

Palkanlaskentapalvelun laatu ja
laadunseurannan kehittäminen

Kati Tohila

Kaupan ja kulttuurin toimialan opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi

TORNIO 2013

TIIVISTELMÄ

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU, Kaupan ja kulttuurin toimiala

Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyön tekijä:	Kati Tohila
Opinnäytetyön nimi:	Palkanlaskentapalvelun laatu ja laadunseurannan kehittäminen
Sivuja (joista liitesivuja):	45 (3)
Päiväys:	20.11.2013
Opinnäytetyön ohjaaja:	Katja Hietala
<p>Työn tavoitteena on perehtyä palkanlaskentapalvelun laatuun ja kehittää palkanlaskentapalvelun laatutyötä. Opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto, jonka yksi palvelukokonaisuus on palkanlaskentapalvelu. Yrityksellä on otettu käyttöön uusi laadunseurannan työväline ja siksi tämä laadunhallinnan kehittämistyö on ajankohtainen. Uusi laadunseurannan työkalu on ollut käytössä nykyisenlaisena yrityksen palkanlaskentayksikössä vuoden 2013 keväästä alkaen.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Työn tuloksena tavoitellaan toimeksiantajan palkanlaskentapalvelun laadunhallinnan kehittämistä. Työn teoriaosuudessa käsitellään palkanlaskennan prosessia sekä laadun eri käsitteitä sekä tietojen mittaamista, raportointia ja laadun kehittämistä raportoinnin avulla. Samalla näitä tietoja peilataan toimeksiantajan toimintatapoihin ja käytäntöihin. Teoriaosuus on haettu alan kirjallisuudesta ja toimeksiantajan tiedot kerättiin haastattelemalla, perehtymällä toimeksiantajan laatimiin materiaaleihin sekä suorittamalla havainnointia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tehtiin johtopäätös, että toimeksiantajan laadunhallinnan eri osa-alueita tulisi kehittää. Tutkimuksen perusteella yritykselle laadittiin kehitysehdotus laadunseurannan palautetyökalun ja raportoinnin kehittämiseksi sekä palkanlaskentapalvelun laadunseurannan tuloksien käsittelyohje. Kehitysehdotus- ja käsittelyohjedokumentista julkaistaan sisällysluettelo (liite 2 ja 3).</p>	
Asiasanat: laatu, laadunhallinta, laadunvarmistus, prosessit, palkkahallinto	

ABSTRACT

KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES, Business and Culture

Degree programme:	Bachelor of Business Administration
Author:	Kati Tohila
Thesis title:	Quality of payroll services and development of quality controls
Pages (of which appendixes):	45 (3)
Date:	20.11.2013
Thesis instructor:	Katja Hietala
<p>The objective of the thesis research is to explore what quality means in Yrityks X payroll and develop quality controls of their payroll services. Yrityks X is an accounting company which provides also payroll services to other companies. Yrityks X has implemented a feedback tool in spring 2013 and, therefore, there is a need for this research.</p> <p>The research method in this work is qualitative practice based research. The theory part deals with payroll processes, quality of payroll and quality management. At the same time, the theoretical discussions are related to the case company's practices and policies. The theoretical discussions derive from literature and the empirical data is collected through interviews and from the company's materials and through observations.</p> <p>The results of the thesis indicate that the company's quality management and quality controls of payroll services are to be improved. The company's reporting practices also need to be developed. Because of these needs, a development suggestion was made of how to improve their feedback tool and reporting. In addition, instructions were provided for using the results of the quality controls.</p>	
Keywords: quality, quality management, quality control, process, payroll	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
SISÄLLYS	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Toimeksiantajan esittely	6
1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	7
2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS	8
2.1 Tutkimusmenetelmä	8
2.2 Tiedonkeruutapa	9
2.2.1 Kirjalliset aineistot	9
2.2.2 Havainnointi	10
2.2.3 Haastattelut	10
2.3 Tietojen analysointi	12
3 PALKANLASKENTAPROSESSI	13
3.1 Prosessi	13
3.2 Palkanlaskentapalvelun prosessi	13
3.3 Palkanlaskentapalvelun laadunseuranta	15
4 LAADUNHALLINTA	16
4.1 Laatu	16
4.2 Laadunhallintajärjestelmät	18
4.2.1 ISO 9000 -standardi	20
4.2.2 ISAE 3402 -standardi	21
4.3 Laatukustannukset	23
4.4 Laadunseurannan toteutus käytännössä	24
4.4.1 Tunnusluvut ja mittarit	24
4.4.2 Tietojen mittaaminen	25
4.4.3 Tunnuslukujen raportointi	26
4.5 Laadun kehittäminen	27
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
5.1 Palautetyökalun tuloksia	29
5.2 Laatupoikkeamien kirjaaminen palautetyökaluun	31

5.3	Palautetyökalun tulosten käsittely	31
5.4	Palautetyökalun tulosten raportointi.....	32
5.5	Muut kokemukset laadunhallinnasta	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	34
6.1	Toiminnan kehittäminen tunnuslukujen avulla	34
6.2	Kehitysehdotukset ja palautetyökalun tuloksien käsittelyohje.....	36
6.3	Luotettavuus	38
6.4	Jatkotutkimukset ja yleistettävyys	39
	LÄHTEET	40
	LIITTEET	42

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Palkanlaskennan palveluihin on erikoistunut yhä useampi palveluntarjoaja. Mitä useampia toimijoita alalla on, sitä suurempi on palvelun laadun merkitys. Palkanlaskenta ja palkka käsitteinä mielletään aiheeksi, jossa laatu ja virheettömyys ovat itsestään selviä asioita. Palkanlaskentapalvelun kehittämisessä tarvitaan sellaisia mittareita, joilla saadaan selville palvelun laatu ja sen mahdolliset ongelmakohdat, jolloin mahdollisiin poikkeamiin päästään helpommin käsiksi. Laadun mittareiden ja tunnuslukujen käyttö tulee kuitenkin olla suunniteltua ja jatkuvaa, jotta seurannasta on käytännön hyötyä.

Opinnäytetyön aiheen valitsin palkanlaskentapalvelua ja sen laatua koskevaksi, koska koen aiheen mielenkiintoisena ja aihe liittyy myös nykyiseen tehtävääni. Työni toimeksiantajana on oma työnantajani. Tämänhetkisessä työssäni tehtäviini kuuluvat erilaisten palkanlaskentajärjestelmiin liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisu, palkanlaskijoiden koulutus sekä ohjeistus ja palkanlaskentajärjestelmään liittyvä kehitys. Opinnäytetyöprosessin aikana perehdyn palkanlaskentapalvelun laadunhallintaan ja pyrin kehittämään sitä. Opinnäytetyöni kehittää toimeksiantajan toimintaa, mutta se myös kehittää omaa osaamistani ja tuo tätä kautta lisähyötyä organisaatiolle.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajani on tilitoimisto, joka tarjoaa monipuolisia talouden hallinnan palveluita erikokoisille ja eri toimialoilla toimiville yrityksille. Työssäni käsittelen toimeksiantajaa nimellä Yritys X. Palkanlaskentapalvelu on yksi Yritys X:n palvelukokonaisuus ja tätä palvelua käyttää yli tuhat yritystä. Yritys X määrittelee palkanlaskentapalvelunsa tärkeimmiksi hyödyiksi ja ominaisuuksiksi tekijäriippumattoman toiminnan, aikataulutetun tekemisen, erikoistuneet tekijätiimit, pitkälle automatisoidut prosessit sekä palkanlaskenta-aineiston toimittamisen helppouden verkon välityksellä ja asiakasyhteyshenkilön aktiivisen otteen.

Yritys X toimii Suomessa yli kymmenellä eri paikkakunnalla. Yrityksen organisaatiossa Palkanlaskenta sijoittuu Palvelutuotantoyksikköön. Palkanlaskentayksikkö jakautuu

kahteen paikkakuntaan kohtaiseen yksikköön sekä Palkkatukiyksikköön. Palkanlaskentaa hoidetaan myös kolmella muulla aluetoimistolla. (Organisaatiokaavio 2013.)

Yritys X on kehittänyt laatutyötään ja on ottanut käyttöön 1.5.2013 uuden laadunseurannan työvälineen, jota kutsutaan palautetyökaluksi. Palautetyökaluun kirjataan tietojen vastaanottajan toimesta laatupoikkeamia. Palkanlaskentaa koskevia laatupoikkeamia kirjataan asiakasyhteys henkilön sekä kirjanpidon toimesta. Kirjanpidon yksikössä kirjataan palkanlaskennan kirjanpidon aineistoon liittyviä laatupoikkeamia ja asiakasyhteys henkilö kirjaa itse huomaamansa tai asiakkaan havaitsemat poikkeamat. Palkanlaskenta tiimien esimiehet seuraavat kuukausittain palautetyökalun tuloksia ja pyrkivät löytämään tulosten perusteella ratkaisuja laatupoikkeamiin ja parantamaan laatua. Laadun kehittämisen lisäksi palautetyökalun käytön tavoitteena on kehittää oman organisaation sisäistä viestintää. (Viestintä ja palautekanava kehitys -koulutusmateriaali 2013.)

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä Yritys X:n palkanlaskentapalvelun laatuun ja laadunhallintaan. Perehtymisen myötä tavoitteen toiminnan kehittämistä laatimalla laadunseurannan kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyön tehtävinä on selvittää:

- Mitä palkanlaskentapalvelun laatu on?
- Mitä laatupoikkeamia laadunseurannan palautetyökaluun on kirjattu ja mistä kirjatut laatupoikkeamat johtuvat?
- Miten palautetyökalun tuloksia hyödynnetään palkanlaskentapalvelun laadun kehittämisessä?
- Millaiset ovat käyttäjien kokemukset palautetyökalusta?
- Miten palkanlaskentapalvelun laatua voidaan kehittää palautetyökalun tuloksien avulla ja tarvitaanko tähän ohjeistuksia?

Opinnäytetyössä peilataan Yritys X:n palkanlaskennan prosessia, toimintatapoja ja laadunhallintaa teoriaan. Työn ulkopuolelle rajataan toimeksiantajan muita yksiköitä koskeva osuus palautetyökalun käytöstä. Teoriaosuus rajataan koskettamaan vain niitä osia alueita, jotka ovat toimeksiantajan tai palautetyökalun kannalta oleellisia seikkoja.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

2.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena on toiminnan muutos ja kehittäminen entistä paremmaksi. Toimintatutkimuksessa tutkija on yleensä osallisena tutkittavaan kohteeseen. Toimintatutkimuksen edellytyksenä on toiminnan muutos, yhteistoiminta, tutkimus sekä se, että tutkija on mukana muutoksessa. Tämä tutkimustyyppi jakautuu sykleihin ja yksinkertaisimmillaan nämä vaiheet ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2012, 37 – 42.) Riippuen tarkastelutavasta tässä työssä voidaan katsoa olevan yksi tai useita syklejä. Yhtenä syklinä voidaan nähdä koko opinnäytetyöprosessi, jonka tuloksena on saatu aikaan johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Opinnäytetyön sisällä voidaan myös katsoa olevan useita syklejä. Kunkin osa-alueen teoriaan perehtymisen jälkeen on tarkasteltu osa-alueen käytännön toteutusta Yritys X:llä ja havainnointien jälkeen on arvioitu sitä, miten Yritys X:llä on tässä onnistuttu. Osa-alueen tarkastelun jälkeen on jatkettu seuraavaan osa-alueeseen ja tässä on käytetty tarkastelun pohjana edellistä sykliä. Erillisten syklien jälkeen on saatu aikaiseksi toiminnan muuttaminen kehitysehdotusten avulla.

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmään, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen. Tämän työn tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen. Jorma Kananen (2012, 29 – 30) kirjoittaa, että määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas laadullinen eli kvalitatiivinen käyttää sanoja ja lauseita. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla ei pyritä tekemään yleistyksiä, kuten voidaan tehdä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. (Kananen 2012, 29 – 30.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi voidaan mainita myös se, että se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimuksen aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tiedon hankinnassa käytetään usein myös menetelmiä, jotka katsotaan laadullisiksi, kuten esimerkiksi teemahaastattelu. Piirteitä löytyy myös otosjoukon valinnassa, joka tehdään tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 164.)

2.2 Tiedonkeruutapa

Tähän työhön kerättiin tietoa kaikilla tärkeimmillä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmillä. Kananen (2010, 48) kirjoittaa, että tärkeimmät menetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelu ja erilaiset dokumentit. Näitä käsittelen seuraavissa luvuissa.

