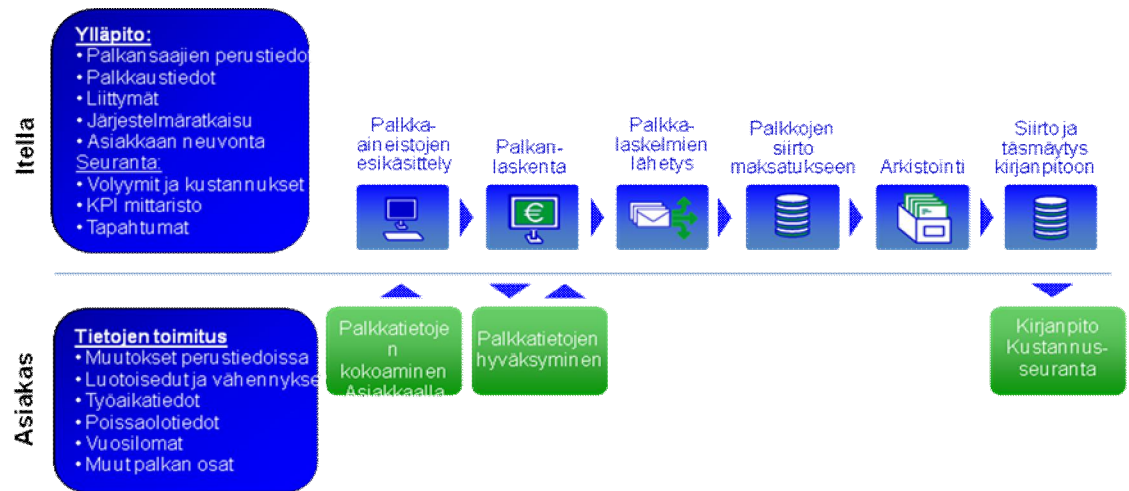
Irtisanomisajat on määritelty työsopimuslaissa, mutta monet työehtosopimukset ovat tehneet omat sopimuksensa irtisanomisajoista. Irtisanomisajan pituuteen vaikuttaa työsuhteen pituus. Työntekijällä on normaali työntekovelvoite irtisanomisajalla, elleivät työntekijä ja työnantaja ole muuta sopineet. Työnan-

tajalla on kuitenkin normaali palkanmaksuvelvollisuus, vaikka työntekovelvoitteesta olisikin luovuttu. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 417–418.)

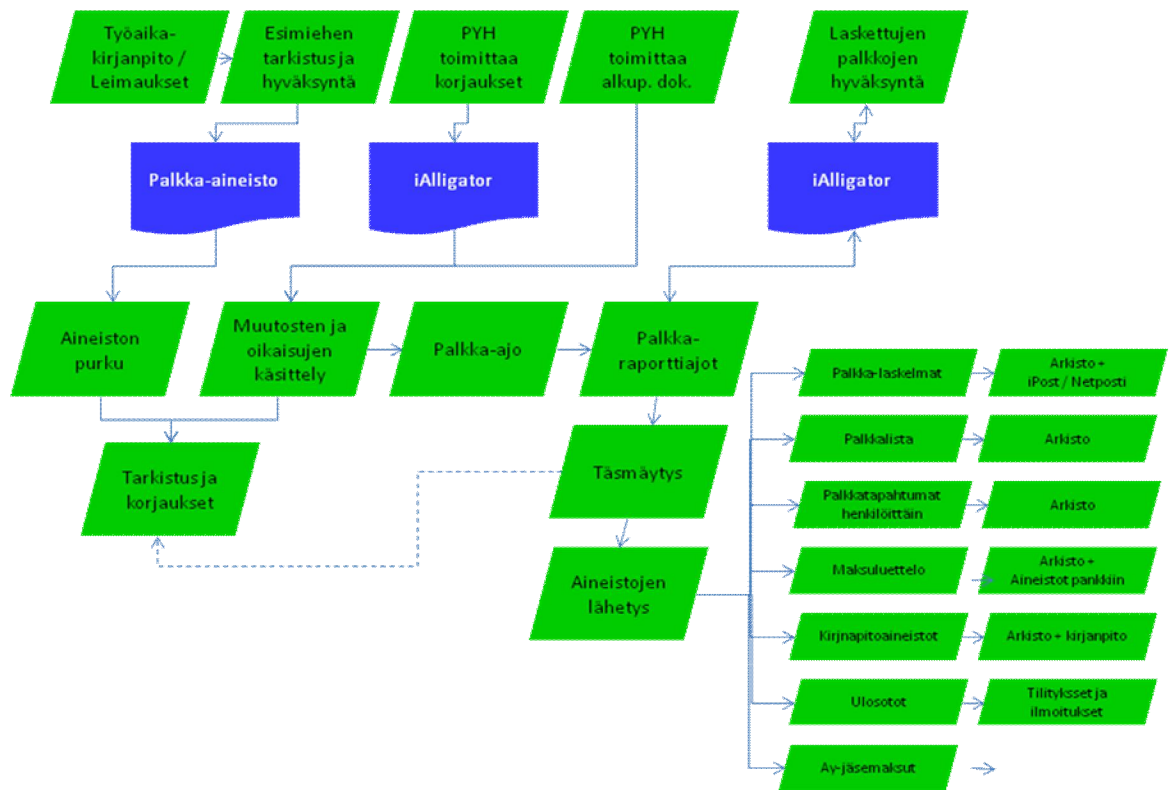
Irtisanomisajan palkka on pääsääntöisesti samansuuruinen kuin työntekijän normaali palkka ennen irtisanomista. Poikkeuksena tilanteet, joissa on sovittu, ettei työntekijällä ole työntekovelvoitetta, voidaan irtisanomisajan palkasta sopia, ellei työehtosopimus määrää asiasta. Irtisanomisajalta kertyy normaalisti lomaoikeutta, eli työntekijällä on oikeus saada irtisanomisajaltakin lomakorvaus. Vuosiloma voidaan kuitenkin sopia pidettäväksi irtisanomisaikana, jolloin työnantajan ei tarvitse maksaa lomista erillistä lomakorvausta. Irtisanomisajan ulkopuolelle lomiamia ei kuitenkaan voida sopia, vaan työnantajan on pakko maksaa pitämättömistä lomista lomakorvaus. (Pietinen-Björklund ym. 2000, 418–419.)

