



# Laadunseurannan kehittäminen SOK Palveluäs- sän palkkahallinnossa



Hänninen, Sini

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Laadunseurannan kehittäminen SOK Palveluässään palkkahallinnossa**

Sini Hänninen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2010

Sini Hänninen

Laadunseurannan kehittäminen SOK Palveluässä palkkahallinnossa

Vuosi 2010 Sivumäärä 56

---

Laadun merkitys yritysten toiminnassa on kasvanut vuosien mittaan. Laatujohtamisen ja laadunseurannan avulla on mahdollista kehittää yrityksen toimintaa asiakasystävällisempään ja tehokkaampaan suuntaan. Laadua ja laatupoikkeamia seuraamalla päästään käsiksi prosessien ongelmakohtiin, jolloin ongelmiin on helpompi puuttua ja etsiä ratkaisuja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää SOK Palveluässä palkkahallinnon tämänhetkistä toimintaa laadunseurannan osalta. Tavoitteena oli selvittää, mikä palkkahallinnossa tehtävässä laadunseurannassa on tällä hetkellä hyvää sekä mitkä ovat sen suurimmat ongelmat ja kehittämisen kohteet. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan selville, miten laadunseuranta toimii työkaluna, miten laadunseuranta hyödynnetään jokapäiväisessä työssä sekä mitkä ovat laadunseurannan suurimmat kehittämisen kohteet.

Tämä tutkimus on tehty käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä SOK Palveluässä palkkahallinnosta. Haastattelujen lisäksi lähetettiin sähköinen kysely yhdeksälle asiakasyritysten edustajalle. Haastattelujen ja sähköisen kyselyn avulla kartoitettiin henkilöstön ja asiakkaiden kokemuksia laadunseurannasta osana toimintaprosesseja. Saatujen tulosten perusteella selvisi laadunseurannan tämänhetkinen tila osana palkkahallinnon toimintaa. Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu useisiin laadunseurannasta ja laatujohtamista sekä yritysten prosesseja käsitteleviin lähdeiteksiin.

Laadunseurannan nykytilaan ollaan pääosin tyytyväisiä sekä palkkahallinnossa että asiakasyritysten henkilöstöosastoilla. Laadunseuranta on jo tähän mennessä vähentänyt laatupoikkeamien määrää palkanlaskijoiden ja asiakasyritysten esimiesten osalta, mutta tehtävää riittää vielä laatupoikkeamien minimoimiseksi. Palkkahallinnossa laadunseurannan tavoitteita ja merkitystä koko yrityksen toiminnalle pitäisi käydä koko palkkahallinnon osaston kanssa yhdessä läpi nykyistä useammin. Palkanlaskijoiden motivaation kannalta on tärkeää, että palkanlaskijat ymmärtävät työnsä tärkeyden ja heidät otetaan mukaan kehittämään palkanlaskennan prosesseja laatupoikkeamien vähentämiseksi.

Asiakasyrityksissä painotettiin laadunseurannan ratkaisukeskeisyyttä ongelmakeskeisyyden sijaan. Laadunseurannan avulla pitää etsiä entistä aktiivisemmin ratkaisuja esiin tulleisiin ongelmiin. Laadunseurannan läpikäymistä yhdessä asiakaspalavereissa pidetään erittäin hyvänä käytäntönä. Yhdessä läpikäymällä on mahdollisuus kysyä lisäkysymyksiä laadunseurantaan ja laatupoikkeamiin liittyen. Asiakasyrityksillä on vielä kehitettävää laadunseurannan hyödyntämisessä esimiesten ohjeistuksessa ja koulutuksissa. Kyselyn perusteella sai kuvan, että laadunseuranta ei hyödynnetä niin hyvin esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laadun parantamisessa kuin olisi mahdollista. Laadunseuranta on kuitenkin tarkoitus hyödyntää palkanlaskennassa sekä asiakasyrityksissä toiminnan kehittämisessä niin paljon kuin vain mahdollista.

Asiasanat laatu, prosessi johtaminen, mittaaminen, strategia

Sini Hänninen

### Developing of Quality Control in SOK Palveluässä Payroll Computation

Year

2010

Pages 56

---

The significance of quality has grown in the operations of companies over the years. Using quality management and quality control it is possible to develop the operations of a company towards a more customer friendly and effective direction. Following the quality and the defects of quality it enables to intervene in the problems of processes and then it is easier to find solutions to the problems.

The objective of this thesis is to establish the current actions of quality control made in SOK Palveluässä payroll computation. The purpose is to discover what is good in the quality control and what are the biggest problems of development. This thesis tries to discover how quality control acts as a tool, how quality control has been put to good use and what are quality control's biggest purposes of development.

This investigation has been conducted using the qualitative research method. For the investigation six people from SOK Palveluässä payroll computation were interviewed. In addition to interviews an electronic survey was sent to nine representatives of customer companies. With the help of research the personnel's and customers' experiences of the quality control as a part of the action processes were detailed and the current situation of the quality control as a part of action became clear. The theoretical frame of reference of the study is based on many sources about quality management and the processes of companies.

The workers are mostly satisfied with the quality control both in payroll computation and in the customer companies. The quality control has already reduced the number of deviations in quality caused by the accountants and superiors in customer companies but there is still plenty of work to do to minimize the number of them. In the payroll computation the quality control's purpose and significance for the action of the whole company should be discussed more often than it is now. For the motivation of accountants it is important that they understand the importance of their work and are included in developing the processes of payroll computation to decrease the number of deviations in quality.

In the customer companies the personnel emphasized solution-centred quality control instead of problem-centred quality control. The quality control should be used more actively for searching for the solutions to the problems that have appeared. It is considered a good practice to discuss the quality control together at customer meetings where it is possible to ask further questions about quality control and the deviations in quality. The customer companies still have matters to develop in making good use of quality control for guiding and educating the superiors. According to the survey the quality control has not been made use of in developing the quality of the personnel management work as well as it could be. The quality control is going to be used in both payroll computation and customer companies in developing every action as much as possible.

Key words     quality, process management, measuring, strategy

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimus.....	8
	2.1 Tutkimuksen tavoitteet .....	8
	2.2 Tutkimusongelma .....	9
	2.3 Tutkimusmenetelmät.....	10
	2.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	11
3	SOK - Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta .....	11
	3.1 SOK Palveluässä Palkkahallinto .....	13
	3.2 Palkkahallinnon laadunseurannan prosessi .....	13
4	Laatu, prosessit ja mittaaminen yrityksissä.....	14
	4.1 Laadun merkitys yritykselle .....	16
	4.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta - TQM .....	16
	4.3 Laadun vaikutus kannattavuuteen .....	17
	4.3.1 Laadukustannukset .....	18
	4.3.2 Laadukustannusten seuranta .....	20
	4.4 Laadun mittaaminen.....	21
	4.5 Yrityksen prosessit ja prosessijohtaminen .....	21
	4.5.1 Prosessien kehittäminen .....	22
	4.5.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen .....	24
	4.5.3 Prosessien mittaamisen tarkoitus .....	26
	4.5.4 Tietojen keruu mittaamisessa .....	27
	4.6 Mittaustulosten raportointi.....	27
	4.7 Mittaaminen osana toimintaa .....	29
	4.7.1 Mittareiden päivittäminen.....	30
	4.7.2 Mittaamista hankaloittavat asiat .....	31
5	Laadunseurannan toteutuminen SOK:n Palkkahallinnossa .....	33
	5.1 Laadunseuranta osana päivittäistä työtä .....	34
	5.2 Laatupoikkeamien kirjaaminen Exceliin .....	36
	5.3 Virheistä oppiminen .....	36
	5.4 Laadunseurannan vaikutus omaan työhön .....	37
	5.5 Laadunseurannan vaikutus palkanlaskennan prosessiin .....	38
	5.6 Laadunseurannan tarkoitus palkkahallinnossa .....	40
6	Laadunseurannan vaikutukset asiakasyrityksissä .....	41
	6.1 Laadunseuranta esimiesten työssä sekä laatupoikkeamien määrä .....	41
	6.2 Laadunseurannan hyödyntäminen esimiesten ohjeistuksessa .....	43
	6.3 Laadunseuranta toiminnan kehittämisen apuvälineenä .....	44
	6.4 Laadunseurannan analyysien läpikäyminen.....	45

6.5	Asiakkaiden kehittämis ehdotukset laadun seurannan toimintamalliin .....	45
7	Yhteenveto .....	47
	Lähteet .....	51
	Liitteet .....	54
	Liite 1 Laadun seurannan prosessikaavio .....	55
	Liite 2 Tutkimuslomake työntekijöille .....	56
	Liite 3 Tutkimuskysymykset asiakkaille .....	57

## 1 Johdanto

Globalisaation ja viime vuosien taloustilanteen tiukkenemisen myötä yritysten toimintaympäristö on muuttunut huomattavasti. Tekniikka on kehittynyt ja käytössä on entistä parempia ja monipuolisempia työkaluja. Asiakkaat osaavat vaatia tuotteilta ja palveluilta paljon sekä ovat valmiita vertailemaan eri yritysten tarjontaa omien tarpeidensa mukaisesti. Kilpailu yritysten välillä kasvaa kovaa vauhtia, jolloin yrityksessä on osattava luoda hyvä strategia ja koko toimintaa on ohjattava systemaattisesti suunniteltuja tavoitteita kohti vähintään yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin kilpailijat.

Kilpailutilanteessa yritysten on tehtävä kaikkensa ja yritettävä olla alansa parhaita saadakseen asiakkaita ja pitääkseen toimintansa kannattavana. Kovan kilpailun keskellä ja tarjonnan kasvaessa, asiakkaat ovat muuttuneet kriittisemmiksi ja vaativammiksi, mikä asettaa yrityksille paineita. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on minimoitava virheet ja panostettava palveluiden ja tavaroiden laatuun. Samaan aikaan on kuitenkin oltava kustannustehokkaita ja yritettävä selvittää kuluista mahdollisimman edullisesti sekä tarjottava asiakkaille tuotteita ja palveluita kohtuulliseen hintaan. Laatuun panostamalla pystytään säästämään kuluja ja kallisarvoista aikaa, kun asiat tehdään kerralla oikein ja niin hyvin, että tuote tai palvelu täyttää asiakkaiden vaatimukset. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa tuotteen tai palvelun laadun lisäksi useat muutkin asiat. Tarvittavan laatutason saavuttamiseksi yrityksissä tarvitaan muun muassa osaamista. Ilman osaamista organisaation olisi hyvin haastavaa toimia ja olla parempi kuin kilpailijansa.

Laadun parantamisessa ja ylläpitämisessä tarvitaan osaamisen ja tieto-aidon lisäksi laatujohtamista, johon kuuluu muun muassa laadunhallinta, laadunvalvonta ja laadunseuranta. Laadun jatkuva parantaminen ja ylläpitäminen ovat monimutkaisia ja kokoaikaisia prosesseja, joiden eteen yrityksessä on tehtävä paljon töitä. Tärkeää on, että kaikki yrityksen työntekijät ja johto ovat sitoutuneita laadukkaaseen työhön ja työskentelytapoihin. Selkeät ja yhtenäiset tavoitteet ja toimintaohjeet auttavat työntekijöitä toimimaan laadun parantamisen edellyttämällä tavalla. Pitkällä aikavälillä laatuun panostamiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin kannattavuutena sekä asiakastyytyväisyytenä.

Jotta asiakkaille olisi mahdollista tarjota laadukkaita tuotteita ja jotta toiminta olisi kustannustehokasta, kaikkien prosessien on oltava kunnossa ja toimittava saumattomasti yhdessä toisiaan tukien. Prosessien mittaamisella ja seuraamisella saadaan helposti kattava kokonaiskuva prosessien tilasta sekä prosessien kehittämistarpeista. Mittaustuloksia voidaan käyttää toiminnan nykytilan selvittämiseen, kehittämistarpeiden löytämiseen sekä toiminnan kehittämisen seurantaan.

## 2 Tutkimus

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet

SOK:n Palveluässään palkkahallinnossa tehdään laadunseurantaa palkanlaskennan prosessista. Laadunseurannan avulla pyritään parantamaan palkanlaskennan laatua vähentämällä laatu-poikkeamien määrää ennaltaehkäisevästi. Palkanlaskennassa laatua on, että palkat saadaan ajallaan maksuun, palkat maksetaan oikein ensimmäisellä kerralla ja että viestintä palkanlaskijoiden ja sidosryhmien (muun muassa palkansaaajat, Kela, vakuutuslaitokset, asiakasyritysten edustajat) kesken toimii hyvin.

Laadunseurantaan kirjataan kaikki laatu-poikkeamat, joita palkanmaksuprosessissa ilmenee niin ennen kuin jälkeenkin palkanmaksun. Laatu-poikkeamiksi lasketaan kaikki tapahtumat, jotka poikkeavat normaalista palkanlaskennan prosessista ja aiheuttavat ylimääräistä työtä. Laadunseurannan avulla henkilöstöhallinnon tiimi eli HR-palvelut -tiimi tekee laatu-analyysejä kuukausittain. Laatu-analyyseissä näkyy laatu-poikkeamien kokonaismäärä kuukauden aikana sekä laatu-poikkeamien määrät aiheuttajan mukaan. Laatu-poikkeamien aiheuttajia voivat olla esimies, palkanlaskija, pääkäyttäjä tai järjestelmä. Analyyseissä laatu-poikkeamien määrät on esitetty laatu-poikkeamien lukumäärien lisäksi prosentteina aiheuttajittain. Laatu-poikkeamien jakauma on esitetty myös pylväsdiagrammin avulla. Laatu-analyyseihin on listattu analysoitavan kuukauden yleisimmät laatu-poikkeamat.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää Palveluässään palkkahallinnon tämänhetkistä toimintaa laadunseurannan osalta. Tärkeää on saada selville, mikä laadunseurannassa on tällä hetkellä vialla sekä mitkä ovat sen suurimmat ongelmat ja kehittämisen kohteet. Haastattelujen avulla pyritään saamaan selville laadunseurannan hyvät ja huonot puolet eli miten laadunseuranta toimii työkaluna, miten laadunseurantaa hyödynnetään työssä ja toiminnan kehittämässä sekä mitkä ovat laadunseurannan suurimmat kehittämisen kohteet. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti laatu-poikkeamien korjaustoimenpiteiden seuraamisen kehittämiseen. Laadunseurannan kehittämisen taustalla on HR-prosessin kehittäminen palkanlaskennan ja asiakasyritysten edustajien sekä kauppojen esimiesten välillä.

Tutkimus on rajattu niin, että siinä keskitytään ainoastaan SOK Palveluässään palkkahallinnon laadunseurannan prosessin tämänhetkisen tilan selvittämiseen ja kehittämiseen. Palkanlaskennan laadun tarkastelu, kehittäminen ja tutkiminen jäävät kokonaan työn rajauksen ulkopuolelle. Teoriaosuudessa käsitellään kuitenkin laatua jonkin verran, jotta itse tutkimusongelma ymmärrettäisiin paremmin ja teoriataustaa olisi helpompi ymmärtää.



## 2.2 Tutkimusongelma

Tutkimusaiheesta tarkennettua tutkimusongelmaa täytyy rajata ja täsmentää ennen tutkimuksen aloittamista. Tämä on tärkeää varsinkin määrällistä tutkimusta tehdessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa voi olla hankala määrittää tarkasti ennen kuin tietää, mitä aineistosta on saatavissa irti. Jonkinlainen käsitys tutkimusongelmasta on joka tapauksessa ennen tutkimuksen aloittamista oltava. Jotta tutkimusongelma voidaan rajata, täytyy tutkittavasta aiheesta olla riittävä tietämys ja tuntemus. Tutkimusongelma kuvaa mahdollisimman selvästi ja tarkasti, mitä tutkimuksessa tutkitaan sekä millaisiin ongelmiin ja kysymyksiin pyritään löytämään ratkaisut. Tutkimusongelma voidaan jakaa pää- ja alaongelmiin, jolloin pääongelma tuo esille tutkimuksen pääajatuksen. Alaongelmia syntyy samalla kun pääongelmaa täsmennetään ja analysoidaan tarkemmin. Tutkimusongelman tarkoitus on auttaa tutkijaa huomioimaan tutkimuksen kannalta oleelliset asiat, rajata mahdolliset tutkimusmenetelmät sekä kertoa lukijalle, mitä tutkimuksessa on tarkkaan ottaen tutkittu. (Kinnunen 2005.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on, kuinka palkkahallinnon työntekijät ja asiakkaat kokevat laadunseurannan osana työtään. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, mikä laadunseurannassa on hyvää ja mitkä ovat suurimmat kehittämisen kohteet. Tutkimuksessa keskitytään selvittämään etenkin sitä, miten laadunseurantaa pitäisi kehittää niin, että laatu-poikkeamien määrää saataisiin laadunseurannan avulla pienemmäksi ja laadunseurannasta saatava hyöty maksimoitua. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus kehittää laadunseurantaa tehokkaammaksi niin, että siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä palkanlaskennanprosessissa sekä osuuskauppojen ja S-ryhmän yritysten henkilöstöhallinnollisessa työssä.

Tällä hetkellä laadunseurannasta saatava hyöty ei tule käytännön työssä tarpeeksi esille. Tämän takia laadunseurannan tekeminen koetaan enemmin taakkana kuin tärkeänä osana toimintaprosessia, vaikka tilanteen pitäisi olla päinvastainen. Työmotivaation kannalta erittäin tärkeä työn lopputuloksen näkeminen on vähäistä, vaikka laatu-poikkeamien määrää on laadunseurannan avulla saatu reilusti pienemmäksi. Tutkimuksen lähtötilanteessa laadunseurannasta ei saada kaikkea mahdollista hyötyä irti. Laadunseurantaa ei hyödynnetä niin hyvin, että prosesseja ja omia toimintatapoja voitaisiin laadunseurantaa hyväksi käyttäen parantaa huomattavasti tai laadunseurantaa käytettäisiin aktiivisesti työtapojen kehittämiseen. HR-palvelut -tiimillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, miten hyvin laadunseurantaa nyt hyödynnetään palkanlaskennassa tai asiakasyritysten toiminnan kehittämisessä. Tällä hetkellä laadunseurannan analysoimisessa keskitytään enemmin siihen, miten laatu-poikkeamien määrää pystytetään pienentämään kuin siihen, miksi laatu-poikkeamia syntyy ja miten nämä aiheuttajat saataisiin eliminoidua. Tarkoitus kuitenkin olisi saada yhdistettyä nämä kaikki toiminnot niin, että ensin selvitetäisiin, mikä laatu-poikkeaman on aiheuttanut ja sen jälkeen yritettäisiin eli-

minoida laatupoikkeaman aiheuttava prosessipoikkeama pois. Näin laatupoikkeamien määrää pystyttäisiin pienentämään pikku hiljaa. Koko laadunhallintaprosessiin pitäisi tutustua paljon syvällisemmin prosessin alusta loppuun, jotta laatupoikkeamien määrään voitaisiin vaikuttaa huomattavasti. Keskittymällä enemmän ja tarkemmin laatupoikkeamien aiheuttajiin, laatu-  
poikkeamien syntyä voitaisiin ehkäistä nykyistä paremmin.

Asiakailta on saatu palautetta muun muassa siitä, että kaikkia laatupoikkeamia ei syystä tai toisesta kirjata laadunseurantaan, mikä vääristää mittauksen tuloksia ja silloin mittarit eivät ole luotettavia. Tämä vaikuttaa palkanlaskennasta muodostettavaan mielikuvaan ja koko palkanlaskennan luotettavuuteen varsinkin silloin, jos kirjaamatta jäänyt laatupoikkeama on ollut palkanlaskijan virhe. Laadunseurannasta muodostettavaa mielikuvaa sidosryhmien yhteistyön parantamisen apuvälineenä olisi vahvistettava, jotta kaikki ymmärtäisivät, mitä viestejä laadunseurannan avulla voi omasta toiminnasta antaa.

### 2.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen aineiston hankinta- sekä aineiston analyysimenetelmiä ja -tekniikoita. Tutkimukset voidaan jakaa suuripiirteisesti kahteen eri luokkaan: kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin sekä kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Laadullisissa tutkimuksissa paneudutaan enemmän vastauksiin tutkimalla ja analysoimalla niitä. Vastaustulokset riippuvat jossakin määrin vastausten tulkintatavasta ja siitä, miten vastaukset ymmärretään. Määrällisissä tutkimuksissa sen sijaan vastausten suurella määrällä on merkitystä tutkimustuloksia purettaessa. Tässä metodissa pääpaino on keskiarvoilla ja numeroilla, eikä tuloksissa ole lähes lainkaan tulkinnan varaa. (Saukkonen 2006.)

Tätä tutkimusta tehdessä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusta varten palkanlaskinnon osastolta haastatellaan eri tiimien edustajia yksitellen ja pyritään selvittämään heidän näkökulmansa tutkimusongelmaan. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, mikä sopii tämän tutkimuksen tavoitteisiin hyvin, sillä vastaukset perustuvat haastateltavien omiin kokemuksiin eikä etukäteen tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan. Haastattelun avulla halutaan saada selville, miten palkanlaskijat kokevat laadunseurannan osana päivittäistä työtään ja mitä parannettavaa laadunseurannan prosessissa heidän mielestään on. Tarkoitus on myös saada selville, miten hyvin laadunseurantaa käytetään hyödyksi omien toimintatapojen kehittämisessä. Palkanlaskijoiden haastattelun lisäksi muutamille asiakasyritysten edustajille lähetetään sähköinen Digium-kysely. Näin saadaan myös asiakkaan näkökulma laadunseurantaan ja prosessin kehittämisessä voidaan ottaa huomioon kaikki prosessiin liittyvät osapuolet. Huomioimalla sekä asiakkaiden että palkanlaskijoiden mielipiteet, prosessia voidaan kehittää niin, että se palvelee mahdollisimman hyvin kaikkia osapuolia.