Opinnäytetöiden julkaisuarkistosta Theseuksesta perehdyin niihin töihin, joissa käsiteltään palkanlaskennan laadunseurantaa ja laadun mittaamista. Theseuksesta löytyy muun muassa seuraavat aiheita käsittelevät työt: Laadunseurannan kehittäminen SOK Palvelu-ässä palkkahallinnossa ja Laadun mittaaminen palkanlaskentapalveluissa, Itella Information Oy. Lisäksi saatavilla on myös palkanlaskennan prosesseja sekä yleisesti laatua koskevia opinnäytetöitä. Näissä opinnäytetyössä on myös tarkasteltu laadunseurannan kehittämistä, mutta tässä työssä painopiste on enemmän palkanlaskennan toiminnan kehittäminen laadunseurannan tulosten avulla.

2.2.1 Kirjalliset aineistot

Tässä työssä kirjallisia lähteitä eli dokumenttiaineistoa ovat toimeksiantajan dokumentit, kuten prosessikuvaukset ja ohjeistukset. Myös palautetyökalun tulokset käsitetään tässä yhteydessä kirjalliseksi lähteeksi kuten myös työn alkuvaiheessa tehty haastattelu. Kananen (2010, 63) kirjoittaa että kirjallisiksi aineistoiksi voidaan katsoa kaikki ne aineistot, joissa on jotain informaatiota.

Prosessikuvauksia, ohjeistuksia ja haastatteluja käsittelen tämän työn teoriaosuudessa luvuissa kolme ja neljä. Dokumenttiaineistoon katsottavia haastatteluja tein yrityksen eri henkilöille tutkimuksen alkuvaiheessa niin puhelimitse kuin henkilökohtaisesti. Haastattelujen kohteena oli palkanlaskentayksikön johtoa, järjestelmäpuolen henkilö sekä toimistonjohtaja. Näissä haastatteluissa oli aina tarve selvittää jokin yksittäinen seikka, kuten esimerkiksi asiakastytyytyväisyyskyselyn toteutus yrityksessä. Näiden aineistojen käsittely ei vaatinut erillistä analysointia, koska näillä haettiin ja saatiin vastauksia yksittäisiin kysymyksiin.

Palautetyökalun tuloksia käsittelen luvussa viisi. Hain tarkastelujaksolta palautetyökaluun kirjatut laatupoikkeamat ja kävin läpi jokaisen merkinnän sekä sille annetun selitteen. Tässä yhteydessä tarkastin myös poikkeaman, joka oli annettu ja lajittelin kirjaukset alatyypeille. Tietoja käsittelin Excel-taulukossa, jonka avulla sain myös laadittua kaaviokuvan ja haettua helposti lukumäärätietoa laatupoikkeamista.

2.2.2 Havainnointi

Havainnoinnin muodot ovat piilo- ja suorahavainnointi. Suorahavainnointi on paikan päällä tapahtuvaa havainnointia siten, että ilmiöön liittyvät havaitsevat sen. Piilohavainnointi tapahtuu nimensä mukaisesti siten, ettei sitä voida havaita. Havainnointi voi olla myös osallistuvaa, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija on itse fyysisesti läsnä tutkimuksessa. (Kananen 2010, 49 – 50.) Tässä opinnäytetyössä käytin edellä mainittuja havainnoinnin muotoja. Havainnointi tapahtui pääsääntöisesti haastattelujen ja palautetyökalun kirjauksien perusteella. Havainnointia voidaan kuitenkin katsoa tapahtuneen koko opinnäytetyöprosessin aikana esimerkiksi siten, että saatujen tietojen perusteella havaitsin tarpeen jonkun osa-alueen lisätiedolle. Myös johtopäätökset perustuvat opinnäytetyöprosessin aikana tehtyihin havaintoihin. Käsittelen palautetyökalun tuloksia luvussa viisi ja johtopäätöksiä luvussa kuusi.

2.2.3 Haastattelut

Toteutin yrityksessä tehdyt haastattelut teemahaastatteluna. Haastattelu laadullisena tutkimuksena tapahtuu yleensä seuraavia kaavoja noudattaen: haastatellaan valittuja yksilöitä, haastattelussa on avoimia kysymyksiä tai jokin teema. Lisäksi tutkimuksessa ei ole kriittisiä pisteitä vaan tulosten tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle. (Tilastokeskus Virsta, hakupäivä 4.5.2013.) Kananenkin (2010, 53) kirjoittaa, että teemahaastattelu on tyypillisin kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä.

Teemahaastattelu sopi tähän tutkimusongelmaan hyvin, koska halusin selvittää sen avulla miten palautetyökalun tuloksia on käsitelty, mutta myös henkilöiden kokemuksia ja ajatuksia palautetyökalusta sekä ylipäätään laadunseurannasta. Teemahaastattelussa ei laadita tarkkaa kysymysrunkoa tai järjestystä haastattelulle, mutta aihealue on tiedossa.

Teemahaastattelutyypin on enemmän lomake- ja avoimen haastattelun välimaastossa. Lomakehaastattelun ominaispiirre on se, että kysymysten, väitteiden ja niiden järjestys on jo ennalta laadittu. Avoin haastattelu taas lähentelee keskustelua ja käytännössä haastattelun aihe voi vaihtuakin haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2010, 208 – 209.)

Haastattelujen aikana tehty kirjaaminen voi häiritä haastattelua, jonka vuoksi digitaalinen nauhuri on suositeltavaa. Nauhoitetut haastattelut vaativat kuitenkin aineiston litteroinnin, joka lisää tutkijan työmäärää. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että tallenne kirjoitetaan kirjalliseen muotoon ennen niiden käsittelyä. Litteroinnilla on kolme eri tasoa: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjaataan äännähdyksetkin, yleiskielessä kirjaus tapahtuu kirjakielellä ja suppeimmassa propositiotason litteroinnissa kirjataan vain sanoman ydinsisältö. (Kananen 2010, 58 – 59.)

Tein palautetyökalun käyttöön liittyviä haastatteluja yrityksen sisällä seitsemälletoista henkilölle. Kahdeksan haastateltavista oli palkanlaskijoita, loput kirjanpitäjiä, tiiminvetäjiä ja asiakasyhteyshenkilöitä. Haastateltavat henkilöt pyrin valitsemaan eri tiimeistä siten, että heillä olisi kokemusta palautetyökalun käytöstä. Lukumäärän katsoin kattavan tämän tutkimuksen tarpeet ja haastattelujen aikana sain tälle myös vahvistuksen. Lisähaastatteluista ei olisi tullut enää suuria poikkeamia jo saatuihin tietoihin. Kuten Kananenkin (2012, 101) kirjoittaa, laadullisen tutkimuksen haastateltavien henkilöiden määrä on siinä kohtaa riittävä, kun uusi haastateltava ei tuo enää mitään uutta asiaa ilmiön ymmärtämiseen.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina ja niiden muotona oli teemahaastattelu. Liitteessä 1 on lueteltu haastateltaville esitettyjä kysymyksiä. Haastattelun kulku ei noudattanut aina samaa järjestystä tai en esittänyt aina samoja kysymyksiä. Pääasia haastatteluissa oli se, että sain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja asia tuli muutoin ilmi. Haastattelut suoritin itse, koska katsoin, että tällä tavalla saan luotettavimmin vastaukset oikeisiin kysymyksiin. Haastatteluissa oli myös mahdollisuus keskustella aiheesta laajemminkin, kun taas esimerkiksi sähköpostikyselyllä olisi keskitytty vain annettuihin kysymyksiin. Haastattelut nauhoitettiin sekä haastateltavien ajan säästämiseksi ja jottei tietojen kirjaaminen häiritsisi haastattelutilannetta. Tietojen kirjaaminen jälkikäteen tuntui myös selkeämmältä ja auttoi paremmin haastattelujen analysoinnissa. Aineiston litteroinnin tein propositiotasolla, eli kirjasin vain havainnon ydinsisällön.

2.3 Tietojen analysointi

Kerättyjen aineistojen avulla pyritään löytämään vastaus kysymyksiin. Aineiston analysointi on luontevaa aloittaa siten, että siitä etsitään malleja ja rakenteita. Aineistoa jäsennellään ja kutistetaan sen mukaan, mikä on sen ydinsisältö. Kun asioita on jäsennelty ja tiivistetty, voidaan siitä havaita suurempia kokonaisuuksia, jonka avulla asiasta voidaan tehdä tulkintoja. (Kananen 2010, 60 – 63.)

Edellä olevissa luvuissa mainitsin, että litteroin teemahaastattelujen aineiston propositiotasolla. Jo tässä vaiheessa tapahtui aineiston tiivistelyä ja analysointia sen suhteen, mikä oli sanoman ydinsisältö. Litteroinnin jälkeen tarkastelin edelleen tuloksia ja tein tuloksien jäsentelyä, jonka jälkeen pystyin tulkitsemaan aineistoa. Samaa analysointitapaa käytin myös palautetyökalun tuloksia käsitellessä. Luvussa viisi on käsitelty palautetyökalusta ja haastatteluista saatuja tuloksia.

3 PALKANLASKENTAPROSESSI

3.1 Prosessi

Prosessi on tapahtumasarja, jossa on useita eri vaiheita ja lopputuloksena on valmis työ tai tulos. Prosessi alkaa asiakkaasta, mutta se myös päättyy asiakkaaseen ja se kuvataan sekä sanallisesti että kuvien avulla. Prosessin vaiheet eivät ole sidottuja organisaation osastoihin vaan prosessiajattelussa pääajatus on siinä, että asiakkaan etu on pääasia. Prosessilla on myös omistaja, hänellä on prosessista vastuu ja hän on se taho, joka päättää, miten prosessissa pitää toimia. (Pesonen 2007, 129 – 130, 132.)

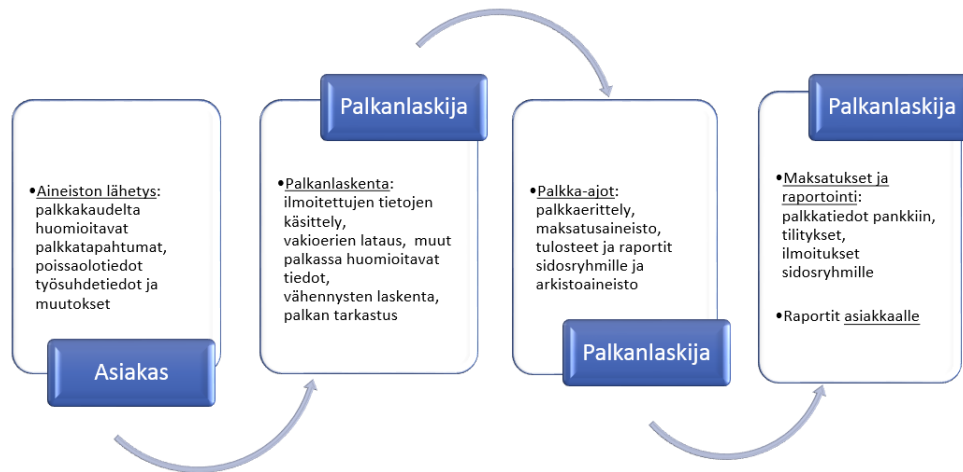
Prosessit voidaan luokitella ydin-, tuki- ja avainprosesseihin. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotantoprosessit, jotka ovat yhteydessä ulkoiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit auttavat ydinprosesseja onnistumaan ja avainprosesseja ovat kaikki ydinprosessit ja osa tukiprosesseista. Tukiprosesseista määritellään avainprosessiin ne toiminnot, joita ilman organisaation muut toiminnot hankaloituisivat. (Pesonen 2007, 131.)

Organisaation kaikkia prosesseja ja niiden välisiä yhteyksiä kuvataan prosessikartalla, joka koostuu yhdestä kuvasta. Esittämiseen on useita erilaisia malleja, mutta oleellista on, että se on selkeä ja siitä saadaan kokonaiskäsite organisaation toiminnasta. Kun prosesseihin lähdetään pureutumaan syvemmälle, hierarkkisesti alaspäin, havaitaan, että prosessit sisältävät aliprosesseja, jotka toimivat toisen prosessin sisällä. (Pesonen 2007, 133 – 134, 142.)

3.2 Palkanlaskentapalvelun prosessi

Palkkahallinnon kuuluu noudattaa lakeja, asetuksia ja sopimuksia sekä maksaa palkat työntekijöille oikein ja ajallaan. Palkkahallinnon tehtäviin voi kuulua esimerkiksi työehtosopimusten tulkintaa, palkkojen laskentaa, maksatusta ja tiliointiä, tilastointia, raportointia sidosryhmille ja ohjeistusta palkkahallinnosta sekä työnjohdon avustamista. (Syvänpää & Turunen 2011, 13.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ulkoistettuun palkanlaskentapalveluun, jonka prosessi voi olla esimerkiksi kuviossa 1 kuvatus, yksinkertaisen mallin mukainen.