Työnantaja, joka on kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollinen, on ennakkoprintälain mukaan palkkakirjanpitovelvollinen (Eskola 2004, 152). Palkkakirjanpito on osa pääkirjanpitoa ja siihen tulevat erittelyt palkkojen tapahtumista. Palkkakirjanpitoon kirjataan muun muassa rahapalkka, luontoisedut, muut etuudet, työkorvaukset, käyttökorvaukset, eläkkeet, sairausvakuutuslain mukaiset etuudet, sosiaaliturvamaksu ja verovapaat korvaukset. Näiden lisäksi yrityksen on pidettävä vuosilomalakikirjanpitoa, josta käyvät ilmi kaikki lomiin liittyvät rahalliset sekä pituudelliset seikat. (Eskola 2004, 152.)

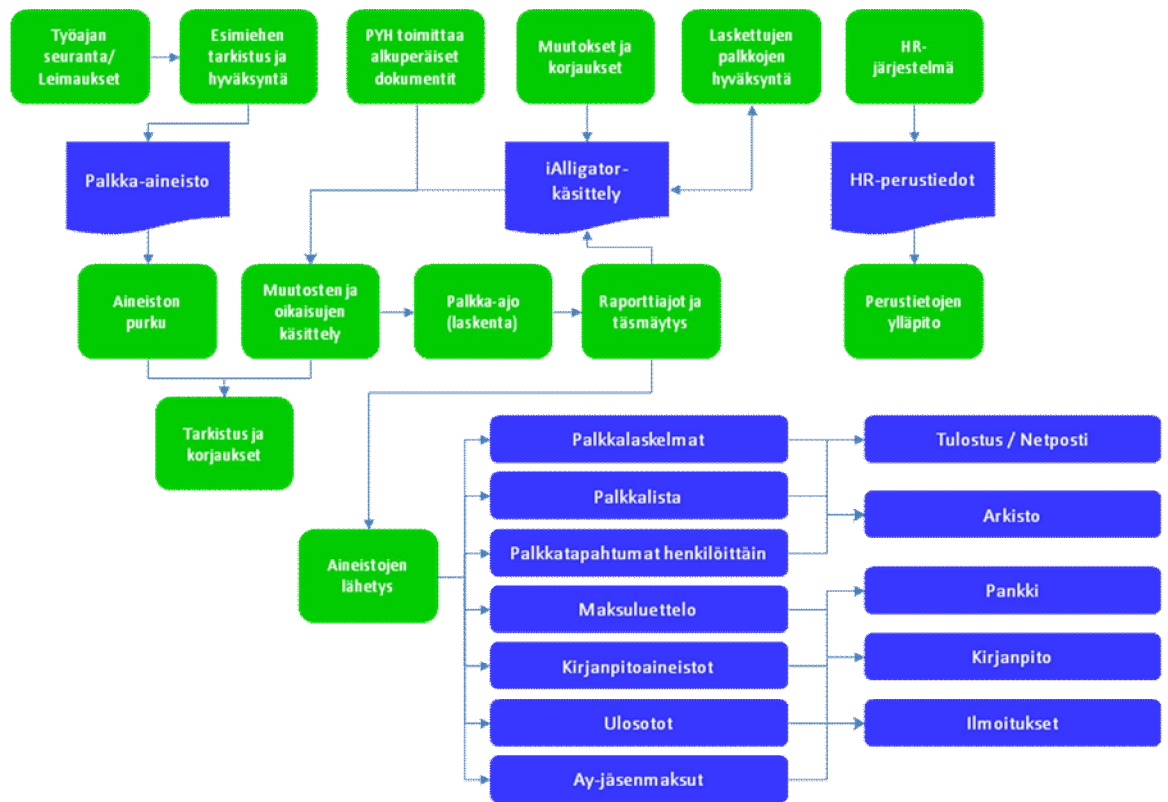
## 4.7 Esimerkkejä palkanlaskennan prosessista



