

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

Minna Hassinen

TYÖAJANSEURANNAN KEHITTÄMINEN JOTWIRE OY:SSÄ

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Tammikuu 2013**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
(013) 260 6800

Tekijä  
Minna Hassinen

Nimeke  
Työajanseurannan kehittäminen Jotwire Oy:ssä

Toimeksiantaja  
Ouneva Group

#### Tiivistelmä

Jotwire Oy:ssä otettiin kesällä 2012 käyttöön uusi työajanseurantajärjestelmä tehostamaan palkanlaskentaprosessia, sekä monipuolistamaan tuotannon esimiesten työtapoja. Tutkin käyttöönotetun järjestelmän vaikutuksia selvittämällä tapahtuneet parannukset ja mahdolliset puutteet. Opinnäytetyössäni tuon esille lisäksi kehitettäviä seikkoja uuteen järjestelmään liittyen.

Opinnäytetyöhöni sovelsin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Käytin opinnäytetyön keskeisenä materiaalina haastatteluista saatua tietoa ja omia kokemuksia. Työn teoreettinen viitekehys koostuu muutostyön toteuttamisesta, toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisestä sekä organisaation kehittämisestä.

Uudistuksen vaikutukset ovat olleet positiivisia. Palkanlaskijan työtaakka on aikaisempaan nähden keventynyt. Työntekijöillä, palkanlaskijalla, esimiehillä ja taloushallinnossa työskentelevillä on nyt paremmat mahdollisuudet seurata työaika. Palkanlaskentaan ja työajanseurantaan liittyvä vastuu on jakautunut aikaisempaa paremmin.

Työajanseurantaa voisi kehittää ottamalla uuden järjestelmän myös yrityksen toimihenkilöiden käyttöön. Uudistuksen avulla voitaisiin tehostaa työaikaan liittyvää kustannuslaskentaa sekä raportointimahdollisuuksia.

Kieli  
suomi

Sivuja 29  
Liitteet 3

Asiasanat  
Työajanseuranta, palkanlaskenta, käyttöönotto



**THESIS**  
**January 2013**  
**Degree Programme in Business Economics**  
Karjalankatu 3  
FIN 80200 JOENSUU  
FINLAND  
(013) 260 6800

Author  
Minna Hassinen

Title  
Development of a Working Time Tracking System in Jotwire Ltd.

Commissioned by  
Ouneva Group

Abstract

In summer 2012 Jotwire Ltd. introduced a new working time tracking software to make the pay-roll process more effective and to diversify the working methods of supervisors. I surveyed the effects of the change by analyzing the improvements and possible weaknesses caused the implementation of the new application. In my thesis I also disclose some of the development needs regarding the new system.

To execute the thesis, I used qualitative research methods. The data comprised my own experiences and the materials I had received from interviews. The theoretical framework of the thesis is built upon change management, enterprise resource planning and organizational development.

The results of the change are very positive. The most important improvement for pay-roll accounting is the significant decrease in workload. The new application enables better follow-up of working time. Moreover, the responsibilities regarding pay-roll and working time tracking are distributed more evenly than before.

The working time tracking system could be developed by introducing it also among clerical workers. Furthermore, the new application could improve cost accounting related to working hours and also improve work time reporting.

Language  
Finnish

Pages 29  
Appendices 3

Keywords

Working time tracking system, pay-roll, introduction of new software

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Tavoitteet.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	6
1.3	Työn rakenne.....	6
2	Ouneva Group .....	7
2.1	Jotwire Oy .....	8
2.2	Taloushallinto Jotwire Oy:ssä.....	9
2.3	Teknolohiateollisuuden toimintaympäristö.....	9
3	Kehittämistyön toteuttaminen yrityksessä.....	10
3.1	Muutostyön vaiheet .....	10
3.2	Muutoksen arviointi .....	12
3.3	Toiminnanohjauksen kehittäminen .....	14
3.4	Organisaation kehittäminen .....	16
3.5	Työntekijöiden koulutus .....	16
4	Työajan seuranta ja palkanlaskenta Jotwire Oy:ssä .....	18
4.1	Palkanlaskenta.....	18
4.2	Työajan seuranta .....	18
4.3	Työaikaohjaukset .....	19
4.4	Palkanlaskentaprosessi ennen uudistusta .....	19
4.5	Toimivuus .....	21
4.6	Muutostarpeen syntyminen .....	21
5	Palkanlaskenta- ja työajan seurantaprosessin muutos .....	22
5.1	Prosessikuvaus .....	22
5.2	Muutostyön toteutus.....	23
5.3	Eteneminen.....	23
5.4	Koulutus .....	25
5.5	Haasteet .....	26
6	Johtopäätökset .....	27
6.1	Vaikutukset .....	27
6.2	Kehitettävää.....	28
6.3	Opinnäytetyöprosessi .....	29
	Lähteet.....	30

### Liitteet

Liite 1	Palkanlaskentaprosessi ennen uudistusta
Liite 2	Palkanlaskentaprosessi uudistuksen jälkeen
Liite 3	Sähköpostihaastattelun kysymykset yrityksen esimiehille

# 1 Johdanto

Suoritin kesällä 2011 taloushallinnon opintoihini sisältyvän työharjoittelun Ouneva Oy:ssä, joka on osa Ouneva Group yritysryhmää. Työharjoittelun jälkeen jatkoin yrityksessä toimistosihteerin sijaisena vuoden 2012 loppuun asti. Pääasiallisena työtehtävänäni oli kahden Ouneva Groupiin kuuluvan yrityksen, Ouneva Oy:n ja Jotwire Oy:n, palkkojen laskeminen. Työhön sisältyi myös laajasti muita taloushallinnon tehtäviä, kuten ostoreskontran hoitoa ja tiliotekäsittelyä.

Vuoden 2011 aikana Ouneva Group vahvistui uudella yrityksellä, kun Valukumpu Oy siirtyi Ouneva Oy:n omistukseen. Tämän muutoksen seurauksena yritysryhmässä koettiin tarvetta käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Palkanlaskennan käytännöt olivat Ouneva Groupissa pysyneet jo kauan muuttumattomina, eikä niiden koettu enää vastaavan palkanlaskennan tarpeisiin. Palkanlaskentaan liittyvän työajanseurantajärjestelmän toiminta koettiin epävarmaksi ja palkanlaskijan työtä hidastavaksi. Työajanseurantaa varten räätälöidyistä Excel-taulukoista haluttiin luopua ja korvata ne uudella käytännöllä, jotta virheiden riski vähenisi.

Valukumpu Oy:ssä oli käytössä työajanseurantajärjestelmä, jonka katsottiin ratkaisevan muidenkin Ouneva ryhmän yritysten palkanlaskennan ongelmakohdat. Järjestelmää alettiin ottaa vähitellen käyttöön ryhmän muihinkin yrityksiin. Vastasin järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä tehtävistä Jotwire Oy:n osalta palkanlaskentatyön ohessa. Käyttöönottoa suorittaessani kiinnostuin tutkimaan sen toteutusta ja vaikutuksia tarkemmin, ja tekemään aiheesta opinnäytetyöni.

## 1.1 Tavoitteet

Opinnäytetyössäni kuvaan palkanlaskentaprosessin ennen työajanseurantajärjestelmän muutosta sekä muutoksen jälkeen. Tarkastelen työssäni alkuperäisen palkanlaskentaprosessin toimivuutta ja sen ongelmakohtia, ja asioita, mitkä vaikuttivat uudistustarpeen syntymiseen. Kuvaan toimenpiteet, joilla toteutin uuden työajanseurantajärjestelmän käyttöönoton ja miten koulutin yrityksen työntekijät ja esimiehet järjestelmän käyttöön. Kerron, mitä muutoksia työajanseurantajärjestelmään tein, missä järjestyksessä otin uu-

distusta käyttöön organisaatiossa ja mitä haasteita kohtasin muutosta toteuttaessani. Selvitän uudistuksen vaikutuksia pääasiallisesti palkanlaskennan näkökulmasta. Työnsäni pohdin myös kehittämismahdollisuuksia uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen.

## **1.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyöni on toiminnallinen, ja olen käyttänyt tutkimuksessani laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Teoriaosuuden aineisto on kerätty pääasiallisesti organisaation kehittämistä ja toiminnanohjausjärjestelmiä käsittelevästä lähdekirjallisuudesta. Lähdemateriaalia työhöni olen saanut myös yrityksen sisäisestä materiaalista, kuten perehdytysoppaasta ja sisäisistä sopimuksista.

Itse käytännön työhön olen hankkinut materiaalia sähköpostihaastatteluilla. Sähköpostihaastattelun avulla selvitin yrityksen viiden tuotannon esimiehen näkemyksiä kehittämistyön onnistumisesta. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 3. Materiaalia työhön olen saanut myös oman, osallistuvan havainnoinnin ja käytännön työn kautta.

## **1.3 Työn rakenne**

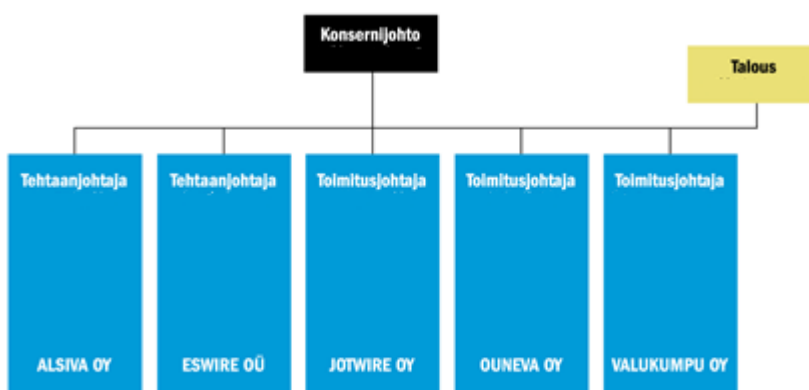
Luvussa kaksi kerron Ouneva Groupista yleensä, sekä tarkemmin vielä ryhmän yrityksestä Jotwire Oy:stä, jolle opinnäytetyöni on erityisesti tarkoitettu. Avaan yrityksen taustoja, organisaation rakennetta ja yrityksen taloushallintoa. Lisäksi tuon esille teknologiateollisuuden kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä. Luvussa kolme käsitelen yleistä teoriaa kehittämistyön toteuttamisesta, toiminnanohjausjärjestelmistä sekä työn organisoinnista. Luvussa neljä esitän prosessikuvauksena, kuinka Jotwire Oy:n palkanlasku tapahtui ennen työajanseurannan kehittämistä. Haastatteluista saamani materiaalin ja oman kokemukseni perusteella esitän alkuperäisen prosessin niin positiiviset kuin negatiivisetkin puolet. Luvussa viisi kuvaan sovelluksen käyttöönoton. Kerron uudesta järjestelmästä ja odotuksista, joita palkanlaskuprosessiin osallistuvilla henkilöillä oli. Tämän jälkeen kerron hieman järjestelmän käyttöönoton vaiheista, käyttökoulutuksesta ja käytöstä. Luvussa kuusi tarkastelen palkanlaskussa ja työajanseurannassa tapahtuneita muutoksia, niin oman kokemukseni kuin henkilöhaastattelujen pohjalta ja pohdin kehittämisehdotuksia. Kerron lisäksi opinnäytetyöprosessistani.

