

# SAP HR -TOIMINNAN- OHJAUSJÄRJESTELMÄ PALKANLASKENNASSA

Case: Calpro Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Syksy 2016  
Julia Kukila

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

JULIA KUKILA:

SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmä  
palkanlaskennassa, Case: Calpro Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

53 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena on SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän toiminta Calpro Oy:n palkanlaskennassa. SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön Lahden kaupungilla marraskuussa 2015. Järjestelmän käyttöönoton on kuitenkin havaittu aiheuttavan paljon ongelmatilanteita Calpro Oy:ssä, jossa Lahden kaupungin työntekijöiden palkanlaskenta hoidetaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet kohdeyrityksen palkanlaskentaosastolla, jotta järjestelmän prosesseja voitaisiin kehittää. Lisäksi tarkoituksena on selkeyttää palkanlaskennan työtehtäviä järjestelmään liittyvien ongelmatilanteiden osalta.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiriaosista. Teorialuvussa käsitellään toiminnanohjausjärjestelmiä sekä järjestelmien käyttöönottoa ja käyttöönottoon liittyviä riskejä yleisesti. Jälkimmäisessä teorialuvussa keskitytään palkkahallinnon lakisäädöksiin, työehtosopimuksiin ja palkanlaskentajärjestelmiin. Empiriaosuudessa käsitellään palkanlaskennan työtehtäviä sekä SAP HR -järjestelmän toimivuutta Calpro Oy:ssä. Lisäksi tutkimustulokset ja kehitysehdotukset esitellään empiirisessä osassa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisia menetelmiä hyödyntämällä. Aineistoa kerättiin järjestelmäasiantuntijoiden haastattelujen ja palkanlaskijoille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Tutkimustuloksena saatiin selville, että SAP HR -järjestelmä aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita Calpro Oy:n palkanlaskennassa. Ongelmatilanteet johtuvat pääasiassa SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman välisestä liittymästä. Liittymän aiheuttamien ongelmien takia tiedot eivät siirry järjestelmien välillä, mikä on lisännyt manuaalisten työtehtävien määrää. Lisäksi virheiden ilmaantuessa palkanlaskijoilla on ollut haasteita löytää oikea yhteyshenkilö. SAP HR -järjestelmän toimivuuden parantamiseksi tulisi ensisijaisesti saada järjestelmien väliset liittymävirheet korjattua. Lisäksi yksityiskohtaisen ohjeistuksen laatiminen oikeista yhteyshenkilöistä eri ongelmatilanteissa selkeyttäisi palkanlaskennan prosesseja.

Asiasanat: SAP, toiminnanohjausjärjestelmä, palkanlaskenta, palkanlaskentajärjestelmä

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

KUKILA, JULIA:

SAP HR Enterprise Resource Plan-  
ning System in Payroll Department  
Case: Calpro Oy

Bachelor's Thesis in  
Financial Management

53 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2016

## ABSTRACT

---

The implementation of the SAP HR enterprise resource planning system was put into operation by the city of Lahti in November 2015. However, after its implementation, the system has caused many problems at Calpro Oy. Calpro Oy is responsible for the payroll of the employees of the city of Lahti. In consequence, the objective of this thesis was to figure out what sorts of problems the SAP HR system causes to Calpro Oy's payroll department so that the system functions could be improved. In addition, the study explored how the assignments could be clarified in the payroll department, especially in problem situations with the SAP HR system.

This thesis consists of a theoretical and an empirical part. The theoretical part of this study deals with ERP systems and the implementation of new systems in general. In addition, this part introduces various risks related to the implementation process. The latter section of the theoretical part also explores pay systems, accounting materials, collective agreements and statutes relative to the calculation of pay. The empirical part focuses on assignments in the payroll department and the functions of the SAP HR system at Calpro Oy. This part also explores the results and proposals for improving the functions of the SAP HR system.

The study was conducted using qualitative methods. The data was obtained by a questionnaire directed to wages clerks to find out how the implementation of the SAP HR system has influenced their work. Moreover, answers were elaborated by interviewing two information systems specialists of the SAP HR system. The study results showed that the SAP HR system causes many problems for wages clerks and information systems specialists at Calpro Oy. The problems are mainly caused by the transition of information between the SAP HR system and the pay system. Based on the results, it seems that the wages clerks have also had difficulties to discover the right contact person in problem situations. To improve the operations of the SAP HR system, the systems developers should get the data transferring to work correctly and collect a detailed list of right contact persons in every problem situations with the SAP HR system.

Key words: SAP, enterprise resource planning system, payroll, pay system

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen taustaa ja toteutus	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen raja	6
1.3	Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto	7
1.4	Rakenne	10
2	ERP-JÄRJESTELMÄ	12
2.1	SAP-toiminnanohjausjärjestelmä	12
2.2	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto	13
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton riskit	15
3	PALKKAHALLINTO	17
3.1	Lakisäädökset	17
3.2	Työehtosopimus	19
3.3	Palkkakirjanpito	21
3.4	Palkanlaskentajärjestelmät	22
4	CASE: CALPRO OY	23
4.1	Palkanlaskennan työtehtävät	24
4.2	SAP HR -järjestelmän käyttöönotto	25
4.2.1	SAP HR -järjestelmän käyttöönoton haasteet	25
4.2.2	SAP HR -järjestelmän näkymät ja toiminnot	26
4.3	Palkanlaskennan vaiheet	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
5.1	SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet palkanlaskennassa	35
5.1.1	palveluasiantuntijat	35
5.1.2	järjestelmäasiantuntijat	39
5.1.3	Tutkimustulokset	41
5.2	Kehitysehdotukset	45
6	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	54

## 1 JOHDANTO

Digitalisaatiosta ja sähköistymisestä johtuva tietotekniikan nopea kehittyminen on viime vuosina muokannut taloushallinnon käytäntöjä. Tietotekniikan kehitys tarjoaa entistä enemmän mahdollisuuksia kehittää taloushallinnon organisointia, toimenkuvia ja laskentatekniikoita aikaisempaan verrattuna. (Granlund & Malmi 2004, 13–16.) Tietojärjestelmien uudistukset ovatkin nykyään arkipäivää monissa organisaatioissa (Taloushallintoliitto 2014).

Taloushallinnon sähköistyminen tarkoittaa yritysten taloushallinnon tehostamista tietotekniikkaa, järjestelmiä, sovelluksia ja muita sähköisiä palveluita hyödyntämällä. Sähköistyminen on saanut aikaan erilaisten taloushallinnon järjestelmien kehittymisen ja monipuolistumisen. (Taloushallintoliitto 2014.) Lisäksi taloushallinnon sähköistymisellä saavutetaan muitakin merkittäviä etuja, kuten ajankohtaisen tiedon nopea saatavuus, viestinnän monipuolistuminen sekä ympäristöystävällisemmät toimintatavat. Työtehtävät on myös mahdollista suorittaa sähköisesti entistä nopeammin ja osa toiminnoista voidaan automatisoida kokonaan. (Accountor 2016a.) Sähköistyminen luo kuitenkin myös uhkakuvia taloushallinnon alan ammattien katoamisesta. Taloushallinnon alalla ollaan väistämättä menossa kohti automatiikan ja robotiikan yleistymistä, mikä lopulta johtaa työtehtävien määrän vähenemiseen. (Accountor 2016b.)

Toiminnanohjausjärjestelmät ovat keskeinen osa taloushallinnon prosessien sähköistymisessä ja automatisaation mahdollistumisessa. Toiminnanohjausjärjestelmät mahdollistavat tiedon siirtymisen järjestelmästä toiseen, jolloin kerran tallennettua tietoa pystytään hyödyntämään kaikissa yrityksen käytössä olevissa järjestelmissä. Nykyaikaiset toiminnanohjausjärjestelmät yleistyvät koko ajan yritysten kokonaisvaltaisen toiminnan ohjaamisessa. Palkanlaskenta on sen sijaan hoidettu yrityksissä jo vuosikymmenten ajan erilaisten sähköisten järjestelmien avulla. Sähköistyminen on kuitenkin muokannut myös palkanlaskennan työtehtäviä. Sähköistymisen ja

automatisaation myötä manuaalisen työn määrä on vähentynyt palkanlaskentatyössä. Lisäksi palkanlaskentatyö painottuu nykyään entistä enemmän asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtäviin sekä suurempien kokonaisuuksien ja poikkeustilanteiden hallintaan. Sähköistyminen on helpottanut esimerkiksi tiedon siirtoa, kommunikointia ja raportointia palkanlaskentatyössä. (Taloushallintoliitto 2014.)

## 1.1 Tutkimuksen taustaa ja toteutus

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstöhallintoon tarkoitetun SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän toimintoja kohdeyrityksen palkanlaskentaosastolla. SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön Lahden kaupungilla vuoden 2015 lopussa, mutta käyttöönoton jälkeen kohdeyrityksessä on havaittu monia ongelmatilanteita järjestelmän toimivuudessa. SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita ja mahdollisia kehitysehdotuksia järjestelmän toimivuuden parantamiseksi pyritään selvittämään kohdeyrityksessä palkanlaskijoille suunnatun kyselyn sekä järjestelmäasiantuntijoille järjestettävän haastattelun avulla. Lisäksi ongelmatilanteiden selvittämisessä käytetään hyödyksi omaa havainnointia Calpro Oy:n palkanlaskentaosastolla työskennellessä. Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantajalta keväällä 2016 kohdeyrityksessä suorittamani työharjoittelun aikana ja aiheen rajauksesta on myös sovittu toimeksiantajan kanssa. Aiheen valintaan vaikuttivat sen ajankohtaisuus ja työelämälähtöisyys sekä oma kiinnostus palkanlaskentatyöstä. Lisäksi toiveena oli kehittää ammatillista osaamista erilaisista taloushallinnon järjestelmistä.

SAP HR -järjestelmään liittyviä opinnäytetöitä on tehty runsaasti, mutta erityisesti palkanlaskentaan rajattuja töitä ei löydy. Myös erilaisista palkanlaskentajärjestelmistä ja toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotosta on tehty aiemmin opinnäytetöitä. Aiheeseen liittyviä töitä ovat esimerkiksi Heidi Lehtiniemen opinnäytetyö vuodelta 2006 SAP- toiminnanohjausjärjestelmästä ja sen käyttöönotosta sekä Mira Laakson työ aiheesta HR- tietojärjestelmän hankinta vuodelta 2016. SAP- järjestelmään liittyviä opinnäytetöitä löytyy myös englanninkielellä. Palkanlaskentajärjestelmistä on

myös tehty opinnäytetöitä, esimerkiksi Elisa Puuskan työ vuodelta 2013 palkanlaskennan kehittämisestä. Tämä opinnäytetyö eroaa edellä mainituista SAP-järjestelmään liittyvistä opinnäytetöistä palkanlaskentaan rajoitulla näkökulmalla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan SAP-henkilöstöhallintojärjestelmän prosesseihin palkanlaskennan näkökulmasta. Palkanlaskennan kehittämisestä tehdyistä opinnäytetöistä tämä opinnäytetyö eroaa siinä, että palkanlaskennan prosesseja pyritään kehittämään parantamalla SAP HR -järjestelmän toimivuutta.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita, jotta järjestelmän toimivuutta voitaisiin kehittää Calpro Oy:n palkanlaskennassa. Lisäksi tavoitteena on selkeyttää ja yhtenäistää Calpro Oy:n palkanlaskennan työtehtäviä SAP HR -järjestelmän aiheuttamissa ongelmatilanteissa. Opinnäytetyöstä on tarkoitus tehdä toimeksiantajan toiveiden mukainen, jotta työtä voitaisiin hyödyntää kohdeyrityksen toiminnassa.

Tavoitteiden pohjalta päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Miten SAP HR -järjestelmän toimintaa voisi kehittää palkanlaskennassa?

Tutkimusongelman selvittämiseksi vaaditaan vastaus myös seuraaviin apukysymyksiin:

- Mitä ongelmatilanteita SAP HR -järjestelmä aiheuttaa palkanlaskennassa?
- Miten palkanlaskennan prosesseja voisi selkeyttää ja yhtenäistää?

Apukysymysten on tarkoitus helpottaa pääkysymykseen vastaamista. Selvittämällä SAP HR -järjestelmästä johtuvia ongelmatilanteita pystytään pohtimaan järjestelmän toiminnan kehittämiseen vaadittavia toimenpiteitä.

Keskittymällä kohdeyrityksen palkanlaskentaan vaikuttaviin ongelmatilanteisiin voidaan lisäksi selvittää palkanlaskennan työtehtäviä selkeyttäviä ja yhtenäistäviä kehitysehdotuksia.

Tutkimuksessa keskitytään SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän toimivuuteen kohdeyrityksen palkanlaskentaosastolla. Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisemista Calpro Oy:n palkanlaskennassa. Tutkimus toteutetaan palkanlaskennan näkökulmasta, joten palkanlaskennan keskeisimmät työvaiheet esitellään sekä Lahden kaupungin perusyksiköiden esimiesten että kohdeyrityksen palveluasiantuntijoiden puolelta. Aihe rajataan kuitenkin koskemaan vain Lahden kaupungin työntekijöiden palkanlaskentaan käytettävää palkkaohjelmaa, koska SAP HR -järjestelmä ei ole käytössä muilla kohdeyrityksen asiakasryhmillä. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle rajataan järjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönottoprojekti ja järjestelmän yksityiskohtaiset toiminnot. SAP HR -järjestelmän käyttöönotto ja keskeisimmät toiminnot esitellään lyhyesti, koska kaikkien järjestelmän toimintojen käsittely tekisi tutkimuksesta hyvin laajan.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja lähdeaineisto

Tapaustutkimukselle ominaisia tutkimuskohteita ovat jonkin sosiaalisen kohteen esimerkiksi yhteisön tai laitoksen taustatekijät, ajankohtainen tilanne sekä ulkoiset tai sisäiset tekijät. Case-tutkimuksella saadaan esiin oleellisia vuorovaikutussuhteita ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuskohteesta. (Pitkäranta 2014, 34–35.) Tutkimus toteutetaan kyselylomakkeiden ja haastattelujen avulla, jotka ovat kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kyselylomake voidaan kuitenkin lukea myös kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimusmenetelmiin kuuluvaksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat satunnaisotantaan perustuvat aineistonkeruumenetelmät sekä strukturoitujen eli monivalintakysymysten suosiminen, jolloin aineisto saadaan valmiiksi numeerisessa muodossa. (Tilastokeskus 2016.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on puolestaan ominaista, että satunnaisotannan sijaan tieto kerätään tarkoin valitulta kohderyhmältä todellisissa haastattelu-



ja havainnointitilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157, 160). Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus keskittyy myös usein tulevaisuuteen ja sen avulla pyritään yleensä kehittämään tai uudistamaan tutkittavana olevaa kohdetta (Pitkäranta 2014, 9, 13).

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä abduktiivinen, edestakainen päätely, joka alkaa jostakin johtajatuoksesta. Tutkijalla on tutkimuksen alussa usein vain peruskäsitys tutkittavasta aiheesta, mutta ymmärrys kasvaa tutkimuksen edetessä. Ymmärryksen kasvamista havainnollistavaa ilmiötä kuvataan hermeneuttisen kehän avulla. (Pitkäranta 2014, 9, 13.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tuottamaan kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään viitekehyksen eli keskeisten käsitteiden luoman näkökulman puitteissa. Laadullinen tutkimuksessa tutkitaan ihmisten maailman ilmiöitä, jolloin ihmisten käyttäminen myös tiedon keräämiseen on myös suotavaa. (Pitkäranta 2014, 27.)

Tutkimus toteutetaan haastattelujen ja kyselylomakkeiden avulla, jotka havainnoinnin ja dokumentteihin perustuvan tiedon hyödyntämisen kanssa ovat yleisimmät aineistonkeruumenetelmät kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastatteluita pidetään hyvänä aineistonkeruumenetelmänä, sillä haastateltavan on mahdollista perustella ja tarvittaessa selventää vastauksiaan. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.) Haastattelut voidaan toteuttaa strukturoituna tai puolistrukturoituna avoimena tai teemahaastatteluna. (Pitkäranta 2014, 90.) Aineiston keruuta varten järjestettävään teemahaastatteluun valitaan kohdeyrityksen kaksi SAP HR -järjestelmäasiantuntijana työskentelevää työntekijää, koska he käyttävät SAP HR -ohjelmaa päivittäin työtehtävissään. Haastateltaviksi valitut haastatellaan samanaikaisesti ja haastattelumuotona käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Ryhmähaastattelun etuna voidaan pitää rennompaa ilmapiiriä ja vapaamuotoisuutta. Ryhmähaastatteluissa voi myös tulla esille asioita, joita yksilöhaastattelussa haastateltava ei muistaisi ottaa esille. Lisäksi ryhmähaastattelu nopeuttaa tiedon keruuta ja tarkentavia kysymyksiä voi tarvittaessa esittää vain toiselle haastateltavista. (KvaliMOTV 2016.) Teemahaastattelu on

luonteeltaan puolistrukturoitu eli haastattelussa esitettävät kysymykset on ennalta suunniteltu, mutta haastattelun kulku on muuten vapaa ja joustava (Hirsjärvi ym. 2007, 203).