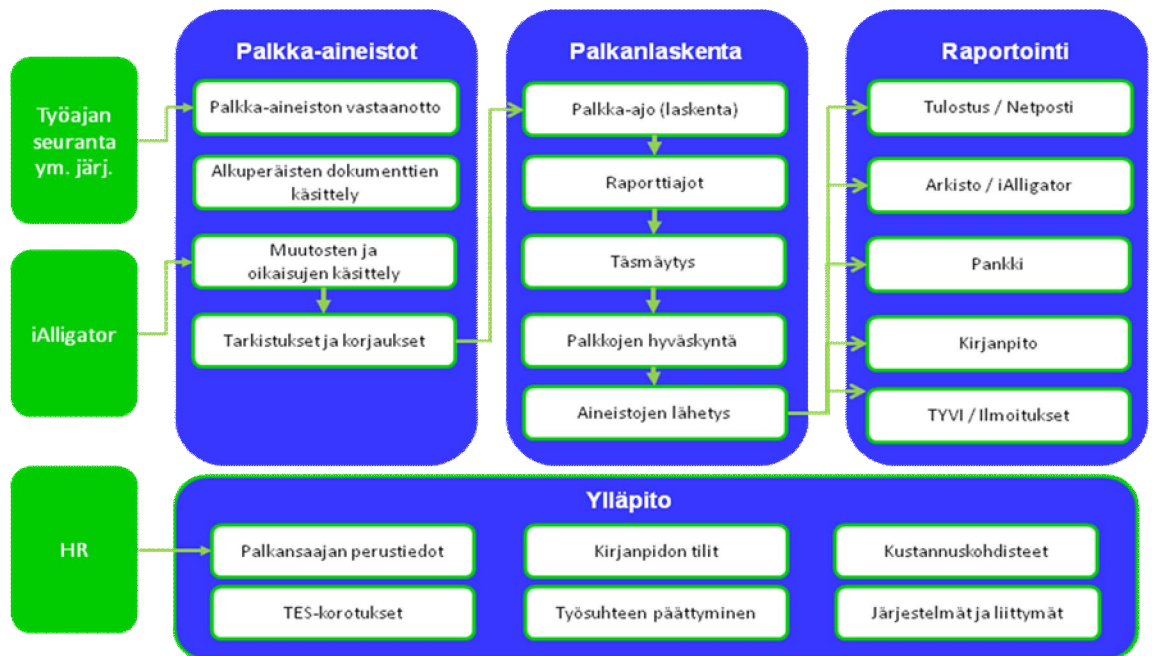
KUVIO 4.



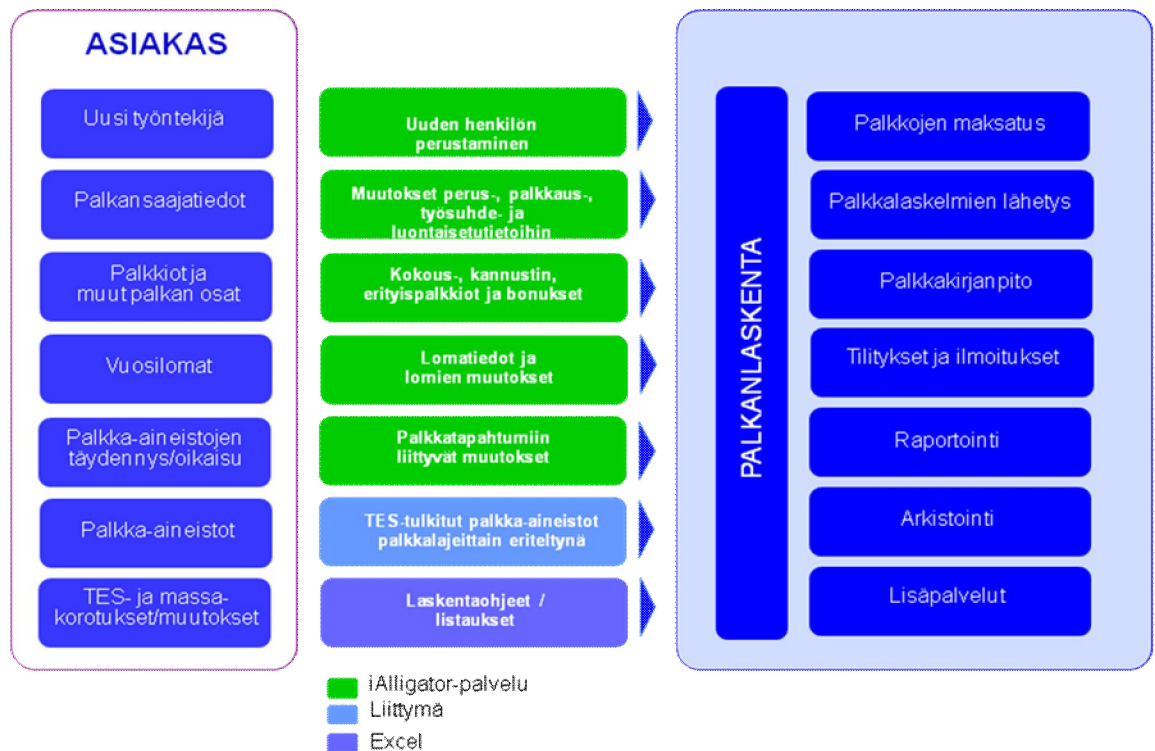
KUVIO 5.