## 2.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius liittyy tutkimuksen luotettavuuteen tiedon tuottajana. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina.

Luotettavan tutkimuksen tulokset pysyisivät lähes samoina, jos tutkimus toistettaisiin eli tulokset eivät olisi sattumanvaraisia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa heikko reliabiliteetti saattaa olla seurausta esimerkiksi huolimattomuudesta aineiston keruussa, aineiston purkamisessa tai analyysiin liittyvissä mittaustoimituksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi käänkövirhe tai nauhoitetun haastattelun huolimaton purkaminen. (Saukkonen 2006.)

Tutkimustoiminnassa pyritään virheettömyyteen sekä luotettaviin tutkimustuloksiin. Luotettavuuden todentaminen on merkittävästi yksinkertaisempaa määrällisissä tutkimuksissa, joissa tutkimuksen vaiheet on helppo todistaa todeksi. Laadullisissa tutkimuksissa puolestaan on tärkeää dokumentoida tutkimuksen kulku niin että lukijat voivat varmistua asioiden kulusta niin halutessaan. (Saukkonen 2006.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden tulkintaan vaikuttavat erilaiset totuusteoriat, jotka jaotellaan neljään eri ryhmään. Korrespondenssiteorian mukaan väite on totta silloin, kun se vastaa todellisuutta. Esimerkiksi väite ”ulkona sataa” on totta vain, jos (ja vain jos) ulkona sataa. Koherenssiteorian mukaan väite on totta silloin, jos se on yhdenpitävä tai johdonmukainen muiden väitteiden kanssa. Pragmaattinen totuusteoria on yhteydessä tiedon käytännöllisiin seuraamuksiin. Tämän teorian mukaan väite on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. Konsensukseen perustuvassa totuusteoriassa painotetaan sitä, että ihmiset voivat luoda yhteisymmärryksessä ”totuuden”, joka perustuu ihmisten luomiin sopimukseen ja kielikuviin. (Sarajärvi & Tuomi 2004, 131-132.)

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on aineiston koko. Tutkimusta tehtäessä on mietittävä kuinka paljon aineistoa on kerättävä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei useinkaan vaihtele paljoa, vaan yleensä aineiston koko on pieni verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Laadullisissa tutkimuksissa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan niissä pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä, ymmärtämään toimintaa tai antamaan tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöt joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta asiasta kohtalaisen paljon. Tutkimukseen valittavat tiedonantajat on valittava harkitusti ja tarkoitukseen sopivasti. (Sarajärvi & Tuomi 2004, 87-88.)

## 3 SOK - Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta

Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta eli SOK on osuuskauppojen omistama osa S-ryhmää.

SOK:n vuoden 2009 liikevaihto oli 8 602 miljoonaa euroa. Laskua edelliseen vuoteen verrattu-

na oli 3,5 prosenttia. Pääosa liikevaihdosta koostuu S-ryhmän sisäisestä hankinta- ja palvelutoiminnasta. SOK-yhtymän osuus koko S-ryhmän myynnistä vuonna 2009 oli 13,5 prosenttia. (SOK: S-ryhmän tulos pysyi edellisvuoden tasolla.)

S-ryhmä koostuu 22 alueosuuskaupasta, 14 paikallisosuuskaupasta ja SOK:n tytäryrityksistä. SOK toimii osuuskauppojen keskusyrityksenä ja tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. S-ryhmän strateginen ohjaus ja ketjujen kehittäminen on SOK:n vastuulla. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa Suomessa ja lähialueilla. SOK:lla on toimintaa kotimaan lisäksi Baltian alueella marketkaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan aloilla. S-ryhmällä on toimintaa myös Venäjällä marketkaupan muodossa. Pietariin avattiin neljäs Prisma loppukesällä 2009 ja lisää investointeja Venäjälle on suunnitteilla (Yhteishyvä 2009). S-ryhmän strategisen ajattelun neljä tukipilaria ovat: asiakasomistajalähtöisyys; kustannustehokkuus; kattava ja aktiivisesti kehittyvä toimipaikkaverkosto ja monipuolinen palvelutarjonta sekä osaamisen kehittäminen, tietoihin perustuva johtaminen ja yhteistyöverkostot (Oma kauppa - asiakasomistajan kumppani). Alla olevassa kuvassa S-ryhmän rakenne on esitetty kaaviolla, joka saattaa helpottaa tämän monipuolisen yrityksen rakenteen hahmottamista.



Kuvio 1: S-ryhmän rakenne  
(Kenttäkoulutus 2009)

Osuustoiminnallisuuteen perustuva liiketoiminta eroaa muista yritysmuodoista. Liiketoiminnan perustana ovat osuuskauppa-ajatuksen tärkeät periaatteet: avoin jäsenyys, kansanvaltaisuus sekä ylijäämän jako eli jäsenten osuus yrityksen tuloksesta. Osuuskaupparyitykset ovat yhtä aikaa sekä liikeyrityksiä että jäsentensä yhteisöjä. S-ryhmässä osuustoiminnallisuus tarkoit-

taakin ennen kaikkea asiakasomistajalähtöistä toimintaa, joka on lähellä ihmisiä. (Osuustoiminta liiketoimintamallina.)

S-ryhmässä tavoitteet asetetaan korkeammalle kuin monissa muissa yrityksissä, joita ohjaavat lyhyen aikavälin tavoitteet. S-ryhmän toimintaa ohjaavat pitkäjänteinen yrityksen kehittäminen, henkilöstön arvostaminen sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun korostaminen. Tavoitteena on olla turvallinen yritys asiakkaille ja henkilökunnalle sekä hyvä yrityskansalainen. (Osuustoiminta liiketoimintamallina.)

### 3.1 SOK Palveluässä Palkkahallinto

SOK Palveluässä on aloittanut toimintansa keväällä 2007 Espoon Kilossa. Tutkimuksen kohteena on siis varsin nuori yksikkö. Kilon Palveluässä lisäksi SOK:lla on Palveluässä myös Turussa sekä Kajaanissa. Kilon Palveluässä toimii osana SOK:n talousyksikköä ja tarjoaa talous- sekä henkilöstöhallinnon palveluja S-ryhmän yrityksille eli SOK-yhtymälle sekä S-ryhmän alueosuuskaupoille. (S-kanava.) Palveluässä palkkahallinto pyrkii parantamaan ja tehostamaan toimintaansa jatkuvasti nostamalla toiminnan ja palvelun laatua sekä prosessien tehokkuutta. Palkkahallinnon osastolla etsitään jatkuvasti parempia tapoja tehdä asioita, jotta toiminta olisi entistä tehokkaampaa ja asiakkaita voitaisiin palvella entistä paremmin. Laadunseurannalla on tärkeä rooli toiminnan parantamisessa, sillä laadunseuranta tekemällä virheisiin kiinnittää enemmän huomiota. Laadunseurannan avulla on helppo etsiä syyt laatupoikkeamiin ja pyrkiä ehkäisemään samoja virheitä tulevaisuudessa. Palkanlaskijoille on asetettu tavoitteet laatupoikkeamien vähentämiseksi, minkä toivotaan kannustavan työntekijöitä tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja oman toiminnan kehittämiseksi.

### 3.2 Palkkahallinnon laadunseurannan prosessi

SOK Palveluässä palkkahallinnossa laatua seurataan tarkkaan ja kaikki virheet eli laatupoikkeamat kirjataan ylös. Laatupoikkeamiksi luetaan kaikki ennen palkka-ajoa ilmenevät laatu- poikkeamat sekä palkka-ajoista saadut palautteet. Laatuun liittyvät palautteet tulevat asiakailta puhelimitse, sähköpostilla, postissa tai suoraan esimerkiksi asiakastapaamisten yhteydessä. (Palkanlaskentapalvelut -toimintatavat, 16.)

Laatupoikkeamat kirjataan tiimikohtaisesti laadunseurannan Excel -taulukoihin välittömästi kun laatupoikkeama tulee esille tai virhe on korjattu. Kuukausittain HR-palvelut -tiimi tekee laatupoikkeama-analyysejä yrityskohtaisesti. Vuoden 2010 maaliskuun alusta alkaen palkanlaskentatiimien esimiehet tekevät laatupoikkeama-analyysejä oman tiimensä asiakasyritysten laatu- poikkeamista. Jokaisen kuukauden ensimmäisellä viikolla analysoidaan edellisen kuukauden laatu- poikkeamat. Laatupoikkeama-analyysejä käydään läpi kuukausittain palkanlaskennan tii-

mikohtaisissa palavereissa. Laatupoikkeamien läpikäymisen jälkeen mietitään toimenpiteitä, joiden avulla havaituilta laatupoikkeamilta voidaan jatkossa välttyä. Analyysien läpikäynnistä ja toimenpiteiden raportoinnista vastaavat tiimien palveluesimiehet. Kesästä 2009 eteenpäin tiimipalavereissa on täytetty kuukausittain toimenpidesuunnitelmalomake havaituista laatu-poikkeamista, niiden kriittisyydestä sekä toimenpiteistä laatu-poikkeamien ehkäisemiseksi jatkossa. (Palkanlaskentapalvelut -toimintatavat, 16.)

Analyysit käsitellään myös asiakaspalavereissa asiakasyritysten edustajien kanssa suunnilleen kerran kuukaudessa. Asiakaspalavereiden väli riippuu asiakasyrityksen koosta. Asiakaspalavereissa sovitaan toimenpiteet laatu-poikkeamien eliminoimiseksi ja vähentämiseksi. Erityisesti laadunseurantaan painottuvia asiakaspalavereita pidetään noin kolme kertaa vuodessa. Henkilömäärältään isojen asiakkaiden kanssa palavereita pidetään useammin ja pienten asiakkaiden kanssa harvemmin. (Palkanlaskentapalvelut -toimintatavat, 16-18.)

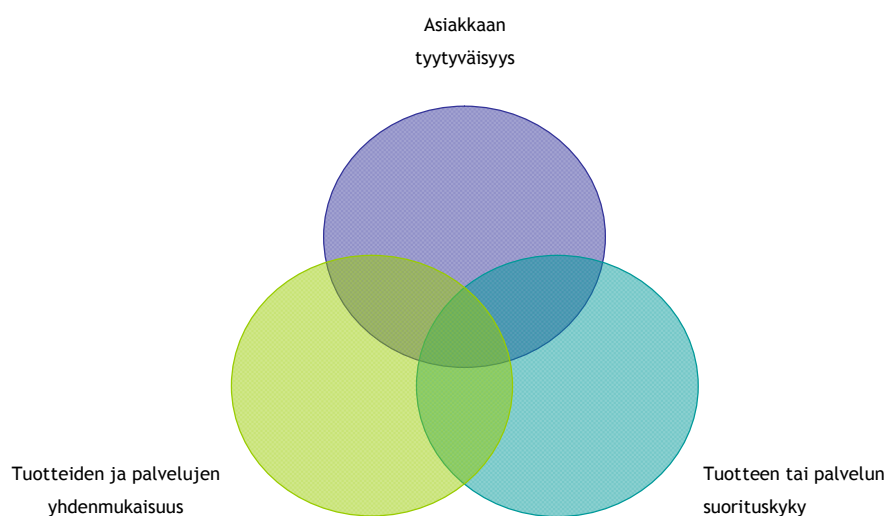
Tämän hetkessä laadunseurannan prosessissa mietityttää laadunseurannan tarkoitus. Laadunseuranta tehdään, jotta laatu-poikkeamat vähenisivät. Laatu-poikkeamien väheneminen edellyttää kuitenkin konkreettisia toimenpiteitä. Miten nykyisessä prosessissa voidaan varmistaa, että tiimipalavereissa suunnitellut toimenpiteet toteutuvat käytännössä, eivätkä suunnitelmat jää pelkästään suunnitelmiksi. Laadun paranemisen varmistamiseksi olisi ehkä syytä verrata samankaltaisten laatu-poikkeamien kehitystä kuukausittain, jolloin nähtäisiin toimenpiteiden vaikutus käytäntöön ja laadun kehittymistä olisi helpompi seurata. Tällä hetkellä systemaattisesti seurataan ainoastaan laatu-poikkeamien yhteislukumäärään kehitystä kuukausittain.

#### 4 Laatu, prosessit ja mittaaminen yrityksissä

David Garvin oli ensimmäinen henkilö, joka luokitteli lukuisat kirjallisuudesta löytyneet laadun määritelmät vuonna 1988 tarkoituksenaan luoda sanalle kuvaus, jonka kaikki ymmärtäisivät samalla tavalla. Hän listasi viisi ulottuvuutta, jotka kuvaavat sanaa laatu: ylivoimaisuus, tuotelähtöisyys, käyttäjälähtöisyys, valmistajälähtöisyys sekä arvolähtöisyys. (Carr ym. 1996, 26.)

Laadulla tarkoitetaan tarkasteltavan kohteen jatkuvaa kykyä tyydyttää asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Asiakkaiden lisäksi muita sidosryhmiä yritykselle ovat esimerkiksi johto, henkilöstö, omistajat, yhteistyökumppanit ja yhteiskunta. Laadun tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi tuote, henkilöstö, toiminta tai prosessi. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 9.) Yhdellä lauseella laatu voidaan kuvata asiakkaiden vaatimusten täyttämisenä (Huxtable 1995, 9).

Eräs tapa määritellä laatu on jakaa se kolmeksi osa-alueeksi niin kuin Lillrank (1995) on tehnyt. Lillrankin mukaan laatu tarkoittaa tuotteiden yhdenmukaisuutta, asiakkaan tyytyväisyyttä sekä tuotteen suorituskykyä. Yhdenmukaisuudella hän tarkoittaa sitä, että voimme ostaa minkä vain television ja olla varmoja että tuote on koottu oikein ja kaikki osat toimivat. Laatu asiakastyytyväisyyden näkökulmasta tarkoittaa sitä, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Suorituskyvyllä Lillrank tarkoittaa esimerkiksi teknisiä ominaisuuksia sekä tuotteen vaihtoarvoon liittyviä ominaisuuksia. (Sarala & Sarala 1998, 97.) Alla olevalla kuviolla havainnollistetaan Lillrankin laadun kolmijakoa.



Kuvio 2: Laadun peruselementit  
(Sarala & Sarala 1998, 97.)

Yhdysvaltalainen Joseph Juran (s.1904) on ollut vaikuttava henkilö laatukäsitteen synnyssä sekä laadun tarkastelun kehittymisessä. Juran toi esille ajatuksen, että laatu ei ole pelkästään tekninen kysymys, vaan laadulla on myös liiketaloudellinen puoli eli laatu vaikuttaa yrityksen talouteen. Nostaessaan laatuasiat tasavertaisiksi taloussuunnittelun rinnalle, Juran on opettanut hoitamaan yrityksen laatua ja laadun valvontaa yhtä tarkasti kuin yrityksen rahaliikennettä ja taloutta. Hän on antanut muun muassa seuraavanlaisia ohjeita johdolle: ”laadun valvonta on yhtä tärkeää kuin rahaliikenteen valvonta, laatuun liittyvä suunnittelutyö on yhtä tärkeää kuin talouden suunnittelu ja budjettien laadinta sekä laadun kehittäminen on rinnakkainen käsite kustannusten karsinnalle”. Juran painotti erityisesti, että yritykselle syntyy laatukustannuksia huonosta laadusta, mikä käy organisaatiolle pidemmän päälle kalliiksi. (Sarala & Sarala 1998, 103.)

#### 4.1 Laadun merkitys yritykselle

Viimeisten vuosikymmenien aikana työnantajille on asetettu paljon paineita yritysten välisessä kilpailussa. Nämä paineet ovat välittyneet myös työntekijöille ja tuntuvat työtä tehdessä. Kilpailuetujen tavoittelu on levinnyt laajalti ja työnantajat ovat alkaneet näkemään kilpailijat vastustajina, jotka täytyy voittaa markkinoilla. (Marchington, Redman, Snape & Wilkinson 1998, 60.) Laatu on avainosassa tässä yritysten välisessä kilpailussa. Lähivuosina tutkimukset ovat osoittaneet laadun tärkeän roolin yrityksille myyntivoiton kasvattamisessa ja luotettavuuden lisäämisessä. Tutkijat ovat sanoneet että laatu on asia, jonka on oltava kunnossa ennen kuin yritys voi kilpailla menestyneesti hinnoilla, riippumattomuudella tai joustavuudella. (Carr ym. 1996, 20.)

Laatujohtamisella pyritään saamaan yritys menestymään paremmin laatua parantamalla ja vahvistamalla. Laadun kehittämisen tarkoitus on saavuttaa kustannus- sekä kilpailuetuja. Laadun varmistamiseksi tuotteen tai palvelun valmistamiseen osallistuvilla henkilöillä pitäisi olla yhtenäinen käsitys siitä, millaista laatua yrityksessä tavoitellaan ja mistä tuotteen tai palvelun laatu koostuu. Yrityksessä pitäisi tietoisesti määritellä mitä laadulla tarkoitetaan sekä sopia pelisäännöistä ja toimista, joilla haluttu laatu voitaisiin saavuttaa. Tätä varten tarvitaan laatujohtamista sekä laadunhallintaa eli laadun varmistamista käytännön tasolla. Laadunhallinta pitää sisällään laadunohjauksen ja varmistamisen sekä toimenpiteet, jotka tähän tarvitaan. Laadun taustalla ajatuksena on, että laatuun vaikuttaa jokainen toiminto ja työntekijä. (Jylhä & Viitala 2007, 280-281.)

Laatu voidaan määritellä ja tulkita monilla eri tavoilla riippuen tarkastelunäkökulmasta. Laatu toiminnan lähtökohtana pidetään asiakkaiden tarpeita, joiden pohjalta laatua lähdetään kehittämään. Laatu ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Olennainen osa laatua on tarve suoritustason jatkuvaan parantamiseen niin nopeasti kuin kehitys antaa myöden. Laadulle asetetaan uudenlaisia vaatimuksia oman toiminnan ja ulkopuolisessa maailmassa tapahtuvien muutosten seurauksena. (Lecklin 2002, 18-19.)

#### 4.2 Kokonaisvaltainen laadunhallinta - TQM

Nykyään puhutaan kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta eli Total Quality Managementista (TQM). Laadunhallinnan merkitys maailman yrityksille on yhtä suuri kuin teollinen vallankumous oli koko maailmalle viime vuosituhatvuotena. Huxtablen mukaan kokonaisvaltainen laadunhallinta on filosofia, joka perustuu siihen, että asiakkaan tarpeet sekä yrityksen tavoitteet ovat erottamattomat. (Huxtable 1995, 9-11.) Kokonaisvaltainen laadunhallinta pyrkii kehittämään yrityksen kilpailukykyä kaikilla osa-alueilla. Onnistuakseen tässä, yrityksen korkeimman



johdon on sitouduttava laadunhallintaan täysillä. (Carr ym. 1996, 20.) Ennen laatu keskittyi pääasiassa tuotteisiin, mutta viimeisten vuosien aikana laadun käsitettä on laajennettu myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen liittyvään laatuun. Ainoastaan tuotteiden laatuun keskittymisen sijaan on tarkasteltava koko toimintaprosessin laatua. (Lecklin 2002 17-20.) Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan avulla yrityksissä on usein parannettu markkinaosuutta, joustavuutta asiakkaiden muuttuviin vaatimuksiin nähden, henkilökunnan motivaatiota, tuottavuutta sekä tulosta. (Huxtable 1995, 9-10.)

Alusta alkaen laadun määritelmään on kuulunut se, ettei tehdä virheitä, vaan asiat tehdään oikein jo ensimmäisellä kerralla. Kokonaislaadun kannalta tärkeää on oikeiden asioiden tekeminen. Tällä tarkoitetaan keskittymistä oleelliseen ja siihen mitä toiminnalta odotetaan. Joseph Juranin laatumääritelmän mukaan laatu onkin soveltuvuutta käyttötarkoitukseen (fitness for use). (Lecklin 2002, 17-20.) Kokonaisvaltaisella laadunhallinnalla on kaksoishyöty: sen avulla tyydytetään asiakkaiden tarpeet yrityksen ollessa samaan aikaan kannattava. Ulkoisen asiakkaan vaatimukset heijastuvat sisäisten kustannusten säästämiseen vähentämällä tarpeettomia toimia ja keskittymällä tekemään asiat oikein jo ensimmäisellä kerralla. (Huxtable 1995, 9.)

Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan perusajatuksena on mahdollisuus saavuttaa lähes virheetön toiminta. Tähän viittasin aikaisemmassa kappaleessa toteamalla, että asiat tehdään oikein ensimmäisellä kerralla. Tämä tavoite saavutetaan vain keskittymällä virheiden ennalta ehkäisyyn, mittareiden ahkeraan käyttöön, prosessin seurantaan sekä tietoiseen virheiden eliminointiin. Edellä mainittujen toimien avulla voidaan toimintaa kehittää jatkuvasti. Laadun varmistuksen kulmakivi on ennalta ehkäisy. Hyvin suunniteltu ja systemaattinen työ kuten työn vaiheiden kuvaus sekä laatukustannusten seuraaminen ennaltaehkäisee laatuongelmia. (Bank 1992, 23.)