Samoin kuin haastattelu, kyselykin suoritetaan puolistrukturoidusti eli kyselylomake sisältää tarkoin valitut kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat joko strukturoituja tai avoimia. Strukturoidun kyselyn etuna on väärinkäsitysten välttäminen, mutta toisaalta monivalintakysymyksillä ei pysty saamaan uutta tietoa tutkittavasta kohteesta. Avoimissa kysymyksissä vastaajalla on sen sijaan mahdollisuus vastata vapaasti, joten kyselyn tuottamia vastauksia ei voi ennalta tietää. Laajan tutkimusaineiston keräämiseen kysely on parempi vaihtoehto kuin haastattelut, sillä sähköisellä lomakkeella tavoitetaan nopeammin laajempi joukko vastaajia. Toisaalta kyselyn avulla suoritettussa aineistonkeruussa hyvin yleinen ongelma on vastaajien vähäinen määrä. Vähäinenkin vastaajamäärä antaa kuitenkin suuntaa ja arvokasta tietoa tutkimuskohteesta. Lisäksi sähköpostin välityksellä toteutettavassa kyselyssä on mahdollisuus kysyä vastaajalta selvennystä avoimiin kysymyksiin annettuihin vastauksiin. (Tilastokeskus 2016.) Kyselylomake lähetetään sähköisessä muodossa niille toimeksiantajayrityksen palkanlaskijoille, jotka vastaavat Lahden kaupungin työntekijöiden palkkojen maksusta. Kohderyhmää ei ole muuten erikseen rajattu iän, sukupuolen tai muidenkaan muuttujien perusteella.

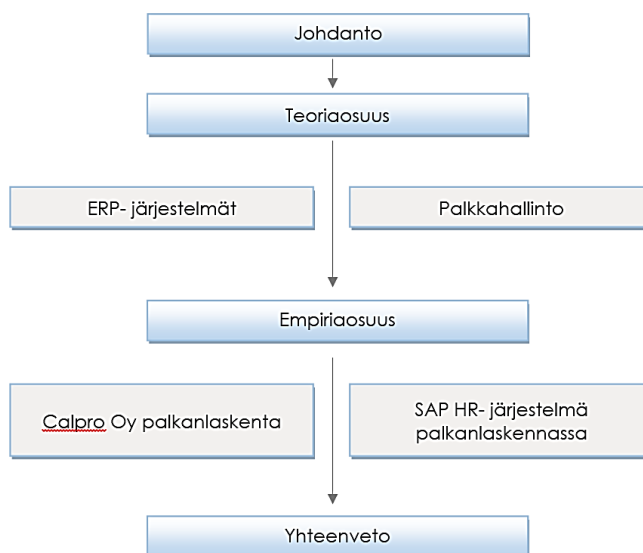
## **Lähdeaineisto**

Opinnäytetyön teoriaosuuden lähdeaineistona käytetään SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmään ja palkanlaskentaan liittyviä painettuja ja elektronisia lähteitä. Käytetyt lähteet ovat pääasiassa elektronisia, sillä ajantasaista painettua materiaalia on aiheesta saatavilla melko vähän. SAP on kuitenkin kansainvälinen ohjelmistontuottaja, joten myös englanninkielistä materiaalia on käytetty lähteenä. Lähteiden valinnassa on kiinnitetty erityistä huomiota niiden luotettavuuteen ja lähteinä on käytetty esimerkiksi järjestelmien ja kohdeyrityksen omia kotisivuja. Painettujen lähteiden valinnassa

on kiinnitetty huomiota niiden julkaisuvuoteen sekä kirjoittajan ammatillisuuteen. Lähteitä valitessa on huomioitu, että kirjoittajien näkökulmat eroavat hieman toisistaan. Tietojärjestelmiä käsittelevien teosten välillä on eroja esimerkiksi järjestelmien käyttöönottoon liittyvien riskien jaottelussa. Opinnäytetyön teoriaosasta on kuitenkin pyritty saamaan selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus, vaikka eri lähteitä onkin yhdistelty. Opinnäytetyön Case-osuudessa on lisäksi hyödynnetty omakohtaista työkokemusta ja toimeksiantajayrityksestä saatua materiaalia esimerkiksi palkanlaskennan työtehtäviin ja vaiheisiin liittyen.

#### 1.4 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, kahdesta teoriaosasta, case-osasta sekä yhteenvedosta. Opinnäytetyön rakenne ja eteneminen on kuvattu kuviossa 1. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tavoitteita, aiheen rajausta sekä käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Lisäksi teoriaosuuden tietopohjana käytetty lähdeaineisto on esitelty johdannossa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosassa esitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoriaosa koostuu kahdesta luvusta, joista ensimmäisessä käsitellään toiminnanoh-

jausjärjestelmiä ja niiden käyttöönottoa sekä käyttöönottoon liittyviä riskejä. Lisäksi ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään SAP HR -järjestelmän tärkeimpiä ominaisuuksia ja toimintoja. Toinen teorialuku koostuu palkkahallinnon osa-alueesta, josta tässä opinnäytetyössä käsitellään työehtosopimuksia sekä lakisäädöksiä, jotka vaikuttavat palkanlaskentaan. Lisäksi palkkahallinnon teorialuvussa esitellään palkanlaskentajärjestelmien hyötyjä sekä palkkakirjanpitoa.

Kohdeyrityksen toimintaa ja palveluita sekä palkanlaskennan työtehtäviä käydään läpi Case-osuudessa. Lisäksi empiriaosuudessa käsitellään SAP HR -järjestelmän käyttöönottoa ja sen mukanaan tuomia ongelmatilanteita kohdeyrityksessä. Tutkimustulokset ja yhteenveto SAP HR -järjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista kohdeyrityksen toiminnassa on esitetty SWOT-analyysissä Case-osuuden lopussa. Lisäksi empiriaosuuden loppuun on kerätty saatuja kehitysehdotuksia järjestelmän toimivuuden kehittämiseksi ja palkanlaskennan työvaiheiden selkeyttämiseksi. Yhteenvetoon on koottu SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet, jotka merkittävästi vaikuttavat Calpro Oy:n palkanlaskentaan. Lisäksi yhteenvedossa on pohdittu tutkimukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista.

## 2 ERP-JÄRJESTELMÄ

Toiminnanohjausjärjestelmien käyttö yrityksissä on viime vuosikymmenten aikana yleistynyt huomattavasti. Toiminnanohjausjärjestelmä eli ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) tarkoittaa tietojärjestelmäkokoaisuutta, jolla pyritään yrityksen toiminnan kokonaisvaltaiseen ohjaamiseen. Toiminnanohjausjärjestelmän avulla pystytään yhdistämään yrityksen eri yksiköiden toiminta muodostamalla kaikista yrityksen toiminnallisista osista eli moduuleista yksi tietojärjestelmäkokoaisuus, joka kattaa yrityksen kaikki toiminnalliset liiketoiminnan alueet. (Lepistö 2015.) Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmät ovat pääasiassa integroituja, joten yrityksen eri yksiköt voivat hyödyntää samaa tietokantaa, mikä tekee tiedon saannista ajantasaisen ja luotettavan (Logistiikan maailma 2016).

Toiminnanohjausjärjestelmät on suunniteltu helpottamaan tiedon käsittelyä. Lisäksi ERP-järjestelmän avulla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailukykyisiä etuja kuten tilausten käsittelyn nopeutuminen ja palvelun laadun paraneminen. Lukuisat virhetilanteet, esimerkiksi eri järjestelmien yhteensopivuudessa ja tietojen siirtymisessä järjestelmästä toiseen tuovat kuitenkin omat haasteensa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön. Lisäksi järjestelmän käyttöönotto vaatii koko organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia ja siihen liittyy monia riskejä. (Amid, Moalagh & Ravasan 2012.)

### 2.1 SAP-toiminnanohjausjärjestelmä

SAP-järjestelmä (Systems, Applications & Products) on viiden entisen IBM-teknologiayrityksen työntekijän vuonna 1972 perustama ohjelmistovalmistaja (Muir & Kimbell 2010, 25). Nykyään SAP-yhtiö on yksi suurimmista yritysohjelmistojen valmistajista toimien yli 170 maassa. SAP-yhtiöllä on ratkaisuja erikokoisille yrityksille yli 37 kielellä. Ohjelmistot on räätälöity toimialakohtaisesti tai liiketoiminta-alueen mukaan. SAP-yhtiön asiakkaita ovat niin teollisuuden, vähittäiskaupan kuin terveydenhuollonkin yritykset. Yritysten kokonaisvaltaiseen toiminnan ohjaamiseen tarkoitettut moduulit ovat nykyään kasvattaneet suosiotaan, mutta yhtiöllä on myös moduuleita

yrittäjien yksittäisten toimintojen hallintaan. SAP-ohjelmistot on mahdollista asentaa yritysten omille palvelimille tai hankkia pilvipalveluratkaisuna. (SAP Finland 2016.)

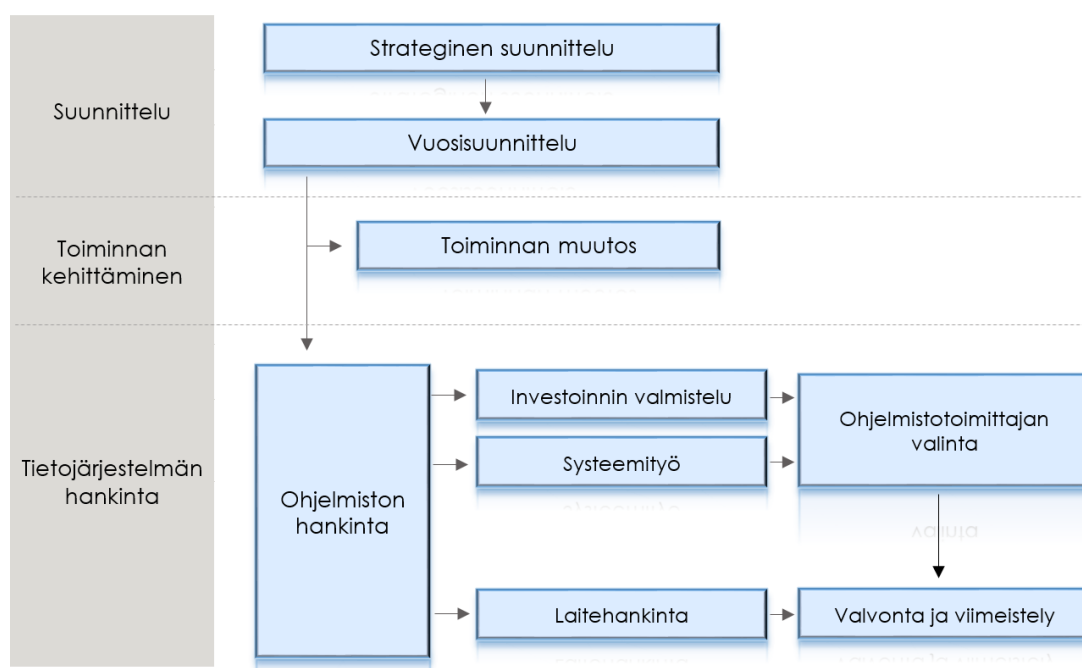
### **Järjestelmän toiminnot**

Yritysten henkilöstötoimintojen prosessit vaativat nykyään tehokkaan järjestelmän. SAP-toiminnanohjausjärjestelmien avulla voidaan nopeuttaa työtehtävien suorittamista, kun sähköisten lomakkeiden ansiosta tiedot siirtyvät välittömästi järjestelmästä toiseen. Lisäksi palkanlaskentaa rajoittavat lait on otettu järjestelmän toiminnoissa huomioon. (Muir & Kimbell 2010, 105.) Käyttämällä toiminnanohjausjärjestelmiä yritysten henkilöstöhallinnossa voidaan vähentää esimiesten työmäärää, esimerkiksi sisällyttämällä järjestelmään työntekijöille tarkoitettu ESS-moduuli (Employee Self -Service). Itsepalvelukanavassa työntekijät pääsevät muun muassa anomaan poissaoloja, jolloin esimiehen tehtäväksi jää ainoastaan hyväksyä tai hylätä anottu poissaolojakso. (Muir & Kimbell 2010, 91, 99.) Hyväksytty poissaolo- tai vuosilomajakso siirtyy sähköisesti eteenpäin palkkajärjestelmään. (Muir & Kimbell 2010, 93.)

## **2.2 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto**

ERP-projektilla tarkoitetaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa tai vanhan toiminnanohjausjärjestelmän tai sen käyttämistavan muuttamista. Yritykset toteuttavat ERP-projekteja useista syistä, esimerkiksi kun uusi yritys ottaa järjestelmän käyttöön ensi kertaa tai vanha järjestelmä halutaan vaihtaa uuteen. ERP-hanke koostuu yksinkertaisuudessaan kolmesta vaiheesta, jotka ovat järjestelmän valinta, käyttöönotto ja käyttö (Vilpola & Kouri 2006, 77). Järjestelmän hankinnan kokonaisuus on esitetty kuviossa 2. Järjestelmän käyttöönotto edellyttää huolellista suunnittelu- ja valmistelutyötä. Lisäksi on huomioitava, että tietojärjestelmän hankinta on aina osa yrityksen suurempaa kehittämistoimintaa (Forselius 2013, 19). ERP-projekti vaikuttaa esimerkiksi yrityksen liiketoimintaan sekä toimintatapoihin ja -prosesseihin. Sen takia hankinnan tavoitteet tulee olla selvillä ennen projektin alkua. Tosin toiminnanohjausjärjestelmän

hankinta voi olla myös yrityksen ulkopuolella päätetty toimenpide, esimerkiksi vanhan järjestelmän tuen päättyessä ERP-projekti on väistämätön yrityksen liiketoiminnan jatkuessa. Lisäksi yritystoiminnan laajentuminen ja kansainvälinen verkostoituminen voivat vaatia vanhojen tietojärjestelmien uudistamista yrityksessä. ERP-projektin taustalla saattaa olla tarve säilyttää kilpailukyky, kun kilpailijat tai asiakkaat ovat päättäneet uudistaa järjestelmiään. Nykyaikaisen ja luotettavan tietojärjestelmän hankinta ajantasaisen tiedonsaannin turvaamiseksi nopeuttaa myös yrityksen päätöksentekoa ja helpottaa tuotannon ennustettavuutta. (Vilpola & Kouri 2006, 11).



KUVIO 2. Järjestelmän hankinnan kokonaisuus (Forselius 2013, 20)

Onnistunut tietojärjestelmän hankinta vaatii useiden osapuolten lisäksi hyvin toimivan projektinhallinnan ja muutoshallinnan prosesseja. Uusiin laitehankintoihin on myös varauduttava uutta ohjelmistoa hankittaessa, ks. kuvio 2. Järjestelmähanke on investointi, johon liittyy kustannuksia huolimatta siitä, kehitetäänkö ohjelmistoa itse vai ostetaanko järjestelmäratkaisu ulkopuoliselta toimittajalta. Hankkeen kokonaishinta ja tarvittavat resurssit voi olla vaikea arvioida tarkasti etukäteen. Erityisen vaikeaa on arvioida täsmällisesti ohjelmiston muokkaamiseen ja räätälöintiin liittyviä kustannuksia (Forselius 2013, 19.) ERP-projektiin suunniteltua budjettia

joudutaankin usein päivittämään hankkeen edetessä. Järjestelmän valinnan jälkeen voidaan määrittää ERP-projektin vaiheet ja hankkeeseen osallistuvien henkilöiden vastuut ja työtehtävät. (Vilpola & Kouri 2006, 11.)

### 2.3 Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton riskit

Kaikkiin kolmeen ERP-hankkeen vaiheeseen liittyy riskejä, jotka voivat aiheuttaa hankkeen epäonnistumisen. Toiminnanohjausjärjestelmän hankkimiseen liittyvät uhat ja tavoitellun lopputuloksen toteutumiseen liittyvät riskit on syytä kartoittaa ja listata riskianalyysiin. Kartoituksessa arvioidaan riskien toteutumisen todennäköisyyttä, vaikutusta ja toimenpiteitä, joilla riskejä voidaan ehkäistä. Tietojärjestelmien hankintaan liittyvät riskit voidaan jakaa liiketoimintaan, tekniikkaan, hankkeen hallintaan ja lopputulokseen kuuluviin riskeihin. (Forselius 2013, 64.)