KUVIO 6.



KUVIO 7.



**KUVIO 8.**

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Haastattelumuotona käytettiin avoimia haastatteluja, joissa annettiin haastattelutavan kertoa annettujen teemojen kautta palkanlaskennasta ja laadusta sekä näihin liittyvistä aiheista. Kolmen eri yrityksen/konsernin edustajia haastateltiin liittyen opinnäytetyöhön. Yritykset olivat Itella Information Oy, Itella Oyj ja SOK-yhtymä.

Teemoina toimivat hieman eri painoarvoilla samat aiheet kaikissa haastattelussa eli laatumittaaminen, palkanmaksun hallinta ja toimitus, aikataulutus, materiaalin toimitus, järjestelmät. Painoarvojen vaihtelu johtui siitä, että nämä haastattelut käytiin läpi avoimesti, ei tiukasti haastattelurunkoa noudattaen. Näin jokainen haastateltava luonnollisesti korosti heille itselleen tärkeitä asioita.

Olimme laatineet myös valmiiksi tarkentavia kysymyksiä, kuten esimerkiksi:



- Kuinka tunnistatte laatuvirheen/poikkeaman ja kuinka käsittelette sen?
- Kuinka tulkitsette, milloin materiaali on toimitettu ajoissa? (Esimerkiksi, kun ajanseurantaleimat saapuvat vai kaikki mahdollinen materiaali on saapunut palkanlaskentaan?)
- Tuleeko paljon selvityspyyntöjä? Niiden käsittely ja vasteajat?

Haastatteluissa on tunnistettavissa, että Itella Informationilla pääpaino oli laatumittaamisessa ja tämän integroimisessa järjestelmiin, Itella Oyj:lla pääpaino materiaalin tehokkaassa toimittamisessa ja tämän aineiston hyväksikäyttö raportoinnissa. SOK-yhtymällä pääpaino vuorostaan oli palkanlaskennan prosessien tehostamisessa.

Lisäksi haastateltavia pyydettiin esittelemään heidän palkanlaskentansa prosesseja ja mahdollisia laatumittareita. Itella Information esitteli heillä osto-, myyntireskontran ja kirjanpidon käytössä olevat laatumittarit. Palkanlaskennan prosesseja emme nähneet tarpeelliseksi heidän esitellä, sillä opinnäytetyötä tehtäessä työskentelimme molemmat heidän palkanlaskentayksikössään. Itella Oyj esitteli palkanlaskennan prosessejaan ja SOK-yhtymä esitteli sekä palkanlaskennan prosessejaan että laatumittareitaan.

## **5.1 Palvelu palveluntarjoajan näkökulmasta**

Haastattelimme Itella Informationilla kehitys- ja palkkahallinnon päällikköä Pasi Jalosta ja tiiminvetäjä Mirikka Juotasniemeä. Haastattelulle ei ollut laadittu tiettyä runkoa, vaan tarkoitus oli käydä teemojen kautta vapaata keskustelua. Pasi Jalonen esitteli samassa yhteydessä meille Itella Informationin käyttämät mittarit osto-, myyntireskontraan ja kirjanpitoon. Keskustelussa päällimmäiseksi teemaksi nousi laatumittaaminen palkanlaskennassa ja tämän mahdollinen integrointi järjestelmiin. Pasi Jalosen esittelemät mittarit olivat hyvin teknisesti toteutettuja, joten virheiden mahdollisuus on saatu ainakin manuaalisten toiminnoissa karsittua minimiin. Esille nousi myös heidän kiinnostuksensa siitä, että laatumittaamisella saadaan mahdollisesti tehostettua ja yhtenäistettyä palkanlaskijoiden työvaiheita. Palkanlaskentayksikkö on aikaisemmin pohtinut tarvetta mahdolliselle laatukäsikirjalle, mutta sitä ei kuitenkaan ryhdytty tekemään johtuen siitä, että ei ollut henkilöä, jolla olisi aikaa ja taitoa toteuttaa kyseinen projekti. Laatukäsikirjaa oli harkittu muun muassa apuvälineeksi työ-

vaiheiden tehostamiseen. Haastattelussa korostui myös yrityksen kasvava tarve todistaa ja tehostaa laatua sekä ulkoisesti että sisäisesti. Tämän lisäksi käytiin avoimia keskusteluja palkanlaskentayksikön palkanlaskenta-asiantuntijoiden kanssa.