Kokonaisvaltainen laadunhallinta lähtee yrityksen lähtötilanteen kartoittamisesta. Ainoastaan selkeyttämällä yrityksen nykytilan kehittymistä voi tapahtua parannuksia. Nykytilanteen selvittämiseksi on hyvä selvittää asiakkaiden mielipide, työntekijöiden mielipide, käytössä olevat prosessit, laadun kustannukset, toimittajien saatavuus sekä mittareiden käytettävyys. (Huxtable 1995, 41.)

#### 4.3 Laadun vaikutus kannattavuuteen

Laadulla on huomattava merkitys yrityksen talouteen. Huonosta laadusta aiheutuvat virhekustannukset sekä korkean laadun ylläpitämisestä syntyvät kustannukset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen merkittävästi. Laatu on myös kilpailutekijä, josta ollaan valmiita maksamaan ja näin ollen korkea laatu saattaa lisätä yrityksen tuottoja. Yhä enenevässä määrin laa-

dun merkitys ostopäätöksissä kasvaa, joten yritysten kannattaa tosissaan panostaa siihen kustannuksista huolimatta. Laatuun panostetut kustannukset maksavat itsensä pitkällä aikavälillä korkojen kanssa takaisin. Laatukustannustietoja tutkimalla, laatua ja siitä aiheutuvia kustannuksia voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Laatukustannukset.)

Laatukustannusten seurannalla pyritään yrityksen kannattavuuden parantamiseen. Kaikki laaduttomuuden aiheuttamien kustannusten säästöt näkyvät tuloslaskelmassa parantamalla suoraan kannattavuutta. Laatukustannusten avulla voidaan helposti esitellä johdolle mahdollinen säästökohde sekä perustelu laatuinvestointien kannattavuudelle. Laatukustannusten mittaamisen yksi tarkoitus on halu laatuinvestointien rahoittamiseen. Laadun parantamisesta aiheutuneilla säästöillä voidaan rahoittaa ne laatuhankeet, jotka lyhyellä tähtäimellä ainoastaan vievät rahaa. Laatukustannusten seurannan tärkeä tavoite on euromääräisen mittarin luominen laaduttomuuksille. Mittarin avulla nähdään, millä toiminnan osa-alueella laaduttomuudet ovat liiketoiminnan kannattavuuteen nähden suurimmat. Tämä mahdollistaa eri osastojen välisen vertailun ja korjaavat toimenpiteet on mahdollista ohjata niin, että suurimmasta laaduttomuudesta päästään eroon. Laadusta aiheutuvien kustannusten raportoinnilla pyritään siis luomaan keinot tehokkuuden arvioimiseksi ja sisäisten parannusohjelmien luomiselle. (Konsultointi Arvio Oy.)

#### 4.3.1 Laatukustannukset

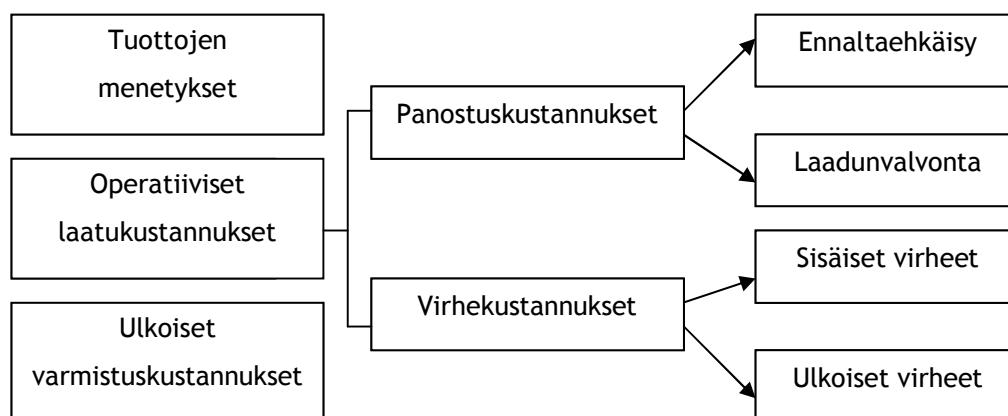
Laatukustannuksiksi kutsutaan kaikkia kustannuksia, joita yrityksessä aiheutuu tuotteiden tai palvelujen laatua varmistettaessa, saavutettaessa ja parannettaessa sekä huonoa laatua ennaltaehkäistäessä (Summers 2009, 268). Laatukustannuksia syntyy siis yrityksen virheellisestä toiminnasta ja virheettömyyteen pyrkimisestä. Pääasiassa laatukustannuksia syntyy virheiden estämisestä, tekemisestä, etsimisestä sekä korjaamisesta. (Järvelin ym. 1992, 61.) Maineikas laadun kehittäjä Joseph Juran on luokitellut laatukustannukset ennaltaehkäiseviin toiminnan kustannuksiin, valvontakustannuksiin sekä virhekustannuksiin, jotka jaetaan sisäisiin ja ulkoiisiin virhekustannuksiin.

Ehkäisevän toiminnan kustannukset syntyvät vikojen ja virheiden syntymisen estämisestä sekä suhdannekauden aikana tehtyjen mittausten ja analyysien toteuttamisesta. Ehkäisevän toiminnan kustannuksiin kuuluu myös laatuopetus, joiden tarkoituksena on tutustua laatu menetelmiin ja laadun ylläpitämiseen. Toisin sanoen kaikki kustannukset, joilla estetään viat ja virheet markkinoinnissa, tuotekehityksessä, suunnittelussa, hankinnoissa, valmistuksessa sekä kaikessa muussa tuotteen tai palvelun aloittamiseen ja luomiseen liittyvässä, ovat ehkäisevän toiminnan kustannuksia (Konsultointi Arvio Oy). Näillä panostuksilla pyritään siihen, että kaikki tehtäisiin oikein ensimmäisellä kerralla. (Laatukustannukset.)

Valvontakustannuksia aiheutuu laadun tarkastamisesta, testeistä sekä laadun arvioinnista, joiden pohjalta tehdään analyseja ja raportteja. Kaikki sellaisesta toiminnasta aiheutuvat kustannukset, joilla valvotaan ja varmistetaan, että raaka-aineet, materiaalit, komponentit, tuotteet ja palvelu täyttävät niille asetetut vaatimukset, kuuluvat valvontakustannuksiin. Näillä toimilla siis varmistetaan, että tehtävät todella on tehty oikein heti ensimmäisellä kerralla. (Konsultointi Arvio Oy.)

Sisäiset virhekustannukset syntyvät laatuvirheiden seurauksena syntyvistä kustannuksista, jotka havaitaan ennen kuin tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle. Virheet eivät niin sanotusti ole vielä päässeet ulos yrityksestä. Nämä kustannukset syntyvät siitä, että tehtäviä ei ole tehty oikein heti ensimmäisellä kerralla. (Konsultointi Arvio Oy.)

Ulkoiset virhekustannukset ovat asiakkaan tuotteessa havaitsemien puutteiden ja vikojen aiheuttamia kuluja, kun tuote ei täytä laatuvaatimuksia. Ulkoisia virhekustannuksia tulee suorasti esimerkiksi takuukorjauksista sekä epäsuorasti menetetyn maineen vaikutuksesta myyntiin. (Laatukustannukset.) Alla oleva kuvio laatukustannuksista helpottaa ymmärtämään laatukustannusten syntyä ja jakaantumista edellä mainittuihin neljään ryhmään.



Kuvio 3: Laatukustannukset.  
(Konsultointi Arvio Oy.)

Yritykselle on taloudellista hyötyä siitä, että palvelujen ja tuotteiden laatu on kohdallaan ja että siihen panostetaan. Tämä Juranin esiin tuoma näkökulma on yrityksen kehittämisen kannalta tärkeä, koska tämä ajatus saa johdonkin innostumaan laatuasioista sekä miettimään yrityksen laatuun ja sen kehittämiseen liittyviä asioita. (Sarala & Sarala 1998, 103-104.) Laatukustannukset ovat yksi työkalu johdolle muiden joukossa, jonka avulla voidaan löytää mahdollisesti suurimmat säästökohteet. Työntekijät puolestaan pystyvät löytämään omasta toiminnastaan sellaiset tekijät, joissa kustannuksia pystytään säästämään. Tämä edellyttää, että

työntekijöille kerrotaan laatukustannusten vaikutuksesta yrityksen tulokseen. (Konsultointi Arvio Oy.)

#### 4.3.2 Laatukustannusten seuranta

Laatukustannusseurantaa tehdään yrityksissä yleensä tuottavuuden, kasvun ja kannattavuuden parantamiseksi. Laatukustannuksia pidetään yleisesti yrityksen toiminnan strategisen suunnittelun sekä modernin laatujohtamisen apuvälineenä. Laatukustannuksia seuraamalla laatuinvestointien hyödyt voidaan nähdä kulujen vähenemisenä sekä tuottojen lisääntymisenä. Laatukustannusseurannan avulla johdolle on helppo osoittaa laatuun liittyvän toiminnan tärkeys ja kannattavuus sekä vaikutukset tuloslaskelmaan ja taseeseen. Työntekijöiden motiivinnissa sekä omien toimintatapojen kehittämiseen kannustamisessa laatukustannusseuranta on erittäin hyvä apuväline. (Konsultointi Arvio Oy.)

Budjetoimalla laatukustannukset yrityksen on asetettava selkeät tavoitteet, joilla budjetti on mahdollista saavuttaa. Poikkeamat budjetoiduissa ja toteutuneissa kustannuksissa esitetään laatukustannusraporteissa. Laatukustannusten budjetin toteutumisen valvonta on laatukustannusbudjettien tehokkaan hyödyntämisen takana. Valvonnan ei ole tarkoitus olla ainoastaan poikkeamien huomioimista, vaan valvonnasta saatavien tietojen hyödyntämistä toiminnan suunnittelussa. Laatukustannukset on mahdollista budjetoida esimerkiksi osastoittain, jolloin niitä voidaan käyttää apuna esimerkiksi suurissa pääoman sijoituspäätöksissä. (Konsultointi Arvio Oy.)

Laatukustannukset syntyvät laatuun panostamisesta sekä laaduttomuudesta niin tuotteiden, palveluiden kuin toiminnankin osalta. Laatukustannusten raportoimisen pääasiallisena tavoitteena on antaa keinoja tehokkuuden arvioimiseen ja perustan luomiseen yrityksen sisäisille parannusohjelmille. Laatukustannusten seurannan alussa, yrityksen kannattaa asettaa toiminnalleen numeerinen tavoite, esimerkiksi laatukustannusten puolittaminen seuraavan kolmen vuoden aikana. Laatukustannusten pienentäminen on hyvä toteuttaa ulkoisia ja sisäisiä virhekustannuksia ja tuottojen menetyksiä vähentämällä. Sen sijaan laatukustannuksia ei kannata pienentää ennaltaehkäisevistä ja valvontakustannuksista nipistämällä, sillä niitä vähentämällä laatua ei pystytä parantamaan. Ennaltaehkäisevään toimintaan kannattaa sen sijaan panostaa. Laatukustannusbudjetti pitää laatia vuosittain euromääräisenä sekä liikevaihtoon suhteutettuna. Budjetointi tehdään asettamalla jokaiselle laatukustannuserälle kuukausittainen tavoite, jolloin eriä tarkoituksenmukaisesti yhdistelemällä tavoitteet voidaan saattaa yrityksen eri tasojen tietoon. (Konsultointi Arvio Oy.)

#### 4.4 Laadun mittaaminen

Mikäli tuottavuutta ja laatua halutaan jatkuvasti parantaa, vaatii se mittaamista sekä muutosten arviointia. Mittaamista ja muutosten arviointia varten kehitetään tunnuslukuja eri tarkastelujaksoille ja eri tarkoituksia varten. Kuhunkin tilanteeseen käyttökelpoisimmat tunnusluvut valitaan toiminnan luonteen sekä kehittämiskohteen mukaan. Tunnusluvuiksi kannattaa valita monipuolisia tunnuslukuja, jotka ottavat huomioon eri näkökulmat. Monipuolisten tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella eri tunnuslukujen kehitystä ja niiden suhdetta toisiinsa tuottavuuden ja laadun kehittämisen avuksi. (Tuottavuustyö.)

Laatu tarkoittaa eri asiaa eri sidosryhmille. Asiakkaille laatu on asiakastyytyväisyyttä, henkilöstölle työtyytyväisyyttä ja omistajille pieniä laatukustannuksia. Kaikkien sidosryhmien odotuksia laadulle voidaan mitata. (Järvelin ym. 1992, 41.) Laatuajattelun tausta on tilastomaattaisen todennäköisyyslaskennan hyödyntämisessä ja sen käytön sovelluksissa. Näitä hyödyntämällä voitiin aiemmin arvioida ja hallita massateollisuuden laadunvaihtelua paremmin kuin aikaisemmin. Määrällisistä mittareista on yritetty edetä myös laadullisten mittareiden hyödyntämiseen sekä suunnitteluun. (Sarala & Sarala 1998, 105.)

#### 4.5 Yrityksen prosessit ja prosessijohtaminen

Yrityksen toiminta koostuu monista erillisistä prosesseista, jotka jaetaan liiketoiminta-, liikkeenjohto- ja tukiprosesseihin. (Järvelin ym. 1992, 91.) Prosessit määritellään toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketjuksi, joka alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessi liittyy usein yksittäisen tapahtuman alusta loppuun. Esimerkkinä tästä on kerran kuukaudessa tehtävä palkka-ajo, joka taas koostuu monista pienemmistä prosesseista.

Jouko Hannus on määritellyt prosessille seuraavat ominaispiirteet:

- 1) Prosessilla on asiakas, jonka näkökulmasta lopputulosta on tarkasteltava. Asiakas voi olla ulkoinen tai sisäinen asiakas.
- 2) Prosessit ylittävät yrityksen rajat ja ovat lähes aina riippumattomia organisaatiorakenteista.
- 3) Prosessin suorituskkyä täytyy arvioida asiakkaan näkökulmasta. Asiakas voi tässäkin tapauksessa olla ulkoinen tai sisäinen. (Sarala & Sarala 1998, 115.)

Kolme tärkeää tekijää prosessien määrittämisessä Hannuksen mukaan ovat: ”strateginen tärkeys, määrämuotoisuuden aste sekä yhtenäisyyden aste”. Prosessien strateginen tärkeys on Hannuksen mukaan kehittämisen kannalta olennainen lähtökohta. Strategisesti tärkeitä prosesseja kutsutaan usein ydinprosesseiksi ja strategisten tavoitteiden kannalta vähemmän tär-

keitä prosesseja tukiprosesseiksi. Prosessien määrämuotoisuuden aste voi vaihdella. Määrämuotoisissa prosesseissa toimintojen ketju pysyy muuttumattomana ja toistuu aina samassa järjestyksessä. Esimerkkinä ovat kaupan tilaus- ja toimitusprosessit. Vapaamuotoisissa prosesseissa toimintojen sisältö ja suoritusjärjestys voivat vaihdella tilanteen mukaan. Prosessien yhtenäisyyden aste on erittäin tärkeä asia prosessijohdetussa yrityksessä. Käytännössä yhtenäisyyden aste tarkoittaa sitä miten yhtenäisesti eri toimipisteissä jokin tietty prosessi toteutuu. (Hannus 2004, 102-106.)

Prosessijohtamisella on merkittävä rooli yrityksen toiminnan kehittämisessä. Prosessiajattelun ydin perustuu siihen, että toimintaa tarkastellaan asiakkaalle arvoa tuovien prosessien kautta. Prosessiajattelun taustalla on asiakaslähtöisyys ja kokonaisuuden hallinta. Viime vuosina prosessiajattelu on tullut mukaan myös laatujohtamiseen. (Hannus 2004, 102-106.) Nimenomaan prosessien kautta toimintaa voidaan kehittää parempaan suuntaan hiomalla prosesseista mahdollisimman hyviä ja toimivia. Lähes koko toiminta koostuu erilaisista prosesseista, jotka ovat pienempiä osia isommasta kokonaisuudesta. Huolehtimalla prosessien toimivuudesta, saadaan aikaan lopputulos joka tyydyttää niin asiakkaita kuin johtoakin.

Usein tuotteen tai palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä jäljitetään purkamalla niiden tuotantoprosessien vaiheet ja osatekijät auki. Tämä vaatii sen prosessin tuotteen tai palvelun syntymisprosessin kuvaamista. Kuvaamalla prosessi hahmotetaan paremmin prosessin alku- ja loppupää ja niiden väliin sijoittuvat tapahtumat. Prosessikaavion tekemisen avulla pystytään helpommin tunnistamaan asiat, jotka vaikuttavat prosessin nopeuteen, kustannuksiin, laatuun ja syntyvään lisäarvoon. (Jylhä & Viitala 2007, 281-282.) Ydinprosessit toimivat yhdessä luoden kokonaisuuden, joka tukee yrityksen missiota ja strategiaa. Jos prosessit eivät toimi toisiinsa tukien, yrityksen toiminta jää alle tavoitetason. Päästäkseen asiakkaiden haluamaan ja odottamaan lopputulokseen, yrityksessä on keskityttävä kehittämään ja parantamaan prosesseja, jotka tekevät asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttämisen mahdolliseksi. (Summers 2009, 310.) Tätä opinnäytetyötä varten on tehty prosessikaavio SOK Palkkahallinnon laadunseurannan prosessista prosessin hahmottamisen helpottamiseksi. (Liite 1)

#### 4.5.1 Prosessien kehittäminen

Jotta yrityksessä saavutettaisiin pysyviä parannuksia, on tarkasteltava todellista työn tekemistä eli työprosesseja. Näiden prosessien kehittäminen on tärkeä osa jatkuvaa työn laadun, tuottavuuden sekä kannattavuuden parantamista. Prosessia kehitettäessä on vaikutettava koko prosessiin, ei ainoastaan sen osiin. Hannuksen mukaan ainoastaan osasuoritusten kehittämisellä ei ole huomattavaa vaikutusta prosessin suorituskykyyn ja lopputulokseen. Prosessikarttaa käytetään usein apuna prosesseja kehitettäessä. Varsinkin kaikista ydinprosesseista olisi hyvä tehdä prosessikartta, jossa kuvataan olennaisten toimintojen välisiä yhteyksiä. Har-

vat työntekijät todella ymmärtävät, mistä kaikista toiminnoista prosessi koostuu. Tähän prosessikartta on tehokas apuväline, joka helpottaa ymmärtämään toimintojen yhteyksiä yrityksen sisällä (Summers 2009, 323). Toimintojakoisessa yrityksessä useat ongelmat liittyvät perustoimintojen välisiin rajapintoihin. Prosessikartan avulla nämä rajapinnat tulevat selvästi esille ja kartta painottaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toiminnan ohjausta. (Sarala & Sarala 1998, 115-116.)

Prosessien kehittämisen taustalla voi olla useita syitä. Usein kehittämisen tarkoitus on olemassa olevien prosessien suorituskyvyn parantaminen, prosessin vaihtelun tai siinä olevien virheiden vähentäminen tai kokonaan uusien prosessien luominen. Prosessien kehitystyön toteuttamiseen on monia vaihtoehtoja kuten, toiminnan kehittäminen pienin askelin, jo olemassa olevan toiminnan parantaminen määrittelemällä prosessi joltakin osin uudelleen tai luomalla täysin uusi toimintatapa ja suunnittelemalla prosessi kokonaan uudelleen. (Sarala & Sarala 1998, 117.) Toteutustavan valintaan vaikuttaa kehitettävän prosessin luonne, laajuus sekä prosessissa esiintyvien ongelmien suuruus.

Tärkeä osa prosessin kehittämisessä ovat tavoitteet. Ilman tavoitteita prosessin parantaminen on melko mahdotonta. Laamasen mukaan hyvään tavoitteeseen liittyy kolme ehtoa: ”tavoite on esitetty numeroilla, tavoitteella on mittayksikkö ja tavoite on kiinnitetty aikaan”. Mikäli jokin näistä kriteereistä puuttuu, kysymyksessä ei luultavasti ole tavoite vaan tekemisen suunta tai päämäärä. Prosessin kehittämiseen liittyvät tavoitteet liittyvät usein prosessin ydinsuorituskyvyn kehittämiseen, eikä niinkään toiminnan muuttamiseen. Laamasen mielestä edellä mainittujen lisäksi muita hyvän tavoitteen ominaisuuksia ovat esimerkiksi tavoitteen haastavuus, saavutettavuus sekä se, että ryhmä ja organisaatio voivat hyväksyä tavoitteen. (Laamanen 2003, 203.)

Prosessien kehittämisessä hyödynnetään aiempia kokemuksia sekä korjaillaan havaittuja puutteita. Tätä kutsutaan yksisilmukkaiseksi oppimiseksi. Kehittämisprosessin yhteydessä voi myös tapahtua koko nykyisen toimintatavan kyseenalaistaminen tai täysin uuden toimintatavan suunnittelu eli kaksoissilmukkaoppiminen. Oppimisen kannalta hyödyllisintä on, jos työntekijät itse kehittävät omaa työtään. (Sarala & Sarala 1998, 122.)