## 2 Ouneva Group

Ouneva Group on suomalainen 1972 perustettu perheyrittäjä, josta on sähkökomponenttiansa kysynnän myötä kehittynyt vahva kansainvälinen järjestelmätoimittaja. Ouneva-ryhmään kuului aikaisemmin neljä yritystä, jotka toimivat Pohjois-Karjalassa ja Baltiasa. Vuoden 2011 aikana yritysryhmä vahvistui uudella yrityksellä, kun Valukumpu Oy siirtyi Ouneva Oy:n omistukseen. Yhtiöillä on myös omat sertifioidut laatu järjestelmät. (Ouneva Group 2012.)

Ouneva Groupiin kuuluu tällä hetkellä viisi yritystä. Ouneva Oy, Jotwire Oy, Alsiva Oy, Eswire Oy sekä Valukumpu Oy. Kaikkien yritysryhmän yritysten tuotantotilat ovat Suomessa, paitsi Eswire Oy toimii Virossa. Yritysten yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2011 oli n 80 miljoonaa euroa ja ne työllistivät yhteensä 574 henkilöä. Yritykset ovat verkkoyhteydessä keskenään, mutta toimivat itsenäisesti. (Ouneva Group 2012.)

Jokaisella yritysryhmän yrityksellä on oma erikoisosaamisalueensa. Ouneva Oy valmistaa liitoskomponentteja sähköteollisuudelle ja tukkukaupalle ja Jotwire Oy sekä Eswire Oy valmistavat johdinsarjoja, elektroniikkaa ja asennusvalmiita järjestelmäkokoontia. Alsiva Oy on erikoistunut alumiinin ja sinkin painevaluun ja Valukumpu Oy:n erityisosaamisena on tarkkuusruiskuvalu, meisto sekä pintakäsittely. Ouneva-ryhmän visiona on olla asiakaslähtöinen, kehittyvä ja kannattava komponentti- ja järjestelmätoimittaja sähkölaiteteollisuudelle ja -tukkukaupalle myös kansainvälisillä markkinoilla. (Ouneva Group 2012.)

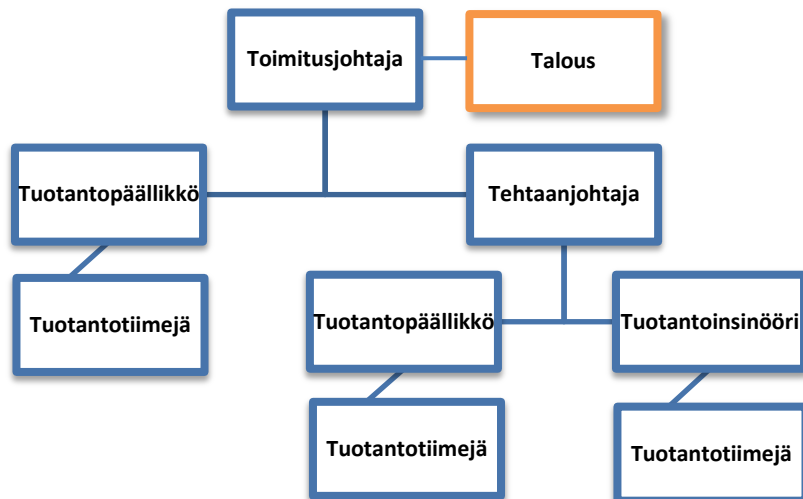


Kuvio 1. Ouneva Group organisaatiokaavio

Kuviossa 1 on esitetty yritysryhmän organisaatorakenne. Jokaisessa yrityksessä työskentelee toimitusjohtajien ja tehtaanjohtajien alaisuudessa tuotantopäällikkö ja työnjohtajia, joiden tehtävänä on työntekijöiden ja tuotannon johtaminen ja tuotannon suunnittelu. Yrityksissä työskentelee näiden lisäksi muun muassa ostajia, myyjiä, ostoreskontoran hoitajia ja suunnittelijoita. Jokaisessa yrityksessä on oma palkanlaskijansa.

## 2.1 Jotwire Oy

Ouneva yritysryhmään kuuluva Jotwire Oy työllistää tällä hetkellä noin 136 henkilöä, joista 20 on toimihenkilöitä. Jotwire Oy:llä on tuotantotilat Tuupovaarassa ja Joensuussa.



Kuvio 2. Jotwire Oy:n organisaatiokaavio

Kuviossa 2 on esitetty Jotwire Oy:n organisaation rakenne toiminnan johtamisen näkökulmasta. Yrityksellä on oma toimitusjohtaja, jonka alaisuudessa toimii tehtaanjohtaja, yksi tuotantopäällikkö sekä osa yrityksen ylemmistä toimihenkilöistä. Tehtaanjohtajan alaisuudessa toimii yksi tuotantopäällikkö ja yksi tuotantoinsinööri. Tuotantopäälliköt, tehtaanjohtaja ja tuotantoinsinööri toimivat tuotannon tiimien esimiestehtävissä. Jotwire Oy:n tuotanto on jakautunut tällä hetkellä kymmeneen eri tuotantotiimiin, joilla kaikilla on omat tiiminvetäjänsä.

## **2.2 Taloushallinto Jotwire Oy:ssä**

Jotwire Oy:n talouden johtamisesta vastaa Ouneva-ryhmän talousjohtaja. Kirjanpito on kuitenkin ulkoistettu tilitoimistolle. Jotwire Oy:llä on yksi palkanlaskija ja yksi ostoreskontran hoitaja. Työssään taloushallinnon työntekijät käyttävät Visma Softwaresin L7 –ohjelmaa (jäljempänä L7), joka on monipuolinen toiminnanohjausjärjestelmä. Se yhdistää laajasti yrityksen eri toiminnot taloushallinnosta toimialakohtaisiin erityistoimintoihin. Ohjelma tehostaa yrityksen toimintaa sekä helpottaa tiedonjakoa. L7:n avulla Jotwire Oy:ssä hoidetaan muun muassa taloushallinto, palkanlaskenta, myynti- ja ostoreskontra, laskutus, varastonvalvonta, tuotannonohjaus ja työajanseuranta.

## **2.3 Teknologiateollisuuden toimintaympäristö**

Teknologiateollisuus on yksi Suomen tärkeimmistä elinkeinoista. Siihen kuuluvat toimialat tekevät 60 % maan viennistä ja 80 % koko elinkeinoelämän tutkimus- ja kehitys-investoinneista. Toimiala työllistää suoraan 290 000 ihmistä. Teknologiateollisuuteen kuuluu viisi päätoimialaa, jotka ovat elektroniikka- ja sähköteollisuus, kone- ja metallituoteteollisuus, metallien jalostus, suunnittelu ja konsultointi sekä tietotekniikka-ala. (Teknologiateollisuus Ry 2012.)

Elektroniikka- ja sähköteollisuuteen kuuluu yrityksiä, jotka valmistavat tietoliikennelaitteita, sähkökoneita ja sähköinstrumentteja. Vuonna 2010 alan yritysten liikevaihto oli Suomessa 19 miljardia euroa, ja henkilöstöä oli 54 000. Toiminta ulkomailla on kasvanut erityisesti Länsi-Euroopassa ja Aasiassa. Elektroniikka- ja sähköteollisuuden vienti on noin puolet koko teknologiateollisuuden viennistä. Vienti ei ole viime vuosina

kasvanut kovinkaan voimakkaasti, koska yritykset ovat kasvattaneet toimintojaan ulkomailla. Elektroniikka- ja sähköteollisuuteen kuuluu teollisuuden aloista eniten tutkimus- ja kehitystyötä. Tutkimus- ja kehitystyö on monilla osa-alueilla yli 10 prosenttia yritysten liikevaihdosta. (Teknologiateollisuus Ry 2012.)

Vuoden 2012 alussa maailmantalouden näkymät ovat pysyneet epävarmoina. Suomessa teknologiateollisuuteen kuuluvien yritysten liikevaihto vuonna 2011 oli noin 69 miljardia euroa, ja kasvoi siis 7 prosenttia. Vuoden 2012 tammikuussa liikevaihto oli 3 prosenttia suurempi, kuin vuonna 2011 samaan aikaan. Vuoden 2011 alkupuoliskossa teknologiateollisuuden tilauskanta kehittyi noususuuntaan. Saman vuoden syksyllä tilauskannassa tapahtui lievää notkahdusta erityisesti tietoliikennelaiteteollisuuden haasteiden vuoksi. Vuoden 2012 alussa teknologiateollisuuden yritykset saivat tilauksia euromääräisesti mitattuna 7 prosenttia vähemmän kuin vastaavana aikana vuonna 2011. Kun tilauskantaa verrataan talouskriisiä edeltäneeseen aikaan, oli se vuonna 2012 maaliskuussa 40 prosenttia alemmalla tasolla. (Teknologiateollisuus Ry 2012.)

Suomalaisissa yrityksissä työskenteli vuoden 2011 lopussa henkilöstöä kaikkiaan 618 000. Henkilöstön kehitys teknologiateollisuuden yrityksissä on näkynyt niin, että vuonna 2011 ulkomailla lisättiin henkilöstöä noin 7 prosenttia, mutta kotimaassa lisättiin vain vajaan prosentin verran. Toimialan yritysten henkilöstö Suomessa lisääntyi noin 1 000:lla vuonna 2011, mutta talouskriisiä edeltävästä ajanjaksosta nähden, eli vuoden 2008 tasosta henkilöstömäärä on vähentynyt 37 000:lla. (Teknologiateollisuus Ry 2012.)

Hintakilpailu on kiristynyt viime vuosien aikana. Tämä on johtanut siihen, että yritykset ovat sijoittaneet tuotantoa ja palveluja lähelle kasvavia markkinoita ja alemman kustannustason maihin. Globaalin rakennemuutoksen arvioidaan jatkuvan tulevina vuosina. (Teknologiateollisuus Ry 2012.)