Liiketoiminnan tarpeiden muuttuminen tai tarpeiden tuntemattomuus aiheuttavat liiketoimintaan lukeutuvia riskitekijöitä tietojärjestelmän hankinnassa. Tekniikkaan liittyviä riskejä ovat muun muassa kapasiteettiin, laitteiden ja koneiden räätälöinnin aiheuttamat mitoitusvirheet sekä yhteistyökumppanin vakavaraisuuteen ja resursseihin liittyvät riskit. Järjestelmän käyttöönotossa käytettävät epäasianmukaiset tekniikat ja hankkeen riittämätön vaiheistaminen ovat hankkeen hallintaan kuuluvia riskitekijöitä. ERP-järjestelmähanke ei saisi koostua useasta yhtäaikaisesta vaiheesta ja vastuiden jakamiseen tulisi kiinnittää huomiota. Myös tarvittavan tuen ja ohjeistuksen saaminen ehkäisee monien riskien syntymistä. (Forselius 2013, 64–65.)

Investoinnin lopputulokseen liittyvät riskit havaitaan usein vasta järjestelmän hankintaprojektin loppuvaiheessa. Valittu järjestelmä saattaa olla asiakkaan tai järjestelmän hankkijan toimintaan soveltumaton tai liian vaikea käyttää. Järjestelmän valintaa ja soveltuvuutta, hintatasoa, aikataulua ja muita lopputulokseen liittyviä riskejä on syytä pohtia jo järjestelmän hankinnan alkuvaiheessa, sillä usein ERP-projekti epäonnistuu juuri näiltä osin. ERP-projektien epäonnistumista on kartoitettu useissa tutkimuksissa



niin Suomessa kuin maailmanlaajuisestikin. Esimerkiksi Standish Group CHAOS -tutkimus osoittaa, että vain 34 % järjestelmähankkeista onnistuu aikataulun ja kustannusarvion mukaisesti ja jopa 51 % epäonnistuu näiltä osin. Loput 15 % järjestelmähankkeista keskeytetään. Hyvät toimintaedellytykset kuten motivoituneet työntekijät, realistiset tavoitteet ja riittävän hyvä ohjelmistoymmärrys vähentävät riskiä järjestelmäprojektin epäonnistumiseen. Kaikilta riskitekijöiltä ei kuitenkaan välttämättä voi välttyä huolellisesta suunnittelusta ja hyvistä menestystekijöistä huolimatta. Riskien toteuduttua on riskianalyyssissä oltava toimenpiteitä niiden vaikutusten minimoiseksi. (Forselius 2013, 18–19, 64–65.)

### 3 PALKKAHALLINTO

Yrityksen laskentatoimen keskeinen osa on palkkahallinto, johon myös palkanlaskennan kokonaisuus kuuluu. Palkkahallinnossa huolehditaan työnantajan palkanmaksuun liittyvien velvollisuuksien hoitamisesta esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtaisten ansioiden laskennasta, maksamisesta ja palkkatietojen ilmoittamisesta. Lisäksi henkilötietojen ylläpitäminen sekä työntekijäkohtaisten palkka- ja työaikatietojen rekisteröinti kuuluvat palkkahallinnon perustehtäviin. Palkkahallintoon kuuluu usein myös henkilöstöhallintoon, kustannuslaskentaan ja tuotannon suunnitteluun liittyviä työtehtäviä. (Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2016, 71.)

Palkanlaskenta vaatii erityisosaamista ja täsmällisyyttä. Palkanlaskennassa tulee hallita erilaisten palkkalajien, lainsäädännön ja työehtosopimusten kokonaisuus. Lisäksi tulee huolehtia palkanlaskentatyön virheettömyydestä ja palkanmaksun oikea-aikaisuudesta. Nykyään palkanlaskenta, maksaminen ja viranomaistilitykset hoidetaan pääsääntöisesti sähköisesti, joten myös palkanlaskentajärjestelmään liittyvää osaamista vaaditaan. Palkanlaskentatyön vaativuuden lisäksi suuremmat yritykset, joissa on satoja työntekijöitä, ulkoistavat usein palkanlaskennan tilitoimistoille taloudellisista syistä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 90, 97.)

#### 3.1 Lakisäädökset

Työnteon alkaessa työntekijän ja työnantajan välille syntyy työsuhde. Työsuhteessa sekä työntekijään että työnantajaan kohdistuu tietyt oikeudet ja velvollisuudet, jotka määräytyvät lainsäädännön mukaan. Tärkeimpiä työsuhdetta koskevia työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja ovat työsopimus-, työaika- ja vuosilomalaki. Lakeihin kirjatulla säädöksillä pyritään muun muassa työntekijöiden oikeudenmukaiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Työntekijällä on kuitenkin myös velvollisuus tehdä työnantajan määräämiä työtehtäviä palkkaa tai muuta korvausta vastaan. Työsuhteeseen sisältyvien oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta huolehditaan palkkahal-

linnossa. (Kondelin, Laitinen & Peltomäki 2016, 70.) Yleisimmät työntekijän palkkaustavat ovat suorituspalkka sekä aikapalkka, joka käsittää tunti- ja kuukausipalkat. Suorituspalkkoja ovat urakka- ja palkkiopalkat. Lisäksi on olemassa myös muita palkkaustapoja ja niiden yhdistelmiä. Peruspalkan lisäksi palkka voi koostua erilaisista lisistä, kuten ylityölisistä ja erilaisista olosuhdelisistä. (Stenbacka & Söderström 2012, 21–22.)

Työsopimuslaissa on omat säädökset palkanmaksuun sekä palkanmaksu-aikaan liittyen. Lain mukaan palkka on maksettava palkanmaksukauden eli yleensä kuukauden viimeisenä päivänä jos työntekijä ja työnantaja eivät ole keskenään toisin sopineet. Palkka maksetaan pääsääntöisesti kerran kuukaudessa. Poikkeuksena on viikkoa lyhemmäksi ajaksi tehty työsopimus, jolloin työntekijälle on maksettava palkka kaksi kertaa kuukaudessa. Lisäksi suorituspalkkaa ansaitseville työntekijöille on omat säädökset palkanmaksukautta koskien. (Työsopimuslaki 55/2001, 13 §.) Palkka maksetaan erääntymispäivänä palkansaajan ilmoittamalle pankkitilille. Käteisenä palkka maksetaan työntekijälle vain pakottavasta syystä. Työntekijällä on oikeus saada laskelma, johon on ilmoitettu palkan suuruus ja sen määräytymisperusteet. (Työsopimuslaki 55/2001, 16 §.)

Työaikalaki sisältää määräykset työ- ja virkasuhteessa olevien työntekijöiden työajasta. Työajalla tarkoitetaan aikaa jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla ja suorittamaan annetut työtehtävät. (Työaikalaki 605/1996 1- 2 §.) Työaikalain mukaan säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä ja 40 tuntia viikossa, mutta työaika on useimmiten työsopimuskohtaisesti määritelty (Työaikalaki 605/1996 6§). Osa-aikaista työtä tekevän työntekijän työaika on alle 35 tuntia viikossa. Työaikalain mukaan työehtosopimuksella voidaan poiketa työaikalain mukaisista määräyksistä, mikäli työaikaa koskevat ehdot ovat työaikalain mukaisia säädöksiä paremmat tai säädösten kanssa yhtenevät. (Stenbacka & Söderström 2012, 111–112.)

Vuosilomalain (162/2005) 1§:n mukaan lakia sovelletaan työ- ja virkasuhteessa oleviin työntekijöihin. Vuosilomalaista ei voi poiketa työehtosopimuksella mikäli se heikentäisi työntekijälle lain mukaan kuuluvia etuja (Vuosilomalaki 162/2005 3 §). Vuosilomalain 15 §:n mukaan loma-ajan palkka on maksettava yli kuuden päivän pituiselta lomajaksolta ennen loman alkamista. Vuosilomaa kertyy työntekijälle niiltä täysiltä lomanmääräytymiskuukausilta, jolloin työntekijälle on kertynyt vähintään 14 työpäivää tai vaihtoehtoisesti vähintään 35 työssäolotuntia kuukautta kohti. (Vuosilomalaki 162/2005 6 §.) Lomakorvausta maksetaan niille työntekijöille, joille ei kerry vuosilomaa yhdeltäkään kuukaudelta. Lomakorvauksen suuruus on joko 9 % tai 11,5 % työssäoloajan ajalta maksetusta palkasta työsuhteen kestosta riippuen (Vuosilomalaki 162/2005 12 §.)

### 3.2 Työehtosopimus

Lainsäädännön lisäksi työsuhteeseen sovelletaan työehtoja koskevaa työehtosopimusta. Työehtosopimus sisältää säädökset työstä maksettavasta palkasta, työajoista, vuosilomaoikeuksista sekä muista palvelussuhteen ehdoista. Yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä sovelletaan työntajaliittoon kuulumattomien työnantajan alaisiin. Suurin osa työnantajista kuuluu kuitenkin työnantajille tarkoitettuun järjestöön, joka on solminut normaalisitovan työehtosopimuksen työntekijäjärjestön kanssa. Normaalisitovia työehtosopimuksia noudatetaan kaikkiin työehtosoveltumisalan piiriin kuuluviin työntekijöihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)

#### **Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus**

Kuntien ja kuntayhtymien kuukausipalkkaisiin työntekijöihin sovelletaan pääsääntöisesti Kunnallista virka- ja työehtosopimusta (KVTES). Opetusalalla työskenteleviin sovelletaan kuitenkin erillistä opetusalan virka- ja työehtosopimusta (OVTES). Lisäksi erillistä työehtosopimusta sovelletaan kunnalliseen tekniseen henkilöstöön (TS) ja lääkäreihin (LS). Kunta-alaa koskeva sopimusjärjestelmä sallii kuntien ja kuntayhtymien paikallisen sopimisen muun muassa palkoista valtakunnallisesta sopimuksesta poiketen. (Kuntatyönantajat 2015.)

KVTES sisältää määräykset kunnalla tai kuntayhtymässä työskentelevien työntekijöiden työsuhdetta, palkkaa, työaikaa ja vuosilomaoikeuksia koskien. Työehtosopimuksessa on joitakin poikkeuksia lakisäännöksiin. Esimerkiksi säännöllinen, täysi työaika on KVTES:n mukaan enintään 38 tuntia ja 15 minuuttia viikossa. Lisäksi kuntien tai kuntayhtymien palveluksessa työskentelevien vuosilomaoikeudet on ilmoitettu tarkasti työehtosopimuksessa. Vuosilomaoikeudet määräytyvät lomanmääräytymiskausien, palvelusajan ja palvelussuhteen pituuden mukaan. (KVTES 2014, 53, 84.)

KVTES:n palkkausjärjestelmän tavoitteena on tarjota kilpailukykyiset palkat kunta-alalla työskenteleville. Työehtosopimuksen mukainen palkkajärjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Lisäksi sopimuksessa on säädökset tulospalkkioiden, kertaluontoisten palkkioiden sekä luottamusmiehille tarkoitettujen palkkioiden ja korvausten maksamisesta. Myös matkakustannusten korvaukset määräytyvät työehtosopimuksen mukaan. Työehtosopimuksen liiteosa sisältää palkkaryhmittäin määritellyt vähimmäispalkat. Työsuhteen alkamiseen ja päättymiseen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet määräytyvät pääosin työsopimuslain mukaisesti. (KVTES 2014, 22, 126, 141.)

KVTES sisältää säädökset sairauspoissaoloista, perhevapaista sekä muista virka- ja työvapaista. Lisäksi työehtosopimuksessa on edellytykset sairausajan palkanmaksua koskien. Sairauslomalle jääneellä työntekijällä on oikeus saada kalenterivuoden aikana varsinaista palkkaa 60 päivän ajalta ja tämän jälkeen kaksi kolmasosaa varsinaisesta palkastaan enintään 120 päivän pituisen sairausloman ajalta. Oikeus sairausloman sekä äitiys- ja isyysvapaanaikana maksettavaan palkkaan edellyttää, että työsuhde on jatkunut vähintään kaksi kuukautta ennen sairausloman alkua. Sairauslomalle jääneellä työntekijällä on kuitenkin oikeus saada varsinaista palkkaa 14 päivän ajalta, mikäli työsuhde ei ole kestänyt vaadittua aikaa. Äitiysvapaan ajalta työntekijälle maksetaan varsinaista palkkaa ensimmäiset 72 arkipäivää tietyin edellytyksin. Opinto- ja vanhempainvapaat

sen sijaan ovat kokonaan palkattomia. Työkyvyttömyyden johtuessa työtäpaturmasta työntekijällä on oikeus saada varsinaista palkkaa enintään 120 päivän ajalta ja sen jälkeen myöskin 120 päivän ajalta kaksi kolmasosaa varsinaisesta palkastaan huolimatta työsuhteen kestosta. Kunnalla tai kuntayhtymällä on lisäksi oikeus saada sairaus-, äitiys-, tai isyysloman ajalta maksettua palkkaa vastaava päiväraha korvaus. (KVTES 2014, 108–125.)

### 3.3 Palkkakirjanpito

Palkkakirjanpidolla tarkoitetaan palkka- ja palkkiokohtaista erittelyä työnantajan maksamista suorituksista työntekijöille. Palkanlaskennassa tulee huomioida työ-, kirjanpito- ja verolainsäädännön sekä työehtosopimusten säädösten lisäksi viranomaisten tilastotarpeeseen sekä työsuojeluun ja sosiaaliturvaan liittyvät tehtävät. Lisäksi ennakkoperintälaki sisältää palkkakirjanpitoa koskevia vaatimuksia. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu palkkakirjanpitoaineiston laadinta ja säilyttäminen. Palkanlaskennassa tuotettavaa varsinaista kirjanpitoaineistoa ovat:

- Palkkaluettelot ja palkkasuoritusten yhdistelmät
- Tapahtumaerittelyt, joissa on ilmoitettu maksetut palkat henkilöittäin, palkkalajeittain ja tileittäin
- Palkkakortit ja ansioerittelyt
- Kausiveroilmoitukset ja vuosi-ilmoitukset

Palkkaluettelot sisältävät työnantajan yhtenä palkanmaksuajankohtana maksetut palkat ja muut ennakonpidätyksen alaiset suoritukset palkansaajakohtaisesti (Tomperi 2013, 92). Palkkasuoritusten yhdistelmä on palkkaluetteloiden ja muiden palkkasuoritusten yhdistelmä, josta käy ilmi kausiveroilmoitukseen merkittävät tiedot. Palkkakortti puolestaan tarkoittaa lueteloa työnantajan maksamista palkoista, ennakonpidätyksen alaisista suorituksista ja ennakonpidätyksistä samalle palkansaajalle kalenterivuoden aikana. (Kirjanpitolautakunta 2016.)

Työnantajat huolehtivat palkkakirjanpitoon kuuluvien verojen ja muiden lakisääteisten maksujen tilittämisestä. Lakisääteisiä maksuja ovat sosiaaliturva-, työeläke-, työttömyysvakuutus-, tapaturmavakuutus- ja ryhmähenkivakuutusmaksut. 18–67-vuotiaat työntekijät maksavat nettopalkastaan veroa ennakonpidätyksenä sekä osan työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksuista. Ammattiyhdistykseen liittyneet työntekijät maksavat myös työmarkkinajärjestön perimän jäsenmaksun. (Tomperi 2013 88, 92.)

### 3.4 Palkanlaskentajärjestelmät

Manuaalinen palkanlaskenta altistaa usein virheille ja vie paljon aikaa varsinkin jos palkansaajia on enemmän kuin kymmenen. Palkanlaskentaohjelman tarpeellisuutta voi työntekijöiden määrän lisäksi arvioida vaihtuvien tapahtumien lukumäärällä ja erilaisten rapottien tarpeella. Palkanlaskentajärjestelmätoimittajilla on nykyään tarjolla useita palkanlaskennan ratkaisuja erikokoisille yrityksille. Lisäksi palkanlaskentaohjelmissa on otettu huomioon erilaisten yritysten tarpeet ja vaatimukset sekä pyritty tekemään järjestelmistä mahdollisimman helppokäyttöisiä. Hyvin toimiva järjestelmä helpottaa palkanlaskentatyötä ja tarjoaa luotettavan tiedonlähteen palkanlaskijalle. (Visma 2016.)