## **5.2 Palvelu konsernin sisäisen tarjoajan näkökulmasta**

Vierailimme myös Espoossa S-Ryhmän talouspalvelukeskuksessa haastatellamassa palkkahallinnon palvelukeskuspäällikkö Irma Hentusta sekä HR-palveluiden palvelupäällikkö Kirsi Granqvistia. Haastattelun yhteydessä Irma Hentunen ja Kirsi Granqvist esittelivät heidän laatumittareitaan ja talouspalveluksen organisaatiota. SOK-yhtymän palkanlaskennan laatumittaamisella tavoitellaan kokonaisuudessaan prosessien tehostamista lähtien asiakkaan syöttämistä palkkatiedoista aina maksatukseen saakka. Osa heidän asiakkaitaan on antanut positiivista palautetta laatumittaamisesta. He ovat kokeneet laatumittaamisen hyväksi työkaluksi tehostaa toimintojaan laatupoikkeamien välttämiseksi palkkojen tulkinnassa ja tietojen ilmoittamisessa palkanlaskentaan. Toisaalta osa asiakkaista pitää epämiellyttävänä, että heidän laatupoikkeamiaan seurataan ja raportoidaan heille. Irma Hentunen toteaa muun muassa seuraavaa:

”Joka asiakaspalaverissa otetaan laatupoikkeamat esille, jotkut tykkäävät käsitellä niitä tosi tarkasti, että katsotaanpas ja kysyvät oikein, missä heidän esimiehensä ovat tehneet virheitä, osaatteko analysoida vähän. Ja he haluavat selvästi keskustella ja haluavat ottaa asian esiin ensi palaverissa. Ja sitten jotkut asiakkaat ilmoittavat vain, että me katsotaan nämä sitten myöhemmin.”

Sok-yhtymässä tehdään kuukausittain palkanlaskennan laatumateriaalista jokaisesta asiakkaasta asiakaskohtaiset tulkinnot. Kirsi Granqvist esitteli tarkemmin, kuinka he käsittelevät ja tulkitsevat ns. raakamateriaalia. Haastattelun loppupuolella käytiin läpi palkanlaskijoiden kokemuksia laatumittaamisesta. Onko tämä aiheuttanut enemmän työtä vai päinvastoin? Tiivistettynä palkanlaskijat olivat aluksi kokeneet tämän lisäävän työtä, mutta pidemmällä aikavälillä hyödyt on huomattu. Kun laatumittaamisille voidaan todeta, että asiakas tekee toistuvasti samoja laatupoikkeamia, jotka lisää palkanlaskijan työtä,

pystytään näihin puuttumaan tehokkaammin. S-ryhmän talouspalvelukeskussa on tehty järjestelmällistä palkanlaskennan laatumittaamista noin vuoden verran.

### **5.3 Palvelu asiakkaan näkökulmasta**

Teimme videohaastattelun Itella Oyj:n HR-director Heikki Junnilan kanssa. Tässä lyhyessä, mutta intensiivisessä haastattelussa Heikki Junnila esitteli meille Itellan palkanlaskennan prosessit ja raportointimallit. Itella konsernin palkanlaskenta on ulkoistettu ulkoiselle palveluntarjoajalle. Keskustelimme myös heidän kokemuksistaan ja vaatimuksistaan palveluntarjoajaa kohtaan. Heikki Junnila korosti erityisesti mahdollisuutta tehokkaaseen raportointiin, vaikka laskenta toteutetaankin ulkoisella toimijalla. Keskustelua käytiin muun muassa työehtosopimusten tulkinnasta. Tästä Itellalla oli selkeä linja: konsernin lakimiehet tekevät työehtosopimusten tulkinnan ja tarpeen vaatiessa kouluttavat esimiehet ilmoittamaan tarvittavat tiedot oikein tulkittuna palkanlaskentaan. Itella on Suomen suurimpia työnantajia, joten Itellalta lähtee kuukausittain satoja tuhansia palkkatapahtumia ulos palkanlaskentaan. Itellalla on käytössä tähän välitulointyökalu, joka tulkitsee palkkatapahtumat, ovatko ne oikeita, puutteellisia tai virheellisiä. Tämän avulla heidän on tarkoitus päästä käsiksi mahdollisiin laatueroihin ja reagoimaan tarvittavalla tavalla mahdollisimman pian. Yleisesti Heikki Junnilan kokemukset yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa ovat olleet myönteisiä.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSIA**

Tutkimuksessa käsiteltiin palkanlaskennan laatua kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat palveluntarjoaja ulkoisille asiakkaille, palveluntarjoaja konsernin sisäisille asiakkaille ja asiakkaan näkökulma laadusta. Palveluntarjoajalla ulkoisille asiakkaille tarkoitetaan toimistoa, joka tuottaa palkanlaskentapalvelua liiketoimintana ulkoisille asiakkaille, kuten esimerkiksi tilitoimisto. Palveluntarjoajalla konsernin sisäisille asiakkaille tarkoitetaan palkanlaskentapalvelua, joka tuotetaan konsernin sisällä liiketoiminnan tukitoimintona konsernin sisäi-

sille yrityksille (esimerkiksi talouspalvelukeskus). Asiakkaalla tarkoitetaan yritystä, joka vastaanottaa palvelua joko sisäiseltä tai ulkoiselta palkanlaskennalta.