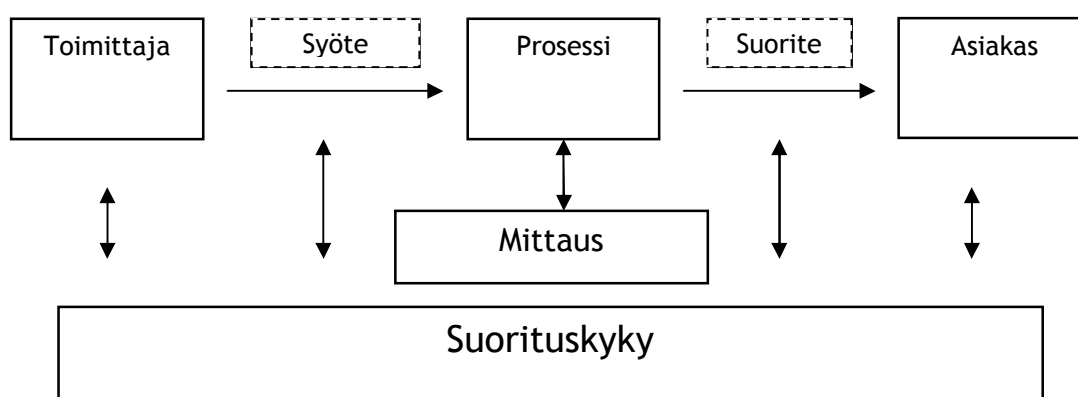
Monet prosessit kehittyvät ajan mittaan miettimällä onko prosessi tällä hetkellä tehokkain, jolla voidaan tuottaa tuote tai palvelu. Pysyäkseen kilpailukykyisenä maailman markkinoilla, yritysten pitää tunnistaa prosessit, joissa tehdään turhaa työtä ja kehittää näitä prosesseja tehokkaammiksi. Tuotteita ja palveluita tuottavia prosesseja pitäisi kehittää niin, että estetään virheitä ja kasvatetaan tuottavuutta vähentämällä prosessin läpimenoaikaa ja välttämällä tuhlausta. Prosessien uudistamisessa tärkeintä on pitää mielessä asiakkaan näkökulma sekä vähentää arvoa tuottamattomia toimintoja. (Summers 2009, 320.) Prosessien suorituskykyä

parannettaessa sekä prosessia suunniteltaessa on tärkeää tarkastella prosessia sidosryhmien tarpeet huomioon ottaen. Toiminnan jatkuva parantaminen pitää sidosryhmät kiinnostuneina ja luottamus sidosryhmien välillä säilyy. (Laamanen 2003, 210.)

#### 4.5.2 Prosessien suorituskyvyn mittaaminen

Prosessin kehitysmahdollisuuksia tarkasteltaessa huomio kohdistuu sekä itse prosessiin, sen tehokkuuden parantamiseen että tuotteeseen ja sen mahdolliseen kehittämiseen. Prosessien kehittämisessä olennaista on prosessin mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaaminen ja mittaaminen. Mittaamisen avulla pyritään löytämään ne tekijät, joihin pitää vaikuttaa prosessin suorituskyvyn parantamiseksi. (Laamanen 2003, 210.)

Prosesseista ja toimintatavoista ollaan kiinnostuneita siksi, että toisilla toimintatavoilla uskotaan saavutettavan parempia tuloksia kuin toisilla. Prosessien hyvien ja huonojen ominaisuuksien erottamista varten prosessien suorituskykyä mitataan mittareilla. Mittaamisella on erilainen merkitys eri yrityksissä. Useat yritykset ovat kuitenkin huomanneet, että jos heillä ei ole käytössä riittävästi tietoa prosesseista, tuotteista tai palveluista, he eivät myöskään voi hallita niitä (Summers 2009, 250). Mittaamisen avulla on tarkoitus ymmärtää mitä on tapahtumassa. Mittaamalla huomio kohdistetaan jollekin tietylle asialle. Monesti mittaamalla mitattava toiminta paranee. Prosessit auttavat ymmärtämään, mikä on kriittistä hyvien tulosten saavuttamisen kannalta. (Laamanen 2003, 149-152.) Alla oleva kuvio havainnollistaa prosessin osien sekä mittaamisen vaikutusta prosessin suorituskykyyn.



Kuvio 4: Suorituskyky, mittaaminen ja prosessi  
(Laamanen 2003,152.)

Tunnuslukujen käyttö tekee mahdolliseksi ilmiöiden analysoinnin palautteen keräämisen sijaan. Kaikissa yrityksissä on ratkaistava itse mitä tunnuslukuja halutaan käyttää yrityksen toimintojen ohjaamiseen ja kehittämiseen. Muutamia yleisimpiä tunnuslukuja ovat virtaus, tehokkuus, hävikki sekä poikkeamat. (Laamanen 2003, 150; 159.) Yrityksen suorituskykyä



voidaan mitata montaa eri tarkoitusta varten. Mitattavana voi olla organisaation suorituskyky talouden, tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden tai motivaation kantilta katsottuna. Näitä kutsutaan strategisiksi tunnusluvuiksi. Suorituskykyä mitataan yrityksen tuloksellisuuden parantamiseksi, jolloin mittareina voi olla esimerkiksi läpimenoajan lyhentäminen, tuottavuuden parantaminen ja kustannusten alentaminen. (Laamanen 2003, 152.)

Ajan ja rahan ohella tavallinen mittaamisen kohde on määrät. Kohteena voi olla muun muassa tuotteiden, palvelutapahtumien, ideoiden, poikkeamien, valitusten, asiakkaiden, projektien, sairauspoissaolojen tai tapaturmien määrä. Usein mitattuja määriä saatetaan vielä luokitella jotenkin, esimerkiksi sairauspoissaolot pitkiin ja lyhyisiin poissaoloihin. Näin yritetään ymmärtää laadullisia piirteitä, sillä lukumäärä antaa melko yksioikoisen kuvan tilanteesta. Muita tavallisia mittaamisen kohteita voivat olla fyysiset ominaisuudet sekä sidosryhmien näkemykset kuten asiakas- tai henkilöstötyytyväisyys. (Laamanen 2003, 155-157.)

Hyvin suunnitellut mittarit vertaavat menneisyyden tuloksia tämän hetken tilanteeseen. Mittareiden avulla pystytään etsimään yrityksen kriittisiä menestystekijöitä yrityksen strategiaa varten. Hyvin suunnitellut mittarit ovat samassa linjassa strategisten tavoitteiden sekä asiakkaiden toiveiden kanssa. Ymmärrettävyys on mittareiden vaikuttavuuden kannalta tärkeää. Selkeästi ymmärrettävissä olevat tiiviit mittarit ovat tehokkaampia kuin epäsuorat ja vaikeatajuiset. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen täytyy hallita työntekijöitä, prosesseja, aikatauluja, yhteistyökumppaneita ja palvelusuhteita huomattavasti paremmin kuin kilpailijat. Mittareiden avulla edellä mainittujen asioiden hallinta ja hallinnan seuraaminen helpottuu. (Summers 2009, 250-251.)

Mittareiden suunnittelu alkaa yrityksen tulevaisuuden, tavoitteiden sekä strategian tarkentamisella. Tarkentamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki mittareita suunnittelevat henkilöt saavat yhtenäisen mielikuvan yrityksen tavoitteista ja strategiasta, jolloin niistä on helpompi rakentaa hyvät ja hyödylliset mittarit. Monesti strategia osoittautuu riittämättömäksi menestystekijöiden määrittämiseen, vaikka strategia tuntuisikin selkeältä. Tässä tapauksessa strategiaa voidaan tarkentaa eri tavoilla. Strategian tarkentamiseksi voidaan haastatella yrityksen keskeisiä henkilöitä ja pyytää heitä kuvaamaan lyhyen ja pitkän aikavälin keskeiset strategiset tavoitteet. Vastauksista sitten kootaan tarkennetut tavoitteet, jotka johto hyväksyy. Joskus strategia on kuitenkin liian suurpiirteinen, jolloin sen tarkentaminen tuntuu hankalalta, ellei mahdottomaltakin. Toinen vaihtoehto onkin aloittaa mittareiden suunnittelu yritykselle merkittävien sidosryhmien tunnistamisesta. Kun tärkeimmät sidosryhmät on tunnistettu, arvioidaan niiden tarpeita sekä sidosryhmiltä saatavaa panosta. Etsitään siis vastausta kysymyksiin; Mitä sidosryhmät vaativat ja odottavat yritykseltämme? Mitä me odotamme sidosryhmiltä? Tärkeää on saada listattua tärkeimmät tavoitteet jokaisen sidosryhmän suhteen. Edellä

mainitut kaksi tapaa eivät ole toisensa poissulkevia, vaan molempia keinoja voidaan käyttää hyväksi mittareita suunniteltaessa. (Antikainen, Kujansivu, Lönnqvist 2006, 106-108.)

Vuonna 2009 SOK Palveluässä palkkahallinnossa mittareita olivat laatupoikkeamien prosentuaalinen osuus palkkalaskelmien määrästä, tiimin palkanlaskijoiden aiheuttamien laatupoikkeamien prosentuaalinen osuus palkkalaskelmien määrästä, palkkalaskelmien määrä/tiimi sekä Fenix Heha -järjestelmäohjeiden oikeellisuus. Näille mittareille on annettu tavoitearvot, joita sitten verrataan toteutumaan. SOK Palveluässä palkkahallinnon mittareiden avulla on helppo seurata prosessin kehittymistä sekä toteutumisen vaihtelua kuukausittain. Tulevaisuudessa on tarkoitus kehittää edellä mainittujen lisäksi lisää mittareita, joilla voidaan mitata toiminnan kehittymistä ja tehokkuutta.

Prosessien mittaamisen tuloksilla on vaikutusta niin yritykseen kuin asiakkaisiinkin. Yritykselle tulokset antavat suuntaa siihen mitä yritys haluaa tavoitella. Asiakkaan näkökulmasta tulokset edustavat sitä mitä he haluavat saavuttaa tekemällä yhteistyötä yrityksen kanssa. (Summers 2009, 251.)

#### 4.5.3 Prosessien mittaamisen tarkoitus

Prosessien mittaamisen pääasiallinen tarkoitus on antaa yrityksen johdolle monipuolinen ja kattava yleiskatsaus yrityksen tilasta. Mittaamisen tekeminen on erittäin tärkeä tekijä strategisen suunnittelun prosessissa, koska se mahdollistaa yrityksen kehittymisen mittaamisen tavoitteita kohti. Mittareita voidaan käyttää päätöksenteon apuvälineinä, jotka mahdollistavat yrityksen strategian yhdistämisen jokapäiväisiin toimintoihin. Tehokas organisaatio mittaa sellaisia toimia, jotka ovat toiminnan kannalta arvokkaimpia. Mittaamisen avulla voidaan nähdä ero tavoitellun ja toteutuneen toiminnan välillä sekä ottaa selvää mistä tämä ero johtuu. Kun syy eroon on löytynyt, on helpompi suunnitella toimenpiteet, joilla ero voitaisiin poistaa kokonaan tai ainakin pienentää. (Summers 2009, 262-263.)

Toiminnan tarkoitus ja siitä johdetut päämäärät ja tavoitteet vaikuttavat merkittävästi tulosten hyvyden arviointiin. Ilman selkeää ymmärrystä toiminnan tarkoituksesta tai asiakkaiden tarpeista ei voi arvioida toiminnan laatua tai hyvyttä. Aina prosessia mitattaessa on kysyttävä mikä on mitattavan toiminnan tarkoitus ja siitä johdetut tavoitteet. Laamanen pyrkii siihen, että prosessin tarkoituksen toteutumista voitaisiin kuvata yhdellä tunnusluvulla, jota hän kutsuu prosessin ydinsuorituskyvyksi. Esimerkkejä tällaisista tunnusluvuista on tuotteiden valmistuskustannukset sekä virheettömien toimitusten määrä. Haluttu suorituskyky löytyy tarkkailemalla prosessia kahdelta suunnalta: 1. mikä on koko organisaation toimintajärjestelmä ja mikä on tämän prosessin tarkoitus liiketoiminnassa? 2. mikä on strategia ja mitä prosessissa täytyy ensisijaisesti tavoitella, että strategia toteutuisi? Ydinsuorituskyvyn valintaan

vaikuttaa halun lisäksi myös se mitä voidaan mitata ja mittaamisen kustannukset verrattuna hyötyyn. (Laamanen 2003, 174-175.)

#### 4.5.4 Tietojen keruu mittaamisessa

Tietojen keruun tärkein tehtävä prosessien mittaamisessa on muuttaa tieto datasta informaatioksi ja informaatiosta tietämykseksi. Tieto mitattavasta ilmiöstä voidaan kerätä mittalaitteella (esim. kello), tietojärjestelmien avulla laskemalla tapahtumia (esim. virheet, poissaolot) tai havaintoja tekemällä (tukkimiehen kirjanpito, arvio). Tietoa hankittaessa on muistettava ottaa ilmiöstä muistiin riittävästi liitetietoja, että mittaustulos voidaan halutessa myöhemmin jäljittää ja kohdistaa. Mahdollisia liitetietoja voivat olla esimerkiksi tuote, prosessin vaihe tai vaiheen toteuttaja. Liitetietojen tärkeys korostuu etenkin silloin, kun mittauksen tulos poikkeaa halutusta ja halutaan tutkia parannusmahdollisuuksia tai poikkeaman syitä. (Laamanen 2003, 165.) SOK Palveluässään palkkahallinnon laadunseurannassa liitetietoina käytetään muun muassa laatupoikkeaman kohteen nimeä ja laskentapaikkaa, laatupoikkeaman tapahtuma-ajankohtaa suhteessa palkka-ajoon (ennen vai jälkeen palkka-ajon), laatupoikkeaman aiheuttajaa sekä korjaustapaa eli onko korjattu tilisiirrolla, korjausajossa vai normaalissa palkka-ajossa.

#### 4.6 Mittaustulosten raportointi

Erittäin keskeinen osa koko toiminnan mittaamisen prosessia on mittaustulosten raportointi. Raportoinnin toteuttamisen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat kenelle ja miksi raportoidaan. Raportoinnin tekeminen vaihtelee sen mukaan tehdäänkö raportti ainoastaan johdolle, koko henkilöstölle vai ulkoisille sidosryhmille. Mietittäessä kenelle raportoidaan, täytyy miettiä mitä mittaamisella halutaan saavuttaa. Tulosten esittämisen lisäksi raportoinnilla halutaan viestiä jotakin. Yleensä raportista saadaan tieto vähintään yrityksen tavoitteista sekä yrityksen arvoista. Onnistunut raportti antaa lukijalleen perustietojen lisäksi tietoa myös mittareiden ominaisuuksista, kuten esimerkiksi mittareiden laskentaperusteista. (Antikainen 2006, 134.)

Ehdotonta on, että mitattavista asioista sekä mittaustuloksista kerrotaan henkilöstölle, mikäli henkilöstön toimintaa yritetään ohjata mittareiden avulla. Oleellinen osa strategian toteuttamista on työntekijöiden ohjaaminen ja motivoiminen tekemään oikeita asioita. Yrityksen on annettava työntekijöille mahdollisimman konkreettiset tavoitteet ja mittarit, jotta heille tulee selväksi mihin asioihin on panostettava strategian toteutumiseksi. Työmotivaatio yleensä paranee, jos tulospalkkaus liitetään tavoitteisiin. Tavoitteiden on kuitenkin oltava saavutettavissa olevia eikä liian korkeita. Liian korkeat tavoitteet eivät motivoi henkilöstöä tekemään parastaan, jos alusta asti on selvää, ettei tavoitteita voi suunnitellulla aikataululla saa-

uttaa. Toinen työmotivaatioon vaikuttava asia on, että työntekijä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen koko yrityksen toimintaan ja tulokseen. Tätä yhteyttä voidaan selventää strategiakartalla, jossa on selvästi kuvattu alemman tason tavoitteiden liittyminen ylemmän tason tavoitteisiin ja lopulta yrityksen strategiaan. (Antikainen 2006, 134.)

Strategian toteutumisen ja strategisen tavoitteenasettelun onnistumisen tarkastelu kuuluu yrityksen johdolle. Tarkastelu toteutetaan seuraamalla eri mittareiden tuloksien toteutumista. Jos tavoitteiden toteutumisessa tulee esiin ongelmia, ongelmiin täytyy pystyä puuttumaan mahdollisimman nopeasti. Yksi mittariston raportoinnin vaatimus onkin, että raportointi tehdään tarpeeksi usein, esimerkiksi neljännesvuosittain tai jopa kerran kuukaudessa. Joidenkin mittareiden tuloksista saatetaan tarvita tietoa useamminkin, jopa päivittäin. Myös muut sidosryhmät, kuten omistajat ja yhteistyökumppanit haluavat johdon lisäksi saada tietoa mittaristosta. (Antikainen 2006, 134-135.) Omistajille mittaristo antaa enemmän tietoa kuin pelkät tilinpäätökset. Pelkkien tilinpäätösten perusteella omistajien on hankala arvioida yrityksen arvoa sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia, sillä tilinpäätöksissä huomio keskittyy pääasiassa taloudellisten lukujen tutkimiseen. Yrityksen tulevaisuuden näkymiin vaikuttaa taloudellisen tilanteen lisäksi yrityksen aineeton pääoma, jota ei kovin laajasti tilinpäätöstiedoissa käsitellä. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 122-123.)

Strateginen suorituskykymittaristo saattaa sisältää sellaista tietoa, joka ei ole tarkoitettu kilpailijoiden luettavaksi. Hyvin laaditusta mittaristosta voi päätellä yrityksen strategian tai vähintäänkin tärkeimmät liiketoiminnan tavoitteet. Tällainen tieto saattaa kilpailijan käytössä olla vahingollista, jonka takia mittaristoraportteja pitää käsitellä huolella, etteivät ne päädy väärin ihmisten käsiin. Jopa oman yrityksen sisällä saattaa olla hyvä rajoittaa mittariston raportointia. Kaikki mittarit eivät ole välttämättömiä kaikille. (Antikainen 2006, 135.)

Mittariston tehokkaan raportoinnin varmistamiseksi, raportoinnissa on huomioitava ainakin alla olevat neljä asiaa.

1. Tuloksien on oltava raportissa mahdollisimman havainnollisessa muodossa, kuten numeroilla ja kaavioilla. Raportissa on oltava yleiskuva mittaristosta, jossa näkyvät yhtä aikaa tiivistelmät kaikkien näkökulmien tilanteista.
2. Tulokset olisi hyvä esittää raportin lukijoille yksinkertaisessa ja tutussa ympäristössä.
3. Tuloksia täytyy päästä katsomaan milloin vain.
4. Raportissa olevien tietojen keräämisen ja esittämisen täytyy olla kustannustehokasta.

Vaikka mittariston raportointi voidaan tehdä monella eri tavalla, silti kaikki edellä kuvatut vaatimukset voidaan täyttää. Pienissä yrityksissä voi paperille koottu raportti olla täysin toimiva ratkaisu, kun taas suuremmissa organisaatioissa manuaalinen raportin tekeminen ja ja-

kaminen vievät aivan liikaa aikaa ja rahaa sen hyötyyn nähden. Suuremmissa yrityksissä saattaa pitkällä aikavälillä tulla kannattavaksi informaatioteknologian avulla automatisoida tietojen kerääminen ja raportin tekeminen selkeämmäksi. Tämän avulla tulosten esittäminen nopeutuu ja sen lisäksi turha paperin kulutus vähenee. Mittariston tulosten raportointiin voidaan käyttää taulukkolaskentaohjelmaa tai yrityksen intranetiä. Intranet onkin hyvä vaihtoehto, sillä siellä voi olla samanaikaisesti useita käyttäjiä, sivuilla liikkuminen on helppoa ja tietoa voidaan havainnollistaa ja tarkentaa esimerkiksi kuvilla, äänillä ja videokuvilla. (Antikainen 2006, 135-137.)

#### 4.7 Mittaaminen osana toimintaa

Yrityksen toiminnan ja suorituskyvyn mittaaminen toimii hyvänä apuvälineenä yrityksen ohjaus- ja päätöksentekoprosessissa. Mittaamisen avulla on tarkoitus seurata yrityksen liiketoimintaprosessin eri toimintoja (Artto 2002, 7). Toiminnan suunnitteluvaiheessa mietitään suunniteltavan asian toteutustapaa sekä luodaan vähintään yksi mittari, jolla suunnitelman toteutumista voidaan seurata. Seuraavaksi täytyy miettiä asian toteuttamista käytännössä. Onko suunnitelma käytännössä mahdollinen toteuttaa käytössä olevan ajan ja rahan puitteissa? Kun suunnitelmasta on saatu toteuttamiskelpoinen, niin silloin mittarit ohjaavat henkilöstön työtä siten, että voidaan toimia suunnitellulla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Mittareita voidaan siis hyödyntää sekä tiedon keräämisessä että henkilöstön kannustamisessa (Artto 2002, 8). Suunnitelmaa toteutettaessa päästään mittamaan miten hyvin on onnistuttu suhteessa suunnitteluvaiheessa määriteltyihin mittareiden tavoitteisiin. Näiden mittaustulosten avulla voidaan sitten päättää jatkotoimista. Mikäli kaikki on mennyt suunnitelmien mukaan, toimintaa voidaan jatkaa entiseen malliin. Mutta jos mittaustulos ei yltä tavoitteeseen, täytyy tavoitteen eteen tehdä entistä enemmän työtä. Poikkeamien perusteella tehdään päätös toimenpiteistä, joilla on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet. Tästä mennään takaisin suunnitteluvaiheeseen, jossa aiempia mittaustuloksia apuna käyttäen tehdään uudet suunnitelmat. (Antikainen 2006, 141.)

