

Assi Rundgren

## **TUKIPROSESSI UUDEN ASIAKKAAN PALKANLASKENNAN KÄYTTÖÖNOT- TOON**

# **TUKIPROSESSI UUDEN ASIAKKAAN PALKANLASKENNAN KÄYTTÖÖNOT- TOON**

Assi Rundgren  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

---

Tekijä: Assi Rundgren

Opinnäytetyön nimi: Tukiprosessi uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoon

Työn ohjaaja: Matti Sippola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 72 + 8

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää olemassa olevaa tukiprosessia Mepco palkanlaskennan käyttöönottoprojektien toteuttamiseen toimeksiantajayrityksessä. Kehitystyön tavoitteena oli saada tukiprosessista toimivampi ja käyttäjäystävällisempi versio, joka tukee työskentelyä ja mahdollistaa prosessin etenemisen seuraamisen ja dokumentoinnin. Mepco palkkapalvelun kysyntä on lähtenyt toimeksiantajayrityksessä vahvasti kasvuun, mikä on nostanut esiin tarpeen tehostaa ja helpottaa käyttöönottoihin työskentelyä. Yrityksen tahtotila on toimia tehokkaasti hyvällä laadulla ja siksi tukiprosessin kehitys koettiin tarpeelliseksi. Kehittämistyö rajattiin koskemaan vain Mepco-järjestelmään tehtävää palkanlaskennan käyttöönottoa ja kehittämisessä oli tarkoitus huomioida käyttöönottoihin toiveet tukiprosessin sisällölle ja ominaisuuksille.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja laadukkaan tiedon saamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin useampia eri tiedonkeruun menetelmiä. Aineiston keräämisessä hyödynnettiin tutkijan omaa työkokemusta ja tutkimuksen aikaista havainnointia, toimeksiantajayrityksen käytössä olevia valmiita ohjedokumentteja sekä käyttöönottoihin suunnattuja haastatteluja.

Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat muodostuvat prosessiajattelusta, prosessin kehittämisestä sekä järjestelmän käyttöönottoprojektin suunnittelusta ja sen tärkeydestä. Teoriaosuus tukeutuu useisiin eri lähteisiin näitä aiheita käsitellen. Merkittävänä teoreettisena tietopohjana tutkimusaineiston keräämisessä on hyödynnetty Mepco- palkkajärjestelmän toimintaa ja määrittämiä koskevaa valmista ohjedokumenttia.

Tutkimustuloksilla saavutettiin tietoa tukiprosessin kehittämisen tueksi. Sisällön kehitystä varten onnistuttiin saamaan tietoa olennaisista käyttöönottoon kuuluvista osaprosesseista ja niiden tehtävätasoista. Tärkeiksi tukiprosessin ominaisuuksiksi nousivat tehtävätasojen tarkkuus ja työn seurannan mahdollisuus. Merkittäviksi kehityskohteiksi olemassa olevalle tukiprosessille tutkimus osoitti sisällön siistimisen ja rakenteen parantamisen. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopäätöksien avulla pystyttiin luomaan uudistettu versio tukiprosessista sekä esittämään jatkokehitysideoita toimeksiantajalle. Tukiprosessin käytettävyyden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi kehityskohteina nostettiin esiin tukiprosessin jatkuva kehittäminen ja sisällön virtaviivaistaminen. Myös Excel-muotoisen tukiprosessin kehittäminen eri muotoon tai ohjelmaan esitettiin yhtenä jatkokehitysideana.

---

Asiasanat: Prosessi, prosessiajattelu, prosessijohtaminen, prosessihierarkia, projekti, järjestelmän käyttöönottoprojektin suunnittelu

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

Author: Assi Rundgren

Title of thesis: Support process for payroll system implementation to a new customer

Supervisor: Matti Sippola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 72 + 8

---

The aim of this thesis was to develop an existing support process for an implementation of Mepco payroll system in a case organization. The goal was to develop more functional and user-friendly support process, which eases the implementation of the system and enables monitoring the progress and creating documentation. Demand for Mepco payroll service has started to grow strongly in the case organization, which has highlighted the need for efficiency, however not by the cost of quality. It was identified by the case organization that the support process required improvement. This thesis concentrates solely on the implementation of Mepco payroll system. Implementation team's wishes regarding functionalities are taken into consideration in the development of the support process.

The research was conducted as a case study. To get the quality data for the research several different methods were used. The collection of research material was carried out based on researcher's own work experience and observation during the research, existing process documentation of the case organization, system provider's documentation and interviewing the system implementation team.

The theoretical starting points of the research consist of process thinking, process development and planning of system implementation project and the importance of planning phase. The theoretical part relies on several different sources covering these topics. System provider's available process documentation was used as a significant source for theoretical information when collecting research material. These documents include instructions on Mepco payroll system's functionalities and how to define system requirements.

The research results achieved to collect data, which supported this process development. For the development of the content, research succeeded to get information of the sub-processes and which tasks and their levels belong to the sub-process. It was recognized the task levels and their accuracy are very important features in the support process, in addition to the possibility to monitor the progress. The research showed that the existing structure of the support process requires improvement and content simplification. Based on the conclusions in the research, new version of the support process was created. Further development ideas were presented to the case organization. In order to maintain the usability of the support process, developing and streamlining the content continuously was identified as development areas. In addition, changing the format from Excel into another format or program was also presented as further development idea.

---

Keywords: Process, process thinking, process management, process hierarchy, project, planning of system implementation project

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus .....	7
1.2	Kehittämistehtävän tausta, tavoitteet ja rajaus .....	8
1.3	Tutkimusongelmat ja -kysymykset.....	10
1.4	Tutkittavan kohteen ontologia ja epistemologia .....	10
1.5	Kehittämistehtävän teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet .....	12
1.6	Tutkimusmenetelmän valinta ja sen perustelu.....	12
1.7	Tutkimuksen toteutus .....	14
2	PROSESSI JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	16
2.1	Prosessi ja prosessiajattelu .....	16
2.2	Ydinprosessi ja tukiprosessi .....	17
2.3	Prosessijohtaminen .....	19
2.4	Prosessihierarkia.....	20
3	JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JA INTEGRAATIOIDEN SUUNNITTELUVAIHE JA SEN TÄRKEYS.....	22
3.1	Projekti käsitteenä .....	23
3.2	Järjestelmäprojektin vaiheet.....	24
3.3	Projektin suunnittelu ja sen merkitys osana toteutusta .....	24
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET .....	27
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	27
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen tukiprosessin kehittämiseen .....	28
4.3	Tutkimusaineiston osoittama tieto tukiprosessin sisällöstä .....	29
4.4	Tukiprosessin lähtötason kuvaus .....	36
4.5	Haastatteluiden analysointi.....	48
4.5.1	Tulokset käyttöönottoprosessin työvaiheista ja tehtävätasoista .....	48
4.5.2	Tulokset käyttöönottoprosessin ja olemassa olevan tukiprosessin nykytilasta ja kehitysideoista .....	50
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
5.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin 1 ja 2.....	55
5.2	Tukiprosessin toivotut ominaisuudet ja kehityskohteet.....	63
6	POHDINTA .....	66

6.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	67
6.2	Jatkokehittämisideat.....	69
LÄHTEET .....		70
LIITTEET .....		73

# 1 JOHDANTO

Organisaatioiden muutosherkää toimintaympäristöstä ja yritysten kyvystä pärjätä ja menestyä haasteellisissa olosuhteissa, on puhuttu jo pitkään. Organisaatioiden kyvykkyyksien eli osaamisen, nopeuden, joustavuuden ja innovatiivisuuden tärkeys korostuu yhä enemmän. Kaikkea yrityksessä olevaa osaamista ja potentiaalia ei ole kuitenkaan helppo hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Yksi vaihtoehto on lähestyä ongelmaa ymmärtämällä organisaation toiminta arvoa luovana prosessien verkkona. Tällä tavoin pyritään tunnistamaan organisaation avainprosessit ja kehittämään niitä paremmin arvoa luoviksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6)

Olen saanut työelämässäni olla mukana voimakkaasti kasvavissa ja kehittyvissä organisaatioissa ja näin ollen olen saanut nähdä toimintaympäristön vaikutuksen, kuinka se pakottaa yrityksiä kehittymään ja tehostamaan toimintojaan. Näistä tarpeista tehostaa ja kehittää organisaation toimintoja ja omaa työtäni muodostui aihe tämän opinnäytetyön kehitystyölle. Kehitystyön aiheena on uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoprojektin tukiprosessi ja sen kehitys Mepco- palkkajärjestelmään sopivaksi. Tukiprosessi ja sen kehitys nähdään hyvänä keinona tehostaa työskentelyä käyttöönottoprojekteissa. Yrityksen käytössä olevaa nykyistä tukiprosessia ei ole saatu jalkautettua kunnolla käyttöön, joten sen kehittäminen nähdään tärkeäksi myös suuremman käyttäjämäärän saavuttamiseksi.

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Toteutan tämän kehittämistehtävän nykyiselle työnantajalleni. Yhteisesti sovittuna organisaatiota ei mainita tässä työssä nimeltä, vaan oikean nimen sijaan käytetään nimitystä Yritys X. Kyseessä on taloushallintoalan yritys, joka tarjoaa monipuolisia liikkeenjohdon, kirjanpidon, palkanlaskennan ja henkilöstöhallinnon palveluita eri kokoisille yrityksille ja organisaatioille. Palvelutarjonta sisältää asiantuntevaa neuvontaa ja konsultointia sekä ulkoistuspalveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

## 1.2 Kehittämistehtävän tausta, tavoitteet ja raja

Työskentelen toimeksiantajayrityksessä Mepco palkkapalveluissa järjestelmäkonsulttina ja olen osana 5 hengen käyttöönottoitiimiä. Pääsääntöisesti työnkuvani muodostuu uusien asiakkaiden palkanlaskennan käyttöönoton tehtävistä sekä järjestelmän kehityksestä ja käyttötuesta. Vaikka ulkoistettuja palkkapalveluita Yritys X on tarjonnut jo pitkään, isommille asiakkaille suunnattu tehokkaampi ja edistyneempi Mepco palkkapalvelu on yritykselle vielä suhteellisen uusi liiketoiminta-alue. Olen saanut olla mukana tässä liiketoiminnassa lähes sen alkuvaiheista lähtien, vuoden 2017 lopulta saakka, ja kokea vauhdikasta kasvua aitiopaikalta. Tätä ennen olen toiminut lähes vastaavissa tehtävissä kolme ja puoli vuotta edellisellä työnantajallani.

Liiketoiminta-alueena Mepco palkkapalvelu on lähtenyt yrityksessä nopeasti kasvuun, mikä puolestaan on nostanut esiin tarpeen tehostaa ja helpottaa käyttöönottoitiimin työskentelyä. Jokainen palkanlaskennan käyttöönotto on yksittäinen projekti, joka tapahtuu yhden kerran asiakasta kohden. Jokainen projekti sisältää samat pakolliset työvaiheet, jotka on joka tapauksessa huomioitava järjestelmän vaatimien määritysten ja käyttöönoton jälkeisen palkanlaskennan toimivuuden kannalta. Näin ollen jokainen käyttöönottoprojekti noudattaa samanlaista vakioprosessia, jonka ympärille voi tulla asiakaskohtaisesti erillisiä huomioitavia osioita riippuen projektin laajuudesta. Jotta voidaan toimia tehokkaasti hyvällä laadulla isoissakin projekteissa, halutaan työskentelyn tueksi kehittää olemassa olevasta tukiprosessista entistä toimivampi ja käyttäjäystävällisempi versio. Tukiprosessin kehitystyön tuotoksena on tarkoitus syntyä yhtenäinen ja selkeä käyttöönottoprojektin runko uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönoton suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tukiprosessin on tarkoitus sisältää uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoprosessin olennaiset vaiheet järjestelmän toteutuksen näkökulmasta. Olennaisilla vaiheilla tarkoitetaan käyttöönoton vakioprosessia, joka toistuu projektista toiseen. Tällainen vakiomuotoinen runko nähdään selkeyttävän ja helpottavan käyttöönottajien työtä erityisesti projektin suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. Käyttöönottoprosessin osittaminen on kehitystyössä olennaista, jotta tunnistetaan olennaiset vaiheet tukiprosessin sisältöön ja saadaan tuotoksesta hyödyllinen apuväline työn suorittamiseen. Käyttöönottajien on huomioitava nämä työvaiheet jokaisessa projektissa, minkä vuoksi niiden selvittäminen on tärkeää tukiprosessin kehityksessä. Tällä tavoitellaan tilannetta, jossa uusien projektien käynnistyessä ei tarvitse käyttää aikaa pohdintaan, mitä kaikkea pitikään ottaa huomioon. Lopputuotoksena syntyvän käyttöönottoprojektin rungon tavoitteena on toimia projektin hal-



linnan apuvälineenä mahdollistaen samalla yksittäisen käyttöönottoprojektin etenemisen seuraamisen. Sitä voidaan hyödyntää myös dokumentaationa ja muistiona asiakaskohtaisten määrittelyiden osalta. Tämä mahdollistaa vakioidumman dokumentaatiotavan ja tiedon haun lähteen määrittämisien osalta käyttöönottotiimin jäsenille.

Keittämistehtävän tavoitteena on selvittää, mistä osaprosesseista uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoprosessi muodostuu, kun kyseessä on Mepco-palkkajärjestelmä. Sen lisäksi tavoitteena on selvittää esille nousevien osaprosessien tehtävätasot. Käyttäjäystävällisemmän tukiprosessin kehittämisen tueksi tavoitteena on saada selville myös ominaisuudet, joilla tuotoksesta saadaan käyttöönototiimille yhteinen toimiva apuväline työn suorittamiseen. Jotta voidaan kehittyä yhä paremmiksi tällainen työtä vakioiva yhteinen apuväline edesauttaa kehittymisen jatkuvuutta (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen, 1997, 22).

Mepco- palkkajärjestelmän käyttöönotto eroaa huomattavasti muiden Yritys X:ssä käytössä olevien järjestelmien käyttöönotosta. Tämä johtuu erityisesti siitä, että Mepco sisältää kattavamman määrän erilaisia ominaisuuksia, jotka ovat määriteltävissä asiakaskohtaisten tarpeiden mukaan. Automaation suhteen Mepco on myös paljon kehittyneempi ja näin ollen asiakkaille voidaan tarjota tehokkaampia ja automatisoidumpia ratkaisuja. Näillä perustein kehitystyö on rajattu koskemaan vain Mepco-palkkajärjestelmää koskevia palkanlaskennan käyttöönottoja. Tutkimuksen otantakoko on rajattu koskemaan Yritys X:n Mepco palkanlaskennan käyttöönottotiimiä, koska tavoitteena on kehittää juuri heidän tarpeisiinsa ja työnkuvaan sopivaa tukiprosessia.

Yleensä prosessiin liittyvissä kehitystoissa keskitytään myös prosessin virtaviivaistamiseen. Tässä työssä se rajataan kuitenkin tutkimuksen ulkopuolelle, koska kehityksen pääpaino on selvittää mahdollisimman kattavasti prosessin sisällön osiot ja tehtävät. Järjestelmän käyttöönottoprosessiin liittyvillä tehtävätasoilla on myös hyvin paljon keskinäisiä riippuvuuksia, mikä hankaloittaa sen virtaviivaistamista tässä kehitysvaiheessa. Lopputuloksen kannalta on tärkeää, että tuotoksen sisältö on kattava, kun sen avulla lähdetään toteuttamaan seuraavia käyttöönottoprojekteja.

### 1.3 Tutkimusongelmat ja -kysymykset

Kehittämistyön aihe muodostuu käyttöönottotiimin ajankohtaisesta tarpeesta ja organisaatiossa vallitsevasta tahtotilasta työskennellä tehokkaasti ja laadukkaasti. Tutkimuksen kehittämisiongelmana on tarve kehittää tukiprosessia, jonka tuotoksena syntyvä käyttöönottoprojektin runko palvelee paremmin uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoa. Tämän lisäksi kehittämisiongelma muodostuu tarpeesta vakioidulle projektin hallinnalle. Organisaatiossa halutaan pystyä seuraamaan paremmin yksittäisen käyttöönottoprojektin toteutuksen etenemistä sekä samalla myös yhtenäistämään käytänteitä siten, että käyttöönottoprojektin rungosta saataisiin tiimin yhteinen työväline. Näihin kehittämisiongelmiin tutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset seuraavien tutkimuskysymysten avulla

1. Mistä osaprosesseista uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönotto muodostuu?
2. Mitkä ovat osaprosessien tehtävätasot?
3. Millä ominaisuuksilla tukiprosessin kehitystyön tuotoksesta saadaan toimiva yhteinen käyttöönottoprojektin runko?

Ensimmäisellä ja toisella kysymyksellä pyritään selvittämään, mitä käytännön vaiheita ja tehtäviä olennaisesti liittyy Mepco palkkajärjestelmän käyttöönottoprosessiin. Nämä ovat vaiheita, joita käyttöönottajen tulee huomioida jokaisen projektin suunnittelussa ja toteutuksessa järjestelmän teknisten määritysten osalta. Työvaiheiden ja tehtävätasojen selvittäminen ja niiden hyödyntäminen tukiprosessin sisällön kehityksessä on tärkeää, jotta sisältö kykenee ohjaamaan ja tukemaan käyttöönottajien työtä. Koska jokainen vaihe on otettava huomioon työskentelyssä projektin aikana, on luontevaa, että tukiprosessi muodostuu niiden mukaisesti. Kolmannella kysymyksellä pureudutaan ominaisuuksiin, joita käyttöönottotiimi kokee tarpeellisiksi tukiprosessin kehityksenä syntyvän tuotoksen paremman käytettävyyden kannalta.

### 1.4 Tutkittavan kohteen ontologia ja epistemologia

Katri Ojasalo, Teemu Moilanen ja Jarmo Ritalahti (2014, 18) toteavat, että ennen tutkimusmenetelmien valintaa tulisi olla pohdintavaihe tieteenfilosofian kysymyksistä. Tällaisiin kysymyksiin luokituu tutkimuksen ontologiset kysymykset, joilla pohditaan todellisuuden luonnetta eli käsitystä

tutkimuskohteesta. Koska kehittämiskohteena oleva tukiprosessi koskettaa omaa työtäni käyttöönottojen tekijänä, tutkimukseen vaikuttavat vahvasti omat käsitykseni käyttöönottoprosessista ja sen toimivuudesta nykyisessä työelämässä. Tutkimustuloksissa voi odottaa esiintyvän toisistaan eroavia näkemyksiä vallitsevasta käyttöönottoprosessista, koska prosessi ja toimintatavat eivät ole kaikilta osin täysin vakiintuneita tutkimukseen osallistuvien käyttöönottoihin jäsenten kesken. Myös työntekijöiden vahvuuksissa ja osaamisessa on eroavaisuutta eri osa-alueilla.

Kehittämistoiminta sisältää faktanäkökulmasta ja tulkinnallisesta näkökulmasta muodostuvan jännitteen. Faktanäkökulmalla tarkoitetaan kehitystoimintaa, jonka pyrkimyksenä on muuttaa reaalityä jollakin konkreettisesti näkyvällä tavalla. Tällaisella toiminnalla voidaan tavoitella esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantumista tai asiakasmääriä. Toisin sanoen faktanäkökulman tavoitteet ovat konkreettisesti mitattavissa. (Toikko & Rantanen 2009, 36-38.)

Kun kehittämistoiminnan tavoitteena pyritään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin tai työyhteisön organisaatiokulttuurin muuttamiseen, puhutaan tulkinnallisesta näkökulmasta. Tällöin kehittämisen kohde ei ole näkyvä ja sen tavoitteiden arviointi on haasteellisempaa. Tässä näkökulmassa tavoitteiden arviointi edellyttää tulkinnallista näkökulmaa. (Toikko & Rantanen 2009, 38.)

Tämä kehitystehtävä sisältää molempia edellä mainittuja näkökulmia. Koska tukiprosessin tuotoksesta halutaan saada aikaan käyttöönottajien työskentelyä tukeva ja selkeyttävä runko, faktanäkökulmana toimii prosessin tehokkuuden ja taloudellisen hyödyn parantaminen. Tukiprosessin käytön on tarkoitus laajentua työntekijöiden keskuudessa yhtenäistämällä samalla toimintaa, mistä syystä se vaikuttaa väistämättä organisaation tapaan toimia. Näin ollen tutkimukselle on havaittavissa myös tulkinnallinen näkökulma. Siihen, kuinka laadukkaita parannustoimenpiteitä ja ominaisuuksia tukiprosessille tutkimuksen myötä nousee esille ja kuinka hyvin sitä halutaan ottaa vastaan osaksi työskentelyä, vaikuttaa olennaisesti yksilöiden asenteet nykyistä prosessia kohtaan sekä kyky omaksua muutosta.

Epistemologialla tarkoitetaan tietämisen luonnetta, jonka avulla tarkastellaan tutkimuksellisen tiedon keräämiseen liittyviä tekijöitä. Sillä myös ymmärretään tutkittavan kohteen ja tutkijan välistä suhdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 130). Epistemologia ohjaa tämän tutkimuksen tiedon keräämismenetelmien ja otantaan osallistuvien henkilöiden valinnassa. Tälle tutkimukselle on olennaista, että tutkittavien joukko koostuu henkilöistä, joiden työn tueksi tukiprosessia kehitetään. Tärkeää on myös se, että heillä on osaamista ja kokemusta Mepcon käyttöönottoprosessista ja

tietämystä prosessin nykytilanteesta toimeksiantajayrityksessä. Näin ollen he pystyvät itse osallistumaan kehitystyöhön ja antamaan kehitystyölle tärkeää tietoa. Tiedonkeruun menetelmänä on olennaista hyödyntää tutkijan omaa kokemus- ja tietotaustaa. Koska otantakoko on pieni ja tutkimukseen halutaan saada mahdollisimman paljon laadukasta tietoa, hyödynnetään melko avointa haastattelumenetelmää, jossa tarpeen mukaan voi esittää täsmentäviä ja tilanteeseen sopivia lisäkysymyksiä. Kehitystyön kohdistuessa nykyisen työn kehittämiseen, työpaikalla tapahtuva jatkuva havainnointi on myös hyödyllinen tiedon saanti menetelmä.

### **1.5 Kehittämistehtävän teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet**

Kehittämistehtävän teoreettiset lähtökohdat muodostuvat prosessiajattelusta, prosessin kehittämisestä sekä järjestelmän käyttöönottoprojektin suunnittelusta ja sen tärkeydestä. Teoriaosuus tukeutuu useisiin eri lähteisiin ja tutkimuksiin näitä aiheita käsitellen. Teoreettisena tietopohjana tutkimusaineiston keräämisessä käytetään myös Mepco-palkkajärjestelmän toimintaa koskevaa valmista ohjedokumenttia, joka kattaa sisällöltään juuri tämän järjestelmän käyttöönottoimenpiteiden ja -määritysten tarpeita. Aikaisempaa tietopohjana hyödynnetään olemassa olevia Yritys X:n sisäisiä ohjedokumentteja.

Tutkimuksen keskeisinä käsitteinä toimivat teoreettisen viitekehyksen mukaisesti prosessi, prosessiajattelu, prosessijohtaminen, prosessihierarkia, projekti ja järjestelmän käyttöönottoprojektin suunnittelu. Keskeisiä käsitteitä kuvataan ja käsitellään tarkemmin teoriaosuudessa.

### **1.6 Tutkimusmenetelmän valinta ja sen perustelu**

Tutkimuksen tarkoituksella ja tehtävällä on merkityksellinen rooli tutkimusstrategian valintaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 137). Kehittämiskohteen lähestymistapojen vaihtoehtoja on useita. Tieteellisessä tutkimuksessa lähestymistapa vastaa tutkimusstrategiaa, joka voi olla esimerkiksi tapaustutkimus, toimintatutkimus tai konstrukttiivinen tutkimus. Monesti kehittämistehtävässä voi olla perusteltua käyttää useammasta eri lähestymistavasta kumpuavia piirteitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 51-52.)

Tutkimusstrategioista tapaustutkimus toimii hyvänä lähestymistapana, jos tehtävänä on saada aikaan uusia kehitysideoita ja -ehdotuksia. Tutkimuksen kohteena on jokin tietty yksittäinen tapaus esimerkiksi yritys, yrityksen tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa kehityskohteena olevasta tapauksesta, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkittavaan asiaan. Pyrkimyksenä ei ole tutkia laajaa kohdetta, josta saavutettaisiin vain vähän tietoa, vaan tyypillistä on pyrkiä saavuttamaan suppeasta kohteesta mahdollisimman paljon tietoa. Tapaustutkimuksen kohteet voivat olla tyypillisiä työelämästä kumpuavia kehityskohteita tai täysin ainutkertaisia ja poikkeavia tapauksia. (Ojasalo ym. 2014, 52-53.)

Tapaustutkimus valikoitui sopivaksi lähestymistavaksi tähän kehitystyöhön, sillä kehitettävän kohteena on selkeä yksittäinen organisaation prosessi, jonka toimintaan liittyvää tukiprosessia kehitetään. Tukiprosessin kehitys on rajattu koskettamaan ainoastaan Mepco- palkkajärjestelmän käyttöönottoprosessia ja nimenomaan palkanlaskennan näkökulmasta. Näin ollen kohde on rajattu, mikä on edellytyskin tapaustutkimukselle. Pyrkimys on saavuttaa mahdollisimman tarkkaa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tietoa, joten tapaustutkimus toimii hyvin tämän tavoitteen saavuttamisessa.

Tapaustutkimukselle on ominaista se, että tutkimuksessa käytetään useita eri menetelmiä syvällisen, monipuolisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saavuttamiseksi. Tapaustutkimus nähdään yleensä laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään laadullisia menetelmiä, mutta lähestymistapana tämä ei kuitenkaan sulje pois määrällisten menetelmien käytön mahdollisuutta. Samassa tutkimuksessa voidaan siis käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä tai niitä voidaan jopa yhdistellä. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Samoilla linjoilla on myös Jouni Tuomi (2007, 94 -95, 97-98), joka näkee mahdollisuuden laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhteelle. Kokonaisvaltainen tiedonhankinta kuvastaa Tuomen mukaan hyvin laadullista tutkimusta. Laadulliset eli kvalitatiiviset tutkimukset ovat hyödynnettävissä monissa erilaisissa tieteenaloissa (Mason 1996, 4).

Tämän tutkimuksen tiivistä otantakoosta johtuen ei ole syytä käyttää määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Siksi tutkimuksessa pyritään laadullisten menetelmien avulla tuomaan esiin tosiasioita ja saavuttamaan mahdollisimman yksilöllistä ja laadukasta tietoa. Tämä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, jossa aineiston määrä on yleensä vähäisempää. (Eskola & Suoranta 2001, 61; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava. Heidän mukaansa menetelmän etuihin kuuluu myös se, että haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä ja muuntaa sanamuotoja sopivammiksi. Kun halutaan selvittää

ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia, on järkevää kysyä ne heiltä itseltään. Näillä perustein haastattelu valikoitui yhdeksi keinoksi selvittää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina, joissa kysymykset ovat sovitun teeman mukaisia ja ennalta määriteltyjä, mutta eivät sulje pois tilanteen vaatimaa muokauksista ja tarkentavien kysymysten lisäystä. Teemahaastattelu sopii tutkimukseen myös siitä syystä, että aihepiiri ja tutkimuksen kohde ovat jo ennalta tiedossa. (Eskola & Suoranta 2001, 85-86; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72, 75.)

Tiedon hankintaan hyödynnetään arjen työskentelyn ohessa tapahtuvaa tutkijan omaa havainnointia, koska tutkimuksen kohde vaikuttaa olennaisesti nykyiseen työskentelyyn. Näin ollen mahdollistetaan myös työnohessa tapahtuva tiedonsaanti, joka ei välttämättä haastattelutilanteissa tulisi esille. Havainnointia pidetäänkin yhtenä merkittävänä laadullisen tutkimuksen menetelmänä ja sen avulla voidaan todellisessa arjessa huomata todeksi haastattelutilanteissa esiin tulleita asioita. Toki tilanne voi olla myös toisin päin eli arki ja haastatteluissa esiin tulleet asiat ovatkin ristiriidassa keskenään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Kolmantena tiedonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään tutkijan omaa kokemusta tutkimusaiheesta. Tämä on perusteltua, koska toimin osana käyttöönottotiimiä, johon otanta kohdistuu ja tutkimuskohde kumpuaa suoraan omasta arjen työstäni, josta minulla on kokemusta useiden vuosien ajalta. Kehitystyön tarkoitus on saada tietoa tukiprosessin kehittämiseen, joka voisi jatkossa helpottaa omaakin työskentelyäni. Luonnollisten tilanteiden havainnointi luokitellaan yhdeksi tapaustutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi (Ojasalo ym. 2014, 55). Lisäksi tapaustutkimuksessa on mahdollista hyödyntää yrityksen käytössä olevia valmiita dokumentteja. Näitä tullaan hyödyntämään aineiston keruumenetelmänä myös tässä kehitystyössä, koska järjestelmän omat ohjeet ovat olennaisen tärkeitä tukiprosessin kehittämisessä ja käyttöönottajän työssä. Dokumenttien avulla selvitetään erityisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin käyttöönottoprosessin osaprosesseista ja niiden tehtävätasoista.

## **1.7 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen toteutus tapahtuu tiiviisti arjen työskentelyn lomassa. Tämä mahdollistaa läheisen kosketuspinnan tutkimuskohteeseen. Tutkimuksen toteutus käynnistyy tutkimusaineiston keräämisellä tukiprosessin kehitystä varten. Tässä vaiheessa selvitetään käyttöönottoprosessiin kuuluvia

osaprosesseja ja niiden tehtävätasoja järjestelmän ohjedokumenttien, oman kokemuksen ja havainnoinnin kautta. Havainnointi tapahtuu normaalin työn ohessa ja kohdistuu prosessin olennaisen työvaiheiden tunnistamiseen käynnissä olevien käyttöönottoprojektien aikana. Samalla tarkkailun kohteena on myös nykyisessä toiminnassa havaittavat mahdolliset puutteet ja ongelmakohdat. Havainnoinnista pidetään muistilistaa tutkijan toimesta. Tämän vaiheen jälkeen tutkimuksessa kuvataan tukiprosessin lähtötaso eli olemassa olevan tukiprosessin ominaisuudet ja sisältö.

Tutkimuksen toteutuksen kolmannessa vaiheessa toteutetaan teeman mukaiset haastattelut käyttöönototiimille. Haastateltavia on neljä henkeä, koska viides henkilö eli tutkija itse suorittaa haastattelut. Haastattelut toteutetaan etäyhteydellä siten, että haastateltavat ovat itselleen tutussa työskentely-ympäristössä. Haastatteluiden toteuttaminen haastateltaville tutussa ympäristössä voi edesauttaa paremman tiedonsaannin (Eskola & Suoranta 2001, 16-17). Haastattelut tapahtuvat etäyhteyden kautta, koska käyttöönototiimi toimii hajallaan ympäri Suomea ja jopa Virossa saakka. Haastatteluissa selvitetään heidän näkemyksensä olennaisista käyttöönoton osaprosesseista ja mahdollisista tehtävätasosta. Samalla kartoitetaan heidän ajatuksiaan olemassa olevasta tukiprosessista ja sen kehitystarpeista. Lopulta kerätyt aineistot kootaan yhteen ja tuodaan analysoinnin avulla esiin tutkimustulokset kehitystyölle.

## 2 PROSESSI JA PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Yritys X:n palvelutarjontaan kuuluu monipuolisia taloushallinnon palveluita, joista yhtenä tuotteena toimii palkanlaskentapalvelu. Koska palkanlaskentapalvelun aloitus edellyttää palkanlaskennan käyttöönottoa asiakastarpeiden mukaiseen palkkajärjestelmään, voidaan Mepco palkkajärjestelmän käyttöönotto nähdä yhtenä osana organisaation ydinprosessia eli palkanlaskentapalvelua. Tämän prosessin toteuttajat työskentelevät välittömässä asiakasrajapinnassa ja vastaavat asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämisestä. Heidän työskentelynsä tueksi ja laadun hallinnan helpottamiseksi tarvitaan tämän kehitystyön aiheena olevaa tukiprosessia.

Koska kehitystyön kohteena on prosessi, tämän tutkimuksen kannalta on merkityksellistä avata prosessin käsitettä sekä prosessiajattelun ja prosessijohtamisen näkökulmaa yrityksen toimintojen kehittämisessä. Kehitystyön aiheen voidaan nähdä löytyneen prosessijohtamisen kautta. Ydinprosessin ja tukiprosessin käsitteet ja niiden välinen suhde ovat myös keskiössä, sillä kehitystyö kohdistuu tukiprosessiin, jota halutaan kehittää ydinprosessin toiminnan tueksi. Prosessihierarkian avulla pyritään tuomaan lukijalle konkreettisemmin esiin kehitystyön kohdetta prosessikokonaisuudessa. Kaikkia edellä mainittuja aiheita käsitellään tässä teoriaosuudessa.

### 2.1 Prosessi ja prosessiajattelu

Prosessista puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu toisiinsa kytkeytyvistä työtehtävistä. Näin ollen prosessista voidaan käyttää myös termiä toimintoketju (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28). Prosessi ei käsitteenä rajoitu pelkästään organisaatioiden toimintaan. Sitä voidaan käyttää kuvaamaan, mitä tahansa kehitystä tai muutosta. Esimerkiksi kehitys- ja oppimisprosessit ovat yleisesti käytettyjä termejä. Tässä tutkimuksessa kuitenkin prosessin käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan organisaation liiketoimintaprosessia, joka muodostuu useista toistuvista toisiinsa liittyvistä organisaation toiminnoista ja tehtävistä sekä niihin tarvittavasta resurssista eli toteuttajista. (Laamanen 2012, 19-20.)

Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan prosessiajattelu muodostuu kokemuksesta, jossa ymmärretään, että organisaatio luo arvoa omille asiakkailleen jonkin olemassa olevan toimintojen ketjun eli prosessin avulla. Tämän arvon luomista täytyisi johtaa organisaatioissa, sillä se muodostaa



organisaation operatiivisen tuloksen. Myös Savolainen ym. (1997, 14) ymmärtävät prosessiajattelulla ajattelutapaa, jossa yrityksen toiminta muodostuu useista eri prosesseista. Tuotteet ja palvelut syntyvät jonkin tietyn prosessin tuotoksena, joten tuotekehityksellä voidaan tarkoittaa myös yrityksen sisäistä prosessin kehitystä, joka liittyy olennaisesti palvelun tuottamiseen. Prosessiajattelulle on hyvin tyypillistä jatkuvan parantamisen tarve. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12, 128.) Tämäkin tutkimus kohdistuu olennaisesti palvelun kehitykseen, sillä tukiprosessin kehityksellä pyritään paremmin varmistamaan laadukas ja tehokas palvelu, mikä näkyy myös asiakkaan suuntaan.

Tehokas toiminta ja johdonmukaisuus ovat olennaisia tekijöitä organisaation eloonjäämisen ja kasvamisen kannalta. Prosessien vaihtelevuuteen vaikuttavat työntekijöiden koulutus, kokemus ja taitotasot, jotka ohjaavat jokaisen toimintaa. Toimintojen yhtenäistämällä ja johdonmukaisuudella työskentelyä saadaan tehostettua ja prosessien hallintaa helpotettua. On kuitenkin tärkeä muistaa, että kaikki prosessit eivät ole standardoitavissa. Se mahdollistuu, jos useat asiat toistuvat asiakkaasta riippumatta. (Ungan, M. 2006, viitattu 13.10.2019.)

Prosessiajattelussa ymmärretään, että kaikki prosessiin kuuluvat toimenpiteet palvelevat yhteistä tarkoitusta, joka jollakin tapaa vie yritystä eteenpäin (Morris & Brandon 1994, 56-57). Prosessi nähdään siis kokonaisuutena, joka jakaantuu osaprosesseihin. Myös osaprosessit jakaantuvat edelleen yhä pienempiin osioihin. Näiden esittäminen ja ymmärtäminen ei ole monestikaan kovin helppoa. (Savolainen ym. 1997, 14; Ungan, M. 2006, viitattu 13.10.2019.) Prosessin yksittäisten toimintojen tunnistaminen on kuitenkin tyypillistä ja tärkeää prosessiin kohdistuvassa kehitystyössä (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30). Näiden toimintojen selvittäminen on merkittävä osa tätä tutkimusta, jotta tuotoksena syntyvän käyttöönottoprojektin rungon sisältö tulee olemaan toimiva ja näin ollen hyödyllinen apuväline jatkossa. Jotta nämä tarpeet täyttyvät, tuotoksen sisällöstä tulee löytyä tarpeelliset työvaiheet ja tehtävätasot, joita seuraamalla työskentely etenee oikeaan suuntaan.

## **2.2 Ydinprosessi ja tukiprosessi**

Asiakkaiden prosessien ymmärtäminen ja tunteminen on tärkeää, jotta käytössä oleva prosessi tulee tuottamaan hyötyä eli arvoa asiakkaalle. Pääsääntöisesti asiakas on kuitenkin kiinnostunut vain omasta hyödystään. Se, miten yritys voi luoda asiakkaan prosessiin arvoa, tapahtuu sellaisten

tuotteiden tai palveluiden toimittamisella asiakkaalle, joita asiakas tarvitsee omassa prosessissaan. Tällaisia ovat esimerkiksi tilitoimistopalvelut, joita asiakas voi ostaa erilaisina kokonaisuuksina omien tarpeidensa mukaan, kuten osto- ja myyntireskontra, kirjanpito tai palkanlaskenta. Neuvontaa ja konsultointia tarjoavan organisaation on mahdollista päästä vaikuttamaan asiakkaan prosessiin auttamalla asiakasta prosessin kehityksessä. Tällaisia suoraan ulkoisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja kutsutaan ydinprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122.)

Kuten edellä mainittiin, ydinprosessit tuottavat arvoa suoraan ulkoisille asiakkaille. Näin toteavat myös Kiiskinen, Linkoaho ja Santala (2002, 28). Ydinprosessi eli yrityksen toiminnan ydin edellyttää huomattavan paljon organisaation sisäistä osaamista ja päätöksentekoa. Näiden osalta päätöksenteon vastuuta yrityksen ei kannata luovuttaa ulkopuolisille. Sen sijaan on mahdollista, että yrityksen kannattaa ulkoistaa osa ydinprosessin toiminnoista ulkopuolisille toimijoille. Tämä tulee kysymykseen silloin, kun yritys ei itse kykene suorittamaan niitä itse tai se todetaan kannattamattomaksi.

Ydinprosessien tunnistaminen käynnistyy organisaation asiakkaiden tunnistamisella. Heitä varten yritystoiminta on olemassa. Tämän lisäksi tarvitsee selvittää, mihin kaikkiin asiakkaiden tarpeisiin yritys pyrkii vastaamaan ja kuinka tämä käytännössä toteutuu. (Virtanen & Wennberg 2005, 119-120.) Ydinprosessin sanotaan alkavan asiakkaasta ja päättyvän myös lopulta asiakkaaseen (Kiiskinen ym. 2002, 30). Näin ydinprosesseille muodostuu ominaisuus suorasta ja välittömästä yhteydestä asiakkaaseen (Laamanen 2012, 54).

Pelkät ydinprosessit eivät kuitenkaan riitä yrityksen menestymiseen. Näiden lisäksi tarvitaan tukiprosesseja, jotka luovat edellytyksiä tehokkaalle liiketoiminnalle. Esimerkkeinä tukiprosesseista mainittakoon henkilöstöhallinto, taloushallinto, toiminnan suunnittelu ja laadun kehittäminen ja hallinta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121-122; Laamanen 2012, 56-57). Tukiprosessit palvelevat yrityksen sisäisiä henkilöitä ja prosessin rooliin kuuluu ydinprosessien tukeminen (Kiiskinen ym. 2002, 29). Kuvio 1 havainnollistaa tässä kappaleessa kuvailtua ydinprosessin ja tukiprosessin välistä suhdetta.



KUVIO 1. Tukiprosessit luovat edellytyksiä (Laamanen 2012, 57)

## 2.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on nykyään yhä enemmän kasvava johtamistyyli. On opittu paremmin ymmärtämään prosessien merkitystä tuotteiden ja palveluiden määrittämisessä. Erityisesti esille on nousut henkilöstön osaamisen ja pätevyyden merkitys yhtenä tuotantotekijänä. (Bawden & Zuber-Skerritt 2002, viitattu 6.10.2019.) Prosessijohtamisella ymmärretään organisoitumista prosesseittain ja johdetaan organisaatiolle määriteltäviä ydin- ja tukiprosesseja. Prosessiorganisaatiossa toimintoja ei enää jaeta perinteisiin funktionaalisiin vastuualueisiin kuten myyntiin, markkinointiin, tuotantoon ja hallintoon. Sen sijaan organisointi tapahtuu prosesseittain ja prosessia johdetaan kokonaisuutena, joka sisältää koko ketjun tilauksen vastaanottamisesta palvelun toimittamiseen saakka. (Kiiskinen ym. 2002, 29-30.) Prosessijohtamisessa johtamista tapahtuu yli organisaatiorajojen ja valtaa ja vastuuta jaetaan prosessin sisällä sinne, missä varsinainen työ tapahtuu (Kvist, Arhoma, Järvelin & Räikkönen 1995, 13).

Prosessijohtaminen kohdistuu siis kokonaisvaltaisiin prosesseihin, joiden avulla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Muutos- ja kehitystyössä paneudutaan yksittäisiin toimintoihin ja muutoksen tuomiin vaikutuksiin ihan henkilöstötasolle saakka. (Kiiskinen ym. 2002, 30.) Laamasen ja Tinnilän (2009, 10) mukaan prosessien kehittämisessä ei kuitenkaan ole tehokasta lähteä liikkeelle suoraan asiakkaan kokeman arvon kautta. Sen sijaan he kehottavat lähestymään asiaa prosessien kuvaamisen kautta, koska viime kädessä tehokkuutta saadaan lisättyä keskittymällä käytännön toiminnan haasteisiin. Arkipäivän tutkiminen toimii hyvänä painopisteenä prosessikeskeisessä kehittämistyössä (Murto 1998, 31).

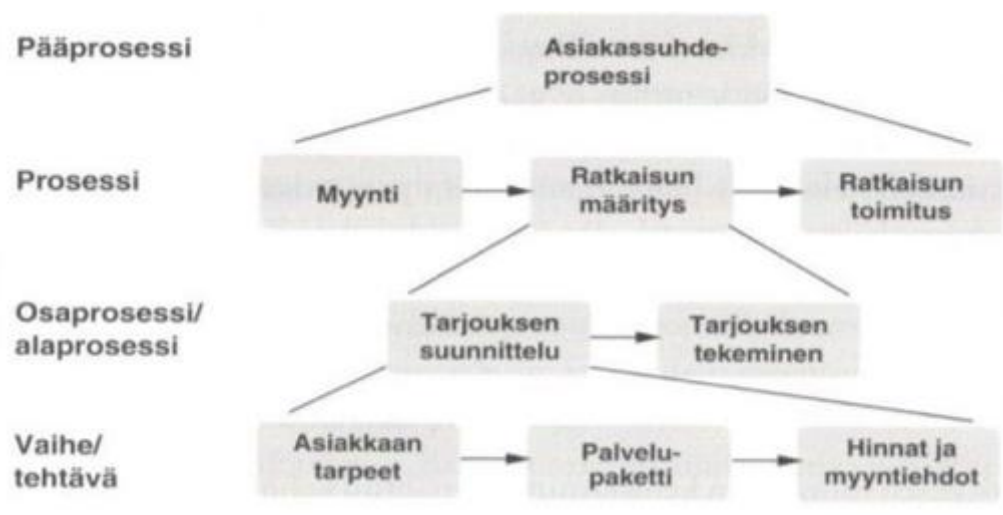
Kehityskohteina prosessit koetaan yhä enemmän kiinnostaviksi. Niiden tehostamisella yrityksen liiketoiminta tehostuu ja kustannusrakenne parantuu. Samalla voidaan parantaa laatua, asiakaspalvelua ja kilpailukykyä. Laatu toimii näistä hyvänä esimerkkinä. Jos sitä pyritään parantamaan kehittämättä ollenkaan prosesseja, voi tulokset jäädä lopulta hyvin suppeiksi. (Morris & Brandon 1994, 58.)

Johtajien tehtävänä on priorisoida, saada aikaan muutosta, luoda strategiaa ja asettaa tavoitteita (Laamanen & Tinnilä 2009, 13). Yllättävän monissa yrityksissä asioita tehdään vuodesta toiseen samalla tavalla eikä prosessiteknistä kehitystyötä juurikaan tapahdu. Itse luotujen prosessien kehitystarpeita ei ole aina helppo havaita, mikä omalta osaltaan selittää tätä rutineihin jämähtämistä. Liiketoimintojen virtaviivaistaminen olisi kuitenkin suositeltavaa yrityksille. (Sekki & Niemi 2016, 239.) Prosessin kehittäminen ei aina vaadi isoa ja näkyvää muutosta. Se voi olla myös pientä ja kohdistua johonkin yksittäiseen työvaiheeseen. Ohjeistuksien uusiminen tai uusien tekniikoiden ja työvälineiden käyttöönotto toimivat hyvinä esimerkkeinä tällaisista kehitystoimenpiteistä. (Lecklin 2002, 169.)

## **2.4 Prosessihierarkia**

Prosessihierarkian avulla voidaan helpommin hallita prosessien ryhmittelyä, sillä prosessien määrä yrityksissä voi olla suuri. Prosessihierarkian toiminta on parhaimmillaan silloin, kun eri tasoiset prosessit ovat tarkasti rajattuja. Prosessiin kuuluvien henkilöiden on tiedettävä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy sekä mistä asioista ja osioista kenenkin vastuu muodostuu. (Lecklin 2006, 132-134.)

Prosessihierarkian ylätasolla olevalla pääprosessilla tarkoitetaan yleensä ydinprosessia, sillä se nähdään kokonaisuuden kannalta olennaisen tärkeäksi. Osaprosessit sijoittuvat prosessihierarkiaa päätasoon verrattuna alemmalle tasolle. Osaprosessien jakautuessa yhä useampiin eri tehtävätasoihin, muodostuu hierarkiaan myös seuraava taso. Nämä yksittäiset tehtävät muodostavat hierarkian alimman tason. Prosessien ryhmittelyssä on tärkeää muistaa, että tasojen lukumäärä ei tulisi olla liian suuri. Se voi heikentää kokonaisuuden hallittavuutta. Alla oleva kuvio havainnollistaa yksittäisen ydinprosessin rakennetta alatasolle saakka. (Lecklin 2006, 133.)



KUVIO 2. Prosessihierarkia (Lecklin 2006, 133)

Edellä olevan kuvion kautta voidaan konkreettisemmin nähdä myös tasot, joihin tämän tutkimuksen kehitystyö kohdistuu. Mepco palkanlaskennan käyttöönotto on yksi osa laajempaa liiketoimintaprosessien ketjua, josta ylimmän tason asiakassuhdeprosessi, palkanlaskentapalvelu, koostuu. Erityisesti roolissa tässä kehitystyössä ovat tämän kuvion kaksi alinta tasoa, kun selvitetään käyttöönottoprosessin olennaisia osaprosesseja ja niiden tehtävätasoja.

### **3 JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTIN JA INTEGRAATIOIDEN SUUNNITTELUVAIHE JA SEN TÄRKEYS**

Järjestelmän tai ohjelmiston käyttöönotto suoritetaan tyypillisesti projektina, jossa toteutetaan yksittäisen asiakkaan tarpeet ja vaatimukset järjestelmän toiminnalle. Asiakkaiden tarpeet määrittävät hyvin pitkälle projektin sisällön. Projektin sisältö ja tavoitteet ovat selkeät ja sille on asetettu aikataulu, jonka mukaisesti toteutusta hallitaan. (Haikala & Mikkonen 2011, 21.) Käyttöönoton tavoitteena on täyttää asiakkaan kohtuulliset odotukset sovitun aikataulun ja kustannusten puitteissa (Haikala & Märijärvi 2004, 16). Koska projekti toimii keskeisenä käsitteenä tässä kehitystyössä, avataan sitä vielä tarkemmin omassa kappaleessaan. Samalla tuodaan myös esiin projektin ja prosessin välistä eroa.

Järjestelmän käyttöönottoon liittyy monesti integraatiotarpeita, jotka toteutetaan joko kokonaan tai osittain saman käyttöönottoprojektin aikana. Järjestelmäintegraatiosta puhuttaessa tarkoitetaan yleisesti kahden tai useamman tietojärjestelmän välistä kommunikaatiota, joka mahdollistetaan erilaisilla toiminnoilla ja tekniikoilla. Käsitettä on myös mahdollista käyttää laajemmin, jolloin puhutaan toimintamallista, joka koostuu siirrettävän informaation lisäksi liiketoimintaprosesseista, kokonaisprosessin kontrolloinnista, valvonnasta ja raportoinnista. Järjestelmäintegraatio mahdollistaa toimivan kokonaisuuden, jossa yrityksen tietotekniset järjestelmät vastaavat liiketoiminnan tarpeita. (Tähtinen 2005, 13-16, 48.)

Koska järjestelmän käyttöönotto ja integraatioiden toteutus tapahtuvat projektiluontoisesti, tässä osiossa aihetta lähestytään nimenomaan projektin suunnittelun ja sen tärkeyden näkökulmasta. Käsiteltävänä aiheena se on tärkeä tälle kehitystyölle, koska Mepco järjestelmän käyttöönottajien työ koostuu suurelta osin suunnittelutyöstä ennen varsinaisen toteutuksen tekemistä. Tukiprosessin kehityksen myötä tuotoksena syntyvän käyttöönottoprojektin rungon sisältö palvelee myös suunnittelutyötä, sillä sen jokainen työvaihe on huomioitava sekä suunnittelussa että toteutuksessa. Tämä myös kasvattaa tukiprosessin kehityksen tarpeellisuutta. Osa työvaiheista tarvitsee enemmän suunnittelua kuin toiset, mutta käytännössä kaikki on huomioitava onnistuneen ja tehokkaan toteutuksen saavuttamiseksi. Menneissä projekteissa osa haasteista on aiheutunut siitä, että työssä ei ole hyödynnetty mitään yhtenäistä tukiprosessia. Ongelmaa on esiintynyt toteutusvaiheessa, kun huomataan, että kaikkia asioita ei ole osattu huomioida suunnitteluvaiheessa.

### 3.1 Projekti käsitteenä

Nykypäivänä projekti sanaa on totuttu käyttämään hyvin laajasti työelämässä ja sen käyttö koetaan jopa trendikkäänä. Tästä kirjoittaa myös Monica Lööw (2002, 16-17), jonka mukaan on kuitenkin tärkeä huomioda, että kaikissa tilanteissa työ ei välttämättä täytä projektin määritelmää. Hän tuo esiin, että projekti kuvaa muotoa ja pelkästään ainutlaatuisuus ei tee työstä projektia. Projektimuotoisessa työskentelyssä hyödynnetään suunnitelmallisesti ja organisoidusti eri resursseja, jotka muodostuvat ihmisistä sekä aineellisesta ja rahallisesta resurssista. Projekti toteutuu jäsennehtynä prosessina, joka johtaa alkuidean toteuttamiseen. Projektilla on tilaaja ja sen toteutus on rajattu aikataulultaan ja laajuudeltaan. Projektin tavoite on oltava selvillä ja projektin aikainen dokumentointi on tärkeää.

Projektin määrittäminen voi vaihdella eri lähteiden mukaan, mutta hyvin monesti niiden keskeinen sisältö pitää sisällään samoja asioita. Kai Ruuska (2001, 9-10) muistuttaa projekti-sanankuuperästä, joka tulee latinasta ja sillä tarkoitetaan suunnitelmaa tai ehdotusta. Myös Ruuska määrittelee projektin muodostumaan ihmisistä ja muista resursseista, jotka hetkellisesti toimivat yhdessä ja tavoittelevat samaa päämäärä. Toteutus tapahtuu tietyn budjetin ja aikataulun mukaisesti. Ruuska viittaa teoksessaan myös Choudhuryin projektille antamiin määrittäksiin. Listauksessa toistuu samoja asioita, joita tässä kappaleessa on tuotu esiin. Näitä ovat muun muassa projektin tavoite, elinkaari eli tilapäisyys, ryhmätyöskentely, projektin tilaaja ja ainutkertaisuus. Ainutkertaisuudella tarkoitetaan sitä, että mikään projekti ei toistu täysin samanlaisena, koska ihmiset ja ympäristötekijät muuttuvat. Samoja projektin määrittäksiä esiintyy myös Robert Loonin artikkelissa (1996, viitattu 29.11.2019), joka käsittelee projektin johtamista. Projektin elinkaaren eli sen alkamisen ja loppumisen oivaltamisella on suuri merkitys projektin johtajille. Sen ymmärtäminen helpottaa projektin hallintaa ja resurssointia.

Petri Virtanen (2009, 16-17) puolestaan kyseenalaistaa olemassa olevaa projektin tarkkaa määrittelyä. Hän kokee tavoitteisiin, resursseihin ja aikaan perustuvan luokittelun vanhanaikaiseksi ja sen sijaan pitäisi jättää mahdollisuus innovaatiolle. Projektilla on kuitenkin hänenkin mukaansa oltava tarkoituksen mukainen suunnitelma, mutta liian tarkkaan suunniteltu projekti voi poissulkea innovaation mahdollisuutta.

Joskus voi nähdä, että projektia rinnastetaan prosessin termiin. Tämä on kuitenkin vääränlainen tulkinta ja tälle tutkimustyölle näiden käsitteiden erottaminen toisistaan on tärkeää. Kuten luvussa

2 todettiin, prosessi muodostuu toisiinsa liittyvistä tapahtumista tai tehtävistä ja toistuu samanlaisena kerta toisensa jälkeen. Projekti taas on kertaluontoinen kokonaisuus, joka alkaa ja päättyy sovittuna ajankohtana, ja se ei toteudu täysin samanlaisena toista kertaa. Sen toteutus kuitenkin monesti noudattaa samaa prosessia. Laamanen (2012, 26) kuvailee projektia prosessin ainutkertaiseksi toteutukseksi. Tässä kehitystyössä projekti ja prosessi ovat molemmat esillä keskeisessä roolissa. Jokainen asiakkaalle toteutettu Mepco palkkajärjestelmän käyttöönotto on oma projektinsa ja sen toteutus tapahtuu samaa järjestelmän käyttöönottoprosessia mukaillen.

### **3.2 Järjestelmäprojektin vaiheet**

Kuten mikä tahansa ohjelmistoprojekti myös järjestelmän käyttöönotto sisältää useita eri vaiheita ennen kuin ollaan projektin nimensä mukaisesti käyttöönottovaiheessa. Tätä edeltävät ainakin määrittely-, suunnittelu- ja ohjelmointivaihe eli tekninen toteutus sekä testaus. Järjestelmän käyttöönottoa kuvastaa hyvin termi toteutusprojekti, joka pitää sisällään samoja edellä mainittuja työvaiheita (Haikala & Mikkonen 2011, 21, 30.)

Tässä yhteydessä määrittelyllä tarkoitetaan yleensä asiakkaan vaatimusten ja niiden mukaisten toimintojen dokumentointia. Määrittelyvaiheessa muodostuvat vaatimukset ja tavoitteet ohjelmistolle. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan asiakaskohtaisten määrittelyiden mukaisesti järjestelmän teknisiä asioita ja toteutusta. Käytännössä asiakkaiden tarpeet muunnetaan tekniselle kielelle. Suunnittelun nähdään yleensä jatkuvan myös toteutusvaiheessa, koska toteutuksen yhteydessä määrittelyt ja suunnitelmat tekniselle toteutukselle tarkentuvat yhä entisestään. Testausvaiheeseen siirryttäessä pyritään löytämään mahdollisia järjestelmästä johtuvia virheitä ennen tuotantokäyttöön siirtymistä. (Haikala & Märijärvi 2004, 38-40, 81; Haikala & Mikkonen 2011, 30, 36.)

### **3.3 Projektin suunnittelu ja sen merkitys osana toteutusta**

Useat tutkimukset osoittavat, että projektin johtajien ja työntekijöiden tekninen osaaminen ja tieto sekä vuorovaikutustaidot ovat olennaisia projektin menestymisen kannalta. Teknisellä osaamisella tarkoitetaan muun muassa projektin suunnittelua ja organisointia, valvontaa, sopimusten hallintaa, resurssien ja laadun hallintaa sekä projektin dokumentointia. Näin ollen voidaan siis todeta, että projektin suunnittelulla on merkittävä rooli projektin menestymisessä. (Loo, R. 2003, viitattu 13.10.2019.)



Järjestelmän käyttöönottoa ja toteutusta ei lähdetä suunnittelemaan täysin tyhjältä pöydältä, vaan suunnitelmat perustuvat ohjelmistoalustaan ja sen teknisiin ominaisuuksiin. Tehokkaassa suunnittelussa yleensä joudutaan tasapainoilemaan asiakaskohtaisten vaatimusten ja tuotokeskeisyyden välillä. Järjestelmää toteuttavalle yritykselle on huomattavasti tehokkaampaa, jos toimintoja toteutetaan useille asiakkaille samalla vakiomallilla. Tämä helpottaa myös ylläpitotöitä. Toisaalta taas, mitä enemmän toteutuksessa voidaan huomioida asiakaskohtaisia vaatimuksia, sitä paremmin saadaan tyydytettyä asiakkaan tarpeet. (Haikala & Mikkonen 2011, 23.)

Haikalan ja Mikkosen (2011, 157-159) mukaan projektin suunnittelussa olennaisin tehtävä on projektin osittaminen. Sillä tarkoitetaan projektin jakamista eri kokosiin osa-alueisiin ja tehtäviin, joiden toteutus vastuullistetaan tietylle henkilölle suoritettavaksi. Myös projektin aikatauluttaminen helpottuu osituksen myötä, kun tehtävät ja niille arvioitu työmäärä ovat selvillä. Ohjelmistotyössä tehtävillä on usein hyvin paljon keskinäisiä riippuvuuksia, mikä luo haastetta osa-alueiden työn jaossa eri henkilöille. Siksi voi olla hyvinkin mahdollista, että projekti vie lopulta enemmän aikaa, jos toteuttajia on useampia kuin yksi. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa hyvällä ohjelmistosuunnittelulla ja tuotteenhallinnalla. Kun projektin toteutuksessa käytettävä prosessi ja sen tehtävätasot ovat selkeät ja järjestelmän vaatimusten mukaiset, on yksittäisen käyttöönottoprojektin suunnittelu selkeämpää.

Projektisuunnitelman tarkoitus on toimia apuvälineenä projektin suunnittelussa, ohjauksessa ja seurannassa. Se käy myös laadunhallinnan apuvälineeksi. Projektisuunnitelmassa tarkennetaan, kuinka prosessin mukaisia määrittelyitä sovelletaan käytäntöön ko. projektissa. Niin pieniä projekteja ei ole olemassakaan, etteikö olisi suositeltavaa tehdä edes kevyempää muistion tyyppistä suunnitelmaa. Näin ollen jälkikäteen on helpompi todentaa, mitä asioista on sovittu. (Haikala & Mikkonen 2011, 166-167.) Myös Kai Ruuska (2001, 12) toteaa projektin suunnittelun olevan projektin hallinnan perusta. Tämän kehitystyön tuotoksena syntyvän käyttöönottoprojektin rungon on tarkoitus toimia jatkossa projektisuunnitelman roolissa.

Järjestelmän käyttöönotossa monimutkaisuuden hallinta on merkittävässä roolissa. On pyrittävä selkeisiin ja ymmärrettäviin ratkaisuihin, jotta muutkin järjestelmän parissa työskentelevät ymmärtävät, miten ohjaukset toimivat. Hyviä muistettavia periaatteita ovat muun muassa yksinkertaisuus ja suoraviivaisuus sekä yhdenmukainen toteutustapa eli vakiintuneet käytänteet. (Haikala & Mikkonen 2011, 180-182.) Tehokkuus, ymmärrettävyys, luotettavuus, ylläpidettävyys ja siirrettävyys toimivat suunnittelutyön tavoitteena (Haikala & Märijärvi 2004, 82).

Suunnitteluvaiheeseen liittyy olennaisesti myös dokumentointi. Näiden välinen suhde ei ole aina ongelmaton. Osana suunnittelua ja ongelmanratkaisua syntyy usein paljonkin dokumentaatiota. Sen pitäisi kuitenkin olla hyödyllistä ja ajantasaista eikä heijastaa järjestelmän kehitysvaihetta silloin, kun dokumentti on viimeistelty. On hyvä muistaa, että kaikkea dokumentaatiota ei kannata ylläpitää, sillä osa on toiminut hyödyllisenä vain osana kehitysprosessia. Dokumentaation vaatima työmäärä myös tukee ajatusta siitä, että mitään turhaa ei kannata ylläpitää. Yksi tärkeimmistä dokumenteista kattaa suunnittelijoiden näkemyksen järjestelmän perusrakenteesta, ja ratkaisuista. Samalla se toimii hyvänä ylläpidon ohjeena. Dokumentointi kannattaa toteuttaa osana suunnittelu- ja toteutustyötä, koska muuten se voi erillisenä työnä projektin päättyessä jäädä tekemättä. (Hailala & Mikkonen 2011, 194-195.)

## 4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTU- LOKSET

Kehittämistehtävän tavoitteen ja tarkoituksen mukaisesti toteutin tutkimuksen tiiviisti arjen työskentelyn lomassa, jotta sain tutkimuksella mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa tutkimuskohteen pysyessä lähellä. Tukiprosessin sisällön kuvaamista varten keräsin tietoa Yritys X:n käytössä olevista työtä tukevista dokumenteista sekä järjestelmän omasta ohjedokumentista. Tutkimuksen tiedonkeruussa hyödynsin myös omaa havainnointia tutkimuksen aikana toteutetuista käyttöönottoprojekteista sekä aiempaa kokemustani järjestelmästä ja käyttöönottojen tekemisestä. Lisäksi tutkimuksessa selvitin avoimella haastattelumenetelmällä käyttöönottotiimin näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mistä olennaisista osaprosesseista ja tehtävätasoista Mepco palkkajärjestelmän käyttöönottoprosessi muodostuu. Olennaisuudella tarkoitin sellaisia asioita, jotka on huomioitava jokaisessa käyttöönotossa asiakkaasta riippumatta. Samalla kartoitin heidän kokemuksiaan käyttöönottoprosessin nykytilasta ja olemassa olevasta tukiprosessista ja sen käytettävyydestä. Keräsin heiltä myös kehitystoiveita ja -ideoita olemassa olevan tukiprosessin käytettävyyden kehittämiseksi. Esittän tutkimustuloksia yhteenvedotaulukoita hyödyntäen ja avaan näitä sanallisesti tutkimuksen kanalta olennaisten ja haastatteluissa useimmin esiintyneiden tietojen osalta.

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineiston kerääminen käynnistyi syksyllä 2019 tutustumalla työn tukena käytettäviin dokumentteihin sekä järjestelmän omaan ohjedokumenttiin. Tämän lisäksi pidin muistiota (liite 2) havainnoistani syksyn ja alkutalven aikana käynnissä olleista käyttöönottoprojekteista. Kiinnitin huomiota erityisesti projektien aikaisiin työtehtäviin, jotka toistuivat asiakkaasta riippumatta. Näin pystyin tunnistamaan olennaisia osaprosesseja ja niiden tehtävätasoja, jotka tulisi sisältyä tukiprosessiin. Samalla sain myös vahvistusta jo olemassa oleville näkemyksilleni tarpeellisista työvaiheista.

Marraskuun 2019 lopussa sovin jokaisen käyttöönottotiimin jäsenen kanssa 30 minuutin mittaisen haastatteluajan seuraavalle viikolle eli heti joulukuun alkuun. Koska käyttöönottotiimi koostuu minun lisäksi neljästä henkilöstä, haastateltavien määrä oli melko pieni. Siksi näiden neljän haastattelun avulla oli tarpeellista pyrkiä saamaan mahdollisimman laajasti tietoa tutkimuskohteesta.

Näin ollen oli perustelua toteuttaa haastattelut avoimella haastattelumenetelmällä, jossa kysymysrunko (liite 1) oli valmiina, mutta se ei poissulkenut keskustelun vaatimia lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Haastattelut toteutettiin etänä Skype yhteyden avulla, koska jokainen tiimin jäsen työskentelee eri paikkakunnalla.

Haastatteluiden kysymysrunko koostui kolmesta eri osiosta, joiden avulla pyrin selvittämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisellä osiolla selvitin haastateltavan näkemyksiä ja kokemuksia siitä, mitkä ovat hänen mielestään Mepco palkkajärjestelmän käyttöönottoprosessin olennaisia osaprosesseja eli työvaiheita ja niiden tehtävätasoja. Toisessa osiossa keskityin saamaan tietoa, minkälaisena haastateltava kokee käyttöönottoprosessin nykytilanteen ja olemassa olevan tukiprosessin käytettävyyden. Kolmannessa vaiheessa keräsin kehitystoiveita ja -ideoita olemassa olevan tukiprosessin käytettävyyden kehittämisen tueksi. Sain kaikilta haastateltavilta luvan nauhoittaa keskustelut, jotta tulosten läpikäynti myöhemmin olisi helpompaa, eikä kaikki olisi kirjallisten muistiinpanojeni varassa. Samalla keskusteluiden nauhoittaminen vahvisti myös tutkimuksen luotettavuutta.

## **4.2 Tutkimusaineiston kerääminen tukiprosessin kehittämiseen**

Tukiprosessin tarpeen mukaisesti lähdin selvittämään sen sisällön kehittämiseksi käyttöönottoprosessin olennaisia työvaiheita järjestelmän teknisen toteutuksen näkökulmasta, jotta lopputulos toimisi hyvänä runkona tulevien asiakasprojektien suunnittelussa ja toteutuksessa. Oman kokemukseni ja havainnointini lisäksi sain tähän paljon hyödyllistä tietoa järjestelmän omasta laajasta ohjedokumentista, joka on Yritys X:n käytettävissä. Koska järjestelmäkohtaiset ohjedokumentit ovat lähtökohtaisesti järjestelmän toimittajan omistuksessa olevia materiaaleja, tätä dokumenttia ei esitetä tämän tutkimustyön liitteissä. Tarkastelin myös useita käyttöönottotiimin itse kehittämiä dokumentteja työn apuvälineeksi ja hyödyllisimmäksi tiedon lähteeksi näistä osoittautui aloituspalaverissa käytetty dokumentti olennaisten tietojen keräämiseen. Tätäkään dokumenttia ei esitetä suoraan tutkimuksen liitteenä, koska se on Yritys X:n käytössä oleva ei julkaistu materiaali.

### 4.3 Tutkimusaineiston osoittama tieto tukiprosessin sisällöstä

Järjestelmän teknisten asetusten suunnitteluun ja toteuttamiseen vaikuttavat monet asiat, jotka tulee selvittää ja määritellä asiakkaan kanssa heti projektin alkuvaiheessa. Näiden tietojen perusteella tehdään suunnitelma teknistä toteutusta varten. Tukiprosessin olennaisten osaprosessien eli työvaiheiden ja niiden tehtävätasojen selvitys ja esitys runkomaisesti auttaa myös tarpeellisten tietojen keräämisessä asiakkaalta eli on näin ollen merkityksellinen apuväline jo suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheen merkitystä tuotiin esiin tämän kehitystehtävän luvussa kolme.

Hyvä tapa lähteä liikkeelle on selvittää ns. yleisiä asioita, jotta kokonaisuus on helpompi ymmärtää. Tähän kuuluvat asiakkaalla käytössä olevat työehtosopimukset, mahdolliset paikalliset sopimukset, palkkalaskelmien määrä kuukaudessa ja laskelmien lähetystapa, palkanmaksupäivät ja ansaintajaksot sekä käyttöönoton hetkellä käytössä olevat muut järjestelmät. Tärkeää on tietää, mikä kirjanpidon järjestelmä asiakkaalla on käytössä ja missä järjestelmässä palkat lasketaan käyttöönoton hetkellä. Asiakkaalla voi olla myös työvuorosuunnittelujärjestelmä tai erillinen henkilöstönhallintaan liittyviä järjestelmiä, joiden merkitys ja rooli palkanlaskentaan liittyvien tietojen osalta tulee selvittää. (Järjestelmän ohjedokumentti, 7-8; Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1.)

Mepco -palkkajärjestelmän käyttöönoton tekniset asetukset lähtevät liikkeelle maksajan tietojen perustamisesta. Eli uuden asiakasyrityksen perustiedot luodaan palkkajärjestelmään. Perustiedoilla tarkoitetaan y-tunnusta, yrityksen nimeä, osoitetta ja tilinumeroa sekä maksajatunnusta pankkiaineistojen muodostamista varten. Tämän jälkeen siirrytään maksuryhmien perustamiseen, joka tapahtuu helpoiten olemassa olevan malliryhmän kopioimisella. Maksuryhmiä voi olla samalle maksajalle useita. Yleensä määrään vaikuttaa se kuinka paljon yrityksen henkilöstössä on toisistaan eriäviä palkanlaskennallisia käytäntöjä, kuten poikkeavat palkkapäivät tai palkan ansaintakaudet. Yleistä on, että jako tehdään tuntipalkkaisiin ja kuukausipalkkaisiin. Monesti myös useamman työehtosopimuksen käyttö voi olla perusteena eri maksuryhmille, jos säännöt poikkeavat sopimuksissa reilusti toisistaan. Maksajatietojen ja maksuryhmien perustaminen löytyy myös järjestelmän ohjedokumentin ensimmäisten asioiden joukosta. (Järjestelmän ohjedokumentti, 8-9.) Maksuryhmien perustamisen yhteydessä on hyvä luoda samalla myös kausitiedot, joissa otetaan kantaa maksupäiviin ja ansaintajaksoihin. Myös kalenteriasetukset on tarkistettava työehtosopimuskohtaisesti lomapäivä ja arkipyhäkäsitteilyiden osalta. Tämä on erityisen tärkeää, jos työehtosopimus luo-

daan uutena, eikä sitä ole ennestään käytössä. Kalenterin kautta hallinnoidaan myös lomalauantain käsittelytapaa. Lauantaipäivä yleensä kuluttaa lomapäiviä, mutta tämän osalta on olemassa poikkeuksia, joten se on huomioitava erikseen.

Kolmannessa vaiheessa siirytään muihin toiminnallisten asetusten pariin ja lisätään palkanlaskijan roolille oikeus uuteen maksuryhmään. Tämä tapahtuu kopioimalla jonkin muun olemassa olevan ryhmän oikeudet ja liittämällä uuteen. Tämän jälkeen huolehditaan, että kaikilla tarpeellisilla käyttäjillä on tarvitsemansa rooli perustettuun maksuryhmään. (Järjestelmän ohjedokumentti, 9). Käyttöönottoihin jäsenille annetaan maksuryhmään pääkäyttäjärooli ja tulevalle palkanlaskijalle tai palkanlaskijoille annetaan palkanlaskijan rooli. Mikäli palkanlaskija on uusi, tulee hänelle perustaa käyttäjätieto järjestelmään, jotta oikeudet pystytään antamaan.

Seuraavana on vuorossa tietokenttien perustaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tietokenttiä tarvitaan esimerkiksi asiakkaan kustannuspaikkarakennetta varten, jotta palkkakustannukset saadaan siirtymään kirjanpidollisesti oikein. Jokainen kustannuksia ohjaava tekijä vaatii oman tietokentän. Tietokenttiä voidaan tarvita myös erilaisiin työsuhdetta koskeviin tietoihin, joita halutaan ylläpitää ja käyttää esimerkiksi raportoinnissa. Nämä ovat kaikki asiakaskohtaisesti määriteltävissä. Tietokenttien perustamisessa tulee huomioida, miten tietoa halutaan käyttää. Osa työsuhteella olevista tietokentistä periytyy palkkatapahtumille, jolloin sitä voidaan hyödyntää palkkakustannuksissa ja kirjanpidossa. Mikäli tieto on tarpeellista vain henkilön työsuhdetietona, tällöin se kannattaa luoda tietokenttään, joka löytyy työsuhdetiedoista, mutta ei periydy turhaan palkkatapahtumille. (Järjestelmän ohjedokumentti, 10). Tietokenttien perustamiseen vaikuttaa myös tiedon muoto eli halutaanko tietokentässä ylläpitää pudotusvetovalikkoon määriteltyjä vakiovaihtoehtoja, vai saako tieto olla vapaasti kirjoitettavissa. Oman kokemuksen mukaan vakiomuotoiset vaihtoehdot ovat helpommin hallittavissa myös raportoinnin näkökulmasta.

Tietokenttien perustamisen jälkeen on mielestäni loogista luoda niiden sisältö valmiiksi, jos käyttöön halutaan vakiomuotoisia vaihtoehtoja pudotusvetovalikkoon. Näin ollen puhutaan parametroidista. Järjestelmän oma ohjedokumentti (Järjestelmän ohjedokumentti, 15) käsittelee parametroidin vasta myöhemmässä vaiheessa, mutta kokemuksen mukaan se on hyvä tehdä jo tässä vaiheessa prosessia. Tämä tulee myös helpottamaan tarpeellisten työsuhdetietojen pyytämistä asiakkaalta. Jokainen pudotusvetovalikollinen tietokenttä vaatii oman parametriston. Parametristolle luodaan jokainen vaihtoehto erikseen muodossa koodi ja nimi. Yleensä nimi on se, joka näkyy käyttäjälle tietokentän valikossa ja koodia hyödynnetään enimmäkseen eri järjestelmien välisissä

liittymätiedostoissa. Tästä syystä koodien määrittelyä varten kannattaa asiakkaalta varmistaa, onko koodin muodolle jotain erityistarpeita muita järjestelmiä ajatellen. Tässä kohtaan sivutaan integraatio tarpeita, joita käsiteltiin luvussa kolme.

Kokemukseni mukaan asiakaskohtaisten uusien parametristojen luonnin lisäksi täytyy käyttöön-otossa huomioida järjestelmässä valmiina olevia parametristoja, jotka vaikuttavat ohjelman toimintaan. Eläkeryhmä-parametrille tulee täydentää asiakkaan Tyel vakuutusnumero oikean eläkeyhtiön kohdalle. Työehtosopimus-parametristo on hyvä siivota asiakaskohtaisesti siten, että turhat piilotetaan ja jäljelle jätetään vain asiakkaassa käytössä olevat työehtosopimusvaihtoehdot. Tämä helpottaa palkanlaskijan työtä. Mikäli tarpeellista työehtosopimusta ei löydy valmiina listauksesta, tulee se perustaa uutena listaukseen. Vastaavanlaisia tarkistettavia ja mahdollisesti asiakaskohtaisesti putsattavia parametristoja ovat tapaturmavakuutusluokat ja työaikamuodot. Kustannuspaikat, esimieslistaus ja kirjanpidossa käytettävät tilit tulee täydentää aina asiakaskohtaisesti omille parametristoille. Tämän tutkimuksen aikana olen tehnyt havainnon, että Tulorekisterin myötä käyttöön tullut uusi parametristo on monesti jäänyt täyttämättä. Tämä on nimeltään Aineiston yhteyshenkilö. Koska tieto siirtyy Tulorekisteriin, koen sen täydentämisen tarpeelliseksi nostaa esiin tähän prosessiin.

Parametristoilla hallinnoidaan myös lomakertymiä ja lomalaskentoihin liittyviä ohjauksia. Loma- ja lisäloma taulukoihin asetetaan lomapäivien kertymissäännöt, mikäli nämä vaativat asiakaskohtaista määrittelyä. Loman palkkalajit nimisellä parametrilla määritellään käytettävät palkkalajit lomien maksussa. Näiden lisäksi olennainen lomiin liittyvä parametristo on nimeltään lomien syötön oletustiedot. Siellä otetaan kantaa muun muassa siihen, milloin lomarahoja maksetaan. (Järjestelmän ohjedokumentti, 15.) Kokemukseni mukaan yhä enemmän esiintyy myös työsopimuksessa erikseen sovittuja ylimääräisiä lomapäiviä. Tällöin on tärkeää muistaa selvittää lomarahojen maksupolitiikka näidenkin lisälomapäivien osalta.

Seuraavana prosessi etenee palkanlaskentaan vaikuttaviin perusasioihin. Tämä osio pitää sisällään palkkaperusteiden ja palkkalajien käsittelyn. Kokemukseni mukaan tässä vaiheessa on selkeintä lähteä liikkeelle asiakkaalla käytössä olevista toistuvista palkkaperusteista. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi kuukausipalkkaa tai kuukausipalkan sisältäviä erillisiä palkan eriä, tuntipalkkaa, luontoisetuja ja palkkioita, joita työntekijöille maksetaan toistuvasti. Kartoituksen yhteydessä selvitetään näiden laskentasäännöt ja valikoidaan järjestelmän olemassa olevista palkkaperusteista

sopivat käyttöön. Tarvittaessa perustetaan kokonaan uusia tai muokataan olemassa olevia asiakas-kohtaisten tarpeiden mukaisesti. Kuukausipalkkaa maksaviin palkkalajeihin on huomattava asettaa oikea osakuukauden palkan laskentasääntö. Olen huomannut tämän monesti unohtuvan, joten siksi se on hyvä nostaa esiin prosessissa. Palkkaperusteiden käsittelyssä huomioidaan mahdolliset kaavoitukset, jos palkkaperusteisiin halutaan automaattista laskentaa tai on tarpeellista haakea esimerkiksi taulukkopalkan arvoa suoraan työehtosopimuksen mukaisesta taulukosta. Kaavoituksista mainitaan myös järjestelmän ohjedokumentissa (Järjestelmän ohjedokumentti, 12). Palkkaperusteiden lisäksi huomioidaan muut palkkalajit, jotka tiedetään käyttöönoton hetkellä tarpeelliseksi ja asetetaan niiden laskentasäännöt asiakkaalle sopiviksi. Tällaisia palkkalajeja ovat yleensä erilaiset palkanlisät, joita maksetaan vuorotyöstä. Tässä vaiheessa prosessia olen havainnoinut hyväksi kohdaksi lisätä myös näkyviin tärkeimmät palkkaperusteet palkkatapahtumat näytölle. Tämä helpottaa jatkossa palkanlaskijan työtä. Lisäys tapahtuu järjestelmän ohjaustiedosta nimeltä Tapahtumalla näytettävät palkkaperusteet.

Olennainen palkanlaskentaan vaikuttava tieto on keskituntiansion laskenta, joten se on hyvä nostaa prosessissa esille omaksi tehtävätasokseen (Järjestelmän ohjedokumentti, 14; Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1). Vaikka nimellisesti puhutaan samasta asiasta, näissä on monesti asiakaskohtaisia eroavaisuuksia laskentaperiaatteissa ja -jaksoissa. Siksi se on muistettava tarkistaa asiakaskohtaisesti. Mepcossa tämä toteutetaan päivittäviä raportteja hyödyntäen.

Useita tärkeitä palkanlaskentaan liittyviä tietoja määritellään järjestelmässä olevalle hinnastolle. Tärkeytensä vuoksi se saa oman tehtävätasonsa prosessissa. Tähän lisätään tiedot asiakkaalla käytössä olevista laskennallisista työnantajan sivukuluprosenteista. Samoin myös työntekijän palkasta perittävät vähennykset, kuten eläkemaksut, järjestelmä laskee hinnastolla olevien lakisääteisten tietojen perusteella. Hinnasto kopioituu uusiin maksuryhmiin maksuryhmän perustamisen yhteydessä, joten lakisääteiset kuluven vuoden arvot päivittyvät automaattisesti. Asiakaskohtaisten palkanlaskennan sivukuluprosenttien päivitys käyttöönoton yhteydessä on olennaisin muistettava asia hinnastoon liittyen.

Joissakin työehtosopimuksissa kokemusvuosien määrällä voi olla olennainen vaikutus palkanlaskentaan tai vuosilomien kertymiseen. Siksi kokemusvuosien päivittämisen tarve täytyy tarkistaa asiakkaalta. Tätä tietoa on mahdollista ylläpitää Mepcossa automaattisen laskennan avulla, mutta se toki edellyttää sitä, että alkutiedot työsuhtehistoriasta on asiakkaalta saatavissa, jotta laskenta jatkuu oikeana. (Järjestelmän ohjedokumentti, 13.) Järjestelmässä voidaan ylläpitää myös muita



palkanlaskentaan liittyviä saldotietoja, kuten pekkassaldoja ja ylityösaldot (Järjestelmän ohjedokumentti, 14). Tämän osion esiin tuonti herättää monesti asiakasta ymmärtämään, kuinka paljon heillä saattaa olla ylläpidettäviä tietoja palkanlaskenta varten. Nämä voivat kokemuksen mukaan jäädä monesti vähemmälle huomiolle, mikäli niitä ei käsitellä omana osionaan.

Osa palkanlaskennan perustoiminnoista ohjautuvat järjestelmän taulukoiden perusteella. Kokemukseni mukaan asiakaskohtaisesti näistä on käytävä läpi kolme tärkeää taulukkoa. Nämä taulukot laskevat perus tuntihintaa, poissaolon tuntihintaa ja koko palkkakauden kestävä poissaolon hinnan laskentaa. Taulukoiden avulla voi myös muita tietoja, kuten taulukkopalkkoja. Nämä eivät kuitenkaan ole kaikille asiakkaille tarpeen.

Koska palkanlaskentaan liittyy olennaisesti myös erilaisia palkan vähennyksiä, jotka vaihtelevat asiakkaittain, tämä on mielestäni hyvä nostaa esiin prosessissa. Vähennyksillä tässä yhteydessä ei tarkoiteta lakisääteisiä eläke- ja työttömyysvakuutusmaksuja, vaan satunnaisempia ja henkilöistä riippuvaisia vähennyksiä. Näitä ovat ammattiliittojen jäsenmaksuvähennykset, ulosottopidätykset ja mahdolliset muut vähennykset. Mikäli asiakkaalla esiintyy jäsenmaksu- ja ulosottovähennyksiä, täytyy järjestelmässä tarkistaa, löytyvätkö tarpeelliset tilitystunnukset jo valmiina tulevia vähennyksiä ja tilityksiä varten. Muussa tapauksessa ne täytyy perustaa järjestelmään. Palkan vähennykset ja tilitystunnusten käsittely on nostettu esiin myös järjestelmän ohjeessa sekä aloitustietojen keräämisen dokumentissa (Järjestelmän ohjedokumentti, 17; Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1).

Poissaolojen ja vuosilomien käsittely kuuluu osana palkanlaskentaan perustoimintoihin. Nämä on huomioitava jokaisen asiakkaan kohdalla, joten koen tarpeelliseksi nostaa ne esiin osana palkanlaskennan perusasetuksia. Myös järjestelmän ohjedokumentti sekä aloitustietojen keräämisen dokumentti tukevat näkemystäni siitä, että nämä kuuluvat prosessiin (Järjestelmän ohjedokumentti, 19; Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1). Poissaolojen käsittelyn kannalta on selvitettävä, mitä poissaoloja asiakkaalla on tavanomaisesti käytössä ja löytyvätkö näille sopivat poissaolokoodit järjestelmästä valmiina. Uusia poissaolokodeja voi lisätä järjestelmään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Poissaolokoodien lisäksi poissaoloille määritellään työehtosopimuksen tai asiakkaan käytäntöjen mukaiset aikarajat palkallisuuden keston laskentaa varten. Näin järjestelmä tuottaa palkkatapahtumat automaattisesti oikein. Mikäli poissaolokoodit ja sopivat aikarajat ovat järjestelmässä jo olemassa, ei näitä tarvitse tehdä uudelleen. Poissaolokoodien käyttämät palkkalajit on hyvä tarkistaa, että ne toimivat oikein. Erityisen tärkeää tämä on silloin, jos poissaolokodeja on

luotu lisää, koska samassa yhteydessä voi olla tarpeen tehdä myös uusia palkkalajeja poissaolojen maksamista varten.

Vuosilomien käsittelyn kannalta parametroidin yhteydessä on jo käsitelty suurin osa vuosilomiin liittyvistä asetuksista. Tässä palkanlaskennan perusasetusten osiossa vuosilomien osalta on mielestäni hyvä muistaa, että järjestelmässä on useita eri ohjaustietoja, joilla voidaan tarvittaessa ottaa kantaa vuosilomien määräytymiseen ja laskentaan. Oletuksena olevat määrytykset pätevät suurimpaan osaan asiakkaista, joten näihin tarvitsee tehdä muokkauksia vain harvemmin. Siksi en koe tarpeelliseksi nostaa ohjaustietoja vakioprosessiin tarkemmalla tasolla esiin. Mainittakoon kuitenkin yksi, jota muokkaustarpeet voivat koskea. Tämä ohjaustieto on lomapalkkavarauksen laskentatapaan kantaa ottava ohjaus. Sillä määritellään lomapäivien kulutustapa lomapalkkavarauksesta, joka voi joskus vaihdella asiakkaiden käytäntöjen mukaisesti.

Tässä vaiheessa prosessia ollaan valmiita tuomaan palkkajärjestelmään tiedot olemassa olevista työsuhteista ja niihin liittyvistä voimassa olevista tiedoista, kuten palkkaperusteista, verokorteista, kertyneistä lomasaldoista sekä pitkistä poissaoloista ja maksetuista palkkatapahtumista sovitulta ajalta. Näiden tietojen käsittelystä voidaan käyttää nimitystä konversioaineistojen käsittely (Järjestelmän ohjedokumentti, 23). Asiakkaan kanssa on tärkeää käydä läpi, kuinka helposti tarvittavat tiedot ovat saatavissa heidän nykyisistä järjestelmistään ja voidaanko tietojen sisään luvussa hyödyntää Mepcon valmiita konversioliittymiä, jolloin välttyttäisiin manuaaliselta vaiheelta tietojen syötössä.

Palkanlaskennasta toimitetaan tietoja kirjanpitoon erilaisten tositteiden kautta ja tämä kokonaisuus muodostaa oman osuutensa käyttöönottoprosessissa. Tämä on nostettu esiin merkittävässä roolissa myös palkanlaskennan aloitustietojen keräämisessä käytettävään dokumenttiin (Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1). Maksetuista palkoista ja lomapalkkavarauksista muodostetaan järjestelmästä tositteet kirjanpitojärjestelmän tarpeiden mukaisesti. Tämän toteuttamiseksi tarvitaan liittymäkuvaus tietoja vastaanottavasta järjestelmästä, minkä mukaan liittymätiedostojen toteutus tehdään Mepcoon. Tämän lisäksi tarvitsee tietää asiakkaalla käytössä olevat kirjanpidon tilit ja käytännöt, kuinka palkat ja sivukulut halutaan kohdistuvan. Näiden perusteella toteutetaan liittymien asetukset. Mikäli asiakkaalla on tarpeellista tehdä kirjanpidollisia varauksia myös muista eristä, kuten pekkasvapaista, niiden toteutus huomioidaan myös tässä vaiheessa prosessia. Jokaisen toimitettavan tosittien osalta tulee tietää, kuinka usein ja missä aikataulussa nämä tarvitaan

kirjanpitoon. Kokemukseni mukaan aikataulun läpikäynti voi helposti unohtua, joten siksi koen tarpeelliseksi nostaa sen esiin prosessiin.

Mepco- palkkajärjestelmässä palkanlaskenta tapahtuu erilaisia ajotoimintoja hyödyntäen. Palkanlaskennan arjen työn helpottamiseksi käyttöönoton yksi tärkeä työvaihe on ajojonojen läpikäynti ja muokkaus maksuryhmän tarpeiden mukaiseksi. Ajojonojen avulla voidaan järjestelmässä yhdistää samaa työvaihetta koskevat tehtävät, kuten palkkatapahtumien luonti ajot, maksuaineistojen muodostaminen, päivittävät raportit, liittymillä ajettavat tiedot ja kirjanpitoon toimitettavat tositteet (Järjestelmän ohjedokumentti, 20-21). Ajojonot löytyvät Yritys X:n järjestelmästä valmiina, mutta vaativat yleensä putsaamista sekä asiakaskohtaisuuksien huomiointia. Tärkeää on tarkistaa lomasaldoja ja -ansioita päivittävät raportit, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita ja tehdä tarvittaessa muokaukset raporteille samassa yhteydessä. Mikäli asiakkaalla on sovittu käytettäväksi esimerkiksi keskituntiansion laskentaan vaikuttavia raportteja, tulee ne lisätä ajojonoihin.

Matkalaskujen käsittelyyn voi olla olemassa useita eri käytäntöjä asiakkaista riippuen. Monesti asiakkaalla on käytössä matkalaskujärjestelmä, josta tiedot maksatusta ja kirjanpitoa varten siirtyvät suoraan kirjanpitojärjestelmään. Käytäntö voi olla myös sellainen, että maksatus halutaan tapahtuvan palkkojen yhteydessä, jolloin tiedot maksua varten siirtyvät matkalaskujärjestelmästä palkkajärjestelmään ja tiedot maksetuista matkalaskuista palkkajärjestelmän kautta tositteella kirjanpitoon. Jälkimmäisessä tilanteessa täytyy palkanlaskennan käyttöönotossa huomioida sopivat palkkalajit tapahtumien käsittelyä varten sekä rajapinnoissa tarvittavat liittymät. Näistä asioista johdettujen matkalaskujen käsittelytavat on käytävä jokaisen asiakkaan kanssa läpi, jotta siitä aiheutuvat tarpeet osataan huomioida käyttöönoton kokonaisuudessa. Siksi koen sen tarpeelliseksi osaksi käyttöönoton vakioprosessia.

Raportointi on Mepcossa oma kokonaisuutensa. Käyttöönoton yhteydessä on tärkeää käydä asiakkaan kanssa läpi heillä tiedossa olevat tarpeet raportoinnin suhteen. Näin ollen voidaan kartoittaa järjestelmän valmiiden raporttien sopivuus asiakkaalle ja mahdollisten uusien asiakaskohtaisten raporttien erillinen toteutus.

Tässä esitetty prosessin kulku pohjautuu omaan työkokemukseeni vastaavista projekteista sekä käynnissä olleiden projektien aikaiseen havainnointiini ja Yritys X:n käytössä oleviin ohjedokumentteihin. Selkeyden vuoksi tästä muodostuva tukiprosessi on kuvattu taulukkomuodossa ja suuren kokonsa vuoksi se on näkyvillä tämän kehitystyön liitteissä (Liite 3). Taulukko esittää tukiprosessin

ositettuna yhdeksään eri prosessin vaiheeseen ja niiden tehtävätasoihin. Osaprosessit muodostuvat seuraavista osa-alueista: yleiset tiedot, yrityksen perustiedot, toiminnallisuuden asetukset, palkanlaskennan perusasetukset, konversioiden toteutus, talouden rajapinta, ajojonot, matkalaskut ja raportointi. Näiden tehtävätasot, joita kappaleessa myös käsiteltiin, ovat näkyvillä taulukossa. Koin tarpeelliseksi lisätä taulukkoon näkyviin osan tehtävätasosta yhä tarkemmalla tasolla, jotta sisältö tukisi hyvin käyttöönottajän työtä. Esimerkiksi luettelo tarpeellisista parametreistä on lisätty näkyviin sille tarkoitetun tehtävätason juureen.

#### **4.4 Tukiprosessin lähtötason kuvaus**

Yritys X:llä olemassa oleva tukiprosessi käyttöönottoprojekteja varten on Excel muotoinen. Tiedosto on nimeltään projektisuunnitelma, joka kuvastaa sen sisällön ominaisuuksia ja tarkoitusta. Esitän seuraavaksi tukiprosessin lähtötason tilanteen ja kuvaan sen pala palalta tiedoston massiivisen koon vuoksi.

Nykyisellään tukiprosessi on ositettu laajoihin kokonaisuuksiin, jotka ulottuvat suunnittelusta erillisen teknisen ja toiminnallisen määrittelyn kautta koulutukseen ja lopulliseen käyttöönottoon huomioiden samalla käyttötuen tarpeet (kuvio 3.). Nämä osaprosessit ovat rivitasolla ja klikkauksen kautta viereiseen sarakkeeseen avautuu niiden tarkempi tehtävätasoinen sisältö. Muut kuviossa 3 näkyvät sarakkeet ovat projektin suunnitteluun ja hallintaan tarkoitettuja. Moduuli- sarakkeeseen on tarkoitus kirjata tehtävistä vastuussa olevat yksiköt, mikäli projektiin osallistuu henkilöitä useista eri yksiköistä. Dokumentti- sarake on tarkoitettu merkinnälle, mikäli rivitasolla olevaan tehtävään liittyy erillinen dokumentti. Alku- ja loppupäivä- sarakkeet ovat tehtävien aikataulusta varten. Vastuuhenkilön tietoihin merkitään jokaiselle tehtävätasolle vastuuhenkilöt asiakkaan ja Yritys X:n puolelta. Merkitsemisessä on tarkoitettu käytettäväksi vastuunjako kuvastamia kirjaimia. Nämä ovat A, R, C ja I. A tarkoittaa tehtävästä vastuussa olevaa roolia, R tarkoittaa tehtävän toteuttajaa, C tarkoittaa konsultoivaa roolia ja I merkitään, jos tehtävän valmistumisesta tulee informoida toista osapuolta (katso kuvio 4).



Seuraava kuvio havainnollistaa tukiprosessin ensimmäisen vaiheen eli projektisuunnittelun sisältämän tehtävätasoluettelon. Sisältö kattaa merkittäviä projektin suunnittelun kokonaisuuksia, joita ovat aikataulutus, resurssointi, riskien arviointi, koulutus- ja viestintäsuunnitelma sekä testaussuunnitelma ja aloitustapaaminen.

VAIHEET	TEHTÄVÄT
<b>1- PROJEKTIN NIMI</b>	
1.1	Projektisuunnitelman muodostaminen: Aikataulu & Sisältö
1.2	Resurssointi & riskianalyysi
1.3	Koulutussuunnitelma
1.4	Viestintäsuunnitelma sis. Muutoshallinta
1.5	Testaussuunnitelma
1.6	Kick-Off
<b>VAIHE 1 - PROJEKTISUUNNITTELU</b>	

KUVIO 6. Tukiprosessin lähtötason vaihe 1 (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Toisen vaiheen ensimmäinen osio eli teknisen ympäristön määrittely ja asennus avaa tehtävälis-  
tauksen, joka sisältää järjestelmän teknisen ympäristön asennuksen ja määrittelyn lisäksi käyttäjä-  
tunnusten hallinnan huomioinnin (kuvio 7.). Mikäli asiakkaalla on käytössä oma AD eli kirjautumis-  
alusta, on suositeltavaa, että he itse hallinnoivat keskitetysti myös Mepco- järjestelmän käyttäjä-  
tunnuksia. Tällöin sen liittäminen täytyy huomioida käyttöönotossa erillisenä asennuksena.

2A.1.1	Teknisen ympäristön Määrittely (tietokannat & AD/ käyttäjätunnukset . Autentikointi)
2A.1.2	Teknisen ympäristön asennus (tietokannat & AD & käyttäjätunnukset)
<b>VAIHE 2A - TEKNISEN YMPÄRISTÖN MÄÄRITTELY &amp; ASENNUKSE</b>	

KUVIO 7. Tukiprosessin lähtötason vaihe 2a (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Tämän jälkeen seuraa toisen vaiheen laajempi osio, joka otsikkonsa mukaisesti käsittelee toimin-  
nallisuuden analysointia, määrittelyä ja kuvauksia (kuvio 3.). Tässä vaiheessa tarkoitus on tuoda  
esiin järjestelmän toiminnan kannalta merkittävät ja huomioitavat asiat, jotka koskevat asiakkaan  
palkanlaskennassa olemassa olevia käytäntöjä, toimintatapoja ja tiedossa olevia tarpeita. Näiden  
mukaisesti esitetään suunnitelma ja määrittelyt teknistä toteutusta ja toimintatapoja varten.

Tämän vaiheen sisältö lähtee liikkeelle asiakkaan palkanlaskennan laskentaperiaatteiden läpikäynnillä. Kuvion 8 mukaisesti tarkemmalla tasolla käydään läpi asiakkaalla käytössä olevat työehtosopimukset ja muut paikalliset sopimukset ja käytänteet. Näiden lisäksi käydään läpi tyypillisimmät käytössä olevat palkkalajit ja kuukausittain vakioidusti maksettavat palkkaperusteet. Poissaolojen ja lomalaskentojen määrittelyt sekä kustannuspaikkarakenteen läpikäynti löytyvät myös listalta. Lisätausta jatkuu välttämättömien raporttien määrittelyllä sekä kuukausittaisten tilitysraporttien läpikäynnillä. Palkanlaskennassa tarvittavat taulukot, kuten työehtosopimuksen mukaiset palkkataulukot, käydään tässä vaiheessa läpi. Tarpeelliset tietokentät ja niihin liittyvät parametristot ovat esillä lisätauksessa ja näiden määrittelyyn vaikuttaa olennaisesti edellä mainittu kustannuspaikkarakenne.

2B.1.1	Palkanlaskennan laskentaperiaatteet asiakkaalla
2B.1.1.1	TES ja asiakkaan omat sopimukset (erikoisuuksien nosto)
2B.1.1.2	Palkkalajien tarkistus/läpikäynti
2B.1.1.3	Palkkaperusteiden määrittely
2B.1.1.4	Poissaolojen/Poissaolokoodien määrittely (hox! Poissaolojaksot ovat olennainen osa kalenteriin pohjautuvaa lomaoikeutta. Jos esim. 14 kalenteripäivän sääntöön kuuluvalla ei ole poissaoloa, joka ei kerrytä lomaa, hän kerryttää aina lomapäiviä)
2B.1.1.5	Lomien määrittely
2B.1.1.6	Kustannuspaikkarakenteen määrittely (kotikp, kustannusjaot tms)
2B.1.1.7	Raportoinnin määrittely (ylityöt, lomalisät, palkkalaskelmat, saldot)
2B.1.1.8	Muut tilitykset (AY, ulosotto)
2B.1.1.9	Taulukkotarpeiden määrittely
2B.1.1.10	Tietokenttatarpeiden ja parametristojen määrittely

KUVIO 8. Tukiprosessin lähtötason vaihe 2b.1.1 (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Toimintaprosessien kuvaus jakaantuu useisiin läpikäytäviin toimintatapoihin, joita tullaan noudattamaan palkanlaskennassa. Näitä ovat palkkalaskelmien toimitustapa, työsuhteilla käytettävien henkilönumeroiden määrittely, käytännöt uuden työntekijän perustamiseen ja olemassa olevien työntekijöiden henkilötietojen muuttamiseen. Esiin on nostettu myös palkanlaskennassa tarvittavien työvuorolisien siirtymisen käytäntö, palkkojen maksatukseen ja hyväksyntään liittyvät käytännöt, lakisääteisten viranomaisraporttien läpikäynti ja matkalaskujen käsittelytapa. Lisäksi listalta löytyy kohta muiden asiakaskohtaisesti huomioitavien toimintatapojen läpikäynnille. (kuvio 9.)

2B.2.1	Toimintaprosessien kuvaus
2B.2.2.1	Palkkalaskelmien toimitustavan kuvaus (+kieli)
2B.2.2.2	Henkilönumeroinnin määrittely (muodostetaanko Mepcon numerosarjan mukaan ja mikä on viimeisin numero?)
2B.2.2.3	Uuden henkilön perustaminen
2B.2.2.4	Henkilön tietojen muuttaminen
2B.2.2.5	Työvuorotietojen siirtymisen kuvaus (lisät, tunnit yms.)
2B.2.2.6	Asiakkaan omat erikoisprosessit (esim. Kuluraportit)
2B.2.2.7	Palkkaprosessi (linkitys maksatukseen ml hyväksyntäroolit)
2B.2.2.8	Lakisääteisten viranomaisraporttien (Mepcon vakioraporttien) läpikäynti
2B.2.2.10	Matkalaskujen käsittely (missä järjestelmässä, mikä on Mepcon rooli?)

KUVIO 9. Tukiprosessin lähtötason vaihe 2b ja sen tehtävätasot 2.1 (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Seuraavaksi vuorossa ovat liittymät ja rajapinnat sekä viranomaisraportoinnissa tarvittavat valtuutukset (katso kuvio 10). Palkanlaskennan kannalta merkittäviä liittymiä ovat kirjanpitoon siirtyvä palkkatosite ja lomapalkkavaraus. Näiden määrittely asiakkaiden tarpeiden mukaan on nostettu esiin omina tehtävätasoina. Tässä yhteydessä esillä on myös omana kohtana muiden mahdollisten palkanlaskentaan sisään luettavien aineistojen määrittely. Viranomaisraportoinnin sujuvuuden osalta on välttämätöntä huolehtia valtuutukset kuntoon, jotta lähetykset ja tiedon saanti onnistuvat ongelmitta Yritys X:n hoitaessa asioinnin.

2B.3.1	Liittymät/Rajapintamäärittelyt /Viranomaisraportit
2B.3.1.1.	Kirjanpitoliihtymän määrittely (kirjanpidon tilit ym.)
2B.3.1.2.	Lomapalkkavaraustositteen määrittely
2B.3.1.3.	KATSO valtuuksien määrittely
2B.3.1.4.	Vakuutusyhtiöiden (Tyel, tapaturma) valtuuksien määrittely
2B.3.1.5.	Sisääntulevien aineistojen määrittely (poikkeus)

KUVIO 10. Tukiprosessin lähtötason vaihe 2b ja sen tehtävätasot 3.1 (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Konversioiden määrittelyssä ja suunnittelussa pureudutaan siihen, miten tietoja tuodaan järjestelmään. Tässä kohti kartoitetaan ovatko tiedot saatavissa sellaisessa muodossa, että ne voidaan lukea järjestelmään ilman manuaalista käsin syöttöä. Tämän pohjalta tehdään suunnitelma ja mahdolliset rajapinta määrittelyt alkutietojen sisään luvusta sekä jatkuvaan käyttöön jäävistä osioista. Siirrettävistä tiedoista esiin ovat nostettuna tietokenttien sisältö, henkilödata eli työsuhdetiedot, palkkatiedot, lomasaldot, poissaolotiedot, mahdolliset laskennassa käytettävät alkusaldot, palkkatahtumien sisään luku sekä mahdollisten historiatietojen sisään luku (katso kuvio 11).



2B.3.2	Konversioiden määrittely/suunnittelu (mitä tietoa, mistä ja missä muodossa)
2B.3.2.1.	Tietokenttien sisällön sisäänluku (parametrit esim. kustannuspaikkaluettelo)
2B.3.2.2.	Henkilödatan sisäänlukuaineisto
2B.3.2.3.	Palkkaperusteiden sisäänlukuaineisto
2B.3.2.4.	Lomasaldojen sisäänlukuaineisto
2B.3.2.5.	Poissaolojen sisäänlukuaineisto
2B.3.2.6.	Alkusaldojen tuonti ( lomalisä%, muut tarpeelliset saldot?)
2B.3.2.7.	Palkkatapahtumien sisäänlukuaineisto
2B.3.2.8.	Historiatietojen tuonti (mitä tietoa, mistä ja missä muodossa)/ei suositeltavaa tuoda Mepcoon historiadataa.> vuosi-ilmoitukset ent. järjestelmästä
2B.3.2.9.	Historiatietojen ja muun sisään luetun tiedon tarkistusprosessin suunnittelu
2B.3.3	Käyttäjäroolit

KUVIO 11. Tukiprosessin lähtötason vaihe 2b ja sen tehtävätaso 3.2 (Projektisuunnitelma, viitattu 4.2.2020)

Kuviossa 11 on näkyvillä myös käyttäjäroolit omana tehtävätasonaan. Tämän osalta on tarkoitus käydä läpi asiakkaan tarpeet saada näkyvyys palkkajärjestelmään. Mikäli heille luodaan tunnukset järjestelmään, tulee käyttäjätunnuksille luoda roolit, jolloin oikeuksien määrittely tulee tarpeelliseksi tässä kohtaa.

Tukiprosessin seuraava kokonaisuus kattaa järjestelmän teknisen toteutuksen ja testauksen edellä tehtyjen suunnitelmien ja määritysten pohjalta. Tämä on tukiprosessin kolmas vaihe ja sisällöltään se on hyvin laaja kokonaisuus (katso kuvio 3). Kuvion 12 mukaisesti kokonaisuus lähtee liikkeelle maksaja ja maksuryhmätietojen perustamisesta. Tämän jälkeen se etenee käyttäjien ja käyttäjäoikeuksien lisäämiseen uusiin maksuryhmiin sekä viranomaisraportoinnissa tarvittavien valtuuksien myöntämiseen. Seuraavaksi vuorossa ovat palkkalaskelmien toimitustavan asetukset, kausitietojen perustaminen, kalenterin muokkaus ja hinnaston päivitys.

3.1	Maksajätietojen perustaminen
3.2	Maksuryhmätietojen perustaminen
3.3	Roolien oikeuksien lisääminen uusiin maksuryhmiin
3.4	Mahdollisten uusien käyttäjien perustaminen/oikeuksien lisääminen olemassa oleville käyttäjille
3.5	KATSO valtuuksien ja muiden vakuutusyhtiöiden oikeuksien myöntäminen
3.6	Palkkalaskelmien toimituksen määrittely yo määrittelyiden mukaisesti
3.7	Kausitietojen lisääminen tarpeeksi pitkältä ajalta
3.8	Kalenterin muokaus työehtosopimuksittain (jos tarpeen huomioida esim. lomalauantait)
3.9	Hinnaston kopiointi toisesta maks.ryhmästä ja päivitys (yrityskohtaiset sivukulut yms.)
3.9.1	Kaavallisten hintojen tarkistus ja määrittely

KUVIO 12. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.1 – 3.9 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Tukiprosessin tehtävätasot 3.10-3.12 keskittyvät taulukoiden, tietokenttien ja parametristojen tekemiseen toteuttamiseen (kuvio 13.). Keskeiset käsiteltävät parametristot ovat esitettynä tukiprosessissa. Listauksesta löytyvät muun muassa eläkevakuutusyhtiöön liittyvät parametrit, kirjanpidon tilit, palkankorotuksen syyt ja palkkaryhmät, tapaturmavakuutusluokat, työehtosopimukset, kustannuspaikat ja esimies parametrit (katso kuvio 13).

3.10	Taulukoiden lisäys & luonti yo määrittelyn mukaisesti
3.10.1	Olemassa olevien kopiointi toisesta ryhmästä ja sisällön päivitys
3.10.2	Uusien taulukoiden luonti
3.11	Tietokenttien läpikäynti
3.11.1	Uusien tarpeellisten tietokenttien perustaminen ja linkitys parametristoon
3.12	Parametriston päivitys järjestelmään yo määrittelyn mukaisesti
3.12.1	Ammattitaso
3.12.2	EK-ryhmät
3.12.3	Eläkejärjestelmä
3.12.4	Eläkeryhmä (yrityksen Tyel vakuutusnumero lisättävä ryhmäkohtaiseksi)
3.12.5	Kirjanpidontilien lisäys yo määrittelyn mukaisesti
3.12.6	Palkankorotuksen syyt (täydennetään tarvittaessa)
3.12.7	Palkkaryhmät (lisätään TES:n mukaiset ryhmät)
3.12.8	Päättymissy (täydennetään tarvittaessa)
3.12.9	Tapaturmavakuutusluokat
3.12.10	Tehtävänimikkeet
3.12.11	Tilastokeskuksen toimipaikanumero
3.12.12	Toimihenkilöryhmät
3.12.13	Työaikamuoto (lisättävä TES:n mukaiset määritykset)
3.12.14	Työehtosopimus
3.12.15	Kustannuspaikat
3.12.16	Esimies

KUVIO 13. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.10 – 3.12 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Kuvion 14 mukaisesti tekninen toteutus jatkuu tukiprosessissa ohjaustietojen asetuksilla. Oleellisia ohjaustietoja on nostettu esiin ja ne liittyvät loman ohjaustietoihin, palkkatapahtumilla näytettäviin palkkaperusteisiin ja käytössä olevan kirjanpidon tilien parametruston valintaan. Palkanlaskennassa mahdollisesti tehtäviä ammattiliittojen jäsenmaksu- ja ulosottoperintöjä varten huomioitavat asetukset ovat omana tehtävätasonaan. Näiden jälkeen seuraa henkilönumeroinnin ja palkkaperusteiden vaatimat asetukset sekä määrittelyissä esiin tuotujen tarpeellisten päivitettävien saldojen tekninen toteutus (katso kuvio 14).

<b>3.13</b>	<b>Ohjaustietojen määrittely</b>
3.13.1	Loman määräytymisvuosi käyttöliittymään
3.13.2	Lomaoikeuspäättely
3.13.3	Lomakäsittelysääntö
3.13.4	Tapahtumilla näytettävät palkkaperusteet määritellään ohjaustietoihin TAPAHTUMAPALKKAPE (asetetaan ryhmäkohtaisesti)
3.13.5	Kirjanpidontili parametruston nimi (asetetaan ryhmäkohtaisesti)
<b>3.14</b>	<b>Tilitystunnuksien perustaminen (ay &amp; ulostotto)</b>
3.15.1	Ay-liittojen perintä% lisäys/päivitys hinnastoon
3.15.2	Ay-liittojen viitenumerot yritysakohtaisesti (maksajan pääryhmälle)
<b>3.15</b>	<b>Numerosarjan määrittely (henkilönumerot)</b>
<b>3.16</b>	<b>Palkkaperusteet yo määrittelyn mukaisesti</b>
3.16.1	Käytettävien palkkaperusteiden perustaminen, jos ei ole valmiina sopivaa
3.16.2	Palkkaperusteiden kaavoittaminen (esim. linkitys taulukkopalkkoihin)
<b>3.17</b>	<b>Saldot yo määrittelyn mukaisesti</b>
3.17.1	Uusien saldojen perustaminen ja määrittely
3.17.2	Käytössä olevien saldojen määrittely

KUVIO 14. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.13 – 3.17 (Projektsuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Tukiprosessin seuraavat tehtävät koostuvat asiakkaan palkanlaskennassa todettujen tarpeellisten palkkalajien, ketjupalkkalajien ja laskentakaavojen toteutuksesta (katso kuvio 15). Näiden jälkeen tukiprosessi jatkuu poissaoloasetuksien toteutukseen, jossa on nostettu esiin poissaoloihin liittyvien parametrustojen, poissaolokoodien ja palkkalajien läpikäynnit (katso kuvio 16).

<b>3.18</b>	<b>Palkkalajit yo määrittelyn mukaisesti</b>
3.18.1	Uusien palkkalajien perustaminen (emoryhmälle)
3.18.2	Valmiina olevien palkkalajien muokkaus ryhmälle tarpeen mukaan sekä kaavojen muutos ja läpikäynti
3.18.3	Palkkalajien käännöstekstit (jos tarpeen)
<b>3.19</b>	<b>Ketjupalkkalajit</b>
3.19.1	Puuttuvien ketjutusten teko
3.19.2	Kaavojen muutos ja läpikäynti
<b>3.20</b>	<b>Laskentakaavat</b>
3.20.1	Kaavojen luonti, tarkistus ja muutokset niiden osalta, jotka käytössä palkkalajeilla ja palkkaperusteissa

KUVIO15. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.18 – 3.20 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

<b>3.21</b>	<b>Poissaolot yo määrittelyn mukaisesti</b>
3.21.1	Parametri: Työsuhteen luonne (loman kertymiseen otetaan kantaa tällä parametrilla)
3.21.2	Parametri: Työehtosopimus (asetetaan käyttöön täppä "Ajettua jaksoa saa muuttaa")
3.21.3	Poissaolokoodien läpikäynti ja muutokset
3.21.4	Kiinnitä TES tieto poissaolokodeille sekä oikeat aikarajat ja palkkalajiryhmät
3.21.5	Poissaoloihin liittyvien palkkalajien läpikäynti ja muutokset
3.21.6	Poissaoloihin liittyvien ketjupalkkalajien läpikäynti (huom! halutaanko ketjuttaa 65-alkuisiin tilastopalkkalejiin vai ei)
3.21.7	Poissaolajaksojen tapahtumien muodostustapa; saako Mepco hinnoitella tapahtumat ja laskeeta palkallisuuden kestot?

KUVIO 16. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.21 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Lomien määrittely on nostettu tukiprosessissa esiin omana kokonaisuutena kattaen lomiin liittyvien ohjaustietojen ja parametrien läpikäynnin ja asetukset. Nämä ovat myös avattu tarkemmalle tasolle muistuttamaan olennaisista kohdista. Kuten kuviosta 17 voi nähdä, listaus jatkuu lomien maksussa käytettävien palkkalajien läpikäynnillä ja asetuksilla. Lomien määrittelyosuuden viimeistelee olennaisten laskentasarakkeiden läpikäynti ja laskennassa tarvittavien raporttien tekninen toteutus. Näistä lomapalkkavarauksen tekninen toteutus kirjanpidon siirtoja varten on nostettu vielä erikseen omaksi kohdaksi (katso kuvio 18).

Kuvio 19 esittää tukiprosessin tehtävätasot 3.24-3.26. Kirjanpidon liittymän toteutus on avattu useammaksi alatasoksi kattaen olennaisten ohjaustietojen, parametritietojen ja kirjanpidon vientien

asetukset. Tämän jälkeen tukiprosessi etenee kuvion 19 mukaisesti muiden asiakaskohtaisten liittymien tekniseen toteutukseen ja palkka-ajoissa käytettävien ajojonojen läpikäyntiin ja asiakaskoh-  
tasiin muokkauksiin.

3.22	Lomat yo määrittelyn mukaisesti
3.22.1	Lomiin vaikuttavien ohjaustietojen läpikäynti
3.22.1.1	Joustovapaiden kerrytystapa
3.22.1.2	Säästö ja joustovapaiden pitotapa
3.22.1.3	Säästövapaiden käyttötapa
3.22.1.4	Maksetut lomat: Tapahtumista
3.22.1.5	Suunnitellut lomat: Lomajaksoista
3.22.1.6	Lomapalkkavarauksen laskentatapa: Tapahtumista
3.22.1.7	Lomarahojen laskentasarake: LRAHA
3.22.1.8	Lomaoikeus työsuhteen aluslähien:K
3.22.1.9	Lomapäiviä kulutetaan, vaikka lauantaisaldo on O: K
3.22.1.10	Kuluvan lomavuoden lomapäivien syöttö estetty/sallittu tammikuusta alkaen (voidaan tarpeen mukaan estää tämä ohjaustiedon kautta)
3.22.2	Lomiin liittyvien parametrien läpikäynti:
3.22.2.1	Lomakorvausprosentit (vuosilomalain mukaiset tai tarvittaessa lisättävä uudet ko. TES:ille)
3.22.2.2	Lomakertoimet (LKTA ja Keskiväpääpalkka)
3.22.2.3	Lomataulukot (lisää ko. TES:n lomakertymä säännöt)
3.22.2.4	Lisälomataulukko (jos lisälomakertymät käytössä)
3.22.2.5	Loman palkkalajit (valittava käytettävät palkkalajit)
3.22.2.6	Lomien syötön oletustiedot (täällä määritellään myös maksetaanko lomarahaa vai ei)
3.22.3	Lomiin liittyvien palkkalajien läpikäynti ja muutokset:
3.22.3.1	Tarkista kaavat palkkalajeilta ja laskentakaavoilta
3.22.3.2	Lisää tarvittaessa ketjupalkkalajit (vuosilomalisän tms)

KUVIO 17. Tukiprosessin lähtötason tehtävätaaso 3.22 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

3.22.4	Lomiin liittyvien laskentasarakkeiden läpikäynti (tarkista palkkalajilistaus):
3.22.4.1	Lompalkkavaraukset
3.22.4.2	Lomaoikeuspäivät lokerossa 1-5 (jos tapahtumapohjainen lomaoikeuspäivien kertyminen)
3.22.4.3	Lomaoikeustunnit lokerossa 1-5 (jos tapahtumapohjainen lomaoikeuspäivien kertyminen, yleensä tuntipalkkaisuilla)
3.22.4.4	Loma-ansio laskentasarakkeet
3.22.4.5	Lomalisät laskentasarakkeet
3.22.5	Lomaraporttien liittäminen ajojonoihin (lomapalkkavaraukset, lomalisä% kerrytys, lomakorvauksen maksu lopputilissä yms)
3.23	Lomapalkkavaraukseen liittyvän määrittely yo määrittelyiden mukaisesti (laskennallisten vientien asetukset)

KUVIO 18. Tukiprosessin lähtötason tehtävätaaso 3.22.4-3.23 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

3.24	Kirjanpidon liittymän toteutus yo määrittelyiden mukaisesti
3.24.1	Kirjanpitoon liittyvien ohjaustietojen määrittely:
3.24.1.2	Liittymätiedoston kansiopolku (automaattisiirroille asetettava)
3.24.1.3	Oletustili kirjanpitositteen vastaviennille (valinnainen)
3.24.2	Kirjanpidontilien lisäys/määrittely "Kirjanpidontilit"-parametrille
3.24.3	Kirjanpidon liittymätiedoston määrittely
3.24.4	Kirjanpitositteen määrittely:
3.24.4.1	Kirjanpitositteen asetukset palkkalajeittain
3.24.4.2	Laskennallisten vientien asetukset
3.25	Muiden asiakaskohtaisten liittymien ja rajapintojen toteutus (Liittymätiedoston ja liittymän toteutus)
3.26	Ajojen & raporttien määrittely (tarpeellisten raporttien lisäys ajojen)
3.26.1	Palkka-ajon ajojen läpikäynti ja muokkaus ryhmäkohtaisesti
3.26.2	Lopputilin ajojen toteutus ja muokkaus asiakkaalle (voi tehdä kokonaan uuden ajojen ja liittää Ohjaustietoon" Lopputilin ajot"/tai muokata olemassa olevaa lopputiliajoa ryhmäkohtaisesti)
3.26.3	Palkkalaskelma-raportin muokkaus yo määrittelyiden mukaisesti ja liittäminen ajojen palkka-ajon jälkeen
3.26.4	Muiden asiakaskohtaisten päivittävien raporttien toteutus ja liittäminen ajojen tarpeen mukaan

KUVIO 19. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.24-3.26 (Projektsuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Konversioiden toteutusvaihe pitää sisällään kaikkien alkuvaiheessa sovittujen alkutietojen ja parametristojen sisään lukuaineistojen toteutukset ja sisään luvun, mikäli näiden käsittely on sovittu tapahtuvan liittymiä hyödyntäen (katso kuvio 20). Siirtojen jälkeen tietojen oikeellisuuden tarkistus on tarpeen.

Omana tehtävätasonaan tukiprosessissa on palkkojen rinnanajo ja tarkistus (katso kuvio 20). Tämä tarkoittaa testi palkanlaskentaa siten, että virallisesti laskenta tapahtuu vielä aikaisemmassa järjestelmässä, jonka tuottamiin aineistoihin Mepcossa lasketut palkat täsmäytetään. Loput tehtävätasot 3.31-3.36 liittyvät myös testaukseen. Näissä osioissa testataan toteutettuja liittymärajapintoja, maksatusta sekä raportteja. Tähän päättyy tukiprosessin sisältö teknisen toteutuksen osalta.

3.27	Konversioiden toteutus yo määrittelyiden mukaisesti
3.27.1	Parametrien sisäänlukuaineisto (tarkoittaa tietokenttien eli parametrien sisältöä)
3.27.2	Henkilödatan sisäänlukuaineisto
3.27.3	Palkkaperusteiden sisäänlukuaineisto
3.27.4	Lomasaldojen sisäänlukuaineisto
3.27.5	Alkusaldojen sisäänlukuaineisto (esim. lomalisä%, muut tarpeelliset asiakaskohtaiset saldot)
3.27.6	Poissaolojen sisäänlukuaineisto, ei tuoda historiatietoja
3.27.7	Palkkatapahtumien sisäänlukuaineisto
3.27.8	Palkkatapahtumien historiadatan sisäänlukuaineisto (vain erityisen tapreen mukaan)
3.28	Konversioliittymien sisään ajo
3.29	Konversiodatan tarkitus sovitun suunnitelman mukaan (täytyy olla tehtynä ennen 1. rinnalleajoa)
3.30	1. Rinnanajo ja tarkistus (vertailu asiakkaan toteutuneeseen dataan)
3.31	Kirjanpito- ja lomavarausliittymän testaus
3.32	Palkkojen maksatuksen testaus
3.33	Palkkalaskelmien lähetyksen testaus
3.34	Katso valtuuksien ja muiden vakuutusyhtiöiden oikeuksien toimivuuden testaaminen
3.35	Erikoisraporttien toteutus yo määrittelyiden mukaisesti
3.36	Asiakkaan erikoisliittymien testaus

KUVIO 20. Tukiprosessin lähtötason tehtävätasot 3.27-3.36 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

Tukiprosessin viimeiset työvaiheet liittyvät järjestelmän koulutukseen ja lopulliseen käyttöönottoon ja sen tukemiseen. Nämä vaiheet esiintyvät kuviossa 21. Asiakkaalle järjestetty koulutus voi olla tarpeen, jos heille on sovittu avattavaksi oma käyttöliittymä ja näkyvyys järjestelmään sitä kautta. Lopullinen käyttöönottovaihe pitää sisällään erillisen päätöksen valmiudesta mennä tuotantoon. Tämän jälkeen vuorossa on ensimmäisten palkkojen maksu ja viranomaisilmoitusten teko sekä varmistus siitä, että lähetykset näiden osalta toimii ongelmitta. Mahdollinen lähituen tarve käyttöönoton myötä on nostettu esille prosessissa.

4.1	Koulutukset (HR Web)
<b>VAIHE 4 - KOULUTUS</b>	
5.1	Käyttöönottopäätös
5.12	Ensimmäinen palkanmaksu (verkkopalkat, maksuaineisto etc)
5.13	Ensimmäiset viranomaisilmoitukset (KATSO toimii)
5.14	Lähituki
<b>VAIHE 5 - KÄYTTÖÖNOTTO &amp; TUKI</b>	

KUVIO 21. Tukiprosessin lähtötason vaiheet 4 ja 5 (Projektisuunnitelma, viitattu 8.3.2020)

## **4.5 Haastatteluiden analysointi**

Käyttöönottotiimin haastatteluiden vastauksia kävin läpi hyvin pian haastatteluiden jälkeen. Yhteenvedon koostaminen ja analysointi tapahtuivat alkuvuodesta 2020. Haastatteluiden tallenteet tukivat hyvin kirjallisten muistiinpanojen läpikäyntiä. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen tulokset haastatteluiden osalta. Esitän ensin haastatteluissa esiin tulleet tulokset koskien käyttöönottoprosessin työvaiheita ja niiden tehtävätasoja. Tämän jälkeen tuon esiin tulokset käyttöönottoprosessin ja olemassa olevan tukiprosessin nykytilasta ja kehitysideoista paremman käytettävyyden saavuttamiseksi. Esitän tuloksia sanallisesti sekä liitteenä olevan taulukon (liite 4) kautta. Tukiprosessin nykytilan ja kehityskohteiden analysoinnin apuna hyödynnän SWOT-analyysiä, joka sopii hyvin analysointityökaluksi tutkimuskohteen nykytilan selvittämiseen ja kehityskohteiden esittämiseen (Vuorinen 2014, 88). Näiden tuloksien ja muun tutkimusaineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset esitän myöhemmin luvussa viisi.

### **4.5.1 Tulokset käyttöönottoprosessin työvaiheista ja tehtävätasoista**

Kokosin haastattelutuloksien pohjalta taulukon (liite 4) esiin tulleista käyttöönottoprosessiin kuuluvista osaprosesseista eli työvaiheista ja niiden tehtävätasoista, jotka toistuvat projekteista toiseen. Taulukon sisällön järjestelin sen mukaisesti, miten haastateltavat esittivät asioiden tapahtuvan ja mitä he kokivat tärkeäksi tapahtuvan heti prosessin alkuvaiheessa. Taulukko on esitetty liitteenä suuren kokonsa vuoksi ja esitän sen sisältöä seuraavaksi sanallisesti.

Haastattelutuloksien perusteella tietyt käyttöönottoprosessin työvaiheet tunnistettiin erityisen vahvasti osaksi prosessia, sillä ne toistuivat useaan kertaan haastateltavasta riippumatta. Kaikki haastateltavat toivat esiin omana työvaiheenaan järjestelmän parametristojen määrittelyn ja toteutuksen. Tästä myös mainittiin, että se on hyvä toteuttaa prosessin alkuvaiheissa, jotta ne ovat kunnossa ennen työsuhtetietojen sisään ajoa. Esimerkkeinä tyypillisistä läpikäytävistä parametreista tuotiin esiin kustannuspaikat, työehtosopimukset, lomien syötön oletustiedot ja tulorekisteriä varten aineistojen yhteyshenkilöt.



Lomatietoihin ja -laskentoihin liittyvien asioiden selvitys ja määrittäminen tulivat esille jokaisessa haastattelussa. Vastauksien perusteella tähän työvaiheeseen liittyy useita eri tehtävätasojia, joista esimerkkinä mainittakoon lomapäivien kertymäsaantojen toteutus lomataulukoihin sekä lomapäivien kulumisen käsittelytapojen selvitys ja ohjaustietojen asetus niiden mukaisesti. Myös lomarahojen maksukäytäntöjen selvitys ja päivittävien raporttien huomiointi nostettiin esille. Useat lomiin liittyvät asetukset toteutetaan parametristoille, joten lomiin liittyvien parametristojen päivittäminen tuotiin myös tässä kohtaa esille.

Jokainen haastateltava toi olennaisena työvaiheena esille talouden rajapintojen toteutuksen. Tämä vaihe koostuu vastauksien perusteella asiakkaalle tehtävistä pyynnöistä koskien käytössä olevaa tilikarttaa ja liittymätiedoston mallia rajapintojen toteutusta varten. Lisäksi tärkeänä asiana esille nousivat sivukuluprosenttien ja niiden käsittelytapojen varmistus sekä kirjanpitoon siirtyvän kustannuspaikkarakenteen määrittäminen. Liittymien toteutus koskien palkkatositetta ja lomapalkkavelkaa esiintyivät omina tehtävätasoinaan.

Kolmessa haastattelussa toistuvia työvaiheita oli useita. Näihin kuuluivat oikeuksien hallinta viranomaisilmoittamiseen liittyen sekä pankkivaltuutus maksatuksia varten. Listaus jatkuu palkkamateriaalien toimitustapojen läpikäynnillä ja mahdollisten rajapintatarpeiden kartoituksella ja toteutuksella. Näiden toteuttamista varten koettiin tärkeäksi käydä läpi tiedostokuvaukset, missä muodossa näitä toimitetaan. Mikäli asiakkaalle on sovittu Web käyttöliittymän käyttöönottamisesta, kannattaa silloin huomioida järjestelmän sisäiset lomakemahdollisuudet toimitustapojen sähköistämiseksi. Samassa yhteydessä on hyvä selvittää myös yhteyshenkilön tiedot asiakkaan suunnalta. Nämä koettiin tärkeäksi selvittää hyvin pian prosessin alkuvaiheessa kuten taulukosta (liite 4) voi huomata.

Kolme vastaajista koki tärkeäksi omaksi vaiheekseen alkutietojen ja työsuhtetietojen aineistopyyntöjen lähettämisen asiakkaalle. Kuten taulukosta (liite 4) voi nähdä, tähän vaiheeseen listattiin useita olennaisia asioita, joihin liittyen pyyntöjä lähetetään. Henkilöstön työsuhtetiedot, palkkatiedot, lomasaldot ja verokortit ovat esimerkkejä tarpeellisista tiedoista, joita tässä tarkoitetaan. Maksajan ja maksuryhmän perustaminen esiintyivät myös kolmen haastateltavan vastauksissa. Tähän osioon tunnistettiin yrityksen perustietojen keräys ja asetukset. Esimerkiksi palkanmaksun tilinumero, vakuutusnumerot, palkkapäivät ja ansaintajaksot mainittiin erityisesti huomioitaviksi tässä työvaiheessa.

Palkkalajien ja poissaolokoodien läpikäynti omina työvaiheina tulivat esille kolmelta haastateltavalta. Poissaolokoodien läpikäynnin tarkennettiin koostuvan työehtosopimuksen mukaisten aikarajojen huomioinnista, poissaolojen laskentasääntöjen määrittämisestä sekä mahdollisesti uusien poissaolokoodien lisäämisestä.

Palkanlaskentaan liittyvien perustietojen keräys toistui useamman haastateltavan vastauksissa ja se koettiin merkittäväksi prosessin alkuvaiheen käynnistäjäksi. Perustietojen keräyksen yhteydessä erityisesti huomioitaviksi asioiksi nousivat muun muassa tiedot työehtosopimuksista ja mahdollisista paikallisista sopimuksista, käytössä oleva palkkamalli ja -rakenne, mahdolliset taulukointitarpeet järjestelmässä sekä käytössä olevan kuukausipalkan jakajatiedon selvitys. Tieto keskituntiansion mukaisesta laskennasta, vuorolisien maksukäytännöistä ja muista tavanomaisista palkan vähennyksistä nousivat esiin tarpeellisina asioina selvittää tässä vaiheessa. Taulukon (liite 4) loppuvaiheisiin sisältyvä asiakkaan raportointitarpeiden selvittäminen ja esiin nostaminen jokaisessa käyttöönotossa, koettiin omaksi työvaiheeksi kahden haastateltavan vastauksissa.

#### **4.5.2 Tulokset käyttöönottoprosessin ja olemassa olevan tukiprosessin nykytilasta ja kehitysideoista**

Olemassa olevan tukiprosessin kehityksen tueksi kartoitin haastatteluiden avulla käyttöönottotiimin kokemuksia nykyisen käyttöönottoprosessin toiminnasta sekä olemassa olevan tukiprosessin roolia jokaisen omassa työssä. Kaikkien haastatteluiden perusteella nykyisessä käyttöönottoprosessissa koettiin jonkin verran haasteita, jotka koskevat projektin hallintaa ja käyttöönottoprosessin toimintaa. Kolme vastaajaa koki, että käyttöönottoprosessi nykyisellään ei ole täysin selkeä. Toimintatapoihin toivottiin järjestelmällisyyttä ja yhtenäisyyttä. Myös työn ohjautuvuus ja hallinta koettiin haasteelliseksi. Merkittävänä työtä hankaloittavana asiana esille tuotiin tilanteet, joissa prosessin alkuvaiheessa kerätyt tiedot ovat puutteellisia tai tarvittavia tietoja ei ole pyynnöistä huolimatta onnistuttu saamaan asiakkaalta. Alkutietojen keräämiseen liittyviä haasteita tuli esille kolmen haastateltavan vastauksissa.

Kukaan vastaajista ei kertonut hyödyntävänsä työssään olemassa olevaa tukiprosessia. Vastauksien perusteella ei myöskään esiintynyt käytettävän mitään muuta yhtenäistä apuvälinettä työn tukena. Kaikki vastaajat kokivat tarvetta yhtenäiselle työtä tukevalle tukiprosessille.

Haastattelutuloksien perusteella kokosin tukiprosessin nykytilasta ja kehityskohteista seuraavan SWOT-analyysina tunnetun taulukon (taulukko 1.). Taulukko esittää olemassa olevan tukiprosessin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, jotka tulivat esille haastatteluissa.

TAULUKKO 1. Tukiprosessin SWOT-analyysi

Vahvuudet:	Heikkoudet:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkka tehtävätason erittely on hyvä ja tarpeellinen (esim. olennaiset parametristot hyvin näkyvillä) (3)</li> <li>- Työvaiheet hyvin tuotu esille otsikotasolla</li> <li>- Kattavasti asioita samassa tiedostossa</li> <li>- Etenemisen seuranta värikoodeilla (4)</li> <li>- Suodatus mahdollisuus värikoodeilla</li> <li>- Mahdollisuus asettaa deadlineja näkyviin</li> <li>- Mahdollisuus lisätä kommentteja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excel muoto</li> <li>- Tiedoston suuri laajuus</li> <li>- Sarakkeita määrällisesti turhan paljon ja niiden merkitys epäselvä (4)</li> <li>- Epälooginen järjestys (2)</li> <li>- Tehtävätason tarkkuustaso nykyisellään liian raskas</li> <li>- Suodattukset nykyisellään huonosti toimivat (2)</li> <li>- Määrittelyosio ja toteutusosio erillään, ja sisältävät samoja asioita, luo tiedostosta raskaan kokonaisuuden</li> <li>- Samat toistuvat asiat vaativat kuitauksen useampaan kertaan</li> <li>- Vastuunjako epäselvää (pääkäyttäjä/asiakas/palkanlaskija)</li> </ul>
Mahdollisuudet:	Uhat:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työn ohjaamisen tuki</li> <li>- Muistilistana toimiminen ja sitä kautta parempi laatu</li> <li>- Läpinäkyvyyden tuominen asiakkaalle käyttöönottoprosessin etenemisestä (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilaiset käytännöt käyttöönottajien välillä</li> <li>- Tarjolla olevien poissaolokoodien suuri määrä järjestelmässä aiheuttaa haastetta läpikäyntiin (kaikkia ei tule käytyä läpi ja myöhemmin palkanlaskennassa otetaan käyttöön jokin uusi, joka ei toimikaan oikein)</li> </ul>

Suluissa on lukumäärä, kuinka monen pääkäyttäjän vastauksissa kyseinen asia nousi esille. Haastateltavia oli neljä.

Olemassa olevan tukiprosessin yhdeksi vahvuudeksi koettiin tehtävätasojen erittelyn esitystapa ja tarkkuus. Kolme vastaajista oli tätä mieltä. Toisena merkittävänä vahvuutena kaikki neljä haastateltavaa pitivät Status -saraketta, johon voi värikoodein merkitä työn etenemistä jokaisen työvaiheen ja sen tehtävätasojen osalta.

Yleisimmäksi tukiprosessin kehityskohteeksi ja näin ollen myös heikkoudeksi jokaisessa haastattelussa nousi sarakkeiden lukumäärä. Sarakkeita koettiin olevan turhan paljon ja monien niiden merkitys ja tarpeellisuus tälle tukiprosessille kyseenalaistettiin. Moduli- sarake ja työmääräarvion sarakkeet toimivat esimerkkeinä turhiksi koetuista sarakkeista. Käyttöönottoprosessi on laskettu ja hinnoiteltu jo myyntivaiheessa, joten työmäärien esittäminen prosessityön aikana koettiin turhaksi. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että tukiprosessin vaiheet etenivät osittain epäloogisessa järjestyksessä. Esimerkiksi työsuhtetietoja koskevat konversioaineistot koettiin kuuluvan prosessin alkusaan. Nykyisessä prosessissa se sijaitsi loppuosassa.

Kaksi vastaajista koki olemassa olevan tukiprosessin kokonaisuuden turhan raskaaksi, vaikka tehtävätasojen esitystapaa ja tarkkuutta pidettiin enemmistön kannalta kuitenkin hyvänä ominaisuutena. Toinen perusteli tuntemustaan sillä, että tukiprosessissa toistui samoja tehtävätasoja, koska määrittely ja toteutusosio ovat nykyisessä tukiprosessissa esitetty toisistaan erillään. Rivitasojen suodatukset koettiin myös huonosti toimiviksi nykyisellä ratkaisulla.

Tukiprosessin kehitystyön myötä sen uskotaan tarjoavan hyvää muistilistaa työn tueksi ja sitä kautta parempaa laatua. Samalla se voisi tarjota parannuskeinon työn ohjauksen tukemiseen. Kaksi vastaajaa näki tukiprosessin myös hyvänä mahdollisuutena lisätä näkyvyyttä käyttöönottoprosessin etenemisestä myös asiakkaan suuntaan. Tukiprosessia tai siitä siistittyä versiota voisi hyödyntää asiakkaan kanssa käytävissä seurantapalavereissa.

Taulukossa 1 esitetyt uhkatekijät koskettavat käyttöönottoprosessia yleisesti, ei niinkään tukiprosessia. Erilaiset käytännöt toteutustavoissa käyttöönottajien välillä voivat aiheuttaa epäselvyyksiä ja jopa virheitäkin esimerkiksi alkutietojen pyynnöissä ja syötössä. Toisena uhkana esille nousi järjestelmässä olemassa olevien poissaolokoodien suuri määrä. Vaikka poissaolokoodien läpikäynti on tukiprosessissa esitettyä, voi olla vaara, että käyttöönottaja varmistaa toimivuuden vain niiltä osin, jotka tunnistetaan tarpeellisiksi. Näin palkanlaskija saattaa myöhemmin käsitellä uusia poissaoloja, joiden laskentaperiaatteita ei ole varmistettu oikeiksi.

Vastauksissa esiintyi useita yksittäisiä kehitysideoita, joiden avulla tukiprosessin käytettävyyttä voitaisiin saada paremmaksi. Nämä ovat esillä seuraavassa taulukossa. Tukiprosessin sisällön siistiminen, rakenteen parantaminen ja osaprosessien sisällön eli tehtävätasojen kokonaisuuksien selkeyttäminen muodostavat yhdessä laajan kehityskohteen tukiprosessissa.

TAULUKKO 2. Kehitysideoita tukiprosessille

Kehitysideoita:
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Parempi rakenne ja järjestys</li> <li>○ Lisäys tukiprosessin sisältöön: Oikeuksien pyynnöt maksatukseen ja palkanlaskijan oikeudet uusiin maksuryhmiin</li> <li>○ Vastuunjaon selkeyttäminen prosessissa (olisiko palkanlaskijan hyvä tehdä jotain?)</li> <li>○ Uuden asiakkaan lisäys verkkolaskelmien välittäjäpalveluun</li> <li>○ Selitys-sarake, miksi jokin on vielä kesken, jos se on merkitty olevan kesken</li> <li>○ Asiakkaan vastuuhenkilöiden tietojen lisääminen tukiprosessiin</li> <li>○ Siivotumpi ja yksinkertaisempi sisältö; tehtävät, status, valmistumisen päivämäärä ja kommentit</li> <li>○ Selkeämpiä kokonaisuuksia osaprosesseista (esim. parametrit jaettaisiin niihin kokonaisuuksiin, joihin ne kuuluvat. Kuten lomiin liittyvät, työsuhteisiin liittyvät jne.)</li> </ul>

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusaineiston keräämisessä hyödynsin oman kokemukseni ja havainnointini lisäksi olemassa olevia dokumentteja saavuttaakseni tietoa, mistä olennaisista osaprosesseista uuden Mepco asiakkaan palkanlaskennan käyttöönottoprosessi muodostuu. Lisäksi tavoitteenani oli selvittää esille nouseviin osaprosesseihin kuuluvia tehtävätasoja. Kehittämistyöhön valikoituneen laadullisen tutkimusmenetelmän luonteen mukaisesti halusin saavuttaa mahdollisimman laadukasta tietoa tutkimuskohteesta. Siksi hyödynsin tiedonkeruussa haastattelumenetelmää. Käyttöönottotiimille toteuttamieni haastatteluiden tavoitteena oli saavuttaa tietoa siitä, mitä työvaiheita eli osaprosesseja ja tehtävätasoja he kokivat olennaisesti kuuluvan Mepco käyttöönottoprosessiin. Näiden lisäksi haastatteluiden tavoitteena oli saada selville ominaisuuksia, joiden avulla tai niitä kehittämällä olemassa olevasta tukiprosessista saataisiin toimivampi yhteinen apuväline työn suorittamiseen.

Kehittämistehtävän tuotoksena oli tarkoitus esittää uudistettu versio tukiprosessista perustuen tutkimustyöstä saatuihin tuloksiin. Tuotoksena syntyvän tukiprosessin käyttötarkoitus oli toimia työtä selkeyttävänä käyttöönottoprojektin runkona uusien tulevien käyttöönottojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tätä kehitystyötä varten selvitin vastauksia tutkimuksessa valittuihin kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Mistä osaprosesseista uuden asiakkaan palkanlaskennan käyttöönotto muodostuu?
2. Mitkä ovat osaprosessien tehtävätasot?
3. Millä ominaisuuksilla tukiprosessin kehitystyön tuotoksesta saadaan toimiva yhteinen käyttöönottoprojektin runko?

Käyttöönottotiimin vastauksissa oli huomattavissa samoja tuloksia, jotka tulivat esille useampaan kertaan haastateltavasta riippumatta. Jonkin verran oli asioita, jotka esiintyivät vain yhden haastateltavan vastauksissa. Haastattelutuloksissa esiintyi myös yhtäläisyyksiä muuhun keräämääni tutkimusaineistoon. Tulosten avulla sain vastauksia tutkimuskysymyksiin sekä tietoa tukiprosessin kehitystyön tueksi. Seuraavaksi esitän tutkimustulosten perusteella tekemäni johtopäätökset sekä perustelut näiden pohjalta tehtyihin kehitystoimenpiteisiin koskien tukiprosessin sisältöä ja sen ominaisuuksia. Uudistettu versio tukiprosessista esiintyy kuvioina johtopäätöksien yhteydessä.

## 5.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin 1 ja 2

Teoriaosuudessa käsiteltiin projektin suunnitteluvaiheen tärkeyttä, jossa otetaan huomioon asiakasvaatimukset. Tämä edellyttää ensiksi tapahtuvaa selvittämistyötä, jossa kerätään ja dokumentoidaan tietoa suunnittelutyön tueksi. (Haikala & Mikkonen 2011, 30.) Tietojen keräämisen merkitys tuli esille myös keräämässäni tutkimusaineistossa sekä haastattelutuloksissa. Lähtökohtaisesti lähes jokainen tukiprosessiin sisältyvistä osaprosesseista ja niiden tehtävätasoista vaativat suunnittelun ja toteutuksen tueksi ensin tietojen keräämistä asiakkaalta. Sekä haastattelutuloksien että muun tutkimusaineiston perusteella käyttöönottoprosessi voidaan nähdä koostuvan erilaisista selvitettävistä ja toteutettavista kokonaisuuksista ja niiden tarkemmasta tehtäväsisällöstä. Toisin sanoen voidaan puhua käyttöönottoon kuuluvista osaprosesseista ja niiden tehtävätasoista (Savolainen ym. 1997, 14).

Käyttöönotottiimin vastauksissa ja muussa kerätyssä tutkimusaineistossa esiintyi hyvin paljon samoja tuloksia, mikä helpottaa olennaisten osaprosessien ja tehtäväten tunnistamista. Kerätyn tutkimusaineiston perusteella muodostuneet osaprosessit (katso liite 3) olivat osittain hieman laajempia kokonaisuuksia kuin haastateltavien esille tuomat työvaiheet (katso liite 4). Liitteessä 3 näkyvät toiminnallisuuden asetukset ja palkanlaskennan perusasetukset olivat sisällöllisesti laajoja kokonaisuuksia. Samaa asiasisältöä kuitenkin esiintyi myös haastateltavien vastauksissa, mutta hieman pilkotumpina kokonaisuuksina. Koska käyttöönotottiimi mieltää nämä kokonaisuudet useampaan eri työvaiheeseen eli osaprosessiin, näen tarpeellisena toimenpiteenä muodostaa näistä pienempiä kokonaisuuksia, mikä edesauttaa käyttäjälähtöisempää lopputulosta. Tämä voi myös parantaa käyttömukavuutta ja helpottaa seurantaa, kun etenemistä voi seurata pienempien kokonaisuuksien kautta.

Kehittämistyön tarkoituksena oli saada tuotoksen sisällöstä mahdollisimman kattava, jotta kaikki tarpeelliset asiat tulisivat huomioitua prosessissa. Tästä syystä en näe tarvetta rajata sen sisällöstä pois yhtäkään tutkimustuloksissa olennaisena todettua työ- tai tehtävävaihetta. Näin ollen uudistettu tukiprosessin sisältö kattaa olemassa olevista dokumenteista, omasta kokemuksestani ja havainnoinnistani saadut tulokset (katso liite 3) sekä käyttöönotottiimin haastatteluista merkittävimpinä toistuneet ja esille nousseet asiat. Seuraavaksi esitän uudistettuun tukiprosessiin valikoituneet olennaiset osaprosessit ja niiden tehtävätasot.

Tutkimustulosten pohjalta yhdeksi olennaiseksi työvaiheeksi eli osaprosessiksi muodostui yleisten perustietojen keräys. Tätä tietoa tukee kerätyn tutkimusaineiston lisäksi myös haastattelutulokset. Molemmissa tuloksissa tämä myös kohdistettiin heti prosessin alkuvaiheeseen. Haastatteluissa tähän osaprosessiin liitetyt tehtävätasot pääsääntöisesti poikkesivat muuhun tutkimusaineistoon verrattuna. Työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten selvitys olivat ainoat, jotka esiintyivät molemmissa tuloksissa. Koska haastatteluissa muut tähän vaiheeseen liitetyt tehtävät koskettivat selkeästi enemmän palkanmaksuun liittyviä tarkempia asioita, sisällytän ne niille sopivampaan prosessin vaiheeseen. Muun tutkimusaineiston ja oman kokemukseni perusteella tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä selvittää palkkalaskelmien lukumäärät, toimitustapa sekä palkanmaksupäivät ja ansaintajaksot. Näiden selvitys samaan aikaan on luontevaa. Myös muut käytössä olevat järjestelmät käyttöönoton hetkellä koen kerätyn tutkimusaineiston mukaisesti tärkeäksi asiaksi selvittää tässä vaiheessa. Tämä työvaihe ja sen tehtäväsisältö ovat näkyvillä alla olevassa uudistettua tukiprosessia esittävässä kuviossa.

VAIHEET	TEHTÄVÄT	KERÄTYT TIEDOT
	Käytössä olevat työehtosopimukset	
	Paikalliset sopimukset	
	Palkkalaskelmien lukumäärä/kk	
	Palkkalaskelmien toimitustapa	
	Palkanmaksupäivät ja ansaintajaksot	
	Muut käytössä olevat järjestelmät	
<b>VAIHE 1 - YLEISTEN PERUSTIETOJEN KERÄYS</b>		
	<b>Maksajan tiedot ja perustaminen:</b>	
	y-tunnus	
	Nimi	
	Osoite	
	Tilinumero	
	Maksajatunnus	
	Vakuutusyhtiöt ja vak.numerot	
	Yrityskohtaiset ay-jäsenmaksujen viitenumerot	
	<b>Maksuryhmien luonti:</b>	
	Kausitietojen luonti	
	Kalenterit	
<b>VAIHE 2 - YRITYKSEN PERUSTIEDOT</b>		

KUVIO 22. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit 1 ja 2 ja niiden tehtävätasot

Yrityksen perustietojen selvitykseen liittyvät työt esiintyivät molemmissa tuloksissa omana osaprosessinaan (katso liitteet 3-4). Koska maksajan tiedot ja maksuryhmien tietojen luonti vaativat järjestelmässä erilaiset toimenpiteet, näen näiden sopivan erillisiksi tehtävätasoina yrityksen perustietojen alle. Eli yrityksen perustiedot toimivat osaprosessin tasona. Myös muu kerätty tutkimusaineisto tukee tätä näkemystä (Liite 3). Tarkennuksia näiden tehtävätasojen sisällöstä on kuitenkin



hyvä tuoda esiin vielä tarkempaa listauksena työtä tukemaan. Nämä ovat esillä yllä olevassa kuviossa 22.

Oikeuksien hallintaan liittyviä asioita esiintyi sekä käyttönottotiimin vastauksissa että muussa tutkimusaineistossa. Käyttönottotiimi toi asiaa esiin viranomaisilmoittamisten ja pankkivaltuutuksien osalta, kun taas muu aineisto keskittyi itse järjestelmän oikeuksien jakamiseen palkanlaskijoille ja muille pääkäyttäjille. Koska nämä kaikki ovat välttämättömiä asioita huomioida, sisällytän ne omiksi tehtävätasoin tähän oikeuksien hallinnan osaprosessiin, joka on näkyvillä myös alla olevassa kuviossa.

	<b>Viranomaisilmoittamisen oikeudet:</b>
	Katso-valtuudet
	Suomi.fi-valtuudet
	Pankkivaltuutus
	<b>Järjestelmän oikeudet ja lisäys käyttäjille:</b>
	Palkanlaskijan roolille oikeudet uuteen maksajaan
	Oikeuksien lisäys palkanlaskijoille
	Oikeudet pääkäyttäjille
<b>VAIHE 3 - OIKEUKSIEN HALLINTA</b>	
	Yhteyshenkilön tiedot
	Sovitut toimitustavat
	Järjestelmän sisäisten lomakkeiden käyttö (jos WEB käyttöliittymä)
	Erillisten rajapintojen käyttö:
	Tiedostokuvaukset
<b>VAIHE 4 - PALKKAMATERIAALIEN TOIMITUKSESSA KÄYTETTÄVÄT RAJAPINNAT/MUUT TOIMITUSTAVAT</b>	
	Eläkeryhmä
	Työehtosopimukset
	Kustannuspaikat
	Aineiston yhteyshenkilö
	Lomien syötön oletustiedot
	Loman palkkalajit
	Lomataulukko
	Lisälomataulukko
	Tapaturmavakuutusluokat
	Työaikamuodot
	Esimieslista
<b>VAIHE 5 - PARAMETRISTOT</b>	
	Toteutus ja linkitys parametristoihin
<b>VAIHE 6 - TIETOKENTÄT</b>	

KUVIO 23. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit 3-6 ja niiden tehtävätasot

Käyttönottotiimistä suurin osa koki tärkeäksi käydä läpi palkkamateriaalien toimitustavat ja mahdolliset rajapintatarpeet näihin liittyen. Siksi tämä on mielestäni hyvä lisätä mukaan tukiprosessiin. Toimitustapojen läpikäynnin lisäksi vastauksien mukaan olisi hyvä selvittää yhteyshenkilön nimi ja pyytää mahdolliset tiedostokuvaukset, jos rajapintatarpeita esiintyy. Nykyään myös yhä enemmän

on otettu avuksi järjestelmän sisäisiä lomakkeita tietojen ilmoittamisessa, joten niiden hyödyntämisen kartoitus on mielestäni hyvä ja oleellinen esiin tullut asia. Se on hyvä näkyä omana selvittävänä tehtävätasonaan.

