



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# PALKKAHALLINTOPROSESSIN SELVITYSTYÖ KYSIN ESIMIES- TEN OPPAAN LUOMISEKSI

TEKIJÄ:

Mirka Räsänen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä Mirka Räsänen	
Työn nimi Palkkahallintoprosessin selvitystyö KYSin esimiesten oppaan luomiseksi	
Päiväys 31.5.2021	Sivumäärä/Liitteet 56/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS)	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS). KYSillä on vuoden 2019 alusta ulkoistettu palkanlaskentapalvelut yritys AB:lle. Palkanlaskentapalvelujen ulkoistamisesta on yritykselle hyötyä, koska ulkoistamisen avulla yritys saavuttaa kustannussäästöjä siirtämällä toimintoja toiselle yritykselle.</p> <p>Ulkoistaminen luo myös haasteita toimintojen sujuvuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia käytännön ongelmia palkkahallintoprosessin toimivuudessa ilmenee. Selvitystyön perusteella laaditaan myöhemmin esimiehille opas, jonka tavoitteena on sujuvoittaa palkkahallinnon prosessia.</p> <p>Työn teoria koostuu palkkahallintoprosessista ja siihen liittyvistä käsitteistä, kuten palkan määräytymisestä, sairauslomasta, irtisanoutumisesta ja luontoiseduista. Teoriassa tuotiin esille myös Lean-johtamista ja ulkoistamista. Lean-johtamisen esiin nostaminen oli opinnäytetyössä perusteltua, koska sen avulla sujuvoitettiin palkkahallinnon prosessia.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin esimiehille lähetettyä Surveypal-kyselylomaketta. Surveypal-kysely lähetettiin maaliskuussa noin 300 KYSin ja Kysterin esimiehelle, joista 43 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastauksien analysoimisessa käytettiin vastausprosentteja, sekä avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia. Kvalitatiivisena menetelmänä oli osallistuva havainnointi, joka suoritettiin kolmen kuukauden aikana KYSin palvelussuhdeyksikössä ja hallintosihteereiden luona.</p> <p>Tutkimuksen tulokset olivat suuntaa antavia, koska kyselyn vastausmäärä jäi pieneksi. Tutkimusosuutta ja teoriaa yhdistämällä sai selville esimiehen oppaaseen liitettäviä asioita palkkahallinnon prosessin sujuvoittamiseksi. Tuloksista nousi esille, että erityisesti palkkaukseen, työaikaan ja viestinnän selkeyttämiseen liittyviä kohtia tulisi korostaa esimiesten oppaassa.</p>	
Avainsanat Palkkahallintoprosessi, ulkoistaminen, Lean-ajattelu, opas	

Field of Study	
Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme	
Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author	
Mirka Räsänen	
Title of Thesis	
Investigation of Payroll Management Process for Creating a Guide to Superiors	
Date	31 May 2021
Pages/Appendices	56/1
Client Organisation /Partner	
Kuopio University Hospital (KUH)	
Abstract	
<p>The client of this thesis was Kuopio University Hospital (KUH). KUH has outsourced its payroll process services since the beginning of 2019. Outsourcing payroll process services is beneficial to the company because it provides savings in costs by moving operation to other company.</p> <p>Outsourcing creates challenges in the smooth running of operations. The aim of this thesis was to examine practical problems occurring in the functionality of the payroll management process. Based on this thesis, a guide for superiors will later be made in order to streamline payroll management process.</p> <p>The theory of this thesis consists of payroll management process and concepts related to it such as pay determination, sick leave, resignation, and benefits. Lean management and outsourcing were introduced in the theory. Introducing lean management in this thesis was justified because it was used to streamline payroll management process.</p> <p>Qualitative and quantitative methods were applied as research methods. Part of the material was collected from a SurveyPAL questionnaire sent to superiors. SurveyPAL questionnaire was sent to approximately 300 KUH and Kysteri superiors in March 2021. 43 persons responded to the questionnaire. Response rates and answers to open-ended questions were used to analyze the responses. Participant observation was used as qualitative method. Participant observation was conducted during three months in KUH's employment unit and observing the work of administration secretaries.</p> <p>The results of the research were indicative because the number of responses to the SurveyPAL questionnaire remained small. The main subjects to attach in the superior's guide were found by combining the research results and theory. The results indicated that issues related to payment, working hours and clarification of communication should be highlighted in the superior's guide.</p>	
Keywords	
Payroll management process, outsourcing, lean management, guide	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Kuopion yliopistollinen sairaala .....	5
1.2	Tavoitteet.....	5
1.3	Ulkoistaminen.....	6
1.4	Työaikalainsäädäntö palkkahallintoprosessissa .....	6
2	PALKKAHALLINNON PROSESSI .....	9
2.1	Prosessin määritelmä .....	9
2.2	Palkkahallinnon määritelmä ja tehtävät .....	9
2.3	Palkanmaksun periaatteet .....	10
3	PALKKAHALLINNON PROSESSIN VAIHEET .....	11
3.1	Työsuhteen alkaessa .....	11
3.2	Työsuhteen aikana.....	13
3.3	Työsuhteen päättyessä.....	20
4	PALKKAHALLINNON PROSESSIT KYSISSÄ JA KYSTERISSÄ .....	23
4.1	Lean-ajattelu .....	23
4.2	Työsuhteen alkaessa .....	23
4.3	Työsuhteen aikana.....	26
4.4	Työsuhteen päättyessä.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	29
5.1	Aineistonkeruun suunnitleminen.....	29
5.2	Kyselyn toteutus ja tulokset.....	30
5.3	Havainnoinnin suunnitleminen .....	44
5.4	Havainnoinnin toteutus ja tulokset .....	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
6.1	Tutkimuksen tulokset .....	47
6.2	Kehitysehdotukset.....	49
7	POHDINTA.....	52
7.1	Luotettavuus .....	52
7.2	Opinnäytetyön prosessi .....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITE 1: KYSELYN SÄHKÖPOSTIVIEСТИ .....	56

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Kuopion yliopistollinen sairaala

Kuopion yliopistollinen sairaala (KYS) on yksi Suomen viidestä yliopistosairaalasta, joka vastaa lähes miljoonan Itä- ja Keski-Suomen asukkaan erityistason erikoissairaanhoidosta. KYS antaa korkeatasoista hoitoa kaikilla lääketieteen erikoisaloilla. KYSissä tehdään kansainvälisellä tasolla arvostettua tutkimustyötä. KYS on suomen suurin lääkäreiden kouluttaja ja yksi suurimmista terveydenhuollon opetussairaaloista. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri on kuntayhtymä, joka koostuu 18 kunnasta, ja ohjaa KYSin toimintaa. KYSin erityisvastuualueeseen kuuluu Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, Itä-Savon, Etelä-Savon ja Keski-Suomen sairaanhoitopiirit sekä Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri tuottaa Kysterin-alueelle eli seitsemälle Pohjois-Savon kunnalle perusterveydenhuollon ja vanhusten laitoshoidon palvelut. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

KYS-uudistuu – hanke käynnistyi vuonna 2015. Hankkeen tavoitteena on uudistaa toimintamalleja siten, että toiminta tehostuu ja tuottavuus lisääntyy. Osana hanketta on KYS Uusi Sydän 2025 – hanke, jonka avulla uudistetaan ja parannetaan palveluita. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

#### **Palvelussuhdeyksikkö**

Kuopion yliopistollisessa sairaalassa toimii palvelussuhdeyksikkö, jonka tehtävänä on asiantuntijan roolissa neuvoa palvelussuhteisiin liittyvissä asioissa. Palvelussuhdeyksikössä työskentelee palvelussuhdepäällikkö, palvelussuhdesihteerit ja tietojärjestelmäsihteerit. Palvelussuhdeyksikkö työskentelee yhteistyössä palkanlaskentapalveluja tuottavan yritys AB:n kanssa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Palvelussuhdeyksikkö neuvoo KYSin henkilökuntaa ja on esimiesten tukena muun muassa palkanmaksuun, virka- ja työehtosopimuksiin, paikallisiin virka- ja työehtosopimuksiin, HR-järjestelmiin sekä Iida-käyttöoikeuksienhallintajärjestelmään liittyvissä asioissa. Palvelussuhdeyksikön tehtäviin kuuluu tuottaa ja valvoa työnantajan henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin liittyvät viranomaistehtävät ja raportoinnit. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

### 1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä selvitys esimiesten opasta varten Kysin ja Kysterin esimiehille palkanlaskentapalvelujen ulkoistamisen näkökulmasta. Opinnäytetyöni aihe ja ammatillinen harjoitteluni liittyvät vahvasti toisiinsa. Tarkoituksena on ammatillisen harjoittelun aikana syventyä työtehtäviin, joista saadun kokemuksen pohjalta lähden käsittelemään aihetta. Aihe on tärkeä, koska KYSillä ei ole toteutettu vastaavaa työtä henkilöstöhallinnon ja palkanlaskentapalveluiden näkökulmasta ulkoistamisen jälkeen, joten opinnäytetyötä on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa esimiesten oppaan luomisessa.

Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantona KYSiltä. Tässä opinnäytetyössä palkanlaskentapalveluja tarjoavasta yrityksestä käytetään nimeä yritys AB. Esimiesten opasta tarvitaan, koska esimiehille ei

aiemmin ole tehty toimintaohjeistusta palkkahallinnon prosessien suhteen. Oppaan tarkoituksena on palkkahallinnon prosessien tehostaminen. Tavoitteena on saada selville ongelmakohtia palkkahallintoprosesseissa, sekä saada oppaaseen tärkeitä tietoja, jonka mukaan esimiesten tulee toimia. Tällöin saataisiin toimiva ohjeistus, jonka mukaan esimiehet voisivat ottaa huomioon ne asiat, joita tarvitaan palkkahallinnon prosessien tehostamiseen ja palkanmaksun oikea-aikaisuuden varmistamiseen. KYS toimii Lean-mallin mukaan, joten Lean-ajattelun hyödyntäminen esimiesten oppaan suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon.

### 1.3 Ulkoistaminen

Ulkoistaminen liittyy opinnäytetyön aiheeseen, koska KYS on vuoden 2019 alusta ulkoistanut palkanlaskentapalvelujen ostamisen yritys AB:ltä. Ulkoistaminen on perusteltua silloin, kun tavoitteena on saada kustannussäästöjä siirtämällä toiminto toiselle yritykselle. Palvelujen ulkoistamisen avulla voidaan saada säästöjä, jos palvelun tuottava yritys on tuottavampi, tai tuotannon tekijöiden kustannukset ovat alhaisemmat kuin palvelut ulkoistavalla yrityksellä. (Töyrylä & Lehikoinen 2013, 21.)

Palvelun tarjoava yritys on usein tuottavampi, koska palvelukonsepti on mietitty tarkasti. Palvelumalli on kehitetty toimivaksi, jolloin palveluntarjoaja pystyy investoimaan esimerkiksi tehokkaisiin tietojärjestelmiin ja tuotekehitykseen. (Töyrylä & Lehikoinen 2013, 21–22.)

Muita taloudellisia perusteluita ulkoistamiselle ovat muun muassa kiinteiden kustannusten välttäminen ja taseen keventäminen. Kiinteiden kustannusten välttämässä tarkoituksena on saada kustannukset vaihtelevaan palveluiden oston volyymin mukaan, jotta yritykselle ei muodostuisi turhaan kiinteitä kustannuksia. Taseen keventämisessä ajatuksena on vähentää yrityksen pääomaa sitovia toimintoja, jolloin yritys pystyy parantamaan kannattavuuttaan. (Töyrylä & Lehikoinen 2013, 24–25.)

Ei-taloudellisia perusteluita ulkoistamiselle ovat muun muassa ydintoimintoihin keskittyminen, laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen ja työvoiman saatavuuden parantaminen. Yrityksen sisäinen rekrytointikielto on myös yksi ei-taloudellisista syistä ulkoistaa palveluita. Ydintoimintoihin keskittymisen avulla yritys saa sitoutettua rahojaan muuhun tärkeään toimintaan, vaikka pystyisi itse tuottamaan palvelut edullisemmin kuin ostamalla ne toiselta palveluntarjoajalta. Laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen taas auttavat saavuttamaan sovitut palvelutasotavoitteet, kun yritykselle jää enemmän resursseja käyttöön. Työvoiman saatavuus voi olla haasteellista, jolloin on järkevää ulkoistaa palveluja toiselle yritykselle, jolla on resursseja kyseisten toimintojen suorittamiseen. Yrityksen sisäinen rekrytointikielto pakottaa ostamaan palvelut muualta jopa kalliimmalla, koska uusien työntekijöiden palkkaaminen ei ole tällöin mahdollista. (Töyrylä & Lehikoinen 2013, 24–25.)

### 1.4 Työaikalainsäädäntö palkkahallintoprosessissa

Työaikalainsäädäntö liittyy vahvasti palkkahallinnon prosesseihin, koska sen avulla voidaan määrittellä yli- ja lisätöyöaika, jolloin työntekijälle pystytään maksamaan oikeudenmukainen palkka. Työaikalaki (872/2019) määrittelee työ- ja virkasuhteessa oleville enimmäistyöajat ja vähimmäislepoajat. Työaikalaki luetaan pakottaviin säännöksiin, mutta työ- ja virkaehtosopimuksilla on mahdollista sopia

toisin joistakin laissa säädetyistä pykälistä, kuten määrittää työajaksi sellainen aika, joka ei työaikalaisissa ole työaikaa. Työaikalain toisen luvun ensimmäisessä pykälässä on kerrottu sellaiset työtilanteet ja –tehtävät, johon työaikalakia ei sovelleta. Tällöin tulee täyttyä työaika-autonomian kriteerit, jotka koskevat työntekijää. Kyseisiä työtilanteita ja –tehtäviä ovat muun muassa yrityksen johtamiseen rinnastettavat tehtävät ja uskonnollisten toimituksien suorittaminen evankelisluterilaisessa kirkossa. Etätö katsotaan kuuluvaksi normaalin työajanseurannan piiriin, jolloin siihen sovelletaan työaikalakia. (Kondelin & Peltomäki 2021, 79.)

Työajaksi lasketaan kaikki työhön käytetty aika. Työaikaan kuuluu myös sellainen aika, jonka työntekijä on veloitettu olemaan työnantajan käytettävissä työtekopaikalla. Matkustaminen luetaan työajaksi vain silloin, kun sitä pidetään työsuorituksena. Kaikki työajan ulkopuolelle jäävä aika lasketaan lepoajaksi. On tärkeää määrittää raja työajan ja lepoajan välille, jotta työajan enimmäismäärä ja lepoajan vähimmäismäärä toteutuvat. Tällöin pystytään laskemaan myös yli- ja lisätöaika. Työsopimuksen avulla voidaan sopia myös varallaoloajasta ja siitä maksettavasta korvauksesta, jolloin työntekijä suostuu samalla tekemään lisä- ja ylityötä. Samalla tulee selvittää varallaolokorvauksen määrä tai sen määräytymisperusteet työntekijälle. Varallaoloaika luetaan työajaksi vain silloin, kun työntekijä on työpaikalla tai välittömästi työpaikan läheisyydessä. Matkaan käytettyä aikaa ei lasketa työajaksi. Jos työntekijä joudutaan hälyttämään työajan ulkopuolelta takaisin töihin, täytyy hänelle virka- tai työehtosopimuksessa sovituin perustein maksaa hälytyskorvausta. (Kondelin & Peltomäki 2021, 79–80.)

Säännöllisestä työajasta on sovittu työaikalaisissa, virka- ja työehtosopimuksessa tai paikallisesti sopimalla. Vuorokautinen lepoaika, viikkolepoaika ja työajan tasoittumisjakso rajoittavat työajasta sopimista. Työajan tasoittumisjakson mukaan säännöllinen työaika saa olla enintään 40 tuntia viikossa 52 viikon ajanjakson aikana. Yleistyöaika, vuorotyö, jaksotyö, yötyö ja moottoriajoneuvon kuljettajan työaika on erikseen määritelty työaikalain perusteella. (Kondelin & Peltomäki 2021, 80–81.)

Työaikalaki määrittelee säännöllisen työajan siten, että se on korkeintaan kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa, joka on määritelty yleistyöajaksi. Säännöllisellä työajalla tarkoitetaan sellaista työaikaa, joka on sopimuksen mukaista, eikä sisällä vuosilomia, arkipyhiä tai työajan lyhennysvapaita. Virka- ja työehtosopimuksissa on yleensä määräys työajan järjestämisestä, jonka perusteella työntekijällä tulee olla kaksi vapaapäivää viikossa, sunnuntai ja mahdollisuuksien mukaan lauantai. Työaikalaisissa ei ole määritelty, että työviikon täytyy olla viisipäiväinen. (Kondelin & Peltomäki 2021, 80–81.)

Työaikalain 4 luku säätää säännöllisen työajan järjestelyistä siten, että työ- tai virkaehtosopimuksella tai työpaikalla tehdyllä sopimuksella voidaan niistä sopia. Valtakunnalliset työnantaja- ja työntekijäliittojen työehtosopimukset antavat mahdollisuuden sopia paikallisesti säännöllisestä työajasta, kunhan ne ovat työehtosopimuksien rajoissa. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia keskinäisen sopimuksen avulla vuorokautisen säännöllisen työajan pidentämisestä korkeintaan kahdella tunnilla. Tällöin viikoittainen työaika voi olla korkeintaan 48 tuntia viikossa ja se voi jakaantua kuudelle päivälle viikossa, mutta sen tulee neljän kuukauden tasoittumisjakson aikana tasoittua lakisääteiseen 40 tuntiin. (Kondelin & Peltomäki 2021, 80–81.)

Työehtosopimuksissa on sovittu alakohtaisesti työajan lyhentämisestä. Työmarkkinajärjestöt sopivat työajan lyhentämisestä 1980-luvulla, ja vuosityöajan lyhennys on yleensä 100 tuntia tai 12,5 työpäivää. Sovittu työajan lyhentäminen ei vaikuta heikentävästi työntekijän ansioihin, koska ansionmenetyks täytyy korvata esimerkiksi erilaisten lisien tai vapaapäivältä saatavan palkan avulla. Kuukausipalkkaisten työntekijöiden kuukausipalkka sopeutetaan sovittujen viikkotyötuntien mukaan. Työajan lyhentämisestä voidaan sopia paikallisesti, antamalla työntekijälle vapaata kokonaisina tai puolikkaina työpäivinä, tai lyhentämällä päivittäistä työaikaa 8 tunnista 7,5 tuntiin. Kolmivuorotyötä tekevien työntekijöiden viikoittaisen työajan lyhentämisestä on sovittu erikseen työehtosopimuksissa, koska säännöllinen työaika on kolmivuorotyössä lyhyempi. (Kondelin & Peltomäki 2021, 81–82.)

Kilpailukyky sopimus mahdollistaa säännöllisen työajan pidentämisen vuosittain noin 24 tunnilla muuttamatta työntekijän ansiotasoa. Kilpailukyky sopimuksen avulla sovitut säännöllisen työajan pidentämiset on poistettu lähes kaikilta aloilta vuonna 2020 voimaan tulleen uuden työehtosopimuksen mukaisesti, ja niiden toteuttamisesta tai pois jättämisestä sovitaan erikseen työ- ja virkaehtosopimuksissa työnantaja- ja työntekijäliittojen kesken. (Kondelin & Peltomäki 2021, 82.)

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia keskenään liukuvasta työajasta, joka tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta päättää oman työnsä alkamis- ja päättymisajankohdasta sovittujen rajojen mukaisesti. Päivittäinen työaika voi korkeintaan olla 12 tuntia, joten pidentävä liukuma-aika voi korkeintaan olla neljä tuntia. Tällöin työnantajan ja työntekijän täytyy sopia kiinteä työaika, vuorokautinen liukumara ja lepoajoista sekä enimmäiskertymä säännöllisen työajan ylityksistä ja alituksista. Valtakunnallisen työehtosopimuksen avulla voidaan sopia toisin työaikalain määrittämistä liukumista, jonka mukaan ylitys voi olla korkeintaan 60 tuntia ja alitus 20 tuntia neljän kuukauden tasoittumisjakson aikana. Liukuman 60 tuntia ylittävä työ lasketaan ylitykseksi, jota ei lueta työaikasaldoon kuuluvaksi. Tällöin tarvitaan työnantajan määräys ylityön tekemisestä. Lisätyöstä ja ylityöstä on erikseen sovittava. Ylityksistä kertyvää saldoa voidaan vähentää työntekijälle annettavalla vapaalla. Jos työntekijän työsuhde päättyy, työntekijän lopputilistä korvataan tai vähennetään liukumasaldojen määrä tuntipalkan mukaisesti. (Kondelin & Peltomäki 2021, 85.)

Joustotyöajasta ja sen ehdoista työntekijä ja työnantaja voivat keskenään kirjallisesti sopia. Kirjallisessa sopimuksessa tulee määrittää päivät, joille työaikaa voi sijoittaa, viikkolevosta ja sunnuntai-työstä, kiinteästä työajasta, sekä työajasta joustotyösopimuksen päättymisen jälkeen. Työaika ei voi sijoittua kello 23 ja 06 välille. Joustotyöajalla tarkoitetaan sellaista työaikaa, jonka sijoittamisesta ja työntekopaikasta työntekijä voi itse määrittää. Joustotyöajan määrään pätee työaikalaissa määriteltä 40 viikkotunnin enimmäismäärä neljän kuukauden tasoitusjakson aikana. Tietotyö on pääasiallinen ala, johon joustotyöaikaa sovelletaan, mutta joustotyön mahdollisuus voi toteutua myös sellaisessa työssä, joka ei ole tiettyyn paikkaan tai aikaan sidottua. Lisä- ja ylityön tekemisestä täytyy sopia joustotyöajassa, sekä niistä aiheutuvien korvauksien maksamisesta. Joustotyösopimus voidaan irtisanoa molempien osapuolien toimesta ilman perusteluja seuraavan tasoitusjakson lopussa. (Mattiinen, Orlando & Parnila 2020, 152.)