## 6.1 Palveluntarjoajat

Palveluntarjoajat kokevat palkanlaskennan laadun moninaisempina, johon liittyvät asiakkaan toiveet, palveluntarjoajan sisäiset toimintatavat ja laadun tasaisuus. Palveluntarjoaja joutuu pohtimaan palvelunsa laadun asiakkaan näkökulmasta hyvinkin tarkkaan. Varsinkin Itella Information Oy:n asiakkaat ovat kaikki erilaisia ja useilta eri aloilta, eli kaikkien toiveet palvelun suhteen ovat täysin erilaisia. Tämä tuo omat haasteensa palveluntarjoajalle, joka yrittää tuottaa jokaiselle asiakkaalleen hyvää ja laadukasta palvelua. Jokainen asiakas on otettava omana yksilönä, jonka kanssa käydään palvelunostosopimusta tehtäessä läpi, mitä asiakas palvelulta odottaa. Itella Oyj:n osalta ongelmat ovat samanlaatuiset, mutta laajuudeltaan pienemmässä mittakaavassa, koska asiakkaina ovat oman konsernin yksiköt.

Kun palveluntarjoajalle tulee uusi asiakas, tulevat usein asiakkaan mukana vaatimukset laadusta. Nämä vaatimukset ovat varsinkin isoissa yrityksissä asiakaskohtaisia, mutta pienemmissä yrityksissä erityistarpeita voi myös esiintyä. Vaatimukset voivat olla millaisia vain, mutta tutkimuksen mukaan asiakkaan vaatimukset liittyvät pääasiallisesti aikatauluun, virheettömyyteen ja raportoinnin erityistarpeisiin. Jokaisella palveluntarjoajalla on omat toimintatavat, joita yritetään yhdistää ja sopeuttaa jokaiselle asiakkaalle sopiviksi. Tästä seuraakin monesti se, etteivät kaikki asiakkaat pidä palvelua yhtä laadukkaana. Toinen asiakas pitää erilaista palvelua laadukkaana kuin toinen, toiselle asiakkaalle laatu tarkoittaa erilaisia toimintatapoja kuin toiselle. Tämä asettaa haasteita palveluntarjoajalle, joka haluaisi olla kaikille asiakkailleen yhtä laadukas palveluntarjoaja. Pelkkään taloushallinnon tarjoamiseen keskittyminen ei siis riitä, vaan on otettava huomioon jokaisen asiakkaan omat toiveet ja tarpeet. On pyrittävä palvelemaan jokaista asiakasta yksilöllisesti.

Haastatelluilla palveluntarjoajilla on käytössä laatumittareita, jotka tutkimuksen mukaan olivat sisällöltään yllättävän samanlaiset verrattaessa ulkoisille asiakkaille ja sisäisille asiakkaille hyödynnettäviä mittareita.

Palveluntarjoajat haluavat toteuttaa toiminnassaan ennen kaikkea asiakkaan kanssa sovitut asiat, mutta lisäksi laadun tarkkailulla halutaan tarkkailla ja tehostaa toimiston sisäisiä toimintatapoja. Usein toimistoilla on ongelmana se, että samaa työtä tekevillä työntekijöillä ei ole yhtenäisiä toimintatapoja. Tästä johtuen laadun taso heittelee ja samaan työhön menevä aikakaan ei ole vakio. Jotta laatua voidaan mitata ja tarkkailla luettavalla tasolla, täytyy toimintatavat saada yhtenäisiksi. Sen jälkeen kun työvaiheet ovat yhtenäiset, voidaan tarkastella, ovatko nämä vaiheet tehokkaita ja mitä voisimme tehdä tehostaksemme toimintaa toimistossamme. Lopputuloksena tarkoitus on saavuttaa mahdollisemman tehokas työskentely halutussa laadun tasossa.

Sisäiset toimintatavat ja laadun tasaisuus kävelevät käsi kädessä. Palveluntarjoajat haluavat tähdätä tilanteeseen, jossa kuka tahansa heidän toimistonsa palkanlaskijoista tuottaa samantasoisen laadun työssään kuin viereinen palkanlaskija. Tämän saavuttamiseksi on toimiston tarkasteltava omia toimintatapojaan ja yhtenäistettävä niitä tarpeen tullen. Toimiston on tehtävä niin sanottu yhteiset pelisäännöt, jotta tavoite saavuttaisiin.

