



# **SELVITYS PALKANLASKENNAN ONGELMATILANTEISTA**

case: UPM-Kymmene Oyj

Marjaana Rantanen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Proakatemia  
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)	Marjaana Rantanen
Työn nimi	Selvitys palkanlaskennan ongelmatilanteista, case: UPM-Kymmene Oyj
Sivumäärä	77
Valmistumisaika	joulukuu 2010
Työn ohjaaja	Elina Merviö
Työn tilaaja	UMP-Kymmene Oyj, palkanlaskenta, Minna Soikkeli

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tutustuttiin UPM-Kymmene Oyj:n palkkahallinnon kehitysprojektiin ja projektin vaikutuksiin yrityksen palkkahallinnossa. Palkkahallinnon kehitysprojekti kattaa palkkahallinnon keskittämisen yhteen palvelukeskukseen ja uuden palkkajärjestelmän käyttöönottoprosessin. Tämän raportin tavoite oli selvittää projektiin liittyen palkanlaskijoiden ongelmatilanteet jokaisen palkanlaskijan oman palkkajärjestelmän ja omien käytäntöjen kautta. Ilmi tulleet ongelmatilanteet koottiin lopuksi yhtenäiseksi listaksi, jonka avulla voidaan luoda palkanlaskijan ohjeet uuden palkkajärjestelmän käyttöön liittyen.

Raportin teoriaosuudessa tarkasteltiin palkanlaskentaprosessia UPM:llä, palkkahallinnon kehitysprojektin taustaa ja vaikutuksia sekä järjestelmämuutosprojektin haasteita. Palkkahallinnon kehitysprojektiin liittyen käsiteltiin myös muutosjohtamista sekä hallintaa ja henkilöstön sitouttamista projektiin.

Osana tätä opinnäytetyötä palkanlaskijoiden keskuudessa tehtiin selvitys palkanlaskijoiden työssään kohtaamista palkanlaskennan erityis- ja ongelmatilanteista sekä heidän kokemuksistaan palkkajärjestelmämuutokseen liittyen. Palkanlaskijoille suoritettiin palkkajärjestelmäkysely, joka toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen poikkileikkausmenetelmällä.

Keskeisintä palkkajärjestelmäkyselyn tuloksissa oli epävarmuus uuden järjestelmän toimivuuteen, sekä sen käytön hallintaan liittyen. Palkkajärjestelmämuutoksen mukanaan tuomat hyödyt ovat palkanlaskijoille selviä, kunhan kaikille palkanlaskentaprosessin osapuolille tarjotaan riittävästi koulutusta järjestelmien käytöstä ja palkanlaskijat saavat selkeät ohjeet käyttöönsä.

---

Avainsanat palkkahallinto, palkanlaskenta, palkkajärjestelmät, kehittäminen

Writer(s)	Marjaana Rantanen
Thesis	Survey of special circumstances and challenges in payroll administration, case: UPM-Kymmene Oyj
Pages	77
Graduation Time	December 2010
Thesis Supervisor	Elina Merviö
Co-Operating Company	UMP-Kymmene Oyj, payroll, Minna Soikkeli

---

## **ABSTRACT**

This is a report on UPM-Kymmene Corp.'s payroll administration development project and its concrete effects on the payroll administration in the company. The development project comprises the concentration of the whole payroll administration structure into one service unit and the introduction process of the new payroll administration system. The aim of this report is to illuminate the challenges that accountants in the payroll administration encounter in understanding their own payroll accounting system and practices. Finally, the challenges that have arisen will be collected into a unified list, with the help of which new introductory manuals for the new payroll system can be assembled.

In the theoretical part of this thesis, themes such as the payroll accounting process, the background and effects of the payroll administration development project and the challenges of this system structure change are discussed. As regards this problematic, topics such as management of change and making the personnel committed to the project are also covered.

As a part of this thesis, a survey of specific challenges in payroll administration and experiences with the system change was conducted among payroll accountants. A quantitative cross-sectional payroll system survey was used as a method.

In the results, the most centrally featured themes were insecurity as regards the functionality of the newly introduced system and the management of its use. The benefits of the payroll administration change to the accountants seem to be clear as long as everyone in the payroll administration process is offered adequate training and the accountants are provided with clear manuals.

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tausta .....	7
1.2	Tarve.....	8
1.3	Tavoite ja haasteet .....	9
1.4	Raportin rajaus ja rakenne .....	10
2	UPM – THE BIOFORE COMPANY .....	11
2.1	Historia .....	11
2.2	UPM tänään.....	11
2.3	Tunnusluvut.....	12
2.4	Tulevaisuuden näkymät.....	13
2.4.1	Vastuullisuus .....	13
2.4.2	Uusien mahdollisuuksien etsiminen.....	14
3	PALKKAHALLINNON KEHITYSPROJEKTI .....	15
3.1	Projektin tausta .....	15
3.2	Projektin kattavuus ja tavoitteet .....	16
3.3	Projektin vaikutukset palkkahallintoon .....	17
3.4	Uusi palkkajärjestelmä .....	18
3.5	Muutoksen tuomat haasteet .....	20
3.5.1	Muutostilanne.....	20
3.5.2	Muutosjohtaminen .....	21
3.6	Ulkoistaminen vaihtoehtona.....	23
3.7	Palkkahallinnon kehitysprojektin hyödyt .....	26
4	PALKKAHALLINTO UPM:LLÄ.....	27
4.1	Palkkahallinnon yleiskuvaus .....	27
4.2	Palkkahallinto ennen kehitysprojektia.....	27
4.3	Palkkahallintoprojektin vaikutukset .....	28
4.4	Palkkahallinnon tulevaisuuden näkymät .....	28
5	KYSELYTUTKIMUS PALKKANLASKIJOILLE .....	30
5.1	Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite .....	30
5.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	31
5.2.1	Tutkimustyytit .....	31
5.2.2	Tutkimusmenetelmä.....	32
5.3	Toteutus .....	33
5.4	Kerätty aineisto.....	34

5.5	Tulosten luotettavuus .....	35
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	37
6.1	Keskeiset tulokset.....	37
6.2	Tulosten käsittely .....	39
6.3	Tutkimustulokset kuvaajina.....	40
7	PÄÄTELMÄT JA TOIMENPITEET .....	61
8	YHTEENVETO .....	64
9	LÄHDELUETTELO.....	66
9.1	Kirjalliset lähteet .....	66
9.2	Elektroniset lähteet .....	67
9.3	UPM:n sisäiset materiaalit.....	68
10	LIITTEET .....	69
10.1	Liite 1: Palkkajärjestelmäkysely, kysymyslomake .....	69
10.2	Liite 2: Ennakkoviesti .....	76
10.3	Liite 3: Muistutusviesti .....	77

## KÄSITTEITÄ

<b>Biofore</b>	UPM:n luoma käsite, joka asemoi yhtiön uudella tavalla. Bio viestii suuntautumista tulevaisuuteen, kestäviä ratkaisuja ja hyvää ympäristönsuorituskykyä. Fore viittaa metsien biomassaan (forest) ja yhtiön asemaan kehityksen edelläkävijänä (in the forefront).
<b>EHT</b>	ajanhallintasovellus
<b>GTipa</b>	ajanhallinta- ja palkkajärjestelmä
<b>Henkari</b>	palkanlaskentaohjelma
<b>HRIS</b>	henkilötietojärjestelmä
<b>MBP.Net</b>	palkanlaskentaohjelma
<b>MBP Client</b>	palkanlaskentaohjelma
<b>TiKu</b>	ajanhallintasovellus
<b>TES</b>	työehtosopimus
<b>Tuntilehti</b>	ajanhallintasovellus
<b>WSector</b>	ajanhallintajärjestelmän osa, joka tekee osittaista TES-tulkintaa ajanhallintaohjelmaan työaikaleimauksen kautta syötetyistä tiedoista

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitä erityis- ja ongelmatilanteita kukin UPM-Kymmene Oyj:n palkanlaskija kohtaa työssään. Kerätty tieto yhdistetään siten, että sen pohjalta on helppo luoda tarpeenmukaiset ohjeistukset liitettäväksi uusien ohjelmaversioiden palkanlaskijan ohjeisiin.

### 1.1 Tausta

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa aloitettuani työt UPM-Kymmene Oyj:n palkkahallinnossa toukokuussa 2010. Jo työhaastattelussa keskustelin tulevan esimieheni ja toimeksiantajani kanssa mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö liittyen käynnissä olevaan palkkajärjestelmäprojektiin. Työskennellessäni kyseisen projektin projektihenkilönä palkkahallinnon toimihenkilötiimissä opinnäytetyön aihe alkoi hahmottua sekä minun että esimieheni mielissä.

UPM-Kymmene Oyj:llä on käynnissä palkkahallinnon kehitysohjelma, jonka tarkoitus on yhdistää palkkahallintopalveluja ja yhtenäistää järjestelmiä Suomessa kokonaisvaltaisen palkkahallinnon kehitysprojektin kautta. Palkkahallintoprojekti on osa konsernin laajuista henkilöstöhallintoprosessien virtaviivaistamista. (UPM E-learning 2010, Palkkahallintoprojekti.)

Aiemmin palkkahallinto on ollut hajallaan useissa eri yksiköissä ja palkanlaskijat ovat käyttäneet useita eri ohjelmaversioita ja käytäntöjä työssään. Kehitysprojektin myötä koko Suomen palkkahallinto keskittyy Tampereelle Tulli Business Parkin palvelukeskukseen ja siirtyy käyttämään uusia kaikille yhteisiä järjestelmiä. Projektissa korvataan seitsemän käytössä ollutta palkkajärjestelmää MBP.Net -palkanlaskentaohjelmalla ja Tuntilehti- ja WSector –ajanhallintasovelluksilla. (UPM 2010, Palkkahallinnon kehitysohjelman aikataulu vahvistettu.)

Palkkahallintoprojektilla vastataan liiketoiminnan tarpeisiin hoitamalla palkanlaskenta keskitetysti ja siten kustannustehokkaasti yhdestä palvelukeskuksesta. Projekti etenee yksiköittäin koskien kaikkia Suomen yksiköitä. Projekti päättyy maaliskuussa 2011. (UPM 2010, Palkkahallinnon kehitysohjelman aikataulu vahvistettu.)

Palkkajärjestelmien uudistamisen vuoksi tarvitaan myös ohjelmien käyttöohjeet järjestelmien käyttöön siirtyville palkanlaskijoille. Palkanlaskijoilla on käytössään palveluntarjoajan laatimat käyttöohjeet ja UPM-Kymmene Oyj:n koulutusmateriaaleja, jotka sisältävät pääasiassa järjestelmien käyttöönotto-ohjeet ja ohjelmien käyttöön liittyviä perustilanteita. Monilla palkanlaskijoilla on myös itse tehtyjä ohjeistuksia oman yksikön erityistilanteita koskien.

## 1.2 Tarve

Uusista ohjelmaversioista johtuen palkanlaskijat tarvitsevat räätälöidyt ohjeet koskien nimenomaan UPM:n palkanlaskijoiden päivittäisiä tilanteita ja harvinaisempia palkanmaksutapahtumia. Palkanlaskijoille on tehty omat ohjeet palkka-ajoprosessin kulusta, mutta tämän lisäksi halutaan selvittää palkanlaskijoiden työssään kohtaamat erityis- ja ongelmatilanteet ja vastata ohjeissa myös näihin kysymyksiin.

Erityis- ja ongelmatilanteilla tarkoitan esimerkiksi ohjelmien tekniseen käytettävyyteen liittyviä asioita, kuten vastauksia kysymyksiin "mitä mikäkin palkanlaskentaohjelman sovellus tekee", palkanlaskentaprosessiin liittyviä kysymyksiä (esimerkiksi lomien hallinta, henkilörekisterin hallinta, raporttien ajo), ajanhallintasovelluksen käyttöön liittyviä ongelmatilanteita ja tiedon kulkuun liittyviä ongelmakohtia. On vaikea arvioida, mitkä asiat ovat ongelmallisia, sillä palkanlaskentaprosessi sisältää niin monia pieniä yksityiskohtia. Parhaiten tarpeita vastaavat ohjeet saadaan kysymällä suoraan palkanlaskijoilta, mihin apua tarvitaan.

Tällä hetkellä erityistilanteissa, joihin ei ole selkeää toimintaohjeistusta, palkanlaskijat toimivat omia käytäntöjään noudattaen, mikä aiheuttaa ongelmia esimerkiksi lomasijaisuuksissa. Palkanlaskijat eivät tunne muiden omia käytäntöjä, joten yhteiset ohjenuorat ovat ehdottomasti tarpeen. Tämän lisäksi on täysin ohjelmien tekniseen puoleen liittyviä ongelmia: selkeiden ohjeiden puuttuessa joidenkin toimintojen käyttäminen on vaikeaa tai niiden olemassaolosta ei ole tietoa.

Palkanlaskennan rutiinitapahtumien ohjeistukset on yksinkertaista tehdä ilman selvitystäkin, mutta erityistilanteet ovat usein palkanlaskijoilla hyvin erilaiset, ja siksi katta-



vimmat ohjeet erityis- ja ongelmatilanteita varten saadaan kysymällä suoraan loppukäyttäjiltä ja kokoamalla vastaukset yhdeksi yleispäteväksi ohjeistukseksi. Tällä hetkellä palkanlaskijoilla ei ole lainkaan yhteisiä ongelmatilanteita koskevia ohjeita. Tämä koskee siis myös aiempia palkanlaskentaohjelmistoja.

### 1.3 Tavoite ja haasteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on helpottaa palkanlaskijoiden työtä kokoamalla mahdollisimman paljon tietoa erityistilanteiden ohjeistuksen pohjalta. Kerätyn tiedon pohjalta luodaan myöhemmin varsinaiset palkanlaskijan ohjeet ilmi tulleisiin ongelmatilanteisiin.

Vastaajajoukossa on myös palkanlaskijoita, jotka ovat jo siirtyneet käyttämään uutta palkanlaskentaohjelmaa, uutta ajanhallintasovellusta tai molempia. Kyselyn avulla selvitettiin näiltä palkanlaskijoilta, miten he kokivat uuden ohjelmaversioon käytettävyyden. Lisäksi heiltä saatiin palautetta, joka voidaan mahdollisesti vielä hyödyntää ohjelmaa myöhemmin käyttöön otettaessa muissa yksiköissä.

Haasteena työssä on kerätyn tiedon soveltaminen koskemaan vain uutta palkanlaskentajärjestelmää. Vanhoja ohjelmaversioita koskevia parannuksia ei ole enää järkevä tehdä. Osa ongelmatilanteista ei myöskään ole enää päteviä uuden järjestelmän käytössä. Ongelmatilanteet eroavat tällä hetkellä paljon riippuen siitä, lasketaanko työntekijä- vai toimihenkilöpalkkoja, mitä työehtosopimusta (TES) sovelletaan, ja mitä ohjelmaversiota käytetään. Harvoilla palkanlaskijoilla on kokemusta uudesta järjestelmästä.

Riittävän otannan saavuttamiseksi kysely suoritettiin kaikille palkanlaskijoille ja kysymykset tuli muotoilla mahdollisimman yleispäteväksi siten, että eri ohjelmien käyttäjät voivat vastata samalla vastauslomakkeella. Oli kuitenkin erityisen tärkeää voida tuloksissa eritellä jo uutta ohjelmaa käyttäneiden vastaukset vanhoja ohjelmaversioita käyttäneistä vastaajista. Elokuussa 2010 suoritettun palkkajärjestelmäkyselyn kysymyslomake ja kyselyn ennako- ja muistutusviesti ovat raportin liitteenä.

#### 1.4 Raportin rajaus ja rakenne

Tässä raportissa ei käsitellä järjestelmien peruskäyttöä, sillä peruskäytön ohjeistaminen on rakenteeltaan pitkälti samankaltaista kuin aiempien ohjelmaversioiden ohjeistuksissa, eikä siksi vaadi esiselvitystä. Palkanlaskijoilta puuttuu yhteiset erityistilanteita koskevat ohjeet jo aiempiin ohjelmiin liittyen, mikä on synnyttänyt paljon erilaisia käytänteitä ja toimintatapoja palkanlaskijoiden keskuudessa ja luonut tarpeen tälle selvitykselle.

Raportissa käsitellään UPM-Kymmene Oyj:n toimintaa ja palkkahallinnon kehitysohjelmaa ainoastaan Suomessa laskettavien palkkojen osalta. Suomessa lasketaan yrityksen Pohjois-Euroopan yksiköiden palkat. Palkkahallinnon asiakkaana on noin 10 000 palkansaajaa.

Raportissa esitellään alkuun toimeksiantaja ja palkkahallintoprojekti sekä sen tausta ja vaikutukset. Raportissa käydään läpi myös uusi palkkahallintojärjestelmä ja muutoksen kulku sekä muutostilanteen tuomat haasteet palkanlaskijoille ja heidän esimiehilleen. Tämän jälkeen pohditaan palkkahallinnon tulevaisuuden näkymiä ja tarkastellaan tutkimustuloksia. Viimeisenä on yhteenveto raportista.

## 2 UPM – THE BIOFORE COMPANY

UPM-Kymmene Oyj on yksi maailman suurimmista metsäyhtiöistä. Tässä luvussa kerrotaan UPM:n fuusiohistoriasta ja tunnusluvuista, yrityksen toiminnasta tänään sekä tulevaisuuden näkymistä.

### 2.1 Historia

UPM konserni syntyi syksyllä 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy (United Paper Mills) ilmoittivat yhdistymisestään. Repola Oy osti Kymmene Oy:n. UPM-Kymmene Oyj perustettiin fuusiossa 30.4.1996 ja uusi yhtiö aloitti toimintansa 1.5.1996. Nykyinen UPM-konserni muodostuu kaikkiaan noin sadasta aikoinaan itsenäisenä yrityksenä toimineesta yhtiöstä. Yritykseen ovat sulautuneet muun muassa seuraavat metsäteollisuusyritykset: Kymi, Yhtyneet Paperitehtaat, Kaukas, Kajaani, Schauman, Rosenlew, Raf. Haarla ja Rauma-Repolan metsäteollisuus. (UPM 2010 a.)

UPM:n metsäteollisuuden juuret Suomessa ulottuvat pitkälle historiaan. Ensimmäiset puuhiomot, paperitehtaat ja sahalaitokset käynnistyivät 1870-luvun alkupuolella. Selunvalmistus aloitettiin 1880-luvulla ja paperinjalostus 1920-luvulla. Vanerin valmistukseen konsernissa ryhdyttiin 1930-luvulla. (UPM 2010 a.)

### 2.2 UPM tänään

Tänä päivänä UPM-Kymmene Oyj on yksi maailman johtavista metsäalan konserneista. UPM yhdistää toiminnassaan bio- ja metsäteollisuuden (biofore) rakentaen uutta ja innovatiivista tulevaisuutta. Yritys uskoo vahvasti kustannustehokkuuden, muutosvalmiuden ja huippuinnovaatioiden tuovan mukanaan uusia markkinoita. (UPM-Kymmene Oyj vuosikertomus 2009, 8.)