Kuvio 1. Palkanlaskennan prosessikaavio

Prosessikaavion (kuvio 1) ensimmäisessä vaiheessa on aineiston lähetyks. Tämä vaihe pitää sisällään kaikki ne asiakkaan toimenpiteet, jonka lopputulemana palkanlaskenta saa palkkakauden palkka-aineiston. Aineiston toimitus voi tapahtua postin mukana tai sähköisesti erilaisia järjestelmiä hyödyntämällä. Esimerkiksi palkkakauden työaikatapahtumat voidaan toimittaa työajanhallintajärjestelmän avulla. Toisessa vaiheessa on palkanlaskenta, jonka lopputuloksena on se, että palkkajärjestelmässä on valmiina työntekijän ansiotiedot ja vähennykset sekä työntekijän tilille maksettava nettopalkka. Kolmas vaihe sisältää palkanlaskentajärjestelmän ajot, jossa muodostetaan työntekijälle palkkaerittelyt, pankkien maksatusaineistot ja muut kyseiseen palkkakauteen liittyvät tiedostot, raportit ja tulosteet. Viimeinen vaihe pitää sisällään edellä mainittujen aineistojen toimituksen eteenpäin. Esimerkkinä tästä on maksatusaineiston toimitus pankkiin, tilitykset ulosottovirastoille, kirjanpidon aineistot kirjanpitäjälle ja arkistointiaineistot sekä raportit asiakkaalle.

Yritys X on kuvannut prosessikartassaan palkanlaskentapalvelun kirjanpidon osaprosessiksi (Yritys X prosessikartta, 2013). Käytännössä palkanlaskentapalvelu voi olla asiakkaalle myös pääprosessi riippuen siitä, mitä palvelua asiakas on ostanut. Yritys X:n palkanlaskentaprosessi on kuviossa 1 kuvattua monivaiheisempi, koska siinä on tuotu esille myös palkanlaskentajärjestelmien eri toimintoja. Pääpiirteittäin prosessi kuitenkin sisältää kuviossa 1 mainitut seikat, jonka vuoksi tässä työssä ei esitetä toimeksiantajan prosessikuvauksia. Poikkeuksena kuvattuun prosessiin on se, että eri prosessin osia on hajautettu eri tekijöille ja prosessissa on automatisoituja vaiheita. Esimerkkinä automatisoinnista on eri aineistojen lähetyksikäytäntö, esimerkiksi maksuaineistojen käsittelytapa. (Palkanlaskentaprosessi 2013.)

3.3 Palkanlaskentapalvelun laadunseuranta

Yritykset pyrkivät parantamaan toimintaansa ja kilpailukykyä jatkuvasti. Yksi keino tähän on se, että yritys keskittyy omaan ydintoimintaansa ja ulkoistaa ne toiminnot, jotka eivät ydintoimintaan kuulu. Kun yritys ulkoistaa toimintojaan, odottaa se saavansa edun palveluntarjoajan erikoistumisesta. Lisäksi ulkoistajan yksi edellytys on, että palveluntarjoajan laatu vastaa hänen omaa näkemystään laadusta. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksessa mainitaan, että usein hankkijan aktiivisuus on antanut alkusysäyksen palveluntarjoajan laatujärjestelmän käyttöönotolle. Näin etenkin silloin, kun hankkijan yrityksen koko on suuri ja palveluntarjoajan koko pienempi, jolloin resursseja tähän ei ole ollut. (Andersson, Hiltunen & Villanen 2004, 11.) Laadunseurannan avulla yritys saa konkreettista tietoa sen omasta tilasta ja toiminnasta. Tietojen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua, mutta myös kehittää omaa toimintaa ja prosessia taloudellisemmaksi sekä laadukkaammaksi. Laadunseurannan tuloksia voidaan myös hyödyntää sopimuksissa, sitä voidaan käyttää esimerkiksi SLA:n (Service Level Agreement) osana.

Kun palkanlaskennan prosessin vaiheita ja palkkahallinnon tehtäviä tarkastellaan tarkemmin, havaitaan, että palkanlaskentaan liittyy runsaasti erilaisia sidosryhmiä, tehtäviä ja osa-alueita, jotka vaativat paljon osaamista. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin se, että palkansaaja saa palkkansa oikeellisena ja ajallaan. Mikäli tässä kohtaa tapahtuu virheitä palveluntarjoajalla, voi se pahimmillaan aiheuttaa asiakasyritykselle tuotantokatkoksia tai muita ylimääräisiä kustannuksia. Näiden tehtävien lisäksi Yritys X:ssä tulee huomioida se, että yritys tarjoaa palkanlaskentapalvelujen lisäksi myös kirjanpitoa yrityksille. Käytännössä palkanlaskentapalvelu nähdään kirjanpito-prosessin osaprosessina ja moni yrityksen asiakas ostaakin palkanlaskentapalvelun osana kokonaisvaltaista talouden hallinnan palvelua. Koska palkanlaskentayksikkö toimittaa paljon aineistoa myös kirjanpitoyksikköön, on järkevää myös seurata tämän aineiston laatua.

Laadunseurannalla on siis suuri merkitys palkanlaskentapalvelussakin. Seuraavassa luvussa mennään syvemmälle siihen, mitä kaikkea laadunhallinta pitää sisällään ja mitä siinä tulee huomioida.

4 LAADUNHALLINTA

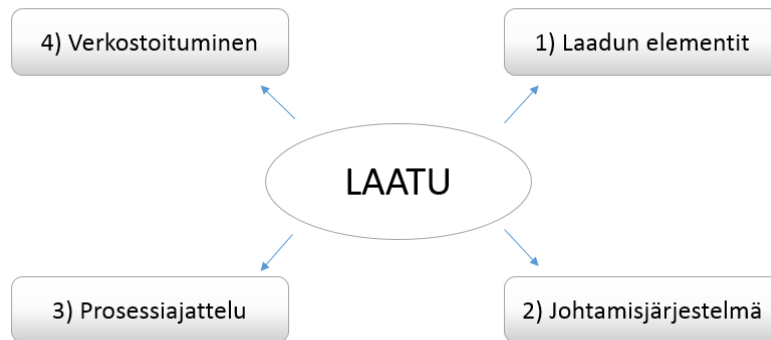
4.1 Laatu

Laatu koostuu asiakkaan odotuksista ja tarpeista ja siitä, miten tuote tai palvelu täyttää nämä kriteerit. Pelkkä tuote tai palvelu ei muodosta laatua vaan myös tuotteeseen tai palveluun liittyvät piirteet. Esimerkiksi lisäpalvelut vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Mikäli asiakas kokee saavansa hyvää laatua, on tyytyväisyys suoraan verrannollinen asiakassuhteen pituuteen ja myös yrityksen kannattavuuteen. (YritysSuomi, hakupäivä 5.5.2013.) Myös Pesonen (2007, 36 – 37) korostaa sitä, että laatu koostuu suoraan asiakkaan odotuksista, vaatimuksista, tottumuksista ja tarpeista. Hän tuo esille myös sen ajatuksen, että palveluliiketoiminnassa haasteellista voi olla se, että asiakas ei aina tiedä, mitä hän haluaa, jonka vuoksi tilanteet vaativatkin palvelun tarjoajalta hyvää arviointikykyä.

Laatu käsitteenä ei jää pelkästään edellä mainittuihin seikkoihin, vaan siihen voidaan liittää koko yrityksen toiminta ja johto. Laatu myös jakaantuu eri osa-alueisiin, kuten tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Laadun luoja ja kehittäjänä toimii niin yrityksen johto kuin henkilöstökin, päivittäisellä toiminnallaan. Vaikka hyvä laatu on tavoiteltava asia, on syytä muistaa, että ylilaatu tuo lisäkustannuksia ja näitä kustannuksia pystytään harvoin perimään asiakkaalta. Turha työ tulee siis karsia pois, mutta on hyvä huomioida se, että turha työ voi tulla myös laatupoikkeamien, ”susien” myötä. Näiden seuraamiseen tarvitaan siis jatkuvaa tietoa asiakkaan toiveista, mutta myös tunnuslukuja, jolla saadaan omaa toimintaa seurattua. (YritysSuomi, hakupäivä 5.5.2013; Työturvallisuuskeskus, hakupäivä 5.5.2013.)

Lecklin ja Laine (2009, 15 – 31) jakavat laadun neljään osa-alueeseen, nämä on kuvattu kuviossa 2. Laadun elementit käsittävät tekniset elementit, jotka jakautuvat tuoteominaisuuksiin, virheettömyyteen, asiakastyytyväisyyteen, kustannustehokkuuteen, sopivuuden käyttötarkoitukseen sekä pieneen hajontaan. Hajonta liittyy tässä yhteydessä lähinnä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksien vaihteluun. Laadun elementteihin on luokiteltu myös kyvykkyys, signaalit, sosiaaliset elementit ja paradoksit. Kyvykkyys sisältää esimerkiksi joustavuuden, uusiutumisen, toimitusvarmuuden ja jatkuvan parantamisen. Signaalit liittyvät muutoksiin ja uusien näkökulmien luomiseen. Signaaleja analysoimalla yritys voi löytää uusia näkökulmia kehittymiseen. Sosiaaliset elementit sisältävät

muun muassa työyhteisön hyvinvoinnin ja kestävän kehityksen. Paradokseista mainitaan ainutlaatuisuus, intuitio, epäjatkuvuus ja käsite ”laatu on taidetta”. Lähtöajatus näille on se, että laatu mielletään usein järjestelmällisen työn saman laatuiseksi tuotteiksi ja ettei tuotteissa ole poikkeamia. Kun laatu mielletäänkin erinomaisuudeksi, voi käsite sisältää myös paradokseja, jotka ovat perusajatuksen vastaisia. (Lecklin & Laine 2009, 15 – 31.)



Kuvio 2. Mitä laatu on (Lecklin & Laine 2009, 15).

Kuviossa 2 mainittu johtamisjärjestelmä ja järjestelmän toimivuus vaikuttavat organisaatioiden laaduntuottokykyyn. Johtamisjärjestelmän elementtejä ovat esimerkiksi laadunhallinta, organisaation toiminnot, ympäristöasiat ja työturvallisuus ja -terveys. Johtamisjärjestelmän eri osa-alueet tulisi sijoittaa sopivaan viitekehykseen, kuten esimerkiksi ISO- tai muihin standardeihin. (Lecklin & Laine 2009, 32 – 37.)

Prosessin käsitteitä on avattu luvussa kolme. Lecklin ja Laine (2009, 39) jakavat prosessiajattelun neljään osa-alueeseen eli jalostusketjuun, prosessikarttaan, prosessisuunnitelmaan sekä kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Pääajatus tässä on se, että koko organisaation toiminta nähdään prosesseina ja organisaation toimintaa johdetaan prosessien avulla.

Kuvion 2 viimeinen osa-alue on verkostoituminen. Tämä sisältää sellaisen ajatuksen, että organisaatio on riippuvainen myös sidosryhmistä. Sidosryhmiä ovat asiakkaiden lisäksi myös yhteistyökumppanit, rahoittajat, toimittajat sekä esimerkiksi eri viranomaistahot. Myös verkostoituminen on prosessi, jonka toiminta tulee suunnitella, toteuttaa, arvioida ja myös kehittää jatkuvasti. (Lecklin & Laine 2009, 45.)

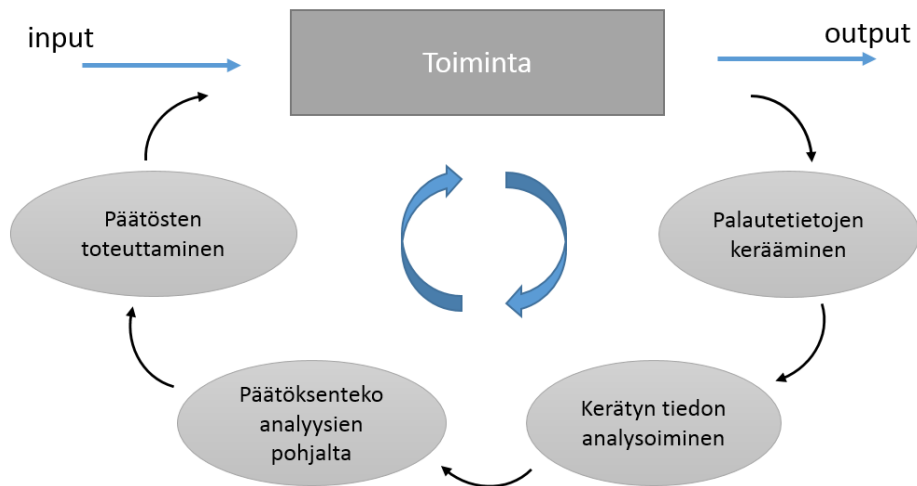
Yritys X on määritellyt palkanlaskentapalvelunsa tärkeimmiksi hyödyiksi ja ominaisuuksiksi tekijäriippumattoman toiminnan, aikataulutetun tekemisen, erikoistuneet teki-jätiimit, pitkälle automatisoidut prosessit sekä palkanlaskenta-aineiston toimittamisen helppouden verkon välityksellä ja asiakasyhteyshenkilön aktiivisen otteen. Näiden ominaisuuksien taustalla löytyy seuraavat laadun elementit:

- palvelun tuottaminen keskeytyksettä ja oikeaan aikaan
- ammatillinen osaaminen, tuotteen tai palvelun virheettömyys
- kustannustehokkuus ja tasalaatu
- helppokäyttöisyys, laadukkaat järjestelmät
- asiakaspalvelu

Edellä olevasta luettelosta neljä kohtaa kuvaa käytännössä Yritys X:n sisäistä toiminnan laatua. Helppokäyttöisyys liittyy järjestelmien ominaisuuksiin. Tämän työn tavoittelee palkanlaskentapalvelun toiminnan kehitystä laadunseurannan avulla, järjestelmäominaisuuksien kehittämistä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä.