Palkanlaskentaohjelman käyttöönottoon liittyvistä riskeistä, kustannuksista ja yrityksen toimintaan kohdistuvista muutoksista huolimatta pidemmällä aikavälillä palkanlaskentaohjelma tuo monia etuja yrityksen palkanlaskentaan. Palkanlaskennassa esiintyvien virheiden määrä todennäköisesti vähenee ja palkanlaskennan prosessit tehostuvat palkanlaskentaohjelman käyttöönoton seurauksena. Lisäksi erilaiset raportit kuten viranomaisilmoitukset, palkkatodistukset ja yritysjohtoon raportit saadaan muodostettua nopeammin palkanlaskentaohjelmalla. Tietoturvallisuuden voidaan katsoa paranevan kun kaikki tieto voidaan pitää yhdessä järjestelmässä käyttäjätunnusten ja salasanojen takana. Palkanlaskijan ei myöskään tarvitse muistaa jokaista laskukaavaa kun järjestelmä laskee palkat automaattisesti. Automatisaatio helpottaa myös palkanlaskijan sijaisia työtehtävien hallinnassa. (Visma 2016.)

#### 4 CASE: CALPRO OY

Calpro Oy on vuonna 2013 toimintansa aloittanut päijäthämäläinen talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus. Calpro Oy:n toiminta alkoi Lahden talouspalveluiden ja Päijät-Tili Oy:n fuusioituessa. Yhtiö tarjoaa omistajilleen eli kunnille, kuntayhtymille ja muille yhteisöille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita. Kirjanpidon ja palkanlaskennan kokonaisvaltaisten palveluiden lisäksi yhtiön palvelutarjontaan kuuluu osto- ja myyntilaskujen sekä osto- ja myyntireskontran hoitoa, palkkionmaksu- ja perintäpalveluita, matkakululaskujen hallintapalveluita sekä perusneuvontaa jokaiselta osalta-alueelta. Lisäksi yhtiö järjestää toimintaansa tukevia koulutus- ja konsultointipalveluita. Calpro Oy työllistää keskimäärin 100 taloushallinnon ammattilaista. Liikevaihtoa yhtiölle kertyi vuonna 2015 noin 7,5 milj. euroa. (Calpro Oy 2016b.)

Yhtiön pääasiallisena toiminnan tavoitteena ei ole tuottaa voittoa, vaan tuottaa edullisia ja kustannustehokkaita palveluita osakkeenomistajille. Lisäksi se täyttää sidosyksikölle asetetut kriteerit, jolloin omistajana tai hankintayksiköinä toimivat kunnat ja yhteisöt voivat hankkia yhtiön palveluita ilman kilpailuttamisvelvoitetta. Calpro Oy on voittoa tavoittelematon in-house-periaatteella toimiva osakeyhtiö. In-house-periaate tarkoittaa sitä, että liikevaihdosta noin 90 % pitää tulla omistajilta ja muiden kuin osakkaiden osuus voi siis olla 10 %. (Sarén 2013.)

Yhtiön omistajina toimivat Lahden kaupunki ja kuusi muuta Päijät-Hämeen kaupunkia ja kuntaa sekä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä (PHSOTEY), Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kuntayhtymä (PHKK) ja Päijät-Hämeen liitto. Palvelukeskuksen suurimman asiakasryhmän muodostavat Päijät-Hämeen kaupunkien ja kuntien palveluksessa työskentelevät. Pelkästään Lahden kaupungilla työskentelee keskimäärin 5 700 työntekijää. Yhtiö tarjoaa palveluita kuitenkin myös yrityksiin, jotka eivät ole vielä osakkaita yhtiössä. Calpro Oy:n asiakkaana olevia yhteisöjä ovat muun muassa Työterveys Wellamo Oy ja Lamk Oy. (Calpro Oy 2016a.)



#### 4.1 Palkanlaskennan työtehtävät

Calpro Oy:n palkanlaskennassa työskentelee 41 palveluasiantuntijaa, 4 palveluvastaavaa sekä palvelujohtaja. Calpro Oy:n palkanlaskentapalveluihin kuuluvat palkanlaskenta ja maksatus, viranomaistilitykset, raportointi sekä Kela- ja tapaturmakorvausten hakeminen ja päätösten käsittely työnantajan puolesta. Palkanlaskennan työtehtäviin kuuluvat myös luottamushenkilöpalkkioiden ja muiden esimerkiksi konsultti-, asiantuntija- ja esiintymispalkkioiden maksu. Lisäksi palkanlaskennassa annetaan perusneuvontaa asiakkaille kunnallista virka- ja työehtosopimusta sekä palkka-asioita esimerkiksi palkan muodostumista ja maksamista koskien. Calpro Oy:ssä tehdään vuosittain lähes 280 000 palkkalaskelmaa. (Calpro Oy 2016c.)

Kohdeyrityksen palkanlaskentaosastolla on käytössä Aditro Oy:n Personec F -palkanlaskentajärjestelmä. Ohjelmistotuottaja Aditro Oy:llä ratkaisuja yritysten henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseihin. Ohjelmistot voidaan hankkia asennettuina yrityksen toimipaikalle tai pilvipalveluratkaisuna. Henkilöstö- ja taloushallinto on mahdollista myös ulkoistaa kokonaan Aditro Oy:lle. (Aditro Oy 2016a.) Calpro Oy on valinnut Personec F -palkanlaskentaohjelman ohjelmistojen kilpailutuksen perusteella. Lisäksi Lahden kaupungilla oli palkanlaskentajärjestelmää valitessa käytössä Personec-henkilöstöhallinnon järjestelmä, mikä vaikutti päätökseen. Personec F on kehitetty vastaamaan nimenomaan kuntayhtymien sekä muiden kunnallisten organisaatioiden tarpeita (Aditro Oy 2016b). Personec F -ohjelman hyvinä puolia ovat monipuolinen palveluaika- ja vuosilomalaskenta, mahdollisuus takautuvaan laskentaan ja kirjauksiin, lomaketallennus tapahtumien syötössä, mahdollisuudet monipuolisten liittymien ja raporttien muodostamiseen ja ohjelman päivittyminen lähes kuukauden välein (Sillanpää 2015). Personec F -ohjelmalla hoidetaan Lahden kaupungin, PHSOTEY:n Pelastuslaitoksen, Työterveys Wellamon, Valma Oy:n työntekijöiden palkkojen laskenta ja maksu.

## 4.2 SAP HR -järjestelmän käyttöönotto

Lahden kaupunki otti jo vuoden 2013 alussa käyttöön SAP-taloudenohjausjärjestelmän. Päivitys entisestä järjestelmästä uuteen oli tehtävä, koska aiemmin käytössä olleen Aditro Oy:n Personec-ohjelmiston käyttö tuki loppui. Järjestelmän kehittämistä jatkettiin myös henkilöstöpuolelle ja lopulta marraskuussa 2015 järjestelmä korvasi kokonaan aiemmat Personec ESS ja HR -ohjelmistot. SAP HR -järjestelmän toimitti kuntatoimijoiden omistama Kuntien Tiera Oy, jossa Lahti on yhtenä osakkaana. Käyttöönottovaiheen jälkeen SAP HR -järjestelmästä tehtiin lopulta Lahden kaupungin henkilöstötiedon pääjärjestelmä, joka sisältää henkilöstön perustietojen lisäksi tiedot palvelusuhteista, ajanhallinnasta, organisaatiosta sekä henkilöstöraportoinnista (Lahden kaupunki 2016.) Lahden kaupungin yksiköiden esimiehet vastaavat esimerkiksi työsopimusten ja työntekijöiden poissaolojaksojen kirjaamisesta sekä hyväksymisestä SAP HR -järjestelmään, josta tiedot siirtyvät Calpro Oy:n käyttämään Personec F -palkkaohjelmaan.

### 4.2.1 SAP HR -järjestelmän käyttöönoton haasteet

Henkilöstöhallintajärjestelmän muutos toteutettiin Lahden kaupungin toimesta aiemman järjestelmän käyttötuen loppuessa. SAP-ohjelmistotoimittajaan päädyttiin, koska haluttiin yhtenäistää henkilöstöhallinto Lahden kaupungilla jo aiemmin käytössä olevan SAP-taloudenohjausjärjestelmän kanssa. Tavoitteena oli, että tiedot tarvitsisi jatkossa syöttää järjestelmään vain kerran. Prosessin toteuttamiseen oli tarkoitus saada ammattitaitoiset henkilöt ja kustannussäästöjä tavoiteltiin resurssien kohdentamiselle ja tehokkaammalla hyödyntämisellä. (Lahden kaupunki 2016.)

SAP HR -järjestelmän käyttöönotto ei ollut ongelmaton, sillä ohjelmiston käyttö vaati paljon räätälöintiä ja perusyksiköiden esimiehille uudet toimitavat toivat uusia järjestelmän käyttöön liittyviä tehtäviä. Lisäksi vuoden 2014 lopussa syntyi epävarmuus toimialojen sitoutumiskyvystä käyttöönot-

toprojektissa, minkä vuoksi hanke lopulta seisautettiin viideksi kuukau-  
deksi. Viimein 17.11.2015 järjestelmä otettiin käyttöön yli kahden vuoden  
mittaisen käyttöönottoprojektin jälkeen. SAP HR -hankkeen kustannukset  
Lahden kaupungille olivat noin 2,3 miljoonaa euroa, joista investointikus-  
tannuksia oli noin 1,4 miljoonaa, käyttötalouden kustannuksia 0,4 miljo-  
onaa ja suunnittelutyötä noin 0,5 miljoonaa. (Lahden kaupunki 2016.)

ERP-järjestelmää käsittelevässä teorialuvussa 2.3 käsitellyistä riskeistä  
kohdeyrityksen kohdalla toteutui järjestelmän hankintaprojektiin sekä han-  
kinnan hallintaan liittyviä riskejä. Järjestelmän uudistusta oltiin toteutta-  
massa alusta asti liian vähäisellä määrällä ammattikäyttäjiä, joiden vas-  
tuulle jäi palkkaustietojen tarkistaminen uuden järjestelmän osalta. Epäon-  
nistuneen vastuiden jakautumisen lisäksi järjestelmässä havaittiin teknisiä  
ongelmia, joiden takia palkanmaksu viivästyi etenkin uusien työntekijöiden  
osalta. Myöhästyneitä palkkoja jouduttiin maksamaan manuaalisesti ja esi-  
miehille siirtämään aikaisemmin ammatillisille kuuluvia tehtäviä, mikä ai-  
heutti kritiikkiä järjestelmäuudistusta kohtaan. Uudistuksen lopputulos ei  
myöskään vastannut alun perin suunniteltua, sillä uuden järjestelmän käyt-  
töönotto viivästyi lähes vuodella alkuperäisestä aikataulusta. Viivästymisen  
lisäksi Lahden kaupunkia varten tehdyt ohjelmiston räätälöintityöt nostivat  
lopulta investointikustannukset kaksinkertaisiksi alun perin suunnitelluista.  
Lisäksi vuotuiset käyttökustannukset nousivat seitsenkertaisiksi edelliseen  
järjestelmään verrattuna. (Uusikallio 2016.)

#### 4.2.2 SAP HR -järjestelmän näkymät ja toiminnot

SAP HR -järjestelmää käyttävät Lahden kaupungin noin 5 700 työntekijän  
lisäksi Lahden kaupungin puolelta järjestelmän ammattikäyttäjät sekä Cal-  
pro Oy:ssä työskentelevät järjestelmäasiantuntijat. SAP HR -järjestel-  
mässä on toiminnot työvoiman hallintaan, poissaolojen jaksottamiseen ja  
työsopimusten tekemiseen sähköisesti. Lahden kaupungin palveluksessa  
työskentelevien työntekijöiden työsopimusten laatimisesta ja poissaolojen  
hyväksymisestä vastaavat perusyksiköiden esimiehet. Esimiehet saavat tu-  
kea ja apua ongelmatilanteissa ensisijaisesti toimialojen ammattikäyttäjiltä.

Lisäksi esimiehille järjestetään koulutustilaisuuksia, joissa esimiehiä autetaan SAP HR -järjestelmään liittyvissä kysymyksissä ja ongelmatilanteiden ratkaisussa.

SAP HR -järjestelmässä on erikseen roolit esimiehelle ja työntekijälle. Työntekijöillä on käytössä SAP HR -järjestelmän itsepalveluosio, jota pääsevät käyttämään kaikki Lahden kaupungin noin 5 700 työntekijää. Työntekijöillä on mahdollisuus päästä kirjaamaan työajan keskeytystietoina lyhyet sairauspoissaolo- ja vuosilomajaksot sekä työ- ja virkavapaat ja muut poissaolot järjestelmään, josta ne siirtyvät esimiehen sähköiselle tehtävälistalle. Äitiys-, vanhempain- ja isyysvapaahakemukset palkansaajat voivat myös tehdä SAP HR -järjestelmän itsepalveluosiossa. Esimiehen tehtävänä on aina hyväksyä henkilöstön tekemät anomukset ja poissaolot, jotta ne siirtyvät palkkaohjelmaan. Esimerkiksi sopimattoman ajankohdan takia esimiehen hylkäämät loma-anomukset tai virheellisesti ilmoitetut sairauspoissaolot poistuvat järjestelmästä, jolloin työntekijän tai esimiehen on tehtävä uusi anomus toiseen ajankohtaan tai korjattava virheelliset tiedot. Työntekijä voi ilmoittaa myös irtisanoutumisestaan itsepalveluosiossa ja esimiehen hyväksyttyä ilmoituksen tieto siirtyy palkanlaskentajärjestelmään. (Lahden kaupunki 2016.)

Esimiehillä ja ammattikäyttäjillä on käytössään portaalinäkymä SAP HR -järjestelmässä. Kohdeyrityksessä työskentelevät järjestelmäasiantuntijat käyttävät sen sijaan järjestelmän taustanäkymää. Järjestelmäasiantuntijoiden tärkeimpiä työtehtäviä ovat poissaolojen sekä vuosilomaoikeus- ja palvelussuhdetietojen korjaaminen ja päivittäminen ammattikäyttäjien tai palkanlaskijoiden havaitsemisen virheiden perusteella. Järjestelmäasiantuntijat ovat ongelmatilanteissa yhteydessä Kuntien Tieraan. Järjestelmässä havaitusta virheestä lähetetään Tieraan tiketti, johon kootaan lyhyesti ongelmatilanteen taustatiedot. Esimerkiksi virheellisen palvelussuhteen poistamisesta portaalinäkymästä vastaavat Tieran tietohallinnon asiantuntijat. SAP HR -järjestelmään tallennetut tiedot siirtyvät liittymän kautta noin 10 minuutin viiveellä palkanlaskentajärjestelmään, josta varsinainen palkanmaksu tapahtuu.

#### 4.3 Palkanlaskennan vaiheet

Perusyksikön esimies tekee työntekijälle työsopimuksen tai viranhoitomääräyksen KVTES:n säädöksiä noudattaen sähköiselle lomakkeelle ja huolehtii lisäksi sopimuksen arkistoinnista. Esimies syöttää SAP HR -järjestelmään jokaisesta työntekijästä tarvittavat perustiedot yhteydenottoa ja palkanmaksua varten. Tiedot siirtyvät palkanlaskentaohjelmaan, josta jokaisesta työntekijästä on saatavilla esimerkiksi nimi- ja pankkiyhteystiedot, osoitetiedot sekä työsuhdetiedot Lahden kaupungin palveluksen osalta. Calpro Oy:ssä palkansaajien verotusta koskevat tiedot tallennetaan manuaalisesti palkkaohjelmaan siinä tapauksessa, jos tiedot eivät ole siirtyneet palkkaohjelmaan suoraan Verohallinnolta tai verotietoihin tulee muutoksia. Työntekijöiden henkilökohtaisista palkkatiedoista palkkaohjelmassa on tiedot esimerkiksi palkkaustavasta, henkilökohtaisista lisistä ja luontoiseduista. Lisäksi työntekijän vuosilomaan oikeuttava palvelusaika, lom saldo sekä esimiehen hyväksymät lomajaksot ovat näkyvissä palkkaohjelmassa. Calpro Oy:ssä esimiehen työsopimukseen tallentamat tiedot tarkistetaan ennen palkanmaksua ja tarvittaessa tehdään korjauksia virheellisiin kohtiin, joista ilmoitetaan myös esimiehelle.

Palkka-aineisto, joka koostuu työsopimuksessa sovituista palkkaa ja työaika koskevista ehdoista tulee toimittaa palkanlaskentaan joko sähköisesti tai manuaalisesti sovitun aikataulun mukaisesti. Työaikakorvaukset iltä-, yö-, viikonloppu- ja ylitöistä toimitetaan ensisijaisesti sähköisesti, jonka jälkeen ne viedään Calpro Oy:n palkanlaskennassa palkkajärjestelmään. Palkanlaskennassa huolehditaan myös palkansaajalta palkasta perittävistä liिकासuorituksista ja ulosotoista lakisäädösten mukaisesti sekä erikseen sovittaessa myös erilaisten palkanlisien esimerkiksi työkokemus- tai ammattialallisten laskennasta. Lisäksi palkanlaskennassa palkkajärjestelmään kirjataan luontoiseduista ateria- ja autopaikkamaksut sekä erilaisista korvauksista työasujen pesukorvaukset, kustannuskorvaukset ja luottamushenkilöiden ansionmenetykskorvaukset. (Sillanpää 2014.)

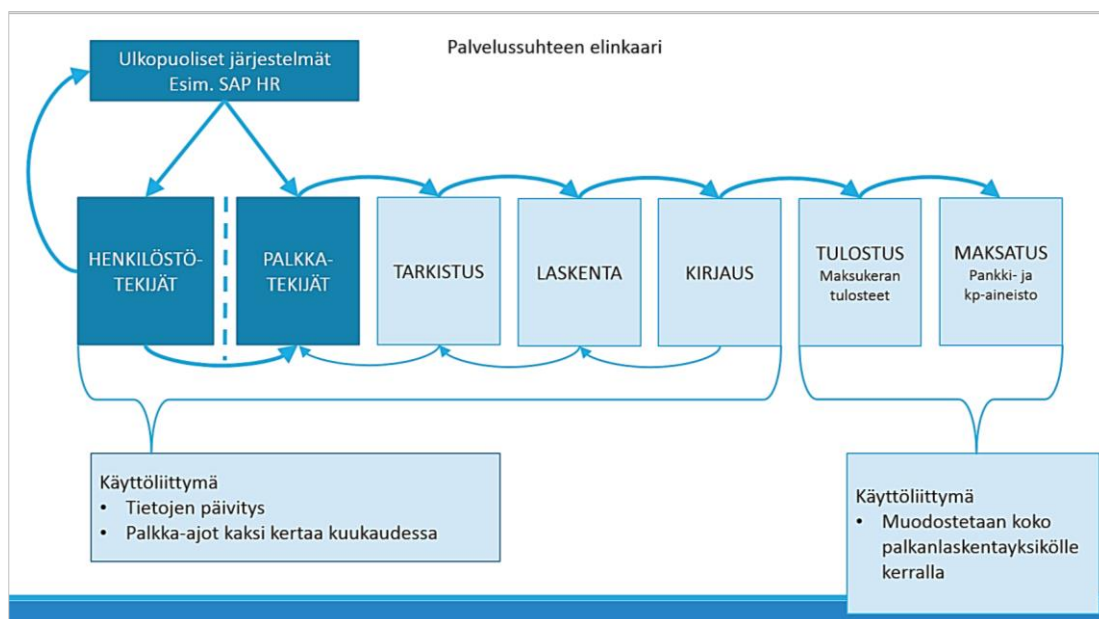
Esimiehellä on velvollisuus ilmoittaa työ sopimuksessa ilmoitetun tehtäväkohtaisen palkan ja palkan osien muutoksista palkanlaskentaan, lukuun ottamatta työehtosopimuksessa sovittuja yleisiä muutoksia ja korotuksia. Lisäksi esimiehen on viipymättä ilmoitettava työntekijän työajan tai työaika järjestelmän muutoksista. Myös työntekijän siirroista eri yksiköihin on ilmoitettava jos palkansaajan palkanmaksua koskevat tiedot muuttuvat. Viranhaltijan päätöksellä ilmoitetaan palkansaajan nimikkeessä tapahtuneista muutoksista. Lisäksi kaupungin organisaation uudelleen järjestelyistä tai muista muutoksista on hyvä ilmoittaa, jotta palkanlaskennassa tiedot pysyvät ajantasaisina. (Sillanpää 2014.)

### **Palkanmaksatus ja tilitykset**

Kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvaa palkanmaksatusta varten palkkajärjestelmään tehdään kaksi palkka-ajoa, joista ensimmäinen on palkka-aineiston tarkastusta ja toinen, lopullinen ajo palkanmaksatusta varten. Palvelussuhteen elinkaari, aina tietojen siirtymisestä SAP HR -järjestelmästä palkkaohjelmassa tapahtuvaan palkanmaksatukseen asti, on esitetty kuviossa 3. Lahden kaupungin vakituisten työntekijöiden palkat maksetaan pääsääntöisesti kuukauden 15. päivä ja määräaikaisten työntekijöiden palkka kuukauden viimeinen päivä. Lopullisessa ajossa syntyy palkkatiedot niin kirjanpitoa kuin maksatustakin varten sekä palkansaajalle palkkalaskelma sähköisesti verkkopankkiin tai postitse toimitettuna.

Palkanlaskennassa tuotetaan sovitut perusraportit asiakkaille sekä asiakkaan pyynnöstä erityiset raportit aikaveloituksella. Esimerkiksi maksamatta jäänyt palkka tai palkan osa maksetaan palkansaajalle maksumääräyslomakkeella ja liikaa maksettu palkka peritään palkanpalautuslomakkeella palkansaajalta. Palkanlaskennassa tehdään palkansaajan pyynnöstä viranomaistarkoitukseen tarvittavat palkka- ja palvelutodistukset. Sekä väliaikaiset että palvelussuhteen päättyessä saatavat työtodistukset tulee kuitenkin pyytää aina esimieheltä. Palvelussuhteen päättyessä palkansaajalle maksetaan lopputili ja palvelussuhde päätetään palkanlaskentaohjelmassa. Eläkelaitoksille tiedotetaan eläkkeelle siirtyvien henkilöiden palvelussuhteen päättymisestä. Palkanlaskennassa tuotetaan myös tarvittava

palkkakirjanpitoaineisto, jota on käsitelty tarkemmin palkanlaskennan teorialuvussa 3.3. Calpro Oy:n kokonaisvaltaiseen palkkapalveluun sisältyy palkanlaskenta ja maksatus viranomaistilityksineen. Tilityksiä tehdään muun muassa verohallinnolle, eläkevakuutusyhtiöille, ammattijärjestöille, puolueiden paikallisjärjestöille sekä ulosottoviranomaiselle. Ajoittain lakisääteiset tilastot lähetään myös Tilastokeskukseen. (Sillanpää 2014.)



KUVIO 3. Työntekijän palvelussuhteen elinkaari (Sillanpää 2015)

Palkanlaskennassa huolehditaan työnantajan osuudesta Kansaneläkelaitoksen korvausten hakemisesta ja kirjaamisesta. (Calpro Oy 2016c.) Korvaushakemuksia varten esimiehen on hyväksyttävä työntekijän SAP HR -järjestelmän itsepalveluosiossa ilmoittamat poissaolot tai vaihtoehtoisesti itse vietävä poissaolojakso SAP HR -järjestelmään työntekijän puolesta. Pidempiin yli 6 kalenteripäivää kestäviin sairauspoissaoloihin vaaditaan aina lääkärintodistus ja 4–6 päiväkin mittaisiin terveyden-, sairaanhoitajan tai fysioterapeutin todistus. Päivärahakäsittelyyn liittyvät todistukset tulee lähettää viipymättä palkanlaskentaan. Työntekijän poissaolon palkallisuudesta päättää työnantaja kunnallisen työehtosopimuksen määräyksiä noudattaen. KVTES:n säädöksiä poissaolon palkallisuudesta on käsitelty tarkemmin palkanlaskennan teorialuvussa 3.2. Palkanlaskennassa haetaan

Kelalta ja tapaturmavakuutusyhtiöltä työnantajalle maksettavat päivärahaosuudet sairauslomasta tai työtapaturmasta johtuvan palkallisen poissaolon perusteella. Kelalta ja vakuutusyhtiöltä tulevat päätökset käsitellään myös palkanlaskennassa ja myönnettyt korvaukset kirjataan palkanlaskentajärjestelmään. Palkanlaskennassa huolehditaan todistusten ja päätösten kuten myös muun aineiston arkistoinnista ja hävittämisestä. (Sillanpää 2014.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita selvitettiin Calpro Oy:n palkanlaskijoille sähköisesti lähetetyn kyselyn ja järjestelmäasiantuntijoille järjestetyn haastattelujen avulla. Kysely- ja haastattelulomake ovat tämän opinnäytetyön liitteenä, ks. liitteet 1 ja 2. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, mutta tutkimus sai myös kvantitatiivisia piirteitä puolistrukturoidun kyselylomakkeen ansiosta. Kyselylomake sisälsi kuitenkin pääosin avoimia kysymyksiä ja se lähetettiin sähköisessä muodossa niille 25:lle toimeksiantajayrityksen palkanlaskijalle, jotka vastaavat Lahden kaupungin työntekijöiden palkkojen maksusta.

Kyselylomakkeella oli tarkoitus saada selville ongelmatilanteet, joita kohdeyrityksen palkanlaskijat ovat havainneet SAP HR -järjestelmän kanssa. Ensimmäisenä kyselyssä kysyttiin SAP HR -järjestelmän käyttöönoton vaikutusta palkanlaskijoiden työtehtävien määrään. Vastausvaihtoehdot olivat työmäärän lisääntyminen, vähentyminen ja työmäärän pysyminen ennallaan SAP HR -järjestelmän käyttöönoton vaikutuksena. Lisäksi avoimena vastauksena pyydettiin tarkennusta työtehtävien määrän muutokseen vaikuttaneisiin tekijöihin. Kysymyksellä haluttiin selvittää miten SAP HR -järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut palveluasiantuntijoiden työtehtävien määrään, mitkä työtehtävät ovat mahdollisesti lisääntyneet ja onko järjestelmän käyttöönotto tuonut mukanaan uusia työtehtäviä.

Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin monivalintakysymyksellä kuinka paljon haasteita palveluasiantuntijat ovat kokeneet SAP HR -järjestelmän käyttäjien eli esimiesten, ammattikäyttäjien ja järjestelmäasiantuntijoiden kanssa. Vastauksessa pyydettiin arvioimaan SAP HR -järjestelmän käyttäjien kanssa koettuja haasteita, väliltä ei lainkaan ja jatkuvasti. Vastausvaihtoehtojen selkeyttämiseksi ja arvioinnin helpottamiseksi kohtiin harvoin, jonkin verran ja paljon lisättiin aikamääreet kuukausittain, viikoittain ja lähes päivittäin. Lisäksi tähänkin kysymykseen oli liitetty tarkentava kysymys koskien järjestelmän käyttäjien kanssa koettuja haasteita.

Kolmannella, kokonaan avoimella kysymyksellä haluttiin kartoittaa ongelmatilanteita SAP HR -järjestelmän toimivuudessa palkanlaskentaohjelman kanssa. Calpro Oy:n palkanlaskennassa työskennellessäni olin jo havainnut joitain haasteita ohjelmien yhteensopivuudessa, joten kysymyksen tarkoitus oli tuoda esiin muiden palveluasiantuntijoiden havaitsemia ongelmatilanteita. Seuraavan strukturoidun kysymyksen tarkoitus oli saada selville kuinka paljon SAP HR -järjestelmä aiheuttaa kaiken kaikkiaan ongelmia palveluasiantuntijoille. Vastausvaihtoehtoina tässä kysymyksessä olivat päivittäin, viikoittain ja kuukausittain tai harvemmin. Kysymyksellä haluttiin selvittää ovatko SAP HR -järjestelmästä aiheutuvat ongelmatilanteet osa palveluasiantuntijoiden päivittäistä työskentelyä vai aiheuttaako järjestelmä ongelmatilanteita vain satunnaisesti. Lisäksi kyselyssä kysyttiin pikaista korjausta vaativia ongelmatilanteita avoimella kysymyksellä, jotta saataisiin selville mitkä ongelmatilanteet tulisi korjata ensisijaisesti.

Palveluasiantuntijoiden ongelmatilanteissa saamaa tukea ja apua pyrittiin selvittämään monivalintakysymyksellä, jossa vastausvaihtoehdoiksi valikoituivat tärkeimmiksi katsotut yhteyshenkilöt SAP HR -järjestelmään ja palkanlaskentaan liittyen. Lisäksi vastaajalla oli mahdollisuus vastata avoimesti, mikäli apua ongelmatilanteessa oli saatu joltain muulta kuin vastausvaihtoehdoissa olevalta henkilöltä. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää kehen palveluasiantuntijat ovat ottaneet yhteyttä SAP HR -järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa ja onko joku mahdollisesti jäänyt ilman apua kun oikeaa yhteyshenkilöä ei ole löytynyt. Viimeiseksi kyselyssä palveluasiantuntijoilla oli mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia järjestelmään liittyvien ongelmatilanteiden vähentämiseksi tai ehkäisemiseksi.

Kyselyyn saatiin lopulta kymmenen vastausta eli 40 % kyselyn saaneista palveluasiantuntijoista vastasi kyselyyn. Alhainen vastausprosentti on yleinen ongelma kyselyn avulla suoritettussa aineistonkeruussa, minkä vuoksi kysely lähetettiin mahdollisimman monelle palkanlaskijalle ja vastausaikaa pidennettiin neljään viikkoon. Alhaiseen vastausprosenttiin vaikutti todennäköisesti kyselyn ajankohta, sillä monet palveluasiantuntijat ovat kiireisiä

kesäaikaan sijaistaessaan vuosilomalla olevia kollegoitaan. Kysely osoittautui kuitenkin hyväksi aineistonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen, koska sillä saatiin monen palveluasiantuntijoiden näkemys tutkittavasta aiheesta nopeammin kuin haastattelujen avulla. Kysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla lähettämällä kysely palveluasiantuntijoiden sähköposti-osoitteisiin.

Kyselyn lisäksi aineiston keräämistä varten suoritettiin haastattelu, johon osallistui kohdeyrityksen kaksi järjestelmäasiantuntijaa. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, johon oli ennalta suunniteltu kolme eri teemaa. Jokainen teema sisälsi yhden pääkysymyksen ja vähintään kaksi apukysymystä. Ensimmäiseksi haastattelussa kysyttiin peruskysymyksinä haastateltavien kokemuksesta SAP HR -järjestelmän käytöstä sekä palkanlaskentatyöstä. Ensimmäinen teema liittyi SAP HR -järjestelmän käyttöönottoon ja erityisesti siihen miten järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut palkanlaskentatyöhön. Apukysymyksenä käyttöönottoon liittyvässä teemassa olivat järjestelmän käyttöönoton sujuvuus ja käyttöönotolle asetetut tavoitteet. Haastattelun toinen teema koski SAP HR -järjestelmän käyttöönoton aiheuttamia ongelmatilanteita palkanlaskennassa. Pääkysymykseen vastaamisen helpottamiseksi kysyttiin olivatko jotkut työtehtävät mahdollisesti hankaloituneet tai oliko uusia työtehtäviä ilmaantunut järjestelmän käyttöönoton myötä. SAP HR -järjestelmän toiminnan kehittämistä palkanlaskennassa selvitettiin kolmannessa teemassa. Kolmannessa teemassa tuotiin esille niitä palveluasiantuntijoilta kyselyn kautta saatuja vastauksia, joista olisi mahdollista pohtia kehitysehdotuksia järjestelmän toiminnan parantamiseksi.

Haastattelu järjestettiin parihaastatteluna molemmille haastateltaville samanaikaisesti. Haastattelu osoittautui myös hyväksi menetelmäksi, sillä järjestelmäasiantuntijat käyttävät SAP HR -järjestelmää päivittäin työssään ja he vastasivat laajasti jokaiseen kysymykseen. Haastattelussa käytiin myös läpi kyselyssä esille tulleita ongelmakohtia järjestelmään liittyen ja

pohdittiin kehitysehdotuksia järjestelmän toiminnan parantamiseen. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon sen analysoinnin helpottamiseksi.