## **6.2 Asiakas**

Asiakas kokee palkanlaskennan laadukkuuden erityisesti aikataulun pitävyydessä, virheettömyydessä ja raportoinnin tehokkuudessa. Ihanteellisessa tilanteessa asiakas toimittaa aineiston työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten mukaan tulkittuna palveluntarjoajalle ja tämä käsittelee palkka-aineiston maksuvalmiiksi, maksaa palkat ja suorittaa tarvittavat oheistoiminnat, kuten tilitykset ja kirjanpitoaineiston aikataulussa ja virheettömästi. Aikataulun noudattaminen on tärkeää niin asiakkaan kuin palveluntarjoajankin kannalta. Aikataulussa pysyminen on niin sanotusti kahden kauppa. Mikäli asiakas noudattaa omaa aikatauluaan, on palveluntarjoajallakin mahdollisuudet saada palkat ajoissa laskettua ja maksettua. Näin palkansaajat saavat rahan-

sa aikataulun mukaisesti. Mikäli asiakas ei kuitenkaan noudata asetettua aikataulua, tuo se omat haasteet palveluntarjoajalle, joka joutuu hoitamaan omat tehtävänsä sovittua lyhyemmässä ajassa. Tällaisissa tilanteissa ei useinkaan ehditä miettimään palvelun laadukkuutta vaan pyritään saamaan palkat ajoissa valmiiksi, jolloin virheiden määrä usein kasvaa ja palkkoja joudutaan korjailemaan jälkikäteen.

Palkanlaskenta joutuu usein puristetuksi palkkakauden katkeamisen ja kirjanpidon raportointiaikataulun väliin. Palkansaajille maksupäivä on ehdoton aikaraja, josta ei palkanlaskennassa voi joustaa. Tilanne voi olla jopa, että kirjanpidon raportointi pitää tehdä palkkakaudelle paljon aikaisemmin kuin itse varsinainen maksupäivä. Tämä aiheuttaa haasteita palkanlaskentapalveluille ja etenkin palkanlaskennan järjestelmille. Osa on ratkaissut ongelman ajastetuilla ajoilla yön aikaan, ja toiset toimistot ovat vaatineet palkkaohjelmiaan tehostamaan palkka- ja raporttien ajojen nopeutta. Työvaiheiden tehostus ja automatisointi auttavat toimistoja pysymään annetussa aikataulussa ilman, että kuormitetaan kohtuuttomasti henkilökuntaa.

Asiakas luonnollisesti haluaa täysin virheetöntä aineistoa, ja palkanlaskennassa virheet nousevatkin usein melko räikeästi näkyviin johtuen siitä seikasta, että näkyvin osa tuotettavasta työstä menee työntekijöille palkan ja palkanlaskelman muodossa. Tutkimuksen mukaan kuitenkin suurin osa virheistä palkanlaskennan työvaiheissa tehdään heti alkupäässä asiakkaan toimesta. Jos asiakkaalla on käytössä ajanseurantajärjestelmä, tapahtuu leimausvirheitä, ja muut tyyppilliset asiakkaan tekemät virheet koskevat työehtosopimuksen tulkin-  
taa ja virheellistä toimintaa esimiehen/hyväksyjän toimesta. Palkanlaskennassa ehdottomasti eniten virheellistä materiaalia tuottavat manuaaliset toiminnot. Automatiikan pettäessä toki virheiden määrä on lukumäärällisesti suurempi, mutta silloin sama virhe toistuu useita kertoja. Hyvällä ja toimivalla laadun seurannalla saavutetaan etu, että toimisto ja asiakas pystyvät tarkastelemaan, missä palkanlaskennan työvaiheessa virhe tapahtuu ja reagoimaan tähän laatu-  
poikkeamaan asianmukaisella tavalla.

Palkanlaskentaan liittyvästä raportoinnista lähes kaikki asiakkaat pitävät tarpeellisena saada seurantaan palkanlaskennan peruseräraportit, kuten palkkata-

pahtumat, maksuluettelot, palkkalaskelmat, palkkalista sekä tilastointiin ja vuosi-ilmoituksiin liittyvät raportit. Nämä tarjotaankin usein jo palveluntarjoajan toimesta ilman erityisvaatimuksia asiakkaalta. Jos asiakkaalle ei ole käytössä henkilöstöhallintajärjestelmää, joka mahdollistaisi tehokkaan raportoinnin, haluaa asiakas myös henkilöstöhallinnon raportteja palkanlaskennasta, kuten esimerkiksi yrityksen henkilöstömäärä ja henkilöstön vaihtuvuus. Lisäksi asiakkaalla on toimialasta ja koosta riippuen erityistarpeet koskien raportointia. Toimialasta riippuvat raportit voivat olla esimerkiksi tiettyjen työehtosopimukseen tai paikalliseen sopimukseen sidottuja euromääräisiä lisiä tai tuntiseurantaa, joita halutaan tarkastella joko tietyllä aikavälillä tai erikseen pyytäen. Raportoinnissa yrityksen kokoon liittyvät mahdolliset ilmoitusvelvollisuudet eri tahoille, kuten luottamusmiehille ja tilastokeskuksille.