Mittauksen rooliin päätöksentekoprosessissa liittyy hyvin tärkeä mittauksen käyttöön liittyvä asia. Pelkkä mittausten tekeminen ei riitä korjaamaan ja ratkaisemaan ongelmia, vaan mittaustulosten perusteella on tehtävä johtopäätöksiä toimintatavoista sekä toimintapäätöksiä. Mittauksella voi toki olla muita hyödyllisiä käyttötarkoituksia, jolloin jo oleellisten mittauskohteiden miettiminen saattaa olla hyödyllistä, sillä mittauskohteita mietittäessä tulee esiin tärkeitä menestystekijöitä yrityksen strategian toteutumisen kannalta. Mittarit tuovat myös yhteisen kielen yritykseen, jolloin kaikkien on helpompi ymmärtää mistä puhutaan. (Antikainen 2006, 141.) Johtopäätösten tekeminen mittaustulosten perusteella mahdollistaa oppimisen. Keräämällä tietoa eri toimintojen ja prosessivaiheiden lopputuloksista pystytään analysoimaan nykytilannetta ja löytämään toimintojen todellisia heikkouksia. Mittaustulosten

analysoinnin kautta tuleva ymmärrys ja oppiminen mahdollistavat korjaavien toimenpiteiden suunnittelun ja tekemisen. (Artto 2002, 8.)

Kaikissa yrityksissä on mietittävä miten juuri tässä yrityksessä mittausta hyödynnetään niin, että mittaukseen käytetyt resurssit eivät mene hukkaan. Useasti mittauksen käyttöön liittyy jonkinlainen tilaisuus, jossa mittauksen tuloksia käydään läpi ja analysoidaan. Hyvä esimerkki tällaisesta on kuukausittainen tiimipalaveri tai asiakaspalaveri. Yhdessä pohtimisen lisäksi jokaisen työntekijän pitää seurata omaan työhönsä liittyen mittareiden tuloksia ja pyrkiä tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos tulokset eivät ole yltäneet tavoitteeseen. Mittariston toimivuudesta huolehtiminen on tärkeää, sillä mittarit saattavat kadottaa merkityksensä, mikäli niitä ei päivitetä säännöllisin väliajoin. (Antikainen 2006, 141-142.)

#### 4.7.1 Mittareiden päivittäminen

Nykyään on tavallista, että yritysten toimintaympäristö muuttuu nopeasti, jolloin liiketoiminnan tavoitteita on muokattava ympäristöön sopiviksi toimintaympäristön muutosten aikataulussa. Liiketoiminnan tavoitteiden muuttuessa on huolehdittava, että toiminnan mittarit ovat jatkuvasti linjassa muuttuvien tavoitteiden kanssa. Mittareiden päivittämisen tekemättä jättäminen saattaa johtaa siihen, että mittarit ohjaavat yrityksen toimintaa ja resursseja väärään suuntaan tai mittarit saattavat menettävät merkityksensä kokonaan. Mittariston ylläpito on näin ollen erittäin tärkeää, mikäli mittaamisen avulla pyritään ohjaamaan henkilöstön toimintaa. (Antikainen 2006, 142.)

Mittareiden päivittämisellä tarkoitetaan vanhojen mittareiden muokkaamista nykytilanteeseen sopivaksi, tarpeettomiksi käyneiden mittareiden poistamista sekä kokonaan uusien mittareiden luomista yrityksen tarpeiden mukaan. Helposti käy niin, että mittaristoon otetaan uusia mittareita, joille on havaittu tarvetta, mutta vanhoja turhia mittareita ei sen sijaan poisteta. Mittariston kasvaessa liian suureksi, se muuttuu epäkäytännölliseksi ja kuluttaa turhaan resursseja. Usein muuttuvassa toimintaympäristössä saattaa olla tarve päivittää mittareita tiuhaankin. (Antikainen 2006, 143.) Pääsääntönä on hyvä muistaa päivittää mittareita aina, kun liiketoiminnan tavoitteisiin tulee muutoksia ja sen lisäksi säännöllisin väliajoin. Mittareiden päivittämistä kannattaa tehdä jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaan, sillä harvoin kaikkia mittareita saadaan toimimaan hyvin heti alusta alkaen. Jatkuvalla parantamisella tarkoitetaan mittareiden kehittämistä käytöstä saatujen kokemusten perusteella, jotta ne saataisiin palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla niille asetettuja tavoitteita. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 131.)

Mittariston päivittämisen prosessi on lähes samanlainen kuin mittariston suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi, jonka aiemmin kuvasin. Prosessissa lähdetään liikkeelle strategian, liiketoi-

minnan tavoitteiden sekä menestystekijöiden tarkastamisesta. Mikäli muutoksia on tullut, voidaan karsia pois sellaiset menestystekijät, jotka eivät enää ole strategiaa ja tavoitteita tukevia. Samalla uusille menestystekijöille suunnitellaan mittarit. Antikainen on listannut muutamia pohdittavia asioita mittareiden toimivuuden tarkasteluun:

- Mittaavatko mittarit juuri sitä asiaa, mitä halutaan tietää?
- Kuinka luotettavia mittaustulokset ovat?
- Onko mittareilla merkitystä yrityksen toiminnassa?
- Missä suhteessa mittaamisesta saatavat hyödyt ovat mittaamisesta aiheutuviin kustannuksiin?

(Antikainen 2006, 144.)

Yllä listattuja kysymyksiä miettimällä saadaan melko kattava ja tarkka kuva mittareiden toimivuudesta. Säännöllisin väliajoin on hyvä käydä yrityksen mittarit läpi, jolloin saadaan karstittua turhat ja toimimattomat mittarit pois ja tilalle voidaan suunnitella uusia nykytarpeita paremmin vastaavia mittareita. Näin mittaaminen tehostuu ja toiminnassa voidaan säästää aikaa ja rahaa.

#### 4.7.2 Mittaamista hankaloittavat asiat

Prosessien mittaaminen ei ole aina niin helppoa kuin edellä on kuvattu. Mittauksen käyttöön saattavat vaikuttaa monenlaiset tekijät. Alapuolella olevassa taulukossa on esimerkki siitä, miten käyttöä haittaavat tekijät voidaan jaotella kuuteen eri ryhmään.

Yleiset mittausteoreettiset ongelmat	Käytössä olevat mittarit ja mittarit	Mittareiden käyttöperiaatteet
Toiminnan luonne	Tietojärjestelmien toiminta	Organisaatio-kulttuuri

Kuvio 5: Suorituskyvyn mittauksen käyttöä mahdollisesti vaikeuttavat tekijät.

(Antikainen 2006, 145.)

Yleiset mittausteoreettiset ongelmat on mahdollista jakaa vielä mittareiden ominaisuuksiin ja yleisiin laskentatoimeen liittyviin ongelmiin. Mittareiden ominaisuuksia ovat validiteetti, reliabiliteetti, käytännöllisyys sekä relevanssi. Laskentatoimen ongelmat voidaan jakaa myös neljään ryhmään, joita ovat laajuusongelma, arvostusongelma, jakamisongelma sekä mittausongelma. (Antikainen 2006, 145.) Laajuusongelma syntyy kun mietitään mitä tuottoja ja

kustannuksia otetaan mukaan laskelmiin. Arvostusongelma muodostuu silloin, kun pohditaan mitä arvoja laskelmissa käytetään. Jakamisongelma syntyy kahdesta ongelmasta: jaksotusongelmasta sekä kohdistusongelmasta. Mittaamisongelmassa on kyse laskentatoimen tietojärjestelmien sisältämien tietojen tarkkuudesta sekä täsmällisten tietojen tallentamisesta. Ongelmat edellä mainittujen tekijöiden tilassa, saattavat vaikeuttaa esimerkiksi mittareiden tulkitsemista. (Lönqvist & Mettänen 2003, 134.)

Käytössä olevat mittaristot ja mittarit saattavat olla monella tavalla puutteellisia, mikä saattaa vaikeuttaa tai hankaloittaa mittareiden käyttöä suunniteltuihin tarkoituksiin. Kaikissa mittaristoissa ei ole tarpeeksi mittareita tai mittarit ovat käyttötarkoitukseen sopimattomia. Mittareiden käyttöä voi hankaloittaa myös se, että joidenkin mittareiden tuloksia voi olla hankala tulkita tai ne eivät ole luotettavia. Hankaluuksia aiheutuu siitäkin, ettei aina täysin ymmärretä mittareiden merkitystä tai suhteita toisiinsa. (Antikainen 2006, 145.)

Mittareiden käyttöperiaatteissa on ainakin seuraavat kaksi ongelmaa: käyttöperiaate saattaa olla ristiriidassa käyttötarkoituksen kanssa tai sitten käyttöperiaatteet ovat epäselviä. Yritysten määrittäessä itse käyttöperiaatteensa, niihin voi liittyä muitakin ongelmia. Esimerkiksi eri yksiköiden tai yritysten tuloksia vertailtaessa täytyy tietää, mitkä ovat mittareiden laskentaperiaatteet. (Antikainen 2006, 146.)

Toimintaympäristön ja organisaation toiminnan luonne voi hankaloittaa mittauksen tekemistä. Monissa yrityksissä aineettomaan pääomaan liittyvät asiat ovat tärkeitä menestymisen kannalta. Tämän takia niitä olisi hyvä myös mitata. Aineettomille menestystekijöille, kuten osaamiselle, asiakassuhteille tai yrityksen kulttuurille, ei välttämättä kuitenkaan löydetä helposti sopivia mittareita. Henkilöstön jatkuva kiire aiheuttaa sen, että osa henkilöstöstä ajattelee, ettei aikaa ole mittaamisen tulosten analysointiin ja pohtimiseen. Seurauksena tästä, mittauksesta mahdollisesti saatavat hyödyt saattavat ainakin osittain kadota. Nopeat muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat myös ongelmia mittaukseen. Muutosten takia mittareita saatetaan joutua vaihtamaan usein, sillä muutosten myötä aiemmat asiat ja tavoitteet eivät ole uudistuneessa toimintaympäristössä enää yrityksen toiminnan mukaisia. Vanhat mittarit saattavat ohjata toimintaa väärään suuntaan ja uusien tavoitteiden asettaminen voi olla haastavaa. (Antikainen 2006, 146.)

Tietojärjestelmien toiminta asettaa mittaamiselle haasteita ja rajoitteita. Tietojärjestelmissä ei aina ole kaikkea tarvittavaa informaatiota tai ne voivat olla liian työläitä ottaa käyttöön. Huomiota kiinnitetään toisinaan liikaa tietojärjestelmiin ja mittareita saatetaan valita sen perusteella, miten helposti niihin tarvittava data saadaan syötettyä järjestelmään. Tämä aiheuttaa sen, että joitakin tärkeitä asioita voi jäädä mittaamatta ja huomio kiinnittyy vähäpätöisiin asioihin. (Antikainen 2006, 146.)



Organisaatiokulttuurilla on luultua suurempi merkitys mittareiden käyttöön. Jos johto ei kannusta ja informoi henkilöstöä mittaukseen liittyvissä asioissa, mittaamisella ei luultavasti ole kovinkaan suurta merkitystä henkilöstön työssä. Yrityksen kulttuurin pitäisi siis olla mittamista tukeva ja siihen kannustava. Yrityksen kulttuurin kannalta vääränlaiset mittarit saattavat aiheuttaa hämmennystä henkilöstön keskuudessa. (Antikainen 2006, 146.)

## 5 Laadunseurannan toteutuminen SOK:n Palkkahallinnossa

Tässä tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät on esitelty sivulla 9 luvussa 2.3 Tutkimusmenetelmät.

Tutkimuksessa käytetty empiirinen aineisto koostuu syksyn 2009 aikana tehdyistä teemahaastatteluista sekä sähköpostin kautta lähetetystä sähköisestä kyselystä. Sähköisen kyselyn tulokset käydään läpi kappaleessa 6 Laadunseurannan vaikutukset asiakasyrityksiin. Haastattelut tehtiin SOK Palveluässä neuvotteluhuoneissa noin kuukauden sisällä toisistaan. Haastateltaviksi valittiin kuusi henkilöä SOK:n palkkahallinnon henkilöstöstä yrittäen saada haastateltavien joukosta mahdollisimman monipuolisen. Haastateltavat ovat eri uravaiheessa olevia palkanlaskijoita kaikista kolmesta palkanlaskennan tiimistä, joita ovat Kaupan tiimi, Mara-tiimi sekä Erityis TES -tiimi. Ammattinimikkeiltään haastateltavat ovat palkka-assistentteja, palkka-asiainhoitajia, palkka-asiantuntijoita sekä palveluesimies. Valitsemalla mahdollisimman kirjava joukko haastateltavia haluttiin varmistaa, että vastauksissa tulee esiin mahdollisimman erilaisia mielipiteitä ja monenlaisia näkökulmia. Haastatteluun oli varattu aikaa reilu puoli tuntia haastateltavaa kohden, mikä osoittautui juuri sopivaksi ajaksi tämän teemahaastattelun toteuttamiseen. Haastattelun alussa haastateltavat saivat teemahaastattelurungon läpiluettavaksi ennen kuin haastattelun teemoja alettiin käydä läpi haastateltavien kanssa.

Haastattelut tehtiin anonyymisti niin, että tuloksista ei tule esiin kuka minkäkin vastauksen on antanut. Haastattelun tulosten läpikäyntiä varten haastateltavat nimettiin henkilö A:ksi, henkilö B:ksi, henkilö C:ksi, henkilö D:ksi, henkilö E:ksi ja henkilö F:ksi. Haastattelun aikana haastateltavien vastauksia ja ajatuksia haastattelun teemoista kirjoitettiin paperille kirjoittajan ylös kaiken mitä haastattelujen aikana tuli esille. Haastatteluissa ei käytetty nauhuria, sillä tilanteesta haluttiin tehdä mahdollisimman rento ja turvallisen tuntuinen, jotta kaikki tutkimuksen kannalta vähänkin tärkeä tulisi esille. Nauhurin käyttö olisi saattanut jännittää haastateltavia, jolloin jotakin tulosten kannalta oleellista olisi voinut jäädä sanomatta.

## 5.1 Laadunseuranta osana päivittäistä työtä

Haastattelujen avulla haluttiin saada selville mitä työntekijät pitävät laadunseurannan epäkohtina ja miten prosessia voisi nykyisestään parantaa. Vastauksissa oli selvästi nähtävissä samansuuntaisia näkökulmia ja mielipiteitä, mikä antaa tutkimukselle pohjan sekä tekee tuloksista yleistettäviä. Haastattelujen avulla saatiin myös jonkin verran erilaisia ideoita ja kehittämisen aiheita laadunseurantaan liittyen.

Ongelmalliseksi laadunseurannan tekemisessä mielletään vaikeudet tunnistaa mikä on laatu-poikkeama ja mikä ei. Kaikille ei ole selvää miten eri järjestelmät toimivat, jolloin on vaikea tietää kuuluuko prosessin mennä niin kuin se on mennyt vai onko prosessissa tapahtunut virhe eli laatu-poikkeama. Varsinkaan uudet työntekijät eivät ole aina täysin selvillä prosessien toimintaohjeiden mukaisesta kulusta, mikä vaikeuttaa prosessista poikkeavien toimintojen tunnistamista.

Laadunseurannan tekemistä pidetään työläänä ja aikaa vievänä. Laadunseurannan täyttämiseen menee liian paljon aikaa virheiden suuren lukumäärän vuoksi. Valmiit laatu-poikkeamakoodit nopeuttavat taulukon täyttämistä jonkin verran. Yleisimmille laatu-poikkeamille on keksitty laatu-poikkeamakoodit, jotka koostuvat kirjaimista ja numerosta. Laatu-poikkeamakoodia käyttämällä samanlaisia laatu-poikkeamia ei tarvitse kirjoittaa auki joka kerta erikseen. Yleisimpiä laatu-poikkeamia kuvaavat valmiit koodit ovat kaikkien haastateltavien mielestä hyödyllisiä ja laatu-poikkeaman kirjaamista nopeuttavia. Valmiita laatu-poikkeamakoodia on jo kaikille yleisimmille virheille, mutta joukossa on myös sellaisia koodeja, joita ei ikinä käytetä. Henkilö C:n mielestä koodistoa voisi päivittää niin, että sieltä poistettaisiin sellaiset koodit, joita käytetään harvoin ja sinne voitaisiin lisätä koodeja sellaisille laatu-poikkeamille, joita esiintyy usein. Haastattelussa ei tullut esille mitä koodeja pidetään turhina ja millaisia koodeja kaivattaisiin lisää, mutta laadunseurannan analyysien tekemisen siirtyessä palkanlaskennan tiimien esimiehien vastuulle laatu-poikkeamakoodisto päivitetään nykytarpeita vastaavaksi.

Laadunseuranta tehdään SOK:n palkanlaskennassa Microsoft Office Excel -ohjelmalla, johon on laadittu valmis taulukko minne laatu-poikkeamat kirjataan. Laadunseurannan Excel-lomaketta pidettiin pääsääntöisesti selkeänä ja helppona täyttää. Lomakkeen täyttäminen on kuitenkin vaivalloista ja aikaa vievää, sillä lomakkeessa on haastateltavien mielestä liian monta täytettävää kohtaa. Varsinkin silloin, jos virhe täytyy kirjoittaa auki valmiin laatu-poikkeamakoodin puuttuessa, laadunseurannan tekeminen vie liikaa aikaa. Laatu-poikkeamien auki kirjoittamista pidetään aikaa vievänä sekä välillä hieman hankalana. Aina ei tiedetä miten laatu-poikkeama on oikeastaan syntynyt ja mistä virhe on saanut alkunsa. Varsinkin vaikeat tapaukset ja monien tapahtumien ketjut ovat vaikeita selittää, kun mukana on niin monta eri

tekijää, ettei tapahtumien kulusta aina olla täysin selvillä. Laadunseurannan taulukkoa voitaisiin henkilöiden B, C, D ja F mielestä selkeyttää poistamalla sarakkeet, jotka eivät ole välttämättömiä ja tarpeellisia laadunseurannan kannalta. Ainakin laskutussarake sekä laadunseurannan täyttöpäivämäärä saisivat jäädä lomakkeesta pois, sillä niitä ei pidetä laadunseurannan kannalta oleellisena tietona. Kaikki tiimit eivät täytä myöskään ”virheen korjaamiseen käytetty aika” -saraketta, joten sekin on mahdollisesti syytä jättää pohjasta pois. Lomakkeen tärkeänä ominaisuutena pidettiin sitä, että yhden laatupoikkeaman saa vietyä kerralla tauluktoon, eikä siihen tarvitse enää myöhemmin palata. Laadunseurannan analyysien tekemisen siirtyessä palkanlaskennan tiimien esimiesten vastuulle, laadunseurannan lomake tullaan laatupoikkeamakoodiston rinnalla päivittämään mahdollisimman käytännölliseksi. Laatupoikkeamakoodiston sekä laadunseurannan lomakkeen päivittämisissä tullaan käyttämään hyväksi tämän tutkimuksen tuloksia niiden kehittämistarpeista.

Henkilöille A, C, E ja F on joskus epäselvää kuka on laatupoikkeaman aiheuttaja. Tällä hetkellä lomakkeessa vaihtoehtoina ovat palkanlaskija, esimies, pääkäyttäjä sekä järjestelmä. Vaihtoehtoja voisi olla enemmän, sillä joskus laatupoikkeaman aiheuttaa työntekijä itse tai aiheuttajana saattaa olla useampi henkilö. Haastateltavien mielestä laadunseurannan aiheuttaja on joskus tulkintakysymys, kun aiheuttaja ei ole täysin selvä ja virheen takana on monen tapahtuman ketju. Tähän pulmaan kaivataan rautalankamallia siitä, mikä on kenenkin virhe. Kaikille olisi hyvä olla yhtenäiset ohjeet siitä, mitä ja miten laadunseurantaan kirjataan.

Merkittävin ongelma haastattelujen perusteella on se, että palkanlaskijat eivät tiedä laadunseurannanprosessista paljoa muuta kuin oman osuutensa laatupoikkeamien kirjaajina. Jotta motivaatiota laadunseurannan täyttämiseen olisi enemmän, niin työntekijöiden pitäisi tietää mihin kaikkeen laadunseuranta vaikuttaa ja kuinka suuri merkitys sillä yrityksen toiminnalle on. Palkanlaskijoiden olisi hyvä tietää miten paljon laadunseuranta käytetään apuna esimiesten kouluttamisessa vai käytetäänkö ollenkaan. Haastatteluissa tuli esille, että keskustelemalla, mittaamisen jatkuvalla ylläpitämisellä sekä laadunseurannan tärkeyden korostamisella palkanlaskijoille, heitä pystyttäisiin motivoimaan paremmin laadunseurannan tekemiseen sekä parantamaan mittauksen tuloksia. Tutkimuksen tulosten perusteella laadunseurannan prosessia käytiin läpi palkkahallinnon yhteisessä palaverissa. Tilaisuudessa kerrottiin lyhyesti laadunseurannan prosessista sekä laadunseurannan tulosten käyttämisestä toiminnan seuramisessa ja suunnittelussa. Tästä eteenpäin keskustelua laadunseurannasta sekä laadunseurannan tärkeyttä osana palkanlaskennan prosessia tullaan lisäämään niin tiimien omista kuin palkkahallinnon yhteisissäkin palavereissa.

