

SALDOKORJAUSPROSESSIN VIRTAVIIVAISTAMINEN

Metso Paper Rautpohjan tehtaän tuotannossa

Riikka Puupponen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) PUUPPONEN, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.12.2011
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkkajulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SALDOKORJAUSPROSESSIN VIRTAVIIVAISTAMINEN – Metso Paper Rautpohjan tehtaan tuotannossa		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Metso Paper Rautpohjan tehtaan henkilöstöpäällikkö, Anssi Lepoaho		
Tiivistelmä <p>Metso Paper Rautpohjan tehtaalla on käytössä Flexim työajanlaskentajärjestelmä, jota käytetään työajan laskemiseen. Työntekijällä on tunniste, joka tunnistaa hänet työaikapääätteellä. Tunnisteesta kirjautuu hänelle järjestelmään leimaukset, joiden perusteella lasketaan päivittäistä työaika. Työajan laskenta perustuu järjestelmään tallennettuihin työvuorojen liukumarajoihin, jotka pohjautuvat paikallisen sopimuksen kautta työehtosopimukseen ja työaikalakiin.</p> <p>Opinnäytetyö on rajattu koskemaan tuotannon työntekijöitä, koska heillä on rajatut liukumamahdollisuudet työvuoroissaan. Tuotannon työntekijöiden oletetaan joustavan kuitenkin työtilanteen mukaan, joten heidän työaikakirjauksiinsa kohdistuu korjaustarpeita. Korjauksista vastaa osastojen assistentit. Saldokorjausprosessin voidaankin katsoa alkavan siitä hetkestä, kun assistentti saa impulssin.</p> <p>Opinnäytettä varten tutkija kokosi työryhmän, jonka kanssa haettiin virtaviivaista ja läpiajaltaan nopeaa korjausprosessia. Entinen toimintatapa oli hidas, suurimmaksi osaksi sen takia, että korjausprosessissa oli niin monta työvaihetta ja toimijaa. Tavoitteena oli löytää paras mahdollinen uusi toimintatapa. Tähän päästiin toimintatutkimuksen keinoilla: ensimmäinen kehitysaskel ei riittänyt työryhmälle, joten otimme seuraavan.</p> <p>Lopputuloksen saavuttaminen vaati sekä toimintatapojen sekä järjestelmän muuttamista. Testaamisen jälkeen työryhmä oli tyytyväinen saavuttamiinsa tuloksiin ja uusi toimintatapa, uusi korjausprosessi, korvasi vanhan. Uusi toimintatapa helpottaa assistenttien työtä, säilyttää hyväksyntävastuun esimiehellä ja mahdollistaa saldojen päivittymisen työaikapankkiin lähes reaaliaikaisesti korjausimpulssin saapumisesta assistentille.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Työaikajärjestelmä, työaikapankki, työaikaleimaus, työajan laskeminen.		
Muut tiedot		



Author(s) PUUPPONEN, Riikka	Type of publication Master's Thesis	Date 07.12.2011
	Pages 74	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until	Permission for web publication <input checked="" type="checkbox"/> (X)
Title STREAMLINING THE PROCESS TO CORRECT THE FLEXTIME ACCOUNTS – Case Metso Paper Rautpohja unit, production employees		
Degree Programme Master of Business Administration		
Tutor(s) KANANEN, Jorma		
Assigned by HR Manager of the Metso Paper Rautpohja unit, Anssi Lepoaho		
Abstract <p>The Metso Paper Rautpohja factory unit uses Flexim as a time management system to calculate the time worked. Each employee carries a badge with them to be identified by the badge reader at a system terminal. When identified, the system updates the number of hours worked to be calculated. The calculation is based on the local agreement as well as collateral agreement and legislation.</p> <p>This master's thesis covers the production employees only because their flexitime hours are strictly limited in their working shifts. Still, the employees are expected to be flexible depending on the work situation. Due to this, the registration of their working hours needs to be checked for potential corrections. Those corrections are made by the department assistants. The correction process considered to be begun immediately as the assistant receives a notification from the employee.</p> <p>To investigate the case which the master's thesis is built on, the author gathered team to explore the possibilities to develop the streamlined process with a faster lead time. The previous way of working was slow mainly due to the multiple stages and actors. The object was to find out the best possible practice. This was achieved by means of an activity analysis. The first developmental step was not good enough so the team took another.</p> <p>To achieve the desired end result required changes in the way of working and in the system. After the piloting, the team was satisfied with the results had and the new way of working, with a new process replacing the old one. The new model simplifies the work of the assistants, preserves the liability of the managers to confirm the hours worked, and enables the updates being entered into the flexitime accounts almost in real time.</p>		
Keywords Time management system, flexitime, to calculate the working time.		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
2 TUTKIMUSONGELMA.....	5
3 METSO PAPER RAUTPOHJA	14
3.1. Metso konserni	15
3.2 Rautpohja osana Metso Paper and Fiber liiketoimintasegmenttia.....	17
3.3 Joustava työaika	18
3.4 Palkkaan liittyvien korjausten juridiset seikat	24
3.5 Arkistointi Rautpohjan tehtaalla.....	26
3.6 Flexim työaikajärjestelmä.....	28
4 TOIMINTATUTKIMUS – TEORIA	37
4.1 Toimintatutkimuksen toteuttaminen	39
4.2 Tiedonkeruumenetelmät	40
5 RATKAISUMALLIT	44
5.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat	44
5.2 Valmisteluvaihe	46
5.3 Pilotointi vaihe.....	47
5.4 Toimintatutkimuksen toteutuksen kulku	49
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA UUSI TOIMINTAMALLI	58
LÄHTEET.....	63

	2
LIITTEET	64
Liite 1. Aloite 2008	64
Liite 2. Osastojen prosessimallit uimaratakuvina	65
Liite 3. Työtuntikortti	70
Liite 4. Työaikaraportti	71

KUVIOT

KUVIO 1. Toimintatutkimuksen rajaus.	7
KUVIO 2. Prosessimalli, jossa korjausimpulssi saadaan ennen esimiehen hyväksyntää.	11
KUVIO 3. Prosessimalli, jossa korjausimpulssi saadaan esimiehen hyväksynnän jälkeen.	12
KUVIO 4. Prosessimalli, jossa henkilö on poikennut liukumista ja työaikapankin saldoja pitäisi korjata.	13
KUVIO 5. Henkilön perustiedot Flexim –järjestelmässä. Työaikaryhmä on ympyröity punaisella.....	31
KUVIO 6. Työaikamali Flexim –järjestelmässä (kaksivuorotyö).....	32
KUVIO 7. Aamuvuoron päiväohjelma Flexim –järjestelmässä.	33
KUVIO 8. Iltavuoron päiväohjelma Flexim –järjestelmässä.....	34
KUVIO 9. Työaikapäätte ja Flexim –tunniste.....	35
KUVIO 10. Työaikapäätteen aloitusruutu henkilön tunnistamisen jälkeen. Leimaus tapahtuu koskettamalla sinireunaisia nappuloita.	35
KUVIO 11. Esimiehen hyväksyntänäyttö.	36
KUVIO 12. Toimintatutkimuksen kulku.	38

KUVIO 13. Valmisteluvaihe aikajanalla.....	47
KUVIO 14. Pilotointivaihe aikajanalla.....	49
KUVIO 15. Alkuperäinen (korjaamaton) työaikaleimaus.....	55
KUVIO 16. Korjattu työaikaleimaus.....	56
KUVIO 17. Esimiehen näkymä muu syy 85 –koodin käytön jälkeen.....	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Korjausten läpimenoajat, lähtötilanne.....	10
TAULUKKO 2. Rautpohjan tehtaan henkilöstömäärät liiketoimintalinjoittain.....	15
TAULUKKO 3. Rautpohjan tehtaan henkilöstömäärät henkilöstöryhmittäin.	15

1 JOHDANTO

Metso Paperin Rautpohjan tehtaalla, kuten suurimmassa osassa muitakin suomalaisia tehtaita, työaika valvotaan. Käytössä oleva järjestelmä, Flexim, kirjaa työntekijöiden tekemät työaikaleimaukset, vertaa niitä järjestelmään määriteltyihin työajan liukumarajoihin ja laskee sen perusteella työajan. Lisäksi järjestelmä ylläpitää työaikapankkia, laskee mahdolliset lisät ja ylityöt sekä siirtää edellä mainitut tiedot liittymiä pitkin palkanlaskentaan ja toiminnan ohjausjärjestelmään.

Järjestelmä on ollut käytössä toistakymmentä vuotta ja on hyvin lunastanut paikkansa sekä johdon että henkilöiden näkökulmasta. Työntekijät kantavat mukanaan Fleximin tunnistetta, jolla he leimaavat itsensä töihin tullessaan sisään jollakin ulko-ovien yhteydessä olevista työaikapäätteistä. Kotiin lähtiessään he leimaavat itsensä ulos. Järjestelmään on myös mahdollista määritellä muitakin leimauksia; esimerkiksi lomat, sairaudet ja ylityöt ilmoitetaan henkilön omasta toimesta suoraan työaikapäätteellä. Esimies hyväksyy tehdyt leimaukset omalla tietokoneellaan suoraan järjestelmään viikoittain.

Luonnollisesti virheleimauksiakin sattuu. Nämä pitää korjata suoraan järjestelmään, jonne korjausoikeudet ovat osastojen esimiehillä sekä assistenteilla. Henkilön ilmoitettua korjaustarpeensa he voivat suurimmassa osassa tapauksista tehdä pyydetty toimenpiteet. Jos esimies on kuitenkin jo ehtinyt hyväksyä leimaukset, niin korjaukset täytyy hoitaa Fleximin pääkäyttäjän toimesta. Näissä tapauksissa assistentti on häneen yhteydessä.

Tämä tutkimus kohdentuu juuri näihin hyväksynnän jälkeen tapahtuviin korjauksiin ja prosessiin sekä byrokratiaan niiden takana. Fleximin käytön pitkän historian aikana tapana on ollut toimittaa korjauspyynnöt paperilomakkeilla tai tulosteilla, useilla allekirjoituksilla varustettuina. Aika on kuitenkin ajanut tämän ohitse ja nykypäivän toimistoissa on pyrkimys virtaviivaistaa byrokratiaa ja päästä eroon prosessien turhista työvaiheista. Työssä lähdetään hakemaan uutta toimintamallia tätä varten kootun työryhmän kanssa.

Koska Rautpohjan tehtaiden koko henkilökunta olisi liian laaja tutkimusjoukko, tutkija rajaa aiheen koskemaan Rautpohjan tuotannossa työskenteleviä työntekijöitä. Heidän työaikansa liukumamahdollisuudet ovat rajatummalla kuin toimihenkilöillä ja lisäksi heidän työnsä vaatii jatkuvaa joustamista puolin ja toisin. Tuotannon ollessa kovassa kuormassa tunteja tehdään sisään järjestelmään ja tilanteen helpottuessa niitä sieltä puretaan. Tuotannossa on myös selkeä vastuunjako leimaavien työntekijöiden, osaston assistenttien ja esimiesten välillä.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 Lähtökohdat toimintatutkimukselle

”Matti Mallikkaan normaali työvuoro päättyy klo 14. Esimiehen pyynnöstä hän kuitenkin jää vielä paikkaamaan seuraavan vuoron sairastapausta pari tunniksi. Matti ei halua noilta parilta tunnilta rahallista ylityökorvausta vaan ottaa ne mieluummin vapaana. Hän aikoo syksyn aikana tehdyillä pidemmällä vuoroilla matkustaa keväällä etelään vaimonsa kanssa juhlistamaan heidän merkkipäiväänsä.”

Yllä oleva tilanne on joka viikkoista Rautpohjan tuotannossa. Matti leimaa työaikapääteellä itsensä aamuvuoroon tullessaan normaalisti sisään ja lähtiessään pidemmän vuoron jälkeen ulos. Työaika kuitenkin kirjautuu vain klo 14 asti, koska näin on tuotannon aamuvuoro määritelty järjestelmään. Matin, hänen esimiehensä tai osaston assistentin täytyy nyt huomioda poikkeusleimaus suoraan järjestelmään.

Pääsääntöisesti tilanne työaikakirjausten korjauksien osalta Metso Paperin Rautpohjan tehtaassa menee niin, että henkilö itse tai hänen assistenttinsa huomaa työaikakirjauksissa virheen tai poikkeaman normaalista vuoromäärityksestä, joka pitää korjata. Työntekijän itse huomattessa hän ottaa

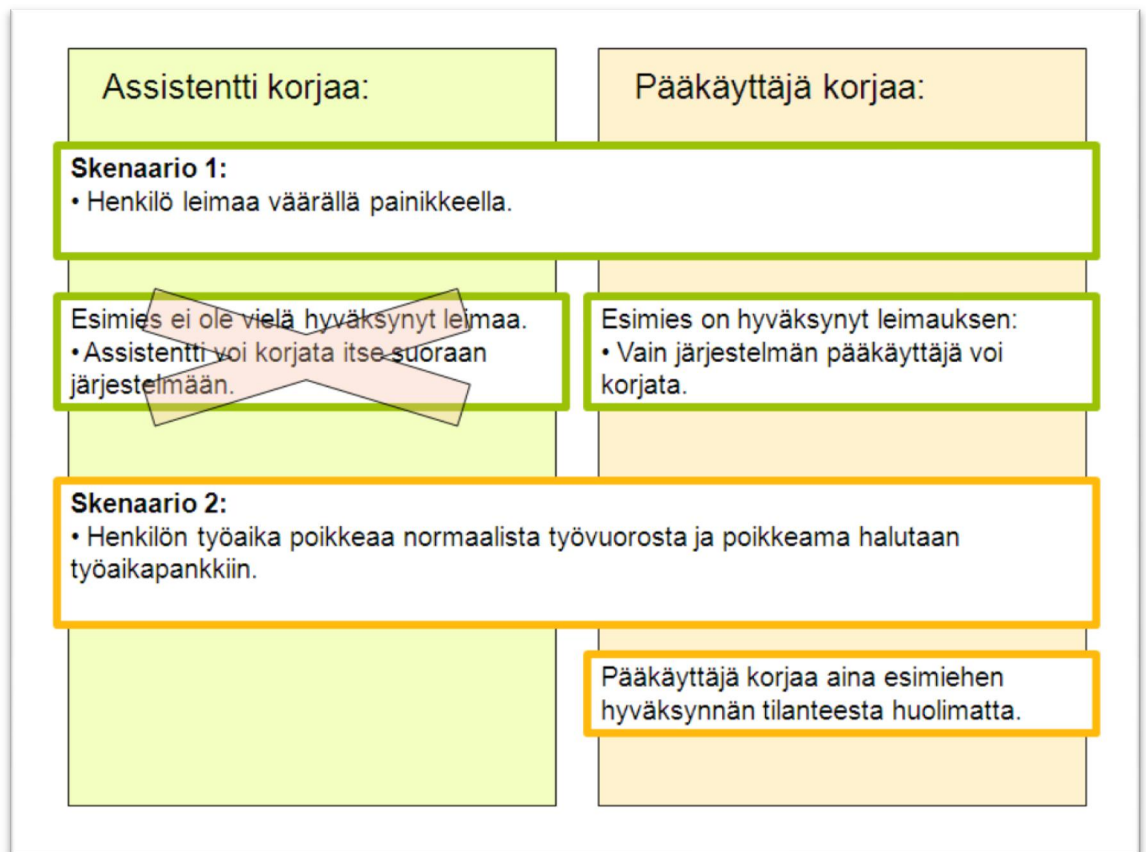
yhteyttä vapaamuotoisesti assistenttiin ja pyytää häntä korjaamaan tilanteen. Korjausimpulssin jälkeen vastuu jää assistentille.

Matin tapauksessa hän kertoo seuraavana aamuna osastonsa assistentille poikkeavan pitkästä vuorosta. Assistentti joko ottaa tulosteen päivän työajasta järjestelmästä tai täyttää lomakkeen korjaustarpeesta. Hän laskee korjaustarpeen (tässä tapauksessa kaksi tuntia pitäisi lisätä Matin työaikapankin saldoon), kirjaa sen paperille, allekirjoittaa sen omasta puolestaan ja huolehtii paperin Matin esimiehelle. Esimies paperin saatuaan allekirjoituksellaan vahvistaa, että juuri näin oli sovittu Matin kanssa: tunnit työaikapankkiin kerryttämään saldoja. Assistentti kopioi paperin osastolle ja lähettää sen sisäisellä postilla eteenpäin henkilöstöpalveluihin Fleximin pääkäyttäjälle. Pääkäyttäjä korjaa Matin saldon paperin perusteella, allekirjoittaa ja arkistoi sen.

Virheleimauksen ollessa kyseessä (esimerkiksi Matin tapauksessa vuoron pidennys olisikin pitänyt olla ylityötä eli Matin olisi pitänyt valita työaikapääätteellä painike "Ylityö" normaalin ulos –leimauksen sijaan) ja jos leimaus ei ole vielä sähköisesti esimiehen tai assistentin toimesta hyväksytty siirrettäväksi palkanlaskentaan, voi assistentti tehdä korjauksen itsenäisesti ilman henkilöstöpalveluiden ja järjestelmän pääkäyttäjän apuja. Hän varmistaa asian esimieheltä ja muuttaa leimauksen sen perusteella suoraan järjestelmään.

Jos hyväksyntä ja siirto ovat jo tehty tai korjaus johtuu poikkeamasta normaaliin työaikaan, assistentin tehtävä monimutkaistuu. Korjauksesta pitää tehdä kirjallinen pyyntö henkilöstöpalveluihin tulosteella Flexim järjestelmästä tai työtuntikortti –lomakkeella (liitteet 3 ja 4). Assistentti valmistelee korjauksen ja laskee tarvittaessa summan, jolla saldoa pitää korjata sekä mahdollisen korjauksen vuorolisään. Hän itse allekirjoittaa korjauspyynnön ja toimittaa sen työntekijän esimiehelle vielä allekirjoitettavaksi. Esimiehen allekirjoituksen jälkeen assistentti ottaa kopion ilmoituksesta osastolla arkistoitavaksi ja lähettää alkuperäisen henkilöstöpalveluihin. Henkilöstöpalveluissa järjestelmän pääkäyttäjä hoitaa korjaukset Flexim – järjestelmään ja tiedon tarvittaessa myös palkanlaskentaan. Ja arkistoi sen itselleen. Korjausprosessit osastoittain ovat havainnollistettu liitteessä 2.

Työajan korjaamistarpeet Flexim –järjestelmään tulevat siis kahdesta mahdollisesta skenaariosta. Ensimmäisessä henkilö käyttää leimauksessaan väärää painiketta ja toisessa henkilön työaika poikkeaa järjestelmään määritellystä normaalista vuorosta. Ensimmäinen skenaario jakautuu vielä järjestelmän mielessä kahteen korjausprosessiin. Jos korjausimpulssi tulee ennen kuin esimies on tehnyt hyväksynnän ja leimaukset lukittu liittymien suorittamaan siirtoa varten, voi assistentti tehdä korjauksen suoraan järjestelmään. Jos impulssi tulee vasta hyväksynnän jälkeen, jää korjauksen tekeminen järjestelmän pääkäyttäjälle. Toisen skenaarion ollessa kyseessä korjauksen järjestelmään tekee aina pääkäyttäjä. Tässä työssä käsitellään näitä tilanteita, missä tarvitaan järjestelmän pääkäyttäjää mukaan korjausprosessiin (alla olevassa kuvassa oranssi palkki).



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen rajaus.

Metso uudistaa parhaillaan henkilöstöhallinnon toimintamallia globaalisti. Suomen osalta uusi toimintamalli ja sen aiheuttamat muutokset astuivat voimaan vuoden 2010 alussa. Henkilöstöpalvelut, joita ennen hoidettiin omissa yksiköissään,

keskitettiin palvelukeskukseen Tampereelle. Tämä merkitsi uusia vastuuhenkilöitä henkilöstöpalveluissa myös Fleximin osalta.

Ennen uutta toimintatapaa tuotannon assistenttien työaikaan liittyvät korjauspyynnöt lähetettiin sisäisellä postilla omassa yksikössä toimivaan henkilöstöpalvelupisteeseen. Korjauspyynnöt olivat lähetystä seuraavana päivänä käsittelijällä ja niitä tallennettiin saapumisjärjestyksessä Fleximiin ja toimitettiin saman tien eteenpäin myös palkanlaskentaan. Henkilön työaika oli korjattuna keskimäärin muutaman päivän sisällä ensimmäisestä impulssista. Tähän käytäntöön luotettiin vaikka kirjallisten korjauspyyntöjen toimittaminen koettiin byrokraattiseksi. Ne tulivat kuitenkin hoidettua lyhyellä odottelulla, eikä assistenttien tarvinnut tarkastaa vielä jälkikäteen henkilöstöpalveluiden tekemisiä järjestelmästä.

Vuoden alusta voimaan tullut uusi toimintatapa muutti käytäntöä. Assistenttien tiedottamisessa epäonnistuttiin: heille olisi heti vuoden alussa pitänyt kertoa, mikä on yksinkertaisin tapa toimittaa korjaukset järjestelmän uusille pääkäyttäjille Tampereelle. Koska he eivät selkeää tietoa saaneet, he toimittivat korjaukset edelleen sisäisellä postilla paikallisen henkilöstöpalvelun henkilöille. Nämä henkilöt kuitenkin olivat jo uusissa tehtävissä ja he vain käänsivät postin uuden toimintamallin mukaisille vastuullisille tekijöille.

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että sihteeri lähetti korjauspyynnön sisäisellä postilla vanhalle kontaktihenkilölle, joka saikin sen normaalisti seuraavana päivänä. Hän kuitenkin postitti sen edelleen Tampereen palvelukeskukseen, joka lisäsi yhdestä kahteen postipäivää lisää prosessiin. Tampereen palvelukeskuksessa korjauspyyntöjä käsiteltiin alkuvuodesta vain parina päivänä viikosta ja kaikkien Metso Paperin yksiköiden ja henkilöstöryhmien osalta. Ruuhkaa siis oli ja vaikeimpia paikallisiin sopimuksiin liittyviä korjauksia käsittelijä joutui miettimään enemmän tai jopa pyytämään neuvoa entisiltä paikallisilta edeltäjiltään. Luonnollisesti kaikki tämä pidensi korjauksen käsittelyaikaa vanhasta totutusta. Työntekijät epäilivät korjauksia odotellessaan, että ovatko assistentit hoitaneet hommansa. Tästä jatkumona assistenttien epäluottamus henkilöstöpalveluihin kasvoi. Heistä osa kertoi

keskusteluissa järjestelmällisesti alkaneensa seurata korjauksien toteutumista Flexim-ohjelmistaan.

Uusi henkilöstöpalveluiden toimintamalli ja Tampereen palvelukeskus saivat asiasta palautetta Rautpohjan henkilöstöpäälliköltä kevään 2010 aikana. Korjauksien tallentaminen järjestelmään nopeutuikin ja kun testasimme uusien korjauksien läpimenoaikaa, ne suurimmalta osalta menivät jo kesäkuussa läpi muutamassa päivässä. Assistenttien ennen tätä seurantajaksoa korjauspyynnöt olivat odottaneet parhaimmillaan muutaman viikon ennen kuin korjaus oli kirjaantunut järjestelmään.

2.2 Tavoitetilanne

Prosessin uudistamista varten muodostettiin työryhmä, joko koottiin tuotannon assistenteista. Heillä on suurin intressi ongelman korjaamiseen. Lisäksi he olivat jo muutaman vuoden ajan indikoineet haluavansa siirtyä jollakin keinolla nykyaikaisempaan tapaan korjata ja arkistoida näitä pyyntöjä. He olivat yhteistuumin kirjoittaneet aiheesta myös aloitteen marraskuussa 2008 (liite 1) tehtaan viralliseen aloitekantaan. Lisäksi he olivat pyytäneet tuotannon esimiehiä viemään asiaa myös osaltaan eteenpäin tuotannon johdon palavereissa.