Konsernin toiminta koostuu kuudesta itsenäisestä liiketoiminta-alueesta: energia, sellu, metsä ja sahat, paperi, tarrat sekä vaneri. Liiketoimintoja yhdistää yksi yhteinen toiminta-ajatus: yhdistämällä osaamistaan ja teknologiaa UPM luo lisäarvoa uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista Yrityksen kulmakiviä ovat kuituun ja biomassaan pohjau-

tuvat liiketoiminnot sekä uusiutuvat raaka-aineet ja tuotteet. (UPM-Kymmene Oyj vuosikertomus 2009, 10.)

UPM listaa pitkän ajan menestystekijöikseen osaavat ihmiset, tulevaisuuteen suuntaavan tutkimus- ja kehitystyön sekä hyvän ympäristösuorituskyvyn. Tutkimus- ja kehitystyöllä pyritään varmistamaan jo olemassa olevien tuotteiden kilpailukyky markkinoilla sekä luomaan uusia liiketoimintoja. (UPM-Kymmene Oyj vuosikertomus 2009, 51, 59.)

UPM on mukana Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) Global Compact -aloitteessa, joka on strateginen ja poliittinen aloite yrityksille, jotka haluavat sitoutua yhdenmukaistamaan toimintaansa ja strategioitaan kymmenen yleisesti hyväksytyyn periaatteen mukaisesti. Periaatteet koskevat ihmisoikeuksia, työvoimaa, ympäristöä ja korruptiota. (United Nations Global Compact 2010.) YK on nimennyt vuoden 2010 kansainväliseksi luonnon monimuotoisuusvuodeksi (United Nations Environment Programme 2010).

### 2.3 Tunnusluvut

UPM:n liikevaihto vuonna 2009 oli 7,7 miljardia euroa, josta liikevoitto oli 135 miljoonaa euroa. UPM:n osakkeet on listattu NASDAQ OMX Helsingin pörssissä. Vuoden lopussa konsernin palveluksessa oli kaikkiaan noin 23 213 henkilöä, mikä oli rakennemuutosten ja muiden tehostamistoimien vuoksi 2 294 henkilöllä vähemmän kuin vuoden alussa. (UPM-Kymmene Oyj vuosikertomus 2009, 85–86, 54–55.) UPM:llä on yhteensä 59 tuotantolaitosta 15 maassa. Tuotantolaitoksista 19 on paperitehtaita. (UPM 2010 b.)

Tammi-maaliskuussa 2010 UPM:n liikevaihto kasvoi kymmenen prosenttia verrattuna vuoden 2009 ensimmäiseen neljännekseen. Lisääntyneet toimitukset ja alemmat raaka-ainekustannukset kasvattivat UPM:n liikevaihtoa 2 039 miljoonaan euroon. (Tekniikka & Talous 28.4.2010.)

## 2.4 Tulevaisuuden näkymät

### 2.4.1 Vastuullisuus

UPM:n visio on olla uuden metsäteollisuuden edelläkävijä ja ensimmäinen biofore-yhtiö, joka yhdistää bio- ja metsäteollisuuden toiminnassaan ja rakentaa uutta, kestäväää ja innovaatiovetoista tulevaisuutta. Yrityksen kustannustehokkuus, muutosvalmius ja huippuinnovaatiot luovat uusia markkinoita. (UPM 2010 c.)

UPM haluaa tuottaa lisäarvoa ja kustannusetua älykkäillä ja kestävillä tuotteilla ja ratkaisuilla asiakkailleen ympäri maailmaa (UPM 2010 d). UPM on rohkeasti lähtenyt etsimään uusia ekologisia ja kehityksen kärjessä olevia liiketoiminta-alueita kehittämällä uudenlaisia innovatiivisia tuotteita, kuten UPM ProFi -puumuovikomposiitin, jossa hyödynnetään tarralaminaattituotannossa käyttämättä jäävä paperi ja muovi (UPM Profi 2010). UPM panostaa erittäin vahvasti vastuullisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen kaikilla toimintansa osa-alueilla. Yritys myös markkinoi näitä arvojaan runsaasti rakentaen kestäväen kehityksen yritysimaogaa. Tämä näkyy kaikessa toiminnassa, jopa työpaikkailmoituksissa. Lyhyessä yritysesityksessään, Kustannus Oy Aamulehden viikkoliite Moron Uraputki -ilmoitusliitteessä, UPM korostaa nimenomaan kestäväen kehityksen arvojaan ja hakee muutosvalmiutta myös työntekijöiltään. (Uraputki 16.9.2010.)

Finnish Business & Society ry:n<sup>1</sup> (FiBS) vuonna 2009 suomalaisille yrityksille suorittaman verkkohaastattelun mukaan usea suomalainen yritys on jo oppinut näkemään ilmastomuutoksen tuomat mahdollisuudet kehittää uusia liiketoiminta-alueita. Tutkimusraportissa vastaajayritykset on jaettu kolmeen luokkaan: ladunavaajiin, jotka ovat aitoja edelläkävijöitä ilmastomuutoksen huomioimisessa toiminnassaan, perässähihtäjiin, jotka jossain määrin huomioivat ilmastomuutoksen toiminnassaan ja vesihiihtäjiin, jotka eivät huomioi ilmastoa lainkaan. Tutkimuksessa oli pyydetty vastaajia nimeämään edelläkävijä yrityksiä ja mainittujen joukossa oli myös UPM-Kymmene Oyj. Tutkimuksen otanta oli 90 yritystä. (Finnish Business & Society ry 2009, 3–4.)

---

<sup>1</sup> Finnish Business & Society ry (FiBS) on Suomessa toimiva voittoa tavoittelematon vastuullisen yritystoiminnan verkosto, jonka tarkoituksena on edistää taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullista yritystoimintaa (FiBS 2010).

## 2.4.2 Uusien mahdollisuuksien etsiminen

UPM-Kymmene Oyj on yksi jatkuvasti kehittyvistä yrityksistä, joka aktiivisesti etsii paperiteollisuuden sinisiä meriä, uusia markkinoita. Yksi osoitus jatkuvasta kehityksestä on jo aiemmin mainittu UPM ProFi -puumuovikomposiitti (UPM Profi 2010). Kim ja Mauborgne (2005) jakavat yritystoiminnan kahdelle alueelle, punaiselle ja siniselle merelle. Punaisella merellä yritys kilpailee samalla toimialalla olevia muita yrityksiä vastaan lähes vastaavilla tuotteilla. Punaiset meret ovat rajattuja alueita, jossa oma voitto on aina kilpailijan tappio. Tietystä asiakaskunnasta käydään sitä verisempää taistoa, mitä enemmän yrittäjiä alalla toimii. Kimin mukaan pääosa liiketoiminnasta keskittyy taisteluun punaisen meren alueista, sen sijaan, että uskaltauduttaisiin tutkimaan sinisen meren rajattomia mahdollisuuksia. (Kim & Mauborgne 2005, 4–5.)

Ratkaisevinta sinisen meren saavuttamisessa on arvoinnovaatio<sup>2</sup>. Sinisen meren luomisessa onnistuneet yritykset eivät käytä kilpailijoita vertailukohteenaan, tarkoitus ei ole nujertaa kilpailua, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Usein esimerkiksi uudella teknologialla tai lanseerauksen ajoituksella ei ole suurta merkitystä strategiassa onnistumisessa, toisin kuin innovaatiolla, johon on yhdistetty hyöty, hinta ja kustannusasema. Pyritään tuottamaan asiakkaille enemmän arvoa, kuitenkin pienillä kustannuksilla. (Kim & Mauborgne 2005, 12–13.)

Yrityksellä on kolme syytä yrittää olla voittajayritys. Ensimmäinen syy on kilpailussa menestyminen ja sitä kautta yrityksen omistajille tuotettu lisäarvo. Toinen syy on osavien työntekijöiden houkuttelemineen yritykseen, sillä pula avainhenkilöistä on yksi haaste ja este yrityksen kasvulle. Kolmas syy on, että yleensä saa sen, mitä tavoittelee. (Lumijärvi 2007, 19.) Kasvu on itseisarvo jokaiselle yritykselle toimialasta riippumatta (Lumijärvi & Korsström 2007, 39). Hyvän kasvustrategian osa on innovatiivisuus, jonka johtaminen saattaa olla yritykselle haasteellista. Innovaatio toiminnassa keskitytään helposti liikaa yksittäisen tuotteen kehittämiseen, kun osa merkittävimmistä tuloksista on usein saatu innovaatioilla, jotka keskittyvät kokonaisvaltaisen liiketoimintamallin kehittämiseen. (Lumijärvi & Korsström 2007, 47.)

---

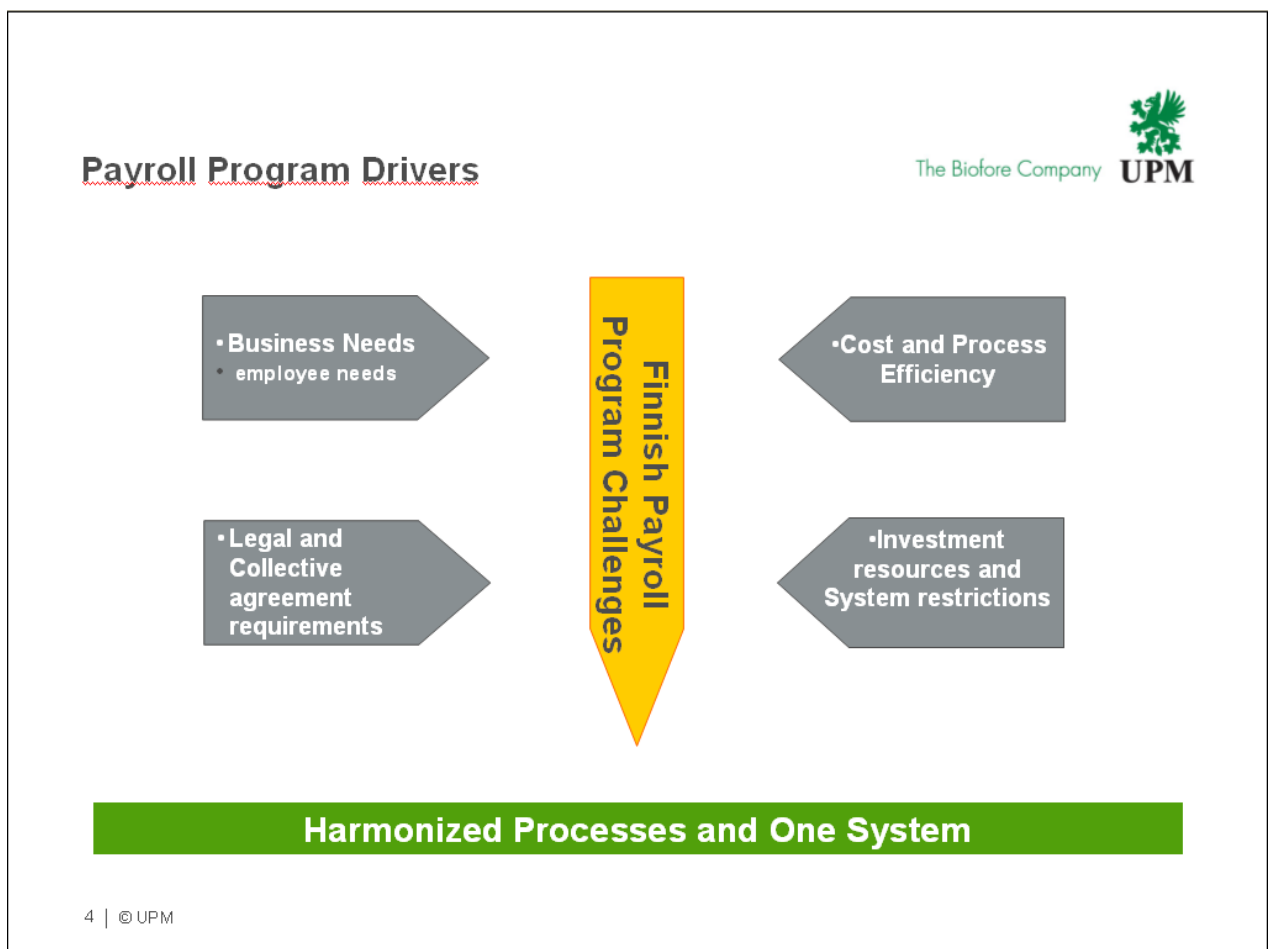
<sup>2</sup> value innovation (Kim & Mauborgne 2005, 12)

### 3 PALKKAHALLINNON KEHITYSPROJEKTI

Luvussa kolme esitellään palkkahallinnon kehitysprojekti kokonaisuudessaan sekä projektin tuomat muutokset palkkahallintoon. Tässä raportissa palkkahallinnon kehitysprojektiin viitataan myös sanoilla palkkajärjestelmäprojekti ja palkkajärjestelmämuutos.

#### 3.1 Projektin tausta

Palkkahallintoprojekti on ollut käynnissä jo pitkään. Se on aiemmin kulkenut nimillä Pyry, RePa ja RePa 2, kunnes projektista lopulta muodostui kokonaisvaltainen palkkahallinnon kehitysprojekti. Palkkahallintoprojektin taustalla ovat kustannustehokkuus, palvelun tehostaminen sekä ympäristön, yrityksen ja työntekijän luovat tarpeet. (UPM 2010, Final step to new era.)



Kuva 1. Palkkahallinnon kehitysprojektin tausta (UPM 2010, Final step to new era).

Palkkahallintoprojektin kautta yritys haluaa taata työntekijöilleen oikean palkan oikeaan aikaan, lisäämällä samalla kustannustehokkuutta. Tämä tapahtuu yhdellä yhtenäisellä palkkajärjestelmällä sekä kokonaisvaltaisella prosessien harmonisoinnilla. (UPM 2010, Final step to new era.) Palkkahallinnon prosesseista pyritään tekemään yhtenäiset laskeuttavasta yksiköstä riippumatta. Kustannustehokkuutta ja palveluiden tehostamista lisää palveluiden keskittäminen hajauttamisen sijaan (Personec Oy 2004).

Projekti on ajallisesti rajattu tehtävä, jolla on tietty laajuus, tavoitteet, resurssit sekä budjetti (Martinsuo, Aalto & Arto 2003, 19). Projekti on yhä kasvavissa määrin se muoto, jolla yritykset kehittävät toimintaansa. Projektin edellytys on kustannusten ja hyödyn selkeä analysointi, mikä muodostaa projektin syyn, miksi se kannattaa tehdä. (Lehtimäki 2006, 5, 7.) Projektin onnistumisen edellytys on kokemuksen ja tiedon levittäminen sekä kriittisten osaamistarpeiden tiedostaminen (Vartiainen, Ruuska, Kasvi 2003, 34, 55).

### 3.2 Projektin kattavuus ja tavoitteet

Kokonaisvaltainen palkkahallinnon kehitysprojekti toimii yhtenä askeleena kohti HR (Human Resources) -prosessien eli henkilöstöhallintaprosessien virtaviivaistamista UPM-Kymmene Oyj:ssä. Palkkahallinnon kehitysprojekti kattaa sekä palkkajärjestelmämuutoksen että palkkahallinnon palveluiden keskittämisen yhteen toimipisteeseen. Konsernin laajuisen HR -projektin tavoitteena on saavuttaa yhteiset toimintatavat ja säännöt eri yksiköiden henkilöstöpalveluissa. (UPM E-learning 2010, Palkkahallinto-projekti.)

Palkkajärjestelmämuutoksen lisäksi projektin keskeinen osa on palveluiden keskittäminen asteittain yhteen toimipisteeseen Tampereelle. Ensin palkkahallinto keskitettiin Kaipolaan, Kaukaalle ja Raumalle ja vuoden 2010 alusta aloitettiin keskittäminen Tampereelle. Marraskuun loppuun mennessä 2010 kaikki palkanlaskijat ovat siirtyneet työskentelemään Tampereelle Tulli Business Parkiin.

Palkkahallinnon kehitysprojekti koskee UPM-Kymmene Oyj:n Suomen yksiköitä. Muutos koskettaa noin 10 000 palkansaajaa, 1 150 esimiestä ja 30 palkanlaskijaa. Projektin



myötä palkkajärjestelmä, työajanhallinta ja palkkanauhan ulkoasu muuttuvat. (UPM E-learning 2010, Palkkahallintoprojekti.)

### 3.3 Projektin vaikutukset palkkahallintoon

Palkkahallinnon kehitysohjelman myötä palkanlaskijoiden keskeisimmät työkalut vaihtuvat. Aiemmat palkanlaskentaohjelmat Henkari, GTipa ja MBP Client sekä ajanhallintasovellukset Tiku, TipaWeb, GTipa ja EHT korvataan yhdellä yhteisellä järjestelmällä: MBP.Net -palkanlaskentaohjelmalla ja Tuntilehti- ja WSector -ajanhallintasovelluksilla. (UPM E-learning 2010, Palkkahallintoprojekti.) Palkkahallinnon keskittämisen myötä koko UPM:n Suomen palkkahallinto siirtyy vanhoista toimipisteistään työskentelemään Tampereelle vuoden 2010 aikana. Lisäksi laskettavia palkkoja jaetaan palkanlaskijoiden kesken uudelleen, siten että projektin päätyttyä jokaisella palkanlaskijalla olisi noin 600 palkkapussia laskettavanaan.

Päivittäiseen työhön liittyvien muutosten lisäksi palkanlaskijat tekevät työnsä ohessa myös projektiin liittyviä tehtäviä. Palkanlaskijat testaavat uuden järjestelmän toimivuutta ja raportoivat havaitsemistaan virheistä projektiryhmälle. Jokaisen palkanlaskijan on itse testattava ohjelmien toimivuutta omien laskettaviensa kautta, sillä muun muassa eri työehtosopimuksia käyttävissä yksiköissä on erilaisia palkanlaskennan tilanteita. Mikäli järjestelmää testattaisiin vain muutaman yksikön palkoilla, jotkin epäkohdat ja puutteet voisivat jäädä havaitsematta. Palkkahallinnon esimiehet sekä palkanlaskennan specialistit eli palkanlaskennan eri osa-alueiden asiantuntijat tekevät tiiviisti töitä projektin parissa, joten heille jää projektin aikana vähemmän aikaa opastaa alaisiaan uuden ohjelman käytössä. Projekti vaatii koko palkkahallinnolta sopeutumiskykyä sekä paineensietokykyä.

Tietojärjestelmät ovat yrityksen investointi ja päätökset niiden kehittämisestä perustuvat konkreettisiin laskelmiin. Sekä uuden järjestelmän tilaaminen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta että muutosprosessiin kuluva aika ja työ kuluttavat paljon yrityksen resursseja. Teoksessaan Tietojärjestelmien ylläpito Heikki Koistinen arvioi tietojärjestelmien kehittämiskustannusten olevan noin 30 % ja ylläpidon ja jatkokehityksen kustannusten noin 70 % järjestelmän koko elinkaaren aikana koituvista kustannuksista. (Koistinen 2002, 28.)

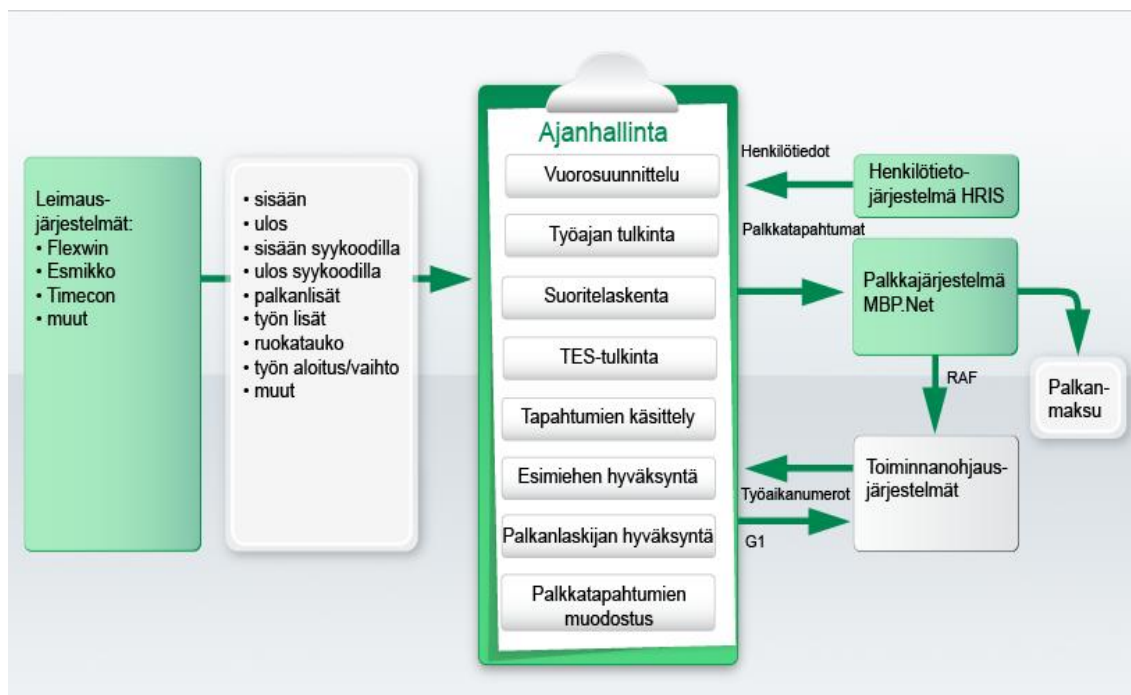
### 3.4 Uusi palkkajärjestelmä

Tämä luku perustuu pitkälti kokemuksiini UPM-Kymmene Oyj:n palkkahallinnossa. Työni ohessa olen seurannut hyvin läheltä palkkahallinnon kehitysprojektia ja käytän päivittäin uutta palkkajärjestelmää.

Maaliskuuhun 2011 mennessä kaikki Suomessa maksettavat työntekijä- ja toimihenkilöpalkat lasketaan uudella palkkajärjestelmällä. Yksi yhtenäinen järjestelmä tarkoittaa yhteisiä käytänteitä ja toimintatapoja. (UPM E-learning 2010, Palkkahallintoprojekti.)

Yhteiseen järjestelmään siirtyminen helpottaa palkanlaskijoiden yhteistyötä ja töiden jakamista. Raportointi, palkanlaskentaprosessit ja työajanhallinta yhtenäistyvät ja selkeytyvät yhden yhteisen järjestelmän myötä. Uuteen järjestelmään siirtymisessä pyritään vähentämään työmäärää yhdistämällä ja automatisoimalla palkanlaskennan prosesseja sekä helpottamaan työajanseurantaa vähentämällä siihen liittyvää sähköposti- ja kirjeliikennettä.

Palkanlaskennan prosessi kulkee tulevaisuudessa seuraavassa kuvassa esitetyn mallin mukaisesti. Henkilön tiedot palkkajärjestelmään tulevat HRIS (Human Resource Information System) -järjestelmän kautta. Henkilön tapahtumat tulevat Tuntilehti-ajanhallintasovellukseen joko leimausjärjestelmästä tai, jos yksikössä ei ole leimausjärjestelmää, henkilön itse syöttämänä. Tuntilehti suorittaa työajan tulkinnan sekä palkkatapahtumien laskennan työehtosopimuksen ja henkilön vuororyhmän mukaisesti. WSector on osa Tuntilehteä ja se tuottaa tapahtumien TES-tulkinnan. Tuntilehdelle syntyneiden tapahtumien pohjalta luodaan palkkatapahtumat, ja ne viedään MBP.Net -palkanlaskentaohjelmaan, jonka kautta henkilön lopullinen palkka lasketaan ja viedään maksuun.



Kuva 2. Palkanlaskennan prosessikuvaus (UPM 2010, Final step to new era).

MBP.Net -palkanlaskentaohjelman avulla pyritään selkeyttämään, yhtenäistämään ja yksinkertaistamaan palkanlaskentaprosessia. Ohjelman avulla on muun muassa yksinkertaistettu ja nopeutettu palkanlaskentaprosessia monipuolisilla ajojonoilla. Ajojonoissa on valmiiksi määritelty ja yhdistetty samaan aikaan ajettavat raportit siten, että palkanlaskijan tarvitsee useiden raporttien ajamisen sijaan ajaa vain yksi ajojono.

Tuntilehti- ja WSector –ajanhallintasovellusten avulla pyritään vähentämään palkanlaskijan työmäärää ja nopeuttamaan palkkatapahtumien hallintaa. Tapahtumat tulevat joko suoraan työajanleimausjärjestelmästä ja/tai palkansaaja kirjaa itse työajan poikkeamat Tuntilehdelle. Tämän jälkeen esimies hyväksyy Tuntilehden tapahtumat ja tuntilehtikauden päätyttyä palkanlaskija tarkastaa ja hyväksyy tapahtumat. Ideaalitilanteessa palkanlaskijan ei tarvitsisi kuin tarkistaa ja hyväksyä tapahtumat, jos palkansaaja osaa kirjata tapahtumansa oikein, tai ne tulevat leimausjärjestelmästä oikein. Uuteen järjestelmään siirryttäessä Tuntilehden käyttäminen on kuitenkin kaikille osapuolille uutta ja virheitä tapahtuu järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheessa.

Uuden järjestelmän avulla pyritään myös siirtämään palkanlaskentaprosessia yhä enemmän sähköiseksi, ja sitä kautta selkeämmäksi ja myös ekologisemmaksi, vähentämällä paperien liikuttelua. Tuntilehden avulla palkansaaja ilmoittaa työajan muutoksista pääasiassa sähköisesti eikä enää esimerkiksi paperilomakkeella. Muutoksen avulla pyri-

tään vähentämään myös sähköpostiliikennettä, kun tapahtumat kirjataan suoraan sähköiseen järjestelmään.

### 3.5 Muutoksen tuomat haasteet

Käyttöjärjestelmän kokonaisvaltainen uusiminen koskee kaikkia UPM:n palkansaajia ja heidän esimiehiään, mutta suurin vaikutus muutoksella on palkanlaskijoihin ja heidän esimiehiinsä. Suurelle osalle palkansaajista suurin päivittäiseen toimintaan vaikuttava muutos on työajanleimausjärjestelmän muuttuminen ja Tuntilehti - ajanhallintasovelluksen käyttöönotto. Palkanlaskijoiden päivittäiset työvälineet muuttuvat. Uuden järjestelmän opettelun lisäksi monen työpaikka vaihtuu tai vaihtui kaupungista toiseen. Tämän lisäksi he testaavat ohjelmia ja pyrkivät parhaansa mukaan huomaamaan sekä palkansaajien ja esimiesten että ohjelmiston tekemät virheet uudessa järjestelmässä.

#### 3.5.1 Muutostilanne

Järjestelmämuutosprojektissa erittäin tärkeää on henkilöstön sopeuttaminen ja motivoiminen muutokseen. Henkilöstön terveystilanne määrittää koko yrityksen työ- ja toimintakyvyn (Liukkonen 1997, 17). Palkanlaskijat tekevät projektityötä oman päivittäisen työnsä ohessa ja lisätyö voi helposti olla stressaavaa. Lisätyön tekemisestä on tärkeää tehdä miellyttävää, ja mielekkyyttä lisää työstä motivoituminen. On tärkeää, että projektin vastuuhenkilöt tuovat selkeästi esiin projektin tavoitteet ja hyödyt sekä sitouttavat henkilöstön näihin tavoitteisiin. Pieniä, irrallisia oman yksikön projektitöitä tekevän palkanlaskijan pitää tuntea olevansa osa kokonaisuutta.

Projektin myötä palkanlaskijoiden työpiste siirtyy kaupungista toiseen. Muutto tai työmatkan pidentyminen on jo itsessään suuri haaste työssä viihtymiselle, puhumattakaan siitä, että myös työvälineet, eli käytettävät ohjelmat, vaihtuvat siinä samalla. Mikäli palkanlaskijalla ei ole mahdollisuutta tai halua siirtyä uuteen kaupunkiin, hän joutuu jättämään työnsä. Nämä tilanteet ovat johtamisen kannalta jo itsessään suuria haasteita ja kuitenkin vain osa palkkahallintoprojektin kokonaisuutta.

Palkanlaskijoilla vaihtuvat lähes kaikki päivittäiset työkalut, ja uuden järjestelmän opettamisen lisäksi heidän tulee testata suunnitelmallisesti järjestelmän toimivuutta ja raportoida mahdollisista virheistä. Mikäli testitapauksia ei suunniteltaisi etukäteen ja dokumentoitaisi, testaus menee helposti kokeiluksi. Testauksen laajuutta on hankala seurata jälkeenpäin. Mitä tarkemmin testaus on suunniteltu etukäteen, sitä vähemmän itse testaaja tarvitsee asiantuntemusta ohjelmasta. (Lehtimäki 2006, 171.)

Projekti vie paljon myös palkanlaskennan esimiesten aikaa, jolloin heillä on vähemmän aikaa neuvoa palkanlaskijoitaan. Projektin aikataulu on tiukka, ja sekä uuden palkkajärjestelmän toimittajalla että palkkahallinnolla on kiire testata ohjelmien toimivuutta ja syötettyjen tietojen oikeellisuutta, ennen kuin yksiköt lähtevät tuotantoon (ennen kuin yksikössä otetaan uusi järjestelmä käyttöön). Projektipäällikön tehtävä on sopia toimitajan kanssa projektin kulusta ja hyväksyä projektille vain sellaiset aikataulut ja työmääräarviot, jotka ovat saavutettavissa. Projektin nopea valmistuminen on tilaajan etu ja ajan kuluessa ne oletukset, joiden varaan projekti rakennettiin, pätevät aina vain huonommin. (Lehtimäki 2006, 155–156.)

On oletettavissa, että palkanlaskentaprosessi on alussa hitaampaa kuin ennen. Kaikilla osapuolilla, sekä palkanlaskijoilla, palkansaajilla että esimiehillä, menee aikaa uuden järjestelmän oppimiseen. Projektipäällikön tulee pystyä johtamaan ja motivoimaan ihmisiä, sekä ratkaisemaan ongelmia (Vartiainen ym. 2003, 63). Motivoitunut henkilöstö kestää paremmin muutoksen työhön tuomat paineet. Henkilöstön sitouttaminen eli projektin päämäärien omaksuminen on erittäin tärkeää projektin sujuvuuden kannalta. Henkilöt, jotka arvostavat päämäärää ovat täysipainoisen työpanoksensa lisäksi valmiita myös henkilökohtaisiin uhrauksiin. Sitouttamisessa tärkeää on selvän viestin välittäminen toiminnan tavoitteista ja hyödyistä. (Goleman 2006, 144–145.)

### 3.5.2 Muutosjohtaminen

Teoksessa *Organisaation olemus* (Karlöf & Helin Lövingsson 2006) tarkastellaan yritysten organisaatorakenteiden yleisimpiä teoreettisia määrittelyjä. Yleensä organisaatio määritellään ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteinen tarkoitus, tavoite ja/tai tehtävä (Åberg 2000, 55–56). Klassisen organisaatioteorian mukaan päätösketju on yksisuuntainen ylhäältä alas -malli ja päätösten pitää tulla alaiselle vain yhden ylemmän esimiehen kautta

(Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 12). Jäykkä ylhäältä alas tapahtuva johtaminen on helppo toteuttaa, ja sillä on edelleen runsaasti kannatusta. Ylimmältä johdolta tuodaan hierarkkisen rakenteellisesti päätökset alimmalle tasolle joko sellaisenaan tai hieman muunneltuna. Tämä ei kuitenkaan ole toimintatapa yritykselle, jossa odotetaan tulosta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 29.)

Kun on kyse globaalista konsernista, on kuitenkin ymmärrettävää, että päätöksentekoketjujen on (selkeyden säilymisen takia) oltava melko hierarkkisia. Projektin johdon on kuitenkin osattava ajatella projektia myös ruohonjuuritason näkökulmasta ja ymmärrettävä kommunikoinnin merkitys henkilöstön sitouttamisen kannalta. Projektin tarpeellisuuden perustelut eivät välttämättä motivoi samalla tavalla uuden järjestelmän loppukäyttäjiä, palkanlaskijoita ja palkansaajia kuin projektin johtoa.

Organisaatiomuutos on mittava projekti, joka vaikuttaa monen ihmisen asemaan. Projektiryhmän, työskentelytapojen ja aikataulun määrittäminen on keskeistä projektin onnistumisen kannalta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 145.) Vaikka palkkahallinnon kehitysprojekti koskee vain pientä osaa UPM konsernista, samat organisaatiota koskevat säännöt koskevat myös toimintoja organisaation sisällä. Projektiryhmän on oltava selkeä kokonaisuus, mutta sen on myös kommunikoitava palkanlaskijoiden kanssa, jotta projekti onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Henkilöstön sitouttaminen kokonaisuuteen on avainasia ja tässä on tärkeää eri osapuolien motivaatioiden ymmärtäminen. Ilman kommunikointia ei ymmärrystä voida saavuttaa. Johtamisessa painopistettä olisi hyvä suunnata ihmisten potentiaalin tiedostamiseen, sen esille tuomiseen ja suuntaamiseen yhteisten tavoitteiden hyväksi. Tämä onnistuu yleensä juuri dialogin avulla. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 31.) Opinnäytetyön palkkajärjestelmäkyselyyn (Liite 1) on lisätty kysymyksiä myös projektin sujumisesta, juuri tämäntyyllisen keskustelun herättämiseksi.

Projektijohtamisessa yksi kriittinen askel on luoda muutostilanteeseen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tuntua. Mikäli henkilöstö kokee muutoksen perimmiltään tarpeettomaksi, muutokseen tarttumista on helppo viivyttää. Muutoksen valmisteluun vähiten osallistuneet kääntyvät helpoimmin myös muutosvastarintaan. (Mattila 2007, 27, 21.) Hyvin toimivassa organisaatiossa johto osaa pakottamisen sijaan vaikuttaa alaisiin tehokkaiden suostuttelutapojen, motivoinnin ja innostamisen avulla. Henkilöstön sitout-

tamisessa keskeistä on yhteisymmärryksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen saavuttaminen. Näiden seikkojen lisäksi tärkeää on avoin kuunteleminen, vaikuttavien viestien lähettäminen sekä projektijohdon henkinen läsnäolo. (Goleman 2006, 132, 199, 202, 206.)

### 3.6 Ulkoistaminen vaihtoehtona

Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen liiketoiminta osa-alueen ostamista ja tuottamista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Ulkoistuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on sopimus. Sopimuksessa palveluntarjoaja sitoutuu ottamaan vastuun asiakkaan ulkoistaman osa-alueen toimintojen suorittamisesta sekä sen kehittämisestä. (Lumijärvi 2007, 195.) Ulkoistaminen on yksi taloudellisen toiminnan verkostoitumisen muoto (Kiiha 2002, 1, 230).

Yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa toimintojensa järjestämiseen. Yritys voi joko suunnitella ja tuottaa toimintonsa itse tai hankkia toiminnot markkinoilta. (Kiiha 2002, 3.) Kuntatyönantajissa (2010) julkaistun artikkelin mukaan yritys joko keskittää tai ulkoistaa palkkahallinnon toimintaprosessit. Palveluiden keskittäminen tarkoittaa tietyn organisaation tarjoaman palvelun keskittämistä yhteen tai useampaan sisäiseen palvelukeskukseen. Kun yritys ulkoistaa prosessejaan, se luopuu toiminnon hoitamisesta itse ja hankkii saman toiminnon ostopalveluna ulkopuoliselta toimittajalta. Sekä toimintojen ulkoistaminen, että keskittäminen vaatii yritykseltä toimintojen uudelleen arviointia ja järjestämistä. (Kuntatyönantajat 04/2010.)

Ulkoistamisen neljä tyyppiä on:

- sopimusulkoistaminen, jonka mukana siirtyy omaisuutta
- sopimusulkoistaminen ilman omaisuuden siirtoa
- ulkoistaminen yhteisesti omistetulle yhtiölle
- ulkoistaminen konsernin sisällä

Sopimusulkoistaminen on ulkoistamisen perustyyppi. (Kiiha 2002, 2.)

Taloussanomien verkkosivuilla 1.2.2010 julkaistussa artikkelissa ”Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä”, Outi Kokko pohtii ulkoistamisen motivaatioita ja todellista kannattavuutta. (Taloussanomien 1.2.2010.) Voisi kuvitella, että jokainen yritys pysähtyy jossain vai-

heessa miettimään, mitkä ratkaisut tuovat todella eniten säästöjä. Keskitetäänkö vai ulkoistetaan palkkahallinto, ja jos ulkoistetaan, kärsiikö palvelun taso tai paraneeko tehokkuus? Artikkelissaan Kokko väittää, että jos sama henkilöstö jatkaisi saman työn tekemistä ulkoistettuna, ei tapahdu mitään muutosta, joka selittäisi kustannusten vähenemisen (Taloussanomat 1.2.2010).

Kokon (2010) väitettä on vaikea allekirjoittaa. Vaikka sama henkilöstö jatkaisi ulkoistettuna työskentelyä samalla teholla, yritys säästää silti henkilöstön palkan sivukulut ja muut työsuhteessa olevan henkilöstön tuomat lisäkulut, kuten vakuutusmaksut. Yrityksen ulkoistaessa palveluita säästöä tulee nimenomaan siitä, että ulkoiselle palveluntarjoajalle maksetaan nimenomaan vain tehdystä työstä. Ulkoinen palveluntarjoaja on velvollinen tarjoamaan samanlaatuista ja -hintaista palvelua riippumatta siitä, onko henkilöstöä esimerkiksi sairaana. On vaikea ymmärtää, miten ulkoistaminen ei ainakin lyhyellä aikavälillä toisi automaattisesti säästöjä. Eri asia on, kuinka tärkeää yrityksen toiminnalle on ulkoistamisen muut hyödyt ja haitat, kuten esimerkiksi yrityksen oman henkilöstön tuoma ammattitaito ja joustavuus.

Ulkoistamiseen pätevät samat edut kuin suurtuotantoonkin: runsas volyyymi lisää tehokkuutta ja toimintaprosessit on hiottu mahdollisimman virtaviivaisiksi. Asiakas maksaa vain tarvitsemastaan palvelusta ja esimerkiksi palkan sivukulut säästyvät. Palkkahallinnon ulkoistamisen eduista huolimatta kuitenkin vain kahdeksan prosenttia suomalaisyrityksistä on ulkoistanut palkkahallintonsa. (Personec Oy 2004.)

John Edwards kirjoittaa HRworld -sivustolla 24.9.2007 julkaistussa artikkelissaan ”10 Reasons to Outsource Payroll” yleisimmistä syistä, miksi yritykset ulkoistavat palkanlaskentansa. Ensimmäinen ja suurin syy on Edwardsin mukaan kustannustehokkuus. (HRworld 24.9.2007.) Tämä väite on kuitenkin ristiriidassa Lumijärven viittaaman pohjoismaisen tutkimuksen kanssa, jossa kustannustehokkuus on listattu vasta neljäntenä ulkoistamisen syynä (Lumijärvi 2007, 205). Kustannustehokkuus riippuu kuitenkin paljolti yrityksen koosta. Alle 20 hengen yrityksen kannattaa jo miettiä ulkoistamisen tuomia säästöjä, mutta sitä suuremmilla yrityksillä on jo enemmän etuutta sisäisestä palkanlaskennasta. Muita yleisiä syitä palkanlaskennan ulkoistamiselle on muun muassa tuottavuuden, huolellisuuden, luotettavuuden sekä nopeuden todennäköinen kasvu. (HRworld 24.9.2007.)



John Edwards (24.9.2007) ei välttämättä ota artikkelissaan huomioon isoja kansainvälisiä konserneja, kuten UPM-Kymmene Oyj:tä, jossa palkkahallinnolle on määrätty tiukat säädökset ja toimintatavat jo yrityksen puolesta. Yrityksen sisäinen palkkahallinto voi tässä tapauksessa myös olla sopeutuvampi yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja reagoi nopeammin eri tilanteisiin. Omat palkanlaskijat tuntevat hyvin palkansaajat ja heidän työehtosopimuksensa ja voivat tarjota parempaa ja henkilökohtaisempaa palvelua palkansaajille. Ei ole poissuljettua, etteivätkö yrityksen omat palkanlaskijat voisi tarjota yhtä tehokasta ja luotettavaa palvelua ja enemmänkin lisätä yrityksen voimavaroja. Ulkoistettu palkanlaskenta ei välttämättä pysty samaan joustavuuteen ja asiakaspalveluun kuin yrityksen sisäinen henkilöstö.

Ulkoistamisen esteitä ovat esimerkiksi liiketaloudellisen kannattavuuden merkityksetömyys ulkoistamispäätöksen aiheuttamien ylimääräisten siirtymäkustannusten ja oman ulkoistuksenhallintapanostuksen suuruuden vuoksi. Muita syitä saattaa olla työntekijöiden irtisanomisen välttäminen tai kaukouloistuksen poliittinen arkuus. Erään pohjoismaisen tutkimuksen<sup>3</sup> mukaan ulkoistamisen syitä ovat pääasiassa 1. ydinliiketoimintaan keskittyminen, 2. erityisosaamisen saanti, 3. vaihtelevan kapasiteetin hallinta tai 4. alhaisemmat kustannukset. (Lumijärvi 2007, 205.)

Outi Kokon Taloussanomien artikkelissa johdon neuvonantaja Marjukka Markkanen kertoo, että yritykset saattavat usein ulkoistaa toimintojaan silloin, kun niiden pitäisi sen sijaan itse investoida tai hankkia lisäresursseja. Artikkelissa Markkanen huomauttaa, että monissa tutkimuksissa ulkoistaminen ei ole tuottanut selvää hyötyä yritykselle. Markkasen mukaan ulkoistetuista palveluista maksettua summaa pitäisi verrata siihen, paljonko samantasoisien toiminnon tuottaminen maksaisi yritykselle, eikä siihen, paljonko kyseisen toiminnon tuottaminen maksoi ennen ulkoistamista. Onnistuneen ulkoistamisen tavoittelussa on hyvä ottaa huomioon riittävän tarkat sopimukset, jotka myös mukautuvat tulevaisuudessa yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Markkanen kuitenkin mainitsee, että vakiintuneet ostopalvelut, kuten palkanlaskenta, ovat yleensä parhaiten tuoteistettuja. (Taloussanomien 1.2.2010.) Yrityksen on itse osattava johdonmukaisesti päätellä, mikä sille on paras ratkaisu oman tuottavuuden kannalta.

---

<sup>3</sup> Accenture 2006. High Performance Workforce Study.

### 3.7 Palkkahallinnon kehitysprojektin hyödyt

Siirryttäessä uuteen palvelukeskusmalliin, henkilöstöhallinnon johdon on osattava ohjata ja organisoida palveluja niiden tuottamisen sijaan. Käytänteiden ja toimintatapojen yhtenäistäminen aiheuttaa palvelukeskusmallissa suurimmat hyödyt yritykselle. (Kuntatyönantajat 04/2010.)

Palkkahallinnon kehitysprojektin tarkoitus on lisätä palkkahallinnon kustannustehokkuutta, kuitenkin takaamalla samanaikaisesti työntekijöille luotettavan, oikean ja oikea-aikaisen palkanmaksun (UPM 2010, Final step to new era). On selvää, että palkkahallinnon keskittäminen yhteen toimipisteeseen ja yhteisen palkkajärjestelmän käyttöönotto myös lisäävät palkanlaskijoiden vuorovaikutusta ja kykyä jakaa tietoa toisilleen.

Uusi järjestelmä lisää palkanlaskentaprosessin tehokkuutta ja siten pitkällä aikavälillä, kun järjestelmä käyttö rutinoituu, myös palkanlaskijoiden työtehoa. Yritykselle projektin hyöty on palkkahallinnon kustannusten aleneminen sekä työtehon kasvu pitkällä aikavälillä. Palkanlaskijoille projektin tuottamat hyödyt ovat palkanlaskentaprosessin yksinkertaistuminen ja yhtenäistyminen eri yksiköiden välillä, työvälineiden nykyaikaisuus sekä vuorovaikutuksen ja toisten tukemisen lisääntymisen mahdollistaminen.

Palkkahallinnon kehitysprojektin suurimmat hyödyt näkyvät vasta pitkällä aikavälillä projektin päättymisen jälkeen. Palkanlaskijoilla menee aikaa tottua uuteen työympäristöön ja sen tarjoamiin etuihin sekä uuden järjestelmän käyttöön.

## 4 PALKKAHALLINTO UPM:LLÄ

Tässä luvussa kerrotaan palkanlaskennasta UPM-Kymmene Oyj:n Suomen palkkahallinnossa ja palkkahallinnon kehitysprojektin vaikutuksista palkkahallintoorganisaatioon.

### 4.1 Palkkahallinnon yleiskuvaus

UPM-Kymmene Oyj:n palkkahallinnossa työskentelee nykyisellään noin kolmekymmentä palkanlaskijaa, heidän esimiehensä sekä palkkahallinnon asiantuntijat eli specialistit. Palkanlaskija laskee joko työntekijä- tai toimihenkilöpalkkoja, ja hänellä on yhden tai useamman yksikön palkat kokonaisuudessaan tai osittain vastuullaan.

Palkanlaskijoiden työhön vaikuttaa paljon muun muassa palkansaajien esimiesten, yksikön HR-päällikön sekä HRIS-tiimin toiminta. Esimiehet hyväksyvät alaistensa työaikatapahtumat sekä oikeat tiedot henkilöstöstään HRIS-tiimille, jotta palkanlaskija voi maksaa varmasti oikean palkan oikealle henkilölle. Palkanlaskija tarvitsee esimiehen hyväksynnän eri palkkatapahtumille ennen kuin hän voi laskea henkilön palkan. HR-päällikkö eli henkilöstöpäällikkö hoitaa henkilöstön asioita. Jokaisella yksiköllä on oma HR-päällikkönsä. Yksikön HR-päällikkö huolehtii kaikesta henkilöstöön liittyvästä esimerkiksi merkittävien vuosipäivien täyttymisestä tai eläkkeelle jääntiin liittyvistä huomionosoituksista. HRIS-tiimi ylläpitää henkilötietojärjestelmää ja luo järjestelmään uudet henkilöt esimiehiltä saatavien tietojen perusteella. Palkansaajien henkilötiedot ja tietojen päivitykset tulevat HRIS-järjestelmästä palkanlaskentaohjelmaan.

### 4.2 Palkkahallinto ennen kehitysprojektia

Ennen palkkahallinnon kehitysprojektin alkua palkanlaskenta on ollut hyvin monimuotoista. Palkanlaskijat ovat olleet hajautuneina useisiin eri yksiköihin: Raumalle, Kaipolaan, Kuusankoskelle ja Kaukaalle, ja heillä on ollut käytössään useita eri palkanlaskentaohjelmia ja ajanhallintasovelluksia.

Personec Oy:n vuoden 2004 lopulla teettämässä palkkahallinnon ulkoistamista koskevassa kartoituksessa todetaan, että kalleinta ja tehottominta yritykselle on hajauttaa

palkkahallinto organisaatiossa. (Personec Oy 2004.) Aiempi palkkahallinnon rakenne oli todellakin melko raskas ja tiedon kulku toimipisteestä toiseen oli välillä heikkoa. Esimerkiksi palkansaajan vaihtaessa yksiköstä toiseen, on henkilötietojen siirtyminen uudelle palkanlaskijalle välillä hidasta, työtoverin sijaistaminen on vaikeaa, kun ohjelmat ovat erilaisia ja palkanlaskijoilla on jokaisella omat käytänteet toimia tilanteissa, joihin ei ole selkeää ohjeistusta.

#### 4.3 Palkkahallintoprojektin vaikutukset

Palkkahallinnon kehitysprojektin myötä UPM:n Suomen palkanlaskenta keskittyy kokonaisuudessaan Tampereelle Tulli Business Parkiin. Tästä palvelukeskuksesta laskeaan jatkossa kaikkien Suomessa toimivien yksiköiden palkat.

Osa palkanlaskijoista on jo siirtynyt käyttämään uusia järjestelmiä ja loput siirtyvät niiden käyttöön yksiköittäin vuoden 2011 maaliskuun loppuun mennessä. Palkkahallinnon fyysisen keskittämisen lisäksi myös laskettavia yksiköitä järjestellään palkanlaskijoiden keskuudessa uudelleen. Projektin myötä töitä jaetaan uudelleen siten, että yksi palkanlaskija laskee jatkossa noin 600 palkansaajan palkan. Tavoite on, että projektin päätyttyä palvelukeskuksessa on kolme palkanlaskijatiimiä; yksi toimihenkilötiimi ja kaksi työntekijätiimiä. Jokaisessa tiimissä on kahdeksan palkanlaskijaa, joiden lisäksi on kolme spesialistia. Spesialistit tekevät järjestelmään tarvittaessa muutoksia ja kehittävät sitä eteenpäin.

#### 4.4 Palkkahallinnon tulevaisuuden näkymät

Palkkahallinnon muutosprojekti on ollut iso investointi ja vuosien kehittämisen tulos. Lähivuosien aikana seurataan investointien tuottoa ja kannattavuutta. Nykyisten tietojärjestelmien toimivuudella ja ajanmukaisuudella on merkittävä rooli yrityksen tulokuntoon. Hyvin organisoitu ja toimiva järjestelmien ylläpito on yksi menestymisen elinehdoista. (Koistinen 2002, 29.) Kun järjestelmät toimivat hyvin, palkanlaskentaprosessi on tehokas ja ylläpitokustannukset pienempiä.

Yritykset etsivät jatkuvasti uusia tapoja tehostaa toimintaa ja lisätä kustannustehokkuutta. Ulkoistaminen sekä keskittäminen toimivat tässä ratkaisuna. (Kuntatyönantajat

04/2010.) TietoEnatorin Resource Managment palkkapalvelut yksikön vetäjän Liisa Kaisanlahden (Tekniikka & Talous 2002) mukaan palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistukselle on ennakoitu yli 20 prosentin vuosittaista kasvua.

Palkkahallintopalveluiden uudelleen järjestämisen ohella yksi jatkuvasti yleistynyt tapa suorittaa palkanlaskentaprosessi on sähköistäminen. Erityisen vilkasta on ollut taloushallintopalveluiden sähköistäminen esimerkiksi verkkolaskun käyttöönoton kautta (Lasmak Oy 2010). Moni taloushallintopalveluja tarjoava yritys mainostaa jo itseään täysin sähköisiä palveluja tarjoavana yrityksenä. Esimerkiksi kirjanpito on jo mahdollista suorittaa täysin sähköisesti, mutta palkkahallinnossa paperilomakkeista luopuminen ei ole vielä niin yksinkertaista. Palkanlaskennasta lähetään esimerkiksi useita raportteja muun muassa Kansaneläkelaitokselle, sairauskassoihin ja ulosottoviranomaisille ja osa näistä toimijoista vaatii yhä lomakkeen postitse.

Uuden palkkajärjestelmän kautta UPM nykyaikaistaa palkanlaskentaansa sähköistämällä ja siten vähentämällä runsaasti paperien liikuttelua yrityksen sisäisesti. Esimerkiksi Tuntilehti-ajanhallintasovelluksen myötä paperilomakkeiden postittaminen palkansaajan, palkansaajan esimiehen ja palkanlaskijan välillä vähenee. Tulevaisuudessa palkanlaskentakin oletettavasti sähköistetään kokonaan. Sähköistämiseen vaaditaan kuitenkin monien ulkoisten yhteistyökumppaneiden (esimerkit mainittu edellisessä kappaleessa) ja myös yrityksen sisäisten toimijoiden (esimerkiksi yksiköiden HR-päälliköiden) toiminnan kokonaisvaltaista sähköistämistä. Täysin sähköistetty palkkahallinto saattaa olla yrity maailmassa seuraava iso askel taloushallintopalveluiden sähköistämisen jälkeen.

## 5 KYSELYTUTKIMUS PALKKANLASKIJOILLE

Tässä luvussa kerrotaan palkkajärjestelmäkyselyn taustoista ja tavoitteista sekä tutkimusmenetelmän valinnasta.

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoite

UPM-Kymmene Oyj:n Suomen palkkahallinto ottaa kokonaisuudessaan käyttöön uuden palkkajärjestelmän maaliskuuhun 2011 mennessä. Uuteen ohjelmaan liittyen on valmistunut jo aiemmin monia järjestelmän peruskäytön ohjeistuksia sekä tämän tutkimuksen suorittamisen jälkeen myös palkka-ajo-ohjeet. Palkanlaskennassa on kuitenkin paljon erityistilanteita, jotka ovat riippuvaisia esimerkiksi yksiköstä, jonka palkkoja lasketaan, sekä sen työntekijöiden työehtosopimuksista. Myöskään vanhojen sekä uusien järjestelmien käyttökokemuksista ei ole kerätty järjestelmällistä tietoa.

Elokuussa 16.–20.8.2010 toteutettiin UPM-Kymmene Oyj:n Suomen yksiköiden palkanlaskijoille palkkajärjestelmäkysely (Liite 1). Kyselyn avulla selvitettiin palkanlaskijoiden työssään kohtaamia ongelmatilanteita heidän nykyisellä palkanlaskentaohjelmalla ja ajanhallintasovelluksellaan. Kyselyn tavoite oli selvittää, mitä ongelmatilanteita kukin palkanlaskija kohtaa työssään, ja yhdistää kerätty tieto siten, että sen pohjalta on yksinkertaista luoda tarpeenmukaiset ohjeistukset liitettäväksi uusien ohjelmaversioiden palkanlaskijan ohjeisiin.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa palkanlaskennan ongelmakohtia liittyen kaikkiin palkanlaskenta- ja ajanhallintaohjelmiin, sillä vain pienellä osalla palkanlaskijoista oli kyselyä tehtäessä käytössään uusi järjestelmä. Myös poistuvia järjestelmiä käyttäviltä vastaajilta oletettiin saavan arvokasta tietoa ongelmakohdista ja myös muuta palautetta liittyen palkkahallintoprojektiin. Tietoa haluttiin kerätä sekä palkanlaskentaprosessin ongelmatilanteista yleensä että ohjelmien käytettävyyteen liittyen.

Palkkajärjestelmäkyselyn avulla kerättiin parilla kysymyksellä palautetta palkkahallinnon kehitysprojektista. Kyselyn avulla selvitettiin eri palkkajärjestelmien hyviä ja huonoja puolia ja palkkahallintoprojektin sujuvuutta ja tarpeellisuutta palkanlaskijoiden nä-

kökulmasta. Palkkajärjestelmän käytön perusohjeita koskevat kysymykset on rajattu pois tästä kyselystä, sillä ne eivät kuulu opinnäytetyön aihealueeseen.

## 5.2 Tiedonkeruumenetelmät

### 5.2.1 Tutkimustyypit

Tietoa on mahdollista kerätä monia eri tutkimusstrategioita eli tutkimustyyppejä hyödyntäen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkija haluaa paljastaa kohteestaan odottamattomia seikkoja. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää, jolloin myös tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152, 155.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen suorittamisessa keskeistä on viitekehyksen laatiminen. Viitekehys tarkoittaa hypoteesien eli tietoon perustuvien arvausten esittämistä, aiempiin teorioihin tutustumista sekä niistä tehtäviä johtopäätöksiä, käsitteiden määrittelyä ja tutkittavan joukon valintaa ja aineiston keruun suunnittelemista. Kyselytutkimus on yksi perinteisistä kvantitatiivisen tutkimuksen tyypeistä. Kolmas klassinen tutkimustyyppi on tapaustutkimus, joka voidaan toteuttaa molemmilla edellä mainituilla tavoilla. (Hirsjärvi ym. 2004, 149, 131, 180.)

Palkkajärjestelmäkysely oli mahdollista toteuttaa pienelle vastaajajoukolle kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jolloin olisi voitu keskittyä syvemmin valikoitujen palkanlaskijoiden havaintoihin omasta palkanlaskentajärjestelmästä. Haastattelu on yksi yleisimmistä tiedonkeruutavoista. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri, joskus yksikin tapaus voi riittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastateltaviksi olisi voitu valita jo uusiin järjestelmiin siirtyneitä palkanlaskijoita ja keskittyä heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa ohjelmista, tai sekaisin sekä vanhoja

että uusia ohjelmia käyttäviä henkilöitä. Jälkimmäisessä tapauksessa kokemuksista olisi voitu verrata ja etsiä ongelmia, jotka on ratkaistu uuden järjestelmän avulla, tai jotka ovat samat myös uuden järjestelmän käytettävyydessä. Haastattelututkimus oli erittäin hyvä vaihtoehto tämän selvityksen suorittamiselle, sillä palkanlaskijat tietävät parhaiten palkkajärjestelmien hyvät ja huonot puolet. Kyselytutkimuksessa ei välttämättä osata kysyä kaikkia oikeita kysymyksiä ja varmistaa, että kaikki ongelmatilanteet tulevat otetuiksi huomioon.

Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. Empiirisen havainnoinnin eli mittauksen kohteita voidaan kutsua havaintoyksiköiksi (unit of observation). Havaintoyksikkö määräytyy tutkimusongelman perusteella. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi (population). Varmin tapa määrällisen tiedon keräämiseen on tutkia kaikki perusjoukon havaintoyksiköt. Usein tutkimuksessa on haasteellista tutkia koko perusjoukko, jolloin perusjoukosta valitaan satunnainen otos eli havaintoyksikköjoukko. Tilastollisen päättelyn avulla otoksesta saatuja tietojen avulla voidaan muodostaa päätelmiä koko perusjoukosta. (KvantiMOTV 2003.)

## 5.2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoite on selvittää mahdollisimman paljon palkanlaskijoiden kohtaamia ongelmatilanteita. Kvalitatiivinen haastattelututkimus ei yksinään riitä tämän tavoitteen saavuttamiseen. Kyselyyn on saatava laaja otanta, jotta voidaan olettaa selvitetävän ongelmatilanteet mahdollisimman kattavasti. Tätä selvitystä ei hyödytä muutaman ongelmatilanteen läpikäyminen syvällisemmin. Tavoite on hyödyttää tutkimuksella mahdollisimman montaa palkanlaskijaa.

Kyselytutkimus toteutettiin poikkileikkausmenetelmällä. Poikkileikkausasetelma on mahdollisesti yleisin määrällisen tutkimuksen asetelma. Se koostuu yhdestä mittauskerasta, joka kohdistuu kerralla useaan havaintoyksikköön. (KvantiMOTV 2009.) Tässä tapauksessa selvityksen tuomia muutoksia on vaikea myöhemmin mitata. Vertailukelpoisuus ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen olennainen osa. Pääasia on selvittää ongelmat ja vastata niihin riittävällä ohjeistuksella siten, että voidaan olettaa niiden poistuvan tai ainakin muuttuvan tulevaisuudessa.



Tiedonkeruumenetelmäksi oli vaihtoehtona sekä sähköisesti e-lomakkeella toteutettava kysely että postitse tehtävä kirjekysely. Sähköisesti suoritettava kysely on aineiston käsittelyn kannalta yksinkertaisin ratkaisu, mutta se ei kuitenkaan tuntunut sopivalta tiedonkeruumenetelmältä tämän opinnäytetyön tarkoitukseen. Kysely oli kuusisivuinen ja melko laaja-alainen, sisältäen useita eri osa-alueita, jolloin vastaajalle oli hyvä luoda mahdollisimman hyvät edellytykset runsaan mietintä ajan käyttämiseen vastatessa. Usein vastauksia tulee mieleen aina työn ohessa, eikä välttämättä juuri sillä hetkellä kun vastauslomaketta täytetään. Tästä syystä selvitys tuntui luonteelta suorittaa kirjekyselynä, jolloin vastaaja voi täyttää vastauslomaketta muistilapunomaisesti, eli kirjata vastauslomakkeelle eteen tulevat ongelmatilanteet aina sopivalle osa-alueelle, joihin ohjeistusta tarvitaan.

### 5.3 Toteutus

Tutkimuksen tavoitteen kannalta sekä laadullisessa että määrällisessä tutkimusmenetelmässä on hyviä puolia, ja niitä haluttiin hyödyntää kyselyn toteuttamisessa. Selvitys suoritettiin määrällisenä kirjekyselynä, jokaisen kysymyksen sisältäen kuitenkin mahdollisuuden vastata myös avoimesti. Lomakkeen kohtuullinen pituus ja ulkoasun selkeä jäsentely ovat erittäin tärkeitä vastaajalle, ja ne määrittävät pitkälle myös vastausprosenttia. Ylipitkä kysely karkottaa vastaamishalun. Postikyselyissä sopiva vastausaika on noin 15–20 minuuttia. (KvantiMOTV 2010.)

Kyselylomakkeen alussa esiteltiin tutkimuksen syy ja tavoite ja kysyttiin taustakysymykset vastauksien ryhmittelyn helpottamiseksi. Varsinainen kysely oli jaettu sekä palkanlaskentaohjelmaa että ajanhallintasovellusta koskevissa kysymyksissä seuraaviin osa-alueisiin: henkilöiden hallinta, palkkatapahtumat, kalenteri, työsuhteen aloitus- ja lopetus –palkkatapahtumat, raportit, vapaat, poissaolot ja lomat sekä ohjelmien hyvät puolet. Kysely sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä.

Jokaiselta osa-alueelta kysyttiin palkanlaskijalla käytössä oleviin palkanlaskenta- ja ajanhallintasovellukseen liittyen, onko ohjelman käyttö kyseisellä osa-alueella sujuvaa. Vastaajalle annettiin kyllä- ja ei –vaihtoehdot siten, että ei-vaihtoehdon perässä oli jatkokysymys "toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin" ja noin kymmenen riviä vasta-

ustilaa. Lopussa oli vielä avoin kohta, johon sai lisätä muita ongelmatilanteita, mikäli mikään valmiista osa-alueista ei ollut sopiva. Kyselylomakkeen rakenteen avulla haluttiin varmistaa, ettei kyselyssä suljeta mitään aihe-alueita pois vaikka niistä ei suoraan lomakkeessa kysyttäisikään.

Kyselytutkimuksen vastausaika oli maanantaista perjantaihin 16.–20.8.2010. Vastausaika oli lyhyt, jotta vastaajilla olisi kysely jatkuvasti mielessä, eikä vastaaminen unohtuisi. Kyselylomakkeet jaettiin päätoimipisteessä Tulli Business Parkissa toimiville palkanlaskijoille käteen maanantaina 16.8. ja muissa toimipisteissä toimiville vastaajille kyselylomakkeet, sisältäen vastauskuoret postimaksuineen, lähetettiin postitse jo perjantaina 13.8. Kysely suoritettiin siis sekä kirjekyselynä että kontrolloituna kyselynä, tarkemmin muotoiltuna informoituna kyselynä, jossa lomakkeet jaettiin käteen. (Hirsjärvi ym. 2004, 185). Vastaajajoukolle lähetettiin ennen kyselyä ennakkoviesti, jossa kerrottiin kyselyn suorittamisesta ja motivoitiin vastaamaan. Lisäksi vastausaikana lähetettiin muistutusviesti, jossa kehoitettiin vastaamaan ja annettiin vielä joitakin ohjeistuksia, sillä alkuviikosta oli noussut esiin joitakin kysymyksiä liittyen vastauslomakkeeseen. Viimeisenä vastauspäivänä lähetettiin toinen muistutusviesti ja kyselyn päätyttyä lähetettiin kiitosviesti koko vastaajajoukolle.

#### 5.4 Kerätty aineisto

Mahdollisimman kattavan taustamateriaalin keräämiseksi kysely oli tarpeen suorittaa koko perusjoukolle eli kaikille Suomen yksiköiden palkanlaskijoille. Tämä nosti vastaajaryhmän yhteensä 39 palkanlaskijaan. Vastaajista noin puolet, 19 kappaletta, oli muissa toimipisteissä toimivia palkanlaskijoita.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa palkanlaskennan ongelmakohtia liittyen kaikkiin palkanlaskenta- ja ajanhallintaohjelmiin, sillä vain pienellä osalla palkanlaskijoista on käytössään uusi järjestelmä. Otanta olisi jäänyt liian suppeaksi, mikäli vastauksia olisi kerätty vain jo uutta ohjelmaa käyttäviltä laskijoilta. On todennäköistä, että myös poistuvia järjestelmiä käyttäviltä vastaajilta voi saada arvokasta tietoa ongelmakohdista, ja myös muuta palautetta liittyen palkkahallintoprojektiin.

Vastauksia saatiin yhteensä 17 kappaletta. 11 Tulli Business Parkin toimipisteestä palautettuna kahvihuoneen palautuslaatikkoon ja kuusi postitse muista toimipisteistä Raumalta, Lappeenrannasta ja Kuusankoskelta. Vastaajajoukkoa pienensi se, että kysely suoritettiin kesäloma-aikaan. Rauman palkanlaskijoista ainakin kolmen henkilön kerrottiin olevan lomalla, Lappeenrannan palkanlaskijoista oli lomalla yksi henkilö ja yksi ei ollut enää töissä. Tampereen palvelukeskuksen laskijoista ainakin kaksi oli vastausaikana lomalla.

Noin kolmanneksella vastaajista on käytössä MBP.Net -palkanlaskentaohjelma tai Tuntilehti-ajanhallintasovellus. Tämä luo kyselyyn hyvän pohjan siihen, että uusia ohjelmia jo käyttäneiltä saadaan rakentavaa palautetta ongelmista ja ohjelmien käyttökokemuksista.

## 5.5 Tulosten luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuudesta kertoo niiden reliabelius ja validius. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten todistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimustulosten todistettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi se, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein, ja jos eivät, huomaako tutkija väärinymmärryksen. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.)

Tulosten luotettavuutta voi parantaa triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa ja siten lisäten sen moninäkökulmaisuuutta. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.) Kyselyn voisi suorittaa esimerkiksi hyödyntäen osin haastattelututkimusta ja osin kirjekyselyä, jotta tutkimusaihe olisi sekä tutkijalle että tutkittavalle mahdollisimman selkeä.

Palkkajärjestelmäkysely rakennettiin siten, että reliabelius ja validius olisivat mahdollisimman korkeat. Kyselylomakkeeseen kirjoitettiin johdanto, jossa kerrottiin kyselyn taustasta ja tarkoituksesta, sekä miten vastauksia hyödynnetään. Lisäksi vastaanottajille lähetettiin ennakkoviesti sähköpostitse, jotta kyselyn tavoite olisi kaikille varmasti selvä. Jokaisen kysymyksen kohdalla on avointa vastauksilaa, johon vastaaja voi kertoa oman näkemyksensä asioista ja, josta tutkija voi helposti myös huomata, mikäli vastaaja

on ymmärtänyt kysymyksen väärin. Tämän lisäksi, kesken vastausajan, kun yhdelle vastaajalle heräsi lomakkeesta kysymyksiä, vastaukset näihin kysymyksiin lähetettiin sähköpostitse kaikille ensimmäisen muistutusviestin mukana. Tutkimus ja sen tavoitteet pyrittiin pitämään kaikille osapuolille selkeänä alusta loppuun asti.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään keskeisimmät tutkimustulokset sekä tutkimustulokset kokonaisuudessaan kuvaajien ja taulukoiden avulla.

### 6.1 Keskeiset tulokset

Vastaajat kokevat järjestelmäuudistuksen tuovan lähes yhtä paljon sekä positiivista että negatiivista vaikutusta heidän työhönsä. Avoimissa vastauksissa toistuivat useasti samat teemat, jotka tukevat sitä, että uudistus on onnistunut markkinoimaan itsensä hyvin läpi. Vastaajat uskovat uudistuksen tuovan mukanaan selkeyttä työntekoon, yhtenäisyyttä palkanlaskijoiden työhön ja käytänteisiin.

Uuden palkkajärjestelmän toivotaan nopeuttavan työntekoa ja tuovan helpotusta esimerkiksi lomien sijaistamiseen. Vastaajat myös luottavat siihen, että järjestelmä vähentää paperien liikuttelua ja yhteydenottoa palkanlaskijoihin. Vastaavasti järjestelmäuudistuksen haittapuoleksi nimettiin työn hidastuminen ja työtaakan lisääntymisen siirtymän alkuvaiheessa, sillä uuden järjestelmän opettelussa menee aikaa. Epäilyjä mainitaan esimerkiksi Tuntilehti -ajanhallintasovellukseen liittyen. Sovellus koetaan monimutkaisen tuntuiseksi ja Tuntilehden tarkastaminen työlääksi.

Vastauksissa erosi välillä selkeästi eri ohjelmaversioiden vastaukset toisistaan. Esimerkiksi henkilörekisterin hallinta vanhoilla palkanlaskentaohjelmilla oli ongelmatonta, mutta uutta MBP.Net -palkanlaskentaohjelmaa käyttäneet kokivat henkilön perustamisessa henkilörekisteriin olevan hieman epäselvyyttä. Ongelmia aiheuttavat yksiköstä tulevien henkilötietojen puutteellisuus sekä palkanlaskentaohjelman testipuolen toiminta. Ohjelma ei välttämättä tunnista onko perustettavan henkilön henkilönnumero jo käytössä.

Yksi selvä ongelmakohta on tiedon kulku. Useat palkanlaskijat kokevat, että tiedon kulku palkanlaskennan, yksikön HR-henkilön ja yksikön esimiesten välillä ei ole toimivaa. On epä tietoisuutta, mitä tietoja palkanlaskija saa luovuttaa eteenpäin ja, mitkä asiat kuuluvat yksikön HR-henkilölle ja mitkä palkanlaskijalle. Lisäksi usealla palkanlaskijalla on vaikeuksia saada tietoja yksiköistä ajoissa ja ajoittain tiedot ovat puutteellisia. Pal-

kanlaskijoilla on myös epätietoisuutta, mitä asioita kuuluu ilmoittaa HRIS-tiimille, ja kenen toimesta sekä, mitä asioita palkanlaskentaohjelmaan kuuluisi tulla HRIS-järjestelmän kautta.

Yli puolet palkanlaskijoista kokee yksikön esimiesten hoitavan ilmoittamis- ja hyväksymisvelvollisuutensa huonosti. Osa esimiehistä ilmoittaa muutoksista myöhässä tai ei ollenkaan, ja osa hyväksyy Tuntilehden tapahtumia huolimattomasti. Vastauksista selviää, että suurimmat ongelmat Tuntilehti-ajanhallintasovelluksen kanssa johtuvat esimiesten ja palkansaajien heikosta järjestelmäosaamisesta.

Vastaajat toivovat palkkalajeista yhtenäistä listaa. Palkkalajit vaihtuvat uuteen ohjelma-versioon siirryttäessä, ja se tuo hitautta palkanlaskentaan, koska uusien palkkalajien oppimisessa menee hetki aikaa. Palkanlaskentapuolelle toivottaisiin myös samanlaista "kauden tieto"-valintaa kuin Tuntilehden puolella, jotta asioita ei aina tarvitsisi kaivaa mapeista, vaan henkilön tietoihin voitaisiin kirjata huomiot suoraan henkilörekisteriin. Lisäksi toivotaan myös selkeyttä TES-säännöksiin, erityisesti TAM27<sup>4</sup> ja TAM37 osalta.

Lopuksi vastaajat ovat voineet kertoa käyttämänsä palkanlaskentaohjelman hyvistä puolistista. Palkanlaskentaohjelma MBP.Netin hyväksi puoliksi koetaan helppokäyttöisyys, selkeys, valepalkka-ajo, hyvät raportit, loogisuus, monipuolisuus sekä palkkatietojen helppohakuisuus. Tuntilehti-ajanhallintasovellus koetaan selkeäksi, nykyaikaiseksi ja toimivaksi, kunhan kirjaukset on tehty ja hyväksytty ajallaan.

Kyselyssä selvisi myös ongelmakohtia, jotka ovat samat myös uuden ohjelman käytettyvyydessä. Vanhoja ohjelmaversioita käyttäneet vastaajat kokivat mm. vaikeaksi sen, ettei palkanlaskentaohjelmassa voinut pitää kahta ikkunaa auki samanaikaisesti. Tekevänsä työn joutui keskeyttämään, mikäli tarvitsi tietoa esimerkiksi henkilörekisteristä.

Yksi vastaaja koki epäselvyyttä siinä, että palkanmaksukaudella käsitellään edellisen kauden Tuntilehden tapahtumia, mutta kuukausipalkka maksetaan kuitenkin kuluvalta kaudelta. Ohjeistusta toivotaan siihen, miten tässä tapauksessa toimitaan esimerkiksi palkattomien poissaolojen kanssa. Lisäksi vastaajat huomauttivat, että palkansaajat voi-

---

<sup>4</sup> TAM eli työaikamuoto. Työaikamuodot määrittelevät tehdäänkö esim. yksivuorotyötä, kaksivuorotyötä tai kolmivuorotyötä. TAM27 tarkoittaa jatkuvaa 2-vuorotyötä ja TAM 37 keskeytymätöntä vuorotyötä. (Paperiteollisuuden toimihenkilösopimus 1.4.2010–31.3.2010, 8–9.)

vat helposti säästää lomapäiviään osittamalla lomansa niin etteivät kirjaa esimerkiksi lauantaita. Tähän asiaan toivotaan selkeää ohjeistusta kaikille.

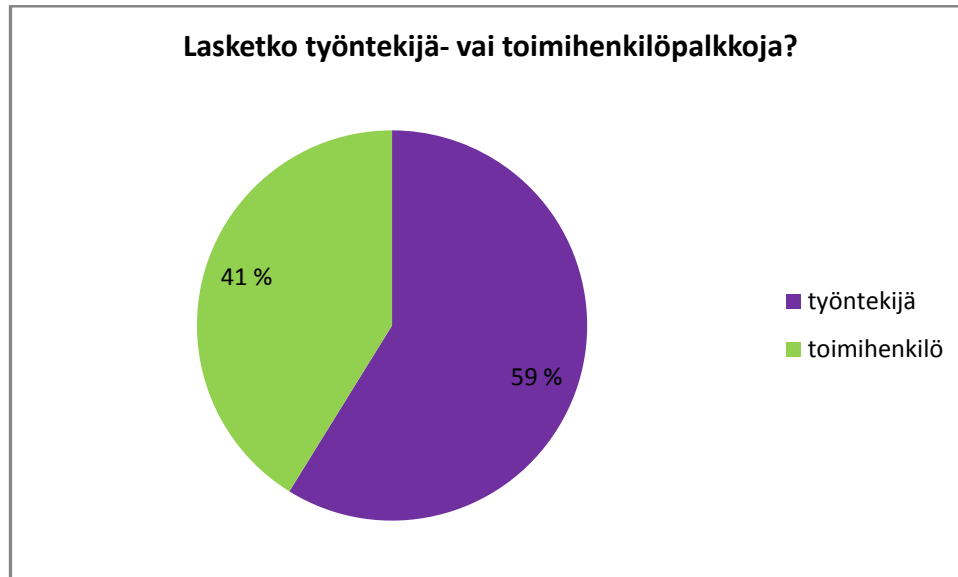
## 6.2 Tulosten käsittely

Tutkimustulokset siirrettiin vastauslomakkeista käsin Exceliin. Tulokset analysoitiin ja tuotettiin kuvaajiksi Excelissä. Tulokset on esitetty sekä taulukoin että piirakkadiagrammeina.

Vastauksien käsittelyn ja tulosten esittämisen selkeyttämiseksi, kysymykset on numeroitu tässä raportissa. Avoimiin vastauksiin on tulosten tarkastelun helpottamiseksi lisätty vastaajan käyttämä palkanlaskenta- ja/tai ajanhallintasovellus tai laskeeko vastaaja yksikön työntekijä (TT) vai toimihenkilöpalkkoja (TH). Vastaajan viittaukset aiempiin vastauksiin on merkitty tuloksiin kursivoituna, sulkeissa olevana tekstinä.

Kysymykset olivat avoimia tai valintakysymyksiä kyllä- ja ei –vaihtoehdoin. Valintakysymyksissä annettiin myös tilaa vastata vapaasti, mihin asioihin vastaaja toivoisi ohjeistusta tai muuta parannusta. Valintakysymysten avovastaukset ovat listattuna kysymysten perään taulukoihin. Taulukot on jaoteltu otsikoin ”Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin” tai ”Toivoisin parannusta seuraaviin asioihin” sekä ”muut kommentit”. Kohdassa ”muut kommentit” on listattuna vastaajien avoimia kommentteja kysytyihin asioihin.

## 6.3 Tutkimustulokset kuvaajina

*Taustatiedot***1. Lasketko työntekijä- vai toimihenkilöpalkkoja?**

*Vastauksia 17 kappaletta*

Vastaajista 59 % (10 kpl) laskee työntekijäpalkkoja ja 41 % (7 kpl) toimihenkilöpalkkoja.



## Palkkajärjestelmäprojekti

### 2. Mitä etuja koet uudistuksen tuovan työhösi?

palkanlaskentaohjelma /ajanhallintasovellus	Mitä etuja koet uudistuksen tuovan työhösi? – Koetut edut (8 kpl)
MBP.Net / Tiku, Tuntilehti	MBP.Net-palkkaohjelma on ollut käytössäni alusta alkaen, joten se ei ole kohdallani uudistus. Mutta esim. TIKU:sta siirtyminen Tuntilehdelle nopeuttaa, selkeyttää työntekoa.
MBP.Net / Tiku	Toivottavasti selkeyttää asioiden hoitoa, vähentää epäselviä tapauksia ja vähentää jatkuvaa yhteyden ottoa
MBP.Net / Tiku	– Tuntilehti helpokäyttöisempi kuin nykyinen ajanh. sov. – Kun kaikilla laskijoilla samat järjestelmät, saa helpommin tukea ongelmatilanteissa – MBP.Net on jo nyt käytössä, joten en voi verrata ns. vanhaan
MBP Client / Tuntilehti	– sujuvuutta kun paperien liikuttelu vähenee; toivottavasti myös sähköpostiliikenne vähenee – yhteiset toimintatavat vähentävät tulkintojen tarvetta kun ei tarvitse erikseen selvittää yksikköjen omia säännöksiä – palkanlaskijoiden keskinäiset tuuraukset helpottavat – ongelmatilanteissa on helpompi miettiä yhdessä ratkaisuja
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	hyvä että tulee yhteisiä sääntöjä
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	– jos kaikki käyttävät tuntilehteä, jää nykyinen tietojen käsin tallentaminen pois (ylityöt, hälytykset jne) – nyt GHO:ssa monta eri yritystä (monet ajot) MBP:ssä yksi maksuryhmä
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	– Raporttien ajo automatisoituu – Yhteiset toimintatavat eri yksiköissä – Keskittäminen tuo colleegat lähelle joten tieto kulkee ja osaaminen/avustaminen lisääntyy – Uusi kehittynyt nykyaikainen ohjelma tarpeen!
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	En osaa sanoa vielä muita etuja kuin, että kaikilla sama järjestelmä käytössä.

palkanlaskentaohjelma /ajanhallintasovellus	Mitä etuja koet uudistuksen tuovan työhösi? – Ei osaa sanoa (6 kpl)
MBP.Net / ei ajanh.sovell.	En ole käyttänyt kuin MBP.Nettiä, joten en voi verrata sitä muihin järjestelmiin
MBP.Net / Tuntilehti	En osaa sanoa koska olen vasta aloittanut työt ja en ole vielä oikein päässyt käyttämään ohjelmaa
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	En osaa sanoa vielä.
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	En osaa sanoa, olen ollut vain päivän koulutuksessa
Henkari / EHT	-?
Henkari / EHT	En mitään!

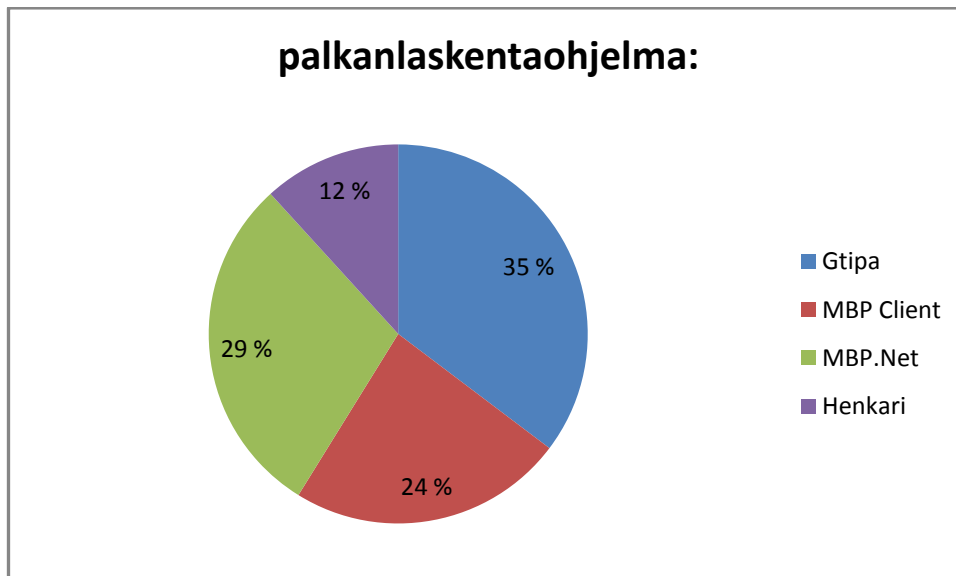
Vastauksia 14 kappaletta

### 3. Mitä haittapuolia koet uudistuksen aiheuttavan työhösi?

palkanlaskentaohjelma /ajanhallintasovellus	Mitä haittapuolia koet uudistuksen aiheuttavan työhösi? – Koetut haitat (9 kpl)
MBP.Net / Tiku	Vähäinen koulutus ongelmiin työllistää/kuormittaa enemmän kun joutuu ns. testaamaan miten toimii kun ei ole varmaa tietoa eikä tietoa mikä tieto ohjelman sisällä vaikuttaa mihinkin. Vähän niin kuin opetellaan kanta-pään kautta.
MBP.Net / ei ajanh.sovell.	Tuntilehti järjestelmä on hyvä IDEA, mutta itse ohjelma on monimutkaisen tuntuinen ja epäselvä eikä sen käyttäminen ole ongelmatonta lasketavillenaikaan.
MBP Client / Tuntilehti	Työt loppuu
MBP Client / Tuntilehti	<ul style="list-style-type: none"> <li>– raskas siirtymävaihe vanhasta uuteen järjestelmään</li> <li>– paljon selvitettäviä ja korjattavia tapauksia normaalin päivittäisen työn lisäksi ennen kuin toiminta vakiintuu</li> <li>– jos uuden ohjelman siirtymävaiheessa ja käytön alkuaikana tulevia käyttäjien ja ohjelman aiheuttamia virheitä ei huomata tai ehditä korjata ajoissa, palkkojen maksussa tapahtuvat virheet aiheuttavat epäluottamusta palkanlaskentaa kohtaan</li> </ul>
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	Joutuu opettelemaan kaiken alusta.
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Silmien rasittuminen: Luettavuus näytöltä: pienessä tilassa paljon asiaa, Enemmän näyttöpäätetyötä jatkuvaa</li> <li>– Alkuvaikeudet, oppiminen uuteen vie aikansa</li> </ul>
Gtipa / TipaWeb/Gtipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Työn tekeminen hidastuu uudella järjestelmällä, kun ei osaa käyttää kunnolla</li> <li>– Ohjelmassa vielä ongelmia toimivuuden kanssa</li> <li>– Osaavatko esimiehet kysyä apua oikeasta paikasta eikä esim. palkanlaskennasta (?)</li> <li>– Tuntilehtien tarkistaminen vaikuttaa työläältä ja miten saadaan kaikki tiedot ajallaan palkanlaskentaan hyväksytyinä.</li> </ul>
Henkari / EHT	Työtä! Tämän hetkiseen palkkaohjelmaan verrattuna uusi ohjelma tuo ainakin alussa rutkasti käsityötä.
Henkari / EHT	Työttömyys!
palkanlaskentaohjelma /ajanhallintasovellus	Mitä haittapuolia koet uudistuksen aiheuttavan työhösi? – Ei osaa sanoa (3 kpl)
MBP.Net / Tiku, Tuntilehti	En osaa sanoa.
MBP.Net / Tuntilehti	Sama vastaus kuin edellisessä. (edellinen: En osaa sanoa koska olen vasta aloittanut työt ja en ole vielä oikein päässyt käyttämään ohjelmaa)
GTipa / TipaWeb/Gtipa	En osaa sanoa, olen ollut vain päivän koulutuksessa

Vastauksia 12 kappaletta

#### 4. Käyttämäsi palkanlaskentaohjelma ja ajanhallintasovellus



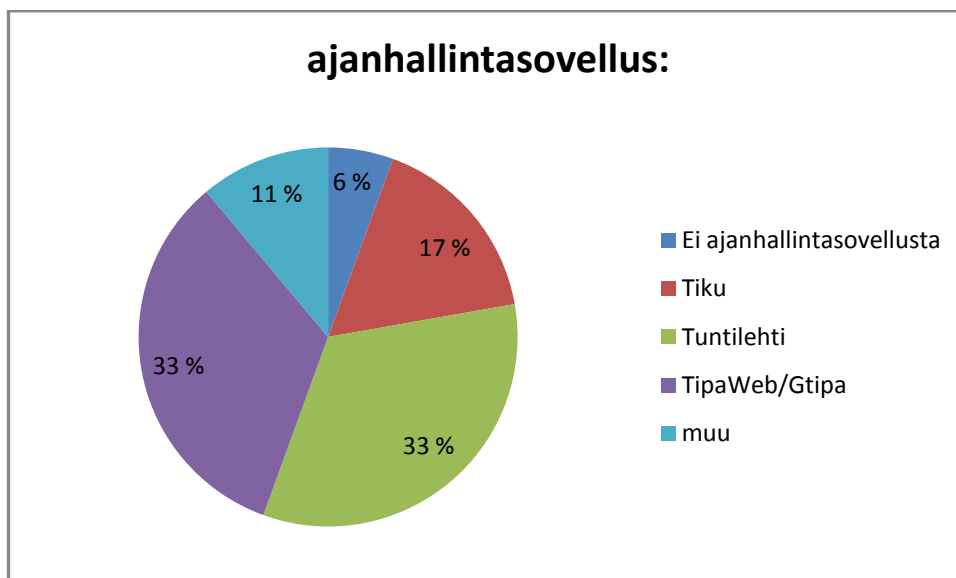
Vastauksia 17 kappaletta

GTipa: 6 kpl (35 %)

MBP.Net: 5 kpl (29 %)

MBP Client: 4 kpl (24 %)

Henkari: 2 kpl (12 %)



Vastauksia 18 kappaletta

Tuntilehti: 6 kpl (33 %)

TipaWeb/GTipa: 6 kpl (33 %)

Tiku: 3 kpl (17 %)

muu: 2 kpl (11 %)

Yhdellä vastaajalla ei ole käytössään lainkaan ajanhallintasovellusta ja yhdellä vastaajalla käytössään on sekä Tiku että Tuntilehti, mistä johtuu vastaajia suurempi vastausten määrä.

**muu ajanhallintasovellus (2 kpl) :**

EHT

EHT

ajanhallintasovellus	muut kommentit:
TipaWeb/Gtipa	jäänyt pois jo tipaweb
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- &gt; palkanlaskennassa</li> <li>- TER Flexim ajankäyttöjärj. hoitavat yksikössä, leimauksissa paljon virheitä, vallan ylityöt menee väärin</li> </ul>
TipaWeb/Gtipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vain katselu josta ei paljon apua</li> </ul>

## 5. Henkilöiden hallinta

### Palkanlaskentaohjelma:

(henkilötietojen lisäys muuttaminen ja poistaminen, eurovakioiden hallinta jne.)



Vastauksia 17 kappaletta

kyllä: 14 kpl (82 %)

ei: 3 kpl (18 %)

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	Opetteluvaihe vasta menossa esim. hlön perustamisessa. Suurimmat ongelmatilanteet kylläkin johtuvat tehtaalta tulevien tietojen puutteellisuudesta
MBP.Net	Sitä ihmettelen että ainakin testipuolella ohjelma tallensi perustettavan henkilön vaikka henkilönumero jonka laitoin oli jo käytössä. Ohjelma ei herjannut että numero on jo varattu.
GTipa	G-tipa päivitykset eivät toimi: muutoksia ei voi päivittää koska hävittää tietoja -> tehtävä "käsin" -> tulostus -> näpyttely G-tipaan -> poisto
palkanlaskentaohjelma	muut kommentit:
GTipa	vanhanaikainen ohjelma

**Ajanhallintasovellus:**

(henkilöiden luonti, suunnitelmien ja toteutumien selaus jne.)



Vastauksia 16 kappaletta

kyllä: 13 kpl (81 %)

ei: 3 kpl (19 %)

Yksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei-vaihtoehdon.

ajanhallintasovellus	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
TipaWeb/GTipa	G-tipassa ei voi olla auki kuin yksi sivu kerrallaan, joutuu kai- ken muun keskeyttämään jos tarvii esim. työsuhteen alkupäi- vän.
TipaWeb/GTipa	tämä koskee omaa ajankäyttöä TH/Rauma: – ei toimi – emme saa mitään tietoa – Hyväksymme tyhjää tietoa kk:ttain – > odottelemme uutta jossa näemme leimaukset ja voimme tarvittaessa korjata

ajanhallintasovellus	muut kommentit:
Tiku, Tuntilehti	(kyllä: Tuntilehti) Tiku on vanhanaikainen, kankea
Tuntilehti	selailu vähän hidasta
Tiku	Tuntilehti vasta tulossa syksyllä, sen käytöstä ei vielä tietoa.

## 6. Kalenteri

(tämä osio koskee vain palkanlaskentaohjelmaa)

### Palkanlaskentaohjelma:



Vastauksia 10 kappaletta

kyllä: 8 kpl (80 %)

ei: 2 kpl (20 %)

Kolme vastaaja ei vastannut tähän valintakysymykseen, mutta heidän kommenttinsa näkyvät alla kohdassa ”muut kommentit”.

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	Kuka ja miten luo/luodaan MBP.Nettiin uusi kalenteri

palkanlaskentaohjelma	muut kommentit:
MBP.Net	? Mikä kalenteri
GTipa	ei ole kalenteria
GTipa	?

## 7. Vapaat, poissaolot ja lomat

### Palkanlaskentaohjelma:

(henkilörekisterin lomatiedot, lomatietojen muuttaminen jne.)



Vastauksia 16 kappaletta

kyllä: 11 kpl (69 %)

ei: 5 kpl (31 %)

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP Client	– palkattomat poissaolot vrt. kk-palkka; tuntilehti edelliseltä kuukaudelta mutta kk-palkka maksetaan kuluvalta – mitkä poissaolot merkitään poissaolorekisteriin
GTipa	riippuu ohjaustiedoista, miten kertymät saa järjestelmästä
GTipa	kertymänäyttö ei aina toimi kunnolla
GTipa	– vanhat vuodet eivät toimi – käsikirjanpitoa! TER, FOR... – erillistä exel-kirjanpitoa -> sähköpostilla lähettelyä esimiehille – tes vapaat/ylityövapaat esimiehillä omaa kirjanpitoa jne.
GTipa	ei näy suoraan ansaittujen vapaiden lukumääriä / pidettyjä vapaita





Vastauksia 18 kappaletta

kyllä: 12 kpl (67 %)

ei: 6 kpl (33 %)

Yksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei -vaihtoehdon.

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	Miten muokataan lomia jälkeenpäin, kun ohjelma on jo käsitelty ne? Muutoksia lomiin tulee AINA, ja tällä hetkellä niiden muokkaaminen jälkikäteen on hankalaa ja työlästä!
MBP.Net	Lomien korjaaminen jälkeenpäin hankalaa. Ohjelma ei päivitä korjattuja lomiam vaan ne joutuu korjaamaan käsin
MBP.Net	Kun loma siirtyy niin miten muutos tehdään? Tämänhetkinen ohje on ettei saa muuttaa jos lomapahtumia on jo muodostunut. Lomatietoihin ei siis voi luottaa
MBP Client	Lomien ylläpito hankalaa. Jos loma-aikaa joutuu muuttamaan, samoin takautuva korjaus lomalle, joka on jo maksettu
MBP Client	(kyllä: ylläpito on helppoa) muutostilanteet, esim. sovittu ja tuntilhdelle merkitty loma joka on jo käsitelty, mutta tuleekin sairasloma joka siirtää vuosiloman
GTipa	Osittamalla lomansa ihmiset saavat helposti "lisä lomapäiviä" (eivät laita lauantaita esim.) => yhteinäiset ohjeet ja pelisäännöt kaikille!

palkanlaskentaohjelma	muut kommentit:
GTipa	Lomatiedot yksiköistä: olisiko joskus mahdollista saada koneellisesti suoraan uuteen järjestelmään?

**Ajanhallintasovellus:**

Vastauksia 14 kappaletta

kyllä: 11 kpl (79 %)

ei: 3 kpl (21 %)

Kaksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei –vaihtoehdon.

ajanhallintasovellus	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
Tuntilehti	Samat ongelmat kuin laskentapuolella ( <i>palkanlaskentaohjelma, lomat: Lomien ylläpito hankalaa. Jos loma-aikaa joutuu muuttamaan, samoin takautuva korjaus lomalle, joka on jo maksettu</i> )
Tuntilehti	(kyllä: pääsääntöisesti) poissaoloilla on eri koodeja yksiköiden välillä; selkeyttäisi jos käytettäisiin samoja koodeja
Tiku	Lomat pitää syöttää Tikuun ja lisäksi MBP:lle, samoin poissaolot => kankeaa

ajanhallintasovellus	muut kommentit:
Tiku, Tuntilehti	(kyllä: Tuntilehti) Tiku kankea
TipaWeb/GTipa	– oma toimihenkilölaskenta tibaweb -> käsisyöttö – Flexin -> jos pois ei leimoja

## 8. Palkkatapahtumat

### Palkanlaskentaohjelma:

(palkkalajit ovat helposti löydettävissä, palkanlaskentatoiminnot ovat sujuvia, ajojonojen käyttö on selkeää jne.)



Vastauksia 18 kappaletta

kyllä: 14 kpl (78 %)

ei: 4 kpl (22 %)

Kaksi vastaajaa valitsi sekä kyllä- että ei –vaihtoehdon.

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	Ohjeistus, jota käytän, on toimiva, mutta olisi kiva tietää <u>miksi</u> tiettyjä raporteja ja tilastoja yms. ajetaan palkka-ajossa.
MBP Client	häiriötilanteet, esim. jos palkka-ajo katkeaa kesken
GTipa	yhtenäistämistä. Eri pisteissä esim. ajot ihan eri järjestyksessä ja eri ajojakin. Herää kysymys, kuinka turhia jotkin ajot on jos ei niitä muut tee edes.

palkanlaskentaohjelma	muut kommentit:
MBP.Net	(kyllä) siltä osin mitä olen sitä käyttänyt
MBP Client	(kyllä) rutiinitoimenpiteissä
GTipa	vanhanaikainen ohjelma
GTipa	– Vanhanaikainen – vapaa-päivä kertymät eivät pelaa – > käsikirjanpitoa, exeleitä yms.



*Vastauksia 15 kappaletta*

kyllä: 12 kpl (80 %)

ei: 3 kpl (20 %)

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	Lopputili lasketaan täysin manuaalisesti.
MBP Client	– kesken kauden aloittavat ja päättyvät – lopputililaskennan luotettava toimivuus
GTipa	Tietoja saa rukoilla
GTipa	Kone voisi laskea lopputilejä nyt käsilaskenta ?

**Ajanhallintasovellus:**

(palkkatapahtumat, lisät, ylityöt, liukumasalton korjaus, suunnitelmien muutokset jne.)



Vastauksia 14 kappaletta

kyllä: 10 kpl (71 %)

ei: 4 kpl (29 %)

Yksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei -vaihtoehdon.

ajanhallintasovellus	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
Tiku, Tuntilehti	(kyllä: Tuntilehti) Tiku kankea
Tiku	ylityöt, veropäivien muodostuminen
Tiku	Ohjelma niin vanhanaikainen että joitakin asioita joutuu tekemään kahteen kertaan esim. sairausajan palkka
TipaWeb/GTipa	mestareille kunnon ohjeet ja tieto siitä että heidän vastuullaan on tiedottaa miesten tulemiset ja menemiset!

## 9. Raportit

### Palkanlaskentaohjelma:

(vapaahaku, vakiohaku-määritysten asettaminen jne.)



Vastauksia 16 kappaletta

kyllä: 13 kpl (81 %)

ei: 3 kpl (19 %)

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
MBP.Net	vapaa haku, vakiohaku yms. ovat epäselviä, eikä minulla ole hajuakaan miten niitä käytetään ja mikä tieto syötetään mihinkään kohtaan.
MBP.Net	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Vapaahakuun toivoisin koulutusta</li> <li>– Raporttien vakiohaku-kohta epäselvä, mitä kaikki tarkoittaa, miksi vaihtoehtoja on niin paljon?</li> <li>– Paljon raporteja mutta kuka niitä kaikkia käyttää? Olisiko siellä raporteja joista olisi minulle apua?</li> </ul>

palkanlaskentaohjelma	muut kommentit:
GTipa	(kyllä: hidasta aikaa vievää kylläkin) Samoin raporttien postittelu vie aikaa! -> olisi hyvä jos yksiköissä esimiehet pääsisivät itse koneelta näkemään eril. raporttitietoa.

**Ajanhallintasovellus:**

*Vastauksia 14 kappaletta*

kyllä: 11 kpl (79 %)

ei: 3 kpl (21 %)

Yksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei –vaihtoehdon.

ajanhallintasovellus	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
Tuntilehti, Tiku	(kyllä: Tuntilehti) Tikusta ei juuri raportteja saa
TipaWeb/GTipa	pitäisi saada palkkatiedot tietyltä päivämääräväliltä eikä vain tilikausittain tai palkkalajeittain.

ajanhallintasovellus	muut kommentit:
Tuntilehti	tuntilehdestä ei juuri ajeta raportteja
Tiku	Toivon nopeaa siirtymistä Tuntilehteen
TipaWeb/GTipa	?

## 10. Tiedon kulku



Vastauksia 16 kappaletta

kyllä: 6 kpl (37 %)

ei: 10 kpl (63 %)

TT / TH	Toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:
TH	Toivoisin ohjeistusta asiaan, että kenelle saa luovuttaa tietoja (esim. palkkatietoja) ja kenelle ei.
TT	Yksiköistä tulevat, esim. muutokset ovat usein puutteellisia. Yksiköihin pitää tiedottaa paremmin mitä tietoja pitää toimittaa palkanlaskentaan. Asioita pitää aina kysellä jälkikäteen.
TH	– epätietoisuutta mitkä asiat kuuluvat palkanlaskijalle, mitkä taas yksikön HR:lle – tieto kulkee toisinaan hitaasti tai ei ollenkaan – fyysisestä etäisyydestä huolimatta yhteistyötä pitäisi tiivistää
TT	Tieto ei aina kulje toivotulla tavalla, vaan joutuu kyselemään tietoja
TT	Oikea-aikaisen tiedon kulku toimivaksi ettei palkanlaskijan tarvitse kysyä ja varmistella yksiköstä kaikkea.
TH	tieto ei välillä kulje (myöhässä/puuttuu kokonaan)
TH	– tiedot tulisivat ajoissa ennen palkka-ajoa – kiinnitettäisiin enemmän huomiota tietojen oikeellisuuteen (HRIS)
TT	sairastiedot ajoissa, Toolsit tulee joko 3 kertaisina tai ei lainkaan.
TH	– tiedon kulku välillä liian hidasta – kun jokin lomake tulee, se saisi olla kerralla täytetty niin, että ei tarvitse kysyä joka kerta lisätietoja.

TT / TH	muut kommentit:
TT	uutta järjestelmää odotetaan





Vastauksia 15 kappaletta

kyllä: 6 kpl (40 %)

ei: 9 kpl (60 %)

palkanlaskentaohjelma	Toivoisin parannusta seuraaviin asioihin:
MBP.Net	HRIS:n tiedot eivät usein ole ajantasalla vaikka niiden kuuluisi olla. Ohjeistusta tarvitsisi siihen, että mitkä kaikki asiat kuuluu ilmoittaa HRIS tiimille ja kenen ne kuuluu ilmoittaa, itse lasketavan vai palkanlaskijan?
MBP.Net	En edes tiedä mitä siirtyy tällä hetkellä ja mitä pitäisi siirtyä! HRIS:stä ei siirry mitään palkanlaskentaohjelmaan
MBP Client	– tiedot eivät aina siirry luotettavasti – epätietoisuus mitkä tiedot siirtyvät; siirtotiedostot ajetaan päivittäin mutta mitä ne sisältävät – SAP/HRIS -järjestelmän käyttö koulutuksesta huolimatta epävarmaa
GTipa	pitää olla varovainen HRIS:istä tulevien päivitysten kanssa, välillä on virheellisiä
GTipa	ks. ed. kohta (edellinen: -tiedot tulisivat ajoissa ennen palkka-ajoa -kiinnitettäisiin enemmän huomiota tietojen oikeellisuuteen (HRIS))
GTipa	Nuo edelliset ehkä kuuluu tähän (edellinen: sairastiedot ajoissa, Toolsit tulee joko 3 kertaisina tai ei lainkaan.)
GTipa	Lopputilipäivät. Ei voi tehdä päivityksiä, kun muuttaa mitä satuu G-tipan tietoja.
GTipa	– HR-Tools ilmoituksia tulee moneen kertaan avoimena, tehtynä – tiedot eivät kuitenkaan G-tipassa
GTipa	– HRIS:stä tulee paljon turhaa tietoa Gtipan muutostauluun. – Ei välttämättä tiedä kuuluuko kyseistä tietoa päivittää vai onko se jo vanhentunutta/turhaa



Vastauksia 15 kappaletta

kyllä: 7 kpl (47 %)

ei: 8 kpl (53 %)

Yksi vastaaja valitsi sekä kyllä- että ei –vaihtoehdon.

TT / TH	Toivoisin parannusta seuraaviin asioihin:
TH	– toiset hoitavat, toiset eivät ilmoita mitään tai myöhässä -esimiehillä epäselvää, kuka hoitaa minkäkin yksikön palkkoja
TT	edelleen ne muutamat mestarit... päiviä jätetään tyhjiksi ja meidän pitäisi päätellä mitä maksetaan.
TH	– toiminnassa suuria eroja yksiköiden ja esimiesten välillä – hyväksymisiä ei tehdä ajoissa – hyväksytään huolimattomasti: tyhjiä päiviä, vääriä poissaolo-koodeja – ei järjestetä tuuraajaa hyväksymään loman aikana
TT	– hyväksyvät (osa) mitä sattuu – aina saa odottaa ja pyytää hyväksymisiä
TT	Kysely ennakoon miten toimitaan tietyissä tilanteissa, ettei tarvitse jälkikäteen korjailla
TT	– Tarkkuutta tuntilehtimerkintöihin – Tuntilehtiesimiehet voisivat ilmoittaa varahenkilölleen omista poissaoloistaan, jotta tuntilehdet tulisivat ajallaan hyväksytyiksi.

TT / TH	muut kommentit:
TH	Suurin osa hoitaa, jotkut eivät...
TT	Erinomaisesti Kaipolassa, kiitettävä arvosana
TT	Joitakin poikkeuksia löytyy aina
TH	osittain hoitaa
TT	melko

## 11. Muut ohjeistusta vaativat palkanlaskennan ja ajanhallinnan tapahtumat

### Palkanlaskentaohjelma:

palkanlaskentaohjelma	Muut ohjeistusta vaativat palkanlaskennan tapahtumat:
MBP.Net	Palkkalajeista yhtenäinen lista!
MBP.Net	Sellaisen puutteen olen huomannut että palkanlaskennassa saisi olla lisätietoja kenttä. Jos palkassa on jotakin erikoista voisi tiedon lisätä kauden tietoihin niin jälkeinpäin asian näkisi suoraan palkkatiedoista eikä tarvitsisi kaivaa asiaa mapeista. Ilmeisesti tuntilehden puolella "kauden tieto" toimii sellaisena.
MBP.Net	jaksotukset sekavia, ohjeistukset epäselviä eri yksiköiden välillä.
MBP.Net	tilinkorjaukset
MBP Client	tes:n säännökset erityisesti TAM27 ja TAM37 osalta

### Ajanhallintasovellus:

ajanhallintasovellus	Muut ohjeistusta tarvitsevat ajanhallintasovelluksen tapahtumat:
Tuntilehti	En osaa sanoa
Tuntilehti	vapaiden kertymiset: ohjelmasta tulevat, manuaalisesti ylläpidettävät
Tiku	kausikuittaamattomat + muutoskuittaamattomat
TipaWeb/GTipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Enemmän huomiota, että esimiehet tarkistaisivat ilmoitukset paremmin ja korjaisivat mahdolliset virheet ennen hyväksymistä.</li> <li>– Ettei palkanlaskijan tarvitsisi kysyä joka asiaa!</li> <li>– AJALLAAN HYVÄKSYTYT ILMOITUKSET!!</li> </ul>

## 12. Ohjelmien hyvät puolet

### Palkanlaskentaohjelma:

palkanlaskentaohjelma	Mikä käyttämässäsi palkanlaskentaohjelmassa on erityisen hyvää? (jos olet käyttänyt useita ohjelmia, voit verrata kokemuksiasi)
MBP.Net	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tapahtumien syöttö on helppoa.</li> <li>– Itse ohjelma on selkeä.</li> <li>– Vale -palkka-ajo on hyvä, koska näkee selkeästi mitä on henkilölle syöttänyt.</li> </ul>
MBP.Net	Olen käyttänyt Novaa ja siihen verrattuna tämä on helpompi käyttää. Palkkatietoja on helppo hakea ja raportit ovat käyttökelpoisia. Ohjelma laskee myös ulosotot automaattisesti, mitä Nova ei tehnyt.
MBP.Net	ohjelma on selkeä ja kokonaisuus helposti ymmärrettävä.
MBP.Net	Ansiotietojen haku palkkakaussittain helppoa
MBP Client	<ul style="list-style-type: none"> <li>– hyvät raportit ja vapaahakutoiminto</li> <li>– palkkatapahtumien siirtyminen tuntehdeksi MBP:n</li> <li>– kun tuntehti on huolellisesti täytetty ja tarkastettu ja hyväksytty ei MBP:ssä tarvitse paljon korjailia</li> </ul>
GTipa	Selkeä järjestelmä
GTipa	sitä on jo oppinut käyttämään ja hahmottamaan miten se toimii
Henkari	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selkeä sheemanäyttö</li> <li>– Ylityötulkinta melkein täydellistä (viidennen päivän sääntö)</li> <li>– tilikorjaukset helposti tehtävissä</li> <li>– yhteistyö sujuvaa ohjelman toimittajan kanssa</li> </ul>
Henkari	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Helppo tilikohtainen (sheema) kausiseuranta), helppo palkka-ajo, ylityö tulkinta ajanhallintaa.</li> <li>– Tilikorjaukset ja kertymätietojen korjaus helppoa.</li> <li>– Sujuva yhteistyö ohjelman toimittajan kanssa ongelmatilanteissa.</li> </ul>
MBP.Net	looginen, selkeä, monipuolinen

### Ajanhallintasovellus:

ajanhallintasovellus	Mikä käyttämässäsi ajanhallintasovelluksessa on erityisen hyvää?
Tuntilehti	En osaa sanoa
Tuntilehti	kun tuntilehti on oikein ja ajoissa täytetty ja hyväksytty palkkatapahtumat ovat siirrettävissä ja palkka-ajoprosessiin päästään ajoissa
Tuntilehti, Tiku	Tuntilehti on selkeä, nykyaikaa
TipaWeb/GTipa	Yksinkertainen, mutta ihan toimiva!
EHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poissaolojen ylläpito-näyttö selkeää.</li> <li>– Raportoinnit sujuvasti saatavissa.</li> <li>– Leimojen tulkinta selkeää ja hyvin korjattavissa tarvittaessa.</li> </ul>
EHT	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Poissaolojen helppo ylläpito, erilaisten näyttöjen välillä liikkuminen vaikeaa.</li> <li>– Raporttien haku monipuolista ja siirto Exceliin kätevää.</li> <li>– Leimojen tulkinta ja korjaus helppoa.</li> </ul>

Työni projektihenkilönä on syyskuusta 2010 lähtien keskittynyt täysipainoisesti palkanlaskijan ohjeiden rakentamiseen. Palkanlaskijoille on valmistunut kattava ohje palkkaajon suorittamiseen alusta loppuun. Ohjeen toivotaan lievittävän muutoksen tuomaa epätietoisuutta. Palkka-ajo-ohjeen lisäksi suoritettiin tämä kysely, jonka avulla toivottiin saavan vastauksia siihen, minkälaisia muita ohjeita palkanlaskija työssään tarvitsee, ja mitä asioita perusohjeissa pitäisi mahdollisesti korostaa.

Kyselyn avulla selvisi selkeästi pääteemat, joihin palkanlaskijat toivovat apua. Ongelmia tuottavat muun muassa Tuntilehti-ajanhallintasovelluksen käytön epävarmuus, tiedon kulku palkanlaskennan, yksikön HR-henkilön ja yksikön esimiesten välillä ja MBP.Net -palkanlaskentaohjelman toiminta. Ohjelmien käyttöön liittyvä epävarmuus on luonnollista ja toivottavasti riittävien ja selkeiden ohjeistuksien myötä uusi järjestelmä tulee nopeasti tutuksi ja peruskäyttö sujuvaksi.

Moniin kyselyssä ilmenneisiin ongelmakohtiin ja kysymyksiin olen vastannut jo palkka-ajo-ohjeessa. Yksi vastaaja mietti, mistä syystä eri raportteja milloinkin ajetaan. Palkka-ajo-ohjeessa olen kirjannut mahdollisimman selkeästi, mitä raportteja mikäkin ajo tuottaa, ja mihin niitä jatkossa lähetetään. Ohjeessa lukee myös, mitä raporttia verrataan milloin mihinkin, jotta palkka-ajon oikeellisuus voidaan todentaa. Kysymyksiä herätti myös poissaolojen merkintä. Tavallisimpien poissaolojen merkintä on ohjeistettu palkka-ajo-ohjeessa, mutta erityistilanteita koskevia ohjeistuksia tulee lisätä sitä mukaan kun kysymyksiä ja ongelmatilanteita ilmenee.

Esimiesten ja palkansaajien Tuntilehti-osaaminen herätti paljon epävarmuutta palkanlaskijoiden keskuudessa. Vastaajat, joilla oli jo käytössään Tuntilehti-ajanhallintasovellus, kokivat esimiesten hyväksyvän alaiensa tapahtumia erittäin vaihtelevasti. Projektiryhmän olisi hyvä järjestää esimiehille lisäkoulutusta Tuntilehden hallintaan, jotta palkansaajien ja esimiesten osaamattomuus ei lisäisi palkanlaskijoiden työtaakkaa, heidän itsekkin vasta opetellessa uutta järjestelmää.

Epäselvyyttä ilmeni myös Tuntilehden tapahtumien tarkastelun sekä palkanmaksun välillä. On tehtävä ohjeistus esimerkiksi palkattomien poissaolojen maksamiseen. Olen itsekkin pohtinut, mitä tapahtumia kohdistetaan tuntilehtikaudelle, ja mitä palkanmaksu-

kaudelle. Mietin osaavatko palkanlaskijat yleensäkin kohdistaa tapahtumat oikein. MBP.Net -palkanlaskentaohjelmassa kirjataan tapahtumat aina palkanmaksukaudelle, ei tuntilehtikaudelle, joka on palkanmaksukautta edeltävä kausi. Epäselvyyttä tuottaa itseleni se, että jo tuntilehtikaudella voi kirjata MBP.Net:iin tapahtumia. Palkka-ajo-ohjeessa on pyritty korostamaan, miten ja mitkä tapahtumat kirjataan kullekin kaudelle, mutta pitäisikö tästä tehdä vielä oma ohjeensa? Tämä on oman kokemukseni perusteella yksi tärkeimmistä asioista, jota palkanlaskijan ohjeissa tulee korostaa.

GTipa-palkanlaskentaohjelmaa käyttävä palkanlaskija vastasi ohjelmansa käytössä olevan kankeutta, sillä ruudulle ei saa auki kahta ikkunaa samanaikaisesti. Ongelma on sama myös MBP.Net -ohjelmassa. Tällainen käytettävyysongelma hidastaa toimintaa erittäin paljon ja on vaikeuttanut myös omaa työtäni. Erinäisiä tietoja syöttäessä tarvitaan välillä tietoja esimerkiksi henkilörekisteristä. Tässä tapauksessa ikkunan, jonka kautta tapahtumia syötetään, joutuu kuitenkin sulkemaan ja tapahtuman luonnin keskeyttämään, kun tarvitsee avata henkilörekisteri-ikkuna.

Osa vastauksissa ilmenneistä ongelmakohdista ja kysymyksistä on sellaisia, joihin ei ole tarpeen laatia ohjeistusta. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on erään vastaajan toivoma lista uuden palkkaohjelman palkkalajeista, siten että listasta näkyy, mitä vanhan ohjelman palkkalajia se vastaa. Tällaisen listan laatiminen on turhan työlästä, sillä se pitäisi sitten luoda jokaiseen poistuvaan palkanlaskentaohjelmaan liittyen. Uusien palkkalajien opettelussa menee hetki aikaa, mutta ehkä ne myös siten painuvat hyvin mieliin.

Yksi iso ongelma vastaajilla oli lomien korjauksissa. Lomien muokkaaminen ja korjaaminen jälkeinpäin on uudella järjestelmällä melkein pä hankalampaa kuin vanhoilla, mutta kuitenkin tällainen tilanne tulee palkanlaskijoilla usein vastaan. Lomien korjaamisesta on tehtävä oma ohjeistus, sillä lomina joudutaan muokkaamaan melko usein esimerkiksi esimiesten unohtaessa ilmoittaa alaisen palaamisen työhön kesken vuosiloman.

Tulosten perusteella palkanlaskijoille tulisi laatia seuraavat ohjeet:

- palkattoman poissaolon kirjaaminen ja maksaminen
- työaikamuotojen 27 ja 37 palkanlaskennan tilanteet
- erityyppisten kooditapahtumien kirjaaminen

- henkilötietojen siirto HRIS-järjestelmästä palkanlaskentaohjelmaan, sekä tietojen oikeellisuuden tarkastaminen
- HRIS-tiimille ilmoitettavat tiedot ja ilmoittaako tiedon palkansaaja vai palkanlaskija
- lomien korjaaminen jälkeenpäin
- palkka-ajon keskeytyminen
- kesken palkkakauden aloittavat ja päättyvät työsuhteet
- veropäivien muodostuminen
- jaksotusten tekeminen
- tilinkorjaaminen
- vapaa-haun toiminta MBP.Net -palkanlaskentaohjelmassa
- raporttien vakiohaku-valinnat, niiden tarkoitus ja käyttö
- eri raporttien käyttö (MBP.Net:ssä paljon eri raporttivaihtoehtoja)
- mille tahoille saa mitään tietoja (esim. palkkatietoja) luovuttaa
- yksiköille ohjeistus, mitä tietoa palkanlaskentaan pitää toimittaa

Tässä raportissa tutustuttiin palkkahallinnon prosesseihin, pohdittiin palkkahallintoa yrityksen osa-alueena ja tutustuttiin palkkahallintoon UPM-Kymmene Oyj:n näkökulmasta. UPM:llä on käynnissä kokonaisvaltainen palkkahallinnon kehitysprojekti osana konsernin laajuista henkilöstöhallinnon kehittämisohjelmaa. Raportissa esiteltiin projekti ja sen aiheuttamat vaikutukset palkkahallintoon pääasiassa palkanlaskijoiden näkökulmasta.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana palkkahallintopalvelut ovat olleet yksi yritysten yleisimmistä kehityskohteista. Palkkahallinnon ulkoistamispalvelut ovat lisääntyneet räjähdysmäisesti ja yritykset ovat joutuneet kustannustehokkuudesta ja prosessien selkeyttämisestä johtuen miettimään, kannattaisiko palkkahallinnon palvelut keskittää oman yrityksen sisällä vai hankkia kokonaan ulkopuolisen toimijan kautta. Tämä muutostilanne kosketti myös UPM-Kymmene Oyj:tä ja yrityksen ratkaisu oli keskittää palkkahallinto Suomessa yhteen toimipisteeseen Tampereelle.

Palkkahallinnon kehitysprojektin myötä uusitaan myös palkkajärjestelmä tavoitteena yhtenäistä ja selkeyttää palkanlaskennan prosesseja. Palkkajärjestelmäprojekti vaikuttaa laajasti palkanlaskijoiden sekä heidän esimiestensä työhön ja vaatii siksi kaikilta osapuolilta sitoutumista projektin tavoitteisiin. Selkeä ja motivoiva projektijohtamista on edellytys projektin onnistumiselle. Palkkajärjestelmäprojektissa keskeisintä on motivoida palkanlaskijat uuden järjestelmän käyttöönottoon ja testaukseen. Tiukan aikataulunsa vuoksi projekti vaatii kaikilta osapuolilta joustavuutta, täyden työpanoksen antamista ja pitkiä työpäiviä.

Kehitysprojektin myötä UPM-Kymmene Oyj pyrkii hoitamaan palkkahallintopalvelut kustannustehokkaasti, mutta samalla myös oikea-aikaisesti ja ammattitaitoisella otteella. Uuden palkkajärjestelmän kautta palkanlaskentaprosessin virhemahdollisuutta on pyritty minimoimaan yksinkertaistamalla prosessia ja ottamalla käyttöön kaikille yhteinen palkanlaskentaohjelma sekä ajanhallintasovellus. Yhteinen järjestelmä tuo mukanaan yhteiset toimintatavat ja käytänteet muun muassa kaikille yhteisten palkanlaskijoiden ohjeiden kautta.



Palkanlaskijat voivat uuden järjestelmän myötä työskennellä tehokkaammin ja saada myös enemmän tukea toisiltaan. Palkanlaskentaprosessista on pyritty luomaan mahdollisimman selkeä ja vähentämään palkanlaskijan työmäärää sähköistämällä prosessia esimerkiksi Tuntilehti-ajanhallintasovelluksen kautta. Palkkahallintopalveluissa pyritään yhä enemmän sähköistämään kaikkia prosessin osa-alueita, tavoitteena poistaa paperityö tulevaisuudessa lähes kokonaan.

## 9 LÄHDELUETTELO

### 9.1 Kirjalliset lähteet

- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä.  
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen.  
Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita.  
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson F. 2006. Organisaation olemus.  
Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu.  
Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005. Blue Ocean Strategy. Boston: Harvard  
Business School Publishing Corporation.
- Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Jyväskylä: Gummerus  
Kirjapaino Oy.
- Liukkonen, P. 1997. Laaja-alainen toiminnan seuranta. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lumijärvi, O-P. (toimittanut) 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysyhtälö  
ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.
- Martinsuo, M., Aalto, T. & Arto, K. 2003. Projektisalkun johtaminen.  
Tuotekehitysprojektin valinta ja strateginen ohjaus. Tampere:  
Teknologiateollisuus.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen.  
Helsinki: Talentum Media Oy.
- UPM-Kymmene Oyj vuosikertomus 2009.
- Vartiainen, M., Ruuska I. & Kasvi, J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen  
organisaation voimavara. Tampere: Teknologiateollisuus.
- Viikkoliite Moro, Uraputki-ilmoitusliite 16.9.2010. UPM:n palvelukeskus kokoaa  
osaajat yhteen. Tampere: Kustannus Oy Aamulehti.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor Oy.

## 9.2 Elektroniset lähteet

- Finnish Business & Society ry 2009. Ilmastonmuutos ja asiakas – Mikä on ratkaisevaa tuloksen aikaansaamiseksi? [online] [viitattu 8.9.2010]. [http://www.fountainpark.com/FP+FiBS-raportti\\_291009.pdf](http://www.fountainpark.com/FP+FiBS-raportti_291009.pdf)
- Finnish Business & Society ry 2010. [online] [viitattu 27.9.2010]. <http://www.fibsry.fi/fibs-on-vastuullisen-yritystoiminnan-verkosto-4>
- HRworld, Edwards, John, 24.9.2007. 10 Reasons to Outsource Payroll. [online] [viitattu 23.10.2010]. <http://www.hrworld.com/features/10-reasons-outsource-payroll-092407/>
- Kuntatyönantajat, Sari Ojanen, 04/2010. Palvelujen keskittäminen vai ulkoistaminen. [online] [viitattu 23.10.2010]. [http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/updown/download\\_file~id~F85B22D3B9C04A118E6EE48985324CCD.asp](http://www.kuntatyonantajat.fi/modules/updown/download_file~id~F85B22D3B9C04A118E6EE48985324CCD.asp)
- KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto 2003. Otos ja otantamenetelmät. [online] [viitattu 25.10.2010]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto 2009. Tutkimusasetelma. [online] [viitattu 25.10.2010]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. [online] [viitattu 25.10.2010]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Lasmak Oy 2010. [online] [viitattu 30.10.2010]. [http://www.lasmak.com/hpalvelu\\_kirjasto.php?groupid=3&\\_Session=b736f66d7d695ceb206b8c5589bc7b04](http://www.lasmak.com/hpalvelu_kirjasto.php?groupid=3&_Session=b736f66d7d695ceb206b8c5589bc7b04)
- Paperiteollisuuden toimihenkilösopimus 1.4.2010–31.3.2010. [online] [viitattu 30.10.2010]. <http://www.finlex.fi/data/tes/stes644-TT56Paperth1004.pdf>
- Personec Oy 2004. Paljonko sinun yrityksesi palkkapussit maksavat? [online] [viitattu 8.9.2010]. <http://www.aditro.fi/binary.aspx?path=192199,193729,195465,192270,192292>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Aineiston määrä ja tutkittavat. [online] [viitattu 25.10.2010]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Taloussanommat, Outi Kokko, 1.2.2010. Ulkoistaminen ei tuo aina säästöjä. [online] [viitattu 18.9.2010]. <http://www.taloussanommat.fi/yritykset/2010/02/01/ulkoistaminen-ei-tuo-aina-saastoja/20101518/12>
- Tekniikka & Talous, Lähdevuori Laura, 28.4.2010. UPM:kin näkee jo metsää puilta.

Verkkoartikkeli. [online][viitattu 4.10.2010].  
<http://www.tekniikkatalous.fi/metsa/article399826.ece>

Tekniikka & Talous, Salminen Kaisa 12.9.2002. Hyvistä palkanlaskijoista on puutetta.  
 Verkkoartikkeli. [online] [viitattu 22.10.2010].  
<http://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/article37405.ece>

United Nations Global Compact 2010. [online] [viitattu 22.10.2010].  
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>

United Nations Global Compact 2010. [online] [viitattu 22.10.2010].  
<http://www.unglobalcompact.org/participant/9866-UPM-Kymmene-Corporation>

United Nations Environment Programme 2010. Environment for development. [online]  
 [viitattu 22.10.2010]. <http://www.unep.org/iyb/>

UPM-Kymmene Oyj 2010 a) UPM lyhyesti. Historia. [online] [viitattu 22.7.2010].  
[http://www.upm.com/fi/upm/upm\\_lyhyesti/historia](http://www.upm.com/fi/upm/upm_lyhyesti/historia)

UPM-Kymmene Oyj 2010 b) Tuotantolaitokset. [online] [viitattu 4.10.2010].  
[http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/\\$all/FB119B39B24692F5C2256E370043FC56?OpenDocument&qm=menu,6,0,0](http://w3.upm-kymmene.com/upm/internet/cms/upmcmsfi.nsf/$all/FB119B39B24692F5C2256E370043FC56?OpenDocument&qm=menu,6,0,0)

UPM-Kymmene Oyj 2010 c) UPM lyhyesti. Strategia ja tavoitteet. [online]  
 [viitattu 4.10.2010]. [http://www.upm.com/fi/upm/upm\\_lyhyesti/strategia\\_ja\\_tavoitteet/](http://www.upm.com/fi/upm/upm_lyhyesti/strategia_ja_tavoitteet/)

UPM-Kymmene Oyj 2010 d) UPM lyhyesti. [online] [viitattu 19.8.2010].  
[http://www.upm.com/fi/upm/upm\\_lyhyesti/](http://www.upm.com/fi/upm/upm_lyhyesti/)

UPM Profi 2010. [online] [viitattu 1.8.2010].  
[http://www.upmprofi.fi/upm/internet/upm\\_profi.nsf/sp2?open&cid=rawmaterialfin&nav\\_2ndnf=FIN\Navigation\20.Materiaali\rawmaterialfin&nav2ndnfa=o](http://www.upmprofi.fi/upm/internet/upm_profi.nsf/sp2?open&cid=rawmaterialfin&nav_2ndnf=FIN\Navigation\20.Materiaali\rawmaterialfin&nav2ndnfa=o)

### 9.3 UPM:n sisäiset materiaalit

UPM E-learning 2010. Palkkahallintoprojekti. [online] [viitattu 22.7.2010].  
<http://one.group.upm-kymmene.com/HR/palkkahallintoprojekti/#1>

UPM-Kymmene Oyj 2010. Palkkahallinnon kehitysohjelman aikataulu vahvistettu.  
 [online] [viitattu 19.7.2010]. [http://one.group.upm-kymmene.com/wps/myportal/ContentBrowsingContentPage/?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/UPM\\_Main\\_Library/site/site\\_content\\_custom/news\\_and\\_information/internal\\_news\\_release/palkkahallinnonkehitys1283935146646\\_791296](http://one.group.upm-kymmene.com/wps/myportal/ContentBrowsingContentPage/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/UPM_Main_Library/site/site_content_custom/news_and_information/internal_news_release/palkkahallinnonkehitys1283935146646_791296)

UPM-Kymmene Oyj 2010. Final step to new era.

10 LIITTEET

10.1 Liite 1: Palkkajärjestelmäkysely, kysymyslomake

Kysely palkanlaskijoille  
UPM Kymmene Oyj, OHRS NE, Marjaana Rantanen

16.8.2010

## Palkanlaskentaohjelman ja ajanhallintasovelluksen erityistilanteet

Hyvä vastaaja, teen kyselyä liittyen palkka- ja ajanhallintajärjestelmäprojektiin. Palkkahallintouudistuksen myötä palkanlaskijat tarvitsevat ohjeet uusien ohjelmien käyttöön ja toimenpideohjeet palkanlaskennan erityis- ja ongelmatilanteisiin. Tämän kyselyn avulla kerään tietoa kohtaamistanne erityistilanteista käyttäessänne nykyistä palkanlaskentaohjelmaanne ja ajanhallintasovellustanne. Vastauksia tullaan soveltamaan uuden palkanlaskentajärjestelmän palkanlaskijan ohjeisiin. Toivon, että käytät hetken aikaasi vastataksesi kyselyyn.

Kysely palautetaan vastauskuoressa olevaan osoitteeseen viimeistään pe 20.8.2010.

### Taustatiedot

Yksiköt, joiden palkkoja lasket: \_\_\_\_\_

Lasketko työntekijä- vai toimihenkilöpalkkoja:

- työntekijä
- toimihenkilö

### Palkkajärjestelmäprojekti

Palkkajärjestelmäprojekti on osa HR prosessien virtaviivaistamista ja askel kohti yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä UPM:n eri yksiköissä. Palkkahallintouudistuksen myötä useissa NE alueen yksiköissä korvataan palkanlaskenta- ja ajanhallintasovellukset MBP.Net ja Tuntilehti-järjestelmillä.

Mitä etuja koet uudistuksen tuovan työhösi?

Mitä haittapuolia koet uudistuksen aiheuttavan työhösi?

## Palkanlaskentaohjelma

Käyttämäsi palkanlaskentaohjelma

- GTipa
- MBP Client
- MBP.Net
- Henkari

### **Henkilörekisteri**

(henkilötietojen lisäys, muuttaminen ja poistaminen, eurovakioiden hallinta jne. )

Onko henkilörekisterin hallinta helppoa käyttämälläsi palkanlaskentaohjelmalla?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

Onko tiedon siirto palkanlaskennan, yksikön HR-henkilön ja yksikön esimiesten välillä toimivaa?

- kyllä
- ei, toivoisin parannusta seuraaviin asioihin:

Onko tiedon siirto HRIS-järjestelmän ja palkanlaskentaohjelman välillä toimivaa?

- kyllä
- ei, toivoisin parannusta seuraaviin asioihin:

**Kalenteri**

Onko kalenteri ja sen käyttö selkeää?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

**Palkkatapahtumat**

(palkkalajit ovat helposti löydettävissä, palkanlaskentatoiminnot ovat sujuvia, ajojonojen käyttö on selkeää jne.)

Onko palkanlaskentaprosessi sujuva käyttämälläsi ohjelmalla?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

Ovatko työsuhteen aloittamiseen ja päättymiseen liittyvät palkkatapahtumat selkeitä?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

**Vapaat ja poissaolot**

Onko vapaiden ja poissaolojen hallinta helppoa käyttämälläsi ohjelmalla?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:



**Lomat**

(henkilörekisterin lomatiedot, lomatietojen muuttaminen, jne.)

Onko lomien ylläpito helppoa käyttämälläsi ohjelmalla?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

**Raportit**

(vapaahaku, vakiohaku-määritysten asettaminen, jne.)

Onko raporttien ajo sujuvaa käyttämälläsi ohjelmalla?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

**Muut ohjeistusta vaativat palkanlaskennan tapahtumat?**

**Mikä käyttämässäsi palkanlaskentaohjelmassa on erityisen hyvää?**

(jos olet käyttänyt useita ohjelmia, voit verrata kokemuksiasi)

## Ajanhallintasovellus

Käyttämäsi ajanhallintasovellus

- Tiku
- Tuntilehti
- TipaWeb/GTipa
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

### **Henkilöiden hallinta**

(henkilöiden luonti, suunnitelmien ja toteutumien selaus jne.)

Onko henkilöiden hallinta sujuvaa käyttämälläsi ajanhallintasovelluksella?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

### **Palkkatapahtumat**

(palkkatapahtumat, lisät, ylityöt, liukumasaldon korjaus, suunnitelman muutokset jne.)

Onko tapahtumatietojen hallinta sujuvaa?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

### **Lomat ja poissaolot**

Onko lomien, poissaolojen ja vapaiden hallinta sujuvaa käyttämälläsi ajanhallintasovelluksella?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

Hoitavatko esimiehet hyvin ilmoittamis- ja hyväksymis-velvollisuutensa?

- kyllä
- ei, toivoisin parannusta seuraaviin asioihin:

### **Raportit**

Onko raporttien haku sujuvaa käyttämälläsi ajanhallintasovelluksella?

- kyllä
- ei, toivoisin ohjeistusta seuraaviin tilanteisiin:

**Muut ohjeistusta tarvitsevat ajanhallintasovelluksen tapahtumat:**

**Mikä käyttämässäsi ajanhallintasovelluksessa on erityisen hyvää?**

**Kiitos vastauksestasi!** Palautathan kyselyn D2-kerroksen kahvihuoneeseen viimeistään 20.8.2010

## 10.2 Liite 2: Ennakkoviesti

Hei kaikille!

Teen päättötyötä liittyen palkka- ja ajanhallintajärjestelmien korvausprojektiin. Palkkahallintouudistuksen myötä laaditaan ohjeet uusien ohjelmien käyttöön sekä toimintaohjeet ja käytänteet koskien palkanlaskennan erityis- ja ongelmatilanteita.

Alkuviikosta kaikki saavat postissa uutta palkanlaskentajärjestelmää koskevan kyselyn. Kyselyn avulla kerään tietoa työssänne kohtaamistanne ongelmatilanteista käyttäessänne nykyistä palkanlaskentajärjestelmäänne. Vastauksienne pohjalta laaditaan tarvittavat ohjeistukset liitettäväksi uuden järjestelmän palkanlaskijan ohjeisiin.

Vastausaikaa on ensi viikon perjantaihin ja kyselylomakkeet palautetaan postitse palautuskuoressa olevaan osoitteeseen.

Toivon, että jokainen käyttää hetken työaikaansa vastatakseen kyselyyn, sillä vastaaminen hyödyttää meitä jokaista tulevaisuudessa.

Mikäli teillä on kysyttävää koskien tätä kyselyä, lähettäkää minulle sähköpostia osoitteeseen: [marjaana.rantanen@upm.com](mailto:marjaana.rantanen@upm.com)

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Marjaana Rantanen  
projektityöntekijä  
GHO Tampere, OHRS NE

## 10.3 Liite 3: Muistutusviesti

Hei taas kaikille!

Viikko lähenee loppuaan ja toivottavasti moni on jo vastauslomakkeensa täyttänyt ja palauttanut.

Tässä vielä selvyuden vuoksi pari ohjetta kyselyn täyttämiseen:

Vastaa käyttämäsi palkkajärjestelmän pohjalta, sinulla ei tarvitse olla kokemusta uusista järjestelmistä vastataksesi kyselyyn. Käytöstä poistuvien ohjelmien käyttäjien palaute on tärkeää, jotta vältettäisiin samojen ongelmien tai epäselvyyksien jatkuminen myös uuteen järjestelmään siirryttäessä.

Jos et osaa vastata johonkin kysymykseen tai kysymys ei koske käyttämääsi järjestelmää, voit jättää kohdan tyhjäksi.

Jos sinulle tulee mieleen palautetta tai parannusehdotuksia liittyen palkkajärjestelmäprojektiin tai käyttämääsi palkanlaskentaohjelmaan, voit täyttää ehdotukset molempien osa-alueiden lopussa oleviin laatikoihin.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää työssänne kohtaamat palkanlaskennan ongelmatilanteet ja pyrkiä vastaamaan niihin uusien ohjeiden myötä, muistakaa kaikki vastata vielä tällä viikolla,

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Marjaana Rantanen  
marjaana.rantanen@upm.com

projektityöntekijä  
GHO Tampere, OHRS NE