## 5.2 Laatupoikkeamien kirjaaminen Exceliin

Neljä haastateltavaa kuudesta toi esiin sen, että laadunseurantaan on välillä vaikea muistaa viedä laatupoikkeamia. Tähän saattoi olla useitakin eri syitä. Esimerkiksi, jos laadunseurannan Excel-taulukko on jollakin toisella henkilöllä käytössä, eivätkä muut saa sitä samaan aikaan auki, voi laatupoikkeaman kirjaaminen unohtua, kun sitä ei voi viedä heti kun se tulee esiin. Tämän ongelman monet ovat ratkaisseet pitämällä työpöydällään omaa Exceliä auki, johon laatupoikkeamat vievät ja päivän lopussa kopioivat yhteiseen taulukkoon. Kiireessä tai päivystyksen yhteydessä laatupoikkeamien kirjaaminen saattaa jäädä, jos tekemistä on paljon ja kaikki pitäisi hoitaa mahdollisimman nopeasti. Osalla haastateltavista on oma muovitasku laadunseurantaan vietäville papereille, jolloin laatupoikkeaman muistaa viedä myöhemmin, jos ei heti ole mahdollisuutta laatupoikkeamaa taulukkoon kirjata. Palkka-ajojen aikana esiin tulevat virheet viedään pääsääntöisesti laadunseurantaan vasta palkka-ajojen jälkeen, kun suurin kiire on ohi.

Laatupoikkeama saattaa jäädä kirjaamatta myös sellaisessa tilanteessa, jos palkanlaskija ei ole varma onko kyseessä laatupoikkeama vai ei ja ongelman ratkaisemiseen on saattanut mennä montakin päivää aikaa. Kaikissa tapauksissa ei ole selvää onko tapahtuma ollut prosessin mukainen vai ei. Haastateltavat toivoivat, että HR-palvelut -tiimi voisi tehdä selkeät ohjeet siitä mikä on virhe ja mikä ei. Jokin sääntö myös siitä milloin laatupoikkeama kirjataan, voisi helpottaa kirjaamisen muistamista. Esimerkkitapaukset voisivat auttaa palkanlaskijoita epäselvissä tilanteissa. Palkkahallinnon toimintaohjeissa on kuvattu laadunseurannan täyttäminen vaiheittain, mutta palkanlaskijat eivät luultavasti ole toimintaohjetta niin tarkkaan käyneet läpi, että muistaisivat mitä siellä sanotaan. Palkkahallinnon yhteisessä palaverissa olisi hyvä aika ajoin käydä toimintaohjeita yhdessä läpi, jolloin kaikille tulisi yhteiset ohjeet tavasta toimia. Samalla olisi mahdollisuus kysyä HR-palvelut -tiimin henkilöiltä laadunseurannan tekemisen epäselvyyksistä, jos niistä on jotakin kysyttävää.

Tärkeänä pidetään sitä, että kaikki virheet saadaan selville. Ainoastaan tiedostamalla puutteet toiminnassa toimintatapoja on mahdollista lähteä muuttamalla parantamaan. Laatupoikkeamien kirjaaminen on myös luottamuskyseminen, jolla asiakkaille voidaan näyttää miten tässä yrityksessä puututaan epäkohtiin eikä yritetä piilotella omia epäonnistumisia.

## 5.3 Virheistä oppiminen

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että virheistä oppii samalla kun niitä vie laadunseurantaan. Laadunseurantaan tehdessä laatupoikkeamat on pakko käydä läpi ja miettiä miksi virhe on tapahtunut. Jokaiselta kuukaudelta tehdään laadunseurannan analyysi, joka tallennetaan jokaisen tiimin omaan laadunseurannan kansioon kaikkien katsottavaksi. Laadunseu-

rannan analyysija ei kuitenkaan käydä katsomassa kuin satunnaisesti. Puolet haastateltavista ei edes tiennyt, että laadunseurannan kansiossa on kuukausittain analyysi laatupoikkeamista. Tutkimuksen perusteella näitä analyysija ei siis käytetä oman työn kehittämiseen juuri ollenkaan, vaikka siellä on tärkeää tietoa laatupoikkeamaluokien kehittymisestä. Yleisimmät laatupoikkeamien syyt on listattu analyysiin ja niiden pohjalta olisi hyvin nähtävissä kehityskohdeet omassa työssä.

Vastoin SOK Palvelusässä palkkahallinnon toimintaohjeita, muutamat haastateltavat eivät muista käyneensä laatupoikkeamien parannusehdotuksia tiimipalavereissa läpi lähes ollenkaan. Parannusehdotuksien tekeminen on tällä hetkellä lähes ainoa toimenpide palkkahallinnon puolelta, jossa tehdään yhdessä konkreettinen toimintasuunnitelma virheiden eliminoimiseksi. Koko palkkahallinnon henkilöstön olisi erittäin tärkeää olla mukana eliminoimassa virheitä ja luomassa toimintatapoja, joilla virheitä voidaan välttää. Henkilöstön motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijät saavat itse olla keksimässä parannusehdotuksia, eivätkä esimiehet tee kaikkea valmiiksi ja huonoimmassa tapauksessa eivät käy edes valmiita parannusehdotuksia työntekijöiden kanssa läpi. Tämä johtaa juuri siihen, että laadunseuranta menettää merkitystään ja laadun mittaaminen jää pelkäksi sananhelinäksi, jos kukaan ei yritä tosissaan tuloksia parantaa. Palkkahallinnossa pitäisi nykyistä enemmän painottaa laadunseurannan tärkeyttä ja sen vaikutuksia koko prosessiin.

Erilaisia tarkastusraportteja pidettiin erittäin hyvänä asiana virheiden eliminoimisen kannalta. Kaikki haastateltavat toivat esiin raporttien tärkeyden palkkojen tarkastuksessa. Raporttien avulla saadaan ennen palkka-ajoa kiinni sellaiset turhat virheet, jotka muuten huomattaisiin ehkä vasta palkka-ajon jälkeen. Esimerkki tällaisesta raportista on 60 % -veroraportti, johon tulostuu kaikki henkilöt, joille lähteissä palkoissa on menossa 60 % veroa. Sen avulla on helppo tarkastaa, ettei keneltäkään mene 60 % veroa ilman syytä, jos voimassaoleva verokortti löytyykin palkanlaskennasta, mutta kone on työsuhteen muutoksen yhteydessä nollannut verotiedot.

#### 5.4 Laadunseurannan vaikutus omaan työhön

Haastateltavilta kysyttiin miten he haluaisivat laadunseurannan vaikuttavan omaan työhönsä ja miten tähän tavoitteeseen voidaan päästä. Kaikki haastateltavat haluaisivat, että laadunseurannan avulla virheet heidän omassa työssään vähenisivät. Laadunseurannan avulla ja virheiden vähenemisen kautta palkanlaskijoiden työ helpottuu ja tehostuu. Laadunseurannan avulla toimenpiteitä on helppo seurata ja katsoa toistuvatko samat virheet toimenpiteistä huolimatta. Virheitä pystyy vähentämään sillä, että esimies käy tiimipalavereissa virheitä läpi. Selvistä ”oppimisvirheistä” on helppo oppia ja tehdä nämä asiat ensi kerralla toisin. Sen sijaan huolimattomuusvirheistä on vaikeampi päästä eroon. Siihen ei riitä pelkkä huolellisuus-

den lisääminen, sillä kaikki yrittävät parhaansa, mutta silti kaikille sattuu joskus virheitä. Oppiakseen täytyy olla itse aktiivinen ja kysellä paljon. Näin osalta virheistä voidaan välttyä.

Laadunseuranta vaikuttaa SOK Palkkahallinnossa myös tulospalkkion suuruuteen. Haastattelussa tuli esille, että tällä hetkellä tulospalkkio ei kannusta, kun omalla työllä ei ole niin suurta merkitystä sen suuruuteen kuin moni haluaisi. Laadunseurantaa tehdään tiimeittäin, eikä yksilön työ tule esiin selvästi.

Yritysten esimiesten virheet aiheuttavat paljon lisätyötä palkanlaskennassa. Laadunseurannan avulla on helppo puuttua myös esimiesten virheisiin ja kouluttaa heitä sellaisissa asioissa, joissa virheitä sattuu toistuvasti. Usein esimiesten tekemät virheet ovat pieniä, mutta aiheuttavat paljon työtä palkanlaskijoille. Esimerkiksi palkattoman poissaoloilmoituksen myöhässä lähettäminen aiheuttaa paljon työtä, jos liikaa maksettua palkkaa täytyy periä takaisin. Haastattelussa tuli esiin idea esimiesten virheiden vähentämiseksi, jos jokaisesta tilisiirrosta laskutettaisiin erikseen vaikka 50 €. Silloin esimiehet olisivat luultavasti tarkempia omien tekemistensä suhteen.

#### 5.5 Laadunseurannan vaikutus palkanlaskennan prosessiin

Palkanlaskennan prosessin aikana tapahtuvien virheiden vähenemisen kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki palkanlaskijat osaavat lukea ja käyttää erilaisia raportteja kuten hinnoittelua ja hinnoittelun tarkistuslistaa, jotka kaikkien on tulostettava ennen palkka-ajoa virheiden etsimistä varten. Hinnoitteluun tulostuu jokainen henkilö kenelle palkkaa on menossa maksuun. Jokainen henkilö tulostuu omalle sivulleen. Sivulla näkyy kaikki mitä henkilölle on menossa maksuun ja mistä palkka muodostuu. Hinnoittelu on tavallaan kuin palkkalaskelma, josta on helppo tarkastaa että palkat ovat menossa oikein maksuun.

Hinnoittelun tarkistuslistalle tulostuu tarkistuspisteitä epätavallisista tapahtumista maksuun menevissä palkoissa. Esimerkkejä epätavallisista tapahtumista on esimerkiksi veropäivien puuttuminen tai kuukausipalkan puuttuminen joltakin henkilöltä. Tämän listan avulla on helppo tarkastaa, ovatko huomautukset aiheellisia vai aiheettomia. Ennen palkka-ajoa tulostetaan muitakin raportteja, joiden avulla maksuun meneviä palkkoja tarkastetaan. Palkanlaskijoiden toive olisi saada kaikki tarkistettavat asiat yhdelle raportille, mikä nopeuttaisi työtä, kun ei olisi montaa erilaista ajettavaa raporttia. Käytännössä aivan kaikkea ei yhdelle raportille saada, vaan jatkossakin on tulostettava ja tarkastettava useita raportteja. Suurimpien virheiden välttämiseksi olisi tehtävä selkeät toimintatavat, ettei samaa merkittävää virhettä tapahtuisi uudestaan.

Haastattelussa tuli esiin, että palkanlaskijat toivovat laadunseurannan vaikuttavan erityisesti asiakasyritysten esimiesten työhön. Laadunseurannan avulla asiakasyritysten työntekijät huomaavat, että heilläkin tapahtuu virheitä, eikä kaikki ole palkanlaskijoiden aiheuttamia. Laadunseurannan avulla saadaan selville missä ja millaisia virheitä tapahtuu eniten, jonka avulla voidaan kehittää erilaisia apuohjelmia työtä helpottamaan. Palkanlaskijoiden avuksi on jo tähän mennessä tullut muutamia ohjelmia asiakasyritysten käyttöön. Tuntiseurantajärjestelmä MaraPlan sekä matkalaskuohjelma TEM helpottavat ja nopeuttavat palkanlaskijoiden työtä, kun kaikkea ei enää tarvitse syöttää käsin palkanlaskennan järjestelmään, vaan asiakasyrityksissä tehdään enemmän itse. Asiakasyritysten esimiehet syöttävät työvuorot MaraPlaniin niissä yrityksissä, joissa ohjelma on käytössä, ja tunnit siirtyvät ohjelman kautta maksuun palkanlaskennan järjestelmään. Matkalaskuohjelman ansiosta palkanlaskennan kautta ei tarvitse maksaa enää mitään verovapaita matkakorvauksia, vaan jokainen työntekijä hakee korvaukset itse ohjelman avulla. Matkalaskujen syöttämisen pois jäänti palkanlaskijoiden tehtävistä tuo palkanlaskijoille lisää aikaa muihin töihin.

Ne haastateltavat, jotka käyvät laadunseurantaa tiimipalavereissa läpi, pitävät sitä merkityksellisenä oppimisen ja virheiden vähentämisen kannalta. Kun käydään läpi kaikki virheet, myös toisten tekemistä virheistä voi oppia ja virheitä yhdessä läpikäydessä voi kysyä muilta, jos jokin on jäänyt epäselväksi. Kun virhe on kerran käyty läpi, niin seuraavalla kerralla samaan tilanteeseen kiinnittää enemmän huomiota eikä samaa virhettä tapahdu niin helposti uudelleen. Tärkeää on tiedostaa mitä me itse tehdään ja miten tilannetta voisi parantaa. Palkkahallinnossa pitäisi nykyistä enemmän jakaa tietoa, neuvoja ja ideoita tiimirajojen yli. Tällä hetkellä kaikki kolme tiimiä toimivat tiiviisti omina yksiköinä ja kaikissa tiimeissä pohditaan varmasti samanlaisia ongelmia. Tiimien pitäisi vertailla laatu-poikkeamaraaportteja keskenään ja jakaa tietoa siitä millaisia korjaustoimenpiteitä tai ratkaisuja on keksitty laatu-poikkeamien vähentämiseksi. Palkkahallinnossa laadunseurannan toimenpide-ehdotusten läpikäymistä yhdessä pidetään hyvänä ideana ja sitä kokeillaan lähiaikoina palkkahallinnon yhteisen palaverin yhteydessä.

Haastatteluissa esiin tullut hyvä huomio on virheen jatkuva toistuminen ja siihen puuttuminen. Mikäli sama virhe toistuu jatkuvasti, olisi syytä kiinnittää huomiota toimintatapaan ja miettiä pitäisikö sitä muuttaa. Joissain tapauksissa koko prosessin kuvaus saattaa olla syy lukuisiin toistuviin virheisiin ja toimintakuvauskin olisi ehkä syytä miettiä uusiksi. Prosessikuvausten pitäisi aina olla ajan tasalla ja selkeästi kerrottuja. Tiimipalavereissa olisikin hyvä palata aina silloin tällöin vanhoihin laadunseurannan toimenpidesuunnitelmiin ja katsoa onko niissä esiintyneistä laatu-poikkeamista päästy eroon. Samalla on hyvä katsoa onko aiemmin suunnitellut toimenpiteet laatu-poikkeamien eliminoimiseksi toteutuneet ja jos eivät, niin miksi. Vanhoihin toimenpidesuunnitelmiin palaamista tullaan varmasti kokeilemaan palkkahal-

linnon tiimipalavereissa. Näin nähdään konkreettisesti, onko laadunseurannan avulla päästy eroon yleisimmistä laatupoikkeamista.

## 5.6 Laadunseurannan tarkoitus palkkahallinnossa

Haastateltavilta kysyttiin mitä he pitävät laadunseurannan tarkoituksena ja mitä pitäisi tehdä toisin, että tavoitteeseen päästäisiin. Laadunseurannan tarkoituksena pidetään virheettömyyteen pääsyä. Laadunseurannan avulla on helppo päästä virheisiin käsiksi ja seurata mistä virheitä tulee. Virheettömyyteen pääsemiseksi palkanlaskijoiden pitäisi olla tarkkaavaisempia, mutta aina ei kiireessä ehdi olla niin tarkka työssään kuin haluaisi. Kuten aiemmin tuli esille, niin hinnoittelun läpikäyminen on tehokas tapa löytää virheitä ennen palkka-ajoa. Hinnoittelussa näkyy jokainen henkilö kenelle palkkaa on menossa maksuun, sekä mitä kenellekin on menossa maksuun. Asiakasyritysten esimiesten osalta virheiden määrää voisi pienentää selkeän ja tiukan aikataulun avulla. Heille olisi tehtävä selväksi mitä täytyy tehdä milloinkin ja mihin mennessä materiaalin on oltava palkoissa. Palaan myöhemmin asiakasyritysten esimiesten virheisiin asiakkaille tehdyn kyselyn tuloksien läpikäymisen yhteydessä.

Henkilöt A, C ja D toivat esille sen, että tavoitteet on asetettu palkanlaskijoille aika koviksi, kun palkkalaskelmia ja palkka-ajoa on niin paljon. Usein on niin kova kiire, ettei kaikkea ehdi tehdä huolellisesti ja tarkistaa vaikka haluaisikin. Lähes aina tulee viime hetken muutoksia ja sotkuja selvitettäväksi, jotka vievät aikaa tarkastukselta. Ajan kanssa on päästy parempiin tuloksiin ja palkanlaskijat oppivat koko ajan omista virheistään ja kokemuksista, mutta kiireessä ei aina osaaminenkaan auta, jos huolimattomuuttaan virheen tekee. Kaikki ovat sitä mieltä, että täyteen virheettömyyteen ei palkanlaskennassa voida koskaan päästä. Koska vielä toistaiseksi tehdään niin paljon käsin, niin virheitä sattuu väistämättä. Haastattelussa tuli myös esille työrauhan puute, joka saattaa aiheuttaa osan virheistä. Jokaisessa tiimissä on tiimin yhteinen päivystyspuhelin, jota jokainen palkanlaskija pitää puolipäivää kerrallaan ja vastaa puheluihin sekä yhteiseen sähköpostilaatikkoon tulleisiin sähköposteihin. Päivystysten aikana ei voi tehdä mitään tarkkuutta ja keskittymistä vaativaa, kun puhelin keskeyttää työn, eikä aina muista mitä olikaan ennen puhelua tekemässä.

Erilaisten työkalujen kehittämistä palkanlaskijoiden avuksi pidetään todella hyvänä ja tehokkaana tapana vähentää virheitä. Työkaluilla tarkoitetaan raportteja, joiden avulla virheitä pystytään huomaamaan ja korjaamaan ennen palkka-ajoa. Myös järjestelmään tehtävät muutokset saattavat helpottaa ja nopeuttaa työtä.

Palkanlaskijat haluavat, että laadunseuranta käytettäisiin nykyistä enemmän apuna esimiesten työn kehittämisessä ja esimiesten kouluttamisessa. Haastattelussa ehdotettiin, että kuukausittain tulostettaisiin jokaiseen myymälään lista kyseisen myymälän kuukauden laatu-  
poikkeamista.



keamista ja siitä näkisi heti, missä on parantamisen varaa ja mitkä virheet toistuvat kuukaudesta toiseen. Listan pohjalta esimiehet voisivat ottaa selvää asioista, joissa heillä esiintyy eniten laatupoikkeamia. Listojen lähettäminen myymäläkohtaisesti on kuitenkin asiakasyritysten henkilöstöosaston vastuulla.

## 6 Laadunseurannan vaikutukset asiakasyrityksissä

Asiakasyritysten edustajille lähetetty sähköinen kysely toteutettiin Digium-kyselynä. Kyselyssä oli pari monivalintakysymystä ja muutama avoin kysymys. Kaikissa kysymyksissä oli vastustilaa myös perusteluille. Kysely lähetettiin yhdeksälle asiakasyritysten edustajalle sähköpostiin. Ensimmäisellä lähetyksellä vastausajalle ei laitettu takarajaa ja viikossa tuli neljä vastausta. Yhdellä lähetyksellä vastausprosentti oli jo 45 %. Viikon kuluttua laitettiin muistutusviesti niille henkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet ja heille annettiin vielä viikko vastausaikaa. Muistutusviestin jälkeen tuli kolme vastausta lisää. Vastausprosentti oli loppuen lopuksi siis erittäin hyvä, jopa 78 %. Ainoastaan kaksi henkilöä jätti kokonaan vastaamatta kyselyyn.

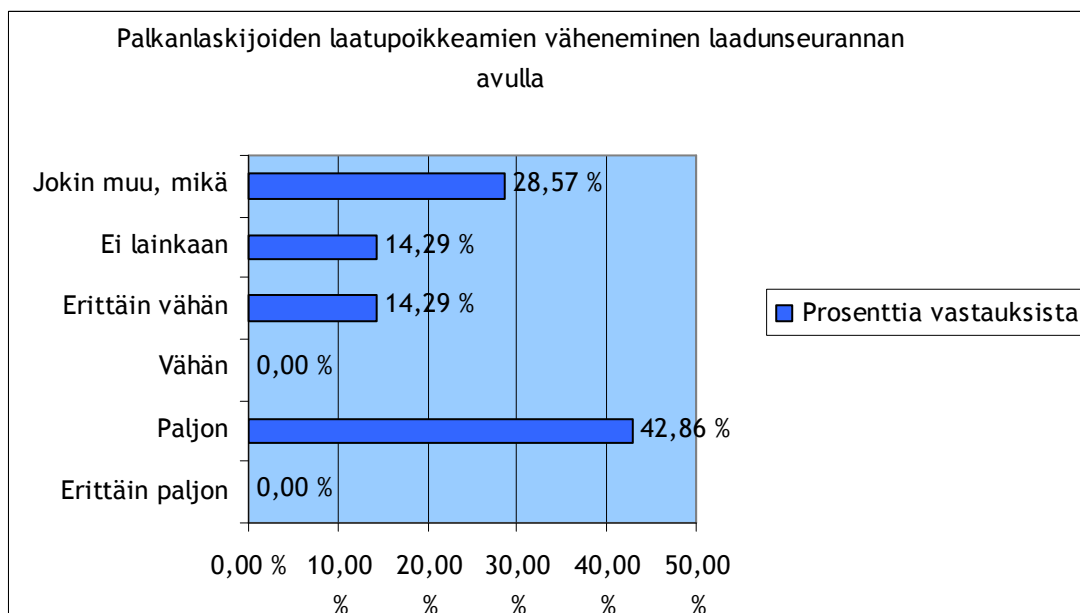
### 6.1 Laadunseuranta esimiesten työssä sekä laatupoikkeamien määrä

Laadunseurannan avulla on tarkoitus parantaa palkanlaskijoiden työn lisäksi asiakasyritysten esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laatua vähentämällä asiakasyritysten esimiesten aiheuttamien laatupoikkeamien määrää. Laadunseurannan analyysijä käydään asiakaspalaverissa läpi asiakasyritysten henkilöstöosaston edustajien kanssa ja palkanlaskennassa toivotaan, että he sitten käyttäisivät analyysijä hyväkseen esimiesten koulutuksissa. Laadunseurannan avulla on helppo puuttua suoraan yleisimpiin ongelmiin ja käydä asiakasyritysten esimiesten kanssa läpi useasti toistuvat laatupoikkeamat sekä kerrata oikeat toimintatavat.