### **3 Kehittämistyön toteuttaminen yrityksessä**

#### **3.1 Muutostyön vaiheet**

Yrityksessä tapahtuva muutos voi olla luonteeltaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti koskettava, hyvin erillinen ja projektinomainen tai jotakin näiden väliltä. Muutostyötä tehdessä täytyy aluksi luoda työlle perusta ja käynnistystoimet, jonka jälkeen seuraa hallittu eteneminen. Lopuksi työssä tulee vastaan vakiinnuttaminen. (Mattila 2007, 131.) Perusta muutokselle luodaan rakentamalla kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa pohditaan arvioivasti lähtötilannetta ja siihen liitettäviä riskejä. Visio tiivistetään ja tavoitteet laitetaan konkreettiseen muotoon. On tärkeää tarkastella, onko muutos realistinen ja kuinka kaukana tavoitetta ollaan. Muutos on täsmennettävä helposti omaksuttavaan muotoon. (Mattila 2007, 135; Erämetsä 2003, 166-169.) Visio täytyy asettaa realistiseen muotoon niin, että siihen on helppo sitoutua (Mattila 2007, 140; Erämetsä 2003,170). Kun visio on selvillä, on etsittävä keinot sen saavuttamiseksi ja pohdittava mahdolliset esteet ja riskit, ja miten niistä selvittää. (Mattila 2007, 145).

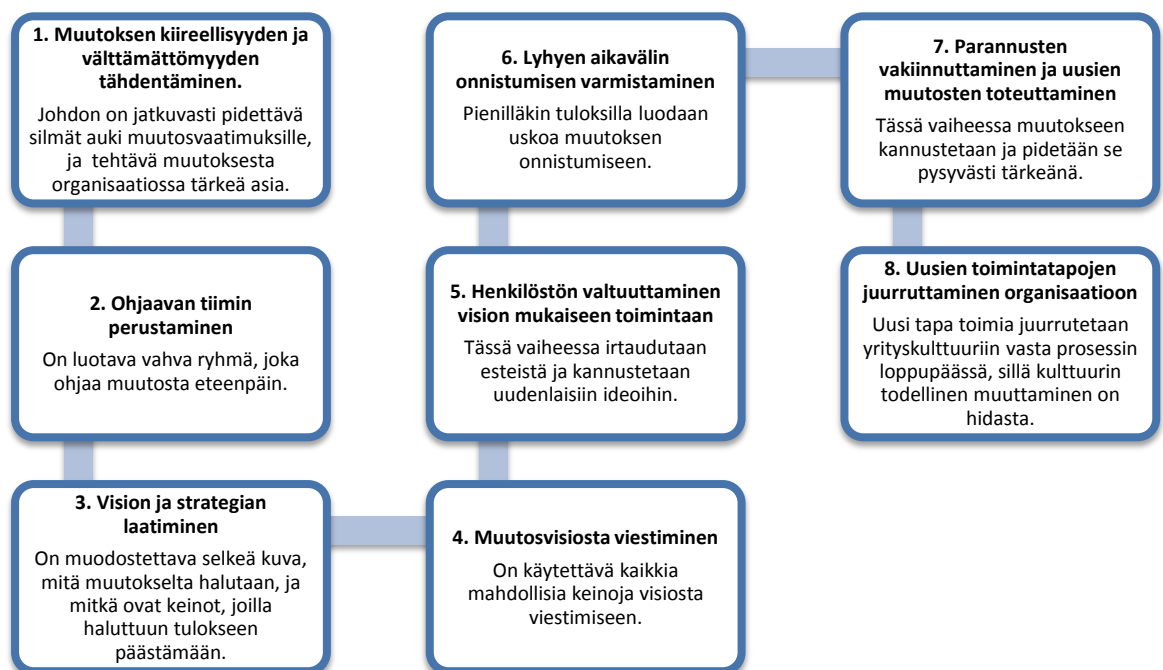
Käynnistysvaiheen tehtävänä on varmistaa sujuva aloitus ja luoda innostus muutoksen toteuttamiseksi. Käynnistysvaiheen tavoitteena on myös sitouttaa ihmiset muutostyöhön sekä vaimentaa muutosvastarintaa. (Mattila 2007, 153.) Hyviä keinoja muutoksen käynnistämiseen on ymmärryksen varmistaminen, tahdon löytäminen ja uskon valaminen (Erämetsä 2003, 183). Tietämättömyys ja ymmärtämättömyys aiheuttavat helposti muutosvastarintaa. Jos muutos yritetään toteuttaa perustelematta ja epätasaisesti, voidaan muutoksen vaikuttimet ja siihen liittyvät motiivit käsittää väärin. (Erämetsä 2003, 193.) Käynnistystoimet olisi hyvä saada tehtyä nopeasti ja päättäväisesti, jotta säästetään aikaa mahdollisten ongelmien ratkomiseksi ja väärät ratkaisut ehditään vielä tämän jälkeen hyvin korjata (Mattila 2007, 153; Erämetsä 2003, 218). Käynnistysvaiheessa tulee jo olla selvillä, mistä muutoksen toimeenpano halutaan aloittaa ja miten ensimmäisten tulosten tulisi näkyä (Mattila 2007, 158). Käynnistysvaiheessa täytyy antaa selkeä kuva muutoksesta koko organisaatiolla ja antaa käynnistyskäsky (Mattila 2007, 160).

Hallittu eteneminen sisältää uusien tehtävien aloittamista ja päättyvien vaiheiden lopettamista. Se sisältää myös ongelmakohtien korjaamista ja tulosten saavuttamista. Etene-  
misvaiheessa muutosta laajennetaan vähitellen koko halutulle laajuudelleen. (Mattila 2007, 164.) Hallitun etenemisen aikana on tärkeää myös vahvistaa ja täsmentää muutos-

työn pelisääntöjä, kuten muutoksen aikarajoja ja toimintatapoja (Mattila 2007, 167). Etenemisen aikana annetaan myös koulutusta ja ohjausta (Mattila 2007, 171).

Vakiinnuttamisvaiheessa muutostyön hyödyt ja lopputulos selventyvät. Vakiinnuttamisvaiheessa tavoitteena on saada tehty muutos kestäväksi organisaatiossa niin, ettei sen vaikutukset pääse hiipumaan. Tämä vaatii projektin jälkeistä seuranta- ja ohjausta. (Mattila 2007, 192-193.) Muutos voidaan nähdä myös kahdeksanvaiheisenä prosessina (Kotter 2012). Kahdeksanvaiheinen muutosprosessi on esitelty kuviossa 3.

Muutosta auttaa hallitsemaan oikean tiedon jakaminen mahdollisimman avoimesti ja laajasti. Jotta muutoksessa onnistuttaisiin, on tärkeää keskustella, kouluttaa ja toteuttaa muita vastaavia ajatusmalleja laajentavia hankkeita. Yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa on järkevää. Aito vuoropuhelu muutoksessa mukana olevien kanssa takaa usein kestävimmit tulokset. Tämä vaatii kuitenkin aikaa ja voimavaroja. (Viitala 2004, 95.)



Kuvio 3. Kotter 2012.

### 3.2 Muutoksen arviointi

Muutostyötä aloittaessa on hyvä arvioida muutosta mahdollisimman tarkasti, jotta mahdolliset ongelmakohdat havaittaisiin ajoissa. Erittäin tärkeitä arvioitavia kohteita ovat muutoksen mittakaava, työtavat sekä yhtenäisyys. (Mattila 2007, 113-116.)

Mittakaavan arviointi on tärkeää mietittäessä muutosjohtamisen keinoja ja laajuutta. On arvioitava, keitä ja miten suurta kokonaisuutta muutos koskee, ja millä aikataululla muutos toteutetaan. Kun nämä kohteet on arvioitu, niistä on tärkeää antaa tieto muutosta koskevalla henkilöstölle. Selkeä ja nopea kokonaisuus on yleensä helpommin omaksuttavissa ja hyväksyttävissä. (Mattila 2007, 113-114.)

Usein kiintymys omiin tapoihin ja apuvälineisiin on erittäin vahvaa. Jos mahdollista, muutostilanteessa olisi hyvä säilyttää työprosessit ennallaan muutoksesta huolimatta. Tällöin muutos sujuu tavallisesti kitkattomasti. Työtapojen muuttaminen luo helposti huolta osaamisen riittämisestä ja siitä pystytäänkö uudet toimintatavat omaksumaan. Samanlaisia pelkoja liittyy myös tietojärjestelmien ja sovellusten muutoksiin. Vähäinen tai vain osan toimintojen muuttaminen ja uudistaminen on helpompi suorittaa kuin koko välineympäristön uudistaminen ja vaihtaminen uuteen. Työtapoja ja prosesseja muutettaessa on muistettava huolellinen kouluttaminen, johon on hyvä varata reilusti aikaa. (Mattila 2007, 114-115.)

Muutoksen organisaation ryhmien välisissä asemissa aiheuttavat usein ristiriitoja. Myös vain yhden kokonaisuuden muutokset voivat helpostikin aiheuttaa ryhmien välisissä rajapinnoissa konflikteja. Mitä yhtenäisemmät vaikutukset organisaatiossa muutoksilla on, sitä helpommin ne hyväksytään. Muutosten etujen tulisi olla yhtenäisiä, jotta muutos onnistuisi mahdollisimman sujuvasti. Jos koetaan, että yksi ryhmä saa huomattavia etuja muihin verrattuna, syntyy luonnollisesti ristiriitoja. (Mattila 2007, 116-117.)

Muutosprosessit ovat yrityksissä raskaita prosesseja, sillä niihin liittyy paljon suunnittelu, valmistelu, ja toteutustyötä. Yleensä muutostyö toteutetaan vielä jokapäiväisten töiden ohessa, mikä lisää työn kuormittavuutta. Henkilöstön kannalta muutostyöt ovat siis usein haastavia, sillä muutostilanne voi aiheuttaa epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta ja työn mielekkyydestä. Nämä asiat aiheuttavat helposti muutosvastarintaa, joka näkyy esimerkiksi työtehon laskemisena. (Jääskeläinen, Kujansivu, Lönnqvist & Sillanpää 2007, 147.)

Muutosta johdettaessa olisi tärkeää, että tiedetään muutoksen olevan hallinnassa. On tärkeää tietää, miksi muutos toteutetaan, onko se mielekäs ja voiko muutokseen vaikuttaa. Näihin peruskysymyksiin täytyisi löytyä vastaus, jotta muutosta voidaan hallita. Ymmärtämällä muutoksen merkitys voidaan vaikuttaa sen suuntaan ja toteutumiseen. (Aho 2010.)

### **3.3 Toiminnanohjauksen kehittäminen**

Toiminnanohjausjärjestelmät edustavat yritysten laajoja tietojärjestelmäkokonaisuuksia, jotka yhdistelevät järjestelmiä, tietokantoja ja sovelluksia. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat integroituja ratkaisuja yritysten tietojen ja prosessien hallintaan. Esimerkkejä näistä prosesseista ovat tuotannonohjaus, varastohallinta, laskutus, palkanlaskenta ja kirjanpito.