## 2 PALKKAHALLINNON PROSESSI

### 2.1 Prosessin määritelmä

Prosessien tarkoituksena on kehittää organisaatioiden toimintaa. Prosessin avulla saadaan suoritettua jokin tehtävä vaihe vaiheelta yhdistämällä tehtävät toimintaketjuiksi. Prosesseissa on aina tavoite eli lopputulos ja alku, ja ne voivat olla toistuvia ja jatkuvia. Prosessien kuvaamisen avulla organisaatio pystyy kuvailemaan toimintaansa. Organisaation kehittämiseksi on tärkeää kuvata ja tunnistaa eri prosessit. (Laamanen 2009, 10, 19–20, 23, 39.)

Prosessiajattelun avulla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, saada organisaation jäsenet ymmärtämään kokonaisuuden ja oman roolinsa asian suhteen, sekä päästä tavoitteisiin ja tarpeisiin pohjautuvaan toiminnan kehittämiseen. Prosessiajattelun ideana on hahmottaa prosessi asiakkaan näkökulmasta. Tällöin lähdetään liikkeelle kartoittamalla, millaisia palveluita ja tuotteita tarvitaan vastamaan asiakkaan tarpeita. Seuraavaksi kehitetään prosessi, jonka avulla luodaan asiakkaan tarvitsemat palvelut ja tuotteet. Prosessin kehittämisen jälkeen selvitetään muun muassa materiaalien ja tietojen tarve prosessin toteuttamiseksi sekä niiden hankinta. (Laamanen 2009, 21–22.)

Liiketoiminnan tulosta voidaan ohjata liiketoimintaprosessin avulla, joka voi ulottua esimerkiksi yli eri organisaatioiden. Tällöin tehtävät kytketään toisiinsa jatkuvaksi prosessiksi, jolloin asiakkaille syntyy tuottoa. (Laamanen 2009, 19.)

Prosessit voivat olla ydinprosesseja tai tukiprosesseja. Ydinprosesseilla tarkoitetaan liiketoiminnan kannalta keskeisiä prosesseja, joiden avulla tuotetaan esimerkiksi lisäarvoa asiakkaille. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys- toimitus- ja tuotantoprosessit. Tukiprosesseilla tarkoitetaan prosesseja, jotka tukevat ydinprosessien onnistumista. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöhallinto ja laadun parantaminen. (Laamanen 2009, 54–56.)

### 2.2 Palkkahallinnon määritelmä ja tehtävät

Palkkahallinnon katsotaan olevan tiiviisti sidoksissa taloushallintoon. Palkkahallinto liittyy myös vahvasti henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallintoon lukeutuvat kaikki sellaiset tehtävät, joihin liittyy henkilöstöstrategista suunnittelua ja toteuttamista, henkilöstöraportoinnin hallinnointia ja erilaisten henkilöstöhallinnon ohjeiden valmistelua. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10.)

Palkkahallinnon tärkein tehtävä on taata työntekijöille oikea-aikainen ja oikean suuruinen palkka. Palkan maksamisessa on noudatettava sopimuksia, soveltuvia lakeja ja asetuksia, jotta prosessi olisi oikeudenmukainen. Palkkahallinnon työtehtäviä ovat muun muassa palkkojen laskeminen ja maksaminen oikein, sopimusten tulkinta ja tilastojen sekä arkistojen kokoaminen palkkojen tiedoista. Myös tarvittavien tietojen ja todistusten laatiminen erinäisille tahoille, kuten vakuutusyhtiöille ja Kelalle, kuuluu palkkahallinnon tehtäviin. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10–11.)

## 2.3 Palkanmaksun periaatteet

Työntekijöiden palkanmaksu pohjautuu ensisijaisesti lainsäädäntöön, jonka jälkeen tulkitaan työehtosopimuksia, työsopimuksia ja työnantajan vakiintunutta käytäntöä mainitussa järjestyksessä. Palkanmaksun ristiriitatilanteissa on erittäin tärkeää tietää, missä järjestyksessä määräyksiä tulkitaan. Tärkeimmät palkanmaksua säätelevät lainsäädännöt ovat työsopimuslaki, vuosilomalaki ja työaikalaki. Palkkahallinnossa työskentelevien on ensisijaisen tärkeää tuntea kyseiset lait, koska ne sisältävät sellaisia pakottavia määräyksiä, joita ei voi kumota esimerkiksi työehtosopimuksien avulla. Pakottaviin määräyksiin lukeutuu muun muassa koeajan enimmäispituus, lomautuksen enimmäisaika ja palkanmaksun yhteydessä annettava laskelma, josta käy ilmi palkan määräytymisen perusteet ja sen suuruus. (Työsopimuslaki 55/2001 16§; Mattinen ym. 2020, 19.)

Työehtosopimuksen avulla voidaan sopia joistain lainsäädännön määräyksistä toisin, ja kyseiset säännökset on määritelty erikseen työsopimuslain 13 luvun 7§:ssä. Näitä säännöksiä ovat muun muassa palkanmaksuaika ja -kausi, sairausajan palkka ja työsuhteen kestosta riippuvaiset työsuhde-etuudet. Usein työsopimuksen ehdot pohjautuvat työehtosopimukseen, jotka voivat olla yleissitovia tai normaalisitovia. Yleissitovalla työehtosopimuksella tarkoitetaan valtakunnallista ja asianmukaiselle alalle kohdistuvaa sopimusta, joka velvoittaa myös järjestäytymätöntä työnantajaa. Normaalisitova työehtosopimus taas on työnantajaliittojen tekemä työehtosopimus, joka velvoittaa työnantajaa sopimuksen kaikkien määräyksien osalta. (Työsopimuslaki 2001, luku 13, 7§; Mattinen ym. 2020, 19.)

Työsopimuksen avulla työntekijä ja työnantaja sopivat keskenään ehdoista, joiden täytyy olla lainsäädäntöä ja työehtosopimusta noudattavia. Osa lainsäädännössä esiintyvistä määräyksistä on luonteeltaan sellaisia, joita työntekijä ja työnantaja voivat sopia keskenään. Tällaisia määräyksiä ovat muun muassa vuosiloman ajankohta, työaika ja työtehtävät. Työsopimus sitoo sen allekirjoittaneita osapuolia, ja on lainvoimainen vasta silloin, kun työ tosiasiallisesti alkaa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 14.)

Työnantajalla voi olla myös vakiintuneita ja kauan jatkuneita käytäntöjä, jotka vastaavat tasoltaan työsopimuksia. Tällaisia vakiintuneita ehtoja voivat olla muun muassa rahan liittyvät edut, kuten lomarahat. Tällöin ehdon katsotaan muuttuneen sellaiseksi, ettei työnantaja voi sitä yksipuolisesti muuttaa. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 14.)

### 3 PALKKAHALLINNON PROSESSIN VAIHEET

#### 3.1 Työsuhteen alkaessa

##### **Palkan määräytymisen periaatteet**

Työsopimus voi olla muodoltaan kirjallinen, suullinen tai sähköinen, mutta työntekijälle on annettava kirjallisena työsuhteen keskeisimmät ehdot, kuten palkan tai sen vastikkeen määräytymisen peruste ja palkanmaksukausi. Palkan määräytymisen perusteen avulla saadaan selville, kuinka usein palkka maksetaan ja miten vuosilomapalkka lasketaan. Työsuhteen on oltava toistaiseksi voimassa oleva tai yli kuukauden kestävä määräaikainen, jotta työnantajan on ilmoitettava työntekijälle tiedot kirjallisesti. Jos kyseessä on vuokratyöntekijä, täytyy hänen pyynnöstään antaa työsuhteen keskeisimmät ehdot myös lyhyemmän työsuhteen ajalta. (Mattinen ym. 2020, 22.)

Muodoltaan palkka voi olla aikapalkka tai suorituspalkka. Aikapalkalla tarkoitetaan tunti- ja kuukausipalkkaa, kun taas suorituspalkalla tarkoitetaan provisio- tai urakkapalkkaa. Työntekijän palkka voi muodostua myös niiden yhdistelmästä, kuten kuukausipalkasta ja provisioipalkasta. Palkkaan voi kuulua myös erilaisia luontoisetuja, kuten autoetu tai asuntoetu. Luontoisedut ovat työntekijälle muuna kuin rahana maksettavia korvauksia, joihin työnantajalla on hallintaoikeus, ja joihin työntekijä saa käyttöoikeuden työnantajalta. (Mattinen ym. 2020, 22, 72–84.)

Lainsäädäntö ei määrittele työntekijälle vähimmäispalkkaa, eikä korvauksia erilaisista lisistä, kuten vuoro-, ilta- tai yötyölisistä. Kuitenkin edellytetään, että työntekijälle tulee maksaa vähintään kohtuullista ja tavanomaista palkkaa. Työehtosopimuksien avulla on sovittu vähimmäispalkoista alakohteisesti, joita työnantajan on noudatettava. Työntekijän palkasta voidaan sopia myös työsuhteen avulla, kunhan se on pätevä lakiin ja työehtosopimukseen nähden. Erilaiset työnantajalle maksettavat lisät on veloitettu maksettavaksi joko työehtosopimuksessa, työpaikkakohtaisessa sopimuksessa, työsuhteen alkuajassa tai työnantajan käytännön perusteella. (Mattinen ym. 2020, 22.)

##### **Työajan palkka**

Työsopimuslain 2 luku määrittelee palkan maksuun liittyvät säännökset. Palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, ellei siitä ole toisin sovittu esimerkiksi työehtosopimuksessa. Työehtosopimuksien avulla tuntipalkka voidaan määrätä maksettavaksi kerran kuukaudessa, muutoin työsuhteen alkuajassa tuntipalkka on maksettava kaksi kertaa kuukaudessa. Laki määrittelee viikko- ja kuukausipalkan maksun vähintään kerran kuukaudessa. Jos kyseessä on suorituspalkka, voi maksukausi olla korkeintaan kaksi viikkoa, ellei suorituspalkkaa ole sovittu maksettavaksi kuukausipalkan yhteydessä. Jos suorituspalkkauksen kesto on pidempi kuin yksi palkanmaksukausi, maksetaan työntekijälle palkkaa työhön käytetyn ajan perusteella. Osa palkasta voidaan maksaa myös esimerkiksi voitto-osuutena tai provisiona, jolloin maksuaika pitenee korkeintaan 12 kuukauteen. (Mattinen ym. 2020, 22.)

Työntekijälle palkka on maksettava sovittuna päivänä. Jos palkanmaksupäivä eräännyy sellaisena päivänä maksuun, joka on kirkollinen juhlapäivä, sunnuntai, arkilauantai tai juhlapäivä, täytyy palkka

maksaa edellisenä arkipäivänä. Palkka on maksettava edellisenä arkipäivänä myös silloin, jos Euroopan keskuspankin tai Suomen keskuspankin päätöksen vuoksi maksujärjestelmät eivät ole käytössä. (Mattinen ym. 2020, 22.)

Palkka on maksettava sovittuna palkanmaksupäivänä pankkitilille, jonka työntekijä on ilmoittanut työnantajalle. Palkka on maksettava pankkitilille, ellei ole erityisen pakottavaa syytä maksaa palkkaa käteisellä. Pakottavaksi syyksi voidaan katsoa esimerkiksi se, että työntekijällä ei ole pankkitiliä käytössä. Työnantajan velvollisuus on huolehtia palkanmaksuun liittyvistä kustannuksista. Työntekijällä on oikeus vaatia viivästyskorkoa palkan viivästyneelle määrälle, jos palkanmaksu viivästyy työsuhteen aikana. (Mattinen ym. 2020, 22.)

Palkanmaksun yhteydessä työntekijälle tulee toimittaa palkkalaskelma, josta käy ilmi palkan määräytymisen perusteet ja maksettavan palkan suuruus. Palkkalaskelma voidaan toimittaa työntekijälle joko paperisena tai sähköisenä versiona. Ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa tehty sopimus palkkalaskelman toimittamisesta sähköisesti vaatii työntekijän suostumuksen. Jos palkka maksetaan käteisenä, on siitä laadittava kirjanpitoon liitettävä tosite, jossa on työntekijän allekirjoitus. Kirjanpitoon liitettävän tositteen puuttuminen käteisenä maksettavasta palkasta voi johtaa kirjanpitorikkomukseen. (Hallituksen esitys 24/2013 16§.)

Kuukausipalkka voidaan laskea osa-ajalle, jolloin kuukausipalkka jaetaan kuukaudessa tehtyjen työpäivien perusteella työajan palkkaan ja poissaoloaikojen palkkaan. Osa-ajan palkan laskennalla saadaan myös laskettua tuntipalkan määrä. Osa-ajan palkanlaskuperiaatetta tarvitaan esimerkiksi silloin, kun työntekijän työsuopimus päättyy kesken palkanmaksukauden. Päiväpalkan määrä saadaan jakamalla kuukausipalkan määrä kuukaudessa olevien työpäivien määrällä. Osa-ajan palkka voidaan laskea kerrytysmenettelyn avulla, jolloin päiväpalkan määrä kerrotaan palkkakauden aikana tehtyjen työpäivien määrällä, tai vähennysmenettelyn avulla, jolloin vähennetään päiväpalkan avulla kaiken muun paitsi tehtyjen työpäivien perusteella maksettava palkka. (Kondelin & Peltomäki 2021, 84.)

### **Luontoisedut ja muut henkilökuntaetuudet**

Luontoisedulla tarkoitetaan työntekijän saamia korvauksia, jotka maksetaan muulla tavoin kuin rahana. Työntekijälle voidaan esimerkiksi luovuttaa käyttöoikeus työnantajan omistamaan hyödykkeeseen. Jos työntekijä maksaa hyödykkeen itse ja työnantaja maksaa siitä koituvia kustannuksia, määritellään se osaksi rahapalkkaa. Luontoisetu lasketaan Tuloverolain (1535/1992) 64 §:n mukaan veronalaiseksi tuloksi, joka arvostetaan sen käypän arvon mukaan. Luontoisetu tulee ilmoittaa tulorekisteriin sen ajankohdan perusteella, jolloin se on ollut työntekijän käytettävissä. Luontoisedusta ei synny verotettavaa arvoa silloin, kun työntekijä maksaa työnantajalle vähintään yhtä suurta korvausta, kuin mikä edun verotusarvoksi on laskettu. (Mattinen ym. 2020, 72.)

Luontoisetuja voivat olla muun muassa autoetu, asuntoetu ja ravintoetu. Luontoisedut arvostetaan eri tavoin. Esimerkiksi asuntoedun arvostamiseen vaikuttaa se, missä asunto sijaitsee, mikä on sen pinta-ala ja Helsingin postinumeroalue. Jos työntekijä käyttää luontoisetua alle kuukauden, lasketaan edun määrä päiväkohtaisesti jakamalla kuukausiarvo luvulla 30,33, jonka jälkeen saatu arvo kerrotaan saatujen päivien lukumäärällä. Yleisesti luontoisetuarvot on vahvistettu kuukausiperusteisesti. (Mattinen ym. 2020, 72–80.)

Työnantaja voi hallintaoikeutensa perusteella asettaa rajoituksia luontoisedun käytölle, kuten vaatia autoedun saavaa työntekijää pitämään ajopäiväkirjaa. Tällöin rajoitukset ylittävistä käytöistä vastaa työntekijä itse esimerkiksi nettopalkasta tehtävällä vähennyksellä. Jos työntekijä on hankkinut hyödykkeen itse ja työnantaja maksaa hyödykkeestä aiheutuneet kustannukset, lasketaan luontoisetu osaksi työntekijän rahapalkkaa. Työntekijä voi myös itse päättää, ottaako hän osan palkasta luontoisetuna, vai annetaanko se työstä maksettavan rahapalkan lisänä. (Mattinen ym.2020, 73.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu järjestää työntekijälle työterveyshuolto, jotta saadaan ehkäistyä työstä johtuvia vaaroja ja haittoja, sekä suojeltua työntekijöiden työkykyä ja terveyttä. Työterveyshuolto on lakisääteistä, mutta se voidaan järjestää työntekijöille eri laajuisina ja sisältöisinä. Työterveyshuolto voidaan osaa palveluntarjoajalta, tai työnantaja voi järjestää oman työterveyshuollon työntekijöilleen. Työnantajan on mahdollista ottaa työntekijöilleen myös sairaanhoitovakuutus laajentaakseen työterveyshuoltoa. Työnantajalla on oikeus saada korvaus työterveyshuollon kohtuullisista kustannuksista Kelalta, jotka jaetaan kahteen eri luokkaan. Ensimmäiseen korvausluokkaan kuuluu ennaltaehkäisevät kustannukset, ja toiseen korvausluokkaan muun yleistason terveydenhuollon kustannukset. (Mattinen ym. 2020, 100–101.)

Työnantaja voi antaa verottomana henkilökunnan jäsenelle merkkipäivälahjan. Merkkipäivälahjan arvo on vähäinen, kun se vastaa työntekijän bruttopalkkaa 1–2 viikon ajalta, eikä sitä anneta rahana tai siihen verrattavana. Merkkipäivälahja voidaan antaa työntekijän täyttäessä esimerkiksi 50-vuotta, tai hänen siirtyessään eläkkeelle. (Mattinen ym. 2020, 110–111.)

Työnantajan tulee järjestää lakisääteinen työterveyshuolto myös poissaolojen aikana, mutta vapaaehtoista laajempaa työterveyshuoltoa ei tarvitse tarjota. Työntekijän ollessa palkattomalla opintovapaalla, vuorotteluvapaalla, lomautettuna tai palkattomalla perhevapaalla, työnantaja ei ole velvollinen tarjoamaan henkilökuntaetuja. (Mattinen ym. 2020, 128.)

### 3.2 Työsuhteen aikana

#### **Ennakonpidätys**

Työnantaja on velvollinen perimään veroa työntekijän palkasta verolainsäädännön nojalla. Perittävä vero voi olla ennakonpidätysveroa, joka peritään Suomessa asuvalta yleisesti verovelvolliselta henkilöltä tai lähdeveroa, joka peritään rajoitetusti Suomessa työskentelevältä henkilöltä. Ennakonpidätys peritään myös muusta kuin palkkaan liittyvästä tulosta, joihin kuuluu muun muassa työkorvaukset ja luontoisedut. Verolainsäädännössä on määritelty, millä perusteella vero peritään tuloista, keneltä vero voidaan periä, milloin ja minkä suuruisena vero on perittävä, sekä veroista tehtävät ilmoitukset. (Mattinen ym. 2020, 31.)

Ennakonpidätystä varten työntekijä toimittaa hyvissä ajoin työnantajalle Verohallinnolta saamansa verokortin, jossa olevan ennakonpidätysprosentin perusteella vero peritään palkasta. Jos työntekijän työsuhte on ollut voimassa edellisen vuoden joulukuussa, saa työnantaja Palkka.fi-palvelusta tiedon työntekijän ennakonpidätysprosentista. Palvelun kautta työntekijä voi toimittaa työnantajalle myös muutosverokorttinsa. Jos työntekijä ei ole toimittanut verokorttiaan työnantajalle tai muulle palkanmaksusta vastaavalle taholle, pidätetään hänen palkastaan veroja ennakkoperintäasetuksessa tai

Verohallinnon ennakonpidätyksen toimittamistavoista ja määristä – päätöksen mukaisesti. (Verohallinto 2020.)

Työntekijän palkasta peritään ennakonpidätyksen lisäksi sairausvakuutusmaksua, jota käytetään Kellan tarjoamien palveluiden, kuten sairaanhoidon, eläkkeen ja sairausajan perusturvaa varten. Työntekijän palkasta vähennetään työeläkemaksu, jonka suuruus riippuu työntekijän iästä:

- 7,15 prosenttia, jos työntekijä on 17–52 – vuotias;
- 8,65 prosenttia, jos työntekijä on 53–62 – vuotias; ja
- 7,15 prosenttia, jos työntekijä on yli 63- vuotias.

Työttömyysvakuutusmaksu peritään sekä työnantajalta, että työntekijältä, ja sen avulla rahoitetaan työttömyysturvaan liittyvät maksut. Vuonna 2021 työntekijän työttömyysvakuutusmaksu on 1,4 prosenttia palkasta. Työnantajan työttömyysvakuutusmaksu 2 169 000 euroon asti 0,5 prosenttia, ja palkkasumman ylityessä 1,9 prosenttia. (Mattinen ym. 2020, 41–51; Palkanlaskijan opas 2021.)

### **Matkakorvaukset**

Työntekijälle voidaan maksaa matkakustannuksista korvauksia, jotka aiheutuvat työn tekemisestä Suomessa tai ulkomailla. Työnantajan maksamia matkakustannusten korvauksia ei lasketa veronalaiseksi tuloksi. Jos matkakorvausten määrä kuitenkin ylittää Verohallinnon määrittelemän rajan, tehdään ylityksestä ennakonpidätys. Laki ei velvoita työnantajaa maksamaan korvauksia matkakustannuksista, vaan ne perustuvat työehtosopimuksen tai työsuhteen määräyksiin. (Mattinen ym. 2020, 129–130.)