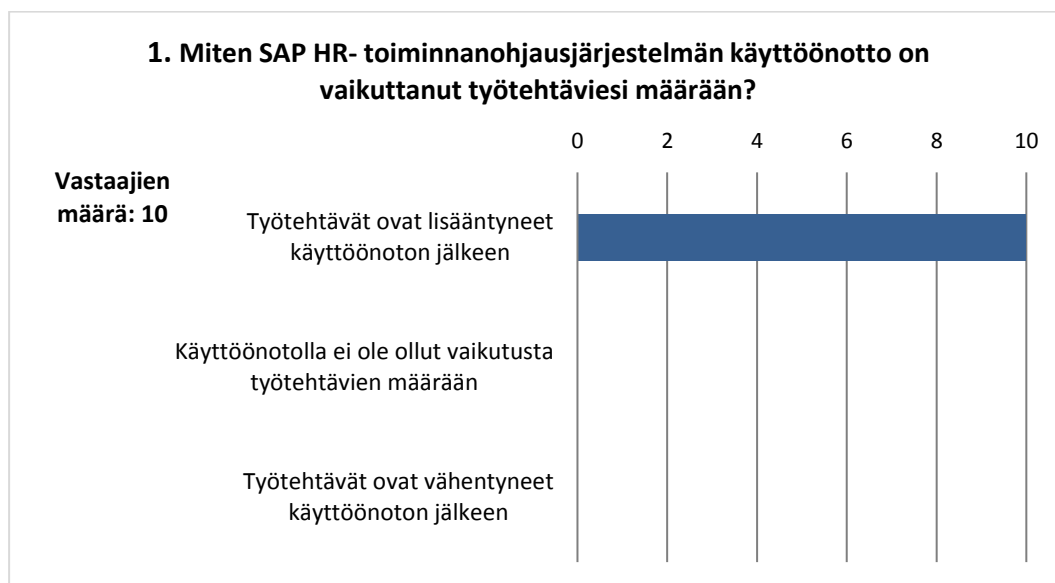
## 5.1 SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet palkanlaskennassa

Kyselystä ja haastattelusta saatujen vastausten perusteella SAP HR -järjestelmä aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita Calpro Oy:n palkanlaskennassa. Lisäksi Lahden kaupungin perusyksiköiden esimiehillä on selvästi edelleen vaikeuksia järjestelmän käytön suhteen. Lahden kaupungin puolelta näkökulmaa aiheesta ei kuitenkaan lähdetty selvittämään, koska se ei olisi ollut aiheen kannalta oleellista. Tutkimuksella pyrittiin nimenomaan selvittämään SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita palkanlaskennan näkökulmasta ja saamaan kehitysehdotuksia järjestelmän toiminnan parantamiseen kohdeyrityksen palkanlaskentaosastolla.

### 5.1.1 palveluasiantuntijat

Kyselystä saatujen vastausten perusteella SAP HR -järjestelmän käyttöön-otto on lisännyt palveluasiantuntijoiden työtehtävien määrää, ks. kuvio 4. Tarkentavaan kysymykseen saaduista vastauksista kävi ilmi, että etenkin asiakaspalvelutehtävät ovat palveluasiantuntijoilla lisääntyneet. Monet esimiehet tarvitsisivat neuvoa SAP HR -järjestelmän käyttöön liittyen ja ottavat yhteyttä palkanlaskentaan, vaikka Calpro Oy:n palkanlaskijat eivät käytä SAP HR -järjestelmää lainkaan. Lisäksi virheellisten vuosilomatietojen ja työsopimusten korjaamiseen kuluu myös enemmän työaika, kun palveluasiantuntijat eivät käytä SAP HR -järjestelmää. Palveluasiantuntijat eivät pysty itse korjaamaan kaikkea virheellistä tietoa myöskään palkanlaskentaohjelmasta. Esimerkiksi työntekijöiden virheellisistä työsopimus- ja palvelussuhdetiedoista on ilmoitettava SAP HR -järjestelmää käyttäville ammattikäyttäjille ja odotettava virheellisten tietojen korjaamista, mikä hidastaa palveluasiantuntijoiden työntekoa. Myöskään virheellisten vuosilomatietojen laskettaminen uudelleen palkanlaskentaohjelmassa ei riitä, sillä

tiedot eivät päivitty automaattisesti SAP HR -järjestelmään. Virheellisistä vuosilomatiedoista on niiden palkkaohjelmaan päivittämisen jälkeen tehtäväkorjauspyyntö järjestelmäasiantuntijoille, jotka päivittävät työntekijän vuosilomatiedot SAP HR -järjestelmään vastaamaan palkkaohjelmassa olevia tietoja. Järjestelmäasiantuntijatkaan eivät pysty korjaamaan kaikkia SAP HR -järjestelmässä olevia virheitä vaan tietyissä ongelmatilanteissa heidän on lähetettävä korjauspyyntö Kuntien Tieraan, mikä hidastaa virheellisen tiedon korjaantumista entisestään.

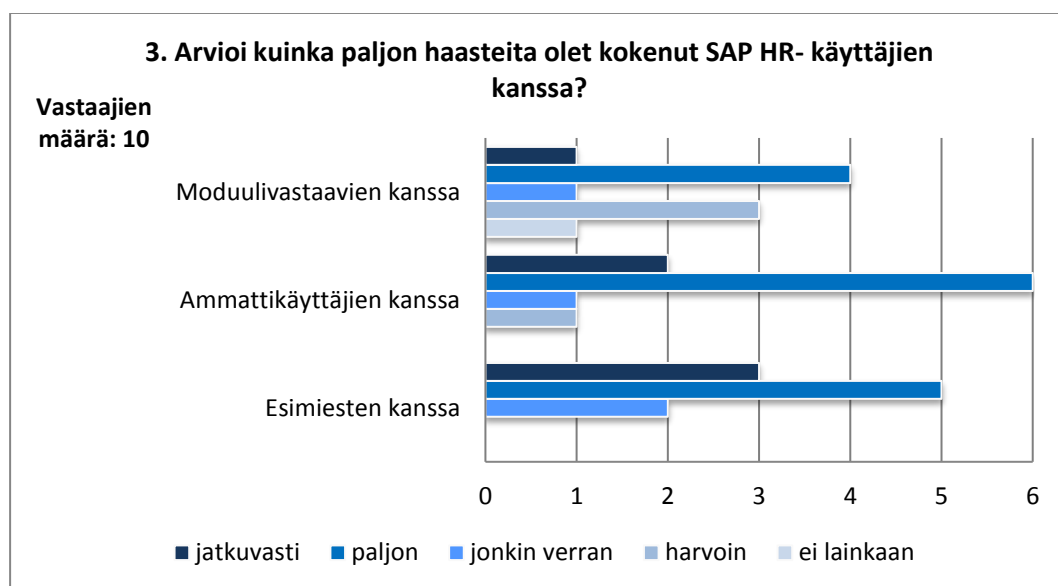


KUVIO 4. Ote kyselystä työtehtävien määrän muutokseen liittyen

Kyselystä saatujen vastausten perusteella SAP HR -järjestelmän käyttäjät tuovat myös haasteita palveluasiantuntijoiden työhön, ks. kuvio 5. Vastauksissa tuli ilmi, että eniten ongelmia aiheuttavat ne perusyksiköiden esimiehet, joilla ei ole tarvittavia taitoja SAP HR -järjestelmän hallintaan. Esimiehille on jouduttu SAP HR -järjestelmän käyttöönoton myötä siirtämään uusia työtehtäviä, esimerkiksi työsopimusten tekeminen, jotka ennen kuuluivat valmistelijoiden työtehtäviin. Esimiehille on kuitenkin järjestetty erilaisia SAP HR -järjestelmän käyttöä koskevia koulutuksia, mutta kaikki esimiehet eivät ole niihin osallistuneet. Virheellistä esimiesten tallentamaa tietoa palveluasiantuntijat ovat huomanneet muun muassa työsopimuksissa sekä sairausloma- ja vuosilomatiedoissa. Työsopimuksissa virhetilanteita

aiheuttavat tavallisimmin virheelliset arvot palkkausprosentti-, työaika- ja työaikaprocentti-kohdissa. Lisäksi työsopimuksen esimerkiksi poikkeustiloihin tehty lisäykset aiheuttavat sen ettei palkka siirry ollenkaan maksuun kyseisestä työsopimuksesta.

Palkkaohjelmaan poissaoloista aiheutuu virhetilanteita erityisesti kun virheellisten poissaolojaksojen peruutusten jälkeen uusi poissaolojakso vietään liian nopeasti SAP HR -järjestelmään. Vuosilomien osalta virhetilanteet syntyvät pääasiassa järjestelmien välisistä liittymävirheistä esimerkiksi työntekijöiden tallentamien lomajaksojen siirtymisessä SAP HR -järjestelmästä palkkaohjelmaan on ollut ongelmia. Virheelliset työsopimukset tai työsopimusten puuttuminen kokonaan viivästyttävät palkanmaksua ja aiheuttavat virheitä maksettaviin palkkasummiin. Myös poissaolojaksojen peruutukset aiheuttavat virheilmoituksia palkanlaskennassa.

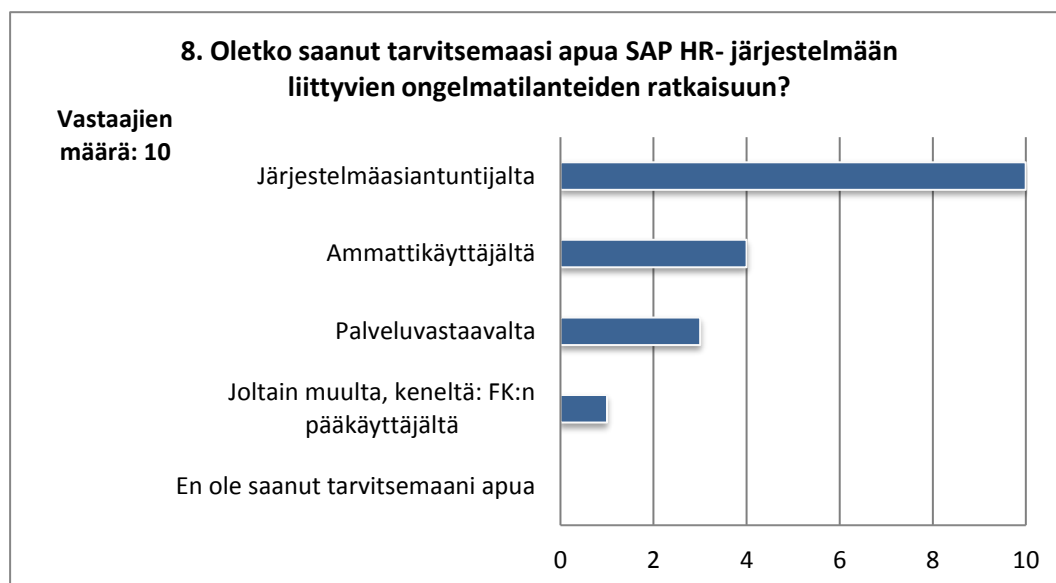


Kuvio 5. Ote kyselystä järjestelmän käyttäjien kanssa koetuista haasteista

Eniten hajontaa järjestelmän käyttäjiä koskevassa kysymyksessä aiheuttivat haasteet kohdeyrityksen järjestelmäasiantuntijoiden kanssa, ks. kuvio 5. Toiset palveluasiantuntijat eivät ole kohdanneet lainkaan haasteita, kun taas toiset ovat kohdanneet haasteita päivittäisessä työskentelyssään heidän kanssaan. Myös ammattikäyttäjien kanssa työskennellessä suurin osa palveluasiantuntijoista on kohdannut haasteita lähes päivittäin. Ongelmia

aiheuttavat erityisesti järjestelmäasiantuntijoiden ja ammattikäyttäjien tavoitettavuus sekä viiveet korjauspyyntöjen käsittelyssä. Lisäksi monelle palveluasiantuntijalle on jäänyt epäselväksi keneen ottaa yhteyttä erilaisissa ongelmatilanteissa. Pääsääntöisesti palveluasiantuntijat ovat kuitenkin kokeneet harvemmin haasteita järjestelmäasiantuntijoiden ja ammattikäyttäjien kanssa kuin esimiesten kanssa.

Kyselyn perusteella palveluasiantuntijat kääntyivät SAP HR -järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa järjestelmäasiantuntijoiden, ammattikäyttäjien tai palveluvastaavien puoleen, ks. kuvio 6. Suurin osa palveluasiantuntijoista oli saanut tarvitsemansa avun ongelmatilanteen ratkaisuun kohdeyrityksen järjestelmäasiantuntijalta. Myös palkanlaskentaohjelman pääkäyttäjältä oli haettu apua SAP HR -järjestelmää koskevan ongelman ratkaisuun. Kukaan kyselyyn vastanneista järjestelmäasiantuntijoista ei ollut jäänyt ilman apua ongelmatilanteessa.



Kuvio 6. Ote kyselystä ongelmatilanteiden ratkaisuun liittyen

Palveluasiantuntijat ovat havainneet monenlaisia ongelmia SAP HR -järjestelmän toimivuudessa palkanlaskentaohjelman kanssa. SAP HR -järjestelmään kirjatut tiedot eivät aina siirry automaattisesti palkanlaskentaohjelmaan muun muassa koodistojen eroavaisuuksien sekä reitittimessä ole-

vien ongelmien takia. Palkanlaskentaohjelmasta puuttuvat usein tiedot palkansaajan esimiehestä tai palkkailmoittajasta. SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman välisen liittymän häiriöt vaikeuttavat virheistä ilmoittamista oikealle yhteyshenkilölle ja hidastavat ongelmatilanteiden korjaamista. Suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista järjestelmäasiantuntijoista SAP HR -järjestelmä on aiheuttanut päivittäin jonkinlaisia ongelmatilanteita. Pikaista korjausta vaativat palveluasiantuntijoiden mukaan SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman väliset liittymäongelmat, jotta vuosilomaoikeudet, poissaolo-, esimies- ja palkkailmoittajatiedot siirtyisivät järjestelmien välillä reaaliaikaisesti. Ajantasaisen tiedonsaannin lisäksi tärkeää olisi, että työsopimukset tarkistettaisiin sekä esimiehen että palkanlaskijan puolelta huolellisemmin ennen kuin niissä ilmoitetut palkkatiedot siirtyisivät maksuun.

#### 5.1.2 järjestelmäasiantuntijat

Haastattelun peruskysymyksissä käytiin läpi haastateltavien kokemus SAP HR -järjestelmästä sekä palkanlaskentatyöstä. Kummallakaan haastateltavalla ei ollut aikaisempaa kokemusta SAP HR -järjestelmästä, mutta palkanlaskentatyöstä sekä Personec F -palkanlaskentaohjelmasta puolestaan molemmilla oli kokemusta. Järjestelmäasiantuntijoiden lisäksi Lahden kaupungille palkattiin SAP HR -järjestelmän käyttöönoton yhteydessä ammattikäyttäjiä, joilla ei myöskään ollut kokemusta kyseisestä järjestelmästä eikä palkanlaskentatyöstä. Molemmat haastateltavat myöntävät, että vieras järjestelmä ja ammattikäyttäjien palkkaus samanaikaisesti aiheuttivat paljon ongelmia. Kaikkia ongelmatilanteita ei ole vielääkään saatu korjattua palkanlaskennan osalta ja erityisesti järjestelmän tekniikan pettäminen on vaikuttanut merkittävästi palkanlaskentatyöhön. Järjestelmän käyttöönotto- vaiheessa ei myöskään haastateltavien mielestä ollut selvyyttä kaikista järjestelmän prosesseista ja siihen liittyvistä toimintatavoista. Palkanlaskennan työtavoissa on SAP HR -järjestelmän kautta muuttunut esimerkiksi se, että palveluasiantuntijat eivät pääse käyttämään järjestelmää. Aiemmin palveluasiantuntijat ovat päässeet näkemään valmisteilla olevan tiedon



ennen kuin se on siirtynyt palkkaohjelmaan. Toinen merkittävä muutos on tapahtunut virheellisten tietojen korjaamistavassa. Ennen SAP HR -järjestelmää virheellinen tieto korjattiin palkkaohjelmassa, mutta nykyään virheestä on ilmoitettava ammattikäyttäjälle tai järjestelmäasiantuntijalle, joka pääsee korjaamaan tiedon SAP HR -järjestelmään. Myös erilaisten välikäsien määrä on lisääntynyt kun esimerkiksi Kuntien Tiera ja ammattikäyttäjät ovat tulleet osaksi palkanlaskentatyötä SAP HR -järjestelmän myötä.

*Järjestelmään oli kaikille meille vieras ja siihen samaan aikaan otettiin ammattikäyttäjät käyttöön Lahden kaupungilla, joilla ei ollut kokemusta järjestelmästä eikä palkanlaskentatyöstä. Se kaikki yhdessä niin oli kyllä aikamoinen kaaos. (Haastateltava A, järjestelmäasiantuntija 2016.)*

SAP HR -järjestelmän tavoitteena oli tehostaa prosesseja, mutta ainakin palkanlaskennan näkökulmasta järjestelmäasiantuntijat ovat havainneet erilaisten selvittely- ja tarkastustöiden lisääntymisen SAP HR -järjestelmän käyttöönoton myötä. Esimerkiksi puuttuvien poissaolojen tai muiden virheellisten tietojen selvittelyyn menee palkanlaskennan puolella nykyään huomattavasti enemmän aikaa. Tiedot siirtyvät pääsääntöisesti SAP HR -järjestelmästä sähköisesti suoraan palkkaohjelmaan, mutta tietojen virheettömyyden varmistamiseksi ja puutteellisten tietojen havaitsemiseksi tarkistamiseen kuluu paljon työaika. Lisäksi järjestelmäasiantuntijat ovat samaa mieltä palveluasiantuntijoiden kanssa siitä, että virheiden korjaaminen on muuttunut palkanlaskennan puolella työläämmäksi. Haastateltavien mukaan järjestelmä ei ole juuri tuonut positiivisia muutoksia palkanlaskentatyöhön. Liittymävirheiden takia tiedot eivät aina siirry automaattisesti palkanlaskentaohjelmasta SAP HR -järjestelmään, mikä on aiheuttanut järjestelmäasiantuntijoiden työssä manuaalisten työtehtävien määrän merkittävän lisääntymisen. Järjestelmäasiantuntijat korjaavat nykyään esimerkiksi työntekijöiden vuosilomaoikeus- ja poissaolotietoja käsin SAP HR -järjestelmään, jotta ne vastaisivat palkkaohjelmassa olevia tietoja. Järjestelmäasiantuntijoiden mukaan SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet kiteytyvät juurikin liittymävirheisiin, jotka aiheuttavat ongelmia tietojen siirtymisessä SAP HR -järjestelmästä palkkaohjelmaan.