Ensimmäiset palaverit olivat suurimmalta osalta assistenttien antaman palautteen ja tyytymättömyyden purkamista. Yksimielisyyteen tavoitteesta päästiin 20.8.2010 palaverissa. Jokainen assistenteista oli omissa päivittäisissä töissään pohtinut samoja asioita, mutta yhteistä keinoa viedä asiaa konkreettisesti eteenpäin ei ollut löytynyt. He olivat yrittäneet antaa palautetta uuden henkilöstöhallinnon toimintamallin tarjoamien välineiden kautta sekä yrittäneet viedä asiaa eteenpäin tuotannon johdon kautta. Mitään ei kuitenkaan ollut tapahtunut ja turhautuminen oli aivan ymmärrettävää.

Elokuun palaverissa määrittelimme, että saldojen korjauksien pitäisi hoitua joustavammin ja ennen kaikkea nopeammin. Assistentit saavat suoraa palautetta

työntekijöiltä, kun saldojen korjaukset viipyvät. Todentaaksemme viivettä kirjassimme korjauksien läpimeno aikoja pistokokein kesäkuun 2010 aikana.

TAULUKKO 1. Korjausten läpimenoajat, lähtötilanne.

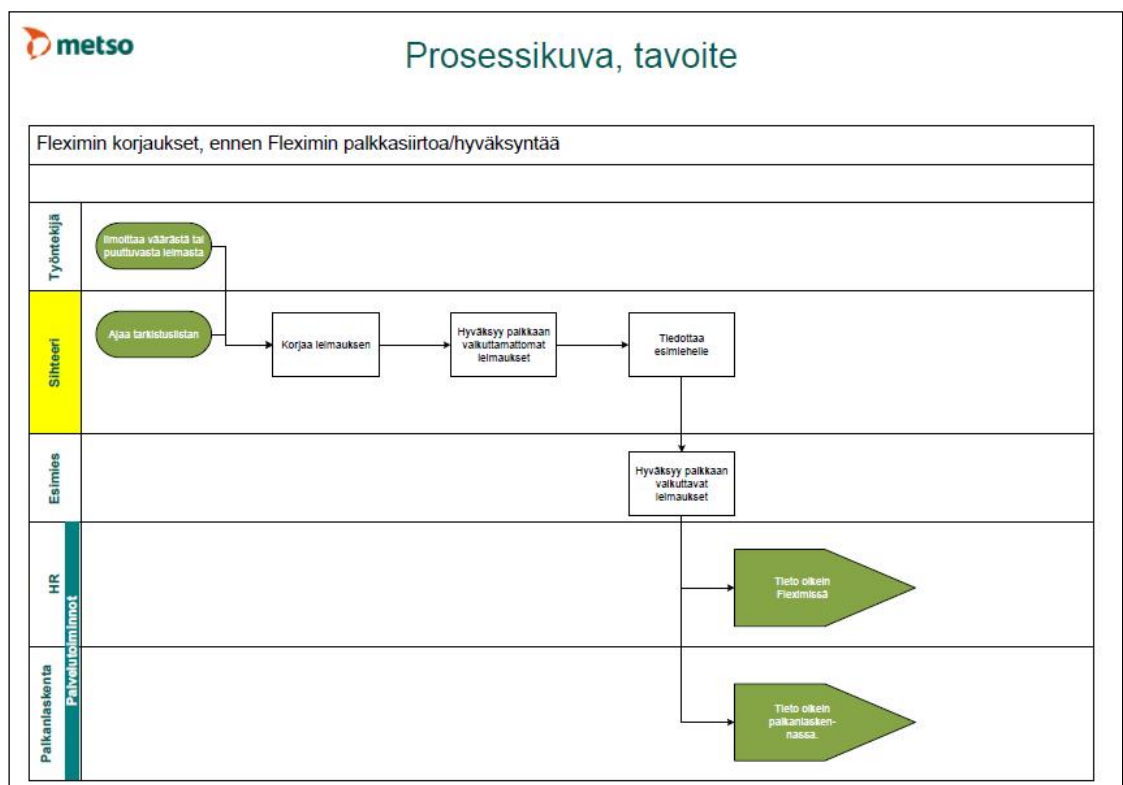
Tapaus	Assistentti	Postitus Rautpohjasta	Korjattu Fleximiin	Läpimenoaika
A	14.6.2010 Aamu	16.6.2010 Klo 9:30	23.6.2010 Klo 10:25	n. 9 päivää
B	7.6.2010 Klo 9:00	8.6.2010 Klo 15:30	15.6.2010 Iltapäivä	n. 8,5 päivää
C	15.6.2010 Klo 14:30	17.6.2010 Klo 14:00	23.6.2010 Klo 10:09	n. 8 päivää
D	14.6.2010 Iltapäivä	17.6.2010 Ko 15:30	23.6.2010 Klo 10:06	n. 9 päivää

Luonnollisesti on tuskastuttavaa saada negatiivista palautetta ja moitteita asioista, joihin ei itse omalta osalta voi vaikuttaa. Lisäksi ilmassa oli pientä epäluottamusta siihen, että korjaako uudet Tampereen HR –palvelukeskuksen tekijät saldot oikein ja ettei vain jotain korjauksia pääse jäämään välistäkin. Assistentit olivat jo lyhyessä ajassa oppineet käytännön: seuraamaan, milloin korjaukset on tehty ja tarkistamaan vielä niiden oikeellisuuden. Se luotto, mikä heillä oli ennen ollut yksikön henkilöstöpalveluihin oli romuttunut keskitetyn uuden toimintamallin käynnistymisen alkukankeuden myötä.

Pöytäkirjaan kirjattiin, että ideaalitulanteessa korjaukset tulisivat näkyviin työntekijöille nopeasti ja luotettavasti. Monenkertainen arkistointi paperikopioina mappeihin ja korjauksien toteutumisen seuraaminen olivat täysin turhia työvaiheita, josta haluttiin myös eroon. Assistentit korostivat, että varsinkin nyt uudessa toimintamallissa heillä on paras tieto ja osaaminen omien toimintojensa käytännöistä liukuvan työajan soveltamisessa ja nimenomaan heidän osaamisensa perusteella henkilöstötoiminto korjaa saldot kyseenalaistamatta pyyntöjä.

Määrittelimme tavoitteemme prosessimalleina. Saadaksemme yhden yhteisen mallin havainnollistimme prosessimallityökalun (Windows Vista) avulla osastojen nykykäytännöt, jotka erosivat aikalailla toisistaan. Osastojen prosessimallit ovat työn liitteenä (liite 2). Yhteisiä tekijöitä kuitenkin löytyi ja pääsimme yhteisymmärrykseen miten asia olisi helpoin hoitaa. Tämän pohjalta piirsimme tavoitetilanteen prosessimallin, josta tarkemmin alla.

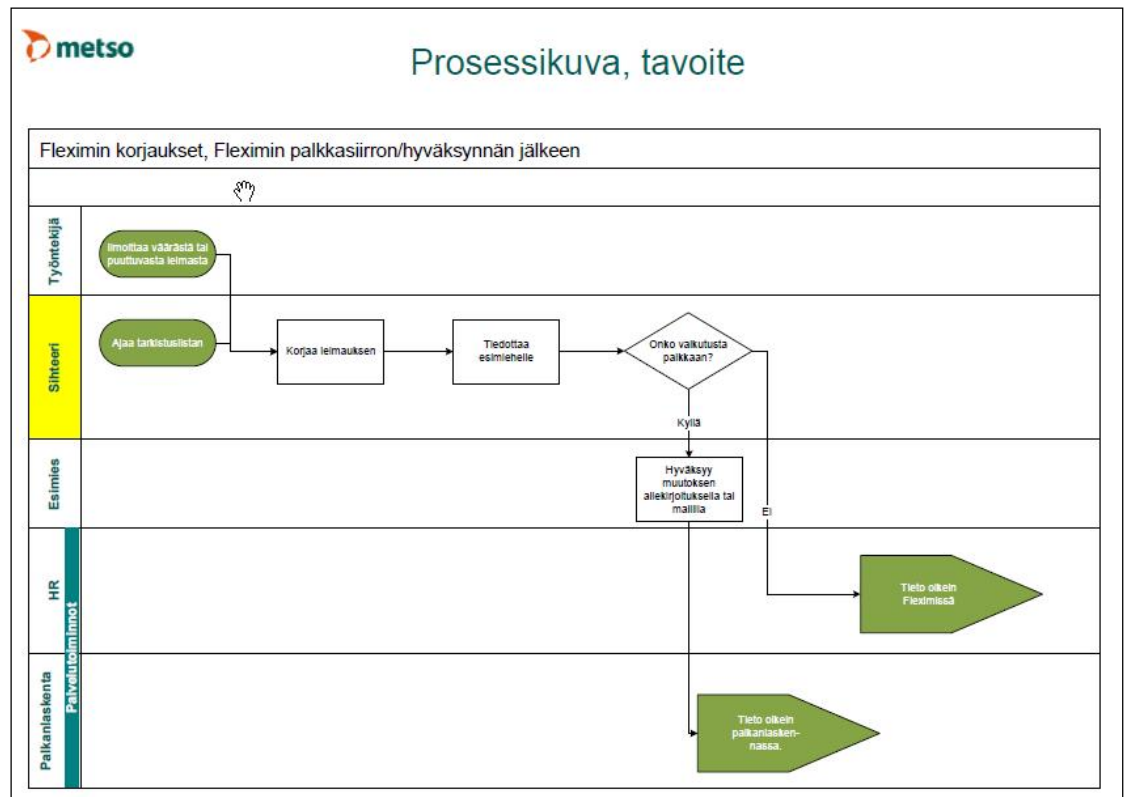
Ensimmäinen kuva (kuvio 2) on tilanteesta, jossa henkilö on antanut väärän leiman laitteella. Korjausimpulssi saadaan niin aikaisin, että assistentti ehtii tekemään korjauksen järjestelmään ennen esimiehen hyväksyntää. Vaikka tähän prosessiin ei tässä tutkimuksessa varsinaisesti koskettu, haluttiin se selkeyden vuoksi kuvata. Samalla assistentit kuulivat naapuriosastojen käytännöistä ja saivat vinkkejä omaan käytäntönsä.



KUVIO 2. Prosessimalli, jossa korjausimpulssi saadaan ennen esimiehen hyväksyntää.

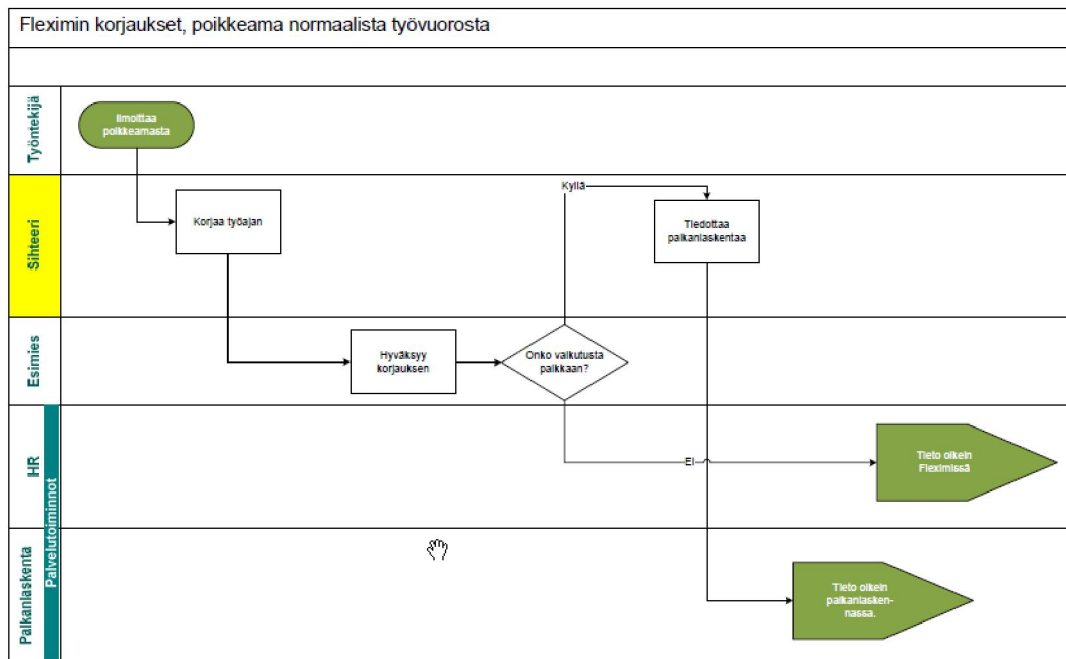
Toisessa (kuvio 3) prosessimallissa on myös kyse tilanteesta, jossa henkilö on antanut väärän leiman laitteella. Tässä tapauksessa esimiehen hyväksyntä on tehty ennen

korjausimpulssin saamista ja korjattava tieto on liittymien takia virheellisenä jo palkanlaskennassa asti.



KUVIO 3. Prosessimalli, jossa korjausimpulssi saadaan esimiehen hyväksynnän jälkeen.

Kolmas prosessikuva (kuvio 4) kuvaa tilannetta, jossa henkilö poikkeaa normaalista työvuorostaan ja poikkeaman mukaiset saldot pitää saada järjestelmään henkilön työaikapankkiin. Jos henkilölle on mahdollisesti luvattu vuoron pidentymisestä vuorolisiä, tulee assistentti informoida niistä suoraan palkanlaskentaa.



KUVIO 4. Prosessimalli, jossa henkilö on poikennut liukumista ja työaikapankin saldoja pitäisi korjata.

Miten sitten päästä tavoitetilään? Jo heti alussa nousi päällimmäiseksi tahto kehittää nykyistä Flexim –järjestelmää palvelemaan paremmin tässäkin asiassa. Tähän kuitenkin liittyi haasteita teknisessä toteutuksessa sekä Metso Compliance –politiikan vaatimusten osalta. Tekniset ongelmat olisivat aina voitettavissa, mutta Metso Compliancen käytäntöiden osalta haasteita oli enemmän. Metso Compliance on Metsolla käytössä oleva SOX:iin pohjautuva oma laadun ja luottavuuden todentamiseen pyrkivä järjestelmä toimintaohjeineen ja sisäisine tarkastuksineen. (SOX –osaaminen on hyvä pohja uudelle prosessille 2007.)

Varsinaiseen kehitystyöhön päästäksemme otimme yhteyttä Rautpohjan henkilöstöpäällikköön. Pyysimme häneltä ajallisesti ja määrällisesti rajattua lupaa assistenteille hyväksyä korjauspyynnöt omalla nimellään. Näin heidän ei tarvitsisi käyttää paperia enää esimiehillä allekirjoittavana oman kuittauksensa jälkeen. Lupa saatiin 17.9.2010, josta varsinainen toteutusvaihe alkoi.

3 METSO PAPER RAUTPOHJA

Metso Paper Rautpohjan juuret yltävät pitkälle historiaan. Suomen hallitus päätti vuonna 1936 syyskuussa perustaa yhden valtion omistaman tykkitehtaan. Useita paikkakuntia harkittiin, mutta seuraavan vuoden helmikuussa oli päätös sijoittamispaikkakunnasta tehty ja valtio lunasti Jyväskylän kaupungilta alueen tehtaalle Vasikkavuoren ympäriltä. Paikka ja paikkakunta valikoitui tiukkojen kriteerien perusteella. Tehtaan sijannille asetettiin tarkkoja vaatimuksia: sen piti olla lähellä kaupunkia sähkön ja veden saannin turvaamiseksi, alueelle täytyi olla mahdollista vetää rautatie sekä alueella piti olla vähintään 20 metriä korkea ja tarpeeksi laaja kallio, jonne osa erikoiskoneista voitiin sijoittaa suojaan mahdollisilta ilmahyökkäyksiltä. Tehtaan harjakaisia vietettiin tammikuussa 1938. (Jokinen 1988, 31.)

Tehdas käynnistyi kesäkuussa 1938 nykyisellä paikalla nimellä Valtion tykkitehdas palvelemaan Suomen puolustusvoimien tarpeita. Sotien jälkeen tykkien valmistus päättyi. Valtion omistamien metallitehtaiden ja Valmetin fuusion kautta kehittyi nykyinen Metso Paperin Rautpohjan yksikkö. Valmet -nimestä luovuttiin vuonna 1999 ja fuusioiden ja yritysostojen myötä konserniksi kasvaneen yhtiön nimeksi tuli Metso. (Metso Jyväskylän paperikonetehtas –yleisesittely. 2010.)

Rautpohjan tehtaan tuotteet liittyvät paperi- ja kartonkikoneisiin. Tehtaalta toimitetaan kokonaan uusia konelinjoja, koneuudistuksia, prosessinparannuksia, erikoisteloja, komponentteja, automaatio-, hydraulikka- ja voitelujärjestelmiä sekä näiden lisäksi tela-, varaosa- ja kunnossapitopalveluita. Alla olevat taulukot (taulukota 2 ja 3) kuvaavat ajohetkensä tilannetta henkilöstömäärän osalta. Kesäkuussa 2011 Rautpohjan tehtaalla työskenteli 1521 henkilöä, joista tuotannon työntekijöitä oli 435 ja toimihenkilöitä 1086. Luonnollisesti kesäkuun lukemia hieman vääristää kesäharjoittelijat, mutta he jakaantuvat suhteellisesti eri henkilöstöryhmiin samassa suhteessa kuin normaali henkilöstö. (Henkilöstömäärät Rautpohjan yksikössä 6/2011.)

TAULUKKO 2. Rautpohjan tehtaan henkilöstömäärät liiketoimintalinjoittain.

Country Grouping	Cal. month / year	06.2011	
		No. of EEs	FTE
▶ Overall Result		1.521	1.496,11
▼ Finland		1.521	1.496,11
▼ VA115 Jyväskylä		1.521	1.496,11
▼ Organizational plan		1.521	1.496,11
▼ Metso Corporation		1.521	1.496,11
▼ Paper and Fiber Technology		1.521	1.496,11
▶ Paper and Fiber Technology Head Office		49	47,75
▶ PFT Paper Business Line		1.471	1.447,36
▶ PFT Fiber Business Line		1	1,00

TAULUKKO 3. Rautpohjan tehtaan henkilöstömäärät henkilöstöryhmittäin.

Country Grouping	Cal. month / year	06.2011	
		No. of EEs	FTE
▶ Overall Result		1.521	1.496,11
▼ Finland		1.521	1.496,11
▼ VA115 Jyväskylä		1.521	1.496,11
▶ Executive Agrmt		8	8,00
▶ Metal Union		435	427,06
▶ Salaried		340	331,20
▶ Senior Salaried		738	729,85

3.1. Metso konserni

Tänä päivänä Rautpohja on osa Metso Paper Oy –yhtiötä ja sen kautta osa globaalisti toimivaa Metso Oyj konsernia. Metsolla on noin 28 500 työntekijää yli 50 maassa. Suomessa henkilöstöstä työskentelee yksi kolmannes. (Metso –taloudelliset luvut 2010.)

Konserni koostuu kolmesta liiketoimintasegmentistä:

- Metso Mining and Construction (kaivos ja maanrakennusliiketoimintaan liittyvät tuotteet ja palvelut).
Konsernin henkilöstöstä noin 36 prosenttia työskentelee tässä segmentissä. MCT segmentti tarjoaa asiantuntija- ja huoltopalveluita, jotka sisältävät käytännössä prosessiteknologiaa ja prosessin optimointipalveluita. Varsinaisia tuotteita on kiinteät ja liikuteltavat murskaimet, seulat ja kuljettimet, joita käytetään mm. louhoksilla.
- Metso Energy and Environment (automaatio ja ympäristöliiketoimintaan liittyvät tuotteet ja palvelut).
Henkilöstöstä noin 21 prosenttia työskentelee tässä segmentissä. EET:n asiakkaita ovat voimalaitokset, öljy- ja kaasuteollisuus, massa- ja paperiteollisuus sekä kierrätystoimijat. Tuotteita ja palveluita ovat erilaiset kattilalaitokset, ympäristönsuojeluun liittyvä teknologia, prosessien mittausjärjestelmät ja analysaattorit, venttiilit, kierrätysmetallin ja jätteen käsittelyyn tarkoitetut laitteet sekä asiantuntija- ja elinkaaripalvelut.
- Metso Paper and Fiber (paperi ja kartonkikoneet ja niihin liittyvät tuotteet ja palvelut).
Henkilöstöstä noin 36 prosenttia työskentelee tässä segmentissä. PFT:n tuotteita ja palveluita ovat tuotantolinjat. –koneet ja –laitteet sekä kudokset sekä niiden lisäksi asiantuntija- ja huoltopalvelut. Asiakkaita ovat paperin, pehmopaperin ja kartongin valmistajat sekä mekaanisen ja kemialliset massan valmistajat. Kaksi kolmannesta liikevaihdosta tulee paperiteollisuudesta. Rautpohjan tehdas on Metso Paper ja Fiber segmentin suurin tuotantolaitos.

Lisäksi pääkonttorin alaisissa tukitoiminnoissa työskentelee noin 7 prosenttia henkilöstöstä. (Metso –taloudelliset luvut 2010.)

3.2 Rautpohja osana Metso Paper and Fiber liiketoimintasegmenttia

Metso Paper and Fiber liiketoiminta-alue sellun ja paperin osalta on globaali. Eurooppa ja Pohjois-Amerikka on segmentin jälkimarkkina-alueita, kun taas Etelä-Amerikan ja Aasian painopiste on uusinvestoinneissa. Venäjän ja Intian alueet nähdään kehittyvinä markkinoina. Segmentillä on maailmalla 10 teknologiakeskusta, 20 myyntikonttoria ja 50 huoltokeskusta. (Paperi- ja kuituteknologia –yleiskatsaus 2010.)

Tällä hetkellä 40 prosenttia maailman paperista tuotetaan Metson tai sen edeltäjien toimittamilla paperikoneilla. Metson palvelutarjonta käsittää paikallisen tuen sellu- ja paperiteollisuudelle maailmanlaajuisesti. Siihen kuuluvat ensinnäkin tuotannon tukipalvelut sisältäen laiteanalyysit, prosessitutkimukset, prosessien kehitysyhteistyön, etävalvontapalvelut ja koulutukset. Toiseksi asiakkaille tarjotaan kunnossapitopalveluita eli kunnossapidon tukea, hallintaa ja ulkoistusta sekä kenttähuoltoa. Kolmanneksi segmentiltä saa telahuoltopalveluita; mekaanista telahuoltoa, vaihtoteloja ja telapinnoitteita. Neljänneksi on olemassa varaosapalveluita kattaen päivittäisosat, kulutusosat sekä varastoinnin hallinnan. (Paperi- ja kuituteknologia –yleiskatsaus 2010.)

Rautpohjan tehdas sijoittuu Metso Paper and Fiber liiketoimintasegmenttiin kuuluvan Paperit –liiketoimintalinjan alle yhtenä tuotantoyksikkönä. Muita segmentin yksiköjä ovat Valkeakoski ja Järvenpää. Toiminta Rautpohjan tontilla liittyy paperikoneiden ja niiden osien suunnitteluun ja tuotantoon. (Metso Jyväskylän paperikonetehtas –yleisesittely 2010.)