Työntekijän varsinainen työpaikka on paikka, jossa hän työskentelee vakituisesti. Varsinaisia työntekopaikkoja voi työntekijällä olla useita, kuten työntekijän oma koti. Työntekijän toissijaisella työpaikalla tarkoitetaan paikkaa, joka on työnantajan kanssa samaan organisaatioon kuuluva toimipaikka työntekijän vakituisen työpaikan paikkakunnan ulkopuolella. Erityisellä työntekemispaikalla tarkoitetaan paikkaa, joka on määritelty työntekijälle tilapäiseksi työntekopaikaksi. Tilapäisyys on määritelty siten, että työntekijä suorittaa lyhytaikaisen työtehtävän, tai pitempään kestävänsä ennalta määritellyn työtehtävän. Työntekijällä täytyy kuitenkin olla varsinainen työpaikka muualle sijoittuvassa työnantajan toimipaikassa. Sivutoimi voidaan laskea myös matkakustannusten korvauksiin, jos se on tilapäinen. (Mattinen ym. 2020, 130–132.)

Työntekijä voi saada työmatkoista matkakorvauksia. Työmatkaksi ei lasketa varsinaiseen työpaikkaan tehtyjä matkoja, vaan työntekijä voi tehdä niistä vähennyksen omassa veroilmoituksessaan. Työmatkalla tarkoitetaan tilapäisesti tehtyä matkaa, joka tehdään työpaikan ulkopuoliselle työntekemispaikalle, sijaitsee yli 100 kilometrin päässä työntekijän asunnosta, tai työntekijä joutuu tilapäisesti yöpymään matkan vuoksi tarpeellisiksi katsotuissa majoitustiloissa. (Mattinen ym. 2020, 130.)

Työmatkan katsotaan alkavan silloin, kun työntekijä lähtee kotoaan, työasunnoltaan tai varsinaiselta työpaikaltaan toiselle työntekemispaikalle. Vastaavasti työmatka päättyy silloin, kun työntekijä palaa takaisin edellä mainittuihin paikkoihin. Työntekijän käydessä hakemassa työntekoon tarvittavia välineitä tai hoitamassa välttämättömiä työntekemiseen liittyviä tehtäviä ennen välitöntä siirtymistä toiseen työntekemispaikkaan, ei työmatkaa katsota katkeavaksi. (Mattinen ym. 2020, 130.)

Työntekijä voi saada korvauksia matkustamiskustannuksista kilometrikorvausten ja matkalippujen korvauksen muodossa. Työntekijän matkustaessa omalla tai hallitsemallaan autolla, voi hän saada kilometrikorvauksia työnantajalta. Korvaus matkustamiskustannuksista vaihtelee vuosittain, ja on riippuvainen siitä, käyttääkö työntekijä omaa autoaan vai työsuhdeautoa. Työnantaja voi korvata matkakustannukset esimerkiksi junalipun, lentolipun tai muun kulkuneuvon käytöstä, mutta tällöin työntekijän tulee esittää luotettava selvitys niiden käytöstä matkustamiseen. (Mattinen ym. 2020, 133–134.)

Työntekijälle työmatkasta maksettavat päivärahat ja ateriakorvaukset eivät ole verovapaata tuloa. Päivärahan avulla voidaan korvata työntekijälle kohtuullisia työmatkan aiheuttamia elinkustannuksia matkavuorokausien perusteella joko kotimaassa tai ulkomailla. Päiväraha voidaan maksaa verovapaana, jos työehtosopimuksessa määritellyt ehdot täyttyvät. Yleensä verovapaan päivärahan maksamiseen vaaditaan vähintään tietyn kilometrimäärän päässä oleva työntekopaikka. Päivärahaa voi saada kokopäivärahana tai osapäivärahana, ja sen määrään vaikuttaa muun muassa työntekijän saamat ilmaiset ateriat, työmatkan kesto, sekä työmatkan suuntautuminen ulkomaille. Jos työntekijä ei ole oikeutettu päivärahaan, voidaan hänelle maksaa yksi ateriakorvaus alle 10 tunnin työajalta, ja kaksi ateriakorvausta yli 10 tunnin työajalta. Ateriakorvausta ei voida maksaa, jos työntekijän työsuhte-etuihin kuuluu lounassetelietu. (Mattinen ym. 2020, 133–137.)

Jos työntekijä työskentelee osan työviikosta etänä ja osan työnantajan määrittelemässä toimipisteessä, lasketaan työmatkoiksi toimipisteen ja kodin väliset matkat. Tällöin työntekijä vähentää omassa verotuksessaan matkustamisesta aiheutuvat kustannukset. Jos työntekijä työskentelee satunnaisesti työnantajan määrittelemässä toimipisteessä, voi työnantaja maksaa matkoista verovapaata matkakustannuksia. (Mattinen ym. 2020, 142.)

Työntekijän täytyy laatia matkakustannuksista matkalasku, jotta korvaukset voidaan maksaa verovapaasti. Selvityksestä tulee käydä ilmi matkan tarkoitus ja kohde, matkustamistapa, matkareitti, päivämäärät ja kellonajat, sekä mahdollisesta omalla autolla tehdystä matkustamisesta aiheutuvat kilometrit. Jos kyseessä on ulkomaille suuntautunut työmatka, tulee ilmoittaa maa tai alue, jossa matkavuorokausi päättyi. Liitteeksi tulee laittaa selvitykset työmatkan kustannuksista, kuten matkaliput. (Mattinen ym. 2020, 143.)

### **Sairauspoissaolot**

Sairauspoissaololla tarkoitetaan työkyvyttömyyden perusteella poissaoloa työstä, johon liittyy sairaus tai tapaturma. Sairauspoissaolosta täytyy antaa työnantajalle luotettava selvitys, kuten lääkärintodistus. Lääkärintodistuksessa tulee olla tiedot työkyvyttömyysajasta, sairauspoissaolon syystä, sekä Maailman terveysjärjestö WHO:n ICD 10-tautiluokituksen perusteella määritelty diagnoosi, jotta työnantaja voi arvioida velvollisuutta palkanmaksuun. Jos työntekijä omaa yksityisyyttään suojellakseen ei halua lääkärintodistuksesta käyvän ilmi diagnoositietoa, ei hän ole oikeutettu sairauspoissaolon palkkaan, mutta voi lääkärintodistuksen perusteella varmentaa sairausajan poissaolonsa. Lääkärintodistuksesta tulee käydä ilmi antopäivä, lääkärin nimi allekirjoituksella varustettuna sekä yksilöintitunnus. Työnantaja voi antaa työntekijälle sairauslomaa työntekijän omalla ilmoituksella yhdestä

kolmeen päivään. Sairaslomaa myönnetään työntekijälle sellainen aika, jonka aikana työntekijä parantuu. Työntekijän on noudatettava annettuja hoito-ohjeita, eikä hän saa vaarantaa tervehtymistään omalla toiminnallaan. (Mattinen ym. 2020, 230–233.)

Sairauspoissaolon ilmoittamisesta työnantajalle määritellään työehtosopimuksissa. Työntekijän on mahdollisimman nopeasti ilmoitettava työnantajalle sairauspoissaolosta ja sen kestosta. Työntekijällä ei ole velvollisuutta palata töihin sairausloman aikana. Työnantaja voi antaa luvan töihin paluuseen työntekijän aloitteesta tarkkaan harkiten, jos hänen työkykynsä katsotaan palautuneen sellaiselle tasolle, jotta hän selviää työtehtävistään ilman riskiä terveyden vaarantamisesta. Työntekijälle voidaan antaa työsopimuksen mukaisia korvaavia tehtäviä samalla palkalla, jos lääkäri on antanut arvioinnin osittaisesta työkyvyttömyydestä, ja työterveyshuolto on arvioinut työntekijän työkyvyn. (Mattinen ym. 2020, 230–232.)

Työntekijä on oikeutettu saamaan työsopimuslain perusteella sairauspoissaolon ajalta palkkaa. Työnantaja on velvollinen maksamaan sairausajan palkkaa, vaikka tapaturma tai sairastuminen olisi tapahtunut vapaa-ajalla. Jos työntekijä on tahallaan tai törkeään huolimattomuutensa vuoksi aiheuttanut sairauspoissaolon perusteena olevan tapaturman, ei työnantaja ole velvollinen maksamaan sairausajan palkkaa. Työnantajan palkanmaksuvelvollisuus sairauspoissaolon ajalta riippuu siitä, kuinka kauan työntekijän työsuhde on kestänyt. Työnteon ja työsuhteen tulee kuitenkin alkaa ennen sairastumista, jotta työntekijä on oikeutettu sairausajan palkkaan. Työehtosopimuksilla on yleisesti sovittu sairausajan palkanmaksuaika pidemmälle ajalle, kuin lakisääteinen 10 päivää. Työehtosopimuksissa voi olla määritelty sairausloman ensimmäinen päivä palkattomaksi karenssipäiväksi, jos sairastuminen tai tapaturma on aiheutunut vapaa-ajalla, ja työsuhde on ollut lyhytkestoinen. (Mattinen ym. 2020, 235–238.)

Työehtosopimuksissa on alakohtaisesti sovittu sairausloman palkanmaksumääräyksistä. Sairauslomalta maksettavan palkan laskenta ja maksukauden pituus voivat vaihdella. Yleinen käytäntö on, että työnantaja maksaa työntekijälle palkan sairausajalta, ja hakee sairausajan päivärahan Kelalta. Työntekijä voi joidenkin työehtosopimusten mukaan hakea päivärahan itse Kelasta, ja työnantajan tehtäväksi jää päivärahan ja sairausloman palkan erotuksen maksaminen. (Mattinen ym. 2020, 238–239.)

Työntekijä saa sairausloman ajalta palkan työvuorolistalla olevien tuntien mukaan, tai työsopimuksessa sovittujen päivien mukaan. Jos kyseessä on tarvittaessa töihin kutsuttava työntekijä, maksetaan hänelle palkka työsopimuksessa olevien keskimääräisten työtuntien mukaan. Kuukausipalkkainen työntekijä saa sairausajalta korvauksen palkan kuukausijakajan mukaan. Työehtosopimuksissa on määritelty ansionmenetyksen korvauksen laskeminen eri tilanteiden perusteella. Jos työehtosopimuksen määräykset ovat epäselviä, etusijajärjestys on työvuorolistan tunnit, työsopimuksen mukaiset tunnit ja keskimääräiset tunnit. Jos työntekijä sairastuu samaan sairauteen 30 päivän kuluessa edellisestä sairauslomasta, jatkuu sairausajan palkanmaksu siitä, mihin se edellisellä sairauslomakeralla jäi. (Mattinen ym. 2020, 239, 241–242.)

Sairausajan palkassa ei makseta lakiin perustuvia lisiä, kuten ylityö- ja sunnuntaikorvauksia. Yleisesti työehtosopimukseen perustuvat lisät maksetaan sairausajalta, kuten iltalisiä ja lauantaityöstä maksettava korvaus, sekä mahdollinen provisio-osuus. Palkallisen sairauspoissaolon ajalta työntekijät

saavat käyttää työnantajan tarjoamia luontoisetuja, kuten työsuhteasuntoa tai lounaseteleitä. Henkilökuntaetujen käyttämisestä sairausloman aikana työnantajan on erikseen annettava ohjeistukset. (Mattinen ym. 2020, 239–242.)

Työntekijän on mahdollista saada osasairauspäivärahaa, kun sairausvakuutuslain omavastuu-aika täyttyy, ja sopimus tehdään vähintään kahden viikon määräajaksi. Tällöin työntekijä sopii työnantajan kanssa osa-aikatyöstä, joka on vähintään 40 prosenttia ja enintään 60 prosenttia kokoaikaisesta työajasta. Työajan lyhentäminen voidaan tehdä päivittäisen tai viikoittaisen työajan lyhennyksenä. Jos työntekijä ei ole kykenevä tekemään työ sopimuksessa sovittuja tehtäviä, on niistä sovittava erikseen. Työterveyshuollon arvio työntekijän työkyvystä on välttämätön osa-aikaisen sairauspoissaolon käyttämiseksi. Osasairauspäivärahan määrä on puolet sairauspäivärahan määrästä. Osa-aikatyön sopimus on määräaikainen, joten työntekijän työkyvyn heikentyessä hän voi palata takaisin kokoaikaiselle sairauslomalle, tai palata takaisin kokoaikaiseen työhön työkyvyn sen salliessa. (Mattinen ym. 2020, 243–245.)

### **Muut poissaolot**

Työntekijällä on oikeus lain mukaan perhevapaille. Perhevapaiksi lasketaan äitiysvapaa, isyysvapaa, osittainen tai kokonainen vanhempainvapaa, sekä kokoaikainen, osittainen tai tilapäinen hoitovapaa. Ilmoitus vanhempainvapaan pitämisestä on sitova. Äitiysvapaa on pituudeltaan 105 arkipäivää, ja siitä on ilmoitettava työnantajalle kaksi kuukautta aikaisemmin. Laki määrittelee kaikki perhevapaat palkattomiksi, mutta työehtosopimuksissa on määräyksiä palkan maksusta äitiysvapaan ajalta tietyin ehdoin. Työntekijä voi työskennellä äitiysvapaan aikana töitä, jos työnteko ei ajoitu kahden viikon ajanjaksolle ennen laskettua aikaa, tai kahden viikon ajanjaksolle synnytyksen jälkeen. (Mattinen ym. 2020, 247–249, 257.)

Isyysvapaan kesto on 54 arkipäivää. Isyysvapaan aikana työntekijällä ei ole oikeutta olla ansiotyössä, ja vapaa voi alkaa vasta lapsen syntymän jälkeen. Isyysvapaasta tulee ilmoittaa työnantajalle kaksi kuukautta aikaisemmin, tai kuukautta aikaisemmin, jos kesto on korkeintaan 12 arkipäivää. Vanhempainvapaan pituus on 158 arkipäivää, ja sen voi pitää lapsen äiti tai isä. Vanhempainvapaa voi olla myös osittainen, jolloin vanhemmat käyvät osa-aikaisesti töissä vähintään 40 prosenttia työajasta ja korkeintaan 60 prosenttia työajasta. Työntekijä voi saada hoitovapaata korkeintaan kolme vuotta täyttäneen lapsen hoitamiseen, tai läheisen hoitamiseen tekemällä keskinäisen sopimuksen työnantajan kanssa. Osittaista hoitovapaata voidaan työntekijälle antaa lapsen toisen lukuvuoden päättymiseen saakka, tai pidennetyn oppimisvelvollisuuden piiriin kuuluvan lapsen hoitoon. Työntekijä voi saada tilapäistä hoitovapaata töistä korkeintaan neljä päivää, jos alle 10-vuotias lapsi sairastuu äkillisesti. Työntekijä voi jäädä pois töistä tilapäisesti pakottavan perhesyyntä vuoksi, joka voi esimerkiksi johtua perheenjäsenelle sattuneesta onnettomuudesta. (Mattinen ym. 2020, 249–256.)

Työntekijä voi halutessaan anoa opintovapaata suorittaakseen opintovapaalaissa määritellyjä opintoja. Työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvoitetta opintovapaan ajalta. Työhön liittyvä opiskelu on opintovapaata vain silloin, jos siitä erikseen sovitaan. Opintovapaata voi pitää korkeintaan kaksi vuotta viiden vuoden aikana, ja se voidaan pitää osissa. Yli viisi päivää kestävä opintovapaa tulee

hakea kirjallisesti vähintään 45 päivää ennen opintovapaan alkua. Työnantajan tulee ilmoittaa kirjallisesti päätöksestä vähintään 15 päivää ennen opintovapaan alkamisajankohtaa. Työnantajalla on oikeus siirtää opintovapaan alkamista korkeintaan kuusi kuukautta, jos sen katsotaan haittaavan merkittävästi yrityksen toimintaa. Työntekijällä on oikeus keskeyttää yli 50 päiväksi myönnetty opintovapaa vähintään neljä viikkoa ennen kuin työntekijä palaa töihin. (Mattinen ym. 2020, 261–265.)

Kokoaikainen työntekijä voi hakea vuorotteluvapaata määräajaksi työnantajalta kirjallisen sopimuksen avulla. Tällöin työntekijä vapautetaan määräajaksi työtehtävistään, ja työnantaja sitoutuu palkkaamaan hänen tilalleen henkilön, joka on työttömänä työnhakijana. Vuorotteluvapaan kesto on vähintään 100 päivää, ja korkeintaan 180 päivää. Työnantaja ei ole velvollinen maksamaan palkkaa vuorotteluvapaan ajalta. Edellytyksenä vuorotteluvapaan myöntämiselle on työntekijän 20 vuoden työhistoria, ja edellisen vuorotteluvapaan jälkeen työntekijän on täytynyt olla viisi vuotta töissä. Vuorotteluvapaan yläikäraja määräytyy eläkeiän mukaan vähentämällä siitä kolme vuotta, joten tällä hetkellä yläikäraja vuorotteluvapaan aloittamiseen on 60 vuotta. (Mattinen ym. 2020, 267–270.)

Työehtosopimuksissa on alakohtaisesti voitu määritellä työntekijälle erilaisia palkallisia vapaita. Palkalliset poissaolot voivat olla kestoaltaan korkeintaan yhden päivän, ja syy niihin voi olla esimerkiksi muuttopäivä, puolison synnytykseen osallistuminen, lähiomaisen hautajaiset, parisuhteen rekisteröinti tai vihkiäiset, sekä työmarkkinajärjestöjen kokoukset. (Mattinen ym. 2020, 276.)

Työntekijällä on mahdollisuus saada palkatonta vapaata kunnan luottamustehtäviä, ase- tai siviilipalveluksen suorittamista, kertausharjoituksia, todistajana kuulemista tai muuta palkatonta vapaata varten. Muu palkaton vapaa on edellä mainituista ainoa vapaa, jota ei ole laissa säädetty. Muu palkaton vapaa perustuu työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen, ja voi kestoaltaan olla muutamista tunneista useisiin viikkoihin. Jos kyseessä on pidempiaikainen poissaolo, tulee työntekijän ja työnantajan sopia työhön paluuseen liittyvistä ehdoista, kuten mahdollisesta tehtävänmuutoksesta. (Mattinen ym. 2020, 274–276, 279, 282.)

Työntekijälle voi tulla päällekkäisiä poissaoloja, kuten sairausloma ja lomautus. Jos poissaolo johtuu useasta syystä, ratkaistaan poissaolojen järjestys aikaprioriteettiperiaatteen avulla, eli ensin alkaneen poissaolon perusteella. Ensimmäisen poissaolosyyntä lakkautuessa tulee toinen poissaolosyy voimaan. Poissaolon syyllä on merkitystä, koska se vaikuttaa muun muassa vuosilomien kertymiseen ja työnantajan palkanmaksuvelvollisuuteen. (Mattinen ym. 2020, 282.)

### **Vuosiloma**

Työntekijä, joka on virka- tai työsuhteessa, on oikeutettu vuosilomalain mukaan vuosilomaan. Vuosilomaa kertyy täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta, eli 14 päivältä tai 35 tunnilta kuukaudessa, 2,5 arkipäivää. Työssäolon veroiset päivät otetaan huomioon, jos työntekijä ei ole lomanmääräytymiskuukauden aikana ollut täyttä 14 päivää töissä. Alla olevassa taulukossa 1 on lueteltu esimerkkejä työssäolopäivien veroisista päivistä. Jos työsuhteen kesto on ollut lomanmääräytymisvuonna alle vuoden, vuosilomaa kertyy täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta 2 päivää. Työntekijän voi näin ollen saada lakisääteistä vuosilomaa 30 arkipäivää, tai 24 päivää jos 14 päivän tai 35 tunnin

ansaintasääntö ei täyty. Työntekijälle määräytyy ansaintasääntö sen perusteella, mitä työsopimuksessa on määritelty. Töihin kutsuttaessa tai nollatuntisopimuksella olevat työntekijät kerryttävät vuosilomaa tehtyjen työtuntien perusteella. (Kondelin & Peltomäki 2021, 94–95.)

#### TAULUKKO 1. Poissaolojen syyt (Kondelin & Peltomäki 2021, 96)

Poissaolon syy	Työssäolopäivien veroiset työpäivät tai työtunnit
Poissaolo, jolta työnantajan on lain mukaan maksettava palkka	Poissaoloajalle sijoittuvat työpäivät tai työtunnit • itsenäisyyspäivä, työllistymisvapaa jne.
Työntekijän vuosiloma	Kaikki lomapäiviksi luettavat arkipäivät
Lakimääräistä pidemmän vuosiloman päivät • myös työnantajan ja työntekijän sopimat päivät	Kaikki lomapäiviksi luettavat arkipäivät
Työnteon estyminen työnantajasta riippumattomasta syystä, työpäivät esteen ajalta	• Työpäivät esteen ajalta, kuitenkin enintään 14 päivältä • Toisten työntekijöiden lakko, työpäivät enintään 7 päivän ajalta
Irtisanomis aika	Irtisanomisajalle sattuvat palkalliset työpäivät
Työllistymisvapaa	5–20 työpäivää työsuhteen keston mukaan
Työn edellyttämä matkustaminen	Työpäivät matkustusajalta
Työajan tasaamiseksi annettu vapaa • kun viikkotyöaika tasataan keskimäärin 40 tuntiin	• 1 päivä, jos vapaalta 5 päivää/kuukausi • 2 päivää, jos vapaalta 6 päivää/kuukausi • kaikki, jos yhdenjaksoisesti yli 6 päivää

Työntekijä on vuosilomalain mukaan oikeutettu lisävapaapäiviin, jos vuosilomaa kertyy sairauspoissaolon vuoksi vähemmän kuin 24 päivää. Sairauspoissaoloista enintään 75 päivää 12 kuukauden ajalta lasketaan työssäolon veroisiksi päiviksi, eikä lisävapaista kerry vuosilomaa. Muiden poissaolojen, kuten lomautuksen ajalta ei kerry lisävapaapäiviä. Lisävapaapäivistä maksetaan työntekijän säännönmukaista tai keskimääräistä palkkaa vastaavasti, mutta niistä ei makseta vuosilomalaissa määriteltyä lomarahaa, ellei työehtosopimus määrittele toisin. Lisävapaapäivien korvaukseen otetaan huomioon henkilökohtaiset lisät ja luontoisedut. (Kondelin & Peltomäki 2021, 97–100.)