Sekä haastattelutulokset että muu kerätty tutkimusaineisto tukevat parametristojen huomiointia omana osaprosessinaan. Työn tueksi tähän esiintyi huomioitaviksi tehtävätasoiksi yksittäisiä parametreja, jotka on muistettava käsitellä prosessin aikana. Kaikki haastatteluvastauksissa esiin tulleet olennaiset parametrit tulivat esille myös muun kerätyn tutkimusaineiston tuloksissa. Näitä olivat työehtosopimukset, kustannuspaikat, aineiston yhteyshenkilö ja lomien syötön oletustiedot. Näiden lisäksi muussa tutkimusaineistossa tarpeellisiksi parametreiksi listalle nousi eläkeryhmä, loman palkkalajit, lomataulukko, lisälomataulukko, tapaturmavakuutusluokat, työaikamuodot ja esimieslista (katso liite 3). Omasta kokemuksestani tiedän, että näidenkin huomiointi on tarpeen käyttöönottoa tehdessä, joten sisällytän ne tukiprosessiin.

Tietokenttien toteutus ja linkitys niihin kuuluville parametreille sisältyvät tutkimusaineiston ja oman kokemukseni mukaan selkeästi omaan työvaiheeseensa prosessissa. Tämä käy ilmi tutkimusaineistoon perustuvasta liitteestä 3. Näillä perustein näen tietokentät tarpeelliseksi osaprosessiksi, jonka aikana edellä kuvatut työtehtävät toteutetaan.

Haastattelutuloksien perusteella merkittäväksi prosessin vaiheeksi koettiin alkutietojen keräys asiakkaalta. Myös muu tutkimusaineisto käsitteli konversioiden toteuttamisessa aineistojen keruuta ja tietojen siirtoa Mepcoon. Näin ollen tutkimustuloksien mukaan alkutietojen keräys ja konversioiden toteutus kuuluvat yhdeksi osaprosessiksi tukiprosessin sisältöön. Tähän vaiheeseen esitetty tehtävälista oli laaja sekä haastattelutuloksien ja muun tutkimusaineiston perusteella. Sisällöt tukivat hyvin toisiaan ja oma kokemukseni puoltaa näiden kaikkien sisällyttämistä tähän osaprosessiin. Näitä olivat muun muassa työntekijöiden perustiedot, työsuhtetiedot, palkkaperusteet, luontoisedut, lomapäiväsaldot, verokorttitiedot ja palkasta perittävät vähennykset. Tarkempi listaus tehtävätasoista on esillä alla olevassa kuviossa.

	Työntekijöiden perustiedot
	Työsuhdetiedot
	Henkilönumeroinnin hallinnan selvitys
	Palkkaperusteet
	Luontoisedut
	Auto- ja asuntoetujen arvojen laskelmat
	Ay-jäsenmaksutiedot
	Ulosottotiedot
	Verokorttitiedot
	Lomapäiväsaldot ja -ansiokertymät
	Muut saldotiedot ja kertymät
	Tiedot piktistä poissaolojaksoista
	Maksetut palkkatapahtumat sovituilta ajalta historiasta
<b>VAIHE 7 - ALKUTIETOJEN KERÄYS ASIAKKAALTA/KONVERSIoidEN TOTEUTUS</b>	
	Palkkamalli ja -rakenne
	Palkkataulukot
	Vuorolisien maksukäytännöt
	Käytettävät palkkalajit ja niiden laskentakaavat
	Palkkaperusteiden kartoitus ja lisäys
	Palkkaperusteiden kaavoitus ja linkitys taulukoihin
	Ohjaustieto palkkatapahtumilla näytettävistä palkkaperusteista
<b>VAIHE 8 - PALKKAPERUSTEET JA PALKKALAJIT</b>	

KUVIO 24. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit 7 ja 8 ja niiden tehtävätasot

Palkkalajien käsittely omana osaprosessina koettiin tarpeelliseksi haastattelutuloksien perusteella. Palkkalajit ja palkkaperusteet olivat muun kerätyn tutkimusaineiston mukaan osana isompaa palkanlaskennan perusasetusten työvaihetta. Koen kuitenkin käyttäjälähtöisyyden kannalta tarpeelliseksi muodostaa tästä oman erillisen työvaiheen tukiprosessiin, koska työvaiheena sen tärkeys tuli esille lähes kaikkien haastateltavien vastauksissa. Palkkalajien ja palkkaperusteiden työvaiheen sisältöön sopivat oman kokemuksen mukaan haastattelutuloksissa perustietojen keräyksen vaiheessa esiintyneet tarpeet selvittää käytössä oleva palkkamalli ja -rakenne, palkkataulukoiden tarpeet ja vuorolisien maksukäytännöt. Näiden lisäksi käytettävien palkkalajien selvitys ja laskentojen asetus tulivat esiin sekä haastattelutuloksissa että muussa kerätyssä tutkimusaineistossa. Kerätty tutkimusaineisto ja oma kokemukseni puoltavat tähän kuuluvaksi myös ohjaustiedon asettamisen palkkatapahtumilla näytettävistä palkkaperusteista sekä palkkaperusteiden huomioinnin lisäksi myös niiden kaavoituksen ja linkityksen tarpeet palkkataulukoihin.

Kerätyn tutkimusaineiston tuloksissa (liite 3) esiintyvä palkanlaskennan perusasetusten työvaihe sopii mielestäni hyvin yhden osaprosessin nimeksi, koska käyttöönottoprosessissa on useita yksittäisiä tehtäviä, jotka vaikuttavat näihin asetuksiin. Keskituntiansion laskenta ja palkasta tehtävät vähennykset esiintyivät kerätyn tutkimusaineiston lisäksi myös haastattelutuloksissa selvitettävinä asioina. Näiden lisäksi kuukausipalkan jakajan selvitys tuli esille haastattelutuloksissa. Omasta ko-

kemuksestani tiedän sen olevan oleellinen asia sisällytettäväksi prosessiin. Muun tutkimusaineiston perusteella tämä työvaihe koostuu myös hinnastosta, kokemusvuosilaskennasta, saldoseuran asetuksista ja tuntihinnan ja poissaolojen hinnan laskentaan vaikuttavista taulukoista. Kerätyn tutkimusaineiston mukaan tähän vaiheeseen sisältyisi myös vuosilomiin vaikuttavien ohjaustietojen läpikäynti, mutta jätän sen tästä pois siitä syystä, että kaikkien käyttöönottajien mielestä lomalaskenta muodostaa oman erillisen osaprosessinsa. Uskon tämän olevan myös tukiprosessin käytettävyyden kannalta selkeämpi ratkaisu. Poissaolojen käsittelyn eriytän tästä myös omaksi osaprosessiksi, koska lähes kaikki käyttöönottajat esittivät sen omana työvaihekokonaisuutena. Nämä ovat esitettynä seuraavassa kuviossa.

	Keskituntiansion laskenta
	Hinnasto
	Kokemusvuosilaskenta
	Saldoseurannat
	Kuukausipalkan jakaja
	Taulukot
	Perus tuntihinta
	Poissaolon tuntihinta
	Koko palkkakauden kestävän poissaolon hinta
	Palkasta tehtävät vähennykset
	Ay- jäsenmaksut
	Ulosotot
<b>VAIHE 9 - MUITA PALKANLASKENNAN PERUSASETUKSIA</b>	
	Poissaolokoodit
	Aikarajat
	Poissaolojen palkkalajit ja laskentasäännöt
<b>VAIHE 10 - POISSAOLOT</b>	
	Pidettävien lomien käsittelytavat
	Lomarahojen maksukäytännöt
	Ohjaustiedot
	Lauantaipäivän käsittelytapa
	Lomapalkkavarauksen laskentatapa
	Päivittävät raportit
<b>VAIHE 11 - LOMATIEDOT JA LOMALASKENTA</b>	

KUVIO 25. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit 9 -11 ja niiden tehtävätasot

Poissaolojen käsittelyyn liittyvä tehtäväsisältö toistui samanlaisena sekä haastattelutuloksissa että muussa kerätyssä tutkimusaineistossa. Näillä perustein sen tehtävätasoiksi muodostui poissaolokoodit, aikarajat ja poissaoloissa käytettävien palkkalajien huomiointi. Lomatietoihin ja lomalaskentoihin liittyvään omaan erilliseen työvaiheeseen koen olennaiseksi sisällyttää haastattelutuloksien mukaisesti pidettävien lomien käsittelytavat, lomarahojen maksukäytännöt, ohjaustiedot ja päivittävät raportit. Haastattelutuloksista poiketen tässä vaiheessa esitetyt lomiin liittyvät parametristot ja laskennoissa käytettävät alkusaldot jätän pois, koska niiden käsittely löytyy jo tukiprosessin muista osaprosesseista.

Talouden rajapinnat esiintyivät yhtenä osaprosessina sekä haastatteluiden tuloksissa että muun tutkimusaineiston tuloksissa. On siis selkeää, että sen tulee olla mukana tukiprosessissa. Molempien tuloksien mukaan työvaiheen sisältö tunnistettiin hyvin samanlaiseksi koostuen palkkatosi-teen ja lomapalkkavarauksen toteuttamisesta. Molemmissa tuloksissa myös todettiin tarpeelliseksi saada tieto käytettävistä kirjanpidon tileistä toteutusta varten. Haastattelutuloksien perusteella tili-kartan pyyntö asiakkaalta auttaisi tämän tiedon saannissa, joten nostin sen mukaan tehtäväsisäl-töön. Liittymissä tarvittavien kustannuspaikkatasojen selvitys koettiin haastattelutuloksien mukaan yhdeksi tehtävätasoksi ja omasta kokemuksesta tiedän itsekkin sen olevan olennainen huomioitava asia kirjanpidon rajapintojen toteutuksessa. Kuten muu kerätty tutkimusaineisto tuo esiin, asiak-kaalla voi olla myös muita kirjanpidollisia varauksia, joista täytyy siirtää tietoa kirjanpitoon. Näin ollen se on tärkeää huomioida omana tehtävätasonaan tässä osaprosessissa. Koska jokaisessa kirjanpitoon siirrettävässä liittymässä on huomioitava samat asiat koskien muun muassa sivukuluja, asetin näistä tarkemman muistilistan näkyviin edellä mainittujen tehtävatasojen juureen (katso ku-vio 26). Koska sivukulujen käsittelytavat voivat poiketa näiden kirjanpitoon toimitettavien tositteiden välillä, koen sen sopivan paremmin jokaisen tosittteen alatasoksi kuin omaksi tehtävätasokseen.

Yhdeksi olennaiseksi osaprosessiksi tutkimustulosten perusteella muodostui ajojonot. Tämä pe-rustuu kerätyn tutkimusaineiston tuloksiin ja on kokemukseni mukaan olennainen osa käyttöönot-toprosessia. Kuten tutkimustuloksissa kävi ilmi, ajojonojen läpikäynti ja muokkaustarpeet koskevat jokaista käyttöönottoprojektia. Näin ollen sen on tärkeä olla omana tehtävätasonaan näkyvillä tuki-prosessissa. Tämän lisäksi tutkimustulosten mukaisesti ajojonojen työvaihe pitää sisällään lomiin liittyvien päivitysraporttien ja muiden asiakaskohtaisten raporttien lisäämisen ajojonoihin.

Tutkimuksen aikana toteutetun havainnoinnin perusteella matkalaskujen käsittelyn huomiointi muo-dostui yhdeksi tarpeelliseksi työvaiheeksi käyttöönottoprosessissa (katso liitteet 2-3). Kuten tutki-musaineistosta käy ilmi, matkalaskujen käsittelyssä voi olla asiakaskohtaisesti useita eri käytän-töjä. Siksi siihen liittyvät toimintatavat on käytävä läpi jokaisessa projektissa. Tässä vaiheessa on selvitettävä matkalaskujen kirjauspaikka, maksutavat ja mahdolliset liittymätarpeet. Oman koke-mukseni perusteella koen nämä olennaisiksi tehtävätasoiksi matkalaskujen osaprosessiin.

Raportoinnin esittämistä omana osaprosessina tukee kerätyn tutkimusaineiston tulosten lisäksi myös haastatteluiden tulokset. Puolet vastaajista kokivat tämän työvaiheen sisältyvän jokaiseen käyttöönottoprojektiin. Näillä perustein se voidaan nähdä yhdeksi olennaiseksi osaprosessiksi.

Tehtävätasoina tämä sisältää tutkimustulosten mukaisesti asiakaskohtaisten raportointitarpeiden selvityksen sekä vakioraporttien hyödyntämisen.

	Kustannuspaikkatasot
	Tilikartan pyyntö
	Palkkatosite
	Liittymätiedosto
	Kirjanpidon vientien asetus
	Sivukulujen käsittely
	Toimitustiheys
	Lomapalkkavaraukset
	Liittymätiedosto
	Kirjanpidon vientien asetus
	Sivukulujen käsittely
	Toimitustiheys
	Muut asiakaskohtaiset varaukset
	Liittymätiedosto
	Kirjanpidon vientien asetus
	Sivukulujen käsittely
	Toimitustiheys
<b>VAIHE 12 - TALOUDEN RAJAPINNAT</b>	
	Läpikäynti ja muokkaus
	Lomiin vaikuttavien päivitys raporttien lisäys
	Asiakaskohtaisten raporttien lisäys
<b>VAIHE 13 - AJOJONOT</b>	
	Kirjauspaikka/-järjestelmä
	Maksatustapa
	Tarpeelliset liittymät
<b>VAIHE 14 - MATKALASKUT</b>	
	Asiakaskohtaisten tarpeiden selvitys
	Valmiiden raporttien hyödyntäminen
<b>VAIHE 15 - RAPORTOINTI</b>	

KUVIO 26. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit 12 -15 ja niiden tehtävätasot

Seuraava kuvio esittää yhteenvedona edellä mainitut 15 olennaista osaprosessia, jotka jatkossa toimivat runkona käyttöönottoprojektien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kuviossa uudistettu tukiprosessi on suodatettu osaprosessitasolle.

VAIHEET
VAIHE 1- YLEISTEN PERUSTIETOJEN KERÄYS
VAIHE 2 - YRITYKSEN PERUSTIEDOT
VAIHE 3 - OIKEUKSIEN HALLINTA
VAIHE 4 - PALKKAMATERIAALIEN TOIMITUKSESSA KÄYTETTÄVÄT RAJAPINNAT/MUUT TOIMITUSTAVAT
VAIHE 5 - PARAMETRISTOT
VAIHE 6 - TIETOKENTÄT
VAIHE 7 - ALKUTIETOJEN KERÄYS ASIAKKAALTA/KONVERSIoidEN TOTEUTUS
VAIHE 8 - PALKKAPERUSTEET JA PALKKALAJIT
VAIHE 9 - MUITA PALKANLASKENNAN PERUSASETUksIA
VAIHE 10 - POISSAOLOT
VAIHE 11 - LOMATIEDOT JA LOMALASKENTA
VAIHE 12 - TALouden RAJAPINNAT
VAIHE 13 - AJOJONOT
VAIHE 14 - MATKALASKUT
VAIHE 15 - RAPORTOINTI

KUVIO 27. Uudistetun tukiprosessin osaprosessit

## 5.2 Tukiprosessin toivotut ominaisuudet ja kehityskohteet

Seuraavaksi esittelen käyttöönotottiimin haastattelutuloksien perusteella tekemäni johtopäätökset toivotuista ominaisuuksista tukiprosessille sekä kehitystoimenpiteistä, joilla olemassa olevasta tukiprosessista saadaan käyttäjäystävällisempi versio. Tukiprosessin lähtötason kuvaus on esitetty luvussa 4.3.

Tutkimus osoitti selkeästi kaksi vahvuutena koettua ominaisuutta olemassa olevasta tukiprosessista. Toinen näistä oli tehtävätasojen esitystapa ja tarkkuus. Käyttöönottajat kokivat tarpeelliseksi, että osaprosessit on avattu tarkemmalle tehtävätasolle saakka. Toinen vahvuutena koettu ominaisuus koski Status- saraketta, joka mahdollistaa etenemisen seuraamisen eri värikoodilla. Työn edistymisen seurannan avulla saadaan samalla tietoa projektin toteutumisesta (Haikala & Mikko-nen 2011, 164). Tutkimus osoittaa, että nämä molemmat olemassa olevat ominaisuudet edesauttavat saavuttamaan tukiprosessilta toivottua apua työn hallintaan ja seurantaan. Tuloksien perusteella nämä molemmat ovat ominaisuuksia, joiden toivotaan pysyvän tukiprosessin ominaisuuksina.

Selkeiksi kehityskohteiksi tulokset osoittivat sarakkeiden lukumäärän. Osaa sarakkeista pidettiin merkityksettöminä käyttöönottajien työskentelyyn tarkoitettulle tukiprosessille. Esimerkiksi Moduli-

sarake ja työmääräarviot koettiin turhina. Näiden perusteella näkisin yhtenä kehityskohteena sarakkeiden vähentämisen minimiin. Se myös helpottaa tukiprosessin käytettävyyttä ja mahdollisesti vähentää tunnetta siitä, että sisältö on liian raskas. Tuloksien perusteella tällaisia tuntemuksia on esiintynyt käyttöönottoimissa. Esiin tulleet kehitysideat huomioiden ja omaa kokemustani hyödyntäen näen, että sarakkeiksi riittää osaprosessien ja tehtävätasojen lisäksi loppupäivä, vastuuhenkilö, status sekä kentät kommenteille ja kerätyille tiedoille. Loppupäivää on mahdollisuus hyödyntää, jos on tarve asettaa määraaikoja työvaiheille. Vastuuhenkilön saraketta voi hyödyntää tilanteissa, joissa samassa projektissa on mukana useampi käyttöönottaja ja työtä jaetaan tiimin kesken. Kerättyihin tietoihin voi kirjata dokumentaation tapaan vastaukset ja sovitut toimintatavat selvitettävien tehtävätasojen osalta. Dokumentoinnin mahdollistaminen oli yksi alkuperäisistä tarpeista tukiprosessille. Kommentti- sarakkeeseen käyttöönottaja voi kirjata avoimia kommentteja esimerkiksi siitä, miksi työvaihe on vielä kesken ja mitä siitä on vielä tekemättä.

Seuraava kuvio esittää uudistetun tukiprosessin sarakkeita, joiden määrää edellä mainittujen johdopäätöksien mukaisesti supistettiin. Suodatuksien avulla kokonaisuutta pystyy katsomaan joko osaprosessien tasolla tai tarkemmalla tehtävätasolla.

Mepco palkanlaskennan käyttöönottoprojektin runko		yrityksen nimi				
						
Tehtävän status						
VAIHEET	TEHTÄVÄT	KERÄTYYT TIEDOT	Loppupv	Vastuuhenkilö	Status	Kommentti
VAIHE 1- YLEISTEN PERUSTIETOJEN KERÄYS						
VAIHE 2 - YRITYKSEN PERUSTIEDOT						
VAIHE 3 - OIKEUKSIEN HALLINTA						
VAIHE 4 - PALKKAMATERIAALIEN TOIMITUKSESSA KÄYTETTÄVÄT RAJAPINNAT/MUUT TOIMITUSTAVAT						
VAIHE 5 - PARAMETRISTOT						
VAIHE 6 - TIETOKENTÄT						
VAIHE 7 - ALKUTIETOJEN KERÄYS ASIAKKAALTA/KONVERSIOIDEN TOTEUTUS						
VAIHE 8 - PALKKAPERUSTEET JA PALKKALAJIT						
VAIHE 9 - MUITA PALKKANLASKENNAN PERUSASETUKSIA						
VAIHE 10 - POISSAOLOT						
VAIHE 11 - LOMATIEDOT JA LOMALASKENTA						
VAIHE 12 - TALOUDEN RAJAPINNAT						
VAIHE 13 - AJOJONOT						
VAIHE 14 - MATKALASKUT						
VAIHE 15 - RAPORTOINTI						

KUVIO 28. Uudistetun tukiprosessin sarakkeet

Olemassa olevan tukiprosessin käytettävyyttä heikentäväksi ominaisuudeksi tulokset osoittivat sen sisällön pituuden. Tukiprosessin rakenteeseen ja sen osaprosessien sisältöön toivottiin parannusta. Samat tehtävätasot toistuivat, koska sisältö oli toteutettu erikseen määrittelyn ja toteutuksen osalta, jotka koostuvat samoista asioista. Tutkimustuloksena tämä osoittaa, että olennaisten työ-



ja tehtävätasojen selvitys on ollut tarpeellinen ja toivottu toimenpide tukiprosessin kehitykselle. Sisällön kehittämällä voidaan saavuttaa parempia käyttökokemuksia. Prosessin sisältöön kuuluvien yksittäisten toimintojen tunnistaminen on myös Kiiskisen ym. (2002, 30) mukaan kehitystyölle tyyppillistä. Tutkimustuloksiin pohjautuvat johtopäätökset tukiprosessin sisällöstä ja rakenteesta ovat esitettynä tarkemmin luvussa 5.1. Tukiprosessin lähtötasoon verrattuna olennaisten osaprosessien määrän tarve on lisääntynyt tuloksien myötä huomattavasti, mutta kokonaisuudessaan tehtäväta-  
soja tarvitaan vähemmän, kun samoja asioita ei toisteta useampaan kertaan. Aiheeltaan uudet osaprosessit ja niiden tehtävätasot koskettavat suoraan Mepcossa tapahtuvan palkanlaskennan vaatimaa käyttöönottoa. Näin ollen rakenne ja sisältö esiintyvät hyvin erilaisena lähtötasoon ver-  
rattuna.

Olemassa olevan tukiprosessin sisältämien työvaiheiden järjestys koettiin tutkimustulosten mukaan osittain epäloogiseksi ja näin ollen se nousi esiin yhtenä kehityskohteena. Tässä tutkimuksessa prosessin virtaviivaistaminen on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Siksi esitän tämän hyväksi jatko-  
kehityskohteeksi tässä tutkimuksessa valmistuneen tukiprosessin käyttöön jalkauttamisen jälkeen. Tukiprosessin luonnoksessa on huomioitu osaprosessien järjestystä siltä osin, kuin tutkimuksesta saatu tieto on sitä käsitellyt. Esimerkiksi konversioiden toteutus on sijoitettu tukiprosessin luonnok-  
sessa aikaisempaan vaiheeseen kuin lähtötason kuvauksessa.

## 6 POHDINTA

Kehittämistyöni tavoitteena oli kehittää Yritys X:n Mepco palkkapalveluissa toimivan käyttöönotto-tiimin olemassa olevaa tukiprosessia siten, että lopputuotoksena syntyisi selkeämpi ja käyttäjäys-tävällisempi runko käyttöönottoprojektien suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tukiprosessista toivottiin tiimille yhtenäistä apuvälinettä, joka työskentelyn tukemisen lisäksi auttaa hallitsemaan ja seuraamaan yksittäisen projektin etenemistä sekä mahdollistaa projektin aikaisen dokumentoinnin. Kehit-tämistyön olennaisiksi tutkimuskohteiksi muodostui palkanlaskennan vakimuotoiseen käyttöönot-toprosessiin kuuluvien osaprosessien eli työvaiheiden ja niiden tehtävätasojen selvitys. Nämä tuli huomioida nimenomaan Mepco palkkajärjestelmän vaatimusten näkökulmasta. Lisäksi kehitys-työssä oli tarkoitus huomioida käyttöönottotiimin näkemyksiä kehitysideoista ja toivotuista ominai-suuksista tukiprosessille.

Kehittämistyössä lähestymistapana toimi tapaustutkimus. Tiedon keräämisessä hyödynsin omaa työkokemustani, olemassa olevia dokumentteja, tutkimuksen aikaista havainnointia ja haastatte-luja. Tutkimuksen perusteella muodostui tietoa olennaisista käyttöönoton osaprosesseista ja nii-den tehtävätasoista. Tärkeiksi tukiprosessin ominaisuuksiksi nousivat tehtävätasojen tarkkuus ja työn seurannan mahdollisuus. Merkittäviksi kehityskohteiksi olemassa olevalle tukiprosessille tut-kimus osoitti sisällön siistimisen ja rakenteen parantamisen. Tutkimustuloksista tehtyjen johtopää-töksien perusteella pystyin luomaan uudistetun version tukiprosessista.

Kehittämistehtävä kosketi hyvin vahvasti omaa työtäni, koska kuulun osaksi Yritys X:n käyttöönot-totiimiä, jolle tukiprosessia kehitettiin. Minulle on kertynyt työkokemusta Mepco palkanlaskennan käyttöönotoista useiden vuosien ajan, joten pystyin hyödyntämään tutkimuksessa omaa kokemus-tani. Tästä oli apua erityisesti tutkimusaineiston keräämisessä ja tukiprosessin lähtötason kuvaaa-misessa. Pystyin oman työni ohessa myös ylläpitämään muistiotä tutkimuksen aikaisista havain-noistani. Käyttöönottotiimille suoritetuissa haastatteluissa koin hyötyä siitä, että tutkimuksen kohde ja haastateltavat olivat minulle tuttuja ennestään. Tämä mielestäni edesauttoi kommunikointia ja ymmärrystä haastattelutilanteissa. Lisäksi uskon ennestään jo olemassa olevan luottamussuhteen mahdollistaneen luotettavan ja rehellisen tiedon saannin haastateltavilta. Läheisestä suhteestani tutkimuskohteeseen on mielestäni ollut hyötyä tutkimustuloksien analysoinnissa, koska vastaukset ja niiden merkitys avautuivat minulle hyvin, kun tunnen yrityksen käyttöönottoprosessin todellisen tilanteen. Koska kehitystyön tarkoituksena on ollut kehittää tiimille yhtenäistä tukiprosessia, olen

pyrkinyt ottamaan heiltä saadut tiedot mahdollisimman kattavasti huomioon ja peilannut niitä dokumenteista kerättyihin tietoihin ja omaan näkemykseeni.

Haastateltavien vähäinen määrä aiheutti jonkin verran haastetta kehittämistyölle. Tämä näkyi tutkimustulosten analysoinnissa yksittäisinä yhden vastaajan kommentteina. Tuloksissa kuitenkin esiintyi riittävästi yhtäläisyyksiä vastauksien välillä, minkä ansiosta pystyin tekemään päätöksen, että huomioin näistä tutkimuksen kannalta merkittävimmät ja runsaimmin esiin nousseet asiat. Kopäiväinen ja ajoittain myös hyvin kiireinen työ aiheutti omat haasteensa kehittämistyön edistämiseen. Yhtä aikaa arjen haasteet kuitenkin korostivat kehitystyön tarvetta.

## **6.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yhtä yksiselitteistä ohjenuoraa. Arviointi tulee kumminkin kohdistua tutkimukseen kokonaisuutena. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen toimivat arvioinnin kohteina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Tämä tutkimus on kohdistunut tukiprosessin kehitykseen, jonka tarve on noussut esiin todellisesta arjen työstä. Kehitystyön tarkoituksena on ollut saavuttaa tietoa tukiprosessin kehittämisen tueksi, jotta siitä saataisiin toimivampi apuväline käyttöönottoihin työn tukemiseen. Näin ollen tutkimuksen kohde ja tarkoitus ovat merkityksellisiä todellisen työelämän helpottamiseksi ja siksi myös perusteltuja tälle kehitystyölle. Koska tutkijana minä itse olen yksi käyttöönottoihin jäsenistä, minulla on ollut erityisen suuri kiinnostus tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen loppuun saattamiseen. Tukiprosessin kehityksellä on siis arvoa tuova vaikutus omaan jokapäiväiseen työhöni.

Minulla on ollut jo tutkimuksen alkuvaiheessa käsitys tukiprosessin lähtötason haasteista ja vallitsevasta käyttöönottoprosessista. Tutkimuksen aikana olen saanut hyvin paljon vahvistusta moniin näkemyksiini ja näiden lisäksi myös uutta arvokasta tietoa. En ole antanut omien mielipiteiden estää muun tiedon syntymistä tutkimuksen aikana. Tunnistin tukiprosessin lähtötason haasteeksi sen raskaan sisällön ja rakenteen, ja tätä näkemystä myös tutkimus vahvisti. Tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta muotoutunut runko käyttöönottoprojektien toteuttamiseen oli kuitenkin lopulliselta sisällöltään minulle ennalta arvaamaton. Positiiviseksi yllätyksekseni tutkimus osoitti sen, että jokainen käyttöönottoihin jäsen kokee tukiprosessin tarpeelliseksi omalle työlleen ja ovat näin ollen hyvin vastaanottavaisia uudistetulle apuvälineelle.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston keräämisessä käytettyjen menetelmien ja tutkimukseen valikoituneiden tiedonantajien perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140). Hyödynsin tutkimuksessa useampaa eri tiedonkeruumenetelmää laadukkaan ja kattavan tiedon saamiseksi. Tämä myös lisää tutkimustulosten luotettavuutta. Pystyin hyödyntämään tutkimuksessa omaa asiantuntijuuttani, koska tutkimuksen kohde koskettaa omaa työtäni. Muistion ylläpitäminen tutkimuksen aikana arjen työssä esille tulleista havainnoistani mahdollisti tiedon saannin läheltä tutkimuskohdetta. Lisäksi olemassa olevien dokumenttien hyödyntäminen lisäsi tutkimuksessa käytettävissä olevan tiedon määrää ja monipuolisti näin ollen tutkimusaineistoa.

Avoimen haastattelumenetelmän avulla pystyin saavuttamaan tutkimuksen tueksi tietoa käyttöönottoihin jäseniltä, jotka toimivat työnsä puolesta käyttöönottoprosessin asiantuntijoina. Haastatteluiden tukena käyttämäni apurunko sai keskustelun pysymään todellisen aiheen ympärillä, mutta ei rajannut liikaa mahdollisuutta avoimesta keskustelusta saatavaan lisätietoon. Avoimen haastattelumenetelmän hyödyntäminen tuki myös monipuolisen tiedon saantia, koska otantajoukko oli pieni. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien määrä voi olla vähäinen, koska se luo mahdollisuuksia laadukkaan tiedon saamiseksi. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että otantajoukko koostuu henkilöistä, joilla on kokemusta tutkittavasta kohteesta ja näin ollen he myös tietävät siitä hyvin paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tästä syystä keräsin tietoa henkilöiltä, joiden työ koostuu Mepco palkanlaskennan käyttöönottojen tekemisestä ja joiden työn tueksi tukiprosessia kehitetään. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi kirjoitin muistiinpanot haastateltavien nähtävillä ja haastattelut myös nauhoitettiin tiedonantajien suostumuksesta.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat myös tutkimusaineiston analysointi ja tehtyjen johtopäätöksien perustelut (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140; Kananen 2017, 71). Olen tuonut tutkimuksessa esille tiedon siitä, kuinka tutkimusaineistoa on kerätty ja kuinka sen analysointi on toteutettu. Olen myös kertonut, mistä tietolähteistä analysoinnissa käsitellyt tiedot ovat peräisin. Tekemäni johtopäätökset uudistetun tukiprosessin rungosta sekä valituista kehitystoimenpiteistä olen perustellut näiden esittämisen yhteydessä. Luotettavuuden lisäämiseksi olen hyödyntänyt esitystavassa yhteenvetoja, kuvioita ja taulukoita. Näillä keinoilla olen pyrkinyt luomaan tutkimusraporttiin selkeyttä ja ymmärrettävyyttä.

## 6.2 Jatkokehittämisideat

Olen kehittänyt tutkimuksen perusteella version uudistetusta tukiprosessista. Tämän tarkoitus on helpottaa ja selkeyttää työskentelyä tulevissa käyttöönottoprojekteissa. Seuraava vaihe on saattaa tämä tukiprosessi käytäntöön. Suosittelen toimeksiantajaa käymään tuotoksen sisällön läpi käyttöönottoihin kesken ja sopimaan sen käyttötavoista yhdessä. Uskon tämän edesauttavan paremman käyttöasteen saavuttamista. Pystyn myös itse olemaan tiimin tukena tukiprosessin käyttööntamiseksi. Suosittelen tukiprosessin rungon hyödyntämistä heti projektin alkuvaiheessa, kun olennaisia asioita käydään läpi asiakkaan kanssa. Uskon tästä olevan apua nykyisessä käyttöönottoprosessissa esiintyneeseen kipukohtaan, joka tutkimuksen mukaan kohdistui puutteellisiin alkutietoihin.

Tukiprosessin käytettävyyden ylläpitämiseksi ja tehostamiseksi suosittelen sen jatkuvaa kehittämistä. Jokaisessa asiakasprojektissa esiin tulleet uudet tarpeet tukiprosessille kannattaa ottaa huomioon, jotta sen tuoma tuki paranisi aina seuraavia käyttöönottoprojekteja varten. Sen lisäksi, että muuttuva ympäristö aiheuttaa tarvetta jatkuvalla toimintatapojen kehittämiselle myös järjestelmässä tapahtuvat päivitykset ja uudistukset pitävät tukiprosessilta vaadittua sisältöä eläväisenä.

Tutkimustulosten perusteella näen hyväksi jatkokehitysideaksi tukiprosessin sisällön virtaviivaistamisen siltä osin, kun se järjestelmän käyttöönotossa on mahdollista. Tämä sisältyy myös osaltaan jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi tulevaisuudessa toimeksiantaja voi halutessaan kehittää tukiprosessia johonkin toiseen muotoon tai ohjelmaan Excel-tiedoston sijasta. Erillisten Excel-tiedostojen määrä toimeksiantajayrityksessä on suuri, joten jonkin muun ohjelmiston hyödyntäminen voisi tuoda mielekästä vaihtelevuutta.

## LÄHTEET

Bawden, R. & Zuber-Skerritt, O. 2002. The concept of process management. The learning organisation. Viitattu 6.10.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/09696470210428859/full/html>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haikala, I. & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki: Talentum.

Haikala, I. & Märijärvi, J. 2004. Ohjelmistotuotanto. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Järjestelmän ohjedokumentti. (Saatavissa erillisestä pyynnöstä)

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja progradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kvist, H., Arhomaa, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 9. painos. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Loo, R. 2003. A multi-level casual model for best practices in project management. Viitattu 13.10.2019. <http://www.emerald-sight.com.ezp.oamk.fi:2048/doi/full/10.1108/14635770310457520>

Loo, R. 1996. Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance. Viitattu 29.11.2019. <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/13527599610126229/full/html>

Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Mason, J. 1996. Qualitative Researching. London: Sage.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Murto, K. 1998. Prosessien johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palkanlaskennan aloitustiedot dokumentti 1. (Saatavissa erillisestä pyynnöstä)

Ruuska, K. 2001. Projekti hallintaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Savolainen, T., Saaren-Seppälä, K. & Savolainen, S. 1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- Sekki, A. & Niemi, M. 2016. Menesty yrittäjänä. 68 käytännön ohjetta. Helsinki: Talentum Pro.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes Print.
- Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tähtinen, S. 2005. Järjestelmäintegraatio. Tarve, vaihtoehdot, toteutus. Helsinki: Talentum.
- Ungan, M. 2006. Standardization through process documentation. Viitattu 13.10.2019.  
<http://www.emeraldinsight.com.ezp.oamk.fi:2048/doi/full/10.1108/14637150610657495>
- Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. Viro: Print Best.



**HAASTATTELU-LOMAKE****MEPCO PALKANLASKENNAN KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSI**

1. Mistä vakiotyövaiheista Mepco palkanlaskennan käyttöönottoprosessi muodostuu? Vakiotyövaiheilla tarkoitetaan työvaiheita, jotka tulee huomioida jokaisessa yksittäisessä käyttöönottoprojektissa.
2. Mitkä esille nousevista työvaiheista sijoittuvat heti prosessin alkuvaiheeseen, jotta voidaan edetä tehokkaasti?
3. Mitä olennaisia tehtävätasoja esille nouseviin työvaiheisiin sisältyy?

**KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN JA OLEMASSA OLEVAN TUKIPROSESSIN NYKYTILA**

1. Minkälaisena koet nykyisen käyttöönottoprosessin toiminnan?
2. Hyödynnätkö työssäsi olemassa olevaa tukiprosessia tai jotain muita apuvälineitä?
3. Minkälaiseksi koet nykyisen tukiprosessin käytettävyyden?
4. Koetko tarvetta työn tueksi yhtenäiselle käyttöönottoprojektin rungolle?

**TUKIPROSESSIN KEHITYS**

1. Mitkä asiat tai ominaisuudet ovat hyviä ja toimivia nykyisessä tukiprosessissa?
2. Mitä asioita tai ominaisuuksia koet tarpeelliseksi kehittää tai jättää pois nykyisen tukiprosessin sisällöstä?
3. Mitä asioita tai ominaisuuksia kaipaat lisättäväksi nykyisen tukiprosessin sisältöön?
4. Tuleeko mieleen muita kehitysideoita nykyisen tukiprosessin käytettävyyden kehittämiseen liittyen?

Havainnot projektien aikana:

- Kokonaisuutta koskevien yleisten asioiden hyvä selvitys alkuvaiheessa asiakkaalta esim. työehtosopimukset, paikalliset sopimukset, palkkalaskelmien määrä ja maksupäivät.
- Yrityksen perustietojen asetus ja maksuryhmät.
- Toiminnalliset asetukset:
  - o Roolin oikeudet ja lisäys käyttäjille
  - o Tietokenttien perustaminen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Tietokenttien perustamisessa korostuu tarve selvittää, minkälaiseen käyttöön tietoa tullaan käyttämään.
  - o Tietokenttien jälkeen seuraa niiden asiakaskohtainen sisällön luominen eli parametointi.
  - o Parametristolta huomiotava ohjelman vakio parametrit:
    - Eläkeryhmä
    - Työehtosopimus
    - Tapaturmavakuutusluokat
    - Työaikamuodot
    - Aineiston yhteyshenkilö -parametrin tärkeä myös muistaa Tu-lorekisteriä varten
    - Loma- ja lisälomapäivät
      - Lomarahojen käsittely lisälomapäivien osalta
    - Lomien syötön oletustiedot
- Palkanlaskennan perusasetuksia:
  - o Palkkaperusteet
  - o Palkkalajit
  - o Osakuukauden palkanlaskennan asetus
  - o Keskituntiansion päivityksen selvitys tärkeä huomioida prosessissa
  - o Hinnaston päivitys
    - asiakaskohtaiset palkkojen sivukulu%
    - Vuosilomapalkan ja -korvauksen laskentaan vaikuttavat palkkaperusteet
  - o Kokemusvuosien laskenta ja sen tarpeellisuus
  - o Taulukot
  - o Palkanlaskennassa ylläpidettävien saldojen selvitys (pekkaset, ylityöt yms.)
  - o Palkanlaskennassa tehtävät vähennykset
  - o Poissaolot
    - Poissaolokoodit
    - Aikarajat
    - Palkkalajit
  - o Vuosilomien ohjaustiedot (harvemmin vaatii muutoksia)
    - Lomapalkkavarauksen laskentatapa
- Konversioiden toteutus:

- Työsuhdetiedot
  - Palkkaperusteet
  - Ay-jäsenmaksutiedot
  - Ulosottotiedot
  - Verokortit
  - Lomasaldo ja -ansio kertymät
  - Muut saldo kertymät
  - Pitkät poissaolojaksot
  - Maksetut palkkatapahtumat sovitulta ajalta
- Talouden rajapinnat:
    - Palkkatosite
    - Lomapalkkavaraus
    - Muut esim. pekkasvaraus
    - Toimitustiheyden selvitys
  - Ajojonot:
    - Läpikäynti (puhdistus ja asiakaskohtaisesti lisättävät raportit)
    - Lomasaldoja päivittävien raporttien tarkistus ja muokkaus
  - Matkalaskujen käsittely on hyvä huomioida omana kohtana prosessissa. Jos maksatus tapahtuu Mepcon kautta, täytyy toteutuksessa huomioida käytettävät palkkalajit ja kirjanpidon tosittien tarpeet.
  - Tarpeellisten läpikäytävien ohjaustietojen esiin nosto niille kuuluvien kokonaisuuksien yhteyteen, koska nämä monesti unohtuvat.
    - Ohjaustieto palkkatapahtumissa näytettävistä palkkaperusteista lisättävä myös työlialle, koska se on uusi ja unohtuu helposti.
  - Raportointitarpeet

<b>Tukiprosessi käyttöönottoprojektiin:</b>	
<b>Yleiset tiedot:</b>	
-	Käytössä olevat työehtosopimukset
-	Paikalliset sopimukset
-	Palkkalaskelmien määrä/kk
-	Palkkalaskelmien toimitustapa
-	Palkanmaksupäivät ja ansaintajaksot
-	Muut käytössä olevat järjestelmät
<b>Yrityksen perustiedot:</b>	
-	Maksaja:
	o y-tunnus
	o Nimi
	o Osoite
	o Tilinumero
	o Maksajatunnus
-	Maksuryhmät:
	o Kausitietojen luonti (tarpeeksi pitkältä ajalta)
	o Kalenterit
<b>Toiminnallisuuden asetukset:</b>	
-	Roolin oikeudet ja lisäys käyttäjille:
	o Palkanlaskijan roolille oikeus ko. uusiin maksuryhmiin
	o Palkanlaskijalle/-laskijoille roolien lisäys
	o Käyttöönottotiimille pääkäyttäjäroolin lisäys ko. maksuryhmiin
-	Tietokentät
	o Asiakakohtaisten tarpeiden määrittely (esim. kustannuspaikkatasot)
-	Parametristot
	o Eläkeryhmä
	o Työehtosopimus
	o Tapaturmavakuutusluokat
	o Työaikamuodot
	o Kustannuspaikat
	o Esimieslistaus
	o Kirjanpidon tilit
	o Aineiston yhteyshenkilö
	o Lomataulukko

o Lisälomataulukko
o Lomien syötön oletustiedot
o Loman palkkalajit
<b>Palkanlaskennan perusasetukset:</b>
- Palkkaperusteet ja palkkalajit
o Toistuvien palkkaperusteiden kartoitus ja lisäys
o Palkkaperusteiden kaavoitus ja linkitys taulukoihin
o Tarpeellisten palkkalajien kartoitus ja laskentojen asetus
o Ohjaustiedon asetus tapahtumilla näytettävistä palkkaperusteista
- Keskituntiansion laskenta
- Hinnasto
- Kokemusvuosilaskenta
- Saldoseurannat
- Taulukot
o perus tuntihinta
o poissaolon tunnin hinta
o koko palkkakauden kestävä poissaolon hinta
- Palkasta tehtävät vähennykset (ay-jäsenmaksut ja ulosottotilitykset)
- Poissaolot
o Poissaolokoodit
o Aikarajat
o Palkkalajit
- Vuosilomien ohjaustiedot
o Lomapalkkavarauksen laskentatapa
<b>Konversioiden toteutus:</b>
- Työsuhtetiedot
- Palkkaperusteet
- Ay-jäsenmaksutiedot
- Ulosottotiedot
- Verokortit
- Lomasaldo ja -ansio kertymät
- Muut saldo kertymät
- Pitkät poissaolojaksot
- Maksetut palkkatapahtumat sovitukselta ajalta
<b>Talouden rajapinta:</b>
- Palkkatosite
o Liittymätiedosto
o Kirjanpidon vientien asetus
o Sivukulujen käsittely

o Toimitus tiheys
- Lomapalkkavaraus
o Liittymätiedosto
o Kirjanpidon vientien asetus
o Sivukulujen käsittely
o Toimitustiheys
- Muut asiakaskohtaiset varaukset
o Liittymätiedosto
o Kirjanpidon vientien asetus
o Sivukulujen käsittely
o Toimitustiheys
<b>Ajojonot:</b>
- Läpikäynti ja muokkaus
- Lomasaldojen päivitys raportit
- Asiakaskohtaisten raporttien lisäys
<b>Matkalaskut:</b>
- Kirjauspaikka
- Maksatustapa
- Tarpeelliset liittymät
<b>Raportointi</b>
- Asiakaskohtaiset tarpeet
- Valmiiden raporttien hyödynnettävyys

<b>Perustietojen keräys (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työehtosopimukset ja paikalliset sopimukset</li> <li>- Palkkamalli/rakenne (eri palkanosat)</li> <li>- Mahdolliset kokonaispalkat ja luontoisetujen käsittely niiden yhteydessä</li> <li>- Mahdolliset taulukkotarpeet palkkoja varten</li> <li>- Kuukausipalkan jakajan selvitys</li> <li>- KTA laskennan tarpeen selvitys</li> <li>- Onko vuorolisien maksua ja millä hinnalla</li> <li>- Onko jotain palkasta tehtäviä vähennyksiä esim. lounaat</li> </ul>
<b>Oikeuksien hallinta (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Katso, Suomi.fi ja pankkivaltuuksien hoitaminen</li> </ul>
<b>Palkkamateriaalien toimitukseen käytettävät rajapinnat (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miten toimitus tapahtuu?</li> <li>- Vaatiiko erillisiä rajapintoja?</li> <li>- Tiedostokuvaukset mahdollisiin rajapintoihin</li> <li>- Järjestelmän lomakkeiden hyödynnettävyys, jos Web tulee käyttöön</li> <li>- Poissaolojen ja lomien toimitustapa</li> <li>- Kuka toimittaa aineistot?</li> </ul>
<b>Hyväksyntäprosessi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessin läpikäynti</li> <li>- Tarkistuksessa käytettävien raporttien sopiminen (palkkalaskelma vrt. palkkalista tms)</li> </ul>
<b>Viranomaisilmoitusten prosessi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuka tekee ilmoitukset</li> <li>- Kuka seuraa päätöksiä (Kela, tapaturma)</li> </ul>
<b>Palkkojen ja tilitysten maksatus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuka hoitaa maksatuksen?</li> <li>- Ay- jäsenmaksutilitysten ja ulosottojen maksurytmi (kerran kuussa vai joka palkka-ajan jälkeen?)</li> </ul>
<b>Alkutietojen ja työsuhtetietojen aineistopyynnöt asiakkaalta (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vakuutustietojen pyynnöt</li> <li>- Henkilöiden perustiedot</li> <li>- Työsuhtetiedot</li> <li>- Henkilönumerointi työsuhteilla, missä hallitaan?</li> <li>- Palkkatiedot</li> <li>- Luontoisedut</li> <li>- Auto- ja asuntoetujen arvojen laskelmat</li> <li>- Verokortit</li> <li>- Lomapäiväsaldot</li> <li>- Lomalaskennan alkusaldot (laskentaan vaikuttavat ansiot myös päättyneiltä lomavuosilta)</li> <li>- Ulosottotiedot</li> <li>- Ay-jäsenmaksutiedot</li> <li>- Muut ylläpidettävät saldotiedot (esim. pekkaset)</li> </ul>
<b>Maksajan ja maksuryhmien toteutus (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minkälaisista palkoista kyse, onko tarve useammalle maksuryhmälle?</li> <li>- Palkanmaksun tilinumero</li> <li>- Vakuutustiedot ja vakuutusnumerot</li> <li>- Ay- viitenumerot</li> <li>- Palkanmaksupäivät</li> <li>- Palkkakaudet (miltä ajalta maksetaan)</li> </ul>
<b>Parametristot (4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannuspaikat</li> <li>- Lomien syötön oletustiedot</li> <li>- Tulorekisteriä varten aineiston yhteyshenkilö</li> <li>- Työehtosopimukset</li> </ul>
<b>Tietokenttien määrittely</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kustannuspaikkarakenne</li> </ul>

<b>Palkkalaskelmien toimitustapa ja määrittäminen</b>
<b>Työsuhteiden perustaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilö- ja työsuhtetiedot</li> <li>- Palkkatiedot</li> <li>- Lomasaldot</li> <li>- Muut mahdolliset saldot</li> <li>- Verokortit</li> </ul>
<b>Palkkalajit (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytettävät lisien palkkalajit</li> <li>- Palkkaperusteissa käytettävät maksavat palkkalajit, joista palkka koostuu</li> <li>-</li> </ul>
<b>Poissaolokoodit (3)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarpeellisten poissaolokoodien läpikäynti</li> <li>- Uusien poissaolokoodien lisäys tarvittaessa ja näille uudet palkkalajit</li> <li>- TES:n mukaiset aikarajat</li> <li>- Poissaolojen laskentasäännöt</li> </ul>
<b>Lomatiedot ja lomalaskenta (4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pidettävien lomien käsittely ja ohjaustiedot (lauantaipäivien käsittelytapa?)</li> <li>- Tarvitseeko lomakertymät tuoda järjestelmään kuukausitasolla vai riittääkö yhteensä tiedot yhdelle kuukaudelle</li> <li>- Alkusaldot %perusteisille yms.</li> <li>- Kuluvan lomavuoden lomapäivien lasketus Mepcossa</li> <li>- Lomiin vaikuttavien poissaolojen syöttö kuluvalle lomavuodelle</li> <li>- Päivittävien raporttien käyttöönotto ja sisällön tarkistus</li> <li>- Laskentoihin vaikuttavien ajojen ja raporttien liittäminen ajojonoon</li> <li>- Lomiin liittyvät parametristot</li> <li>- Lomakertymätaulukot parametreille</li> <li>- Lomarahojen maksupolitiikka</li> </ul>
<b>Talouden rajapinnat (4)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilikartan pyyntö ja liittymätiedoston malli</li> <li>- Kirjanpidontilien lisäys</li> <li>- Sivukuluprosentit ja Tyelin osuuden käsittelyn varmistus jakotustietoja varten</li> <li>- Kustannuspaikkatasot</li> <li>- Tiliöintiryhmien tarpeellisuuden selvitys</li> <li>- Sotumaksuvähennysten kirjauskäytäntöjen varmistus</li> <li>- Omistajien ja osaomistajien selvitys</li> <li>- Palkkatosite- liittymän toteutus ja kirjanpidon vientien asetus</li> <li>- Lomapalkkavarauksen liittymän toteutus ja kirjanpidon vientien asetus</li> </ul>
<b>Raportointitarpeiden selvitys (2)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ovatko järjestelmän vakioraportit riittävät?</li> <li>- Onko tarve asiakaskohtaisille raporteille lisätyönä?</li> </ul>
<b>Ajojonojen läpikäynti ja päivitys</b>
<b>Palkkojen rinnalle ajo</b>
<b>Palkanlaskijan perehdytys</b>
<b>Asiakasohjeen tekeminen</b>

Suluissa on lukumäärä, kuinka monen pääkäyttäjän vastauksissa kyseinen työvaihe nousi esille. Haastateltavia oli neljä.