Vastausten perusteella asiakasyritysten edustajat eivät koe, että laadunseurannalla olisi tällä hetkellä paljoakaan vaikutusta asiakasyritysten esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laatuun. Jopa 43 % vastaajista oli sitä mieltä, että laadunseuranta parantaa esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laatua vähän. Ainoastaan yksi vastaaja koki laadunseurannan parantavan esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laatua paljon. Loput vastaajista (43 %) olivat sitä mieltä, että laadunseurannalla ei ole vaikutusta esimiesten henkilöstöhallinnollisen työn laatuun tai se parantaa laatua vain erittäin vähän. Kukaan vastaajista ei perustellut vastauksiin.

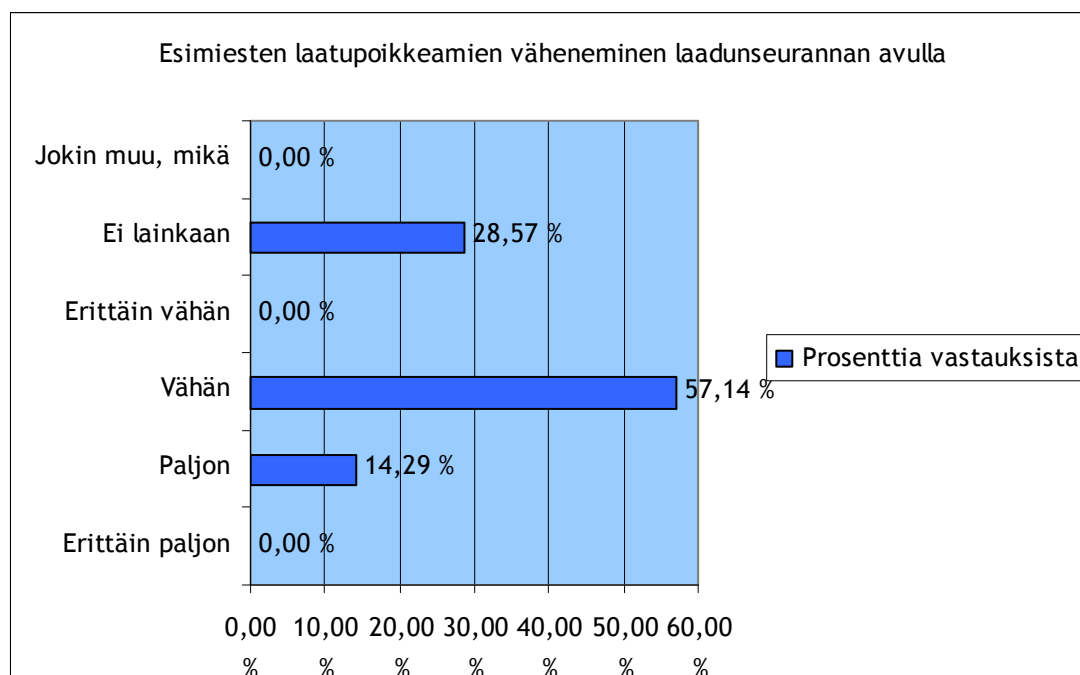
Sen sijaan kysyttäessä laadunseurannan vaikutusta palkanlaskijoiden ja esimiesten aiheuttamien laatupoikkeamien määrään, saatiin jo hieman parempia tuloksia. 43 % vastaajista ajattelee, että laadunseuranta on vähentänyt palkanlaskijoiden laatupoikkeamien määrää paljon. 29 % vastaajista taas ajattelee, että palkanlaskijoiden laatupoikkeamien määrä on vähentynyt

laadunseurannan avulla erittäin vähän tai ei lainkaan. Kohtaan ”Jokin muu, mikä” vastattiin, että palkanlaskijan vaihtuminen on vähentänyt virheitä enemmän kuin laadunseuranta. Alla on taulukko (Kuvio 6) vastauksien jakaantumisesta kysyttäessä ”Onko laadunseurannan tekeminen mielestäsi vähentänyt laatupoikkeamien määrää a) palkanlaskijoiden osalta?”.



Kuvio 6: Kysymyksen 2a) tulokset prosentteina.

Asiakasyritysten esimiesten laatupoikkeamien vähenemistä ei pidetty yhtä suurena kuin palkanlaskijoiden. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että esimiesten laatupoikkeamat ovat vähentyneet ainoastaan vähän laadunseurannan avulla. Yksi vastasi, että laatupoikkeamat ovat vähentyneet paljon ja lähes 29 % ei koe, että laadunseuranta olisi vähentänyt esimiesten laatupoikkeamia ollenkaan. Seuraavalla sivulla on taulukko (Kuvio 7) vastauksien jakaantumisesta kysyttäessä ”Onko laadunseurannan tekeminen mielestäsi vähentänyt laatupoikkeamien määrää b) esimiesten osalta?”.



Kuvio 7: Kysymyksen 2b) tulokset prosentteina.

## 6.2 Laadun seurannan hyödyntäminen esimiesten ohjeistuksessa

Laadun seurannasta saatava hyöty on ihannetilanteessa parhaimmillaan silloin, kun siitä saatavaa tietoa ja informaatiota käytetään hyödyksi palkanlaskijoiden ja asiakasyritysten esimiesten opastuksessa, koulutuksissa sekä perehdytyksissä ja varsinkin suurimpiin epäkohtiin puututaan laadun seurannan avulla. Vastauksista käy ilmi, että suurimmassa osassa yrityksiä näin tehdäänkin. ”Pyrimme kiinnittämään esimiesten koulutuksessa ja ohjeistuksessa huomiota kriittisiin pisteisiin” sanoo yksi vastaajista. Samalla kyllä myönnetään, että tämän asian suhteen yrityksessä voitaisiin olla vieläkin aktiivisempia. Yksi vastaajista sanoo, että kaikille esimiehille saatetaan tietoon millaisia virheitä on mahdollista tehdä, jotta näitä virheitä olisi helpompi välttää, mutta vastauksesta ei tule ilmi opetetaanko heille oikea toimintatapa virheellisen tilalle.

Vastauksissa tuli esiin myös asiakasyritysten esimiesten virheiden tahattomuus. Henkilöstöosastolla esimiesten yleisimmät virheet ovat tiedossa melko hyvin, mutta vastaaja epäilee, etteivät esimiehet ehdi ja pysty sisäistämään niin paljon asioita kuin heiltä nyt vaaditaan. Uusia ohjeita tulee koko ajan lisää eikä aika meinaa riittää kaikkien uusien asioiden sisäistämiseen. ”Eiväthän esimiehet eikä kukaan tee tahallaan asioita virheellisesti”, sanoo yksi kyselyyn vastanneista. Toisessakin yrityksessä pyritään muistuttamaan asioista, jotka aiheuttavat lisätyötä palkanlaskennassa. Ongelmana on kuitenkin esimiesten kuormitus. Palkanlaskentaan liittyvät asiat eivät ole esimiesten jokapäiväistä työtä, joten joihinkin palkanlaskennan pro-

sessiin liittyviin toimenpiteisiin he saattavat tarvita tukea ja neuvoja joltakin joka on ollut tekemisissä näiden asioiden kanssa enemmän. Palkanlaskennassakin olisi syytä muistaa, että se mikä on palkanlaskijoille päivänselvää, ei ole sitä välttämättä esimiehille, joiden työ on suurimmaksi osaksi jotakin täysin muuta kuin palkkojen kanssa työskentelyä. Palkanlaskennan prosessista olisikin tehtävä mahdollisimman helppo, niin että kaikki toiminnot olisivat yksinkertaisia ja turhat vaiheet sekä toiminnot jätettäisiin pois. Pelkällä lomakkeen ulkoasun selkeyttämisellä saattaa olla suuri vaikutus laatupoikkeamien määrään.

Yksi vastaaja kertoo hyödyntävänsä laadunseurantaa esimiesten ohjeistuksessa seuraamalla laatupoikkeamien määriä. Vastauksesta ymmärtää, että laatupoikkeamien määrien avulla katsotaan miten missäkin yksikössä menee, mutta laatupoikkeamiin ei välttämättä puututa sen enempää ehkäisemällä tietoisesti virheitä. Parhaimmillaan laadunseurantaa käytetään apuna kirjallisten ohjeiden päivittämisessä sekä palautteen antamisessa yksittäiselle esimiehelle sekä yhteisesti useammille esimiehille yhteisissä tilaisuuksissa. Laatupoikkeamien läpikäyminen yhdessä esimiesten kanssa helpottaa virheistä keskustelua. Keskustelun avulla on helppo ohjata esimiehiä tekemään asioita jatkossa oikein sekä tehdä selväksi siihen asti epäselvinä pidettyjä asioita.

### 6.3 Laadunseuranta toiminnan kehittämisen apuvälineenä

Laadunseurantaa voidaan laadun parantamisen lisäksi käyttää toiminnan kehittämisen apuvälineenä. Parhaimmillaan laadunseurannan avulla on mahdollista löytää toiminnasta suurimmat epäkohdat ja parantaa niitä laadunseurannasta saatujen tulosten perusteella. Laadunseurannan avulla on mahdollista löytää suurimmat kompastuskivet ja puuttua niihin muuttamalla toimintatapoja parempaan suuntaan. Asiakasyrityksissä laadunseurantaa käytetään juuri toiminnan epäkohtien löytämiseen. Laadunseurannan tärkeänä toimintaa parantavana mahdollisuutena pidetään nimenomaan poikkeamien löytämistä prosesseista. Toiminnan epäkohtiin puututaan tarkentamalla prosessin kulkua sekä ohjeistusta. Säännöllisesti toistuvien virheiden avulla voidaan kehittää ja muuttaa esimerkiksi järjestelmiä niin, että jokin jatkuvasti toistuva virhe saataisiin eliminoitua pois. Asioita yhdessä läpikäymällä, moni epäkohta selviää ja yhdessä keksitään ratkaisut ongelmiin. Tärkeänä pidetään, että kaikilla osapuolilla yhteisenä tavoitteena on tehokas ja virheetön toiminta asiakkaiden eli palkansaajien hyväksi.

Laadunseurannan tekemistä ja läpikäymistä pidetään hyvänä asiana, sillä se antaa henkilöstöosaston työntekijöille kattavan kuvan siitä, mikä prosessin osa tuottaa esimiehille eniten ongelmia ja mihin kannattaisi panostaa koulutuksissa ja opastuksessa. Henkilöstöosasto ei aina tarkkaan tiedä kentällä esiintyvistä ongelmista, mutta laadunseurannan avulla epäkohdat paljastuvat ja saadaan tärkeää tietoa esiintyvistä ongelmista. Laadunseurannan analysejä

seuraamalla on helpompi puuttua ongelmiin ja tiedostaa koulutus- ja kehitystarpeet yrityksessä.

#### 6.4 Laadunseurannan analyysien läpikäyminen

Laadunseurannan kuukausittaiset analyysit käydään asiakaspalavereissa läpi yhdessä asiakasyritysten edustajien kanssa. Kaikki kuukauden laatupoikkeamat käydään yksitellen läpi ja joihinkin yleisimpiin laatupoikkeamiin saatetaan yrittää etsiä ratkaisua. Kyselyssä kysyin parannusehdotuksia analyysien läpikäymiseen niin, että analyyseistä olisi mahdollista saada irti mahdollisimman suuri hyöty. Viisi vastaajaa seitsemästä pitää nykyistä analyysien läpikäymiskäytäntöä hyvänä. Laatupoikkeamista on mahdollista saada lisätietoa ja mahdollista selvennyksiä käymällä analyysijä yhdessä läpi. Yhteisissä palavereissa pystyy analyysin perusteella selvittämään mistä laatupoikkeamat johtuvat sekä miettimään yhdessä ratkaisuja suurimpiin ja jatkuvasti toistuviin ongelmiin. Yksi vastaaja kuitenkin on sitä mieltä, että palavereissa ei tarvitsisi käydä laadunseurantaan niin tarkasti läpi. Heille kuitenkin jaetaan raportit, jotka kertovat kaiken tärkeimmän. Tämä vastaaja pitäisi hyvänä sitä, että laatupoikkeamista informoitaisiin heti laatupoikkeaman tapahtuessa asiakasyritysten edustajia, eikä odotettaisi raportin lähettämiseen tai palaveriin saakka. Vastaaja kyllä lisäsi, että heidän tapauksessaan kyseessä on pieni yritys, jossa tällainen joustava käytäntö on helpompi toteuttaa kuin isommissa yrityksissä.

Eräs vastaajaa toivoo, että laadunseuranta parantaisi nykyistä enemmän palkanlaskijoiden asiakaslähtöistä palvelua esimiesten suuntaan. Vastaaja toi esiin, että analyysien perusteella on tarkoitus ennaltaehkäistä laatupoikkeamien syntyä. Siksi on tärkeää, että laadunseurantaan viedään kaikki laatupoikkeamat, joita palkanlaskennan prosessissa on tapahtunut. Ainoastaan tällä tavalla kaikkiin laatupoikkeamiin voidaan puuttua ja yhteistyötä palkanlaskennan ja asiakasyrityksen välillä voidaan parantaa.

#### 6.5 Asiakkaiden kehittämissuhteudet laadunseurannan toimintamalliin

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä pyydettiin asiakasyritysten edustajilta kehitysehdotuksia palkkahallinnon laadunseurannan toimintamalliin. Vaikka asiakkaat ovatkin pääosin tyytyväisiä laadunseurantaan nykyisellään, muutamia kehitysehdotuksia heiltä kuitenkin tuli.

Yksi vastaaja toivoi, että laatupoikkeamat kuvattaisiin nykyistä paremmin kuitenkin pidentämättä laatupoikkeaman kuvausta. Kuvauksia parantamalla halutaan luultavasti parempi selvitys laatupoikkeamasta ja laatupoikkeamaan johtaneista syistä, jolloin poikkeama on helpompi ymmärtää.

Toinen vastaaja haluaisi, että itse suoritettu laadunseuranta otettaisiin pois tulospalkkion perusteista ja tilalle tulisi objektiivisempi seuranta ja poikkeamien kirjaaminen. Laadunseurannan vaikuttaminen palkanlaskijoiden tulospalkkioon herättää varmasti asiakasyrityksissä epäilyjä siitä, jätetäänkö laadunseurantaan viemättä osa palkanlaskijoiden virheistä, jotta palkanlaskijoiden laatu-poikkeamien määrä pienenesi ja näin olisi paremmat mahdollisuudet suurempaan tulospalkkioon. Tämä käsitys on erittäin tärkeää korjata heti ja osoittaa asiakasyrityksille, että tulospalkkio ei vaikuta millään tavalla laadunseurannan luotettavuuteen. Kaikille osapuolille on oltava selvää, että laadunseurantaa tehdään ainoastaan yhteiseksi hyväksi, laadun parantamiseksi, virheiden vähentämiseksi sekä jatkuvan oppimisen kannalta, eikä tulospalkkion toivossa.

Saman vastaajan mielestä laadunseurannan pitäisi päästä nykyisestä ongelmakeskeisyydestä ratkaisukeskeisyyteen. Tässä on mielestäni erittäin hyvä kehityskohde, jonka avulla laadunseurantaa voitaisiin käyttää nykyistä enemmän koko prosessin kehittämiseen. Keskittymällä ongelmien sijasta ratkaisujen etsimiseen saataisiin paljon enemmän kehitystä aikaan kuin miettimällä mistä ongelma johtui ja kuka sen aiheutti. Ratkaisuja yritetään kyllä tälläkin hetkellä etsiä, muun muassa tekemällä toimenpidesuunnitelma jokaisen kuukauden laatu-poikkeamista, mutta kuinka paljon toimenpidesuunnitelmaan kirjattuja toimenpiteitä oikeasti toteutetaan. Ratkaisujen olisi oltava konkreettisia toimia ja kaikille yhteisiä toimintatapoja, kuten tähän mennessä käyttöön otetut tarkastusraportit ovat.

Yhdessä vastauksessa painotettiin viestinnän tärkeyttä ja haastavuutta viitaten luultavasti asiakasyritysten sekä palkanlaskijoiden väliseen yhteistyöhön. Erityisesti palkanlaskijoiden syvällinen ymmärrys on vastaajan mukaan tärkeää niistä asioista, jotka vaikuttavat asiakaspalvelun koko kirjoon sekä yhteistoimintaan eri tahojen kanssa.

Laadunseurannan kehittämisehdotuksia kysyessä esiin tuli mahdollinen yhteys virheiden ja toimintamallin välillä. Vastaaja antaa ajattelun aihetta kaikille prosessin kehittäjille sanoessaan: ”joskus voi olla aiheellista miettiä, johtuvatko virheet toimintamallista, joka ei tuekaan liiketoimintaa”. Vastaaja tuo esiin nykyisen tavan muuttaa prosessia vain joltakin osin esimerkiksi ottamalla uusia järjestelmiä käyttöön. Hän kuitenkin ehdottaa, että prosessin osien parantamisen sijaan pitäisi miettiä koko prosessin tehokkuutta, eikä ainoastaan joitakin osia prosessissa. Vastaajan sanoin: ”pitäisi pysähtyä miettimään koko prosessin tehokkuutta eikä osaoptimoida niin, että tietty kohta on suora, mutta aiheuttaa moninkertaisen työn liiketoiminnassa”.

## 7 Yhteenveto

Yhteenveto kappaleessa on yhteenveto edellä läpikäydyn tutkimusaineiston tuloksista. Haastattelujen ja kyselyn pohjalta tuli kehitysehdotuksia niin laadunseurannan käytännön tekemiseen kuin sen hyödyntämiseen toiminnan kehittämisen apuvälineenäkin. Yhteenveto kappaleeseen on koottu asioita, joiden merkitys korostui tutkimuksessa ja joilla on tulokseen eniten vaikutusta.

Laadunseurannan tekemistä halutaan helpottaa valmiin laatupoikkeamakoodiston päivittämisellä. Harvoin käytetyt koodit voisi poistaa ja usein toistuville virheille joille koodeja ei vielä ole, tulisi luoda laatupoikkeamakoodit jolloin laatupoikkeamien kirjaaminen olisi hieman nopeampaa. Toinen kirjaamista helpottava ehdotus on laadunseurannan Excel-tilin selkeyttäminen niin, että turhat, käyttämättömät sarakkeet poistetaan tilinäkosta. Tilinäkossa tulisi olla vain pakolliset ja laadunseurannan kannalta välttämättömät sarakkeet. Edellä mainitut asiat ovat käytännön tasolla toteutettavissa olevia parannuksia, joilla palkanlaskijoiden työtä laadunseurannan osalta voidaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa. Koko laadunseurannan prosessi pohjautuu selkeään ja tarpeeksi yksinkertaiseen työkaluun, jolloin laatupoikkeamien kirjaaminen on helppoa ja nopeaa, eikä vie kohtuuttomasti aikaa varsinaiselta työltä.

Palkanlaskijoiden haastatteluissa tuli esiin, että laadunseurannan tuloksia ei käydä kaikissa tiimeissä yhdessä säännöllisesti läpi esimerkiksi tiimipalavereissa. Eivätkä kaikki palkanlaskijat käy omatoimisesti katsomassa laadunseurannan analyysijä laadunseurannan kansiota, johon kaikki kuukauden aikana tapahtuneet laatupoikkeamat on listattu. Laadunseurannasta oppimisen kannalta on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijät miettivät yhdessä uusia toimintatapoja ja korjausehdotuksia laatupoikkeamille. Henkilöstö saadaan paremmin motivoitumaan, kun kaikki pääsevät itse tekemään ja sitoutumaan sovittuihin toimintatapoihin. Laatupoikkeamien läpikäymisellä ja analyysihin tutustumisella on vaikutusta virheiden eliminointiin ja ennaltaehkäisyyn. Kappaleessa 4.7 Mittaaminen osana toimintaa käsitellään mittauksen hyödyntämistä yrityksessä. Kappaleessa korostetaan tulosten läpi käymistä ja analysointia niin yhdessä kuin yksinkin. Jokaisen työntekijän olisi tärkeää seurata mittauksen tuloksia omaan työhönsä liittyen ja tehdä korjaavia toimenpiteitä, mikäli tulokset eivät yltäneet tavoitteeseen. Tulosten läpikäymiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota koko SOK Palveluässä palkkahallinnossa. Laadunseurannan analyysit on käytävä läpi tiimipalavereissa kuukausittain ja korjaustoimenpiteet on tehtävä yhdessä tiimeittäin niin, että jokainen pääsee osalliseksi toiminnan kehittämiseen ja suunnitteluun.

Työntekijöiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi toiminnan kehittämiseen laadunseurannan avulla, palkanlaskijoiden osuutta laadunseurannan toteuttajina on korostettava nykyistä enemmän. Aika ajoin kaikille työntekijöille olisi hyvä palauttaa mieleen mitä varten laadun-

seuranta tehdään ja millaisia vaikutuksia laadunseurannalla on yritykselle ja toiminnalle. Haastattelussa yksi haastateltava sanoi, ettei tunne laadunseurannan prosessia muuta kuin siltä osin mitä itse näkee ja tekee. Kaikkien pitäisi tietää mitä laadunseurannan tuloksille tapahtuu, missä niitä käsitellään ja kenen kanssa. Palkanlaskijoiden kannalta on tärkeää tietää, miten laadunseurannan tuloksia käytetään hyödyksi toiminnan kehittämisessä niin palkanlaskennassa kuin asiakasyrityksissäkin. Konkreettiset toimenpiteet laatupoikkeamien vähentämiseksi tekevät laadunseurannan tekemisestä merkityksellisemmän kuin pelkkä tulosten läpikäyminen ilman varsinaisia parannuksia. Kappaleessa 4.6 Mittaustulosten raportointi tulee esiin kuinka tärkeää on kertoa henkilöstölle mitattavista asioista sekä mittaustuloksista. Henkilöstölle on annettava mahdollisimman konkreettiset tavoitteet ja mittarit, jotta kaikille on selvää mihin asioihin on panostettava, että strategia toteutuu. Kappaleessa painotetaan myös sitä kuinka tärkeää työntekijöille on kertoa heidän työnsä vaikutuksista koko yrityksen toimintaan ja tulokseen vaikka strategiakartan avulla. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään työnsä merkityksen ja tekemään työnsä mahdollisimman hyvin koko ajan kehittyen. Palkkahallinnon yhteisessä palaverissa käsiteltiin tämän tutkimuksen pohjalta laadunseurannan vaikutuksia yrityksen toimintaan lyhyesti. Laadunseurannan vaikutuksia sekä tärkeyttä tullaan varmasti käsittelemään jatkossa useamminkin yhteisessä palaverissa.

Saman virheen toistuessa toimenpiteistä ja palkanlaskijoiden työpanoksesta huolimatta, on syytä miettiä toimintatapaa ja virheen aiheuttavan toiminnan toimintakuvausta uudelleen. Voisiko virheen mahdollisesti välttää tekemällä asian kokonaan alusta asti toisella tavalla? Usein vanha toimintatapa on juurtunut työntekijöiden muistiin ja tapoihin niin tiukasti, että helposti ei muuteta tapaa tehdä asioita, vaikka siitä olisi selvästi hyötyä kaikille ja se olisi välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi. Jos vanha tapa tehdä asiat on kuitenkin riittävä, eikä perusteita toimintakuvauksen muuttamiseen ole, olisi kuitenkin tarkastettava että nykyisen toimintamallin prosessikuvaus on ajan tasalla ja kaikkien tiedossa.

Laadunseurannan tavoitteena pidetään virheettömyyden saavuttamista. Täyteen virheettömyyteen on kuitenkin mahdotonta päästä, kun tarkistettavaa ja käsin vietävää on niin paljon. Virheettömyyden lisäksi laadunseurannan tarkoituksena pidetään virheiden jäljille pääsemistä ja virheiden syntymisen selvittämistä, jonka avulla jatkossa on helpompi tunnistaa prosessin ongelmakohdat ja ennaltaehkäistä virheitä.

Tutkimuksen perusteella sai käsityksen, että laadunseurannalla ei ole yhtä suurta vaikutusta asiakasyrityksissä kuin sillä on palkkahallinnossa toimintaan ja prosesseihin. Asiakasyrityksissä liian moni vastaaja oli sitä mieltä, että laadunseuranta ei vaikuta esimiesten työn laatuun paljoakaan. Tämä oli huolestuttavaa ja kertoo ettei laadunseurannasta saatavia tuloksia luultavasti käytetä asiakasyrityksissä niin paljoa hyväksi kuin olisi mahdollista. Asialle on ehdottomasti tehtävä jotakin ja saatava asiakkaatkin hyödyntämään laadunseurannan tuloksia esi-



miesten koulutuksessa ja opastuksessa. Kaikkien esimiesten olisi hyvä kuulla palautetta työstään, jotta he voisivat virheistään oppia. Jos tieto ei kaikissa tapauksissa edes kulje esimiehille asti, he eivät voi tietää mitä ovat tehneet väärin ja mitä ensi kerralla pitäisi tehdä toisin.

Toisaalta täytyy aina pitää mielessä se, että esimiehetkin yrittävät parhaansa. Heillä ei vain välttämättä ole käytössään samaa tieto-taitoa kuin palkanlaskijoilla, jotka ovat palkkojen ja työsuhde asioiden kanssa tekemisissä työkseen joka päivä. Asioiden hoitaminen palkanlaskennan kanssa on vain murto-osa esimiesten työtä ja työn painopiste on ihan muualla. Se mikä on itsestään selvää palkanlaskijoille, ei ole sitä välttämättä esimiehille. Heiltä ei siis voi vaatia täyttä tietämystä palkanlaskennan prosessien suhteen.

Asiakasyrityksissä laadunseurantaa käytetään ennen kaikkea toiminnan ongelma- ja epäkohtien löytämiseen. Laadunseurannan avulla henkilöstötyöntekijöille paljastuvat kentällä esiintyvät ongelmat, jolloin niihin voidaan puuttua. Ilman laadunseurantaa nämä ongelmat eivät välttämättä tulisi ollenkaan henkilöstöosaston tietoon. Tutkimuksen vastauksissa painotettiin yhteisen tavoitteen tärkeyttä palkansaajien tyytyväisyyden saavuttamiseksi. Kaikkien tahojen olisi tärkeää puhaltua yhteen hiileen, jotta asiat saataisiin toimimaan ja palkansaajat olisivat tyytyväisiä palkkahallinnon toimintaan.

Asiakasyritysten edustajat pitivät laadunseurannan läpikäymistä palaverissa hyvänä asiana, sillä laadunseurantaa yhdessä läpikäymällä ongelmat tulevat esiin ja niihin voidaan etsiä ratkaisuja. Palaverissa on mahdollista saada lisätietoja ja selvennystä laadunseurannan tuloksista, mikäli kaikkia laatupoikkeamia ja tuloksia ei itse analyysistä ymmärrä. Kun ongelmat tulevat esiin palaverissa, suurimpiin jatkuvasti toistuviin ongelmiin on mahdollisuus etsiä ratkaisuja yhdessä asiakasyrityksen edustajien sekä palkanlaskijoiden kesken, mikä parantaa yhteistyötä ja prosessien kulkua.

Muita kehitysehdotuksia laadunseurantaan liittyen kyselystä tuli kiitettävästi, mikä osoittaa että asiakasyrityksissäkin laadunseuranta otetaan vakavasti ja sitä todella halutaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Tässä on vielä yhteenveto asiakasyrityksiltä kysytyistä muista kehitysehdotuksista laadunseurantaan. Laatupoikkeamien kuvaukset haluttaisiin nykyistä paremmiksi ja ytimekkäiksi. Kuvauksien pitäisi olla lyhyitä, mutta niistä tulisi selvittää mitä on tapahtunut. Tiiviiden laatupoikkeamakuvausten lisäksi asiakkaat haluaisivat laadunseurannan olevan nykyistä objektiivisempaa. Laadunseuranta ei saisi vaikuttaa palkanlaskijoiden tulospalkkioiden suuruuteen, jos palkanlaskijat itse tekevät laadunseurantaa. Tärkeänä asiana tuloksiin pääsemisen kannalta pidettiin laadunseurannan ongelmakeskeisyydestä siirtymistä kohti ratkaisukeskeisempää toimintaa. Näin resurssit suunnattaisiin oikein, eikä aikaa menisi hukkaan jo tehtyjä virheitä vatvottaessa. Vastauksissa mainittiin viestinnän tärkeys. Toimiva viestintä ja tiedonkulku ovat edellytyksiä virheettömälle toiminnalle, joka täyttää asiakkaiden asetta-

mat vaatimukset. Kehitysehdotuksena vastaaja haastoi toiminnan kehittäjät miettimään koko prosessin tehokkuutta pienien osaprosessien sijaan. Nykyisten toimintamallien osuutta laatu-poikkeamien syntyyn olisi hyvä miettiä.

Kaiken kaikkiaan palkkahallinnossa ja asiakasyrityksissä ollaan sitä mieltä, että laadunseurannan avulla on jo saatu laatu-poikkeamamääriä alaspäin eli suunta on oikea. Laadunseurannasta saatujen tulosten avulla toimintaa on pystytty tehostamaan ja kehittämään haluttuun suuntaan. Työn helpottamiseksi ja virheiden vähentämiseksi on kehitetty tarkastusraportteja ja virheistä on jatkuvasti opittu. Laadunseurannan avulla on päästy laatu-poikkeamien jäljille ja ongelmakohtiin on pystytty puuttumaan entistä paremmin. Tätä työtä on jatkettava niin kauan, kunnes päästään haluttuihin tavoitteisiin ja tavoitteita voidaan taas nostaa astetta korkeammalle.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Antikainen, R., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen: Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Artto, K., Järvinen, P., Kronström, V. & Poskela, J. 2002. Suorituskyvyn mittaaminen ja mit-tareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. Espoo: Otamedia.
- Bank, J. 1992. The Essence of Total Quality Management. Great Britain: Wheatons.
- Carr, L., Dambolena, I., Kopp, R., Martin, J., Rafii, F., Rao, A. & Schlesinger, P. 1996. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective. United States of America: JohnWiley & Sons.
- Granqvist, K. 2009. SOK Palveluässä Henkilöstöhallinto Palkanlaskentapalvelut -toimintatavat. Versio 1.7. Espoo.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet, Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino.
- Huxtable, N. 1995. Small Business Total Quality. Great Britain: Chapman & Hall.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2007. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Järvelin, K., Kvist, H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona; ideasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapai-no.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaor-ganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima.
- Marchington, M., Redman, T., Snape, E. & Wilkinson, A. 1998. Managing with Total Quality Management - Theory and Practice. London: Macmillan Press.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. Jyväsky-lä: Gummerus kirjapaino.
- Sarala, A. & Sarala, U. 1998. Oppiva organisaatio; Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdis-täminen. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Summers, D. 2009. Quality Management, Creating and Sustaining Organizational Effective-ness. 2. painos. New Jersey: Pearson Education.

### Sähköiset lähteet

- Bergman. Oma kauppa - asiakasomistajan kumppani. Tulostettu 9.5.2009. [http://www.s-kana-va.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicartic-le2\\_00854.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00854.xml&exp=true](http://www.s-kana-va.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicartic-le2_00854.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000_s_ska_basicarticle2_00854.xml&exp=true)

Kenttäkoulutus 2009. Tulostettu 9.5.2009.

[http://www.kentakoulutus.info/fileadmin/user\\_upload/kuvat/popup\\_rakennekuva.gif](http://www.kentakoulutus.info/fileadmin/user_upload/kuvat/popup_rakennekuva.gif)

Kinnunen. 2005. Hyvä kysymys on puoli vastausta - Tutkimusongelmat. Tulostettu 7.8.2009.

[http://www.cs.hut.fi/Research/COMPSE/ROLEP/seminaari-k05/S\\_05-nettiin/Tutkimusongelmat\\_1\\_Paivi.pdf](http://www.cs.hut.fi/Research/COMPSE/ROLEP/seminaari-k05/S_05-nettiin/Tutkimusongelmat_1_Paivi.pdf)

Konsultointi Arvio Oy. Tulostettu 27.10.2009.

[http://www.arvio.fi/artikkelit\\_laaturustannukset.html](http://www.arvio.fi/artikkelit_laaturustannukset.html)

Laaturustannukset. Tulostettu 9.5.2009.

<http://www.kotiposti.net/tuurala/Laaturustannukset.htm>

Nummi. 2006. Osuustoiminta liiketoimintamallina. Tulostettu 9.5.2009.

[http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/osuustoiminta/fi\\_FI/osuustoiminta\\_liiketoimintamallina\\_1/](http://mediapalvelu.s-kanava.fi/s-ryhma/osuustoiminta/fi_FI/osuustoiminta_liiketoimintamallina_1/)

Saukkonen. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tulostettu 15.7.2009.

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/jmykkane/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Tuottavuustyö. Tuottavuuden ja laadun mittaaminen. Tulostettu 10.12.2009.

([http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden\\_osa-alueet/tuottavuuden\\_ja\\_laadun\\_mittaaminen](http://www.tuottavuustyoy.fi/tuottavuuden_osa-alueet/tuottavuuden_ja_laadun_mittaaminen))

Quality Knowhow Karjalainen Oy. 2006. Mitä laatu tarkoittaa ja kuinka on saavuttu tämän päivän laatuun? Tulostettu 15.7.2009.

<http://www.qk-karjalainen.fi/?sivu=Artikkelit&id=61>

Waymaker. 2010. SOK: S-ryhmän tulos pysyi edellisvuoden tasolla. Viitattu 21.2.2010.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/cision/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20100201/12664910474260&lang=>

Yhteishyvä. 2009. Viitattu 28.7.2009.

[http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/sryhma/uutiset/fi\\_FI/sok\\_avasi\\_kolmannen\\_prisman\\_piatarissa/](http://www.yhteishyva.fi/yhteishyva/sryhma/uutiset/fi_FI/sok_avasi_kolmannen_prisman_piatarissa/)

#### Julkaisemattomat lähteet

Henkilö A. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 25.9.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö B. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 25.9.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö C. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 23.9.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö D. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 23.9.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö E. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 2.10.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

Henkilö F. 2009. Yhteyshenkilön haastattelu 26.10.2009. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Espoo.

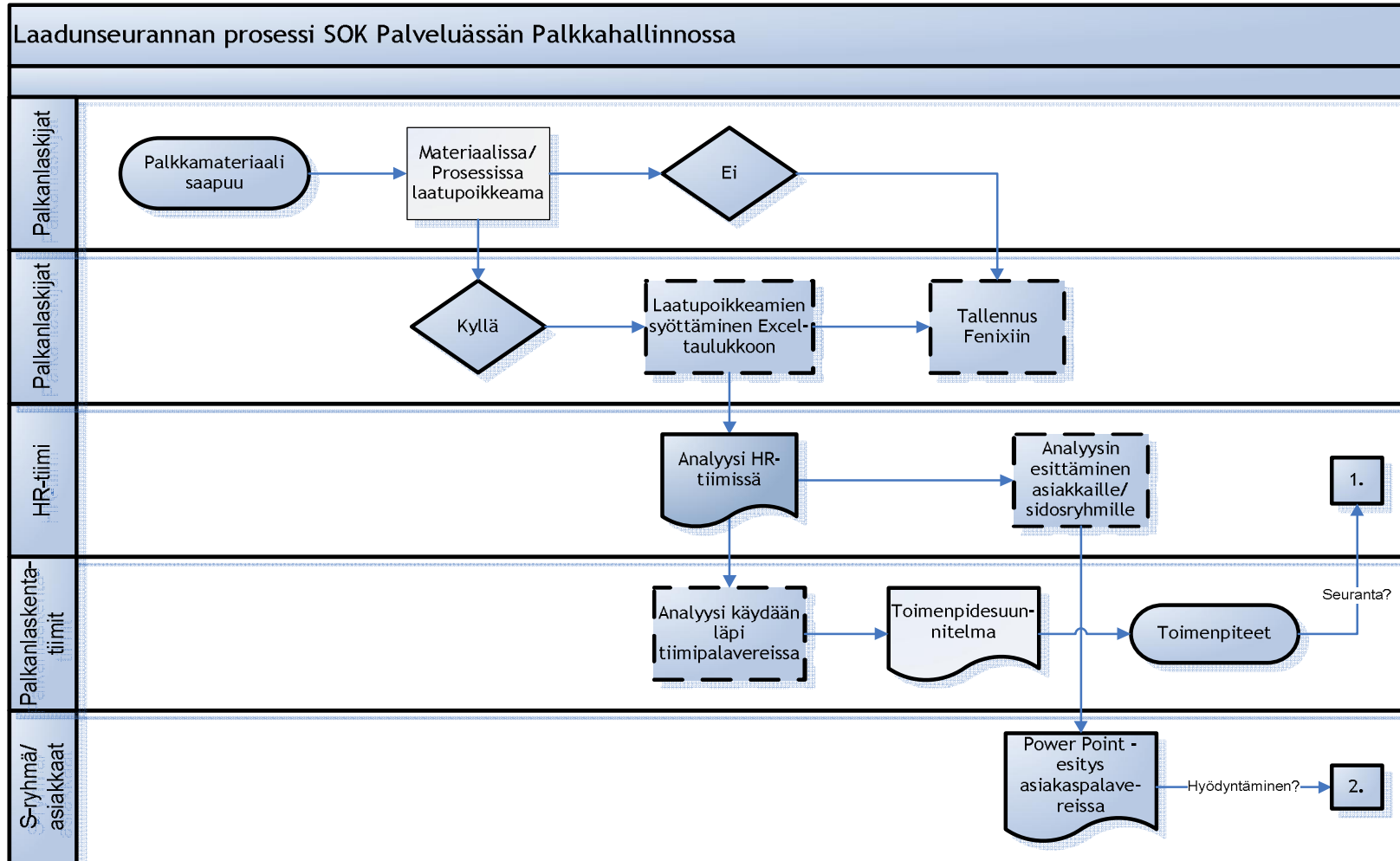
## Kuviot

Kuvio 1: S-ryhmän rakenne .....	12
Kuvio 2: Laadun peruselementit.....	15
Kuvio 3: Laatukustannukset. ....	19
Kuvio 4: Suorituskyky, mittaaminen ja prosessi .....	24
Kuvio 5: Suorituskyvyn mittauksen käyttöä mahdollisesti vaikeuttavat tekijät.	31
Kuvio 6: Kysymyksen 2a) tulokset prosentteina. ....	42
Kuvio 7: Kysymyksen 2b) tulokset prosentteina. ....	43

## Liitteet

Liite 1 Laadunseurannan prosessikaavio .....	55
Liite 2 Tutkimuslomake työntekijöille.....	56
Liite 3 Tutkimuskysymykset asiakkaille .....	57

Liite 1



Liite 2

LAADUNSEURANNAN KEHITTÄMINEN SOK PALVELUÄSSÄN PALKKAHALLINNOSSA

**Taustatiedot**

Ammattinimikkeesi

Kokemusvuotesi palkanlaskijana S-ryhmässä

LAADUNSEURANNAN TEKEMINEN

1. Mitkä ovat mielestäsi laadunseurannan suurimmat epäkohdat? Miten näitä epäkohtia voisi parantaa?
2. Miten laadunseurannan tekemistä voisi helpottaa ja tehostaa niin, että kaikki laatu-poikkeamat tulisi kirjattua?

LAADUNSEURANNAN VAIKUTUS OMAAN TYÖHÖN

3. Miten käytät laadunseurainta apuna työsi kehittämisessä ja parantamisessa?
4. Miten haluaisit laadunseurannan vaikuttavan omaan työhösi? Miten tavoitteeseen päästään?

LAADUNSEURANNAN HYÖDYT JA KEHITYSEHDOTUKSET

5. Miten palkanlaskennan prosessia voitaisiin kehittää nykyistä enemmän laadunseurainta apuna käyttäen?
6. Mikä on mielestäsi laadunseurannan tarkoitus palkkahallinnossa? Toteutuuko tarkoitus nykyään? Mitä pitäisi tehdä toisin?
7. Kehitysehdotukset laadunseurantaan.



Liite 3

LAADUNSEURANNAN KEHITTÄMINEN SOK PALVELUÄSSÄN PALKKAHALLINNOSSA

Olen neljännen vuoden liiketalouden opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teen opin-  
näytetyötä SOK Palveluässä palkkahallinnon laadunseurannan kehittämistä. Jotta voisimme  
kehittää laadunseuranta mahdollisimman tehokkaaksi ja hyödylliseksi myös asiakkaille, tar-  
vitsemme mielipiteenne laadunseurannasta. Vastauksesi on meille arvokas apuväline laadun-  
seurannan kehittämisessä.

Vastausohjeet:

Monivalintakysymyksissä valitse ainoastaan yksi vaihtoehto.

Avoimissa kysymyksissä kirjoita vastaus vastauskenttään ja muista perustella. Lopussa saat  
vapaasti antaa kehitysehdotuksia.

**Taustatiedot**

Ammattinimikkeesi/Tehtäväsi

Kokemusvuotesi S-ryhmässä (pyöristä lähimpään täyteen vuoteen)

Monivalintakysymykset

1. Minkälainen vaikutus palkkahallinnossa tehtävällä laadunseurannalla on esimiesten  
henkilöstöhallinnollisen työn laatuun?

- Parantaa laatua erittäin paljon
- Parantaa laatua paljon
- Parantaa laatua vähän
- Parantaa laatua erittäin vähän
- Ei vaikutusta esimiesten työhön

2. Onko laadunseurannan tekeminen mielestäsi vähentänyt laatupoikkeamien määrää

a) palkanlaskijoiden osalta

- Erittäin paljon
- Paljon
- Vähän
- Erittäin vähän
- Ei lainkaan

b) esimiesten osalta

- Erittäin paljon
- Paljon
- Vähän
- Erittäin vähän
- Ei lainkaan

Avoimet kysymykset

3. Miten hyödynnätte laadunseurannasta saatavaa tietoa esimiesten ohjeistuksessa?
4. Miten laadunseuranta toimii apuna toiminnan kehittämisessä/parantamisessa?
5. Mikä olisi mielestäsi paras tapa laadunseurannan analyysien läpikäymiseen?
6. Kehittämisehdotuksesi palkkahallinnon laadunseurannan toimintamalliin.