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia keskenään loman ajankohdasta, mutta työntekijä ei voi itsenäisesti päättää vuosilomansa ajankohtaa. Jos työntekijä ja työnantaja eivät ole sopineet vuosiloman ajankohdasta, voi työnantaja päättää vuosilomien sijoituksen lomakautta koskevan säännöksen rajoissa. Kesäloman 24 arkipäivää on pidettävä lomakautena, joka on 2.5–30.9. Talviloma on 24 päivän ylittävät vuosilomapäivät, jotka on sijoitettava 1.10–30.4 väliselle ajanjaksolle. Lomaa on pidettävä 12 arkipäivää yhdenjaksoisesti ennen kuin seuraavan vuoden lomakausi alkaa. Lisävapaapäiviin pätevät samat säännökset kuin vuosilomapäiviin. (Kondelin & Peltomäki 2021, 100–101.)

Arkipäivät ja lauantai annetaan lomapäivinä tai lisävapaapäivinä. Tällöin sunnuntait ja muut pyhäpäivät, kuten esimerkiksi juhannuspäivä ja joulupäivä, eivät ole lomapäiviksi laskettavia. Vuosiloma alkaa pääsääntöisesti työpäivänä, ellei työntekijä ja työnantaja ole toisin sopineet. (Kondelin & Peltomäki 2021, 101.)

Työntekijällä on oikeus siirtää sairausajalle sattuvat vuosilomapäivänsä tai lisävapaapäivänsä myöhemmäksi, jos hän on sairauden vuoksi työkyvytön, ja esittää esimerkiksi lääkärintodistuksen työkyvyttömyydestään. Jos työntekijä sairastuu kesken lomakauden, on hänellä oikeus siirtää vuosilomaansa pyynnöllä, jolloin hänelle maksetaan lomapalkan sijasta sairausajan palkkaa. Jos työntekijälle on kertynyt korkeintaan neljä viikkoa vuosilomaa, ei sairastumisen vuoksi siirrettyyn lomaan kuulu omavastuupäiviä. Yli neljän viikon vuosilomiin kuuluu korkeintaan kuuden päivän omavastuu,

joka tarkoittaa vuosiloman kulumista työntekijän työkyvyttömyyden aikana. Työntekijän tulee sairastuessaan viivytyksettä pyytää vuosilomansa siirtoa työnantajalta. Työntekijän tulee pitää työkyvyttömyyden vuoksi siirretyn vuosiloman lomakauden aikana. (Kondelin & Peltomäki 2021, 102–105.)

Työntekijän lomapalkan laskentasääntö perustuu vuosilomalaisissa määriteltyihin kolmeen laskentasääntöön, jotka on esitetty taulukossa 2. Lomanmääräytymisvuoden lopussa loma-ajan palkka laskeaan sen perusteella, miten työntekijän palkka muodostuu. Työsuhteen päättyessä työntekijälle korvataan lomakorvauksen avulla pitämättömät vuosilomapäivät. (Kondelin & Peltomäki 2021, 105–106, 114.)

TAULUKKO 2. Loman ansaintasääntö ja palkkaustapa (Kondelin & Peltomäki 2021, 106)

Loman ansaintasääntö ja palkkaustapa maaliskuun viimeisenä päivänä		
Loman ansaintasääntö	Kuukausipalkkainen	Tuntipalkkainen
14 päivän ansaintasääntö	Kuukausipalkka + lisäpalkat	Keskipäiväpalkka x kerroin
35 tunnin ansaintasääntö ja täysi lomaoikeus	Kuukausipalkka + lisäpalkat	Prosentti- perusteinen
35 tunnin ansaintasääntö, ei täyttä lomaoikeutta	Prosentti- perusteinen	Prosentti- perusteinen
Lyhyet työsuhteet, joissa lomaa ei kerry	Lomakorvaus 9 %	

Työ- ja virkaehtosopimuksissa on alakohtaisesti sovittu lomarahasta ja siitä koskevista määräyksistä. Lomараha voi olla muodoltaan lomapalkan korotus tai lomaltapaluuraha, ja on yleensä 50 prosenttia vuosiloman ajalta maksettavasta palkasta. Lomараha maksetaan silloin, kun työntekijä pitää lomaa, mutta sen maksamisen ajankohdasta ja useampana eränä maksamisesta voidaan paikallisesti sopia. Lomараha voidaan maksaa loma-ajan palkan yhteydessä esimerkiksi silloin, kun työntekijän työsuhde loppuu. Lomaltapaluuraha maksetaan työntekijälle, kun työntekijä palaa loman jälkeen välittömästi töihin, tai ennakkona ennen vuosilomaa. Työehtosopimuksissa on paikallisesti voitu sopia lomarahahan vaihtamisesta vapaaksi tai joustovapaaksi, ja niiden vaihtamiseen liittyvistä ehdoista. (Kondelin & Peltomäki 2021, 115–119.)

### 3.3 Työsuhteen päättyessä

#### **Työsuhteen irtisanominen**

Työntekijän työsuhde voi päättyä määräaikaisuuden, irtisanomisen, eläköitymisen tai työsuhteen purkamisen vuoksi. Määräaikainen työsuhde on sitova sen päättymispäivään saakka, eikä sitä voida irtisanoa, ellei työsuhteessa ole siitä toisin sovittu. Jos määräaikainen työsuhde kestää yli viisi vuotta, pätee siihen samat työsuhteen päättymiseen liittyvät perusteet kuin toistaiseksi voimassa

olevaan työsuhteeseen. Määräaikainen työ sopimus voidaan irtisanoa tietyin ehdoin, jos kyseessä on esimerkiksi liikkeenluovutus, yrityssaneeraus, konkurssi tai työnantajan kuolema. Määräaikainen työ sopimus voidaan tehdä myös sekamuotoisena, jolloin siihen on liitetty irtisanomisehto. (Mattinen ym. 2020, 285–286.)

Toistaiseksi voimassa oleva työ sopimus voidaan irtisanoa työntekijän toimesta ilman erityistä syytä, mutta työnantajan toimesta vain asianmukaisen ja painavan syyn vuoksi. Irtisanomisperusteet ovat alakohtaisia. Työnantaja voi irtisanoa työ sopimuksen työntekijästä johtuvan syyn perusteella, jos työntekijä on laiminlyönyt sovittuja velvoitteitaan varoituksesta huolimatta. Työ sopimus voidaan irtisanoa myös silloin, kun työntekijä on muuttanut siten, ettei työntekijä kykene selviytymään työ tehtävistään ja hänelle ei pystytä tarjoamaan muita työ tehtäviä. Työ sopimus voidaan irtisanoa työnantajan toimesta myös silloin, kun työ on vähentynyt tuotannollisista, taloudellisista tai toiminnan uudelleenjärjestelyyn liittyvistä syistä. (Mattinen ym. 2020, 286–288.)

Irtisanomisaika lasketaan alkavaksi vasta silloin, kun työnantaja tai työntekijä on saanut irtisanomis ilmoituksen. Työntekijälle tulee ilmoittaa irtisanomissyistä ja työ suhteen päättymispäivä. Työ suhteen irtisanominen on tehtävä henkilökohtaisesti, ja se voidaan ilmoittaa suullisesti. Jos irtisanomis ilmoitus toimitetaan kirjeitse tai sähköpostilla, katsotaan sen tulleen vastaanottajan tietoon seitsemän päivän kuluessa ilmoituksen lähettämisestä. Jos työntekijä on vähintään kahden viikon pituisella lomalla tai muulla vapaalla, alkaa irtisanomisaika kulua vasta vapaan päätyttyä, ellei irtisanomisesta ilmoiteta henkilökohtaisesti, jolloin irtisanomisaika alkaa heti. (Mattinen ym. 2020, 288–289.)

Työntekijän työ suhde päättyy irtisanomisajan päättyessä. Irtisanomisajasta voidaan sopia esimerkiksi työehtosopimuksessa. Ellei työehtosopimuksessa ole toisin määritelty, työnantajan irtisanoessa työ sopimuksen päättymisajat ovat alle vuoden pituisissa työ suhteissa 14 päivää, vähintään vuoden mutta korkeintaan neljän vuoden työ suhteissa kuukausi, vähintään neljän vuoden mutta korkeintaan kahdeksan vuoden työ suhteissa kaksi kuukautta, yli kahdeksan vuoden työ suhteissa neljä kuukautta ja yli 12 vuoden työ suhteissa kuusi kuukautta. Ellei työehtosopimuksessa ole toisin määritelty, työntekijän irtisanomisajat ovat korkeintaan viisi vuotta jatkuneessa työ suhteessa 14 päivää, ja yli viisi vuotta jatkuneissa työ suhteissa kuukausi. Työnantaja voi vapauttaa työntekijän työvelvoitteesta ennen työ suhteen päättymistä. Jos työntekijä ei noudata irtisanomisaikaa, voidaan hänelle määrätä maksettavaksi työnantajalle korvauksena irtisanomisajan palkkaa vastaava määrä. Jos työnantaja laiminlyö irtisanomisajan, on hänen maksettava työntekijälle irtisanomisajan palkkaa vastaava korvaus. (Mattinen ym. 2020, 289–290, 291–292.)

Työntekijän työ sopimus voidaan purkaa vain erittäin painavasta syystä, jolloin työ suhde päättyy välittömästi. Erittäin painava syy voi olla esimerkiksi päihtyneenä esiintyminen työpaikalla, tai muutoin työ ympäristön vakava vaarantaminen. Jos työntekijä on poissa työpaikalta ilmoittamatta ja ilman pätevää syytä seitsemän kalenteripäivää, voidaan työ suhdetta pitää purettuna. Työ sopimuksessa voidaan sopia myös työ suhteen alkuun sijoittuvasta koeajasta, jonka aikana työ suhde voidaan purkaa molempien osapuolien toimesta ilman pätevää syytä. (Mattinen ym. 2020, 284–285.)

Työntekijä voidaan lomauttaa työnantajan toimesta, jolloin työ suhde pysyy voimassa, mutta palkanmaksu keskeytyy ilmoitusajan jälkeen. Lomautus voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa

oleva, sekä muodoltaan kokoaikainen tai osa-aikainen. Lomautusilmoitus tulee toimittaa työntekijälle vähintään 14 päivää ennen lomautuksen alkamista. Työntekijä voi irtisanoutua lomautuksen aikana ilman irtisanoutumisaikaa, jos lomautuksen viimeinen päivä ei ole tiedossa. Tällöin hänellä ei ole oikeutta irtisanomisajan palkkaan, ellei lomautus ole kestänyt yhtäjaksoisesti yli 200 päivää. Jos työnantaja irtisanoo työntekijän lomautuksen aikana, pätee lomautusajan irtisanomiseen samat säännöt kuin lomautusajan ulkopuoliseen irtisanomiseen. (Mattinen ym. 2020, 298–301.)

### **Eläköityminen**

Työntekijä voi jäädä eläkkeelle eroamisiän täytyessä. Eroamisikä ennen vuotta 1957 syntyneillä on 68 vuotta, 1958–1961 syntyneillä 69 vuotta ja 1962 syntyneillä tai sen jälkeen 70 vuotta. Kun työntekijä saavuttaa eroamisiän, työsuhde päättyy ilman erillistä irtisanomista tai irtisanomisaikaa. Työntekijän eroamisiän jälkeen työntekijä ja työnantaja voivat halutessaan jatkaa työsuhdetta sopimuksen avulla. (Mattinen ym. 2020, 295.)

### **Lopputili**

Työntekijälle tulee maksaa lopputili, joka maksetaan työsuhteen päättyessä, ellei maksuajankohdasta ole toisin ole sovittu. Lopputilin yhteydessä tulee maksaa maksamattomat palkat ja lomaetuedet. Palkkahallinnon tulee huomioida lopputilin osalta ulosottoon liittyvät asiat, työnantajan saavat työntekijältä, ennakoperintätositteen sekä työtodistuksen laatiminen pyydettyessä, esimerkiksi ammattiliitolle ilmoitettava ay-maksujen perinnän päättyminen, sekä mahdollisten luontaisetujen ja työsuhde-etujen lopettaminen. (Mattinen ym. 2020, 292–295.)

### **Odotusajan palkka**

Työsopimuslain toisen luvun 14§:ssä säädetään odotusajan palkasta. Työntekijä on oikeutettu odotusajan palkkaan, jos työnantajan toimesta lopputilin maksaminen viivästyy työsuhteen päättyessä. Muutoin työntekijän tulisi saada lopputili käyttöönsä työsuhteen päättyessä, ellei siitä ole sovittu toisin. Työntekijä on oikeutettu vaatimaan odotusajan palkkaa myös siinä tapauksessa, jos lopputili on maksettu ajoissa, mutta osa lomakorvauksista puuttuu. Työntekijä on oikeutettu saamaan viivästyskorkoa myöhästyneeltä määrältä. Odotusajan palkkaa ei makseta, jos palkanmaksu viivästyy työsuhteen aikana, mutta työntekijä voi saada kyseiseltä ajalta viivästyskorkoa. (Kondelin & Peltomäki 2021, 70.)

Odotusajan palkkaa voi saada enintään kuudelta kalenteripäivältä, jotka lasketaan tosiallisiksi odotuspäiviksi. Odotusajan palkka lasketaan kuukausipalkalla olevalle työntekijälle jakamalla kuukausipalkan määrä tehtyjen työpäivien määrällä. Tuntipalkalla olevan työntekijän odotusajan palkka lasketaan kertomalla tuntipalkka yhden työpäivän keskimääräisten tuntien perusteella. Jos työntekijä on töissä suorituspalkalla, päiväpalkan määrä saadaan laskemalla keskiansio. Odotusajan palkan laskemisesta voidaan myös sopia toisin. (Kondelin & Peltomäki 2021, 70.)

## 4 PALKKAHALLINNON PROSESSIT KYSISSÄ JA KYSTERISSÄ

### 4.1 Lean-ajattelu

KYSissä ja Kysterissä on käytössä Lean-ajattelun malli. Lean-ajattelun tavoitteena on selkeyttää ja uudistaa organisaatioissa olevia toimintamalleja.

Lean-ajattelun tavoitteena on pyrkiä kohti täydellistä flow-tilaa poistamalla hukkaa ja turhia toimenpiteitä prosesseissa. Tärkeää on pyrkiä tekemään enemmän vähemmällä vaivalla, ja yksinkertaistaa prosesseja. Lean-ajattelussa keskeistä on arvon korostaminen, ja lisäarvon luominen. Lean on asiakaslähtöinen filosofia, joka pyrkii tarjoamaan asiakkaille parhaan mahdollisen kokemuksen. (Bicheno & Holweg 2016, 1.)

Lean-ajattelun avulla voidaan saavuttaa kustannussäästöjä, parantaa palveluiden laatua ja poistaa prosesseissa olevia virheitä. Lean-ajattelun avulla voidaan parhaimmassa tapauksessa päästä kohti päämääriä käyttämällä vähemmän resursseja. Lean-ajattelu vaatii onnistuakseen pitkän aikavälin muutosta prosesseissa. (Bicheno & Holweg 2016, 1.)

Lean Six Sigma -ongelmanratkaisumetodi on yksi tehokkaimmista metodeista prosessien muutokseen. Ongelmanratkaisumetodin avulla voidaan vähentää prosessien vaihteluita, ja ymmärtää kuinka eri prosessit toimivat. Lean Six Sigma –metodin työkaluja ovat muun muassa Define, Measure, Analyze, Improve ja Control-prosessi (DMAIC) ja 5S. (Antony, Sunder M, Laux & Cudney 2019, 30; Bicheno & Holweg 2016, 136.)

Define, Measure, Analyze, Improve ja Control-prosessi (DMAIC) on prosessi, joka koostuu viidestä vaiheesta. Vaiheet ovat määrittely, mittaus, analysointi, parannus ja kontrolli. Vaiheiden lopputuloksena on toimiva prosessi, josta on karsittu hukat pois. (Antony ym. 2019, 30.)

5S on viidestä eri vaiheesta koostuva työkalu, jonka avulla toimintaa saadaan organisoitua sujuvammaksi. 5S:n avulla saadaan vähennettyä hukkaa ja prosessien vaihtelua, sekä parannettua tuottavuutta. 5S:n vaiheet ovat lajittelu, yksinkertaistaminen, tutkiminen, vakauttaminen ja ylläpitäminen. Lopputuloksena 5S – työkalussa on sujuva prosessin, josta on karsittu kaikki turha pois. (Bicheno & Holweg 2016, 136–137.)

### 4.2 Työsuhteen alkaessa

KYSissä ja Kysterissä noudatetaan Kunnallista virka- ja työehtosopimusta (KVTES), Lääkärisopimusta (LS) ja Kunnallisen teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta (TS), jotka määrittelevät ammatiryhmästä riippuen työntekijän työsuhteeseen kuuluvat määräykset. Esimies täyttää uuden työntekijän osalta henkilötietolomakkeen, jos kyseinen henkilö ei ole aiemmin ollut Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin palveluksessa. Henkilötietolomake on edellytyksenä työsopimuksen tai virkamääräyksen tekemiselle. Aiemmat työtodistukset tulee toimittaa työntekijän toimesta skannattuna palvelussuhdeyksikköön, joka laskee yhdessä palkanlaskentapalveluja tarjoavan yritys AB:n kanssa työntekijälle mahdollisen työkokemuksisään oikeuttavan ajan, sekä vuosilomaoikeudet. Uuden työntekijän tulee itse huolehtia verokortin ja ay-jäsenmaksuvaltakirjan toimittamisesta palkanlaskentapalveluja tarjoavalle yritys AB:lle. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työsopimuksen uudelle työntekijälle tekee KYSissä hallintosihteeri. Työsopimus tai virkamääräys tulee olla tehtynä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa. Kysterissä uuden työntekijän työsopimuksen tekee työntekijän esimies. Työsopimukset tehdään HR-työpöydän kautta, josta ne siirtyvät Prima-palkkojenhallintajärjestelmään. Hallintosihteerit käyvät vahvistamassa esimiesten hyväksymisen jälkeen työsopimukset Prima-palkkojenhallintajärjestelmässä, josta palkanlaskentapalveluja tarjoava yritys AB saa tiedot henkilön palkkaukseen liittyvistä asioista. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työsuhteen alkaessa esimiehen on määriteltävä uudelle työntekijälle oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkka. Oikeudenmukaisen palkkauksen tavoitteena on motivoida henkilöstöä suoriutumaan hyvin tehtävistään, tarjota kilpailukykyinen palkka, sekä varmistaa työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Uuden työntekijän palkka arvioidaan työtehtävien ja niiden vaatimustason, palvelusajan ja kokemuslisän, sekä tötuloksien ja ammatin hallinnan perusteella. Tämä edellyttää sitä, että työtehtävistä on tehty ajantasainen tehtäväkuvaus. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijöille voidaan maksaa myös paikallisesti sovittuja kertapalkkioita erityisen hyvistä suorituksista. Hälytysrahasta on paikallisesti sovittu, ja se mukailee KVTESiä, LS:ää ja TS:ää. Perehtymisajalta, joka on korkeintaan kuusi kuukautta, voidaan maksaa perehtymisajan palkkaa, jolloin sen täytyy kuvastua työtehtävistä. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijän palkka voidaan määritellä peruspalkan, varsinaisen palkan tai kokonais- ja sopimuspalkan kautta. Peruspalkka on KVTESiä, LS:ssä ja TS:ssä määritelty tehtäväkohtainen vähimmäispalkka. Varsinainen palkka koostuu peruspalkasta, sekä mahdollisista lisistä, kuten työkokemuslisistä, henkilökohtaisista lisistä, määrävuosilisistä ja rekrytointilisistä. Kokonais- eli sopimuspalkka on poikkeuksellinen käsite, jota käytetään vain ylimmän johdon palkkojen määrittelyssä. Tällöin palkka määritellään kokonaisuutena, eikä siitä erotella tehtäväkohtaista ja henkilökohtaisen palkan osaa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Uuden työntekijän palkan määrittelee viran tai toimen haltija, joka vastaa työhön ottamisesta, eli työntekijän tuleva esimies. Uudelle työntekijälle määritetään KVTESiä, LS:ssä tai TS:ssä olevien palkkaryhmien tai hinnoittelutunnusien avulla tehtäväkohtainen palkka. Palkkahinnoittelussa KYSillä käytetään TVA-koreja eli työn vaativuuden arviointi - koreja, joiden avulla saadaan määriteltyä työntekijälle oikeudenmukainen palkka. TVA-koreilla tarkoitetaan työn vaativuuden perusteella määräytyvää tehtäväkohtaista palkkaa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Jos uuden työntekijän työtehtävä on muodoltaan sellainen, jolle ei voida suoraan määritellä tehtäväkohtaista palkkaa TVA-palkkakorien tai palkkahinnoittelun avulla, käytetään palkan määrittämiseen rinnastusperiaatetta. Tällöin verrataan työnkuva sellaiseen palkkaryhmään, jonka työnkuva on verrattavissa uuden työntekijän työnkuvaan. Sijaisten ja alle 13 päivän työsopimuksella työskentelevien palkkaus määräytyy palkan määräytymisperiaatteiden mukaan. Taulukossa 3 on esitelty esimerkki palkkauskoreista. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

TAULUKKO 3. Esimerkki TVA-palkkakoreista (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021)