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotto ja laajentaminen ovat viime vuosikymmenen aikana olleet keskeisiä haasteita yrityksissä. Epäonnistumiset näissä prosesseissa voivat johtaa taloudellisiin menetyksiin ja estää toiminnanohjausjärjestelmien mahdollisuuksien hyödyntämisen. Onnistumiset taas mahdollistavat aikaisempaa huomattavasti tehokkaammat toimintatavat ja vaikuttavat yrityksen talouteen positiivisesti. (Kettunen & Simons 2001.)

Toiminnanohjauksessa on tapahtunut huomattavan paljon muutoksia viimeisten 30 vuoden aikana. Syynä muutoksiin on ollut toiminnan kehittäminen, jotta pärjättäisiin kirstyvässä kilpailutilanteessa. Toinen keskeinen syy on ollut uusien tietoteknisten mahdollisuuksien hyödyntäminen. (Karjalainen & Blomqvist 2001, 9.) Yritysten on tärkeää varautua toimintaympäristön muutoksiin ja vastattava niihin nopeasti. Toiminnanohjausjärjestelmien on tuettava yrityksen kehittymistä. (Karjalainen & Blomqvist 2001, 20.)

Yrityksen prosessien toimivuutta voidaan parantaa ottamalla kaikki mahdollinen hyöty käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä. Lisähyötyä järjestelmästä voidaan saada lisäämällä olemassa olevaan järjestelmään uusia palveluja ja ominaisuuksia. Onnistuneesti tällainen järjestelmän muokkaus onnistuu silloin, kun järjestelmällä on riittävästi elinikää jäljellä sekä teknisesti että hallinnollisesti. Jos järjestelmän käytön usko-

taan olevan tiensä päässä, ei ominaisuuksien lisääminen siihen ole kannattavaa. Järjestelmän käytön laajentamisen yhteydessä on tärkeää miettiä, olisiko tarvetta korvata perusjärjestelmä uudella. Laajennettavien kohteiden tunnistaminen vaatii yrityksen tilanteen ja mahdollisuuksien tuntemista. Järjestelmän laajentaminen vaatii hyvinkin usein uudenlaista yhteistyötä yrityksen sisällä tai yritysten välillä. Nämä mahdollisuudet on hyvä kartoittaa. (Järvenpää & Hänninen 2011, 16.)

Järjestelmän laajennustarpeet voidaan kartoittaa muun muassa erillisillä selvityksillä tai kehittämisaloitteiden kokoamisella. Laajennustarpeet voidaan hahmottaa, kun tarkastellaan muun muassa sitä, onko nykyisissä prosesseissa pitkiä odotusaikoja, onko havaittu ylikuormitusta, syötetäänkö tietoja järjestelmään monia kertoja, luotetaanko järjestelmän antamiin tietoihin ja ovatko ylläpidon kustannukset järkeviä. Jos havaitaan esimerkiksi tällaisia ongelmakohtia, on hyvä alkaa pohtia järjestelmän kehittämistoimenpiteitä. Laajentamistoimenpiteiden tulisi tuottaa yrityksellä konkreettista hyötyä. (Järvenpää & Hänninen 2011, 17.) Järjestelmän kehitysprojektien aikana syntyy usein monia uusia ideoita ja aloitteita, joilla toimintaa voitaisiin parantaa edelleen. Ideat olisi hyvä kehitystyön lopuksi kerätä yhteen paikkaan, joista niitä voidaan valikoida toteutettaviksi. (Järvenpää & Hänninen 2011, 21.)

Toiminnanohjauksen kehityksessä avainasema on ihmisillä, ja varsinkin eri toimintojen avainhenkilöt. Kehitystyötä ei voi ulkoistaa, vaan siihen tulee sitouttaa juuri ne henkilöt, jotka tehtäviä hoitavat. Tämä johtuu siitä, että jos kehitysprojektiin ei sitouteta siihen kuuluvia henkilöitä, he eivät todennäköisesti koe muutosta omaan työhön kuuluvaksi eikä sitä kehittävaksi. (Monk & Wagner 2009, 37.) Henkilöstön koulutus on hyvin tärkeää, ja vaatiikin panostusta käyttöönotto- ja kehitystyössä. Koulutus on keino, jolla tuloksia voidaan todella saavuttaa, mutta voi olla, että tuloksia ei synny välittömästi, tai niitä ei voida edes laskea. (Monk & Wagner 2009, 43.)

Toiminnanohjausjärjestelmän sovellusten loppukäyttäjien koulutukseen on tärkeää panostaa, sillä se luo pohjan uudelle toimintatavalle. Koulutusten täytyy olla hyvin valmistettuja ja oikeille ihmisille kohdistettuja. Jokaisen prosessiin osallistujan tulisi tietää, miten he jatkossa työnsä tulevat tekemään. Koulutukset on tärkeää ajoittaa hyvin järjestelmän käyttöönottoon nähden niin, että motivaatio ja käyttötaito säilyvät käyttöönotto-tilanteeseen asti. (Vilpola & Kouri 2006, 20.)

### 3.4 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämistarpeet ja niihin käytettävät menetelmät vaihtelevat paljon organisaation iän ja muutospaineiden mukaan. Kehittämistä tarvitaan, jotta organisaatio ei jähmettyisi toimimaan jatkuvasti vanhojen asetelmien mukaisesti muuttuvassa ympäristössä. Organisaation kehittäminen sisältää organisaation tekniikkaan ja rakenteisiin sekä ihmisiin, päämääriin ja tarpeisiin liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Toimenpiteiden tehtävänä on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua, työyhteisön hyvinvointia sekä sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa. Organisaation kehittämisen tavoitteena ei voi pitää vakaata tilaa ja toimintatapaa, vaan tavoitteena on, että organisaatio pystyy toimenpiteiden avulla sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Tämä vaatii yksilöiden ja organisaation jatkuvaa oppimista. (Kauhanen 2009, 29-30.)

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että työtä organisoidaan ja muotoillaan tarpeiden mukaisesti. Työn organisointiin kuuluu organisaation rakenteen, työnjaon, henkilöiden tehtävien ja vastualueiden suunnittelua siten, että pystytään sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Tämä vaatii organisaatiolta joustavuutta. (Kauhanen 2009, 47.)

Yrityksen strategiat saadaan toteutettua toimivalla työn organisoinnilla. Organisaation laajan työnjaon lisäksi on tärkeää määritellä järkevät tehtäväkokonaisuudet organisaation ryhmille ja yksittäisille jäsenille. Jokaisen organisaatioon kuuluvan henkilön tekemän työn tulisi edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Organisaation muuttuessa myös työnkuvia ja vastualueita joudutaan välillä tarkastelemaan uudestaan ja tarvittaessa muuttamaan. (Viitala & Jylhä 2008, 206.)

### 3.5 Työntekijöiden koulutus

Koulutuksessa käytettävien opetusmenetelmien valinnassa on otettava huomioon oppijat ja heidän käsityksensä hyvästä oppimisesta. Lisäksi aihe, ympäristö ja kouluttaja vaikuttavat opetusmenetelmän valintaan. Tärkeimpänä kriteerinä olisi kuitenkin pidettävä koulutuksen tavoitteita eli sitä, millaiseen oppimiseen koulutuksella pyritään. (Kupias

2002, 27.) Järjestelmäkouluttajan tehtävänä on selvittää itselleen, mitkä opetettavista asioista ovat oleellisia ja keskeisiä. Tämän jälkeen hän voi ohjata oppimista sellaiseen suuntaan, että järjestelmän käyttäjät saavuttavat keskeisten asioiden hallinnan. Suunnittelu on tärkeä vaihe, sillä koulutukseen käytettävät resurssit, kuten aika, voivat olla hyvinkin rajallisia. (Koivulahti-Ojala 2001, 55.)

Kouluttajan ja oppijoiden yhteinen työskentely tarkoittaa oppimistavoitteisiin pyrkimistä käyttämällä hyväksi vuorovaikutusta ja yhdessä toimimista. Kouluttajan rooli voi alussa olla hyvinkin aktiivinen, jos oppijat eivät ole tottuneet työskentelemään itseohjautuvasti ja omatoimisesti. Ohjaajan aktiivisuus johdattaa oppijat kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa, ja heille voidaan antaa enemmän vastuuta. Opetusmenetelmiä tähän ovat kokonaiskuvan hahmottaminen, aktivoiva kyseleminen, luennot, demonstraatiot sekä kyselevä opetus. (Kupias 2002, 28.) Oppimisen kannalta on järkevää toteuttaa koulutus samalla järjestelmällä, kuin käyttöönotettava järjestelmä. Tietojärjestelmien kehittyessä jatkuvasti, on hyvä muistaa, että uusia toimintoja käyttöönotettaessa, tulee arvioida koulutuksen tarve ja järjestää koulutusta tarvittaessa. (Koivulahti-Ojala 2001,80.)

Kouluttamisen taitoon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat esiintymistaito, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot sekä järjestelytaidot. Esiintymistaitoihin kuuluvat taito käyttää ääntä ja eleitä sekä kontaktin solmiminen kuulijoihin. Hyviin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin kuuluvat muun muassa rohkaiseminen mielipiteiden esittämiseen, kuunteluntaito sekä taito luoda intensiivisiä ryhmätilanteita. Järjestelytaitoihin kuuluvat esimerkiksi taito rytmittää opetustilanteet työ- ja lepojaksot oikein ja kyky käyttää opetuksen fyysisiä puitteita oikein. Myös opetusmuotojen vaihtelevuus kuuluu olennaisesti koulutuksen järjestelytaitoihin. Nämä koulutustaidon ulkoiset tekijät ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä, mutta ne eivät yksin riitä. Koulutustaidon sisäiset tekijät luovat ytimen koulutuksen onnistumiselle. Sisäisiä tekijöitä ovat koulutettavan asian sisällön syvä tuntemus ja taito suunnitella koulutusta teorian pohjalta. Tällöin koulutus on pitkäjänteistä etenemistä kohti asetettuja tavoitteita. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat kouluttajan etiikka ja persoonallisuus. (Koivulahti-Ojala 2001, 78.)

Koulutusta kehitettäessä paremmaksi tärkeitä arvioitavia kohteita ovat ulkoiset puitteet, koulutuksen tavoitteet, koulutuksen laajuus, sisältö ja oppimateriaali sekä kouluttajan

ammattitaito. Ulkoisia puitteita arvioitaessa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi koulutustilaan ja opetusvälineisiin, ja tavoitteita voidaan mitata muun muassa niiden selkeyden ja arvioinnin perusteella. Koulutuksen laajuuteen liittyviä tarkasteltavia kohteita ovat toteutuneet työmäärät ja niiden vertaaminen suunniteltuihin työmääriin. Sisältöä voidaan arvioida sen ymmärrettävyyden, ajantasaisuuden, kiinnostavuuden ja hyödyllisyyden perusteella. Kouluttajan opetustaitoa voidaan puolestaan arvioida asianhallinnan, opetuksen nopeuden ja selkeyden näkökulmista. (Koivulahti-Ojala 2001, 128–129.)