### 5.1.3 Tutkimustulokset

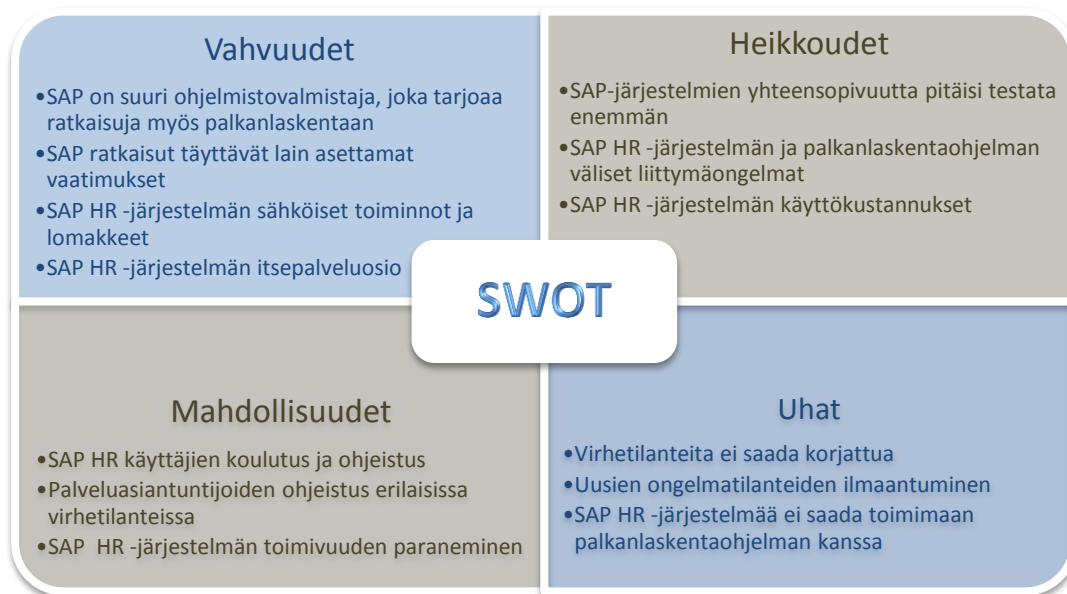
Tutkimuksen tulokset on saatu palveluasiantuntijoille suunnatun kyselyn ja järjestelmäasiantuntijoiden haastattelusta saatujen vastausten analysoinnin sekä kohdeyrityksessä työskennellessä tapahtuneen oman havainnoinnin seurauksena. Tuloksena voidaan todeta SAP HR -järjestelmän aiheuttavan monenlaisia ongelmia kohdeyrityksen palkanlaskennassa. Tulosten perusteella voi päätellä, että suurimmat haasteet liittyvät SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman väliseen liittymään. Liittymävirheiden seurauksena tiedot eivät siirry automaattisesti järjestelmien välillä, mikä on lisännyt merkittävästi sekä palkanlaskijoiden että järjestelmäasiantuntijoiden työtehtävien määrää. Palkanlaskijat eivät pääse käyttämään SAP HR -järjestelmään, joten palkkaohjelmassa havaittujen virheiden korjaamisessa ja vuosilomatietojen päivittämisessä SAP HR -järjestelmään joudutaan turvautumaan joko ammattikäyttäjien tai kohdeyrityksen järjestelmäasiantuntijoiden apuun, mikä tekee korjaamisesta hidasta ja työlästä. Lisäksi kyselyn tulosten perusteella palveluasiantuntijoiden työaika kuluu enemmän erilaiseen selvittely- ja tarkastustyöhön sekä asiakaspalveluun SAP HR -järjestelmän käyttöönoton myötä. Järjestelmäasiantuntijoilla puolestaan manuaalisen työn määrä on lisääntynyt.

Palveluasiantuntijat ovat kohdanneet myös haasteita myös SAP HR -järjestelmän käyttäjien kanssa. Ammattikäyttäjien ja järjestelmäasiantuntijoiden kanssa tavoitettavuus ja korjauspyyntöjen käsittelyn viivästyminen koettiin ongelmaksi. Toisaalta ongelmatilanteissa palveluasiantuntijat ovat useimmiten kääntyneet järjestelmäasiantuntijoiden puoleen. Myös ammattikäyttäjiltä ja palveluvastaavilta on haettu apua SAP HR -järjestelmään liittyvien ongelmien ratkaisuun. Monien esimiesten kanssa palveluasiantuntijat kokivat ongelmaksi puutteelliset taidot SAP HR -järjestelmän hallinnassa, vaikka järjestelmän käyttöä koskevia koulutusmahdollisuuksia on esimiehille järjestetty useita. Esimerkiksi työsopimuksissa palkanlaskijat ovat havainneet usein virheellistä tai puutteellista tietoa. Lisäksi ongelmatilanteissa oikean yhteyshenkilön löytäminen on aiheuttanut haasteita mo-

nelle palveluasiantuntijalle, järjestelmäasiantuntijoiden lähettämistä ohjeista huolimatta. Kukaan kyselyyn vastanneista palveluasiantuntijoista ei kuitenkaan onneksi ollut jäänyt ilman apua SAP HR -järjestelmän aiheuttamassa ongelmatilanteessa.

### Yhteenveto SAP HR -järjestelmästä johtuvista ongelmista

Yhteenveto SAP HR -järjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista kohdeyrityksen palkanlaskennassa on esitelty SWOT-analyysissä, ks. kuvio 7. Yhteenvedosta käy ilmi, että järjestelmä on aiheuttanut paljon hankaluuksia palkanlaskentaan ja uhkana on, että olemassa olevia virhetilanteita ei saada korjattua tai niitä ilmaantuu lisää. Uhkien toteutuminen mahdollisuus on kuitenkin melko pieni, sillä järjestelmän toimintaa pyritään jatkossa kehittämään ja ongelmatilanteita ratkaisemaan. Lisäksi järjestelmä on ollut käytössä Lahden kaupungilla jo yli kahdeksan kuukautta, joten uusia ongelmatilanteita tuskin enää ilmenee.



KUVIO 7. SWOT-analyysi SAP HR -järjestelmästä

SAP-järjestelmän vahvuutena voidaan nähdä sen maailmanlaajuinen menestys ja suosio, sillä järjestelmää on voitu testata erilaisissa toimintaympäristöissä. Lisäksi SAP-yhtiöllä on laaja tuotevalikoima ja ratkaisuja löytyy

myös palkanlaskennan prosesseihin, joten palkanlaskentaohjelman vaihtaminen SAP-järjestelmään olisi yksi mahdollisuus ratkaista liittymävirheistä aiheutuvat ongelmat. SAP HR -järjestelmän käyttöönotto on aiheuttanut jo paljon kustannuksia Lahden kaupungille ja työtehtävien määrä on lisääntynyt kohdeyrityksessäkin, joten palkkaohjelmaa tuskin kuitenkaan tullaan lähitulevaisuudessa vaihtamaan. Ohjelmistotoimittaja Aditro Oy kuitenkin tekee yhteistyötä SAP-yhtiön kanssa, joten järjestelmien välisiä prosesseja kehittämällä niiden voisi tulevaisuudessa olettaa toimivan hyvin yhdessä. Kahdeksan kuukautta SAP HR -järjestelmän käyttöönoton jälkeen järjestelmän heikkoutena voidaan siis kuitenkin vielä nähdä sen vaillinaisen yhteensopivuus kohdeyrityksen palkanlaskentaohjelman kanssa.

Liittymävirheiden korjaaminen on hidasta ja työlästä, kun työtehtävien määrä on muutenkin lisääntynyt myös kohdeyrityksessä SAP HR -järjestelmän käyttöönoton myötä. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat vielä melko uusi ilmiö, joten järjestelmien yhteensopivuutta toisten valmistajien järjestelmiin pitäisikin testata tulevaisuudessa entistä enemmän. Yhtenä vahvuutena SAP HR -järjestelmässä on sen toimintojen ja raporttien sähköisyys, mikä nopeuttaa tiedon siirtymistä. Järjestelmän itsepalveluosio on myös koettu toimivaksi ja käyttäjäystävälliseksi. SAP HR -järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet ratkaisemalla järjestelmästä on mahdollisuus saada toimiva. SAP HR -järjestelmän toimivuuden kehittäminen vähentäisi myös kohdeyrityksen työntekijöiden työmäärää, mihin järjestelmän käyttöönotolla alun perin pyrittiin.

### **Luotettavuus ja jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja siinä arvioidaan kuinka ei-sattumanvaraisia tuloksia tutkimus antaa. Tutkimustuloksen ollessa reliaabeli se antaa melko samankaltaisia tuloksia eri tutkimustilanteissa. Tutkimuksen reliaabeliutta tukee haastateltavien samankaltaiset vastaukset ja niistä johdetut tulokset. Tutkimuksen validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimus on onnistunut mittaamaan juuri sitä, mitä

tutkimuksessa oli tarkoituskin. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttavat tutkimusote sekä oikein valittu kohderyhmä ja kysymykset. Tutkittaessa aivan eri asiaa, jota ei alun perin ollut tarkoitus, tutkimuksesta puuttuu validiteetti ja se on arvoton. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Tätä tutkimusta varten haastateltavien järjestelmäasiantuntijoiden vastaukset tukivat toisiaan ja haastattelussa tuli esille useita kyselyn vastauksissakin esille tulleista asioista. Kyselyn vastaukset olivat myös melko yhtenevät, joten tutkimuksen voi todeta olevan reliaabeli. Toisaalta haastateltavia oli vain kaksi ja kyselyynkin saatiin vain kymmenen vastausta, joten tutkimustulos olisi voinut olla erilainen, jos aineistoa olisi saatu enemmän. Lisäksi tutkimustuloksia ei välttämättä voida kovinkaan yleistää, koska tulokset on saatu vain Case-yrityksen tarpeisiin ja ne voivat olla vain kyselyyn vastanneiden ja haastatteluun osallistuneiden näkemyksiä ja mielipiteitä aiheesta. Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja aihetta käsiteltiin tehtyjen rajausten mukaisesti, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkimuksesta muodostui selkeä kokonaisuus, jonka tuloksia voidaan hyödyntää Case-yrityksen toiminnassa.

Opinnäytetyötä on mahdollista hyödyntää esimerkiksi muissa kunnallisissa organisaatioissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton suunnittelun ollessa ajankohtainen. Lahden kaupungilla työskentelevien esimiesten ja ammattikäyttäjien näkökulmatkin tutkittavasta aiheesta olisi myös ollut mielenkiintoista saada selville. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta asiakkaan näkökulman selvittäminen havaittiin kuitenkin turhaksi, sillä tutkimus oli alun perinkin tarkoitus tehdä palkanlaskennan näkökulmasta. Aihetta olisi näin ollen mahdollista tutkia lisää ainakin Lahden kaupungin näkökulmasta, jolloin saisi kokonaisvaltaisen käsityksen SAP HR -järjestelmän käyttöönotosta ja sen aiheuttamista ongelmatilanteista eri osapuolille. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus voisi liittyä palkanlaskentajärjestelmän ja SAP HR -järjestelmän väliseen liittymään ja siellä muodostuviin tietojen siirtymistä hankaloittaviin ongelmakohtiin.

## 5.2 Kehitysehdotukset

SAP HR -järjestelmän prosesseja tulisi kehittää palveluasiantuntijoiden ja järjestelmäasiantuntijoiden havaitsemia ongelmatilanteita ratkaisemalla. SAP HR -järjestelmän toimivuuden kehittämiseksi tulisi ensisijaisesti saada järjestelmien välinen liittymä toimimaan paremmin, jotta tiedot saataisiin siirtymään SAP HR -järjestelmästä automaattisesti palkkaohjelmaan. Haastattelussa tuli myös ilmi, että järjestelmäasiantuntijat toivoisivat palveluasiantuntijoiden ilmoittavan rohkeammin järjestelmän aiheuttamista ongelmatilanteista ja mahdollisista kehitysehdotuksista. Järjestelmäasiantuntijat pitävät säännöllisesti palavereja palveluvastaavien kanssa, joten myös heille palveluasiantuntijat voivat ilmoittaa havaitsemistaan ongelmista SAP HR -järjestelmään liittyen sekä kehitysehdotuksista järjestelmän toimivuuden parantamiseksi. Lisäksi järjestelmäasiantuntijat toivoivat palveluasiantuntijoilta myönteistä suhtautumista ammattikäyttäjiin sekä sujuvaa yhteistyötä ammattikäyttäjien kanssa niin palkanlaskennan työtehtäviin kuin SAP HR -järjestelmäänkin liittyen. Tärkeää yhteistyön kehittämisessä olisi avoimuus ja molemmin puolin tapahtuva ohjeistus ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi.

SAP HR -järjestelmän aiheuttamien ongelmatilanteiden vähentämiseksi järjestelmän käyttöön liittyvään koulutukseen osallistuminen tulisi mahdollistaa kaikille esimiehille ja ammattikäyttäjille. Lisäksi olisi varmistettava, että kaikki järjestelmää käyttävät esimiehet ja ammattikäyttäjät suorittaisivat koulutuksen järjestelmän käyttöön liittyen sekä huolehdittava siitä, että myös esimiehet saavat tarvitsemansa avun SAP HR -järjestelmään liittyvissä ongelmatilanteissa. Lisäksi SAP HR -järjestelmän keskeisistä toiminnoista voitaisiin laatia helppolukuinen ja tiivis ohjeistus järjestelmän käyttäjille. Esimiehille tuleva sähköpostimuistutus päivittäin odottavista toimenpiteistä on jo saatu toimimaan kuten aiemmassakin järjestelmässä.

### **Palkanlaskennan työvaiheiden selkeyttäminen**

Kyselystä saatujen vastausten perusteella korjauspyyntöjen lähettäminen ja tietojen korjaaminen monen eri henkilön kautta vievät paljon myös

palveluasiantuntijoiden työaika. Palkanlaskennan työtehtävien selkeyttämiseksi tulisi keskittyä erityisesti työsopimuksissa olevien virheiden välttämiseen, jolloin virheiden korjaamiseen ei myöskään kuluisi niin paljon työaika. Lisäksi SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman välinen liitymä pitäisi saada toimimaan paremmin, jotta palveluasiantuntijoiden tarkastus- ja selvittelytyön määrää saataisiin vähennettyä. Esimiesten tulisi keskittyä etenkin työsopimuksissa olevien tietojen oikeellisuuteen ja tarkistaa tiedot huolellisesti ennen työsopimuksen hyväksymistä.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella ongelmaksi koettiin palkanlaskennan puolella myös oikean yhteyshenkilön löytyminen SAP HR -järjestelmää koskevissa ongelmatilanteissa. Yleisiä ohjeita yhteyshenkilöistä on palkanlaskijoille lähetetty jo aiemmin, mutta tarkemmat ohjeet yhteyshenkilöistä eri ongelmatilanteissa olisivat kyselystä saatujen vastausten perusteella tarpeen. Yhtenä kehitysehdotuksena haastattelussa tulikin esille niiden SAP HR -järjestelmän aiheuttamien ongelmatilanteiden kirjaaminen luetteloon, joissa palveluasiantuntijat ovat olleet epävarmoja oikeasta yhteyshenkilöstä. Luettelon avulla järjestelmäasiantuntijat voisivat koota yksityiskohtaisen listan oikeista yhteyshenkilöistä eri SAP HR -järjestelmää koskevien ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Luetteloiden kokoaminen oikeista yhteyshenkilöistä selkeyttäisi palkanlaskennan prosesseja ja se voitaisiin toteuttaa tiimikohtaisesti Lahden kaupungin työntekijöiden palkkoja laskevien palveluasiantuntijoiden kesken. Pääsääntöisesti palveluasiantuntijoiden tulisi järjestelmäasiantuntijoiden mukaan olla yhteydessä ammattikäyttäjiin SAP HR -järjestelmän aiheuttamissa ongelmatilanteissa.

## 6 YHTEENVETO

Tutkimus toteutettiin Case-yritykseen, joten tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin yrityksen palveluasiantuntijoille suunnattua kyselyä sekä järjestelmäasiantuntijoiden haastattelua. Lisäksi kohdeyritykseltä saatiin palkanlaskennan työvaiheisiin liittyvän materiaalia. SAP HR -järjestelmän aiheuttamien ongelmatilanteiden selvittämiseen hyödynnettiin omaa havainnointia kohdeyrityksessä työskennellessä. Tutkimuksen tavoite oli selvittää ongelmatilanteita, joita Lahden kaupungilla käyttöönotettu SAP HR -järjestelmä aiheuttaa Lahden kaupungin työntekijöiden palkkoja laskevaan kohdeyritykseen. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selkeyttää Calpro Oy:n palkanlaskennan työtehtäviä järjestelmästä aiheutuvien ongelmatilanteiden osalta ja selvittää kehitysehdotuksia järjestelmän toimivuuden parantamiseen Calpro Oy:n palkanlaskennassa.

Opinnäytetyön teoriaosassa käytiin läpi toiminnanohjausjärjestelmiä ja niiden keskeisimpiä toimintoja. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmiä koskevassa teoriaosassa käsiteltiin yleisesti toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoa ja käyttöönottoon liittyviä riskejä. Toisessa teoriaosassa keskityttiin palkkahallinnon osa-alueista erityisesti palkanlaskentaan vaikuttaviin lakisäädöksiin sekä palkkakirjanpitoon. Lisäksi työehtosopimuksia käsiteltiin erityisesti Kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen keskittyen ja palkanlaskentajärjestelmistä listattiin muun muassa niiden hyötyjä yritysten toiminnassa.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa käytiin läpi Calpro Oy:n toimintaa ja palveluita sekä palkanlaskennan työvaiheita Lahden kaupungin perusyksiköiden esimiesten ja Calpro Oy:n palveluasiantuntijoiden puolelta. Lisäksi Case-osuudessa käsiteltiin SAP HR -järjestelmän käyttöönottoa ja siihen liittyviä haasteita. Lisäksi empiriaosuudessa käsiteltiin SAP HR -järjestelmän keskeisimpiä toimintoja perusyksiköiden esimiesten ja järjestelmäasiantuntijoiden osalta. Tutkimusosa toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Palkanlaskijoille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli



selvittää SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita palkanlaskennassa. Järjestelmäasiantuntijoille järjestettiin haastattelu, jossa käytiin läpi SAP HR -järjestelmän käyttöönoton ja sen aiheuttamia haasteiden lisäksi kyselystä saatuja vastauksia ja pohdittiin kehitysehdotuksia SAP HR -järjestelmän toimivuuden kehittämiseksi. Empiriaosuuden loppuun koottiin tutkimustulokset ja tehtiin yhteenveto SWOT-analyysiin SAP HR -järjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista kohdeyrityksen toiminnassa. Lisäksi pohdittiin jatkotutkimusmahdollisuuksia ja tutkimuksen luotettavuutta. Kehitysehdotuksissa SAP HR -järjestelmän toimivuuden parantamiseksi Calpro Oy:n palkanlaskennassa huomioitiin myös palkanlaskennan työtehtävien selkeyttämiseen vaadittavat toimenpiteet SAP HR -järjestelmän aiheuttamissa ongelmatilanteissa.

Tutkimustuloksena todettiin, että SAP HR -järjestelmä aiheuttaa monenlaisia ongelmatilanteita Calpro Oy:n palkanlaskennassa. SAP HR -järjestelmän käyttöönotto on lisännyt sekä järjestelmäasiantuntijoiden että palveluasiantuntijoiden työmäärää, vaikka käyttöönotolla tavoiteltiin alun perin päinvastaista vaikutusta. Työmäärän lisääntymiseen ovat vaikuttaneet SAP HR -järjestelmän mukanaan tuomat ongelmatilanteet. Järjestelmäasiantuntijoiden työmäärää ovat kasvattaneet erityisesti SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman väliset liittymävirheet. Lisäksi palveluasiantuntijoilla on ollut haasteita oikean yhteyshenkilön löytymisessä. Palveluasiantuntijoiden selvittely- ja tarkastustyön määrään lisääntymiseen on liittymävirheiden lisäksi vaikuttanut se, että palkanlaskijat eivät pääse käyttämään SAP HR -järjestelmää. Lisäksi palveluasiantuntijat ovat kohdanneet erilaisia haasteita järjestelmän käyttäjien kanssa. Kaikkia SAP HR -järjestelmän aiheuttamia virhetilanteita ei ole vielä kukaan saatu korjattua, vaikka käyttöönotosta on kulunut jo yli kahdeksan kuukautta.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin selvittämään SAP HR -järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita ja saatiin muutama kehitysehdotus ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Oikean yhteyshenkilön löytymisen suhteen kehitysehdotuksena tuli esille palveluasiantuntijoiden kokoama luettelo tilanteista,

joissa heillä on ollut haasteita oikean yhteys henkilön löytymisessä. Luettelon avulla järjestelmäasiantuntijat voisivat koota tarkat ohjeet oikeista yhteys henkilöistä eri ongelmatilanteissa. Lisäksi SAP HR -järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman väliset liittymävirheet tulisi saada korjattu pikaisesti, jotta palveluasiantuntijoiden ja järjestelmäasiantuntijoiden työmäärää saataisiin vähennettyä. Ehdotuksia voidaan hyödyntää kehittäessä SAP HR -järjestelmän toimivuutta Calpro Oy:n palkanlaskennassa. Lisäksi kehitysehdotusten avulla on mahdollista selkeyttää palkanlaskennan työtehtäviä SAP HR -järjestelmän aiheuttamien ongelmatilanteiden osalta. Opin näytetyötä voidaan hyödyntää esimerkiksi muissa kunnallisissa organisaatioissa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa suunnitellessa tai toteutettaessa. Aihetta olisi myös mahdollista tutkia lisää esimerkiksi Lahden kaupungin näkökulmasta, jolloin saisi kokonaisvaltaisemman kuvan SAP HR -järjestelmän käyttöönotosta eri osapuolten näkökulmista.

## LÄHTEET

Accountor 2016a. Sähköisen taloushallinnon 10 plussaa [viitattu 26.5.2016]. Saatavissa: <http://www.accountor.fi/uutiset/2015/sahkoisen-taloushallinnon-10-plussaa>

Accountor 2016b. Digitalisaatio haastaa taloushallintoalan [viitattu 26.5.2016]. Saatavissa: <http://www.accountor.fi/uutiset/2016/digitalisaatio-haastaa-taloushallintoalan>

Aditro Oy 2016a. Toimitusmallit [viitattu 16.7.2016]. Saatavissa: <http://www.aditro.fi/yritys/toimitusmallit>

Aditro Oy 2016b. Palkanlaskenta: Personec F [viitattu 16.7.2016]. Saatavissa: <http://www.aditro.fi/julkishallinto/henkilostohallinto-personec-tuote-perhe/palkanlaskenta-personec-f>

Amid, A., Moalagh, M. & Ravasan, A. 2012. Identification and classification of ERP critical failure factors in Iranian industries [viitattu 5.8.2016]. EBSCO Academic Journal. Saatavissa: [https://masto.finna.fi/Record/metalib\\_phkk.FIN08905](https://masto.finna.fi/Record/metalib_phkk.FIN08905)

Calpro Oy 2016a. Asiakkaat [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <http://www.calpro.fi/asiakkaat/>

Calpro Oy 2016b. Calpro Oy [viitattu 15.6.2016]. Saatavissa: <http://www.calpro.fi/>

Calpro Oy 2016c. Palkkapalvelut [viitattu 15.6.2016]. Saatavissa: <http://www.calpro.fi/palvelut/palkkapalvelut/>

Elinkeinoelämän keskusliitto 2016. Työehtosopimukset [viitattu 5.8.2016]. Saatavissa: <http://ek.fi/mita-teemme/tyoelama/tyoehtosopimukset/>

Forselius, P. 2013. Onnistunut tietojärjestelmän hankinta. Helsinki: Talentum

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13, osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY

Jyväskylän yliopisto 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti [viitattu 25.8.2016]. Saatavissa: <http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/>

Kirjanpitolautakunta 2016. Yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista [viitattu 2.8.2016]. Saatavissa: <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/all/98CA1240D57D5BD0C225782C003E0FCF?openDocument>

Kondelin, A., Laitinen, M. & Peltomäki, T. 2016. Palkkahallinnon säädökset 2016 [viitattu 5.8.2016]. Verkkodokumentti 10. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Fokus. Saatavissa: <http://fokus.talentum.fi/>

Kuntatyönantajat 2015. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) [viitattu 7.8.2016]. Saatavissa: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/kvtes/Sivut/default.aspx>

KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto 2016. Ryhmähaastattelu [viitattu 18.6.2016]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_4.html)

KVTES 2014. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2014–2016 [viitattu 15.8.2016]. Saatavissa: <http://flash.kuntatyonantajat.fi/kvtes-2014-2016/html/#1>

Lahden kaupunki 2016. Lahden kaupungin arviointikertomus 2015 [viitattu 17.7.2016]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/PaatoksentekoSite/LautakunnatSite/Documents/Lahti%20arviointikertomus%202015b.pdf>

Lepistö, L. 2015. On the use of rhetoric in promoting enterprise resource planning systems [viitattu 5.8.2016]. *Baltic Journal of Management* 10,

2/2015, 203-221. Saatavissa: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/on-the-use-of-rhetoric-in-promoting-enterprise-resource-planning-KHkJk0pHUp>

Logistiikan maailma 2016. Toiminnanohjausjärjestelmä [viitattu 8.6.2016]. Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toiminnanohjausj%C3%A4rjestelm%C3%A4>

Muir, N. & Kimbell, I. 2010. Discover SAP. Second edition. Bonn: Galileo Press

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- työkirja ammatikorkeakouluun [e-kirja]. Jokioinen: e-Oppi Oy

SAP Finland 2016. Ratkaisut. [viitattu 26.5.2016]. Saatavissa: <http://go.sap.com/finland/solution.html#lobsolutions>

Sarén, S. 2013. Voittoa tavoittelematon yhtiö hoitaa taloushallintoa Oulussa [viitattu 25.2.2016]. Saatavissa: [http://www.monetra.fi/wp-content/uploads/Voittoa-tavoittelematon-yhti%C3%B6-hoitaa-taloushallintoa-Oulussa\\_Terveys-ja-talous-lehti.pdf](http://www.monetra.fi/wp-content/uploads/Voittoa-tavoittelematon-yhti%C3%B6-hoitaa-taloushallintoa-Oulussa_Terveys-ja-talous-lehti.pdf)

Sillanpää, S. 2014. Palkanlaskenta. Koulutusmateriaali. Calpro Oy.

Sillanpää, S. 2015. Personec FK. Powerpoint-esitys. Calpro Oy.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2012. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Taloushallintoliitto 2014. Saldo- taloushallintoliiton jäsenlehti [viitattu 16.8.2016]. Verkkojulkaisu 5/2014, 6–7, 13–22. Saatavissa: [https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Saldo\\_5\\_2014screen.pdf](https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/Saldo_5_2014screen.pdf)

Tilastokeskus 2016. Haastattelutavat [viitattu 18.6.2016]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>

Tomperi, S. 2013. Käytännön kirjanpito. 21. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Työaikalaki 605/1996. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605#L1P2>

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Uusikallio, V. 2016. Tavallinen tarina: Uusi palkkajärjestelmä myöhästyi 11 kuukautta, käyttökustannukset seitsenkertaiset- lopulta palkkoja maksettiin käsityönä [viitattu 3.7.2016]. Saatavissa: <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2016/05/04/Tavallinen-tarina-Uusi-palkkaj%C3%A4rjestelm%C3%A4-my%C3%B6h%C3%A4sty-11-kuukautta-k%C3%A4ytt%C3%B6kustannukset-seitsenkertaiset-lopulta-palkkoja-maksettiin-k%C3%A4sity%C3%B6n%C3%A4>

Vilpola, I. & Kouri, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla. Helsinki: Teknova Oy

Visma 2016. Palkanlaskentaohjelman hankinnan ABC [viitattu 7.9.2016]. Saatavissa: [http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7Bb00af01a-556f-4b4d-89e5-1774c7e7073b%7D\\_Palkanlaskentaohjelman-hankinnan-abc.pdf](http://images.encyclopedia.visma.com/Web/Visma/%7Bb00af01a-556f-4b4d-89e5-1774c7e7073b%7D_Palkanlaskentaohjelman-hankinnan-abc.pdf)

Vuosilomalaki 162/2005. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050162#Pidp3385280>

# LIITTEET

## Liite 1. Kyselylomake

Kyselylomake

Kyselyn vastauksia käytetään SAP HR- toiminnanohjausjärjestelmään liittyvän opinnäytetyön aineistona. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa SAP HR- järjestelmän aiheuttamia ongelmatilanteita Calpro Oy:n palkanlaskennassa.

Miten SAP HR- toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut työtehtäviesi määrään?

☐ Työtehtävät ovat lisääntyneet käyttöönoton jälkeen  
☐ Työtehtävät ovat vähentyneet käyttöönoton jälkeen  
☐ Käyttöönotolla ei ole ollut vaikutusta työtehtävien määrään

Tarkenna millä osa-alueella työtehtävien määrä on muuttunut?

Arvioi kuinka paljon haasteita olet kokenut SAP HR- järjestelmän käyttäjien kanssa?

	ei lainkaan	harvoin (kuukausittain)	jonkin verran (viikoittain)	paljon (lähes päivittäin)	jatkuvasti
Esimiesten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ammattikäyttäjien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moduulivastaavien kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tarkenna minkälaisia haasteita olet kohdannut?

Oletko havainnut ongelmatilanteita SAP HR- järjestelmän toimivuudessa palkanlaskentaohjelman kanssa?

Kuinka usein SAP HR- järjestelmä aiheuttaa kaiken kaikkiaan ongelmatilanteita?

☐ Päivittäin  
☐ Viikoittain  
☐ Kuukausittain tai harvemmin

Mihin SAP HR- järjestelmän aiheuttamaan ongelmatilanteeseen vaadittaisiin pikaista korjausta?

Oletko saanut tarvitsemaasi apua SAP HR- järjestelmään liittyvien ongelmatilanteiden ratkaisuun?

☐ Ammattikäyttäjältä  
☐ Moduulivastaavalta  
☐ Palveluvastaavalta  
☐ Joltain muulta, keneltä   
☐ En ole saanut tarvitsemaani apua

Miten SAP HR- järjestelmään liittyviä ongelmatilanteita voisi mielestäsi jatkossa vähentää tai ehkäistä?

Läheta

## Liite 2. Haastattelulomake

### Haastattelu SAP HR -toiminnanohjausjärjestelmästä palkanlaskennassa 9.8.2016.

#### Peruskysymykset:

- SAP HR -järjestelmän käyttökokemus
- Kokemus palkanlaskentatyöstä

#### Teema 1. SAP HR -järjestelmän käyttöönotto

Pääkysymys: Miten järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut palkanlaskentatyöhön?

##### Apukysymykset:

- Mihin järjestelmän käyttöönotolla pyrittiin? Toteutuivatko käyttöönotolle asetetut tavoitteet?
- Miten järjestelmän käyttöönotto sujui? Oliko siinä ongelmia?

#### Teema 2. Järjestelmän aiheuttamat ongelmatilanteet

Pääkysymys:

- Mitä ongelmatilanteita SAP HR -järjestelmä aiheuttaa palkanlaskennassa?

##### Apukysymykset:

- Mitä uusia konkreettisia työtehtäviä SAP HR -järjestelmän käyttöönotto on saanut aikaan?
- Ovatko jotkut työtehtävät hankaloituneet SAP HR -järjestelmän käyttöönoton myötä?

#### Teema 3. Järjestelmän toiminnan kehittäminen palkanlaskennassa

Pääkysymys:

- Miten SAP HR -järjestelmän toimintaa voisi parantaa palkanlaskennassa?

##### Apukysymykset:

- Miten palveluasiantuntijoiden havaitsemia ongelmatilanteita esimerkiksi liittymävirheitä ja haasteita esimiesten kanssa voitaisiin ratkaista? Keneen pitäisi ottaa yhteyttä erilaisten SAP- järjestelmään liittyvien ongelmien ilmetessä?
- Minkälaisia kehitysehdotuksia teillä olisi SAP HR -järjestelmän aiheuttamien ongelmatilanteiden vähentämiseksi?