	Lyhyt kuvaus mitä tehtävä sisältää ko. tva-palkkakorissa.	Hinnoittelun unnus	TVA-korin taso	Tehtäväkohtainen palkka 1.8.2020 1,22%, väh 26e.	JVE korotettupalkka 1.4.2021 ennen yleiskorotusta	Tehtäväkohtainen palkka 1.4.2021 1%
Sairaanhoitaja	Perehtyjä valmistunut, keikkalainen (Sairaanhoitaja, jolla ei lääkeluvat voimassa)	03HOI030	1	2 521,51		2 546,72
Sairaanhoitaja	Psykiatriset vuodeosastot, päiväsastot, somaattiset poliklinikat, kuvantamiskeskus	03HOI030	2	2 536,20		2 561,56
Sairaanhoitaja	Lastenpsykiatrian vuodeosastot, psykiatriset poliklinikat, lääkehoitopoliklinikat, dialyysiyksikkö, endoskopiayksikkö, suu- ja leukasairaudet	03HOI030	3	2 573,63		2 599,37

Epäpätevyyssalennusta on mahdollista käyttää KVTESin perusteella, jos samassa työtehtävässä toimivan työntekijän tehtävät eivät ole yhtä vaativia kuin tehtävään kelpoisen työntekijän. Myös hoitohenkilönä toimivan puutteellinen lääkehoidon koulutus on peruste palkan alennukselle. Epäpätevyyssalennus voi olla korkeintaan kymmenen prosenttia, mutta palkan määrä ei voi olla vähemmän kuin tehtävässä olevan hinnoitteluryhmän alaraja on. Hinnoitteluryhmäkohtaiset alarajat on määritetty KVTESin hinnoitteluliitteissä. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Jos työntekijän työtehtävien vaativuus muuttuu vähintään kahden viikon ajaksi, tulee hänen palkkansa tarkistaa esimiehen toimesta. Tällöin käytetään määräaikaisen tehtäväkohtaisen palkan korotusta. Vaativammat lisätehtävät, työn vaativuutta lisäävät kehittämishankkeet ja projektit ovat perusteena palkan korotukselle. Työntekijän on mahdollista saada tehtäväkohtaisen palkan korotuksia, joista päättää KYSin sairaalanjohtaja, hoitotyönjohtaja, tai sairaanhoitopiirin johtaja. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijän on mahdollista saada myös harkinnanvaraista henkilökohtaista lisää, jos joku seuraavista ehdoista täyttyy: tuloksellisuus, monitaitoisuus ja luovuus, erityistiedot- ja taidot, hyvä yhteistyökyky, vastuuntunto, tai oma-aloitteisuus ja kehityshaluisuus. Noudatettavissa työehtosopimuksissa on määritelty henkilökohtaisen lisän vähimmäistaso, ja se myönnetään useimmin toistaiseksi voimassa olevaksi. Henkilökohtainen lisä on mahdollista poistaa työntekijältä, jos työtulokset huonontuvat tuntuvasti, tai palkkausperusteet uudelleenarvioidaan tehtävien muutoksen vuoksi. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

KYS järjestää työntekijöilleen Järvisseudun työterveyden kautta työterveyshuollon, jonka tehtävänä on ensisijaisesti ennaltaehkäistä työperäisiä sairauksia. Työntekijöiden terveystarkastukset järjestetään työterveyshuollon kautta. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Uusi työntekijä saa töihin tullessaan henkilökortin, josta löytyy työntekijän valokuva, nimi, ammattinimike, kulkutunniste, sekä osaamiskeskuksen nimi, jossa hän työskentelee. Henkilökortin kulkutunnisteseen ohjelmoidaan työntekijälle kulkuoikeudet, sekä työajanseurantajärjestelmä ESMI. Käyttäjätunnukset uudelle työntekijälle työssä käytettäviin järjestelmiin muodostuvat Iida--käyttöoikeusjärjestelmän kautta. Käyttöoikeudet luovutetaan uudelle työntekijälle töiden alkaessa tunnuksia hallinnoivan henkilön toimesta. Lääkärit saavat käyttöoikeudet infopisteestä. Iida-käyttöoikeusjärjestelmän kautta hallintosihteeri tai esimies voi käydä lisäämässä tai poistamassa työntekijän käyttöoikeuksia. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

KYSillä on käytössä ePassi-palvelu työhyvinvoinnin ylläpitoon. Palveluun ladataan työntekijän työsuhteen keston mukaisesti maksimissaan 70 euroa vuodessa, joka on tarkoitettu käytettäväksi kulttuurisiin, urheiluun tai työmatkaetuun maksuvälineeksi. Työntekijän tulee toimittaa esimiehelle puhelinnumero, jonka perusteella edun saa käyttöön. Edun voi ottaa käyttöön myös työpaikan sähköpostiin liitettynä. Palvelua voi käyttää myös henkilöstön muistamiseen merkkipäivänä. Henkilön eläköityessä tai pitkän yli viisi vuotta kestäneen palvelussuhteen päättyessä voidaan järjestää työyksikön kahvitilaisuus, ja korkeintaan 50 euron muistaminen. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

#### 4.3 Työsuhteen aikana

Työntekijöiden tekemät työtunnit ilmoitetaan palkanlaskentapalveluista vastaavalle yritys AB:lle sähköisesti. Esimiehen tehtävä on vuorotyöajassa työskenteleville suunnitella työvuorolistat. Kaikilla työntekijöillä tulee olla kulkukortti, jonka avulla leimataan sisääntulo ja uloslähtö. KYSillä ja Kysterillä on käytössä sähköiset työajanseurantajärjestelmät ESMI ja Titania, joiden avulla palkanlaskentapalveluja tuottava yritys AB saa tiedon työajasta, jonka perusteella palkka maksetaan. Palvelussuhdeyksikön rooli on neuvoa ja ohjeistaa esimiehiä työsuhteeseen liittyvissä asioissa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

ESMI-järjestelmää käytetään työaikaleimauksiin ja työajan seurantaan. ESMI-järjestelmää käytetään myös etätyöskentelyn työajan seuraamiseen. Titania suunnittelu- ja laskentaohjelmaa käytetään jakso työajassa työskentelevien lääkärihenkilöstön työajan seurantaan kolmen viikon ajanjaksoissa. Esimies suunnittelee kyseisten järjestelmien avulla työntekijöille työvuorot. Titanialla suunnitellaan myös työajat yleistyöaikaan kuuluville ensihoitopalvelujen henkilöstölle. ESMI-järjestelmästä saadaan tiedot työaikaleimauksista siirrettyä Titaniaan, jotta saadaan pohjatietoja työajan toteumasta suunnittelun avuksi. Esimiehen tehtävä on lähettää palkanlaskentapalveluja tarjoavalle yritys AB:lle mahdollisia työvuorotaulukon takautuvia korjauksia, jotta työntekijän palkka maksetaan oikeudenmukaisesti. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Palkanmaksupäivät Pohjois-Savon sairaanhoitopiirillä ovat kuukauden 16. päivä ja kuukauden viimeinen päivä. Jos palkanmaksupäivä on viikonloppuna tai arkipyhänä, palkka maksetaan palkanmaksupäivää edeltävänä päivänä. Taulukossa 4 on esimerkki vuoden 2021 tarkoista palkanmaksupäivistä. Kuukauden ensimmäisessä ajossa eli 16. päivää maksetaan vakituisen henkilökunnan palkka, ja kuukauden toisessa ajossa eli kuukauden viimeinen päivä maksetaan määräaikaisen henkilökunnan varsinainen palkka. Alla olevan taulukon ensimmäisessä sarakkeessa on kuvattu päivämäärät, jolloin palkkoihin liittyvä aineisto on viimeistään oltava palkanlaskentapalveluissa, jotta työntekijän palkka maksetaan sovittuna päivänä. Palkanmaksuun liittyvissä poikkeustilanteissa, kuten työaikojen korjauksessa, esimies on ensisijaisesti yhteydessä KYSin hallintosihteereihin, jotka selvittävät tarvittavan asian. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

TAULUKKO 4. Palkanlaskennan aikataulut vuodelle 2021 (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021)

AINEISTO OLTAVA	LASKENTA- AJO	PANKKIIN AJO	MAKSUPÄI VÄ	KK:N
PALKOISSA	PVM	PVM	PVM	MAKSUERÄ
05.01.2021	11.01.2021	13.01.2021	15.01.2021	1.tammi
20.01.2021	25.01.2021	27.01.2021	29.01.2021	2.tammi
05.02.2021	10.02.2021	12.02.2021	16.02.2021	1.helmi
17.02.2021	22.02.2021	24.02.2021	26.02.2021	2.helmi
05.03.2021	10.03.2021	12.03.2021	16.03.2021	1.maalis
22.03.2021	25.03.2021	29.03.2021	31.03.2021	2.maalis

Taulukosta 4 käy ilmi palkkojen laskenta-ajojen päivämäärät, jolloin työntekijöiden palkat kirjataan palkanmaksujärjestelmään. Käsin käsiteltävä aineisto on oltava palkanlaskentapalveluissa viimeistään ensimmäisestä sarakkeesta löytyviin päivämääriin mennessä. Sähköisen aineiston on oltava toisesta sarakkeesta löytyviin päivämääriin mennessä perillä palkanlaskentapalveluissa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

KYSillä ja Kysterillä on käytössä HR-työpöytä, jonka avulla voidaan hallinnoida palvelussuhteeseen liittyviä asioita, ja jonka kautta työntekijät voivat muuttaa omia yhteystietojaan, anoa poissaoloja sekä esittää toiveita vuosilomien ajankohdiksi. Esimies käy hyväksymässä vuosilomat HR-työpöydällä, jonka jälkeen palkanlaskentapalveluja tarjoava yritys AB käsittelee HR-työpöydälle tulevat ilmoitukset työehtosopimuksien mukaisesti palkanlaskentaa varten. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Sairauspoissaolot esimiehen luvalla ilmoitetaan työntekijän toimesta HR-työpöydän kautta, jolloin lomake siirtyy esimiehelle hyväksyttäväksi. Esimies voi myös tehdä ilmoituksen sairauspoissaolosta HR-työpöydälle, jos työntekijä pyytää sitä puhelimitse. Lääkärin ja terveydenhoitajan todistuksella olevat sairauspoissaolot ilmoitetaan myös työntekijän toimesta HR-työpöydälle. Työntekijä tekee anomuksen sairauspoissaolosta, jonka esimies hyväksyy. Jos sairauspoissaolo on samaan aikaan kuin työntekijän vuosiloma ja siitä on ilmoitettu, toimii sairauspoissaolotodistus anomuksena vuosiloman perumiseen. Esimies toimittaa palkanlaskentapalveluja tarjoavalle yritykselle työntekijän sairauspoissaolotodistuksen Kelan käsittelyä varten. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

#### 4.4 Työsuhteen päättyessä

Työntekijän työsuhde päättyy määräaikaisuuden tai sijaisuuden päättyessä, henkilön eläkkeen vuoksi irtisanoutumisen yhteydessä tai muun syyn vuoksi, joka voi olla esimerkiksi työntekijän irtisanominen työnantajan toimesta. Irtisanoutumista ei ole määritelty määrämuotoiseksi. Työntekijä voi irtisanoutua vapaamuotoisesti, kuten lähettämällä irtisanoutumisilmoituksen esimiehen sähköpostiin. Irtisanoutumisilmoituksesta tulee käydä selkeästi ilmi, milloin palvelussuhde loppuu. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijän tulee ottaa huomioon irtisanoutumisilmoitustaan tehdessä lain määrittelemät irtisanoutumisajat. Alle viiden vuoden yhdenjaksoisessa palvelussuhteessa irtisanoutumisaika on 14 kalenteripäivää, ja yli viiden vuoden yhdenjaksoisessa palvelussuhteessa irtisanoutumisaika on yksi kuukausi. Jos työntekijä haluaa irtisanoutua määräaikaisesta työsuhteesta, tulee hänen sopia siitä työnantajan kanssa. Tämä sitoo molempia osapuolia työsuojelulain mukaan. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijän tulee hyvissä ajoin irtisanoutua palvelussuhteesta eläköidyttyessä. Irtisanoutumisilmoitus suositellaan jätettäväksi jo silloin, kun työntekijä tietää eläköitymissuunnitelmansa. Tällöin KEVA eli työeläkevakuuttaja voi tehdä eläkepäätöksen. Esimies ilmoittaa aina työntekijän työsuhteen päättymisestä hallinnollisille sihteereille, jotka tallentavat tiedon Prima-palkkojenhallintajärjestelmään. Palkkojenhallintajärjestelmästä siirtyy automaattisesti tulorekisteriin tieto palvelussuhteen päättymisestä. KEVA saa tiedon työntekijän eläköitymisestä tulorekisterin kautta. Palvelussuhteen etuna saatava oikeus käyttää ePassia lakkaa palvelussuhteen päättymispäivänä. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijä pyytää palkka- ja työtodistuksen HR-työpöydältä löytyvällä palkanlaskennan asiointilomakkeella, tai vaihtoehtoisesti lähettämällä sähköpostia palkanlaskentapalveluja tarjoavalle yritys AB:lle. Työntekijä pyytää työtodistukseen tulevan työsuoritusten arvioinnin esimieheltään. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijälle maksetaan lopputili pääsääntöisesti seuraavana kuukautena palvelussuhteen päättymisestä. Lopputili maksetaan vakituksessa palvelussuhteessa olleelle henkilölle kuukauden 16. päivä, ja määräaikaisessa palvelussuhteessa olleelle henkilölle kuukauden viimeinen päivä. Jos tieto palvelussuhteen päättymisestä ei tule ajoissa ehtiäkseen sovittuun palkanmaksupäivään, maksetaan lopputili seuraavana mahdollisena palkanmaksupäivänä. Vuorotyölisät maksetaan käytössä olevan aikataulun mukaisesti. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

Työntekijän palvelussuhteen päättyessä tulee esimiehen huolehtia työntekijän käyttöoikeuksien lakkauttamisesta erillisten lomakkeiden avulla, jotka toimitetaan käyttöoikeuksia hallinnoivalle taholle. Käyttöoikeudet tulee lakkauttaa kaikkiin työhön liittyviin järjestelmiin. Työntekijän tulee itse huolehtia kulkukortin, pysäköintipaikan irtisanomisen ja avaimien palauttamisesta asioimalla KYSin infopalveluissa. (Kuopion yliopistollinen sairaala 2021.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Aineistonkeruun suunnitleminen

Työelämän käytäntöjen tutkimus auttaa kehittämään, muuttamaan, ylläpitämään tai luomaan uusia käytäntöjä soveltamalla tutkimusta käytäntöön. Ammatillisuus on erittäin tärkeä osa työelämän käytäntöjen tutkimusta, ja helpottaa soveltamaan tuotettua tietoa. Työelämän tutkimuksessa on tavoitteena yhdistää ammattikäytäntö, teoria ja kokemus siten, että lopputulemana saadaan muutettua jo olemassa olevia käytäntöjä paremmiksi, tai luotua kokonaan uusia käytäntöjä. Tutkimus voidaan toteuttaa aineistonkeruun, kartoittamisen, oman tiedon soveltamisen tai toiminnallisuuden avulla. Tutkimukseen kuuluu teoreettisen viitekehyksen liittäminen, ja mahdollisten aikaisempien tutkimusten kartoittaminen. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu siitä, millainen muoto tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin on asetettu, sekä käytettävissä olevien resurssien määrästä. (Vilkkä 2015, 18–19.)

Määrällinen tutkimus on suureen otantaan perustuvaa tutkimusta. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan tutkittavaa asiaa kuvailla yleisesti, tai selvittää syy-seuraussuhteita eli kausaalisuutta. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää tutkimusongelmaa yleisen lainalaisuuden perusteella keskihajonnan, keskiarvojen ja jakauman kautta. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan vastata kysymyksiin kuinka paljon ja miksi. Tärkeintä määrällisen tutkimusmenetelmän toteuttamisessa on kyselylomakkeen suunnittelu, jolloin tutkijan tulee tietää omat tavoitteensa tutkimuksen suhteen. (Vilkkä 2015, 66–67, 105.)

Laadullisen tutkimuksen toteuttamisen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten toimintaa päämäärien kautta. Laadullista tutkimusta tehdessä huomio kiinnittyy sekä samankaltaisuuksiin että poikkeavuuksiin aineistossa. Tärkeää on huomioida tutkimuksen subjektiivisuus, eli tutkijan oma ymmärrys asioista vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen, tulkintaan ja valintoihin. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan vastata kysymyksiin, miten ja mitä. (Vilkkä 2015, 118–119.)

Tutkimusongelmaa voidaan tarkastella myös triangulaation eli monimetodisen lähestymistavan avulla. Tällöin tutkimusongelmaa voidaan tarkastella esimerkiksi yhdistämällä laadullisen ja määrällisen tutkimuksen metodeja. Monimetodisen tutkimuksen käyttöä on syytä harkita, koska se on kallias ja aikaa vievä tutkimustapa, mutta sen avulla voidaan vähentää tutkimuksen luotettavuusvirheitä ja lisätä tutkimuksen kattavuutta. (Vilkkä 2015, 70.)

Yksi tavallisimmista määrällisen tutkimuksen aineistonkeruussa käytetyistä metodeista on kyselylomake. Kyselylomake voi olla muodoltaan esimerkiksi joukkokysely tai informoitu kysely, joka riippuu kyselyn toteutuksesta. Kyselystä voidaan puhua Survey-tutkimuksen nimellä. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan standardoitua kyselyä, joka tarkoittaa asiasisällön kysymistä kaikilta osallistujilta täysin samalla tavalla. (Vilkkä 2015, 94.)

Opinnäytetyöni alussa pohdimme työn toimeksiantajan kanssa aineistonkeruuta ja sen toteuttamista. Sovimme, että paras tapa toteuttaa aineistonkeruu on yhdistämällä kvalitatiivisia ja kvantita-

tiivisia menetelmiä, jotta saisimme lisättyä tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta. Valitsin kvantitatiiviseksi menetelmäksi kyselylomakkeen, ja kvalitatiiviseksi menetelmäksi osallistuvan havainnoinnin.

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa KYSin ja Kysterin esimiesten tietoisuutta omasta roolistaan ulkoistettujen palkanlaskentapalvelujen suhteen, sekä selvittää palkkahallinnon prosessin toimivuutta palvelujen ulkoistamisen suhteen. Tarkoituksena oli myös saada selville mitkä aiheet aiheuttavat epäselvyyttä palkkahallintoprosessissa, jotta saataisiin mahdollisimman kattavasti ja selkeästi selvitettyä mitä tietoja esimiehen oppaaseen tarvitaan. Epäkohtien selvittäminen kyselyn avulla oli tärkeässä asemassa, jotta tulevaisuudessa tarvittavien tietojen ilmoittaminen palkanlaskentapalveluja tarjoavaan yritys AB:hen sujuisi mutkattomasti.

Osallistuvan havainnoinnin tarkoituksena oli kartoittaa niitä asioita, joita esimiehet kysyvät palvelusuhdeyksiköiltä. Tarkoituksena oli myös selvittää ne asiat, joita esimiehen oppaaseen tulisi liittää. Opinnäytetyön alussa totesin, että parhaimman kuvan esimiehen tehtävistä palkanlaskentapalvelujen ulkoistamisen suhteen saa hyödyntämällä havainnointia lähetetyn kyselyn tukena.

## 5.2 Kyselyn toteutus ja tulokset

Tein KYSin ja Kysterin esimiehille Surveypalin kautta kyselyn palkkahallintoprosessin toimivuudesta palvelujen ulkoistamisen suhteen. Kysely oli kokonaistutkimus, joka lähetettiin noin 300 KYSin ja Kysterin esimiehelle.

Tutkimuksen toteuttaminen kyselylomakkeen avulla soveltuu hyvin silloin, kun aineistoa kerätään hajalla olevalta ja suurelta joukolta vastaajia, tai arkaluontoisia kysymyksiä kysyttäessä. Kyselylomakkeella aineistoa kerätessä kyselyyn vastaajaa lukee ja vastaa kysymykseen itse, ja siihen vastataan anonyymisti. Usein kyselylomake lähetetään sähköpostin välityksellä, mutta ongelmaksi voi muodostua vastaajan henkilöllisyyden paljastuminen sähköpostiosoitteen vuoksi. Kyselylomakkeeseen liittyviä riskejä ovat muun muassa vastausprosentin jääminen alhaiseksi, sekä viiveet vastauksien palautuksessa. (Vilka 2015, 94–95.)

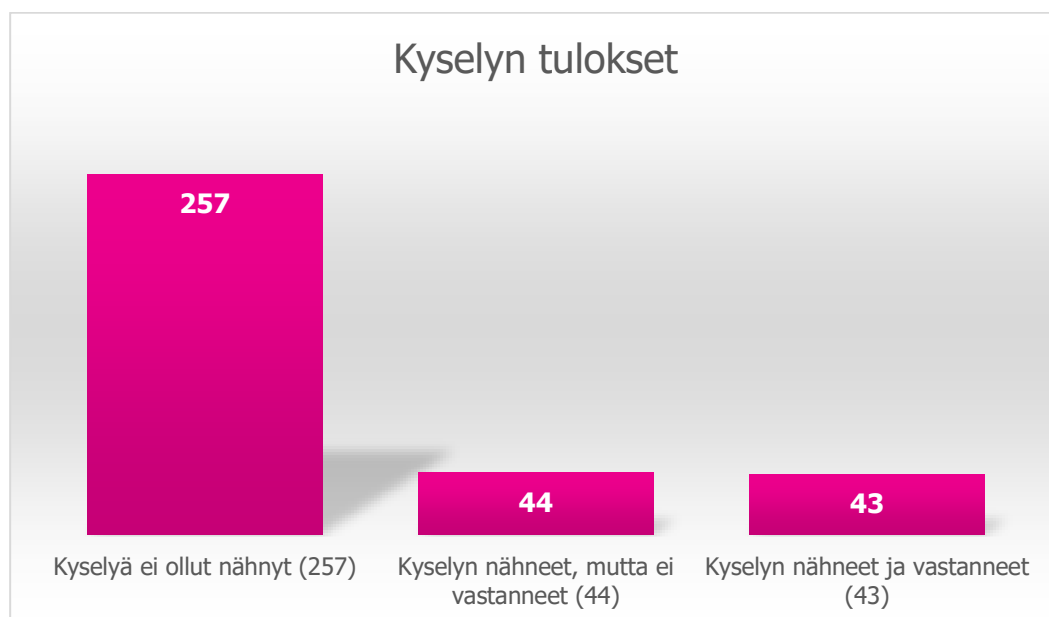
Valitsin kyseisen aineistonkeruumenetelmän, koska kyselyn kohdejoukko oli suuri, ja kyselyyn vastaajat olivat hajautettuna suurelle alueelle. Surveypalin avulla oli kaikkein helpointa muodostaa kyselypohja, koska KYSissä ja Kysterissä käytetään palvelua muun muassa henkilöstökyselyiden lähettämiseen. Sain kyselyn ulkoasusta virallisemmän näköisen laatimalla sen KYSin logolla ja väreillä muokattuun pohjaan.