## **4 Työajanseuranta ja palkanlaskenta Jotwire Oy:ssä**

### **4.1 Palkanlaskenta**

Palkkajaksot menevät Jotwire Oy:ssä kahden viikon jaksoissa, ja palkka maksetaan säännöllisen työajan mukaan. Jakso sisältää yhteensä 14 päivää sunnuntaista kahden viikon päähän lauantaihin. Maksupäivänä on jakson päättymispäivää seuraava perjantai. Esimerkiksi palkkajakso voi olla 11.3.-24.3.2012, jolloin maksupäivänä on 30.3.2012.

Jotwire Oy:ssä tuotannon työntekijöiden palkka perustuu tehtyihin aikatyötunteihin, ja yrityksessä noudatetaan 8 h/päivä ja 40 h/viikko normityöaika. Työntekijät ovat tuntipalkkaisia. Yrityksessä noudatetaan Teknologiateollisuuden työehtosopimusta. Jotwire Oy:n tuotannon työntekijät kuuluvat myös joustavan työaikasopimuksen piiriin. Tämä tarkoittaa, että normityöajan ylittävä työaika kertyy työaikapankkiin. Työaikapankki antaa valinnaisia työaikoja ja mahdollistaa vapaapäiviä työaikapankkia purkamalla.

### **4.2 Työajanseuranta**

Työajanseurannalla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä, joilla työnantaja saa kerättyä tietoa työntekijöiden suorittamasta työstä muun muassa palkanlaskentaa ja kulunvalvontaa varten. Työajanseuranta toimii myös välineenä työvuorojen suunnittelussa ja se tehostaa ajankäyttöä. Työajanseuranta antaa näiden asioiden lisäksi työntekijöille tasapuolista ja

puolueetonta tietoa omasta ja muiden työajasta. Esimerkkejä työajanseurantajärjestelmistä ovat paperilomakkeet, kellokortit sekä toiminnanohjausjärjestelmiin yhdistyvät työajanseurantasovellukset. Yritysten työajanseuranta on tiiviissä yhteydessä työaikalaakiin 9.8.1996/605, jossa annetaan määräyksiä muun muassa säännölliseen työaikaan, vuoro- ja ylityöhön sekä työaika-asiakirjoihin liittyvistä asioista. (Työajanseuranta 2012.)

Työajan seurannan pohjana on Jotwire Oy:ssä voimassa oleva työaikajärjestelysopimus. Työajan seuranta tapahtuu sähköisesti L7 työaikaseurantaohjelman avulla. Tavoitteena on normityöajan pituinen vuorokautinen ja viikoittainen työaika. Normityöajasta poikkeaminen edellyttää esimiehen hyväksyntää ja asiasta sopimista tiimin sisällä.

Palkka maksetaan leimausten perusteella. Jos leimaus on unohtunut, työntekijä täyttää poikkeamaraportin, jolla unohtunut/virheellinen leimaus ilmoitetaan. Poikkeamaraportilla ilmoitetaan myös kaikki muut poikkeukset työajassa. Näitä poikkeuksia ovat esimerkiksi ilta- ja yövuorot, päivän kestävät tuntipankkivapaat, sairauspoissaolot ja lomat.

### **4.3 Työaikaohjaukset**

Työajanseuranta ja palkanlaskenta ovat Jotwire Oy:ssä liittyneet hyvin vahvasti toisiinsa. Jokaiselle työntekijälle on työsuhteen alussa perustettu L7:n työajanseurantasovellukseen henkilökohtaiset työaikaohjaukset, joiden perusteella ohjelma pystyy seuraamaan työntekijän työn aloitus-, lopetus- ja taukoajoja, ja muodostamaan niistä raportteja palkanlaskentaa varten. Näitä ohjauksia on perustettu henkilön tietoihin vain kaksi pakollista tietoa, jotka ovat jokaisella työntekijällä samanlaiset kustannuspaikkoja lukuun ottamatta.

### **4.4 Palkanlaskentaprosessi ennen uudistusta**

Kun kahden viikon palkkoja on aloitettu laskemaan, on työ aloitettu ensimmäisenä henkilöluetteloraportin tulostamisella L7:stä. Raportti antaa ajantasaisen luettelon henkilöistä, jotka juuri sillä hetkellä ovat työsuhteessa yrityksessä. Tämän luettelon perusteella jokaisesta työntekijästä, joille palkka tullaan maksamaan, muodostetaan Excelin avul-

la henkilökohtainen lomake, jotka tulostetaan paperiversioiksi ja joihin aletaan kirjata manuaalisesti työntekijän palkanmaksuun vaikuttavia tietoja kahden viikon palkkajakson ajalta. Näitä tietoja ovat esimerkiksi aikatyötunnit, työpäivien määrä, työajanlyhennysvapaat, tiiminvetäjälisät, vuorolisät, lomapalkat ja -rahat.

Tulostettava lomake on taulukko, jossa näkyy yhdessä sarakkeessa yleisimmät palkkalajit, esimerkiksi aikatyötunnit, ja toiseen sarakkeeseen kirjoitetaan näiden maksettava lukumäärä. Lomakkeelle kerätyt palkkaan vaikuttavat tiedot siirretään L7:ään maksatusta ja kirjanpitoon vientiä varten. Tätä toimenpidettä varten L7:ään avataan palkkajakso kahdelta palkanmaksuviikkoa edeltävältä viikolta. Avatulle palkkajaksole päästään viemään palkkatietoja järjestelmään henkilöittäin. Avattujen palkkajaksojen kautta saadaan myös näkyviin jokaisen työntekijän palkkalaskelma.

Ennen palkkajaksojen avaamista palkanlaskijan tulee viedä henkilöiden tietoihin L7:ään vielä mahdolliset muut palkkaan vaikuttavat tekijät kuten henkilöiden mahdolliset palkkamuuutokset, ulosottopidätykset ja vakiotapahtumamuutokset. Nämä tiedot siirtyvät automaattisesti näkyviin avattavalle jaksolle. Alustavien töiden jälkeen palkkajakset voidaan avata odottamaan seuraavan viikon palkkatapahtumien siirtoa palkanlaskentaohjelmaan.

Maanantaina heti aamusta L7:stä otetaan ulos työaika-raportti, josta näkyy sillä hetkellä käsiteltävän palkkajakson työtunnit ja työajat jokaiselta työpäivältä henkilöittäin. Tämän raportin, sekä työntekijöiden palauttamien poikkeamaraporttien perusteella palkanlaskija kerää kahden viikon aikaiset työaikatiedot tulostamilleen palkkapohjille. Kun tiedot on koottu palkkapohjille käsin kynällä kirjoittaen, siirretään tiedot manuaalisesti tulostetuilta pohjilta palkanlaskentaohjelmaan avatuille palkkajaksoille yksitellen henkilö henkilöltä. Ainoastaan työtunnit ja tuntipankin saldot ovat siirtyneet esimiehen tekemän siirron kautta. Vuorolisät, sairausajanpalkat ja muut vastaavat tiedot, joita ei suoraan järjestelmän kautta ole mahdollista nähdä, lisää palkanlaskija.

Kun tiedot on syötetty L7:ään, palkanlaskija tarkastaa vielä että tiedot ovat oikein, ja tämän jälkeen tekee L7:ssa palkkojen koelaskennan. Koelaskennasta palkanlaskija saa palkkalistaraportit, joista hän voi vielä tarkastaa, että jokaiselle työntekijälle on menossa oikea palkkasumma. Koelaskennan jälkeen tehdään varsinainen palkkojen laskenta, jol-

loin palkat siirtyvät maksuvalmiiseen tilaan. Tässä vaiheessa palkanlaskija tulostaa työntekijöille postitettavat palkkalaskelmat. Tämän jälkeen suoritetaan maksatus. Prosessikaavio on esitetty liitteessä 1.

#### **4.5 Toimivuus**

Palkanlaskennan ongelmana oli, että työ sisälsi paljon manuaalista tietojen syöttämistä paperille ja järjestelmään, jolloin palkanlaskenta koettiin hitaaksi ja virhealttiiksi yli sadan henkilön palkkoja laskettaessa. Palkkajakson työtunnit käsiteltiin aina vähintään kolme kertaa; ensimmäisellä kerralla työtunnit, mahdolliset palkkalisät ja muut palkanmaksuun vaikuttavat tiedot kerättiin paperille tulostettuihin palkkapohjiin. Toisella kerralla sama materiaali syötettiin L7:ään ja kolmannella kerralla palkka-aineisto tarkistettiin.

Monien eri järjestelmien yhdisteleminen lisäsi virheiden mahdollisuutta sekä teknisiä ongelmia. Palkanlaskennassa käytettiin Exceliä, paperimateriaalia sekä L7:n eri osia. Järjestelmien yhteensovittaminen ei aina toiminut virheettömästi. Palkanlaskijan näkökulmasta työssä ongelmallista oli myös työntekijöiden työaikatietojen kerääminen palkanmaksua varten. Palkkajakson työaikatietojen keräämiseksi tarvittiin muun muassa useita sähköpostikeskusteluja tuotannon esimiesten kanssa, työntekijöiden täyttämiä poikkeamaraportteja sekä L7:n tuottamia työaikaraportteja. Tiedon yhdistelemiseen kului paljon aikaa.

Palkanlaskennassa ja työajan seurannassa toimivaa oli, että palkanlaskijalle jäi paljon materiaalia työaikatiedoista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä, koska asiat oli käsitelty useassa eri muodossa. Myöhemmin, jos maksetuista palkoista täytyi tarkistaa joitakin asioita, oli materiaalia tallessa. Palkanlaskijalla oli myös enemmän vastuuta työaikatietojen tarkistamisessa, jolloin palkanlaskennassa oli hyvä käsitys työntekijöiden työajoista, ja niihin vaikuttavista asioista.

#### **4.6 Muutostarpeen syntyminen**

Työajanseurantaa alettiin uudistaa, sillä aikaisempi tapa siirtää työaikatietoja palkanlaskentasovellukseen oli kasvaneelle työntekijämäärälle aivan liian työläs. Uusi järjestelmä antoi mahdollisuuden karsia pois puuduttavat, hitaat ja työllistävät työvaiheet palkanlaskijan työstä. Vanha järjestelmä, jossa työkaluna oli pääasiallisesti Excel, oli myös todettu epävarmaksi ja virheille herkäksi. Nykyaikaistaminen koettiin järkeväksi.