4.2 Laadunhallintajärjestelmät

Laadunhallintajärjestelmillä tarkoitetaan järjestelmää, jonka avulla ohjataan toimintaa siten, että asiakas on tyytyväinen. Esimerkkinä tästä on ISO 9000-standardi. Järjestelmän avulla saadaan tietoa tarvittaville henkilöille ja saadun tiedon avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä, sekä tarvittaessa puuttua toimintaan. Laadunhallintajärjestelmä tulee kuvata. Kuvauksesta tulee löytyä itse toiminta sekä toiminnan parantamisen osa-alue eli silmukka, joka on havainnollistettu kuviossa 3. (Pesonen 2007, 50 – 52.)



Kuvio 3. Laadunhallintajärjestelmän kuvausmalli (Pesonen 2007, 52).

Lecklin (2006, 29) kirjoittaa, että aiemmin on käytetty termiä laatujärjestelmä, joka on korvattu edellä kuvatulla termillä laadunhallintajärjestelmä. Laadunhallintajärjestelmä termiä ei myöskään tulisi käyttää, koska tarkoituksena olisi kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää pelkän erillisen laadunhallintajärjestelmän sijasta. Kuviossa 2 on havainnollistettu johtamisjärjestelmän olevan yksi osa laatua. Johtamisjärjestelmän elementeiksi Lecklin ja Laine (2009, 32) mainitsevat

- Demingin johtamispyyrän
- toiminnan
- laadunhallinnan
- ympäristöasiat
- turvallisuuden ja terveyden
- innovaatiot
- yhteiskuntavastuun.

Johtamisjärjestelmän elementtejä ei tulisi käyttää irrallisina vaan ne tulisi kytkeä johonkin viitekehykseen, tämän myötä saataisiin luotua hallittava kokonaisuus. Esimerkkiviitekehyksenä mainitsen ISO 9000 -standardisarjan, jota avaan luvussa 4.2.1. (Lecklin & Laine 2009, 36 – 37.)

Demingin johtamispyyrä (PDCA) koostuu neljästä vaiheesta eli suunnittelusta (Plan), toteutuksesta (Do), arvioinnista (Check) ja parantamisesta (Act). Neljännen vaiheen

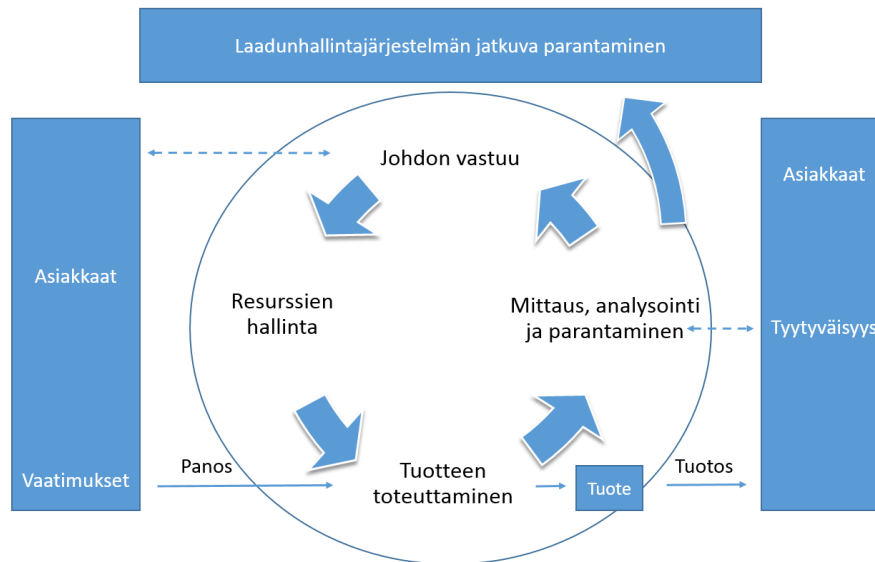
jälkeen palataan suunnitteluvaiheeseen, jolloin katsotaan ympyrän sulkeutuvan. Tämän soveltamiseen pohjautuu ISO 9000 -standardisarjan jatkuvan parantamisen malli. (Lecklin & Laine 2009, 32.) Kuviossa 3 on Pesosen (2007, 52) kuvaama laadunhallintajärjestelmään kuuluva parantamisen silmukka, josta löytyvät samat seikat, mitkä on kuvattu Demingin johtamismallissakin. Myös laadunhallinta on osa johtamisjärjestelmää. Koska laatuasiat muodostuvat kehittyvässä organisaatiossa osaksi jokaisen työntekijän työtä, ei erilliselle laatuyksikölle ole tarvetta. Laatuasioista vastaava organisaatiossa tulisi kuitenkin olla. (Lecklin & Laine 2009, 34.)

Yritys X:llä käytössä oleva palautetyökalu on osa laadunhallintaa ja se tukee johtamisjärjestelmän mukaista toimintamallia. Yritys X:llä on käytössä myös muita työkaluja toiminnan seuraamiseen. Nämä mainitaan luvussa 4.4. Laadunhallintaan liittyen voidaan nostaa esille myös standardi ISAE 3402, jota Yritys X tavoittelee. Tätä standardia käsittelee luvussa 4.2.2.

4.2.1 ISO 9000 -standardi

Laadunhallinnan yhteydessä tulee usein ilmi ISO 9000, 9001 ja 9004 -standardit. ISO 9000 on laadunhallinnan standardisarja, johon kuuluu ISO 9001 ja ISO 9004 -standardit, joita on tarkoitus käyttää yhdessä. ISO 9001 -standardi sisältää laadunhallintajärjestelmän vaatimukset ja ISO 9004 antaa taas suuntaviivoja suorituskyvyn parantamiseen. Kun yritykselle on myönnetty standardin sertifikaatti, kertoo se siitä, että yrityksellä on dokumentoitu laadunhallintajärjestelmä ja se myös toimii sen mukaisesti. Sertifikaatti antaa siis tietynlaisen laatutakuun yrityksestä. (Lecklin 2006, 309 – 315.)

Kuviossa 3 on kuvattu laadunhallintajärjestelmän parantamisen silmukka. Sama silmukka löytyy myös ISO -standardin taustalta. Kuviossa 4 on kuvattu prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli, jossa on kuvattu standardin kannalta oleelliset pääprosessit.



Kuvio 4. Prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli (International Organization for Standardization, International Trade Centre & Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy 2010, 37).

Kuviossa 4 kuvatun laadunhallintajärjestelmän mallissa oleellista on se, että toiminta alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Asiakas asettaa panoksen ja saa tuotoksen. Tämä panoksesta tuotokseen kulkeva linja kuvaa tuotteen pääprosessia. Kuvion ympyrä kuvaa tässä laadunhallintajärjestelmää. Mittaamisen, analysoinnin ja parantamisen osa-alue liittyy asiakkaan korostuneeseen tiedonsaantiin ja tätä kautta tyytyväisyyteen. Tämän osa-alueen perusteella havaitaan myös laadunhallintajärjestelmän parantamisen mahdollisuudet. Johdon vastuun osa-alue on myös korostunut laadunhallintajärjestelmässä. Johdon tulee huolehtia resursseista, mutta myös siitä, että se määrittelee laatupolitiikan ja tavoitteet asiakkaiden odotukset ja tarpeet huomioiden. (International Organization for Standardization, International Trade Centre & Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy 2010, 37 – 40.)

4.2.2 ISAE 3402 -standardi

International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3402 on kansainvälinen standardi varmennustoimeksiantojen suorittamiseen palveluntarjoajille. Standardin käyttöön liittyy aina palveluyritys ja palveluita ulkoistanut käyttäjäyritys, jolle tulee saada varmistukset palveluntarjoajan tekemistä varmistustoiminnoista ja riskienhallinnasta. Standardi on julkaistu vuonna 2009 IAASB:n (International Auditing and Assur-

ance Standards Board) toimesta. IAASB on osa IFAC:a (International Federation of Accountants) eli kansainvälistä tilintarkastajaliittoa. Käytännössä ISAE 3402 -standardilla tarkoitetaan sitä, että palveluyritys on saanut ulkopuoliselta auditoijalta lausunnon siitä, että sen tarjoama toiminta tai järjestelmä on standardin vaatimusten mukainen sekä sen sisäinen valvonta ja tietoturva ovat olleet kattavia. (Iivari, hakupäivä 8.7.2013; Kinnanen 2012, 47 – 49; Reehl, hakupäivä 9.7.2013.)

Ulkopuolinen tarkastaja muodostaa tarkastuksen lopputuloksena määrämuotoisen varmennusraportin (SOC, service organization control report). Varmistusraportteja on kahda tyyppiä. Ensimmäisen (1) tyypin raportissa auditoija esittää näkemyksensä siitä, miten organisaatiosta tehty kuvaukset kuvaavat todellisuutta ja ovatko laaditut kontrollipisteet kattavia määriteltynä ajankohtana. Ensimmäisen tyypin raportti sisältää myös palveluorganisaation kirjallisen vakuutuksen kontrollien toiminnasta. Toisen (2) tyypin raportti sisältää samat seikat, mutta se on laadittu puolen vuoden ajanjakson tarkastelun perusteella. (International Auditing and Assurance Standards Board, hakupäivä 9.7.2013; Kinnanen 2012, 47 – 49; Reehl, hakupäivä 9.7.2013.)

Palveluntarjoaja vastaa siitä, että sen toiminta on standardin mukainen, mutta raporttia hyödyntää palveluita ulkoistanut käyttäjäorganisaatio. Käyttäjäorganisaation lisäksi raportti voidaan toimittaa myös käyttäjäorganisaation eri sidosryhmille ja tilintarkastajalle. Varmennuslausunto on myös rinnastettavissa tilintarkastuslausuntoon. Lausunnon allekirjoittaa auktorisoinnin omaava riippumaton hyväksytty tilintarkastaja. (Kinnanen 2012, 47 – 49.)

Yritys X tavoittelee ISAE 3402 toisen (2) tyypin mukaista raporttia. Varmistusraportin saadakseen, organisaatiossa on tehty toiminnoista prosessikuvaukset ja määriteltä rajapinnat sekä niihin liittyvät riskit. Näiden lisäksi vaaditaan kuvaukset kontrollipisteistä sekä IT-järjestelmien kuvaukset ja miten ne liittyvät prosesseihin. (Yritys X prosessikartta, ISAE 3402.) ISAE 3402 -standardin avulla voidaan siis osoittaa se, että yritys toimii luotettavalla tavalla, mutta laadunseurannassa hyödynnettäviä mittaustuloksia tämän myötä ei synny. Standardin tavoittelun myötä on kuitenkin se etu laadunhallintaan nähden, että eri toiminnot on kuvattu tarkalla tasolla ja myös se on kuvattu, kenellä on vastuu eri tilanteissa.

4.3 Laatukustannukset

Laatu aiheuttaa myös kustannuksia organisaatiolle. Laatukustannukset jakautuvat kahteen tyyppiin. Siihen, että organisaatio pyrkii välttämään laatupoikkeamia eli tekee laatua edistäviä toimenpiteitä sekä siihen, että organisaatio tekee toimenpiteitä laatupoikkeamien vuoksi. Seurantaan ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia vaan seuranta on täysin yrityksen päätettävissä. (Lecklin 2006, 155.) Taulukossa 1 on kooste seikoista, joista laatukustannuksia katsotaan muodostuvan.

Taulukko 1. Laatukustannuksen osa-alueet (mukaillen Lecklin 2006, 156 – 158).