Lähetin kyselyn KYSin sähköpostilla jakelulistojen kautta, jotta sain varmistettua anonyymiyden kyselyyn vastaamisen suhteen. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa, eli 8.3.2021 – 21.3.2021 välisen ajan. Lähetin kyselystä 15.3.2021 muistutuksen sähköpostitse kohdejoukolle, jotta kyselyyn vastaisi mahdollisimman monta henkilöä kohdejoukosta. Liitteessä 1 on kuvattu sähköpostin mukana laittamani saateviesti. Kyselylomaketta ei voi laittaa opinnäytetyöhöni liitteeksi, koska se sisältää salassa pidettävää tietoa yritys AB:stä.

Kyselylomakkeen suunnittelu on tärkeä osa aineistonkeruuta. Kyselylomakkeeseen voidaan muotoilla muun muassa monivalintakysymyksiä tai avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymykset ovat muodoltaan standardoituja, ja niihin muotoillaan vastaajille valmiita vastausvaihtoehtoja. Tavoitteena on saada selville kysymysten vertailukelpoisuus. Avoimiin kysymyksiin vastaajalla on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä kyselylomakkeen aiheesta. Kysymyksiä muotoillessa on tärkeää tietää, mikä on tavoitteen kannalta oleellista. (Vilka 2015, 106–107.)

Muotoilin kyselyyn väittämiä, joiden perusteella esimiehet saivat vastata itselleen sopivan vaihtoehdon välillä 1–5. Kyselyyn lisäsin kohtia avoimelle palautteelle, jotta saisin mahdollisimman kattavia vastauksia prosessin toimivuudesta. Valitsin kysymykset yhdessä toimeksiantajan kanssa siten, että vastauksista saataisiin selville mahdolliset ongelmakohdat palkkahallintoprosessissa esimiesten mielestä. Kysymysten muotoiluun käytin apuna teoriaa ja KYSin intranetin ohjeita palkkahallintoprosessista.

Kysely lähetettiin vastattavaksi noin 300 KYSin ja Kysterin esimiehelle. Kyselyn oli nähnyt 87 (25 %) henkilöä, joista kyselyyn vastasi 43 (12 %) henkilöä. Kyselyn nähneistä 44 (13 %) henkilöä jätti vastaamatta. Kyselyä ei ollut nähnyt 257 (75 %) henkilöä. Alla olevassa kuvassa on hahmotettu kyselyyn vastanneiden määrää. (kuva 1.)



KUVA 1. Kyselyn tulokset

Jaottelin kyselyn kahteen eri aihealueeseen kysymysten perusteella, sekä avoimeen palautteeseen. Aihealueiden sisällä jaottelin kysymykset vielä alaotsikoiden alle. Käsittelin tässä opinnäytetyössä kyselyn tulokset myös aihealueittain, koska se toi selkeyttä kyselyssä olleeseen rakenteeseen ja saatiin vastauksiin. Vastausten avaamisen tueksi tein kuvioita.

Kyselyn ensimmäisessä aihealueessa kysyttiin palkkahallinnon prosessien toiminnan tuntemusta. Aihealueen alussa oli viisi monivalintakysymystä, joihin vastaamisen laitoin pakolliseksi. Aihealueessa

oli myös kyllä tai ei – vastattavia kysymyksiä kaksi kappaletta, joiden alapuolella oli vastaajille annettu mahdollisuus kertoa lisätietoja kommenttikenttään, jos kysymykseen vastattiin kyllä.

Kyselyn toisessa aihealueessa kysyttiin palkkaelementtien määrittelyä KYSin ohjeiden perusteella, sekä tuen tarvetta KYSin palvelussuhdeyksiköstä. Aihealueessa oli kuusi monivalintakysymystä, joihin vastaamisen olin laittanut pakolliseksi. Kysymyksistä kolme oli palkkaelementtien määrittelystä ja kolme palvelussuhdeyksiköltä tarvittavan tuen tarpeesta. Aihealueen lopussa oli kyllä tai ei- vastattava kysymys, ja alapuolella oli vastaajille annettu mahdollisuus lisätietojen kertomiselle aiheesta. Kyselyn viimeisellä sivulla vastaajille oli annettu mahdollisuus antaa avointa palautetta.

### **Yritys AB**

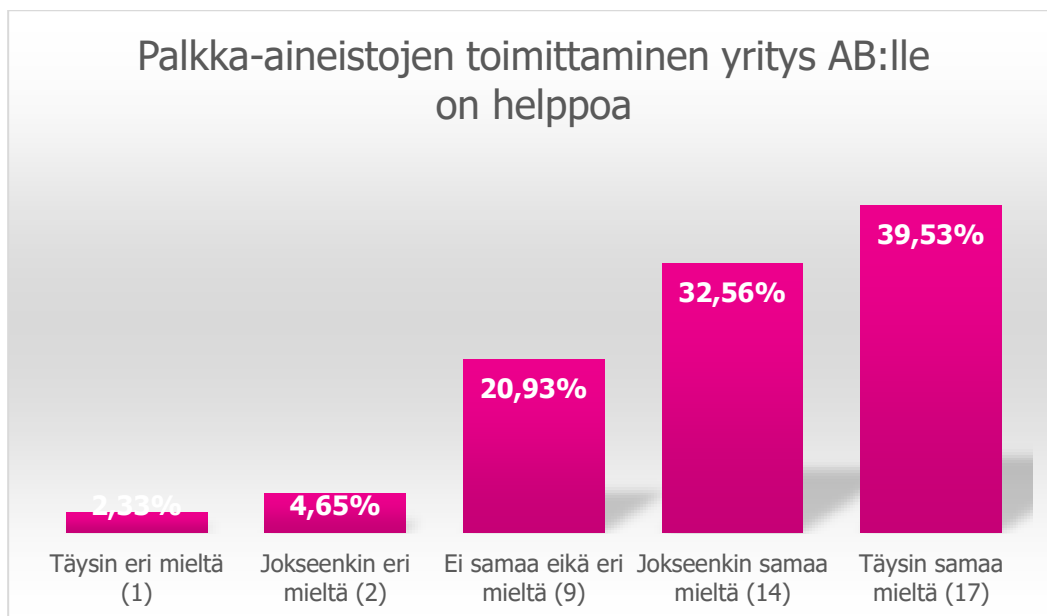
Yritys AB:n liittyvät kysymyksen muodostivat ensimmäisen aihealueen. Jaoin kysymykset kolmen alaotsikon alle, jotta kyselyn rakenteesta tuli selkeämpi. Alaotsikot olivat:

- Prosessien toimivuuden tuntemus
- Olen ottanut viimeisen 12 kuukauden aikana yritys AB:hen yhteyttä palkanlaskentaan liittyvissä asioissa
- Minulle on selkeää se, mitä tietoja minun täytyy ilmoittaa yritys AB:lle.

Ensimmäisen alaotsikon alla olevat kysymykset olivat väittämiä, joihin vastausvaihtoehdot olivat 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Alla on kerrottu alaotsikon kysymykset:

Prosessien toimivuuden tuntemus:

- Palkka-aineistojen toimittaminen yritys AB:lle on helppoa
- Toivoisin voivani toimittaa palkka-aineistot yritys AB:lle paperillisena
- Tiedostan roolini esimiehenä palkka-asioiden suhteen
- Henkilöstöhallinnon ohjeet ovat selkeitä ja helppoja soveltaa
- Minulle on selkeää se, mikä on oma vastualueeni



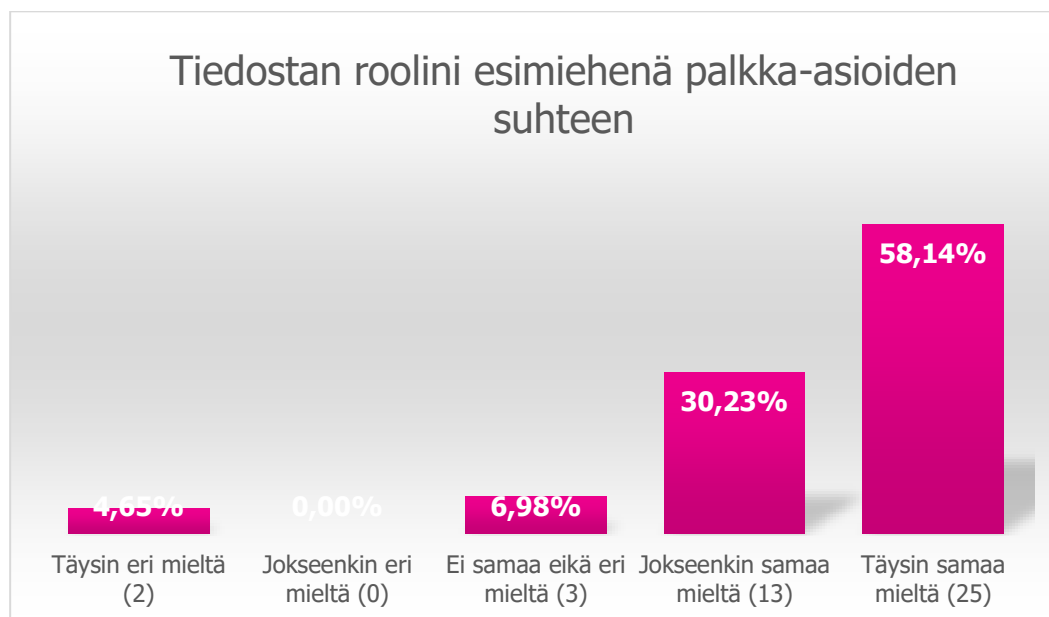
KUVA 2. Palkka-aineistojen toimittaminen yritys AB:lle on helppoa.

Ensimmäiseen kysymykseen kyselyyn vastanneista vastasi 43 henkilöä. Suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että palkka-aineistojen toimittaminen yritys AB:lle on helppoa. Kuten yllä olevasta kuvasta huomaa, yhteensä 31 henkilöä (72,09 %), on vastannut kysymykseen täysin samaa mieltä, tai jokseenkin samaa mieltä. Vastanneista 9 (20,93 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten he kokevat kyselyn perusteella palkka-aineistojen toimittamisen kohtalaisen helpoksi. Vastanneista 3 (6,98 %) vastasi kysymykseen jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä, eli pieni osa kyselyyn vastanneista koki palkka-aineistojen toimittamisen yritys AB:lle haastavaksi. (kuva 2.)



KUVA 3. Toivoisin voivani toimittaa palkka-aineistot paperillisena yritys AB:lle.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin, kuinka moni toivoisi voivansa toimittaa palkka-aineistot paperillisena yritys AB:lle. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Huomattavasti suurin osa, eli 31 henkilöä (72,09 %) vastasi täysin eri mieltä. Tulosten perusteella suurin osa vastanneista ei halua toimittaa palkka-aineistoja paperillisena yritys AB:lle. Kyselyyn vastanneista 6 henkilöä (13,95 %) vastasi jokseenkin eri mieltä. Kysymykseen vastanneista 3 henkilöä (6,98 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä. Vastanneista 3 henkilöä (6,98 %) vastasi kysymykseen jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, ja 3 henkilöä oli sitä mieltä, että haluaisivat toimittaa palkka-aineistot paperillisena. (kuva 3.)



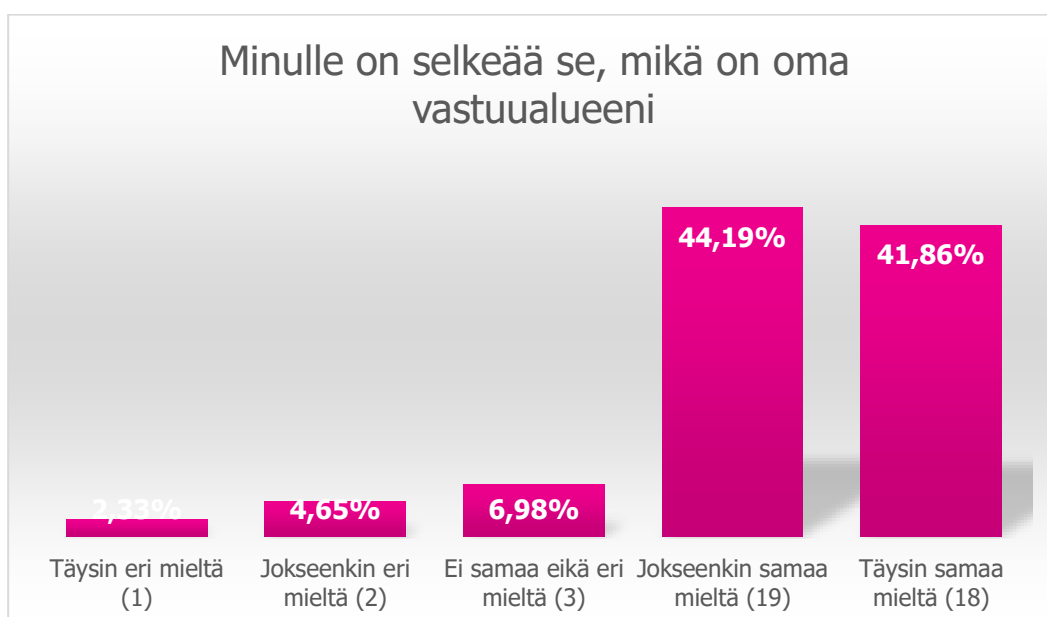
KUVA 4. Tiedostan roolini esimiehenä palkka-asioiden suhteen.

Vastausten perusteella enemmistö kyselyyn vastanneista tiedostaa oman roolinsa palkka-asioiden suhteen. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Täysin samaa mieltä oli 25 henkilöä (58,14 %) kyselyyn vastanneista. 13 henkilöä (30,23 %) vastasi jokseenkin samaa mieltä, eli he kokivat pientä epävarmuutta oman roolinsa tiedostamisesta palkka-asioiden suhteen. Kyselyyn vastanneista 3 henkilöä (6,98 %) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vain 2 henkilöä (4,65 %) vastasi täysin eri mieltä, eli he eivät tiedosta omaa rooliaan esimiehenä palkka-asioiden suhteen. (kuva 4.)



KUVA 5. Henkilöstöhallinnon ohjeet ovat selkeitä ja helppoja soveltaa.

Eniten vaihtelevuutta aihealueen saaduissa vastauksissa oli kysymyksessä henkilöstöhallinnon ohjeiden selkeydestä ja helpposta sovellettavuudesta. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Vain 3 henkilöä (6,98 %) koki ohjeet selkeiksi ja helpoiksi soveltaa. Eniten vastauksia tuli kohtaan jokseenkin samaa mieltä, eli 20 henkilöä (46,51 %) koki ohjeet jokseenkin selkeiksi ja helpoiksi soveltaa. 11 henkilöä (25,58 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten he kokivat henkilöstöhallinnon ohjeet kohtalaisen selkeiksi. Jokseenkin eri mieltä henkilöstöhallinnon ohjeiden selkeydestä ja helppoudesta soveltaa oli 6 henkilöä (13,95 %) vastanneista. Henkilöstöhallinnon ohjeet kokivat epäselviksi ja vaikeiksi soveltaa 3 henkilöä (6,98 %) vastanneista, jotka vastasivat täysin eri mieltä. (kuva 5.)



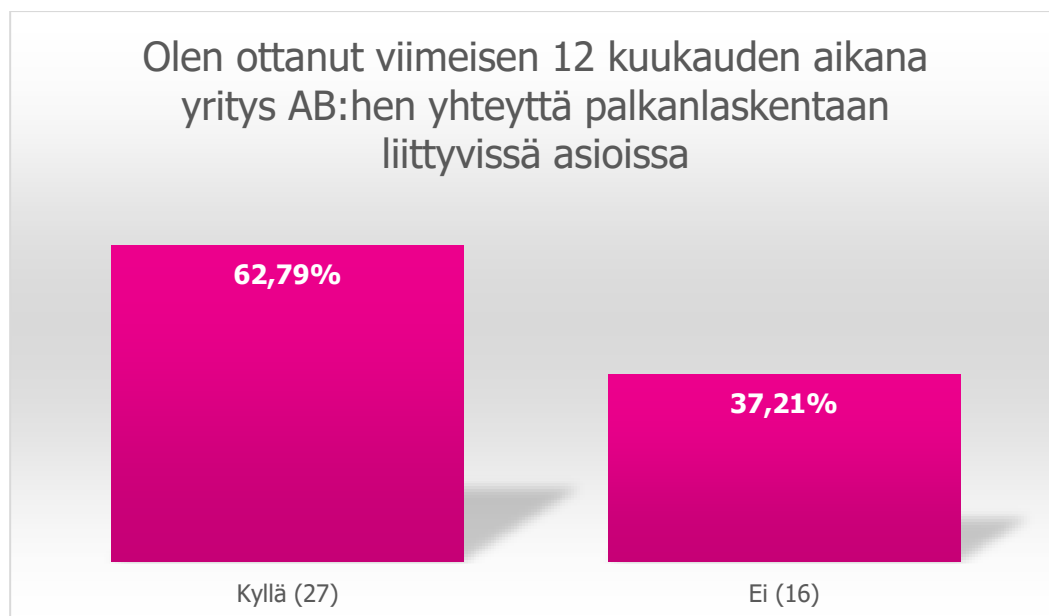
KUVA 6. Minulle on selkeää se, mikä on oma vastualueeni.

Suurimmalle osalle vastaajista oli selkeää se, mikä on oma vastuualue. Tähänkin kysymykseen vastasi 43 henkilöä. 18 henkilöä (41,86 %) vastasi kysymykseen täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli 19 henkilöä (44,19 %). 3 henkilöä (6,98 %) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten he kokivat hieman epäselvyyttä omasta vastuualueestaan. Jokseenkin eri mieltä vastasi 2 henkilöä (4,65 %). 1 henkilö (2,33 %) koki, että oma vastuualue ei ole selkeä. (kuva 6.)

Toisen alaotsikon alla oli kaksi kysymystä. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, onko vastaaja ollut yhteydessä yritys AB:hen palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Ensimmäisen kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Jos kyselyyn vastaaja vastasi kysymykseen kyllä, oli hänelle annettu mahdollisuus kertoa omin sanoin, millaisissa asioissa on ollut yhteydessä yritys AB:hen. Alla on kerrottu toisen alaotsikon kysymykset:

Olen ottanut viimeisen 12 kuukauden aikana yritys AB:hen yhteyttä palkanlaskentaan liittyvissä asioissa:

- Kyllä
- Ei
- Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, kertoisitko millaisissa asioissa olet ottanut yhteyttä:



KUVA 7. Olen ottanut viimeisen 12 kuukauden aikana yritys AB:hen yhteyttä palkanlaskentaan liittyvissä asioissa.

43 henkilöä vastasi kysymykseen, jossa tiedusteltiin ovatko he olleet viimeisen 12 kuukauden aikana yhteydessä yritys AB:hen palkanlaskentaan liittyvissä asioissa. Vastanneista 27 (62,79 %) henkilöä

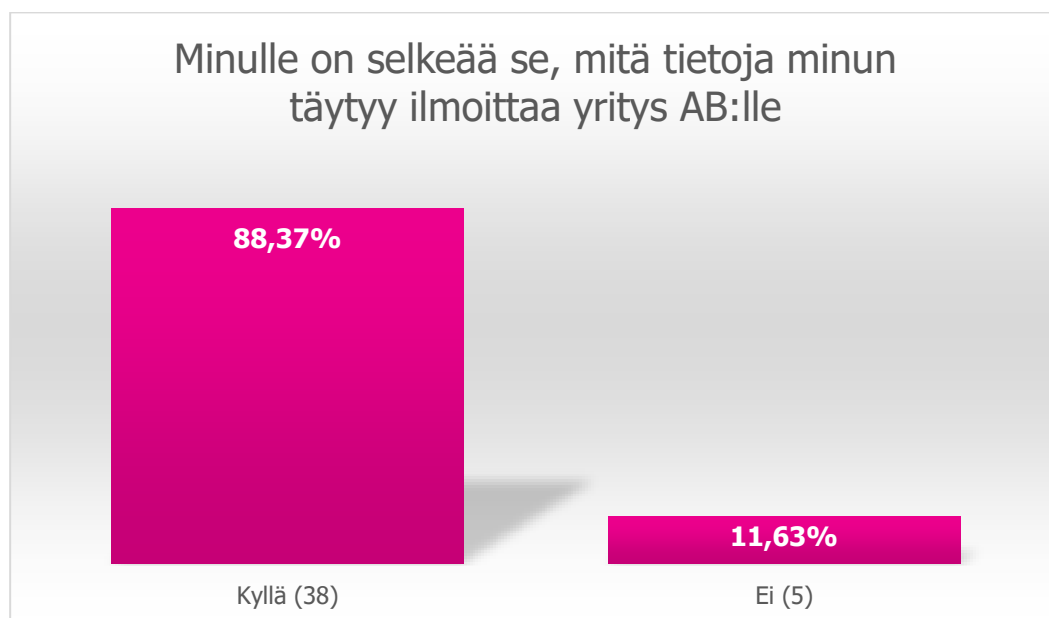
vastasi kyllä. 16 henkilöä (37,21 %) vastasi, ettei ole ollut yhteydessä yritys AB:hen palkanlaskentaan liittyvissä asioissa viimeisen 12 kuukauden aikana. (kuva 7.)