Rautpohjan paperikonetehtas tunnetaan varttuneemman väestön keskuudessa Valmet –nimellä, Valtion Metallitehtaana. Valmetin historia alkaa 1920- ja 1930 – luvuilla armeijien tarpeisiin perustetuista teollisuuslaitoksista. Jyväskylässä sijaitseva

Rautpohjan yksikkö on yksi näistä. Valmet kokonaisuudessaan alkoi laajentaata tuotevalikoimaansa 1950 –luvulla vastaamaan markkinatalouden vaatimuksiin. Tuotevalikoimaan tulivat tuolloin laivat, lentokoneet, aseet, veturit, traktorit, venemoottorit, hissit ja paperikoneet. 1980- ja 1990 –luvuilla Valmet keskittyi yhä tiiviimmin paperiteknologiaan . Tähän strategiseen suuntaukseen liittyi yhtiön muiden osien myymistä (esim. hissi ja traktorituontanto) sekä yritysostoja Ruotsista ja Suomesta (kotimaasta ostettiin toimintaa tukemaan Ahlströmin paperikoneenvalmistus ja kartonkikoneita valmistava Tampella Papertech). (Valmet 2006.)

Rautpohjan yksikön juuret ovat Valmetin myötä myös sotavuosissa. Vuonna 1938 perustettu Valtion tykkitehdas aloittaa yksikön historian. Silloin tuotanto meni puolustusvoimien tarpeisiin. Sotien jälkeen tehtaalla alettiin tekemään paperikoneita, ensimmäinen toimitus oli vuonna 1953. Tämän jälkeen on alueella käynnistynyt kaksi koepaperikonetta, vuosina 1973 ja 1996 sekä huoltopalvelukeskus vuonna 1989. Valmet –nimen muututtua Metsoksi Rautpohjan paperikonetehtas tuli osaksi Metso Paperin liiketoimintalinjaa. (Metso Jyväskylän paperikonetehtas – yleisesittely 2010.)

Rautpohjan tuotannossa on laajassa käytössä liukuva työaika, jolloin työntekijä saa ennalta määriteltujen aikojen puitteissa tulla tai lähteä työvuorostaan. Tehtaalla tehdään normaalin päivävuoron lisäksi kaksi – ja kolmivuoroa. Kaksivuorossa osa osastosta tekee aamuvuoroa ja osa iltavuoroja. Kolmivuorossa tehdään näiden lisäksi yövuoroa eli käytännössä pyritään siihen, että tuotannon näissä osissa koneet pyörivät tauotta esim. pitkissä sorvauksissa.

3.3 Joustava työaika

Työaikalakia sovelletaan kaikkeen työsuhteessa tehtävään työhön (Hietala & Kaivanto 2008, 8). Lain määräyksistä voidaan kuitenkin poiketa työehtosopimuksella, jossa yksi tai useampi työnantaja sopii yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäyhdistyksen kanssa työsuhteessa noudatettavista ehdoista (Hietala &

Kaivanto 2008, 17). Työaikalain kuudennen pykälän mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Viikottainen työaika voidaan järjestää myös keskimäärin 40 tunniksi enintään 52 viikon ajanjakson aikana. (Hietala & Kaivanto 2008, 57.)

Liukuvasta eli joustavasta työajasta voidaan sopia työnantajan ja työntekijän välillä. Laki kuitenkin asettaa enimmäisrajat liukuman pituudelle ja enimmäiskertymälle. Näitä rajoja voidaan kuitenkin välttää työehtosopimuksella. (Hietala & Kaivanto 2008, 89.)

Hietala ja Kaivanto korostavat, että liukuva työaika tuo enemmän vastuuta työntekijälle. Hänen tulee huolehtia työvuorojen tarkoituksen mukaisesta pituudesta huomioiden omansa ja työnantajan tarpeet. Sovittaessa liukuvasta työnajasta on sovittava myös kiinteästä työajasta, vuorokautisesta liukumarajasta, lepoaikojen sijoittamisesta sekä työajan ylitysten ja alitusten enimmäiskertymistä. Kiinteänä työaikana työntekijän on oltava työpaikalla. Työajan vuorokautiset liukumarajat tarkoittavat vaihteluväliä, jonka puitteissa työntekijä voi valita saapumisensa ja poistumisensa. Lepoaika käytännössä tarkoittaa ruokatuntia liukumiseen. Työajan ylityksen ja alituksen enimmäismäärillä tarkoitetaan plus- ja miinussaldon maksimiarvoja. (Hietala & Kaivanto 2008, 90.)

Työaikalain mukaan säännöllisessä liukuvassa työajassa säännöllistä vuorokautista työaika voidaan lyhentää tai pidentää liukuma-ajalla joka on enintään kolme tuntia. Säännöllisesti kahdeksaa tuntia tekevän työaika voi siis vaihdella viidestä 11 tuntiin. Plus- ja miinussaldon enimmäiskertymä lain mukaan saa olla enintään 40 tuntia. Tasoittamisjaksoa ei ole laissa säännelty. On kuitenkin sallittua sopia edellä mainittua pienemmistä saldorajoista ja erityisestä tasoittumisjaksosta. (Hietala & Kaivanto 2008, 90.)

Rautpohjan tehtailla sovelletaan Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n välistä työ sopimusta. Kuten edellä on jo mainittu, voidaan työehtosopimuksessa sopia työaikalain alaisista asioista. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan joustavaa

työaikaa työehtosopimuksesta, joka on voimassa 30.9.2012 asti
(Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 1).

Jo työehtosopimuksen allekirjotuspöytäkirjassa molemmat liitot sitoutuvat monipuolisten ja joustavien säännöllisen työajan järjestelyjen edistämiseen. Kyseinen työ on aloitettu jo aiemmin ja sitä halutaan tämänkin työehtosopimuksen puitteissa jatkaa. Liitot ovat asettaneet työryhmän, jonka tehtävänä on työaikamääräyksiin sekä työaikajärjestelyihin liittyvien kysymysten selvittely, seuranta ja kehittäminen. Tarkoituksena on jatkaa työtä, jolla voidaan edistää hyviä työaikakäytäntöjä ja niiden kautta tukea yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä sekä työntekijöiden yksillöllisten työaikatarpeiden huomioon ottamista. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 27.) Työaikojen järjestäminen tarpeiden mukaan onnistuu parhaiten, kun työajan käyttö suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä työnantajan ja henkilöstön kesken (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 27).

Työehtosopimuksen 13 pykälän ensimmäisen momentin mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia työviikossa (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 68). Toinen momentti toteaa, että työajan tasaamisen toteutus on säädetty näihin edellä mainittuihin keskimääräisiin viikkoaikoihin, mutta käynti- ja palveluajat turvaten. Jos työpaikalla ei toisin sovita, toteutetaan työajan tasaaminen pitämällä vapaata työnantajan osoituksen mukaan työvuoro kerrallaan. Paikallisesti sopien voidaan kuitenkin tästä poiketa ja tämä toteuttaa myös lyhentämällä säännöllistä vuorokautista työaikaa. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 69.)

Kolmas momentti sisältää ohjeita työajan järjestämiseen paikallisesti sopien. Sen mukaan työajan sijoittamisella voidaan merkittävästi edistää työpaikan koneiden, laitteiden ja muiden voimavarojen hyväksikäyttöä. Samalla aikaa voidaan mahdollistaa työntekijöiden työaikaa koskevien toiveiden toteutumista. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 71.) Tähän siis sekä työnantaja- sekä työntekijäliitto ovat sitoutuneet. Momentin mukaan paikallisesti

voidaan sopia muun muassa poikkeamisesta säännöllisen vuorokautisen ja viikottaisen työajan enimmäispituudesta, yli vuoden pituisesta tasoittumisjaksosta työaikapankkisopimuksessa, työvuorokauden ja työviikon alkamispäivästä sekä vuorokautisen työajan lepoajasta (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 71).

Jos paikalliseen sopimukseen ei päästä, niin momentin 5 mukaan työaika on järjestettävä niin, että työvuorokausi alkaa päivätyössä seitsemältä ja työviikko maanantaista. Päivävuoroon kuuluu tunnin lepoaika, kun taas kaksivuorossa lepoaika on puoli tuntia. Vuorotyössä työvuorojen tulee säännöllisesti muuttua enintään kolmen viikon ajanjaksoin mitattuna. Sovittaessa työntekijä voi kuitenkin työskennellä jatkuvasti vain yhdessä vuorossa. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 73.)

Momentin kuusi mukaan työnantaja voi järjestää työajan seurannan. Järjestelmän tulee kuitenkin olla sellainen, ettei se aiheuta työntekijöille turhaa ajanhukkaa. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 74.) Momentissa seitsemän puhutaan työaikapankista. Työaikapankilla tarkoitetaan yritys- tai työpaikkatasolla käytettäviä järjestelyitä, joissa sovitaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittelusta, niiden säästämistä ja lainaamisesta toisiinsa nähden pitkällä aikavälillä. Tällä on tarkoitus tukea yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioonottamista. Työaikapankin käyttöönotosta ja yksityiskohdista sovitaan aina kirjallisesti työntäjän ja pääluottamusmiehen välillä. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 75.)

Työaikapankin säästämis- ja lainaamisrajat voidaan sopia vapaasti. Jos tasoittumisjakso on yli vuoden, saa keskimääräinen säännöllinen viikkotyöaika olla korkeintaan työaikalain mukainen. Kokonaisina työpäivinä annetut pankkivapaat luetaan työssäolon veroisiksi vuosilomaa laskettaessa. Työsuhteen päättyessä työaikapankissa oleva saldo maksetaan lopputilissä ja jos pankissa on lainattua saldoa, ne peritään. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012, 75.)

Rautpohjan tehtaalla hyödynnetään työehtosopimuksen suoma mahdollisuutta työaikojen paikalliseen sopiseen molempiin henkilöstöryhmiin. Koska tätä tutkimus rajautuu ainoastaan tuotannon työntekijöihin, tutkija esittelee tässä heitä koskevat työaikamääritykset.

Paikallinen sopimus on tehty koskemaan kaikkia Metso Paper Rautpohjan kuukausipalkkaisia työntekijöitä. Lähes kaikki tuotannon työntekijät ovat kuukausipalkan piirissä. Sopimuksen tarkoituksena on molemminpuolinen työaikojen joustavuus tarpeiden mukaan. Liukuva työaika on kehitetty molemmin puolisen jouston tarkoitukseen. (Metallin liukuvat työajat 2008.)

Sopimus antaa mallin liukuvasta työajasta, joka voidaan ottaa käyttöön tarvittaessa ja sovittaessa eri toiminnoissa tai pienemmissä työntekijäryhmissä. Soveltamisesta on mahdollista sopia ryhmien omien tarpeiden mukaan, kunhan pysytään mallissa määritellyissä aikarajoissa. Joka tapauksessa vuorokautinen liukuma-aika saa olla enimmillään kolme tuntia. Malli on voimassa toistaiseksi. (Metallin liukuvat työajat 2008.)

Pääsääntöisesti malli määrittelee kellonajat, joiden puitteissa liukuminen on mahdollista. Nämä kellon ajat ovat myös syötetty työaikajärjestelmään luvallisina liukumina.

- Päivävuoron kiinteä työaika on klo 7:00 – 15:30. Tuloliukuma aamulla on klo 6:00 – 8:00, ruokailu klo 10:00 – 11:30 (tälle välille voidaan sijoittaa puolen tunnin lounas) ja lähtöliukuma illalla on klo 14:30 – 16:30.
- Kaksivuorotyössä osa työntekijöistä työskentelee aamupäivisin ja osa iltapäivisin. Tällä halutaan varmistaa tuotannon koneiden ja laitteiden käyminen koko päivän ajan.
 - Aamuvuoron normaali työaika on klo 6:00 – 14:00, kiinteä työaika (jolloin henkilön vähintään pitää olla

työpaikalla) on klo 8:00 – 13:00. Aamun tuloliukuma klo 5:00 – 8:00 ja iltapäivän lähtöliukuma on klo 13:00 – 16:00.

- Vuoronvaihto, jolloin iltavuoro tulee jatkamaan aamuvuoron aloittamia töitä on joko klo 13:18 – 13:30 tai klo 13:48 – 14:00. Riippuen siitä kumpaa vaihtoehtoa osasto tai toiminto on päättänyt soveltaa.
- Iltavuoron normaali työaika on klo 14:00 – 22:00, josta kiinteä työaika on klo 16:00 – 21:00. Iltapäivällä vuoroon tullaan klo 13:00 – 14:00, mutta ottaen huomioon vuoronvaihdon tarkemmat määritykset. Iltavuorosta kotiudutaan klo 21:00 – 24:00.
- Kolmivuorotyössä aamu- ja iltavuoron lisäksi käytössä on yövuoro. Tätä varten on sovittu oma käytäntönsä. Kolmivuorolla mahdollistetaan koneiden ympärivuorokautinen käyttö ja parempi käyttöaste.
 - Yövuoroviikko alkaa sunnuntai-iltana. Normaali työaika on klo 22:00 – 6:00, josta kiinteää osaa on klo 22:00 – 2:00. Vuoroon tullaan klo 18:00 – 22:00 ja siitä lähdetään klo 2:00 – 6:00.
 - Aamuvuoro jatkaa heti perään. Aamuvuorolaiset tulevat klo 5:00 – 8:00 ja lähtevät klo 13:00 – 16:00. Heidän työaikansa kiinteä osuus on klo 8:00 – 13:00.
 - Iltavuoroa tehdään aloittaen klo 13:00 – 16:00 ja lähtien klo 21:00 – 24:00. Kiinteä osuus on klo 16:00 – 21:00. (Metallin liukuvat työajat. 2008)

Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi päivävuoron osalta sitä, että esimiehen kanssa yhteisymmärryksessä työntekijä voi tulla työvuoroonsa aamulla aikaisintaan klo 6:00 omasta aloitteestaan. Paikalla hänen kuitenkin pitää olla viimeistään klo 7:00 kiinteän osan alkaessa, jos esimiehen kanssa ei ole muuten sovittu. Lähteä saa esimiehen kanssa sopien silloin, kun lähtöliukuma alkaa eli klo 14:30.

Edellä mainitut kellonajat ovat myös ohjelmoitu työajanlaskentajärjestelmään. Näiden puitteissa työntekijä kerää tai käyttää kertyneitä saldojaan. Työaikapankin kooksi on määritelty +40 tuntia ja sitä saa käyttää myös lainaksi -40 tuntiin asti. (Metallin liukuvat työajat. 2008) Jos henkilö työskentelee ennen tuloliukuman alkua tai lähtöliukuman jälkeen, eikä leimaa näitä aikoja ylityöksi, niin kyseinen aika ei automaattisesti järjestelmään kirjaudu. Todellisen työaika verrattuna järjestelmään kirjautuneeseen täytyy manuaalisesti laskea ja erotus lisätä järjestelmään paikallisen käytännön mukaan. Tästä käytännöstä kerrotaan myöhemmin tarkemmin.

3.4 Palkkaan liittyvien korjausten juridiset seikat

2000 –luvun alussa USA:ssa tuli julkisuuteen yritysten talousskandaaleja. Näitä estämään säädettiin Sarbanes-Oxley Act (SOX), joka koski kaikkia USA:ssa toimivia yrityksiä, joiden osakkeilla voitiin tehdä arvopaperikauppaa New Yorkin pörssissä. Säädöksen tarkoitus oli tehdä toiminta läpinäkyväksi ja ehkäistä väärinkäytöksiä. Käytännössä tämä tarkoitti taloustietojen ja niiden taustojen julkaisua ja todenmukaisuuden varmistamista. (What is SOX? 2005.)

Myös Metso oli velvoitettu tekemään tarkkoja sisäisiä ohjeita ja niiden avulla varmistamaan, että väärinkäytöksiä ei tapahdu. Tämä koski kaikkia Metson lokaatioita ympäri maailman. (What is SOX? 2005.) Koska työaikakirjaukset liittyvät läheisesti palkanlaskentaan, tuotannonohjaukseen ja kirjanpitoon laadittiin Metsossa niitäkin varten omat yksityiskohtaiset ohjeet. Kiteytettynä SOX vaati moninkertaista

byrokratiaa allekirjoituksineen, nimenselvennyksineen ja arkistointivastuineen. Tämä koski kaikki Metson yksiköitä, myös Rautpohjaa.

Vuoden 2007 syksyllä Metson hallitus päätti luopua yrityksen osakkeiden listauksesta New Yorkin pörssissä. Tämä päätti myös SOX -raportointivelvoitteen. Tehty työ ei kuitenkaan mennyt hukkaan, koska saavutettu taso sisäisessä raportoinnissa ja valvontajärjestelmissä haluttiin säilyttää. Tätä tarkoitusta varten perustettiin oma ohjelma, Metso Compliance. (SOX -osaaminen on hyvä pohja uudelle prosessille 2007.) Aiempia käytäntöjä lievennettiin järkeviltä osin ja kaikkein pikkutarkeimmista jopa voitiin luopua. SOX:n aikaiset ohjeet jäivät kuitenkin voimaan Rautpohjassa ja tekivät tuotannon assistenttien työstä byrokraattista ja aikaa vievää.

Flexim työajanlaskentajärjestelmä on käytännössä palkanlaskennan apujärjestelmä. Sen perusteella palkanlaskentaan toimitetaan liittymää pitkin tiedot työajasta ja poissaoloista. Koska käytännössä kaikki Rautpohjan tuotannon työntekijät ovat kuukausipalkan piirissä, heidän osaltaan tärkeimpiä palkanlaskentaan siirrettäviä tietoja ovat poikkeamat normaalissa työajassa sekä vuorolisät. Ennen henkilön tekemien työaikaleimausten siirtämistä muihin järjestelmiin ne kuitenkin hyväksytään esimiehen toimesta.

Flexim laskee päivittäisen työajan ja siihen mahdollisesti kuuluvat lisät ajallisesti, jonka jälkeen ne siirtyvät liittymää pitkin Metson talouden palvelukeskuksessa toimivan konsernin palkanlaskennan järjestelmään. Jos tämän jälkeen on näitä tapahtumia tarpeen korjata, pitää korjaukset tehdä molempiin järjestelmiin manuaalisesti.

Rautpohjan tuotannossa työntekijät itse raportoivat poikkeuksista normaalissa työajassa tai väärin leimatuista tapahtumista esimiehelle tai assistentille. Tämän lisäksi assistentit myös ajavat Fleximistä listoja, joiden avulla vielä tarkistavat, että kaikki korjaukset tulevat heidän tietoonsa. Osan korjattavista tapauksista assistentit ehtivät tehdä suoraan järjestelmään ennen esimiehen sähköistä hyväksyntää, mutta osa tulee heidän tietoonsa vasta hyväksynnän jälkeen.

Samana päivänä hyväksytyyn leimaukseen tehtävä korjaus ei ole vielä ehtinyt mennä liittymästä läpi, koska liittymä siirtää kyseisen päivän leimaustiedot seuraavana aamuyönä. Maanantaina tehdyt tunnit siirtyvät tiistaina aamuyöstä. Jos siirto on kuitenkin tapahtunut, assistentin täytyy tehdä korjauspyyntö kirjallisena palkanlaskentaan ja Fleximin pääkäyttäjälle. Pyyntöön toimittamiseen on osastoilla käytössä useita tapoja: osa kopioi korjausilmoituskaavakkeita eli työtuntikortteja täytettäväksi ja esimiehen allekirjoitettavaksi, osa tulostaa päivän tapahtumat ulos Fleximistä ja ottaa tulosteeseen allekirjoituksen. Osastojen käytännöt on kuvattu prosessimalleina liitessä 2 ja käytetyt lomake- tai tulostevaihtoehdot liitteissä 3 ja 4.

Kun tuo korjauspyyntö tulee Fleximin pääkäyttäjälle, hän tekee järjestelmäänsä kyseiset korjaukset ja toimittaa tiedon edelleen palkanlaskentaan. Palkanlaskija korjaa oman järjestelmänsä kyseisen tiedon mukaan. Sekä pääkäyttäjä että palkanlaskija arkistovat korjauspyynnön tositteeksi.

3.5 Arkistointi Rautpohjan tehtaalla

Koska työaikaan liittyvät korjaukset ovat palkanlaskennan materiaalia, pitää ne arkistoida oikein. Kirjanpitolain mukaan palkanlaskentaan liittyvät tositteet pitää säilyttää kuusi vuotta sen kalenterivuoden lopusta jolloin tilikausi päättyy. Sähköinen arkistointi perinteisen paperilomakkeen sijasta on myös mahdollista. (Kirjanpidon ABC – eli mitä jokaisen tulisi tietää kirjanpidosta 2011.)

Rautpohjan tuotannosta kaikki korjauspyynnöt lähtevät kirjallisina, joko räätälöidyllä lomakkeella ja tulosteella järjestelmästä. Sekä korjausta pyytävä assistentti että esimies allekirjoittavat tositteen. Näiden tuotannon osapuolten allekirjoitusten jälkeen tosite arkistoidaan assistentin toimesta kansioon kopiona ja alkuperäinen lähetetään Fleximin pääkäyttäjälle. Pääkäyttäjän tehtyä korjauksen järjestelmään, hän allekirjoittaa ja kopioi sen omaan mappiinsa ja lähettää alkuperäisen palkanlaskijalle. Luonnollisesti myös palkanlaskija mapittaa tositteen itselleen korjauksen jälkeen.

Tässä vaiheessa tosite on mapitettua kolmessa paikassa: osaston assistentilla, pääkäyttäjällä ja palkanlaskijalla. He kaikki säilyttävät sitä edellä mainitun kuuden vuoden ajan. Rautpohjan osalta tämä tarkoittaa useita mapillisia tositteita sekä pääkäyttäjän että palkanlaskijan arkistoissa vuositasona. Vuonna 2000 Rautpohjan yksikössä arkistoiitiin tuotannon työntekijöiden leimauksiin tehtyjä korjauksia neljä isoa mapillista.

Vuoden 2003 syyskuussa Metso perusti keskitetyn talouden palvelukeskuksen, Metso Financial Services, jonka yhtenä osa-alueena on vastata konsernin palkkojen käsittelystä ja maksatuksesta. Ennen muutosta jokaisessa yksikössä oli ollut omat palkanlaskijat, jotka olivat sijoittuneet fyysisesti yksiköihin ja jotka olivat helposti asiakkaiden tavattavissa. Ennen muutosta myös käytännössä palkanlaskijoilla oli oikeus korjata työaikajärjestelmään tehtyjä leimauksia assistenttien ohella.

Muutoksen jälkeen palkanlaskenta ja työaikajärjestelmä eriytettiin. Yksiköihin ei jäänyt palkanlaskijoita, mutta vastuu palkanlaskennan materiaalin toimittamisesta ja sen oikeudellisuudesta kuitenkin säilyi yksiköissä ennallaan. Käytännössä työaikajärjestelmien ylläpitäminen ja loppukäyttäjien tukeminen palkanlaskennan osalta loppui ja järjestelmä kaatui luonnollisesti henkilöstöhallinnolle, joka vielä tässä vaiheessa pysyi yksiköissä.

Muutos tarkoitti Rautpohjassa sitä, että assistenteille annettiin enemmän vastuuta ja oikeuksia korjata henkilöiden työaikapäätteillä tekemiä leimauksia. Assistentit saivat omille tietokoneilleen Fleximin ohjelman, jota käyttää näissä tapauksissa. Ohjeistus oli, että jos henkilö ilmoitti leimoissaan olevan korjattavaa ja esimies ei ollut ehtinyt leimauksia hyväksyä, niin assistentti sai tehdä korjauksen itse. Esimiehen suorittaman hyväksynnän jälkeen korjaukset olivat virallisia ja valideja palkanlaskentaan siirrettäviksi. Jos jotain korjattava tuli ilmi esimiesten sähköisesti suorittaman hyväksynnän jälkeen, niin assistenttien piti ilmoittaa niistä kirjallisesti henkilöstöhallintoon, jossa korjaukset hoidettiin ja ilmoitettiin eteenpäin palkanlaskentaan. Lisäksi poikkeamat tyovuorojen normaalista työajasta hoidettiin henkilöstöhallinnossa keskitetysti. Prosessikuvat uimaratamalleina on esitelty näistä vaihtoehdoista työn alussa.

Aiemmin SOX oli muun muassa ottanut kantaa siihen, miten palkkaan siirron jälkeisiä työaikajärjestelmän korjauksia dokumentoidaan ja arkistoidaan. Tieto korjaustarpeesta piti tulla paperilla henkilöstöhallintoon ja paperilla piti olla sekä tarkistavan assistentin oma allekirjoitus, nimen selvennys ja päiväys. Näiden lisäksi vastaavat piti olla paperilla ennen korjausta myös esimieheltä. Myös henkilöstöhallinnon edustajan piti merkata samalle paperille kommentti "korjattu ja lähetetty palkanlaskentaan nimetylle palkanlaskijalle", jonka lisäksi päivätä, allekirjoittaa ja nimenselvittää paperi ennen sen lähettämistä palkanlaskennan tiedoksi. Paperilomakkeet arkistoiitiin lähettävän assistentin toimesta osastoilla, henkilöstöhallinnossa ja palkanlaskennassa.

SOX: seuraaja Metso Compliance ei kuitenkaan ohjeista korjausten dokumentointia noin yksityiskohtaisesti. Muissa yksiköissä toimintaa muutettiin ja todettiin, että korjaukset voitiin ilmoittaa sähköpostilla henkilöstöpalveluun joko suoraan esimiehen toimesta tai niin, että assistentti lähetti korjausviestin ja vastuullinen esimies oli vain cc -kentässä. Joissakin yksiköissä jopa sähköpostien tulostamisesta ja arkistoisesta mappeihin oli luovuttu kokonaan. Tiedot säilytettiin vastuullisten henkilöiden sähköpostikannoissa. Tieto vaihtoehtoisista käytännöistä aiheutti Rautpohjan tehtaalla nykykäytännön kyseenalaistamisen. Aika oli valmis uuden toimintamallin määrittämiselle.

3.6 Flexim työaikajärjestelmä

Flexim -järjestelmä on ollut käytössä Rautpohjan yksikössä 1997 vuodesta. Se on vakiintunut esimiesten ja sihteerien työkaluksi sekä henkilöstölle itsestään selvyudeksi. Jokainen rautpohjalainen saa Fleximin avaimen, jolla hän pääsee kulkemaan tiloissa sekä raportoimaan työaikaansa.

Kuten edellä mainittiin, Fleximissä on kulunohjauksellinen puolensa työaikakirjausten ohella. Järjestelmään voidaan perustaa kulkuoikeuksia, joilla henkilöiden kulkemista

voidaan rajata haluttuihin kiinteistön osiin ja tiettyihin kellonaikoihin. Melkein kaikissa kiinteistön ovissa on sähkölukot, jotka ohjelmoidaan joko olemaan avoinna tiettyinä kellonaikoina tai vaihtoehtoisesti lukot ovat koko ajan kiinni ja kulku tapahtuu siihen oikeutetun henkilön käyttäessä Flexim -avaintaan lukossa.

Täyssä tutkimuksessa ei keskitetty tilaturvallisuuteen järjestelmässä, vaan pelkästään Fleximin työaikakirjauksiin. Normaali työaikakirjaus tapahtuu, kun henkilö leimaa itsensä työvuoroon tullessaan sisään ja vuorosta lähtiessään ulos. Järjestelmään on koodattu tietty liukuma-aika vuoroihin tuloon ja siitä poistumiseen sekä normaali työaika vuoroittain. Näiden perusteella lasketaan työaika. Jos työaika on pidempi liukuman puitteissa kuin normaali työaika, saa henkilö työaikapankkiinsa saldoja. Vastaavasti työajan ollessa normaalia lyhyempi, saldoista vähennetään tunteja. Suurimmalla osalla Rautpohjan tuotannon työntekijöistä on liukuva työaika käytössä; liukua saa määrättyjen kellonaikojen puitteissa ja työaikapankin saldoja kerryttää välillä -40 tuntia ja +40tuntia. Normaali työaikakirjausten lisäksi henkilö voi leimata järjestelmään poissaoloja ja muita normaalista työajasta poikkeavia leimoja.

Päivittäiset työtunnit siirretään järjestelmästä automaattisesti palkanlaskentaan ja toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjausjärjestelmää varten tuotannon työntekijä ilmoittaa Flexim -avaimensa avulla työnumeron, jolle hänen työaikaansa kirjaataan. Tämä tapahtuu niin, että henkilö tunnistaa itsensä työaikapääätteelle ja valitsee päätteen läheisyyteen sijoitetusta työmääräyksestä työnumeron viivakoodin lukemalla sen viivakoodilukijalla. Flexim -järjestelmä alkaa kyseisestä hetkestä eteenpäin kirjaamaan henkilön työaika tuolle työnumerolle ja jatkaa laskemista, kunnes saa jonkun muun työaikanumeron tai poikkeavan työaikakirjauksen (esim. loman). Toiminnanohjausjärjestelmään Fleximin tunnit siirretään automaattisesti joka yö, palkanlaskentaan hyväksytyinä kokonaisina viikkoina.

Korjaustarve voi syntyä kahdella tavalla: henkilö leimaa väärin työaikapääätteellä tai esimiehen kanssa sopimana tekee pidempää päivää, kuin mihin ennalta määritellyt liukumat antavan mahdollisuuden. Jos henkilö venyttää työaikaansa tekemällä ylityökorvauksen alaisia ylitoita, niin käyttämällä ylityöleimaa poistuessaan ei korjaustarvetta synny. Jos henkilö ei saa rahallista korvausta pidemmästä päivästä,

vaan normaalin työajan ylittävät tunnit laitetaan työaikapankkiin, niin liukumien ylimittäessä korjaustarve syntyy. Näitä suurin osa Rautpohjan leimakorjauksista koskeekin. Tämä yleisin korjaustarve on kuvattu aiemmin työssä esitellyssä prosessin uimaratamallissa nro 3.

Kun assistentti saa tiedon normaalia pidemmästä ja saldopankkiin tarkoitetusta päivästä, hän vertaa tehtyä työaika normaaliin ja laskee erotuksen korjausilmoitukseen tai Fleximin tulosteeseen. Tämä aloittaa korjausprosessin henkilöstöpalveluihin ja tarvittaessa palkanlaskentaan asti. Tämän ohella assistentti huolehtii myös päivän korjaamisesta toiminnanohjausjärjestelmään, koska liukumakellonajat määrittelevät myös mihin asti työaika sinnekin kirjataan. Tässä tutkimuksessa ei otettu kantaa toiminnanohjausjärjestelmään tehtäviin korjauksiin.

Rautpohjan tuotanto on ollut pitkään Flexim työaikajärjestelmän piirissä. Käytössä on erilaisia vuorotyömalleja, päivävuoroa, liukuvaa ja kiinteää työaika. Työaikamalleista ja niiden mahdollisista muutoksista sovitaan toiminto- tai osastokohtaisesti yhteistyössä tuotannon johdon ja yksikön henkilöstöjohdon kanssa. Näistä malleista ja työehtosopimuksen mahdollistamasta paikallisesta sopimisesta on kerrottu tarkemmin aiemmissa luvuissa.

Nykyiset työaikamallit ovat pääsääntöisesti hyvin vakiintuneet ja ne kattavat tuotannon tarpeet. Väliaikaisia muutoksia voidaan tehdä lisäämällä järjestelmään niin sanottuja muu syy –koodeja, joita käyttämällä leimaaja voi poiketa hänelle ohjelmoidusta viikkosuunnitelmasta. Esimerkiksi normaalisti pelkkää päivävuoroa tekevä työntekijä voi tehdä iltavuoron leimaamalla työaikapäätteellä töihin tullessaan numeerisen koodin normaalin sisään –leimauksen sijaan.

Jokainen henkilö on lisätty työsuhteen alkaessa Fleximiin. Siellä ylläpidetään heidän kulkuoikeuksiin sekä ennen kaikkea heidän työaikaan liittyviä tapahtumia. Henkilön taakse on määritelty millaista työaikamuotoa hän tekee. Omat koodinsa ovat päivä- ja vuorotyölle. Käytännössä tämä järjestelmä mielessä tarkoittaa, että henkilöön liitetään työaikaryhmä. Työaikaryhmä sisältää järjestelmään syötetyn työaikamallin eli käytännössä scheeman miten työviikot määräytyvät päivätasolla. Työaikamalli

taas koostuu päiväohjelmista, joissa on määritelty paikallisen sopimuksen määrittelemät liukumat. Alla olevissa kuvioissa on esimerkkinä kaksivuorolaiselle työntekijälle henkilötiedoissa määritelty työaikaryhmä, työaikaryhmän malli sekä aamu- ja iltavuoron päiväohjelmat.

Henkilötiedot

Ilumero [redacted] 1

Henkilötunnus [redacted] 10.01.2011 13:07

Nimi [redacted]

Email-osoite [redacted]

Työpuhelin [redacted]

Matkapuhelin [redacted]

Kotipuhelin [redacted]

Puumerkki [redacted]

Esimies [redacted] ?

Esimiesosasto [redacted]

Työnkuvaus [redacted]

Voimassa Aina Rajoitetusti

Yritys METSO PAPER OY RAUTPOHJA

Alihankkija [redacted]

Työaikaryhmä 2VLAB ? 2 VUORO MYÖH. VAIHTO

Työnameroryhmä MET ? METALLI

Maksuryhmä

Painikeryhmä 1 ? Perusryhmä

TESryhmä 3 ? Työntekijät RAU

Kulkuleimasta työaikaleima Päätteen mukaan ens/viimeinen

Sukupuoli Nainen Mies Ei tietoa

Päätteen kieli [redacted]

Lisätiedot 07.04.05 14:01:02 TYÖKALUAUTOMAATTI

1. Kortti 1 ?

2. Kortti 8648 ?

3. Kortti 0 ?

Pinkoodi [redacted]

Osasto [redacted]

Jaos [redacted]

Toimisto T

Kustannuspaikk RAU TT

Omaryhmä [redacted]

On esimies

On varamies

Raportoidaan

Ta Tr Kv Mp

KUVIO 5. Henkilön perustiedot Flexim –järjestelmässä. Työaikaryhmä on ympyröity punaisella.

Työaikamallit

Tunnus: 2VLB Nimi: 2 VUORO MYÖH.VAIHTO

	Numero	Nimi	Vuorovaihto	Numero	Symboli
A	104 ?	TT AVL 13:48-14:00	a	1	A 06:00 - 14:00
B	105 ?	TT IVL 13:48 - 14:00	a	2	A 06:00 - 14:00
C	30 ?	VAPAAPÄIVÄ		3	A 06:00 - 14:00
D	79 ?	PÄIVÄVUORO TT LIUKUV		4	A 06:00 - 14:00
E	77 ?	A-PALKAT 2V YÖV LIUK		5	A 06:00 - 14:00
F	0 ?			6	C VAPAAPÄIVÄ
G	13 ?	VAPAAPV:II YÖVUORO		7	C VAPAAPÄIVÄ
H	0 ?				
I	1540 ?	VIKOHLOPUH YÖVUORO			
J	0 ?				
K	1549 ?	SU YÖVUORO TT LIUKUV			
L	0 ?				
M	0 ?				
N	0 ?				
O	0 ?				
P	0 ?				
Q	0 ?				
R	0 ?				
S	0 ?				
T	0 ?				

Arkipyhä: C Aatto: A

Muu: C Yritys: METSO PAPER OY RAUTPOHJA
 Muu1: Osasto:
 Muu2: Jaos:
 Toimisto:
 Kust.p: RA

7

KUVIO 6. Työaikamalli Flexim-järjestelmässä (kaksivuorotyö).

Päiväohjelmat

Numero Nimi Työaikamuoto

Tyyppi Kiinteä Liukuva Tuntikeräily Vuorovapaa

Tuloliukuma alkaa Joustonrajat

Hormituloaika Voimassa - Porras

Tuloliukuma päättyy Offset Sisään Offset Ysisään

Lähtöliukuma alkaa Tautot

Hormilähtöaika Maksut

Lähtöliukuma päättyy Liukuma alkaa

Oletettu lähtöaika Liukuma päättyy

Hormipituus Minimipituus

Maksimi työaika Hormipituus

Työaika ennen ylityötä Maksimipituus

Lisätyön määrä Työaika

Päivitysaika Vajaan tauon vähennys Lopusta

Bonusaika Tauon poisto, jos päivä alle

Suurin + saldo Automaattinen vuoronvaihto Raja-aika

Suurin - saldo Alkaa seur. vuorokautena Kaaviotyyppi

Leimojen pyöristys Päivän poissaolo väh. saldoa Vuorosymboli

Minimi ylityö Alittava aika

Tarkkuus Alittava aika

Ylitysraja Pyöristys lisätyön jälkeen

Poikkeava ylityösääntö

Saldo Saldo Yritys

 Jakso Jakso Osasto

 Työaika Työaika Jaos

 00-jakso 00-jakso Kust.p

Ennen leim. — Leim. jälkeen

KUVIO 7. Amuvuoron päiväohjelma Flexim -järjestelmässä.

Päiväohjelmat

Numero: 105 Nimi: TT IVL 13:48 - 14:00 Työaikamuoto: 0

Tyyppi: Kiinteä Liukuva Tuntikeräily Vuorovapaa

Tuloliukuma alkaa: 13:48
 Normituloaika: 14:00
 Tuloliukuma päättyy: 14:00
 Lähtöliukuma alkaa: 21:00
 Normilähtöaika: 22:00
 Lähtöliukuma päättyy: 00:00
 Oletettu lähtöaika: 21:00
 Normipituus: 08:00
 Maksimi työaika: 00:00
 Työaika ennen ylityötä: 00:00
 Lisätyön määrä: 00:00
 Päivitysaika: 04:30
 Bonusaika: 00:00
 Suurin + saldo: 40:00
 Suurin - saldo: 40:00
 Leimojen pyöritys: 00:00
 Minimi ylityö: 00:00
 Tarkkuus: 00:00
 Ylitysraja: 00:00
 Poikkeava ylityösääntö: 0 ?

Joustorajat

Voimassa: 00:00 - 00:00 Porras: 00:00
 Offset Sisään: 0:00 Offset Ysisään: 0:00

Tauot

Maksut	1.	2.	3.
Liukuma alkaa: 00:00	00:00	00:00	00:00
Liukuma päättyy: 00:00	00:00	00:00	00:00
Minimipituus: 00:00	00:00	00:00	00:00
Normipituus: 00:00	00:00	00:00	00:00
Maksimipituus: 00:00	00:00	00:00	00:00

Työaika:

Vajaan tauon vähennys: Lopusta

Tauon poisto, jos päivä alle: 00:00

Automaattinen vuoronvaihto: Raja-aika: 00:00
 Alkaa seur. vuorokautena: Kaaviotyyppi:

Päivän poissaolo väh. saldoa: Vuorosymboli:

Alittava aika:

Pyöritys lisätyön jälkeen:

Ennen leim. - Leim. jälkeen

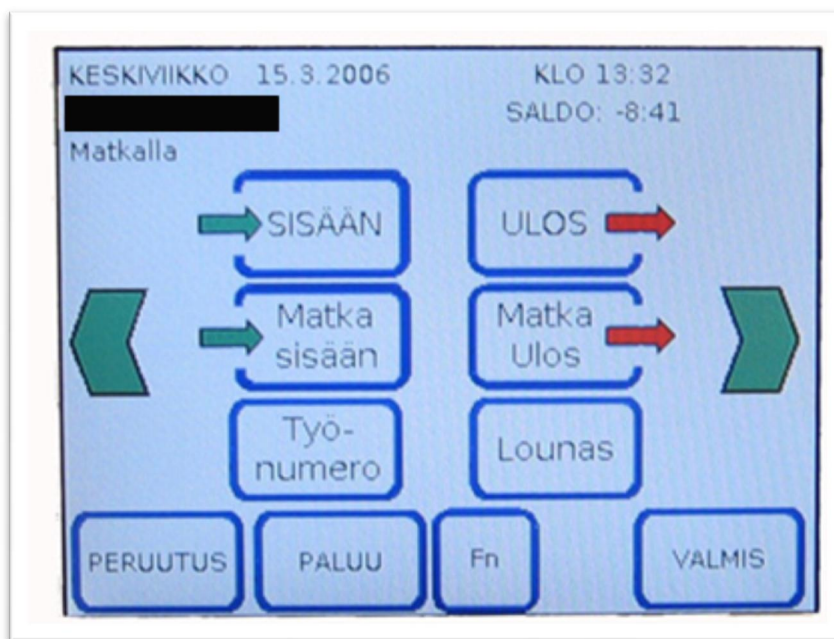
Yritys: METSÄ PAPER OY RAUTPOHJA
 Osasto: Toimisto
 Jaos: Kust.p RA

KUVIO 8. Iltavuoron päiväohjelma Flexim-järjestelmässä.

Käytännössä näiden järjestelmään tehtävien määritysten jälkeen työntekijä saa Fleximin avaimen kulkemista ja työajan leimaamista varten. Normaalisti työvuoroonsa liukumien puitteissa tullessaan hän leimaa työaikapäätteellä itsensä sisään vuoroon ja kotiin lähtiessään vastaavasti ulos. Toki työaikapäätteen avulla raportoidaan normaalin työajan ohella leimaamalla myös muun muassa ylityöt, matkat, lomat, sairaudet ja muut poissaolot. Työaikapääte tunnistaa Fleximin avaimen perusteella henkilön ja itse leimaaminen tapahtuu koskettamalla päätteen painiketta. Ruudulla henkilö näkee työaikapankkinsa saldon reaaliaikaisena. Alla kuva työaikapäätteestä ja valikosta, joka saadaan näkyviin henkilön tunnistautuessa päätteelle:



KUVIO 9. Työaikapäätte ja Flexim –tunniste.



KUVIO 10. Työaikapäätteen aloitusruutu henkilön tunnistamisen jälkeen. Leimaus tapahtuu koskettamalla sinireunaisia nappuloita.

Työntekijän tekemät leimaukset kirjautuvat järjestelmään reaaliaikaisesti. Niitä pääsee tarvittaessa korjaamaan osaston assistentti tai esimies, sekä heidän määrittelmänsä tuuraajat. Järjestelmä kerää koko viikon leimaukset ja muodostaa

niistä sunnuntain jälkeen yhteenvedon esimiehelle hyväksyttäväksi.

Hyväksyntänäytössä näkyvät työaika, poikkeamat selityksineen ja mahdollisesti kertyneet vuorolisät.

Hyväksyminen

Esimies: [Name], 02.05.2011 - 08.05.2011

Henkilönumero: 103819, Työaikaryhmä: 2VLB

Kustannuspaikka: RAU TT, Toimisto: T

Yritys: METSO PAPER OY RAUTPOHJA

Saldo: -17:33, Vuoronvaihto t: 15:49, Oma asia: -14:21

Päivä	Rivi	Palkkalaji	Työaika	Työnnumero	Määrä	Hinta	Aika	Yht.	K	H	S	Hyv.
ma	02.05	100	1000 Työaika	63112043052027302000	0	0.00	6:49		E	K	E	JHX
ma	02.05	200	606 Oma asia	63112043052027302000	0	0.00	1:11	6:49	E	K	K	JHX
ti	03.05	100	1000 Työaika	63112043052027302000	0	0.00	8:02	8:02	E	K	E	JHX
ke	04.05	100	1000 Työaika	63112043052027302000	0	0.00	0:29		E	K	E	JHX
ke	04.05	200	1000 Työaika	63123006163025701000	0	0.00	6:02		E	K	E	JHX
ke	04.05	300	1000 Työaika	631B3912098002902000	0	0.00	1:32	8:03	E	K	E	JHX
to	05.05	100	1000 Työaika	631B3912098002902000	0	0.00	8:21	8:21	E	K	E	JHX
pe	06.05	100	1000 Työaika	631B3912098002902000	0	0.00	0:30		E	K	E	JHX
pe	06.05	200	1000 Työaika	63123006163025701000	0	0.00	7:10		E	K	E	JHX
pe	06.05	300	606 Oma asia	63123006163025701000	0	0.00	0:09	7:40	E	K	K	JHX
la	07.05	100	103 Vko ylityö 50%	63123006163025701000	0	0.00	8:00		E	K	K	JHX
la	07.05	200	102 Vrk ylityö 100%	63123006163025701000	0	0.00	4:41	12:41	E	K	K	JHX
su	08.05	100	104 Vko ylityö 100%	63123006163025701000	0	0.00	8:00		E	K	K	JHX

Yht. 64:17

Yht. 16
Korj. 0
Siir. 8
Erikseen hyv. 0
Hyväksytty 16
Hyväksymättä 0

KUVIO 11. Esimiehen hyväksyntänäyttö.

Muodostuneella hyväksyntänäytöllä esimies pääsee kuittaamaan yhdellä painalluksella kaikki niin sanotut normaalit leimat (esimerkiksi työaika, lisät, matka ja loma). Punaisella huomiorivillä näytetään erityistä huomioita ja erillistä hyväksyntää vaativat tapahtumat, kuten esimerkiksi poissaolot ja ylityöt.

Esimiehen hyväksyntä näkyy järjestelmässä ruudun oikeassa lainsa hänen puumerkinään. Sen perusteella päästään kiinni myös hyväksyntähistoriaan tarvittaessa, jos hyväksyjää pitää jostain syystä jäljittää. Kun hyväksyntä on tehty, se voidaan tarvittaessa vielä saman päivän aikaa purkaa leimojen korjaamista varten. Hyväksyntää seuraavana yönä liittymä vie tiedon palkanlaskentaan, jonka jälkeen Fleximiin tehnyt muutokset kyseisille päiville eivät enää päivity eteenpäin.

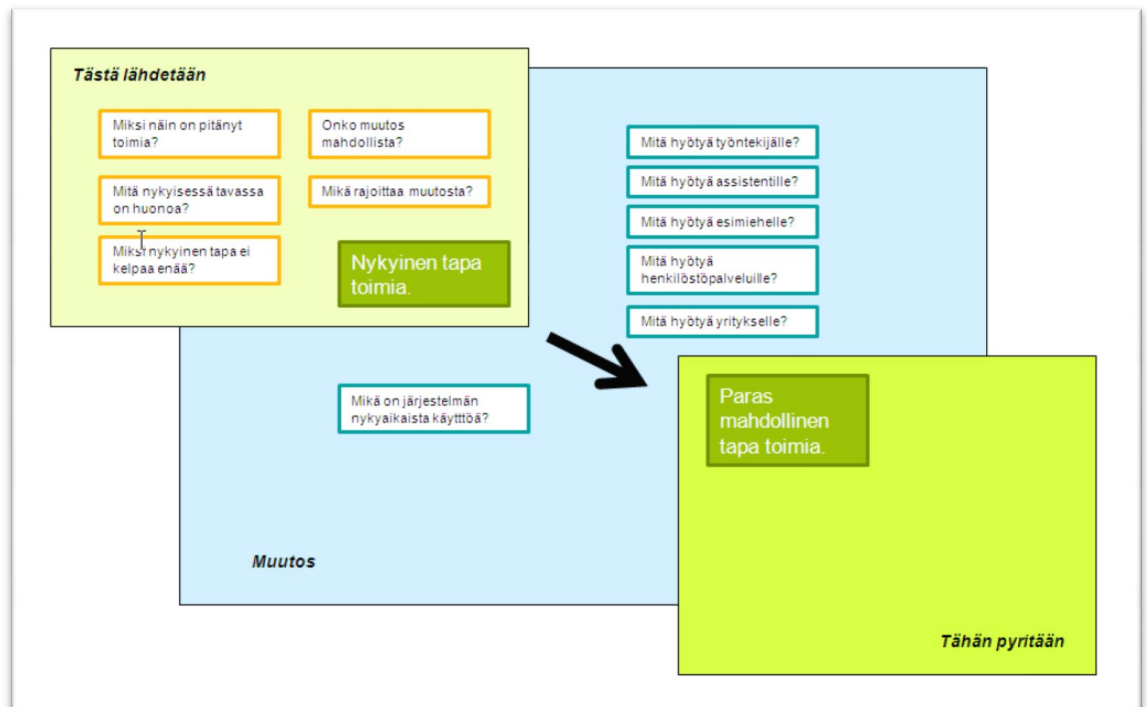
4 TOIMINTATUTKIMUS – TEORIA

Rautpohjan työntekijöiden työaikakorjausta kehittämistä varten koottiin työryhmä, johon tutkija kutsui kaikki tuotannon assistentit. Kaikki kutsutut osallistuivat työskentelyyn innokkaasti, koska pääsivät kehittämään omaa työtään ja saivat lopultakin haluamaansa tukea prosessin kehittämiseen. Koska työryhmä koostui henkilöistä, joiden toimenkuvaan opinnäytteen alainen prosessi kuului, oli toimintatutkimus luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi. Kanasen mukaan toimintatutkimuksessa on tutkijan ohella aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä. Hänen mukaansa toimintatutkimus on nimenomaan käytännöstä nousevaa tarvetta toiminnan muuttamiseen, eikä ulkoapäin annettujen ohjeiden toteuttamista. Tutkimuksella pyritään pysyvään muutokseen. (Kananen 2009, 9.)

Toimintatutkimuksesta on vaikea kirjoittaa tarkkoja määritelmiä, kuten kvalitatiivisesta tai kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Toimintatutkimus on lähinnä niiden sekoitus kuorutettuna erilaisilla tutkimusstrategioilla, joiden avulla pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta lisätietoa ja kokonaiskuva. (Kananen 2009 11.) Parasta ratkaisumallia etsiessään myös Rautpohjan työaikakirjausten korjauksien nykyaikaistamista hakeva työryhmä joutui selvittämään nykytilanteen todellista tilaa mittaamalla korjausten läpimenoaikoja ja saamalla palautetta muilta kohderyhmiltä tutkimuksen alussa, aikana ja lopussa.

Kanasen mukaan toimintatutkimus on syklistä. Prosessi pyrkii saamaan muutosta, parannusta nykytilanteeseen. Matkalla joudutaan suunnittelemaan, toimeenpanemaan ja havainnoimaan muutosten vaikutuksia. Jonka jälkeen taas suunnitellaan ja toimeenpannaan kunnes saavutetaan paras mahdollinen lopputulos. (Kananen 2009, 10.) Rautpohjan työryhmä toteutti tämä samaa syklistä. Ensin suunniteltiin mihin päin toimintaa halutaan kehittää ja miten tavoitteet voitaisiin

saavuttaa. Ensin muutettiin prosessia tiettyyn suuntaan (ensimmäinen pilotti) ja kerättiin palautetta. Palautteen perusteella huomattiin suunta oikeaksi, mutta sillä ei vielä oltu saavutettu kaikkea potentiaalia, mitä muutokselta haluttiin. Prosessia kehitettiin lisää toiseen pilottiin, josta saadun palautteen perusteella pilotti muuttuikin lopulta käytännöksi. Nämä vaiheet ja tulokset on kirjattu tarkemmin seuraavassa luvussa (5 Ratkaisumallit).



KUVIO 12. Toimintatutkimuksen kulku.

Toimintatutkimuksen tunnusmerkkejä ovat toiminnan kehittämisen eli muutoksen verrattuna. Tähän päästään yhteistoiminnalla ja työryhmätyöskentelyllä. (Kananen 2009, 11). Työryhmä koostuu aiheen kanssa kiinteästi tekemisissä olevista toimijoista (Kananen 2009, 9). Lisäksi toimintatutkimukseen kuuluu kiinteänä osana kohteen tutkiminen ja siihen perehtyminen (Kananen 2009, 11). Rautpohjan työryhmä koostui henkilöistä, joiden päivittäiseen toimenkuvaan työaikakirjausten korjaus kuului. He olivat parhaita kehitettävän prosessin osajia ja tämän lisäksi myös muutoshaluisia, tutkijan onneksi.

4.1 Toimintatutkimuksen toteuttaminen

Toimintatutkimus muiden metodien tapaan lähtee liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä. Ongelman hahmottamisessa helpottaa tutkimuskysymysten määrittäminen. (Kananen 2009, 25.) Rautpohjan työryhmä tutkimusongelma oli työaikakirjausten korjausprosessin toimimattomuus nykyaikaisessa toimintaympäristössä. Tämä näkyi korjausten viiveenä työntekijän työaikapankissa. Tutkimuskysymyksistä tärkein oli ehdottomasti, miten prosessia voidaan parantaa? Siihen johtavat apukysymykset liittyivät käytössä olevan järjestelmän parantamismahdollisuuksiin ja siihen miksi nykyinen prosessi ei enää toiminut.

Kanasen mukaan toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksen pitääkin alkaa miten – sanalla, jotta jo kysymys sisältää kuvauksen toiminnasta ja pyrkimyksen asiantilan muuttamiseen. Toimintatutkimus sisältää osa-alueita myös kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Näiden avulla muodostuu kokonaiskuva muutoksen kohteesta ja sen perusteista. (Kananen 2009, 26.) Kvalitatiivista puolta sivuttiin kartoitettaessa nykyprosessin kriittisiä kohtia ja kvantitatiivista kartoitettaessa läpimenoaikoja.

Kananen luettelee toimintatutkimuksen vaiheiksi ongelman määrittelyn, ratkaisun esityksen, ratkaisun kokeilun ja arvioinnin (Kananen 2009, 28). Ongelman määrittely pitää tehdä tarkasti, jotta osataan etsiä oikeita ratkaisumalleja. Ratkaisumallien tuottaminen tarvitsee tietoa tutkinnan kohteesta, jota voidaan joutua hankkimaan tutkimusmenetelmillä. (Kananen 2009, 30.)

Tämän toimintatutkimuksen perimmäiseksi ongelmaksi hioitui prosessin virtaviivaistaminen ja sen kautta saavutettavat edut läpimenoajassa. Käytännössä ongelma näkyi tuotannon työntekijällä, Matti Mallikkaalla, niin ettei hänen tekemänsä pidemmät työvuorot päivittyneet tarpeeksi nopeasti hänen käytettäväkseen työaikapankkiin. Pyrkimys oli päästä muutamien päivien viiveestä mahdollisimman reaaliaikaiseen tilanteeseen.

Rautpohjan työryhmä kokoontui ihan ensimmäiseksi määrittelemään ongelmaa. Kaikki olivat tyytymättömiä nykyiseen malliin, mutta saimme määriteltyä tarkemmin mikä nykyisessä mallissa oli se perimmäinen ongelma: Viive korjausten näkyisessä työntekijän työaikapankissa on liian pitkä. Todettiin, että ennen kaikkea nykyisen prosessi on hidas (korjauksen näkymiseen meni useita päiviä), raskas (prosessissa on liian monia työvaiheita) ja vanhanaikainen (paperilappujen lähettäminen sisäisellä postilla ja arkistointi mappeihin ei ole ihan nykyaikainen tapa toimia). Ratkaisumalleja määriteltäessä huomattiin, että iso osa prosessin ajasta menee byrokraatiaan ja korjauspyyntölomakkeiden kierrättämiseen. Ratkaisumallia kokeiltiin ja todettiin, että uudelta prosessimallilta halutaan vieläkin enemmän.

”Yhteinen tavoite tekee ihmisryhmästä ryhmän.” (Kananen 2009, 53). Rautpohjan työryhmällä oli yhteinen tahtotila ja tavoite saada muutosta työaikakirjausten käsittelyprosessiin. Lisäksi tuotannon assistentit tunsivat toisensa ja tutkijan jo ennestään, joten työssä päästiin hyvin alkuun. Näin ollen Kananen korostamiseen ryhmäytymiseen ja luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamiseen ei aikaa varsinaisesti tarvinnut käyttää (Kananen 2009, 53). Lisäksi muutosvastarintaa ei ollut kenenkään kohdalla.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kananen listaa toimintatutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiksi haastattelun, havainnoinnin, kirjalliset lähteet sekä kyselyt. Erilaisia haastatteluja ovat syvähaastattelut, yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelut. Havainnointia voi tehdä piilossa, suoraan, osallistuen ja osallistuttaen. (Kananen 2009, 61.)

Rautpohjan tehtaan tuotannon työaikakorjausten prosessi oli tutkijalle tuttu jo ennestään, mutta vain hänen omalta osa-alueeltaan eli henkilöstöpalveluiden näkökulmasta. Luonnollisesti hänellä oli myös jonkinlaista mielikuvaa, miten prosessi kulkee osastoilla ennen kuin korjauspyynnöt tulevat henkilöstöpalveluun ja

järjestelmän pääkäyttäjälle asti. Mutta mielikuva tarvitsi monilta osin tarkennusta ja varmistusta.

Tätä varten tutkija keräsikin yhteen työryhmäksi tuotannon assistentit, joiden toimenkuvaan työaikaleimausten korjaaminen kuuluu. Työryhmä kokoontui tutkijan kutsusta asian ympärille. Näissä tapaamisissa keskusteltiin ryhmässä tutkijan vetäessä keskustelua haastattelun tapaan, etenkin alun tapaamisissa. Kun työ alkoi valmistua ja tulokset konkretisoitua pilotointivaiheessa tutkija havainnoi etenemistä suoraan järjestelmän käytön kautta sekä saamalla viikoittain tietoa esimerkkitapauksista. Voidaan myös puhua osallistuttamisesta, koska tutkija sai työryhmänsä työskentelmään motivoituneena yhteisen asian eteen.

Haastattelun muotoja ovat syvähaastattelu, yksilöhaastattelu ja ryhmähaastattelu. Syvä haastattelu on melkein yksinomaan käytössä psykologiassa ja mielenterveyden hoidossa. Yksilöhaastattelussa jokaista henkilöä haastatellaan yksin, ryhmähaastattelussa taas ryhmänä. (Kananen 2009, 65).

Tutkija päätti lähestyä tutkimusongelmaa ja siinä haettavaa toiminnan kehittämistä ryhmähaastattelulla. Metsolaisten sisäisellä kielellä tämä tarkoitti kutsujen lähettämistä projektin alkupalaveriin. Koko tutkimuksen ajan työryhmä kokoontui säännöllisesti useammassa koolle kutsutussa palaverissa keskustelemaan aiheesta ja siihen liittyvistä kehitysideoista. Työryhmä koostui 5 – 6 henkilöstä ja tutkijasta. Otanta oli siis kaikki rajattuun tutkimusongelmaan assistentin roolissa liittyvät henkilöt. Osassa palavereissa mukana oli myös ryhmän ulkopuolisia asiantuntijoita, tässä tapauksessa yksiköstä vastuussa olevia palkanlaskijoita.

Kananen kirjoittaa, että ryhmähaastattelutilanteessa vaikuttavat ryhmätilanteiden lainalaisuudet. Tällä hän tarkoittaa ryhmädynamiikkaa, jossa vaikuttavina osa-alueina ovat jäsenten persoonallisuuden piirteet. Jäsenten vaikutus hänen mukaansa voi olla positiivista eli tietoa lisäävää tai negatiivista eli tietoa vähentävää. Kananen korostaa, että ennen kaikkea ryhmähaastattelu antaa tietoa ilmiöstä, jossa jäsenet ovat olleet osallisia. Tietoon kuitenkin sekoittuu ryhmän vaikutus. Hän myös varoittaa

dominoivien jäsenten liian voimakkaasta vaikutuksesta aineistossa. (Kananen 2009, 65.)

Rautpohjan ryhmän työskentelyssä tutkija huomasi persoonallisuuden erot jäsenissä. Kaikki mukana olleet olivat oman alansa asiantuntijoita, kokemusvuodet vaihtelivat 15 ja muutaman vuoden välillä. Keskustelujen aikana hän huomasi, että kokeneemmat olivat nähneet vuosiansa aikana jo useampia kehityshankkeita, onnistuneita ja epäonnistuneita. He suhtautuivat maltillisemmin ja ehkä jopa hieman varauksella tähän tutkimukseen ja sen kautta haettuihin helpotuksiin heidän työhönsä. Innokkaimmat kehittäjät olivat kokemukseltaan tuoreemmat jäsenet. Heillä myös oli kärkkäimmät mielipiteet miten ryhmän pitäisi edetä.

Palavereissa tehtyjen ryhmähaastattelujen ja yleensäkin työn edetessä haastavinta oli huolehtia, että kaikki saavat oman mielipiteensä sanottua, eikä kukaan suoraan jyrää toisia. Tähän tutkija pyrki kysymällä kaikilta järjestelmällisesti mielipiteet asioihin. Kaikkien mielipiteet myös kirjattiin ylös muistiinpanoihin, joiden pohjalta seuraava haastattelu aina aloitettiin. Kun muistutukseksi mitä edellisellä kerralla oli keskusteltu ja oliko kenelläkään tullut edelliseen kertaan liittyen uusia ajatuksia tai ideoita.

Ryhmässä oli myös alussa huomattavissa aavistuksen verran negatiivisuutta eräässä jäsenessä. Hän oli ajanut jo aiemmin kehitystoiveitaan voimakkaasti muita reittejä pitkin yksikön organisaatiossa, mutta saanut aina palautteen, ettei niitä toteuteta. Alkuun kyseinen jäsen on hyvin ryhmästä vetäytyvä ja varautunut, mutta jatkossa hän osallistui erittäin tärkeänä osana ryhmän työskentelyyn. Hän oli ilmiselvästi jo aiemmin jäsennellyt oman kantansa siitä, miten järjestelmä pystyisi helpottamaan hänen työtään ja tukemaan hänen asiantuntijarooliaan. Hänen kanssaan oli muiden hyvä reflektoida mielipiteitään.

Kananen korostaa havainnoinnin olevan yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumetelmistä. Hän kirjoittaa tarkemmin suorasta ja epäsuorasta

havainnista. Suorassa havainnoinnissa tutkija on paikan päällä avoimesti, kun taas epäsuorassa tutkija on piilossa ja kohdeilmiössä vaikuttavat henkilöt eivät voi häntä huomata. Osallistuva havainnointi on käytännössä eräänlaista suoraa havainnoitua, sillä siinä tutkija on fyysisesti läsnä ja toimii itse osana tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2009, 68.)

Tässä tutkimuksessa voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista, joka tosin oli tapahtunut jo ennen ryhmähaastatteluja. Tutkija on työskennellyt aiemmin henkilöstöpalveluissa, joissa vastaanotetaan ja teknisesti toteutetaan osastojen assistenttien lähettämät korjauspyynnöt työajanlaskentajärjestelmään. Tutkittavan ilmiön lopputuotos oli siis tuttu, kuin myös ilmiö pääpiirteittäin.

Ryhmähaastatteluissa päästiinkin heti pureutumaan syvemmin itse ilmiöön, koska tutkijalla oli jo hyvä yleiskäsitys siitä.

Osallistuvan havainnoinnin etuna on, että tutkija pääsee kiinni syvälle tutkittavan ilmiön olemukseen. Tutkijan onkin varattava tähän riittävästi aikaa, jotta lainalaisuudet ja rutiinit hahmottuvat tarpeeksi hyvin. (Kananen 2009, 68.) Koska aihe oli jo tutkijalle tuttu, niin tämä vaihe oli itse kehitysprojektin käynnistyessä käytännössä jo hoidossa, vain pientä muistinvirkistämistä tarvittiin.

Kananen varoittaa reaktiivisuudesta eli tutkijan vaikutuksesta tutkimustulokseen. Tutkija tai hänen olemassaolonsa havainnoinnissa vaikuttaa tutkittaviin ja näin myös tutkimustuloksiin. Kuitenkin hän toteaa, että toimintatutkimuksessa reaktiivisuudella ei ole merkitystä. Pyrittäessä muutokseen, parempaan tilanteeseen, kaikki mukana olevat jäsenet ovat mukana toiminnassa, myös tutkija. (Kananen 2009, 69.) Kuitenkin Rautpohjan työryhmän työskennellessä tutkija pyrki olemaan mahdollisimman objektiivinen ja avoin assistenttien kehitysideoille, eikä liikaa korostamaan omia ajatuksiaan ainoana ja oikeina tapoina edetä.

Kirjalliset lähteet tarkoittavat toimintatutkimuksen aikana kerättyä aineistoa: havainnoinneista ja haastatteluista kertynyttä materiaalia sekä jo olemassa olevia

kirjallisia dokumentteja, jotka liittyvät aiheeseen. (Kananen 2009, 73.) Tutkija käytti Rautpohjan työaikakorjauksiin liittyvän tutkimusongelman jäsentelyssä yrityksen sisäisesti laatimia ja henkilöstöryhmien hyväksymiä ohjeita työaikalain soveltamisesta, työaikajärjestelmän käytöstä ja liukuvasta työajasta. Lisäksi työryhmän kokoontuessa tutkija piti vapaamuotoista pöytäkirjaa, johon kirjasi muistiinpanoja tapaamisista. Lisäksi tutkimusongelmaan liittyen oli työryhmän jäsenet tehneet jo aiemmin kaksi aloitetta yksikön omaan aloitekantaan sekä kirjauttaneet kehitystarpeensa oman sisäisen tuotannon sihteerikokouksen sekä tuotannon johdon kokouksen asialistoille. Lisäksi tutkija piti itseään varten tutkimuspäiväkirjaa.

Muita varsinaisi kirjallisia lähteitä ei ollut käytettävissä. Suoraan aiheeseen liittyviä aiempia tutkimuksia, joissa keskityttäisiin nimenomaan kehittämään näitä Rautpohjan työryhmälle keskeisiä oman toiminnan tehostamiseen tähtääviä toimenpiteitä, ei ole olemassa. Järjestelmän kehittäminen on ollut sen toimittajan tuotesuojan piirissä, joten siltäkään osalta ei ollut valmista materiaalia julkisesti saatavilla. Aihetta sivuavaa materiaalia on saatavilla työaikalakiin ja sen soveltamiseen liittyvistä aiheista. Tätä voitiinkin soveltaa työssä.

Voidaankin sanoa, että suurimmalta osalta työn perusteena ollut tieto ja taito ovat olleet kirjaamatonta. Se on siirtynyt assistentilta toiselle, kun kokoneemmat ovat perehdyttäneet uusia tulokkaita. Jokainen on tehnyt muistilappunsa, miten työaikakirjausten korjaaminen hoidetaan, mutta varsinaisia yhteisiä ohjeita ei ole missään vaiheessa kirjattu.

5 RATKAISUMALLIT

5.1 Toimintatutkimuksen lähtökohdat

Metso Paper Rautpohjan tehtaalla Jyväskylässä on ollut käytössä sähköinen Flexim - työajanlaskentajärjestelmä vuodesta 1997 lähtien. Henkilöt leimaavat työaikaansa

työaikapääteillä ja tarvittavista korjauksista huolehtivat osastojen assistentit sekä esimiehet. Työaika hyväksytään suoraan järjestelmässä esimiesten toimesta sähköisesti, jonka tapahtumat siirretään liittymillä sekä palkanlaskentaan että toiminnanohjausjärjestelmään. Palkanlaskennan siirron jälkeiset korjaukset sekä sovittujen työajan liukumien ylitykset korjataan henkilöstöpalveluissa. Vuoteen 2009 loppuun asti kyseinen henkilöstöpalvelun toiminto oli omassa yksikössä, sen jälkeen Metson keskitetyssä palvelukeskuksessa Tampereella.

Tutkija hoiti korjauksia syksystä 2003 kevääseen 2009 Rautpohjan tehtaalla toimiessaan järjestelmän pääkäyttäjänä. Jo tuona aikana hän kuuli etenkin tuotannosta kritiikkiä, miten hankalaa, byrokraattista ja vanhanaikaista saldokorjauksien hoitaminen paperilapuilla ja useilla allekirjoituskerroksilla on. Hän oli jo tuolloin samaa mieltä, mutta aika ei vielä ollut kypsä toiminnon kehittämiseksi.

Vuoden 2010 alusta korjauksien hoitaminen asettui uuden HR palvelukeskuksen vastuulle. Fyysisesti korjaukset tehtiin Tampereella, jonne tieto korjauksista piti toimittaa. Metson perustama henkilöstöpalvelukeskuksen toiminta alkoi näihin korjauksiin liittyen hapuillen. Vanhat osaajat olivat siirtyneet uusiin toimenkuviin ja uusien leimausten korjaajien perehtyminen asiaan ja järjestelmään otti luonnollisesti aikansa.

Tässä vaiheessa palvelun laatu rautpohjalaisia kohtaan romahti ja vasteajat kasvoivat liian pitkiksi. Saldojaan odottavat henkilöt antoivat palautetta assistenttien ja esimiestensä kautta. Tutkijalla oli tuossa vaiheessa jo uusi toimenkuva, mutta vanhan vastualueen ja verkoston perusteella kritiikki kantautui hänellekin. Sen johdosta ja silloisen Rautpohjan tehtaan henkilöstöpäällikön pyynnöstä hän päätti ottaa haasteen vastaan ja omien töiden ohella valmistella parannusehdotuksen ja sen toteutuksen opinnäytteenä. Opinnäytteen muodoksi muotoutui työryhmätyöskentelyn johdosta toimintatutkimus, jolla toimintaa pyritään eri vaihtoehtoja hakien kehittämään.

Opinnäytteen kohteeksi rajattiin Rautpohjan tehtaan tuotannon työntekijät. Tuotannossa työskentelevillä henkilöillä on tiukemmin määritellyt päivittäisen

työajan liukumarajat kuin toimihenkilöillä. Lisäksi tuotannossa on hyvin selkeä työnjako ja prosessikuvaus miten korjaukset hoidetaan toimihenkilöihin verrattuna. Tuotannossa korjaukset ilmoitetaan aina tavalla tai toisella assistentille, joka hoitaa käytännön pyörittämisen korjaamalla ne mahdollisesti itse suoraan järjestelmään tai tarvittaessa ilmoittamalla henkilöstöpalveluihin. Jos korjaus on sellainen, että henkilöstöpalvelun pitää se hoitaa, joutuu esimies hyväksyä nämä korjaukset allekirjoittamalla paperikaavakkeen. Prosessin perustoimijat olivat siis selvät, vaikkakin työn edetessä tultiin huomaamaan miten kuvio voidaan käytännössä eri osastoilla pyörittää aivan eri tavoilla (liite 2).

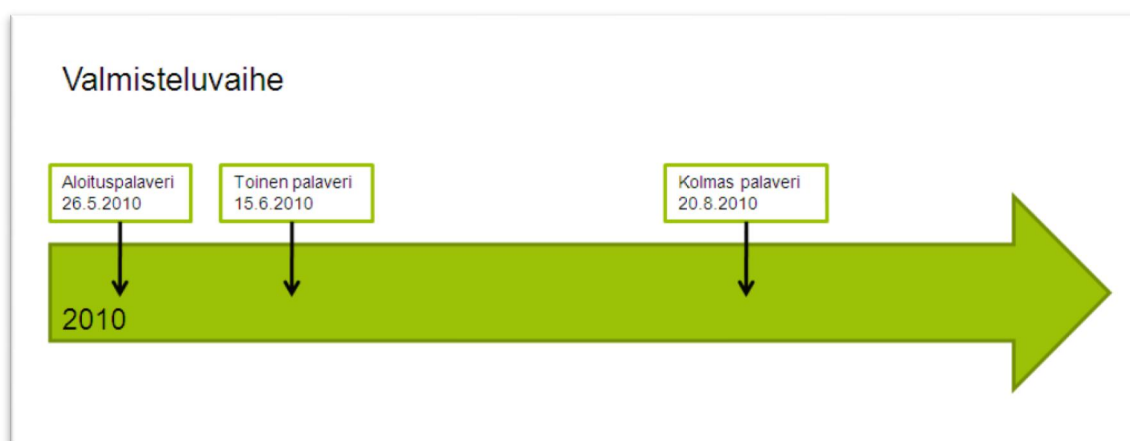
5.2 Valmisteluvaihe

Alkupalaveriin 26.5.2010 kutsuttiin tutkijan lisäksi kaikki tuotannon assistentit. Työryhmä koostui asiantuntevista naisista, jotka jokainen edustivat omaa vastuualuettaan tuotannossa. Kaikilla oli intoa ja motivaatiota lähteä yhdessä hakemaan parannusta nykyiseen tilanteeseen. Ryhmähaastattelun perusteella palautetta nykytilanteen kestävämyydestä järjestelmän, byrokratian ja muuttuneen HR toimintamallin osalta saatiin paljon.

Seuraavaan palaveriin 15.6.2010 kutsuttiin työryhmän pyynnöstä heidän henkilöitään käsitteleviä palkanlaskijoita. Tällä haluttiin saada tämänkin osapuoli yhteisen asian taakse ja ylipäänsä parannettua assistenttien ja palkanlaskijoiden yhteistyötä ja yhteisymmärrystä tarjoamalla nimille kasvot. Asiointi tähän asti oli tapahtunut vain puhelimitse ja sähköpostilla. Henkilöiden identifioituessa tasolle, jossa kasvot tunnustetaan tervehtimistä varten kauppajonosta, on asioiminen aina helpompaa. Tähän palaveriin työryhmä oli kartoittanut kuinka kauan korjausten saaminen järjestelmään kestää ja millaiseen uuteen prosessimalliin näiden suhteen oltiin pyrkimässä.

Kolmas palaveri oli 20.8.2010, jolloin työryhmä kävi läpi osastojen omia toimintoja prosessimallinnettuina. Niiden avulla huomattiin, että käytännössä on eroja. Työryhmässä jaettiin jo tässä vaiheessa prosesseiden kehitysideoita puolien ja toisin,

myös varsinaisen järjestelmän ulkopuolla. Loppukesäksi avattiin tietokanta, jonne työryhmän jäsenet pääsivät kirjoittelemaan palautetta nykytilasta ja järjestelmän hyödyntämismahdollisuuksista.



KUVIO 13. Valmisteluvaihe aikajanalla.

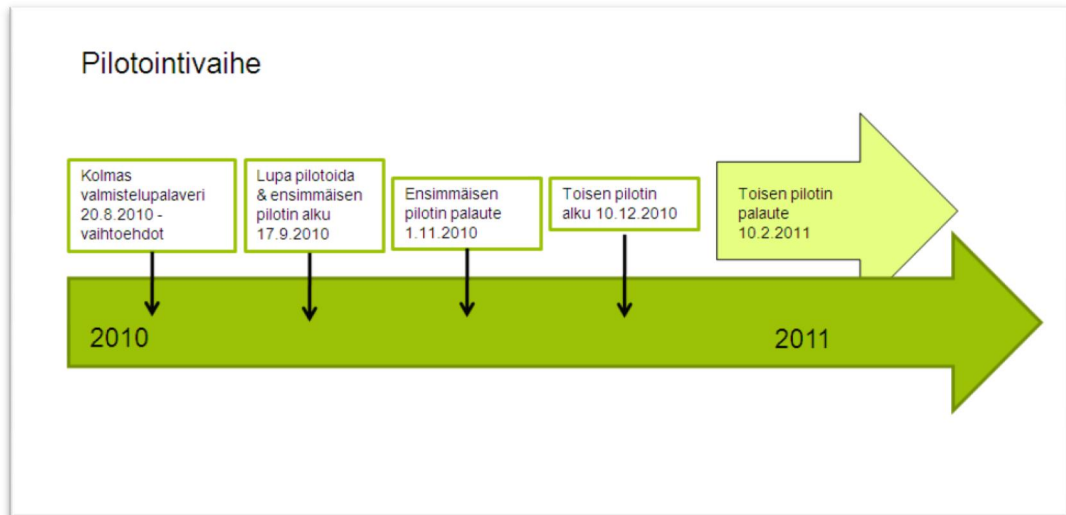
5.3 Pilotointi vaihe

Jo kesäkuun palaverissa työryhmä sopi kahdesta vaihtoehdosta, joilla parannusta tilanteeseen haetaan. Molemmat vaihtoehdot päätettiin pilotoida, jotta molemmista saataisiin kokemusta ja näin olisi mahdollista päätyä parhaaseen vaihtoehtoon kaikkien kannalta. Ensimmäinen vaihtoehto oli luopua turhasta byrokratiasta, jossa ennen kaikkea häiritse paperilomakkeiden täyttäminen tai tulostaminen, korjausten manuaalinen laskeminen ja allekirjoittaminen useammalla taholla. Tähän pyrittiin antamalla assistenteille valtuudet kuitata nimetyltä pilottiryhmältä saldokorjaukset omalla allekirjoituksellaan. Toinen vaihtoehto ja ensimmäisen looginen jatko oli kehittää käytössä olevaan työajanlaskentajärjestelmää nykyaikaisemmaksi. Tämä vaihtoehto pitää sisällään järjestelmän kehittämisen ohella myös assistenttien valtuuksien kasvattamisen. Lisää molemmista pilotoinneista ja niihin liittyvästä käytännön toteutuksesta kerrotaan opinnäytteen myöhemmässä vaiheessa.

Pilotointeihin haettiin lupa, joka käytännössä tarkoitti valtuutuksia assistenttien omille hyväksynnöille pientä koehenkilöryhmää varten. Rautpohjan henkilöstöpäällikkö myönsi luvan sähköpostilla 17.9.2010 ja näin ollen aloitettiin ensimmäisen pilotointivaihtoehdon testaaminen.

Ensimmäinen vaihtoehto tuotti ristiriitaisia tuloksia, osa assistenteista oli kokenut sen hyödylliseksi ja luottamuksen osoitukseksi omaa ammattitaitoaan kohtaan. Osa taas osa oli ollut kiusaantunut vastuusta ja halusi joka tapauksessa esimiehen kuittauksen korjauksiin. Eräs oli jopa saanut kiellon soveltaa tätä testausta eräiltä vastuualueensa esimiehiltä. Yhteisymmärryksessä kuitenkin päätettiin, että lappujen täyttäminen ja kierrättäminen ei ole se haluttu vaihtoehto vaan meidän täytyy kääntyä järjestelmän kehittämiseen. Kun kehittämään oli ryhdytty, niin haluttiin saada aikaan kehitysloikka, eikä vain pieniä edistysaskelia.

Ensimmäisen pilotin palautepalaveri pidettiin 1.11.2010 ja järjestelmän teknisen muokkaamisen jälkeen työryhmä oli valmis jatkamaan paremman toimintamallin etsintää. Fleximin tekninen muokkaus mahdollisti uuden muu syy –koodin käyttämisen assistenttien tekemisissä korjauksissa ja näin ollen paperien lähettämisestä voitaisiin luopua. Toinen pilotti aloitettiin 10.12.2010 ja sen jälkeisen palautepalaverin 10.2.2011 jälkeen toisesta pilotista tuli pysyvä toimintatapa Rautpohjan tuotantoon. Perustelut uudelle toimintamallille ja miten siihen päädyttiin on kuvattu työssä myöhemmin.



KUVIO 14. Pilotointivaihe aikajanalla.

5.4 Toimintatutkimuksen toteutuksen kulku

Tässä työssä pyrittiin työryhmän kanssa järkevöittämään ja nykyaikaistamaan nykyistä työaikaleimausten korjaus –prosessia. Työryhmään kuului tutkijan lisäksi kaikki Rautpohjan tehtaan tuotannon assistentit, jotka olivat jo vuosia odottaneet mahdollisuutta päästä kehittämään tätä päivittäisen työnsä osa-aluetta. Heistä osa oli jo yrittänyt ajaakin asiaa eteenpäin osastojensa esimiesten ja tuotantopäälliköiden kautta sekä tekemällä yksikön aloitekantaan kirjallisen aloitteen (liite 1) Lisäksi he olivat jo järjestäytyneet itse ja yrittäneet ajaa asiaa myös tuotannon johdon sihteerin kautta eteenpäin yhteisellä kirjeellä.

Nykyinen työaikajärjestelmään tehtyjen leimausten korjaaminen koetaan byrokraattiseksi, vanhanaikaiseksi, aikaa vieväksi ja jopa assistenttien ammattitaitoa loukkaavaksi. Assistenttien mielestä lomakkeiden ja tulosteiden moninkertainen allekirjoittaminen, postittelu, arkistointi ja vastuunjako akselilla he – henkilöstöpalvelut - palkanlaskenta ei ole nykypäivää.

Assistenttien mielestä on epäluottamus heidän ammattitaitoaan kohtaan, että heidän pitää vielä pyytää esimieheltä allekirjoitus korjauksiin, joita he ovat jo vuosikautia päivittäin tehneet ja joista vastaaminen on kirjattu heidän toimenkuviinsa. Esimiehillä ei ole ammattitaitoa eikä edes aikaa perehtyä korjauslomakkeisiin, joten esimiesten osuus on jäänyt "kumileimaisina" toimimiseen.

He ottaisivat mielellään teknisenkin vastuun työajan korjaamisesta, koska käytännössä he nytkin laskevat korjaukset ja huolehtivat niiden päättämisestä suoraan Flexim –järjestelmään ja epäsuorasti myös palkanlaskentaan. Lisäksi korjauksien tupla-arkistointi sekä osastolle että henkilöstöpalveluihin paperilomakkeina ja tulosteina mapeissa koetaan vanhanaikaiseksi.

Tutkija liittyy työhistorialtaan tähän prosessiin hyvin läheisesti. Hän on työskennellyt Flexim –järjestelmän Metso Paper –liiketoimintalinjan pääkäyttäjänä useita vuosia vuoteen 2009 asti ja samalla ollut myös Rautpohjan yksikön pääkäyttäjä. Sittemmin työnkuva muuttui, mutta siihen kuitenkin sisältyi vielä reilun puolentoista vuoden ajan Flexim –järjestelmän pääkäyttäjäys ja loppukäyttäjätuki Metso Paperin ja Metso Automationin osalta. Tämän jälkeen vastuu siirtyi henkilöstöpalvelukeskukseen, missä varsinaiset korjauksetkin oli jo tehty vuoden 2010 alusta lähtien. Tutkija on siis työskennellyt useita vuosia osana korjausprosessia Rautpohjan paikallisissa henkilöstöpalveluissa.

Alkuperäinen käytäntö byrokratioineen oli ymmärrettävää SOX:n aikana. Uusissa tehtävissään tutkija on päässyt keskustelemaan muidenkin yksiköiden käytännöistä ja huomannut, että monet ovat yksinkertaistaneet byrokratiaa siirryttäessä Metso Complianceen. Monet tuotantolaitokset ovat kuitenkin alunperin eronneet Rautpohjan käytännöistä jo siinä, että niissä ei ole ollut tuotannon assistentteja samassa merkityksessä tekemässä henkilöstöhallinnollisia toimia. Nuo toiminnot, kuten työaikakirjausten korjaaminen, on hoidettu paikallisissa henkilöstöpalveluissa. Uuden toimintamallin ja palvelukeskukseen siirtymisen myötä osa muista yksiköistä on siirtänyt juurikin näitä toimintoja sinne.

Rautpohjan toimintatapa tuotannon assistenttien osalta kuitenkin sopii yksikköön ja sillä on pitkät tarinat. Käytännössä assistentit pyörivät monia muitakin hallinnollisia ja juoksevia asioita osastoilla, jolloin kuorma on pois työnjohtajilta ja he voivat keskittyä tuotannon töiden johtamiseen. Tuotannon osastot ovat Rautpohjassa myös kohtuullisen suuria, joten sekä esimiehille että assistenteille riittää tekemistä.

Ensimmäinen pilotti aloitettiin syyskuussa 2010 ja se käytännössä erosi vanhasta toimintamallista vain siinä, että assistentit saivat rajoitetusti tehdä ja allekirjoittaa korjauspyyntöjä, jotka käsiteltiin HR –palvelukeskuksessa Tampereella ilman esimiehen allekirjoitusta. Käytännössä samat tulosteet ja paperilaput olivat edelleenkin pohjana korjauksille, ainoastaan esimiehen allekirjoitus voitiin jättää pois pilottiryhmään kuuluvien työntekijöiden korjauksista.

Jotta ensimmäistä pilottia voitiin lähteä toteuttamaan tarvittiin Rautpohjan paikalliselta henkilöstöpäälliköltä hyväksyntä. Hän tämän antoi 17.9.2010 tietoisena nykytilanteen ongelmista ja halukkaana saada siihen parannusta. Hyväksyntä tarvittiin, koska pilotissa oltiin poikkemassa vanhoista tuotannon kanssa sovitusta toimintatavoista ja lisäämässä assistenttien toimintavaltuuksia tiettyyn pilottiryhmään.

Pilottiryhmä eli henkilöt, joiden työaikakirjauksia korjataan uudella tavalla, eli kokeilun ajan. Assistentit eivät voineet tietenkään etukäteen tietää ja määritellä henkilöitä, joilla tiettyinä viikkoina olisi korjattavaa saldoissa. Näin ollen päätimme, että jokainen määrittelee viikoittain 5 – 10 henkilöä, joiden korjauksiin käyttää omaa valtuutustaan. Nämä henkilöt he ilmoittavat tutkijalle, palkanlaskentaan ja Tampereen HR –palvelukeskuksen Fleximin vastuuhenkilölle. Näin voitiin seurata määriä. Lisäksi palkanlaskenta ja henkilöstöpalveluiden varsinainen tekninen korjaaja tiesi, keitä koskeviin korjauspyyntöihin ei tarvitse pilotin aikana peräillä assistentin allekirjoituksen lisäksi myös esimiehen allekirjoitusta.

Tutkijan työnkuva on opinnäytteen aikana käsittänyt enemmän matkustamista kuin alunperin aikataulusuunnitelmassani tiedettiin. Ensimmäisen pilotin oli tarkoitus kestää kaksi kuukautta, mutta todellisuudessa tutkijan muut työt ja kaikkien työryhmän jäsenten kesälomat veivät aikaa niin, että saimme istututtua seuraavan kerran yhdessä pöydän ääreen vasta marraskuun 2010 ensimmäisenä päivänä.

Kokemukset ensimmäisestä pilotista olivat positiivisia, mutta edelleen parantamisen varaa oli. Vaikka hyväksyntäketjusta oltiin poistettu yksi työvaihe tehtaan päässä, läpimenoajat Tampereen palvelukeskuksessa olivat silti liian pitkät. Pilotti osoitti, että vaikka poistamme osaston päästä yhden työvaiheen (esimiehen allekirjoitukset korjauspyyntöihin), niin ajallisesti läpimeno aika ei merkittävästi muutu. Käytännössä kyseisen vaiheen poistaminen nopeutti prosessia enintään päivällä. Viive tuli seuraavista prosessin vaiheista, postituksesta Tampereelle ja Tampereen palvelukeskuksen työkuormasta. Assistentit saivat edelleen palautetta työntekijöiltä ja heille ei ollut rakentunut luottamusta, että tällä tavalla voitaisiin tai edes haluttaisiin jatkaa.

Yhdellä tuotannon osastoista pilottia ei oltu voitu suorittaa, koska siellä verstpäälliköt olivat juuri ohjeistaneet, että he haluavat nähdä ja tietää kaiken työaikaan liittyvän poikkeavuuden ja mahdolliset korjaukset. Osastolla oli aihetta epäillä, että työntekijät käyttävät jo nykyistekin järjestelmää ja korjausmahdollisuutta omaksi hyväkseen. Jotta assistentin ei tarvitsi olla ristitulesa esimiesten ohjeiden ja työntekijöiden pyyntöjen välissä, kaikki korjaaminen kulki verstpäälliköiden kautta. Tähän kuvaan ei luonnollisesti ensimmäinen pilotointivaihtoehto sopinut.

Muiden osastojen osalta pilotin todettiin nopeuttavan assistenttien työtä, kun heidän ei tarvinnut kuljettaa tai postittaa korjauslappuja allekirjoitettaviksi esimiehille, jotka parhaissa tapauksissa istuivat eri puolilla Rautpohjan mittavia tuotantohalleja. Haastattelujen perusteella heiltä säästy viikkotasolla tässä tunnista noin puoleen työpäivään aikaa. Osalla esimiehet istuivat lähempänä ja allekirjoitusten saaminen oli nopeampaa. Osalla esimiehet istuivat hajautetusti erillään assistenti työpisteestä ja assistentin piti lähteä varta vasten toimittamaan korjauslappuja heille.

Vaikka ensimmäinen pilotti tuntui nopeuttavan läpimeno aikaa ja helpottavan assistenttien työtä, ei pilotin tuloksiin oltu täysin tyytyväisiä. Haluttiin vieläkin nopeampaa ja tehokkaampaa prosessia. Lisäksi saadun palautteen mukaan assistenteille olisi mielekkäämpää, jos esimies olisi kuitannut korjauspyynnön. Vastuu siirtyisi silloin sinne minne se kuuluisi ja kommenttien mukaan sinne, jolle siitä maksetaankin.

Kuten edellä on mainittu läpimenoaikaan oli tullut joillakin osastoilla pientä parannusta, toisilla sitä ei oltu edes huomattu. Keskusteluissa todettiin, että niillä osastoilla, joilla jo esimiehen työvaiheessa oli kestänyt ajallisesti pidempään, oli parannus huomattu. Jos esimies istui fyysisesti lähellä assistenttia ja oli ennenkin hoitanut allekirjoittamisensa samantien, ei pilotilla ollut merkitystä läpimenoaikaan. Niillä osastoilla, joilla esimiehet istuivat erillään assistentista läpimeno aika oli hieman parantunut. Siihen laskettiin kuitenkin edelleen aika, joka assistentilta meni korjauspyyntöjen toimittamiseen ja miten nopeasti esimies niihin reagoi. Pääsääntöisesti kuri oli kova ja esimiehet kuittasivat korjaukset samantien, jos olivat paikalla. Käytännössä viiveen paraneminen johtui siis siitä, ettei assistentin pilotoiduissa tapauksissa enää tarvinnut tavoittaa esimiehiä vaan pystyi kuittaamaan korjauksen omalla nimellään. Työryhmän arvion mukaan näissä tapauksissa säästettiin assistentin työaika viikkotasolla puolikkaan työpäivän verran, joka samalla vaikutti vastaavalla ajansäästöllä korjausten läpimenoaikana. Viive voitiinkin kohdistaa Tampereen HR –palvelukeskukseen ja sen resursseihin, mutta tällä projektiryhmällä ei niihin voitaisi vaikuttaa.

Lisäksi palautekeskustelussa ensimmäinen pilotti ei ollut tuonut apua arkistointiongelmaan. Papereita piti edelleen tulostaa tai täytellä, korjaukset laskea ja lähettää sisäisellä postilla palvelukeskukseen. Ja koska luottamusta ei viiveen takia ollut ja työntekijöille piti todentaa, että korjauspyyntö tosiaan on osastolta mennyt eteenpäin, korjauksia oli säilytettävä mapeissa osastoilla tämän todistamiseksi.

Jo ensimmäisen pilotin palautepalaveriin tutkija oli valmistellut toisen pilotin teknisen osuuden ja varmistanut sen mahdollisuudet myös Metso Compliancen osalta. Teknisen osuuden valmistelu oli vaatinut tutkijalta Fleximin järjestelmän

muokkaamista niin, että saimme kokeiltavaksi uuden muu syy –koodin, jolla assistentti itse voi korjata liukuman ulkopuolella tehtyjä saldoja työaikapankkiin. Käytännössä olin luonut koodin taakse tekniset määreet, joilla työaika voidaan kerryttää normaalien liukumarajojenkin ulkopuolella.

Metso Compliancen kanta oli selvinnyt kyselemällä muista Metson yksiköistä heidän käytäntöjään saldojen korjaamiseen. Saatujen vastauksien perusteella voitiin todeta, että missään muualla prosessi ei ole niin byrokraattinen kuin Rautpohjassa tupla-allekirjoituksineen. Joissain yksiköissä assistentit jopa saivat itse lisäillä esimerkiksi matkalla kertyneitä tunteja kertaalleen hyväksytyin matkatyöilmoituksen perusteella järjestelmään ilman esimiehen erillistä kuittausta tai henkilöstöhallinnon tietoa.

Metso Compliance osalta siis vaadittiin vain jonkinlainen hyväksyntä lokaatiossa sovitulla tavalla ja arkistointiaika samana kuin muullakin palkkaan vaikuttavalla materiaalilla. Sähköinen hyväksyntä sopi hyvin ja siksi riitti mm. sähköpostissa tulleiden korjauspyyntöjen arkistointiin korjanneen henkilön omaan sähköpostiin. Kunhan ne vain ovat sieltä tarvittaessa saatavissa. Mappeja ja tuplakopioita ei siis välttämättä tarvittu.

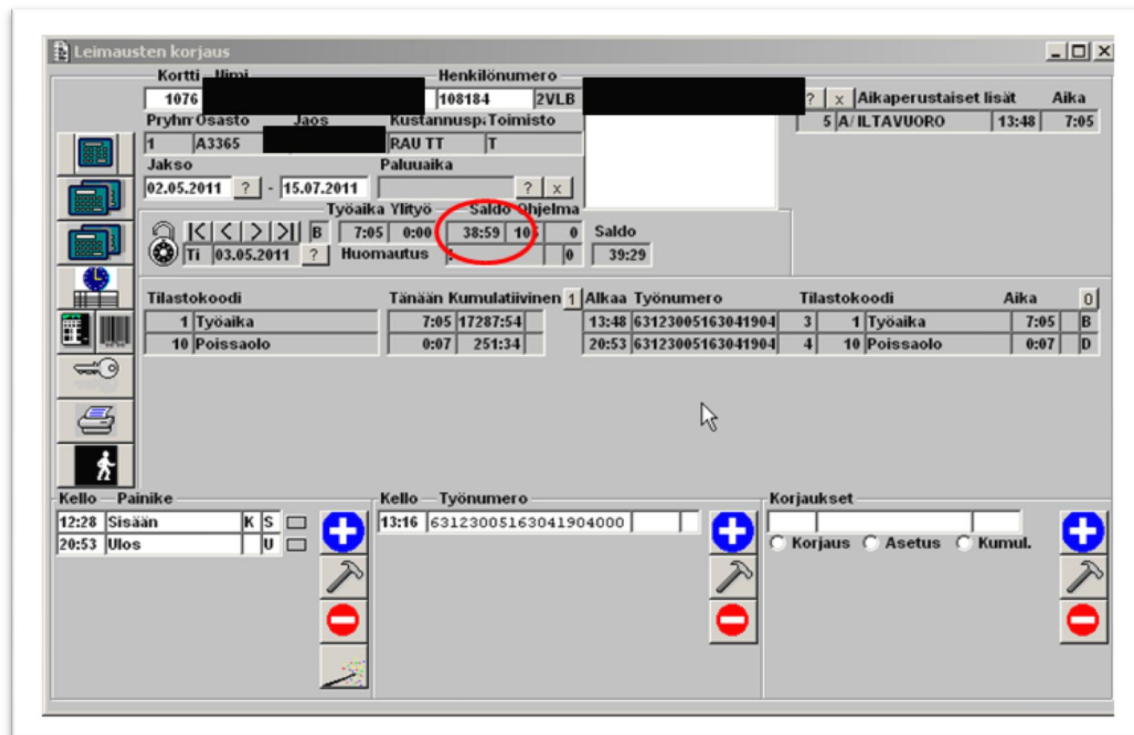
Toinen pilotti voitiin käynnistää kun järjestelmän tekniset muutokset oli saatu valmiiksi ja poikkeuskoodi järjestelmään assistenttien korjauksia varten. Käytännössä tämä tarkoitti järjestelmän muokkaamista niin, että assistentit pystyisivät muokkaamaan tehtyjä leimauksia tarpeen mukaan omilla oikeuksillaan. Lisäksi muokatut päivät pitäisi olla esimiehelle selkeästi näkyvissä Fleximin hyväksyntänäytöllä. Tähänkin pilottiin assistentit saivat nimetä koehenkilöt viikottain. Kyseisille henkilöille kokeiltiin uutta koodia. Ryhmäkoko pidettiin samana kuin ensimmäisessä pilotissa.

Toinen pilotti vaati järjestelmältä kehittymistä. Tästä syystä tutkija rakensi järjestelmän muu syy –koodin 85, jolla assistentti voi tarvittaessa korvata henkilön itse tekemän normaalin ulosleiman. Tällöin työajan pidennetty osa menee suoraan työntekijän saldoihin. Esimiehelle tämä näkyy hyväksynnässä punaisena eli erityistä huomiota ja erikseen hyväksyntää vaativana rivinä. Jos esimies ei riviä halua

hyväksyä, niin hän voi korjata itse tai korjauttaa leiman takaisin alkuperäiseksi assistentilla. Näin ollen saldoihin mennyt poistuu myös sieltä.

Järjestelmässä koodin käyttö etenee alla olevien kuvien mukaan:

1. Ensimmäisessä kuvassa on näkyvissä Fleximin "Leimausten korjaus" -näyttö henkilön tekemien työaikaleimausten korjaamiseen. Henkilö on tässä tullut iltavuoroon kiinteästi määriteltyä vuoron vaihtoa aikaisemmin. Leimauksen näkyvät kuvan vasemmassa alareunassa selityksillä sisään ja ulos. Ajankohdan kumulatiivinen saldo on ympyröity punaisella. Koska järjestelmä tässä tapauksessa alkaa kirjaamaan työaikaa vasta klo 13:48 menee sitä ennen tehty aika 1:20h hukkaan. Henkilö kertoo tästä osastonsa assistentille.



KUVIO 15. Alkuperäinen (korjaamaton) työaikaleimaus.

Assistentti korjaa sisääntuloleiman tilalle uuden muu syy -koodin 85, jolloin järjestelmä laskee työaikaan mukaan myös edellisessä kuvassa hukkaan menneen ajan. Korjauksen näkee vasemmasta alareunasta. Alkuperäinen sisään -leima on

muutettu RAU TT Saldoihin –leimauksi. Päivän kokonaistyöaika on korjaantunut ja muutos alkuperäiseen tilanteeseen näkyy myös ajankohdan kumulatiivisessa saldossa (ympäröity punaisella).

Leimausten korjaus

Kortti-Himi Henkilönumero
 1076 ELO 108184 2VLB
 ? x Aikaperustaiset lisät Aika
 5 A/ ILTAVUORO 13:00 7:53

Pryhki Osasto Jaos Kustannuspiiri Toimisto
 1 A3365 RAU TT T

Jakso Pakuuika
 02.05.2011 - 15.07.2011

Työaika Ylityö Saldo Ohjelma
 8:25 0:00 40:19 | 10 Saldo
 Ti 03.05.2011 Huomautus +20 0 39:29

Tilastokoodi	Tänään	Kumulatiivinen	Alkaa	Työnumero	Tilastokoodi	Aika	
1 Työaika	8:00	17288:49	12:28	63123005163041903	1 23 RAU TT saldoihin	0:25	A
10 Poissaolo	0:07	251:34	12:53	63123005163041903	2 1 Työaika	0:23	A
23 RAU TT saldoihin	0:25	1:52	13:16	63123005163041904	3 1 Työaika	7:37	A
			20:53	63123005163041904	4 10 Poissaolo	0:07	D

Kello Painike
 12:28 RAU TT Saldoihin K S
 20:53 Ulos U

Kello Työnumero
 13:16 63123005163041904000

Korjaukset
 Korjaus Asetus Kumul.

KUVIO 16. Korjattu työaikaleimaus.

Esimiehelle korjaus näkyy hyväksyntäruudulla punaisena rivinä. Näin hän näkee, että alkuperäinen leimaus on korjattu kyseisellä koodilla. Punainen rivi tarkoittaa myös järjestelmän kannalta, että se on erikseen hyväksyttävä yksittäisenä tapahtumana, kun taas valkoiset rivit voi hyväksyä massana yhdellä painalluksella. Hyväksyntää tehdessään esimies ottaa kantaa, saako kyseisen päivän aikaisempi tulo mennä saldoihin. Jos tästä ei olisi ollut työntekijän kanssa sovittu, niin leima voitaisiin korjata alkuperäiseksi sisään – leimaksi ja saavutettu hyöty saldoissa poistuisi työaikapankista.

Hyväksyminen

Esimies: [Redacted] 02.05.2011 - 08.05.2011

Himi: [Redacted] Henkilönumero: 108184 Työaikaryhmä: 2VLB
 Osasto: [Redacted] TF Sryhmä: [Redacted] Kustannuspaikka: RAU TT Toimisto: T
 Yritys: METSO PAPER OY RAUTPOHJA
 Tikon: Ma 02.05.2011 Saldo: 39:54 13:33 Sisaan: 21:42 Ulos: 39:29

Päivä	Rivi	Palkkalaji	Työnumero	Määrä	Hinta	Aika	Yht.	K	H	S	Hyv.
ma	02.05	100	1000 Työaika	63123005163041702000	0	0,00	0:30	E	K	E	EKA
ma	02.05	200	1000 Työaika	63123005163041903000	0	0,00	7:24	E	K	E	EKA
ma	02.05	300	171 Ilta vuorolisa	63123010163061702000	0	0,00	0:30	E	K	K	EKA
ma	02.05	400	171 Ilta vuorolisa	63123005163041903000	0	0,00	7:24	E	K	K	EKA
ti	03.05	100	9999 RAU TT Saldoihin	63123005163041903000	0	0,00	0:25	E	K	K	JVS
ti	03.05	200	1000 Työaika	63123005163041903000	0	0,00	0:23	E	K	E	EKA
ti	03.05	300	1000 Työaika	63123005163041904000	0	0,00	7:37	E	K	E	EKA
ti	03.05	400	606 Oma asia	63123005163041904000	0	0,00	0:07	E	K	K	EKA
ti	03.05	500	171 Ilta vuorolisa	63123005163041903000	0	0,00	0:16	E	K	K	EKA
ti	03.05	600	171 Ilta vuorolisa	63123005163041904000	0	0,00	7:37	E	K	K	EKA
ke	04.05	100	9999 RAU TT Saldoihin	63123005163041904000	0	0,00	0:17	E	K	K	JVS
ke	04.05	200	1000 Työaika	63123005163041904000	0	0,00	8:00	E	K	E	EKA
ke	04.05	300	606 Oma asia	63123005163041904000	0	0,00	0:03	E	K	K	EKA

Yht. 38:27

Yht.	18
Korj.	0
Siir.	10
Eriksen hyv.	0
Hyväksytty	18
Hyväksymättä	0

KUVIO 17. Esimiehen näkymä muu syy 85 -koodin käytön jälkeen.

Toisen pilotin kokemuksia käsiteltiin 10.2.2011 palaverissa. Tuolloin käytiin vielä kerran läpi teknisen toteutus ja assistenttien palautte. He olivat tyytyväisiä tekniseen toteutukseen. Heidän tuomansa terveisensä osastojen esimiehiltä olivat myös positiivisia.

Palautekeskustelun mukaan hyvänä kodettiin, että esimiehillä oli edelleen valta ja vastuu hyväksymisestä, mutta turhasta paperin pyörittämiseltä ja arkistoinnilta oli säästyty. Assistenttien työtaakka oli keventynyt, joten heidän resurssejaan oli enemmän käytössä muissa osastojen päivittäisissä tehtävissä. Myös henkilöt olivat kiitelleet, miten nopeasti saldot nyt saatiin näkyviin heillekin työaikapääteillä. Näin heidän oli helpompi suunnitella myös niiden kertymistä ja käyttöä.

Verrattaessa tärkeintä mittaria, korjausprosessin läpimenoaikaa alkuperäiseen havaittiin merkittäviä parannuksia. Alkutilanteen määrittelyssä taulukossa 1

läpimenoajoiksi saatiin muutamia päiviä. Tuossa ajassa siis käytännössä saldot olivat korjaantuneet ja tehdyt tunnit olivat henkilöiden käytettävissä heidän työaikapankeissaan. Muu syy –koodin käytön jälkeen saldot korjautuvat reaaliajassa järjestelmään, joten ainoa mahdollinen viive on työntekijän korjausimpulssin saapumisessa assistentille. Assistentit ilmoittivat korjaavansa leimauksen välittömästi impulssin saatuaan. Leimauksen korjaaminen uudelle koodilla ja työaikapankin laskettaminen Fleximissä kestää muutaman minuutin maksimissaan. Konkreettisesti läpimenoaika impulssista työaikapankin korjaantuneeseen lukemaan laski siis muutamasta päivästä muutamaan minuuttiin!

Palaverissa käytiin myös läpi muutama ongelmallinen leimaustapaus Fleximissä. Näiden perusteella koodin käyttäytyminen selveni vielä tarkemmin kaikille. Kokemusten perusteella koodin käyttöä päätettiin jatkaa edelleen. Pilotti haluttiin muuttaa kokonaan uudeksi toimintatavaksi ja laajentaa sitä erikseen nimetyn koeryhmän ulkopuolelle. Tätä varten tulokset päätettiin vielä yhdessä esitellä Rautpohjan henkilöstöpäällikölle.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA UUSI TOIMINTAMALLI

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin työryhmän kanssa Rautpohjan henkilöstöpäällikölle 27.4.2011. Samalla käytiin läpi lähtökohdat ja mitä haluttiin yhdessä saavuttaa. Henkilöstöpäällikkö oli ennestään hyvin tietoinen vanhan toimintamallin työllistäväydestä ja viiveestä korjauksien näkymisessä henkilöille järjestelmässä. Myös uusi Metson henkilöstöpalveluiden toimintamalli ja sen aiheuttamat haasteet olivat muidenkin asioiden osalta hänen huolenaan. Tähtäimessä oleva uusi toimintamalli, joka tarjoaa tälle osa-alueelle nopeamman läpimenon, säästöjä assistenttien resursseissa ja näin ollen tuottaa myös taloudellista hyötyä sekä sähköisen arkistoinin kautta saatavaa etua arkistoinnissa, oli hänellekin tervetullut ajatus.

Päätöspalaverissa kerrattiin myös miten saavutettuun lopputulokseen oli päästy: mitä ja miten oli pilotoitu ja mitä matkan aikana opittu. Työryhmä kertoi myös mitä korjattavaa vielä jää: uusi muu syy –koodi leimojen korjaamiseen ei korjaa tietoja toiminnanohjausjärjestelmään automaattisesti. Sinne ne pitää vielä viedä käsin, jos korjaus ei tapahdu kuluvan päivän aikana.

Toiminnanohjauksen liittymä siirtää tiedot joka yö pitääkseen järjestelmän ajantasalla. Jos korjausta ei ole saman päivän aikana tehty, niin korjattu työaika ei voi siirtyä tapahtumapäivälle enää seuraavassa siirrossa. Lisäksi korjattu leima ei olisikaan lopullinen ennen kuin esimies on sen hyväksynyt kustannuksiin ja näin ollen myös kuormitukseen mukaan. Jos se siirettäisiin ennen hyväksyntää, niin mahdollinen korjaaminen olisi tehtävä kuitenkin manuaalisesti liittymän takia myös toiminnanohjausjärjestelmään. Toiminnanohjaukseen siirtyminen kuitenkin kirjattiin mahdolliseksi jatkokehitykseksi tämän tutkimuksen ulkopuolella.

Kokemusten esittelyn jälkeen assistentit saivat vielä kertoa oman ja edustamansa osaston mielipiteen kokeiluista henkilöstöpäällikölle. He esittivät toivomuksensa jatkaa uuden muu syy –koodin käyttöä korjauksissa. Kyseinen koodi olisi vain heidän käytössään eikä sen olemassaolosta kerrotaisi työntekijöille. Näin estetään mahdolliset koodin väärinkäyttöyritykset työaikapääteellä leimattaessa. Lupa koodin käytön jatkamiseen näillä edellytyksillä saatiin.

Kaikki osapuolet olivat tyytyväisiä lopputulokseen. Alkuperäiseen aikansa eläneeseen toimintamalliin oli saatu parannusta, josta kaikki hyötyivät. Asetettujen alkuperäisten tavoitteiden lisäksi, kuin vahingossa, työryhmän jäsenet olivat matkan varrella tutustuneet paremmin toisiinsa, oppineet toisiltaan ja verkostoituneet oman osaamisalueensa ammattilaisina. Alla olevat huomiot kirjattiin uuden toimintamallin eduiksi.

- Henkilöt näkevät nyt saldonsa työaikapankista lyhyemmällä viiveellä ja voivat suunnitella pankin käyttöä paremmin.

- Lyhyempi viive korjauksissa tarkoittaa myös esimiehelle luotettavampaa tietoa siitä, kuinka paljon saldoja kullakin työntekijällä on työaikapankissaan. Näin hän voi suunnitella tarkemmin osaston tai toiminnan kuormitusta.
- Assistentit pystyvät palvelemaan organisaatiotaan paremmin. Heidän aikaansa vapautuu paperien käsittelystä muihin töihin. Lisäksi heidän ei tarvitse enää kerryttää omia arkistojaan korjauspyynnöistä mappiriveihin.
- Fleximin pääkäyttäjän saamien korjauspyyntöjen määrä on merkittävästi vähentynyt. Myös hänenkään ei tarvitse enää ylläpitää niin massiivista arkistoa.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ei ole yksinkertaista. Klassiset luotettavuusmittarit validiteetti ja reliabiliteetti eivät suoraan istu, kuten Kananenkin toteaa. (Kananen 2009, 87.) Toimintatutkimuksen perusta on ennen kaikkea oppia kohteesta lisää ja kehittää ilmiötä sitä toimimalla siinä mukana, ottamalla riskin mahdollisista harha-askeleistakin matkalla kohti parempaa lopputulosta. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdalla reliabiliteetti saattaisi hävitä, jos tämä sama tutkimus toistettaisiin. Työryhmä on jo itsessään uusien tietojensa ja kokemustensa kanssa uudella tasolla, eikä paluuta entiseen lähtötilanteeseen yksinkertaisesti enää ole. Ne lähtökohdat, mitä työryhmällä tutkimuksen alussa oli, ovat jo muuttuneet. Validiteetti ja reliabiliteetti toimivat ennemminkin arvioitavissa luonnontieteellisissä kvantitatiivisia tutkimuksia (Kananen 2009, 87).

Kanasen mukaan toimintatutkimus voidaan nähdä joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Näin ollen tutkimusta voidaan arvioida pilkkomalla se osiin käytettyjen menetelmien perusteella. (Kananen 2009, 88.) Tässä toimintatutkimuksessa kvantitatiivista menetelmää käytettiin kellottamalla korjausten läpimenoaikoja tutkimuksen lähtökohdaksi. Mittari oli sinänsä validi, sillä saatiin tietoa läpimenoajoista. Eli juuri sitä tietoa, mitä haettiin. Sisäinen

validiteetti tarkoittaa syy – seuraus –suhdetta, jokin muuttuja on ilmiön syy (Kananen 2009, 90). Tässä tutkimuksessa raskas prosessi oli syylinen pitkään läpimenoaikaan. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa, että tulos on yleistettävissä (Kananen 2009, 90). Tämän toimintatutkimuksen tulos ei kuitenkaan ole yleistettävissä laajempaan populaatioon. Eikä tätä käytännössä edes työssä haettu, ratkaisu etsittiin tuotannon saldokorjausten läpimenoajan lyhentämiseen ja prosessin keventämiseen, eikä sitä tehdessä edes ajateltu yleistettävyyttä esimerkiksi yksikön toimihenkilöihin. Voidaankin ajatella, että työssä otantana oli jo koko populaatio (tuotannon työntekijät työajanleimauksineen), eikä osa siitä.

Sisäisellä valideetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat riippuvaisia käytetyistä muuttujista (Kananen 2009, 90). Tässä tutkimme prosessin virtaviivaistamisen vaikutusta sen läpimenoaikaan. Se, miten virtaviivaistetaan, oli juurikin tutkimusongelma ja samalla muuttuja. Läpimenoaika oli helppo mitata, itse prosessin ollessa ennemminkin juuri se muuttuja.

Jos läpimenoaikojen tarkastelussa pystyttiin luotettavuutta arvioimaan kvantitatiivisilla arviointimenetelmillä, suurin osa toimintatutkimuksesta ja sen vaiheista sivuaa kvalitatiivista tutkimusta. Kananen toteaa, että laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti mahdollistaa samanlaisen tulkinnan, vaikka tulkitsija vaihtuu (Kananen 2009, 92). Jos Rautpohjan työryhmän tuloksia tulkitsee joku ryhmän ulkopuolinen, ei hän välttämättä osaa arvostaa samoja asioita, kuin ryhmäläiset. Kuitenkin ryhmä itse asetti tavoitteet, joihin toimintatutkimuksella lähdettiin hakemaan ratkaisuja. Kun ulkopuolinen tulkitsee tuloksia vasten ryhmän asettamia tavoitteita, päätyy hän samoihin tuloksiin työryhmän kanssa.

Kananen nostaa esille riskin laadullisen tutkimusosan luottavuuden arvioinnissa. Hänen mukaansa tutkija saattaa olla oman näkemyksensä kahle, mutta keskustelu muiden kanssa vapauttaa hänet siitä (Kananen 2009, 95). Rautpohjan työryhmä haki ratkaisua ennen kaikkea tuotannon assistenttien ja työntekijöiden ongelmaan. Tästä näkökulmasta katsoen tutkijan omat näkemykset lopputuloksen toimivuudesta eivät olleet niin tärkeitä kuin assistenttien. Koska assistentit olivat itse tyytyväisiä

lopputulokseen ja itse halusivat vakiinnuttaa uuden toimintavan käyttöönsä, oli tutkijankin helppo myötäillä mukana. Näin ollen työryhmä pystyi tyytyväisenä esittämään saavuttamansa tulokset työn tilaajalle, Rautpohjan henkilöstöpäällikölle.

Yksi Kanasen tärkeimmistä näkökulmista toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on, että toimintatutkimuksella ei pyritä yleistämään vaan ymmärtämään sekä selittämään ilmiötä (Kananen 2009, 98). Rautpohjan työryhmän tapauksessa ymmärrystä prosessille oli kaikilla työryhmän osapuolilla. Tutkimuksen aikana ymmärrys vielä lisääntyi. Tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tulos on luotettava Rautpohjan työntekijöiden saldokorjausten prosessin virtaviivaistumisen arvioinnissa.

Tärkein olemassaolon peruste toimintatutkimukselle on verrata tuloksia hankeen tavoitteeseen. Jos ongelma saadaan poistettua tai vaikutuksia pienennettyä, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. (Kananen 2009, 99.) Näin ollen Rautpohjan työryhmän toimintatutkimus työaikajärjestelmään tehtyjen saldokorjausten prosessin virtaviivaistamiseksi oli onnistunut, ongelma eli liian pitkä läpimenoaika saatiin mimimoitua ja toiminta kehittyi kaikkien prosessin osapuolien näkökulmasta.

LÄHTEET

Björklund, N. 1990. Valmet – Asetehtaiden muuntuminen kansainväliseksi suuryhtiöksi. Jyväskylä: Gummerus.

Henkilöstömäärät Rautpojan yksikössä 06/2011. Tuloste henkilötietojärjestelmästä. Viitattu 13.7.2011. <http://esphrmpp.metso.com/irj/portal>

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2008. Työaikalaki käytännössä. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.

Jokinen, J. 1988. Tykki taipui paperikoneeksi. Jyväskylä: Gummerus.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

Kirjanpidon ABC – eli mitä jokaisen pitäisi tietää kirjanpidosta. 2011. Artikkelit Taloushallintoliiton nettisivuilla. Viitattu 1.11.2011. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Metallin liukuvat työajat. 2008. Malli Rautpohjan tehtaan ohjetietokannassa. Viitattu 14.7.2011. Notes – RAU ohjeet.

Metso Jyväskylän paperikonetehtas –yleisesittely. 2010. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 24.2.2011. <http://intra.metso.com>

Metso –Taloudelliset luvut 2010. 2011. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 24.2.2011. <http://intra.metso.com>

Paperi- ja kuituteknologia –yleiskatsaus. 2010. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 24.2.2011. <http://intra.metso.com>

SOX –osaaminen on hyvä pohja uudelle prosessille. 2007. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 5.8.2011. <http://intra.metso.com>


Teknologiaeollisuuden työehtosopimus 1.10.2009 – 30.9.2012. Helsinki: Teknologiaeollisuus ry. Ja Metallityöväen liitto ry.

Valmet. 2006. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 24.2.2011. <http://intra.metso.com>

What is SOX? 2005. Artikkelit Metson intranetissä. Viitattu 5.8.2011. <http://intra.metso.com>

LIITTEET

Liite 1. Aloite 2008

	ALOITE	Metso Paper JKL001046
---	---------------	-----------------------

JP-aloite Aloite Tekopäivä: 04.11.2008 Aloitteen tila: Ei toteuteta

Laajitus: Paivi Flinckman/JKL/Paper/METSO Henkilönumero: 108889

Osastonumero: C3256 (muodossa X1234)

Yksikkö: Metso Paper JKL Toiminto: Märnpään tuotanto

Esimies: Teemu Pitkanen/JKL/Paper/METSO Esimiehen osastonumero: C3256 (muodossa X1234)

Aloitteen kohde: 02. Työmenetelmät (koneet / laitteet / prosessit)

Aloitteen nimi: työaikaseurannan (saldokorjauksien) yksinkertaistaminen

1. Nykyinen käytäntö Poikkeavien työaikojen (joita flexim-järjestelmä ei "ymmärrä") saldokorjaukset hoitaa keskitetysti henkilöstöosastolla yksi henkilö.
2. Ehdotettu muutos Tuotantoassistentteille (ja työnohtajille) annettaisiin oikeudet tehdä myös saldokorjauksia.
3. Muutoksen edut Vähentää papeiden pyörittämistä ja lähettämistä mm. allekirjoitusten ottamisen/selvennöksen pyytämisen (esimiehet ei aina tavoitettavissa), lappujen kopioimisen osastolle sekä niiden lähettämisen edelleen korjaavalle henkilölle. Lisäksi korjaukset nopeutuisivat henkilön työaikaseurantaan ja arkistoitava vähenisi.
4. Voidaanko aloitetta käyttää muilla osastoilla?

Liitteet: (Lisää tähän paikka/henkilö, jolta muut asiakirjat löytyvät)

Lausuntopyyntö

Lausuntopyyntö: Lasse Brandt/JKL/METSO, Hannele Parkinen/JKL/Paper/METSO
Lausuntopäivämäärä viimeistään: 18.11.2008

Käsittelyosuus

LAUSUNTO LISÄTTY 20.1.2009:

Lausunnon antaja: Lasse Brandt/JKL/Paper/METSO **Päivä:** 20.01.2009

Aloitteen nimi: työaikaseurannan (saldokorjauksien) yksinkertaistaminen

Lausunto:

Riikka Puupponen on työstämässä aihetta eteenpäin aiemmin sovitun mukaisesti.

Vastaa kysymyksiin mahdollisuuksiesi mukaan

1. Onko aloite uusi?

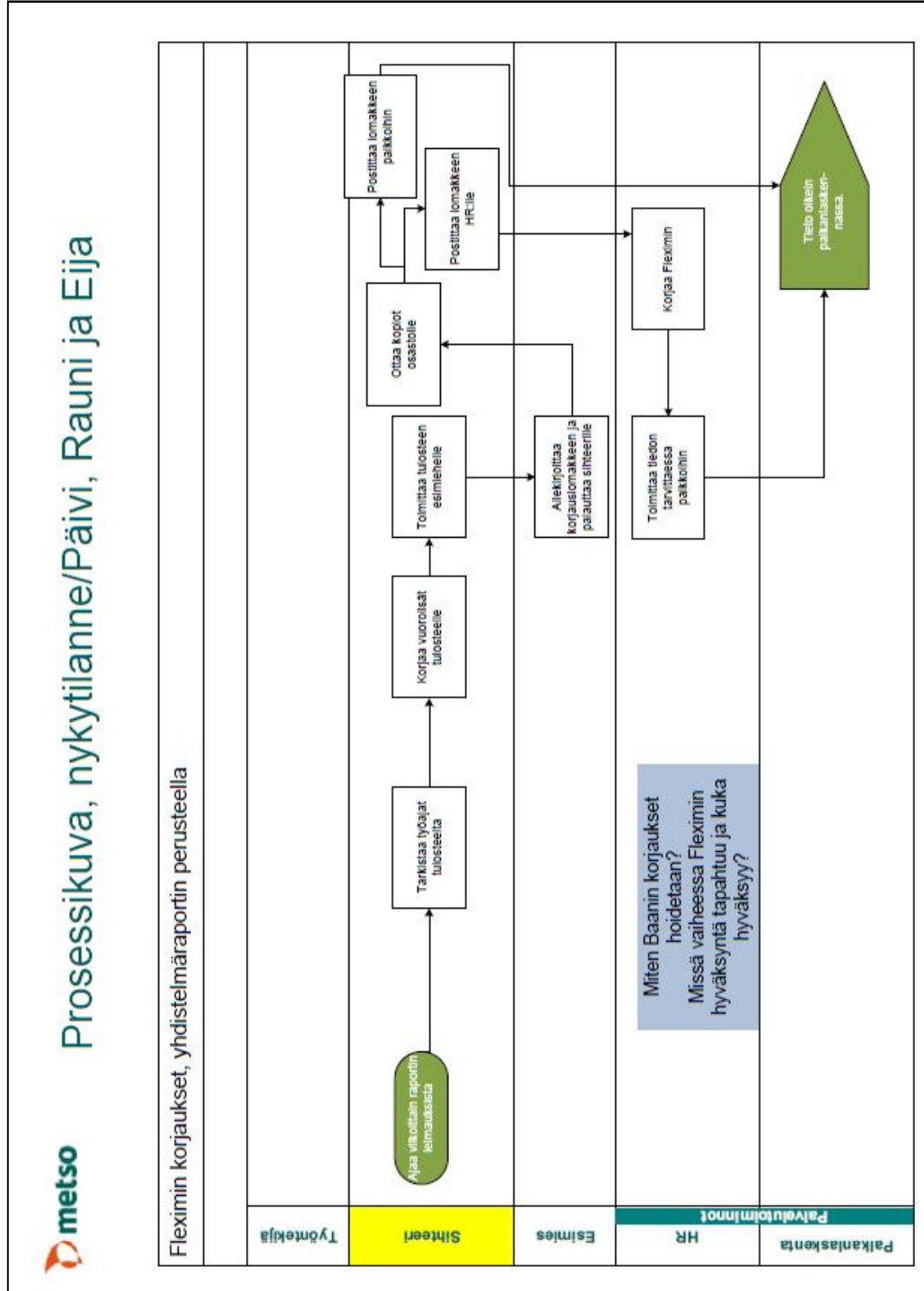
Ei [Lisää liite nappia painamalla]

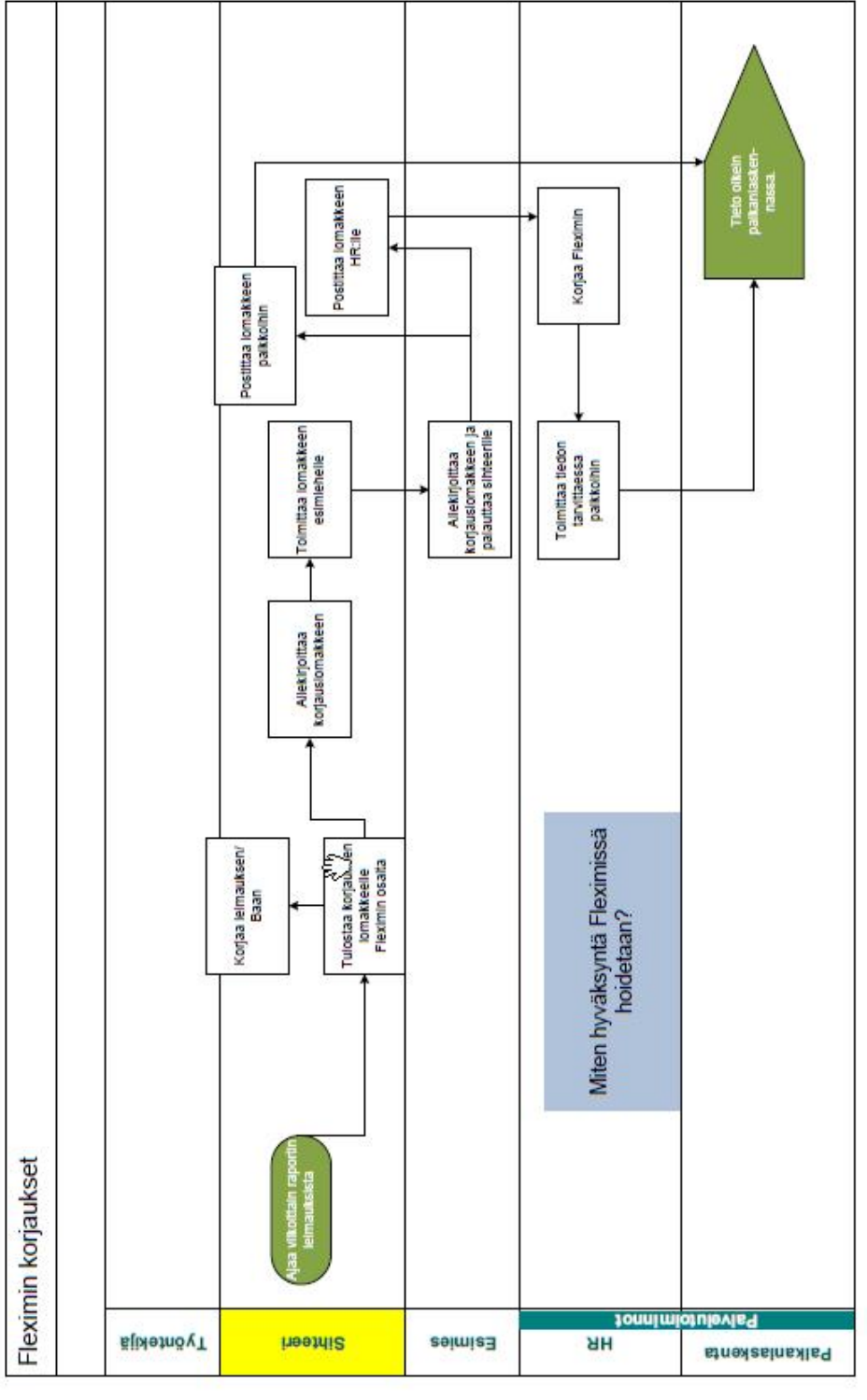
2. Toteutetaanko aloite?

[Lisää liite nappia painamalla]

Toteutetaan
 Ei toteuteta
 Testataan

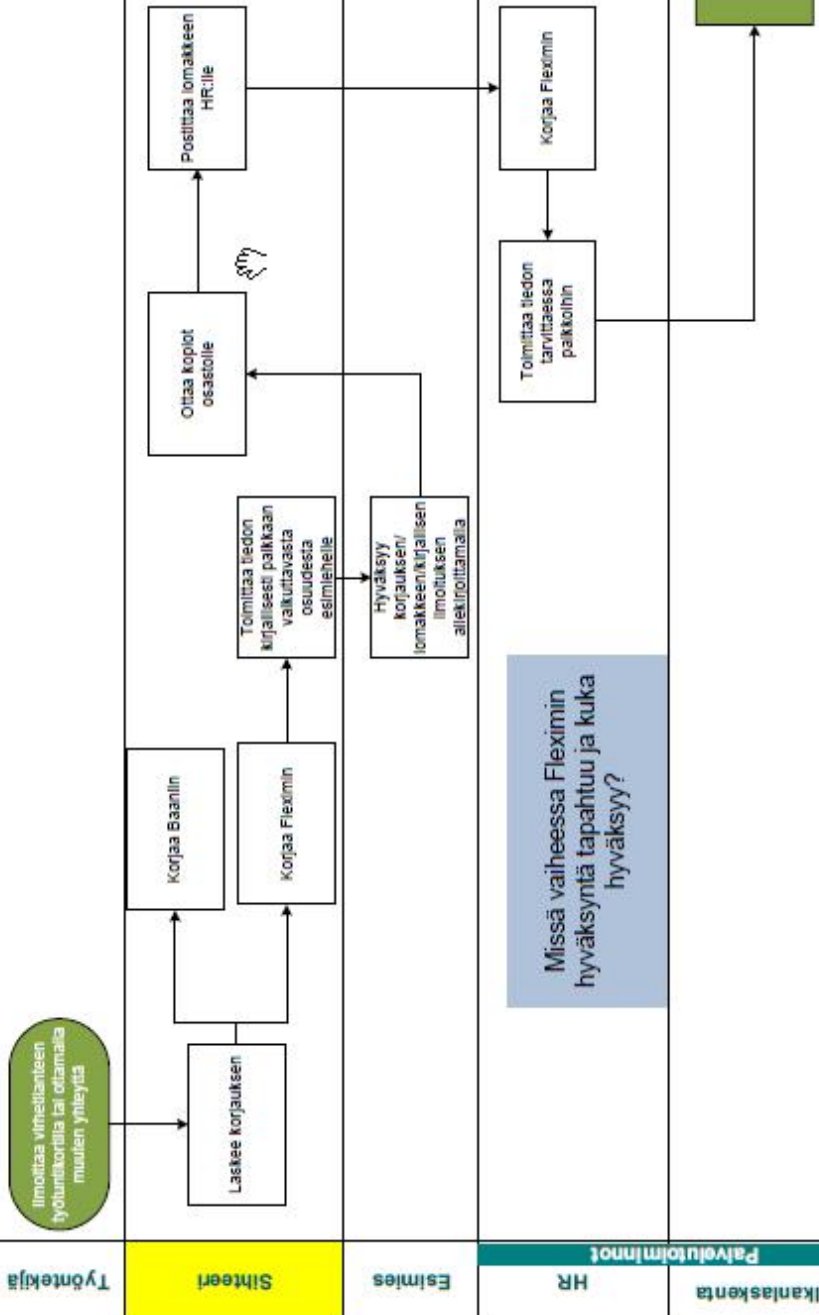
Liite 2. Osastojen prosessimallit uimaratakuvin





Fleximin korjaukset, saldonkorjaus

Ilmoittaa virhetilanteen työntekijällä tai otamalla muuten yhteyttä

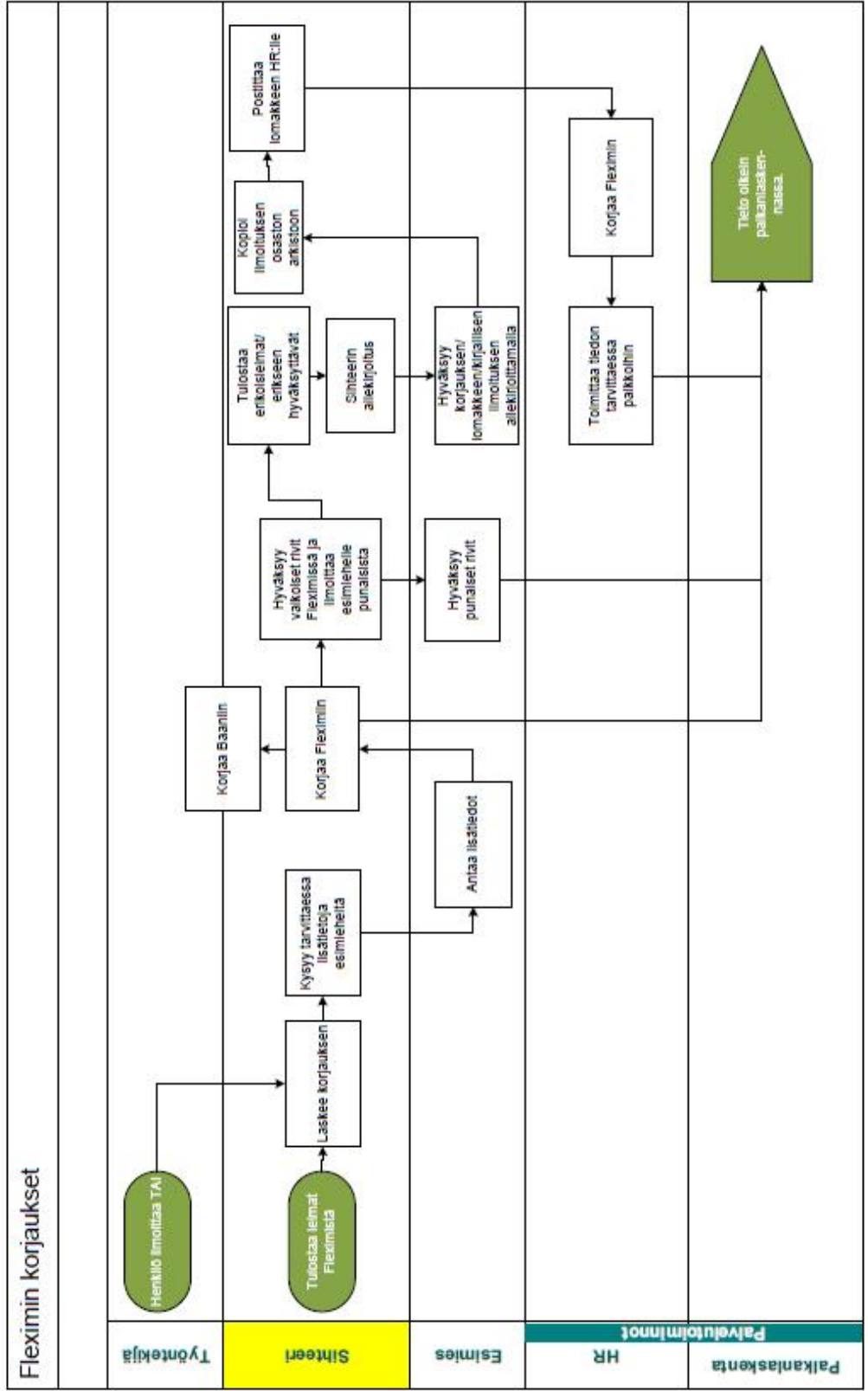


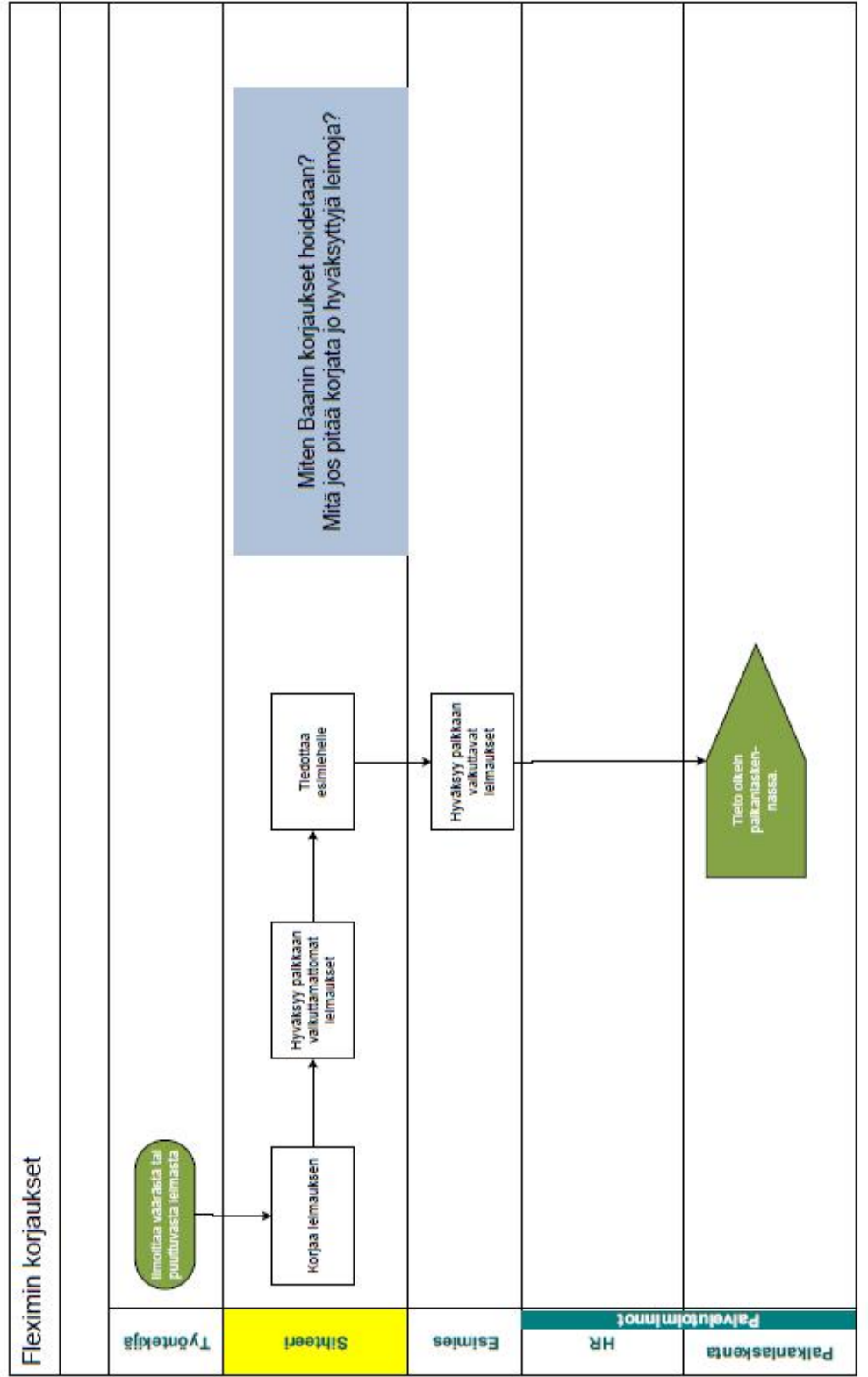
Missä vaiheessa Fleximin hyväksyntä tapahtuu ja kuka hyväksyy?

Tieto oikein palkanlaskennassa.

Prosessikuva, nykytilanne/Hanna

2017





Liite 3. Työtuntikortti

TYÖTUNTIKORTTI												
Vilkkö	Osasto	Henkilö nro	Nimi				Tunnit yht.	Ilta	Yö	Olo-	Erik.	Var. ol.
24		1500	Nimi piilotettu.									
Pvm	Työ nro ja työtunn.		Tunn.	PL	Hkr.	Kone	Vrk 50 %	Vrk 100 %	Vilk. 50 %	Vilk. 100 %	Sunn. tunn.	Lepopv tunn.
15.6	Pitempi päivä saldoihin n.6-17 TPmiehet koneella Majuri tietää											
15.6	5.47 - 17.07 = 11.20											
	Baan											
15.6	980033/10 +3.1											
Tiedotuksia												
16/6-10 ea												
											Tietyksyminen	
											Nimi piilotettu.	

Liite 4. Työaika raportti

Yhdistelmäraportti		r4.04.00	07.06.2010 07:35	Sivu: 1				
		Jakso: 24.05.2010 - 06.06.2010						
102	Nimi piilotettu.	Jaos 3VLK Kust.p	Sipiläinen J RAU TT	Osaisto Toimisto T				
		U31010						
Pvm	Leimaukset	Työaika	Saldo	Ylityö Huomautus				
Ma 24.05A	05:41SI 14:06UL	8:12	38:48					
1	8:12 Työaika							
Ti 25.05A	05:38SI 14:12UL	8:12	39:00					
1	8:12 Työaika							
Ke 26.05A	05:45SI 14:15UL	8:12	39:12					
1	8:12 Työaika							
To 27.05A	U06:00R 1018 8:00 Työriita ulos	8:00	39:12	S				
Pe 28.05A	1018 8:00 Työriita ulos	8:00	39:12	S				
La 29.05G	05:44LV 12:04UL	6:04	39:12	I				
1	6:04 Työaika							
10	5:56 Poissaolo							
6	6:04 Lauantailisä pinnoittajat							
Su 30.05G	05:47LV 18:00A	12:00	39:12					
1	12:00 Työaika							
17	4:00 Lisäkorv. Pinnoittajat							
3	4:00 ILTAVUOROLISA TES KIINTEA							
Ma 31.05A	1041 8:00 Vuorovapaa	8:00	39:12	M				
Ti 01.06A	1041 8:00 Vuorovapaa	8:00	39:12	M				
Ke 02.06A	1041 8:00 Vuorovapaa	8:00	39:12	M				
To 03.06A	1041 8:00 Vuorovapaa	8:00	39:12	M				
Pe 04.06C	19:44SI 04:00UL	7:00	38:12	I				
1	7:00 Työaika							
10	1:00 Poissaolo							
85	7:00 YÖVUORO MET LIUKUVA							
La 05.06H	17:46LV 06:00UL	12:00	38:12					
1	12:00 Työaika							
23	6:00 Lauantailisä pin.							
3	4:00 ILTAVUOROLISA TES KIINTEA							
4	8:00 YÖVUOROLISA TES KIINTEA							
Su 06.06H	17:51LV 06:04A	12:00	38:12					
1	12:00 Työaika							
15	4:00 Lisäkorv. 4h pin klo 18-22							
23	6:00 Lauantailisä pin.							
3	4:00 ILTAVUOROLISA TES KIINTEA							
4	8:00 YÖVUOROLISA TES KIINTEA							
Yhteensä:		121:	Työaika					
Syyajat yhteensä		Työaika	73:					
		Työriita ulos	16:					
		Poissaolo						
		Vuorovapaa	32:					
Yhteensä:			128:					
Pvm	Lisätöy 0%	Vrk	Vrk	Vrk	Vko	Vko	Vko	Vag
Ma 24.05								
Ti 25.05								
Ke 26.05								
To 27.05								
Pe 28.05								
La 29.05								
Su 30.05								
		4:00 Lisäkorv.						
		4:00 ILTAVUORO						
Viikko 21								
Aikaperustaiset lisät	Lauantailisä pinnoittajat	6:04						

Handwritten notes:

- Ma 31.05A: kaita saakot -6
- Ma 31.05A: (korvattu) ota pois -1.44
- Pe 04.06C: vapaurikolla korvattu eol.viken lopun tunteja
- La 05.06H: "missä naimi" Lauan 7.6 gamupostissa klo 9.00 meiltä lähtemään 8.6. lükka-HRS klo 15:30 15.6. hannelle korjauksen