Ulkoiset virhekustannukset	Sisäiset virhekustannukset	Laadun ylläpito-kustannukset	Ehkäisykustannukset
<ul style="list-style-type: none"> - vahingonkorvaukset, takuukustannukset, myöhästymissakot ja alennukset - tuotteen korjaus ja toimituskulut - menetetyt tuotot - palautteiden käsittelykustannukset - luottotappiot 	<ul style="list-style-type: none"> - virheiden tekemiseen käytetty aika - ylityöt - toiminnan huono suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> - valvonta ja tarkastukset - laadun mittaus - auditointi - testaukset - laadunseuranta - valvontalaitteiden ylläpito 	<ul style="list-style-type: none"> - laatukoulutus - toiminnan suunnittelu - prosessien kehittäminen - laatujärjestelmien rakentaminen ja suunnittelu - henkilöstön motivaatio

Kauppa- ja teollisuusministeriön rahoittamassa laatutoiminnan tutkimuksessa on tutkittu laatukustannusten muodostumista. Tutkimuksessa on tuotu esille, että organisaation panostaessa ennaltaehkäisevään toimintaan sekä tarkastus- ja valvontatoiminnan kustannuksiin, säästää se laatukustannuksissa. Mikäli näissä osa-alueissa taas säästetään, lisää se yleensä laatukustannuksia. Tutkimuksessa on selvitetty eri yritysten laatupäälliköiltä laatukustannusten aiheuttajia ja suurimmaksi kustannuksiksi vastaajat olivat arvioineet tyypit ”sähäys, turha työ, etsimiset” sekä ”korjaava työ”. (Andersson ym. 2004, 57 – 59.)

Laatukustannuksia ei saada aina selkeästi esiin vaan yrityksen tulee kehittää tähän omia seurantoja, esimerkiksi erilaisia prosessimittareita. Lecklin (2006, 155) toteaa, että ennen tarkkoja seurantoja kustannuksia pidetään yleensä vähäisinä. Kuitenkin tutkimusten mukaan laatukustannukset ovat 15 – 30 prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja etenkin palveluyrityksillä se on yleensä suurehko. Myös Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimus tukee sitä väitettä, että laatukustannuksia pidetään vähäisinä. Tutkimuksessa oli selvitetty, että suurimpia kustannuksia aiheutti ”sähäys, turha työ, etsimiset”, mutta

kuitenkin vain 24 prosenttia vastaajista ilmoitti seuraavansa näiden osa-alueiden laatu-kustannuksia. Tässä kohtaa huomionarvoista onkin se, että tutkimukseen vastanneet arvioivat laatu-kustannuksien määräksi keskimäärin vain 5,9 prosenttia. (Andersson ym. 2004, 60 – 66.)

4.4 Laadunseurannan toteutus käytännössä

4.4.1 Tunnusluvut ja mittarit

Laadunhallintajärjestelmään kuuluu yhtenä oleellisena seikkana se, että yritys päättää käytettävät tunnusluvut, mittarit sekä seurantatavan (International Organization for Standardization, International Trade Centre & Suomen Standardisoimisliitto SFS Oy 2010, 124). Yksi tapa erotella erilaisia tunnuslukuja ja mittareita on jakaa ne taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin. Taloudellisten mittareiden avulla toimintaa ohjataan ja seurataan liiketaloudellisten tavoitteiden mukaisesti. Ei-taloudellisten tunnuslukujen avulla saadaan tietoa jonkun osa-alueen toiminnasta ja se ei perustu rahamittaiseen tietoon. Hyvän mittarin vaatimuksia on hyvä validiteetti, reliabiliteetti, relevanssi ja mittarin käytännöllisyys. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittari kuvaa sitä seikkaa, mitä on tarkoituskin kuvata. Reliabiliteetti tarkoittaa tässä mittarin luotettavuutta ja sitä, että tulos ei voi vaihdella satunnaisesti. Relevanssilla tarkoitetaan sitä, onko mittarin antama tieto olennainen ja tärkeä käyttäjille. Käytännöllisyys tässä yhteydessä liittyy taas mittarin käytön helppouteen, mutta myös siihen millaisia kustannuksia mittarin tiedon keräämisestä syntyy ja ovatko ne suhteessa niistä saatavaan hyötyyn. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 30 – 34.)

Toiminnan mittaamisen myötä saavutetaan monenlaisia hyötyjä. Kun asiaa mitataan, ymmärretään asian tärkeys helpommin ja asian tila saadaan myös paremmaksi ylipää-tään sillä, että mittareita on olemassa. Mittareiden avulla saadaan myös konkreettinen käsitys tilanteesta ja sen avulla voidaan myös osoittaa toiminnan tai tilanteen kehitys kyseisestä asiasta. Tavoitteiden asettaminen on myös hankalaa ilman mittareita. Näiden edellä mainittujen seikkojen lisäksi mittarilla voidaan myös käytännössä näyttää oma hyvyys tai taso. (Pesonen 2007, 154 – 155.)

Yritys X on määritellyt seurattaviksi seuraavat laatupoikkeamat palkanlaskennasta:

- kustannuspaikat puuttuvat
- lomapalkkavelka puuttuu
- muu virhe/puute
- palkat puuttuvat (kirjanpidon aineisto)
- tilivirhe
- Tyel % väärin
- asiakkaan palkat väärin
- asiakkaan palkat myöhässä

Laatupoikkeamalistan kuusi ensimmäistä kohtaa liittyy kirjanpidon aineistoihin, joita palkanlaskenta muodostaa Yritys X:n kirjanpitoyksikölle. Nämä laatupoikkeamat kirjataan palautetyökaluun kirjanpitäjän toimesta. Palkkojen virheellisyyttä ja oikea-aikaisuutta seurataan taas asiakasyhteyshenkilön toimesta. (Viestintä ja palautekanavan kehitys koulutusmateriaali 2013.)

Muita Yritys X:n laadunhallinnassa hyödynnettäviä mittareita ovat:

- asiakassuhteen kannattavuus/kannattamattomuus
- tilinauhojen kappalemäärä tiimeittäin
- käytetty aika/tilinauha
- omien virheiden korjaukseen käytetty aika
- asiakkaan asiakastyytyväisyys

4.4.2 Tietojen mittaaminen

Taloudellisten ja fyysisten tietojen mittaaminen voidaan katsoa olevan helppoa verrattuna ei-taloudellisten, aineettomien tietojen mittaamiseen nähden. Olemassa olevista järjestelmistä saadaan yleensä jo tarvittavat tiedot näitä varten. Tietolähteet ei-taloudellisille mittareille on järkevää laatia siinä yhteydessä, kun mittaristoa laaditaan, koska tietolähteitä näille on harvoin valmiina. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon se, mikä on mittauksen kohteena, kuka siitä tietää parhaiten ja miten mitattavasta seikasta saadaan tietoa. Näiden lisäksi tulee huomioida myös mittauksesta aiheutuvat kustannukset sekä hyvien mittareiden kriteerit. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 69 – 70.)

Laatua voi mitata esimerkiksi siten, että asiakkaille tehdään kysely tuotteen tai palvelun laadusta. Toistuvuus tälle voi olla esimerkiksi puolivuositain. Kyselyyn tulee tällöin määritellä ne seikat, joiden uskotaan olevan tapauksesta riippuen oleellisimpia. Esimerkkinä tästä voisi olla palvelun tekninen toimivuus. Kun kysely on muodostettu, voidaan tuloksista laatia erilaisia tunnuslukuja. (Lönnqvist ym. 2006, 59.)

Yritys X:n palautetyökalu on kaikkien yrityksen työntekijöiden saatavilla, sisäisessä Intrassa. Kun kirjanpitäjä tai asiakaspäällikkö havaitse laatupoikkeaman, hän täyttää sen tiedot Intraan, palautetyökalun määriteltyyn lomakepohjaan. Lomake on laadittu Microsoftin sharepoint työkalulla. Lomakkeelle tulee antaa tieto asiakasnumerosta, jota virhe koskee, aineistotyyppi, laatupoikkeaman virhetyyppi ja virheen korjauksen aikataulu. Lisäksi kirjataan selkeä kuvaus siitä, mitä pitää korjata sekä virheen korjaaja tiimitasolla. (Viestintä ja palautekanava kehitys koulutusmateriaali 2013; Henkilö D. 12.7.2013.)

Taloudellisten tunnuslukujen, eli kannattavuuden ja kappalemääraisten tietojen keruu tapahtuu automaattisesti Yritys X:n laskutusjärjestelmästä. Kukin työntekijä kirjaa päivittäin järjestelmään asiakkaittain käytetyn ajan ja tilinauhojen lukumäärätiedot sovitulla tavalla. Laskutusjärjestelmään kirjataan erikseen omien virheiden korjauksiin käytetty aika. (Henkilö A. 6.5.2013.)

Yritys X:n asiakastytytyväisyyttä mitataan vuosittain asiakasyhteyshenkilön toimesta. Tämä tapahtuu määritellyn palaverin yhteydessä, jolloin asiakkaalta kysytään arvosana yleisellä tasolla asioihin tarttumisesta, siitä onko asiakas valmis suosittelemaan Yritys X:ää sekä sähköisten palveluiden käyttökokemuksia. Näistä kohdista kirjataan ylös myös asiakkaan antamat sanalliset palautteet. (Henkilö B. 25.6.2013.)

4.4.3 Tunnuslukujen raportointi

Raportointitapaan vaikuttaa se, kuka tietoa käyttää ja mihin raportin tuottamilla tiedoilla pyritään. Raportoinnilla myös viestitään tärkeistä asioista organisaatiossa. On tärkeää, että tulokset ovat nähtävillä havainnollisessa muodossa, niin numeroilla kuin kuvilla. Raportoinnin järjestäminen tutulla tavalla ja tulosten jatkuva tarkastelumahdollisuus

luetellaan myös tehokkaan raportoinnin ominaispiirteiksi. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 134 – 136.)

Yritys X:n palautetyökaluun kirjatusta poikkeamista saadaan lukumääräistä tietoa eri luokittelutekijöittäin. Tulosraportti on Excel-muotoinen ja siinä on tieto tapahtumakaudesta, virhetyypistä, asiakasnumerosta ja tiimistä, johon laatupoikkeama kohdistui. Raporttia seurataan viikoittain tiimien esimiesten toimesta ja tuloksia käsitellään myös kuukausittain yksikkötasolla. (Viestintä ja palautekanava kehitys koulutusmateriaali 2013.)

Taloudellisten tunnuslukujen tiedot saadaan automaattisesti graafisina kuvina Microsoftin raportointityökalulla. Työkalun avulla eri henkilöille voidaan määritellä erilaisia oikeuksia raporteihin tarpeiden mukaisesti. Raporttien tietojen päivitys voidaan myös tehdä halutulla tavalla, esimerkiksi päivittäin. (Henkilö D. 12.7.2013.) Taloudellisia tunnuslukuja seurataan yksikön päälliköiden ja tiiminvetäjien toimesta kuukausittain. Tiimitason tuloksia seurataan kuukausittain myös palkanlaskijoittain. Palkanlaskijoittain asetetaan myös tavoitteita tunnusluville ja seurataan miten niihin on päästy. (Henkilö C. 12.7.2013.)

Yritys X:n asiakastytyväisyyskyselyn palautteet toimitetaan toimistonjohtajalle, joka kerää aineiston yhteen Excel-taulukkoon. Tallennetuista tiedoista saadaan keskiarvo toimistoittain ja saatu tulos ilmoitetaan myös henkilöstölle. (Henkilö B. 25.6.2013.)

4.5 Laadun kehittäminen

Laatu lähtee laadukkaasta johtamisjärjestelmästä. Lecklin (2006, 29) määrittelee johtamisjärjestelmän rakenteeksi, jonka avulla organisaatioon viedään johdon tahtotila ja se saadaan toimimaan mukaisesti. Johdon rooli on merkittävä laadun kehittämisessä, käytännössä se luo koko pohjan laadunhallinnalle. Laatujohtamisen elementeiksi kuvataan seuraavat osa-alueet: perusarvot, visio, missio, strateginen päämäärä, strategiset tavoitteet ja laatupolitiikka. Laatupolitiikka pohjautuu organisaation perusarvoihin, siinä kuvataan yrityksen keskeiset toimintaperiaatteet ja mitä laatu merkitsee yritykselle. (Lecklin 2006, 35 – 36, 40.)

Laatu- ja johtamisjärjestelmistä oli todettu, että organisaatiolla tulee olla toiminnan parantamisen osa-alue (kuvio 3 ja PDCA ympyrä). PDCA -ympyrä eli Demingin johtamisympyrän osat ovat suunnittele, tee, arvioi ja paranna. Saatujen tulosten avulla tehdään siis analysoinnit ja johtopäätökset sekä tarvittaessa toimenpiteet. (Lecklin 2006, 49.) Lecklin (2006, 313) on tiivistänyt jatkuvan parantamisen siten, että saatujen tulosten ja analysointien perusteella estetään uuden tilanteen syntyminen ja jotta estäminen onnistuu, tulee tietää poikkeaman syyt.

Laadun kehittämiseen on olemassa erilaisia tekniikoita. Laatutekniikalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla poistetaan virheiden aiheuttajia ja suunnitellaan prosessit siten, että virheet saadaan estettyä. Pelkän tekniikan avulla laatua ei kehitetä vaan tässä kohtaa palataan taas johtamiskäytäntöihin, joiden avulla päätetyt toimenpiteet tuodaan koko organisaatioon ja ne myös omaksutaan organisaatiossa. (Lillrank 1998, 125 – 126.)

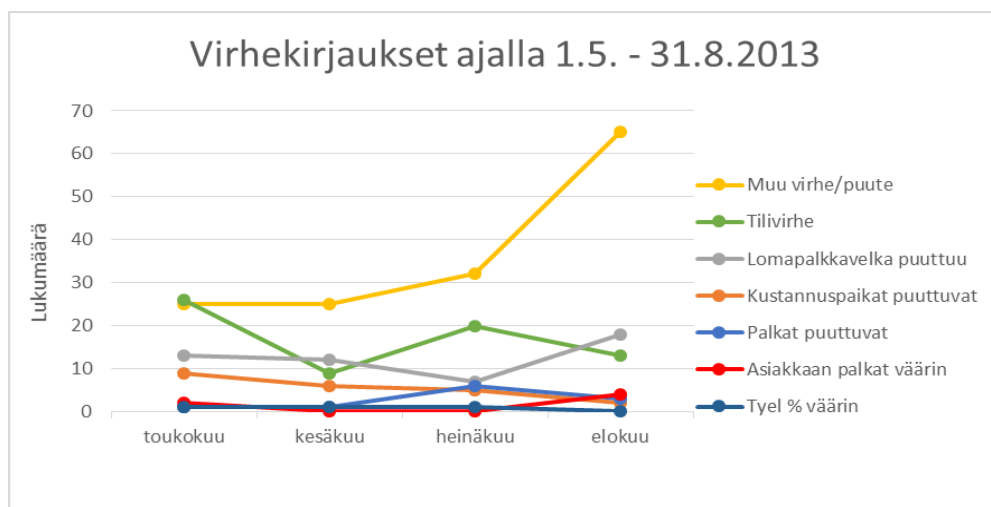
Luvussa 4.1 on käsitelty sitä, mitä laatu on. Laatu on käsitteenä erittäin laaja, mutta tässä opinnäytetyössä laatu käsitetään Yritys X:n palkanlaskentapalvelun sisäisen toiminnan laatuna. Yritys X:llä seurataan palautetietojen avulla laatueroja, jotka ilmenevät kirjanpidon aineistossa tai asiakkaalle lasketuissa palkoissa. Taloudellisia tunnuslukuja ja asiakastyytyväisyyttä seurataan muiden työvälineiden avulla. Käytännössä palkanlaskentapalvelun laatua kehitetään näiden kirjauksien ja tunnuslukujen perusteella. Käsittelyn toimintatapaa tarkemmin tuloksissa ja johtopäätöksissä. Taloudellisten tunnuslukujen osalta mainitsin, että tunnuslukuja seurataan kuukausittain ja niille asetetaan myös tavoitteita. Käytännössä laadun kehittäminen taloudellisten tunnuslukujen osalta on sitä, että kannattamattoman toiminnan syy pyritään selvittämään. Selvityksen perusteella pyritään myös löytämään ne toimintatavat, jolla toiminta saadaan käännettyä kannattavaksi. (Henkilö C. 12.7.2013.)

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsittelen Yritys X:n laadunseurannan työkaluun, palautetyökaluun tehtyjä kirjauksia, kirjattujen laatupoikkeamien syitä sekä haastatteluissa esiin tulleita palautetyökalun käyttökokemuksia. Käsittelen tässä luvussa myös muita haastatteluissa esiin tulleita haastateltavien kokemuksia laadunhallinnasta ja laadunseurannasta Yritys X:llä.

5.1 Palautetyökalun tuloksia

Palautetyökaluun oli tehty merkintöjä palkanlaskennasta neljän kuukauden tarkastelujaksolla yhteensä 307 kappaletta. Palautetyökaluun oli kirjattu näiden lisäksi palkkaennakkolistauksien puutteita kahdeksan kappaletta, mutta nämä rajaan tämän käsittelyn ulkopuolelle, koska tämä tyyppi ei ole ollut tällä mallilla käytössä koko tarkasteluaikaa. Kuviossa 5 on esitetty kaaviokuvalla eri laatupoikkeamien määrää virhetyypeittäin.



Kuvio 5. Palautetyökaluun tehdyt kirjaukset ajalta 1.5. – 31.8.2013

Eniten kirjauksia oli tehty virhetyypille ”Muu virhe/puute”. Näitä virheitä oli tarkastelujaksolla yhteensä 147 kappaletta (elokuussa 65 kappaletta). Kun tarkastelee virhetyypille annettuja selitteitä, voidaan tehdä seuraavat havainnot:

- Kirjauksista 52 kappaletta koski palkkaennakkolistauksen puuttumista. Yhdeksän kirjausta liittyi muiden tulosteiden puuttumiseen, kuten kirjanpidon erittelyn tai muun sovitun tositen puuttumiseen.

- Kirjauksista 28 oli kirjanpidon aineiston muuta sisältöä koskevia virheitä. Näistä 21 kappaletta oli sellaisia, että aineisto oli muodostunut kirjanpidon noutotaulun tuplana ja loput koskivat aineistolle annettuja päivämäärävirheitä.
- Työnantajasuoritusten virheitä, kuten tilityksiä koskevat tai työnantajasuoritusten tulosteiden tai kirjauksien virheitä oli 20 kappaletta.
- Yhdeksän kappaletta koski seurantakohteiden eli projektien, projektilajien, kustannuslajien tai kustannuspaikkojen virheitä. Näiden taustalla on voinut olla se, että asiakas ei ole ilmoittanut näissä oikeita tietoja.
- Loput ”Muu virhe/puute” -tyypille tehdyistä kirjauksista liittyivät jäsenmaksujen ja ulosottojen tilityksiin, jaksotusprosenttien muutoksiin, lomapalkkavelan sisältöisiin virheisiin ja muihin palautteisiin. Muista virheistä/puutteista löytyi myös virheellisiä virhekirjauksia yhteensä kahdeksan kappaletta.

Palkkaennakkolistauksien puutteiden suuri kirjausmäärä johtuu siitä, että yrityksessä on vastikään otettu tämä toimintatapa lähempään tarkasteluun ja niiden puutteista on päätetty raportoida tätä kautta. Tämä virhetyyppi on helposti korjattavissa ohjeistuksilla ja asian esillä oleminen ohjaa tekijöitä oikeaan toimintatapaan. Ohjeistuksella voidaan vaikuttaa myös muihin virhetyyppeihin, kuten kirjanpidon aineiston muodostuminen tuplana noutotauluun.

Tilivirheitä oli tarkastelujaksolla yhteensä 68 kappaletta. Näistä 20 kappaletta liittyi pankki-/kassatilin virheelliseen kirjanpidon tiliin. Tämä virhetilanne tulee eteen esimerkiksi silloin, kun asiakas siirtää palkkojen maksatuksen Yritys X:n hoidettavaksi. Palkanlaskijalla ei ole mahdollisuutta muuttaa pankkitilille määriteltyä tiliä, jonka vuoksi virhetilanne muodostuu. Osa palkkatilin virhekirjauksista oli myös aiheettomia, kirjanpidossa ei ollut huomioitu uutta toimintatapamuutosta kassatilin kirjauksista. Kirjauksista 11 kappaletta liittyi omistajien palkkojen kirjauksiin. Näiden taustalla on joko palkkoissa tapahtunut virhe tai palkanlaskennassa ei ollut tietoa siitä, kenen palkka kirjataan omistajien palkat tilille. Loput tilivirheet olivat yksittäisiä tapauksia, esimerkiksi muuttuvien ja kiinteiden palkkatilien käyttöön liittyviä. Joistain virhetyypeistä oli havaittavissa myös se, että palkanlaskennassa ja kirjanpidossa käytettiin eri tilikarttoja.

Muista virhetyypeistä selite löytyy suoraan virhetyypin nimestä, esimerkiksi lomapalkkavelan puuttuminen. Syy tälle puutteelle löytyy siitä, että sitä ei ole muistettu ajaa tai joissain tilanteissa se on kirjanpidon näkökulmasta myöhässä. Kuten palkkaennakkolis-

tauksien ajo, myös lomapalkkavelkalaskelman ajo liittyy ohjeistukseen. Myös tehtäväseurantaan lisättävät muistutukset ohjaavat tekijöitä oikeaan toimintatapaan.

5.2 Laatupoikkeamien kirjaaminen palautetyökaluun

Tehtyjen haastattelujen perusteella palautetyökalun käyttö vaihtelee tiimeittäin. Palaute-työkaluun käyttämiseen liitetään myös tunteita, minkä vuoksi koetaan, että asian kirjaaminen ei olisi suotavaa. Palautteen vastaanottaja voi myös kokea, että palautetyökalu on tehty vain hänen tekemisen seurantaan. Seurattavat laatupoikkeamien virhetyypit ovat tällä hetkellä suurimmaksi osaksi kirjanpidon aineistoa koskevaa. Tämän vuoksi haastatteluissa tuli esiin myös se, että työkalu ajatellaan olevan vain kirjanpitoyksikön työkalu. Kirjanpitoyksikössä käytettiin myös sitä tapaa, että asiasta otettiin suoraan yhteyttä palkkatiimiin, eikä asiaa kirjattu lainkaan palautetyökaluun.

Palautetyökaluun määriteltäviä laatupoikkeamia asiakkaan palkat väärin tai myöhässä ei ollut muodostunut juurikaan. Haastatteluissa tämän arveltiin johtuvan siitä, että nämä laatupoikkeamat oli määriteltä asiakasyhteys henkilön kirjattavaksi, mutta asiakasyhteys henkilöllä ei ole näistä tilanteista aina tietoa. Useimmiten nämä joko havaitaan palkanlaskentatiimissä tai asiakas ottaa suoraan yhteyttä palkkatiimiin, joka korjaa mahdolliset laatupoikkeamat.

5.3 Palautetyökalun tulosten käsittely

Kun palautetyökaluun kirjataan laatupoikkeama, lähtee siitä automaattisesti sähköpostiviesti tiedon korjaajaksi merkitylle palkanlaskentatiimille. Kirjatut laatupoikkeamat käsitellään pääsääntöisesti heti virhetyypistä ja sille kirjatusta korjausaikataulusta riippuen. Käytännössä tässä vaiheessa tapahtuu myös laatupoikkeaman analysointia. Tilanteesta riippuen asiasta voidaan laittaa maininta myös kyseisen asiakkaan tarkastuslistalle, jos on mahdollista, että virhe voi toistua myöhemminkin. Laatupoikkeamasta riippuen, sitä voidaan käsitellä myös laajemmin tiimissä. Tiedon käsitelijä käsittelee laatupoikkeaman tarvittaessa heti ja kirjaa palautetyökaluun tilanteen korjatuksi. Tiiminvetäjä seuraa sitä, että laatupoikkeamat tulee myös kuitattua korjatuksi.

Palautetyökalun seurantatietojen käsittely viikkopalavereissa vaihteli, joissain tiimeissä tuloksia ei ollut käsitelty lainkaan, joissain oli tuotu esille se, oliko laatupoikkeamia ollut tarkastelujaksolla ja oliko laatupoikkeamia merkitty käsitellyksi. Lisäksi joissain tiimeissä oli selvitetty muidenkin tiimien laatupoikkeamia ja käsitelty niitä, joita voisi tapahtua myös omassa tiimissä.

Palautetyökalun tulosten käsittelyyn esitettiin sellaisia toiveita, että tiimi saisi tietoa myös siitä, mikä on ollut laatupoikkeamien yleinen taso ja mikä on ollut oman tiimin tilanne. Oman tiimin laatupoikkeamista ei ole välttämättä mitään tietoa, jos palauteviestin käsitteijänä on ollut kirjaushetkellä toinen tiimin jäsen, joka on itsenäisesti käsitellyt laatupoikkeaman.

5.4 Palautetyökalun tulosten raportointi

Tiiminvetäjille tehtyjen haastattelujen perusteella havaittiin, että laatupoikkeamien seurantaan laadittua Excel-raporttia ei käytetty. Käytännössä Excel-raporttia käytti vain yksikön johto, joka seurasi laatupoikkeamien yhteenvetoa. Tiiminvetäjä haki tietoja tarvittaessa suoraan palautetyökalusta suodattamalla tiiminsä laatupoikkeamat. Tämä tapa koettiin kankeaksi. Raportointiin toivottiin jatkojalostusta ja lisää työkaluja tiiminvetäjille. Seurantaraporttien puutteet voivat olla yksi syy siihen, miksi tuloksia ei käyty läpi kaikissa tiimeissä.

Asiakasyhteyshenkilöillä ei ole tietoa palautetyökaluun kirjatusta laatupoikkeamien tuloksista. Tulosten raportoinnilla saataisiin asiakasyhteyshenkilöille arvokasta tietoa asiakassuhteen hoitamisen avuksi. Tällä hetkellä palautetyökalu koettiin siten, että annettu palaute häviää, eikä siitä saada mitään tietoa takaisin. Koska palautetyökaluun kirjatusta laatupoikkeamista ei saatu mitään palautetta takaisin, koettiin se myös siten, että laatupoikkeamien käsittely ontuu, eikä mitään jatkotoimenpiteitä tai kehitystä tehdä niiden avulla. Tulosten raportointiin esitettiin myös sellaisia toiveita, että palautetyökalun tuloksista saisi kuukausitasoista tietoa, myös silloin, kun kaikki on mennyt hyvin.

5.5 Muut kokemukset laadunhallinnasta

Osa haastateltavista mielsi palautetyökalun pelkäksi viestinnän välineeksi, osa taas koki sen seurantavälineeksi, jolla saadaan tilastollista tietoa laatupoikkeamista ja näiden tietojen avulla toimintaa ja palkanlaskennan prosessia voidaan kehittää entisestään. Osa koki työkalun myös siten, että seurantoja on hyvä olla, mutta tietojen käsittelyyn tulisi panostaa Yritys X:ssä enemmän.

Haastatteluissa pyrittiin haastateltavia arvioimaan sitä, ovatko käytetyt laatupoikkeamat riittävät. Pääsääntöisesti ne katsottiin riittäviksi, vaikkakin sillä kiinnitetään nyt pääsääntöisesti huomiota vain kirjanpidon aineiston oikeellisuuteen. Myös muita laatua kuvaavia tietoja toivottiin, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaan toimittaman aineiston laadusta kertovia mittareita. Toiveita esitettiin myös siitä, että palkanlaskijakin voisi antaa palautetta työkalun avulla. Asiakasyhteyshenkilöiltä tuli myös toive lisätä työkaluun positiivista palautetta, jota tulee asiakkailta useastikin. Laatuun liittyen löytyy myös jo muita valmiita mittareita, joita olisi hyvä yhdistää laaturaportointiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyön lähtökohtana oli se, että Yritys X haluaa kehittää palkanlaskentapalvelun laatutyötä, jonka avulla tavoitellaan toiminnan kehittämistä. Tutkimukselle asetettiin kysymykset ja niihin saatiin myös vastaukset tutkimuksen aikana. Tutkimus osoitti, että kehittämiselle on tarvetta niin palkanlaskentapalvelun laadunseurannan, laadunseurannan tulosten raportoinnin kuin tulosten käsittelyn osaltakin.

6.1 Toiminnan kehittäminen tunnuslukujen avulla

Laadunhallinnan teoriaosuuksissa on avattu laadun, laadunhallintajärjestelmien, laadunseurannan toteutuksen ja laadun kehittämisen käsitteitä. Laadun kehittämistä tapahtuu kerättyjen tietojen ja niiden analysoinnin perustella. Kerätty tieto laadunseurannassa on usein pidemmän aikavälin tunnuslukuja toiminnasta ja sen laadusta, mutta se voi olla myös esimerkiksi auditoinnin tai katselmuksien tuloksia. Mittareiden tulee kuitenkin olla luotettavia sekä oleellisia ja niiden pitää kuvata sitä, mitä on tarkoituskin kuvata. Kerätyn tiedon, esimerkiksi laatupoikkeamien tunnuslukujen perusteella tehdään analysointia. Analysoinnissa tulee arvioida sitä, kuinka usein laatupoikkeamaa muodostuu ja onko sen suhteen havaittavissa jokin trendi, vai aiheutuiko se yksittäisestä tilanteesta, jonka vuoksi toistuminen ei ole todennäköistä. Ennen kehittämistoimenpiteiden päättämistä tulee lisäksi arvioida myös sitä, mikä toimenpide on kustannukset huomioiden järkevää toteuttaa. Tämä analysointitapa ja kehittämistoimenpiteiden valinta sopii myös siihen tilanteeseen, kun havaitaan, että taloudelliset tunnusluvut tai asiakastyytyväisyys näyttävät heikoilta. Näissäkin tilanteissa tulee analysoida se, mistä kyseinen seikka johtuu, onko taustalla yksittäinen tilanne vai onko tilanne jatkuvaa. Kun syyt löydetään, toimenpiteet tulee päättää sen perusteella, mikä on taloudellisesti järkevää.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Yritys X:n palkanlaskentapalvelua, joten käytössä olevien mittareiden pitää siis kuvata yrityksen palkanlaskentapalvelun laatua. Yritys X on määritellyt palkanlaskentapalvelun tärkeimmiksi ominaisuuksiksi seuraavat seikat:

- palvelun tuottaminen keskeytyksettä ja oikeaan aikaan
- ammatillinen osaaminen, tuotteen tai palvelun virheettömyys
- kustannustehokkuus ja tasalaatu

- helppokäyttöisyys, laadukkaat järjestelmät
- asiakaspalvelu

Käytännössä Yritys X:n palkanlaskentapalvelun laatu koostuu näin ollen palkanlaskentapalvelun sisäisen toiminnan laadusta. Palkanlaskentapalvelun sisäisen toiminnan osat alueet on havaittavissa prosessikuvauksista. Kustannustehokkuus saadaan esille Yritys X:n laskutusjärjestelmästä ja asiakastyytyväisyys erillisen kyselyn avulla. Muita palkanlaskentapalvelun toiminannasta kertovia tietoja seurataan laadunseurannan työkalun, palautetyökalun avulla. Palautetyökaluun on määritelty seurattaviksi seuraavat laatu-poikkeamat:

- kustannuspaikat puuttuvat
- lomapalkkavelka puuttuu
- muu virhe/puute
- palkat puuttuvat (kirjanpidon aineisto)
- tilivirhe
- Työl % väärin
- asiakkaan palkat väärin
- asiakkaan palkat myöhässä

Luvussa 5 on käsitelty palautetyökalun tunnuslukuja tarkastelujaksolla. Laatu-poikkeamia asiakkaan palkat väärin ja myöhässä ei ollut kirjattu seurantajaksolla lainkaan. Haastatteluista kävi ilmi, että näiden laatu-poikkeamien kirjaajilla ei käytännössä ole aina edes tietoa siitä, onko näitä laatu-poikkeamia tapahtunut. Palautetyökalusta saatava tunnusluku ei siis kuvaa näiden kahden tärkeän tunnusluvun osalta sitä, mitä sen kuuluisi kuvata, joten tunnuslukujen validiteetti on puutteellinen.

Saatujen tuloksien perusteella voidaan tehdä myös se johtopäätös, ettei palautetyökalun tuloksien avulla voida kehittää koko palkanlaskentapalvelun sisäisen toiminnan laatua. Mittarit eivät siis ole relevansseja. Käytännössä Yritys X:n palautetyökalusta saadaan tällä hetkellä tietoa vain siitä, kun kirjanpidon aineistossa on havaittu virhe, vaikkakin virheen taustalla voi olla joissain tilanteissa myös kokonaisprosessista kertovia tilanteita. Tätä johtopäätöstä tukee myös se havainto, että moni haastateltavista koki palautetyökalun vain kirjanpidon yksikön työvälineeksi. Luvussa 3 on käsitelty palkanlasken-

nan prosessia. Prosessia tarkastelemalla havaitaan, että kirjanpidon aineisto on vain yksi osa-alue palkanlaskennan prosessista.

Haastattelujen perusteella havaitaan, että palautetyökalun kirjauskäytännöt vaihtelivat runsaasti tietojen kirjaajien välillä. Mittaamisen reliabiliteetti voidaan siis kyseenalaistaa, tulokset eivät ole välttämättä luotettavia. Mikäli tulosten luotettavuus on kyseenalainen, voidaan kyseenalaistaa myös se voidaanko tuloksien perusteella tehdä analysointia tai johtopäätöksiä palkanlaskentapalvelun toiminnan laadusta.

Kun tietoja mitataan, on oleellista myös se, miten saatuja tuloksia raportoidaan. Raportointi tulee olla selkeää, tuttua ja tietojen tulee olla myös havainnollisessa muodossa, jotta nähdään helposti mittareiden trendi eli tässä tapauksessa sisäisen toiminnan laadun kehitys. Kun haastatteluiden tuloksia peilataan tähän ajatukseen, palautetyökalun tuloksien raportointi ei ole tällä hetkellä tarvittavalla tasolla. Palautetyökalun tuloksista saatavia raportteja käytettiin erittäin vähän. Tämä johti myös siihen, että osa tiimeistä ei käsitellyt lainkaan palautetyökalun seurantatietoja. Seurantatietojen käsittelyn puutteet saattoivat johtua myös siitä, että tunnuslukujen ei koettu koskevan kuin yhtä osa-aluetta palkanlaskentaprosessista. Laadunseurannan tulosraporttien osalta toivottiin jatkokehitystä myös siten, että myös asiakasrajapinnassa olisi tietoa kyseiselle asiakkaalle tuotettujen palveluiden laadusta.

Näihin johtopäätöksiin pohjautuu laatimani palkanlaskentapalvelun laadunhallintajärjestelmän kehitysehdotus sekä palautetyökalun tuloksien käsittelyohje. Palautetyökalun tuloksien käsittelyohje on tarkoitettu palkanlaskentatiimien tiiminvetäjille ja tavoitteena tällä on selkeyttää ja yhtenäistää palautetyökalusta saatavien tuloksien käsittelyä.

6.2 Kehitysehdotukset ja palautetyökalun tuloksien käsittelyohje

Palkanlaskentapalvelun laadunhallintajärjestelmän kehitysehdotusdokumentista esitetään sisällysluettelo (liite 2). Kehitysehdotuksesta löytyy ehdotuksia palautetyökalun syöttökenttiin, laatupoikkeamille ja laadunseurannan raportoinnille. Ehdotus ei ole valmis malli, vaan se vaatii jatkopohdintaa organisaatiossa. Laadunseurannan kehityksessä tulee ottaa huomioon myös se, että eri tietojen kirjaus ei toisi runsaasti lisätyötä tietojen kirjaajalle, eikä kasvattaisi suuresti laatuksustannuksia. Työmäärään voidaan vaikuttaa

esimerkiksi syöttöalustan valinnalla ja automatisoinneilla. Yrityksessä on käytössä myös muita järjestelmiä, joista saadaan tarvittavia tunnuslukuja ja tietoja raporteille ilman palkanlaskijan tekemiä lisäkirjauksia. Ehdotuksen pääajatuksena on se, että ehdotusta hyödyntämällä saadaan tietoa myös muista palkanlaskentaprosessin osista kuin vain kirjanpidon aineistosta. Kehitysehdotuksessa kiinnitetään huomiota myös siihen, että asiakasyhteyshenkilö voisi hyödyntää laadunseurannan tietoja helposti asiakasyhteistyössä.

Laadunseurannan kehityksellä voidaan helposti vaikuttaa myös työntekijöiden kokeemukseen oman tekemisen tärkeydestä. Yritys X:llä on havaittavissa se haasteellisuus palkanlaskentapalveluista, että se jää jollain tapaa kirjanpidon palveluiden varjoon ja käsitetään monessa yhteydessä vain kirjanpidon osaprosessiksi. Ulkoistettu palkanlaskentapalvelu tähän erikoistuneille yrityksille on kuitenkin entistä enemmän nykypäivää, jonka vuoksi olisi tärkeää, että myös palvelua tuottava yritys ja sen työntekijät kokisivat yhtä tärkeäksi myös tämän palvelun tuottamisen ja sen laadun kehittämisen.

Palautetyökalun tuloksien käsittelyohjeen tein sillä oletuksella, että kirjauskäytännöissä ei ole poikkeamia ja palautetyökalusta saataisiin myös muita tunnuslukuja, kuin vain kirjanpidon aineistoon liittyviä. Tuloksien käsittelyohjeesta löytyy liitteestä 3 sisällysluettelo, josta käy ilmi ohjeistuksen rakenne. Ohjeistuksen alussa esitellään palautetyökalun käyttö, määritellyt laatupoikkeamat ja tunnuslukuraporttien ajaminen. Raporttien käyttö koettiin haastatteluissa hankalaksi ja niiden käyttö oli jäänyt vähäiseksi. Tulosten käsittelyä ja Jatkoseuranta -luvut ovat ohjeistuksen tärkeimpiä lukuja ja niiden laatimisessa hyödynsin laadunhallintajärjestelmän kuvausmalleja (kuviot 3 ja 4). Tulosten käsittely -luvussa ohjeistetaan tuloksien käsittelyn aikataulu, virheen korjaus, analysointi ja sen perusteella tehtävät toimenpiteet. Jatkoseurantaluvussa annetaan taas ohjeistuksia tavoitteiden asettamisesta. Laadin Tuloksien käsittely -luvun sillä periaatteella, että se sopii käytettäväksi kaikkiin laatupoikkeamiin, tässä ei siis ole laatupoikkeamakohtaista ohjeistusta. Tämän ohjeen tason katsoin riittäväksi, koska verratessa sitä luvussa 5.1 esitettyihin palautetyökalun tuloksiin ja poikkeamiin, on ohjeessa esitetty ne toimenpiteet, jolla kyseisten laatupoikkeamien määrää saataisiin vähennettyä. Moni virhekirjaus johtui siitä, että jokin asia oli jäänyt tekemättä epähuomiossa tai ohjeistuksen puutteellisuuden vuoksi.

Kun laadunseurantaa ja laadunseurannan tuloksien raportointia on saatu kehitettyä, voidaan laadittua palautetyökalun tuloksien käsittelyohjetta kehittää edelleen ottaen huomioon ne seikat, jotka päätetään toteuttaa. Palautetyökalun tuloksien raportointia olisi hyvä kehittää yrityksessä mahdollisimman pian, jotta työkalu saadaan jo alkuvaiheessa osaksi kaikkien tietoisuutta ja työkalun käyttö vakiinnutettua osaksi päivittäistä toimintaa.

Esittelin palautetyökalun tuloksien käsittelyohjeen palkanlaskentayksikön prosessin omistajalle sekä yhdelle yksikönpäällikölle. Tässä yhteydessä esitin myös haastatteluista saatuja tuloksia. Käsittelyohje todettiin hyvin pitkälle kuvaavan nykyistä tahtotilaa tietojen käsittelystä. Koska tätä ei ollut kuitenkaan aiemmin kuvattu tällä tasolla ohjeistukseksi, katsottiin sen olevan yksi syy siihen, että tietojen käsittely vaihteli niin runsaasti. Ohjeen rakenne todettiin hyväksi ja selkeäksi. Lisäehdotuksia siihen tehtiin raporttien kuvauksiin liittyen ja jatkoseurantalukuun haluttiin tarkennuksia. Nämä molemmat osa-alueet täydennettiin lopulliseen ohjeistukseen.

6.3 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa ajattelen, että oma kokemukseni on ollut läsnä koko opinnäytetyön laatimisen ajan ja kokemukseni on voinut vaikuttaa tutkimukseen. Teoriaan perehtymisen sekä haastattelujen myötä oma kokemukseni ja ymmärrykseni kuitenkin laajenivat niin laadunhallinnan teorian kuin myös toimeksiantajan käytäntöjen osalta. Tutkimustuloksia käsittelemällä avoimesti ja kiinnitin tässä kohta huomiota myös siihen, että oma mielipiteeni ei vaikuttaisi tuloksiin. Palautetyökaluun kirjatut tiedot ovat edelleen saatavilla, joten niihin liittyvä tutkimus voidaan myös toistaa. Haastattelut koin tutkimuksen kannalta erittäin hyödyllisiksi ja niistä sain tutkimukseen erittäin tärkeää tietoa, myös sellaista mitä en olisi muuten voinut havaita. Haastatteluista saatavia tuloksia tarkastelin kriittisesti etenkin siinä vaiheessa, kun havaitsin oman kokemukseni tai mielipiteeni tukevan analyysin tulosta. Haastateltavien lukumäärällä sain kuitenkin vahvistettua tulkintoja ja näin ollen myös tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutilanteista voidaan mainita luotettavuuden lisääjäksi myös se, että haastattelut suoritettiin erillisessä tilassa, jonka vuoksi kukaan kolmas osapuoli ei voinut vaikuttaa haastatteluvaan.

Kananen (2012, 101, 172 – 173) kirjoittaa, että luotettavuusarvion tekeminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haasteellisempaa, mitä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Hän korostaa sitä, että jo työn suunnitteluvaiheessa tulee huomioida luotettavuuskysymykset, koska jälkikäteen aineiston analysoinnin ja keruuvaiheen luotettavuutta ei voi enää parantaa. Haastateltavien lukumäärällä sain lisättyä tämän tutkimuksen luotettavuutta. Kananen kirjoittaa, että laadullisen tutkimuksen haastateltavien henkilöiden määrä on siinä kohtaa riittävä, kun uusi haastateltava ei tuo enää mitään uutta asiaa ilmiön ymmärtämiseen. Näiden lisäksi hän tuo esille ajatuksen, että opinnäytetyön tekijän tulee perustella kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen vaiheissa. Eri vaiheiden perustelulla kirjoittaja luo työlleen lisää luotettavuutta.

6.4 Jatkotutkimukset ja yleistettävyyden

Loogisin jatkotutkimusaihe tälle opinnäytetyölle olisi se, että jonkun ajan kuluessa toteutettaisiin tässä tutkimuksessa tehdyt kyselyt uudelleen. Tällä selvitetäisiin sitä, onko palautetyökalun käytössä ja tuloksien raportoinnissa tapahtunut kehitystä. Lisäksi havaitsin tutkimusta tehdessä laadunhallintajärjestelmän kehitysehdotuksen lisäksi myös muita jatkotutkimusaiheita. Yksi esimerkki olisi laadunhallintajärjestelmän kehittäminen koko organisaatiossa. Tässä kehitettäisiin järjestelmää koskemaan koko organisaatiota siten, että asiakasyhteyshenkilö saisi helposti raportoitua kaikki asiakkaan palveluita koskevat tiedot. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi organisaatiossa voitaisiin selvittää palkanlaskennan kirjanpidon aineistoon liittyvät ongelmat sekä järjestelmän kehitysmahdollisuudet. Tässä yhteydessä organisaatiossa voitaisiin kehittää myös palkanlaskennan muodostaman kirjanpidon aineiston ohjeistoa. Ohjeiston laadinnan apuna voitaisiin käyttää muun muassa palautetyökaluun tehtyjä kirjauksia.

Tämä opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain toimeksiantajan palkanlaskennan prosessia, laadunhallintaa ja palautetyökalua. Laadun teoriaosuuksia voidaan yleistää toimeksiantajan ulkopuolellekin, mutta muutoin tuloksia ja johtopäätöksiä ei voida yleistää. Teoriaosuuden avulla saadaan kuitenkin kuvaus siitä, mitä kaikkea laadunhallintaan liittyy ja mitä asioita tietojen mittaamisessa ja raportoinnissa tulisi huomioida.

LÄHTEET

- Andersson, Paul H. & Hiltunen, Kirsi & Villanen, Hannu 2004. Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Henkilö A, yksikön päällikkö, Yritys X. Haastattelu 6.5.2013
- Henkilö B, toimiston johtaja, Yritys X. Puhelinhaastattelu 25.6.2013
- Henkilö C, yksikön päällikkö, Yritys X. Puhelinhaastattelu 12.7.2013
- Henkilö D, asiantuntija, Yritys X. Puhelinhaastattelu 12.7.2013
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. painos. Helsinki: Tammi.
- Iivari, Mika. KPMG Tietoturvatimi tietoturvablogi, Hacking through complexity. ISAE3XXX – Lyhyt oppimäärä. Hakupäivä 8.7.2013.
<<http://www.hackingthroughcomplexity.fi/2012/05/isae-3xxx-lyhyt-oppimaara.html>>
- International Auditing and Assurance Standards Board. Staff overview, ISAE 3402. Hakupäivä 9.7.2013.
<<http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/international-standard-on-a-1.pdf>>
- International Organization for Standardization, International Trade Centre & Suomen -Standardsöimislitto SFS Oy 2010. ISO 9001 pk-yrityksille, Kuinka toimia. 3. painos. SFS.
- Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnanen, Mikko 2012. ISAE 3402 -raportit palveluyrityksen sisäisen valvonnan varmennuksessa. Tilintarkastus 3/2012, 47 – 49.
- Lecklin, Olli. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki, Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, Paul. 1998. Laatuajattelu, Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Otava.
- Lumme, Riitta & Leinonen, Rauni & Leino, Mia & Falenius, Mia & Sundqvist, Leena. Virtuaaliammattikoulu, Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö. Hakupäivä 4.5.2013.
<<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/115.4756862024.html>>
- Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antikainen, Riikka 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos Helsinki: Edita.
- Organisaatiokaavio 25.2.2013 alkaen 2013. Yritys X.
- Palkanlaskentaprosessi 2013. Yritys X.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.
- Reehl, Devon. An internet resource dedicated to the ISAE 3402 standard and service organization control reporting. Hakupäivä 9.7.2013. <<http://www.isae3402.com>>
- Syvänperä, Outi & Turunen, Leena 2011. Palkkavuosi. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus Virsta, Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Hakupäivä 4.5.2013.
<<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>>

Työturvallisuuskeskus, TTK. Hyvä laatu, tuottavuustyö. Hakupäivä 5.5.2013.

<http://www.tuottavuustyö.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_laatu>

Viestintä ja palautekanavan kehitys koulutusmateriaali 2013. Yritys X.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

YritysSuomi, Työ- ja elinkeinoministeriö. Kehittyminen, laatu. Hakupäivä 5.5.2013.

<[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu)

[askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolun-askel?pp=polku_Kehittyminen&ppa=Palp_laatu)>

Yritys X prosessikartta, ISAE 3402. Yritys X.

LIITTEET

- Liite 1. Kooste haastattelukysymyksistä, 1 sivu
- Liite 2. Kehitysehdotukset, sisällysluettelo, 1 sivu
- Liite 3. Palautetyökalun tuloksien käsittelyohjeen sisällysluettelo, 1 sivu

Kooste haastattelukysymyksistä

Palkanlaskijoille ja palkanlaskentatiimien esimiehille esitetyt kysymykset

- Mitä tarkoittaa hyvä laatu palkanlaskennassa?
- Mikä on palautetyökalun tarkoitus?
- Miten palautetyökalun tuloksia on käyty läpi? Onko tähän liittyen toiveita?
- Omat kokemukset palautetyökalusta, onko ollut hyödyllinen?
- Onko toivetta muille laadunseurannan tiedoille tai tilastotiedoille tai vastaaville?
Onko jotain mitä itse toivoisi seurattavan?
- Muuta kommentoitavaa, esimerkiksi määritellyt laatupoikkeamat?

Asiakasyhteyshenkilöille esitetyt kysymykset

- Mitä tarkoittaa hyvä laatu palkanlaskennassa?
- Mikä on palautetyökalun tarkoitus?
- Kokemukset palautetyökalusta: onko itse kirjannut, kirjaamisen helppous, saako helposti tuloksia, jääkö jotain kirjaamatta?
- Oma mielipide seurannasta?
- Onko toivetta muille laadunseurannan tiedoille tai tilastotiedoille tai vastaaville?
- Miten tuloksia on hyödynnetty asiakasrajapinnassa?
- Muuta kommentoitavaa?

Kirjanpitäjille esitetyt kysymykset

- Mitä tarkoittaa hyvä laatu palkanlaskennassa?
- Mikä on palautetyökalun tarkoitus?
- Kokemukset palautetyökalusta: onko itse kirjannut, kirjaamisen helppous, saako helposti tuloksia, jääkö jotain kirjaamatta?
- Oma mielipide seurannasta?
- Onko kirjauksista ollut hyötyä?
- Muuta kommentoitavaa?

Kehitysehdotukset, sisällysluettelo

PALKANLASKENNAN LAADUNHALLINNAN KEHITYSEHDOTUKSET

Sisällys

Laatupoikkeamista kirjattavat tiedot.....	2
Laatupoikkeamien kirjausohje.....	3
Muistutusviestit	5
Ehdotus palkanlaskennan laadun raportoinnin toteuttamisesta	5
Esimerkki Excel-muotoisesta tunnuslukuraportista.....	6

PALAUTETYÖKALUN TULOKSIEN KÄSITTELYOHJE

Sisällys

Palautetyökalu	1
Palautetyökalun kirjausohje	2
Laatupoikkeamat/virhetyypit	2
Raportit.....	2
Tulosten käsittely.....	4
Jatkoseuranta	4