Palkanlaskijan ja esimiestentyöhön kuului myös aikaisemmin hyvin paljon töiden kasaantumista vain muutamalle päivälle, eikä työtuntien hyväksynnän aikataulussa voinut juurikaan joustaa omien tarpeiden mukaisesti. Uusi järjestelmä mahdollisti työaikojen ja tapojen monipuolisuuden. Muutoksen myötä esimies pystyi paremmin ja ajantasaisemmin seuraamaan henkilöstönsä työaikakäyttäytymistä ja puuttumaan mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua. Aikaisemmassa järjestelmässä palkanlaskuun ja siihen liittyvään työajanseurantaan liittyvien tehtävien vastuuta haluttiin myös uuden järjestelmän avulla jakaa tasaisemmin palkanlaskuketjun eri henkilöille. Työntekijöiden ja esimiesten vastuuta lisättiin.

## **5 Palkanlaskenta- ja työajanseurantaprosessin muutos**

### **5.1 Prosessikuvaus**

Työajanseurannan toiminnan edellytys on, että palkanlaskija huolehtii, että palkkajakso ja on avoinna aina sekä kuluva, että edellinen jakso. Entisessä järjestelmässä oli avoinna vain edellisen kahden viikon jakso. Palkanlaskija tekee alustavat työt, kuten palkkamuu- tokset, ennen työaikatietojen siirtämistä palkanlaskuohjelmaan.

Palkanlaskija odottaa, että esimiehet ovat hyväksyneet kaikki edellisten kahden viikon tunnit, ja tehneet liukumien siirron. Tämän jälkeen palkanlaskija voi ottaa koetulostuk- sen työtuntien hyväksyntä sovelluksessa, ja tarkistaa, että kaikki tarvittavat tiedot löyty- vät. Jos tietoja puuttuu, esimerkiksi jollekin päivälle ei ole työaikatietoja, palkanlaskija pyytää esimiestä tekemään tarvittavat muutostyöt järjestelmään. Kun tiedot ovat kun- nossa, palkanlaskija tulostaa tuntiraportit henkilöittäin ja kirjaa niihin mahdolliset huo- mautukset, kuten perityt lounaat ja tiiminvetäjän lisät. Tämän jälkeen siirtää palkanlas- kija tunnit palkanlaskentasovellukseen. Aikaisemmin esimiehet tekivät siirron. Palkan-

laskija tarkistaa tämän jälkeen, että palkkalaskelmat näyttävät oikeilta, esimerkiksi verot ja palkkojen suuruudet. Kun kaikki tiedot on tarkistettu ja mahdolliset korjaukset tehty, voi tehdä laskennan ja maksatuksen sekä palkkalaskelmien tulostuksen. Prosessikuvaus on esitetty liitteessä 2.

## **5.2 Muutostyön toteutus**

Idea työajanseurannan kehittämiseen lähti siitä, kun yritysryhmän toimistopäällikön tustui Ouneva Groupiin liittyneen Valukumpu Oy:n järjestelmään. Järjestelmään perehtymisen jälkeen toimistopäällikkö alkoi pohtia sen soveltamista myös muihin Groupin yrityksiin. (Räty 2012). Valukumpu Oy:ssä vieraillemalla, ja yrityksen henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen ja ohjauksen avulla saimme kehittämistyön alulle ja sen käytön tutummaksi. Apuna muutostyön toteuttamisessa käytimme L7:n omaa käsikirjaa, sekä Visman Helpdesk palvelua. Muutostyön toteutin yhdessä Groupin palkanlaskijoiden, esimiesten, IT-vastaavien sekä tuotannon työntekijöiden kanssa.

## **5.3 Eteneminen**

Aloitin työn keskustelemalla yrityksen viiden tuotannon esimiehen kanssa siitä, kuka esimies ja mitkä tiimeistä otettaisiin testiryhmäksi. Testiryhmäksi valittiin sellaiset tiimit, joiden henkilömäärä oli kohtuullisen pieni, ja työajat mahdollisimman monipuoliset, jotta erilaisten tilanteiden toimintatavat tulisivat mahdollisimman tutuiksi. Jaoin yhdessä yritysryhmän toimistopäällikön kanssa olemassa olevia henkilöryhmiä pienempiin ryhmiin, jotta työajanseuranta tehostuisi ja tarkentuisi. Järjestelmän toimintaa varten perustin yhdessä toimistopäällikön kanssa myös uusia palkkalajeja, jotta tiliöinnit ja palkkojen maksaminen onnistuisi. Tämän jälkeen perustin testiryhmien työajanseurantasovellukseen työaikaohjauksia, joiden perusteella työaikatiedot ja lisät siirtyvät palkanlaskentasovellukseen.

Aikaisemmin työajanseurannan ohjaukset on viety toiminnanohjausjärjestelmään niin, että ohjelma pystyy seuraamaan vain aloitus-, lopetus- ja taukoajoja. Uusi työajanseuranta järjestelmä perustuu siihen, että työntekijä voi näiden kolmen leimausmahdollisuuden lisäksi merkitä järjestelmään poissaolojensa syyt ja lomat. Muodostin järjestel-

män ohjaukset niin, että työajanseuranta automaattisesti siirtää palkkpuolelle mahdolliset vuorolisät, sekä liukumät. Jotta kaikki tämä toimisi, työntekijöille tuli perustaa aikaisempaa laajemmat ohjaukset kuin mitä aikaisemmin oli ollut käytössä. Perustin työajoille, taukoajoille, liukumille, palkkalisille ja poissaoloille henkilöryhmäkohtaiset ohjaukset, joilla järjestelmä toimii.

Työaikaohjauksiin vein henkilöryhmän normityöajat, eli heidän työaikansa loppu- ja alkukellonajat. Taukoaikoihin vein ruokatauon aloitus- ja lopetusajat, joiden mukaan ohjelma osaa vähentää normityöajasta ruokatauon pituuden. Liukumaohjauksiin vein tiedon, kuinka monta tuntia henkilöryhmän työntekijät voivat työajassaan joustaa. Palkkalisäohjauksiin vein kellonajat, joiden mukaan järjestelmä osaa maksaa vuorolisät. Poissaolo-ohjauksiin vein kaikki mahdolliset poissaolotyyppit, joita työntekijät voivat käyttää poissaolajensa merkitsemiseen. Esimerkkejä perustamistani poissaolotyypeistä oli koulutus, sairauspoissaolo, äitiysloma ja tapaturma. Koska yrityksen eri tiimit noudattavat toisistaan poikkeavia työaikoja, piti järjestelmää ja ohjauksia varten muodostaa työaikojen mukaisia henkilöryhmiä.

Työajanseurantajärjestelmän ohjauksia luodessa perehdyin yrityksen eri henkilöryhmien aikaisemmin noudattamiin työaikoihin ja yrityksen työaikajärjestelysopimukseen. L7:sta saatujen raporttien perusteella sain selvitettyä, millaisia poissaoloja työntekijöillä on aikaisemmin ilmaantunut ja millaisia poikkeuksia työntekijöiden työajoissa on tapahtunut vuosien varrella. Näiden selvitysten perusteella saimme luotua järjestelmästä mahdollisimman toimivan ja monipuolisen.

Aloin testata järjestelmän toimivuutta askel askeleelta normaalin palkanlaskennan yhteydessä. Seurasin ja vertailin testiryhmien tuntien, poissaolojen ja palkkalisien siirtymistä alkuperäistä järjestelmää käyttäviin. Ongelmien ilmaantuessa tutkin niitä yhdessä yritysryhmän toimistopäällikön kanssa, ja korjasimme ongelmat tekemällä muutoksia järjestelmän ohjauksiin. Annoimme myös lisäohjeita järjestelmän käyttäjille, jos ongelmat johtuivat järjestelmän virheellisistä käyttötavoista, kuten esimerkiksi virheellisistä työtuntien leimuksista. Ongelmatilanteessa jouduin muuttamaan usein henkilöryhmille perustettuja työaikaohjauksia toimivammaksi. Myös muutoksia palkkalajeihin ja niiden ohjauksiin jouduimme tekemään. Aluksi siirsin tunnint palkkasovellukseen sekä uudella että vanhalla tavalla. Tällä tavalla vertailu onnistui, ja pystyin varmistamaan palkkojen

maksamisen toimivuuden. Taltioin jokaisesta välivaiheesta ja ongelmatilanteesta kuva-ruutukopiot ja sähköpostiviestinnät. Kun testiryhmien tuntien siirtäminen saatiin toimimaan, otin mukaan vähitellen muitakin tiimejä. Koulutin yhdessä toimistopäällikön kanssa yrityksen esimiehet järjestelmän käyttöön, jonka jälkeen he kouluttivat työntekijänsä. Annoin yhdessä toimistopäällikön kanssa opastusta sekä esimiehille ja työntekijöille uudistusvaiheessa ja sen jälkeenkin.

#### **5.4 Koulutus**

Uuden järjestelmän käytön oppiminen sujui helposti, sillä L7 ja työajanseurantajärjestelmä olivat tuttuja. Tutun sovelluksen toimintoja tehostettiin ja sovelluksen hyödyt otettiin laajemmin käyttöön. Vastasin järjestelmän käyttökoulutuksesta yhdessä yrityksen toimistopäällikön kanssa.

Aloitimme yhdessä käyttökoulutuksen esittelemällä uuden järjestelmän toimintaa ensimmäiseksi yrityksen tehtaanjohtajalle, jonka kanssa keskustellessa päätettiin, missä järjestyksessä tuotantotiimit alkaisivat käyttää uutta työajanseurantajärjestelmää. Työajanseurantajärjestelmän esittelyä varten perehdyin tarkasti järjestelmää käsitteleviin ohjeistuksiin, ja suunnittelin aikataulun, joka palkanlaskennan kannalta oli järkevä kehitystyön toteutukselle. Tätä aikataulua muokkasin tehtaanjohtajan aikatauluun sopivaksi hänen kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Kun järjestys oli selvillä, aloin yhdessä toimistopäällikön kanssa kouluttaa yksitellen esimiehiä järjestelmän käyttöön. Esimiehet saivat päättää, otettiin koulutustilaisuuteen mukaan myös tiiminvetäjiä.

Koulutusta varten listasin ylös omat huomioni järjestelmän toimivuuteen liittyen, sekä sillä hetkellä järjestelmän toiminnan keskeneräiset osiot. Näiden tietojen perusteella pystyin perustelevaan järjestelmän hyödyt esimiehille, sekä antamaan heille ajantasaisen tiedon, mitkä asiat voivat tuottaa mahdollisia ongelmia käytön alkuvaiheessa. Koulutustilannetta varten jaoin koulutettaville esimiehille ja tiiminvetäjille etukäteen tutustuttavaksi toimistopäällikön laatimat järjestelmän käyttöohjeet. Tiiminvetäjät jakoivat käyttöohjeet vielä jokaiselle työaikaleimauskoneelle, josta työntekijät pystyivät niitä tarvittaessa lukemaan. Koulutustilanteessa koulutettavilla oli siis hieman pohjatietoa järjestelmästä, jotta asia ei tullut aivan uutena. Koulutusajankohdat sovin esimiesten kanssa sähköpostitse ja puhelimitse.