## 7 POHDINTA

Tutkimuksessa ilmeni varsin selkeästi, että ei ole vain yhtä ainutta laatutekniikkaa tai mittaria palkanlaskentaan, vaan keinoja on aivan yhtä paljon kuin laadunhallintaan yleisesti löytyy mittareita ja tekniikoita. Toiset luonnollisesti ovat vähän heikommin soveltuvia tälle alalle kuin toiset. Yrityksien tulisi pohtia, mitä haluavat saavuttaa mittaamisella ennen kuin kehittävät mittareita. Yrityksellä voi olla myös useita tavoitteita laatumittaamiselle. Useimmiten tavoitteet lienevät omien prosessien tehostamisessa tai myynnin ja markkinoinnin tuessa. Jos tavoitellaan molempia, täytyy muistaa, että laatumittarit eivät ole hyödyllisiä myynnin tukena, elleivät tulokset ole hyviä. Tämä tarkoittaa sitä, ettäärkevin tapa on hyödyntää ensin omien prosessien tehostamisessa laatumittareita. Sen jälkeen kun prosessit tuovat haluttuja tuloksia, voidaan käyttää laatumittareita myös myynnin ja markkinoinnin apuvälineenä.

Laatumittareissa olisi hyvä käyttää aina kun mahdollista järjestelmiä avuksi sekä mittaamisessa että tulkinnessa. Palkanlaskennassa tämä ei kuitenkaan aina ole mahdollista. Mittarit, kuten aikataulun pitävyys, saadaan suoraan järjestelmistä, sillä mittaava asia on kellonaika. Ainoastaan silloin kun mittari ei anna haluttuja tuloksia, täytyy pohtia, mistä johtuu, että aikataulut eivät pidä.

Palkanlaskennassa ilmenneiden virheiden määrää mitattaessa järjestelmät eivät pysty tulkitsemaan virhettä suoraan, koska yleensä virhe todetaan vasta palkanlaskennan jälkeen. Tällöin virheen kirjaaminen on manuaalinen toiminta, joka on yksi työvaihe lisää palkanlaskijalle. Jotta laatumittaaminen olisi tehokasta, tulisi tämä työvaihe saada integroitua palkanlaskijan työhön mahdollisimman hyvin. Muuten voi käydä joko niin, että palkanlaskija ei kirjaa kaikkia virheitä, mitä kuuluisi, tai prosessien tehostamisella onkin päinvastainen vaikutus, eli palkanlaskijalla kuluu liian kauan työaika virheiden kirjaukseen.

Työvaiheet ovat tärkeimmät ominaisuudet, kun pohditaan, kuinka todistetaan asiakkaille kaikkien työntekijöiden työn samantasoinen laatu. Jo ennen laatumittareiden käyttöönottoa tulisi yrityksen kartoittaa palkanlaskijoiden työvaiheet. Kun pyritään siihen, että laatu on yhdenmukaista, täytyy palkanlaskijoiden toimia saman kaavan mukaan. Laatumittarit ovat myös hyvä tuki työvaiheiden tarkkailuun ja hallintaan. Kun laatumittamisessa ilmenee palkanlaskijan tekemä laatu poikkeama, voidaan analysoida, mistä virhe johtuu, onko palkanlaskija toiminut sovittujen työhjeiden mukaan. Mikäli palkanlaskija ei ole toiminut ohjeiden mukaan, ohjeistetaan oikea työvaihe. Jos palkanlaskija on toiminut ohjeiden mukaan, analysoidaan, kuinka työvaihetta voidaan tehostaa, jotta laatu poikkeamia kyseisessä tilanteessa ei esiintyisi enää tulevaisuudessa. Näin saadaan palkanlaskijoille yhtenäiset työtavat ja näitä tehostamalla saadaan aikaan tavoiteltu yhtenäinen laadun taso palkanlaskentaan.

Tutkimuksen tuloksissa on nostettu esiin asiakkaalle tärkeitä asioita palkanlaskennassa. Nämä yksinään eivät toimi syinä palkanlaskennan ulkoistamiselle, vaan ratkaisevat tekijät ovat laatu ja hinta yhdessä. Ulkoistamisella tavoitellaan useimmiten etupäässä kustannussäästöjä ja tämän antamisessa raameissa parhainta mahdollista laatua. Tämän asian myötä laatumittamisella olisikin hyvä tavoitella enemmän tehokasta kuin täydellistä laatua. Täydellinen ja virheetön palkanlaskenta on kalliimpaa ja ei näin kaikkein kannattavinta palveluntarjoajalle, kun taas tehokas ja paras mahdollinen laatu ilman, että kustannukset kohoavat, antavat mahdollisuuden korkeaan laatuun sekä kilpailukyiseen hintaan.



## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin – metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell.
- Dickmann, M. & Tyson, S. 2005. Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review* volume 34 issue 4. 451-467. Viitattu 17.11.2010. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald.
- Eskola, A. 2004. Palkka – Työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark.
- Helsilä, Martti. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Prima.
- Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet – Yrittäjän, työnantajan ja työntekijän näkökulmat. Hamina: Kotkan Kirjapaino.
- Kleiner, B. & Mou, R. 2006. Duty of care involving outsourced payroll. *Information Management & Computer Security* volume 14 issue 3. 284-293. Viitattu 16.11.2010. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Emerald.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatu! – Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell.
- Pietarinen-Björklund, A. & Saarinen, M. 2000. Palkkahallinnon käsikirja 2000. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Silén, T. 1998. Laatu johtaminen – menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Syvänpää, O. & Turunen, L. 2008. Palkkavuosi. 3. p., uud. p. Helsinki: Edita Prima.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. p., uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino.