



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**PALKANLASKENTAPROSESSI ARTEKNO-SAARIOINEN-
KONSERNISSA**
PiccoLink työajankirjauksessa

Anni-Maria Nieminen

Liiketalouden koulutusohjelma
lokakuu 2005
Työn ohjaaja: Pirkko Jaatinen

TAMPERE 2005



Tekijä(t):	Anni-Maria Nieminen	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tutkintotyön nimi:	Palkanlaskentaprosessi Artekno-Saarioinen-konsernissa: PiccoLink työajankirjauksessa	
Title in English:	The wage accounting process in Arteno-Saarioinen concern: PiccoLink – the mobile device for recording working times	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Lokakuu 2005	
Työn ohjaaja:	Pirkko Jaatinen	Sivumäärä: 43

TIIVISTELMÄ

Työn tarkoitus oli kuvata Artekno-Saarioinen-konsernin tämänhetkinen palkanlaskentaprosessi sekä kertoa sähköisen työajankirjauksen käyttöönottovaiheista ja vaikutuksista palkanlaskentaan. Työssä arvioidaan lisäksi palkanlaskentaprosessia eri näkökulmista. Palkanlaskentaprosessi on Saarioisilla henkilöstöprosessin osaprosessi.

Työ tehtiin, koska niin palkanlaskentaprosessista kuin sähköisestä työajankirjauksestaakaan ei aikaisemmin ollut saatavilla yhtenäistä yhtä laajaa dokumenttia.

Työssä käytettiin lähdemateriaalina prosessikirjallisuutta, verkkoartikkeleita, internetistä saatuja aiheeseen liittyviä tietoja, konsernin henkilökunnan haastatteluita sekä kokousmuistiota. Käytetyn aineiston lisäksi työssä esiintyvät tiedot pohjautuvat vahvasti kirjoittajan omaan työkokemukseen Saarioisten palkkakonttorissa.

Tutkimuksen jälkeen voidaan todeta, että Saarioisten palkanlaskentaprosessi toimii nykyisellään tehokkaasti, eikä esimerkiksi prosessin ulkoistaminen ole tällä hetkellä vaihtoehto. Sähköisen työajankirjauksen käyttöönotossa on päästy mallikkaasti alkuun, ja se on tuonut mukanaan enemmän etuja kuin ongelmia.

Esipuhe – jotakin uutta, jotakin vanhaa ja jotakin lainattua

Tutkintotyön aihe putkahti esiin kevättälvella 2005, kun viiden kuukauden mittaisen työharjoitteluni loppusuoralla eräällä ruokatunnilla kysyin esimieheltäni, Arja Liukkoselta, mahdollisuutta tehdä tutkintotyöni Saarioisille. Koska idea tutkintotyön aiheesta tuli Arjalta kuin apteekin hyllyltä, ja mikä parasta, se tuntui vielä mielenkiintoiselta, päätin tarttua haasteeseen. Haasteen nimi oli palkanlaskennan prosessikuvaus höystettynä sähköisen työajankirjauksen käyttönotolla.

Koska Saarioisten tehtailla ympäri Etelä-Suomea soitetaan kuitenkin palkanlaskennan alkutahdit, oli tehtäväkseni selvittää varsinaisen palkanlaskennan lisäksi myös työntekijöiden työaikatietojen kulkeutumista palkanlaskentajärjestelmään. Eräänä toukokuun päivänä pääsin osallistumaan PiccoLink-ohjausryhmän kokoukseen, jossa erityisesti sähköisen työajankirjauksen koukerot aukenivat itselleni.

Kuluneen kesän aikana palaset alkoivat hiljalleen loksahdella kohdilleen, ja näin on tutkintotyöni saanut lopullisen muotonsa. Voitaisiinkin kai sanoa, että työ sisältää jotakin uutta, jotakin vanhaa ja jotakin lainattua tietoa.

Työn mielekäs tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman lähintä esimiestäni, Arja Liukkosta. Erityinen kiitos kuuluu hänelle tutkintotyöhöni syventymisestä, rakentavista ehdotuksista ja hyvistä keskusteluista työn eri vaiheissa. Lisäksi suuri kiitos kuuluu myös tuntipalkkojen laskejille Riitta Rankille, Taina Kaappolalle ja Maire Päiväniemelle yksityiskohtaisesta perehdyttämisestä palkanlaskentaan sekä muulle Saarioisten henkilökunnalle tiedonnälkäni ruokkimisesta.

Tampereella syksyllä 2005

Anni-Maria Nieminen

Sisällysluettelo

Esipuhe – jotakin uutta, jotakin vanhaa ja jotakin lainattua	3
Käsitteitä	6
1 Johdanto	8
2 Prosessi	9
2.1 Prosessilajit	9
2.2 Prosessikaavio	9
2.3 Prosessikuvaus	10
2.4 Prosessin kuvauksen tarkoitus	11
2.5 Benchmarking	12
2.5.1 Sisäinen benchmarking	12
2.5.2 Ulkoinen benchmarking	12
2.5.3 Toiminnallinen benchmarking	13
3 Saarioisten esittely	14
3.1 Palkkahallinnon esittely	15
3.2 Saarioisten prosessit	16
3.1.1 Ydinprosessit	17
3.1.2 Tukiprosessit	18
3.1.3 Johtamisprosessit	18
4 Palkanlaskentaprosessi tehtailla	20
4.1 Tuntilappu	20
4.2 Sähköinen työajankirjaus PiccoLink-käsipäätteellä	21
4.3 Tietojen siirtyminen PiccoLinkistä Populukseen	22
4.4 Urakan hinnoittelu ja työaikatietojen hyväksyminen tehtaalla	22
5 Palkanlaskenta palkkakonttorissa	24
5.1 Tuntipalkkojen maksatus vaiheittain	24
5.2 Toimihenkilöiden palkan maksatus	27
5.3 Palkkakonttorin muut tehtävät	27
6 Sähköisen työajankirjauksen käyttöönotto	29
6.1 Miksi PiccoLink?	29
6.2 Käyttöönottomalli	29
6.2.1 Sähköinen työajankirjaus Ruoka-Saarioinen Oy:ssä	29
6.2.2 Sähköinen työajankirjaus Liha-Saarioinen Oy:ssä	30
6.2.3 Sähköinen työajankirjaus Saarioisten Säilyke Oy:ssä	30
6.3 Edut	30
6.4 Ongelmat	31
6.5 PiccoLinkin muu käyttö	32
6.6 PiccoLink-kehityshankkeet	32

7 Palkanlaskentaprosessin arviointi	33
7.1 Prosessin riskit	33
7.2 Prosessin ongelmatilanteet	33
7.3 Tietoturvallisuus	34
7.4 Ulkoistaminen.....	34
7.5 Benchmarking.....	35
8 Omaa pohdintaa	36
Lähteet	38
Liitteet	40
Liite 1: Tuntilappu	40
Liite 2: Toimihenkilöiden työilmoitus.....	41
Liite 3: Palkanlaskennan prosessikaavio Saarioinen Oy:ssä	42
Liite 4: Palkanlaskentaprosessi eri organisaatiotasolla	43

Käsitteitä

Toiminto	Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos. Jokainen prosessi tai aliprosessi koostuu joukosta toimintoja. Ne ovat toimenpiteitä, jotka tarvitaan tietyn lopputuloksen tuottamiseen ja valmistuessaan vaikuttavat liiketoimintaprosessin tavoitteiden saavuttamiseen. (Laamanen & Tinnilä 1998:20.)
Ydinprosessi	Ydinprosessin ensisijaisena tarkoituksena on tyydyttää asiakkaan tarpeita. Ydinprosessi on nimensä mukaisesti toiminnan ydin. Ydinprosessi luo suoraan ulkoiselle asiakkaalle lisäarvoa ja leikkaa läpi organisaatorajojen esimerkiksi tilaus-toimitus-ketjuna. Ydintoiminto edellyttää sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei voida luovuttaa organisaation ulkopuolisille. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002:28.)
Tukiprosessi	Tukiprosessit ovat arvoketjuun nähden sekundaarisia toimintoja, jotka vain tukevat ydinprosesseja. Tukitoiminnot ja –prosessit palvelevat organisaation sisäisiä asiakkaita eli henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa. (Kiiskinen ym. 2002:29.)
Asiakas	Asiakas on prosessin tuotteen vastaanottaja. Jokaisella prosessilla on asiakkaita, toisin sanoen niillä on määritetty tuote ja näille vastaanottajat. Asiakkaat voivat olla joko yrityksen ulkoisia tai sisäisiä. Laajimmillaan asiakas ymmärretään henkilönä tai ryhmänä henkilöitä, joihin prosessi tai sen tuote vaikuttaa joko suorasti tai epäsuorasti. Kaikki lisäarvoa tuottavat ketjut päättyvät kuluttajaan, jonka tarpeet ovat siis kaiken liiketoiminnan lähtökohtana. (Laamanen & Tinnilä 1998:23.)

Palkanlaskentaan liittyviä käsitteitä Artekno-Saarioinen-konsernissa

Ajo	Ajo-sanalla tarkoitetaan Populus-palkanlaskentajärjestelmässä jonkin toiminnon käynnistämistä erätyöksi, jolloin ohjelma ei varaa konetta. Palkanlaskentajärjestelmän toiminto saattaa olla esimerkiksi tiedon tulostaminen listan muodossa.
Linkitys	PiccoLink-käsipäätteen käyttö
Pekkaspäivä	Työajanlyhennysvapaapäivä. Työntekijä on oikeutettu työajanlyhennysvapaaseen, kun viikoittainen työaika on 40 tuntia ja päivittäinen 8 tuntia. Vuodessa työajanlyhennysvapaata kertyy yhteensä 12,5 päivää.
Tasausvapaa	Tasausvapaa on eräänlainen työajanlyhennysvapaa keskeytyvässä ja keskeytymättömässä kolmivuorotyössä. Kolmivuorotyön keskimääräinen viikkotyöaika on alle 40 tuntia. Säännöllinen työaika voi olla 40

tuntia, ja sitä tasoitetaan tasoitusvapailta keskimääräiseen työaikaan asti. (Aho 19.9.2005, haastattelu)

- Tulkinta Tulkinnalla tarkoitetaan tuntipalkkojen laskennassa suoritettavaa ajoa, joka laskee jokaisen työntekijän viikoittaisten työaikojen mukaan palkan lisineen ja korvauksineen. Tulkinta-ajo suorittaa samassa yhteydessä myös ylityölaskennan.
- Tilikausi Tilikausi on palkanlaskennassa aikaväli, jolta maksetaan palkkaa. Kuu-kausipalkoissa tilikausi on kalenterikuukauden mittainen ja tuntipalkoissa kaksi viikkoa.

1 Johdanto

Ammattikorkeakoulussa käydyn palkanlaskentakurssin perusteella en osannut odottaa, kuinka laaja kokonaisuus palkanlaskenta voisi olla. Työharjoitteluni Saarioinen Oy:n palkkakonttorissa kumosi ennakkoodotukseni täysin: niin palkanlaskennan laajuus kuin työn ajoittainen hektisyys yllättivät minut täysin – mutta positiivisesti.

Lähes viiden kuukauden mittaisen työharjoittelun jälkeen sain eräänä kevättalven päivänä tutkintotyön aiheen: Saarioisten palkanlaskentaprosessi tulisi kuvata, ja sen lisäksi tulisi keskittyä sähköisen työajankirjauksen käyttöönoton alkutaipaleeseen. Työ tehtiin, koska kummasakaan aiheesta ei ollut aikaisemmin saatavilla yhtenäistä yhtä laajaa dokumenttia.

Tässä työssä teoreettisena viitekehyksenä olivat prosessit ja prosessien kuvaus yleisellä tasolla. Teoriaosuuden jälkeen jaoin työn kahteen osaan. Ensiksi kuvasin koko palkanlaskentaprosessin, ja sen jälkeen keskityin sähköisen työajankirjaukseen käyttöönottoon. Sähköisen työajankirjauksen etuja ja haittoja peilasin konsernin palkanlaskentaprosessiin. Lopuksi arvioin koko työtä erilaisista näkökulmista sekä esitin työn aikana heränneitä kysymyksiä.

Työssä käytin lähdemateriaalina prosessikirjallisuutta, aiheeseen liittyviä verkkoartikkeleita, konsernin sisäisessä verkossa julkaistua materiaalia, Saarioisten henkilökunnan haastatteluita sekä PiccoLink-ohjausryhmän kokousmuistiota. Lisäksi hyödynsin työssä myös omaa työkokemustani.

Palkanlaskentaprosessin tutkiminen avasi erityisesti itselleni syyseuraussuhteita. Miksi näin toimitaan ja mihin se vaikuttaa? Siinä kaksi kysymystä, jotka kysyin työn teon aikana yhä uudelleen ja uudelleen. Uudet haasteet odottavat aivan nurkan takana, ja uskon, että niihin vastaaminen onnistuu, kun muistaa kysyä nuo kaksi kysymystä aina vain uudelleen.

2 Prosessi

Prosessikäsite juontaa juurensa kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden lopputuloksen. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. (Lecklin 2002:137.) Prosessi voidaan myös määritellä toimintoketjuksi, jolle on määritelty tuotokset ja niiden vastaanottajat eli asiakkaat. (Martola & Santala 1997:25.)

2.1 Prosessilajit

Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyydet. Ydinprosessien avulla jaostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. (Lecklin 2002:144.) Tyypillisiä ydinproesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin yrityksen sisäisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 1998:22.)

Tukiproessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiproesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto. (Lecklin 2002:144.)

Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiproesseja tai niiden osaproesseja. Joskus avainproesseista käytetään myös ilmaisua pääprosessi. (Lecklin 2002:144.)

Pääprosesseilla tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat useimmiten ydinproesseja. (Lecklin 2002:144.)

Osa- ja alaprosesseilla tarkoitetaan prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja. (Lecklin 2002:144.)

2.2 Prosessikaavio

Prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja siihen osallistuvat henkilöt ja funktiot piirroksina. Tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. (Lecklin 2002:157.)

Normaali ja perinteinen tapa kuvata prosesseja ovat vuo- ja työnkulku-kaaviot. Niissä kuvataan yhden ydin- tai aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä. (Hannus 2003:46.) Vuokaavio on hyvä keino saada selkeä kuva prosessin eri vaiheista. Se kuvaa graafisesti prosessin eri toiminnot, jotka johtavat lopulta tuotteeseen tai palveluun. Vuokaavio auttaa ymmärtämään toimintojen järjestystä ja niiden välisiä riippuvuuksia. (Sandholm 2000: 90)

Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavio tulisi pitää pelkistettynä. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Jos tehtäviin sisältyy paljon työvaiheita, kannattaa piirtää seuraavan tason kaavio tai kuvata työhjeissa esimerkiksi vuokaaviotekniikalla tehtävän yksityiskohdat ja vaihtoehdot etenemistavat tarkemmin. Prosessikaavioon valitaan päälinjat, mahdolliset poikkeamat niistä kuvataan työhjeissa. (Lecklin 2002:157–158.)

2.3 Prosessikuvaus

Prosessikuvaukset ovat yleensä osa laatujärjestelmää. Varsinaisen prosessin lisäksi laatujärjestelmään kuuluu mittaus- ja ohjausjärjestelmä, jonka tehtävänä on kerätä palautetta prosessista sen aikana ja jälkeen. Palautetta saadaan myös asiakkailta, ja toisaalta sitä annetaan myös prosessin syötteiden toimittajille.

Kuvallisen esityksen lisäksi prosessista on suositeltavaa laatia sanallinen yleiskuvaus, jossa kerrotaan sen keskeiset asiat. Yleiskuvaukselle on sovitava yhtenäinen muoto. (Lecklin 2002:152–153).

Kuvaus sisältää prosessin kriittiset tekijät, kuten resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 1998: 34.)

Prosessikuvaus voidaan myös laatia laajana ja sisällyttää siihen seuraavat asiat:

1. Soveltamisalue

- Mihin prosessia sovelletaan ja mitä jää ulkopuolelle?
- Mistä asiakkaan prosessi alkaa ja mihin se päättyy?
- Miten prosessin toimintaa suunnitellaan ja sen tehokkuutta arvioidaan?

2. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja vaatimuksensa

- Keitä ovat prosessin asiakkaat ja sidosryhmät?
- Mikä on asiakkaan prosessi, ja millaisia vaatimuksia asiakas asettaa?

3. Tavoite

- Mikä on prosessin tarkoitus (päämäärä, missio, tehtävä) ja miten sen toteuttamista mitataan?
- Mitkä ovat tarkoituksen toteutumisen kannalta kriittiset vaiheet, ja miten niissä onnistumista mitataan?

4. Syötteet ja tuotokset

- Mitkä ovat prosessin syötteet ja tuotokset?
- Kuka säilyttää tietoja ja miten niitä hallitaan?

5. Prosessikaavio

- Mikä on prosessin karkeavaiheistus?
- Millainen on prosessikaavio?

6. Vastuut ja tarkennukset

- Mitkä ovat keskeiset roolit ja niihin liittyvät tärkeimmät tehtävät ja päätökset?
- Mitkä ovat prosessiin liittyvät tiimit, niiden tehtävät ja keskeiset pelisäännöt?

(Laamanen 2005.)

Prosessikuvauksen suositeltava pituus on 3 - 6 sivua sisältäen yhden sivun prosessikaavion. Jos prosessi on laaja ja useampitasoinen, tehdään kuvaus soveltuvin osin myös alemmille hierarkiatasoille. (Lecklin 2002:152–156.)

2.4 Prosessin kuvauksen tarkoitus

Prosessien kuvaus ei ole itsessään tavoite, vaan se on keino mallintaa organisaation toimintaa, jotta sitä voidaan ymmärtää, analysoida ja kehittää. Prosessin mallintamisen tavoitteena voi olla esimerkiksi prosessin havainnollistaminen ja koulutus, prosessin parantaminen, prosessimallien analysointi ja parantaminen tai prosessin mittareiden tunnistaminen. (Saastamoinen 2005)

Kolme yleisintä syytä kuvata prosesseja ovat tietojärjestelmien kehittäminen, toiminnan parantaminen ja organisaation toiminnan ymmärtäminen. Ennen kuin organisaation toimintaa aletaan selkeyttää, on tärkeää pohtia, mitä itse asiassa tulee selkiyttää. Vaikka kuvaaminen on prosessiajattelun näkökulmasta kohtuullisen helppo vaihe, kuvausmallin valinnalla on suuria heijastusvaikutuksia, joita ehkä harvoin tulee ajatelleeksi. (Laamanen 2005.)

Kun prosessi on analysoitu esimerkiksi vuokaavion avulla, tulisi jokainen prosessin vaihe tutkia erikseen ja pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Onko tämä toiminto todella tarpeellinen?
- Mikä on tämän toiminnon arvo verrattuna sen kustannuksiin?
- Voidaanko tämä toiminto yhdistää toiseen toimintoon?
- Miten voidaan varmistua tämän toiminnon laadusta?

(Sandholm 2000: 95)

2.5 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa vertailua parhaisiin käytäntöihin. Peruslähtökohtana on tehdä hienovaraista vertailua samojen tai samankaltaisten prosessien kesken joko oman yrityksen eri osastojen kesken tai toisen yrityksen kanssa. Vertailemalla kahden eri osaston tai yrityksen prosesseja voidaan välittömästi havaita kehityskohteita ja parannusehdotuksia niihin. (Bergman & Klefsjö 1994:324–325.)

Benchmarking voidaan jakaa kolmeen ryhmään: sisäinen, ulkoinen ja toiminnallinen.

2.5.1 Sisäinen benchmarking

Yrityksen sisällä voidaan tehdä monenlaisia mittauksia ja tehokkuusvertailuja. Eri tulosityksiköitä ja myyntiorganisaatioita voidaan verrata toisiinsa, tuotantolinjojen tehokkuutta ja kustannuksia voidaan analysoida parhaiden käytäntöjen löytämiseksi, asiakaspalautetta ja tyytyväisyysmittauksia vertailemalla voidaan oppia muista yksiköistä. Kynnys sisäiseen benchmarking-toimintaan on matala ja menettelyä voidaankin suositella benchmarking-prosessin käynnistys- ja oppimisvaiheessa niille yrityksille, joissa se on mahdollista. Tavoitteena on oppia yrityksen parhaista yksiköistä. (Lecklin 2002:183.)

2.5.2 Ulkoinen benchmarking

Ulkoinen benchmarking tarkoittaa vertailua kilpailijoihin ja toimialan muihin yrityksiin. Omaa käytäntöä verrataan toimialan parhaisiin ratkaisuihin. Pyrkimyksenä on löytää ne kohdat, joissa oma toiminta on kilpailijaa heikompaa, ja kohdistaa kehittämistyö oikeille alueille. Kahdenkeskeinen benchmarking-suhde kilpailijaan voi olla vaikeasti saavutettavissa kilpailijan pelätessä liikesalaisuuksiensa paljastuvan ja kilpailutunsa häviävän. (Lecklin 2002:183.)

2.5.3 Toiminnallinen benchmarking

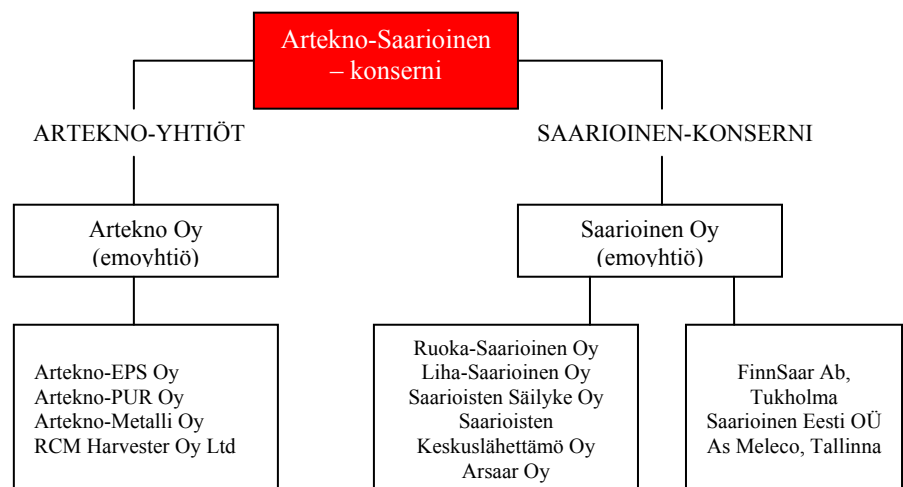
Toiminnallinen benchmarking laajentaa näkökulmaa, kun parasta prosessikäytäntöä etsitään oman toimialan ulkopuolelta. Vertailukohteeksi pyritään löytämään yritys, joka hoitaa kehitettävän toiminnon parhaiten ja siten on tavallaan esimerkiksi tuotannon, myynnin, kuljetusten tai asiakaspalvelun maailmanmestari. Toisella toimialalla vaikuttaville yrityksille tietty toiminto on elintärkeä ydinprosessi, ja ne ovat käyttäneet sen kehittämiseen runsaasti voimavaroja, kun taas oman organisaation kannalta prosessi voi olla vähämerkityksinen, mutta silti ongelmallinen. (Lecklin 2002:184.)

3 Saarioisten esittely

Saarioinen on kotimainen, yksityisessä omistuksessa oleva elintarvikealan konserni, joka kuuluu Suomen johtavien ruokatalojen joukkoon. Saarioisilla on vahvat sidokset alkutuotantoon ja sopimustuotanto on yksi toiminnan peruspilareista. Tuotteiden raaka-aineet tulevat sopimustuottajilta puhtaasta suomalaisesta luonnosta. Päämääränä on tarjota kysyntää vastaavia, ravitsemuksellisesti korkeatasoisia ja helposti käytettäviä turvallisia elintarvikkeita.

Saarioinen on markkinajohtaja useilla toimialueillaan. Päämarkkina-alueena on Suomi. Lisäksi tuotteita viedään mm. Baltiaan, Saksaan, Ruotsiin, Norjaan ja Venäjälle.

Saarioinen yhtiöitettiin vuonna 1992. Nykyään konserniin kuuluvat emoyhtiö Saarioinen Oy:n lisäksi tytäryhtiöt Ruoka-Saarioinen Oy, Liha-Saarioinen Oy (1.1.2006 alkaen Liha-Saarioinen Oy ja Saarioisten Lihanjalostus Oy), Saarioisten Säilyke Oy, Saarioisten Keskuslähettämö Oy, Arsaar Oy, Finnsaar Ab Ruotsissa sekä Saarioinen Eesti ja AS Meleco Virossa. (Saarioinen Oy 2005.)



3.1 Palkkahallinnon esittely

Henkilöstöpäällikkö koordinoi ja ohjaa hallinto-osastolla määriteltyjen tavoitteiden mukaisesti työsuhdeasioiden hoitoa. Toimipaikoilla on nimetyt henkilöt, jotka vastaavat henkilöiden palkkaamisesta ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Esimies on aina ensisijaisesti vastuussa joko hänelle määritettyjen alaisten tai oman osastonsa työsuhdeasioiden hoidosta.

Palkkahallinto ja työsuhdeasioiden hoito perustuu voimassaolevaan työlaainsäädäntöön sekä yhtiöitä ja työntekijäryhmiä sitoviin työehtosopimuksiin. Palkkatapahtumien käsittely, laskenta ja raportointi hoidetaan konsernin sähköisessä tietoverkossa toimivalla Populus-palkanlaskentaohjelmistolla. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Palkanlaskenta ja henkilöstöhallinto toimivat sekä keskitetysti että hajautetusti. Työnjaon mukaisesti palkkakonttori hoitaa keskitetysti Tampereella kokonaisuudessaan toimihenkilöiden palkanlaskennan, varsinaisen tuntipalkkojen palkanlaskennan sekä ulkoisen tilastoinnin ja yhteydet viranomaisiin. Lisäksi palkkakonttori vastaa palkanlaskentajärjestelmän toimivuudesta lakien ja säännösten mukaan. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Tytäryhtiöt ja niiden eri toimipisteet hoitavat paikallisesti tehtyjen työtuntien tallentamisen, työntekijöiden suoritusidonnaisten töiden hinnoittelun sekä tarvittavan päivittäisen palkkaraportoinnin. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Tampereella toimiva palkka- ja henkilöstöhallinto on palveluosasto, jonka tehtävänä on tuottaa koko konsernille palkanlaskentapalveluja, ohjata ja avustaa tytäryhtiöitä työsuhdeasioiden hoidossa ja hoitaa tytäryhtiöiden henkilövakuutuksia. Palkka- ja henkilöstöhallinto toteuttaa konsernin hallinto-osaston määrittelemiä palvelutehtäviä. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Palkka- ja henkilöstöhallinnon sisäisiä asiakkaita ovat konsernin palkkoja käsittelevät henkilöt, esimiehet, palkansaajat, kassaosasto, sisäinen laskenta, kirjanpito, konsernin työsuhdeasioiden hoitajat sekä yrityksen johto. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Ulkoisia asiakkaita ovat Kansaneläkelaitos, eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöt, verottaja, työterveyshuolto, viranomaiset ja työmarkkinajärjestöt. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

Palkka- ja henkilöstöhallinnossa syntyvien asiakirjojen tarve perustuu voimassaolevaan työlaainsäädäntöön sekä ns. hyvään palkkakirjanpito-

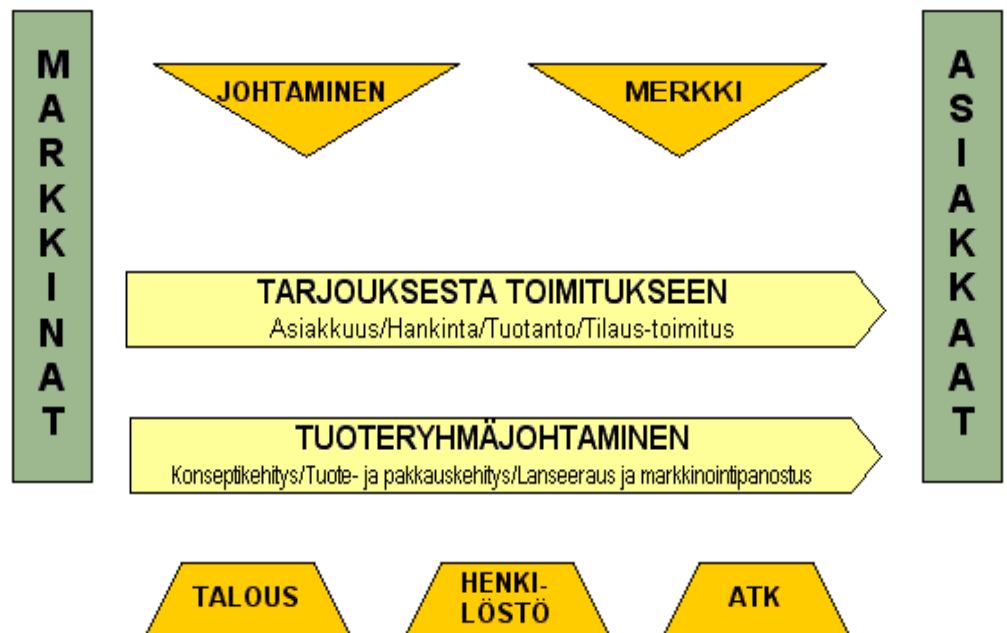
tapaan. Tallennettavat asiakirjat ovat lueteltu edellä mainitussa lainsäädännössä ja voimassa olevissa palkkakirjanpitoa koskevissa ohjeissa. Samoin niiden säilytysajat ovat erikseen määritelty. (Saarioinen Oy:n palkkahallinnon esittely 2005.)

3.2 Saarioisten prosessit

Saarioisten toiminta on kuvattu yli yhtiörajojen kulkevien ydin- ja tuki-prosessien avulla (kuva 1). Ydinprosessit muodostuvat osaprosesseista, joille on nimetty vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt analysoivat prosessien suorituskykyä ja kehittävät prosesseja. He myös huolehtivat, että

- prosessikaavio on tehty
- liittymät muihin prosesseihin on kuvattu
- prosessille on asetettu tavoitteet, jotka mittaavat asiakkaan kokemaa prosessin suorituskykyä
- prosessille on määrätty hyväksyttävä suoritustaso ja poikkeamatilanteet on ohjeistettu
- prosessi on riittävästi ohjeistettu, opastettu ja tarvittaessa harjoiteltu, jotta voidaan varmistaa prosessin onnistuminen, ympäristövaikutusten hallinta ja työn turvallinen suorittaminen.

(Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)



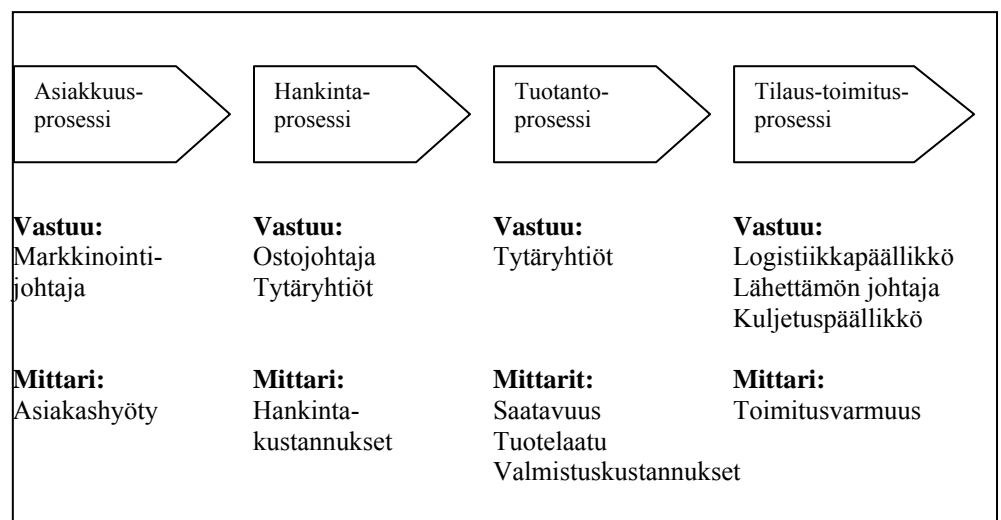
(Kuva 1)

Yhtiöt ja osastot kuvaavat omaa toimintaansa prosessien avulla. Konserniprosesseille asetettuja vaatimuksia sovelletaan myös näihin prosesseihin. Prosessien on oltava linjassa konserniprosessien kanssa. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

3.1.1 Ydinprosessit

Konsernin ydinprosessit alkavat markkinatilanteesta ja päättyvät asiakkaaseen. Saarioisilla ydinprosesseja ovat tarjouksesta toimitukseen – prosessi ja tuoteryhmäjohtaminen. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

Tarjous-toimitusprosessin osatekijöitä ovat asiakkuus-, hankinta-, tuotanto- ja tilaus-toimitusprosessi. Jokaisella edellä mainitulla osaprosessilla on oma vastuuhenkilö tai -taho, joka vastaa prosessin läpiviemisestä. Kaikki tarjous-toimitusprosessin osaprosessit myös mitataan, ja siksi jokaisella osaprosessilla on vähintään yksi oma mittari. (Kuva 2) (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)



(Kuva 2)

Toinen Saarioisten ydinprosessi on tuoteryhmäjohtaminen, jonka kolme osaprosessia ovat konseptikehitys, tuote- ja pakkauskehitys sekä lanseeraus ja markkinointipanostus. Näiden osaprosessien menestymistä mitataan kahdella mittarilla: tuotekatteella ja tuotteiden menestymisellä markkinoilla. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

Konseptikehityksen vastuu on V¹-markkinointipäälliköllä ja HoReCa²-tuoteryhmäpäälliköillä. Tuote- ja pakkauskehitysprosessin vastuu jakautuu eri paikkakunnilla sijaitsevien tytäryhtiöiden kesken, kun taas lanseeraus ja markkinointipanostus ovat markkinointijohtajien vastuulla. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

¹ Vähittäiskauppa

² HoReCa-termi (engl.) muodostuu sanoista hotels, restaurant ja catering. Se tarkoittaa suutalouksille myyvää organisaatiota

3.1.2 Tukiprosessit

Saarioisten tukiprosesseja ovat henkilöstö, talous ja atk. Ydinprosessien tavoin myös tukiprosesseilla on vastuuhenkilöt.

Henkilöstöprosessista, joka koostuu palkka- ja henkilöstöhallinnosta sekä henkilöstön kehityksestä ja sisäisestä viestinnästä, on vastuussa hallintojohtaja. Henkilöstöprosessia mitataan konsernissa ilmapiiritutkimuksilla, esimiehen kanssa käytävillä kehityskeskusteluilla, kyselyillä ja poissaoloilla. Kyseisen tukiprosessin elinkaarella on neljä vaihetta: henkilöstön rekrytointi, pitäminen, kehittäminen ja luopuminen. Toimivan henkilöstöprosessin tuloksena on osaava ja motivoitunut henkilöstö. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

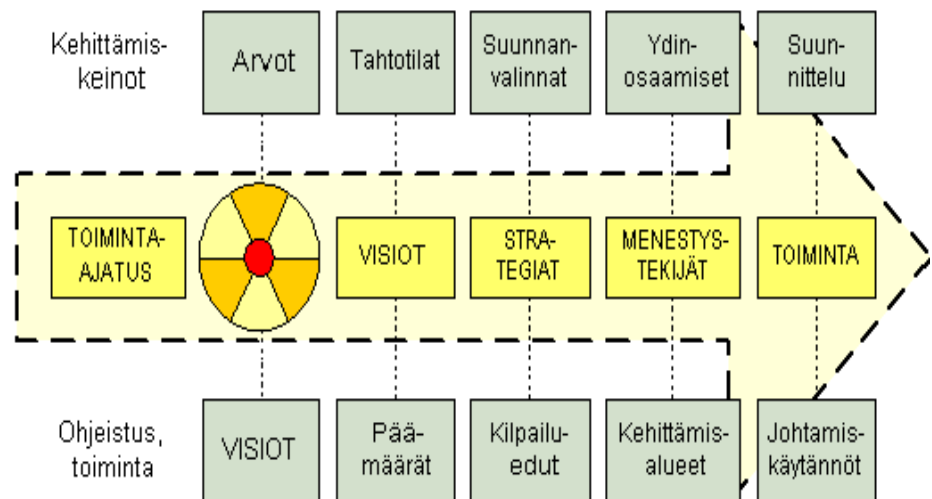
Toinen tukiprosessi, talous, on talousjohtajan vastuulla. Talousprosessi koostuu kahdeksasta osaprosessista: taloussuunnittelusta, sisäisestä laskennasta, kirjanpidosta, verotuksesta, rahoituksesta, maksuliikenteestä, luotonvalvonnasta ja laskutuksesta. Nämä osaprosessit takaavat, että tiedot ovat oikeita ja ajallaan. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

Kolmannen tukiprosessin, atk:n, ansiosta Saarioisilla on tarkoituksen mukaisesti toimivat tietojärjestelmät. Atk-prosessi koostuu kolmesta osaprosessista: järjestelmäkehityksestä, järjestelmien ylläpidosta ja käyttötuesta sekä laitteista ja tietoverkosta. Toimivasta atk-prosessista vastaa atk-päällikkö. (Saarioinen-konsernin prosessit 2005.)

3.1.3 Johtamisprosessit

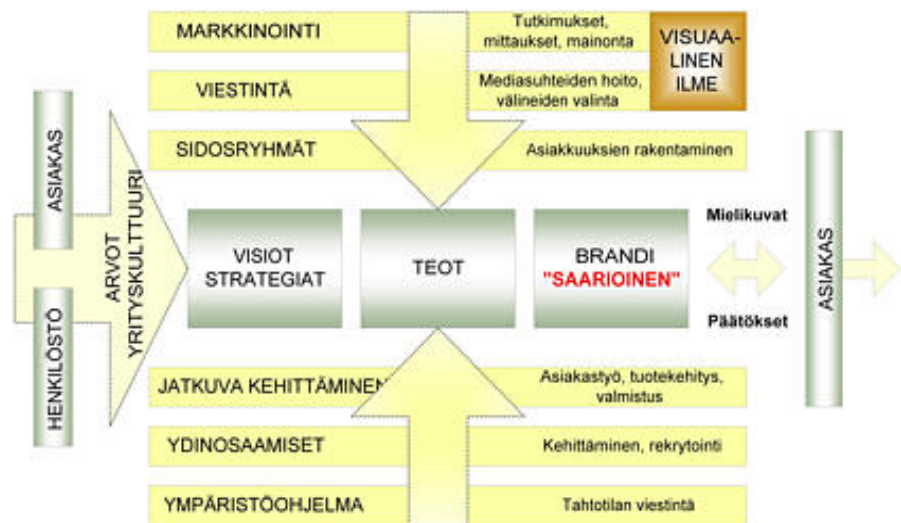
Konsernissa on ydin- ja tukiprosessien lisäksi johtamisprosessit, joihin luetaan johtamis- ja merkkiprosessi.

Johtamisprosessi on Saarioisilla kuvattu nuolen avulla, joka selventää visioihin, strategioihin ja menestystekijöihin vaikuttavia tekijöitä (kuva 3). Edellisten tekijöiden vaikutuksesta syntyy Saarioisten toiminta.



(kuva 3)

Merkkiprosessi (kuva 4) liittyy läheisesti johtamisprosessiin, koska asiakkaan mielikuvat syntyvät saarioislaisten tekojen ja toiminnan perusteella. Syntyneiden mielikuvien perusteella asiakas päättää minkälainen Saarioisten yrityskuva on. (Kyyrö 14.9.2005, haastattelu.)



(kuva 4)

4 Palkanlaskentaprosessi tehtailla

Artekno-Saarioinen-konsernin palkanlaskentaprosessi on henkilöstöprosessin osaprosessi. Se alkaa tehtaiden työntekijöiden osalta työaikatuntien kirjaamisella joko perinteiselle käsin täytettävälle paperiselle tuntilapulle tai sähköisessä muodossa PiccoLink-käsipäätteelle. Kummassakin vaihtoehdossa yhteisinä tekijöinä ovat tietojen määrämuotoisuus ja kirjaamisjärjestys.

4.1 Tuntilappu

Tuntilappu on työntekijän henkilökohtainen, päivittäin täytettävä lomake, jolle työntekijä kirjaa koodien perusteella päivän aikana tehdyt työt. Työnjohtaja kuittaa lomakkeen hyväksytyksi allekirjoituksellaan, jonka jälkeen lomake tallennetaan Populus-palkanlaskentajärjestelmään työtuntitapahtumiin.

Perinteisesti työaikailmoitus on tehty käsin paperiselle tuntilapulle (liite 1). Jokaiseen tuntilappuun työntekijä kirjaa seuraavat asiat:

- Oma henkilökohtainen henkilönnumero, joka saadaan työsuhteen alkaessa
- Päivämäärä
- Nimi
- Osasto, jossa työntekijä on kirjoilla
- Työryhmä
- Työnumerot, jotka muodostuvat kustannuspaikasta ja kustannuslajista

Työaika ilmoitetaan ensisijaisesti työn alkamis- ja päättymisaikoina tai poikkeuksellisesti desimaalilukuisina työnkestotunteina, jolloin minuutit pyöristyvät lähimpään kuudella jaolliseen desimaalilukuun.

Mikäli työpäivä poikkeaa sovitusta säännöllisestä työajasta, merkitään tuntilappuun tulkintakoodi. Tulkintatunnisteet kertovat aamutunneista, ylityöstä, 50 prosentin korotusosasta tai 100 prosentin korotusosasta. (Aho 2004: 1-2)

Artekno-yhtiöissä työntekijöiden tuntilaput tallennetaan Modulo-ohjelmistoon, josta työaikatiedot siirretään konekielisesti viikoittain Populus-palkanlaskentajärjestelmään.

4.2 Sähköinen työajankirjaus PiccoLink-käsipäätteellä

Sähköisessä työajankirjauksessa työntekijä kirjaa reaaliajassa itsensä aina työn vaihtuessa uuteen työhön sähköisesti PiccoLink-käsipäätteellä (kuva 5).

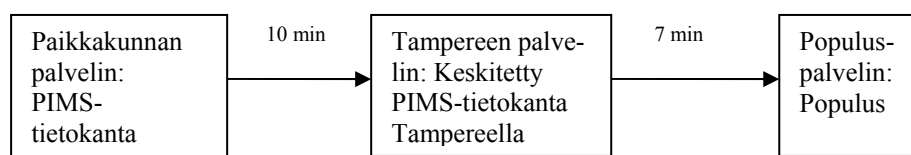
Aloitus	Sähköisessä työajankirjauksessa työntekijä kirjaa työvuoronsa aluksi itsensä ”sisään” syöttämällä ensin oman henkilönumeronsa käsipäätteeseen. Oman henkilönumeron syöttämisen jälkeen käsipäätteeseen kirjaetaan aloitettavan työn numero joko käsin tai lukemalla käsipäätteellä viivakoodi, ja kuitataan päivä aloitetuksi. Tämän jälkeen käsipäätteeseen syötetään vielä pakollinen vuorotunnus, josta selviää onko kyseessä aamuvuoro, iltavuoro vai yövuoro. (PiccoLink-käsipäätteen käyttöohje 2004: 1-2)
Lisät	PiccoLink-käsipäätteeseen voidaan kirjata myös mahdolliset lisät, kuten työhönopastuslisä tai olosuhdelisä. Myös erilaiset tulkintatunnisteet tallennetaan käsipäätteellä. (PiccoLink-käsipäätteen käyttöohje 2004: 1-2)
Ruokatauko	Ruokatauolle lähettäessä työntekijä kirjaa itsensä tietyllä koodilla ruokatauolle, jonka oletuspituus on joko 20 tai 30 minuuttia. Mikäli työntekijä saapuu tauolta myöhässä takaisin, tulee ruokatauon pituudeksi todellinen poissaoloaika. Jos työntekijä palaa tauolta takaisin etuajassa, kirjautuu työajaksi kuitenkin oletettu ruokailutauon pituus. (Liukkonen 30.5.2005, koulutus)
	Tunnit kirjautuvat aina tietylle työlle siitä lähtien kun henkilö on käsipäätettä käyttänyt. Mikäli päivän aikana työtehtävä vaihtuu, kirjaa työntekijä uuden työn numeron PiccoLinkiin, joka automaattisesti lopettaa edellisen työn ja aloittaa uuden. (PiccoLink-käsipäätteen käyttöohje 2004:2.)
Lopetus	Päivän päätteeksi työntekijä kirjaa työvuoronsa lopetetuksi. Mahdollista ylityötä koskevat tulkintakoodit on kirjattava viimeistään työvuoron lopetuksen yhteydessä. (PiccoLink-käsipäätteen käyttöohje 2004:2.)



(Kuva 5) PiccoLink-käsipäätte

4.3 Tietojen siirtyminen PiccoLinkistä Populusiin

Sähköinen työajankirjaus on osa PIMS³-järjestelmää ja sen tapahtumat tallennetaan ensin paikkakunnan palvelimella olevaan SQL Server – tietokantaan. PIMS-arkkitehtuurin mukaisesti paikkakunnalla olevan tietokannan tapahtuma tiedot replikoidaan Tampereella olevaan keskustietokantaan. Tästä tietokannasta tehdään siirtotiedostot, jotka siirretään Populus-palvelimen levyille, josta Populus lukee ne tietyin aikavälein ja muodostaa niistä työaikatapahtumia.



Tietoja päivitetään päivittäin klo 04:00 - 23:00. Tietojen siirto paikkakunnan PIMS-tietokannasta Populus-palvelimeen kestää keskimäärin 15 minuuttia. (PiccoLink – Työaikatiedonkeruun toteutus 2003, dokumentti)

4.4 Urakan hinnoittelu ja työaikatietojen hyväksyminen tehtaalla

Kun työaikatiedot ovat päivittyneet Populus-järjestelmään, voivat tehdaskonttoristit hinnoitella urakoidut työt, joiden mukaan myös palkka määräytyy. (Hakala 21.7.2005, haastattelu.)

Monivaiheurakka Urakan laskenta on erilaista, riippuen siitä, onko kyseessä monivaiheurakka vai normaali työvaiheurakka. Monivaiheurakka pitää sisällään useita erilaisia työvaiheita ja tuotantolinjoja. Urakkahinnoittelu perustuu esimerkiksi suuren osaston kaikkien töiden yhteissaavutukseen. (Aho 19.9.2005, haastattelu.)

Normaaliurakka Normaalisissa työvaihekohtaisessa urakoinnissa hinnoitteluperuste on esimerkiksi yhden tuotantolinjan lopputulos. (Aho 19.9.2005, haastattelu.)

Monivaiheurakoissa esimerkiksi sisäiset siirtymiset työvaiheesta toiseen eivät aiheuta urakan laskennassa katkoksia, kuten perinteisessä 1-vaiheurakoinnissa. (Aho 19.9.2005, haastattelu.)

Monivaiheurakassa tehdaskonttoristi syöttää valmiiseen pohjaan työsuorituksen perusteella kilo- ja kappalemäärät sekä työtunnit, joiden perusteella urakan hinta määräytyy. Monivaiheurakan hinnoittelu on nopeaa ja helppoa, koska niin aamu-, ilta kuin yövuorolaisten tekemät urakkatunnit voidaan hinnoitella ryhmittäin. (Hakala 21.7.2005, haastattelu.)

³ Tuotannon tiedonhallintajärjestelmä

Yksilöurakka	Yksilöurakat lasketaan saman periaatteen mukaan kuin monivaiheurakatkin, mutta hinnoittelu on hitaampaa, koska se joudutaan suorittamaan työntekijäkohtaisesti. Mikäli työnnumero on yksilöurakoissa työntekijöillä sama, erotellaan urakat toisistaan työryhmänumerolla. (Hakala 21.7.2005, haastattelu.)
Tarkastus	Tehdaskonttoreilla on urakan hinnoittelun jälkeen mahdollisuus tulostaa Populuksesta jokaisesta kustannuspaikasta henkilöittäin tapahtumalista, josta nähdään tuntimäärät. Päivittäinen tuntimäärä on työntekijästä riippumatta yleensä noin kahdeksan tuntia, joten poikkeavat kirjaukset ilmenevät tässä vaiheessa. Mahdolliset virheet korjataan tässä yhteydessä. (Humpas 25.7.2005, haastattelu.)
Virheet	Jos esimerkiksi linkitys PiccoLinkillä Populukseen on epäonnistunut, näkyy kyseisen henkilön kohdalla listassa työtuntien kohdalla nolla. Toinen melko yleinen virhe oli aikaisemmin liian pitkät päivät, jotka syntyivät, kun työntekijä ei ollut muistanut kirjata päivää lopetetuksi L-koodilla. Tällöin ohjelma yhdisti kahden työpäivän tunnit. Ohjelmaa on kuitenkin päivitetty, ja nykyään kyseisessä tilanteessa kahden päivän työtunnit eivät enää yhdisty. (Humpas 25.7.2005, haastattelu.)
Hyväksyminen	Urakan hinnoittelun jälkeen työnjohtajat hyväksyvät palkanlaskentajärjestelmässä näkyvät urakan tunnit, hinnat sekä muut tehdyt työtunnit. Hyväksymisellä tarkoitetaan sähköistä allekirjoitusta, jolla esimies toteaa kirjatut työtunnit oikeiksi. (Hakala 21.7.2005.) Hyväksymisen jälkeen palkkakonttori suorittaa varsinaisen palkanlaskennan.

5 Palkanlaskenta palkkakonttorissa

Palkkakonttori tuottaa keskitetysti ja mahdollisimman taloudellisesti palkkahallinnon palveluja Artekno-Saarioinen konsernin eri yrityksille. Palkanlaskijoiden vastuualueeseen kuuluu tapahtumien keruu ja käsittely, palkka-ajo ja pankkitilitys tulostuksineen, sairaus- ja tapaturma-ajan palkkojen käsitleminen hakemuksineen sekä tilitykset viranomaisille.

Palkanlaskijat vastaavat konsernin kaikkien palkkojen oikea-aikaisesta maksamisesta sekä Kansaneläkelaitoksen ja IF-vakuutusyhtiön tapaturmien korvaushakemuksista.

Palkkakonttorissa hoidetaan lisäksi ulkoisia yhteyksiä ja ilmoituksia Kansaneläkelaitokseen, eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöihin, ulosottoviranomaisiin, pankkeihin ja ammattiyhdistysliittoihin. Sisäisiä yhteyksiä ylläpidetään palkanlaskentaan liittyen tuotannon esimiehiin, urakanlaskijoihin, palkansaajiin, kirjanpitoon ja kassaan.

Palkanlaskentaprosessi on kuvattu sanallisen osion lisäksi kahdella tapaa: kokonaisuudessaan vuokaaviolla (liite 3) sekä eriteltyinä eri organisaatiotasoille kaavion avulla (liite 4).

5.1 Tuntipalkkojen maksatus vaiheittain

Tuntipalkat maksetaan joka toinen viikko, joten tuntipalkat ovat työntekijöiden nostettavissa joka toisen viikon viimeisenä arkipäivänä.

Tulkinta

Jokaisen viikon tiistaina palkanlaskijat tulkitsevat edellisen viikon hinnoitellut ja hyväksytyt työaikatapahtumat. Päivittämättömän tulkinta-ajan jälkeen tulostuu virhelista, jolle kirjautuvat järjestelmän havaitsemat virheet, kuten liian pitkät työpäivät ja puutteelliset urakkahinnat. Mahdolliset virheet korjataan joko palkkakonttorissa tai tehtailla, virheestä riippuen, jonka jälkeen työaikatapahtumien tulkinta päivitetään. Päivitettyssä tulkinnassa ohjelma laskee jokaisen työntekijän viikoittaisten työaikojen perusteella palkan lisineen ja korvauksineen.

Ennen tilikauden palkka-ajoa, jossa lasketaan kahden tulkitun viikon palkat, suoritetaan valmistelevia töitä. Valmistelevia töitä ovat muun muassa sairausajanpalkan laskeminen, vuosiloma-ajan palkan ja matkalaskujen maksattaminen sekä tilissä maksettavien korvausten ja palkkioiden tallentaminen.

Sairausajan palkka

Tilikauden ajalta ilmoitetut sairaudesta johtuvat poissaolot oikeuttavat sairausajan palkkaan, mikäli työehtosopimusten vaatimukset työsuhteen kestosta täyttyvät. Sairausajan palkka maksetaan henkilölle edellisen kauden keskituntiansiolla niiltä päiviltä, jotka olisivat olleet työntekijän

työpäiviä. Sairausajan palkan maksamiseksi tarvitaan lääkärintodistus poissaolosta.

Vuosilomapalkka	Työntekijöille maksetaan vuosiloma-ajalta loma-ajan palkka sekä lomarahaa. Loma-ajan palkka voidaan maksaa kokonaan joko etukäteen ennen loman alkua tai palkkakaussittain. Palkka-ajon yhteydessä ajetaan lomapalkkojen maksatus, jolloin ohjelma laskee tallennettujen loma-aikojen mukaan henkilöille loma-ajan palkan sekä lomarahaa.
Matkalasku	Mikäli palkkakauden aikana henkilö on matkustanut lähiliikkuma-alueen ulkopuolelle, maksetaan korvaukseksi päiväraha. Päivärahan maksamiseksi henkilö täyttää matkalaskun, jonka hän itse tallentaa Populukseen tai syöttää valmiiseen Excel-pohjaan, josta matkalasku tulostetaan. Matkalaskun hyväksyy lähin esimies. Työntekijöiden matkalaskut maksetaan joka toinen viikko palkanmaksun yhteydessä.
Muut tallennukset	Ennen varsinaista palkka-ajoa tallennetaan käsin jokaisen henkilön tilikauden tapahtumiin kyseisen henkilön tapahtumat, mikäli sellaisia on. Tallennettavia tapahtumia ovat muun muassa kauden aikana annetut palkkaennakot, aloitepalkkiot, henkilökuntayhdistyksen mökin vuokra ja sisäiset ostot omasta yhtiöstä tai toisesta tytäryhtiöstä.
Pekkasoikeuspäivät	Valmisteleviin töihin ennen varsinaista palkka-ajoa kuuluu myös pekkasoikeuspäivien laskenta, jossa ohjelma laskee työntekijöiden työpäivät, jotka oikeuttavat työajanlyhennysvapaaseen. Työpäiviksi luetaan myös sairauslomapäivät, mikäli sellaisia tilikauden aikana on.
Palkanlaskenta	Kun valmistelevat työt on tehty, suoritetaan ohjelmistolla varsinainen palkanlaskenta. Kun ohjelmisto on laskenut jokaiselle palkansaajalle tilikauden palkan, saadaan laskennan jälkeen tulosteena virhelista, jolle kirjautuu järjestelmän havaitsemat virheet. Yleisin huomautus virhelistalla on nollautunut palkkasumma, kun esimerkiksi henkilö on hoito- tai opintovapaalla eikä hänelle kuulukaan maksaa palkkaa. Palkanlaskentajärjestelmä ilmoittaa myös muun muassa väärästä työeläkejärjestelystä, negatiivisesta ulosotosta ja työsuhteen päättymisestä. Virhelista käydään huolellisesti läpi, ja mahdolliset korjaukset tehdään välittömästi.
Palkkalista	Palkanlaskennan jälkeen ajettavalle parametriselle palkkalistalle tulostuu jokaisen työntekijän palkka euromääräisenä. Lista tarkistetaan huolellisesti läpi, ja mikäli epätavallisen suuria euromääräisiä summia havaitaan, tutkitaan syy palkan suuruuteen. Poikkeuksellisen suuren, mutta oikean palkan syynä saattaa olla esimerkiksi ennakkoon maksettu loma-ajan palkka tai pitkistä palvelussuhteista myönnetty merkkipäiväraha.
Pankkilista	Kun palkkalista on tarkistettu, ajetaan pankkilista. Ajon yhteydessä ohjelma muodostaa samalla sähköisen pankkitiedosto. Tulosteesta saadaan erittely eri maksulaitoksille maksettavista summista. Tuloste toimitetaan kassaosastolle, joka tilittää rahat eri maksulaitoksille. Sähköisen pankki-

tiedoston avulla oikeat palkkasummat menevät oikeille ihmisille oikeille tileille maksuun.

- Keskituntiansio** Pankkilista-ajon jälkeen työntekijöille lasketaan tilikauden keskituntiansio. Keskituntiansio lasketaan sekä lisien kanssa että ilman. Kahta erilaista keskituntiansiota tarvitaan, koska kumpikin niistä saattaa olla palkan tai ansionmenetyksen peruste tapauksesta riippuen. Keskituntiansiolistat lähetetään tehtaille työnjohtajille tarkasteltaviksi. Palkkakonttoriin jää myös yksi kappale käytettäväksi.
- Tilinauha** Jokaiselle palkansaajalle lähetetään kotiin palkkalaskelma jokaisen palkkakauden jälkeen. Tilinauhat saadaan kätevästi toimitettua kaikille kotiin, kun palkanlaskijat ajavat eKirje-ajon, jolloin ohjelmisto muodostaa sähköisen tiedoston palkkalaskelmista. Tiedosto lähetetään Elmalle, joka tulostaa, kuorittaa ja lähettää tilinauhat jokaiselle kotiin.
- Palkat kirjanpitoon** Varsinaisen palkka-ajon jälkeen maksetut palkat ilmoitetaan kirjanpitoon. Kirjanpitoa varten tulostetaan kolme listaa: kirjanpidon erittely, kirjanpidon liite sekä vähennysluettelo. Kirjanpidon erittely on tuloste, josta nähdään tilikaudelta maksetut palkat ja niistä tehdyt vähennykset, kuten ammattiyhdistysten jäsenmaksut sekä TEL⁴-maksut.
- Kirjanpidon liitteessä on eritelty palkanlaskennassa käytetyt palkkalajit kirjanpidollisten tilien mukaan.
- Vähennysluettelo on tuloste, josta nähdään kaikki palkasta tehdyt vähennykset, myös ulosottoviranomaisille tilitettävät summat. Perityt ulosotot tarkastetaan huolellisesti ja kyseinen lista ulosotoista toimitetaan kassaosastolle, joka tilittää listassa olevat summat oikeille ulosottoviranomaisille.
- Palkkamuuotokset** Palkka-ajon jälkeen tulostetaan lista palkkakauden aikana muuttuneista palkkatiedoista. Tehdyt palkkamuuotokset lähetetään keskituntiansiolistojen mukana tehtaille, jotta työnjohtajat voivat tarkastaa voimaan tulleet muuotokset. Palkkamuuotokset tulevat aina esimieheltä tai työnjohdolta kirjallisena, ja näin heillä on mahdollisuus tarkastaa palkanlaskentajärjestelmään tehdyt muuotokset. Työnjohdolla ja esimiehillä on myös vastuu keskituntiansion kehityksestä.
- Palkka-ajon jälkeen tulostetaan lista seuraavien kahden tilikauden aikana tapahtuvista palkkaryhmien muuotoksista, joita palkkaohjelmisto osaa ehdottaa tiettyjen työvuosien täytyttyä. Listaukset lähetetään tehtaille työntekijöiden esimiehille hyväksyttäväksi.
- Jokaisen palkkakauden päätteeksi ajetaan lakisääteinen palkkalista arkistoitavaksi muun muassa tilintarkastajia varten. Lakisääteinen palkkalista voidaan arkistoida joko sähköisessä muodossa tai perinteisesti paperitulosteena.

⁴ Perustyöeläkelaki. Työnantaja vakuuttaa 18–67-vuotiaan työntekijänsä työsuhteen alusta alkaen TEL:n mukaan, jos työsuhde on kestänyt vähintään kuukauden tai veron ennakonpidätyksen alainen kuukausiansio on vähintään 235,76 €.

5.2 Toimihenkilöiden palkan maksatus

Toimihenkilöiden palkat maksetaan kerran kuussa, ja ovat nostettavissa kuukauden viimeisenä arkipäivänä. Toimihenkilöiden palkanmaksu sisältää samoja vaiheita kuin tuntipalkkojen maksatus. Poikkeuksia palkanmaksatusessa on vain muutamia tuntipalkkoihin verrattuna.

Arviopalkka Toimihenkilöillä on mahdollisuus saada tietty prosenttiosuus kuukauden palkasta etukäteen kuukauden puolivälissä. Kyseistä menettelytapaa kutsutaan arviopalkan maksuksi. Arviopalkka maksetaan erillisellä ajolla.

Matkalasku Toimihenkilöiden matkalaskut maksetaan kerran viikossa, kun taas työntekijöiden matkalaskut maksetaan vain kahden viikon välein, aina palkanmaksun yhteydessä. Toimihenkilöiden matkalaskujen maksatus on erillinen tapahtuma, eikä se ole riippuvainen palkka-ajosta.

Työilmoitus Poikkeuksellista on myös toimihenkilöiden täyttämät työilmoitukset, joilla ilmoitetaan kuukausipalkan lisäksi maksettavat lisät (liite 2). Ilmoitetut lisät tallennetaan käsin henkilön tilikauden tapahtumiin.

Koska toimihenkilöt eivät kiinteän kuukausipalkan takia täytä enää erillisiä tuntiappuja tehdyistä työtunneista, puuttuu toimihenkilöiden palkanlaskennasta tulkintavaihe. Myös keskituntiansion laskenta puuttuu kuukausipalkkojen laskennasta.

5.3 Palkkakonttorin muut tehtävät

Palkkakonttorissa käsitellään lisäksi lukuisia muita ajoja liittyen palkan maksatukseen tai muuten palkkoihin.

Korvausanomukset Sairausajan palkkojen laskemiseen liittyvät kiinteästi päiväraha- ja vuosilomakustannuskorvaushakemukset Kansaneläkelaitoksesta. Riittävän pitkstä sairausajasta Kansaneläkelaitos maksaa työnantajalle korvaukseksi päivärahan tai vastaavasti työntekijälle, mikäli työnantajan palkanmaksuvelvollisuus on päättynyt. Työnantaja voi hakea korvausta myös vanhempainvapaan ajalta kertyneestä vuosilomasta.

Työtapaturmat Työaikana tai työmatkalla sattuneet tapaturmat ilmoitetaan sähköisellä lomakkeella IF-vakuutusyhtiöön, joka korvaa työnantajalle tämän maksaman työtapaturmasta aiheutuneen sairausajan palkan. Mikäli työnantajan palkanmaksuvelvollisuus on päättynyt, saa työntekijä itse päivärahan vakuutusyhtiöltä.

Kassaliittymä	Konsernissa on käytössä ruokaloiden ja myymälöiden yhteydessä Oscar-kassaliittymä, josta saadaan selville jokaisen henkilön palkasta perittävät ruokala- ja myymäläostokset. Palkasta peritään ruokala- ja myymäläostokset, mikäli asiakkaat ovat ostoksia tehdessään valinneet käteismaksun sijaan palkasta perinnän. Kahdesti kuukaudessa palkanlaskentajärjestelmään siirretyt tiedot ostoksista kirjautuvat jokaisen henkilön tilikauden tapahtumiin. Palkanlaskennan yhteydessä tehdyt ostokset vähennetään henkilön nettopalkasta. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)
Sisäinen laskenta	Palkkakonttorissa suoritetaan palkkatietojen siirto sisäisen laskennan käyttöön. Siirto tehdään automaattisesti toiseen järjestelmään kalenterikuukausi kerrallaan, työn suorituspäivän mukaan. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)
Ay-jäsenmaksut	Ammattiyhdistysten jäsenmaksut tilitetään yrityskohtaisesti kuukausittain ammattiyhdistyksille. Jäsenmaksujen tilityspäivä on aina seuraavan kuukauden 10. päivä. Neljännesvuosittain ammattiliitoille ja pankille annetaan lisäksi yrityskohtaiset tilitystiedot vuosineljänneksen ajalta. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)
Ennakonpidätys	Ennakonpidätystä varten toimihenkilöiden ja työntekijöiden palkkasuoritukset yhdistetään, ja yhdistetyt palkkasuoritustiedot toimitetaan kirjanpitoon. Kirjanpitäjät tilittävät kuukausittain yrityskohtaiset ennakonpidätykset verottajalle. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)
LEL ja TaEL	Palkkakonttorin vastuulla on myös LEL ⁵ - ja TaEL ⁶ -työsuhteista perittyjen maksujen tilitys. Tilitys suoritetaan yrityskohtaisesti jokaisen kuukauden 20. päivänä. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)
Tilastot	Lisäksi palkkakonttori hoitaa vuositilastot tilastokeskukselle, verottajalle sekä työnantajaliitoille. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.)

⁵ LEL-vakuutettaviin kuuluvat kaikki rakennus-, maatalous-, metsä- ja satama-alan työntekijät.

⁶ TaEL:n mukaan vakuutetaan taiteilija-ammattien lisäksi kaikkien yksityisalojen lyhyet työsuhteet.

6 Sähköisen työajankirjauksen käyttöönotto

Palkanlaskentaprosessia on kehitetty kahden viimeisen vuoden aikana reaaliaikaiseksi. Perinteinen käsin täytettävä tuntiappu on jäämässä pois, kun kaikissa Saarioisten toimipisteissä siirrytään mahdollisimman suurelta osin sähköiseen työajankirjaukseen.

6.1 Miksi PiccoLink?

PiccoLink valittiin käyttöönotettavaksi, koska se oli jo käytössä Saarioisten Säilyke Oy:ssä lavakirjauksessa. Ratkaisuun oli helppo päätyä, koska päätettä oli jo käytössä, eikä uusien laitteiden käyttöä tarvinnut opetella. (Sentera Oyj 2005.)

6.2 Käyttöönottomalli

Periaatteena on ollut, että yksi henkilö paikkakuntaakohtaisesti perehtyy täydellisesti käsipäätteen käyttöön, jonka jälkeen hän kouluttaa työntekijät pienissä ryhmissä käyttämään päätettä sekä opastaa heitä käyttöönoton aikana. Koulutuksen yhteydessä kaikille pyritään jakamaan käsipäätteen käyttöohje. Käyttöohje sisältää selkeän toimintamallin sekä ohjeistuksen mahdollisissa ongelmatilanteissa.

Aluksi sähköisen työajankirjauksen rinnalla täytetään tuntiappua, jotta voidaan vertailla kirjattuja tunteja. Mikäli kirjaukset poikkeavat, selvitetään erot, sekä tarkistetaan maksuun menevien tapahtumien oikeellisuus. Työntekijöille annetaan välittömästi palautetta kirjausten onnistumisesta, ja mahdolliset virheet selvitetään yhdessä työntekijöiden kanssa.

Lopulta ryhmän kanssa päätetään ajankohta, jolloin tuntiappujen vertailu jätetään pois. Tärkeintä testijakson aikana on saada henkilöt vakuutuneeksi siitä, että sähköinen työajankirjaus käsipäätteellä todella toimii ja sitä voidaan pitää luotettavana palkanperusteena.

6.2.1 Sähköinen työajankirjaus Ruoka-Saarioinen Oy:ssä

Sähköinen työajankirjaus aloitettiin ensimmäisenä Ruoka-Saarioinen Oy:ssä vuonna 2003. Ensimmäisenä käyttäjäkuntana olivat broileriteurastamon työntekijät, jotka erinäisten testausvaiheiden jälkeen siirtyivät vuoden 2003 syksyllä testipuolelta tuotantopuolelle, aluksi kymmenen hengen ryhmissä.

Ruoka-Saarioinen Oy:ssä sähköisen työajankirjaus on otettu nopeasti käyttöön myös muilla osastoilla, ja osastojen välillä on jopa käyty kilpailua siitä, mikä osasto saa PiccoLinkin seuraavana käyttöön.

Tällä hetkellä PiccoLinkin käyttöaste koko tehtaalla on noin 80 prosenttia mukaan otettavista henkilöistä, mutta tavoitteena on, että syksyyn 2005 mennessä loputkin työntekijät käyttäisivät PiccoLinkiä. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous.)

6.2.2 Sähköinen työajankirjaus Liha-Saarioinen Oy:ssä

Vuoden 2004 alkupuolella Liha-Saarioinen Oy:n Valkeakosken toimipiste aloitti PiccoLinkin harjoittelun. Lihavalmistepakkaamo oli Liha-Saarioinen Oy:ssä ensimmäinen käyttäjäryhmä, joka toimi samalla pilotina muille osastoille.

Valkeakoskella leipomon tavoitteena oli PiccoLinkin käyttöönotto tammihelmikuun aikana 2005. Valkeakoskella esiintyi kuitenkin ongelmia kahden eri työehtosopimuksen välisissä työajan pyörityksissä, joten leipomossa käyttöönotto viivästyi. Valkeakosken toimipisteessä PiccoLinkiä käyttää noin 40 prosenttia kaikista mukaan otettavista työntekijöistä.

Liha-Saarioinen Oy:n toimipiste Jyväskylässä seurasi aluksi muiden tuotantoyksiköiden etenemistä, mutta keväällä 2005 myös Jyväskylässä on otettu PiccoLink ripeästi käyttöön. Sähköinen työajankirjaus on alkanut Jyväskylässä niin hyvin, että perinteistä tuntilapuista ollaan luopumassa nopeasti. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

6.2.3 Sähköinen työajankirjaus Saarioisten Säilyke Oy:ssä

Huittisissa Saarioisten Säilyke Oy:ssä PiccoLinkiä alettiin harjoitella testiympäristössä marraskuussa 2004. Tavoitteena oli saada PiccoLink käyttöön kaikille vuoden 2005 maaliskuuhun mennessä. Tavoitteessa onkin onnistuttu hyvin, koska käyttöaste on reilusti yli 80 prosenttia. Sähköinen työajankirjaus ei ole tällä hetkellä käytössä pakastamossa eikä ruokalassa. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

6.3 Edut

PiccoLinkin etu verrattuna perinteiseen tuntilappuun on ajansäästö: työntekijän ei tarvitse täyttää työajallaan perinteistä tuntilappua käsin, eikä tuntikirjureiden tarvitse tallentaa sitä käsin tietokoneelle. Pitkällä aikavälillä syntyy kustannussäästöjä niin työajassa kuin paperin käytösäkin. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Lisäksi työaikakirjaukset tallentuvat todellisten työaikojen mukaan, kun PiccoLink kerää muistiin myös kellonajat. Tämän seurauksena on havaittu, että työvuorosta ei myöhästytä, eikä töistä lähdetä pois edes muutamia minuuttia aikaisemmin. Aikaisempi käytäntö perinteisten tuntilappujen kanssa mahdollisti pienet heitot työvuoron alkaessa ja päättyessä. Sähköinen työajankirjaus on tuonut mukanaan kuria ja järjestelmällisyyttä. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Koska tuntilappuja ei enää täytetä käsin, ovat myös inhimilliset tallennusvirheet jääneet pois. On tietysti mahdollista, että käsipäätettä käytettäessäkin syntyy tallennusvirhe, mutta virheet huomataan viimeistään viikoittaisessa työaikatietojen tulkinnassa. Mahdolliset virheet korjataan välittömästi, eivätkä ne siten ehdi vaikuttaa työntekijän palkkaan. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Käsiopäätteen on koettu työntekijöiden keskuudessa helppokäyttöiseksi, ja siksi PiccoLinkin vastaanotto on ollut varsin myönteinen Saarioisten tehtailla. Koska työntekijät kirjaavat työtuntinsa itse, on selvää, että he ovat henkilökohtaisesti vastuussa omista työtunneistaan ja mahdollisista tallennusvirheistä. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

6.4 Ongelmat

Vaikka sähköinen työajankirjaus tehtailla on käynnistynyt mallikkaasti, niin on luonnollista, että ongelmia ja negatiivista palautetta on kohdattu. Tällä hetkellä työnjohtajat kokevat työtuntien tarkastamisen hieman hitaaksi ja hankalaksi, mutta toisaalta huolellinen tarkistaminen vähentää puolestaan virheitä. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Joissakin tilanteissa, esimerkiksi pekkaspäivää tai kolmivuoron tasausvapaata pitäessään, työntekijät täyttävät perinteisen tuntilapun. Sähköinen työajankirjaus tuntuu syrjäyttäneen perinteisen tuntilapun niin hyvin, että perinteistä tuntilappua ei enää osata täyttää oikein niissä harvoissa tilanteissa, joissa sitä vaadittaisiin. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Kolmas havaittu ongelma on Populus-järjestelmän hitaus maanantaisin ja tiistaisin, kun kaikki työnjohtajat ovat samaan aikaan hyväksymässä työtunteja, jotta palkanlaskijat voisivat tulkita viikon työaikatapahtumat tiistaipäivän aikana. Toisaalta tämän ongelman voisi välttää helposti hyväksymällä tehdyt työtunnit etukäteen jonakin muuna ajankohtana. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

Esiintyvistä ongelmista ja niiden ratkaisumalleista pyritään tiedottamaan konsernin muille yksiköille, jotta kaikki yksiköt eivät joutuisi taistelemaan samojen ongelmien kanssa. (PiccoLink-ohjausryhmä 10.5.2005, kokous)

6.5 PiccoLinkin muu käyttö

Vuonna 2001 Saarioisilla aloitettiin varasto- ja lähettämötoimintoihin liit-
tyvä tietojärjestelmähanke, jolla tavoiteltiin ensisijaisesti tuotevaraston rea-
aaliaikaista hallintaa ja tarkempaa seurantaa. Tavarankäytön liikkeet kirjataan
PiccoLink-käsipäätteellä valmistuksesta poislähtöön asti. Järjestelmä otet-
tiin käyttöön ensimmäiseksi Huittisissa Saarioisten Säilyke Oy:ssä säily-
ketuotannon lähetyksiin liittyvissä toiminnoissa. (Sentera Oyj 2005.)

Yksi PiccoLinkillä tehtävistä kirjauksista on valmistuskirjaus, joka kertoo
valmistettujen tuotteiden lukumäärän, valmistuspäivän, viimeisen myynti-
päivän sekä eränumeron. (Lehtinen 5.7.2005, haastattelu.)

Kun esimerkiksi Huittisissa Saarioisten Säilyke Oy:ssä lähtevän tavarankäytön
laatikoista on luettu koodi PiccoLink-käsipäätteellä, siirtyy tieto Keskus-
lähettämön automaatiojärjestelmään. Kun tavara saapuu Valkeakoskelle
Keskuslähettämöön, tietää robotti jokaisen laatikon sisällön, ja osaa näin
ollon kerätä asiakkaalle oikean laatikon. Eri paikkakuntien tehtailla tehdyt
PiccoLink-kirjaukset ovat näin ollen elintärkeitä Keskuslähettämön toi-
minnalle. (Lehtinen 5.7.2005, haastattelu.)

PiccoLinkiin tehdyn erillisen keräilysovelluksen avulla voidaan asiakasti-
lauksiin liittyvät keräilytoiminnot kuittaamaan välittömästi paikan päällä
Saarioisten taustajärjestelmään. Toimintoa varten on rakennettu suorat liit-
tymät Saarioisten ERP-järjestelmään, Movexiin, jolla asiakkaan tilaama
tavara laskutetaan. Kyseinen työmalli nopeuttaa tiedonkulkua ja vähentää
paperinkäyttöä. (Sentera Oyj 2005.)

6.6 PiccoLink-kehityshankkeet

Vuoden 2005 aikana PiccoLinkiä hyödynnetään omavalvonnassa. Tavoit-
teeksi on asetettu, että Sahalahdessa Ruoka-Saarioinen Oy:n tehdas toimii
pilottina ja aloittaa muun muassa lämpötilakirjaukset PiccoLinkillä. Tällä
hetkellä omavalvontatilastot kirjataan käsin paperille, joten tulevaisuudes-
sa sähköisessä muodossa olevia omavalvontatilastoja voidaan hyödyntää
entistä paremmin. (Lehtinen 5.7.2005, haastattelu.)

Saarioisten Keskuslähettämössä PiccoLinkiä käytetään tulevaisuudessa
varaston inventointiin. Saadut varastotiedot kohdistetaan oikean tuotanto-
laitoksen saldotietoihin. (Lehtinen 5.7.2005, haastattelu.)

7 Palkanlaskentaprosessin arviointi

Saarioisten palkanlaskentaprosessin tarkasteleminen eri näkökulmista herättää mielenkiintoisia kysymyksiä: millaisia riskejä ja ongelmatilanteita prosessissa on, onko palkanlaskentajärjestelmän tietoturvallisuus riittävä ja onko palkanlaskennan ulkoistamista ajateltu?

7.1 Prosessin riskit

Palkanlaskentaprosessissa on riskejä, joita on pohdittu monelta eri kannalta. Yleensä palkanlaskennan virheet, kuten näppäilyvirheestä aiheutuneet liian suuret hinnat tai tuntimäärät, havaitaan joko viikoittaisen työaikojen tulkinnan yhteydessä tai joka toinen viikko suoritettavan palkka-ajon yhteydessä. Kummassakin tapauksessa palkanlaskentajärjestelmästä saadaan tulosteena virhelista, jonka huolellisen tarkastamisen jälkeen mahdolliset virheet korjataan. On kuitenkin täysin mahdollista, että pienehköt virheeliset palkkasummat hukkuvat suureen palkanlaskennassa käytettävään aineistoon. Palkanlaskijoilla on mahdollisuus käyttää palkanlaskentajärjestelmää tehokkaasti hyväksi, koska virheiden kontrolloimiseksi voidaan tulostaa kausitapahtumien tarkistuslista, jossa jokaisen henkilön tilikauden tapahtumat näkyvät eriteltyinä: liian suuret tunti- ja euromäärät erottuvat selkeästi listalta. Inhimillisiä virheitä tapahtuu, mutta pääasiassa lähes kaikki virheet saadaan korjattua seuraavan tilikauden palkassa. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu)

Toinen mainitsemisen arvoinen riski palkanlaskentaprosessissa liittyy tietotekniikkaan. Linjayhteyksien toimiminen tehtaiden ja pääkonttorin välillä on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijöiden työaikatiedot siirtyvät palkanlaskentajärjestelmään ja ovat siten palkanmaksun perusteena. Mikäli linjayhteydet pettäisivät täysin kriittisellä hetkellä palkka-ajon kannalta, olisi ainoa mahdollisuus tuoda tehtailta työskentelevät tuntikirjurit konkreettisesti pääkonttorille tallentamaan työntekijöiden työaikoja. (Liukkonen 9.9.2005, haastattelu)

7.2 Prosessin ongelmatilanteet

Ongelmallisia tilanteita saattaa aiheuttaa myös tiukka aikataulu palkka-ajon suhteen, kun esimerkiksi virallisia työpäiviä on viikolla vähän. Sähköinen pankkitiedosto on lähetettävä pankkiin kahta työpäivää aikaisemmin, jotta palkka olisi työntekijän tilillä virallisena palkkapäivänä. Palkanlaskennan kannalta erityisen tiukka aikataulu saattaa olla jouluna, mikäli jouluaatto ja joulupäivät muodostavat viikonlopun kanssa lähes viikon mittaisen vapaan töistä, mutta palkan olisi silti olla työntekijän tilillä heti pyhäpäivien jälkeen. Tilanne ei kuitenkaan tule yllättäen eteen, sillä koko

vuoden palkka-ajopäivät suunnitellaan etukäteen.(Liukkonen 9.9.2005, haastattelu.) Henkilöstön kanssa on jouduttu sopimaan myös poikkeavista palkanmaksujärjestelyistä. Joissakin poikkeustilanteissa myös kassaosasto pystyy syöttämään käsin kaikkien työntekijöiden palkat maksuun, jolloin rahat ovat palkansaajien tileillä jo seuraavana päivänä. (Aho 19.9.2005, haastattelu.)

7.3 Tietoturvallisuus

Kolmas mielenkiintoinen kysymys on palkanlaskentajärjestelmän tietoturvallisuus. Konsernissa käytössä oleva Populus-palkanlaskentajärjestelmä on valmis ohjelmisto, ja siksi Saarioisilla onkin ns. turvallisuusolettama ohjelmiston suhteen. Palkanlaskentajärjestelmä ei ole hakkereille otollinen kohde, koska se toimii vain konsernin sisäisessä verkossa. (Aho 13.9.2005, haastattelu.)

Palkanlaskentajärjestelmän tietoturvallisuutta lisätään myös sillä, että järjestelmän käyttö- ja katseluoikeuksia rajoitetaan. Tietoturvariskiä on määritelty siten, että palkkakonttorissa vain kaksi henkilöä myöntää ohjelmiston käyttöoikeuksia. (Aho 13.9.2005, haastattelu.)

Palkanlaskentajärjestelmän tietoturvallisuudesta on vastuussa henkilöstöpäällikkö yhdessä palkkakonttorin esimiehen kanssa, mutta arkipäivän tietoturvallisuudesta vastaa jokainen järjestelmän käyttäjä. (Aho 13.9.2005, haastattelu.)

7.4 Ulkoistaminen

Taloussanomissa maaliskuussa 2005 julkaistu artikkeli tehottomasta palkanlaskennasta (Karvonen 2005) herätti myös pohtimisen arvoisia kysymyksiä. Artikkelissa kerrottiin, että keskivertoyrityksessä palkanlaskentaan kuluu noin prosentti työntekijän palkasta. Ulkoistamalla ja prosesseja sähköistämällä palkkahallintokuluja voitaisiin huomattavasti laskea.

Saarioisilla palkanlaskennan ulkoistamista on harkittu palkanlaskentajärjestelmän uusimisten yhteydessä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä korostaa, että mikäli palkanlaskenta ulkoistettaisiin, olisi ulkoistamiskohteita samalla muitakin, koska palkanlaskenta on kiinteästi sidoksissa esimerkiksi atk-osastoon. (Aho 13.9.2005, haastattelu.)

Saarioinen Oy:n tehtävänä on emoyhtiönä tuottaa konsernin yhdelletoista tytäryhtiölle palveluja, ja konsernin periaatteiden mukaisesti palvelut yrittetään pitää itsellä. Konserni on henkilöstömäärältään suuri, joten sen tuottama palkanlaskennan materiaali on myös riittävän suuri kustannustehokkaiden palkanlaskentapalvelujen tuottamiseen. (Aho 13.9.2005, haastattelu.)

7.5 Benchmarking

Kun Saarioisilla on siirrytty vaiheittain sähköiseen työajankirjaukseen, on sisäistä benchmarking-käytäntöä hyödynnetty: kokemuksia PiccoLinkin käyttöönotosta on jaettu eri yhtiöiden ja yhtiöiden omien osastojen kesken. Sisäinen toiminnan vertailu on nopeuttanut ongelmatilanteiden ratkaisua, koska jollakin toisella osastolla tai yhtiöllä on saattanut olla sama ongelma, joka on jo ratkaistu.

Säännöllistä tai organisoitua ulkoista benchmarking-käytäntöä ei ole. Kaikkien järjestelmäusintojen yhteydessä pyritään kuitenkin kartoittamaan ajateltujen järjestelmien aikaisemmin hankkineiden yritysten kokemuksia. (Aho 19.9.2005, haastattelu)

Populus-palkanlaskentajärjestelmän osalta aivan vastaavaa web-pohjaista versiota ei ollut kenelläkään käytössä. Vastaava ohjelmisto oli kuitenkin käytössä usealla yrityksellä merkkipohjaisena versiona, joten käyttökokeuksia pystyttiin kartoittamaan ennen hankintapäätöstä. (Aho 19.9.2005, haastattelu)

8 Omaa pohdintaa

Palkanlaskentaprosessi on Saarioisten pitkän historian aikana kehitetty varsin toimivaksi ja tehokkaaksi, mikä onkin palkanlaskennan sujuvuuden kannalta ehdotonta suuren henkilöstömäärän takia.

- Paperiton toimisto** Varsinkin 2000-luvulla on yleisesti puhuttu paljon paperittomasta toimistosta, mutta ainakaan palkanlaskennassa se tuskin koskaan toteutuu täysin. Saarioisilla pyrkimys entistä paperittomampaan toimistoon on toteutunut osittain, koska useita palkanlaskennassa käytettäviä tietoja voidaan arkistoida sähköisessä muodossa, eikä kaikkea tarvitse tulostaa. Tosiasia kuitenkin on, että kaikkea, kuten verokortteja ja lääkärintodistuksia, ei voida arkistoida sähköisessä muodossa, joten palkkakonttorissa on aina oltava tilaa uusille mapeille ja arkistokansioille. Liekö myös tottumuskysymys, mutta joitakin tietoja on helpompi myös etsiä perinteisistä mapeista kuin selata tietokoneen ruudulta.
- Matkalasku** Mielestäni seuraava kehitysaskel palkkakonttorissa saattaisi olla matkalaskujen käsittely. Nykyäänhen henkilö tallentaa matkalaskunsa joko valmiiseen Excel-pohjaan tai Populukseen, mutta kummassakin tapauksessa matkalasku tulostetaan paperille ja toimitetaan esimiehelle hyväksyttäväksi. Hyväksymisen jälkeen lasku toimitetaan palkkakonttoriin käsin tallennettavaksi. Tulevaisuudessa matkalasku voitaisiin myös hyväksyä sähköisesti, jolloin tulostusvaihe voitaisiin jättää kokonaan pois. Kun lasku olisi hyväksyttynä palkanlaskentajärjestelmässä, voisi palkanlaskija maksattaa laskun. Toiminta tosin vaatisi lisää käyttäjätunnuksia tehtaan työntekijöille, sekä mahdollisuuden tallentaa matkalasku järjestelmään työaikana, koska ohjelmisto toimii vain Saarioisten sisäisessä verkossa. Toisaalta taas on punnitsemisen arvoista, kummalle on ajallisesti tällaisesta käytöstä hyötyä: palkanlaskijalle vai työntekijälle? Sen ajan, minkä palkanlaskija ajallisesti töissään säästäisi, saattaisi vähentää työntekijän tehokasta työskentelyaikaa. On pidettävä mielessä, että tuotanto on koko toiminnan perusta Saarioisilla.
- Työnkierto** Varsinainen palkanlaskentaprosessi toimii Saarioisilla mielestäni mallikkaasti, joten kehittämiskohteita on vaikea löytää. Mielestäni kuitenkin ammattitaitoa ja mielenkiintoa voisi entisestään lisätä, mikäli työnkieroon saataisiin mukaan myös kuukausipalkkojen laskenta. Tällä hetkellä tuntipalkkojen laskijat vaihtavat kahden vuoden välein tehtäviään keskenään.
- PiccoLink** PiccoLink on otettu tehtailla vastaan ilmeisen hyvin, toki epäilijöitä joukkoon mahtuu aina. Kun sain puhelun eräältä tehtaan työntekijältä, joka epäili PiccoLinkin luotettavuutta, jäin itse miettimään, miksi PiccoLink ei hänen kohdallaan ollut lunastanut lupausta olla luotettava väline työajan kirjauksessa. Kyseinen työntekijä pohti mahdollisuutta palata takaisin perinteisen tunti-lapun käyttöön. Vastaavien tapausten takia tehtailla voitaisiinkin panostaa lisäkoulutukseen, jotta saataisiin myönteisiä kokemuksia

käsipäätteen käytöstä, mikä taas vahvistaisi käsitystä laitteen luotettavuudesta. Koska sähköinen työajankirjaus toimii niin Ruoka- ja Liha-Saarioisilla kuin Saarioisten Säilykkeelläkin melko hyvin, ei ole järkevää antaa työntekijän vaihtoehtoisesti täyttää käsin tuntiappua.

Oman tutkimukseni keskittyessä palkanlaskentaprosessiin sekä sähköisen työajankirjauksen alkuvaiheisiin, olisi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe selvittää eri tehtaiden työntekijöiden mielipiteitä sähköisestä työajankirjauksesta. Myös tehdaskohtaisen sähköisen työajankirjauksen käyttöasteen seuraaminen olisi mielenkiintoista.

Lähteet

- Aho, Matti 2004. Työilmoituksen täyttämisohteita. Saarioinen Oy 17.11.2004. Tampere.
- Aho, Matti 2005. Saarioinen Oy, henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 13.9.2005. Tampere.
- Aho, Matti 2005. Saarioinen Oy, henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 19.9.2005. Tampere.
- Bergman, Bo & Klefsjö, Bengt 1994. Quality: from customer needs to customer satisfaction. Lund: Studentlitteratur.
- Hakala, Helena 2005. Ruoka-Saarioinen Oy, tehdaskonttoristi. Haastattelu 21.7.2005. Sahalah-ti.
- Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Humpas, Pirjo 2005. Ruoka-Saarioinen Oy, tehdaskonttorista. Haastattelu. 25.7.2005. Sahalah-ti.
- Karvonen, Tuomas 2005. Ict-alan palkanlaskenta tehotonta. [online][viitattu 13.9.2005]. www.itviikko.fi/uutiset/uutinen.asp?UutisID=66939
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kyyrö, Maarit 2005. Saarioinen Oy, laatujohtaja. Haastattelu 14.9.2005. Tampere.
- Laamanen, Kai 2005. Prosessien kuvaamisen haasteita. [online][viitattu 23.4.2005]. www.qpr.com/OsallistavanjohtamisenAkademian/articles/Prosessien_kuvaamisen_haasteita.pdf
- Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 1998. Prosessijohtamisen käsitteet. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtinen, Tero 2005. Saarioinen Oy, atk-suunnittelija. Haastattelu. 5.7.2005. Tampere.
- Liukkonen, Arja 2005. Mikä PiccoLink on? Koulutus. Saarioinen Oy 30.5.2005. Tampere.
- Liukkonen, Arja 2005. Saarioinen Oy, palkkakonttorin esimies. Haastattelu 9.9.2005. Tampere.
- Martola, Ulla & Santala, Riku 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY – kirjapainoyksikkö
- PiccoLink-käsiopäätteen käyttöohje 2004. Saarioinen Oy 2004. Tampere.

PiccoLink-ohjausryhmän kokous. PiccoLinkin plussat ja miinukset. Saarioinen Oy 10.5.2005. Tampere.

PiccoLink – työaikatiedonkeruun toteutus 2003. Dokumentti. Saarioinen Oy 29.9.2003. Tampere

Saarioinen Oy 2005. [online] [viitattu 23.4.2005].
www.saarioinen.fi

Saarioinen Oy 2005. Palkkahallinnon esittely. [online][viitattu 16.5.2005]
santra/index.asp?i=03A4F0DA88C34557AA14B6F60C57371

Saarioinen Oy 2005. Saarioinen-konsernin prosessit. [online][viitattu 23.5.2005]
santra/index.asp?id=8F8164D31E1947B1A1561135730A

Saastamoinen, Ilmari 2005. Prosessien mallintaminen. [online][viitattu 23.4.2005]
www.cs.joensuu.fi/tSoft/dokumentit/tSoft20021113_Prosessien_mallintaminen.ppt#14

Sandholm, Lennart 2000. Total Quality Management. Lund: Studentlitteratur.

Sentera Oyj 2005. [online] [viitattu 13.3.2005]
www.sentera.fi/fi/ratkaisut_ja_palvelut/toimiala_ratkaisut

Liitteet

Liite 1: Tuntilappu

Heno	Pvm	Nimi	Osasto
------	-----	------	--------

Työ ryhmä	Työnumerot		Työ		Tunnit desim. lukuna	Olisä Vuorol PL	Olisä Vuorol PL	Olisä Eur/h	Kohde vuoro 1,2,3	Tul- kinta ,
	KP	KL	Alkoi klo	Päättyi klo						
										,
										,
										,
										,
										,
										,

SAARIOINEN

Hyväksyjä

Liite 2: Toimihenkilöiden työilmoitus

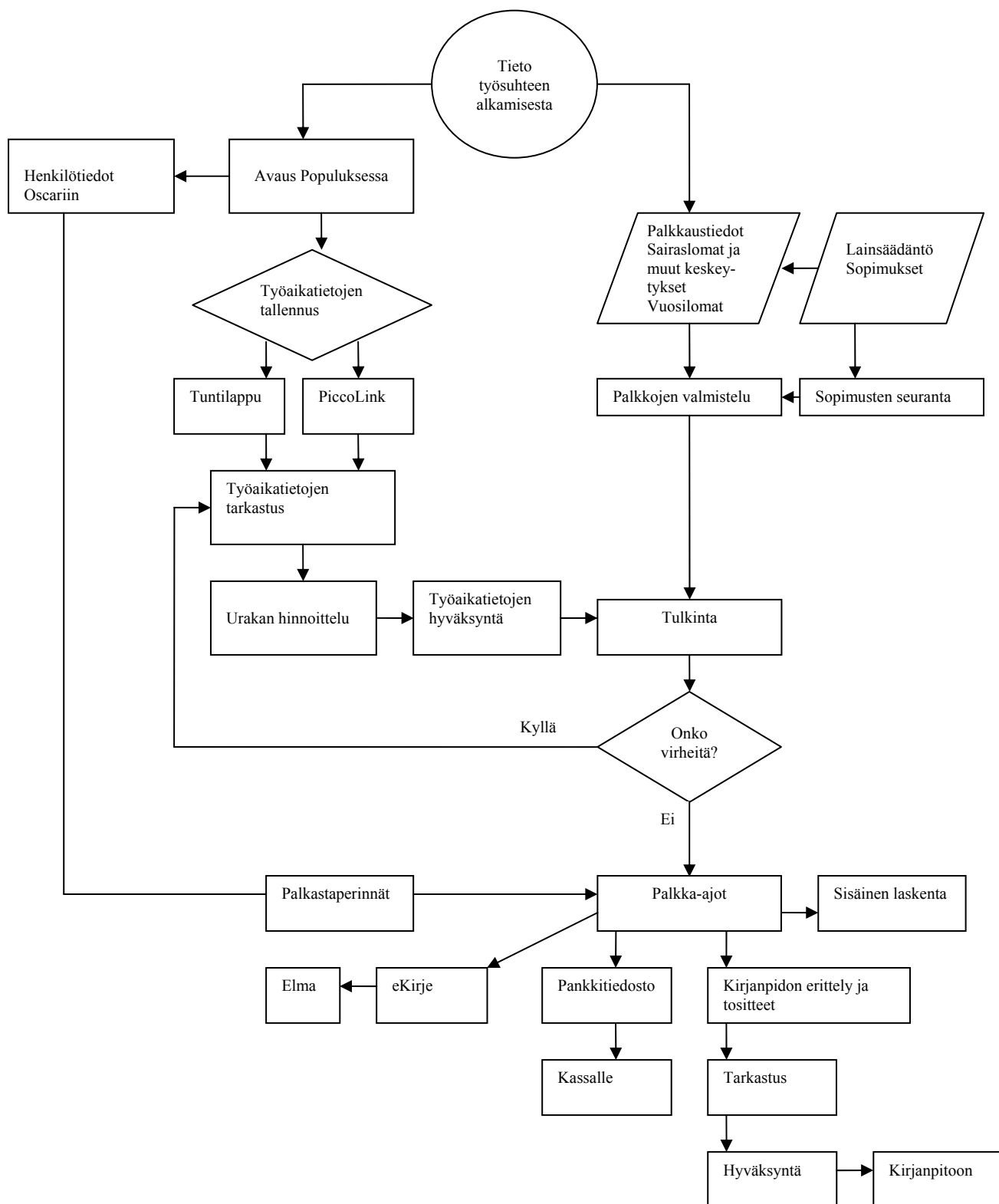
ARTEKNO-SAARIOINEN

		PVM					
Heno		Nimi					
PALKKALAJIT		PL	Tunnit des.lukuna	Euroa/tunti	HINTA YHTEENSÄ	Kust. paikka	Kust.laji
Erittelyt yhteensä/Tallennus							
PÄIVÄVUORO	Lisätyö 0 %	500					
	Lisätyö 50 %	550					
	Aamutunnit(100%:n korotus)	610					
	Ylityö /työaikalaki 50%	800					
	Ylityö/ työaikalaki 100%	810					
	Ylityö /sopimus 50%	870					
	Ylityö /sopimus 100%	880					
	Sunnuntaikorotus(norm.t.aikana)	920					
	Sunnuntaiylityö 50%	900					
	Sunnuntaiylityö 100%	910					
ILTAVUORO	Ilta vuorolisä	602					
	Ylityö 50%+ivlisä	603					
	Ylityö 100%+ivlisä	604					
	Sunnuntaikorotus+ivlisä	614					
	Sunnuntaiylityö 50%+ivlisä	615					
	Sunnuntaiylityö 100%+ivlisä	616					
YÖVUORO	Yövuorolisä	605					
	Ylityö 50%+yvlisä	606					
	Ylityö 100%+yvlisä	607					
	Sunnuntaikor.+ yvlisä	617					
	Sunnuntaiylityö 50%+yvlisä	618					
	Sunnuntaiylityö 100%+yvlisä	619					
	Erikoislisät	650					
	Alotus/lopetus-työ	651					
	Viikkolepokorvaus	950					
	Hälytysraha	1500					
	Varallaolon palkka	1550					
	Urakka	1560					
	Pekkasvapaa	1701					
	Myytävät pekkaset	1702					
Sijaisuskorvaus	1820						
Päivystyskorvaus	1821						
Muu korvaus	1850						
Aattolisä /kemia 20%	670						
Aattolisä /kemia 100%	671						
SAT.PALKAT	Aikatyö(t-palkat)	100					

Allekirjoitus

Hyväksyjä

Liite 3: Palkanlaskennan prosessikaavio



Liite 4: Palkanlaskentaprosessi eri organisaatiotasolla