Koulutuksen toteutimme niin, että kerroimme yhdessä toimistopäällikön kanssa järjestelmän ominaisuuksista yleisesti, sekä syyt, miksi järjestelmää muutetaan. Tämän jälkeen näytimme käytännössä tietokonetta käyttäen, miten järjestelmää käytetään. Aluksi näytimme ne käytännön toimenpiteet, joita työntekijät tulisivat tarvitsemaan. Tiiminvetäjät tekivät näistä tiedoista omat muistiinpanonsa, joilla kouluttivat omat tiiminsä. Työntekijöiden osuuden jälkeen opastimme tietokonetta käyttäen esimiehille työtuntien hyväksyntään liittyvät toimenpiteet. Koulutuksen lopuksi suunnittelin tarkemman aikataulun, miten järjestelmän käyttöönotto tulisi tapahtumaan kussakin tiimissä.

Olin tukena järjestelmän käyttöä aloittaessa, sekä myöhemminkin tarpeen mukaan. Annoin puhelinneuvontaa ja sähköpostiohjeita työntekijöille ja esimiehille ongelmien ilmaantuessa. Tarpeen tullen kävin tapaamassa henkilöitä, jotka halusivat vielä lisäkoulutusta. Katsoimme yhdessä läpi, mitkä järjestelmän käyttöön liittyvät asiat tuntuivat hankalilta, ja miten ongelmatilanteet saataisiin jatkossa korjattua. Jokaisen palkanmaksukerran jälkeen, laitoin esimiehille havaitsemiani kehittämisehdotuksia työaikaleimausten tekemiseen ja työtuntien hyväksyntään liittyen. Näin huomaamani toistuvat ongelmat saatiin korjattua pois.

## 5.5 Haasteet

Ensimmäisiä ongelmia uuden järjestelmän käytössä oli, kun käytön alkuvaiheissa yhdistelin sekä uutta ja vanhaa järjestelmää. Tarkoitus oli, että järjestelmiä yhdistelemällä pystyin alussa seuraamaan ja vertailemaan uuden järjestelmän toimintaa vanhaan järjestelmään. Koska uuden työajanseurantajärjestelmän toiminnasta ei ollut varmuutta, ajattelin myös, että jos rinnalla käytetään vanhaa järjestelmää, työaikatiedot tulisivat ainakin toista kautta oikein. Tämä kahden järjestelmä päällekkäisyys kuitenkin aiheutti molempien järjestelmien toimintaan häiriöitä, ja hidasti esimiesten työtä merkittävästi. Päällekkäisten järjestelmien käyttö lopetettiin heti ensimmäisten virheiden ilmaantuttua. (Räty 2012.)

Järjestelmän yhteensovittaminen yrityksen omiin työaikakäytäntöihin ei myöskään tapahtunut ongelmitta. Järjestelmän ohjausasetukset olin aluksi tehnyt yritysryhmän muiden yritysten ohjeiden mukaisesti. Käytön aikana kuitenkin huomasimme, että yritys

tarvitsi useita erityyppisiä ohjauksia poikkeavien työaikakäytäntöjensä vuoksi. Järjestelmä toi alkuvaiheissa muun muassa palkanlisät ja palkattomat vapaapäivät palkanlaskentaan väärin. Ongelmat saimme kuitenkin korjattua testaamalla uusia asetuksia, sekä käyttämällä Visman Helpdesk-palvelua. (Räty 2012.)

Ongelmakohtien syiden paikantaminen ei aina ollut helppoa, koska ohjelman käyttäjiä ja käyttövaiheita oli useita. Palkanlaskijan työn kannalta haasteellista oli, että työn aikataulutus piti suunnitella täysin uudelleen. Vanhoja työkäytäntöjä piti karsia ja uusia opetella, jotta toiminnasta alkoi tulla sujuvaa.

## **6 Johtopäätökset**

### **6.1 Vaikutukset**

Palkanlaskijan työtaakka on aikaisempaan nähden keventynyt. Hänen ei tarvitse enää käsitellä työntekijöiden työaikatietoja manuaalisesti useita kertoja. Puuduttavat ja aikaa vievät työvaiheet on saatu karsittua pois. Tämä on johtanut myös siihen, että palkanlaskijalla on enemmän aikaa palkkatapahtumien tarkistamiseen, jolloin virheiden riski on pienentynyt huomattavasti.

Työntekijöillä, palkanlaskijalla, esimiehillä ja taloushallinnolla on nyt paremmat mahdollisuudet seurata työaikaa. Työntekijä voi reaaliajassa seurata tuntipankin saldoa sekä saldon kehittymistä oikeaan suuntaan. Esimiehen tai palkanlaskijaan ei tarvitse olla yhteydessä, kuin ongelmatilanteissa. Työntekijällä on myös mahdollisuus tarkastella aikaisempia työaikatapahtumiaan aikaisempaa yksityiskohtaisemmin. Yrityksen johto pystyy kehitetyn työaikaseurantajärjestelmän avulla paremmin seuraamaan kuukausitasolla toteutunutta työaikaa ja kustannuksia suhteessa toteutuneeseen liikevaihtoon.

Esimiesten työn kannalta oleellisimpia positiivisia vaikutuksia on työaikojen monipuolistuminen, koska työtunteja voi tarkastaa useampana päivänä kuin aikaisemmin. Uusi järjestelmä on myös nopeuttanut työtuntien hyväksyntää ja on aikaisempaa järjestelmää helpompi käyttää. (Meriläinen 2012.) Järjestelmän käyttömukavuus on koettu positiiviseksi muutokseksi esimiesten työn kannalta (Leppänen 2012). Työntekijät ovat olleet

tyytyväisiä siihen, että heidän on helpompi seurata poissaolojaan järjestelmästä. Negatiivisia puolia uudessa työajanseurantajärjestelmässä on ollut L7 ohjelman ajoittainen epävarma toiminta sekä liukumien siirtämisen hitaus. (Meriläinen 2012.)

Palkanlaskija saa suoraan järjestelmästä tietoa henkilöiden tekemistä työtunneista ja poissaoloista ilman useita erilaisia raportteja, sähköpostiviestejä ja puheluita työntekijöille ja esimiehille. Esimiehet ovat paremmin tietoisia tiimiensä työkuormituksesta ja poissaoloista, ja pystyvät aikaisempaa monipuolisemmin saamaan haluamiaan työaikatietoja suoraan järjestelmästä. Talousjohtaja pystyy seuraamaan palkkakustannuksia monipuolisemmin ja useammin kuin aikaisemmin. (Räty 2012.)

Palkanlaskentaan ja työajanseurantaan liittyvä vastuu on jakautunut aikaisempaa paremmin. Työntekijät saavat itse merkittyä monipuolisemmin työaikatietojaan järjestelmään, ja näin pystyvät paremmin varmistamaan, että palkanlaskentaan välittyy oikea tietoa heidän työajastaan. Positiivinen muutos on ollut myös paperin käsittelyn ja edestakaisen tiedon siirtämisen vähentyminen. Paperin käsittelyn vähennyttyä kansiotilaa on vapautunut. Tämä säästää hyllytilaa ja aikaa ja on ympäristöystävällisempää.

## **6.2 Kehitettävää**

Jatkossa myös toimihenkilöiden työajanseurantajärjestelmä tullaan uudistamaan samantyyppiseen järjestelmään kuin tuotannon työntekijöillä. Tämä mahdollistaa myös toimihenkilöpuolen työajan paremman ja monipuolisemman seurannan.

Palkkakustannuksia voisi mahdollisesti alkaa seuraamaan aikaisempaa useammin, ja tehokkaammin. Aikaisemmin kustannuksia on tehokkaimmillaan pystytty seuraamaan kahden viikon jaksoissa, mutta uudistuksen jälkeen olisi mahdollista tehdä jopa päivittäistä kustannusseurantaa. Uusi järjestelmä antaisi tällaiselle selkeämmälle kustannuslaskennalla hyvät mahdollisuudet. Järjestelmä antaa mahdollisuudet uudenlaisten ja tarkempien työaika-raporttien tulostamiseen L7:stä. Raporteilta voisi saada ajantasaisempaa tietoa muun muassa sairauspoissaoloista ja muista poissaolotyypeistä. Tällaisia raportteja voisi luoda järjestelmään yhdessä IT-vastaavien kanssa.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tekeminen sujui suunnitelmien mukaisesti ja tavoitteeksi asetetussa aikataulussa. Oman käytännön kokemukseni vuoksi käytännön osuuden kirjoittaminen tuntui mielekkäältä, ja onnistuin kuvaamaan tarkasti tekemäni toimenpiteet muutostyön toteuttamisen ja käyttökoulutuksen osalta. Teoriaosuuden kirjoittamisessa hankalaksi vaiheeksi osoittautui aiheeseen liittyvien asiasanojen hahmottaminen, ja sitä kautta myös teorian löytäminen. Kun aihetta alkoi pohtia tarkemmin ja aihealueesta sai hahmotettua keskeiset käsitteet, teoriaosuuden kirjoitus alkoi luonnistua. Teoriatiedolla sain syvennettyä tietämystäni aiheesta.

Uuden järjestelmän käyttöönotto sujui hyvin muutamia järjestelmän teknisiä haasteita lukuun ottamatta. Myös käyttöönoton aikataulutus osoittautui työn alussa haasteelliseksi, mutta tarkalla suunnittelulla sain aikataulutuksen toimivaksi. Koulutus oli odotettua helpompaa, koska järjestelmän käyttö oli jo osittain henkilöstölle tuttua, ja suhtautuminen uudistukseen oli positiivista. Työntekijöiden ja esimiesten positiivinen suhtautuminen muutokseen oli tekijä, joka edesauttoi työn tekemistä paljon kaikissa sen vaiheissa. Käyttökoulutuksen järjestäminen oli minulle uutta, joten siihen käytettävien menetelmien valintaan jouduin käyttämään melko paljon aikaa, jotta koulutuksesta tuli toimiva. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön toiminnallinen osuus, sekä kirjallisen raportin kokoaminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokonaisuus, josta on varmasti hyötyä tulevaisuudessakin.