Edelliseen kysymykseen kyllä vastanneista 27 henkilöstä 26 vastasi avoimeen kysymykseen, millaisissa palkanlaskentaan liittyvissä asioissa on ollut yhteydessä yritys AB:hen. Eniten palkanlaskentaan yhteydenottoja aiheuttaneita asioita olivat henkilöstön palkkoihin liittyvät asiat, sairauspoissaolot ja eläkeasiat. Vastanneista 15 oli ottanut yhteyttä henkilöstön palkkoihin liittyvissä asioissa. 4 henkilöä vastanneista oli ottanut yhteyttä yritys AB:hen sairauspoissaoloihin liittyvissä asioissa. Eläkkeeseen liittyvissä asioissa 2 henkilöä oli ollut yhteydessä yritys AB:hen.

Kolmannen alaotsikon alla oli kaksi kysymystä. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, onko vastaajalle selkeää, mitä tietoja hänen täytyy ilmoittaa yritys AB:lle. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Jos kyselyyn vastaaja vastasi kyllä, oli hänelle annettu mahdollisuus kertoa omin sanoin, millaiset asiat aiheuttavat epäselvyyttä tietojen ilmoittamisessa. Alla on kerrottu kolmannen alaotsikon kysymykset:

Minulle on selkeää se, mitä tietoja minun täytyy ilmoittaa yritys AB:lle:

- Kyllä
- Ei
- Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, kertoisitko millaiset asiat aiheuttavat epäselvyyttä tietojen ilmoittamisen suhteen



KUVA 8. Minulle on selkeää se, mitä tietoja minun täytyy ilmoittaa yritys AB:lle.

Kolmannen alaotsikon kysymykseen yritys AB:lle ilmoitettavien tietojen selkeydestä vastasi 43 henkilöä. Enemmistö vastanneista eli 38 henkilöä (88,37 %) koki selkeäksi sen, mitä tietoja heidän täytyy

ilmoittaa yritys AB:lle. Vain 5 henkilöä (11,63 %) koki, ettei tiedä mitä tietoja heidän tulisi ilmoittaa yritys AB:lle. (kuva 8.)

Kyselyssä niitä henkilöitä, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen ei, pyydettiin kertomaan avoimessa kohdassa epäselvyyttä aiheuttavat asiat tietojen ilmoittamiseen liittyen. 4 henkilöä 5:stä kysymykseen ei – vastanneesta vastasi avoimeen kohtaan. Avoimeen kohtaan annettiin seuraavia vastauksia:

” Ohjeistus saisi olla parempi.”

” Ei ole tullut tätä tehtävää vielä vastaan.”

” Liian vähän aikaa hallintosihteerin hoitaa asian.”

” En ole yleensä ilmoittanut mitään muita tietoja, kuin veroprosentin muutokset.”

### **KYS palvelussuhdeyksikkö**

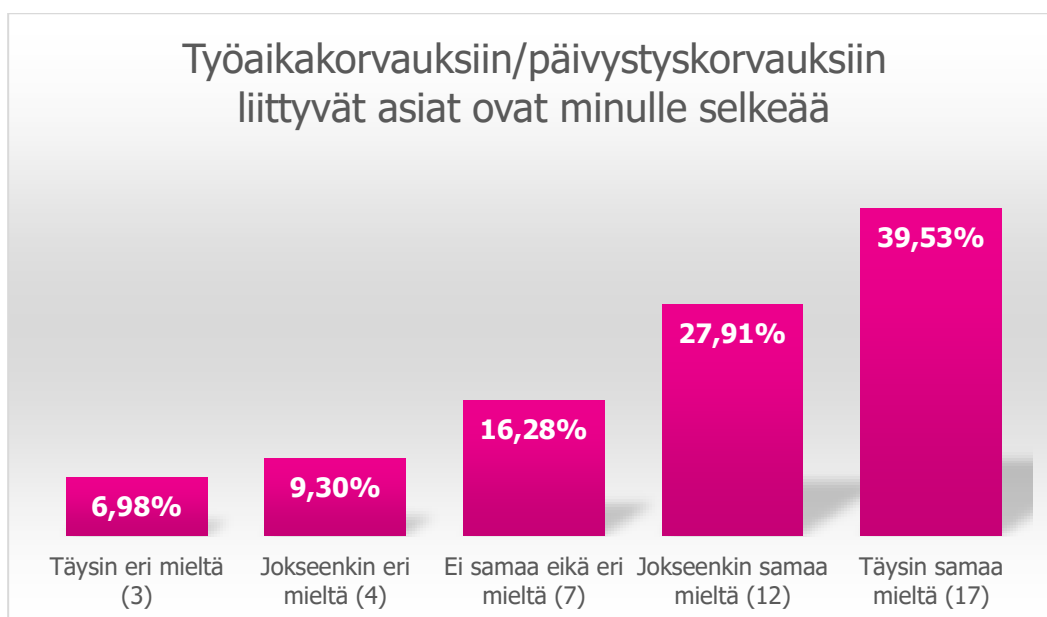
KYSin palvelussuhdeyksikköön liittyvät kysymykset muodostivat toisen aihealueen. Kysymykset jaoin selkeyden vuoksi kolmen alaotsikon alle. Alaotsikot olivat:

- Palkkaelementtien määrittely itsenäisesti KYSin ohjeiden perusteella
- Tuen tarve palvelussuhdeyksiköstä
- Olen ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa viimeisen 12 kuukauden aikana.

Ensimmäisen alaotsikon alla oli väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat: 1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Jokseenkin samaa mieltä ja 5= Täysin samaa mieltä. Alla on kerrottu ensimmäisen alaotsikon kysymykset:

Palkkaelementtien määrittely itsenäisesti KYSin ohjeiden perusteella:

- Työaikakorvauksiin/päivystyskorvauksiin liittyvät asiat ovat minulle selkeää
- Tehtäväkohtaisen palkan määrittely uudelle työntekijälle on selkeää
- Muiden palkkaelementtien määrittely on selkeää



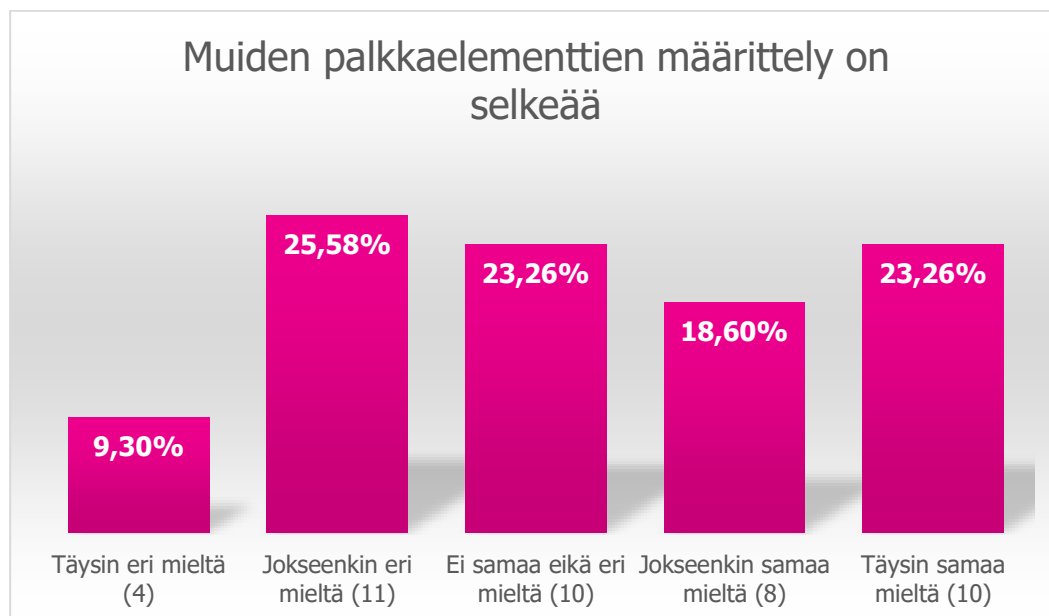
KUVA 9. Työaikakorvauksiin/päivystyskorvauksiin liittyvät asiat ovat minulle selkeää.

Työaikakorvauksiin ja päivystyskorvauksiin liittyvät asiat olivat suurimmalle osalle vastaajista selkeitä. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Täysin samaa mieltä oli 17 henkilöä (39,53 %), ja jokseenkin samaa mieltä oli 12 henkilöä (27,91 %). Hieman epäselvyyttä työaikakorvauksiin ja päivystyskorvauksiin liittyvät asiat aiheuttivat 7 vastaajalle (16,28 %), jotka vastasivat ei samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä työaikakorvauksien ja päivystyskorvauksien selkeydestä oli 4 henkilöä (9,30 %). 3 henkilölle (6,98 %) työaikakorvauksiin ja päivystyskorvauksiin liittyvät asiat olivat epäselviä. (kuva 9.)



KUVA 10. Tehtäväkohtaisen palkan määrittely uudelle työntekijälle on selkeää.

Suurin osa 43 vastaajasta eli 20 henkilöä (46,51 %) koki, että tehtäväkohtaisen palkan määrittely on uudelle työntekijälle selkeää. Jokseenkin samaa mieltä oli 7 henkilöä (16,28 %). Hieman haastavaksi tehtäväkohtaisen palkan määrittelyn uudelle työntekijälle koki 6 henkilöä (13,95 %), jotka vastasivat ei samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä vastasi 7 henkilöä (16,28 %). Epäselkeäksi tehtäväkohtaisen palkan määrittelyn uudelle työntekijälle koki 3 henkilöä (6,98 %). (kuva 10.)



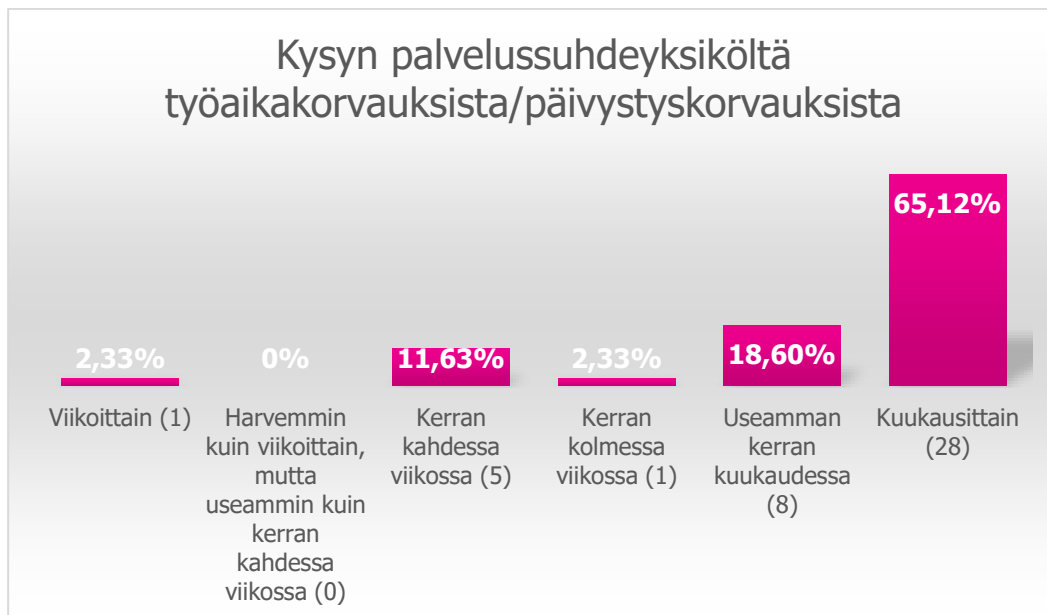
KUVA 11. Muiden palkkaelementtien määrittely on selkeää.

Muiden palkkaelementtien määrittely aiheutti aihealueen kysymyksissä eniten vaihtelua. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Jokseenkin eri mieltä vastasi niukka enemmistö, eli 11 henkilöä (25,58 %). 4 (9,30 %) henkilöä koki, että muiden palkkaelementtien määrittely uudelle työntekijälle on epäselvää. Hieman epäselväksi muiden palkkaelementtien määrittelyn koki 10 (23,26 %) henkilöä, jotka vastasivat ei samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin samaa mieltä palkkaelementtien määrittelyn selkeydestä oli 8 (18,60 %) henkilöä. Muiden palkkaelementtien määrittelyn koki selkeäksi 10 (23,26 %) henkilöä. (kuva 11.)

Toisen alaotsikon alla oli väittämiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat 1= Viikoittain, 2= Harvemmin kuin viikoittain, 3= Kerran kahdessa viikossa, 4= Kerran kolmessa viikossa, 5= Useamman kerran kuukaudessa ja 6= Kuukausittain. Vastaajalla oli mahdollisuus valita numeroiden 1-6 välistä vaihtoehtoja, jos he kokivat olevansa harvemmin kuin viikoittain mutta useammin kuin kuukausittain yhteydessä palvelussuhdeyksikköön. Alla on kerrottu alaotsikon kysymykset:

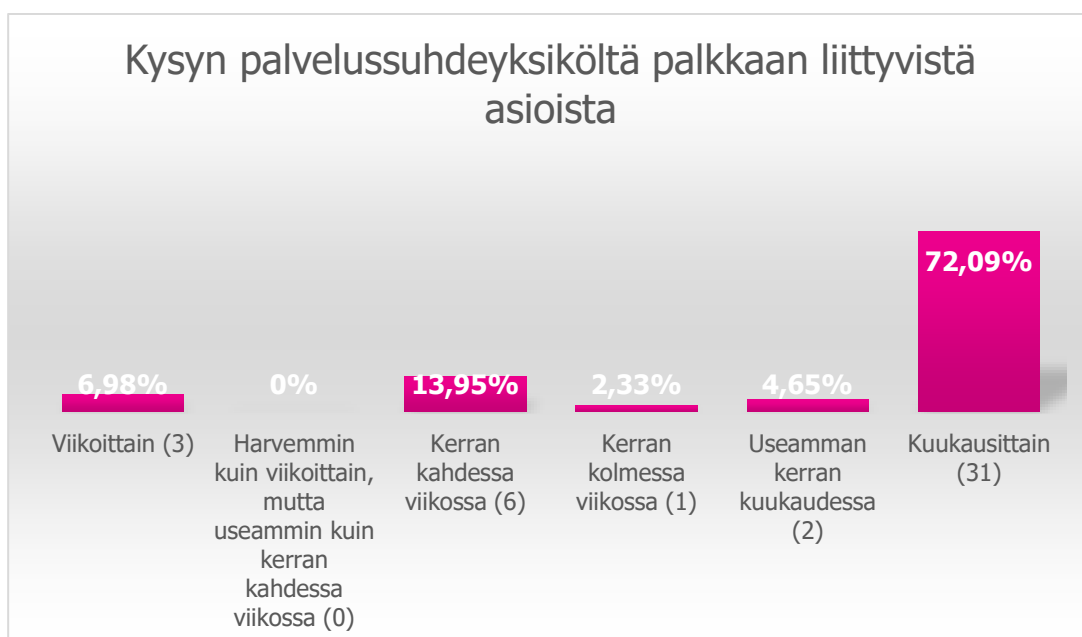
Tuen tarve palvelussuhdeyksiköstä:

- Kysyn palvelussuhdeyksiköltä työaikakorvauksista/päivystyskorvauksista
- Kysyn palvelussuhdeyksiköltä palkkaan liittyvistä asioista
- Kysyn palvelussuhdeyksiköltä palkkaelementtien määrittelystä



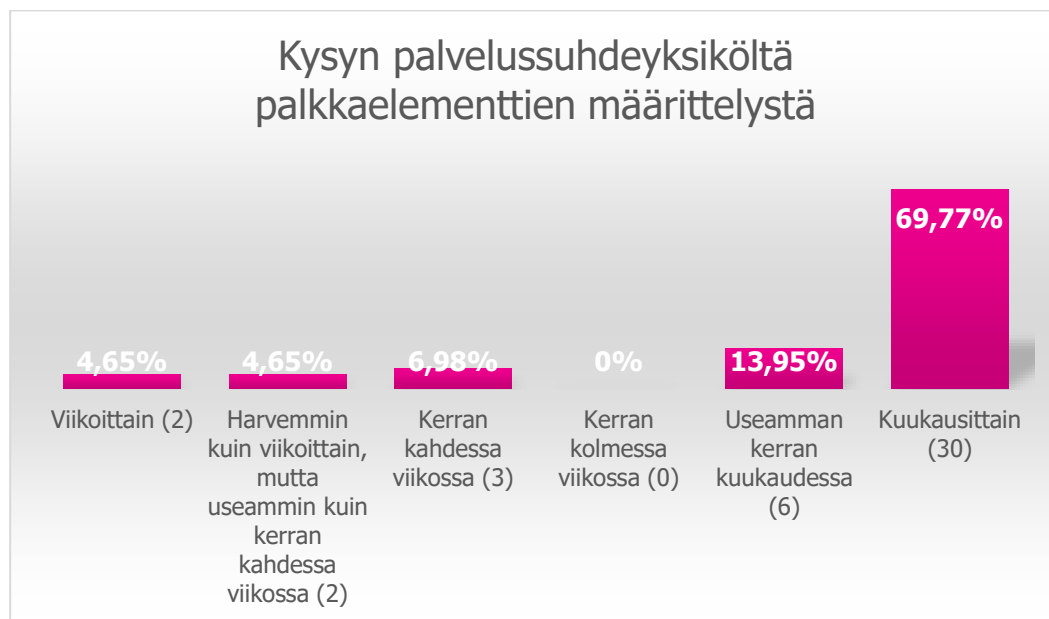
KUVA 12. Kysyn palvelussuhdeyksiköltä työaikakorvauksista/päivystyskorvauksista.

Suurin osa 43 vastanneesta henkilöstä kysyy palvelussuhdeyksiköltä kuukausittain työaikakorvauksista/päivystyskorvauksista. 28 (65,12 %) henkilöä vastasi olevansa yhteydessä kuukausittain ja 8 (18,60 %) henkilöä vastasi olevansa yhteydessä useamman kerran kuukaudessa. 1 (2,33 %) henkilö kertoi olevansa yhteydessä kerran kolmessa viikossa. 5 (11,63 %) henkilöä vastasi kysyvänsä työaikakorvauksista/päivystyskorvauksista palvelussuhdeyksiköltä kerran kahdessa viikossa. Viikoittain palvelussuhdeyksikköön työaikakorvauksien/päivystyskorvauksien vuoksi oli yhteydessä 1 (2,33 %) henkilö. (kuva 12.)



KUVA 13. Kysyn palvelussuhdeyksiköltä palkkaan liittyvistä asioista.

Enemmistö, eli 31 (72,09 %) henkilöä, kysyi kuukausittain palkkaan liittyvistä asioista palvelussuhdeyksiköltä. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Useamman kerran kuukaudessa palkkaan liittyvistä asioista kysyi 2 (4,65 %) henkilöä, ja kerran kolmessa viikossa kysyi 1 (2,33 %) henkilö. 6 (13,95 %) vastaajaa kysyi palkkaan liittyvistä asioista kerran kahdessa viikossa. Viikoittain palkkaan liittyvistä asioista kysyi 3 (6,98 %) henkilöä. (kuva 13.)



KUVA 14. Kysyn palvelussuhdeyksiköltä palkkaelementtien määrittelystä.

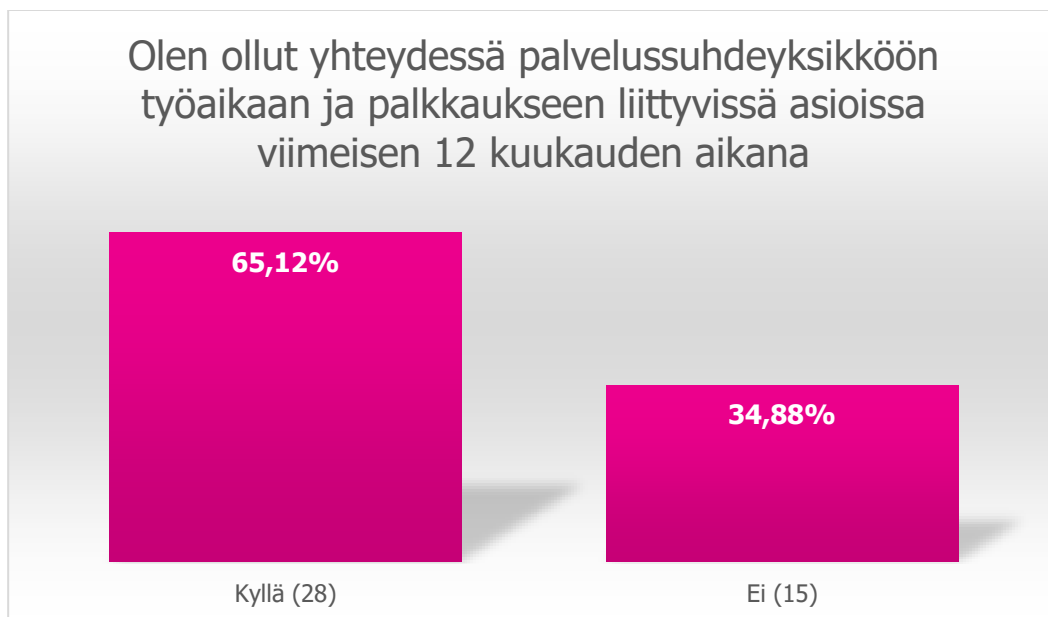
Palkkaelementtien määrittelystä kysyi palvelussuhdeyksiköltä kuukausittain enemmistö vastaajista, eli 30 (69,77 %) henkilöä. Kysymykseen vastasi 43 henkilöä. Useamman kerran kuukaudessa palkkaelementtien määrittelystä kysyi 6 (13,95 %) henkilöä. Kerran kahdessa viikossa palkkaelementtien määrittelystä kysyi 3 (6,98 %) henkilöä. Harvemmin kuin viikoittain, mutta useammin kuin kerran kahdessa viikossa asiasta kysyi 2 (4,65 %) henkilöä. Viikoittain palkkaelementtien määrittelystä kysyi 2 (4,65 %) henkilöä. (kuva 14.)