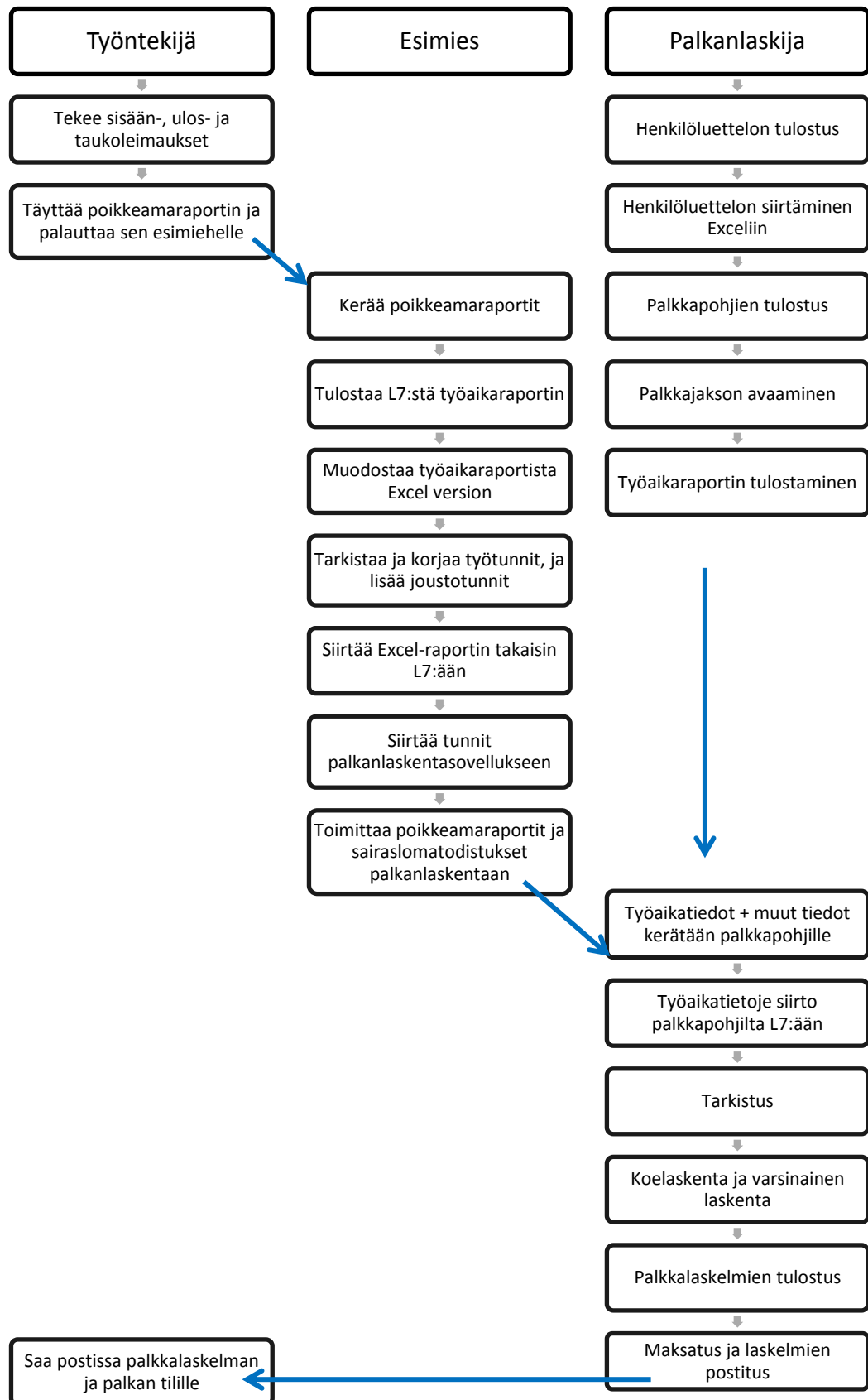
## Lähteet

- Aho, O. 2010. Muutosjohtaminen. Työterveyslaitos.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/). 28.1.2012
- muutosjohtaminen/Sivut/default.aspx. Luettu 27.12.2011.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvenpää, P. & Hänninen, J. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Tampere. Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki. Gummerus Kirjapaino.
- Karjalainen, J., Blomqvist, M. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. Vantaa. Metalliteollisuuden keskusliitto Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa. WSOYpro Oy.
- Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. VTT:n julkaisu
- Koivulahti-Ojala, M. 2001. Atk-opettajan opas. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotter J. 2012. The 8-Step Process for Leading Change. Kotter International.  
<http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/changesteps>. 21.2.2013
- Kupias, P. 2002. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki. Educa – Instituutti.
- Leppänen, H. 2012. Tuotantopäällikkö. Jotwire Oy. Sähköpostihaastattelu 10.10.2012
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.
- Meriläinen, M. 2012. Tuotantoinsinööri. Jotwire Oy. Sähköpostihaastattelu 21.11.2012
- Monk, E. & Wagner, B. 2009. Concepts in Enterprise Resource Planning. Boston, Usa. Course Technology Cengage Learning.
- Ouneva Group. 2012. Jotwire Oy:n perehdytysopas. Tuupovaara: Ouneva Group
- Ouneva Group. 2012. Ouneva Oy:n perehdytysopas. Tuupovaara: Ouneva Group
- Ouneva Group. Jotwiretuotanto.<http://www.ounevagroup.fi/web/jotwire/tuotanto>. 28.4.2012
- Ouneva Group. Ouneva Group esittely.<http://www.ounevagroup.fi/web/ouneva-group#http://www.ounevagroup.fi/ouneva-theme/flash/ounevagroup.html?>28.4.2012.
- Räty, R. 2012. Toimistopäällikkö. Ouneva Oy. Muistiinpanot työajanseurantapalaverista 12.4.2012
- Räty, R. 2012. Toimistopäällikkö. Ouneva Oy. Muistiinpanot työajanseurantapalaverista 27.4.2012
- Räty, R. 2012. Toimistopäällikkö. Ouneva Oy. Muistiinpanot työajanseurantapalaverista 14.5.2012
- Teknologiateollisuus Ry. 2012. Tilanne ja näkymät 2012. Teknologiateollisuus Ry. Teknologiateollisuus Ry. Suomen tärkein toimiala.<http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/teknologiateollisuus-ry/organisaatio.html>. 15.5.2012
- Työaikajärjestelysopimus Jotwire Oy 2000.  
 Työaikalaki 605/1996
- Työajanseuranta 2012. <http://www.tyoajanseuranta.fi/index.htm>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Vilpola, I. & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI- menetelmän avulla: joutaako yritys vai järjestelmä. Vantaa. Teknologiainfo Teknova.

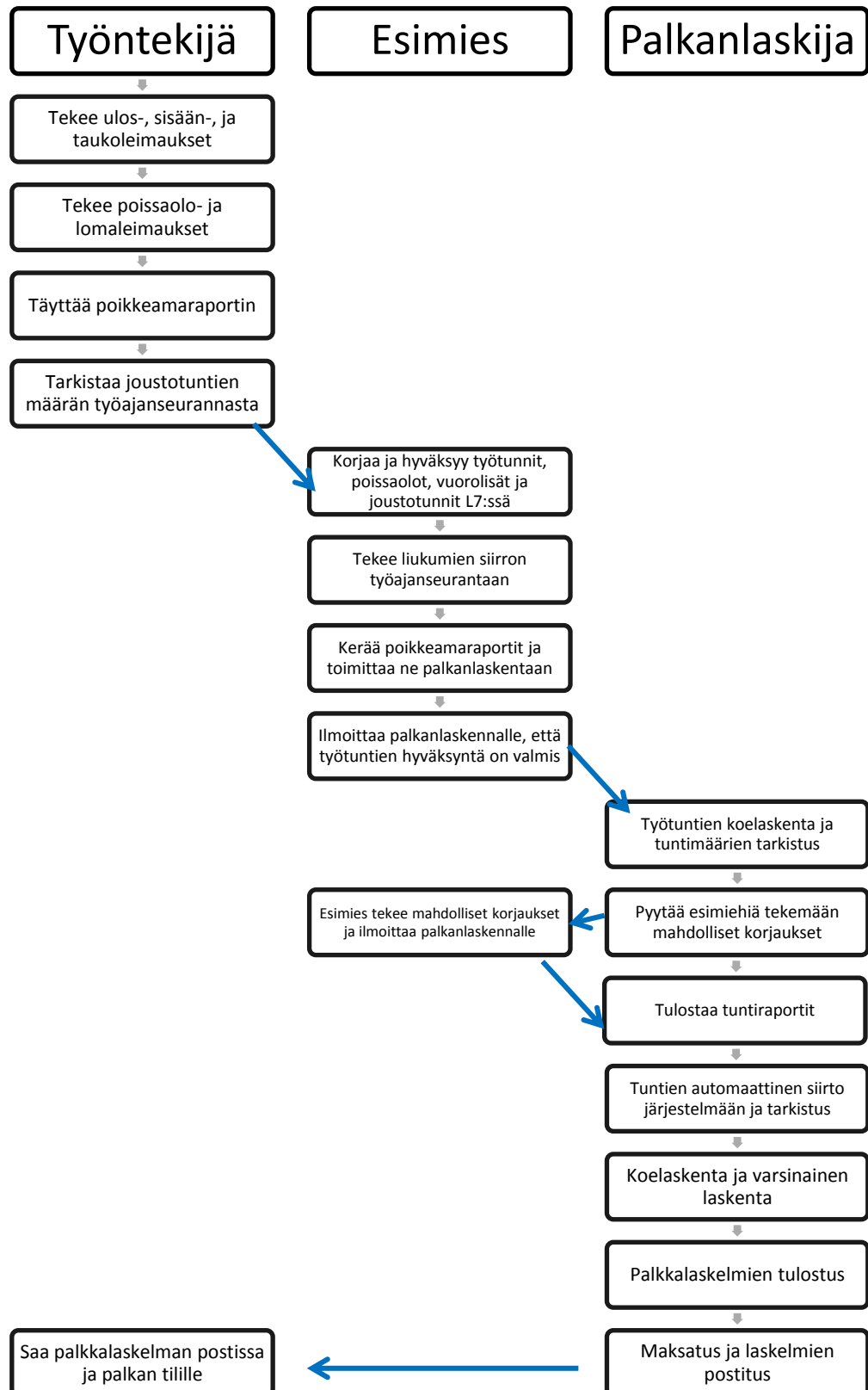
Visma. 2008. Työaikaseurannan käyttöönottoopas. Visma.

Visma. Ohjelmistoratkaisut. <http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/VismaL7/>.  
5.5.2012

## Palkanlaskentaprosessi ennen uudistusta



**Palkanlaskentaprosessi uudistuksen jälkeen**



### **Sähköpostihaastattelun kysymykset yrityksen esimiehille**

1. Onko uudistettu työajanseuranta ollut toimiva (mikä on ollut hyvää/huonoa, käyttömukavuus, nopeuttaako/ monipuolistaako työtä yms.)?
2. Missä olisi kehitettävää ja olisiko uudistusehdotuksia?
3. Toimiiko uusi järjestelmä paremmin vai huonommin entiseen nähden? (mikä on erityisesti parantunut/huonontunut?) Oliko käytön oppiminen helppoa/vaikeaa, olisiko perehdyttämisessä ollut kehitettävää?
4. Mitä mieltä työntekijät ovat olleet uudesta työajanseurannasta?