Toisen alaotsikon alla oli kaksi kysymystä. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, onko vastaaja ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön viimeisen 12 kuukauden aikana työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Jos vastaaja vastasi kyllä, oli hänelle annettu mahdollisuus toisessa kohdassa kertoa, millaisissa asioissa on ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön. Kysymykset on kerrottu alla:

Olen ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa viimeisen 12 kuukauden aikana:

- Kyllä
- Ei

- Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisissa asioissa olet tarvinnut apua palvelussuhdeyksiköltä?



KUVA 15. Olen ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa viimeisen 12 kuukauden aikana.

Palvelussuhdeyksikköön oli ollut yhteydessä viimeisen 12 kuukauden aikana työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa 28 (65,12 %) henkilöä 43 vastanneesta. 15 (34,88 %) henkilöä ei ole ollut yhteydessä viimeisen 12 kuukauden aikana. (kuva 15.)

Henkilöitä, jotka vastasivat olleensa yhteydessä palvelussuhdeyksikköön viimeisen 12 kuukauden aikana työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa, pyydettiin kertomaan avoimeen kenttään, milloin asioiden tiimoilta on ollut yhteydessä. Avoimeen kenttään vastasi 27 henkilöä 28 kyllä – vastanneesta henkilöstä. Kysymykseen vastanneista eniten oli tullut palkan määrittelyyn liittyviä kysymyksiä, yhteensä 10 henkilöltä. Erilaisista lisistä, kuten henkilökohtaisesta lisästä ja työkokemuksilisästä, oli kysynyt 4 henkilöä. Työaikaan liittyvistä asioista oli kysynyt 4 henkilöä. Erilaisista korvauksista, kuten hälytysrahasta, oli kysynyt 4 henkilöä.

### **Avoim palaute**

Kyselyn lopussa oli annettu mahdollisuus antaa avointa palautetta ulkoistetun palkkahallintoprosessin toimivuudesta. Kyselyyn vastaajalle annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin, miten hän kokee ulkoistetun palkkahallintoprosessin toimivuuden. Avoimeen palautteeseen oli vastannut 18 henkilöä kyselyyn osallistuneista. Alla esimerkkejä avoimesta palautteesta:

” Olen joutunut esimiehenä opettelemaan kaiken palkka-asioihin liittyvän kantapään kautta, kun ei ole ollut enää palkanlaskijaa, jolta olisi neuvoja saanut ja joka olisi toimistotyön tehnyt. Tämä on

lisännyt työmäärääni aivan oleellisesti ja virhemahdollisuudet ja niiden korjaustarpeet ovat lisääntyneet. En tykkää yhtään!!”

” Koen, että saavutettavuus on heikkoa. Joskus yrität saada kiinni montaa päivää, että saa asianomaisen kiinni. Se vie aivan liian paljon työaikaa.”

” Palvelussuhdeyksiköstä on saanut hyvin apua.”

” Puhelimella tavoittaminen tehty mahdottomaksi.”

” en tiedä mitä minun pitäisi tietää tai keneen pitäisi ottaa yhteyttä- eikä minulla ole resurssejaan asian hoitamiseen sihteerini onneksi tietää enemmän”

” Alkuun oli kovin hankalaa, kun oli tottunut asioimaan saman palkkasihteerin kanssa. Nyt homma toimii ihan ok. Tosin olen antanutkin sinne palautetta siitä, että sähköpostiviesteihin ei vastata tai ns. kuitata asiaa valmiiksi.”

” Enimmäkseen pyörii taustalla hyvin. Hyvä kun siellä ollaan näissä asioissa tarkkana, kun me terveydenhuollon ammattilaiset keskitymme potilaiden hoitamiseen.”

” Sähköisesti helppoa, toivoisin "esimiehen käsikirjaa", jotta olisi ohjeet, miten toimia missäkin tilanteessa”

” Ohjeistusta parannettava, jos toimintaa jatketaan samalla tavalla.”

” Palvelussuhdeyksiköstä ei saa tarpeellista ohjausta ja neuvontaa. Ohjeet ovat vaikeaselkoisia ja liian pitkiä. Vastausajat ovat pitkiä, jos yleensä saa vastausta. Palkkalaskentaprosessi on sinänsä toimiva, kun sinne asti pääsee.”

” Monesti kysymyksiin sähköpostin välityksellä saa tosi tymeän vastauksen. Helposti tulee tunne, että ei edes kehtaa kysyä asiasta. Sellaistakin on sattunut, että puhutaan ihan eri termeillä asioista eli palkkahallinto puhuu esimerkiksi alle 13 päiväisen tuntilaisen työsopimuksesta ihan eri termillä. Aiheuttaa hämminkiä ja turhaa epätietoisuutta.”

### 5.3 Havainnoinnin suunnitteleminen

Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa osallistuvan havainnoinnin avulla. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla esimerkiksi osatyöyhteisöä, jolloin hän tekee tutkittavasta ilmiöstä havainnot ollessaan vuorovaikutuksessa muiden yhteisön jäsenten kanssa. Osallistuva havainnointi voi olla kohdistettua havainnointia, jolloin havainnointi kohdistetaan vain niihin asioihin, joita ennalta on määritetty. (Vilka 2015, 142–144.)

Osallistuvaa havainnointia kannattaa käyttää tutkimusaineiston keräämiseen, kun tieto ilmenee hiltajaisena tietona, tai tutkimuksen kohteena olevasta yhteisöstä on ennalta vain vähän tietoa. Osallistuva havainnointi on usein työlästä ja aikaa vievää toteuttaa, joten sen toteuttaminen tulisi ennalta miettiä tarkkaan. Riskeiksi osallistuvassa havainnoinnissa voi muodostua luottamus tutkijaa kohtaan, tai havainnoinnin kohteena olevan henkilön muuttuva käytös. (Vilka 2015, 144–145.)

Opinnäytetyöprosessin alussa valitsin havainnoinnin aineistonkeruumenetelmäksi tukemaan tekemääni kyselyä KYSin ja Kysterin esimiehille. Olin opinnäytetyöprosessin aikana harjoittelussa KYSin palvelussuhdeyksikössä, joten havainnointi oli helppo toteuttaa. Halusin rajoittaa havainnoinnin harjoitteluni ajalle, jotta pystyisin toteuttamaan sen mahdollisimman hyvin.

Osallistuvan havainnoinnin aikana kiinnitin huomiota omaan puolueettomuuteeni. Riskinä oli, että osana työyhteisöä toimiminen vaikuttaa omiin mielipiteisiin ja kokemuksiini. Pysin keskittymään tutkimusongelman tarkastelemiseen ulkopuolisen näkökulmasta.

Havainnoinnin toteuttamiseksi tulee laatia ennakkosuunnitelma, jotta havainnoinnista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Havainnoinnin tueksi voidaan tehdä asiarunko, jonka avulla määritellään mitä ja miten tullaan havainnoimaan. Tutkimussuunnitelmassa tulisi tehdä kylläntymispiste, joka tarkoittaa sitä pistettä, jolloin tutkimusaineisto toistaa itseään, eikä sillä saavuteta enää lisäarvoa. (Vilka 2015, 149, 152.)

Havainnointi oli osallistuvaa havainnointia, koska kuuluiin tutkittavaan yhteisöön. Osallistuvan havainnoinnin suoritin KYSin palvelussuhdeyksikössä. Rajasin havainnointia etukäteen suunnittelemini kysymysten avulla, jotta havainnointi kohdistuisi suoraan tutkimusongelmaan. Suunnittelin havainnoinnin avuksi seuraavat kysymykset:

- Mitkä ovat yleisimpiä ongelmia esimiehillä suhteessa ulkoistettuun palkanlaskentaprosessiin?
- Kuinka esimiesten toimintaa voisi parantaa ulkoistetun palkanlaskentaprosessin suhteen?

#### 5.4 Havainnoinnin toteutus ja tulokset

Toteutin havainnoinnin KYSin palvelussuhdeyksikössä aikavälillä 1.2.2021-30.4.2021. Valitsin kyseisen aikavälin, koska olin kolmen kuukauden ajan harjoittelussa KYSin palvelussuhdeyksikössä.

Toteutin havainnoinnin osallistumalla KYSin palvelussuhdeyksikön toimintaan tutustumalla henkilökunnan työnkuvaan sekä palvelussuhdeyksikössä, että osaamiskeskuksissa. Havainnoin työpäivän ajan, ja päivän aikana kirjasin itselleni ylös tutkimusongelmaan liittyviä havaintoja.

Havainnoinnin aikana esille nousi muutamia usein toistuvia asioita, jotka tulisi liittää esimiehen op-paaseen. Seuraavat asiat nousivat erityisesti esille:

- Sähköpostiviestit ovat usein epäselviä
- Palvelussuhdeyksiköstä kysytään paljon tietoa, mikä löytyisi jo valmiiksi KYSin Intranetistä
- Asioiden suhteen tulisi ennakoida, koska asioita tehdään monesti väärässä järjestyksessä
- Oma vastuualue tulisi olla selkeä, jotta vältettäisiin turhaa työtä

Havainnoinnin aikana tuli esille, että sähköpostiviestit ovat usein epäselviä. Sähköpostiviesteihin kirjoitetaan usein kysymyksiä, joissa on epätäydellistä tietoa. Tämän vuoksi vastauksien saamiseen menee turhaan paljon aikaa ja vaivaa, koska kysyttävä asia ei ole selkeästi muotoiltu.

Esille nousi myös se, että palvelussuhdeyksiköstä kysytään paljon tietoa, mikä löytyisi jo valmiiksi KYSin intranetistä. Intranetissä on jo valmiiksi todella paljon ohjeita ja neuvoja palvelussuhteisiin liittyvissä asioissa, jotka on tehty erityisesti esimiehen tai työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Ennakointi ja tietoisuus omasta vastuualueesta nousivat esille havainnoinnin aikana. Usein palvelusuhteisiin liittyviä asioita tehdään väärässä järjestyksessä, jolloin asia joudutaan jälkikäteen korjaamaan. Oma vastuualue ei välttämättä ole kaikille täysin selvä, jolloin joudutaan käyttämään turhaa aikaa ja vaivaa sen selvittämiseksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Tutkimuksen tulokset

Kyselylomakkeesta tuloksia tarkastellessa huomaa, että vain 39,53 % vastaajista koki palkka-aineistojen toimittamisen yritys AB:lle helpoksi. Selvä enemmistö, eli 72,09 % vastaajista on sitä mieltä, että palkka-aineistot tulee lähettää sähköisessä muodossa. Noin puolet vastaajista, eli 58,14 % tiedostaa oman roolinsa esimiehenä palkka-asioiden suhteen. 46,51 % vastaajista koki henkilöstöhallinnon ohjeet jokseenkin selkeiksi ja helpoiksi soveltaa. Vajaa puolet, eli 44,19 % vastaajista koki oman vastualueensa jokseenkin selkeäksi. Yritys AB:hen palkanlaskentaan liittyvissä asioissa oli ollut yhteydessä viimeisen 12 kuukauden aikana 62,79 % vastaajista. Selvälle enemmistölle, eli 88,37 %:lle vastaajista oli selkeää se, mitä tietoja heidän täytyy ilmoittaa yritys AB:lle.

KYSillä palkka-aineistojen toimittaminen yritys AB:lle on tehty mahdollisimman helpoksi, koska tiedot toimitetaan sähköpostin avulla. Henkilötietoja tai muuta arkaluontoista tietoa sisältävät sähköpostit lähetetään turvapostilla, jolloin tietojen toimittaminen on luotettavaa. Vain pieni osa vastaajista koki palkka-aineistojen toimittamisen yritys AB:lle helpoksi, joten johtopäätöksenä on, että epäselvyyttä aiheuttaa mitä tietoja yritys AB:lle tulee toimittaa. KYSin intranetissä on kerrottu, mitä kaikkea esimiehen tulee ottaa huomioon palvelussuhteen alkaessa, sen aikana ja päättyessä. Esimiesten tulee ilmoittaa yritys AB:lle ainoastaan työvuorotaulukoiden takautuvia korjauksia, sekä lähettää pitkien sairauspoissaolojen lääkärintodistuksia.

Noin puolet vastaajista tiedosti oman roolinsa esimiehenä palkka-asioiden suhteen. Esimiesten vastuuseen KYSillä kuuluu, että palvelussuhteen alkaessa uudelle työntekijälle tulee määrittellä oikeudenmukainen palkka, sekä arvioida jo palvelussuhteessa olevien työntekijöiden palkkoja tehtävän vaativuuden mukaan. Kyselyyn vastanneista vähän alle puolet koki palkan määrittelyn uudelle työntekijälle selkeäksi. Palkan määrittämisen tukena KYSillä on käytössä TVA-palkkakorit, joissa on määritelty työntekijöiden palkat ammattinimikkeen ja työn vaativuuden perusteella. TVA-palkkakoreja pääsee tarkastelemaan nopeasti ja helposti KYSin intranetin kautta, josta useiden hakusanojen avulla pääsee tutkimaan kyseistä tiedostoa.

Vähän alle puolet vastaajista koki henkilöstöhallinnon ohjeet jokseenkin selkeiksi ja helpoiksi soveltaa. Monivalintakysymysten ja avoimen palautteen perusteella epäselvyyttä ohjeissa aiheuttaa se, että asioista puhutaan eri termeillä. Palkkahallintoprosessi on vahvasti lain määrittelemää, joten samoilla termeillä puhuminen on erittäin tärkeää asioiden selkeyttämisen ja oikein tekemisen varmistamiseksi.

Avoimen kysymyksen perusteella eniten yritys AB:hen yhteydenottoja aiheuttaneita asioita olivat henkilöstön palkkoihin liittyvät asiat, sairauspoissaolot ja eläkeasiat. Vastanneista 15 oli ottanut yhteyttä henkilöstön palkkoihin liittyvissä asioissa. 4 henkilöä vastanneista oli ottanut yhteyttä yritys AB:hen sairauspoissaoloihin liittyvissä asioissa. Eläkkeeseen liittyvissä asioissa 2 henkilöä oli ollut yhteydessä yritys AB:hen. Avoimen kysymyksen perusteella epäselvyyttä tietojen ilmoittamisessa yritys AB:lle tuottaa se, että ohjeistus ei ole hyvä. Vastausten perusteella ne esimiehet, jotka olivat

kyselyyn vastanneet, tietävät oman tehtäväkuvauksensa ja millaisissa asioissa heidän tulee olla yhteydessä yritys AB:hen.

Vain 39,53 % vastaajista koki työaikakorvauksiin ja päivystyskorvauksiin liittyvät asiat selkeiksi. Tehtäväkohtaisen palkan määrittelyn uudelle työntekijälle koki selkeäksi 46,51 % vastaajista. Eniten epäselvyyttä esimiesten mielestä kyselylomakkeen vastauksien perusteella oli muiden palkkaelementtien määrittelyssä, koska niukka enemmistö (25,58 %) koki niiden määrittelyn jokseenkin epäselväksi.

Työaikakorvauksiin, päivystyskorvauksiin ja muiden palkkaelementtien määrittelyyn liittyvät asiat koettiin esimiesten mielestä epäselviksi. Työaikakorvauksista ja päivystyskorvauksista säännökset tulevat työaikalaista, työehtosopimuksista ja työ sopimuksista, joissa määritellään muun muassa lisä- ja ylityökorvaukset, lepoajat ja muut palkkaelementit, kuten hälytysrahat ja kertapalkkiot. Palkkaukseen liittyvistä asioista, kuten hälytysrahan määrästä ja sen maksamisesta, on tehty selkeät ohjeet KYSin intranettiin.

Suurin osa vastaajista eli 65,12 % oli ollut viimeisen 12 kuukauden aikana palvelussuhdeyksikköön yhteydessä työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa. Työaikakorvauksiin, päivystyskorvauksiin ja palkkaukseen liittyvistä asioista enemmistö vastaajista oli ollut yhteydessä palvelussuhdeyksikköön kuukausittain. Avoimeen kenttään vastanneilta eniten oli tullut palkan määrittelyyn liittyviä kysymyksiä, yhteensä 10 henkilöltä. Erilaisista lisistä, kuten henkilökohtaisesta lisästä ja työkokemuslisästä, oli kysynyt 4 henkilöä. Työaikaan liittyvistä asioista oli kysynyt 4 henkilöä. Erilaisista korvauksista, kuten hälytysrahasta, oli kysynyt 4 henkilöä.

Suurin osa avoimeen kysymykseen vastaajista koki tarvitsevansa apua palvelussuhdeyksiköltä työaikaan ja palkkaukseen liittyvissä asioissa. KYSin palvelussuhdeyksikkö neuvoo esimiehiä asiantuntijan roolissa erilaisissa palkkaukseen liittyvissä asioissa, ja josta esimiehet saavat vastauksia epäselvyyttä aiheuttaviin kysymyksiin.

Kyselyn lopussa oli annettu mahdollisuus kertoa avointa palautetta palkkahallintoprosessin toimivuudesta. 18 henkilöä oli antanut avointa palautetta, joista 9 henkilöä vastasi palkkahallintoprosessin olevan toimiva. Avoimesta palautteesta oleellisimpia esille nousseita asioita olivat:

- Kantapään kautta joutunut opettelemaan kaiken, ei ole tietoa mitä pitäisi tietää
- Saavutettavuus heikkoa, puhelimella tavoittaminen mahdotonta
- Sähköposteja ei kuitata nähdyiksi yritys AB:ltä
- Esimiehen käsikirjaa toivottiin
- Ohjeistusta parannettava
- Ohjeet vaikeaselkoisia ja pitkiä, sähköposteihin tympeitä vastauksia
- Asioista puhutaan eri termeillä

Puolet avoimeen palautteeseen vastanneista koki palkkahallintoprosessin olevan toimiva KYSillä. Puolet vastanneista taas antoi palautetta palkkahallintoprosessiin liittyvistä asioista. Avoimesta palautteesta esille erityisesti nousi se, että ohjeistusta on parannettava. Esimiesten oppaan luomisella

ohjeistusta saa parannettua, ja selkeytettyä palkkahallintoprosessin vaiheita. Esimiehet olivat toivoneetkin opasta esimiehille kyselyn avoimessa palautteessa. Esille nousi myös viestintään liittyvät asiat, kuten puhelimella tavoittamisen hankaluus, eri termeillä asioista puhuminen, sähköposteihin vastaamisen tyyli ja epätietoisuus siitä, ovatko sähköpostiviestit tulleet perille. Avoimen palautteen perusteella viestintää on selkeytettävä, jotta prosessia saataisiin parannettua.

Havainnoinnin tuloksista samoja asioita nousi toistuvasti esille. Sähköpostiviestien epäselvyys, helposti löydettävissä olevan tiedon kysyminen, ennakointi ja oman vastualueen selkeyttäminen nousivat erityisesti esille.

Havainnoinnin tulokset tukivat SurveyPal-kyselyn kautta saatua aineistoa. Havainnoinnin aikana esille nousi samoja asioita, jotka kyselyn tulosten perusteella aiheuttavat epäselvyyttä. Sähköpostiviestien epäselvyys, helposti löydettävissä olevan tiedon kysyminen ja oman vastualueen selkeyttäminen ovat selkeästi niitä asioita, joita esimiesten opasta luodessa tulisi ottaa huomioon. Havainnoinnin aikana esille nousi myös asioiden ennakointi. Ennakoinnin avulla asiat saataisiin tehtyä oikeassa järjestyksessä oikeaan aikaan, jolloin virheiden ja korjauksien määrää saataisiin vähennettyä.

Tärkeimmät johtopäätökset nousivat selkeästi esille toteutetuista tutkimuksista. Esimiehille oman roolin tiedostaminen palkkahallintoprosessin suhteen on vaihtelevaa, prosessia tulisi kehittää Lean-ajattelun kautta ja sitä saisi sujuvoitettua muutamilla muutoksilla, sekä palkanlaskentaprosessin ulkoistaminen on koettu pääsääntöisesti hyväksi asiaksi palkkahallintoprosessin toimivuuden kannalta esimiesten näkökulmasta. Kuitenkin tutkimusten tulosten perusteella tärkein johtopäätös oli se, että esimiesten oppaalle on todellista tarvetta.

## 6.2 Kehitysehdotukset

KYSillä on käytössä Lean-ajattelun malli, jonka avulla pyritään selkeyttämään eri prosesseja. Tutkimuksen tuloksien perusteella palkkahallintoprosessia tulisi selkeyttää Lean-ajattelun avulla. Erityisesti Lean Six Sigma-ongelmanratkaisumetodi on suunniteltu prosessien selkeyttämistä varten. Palkkahallintoprosessin selkeyttämiseksi Lean Six Sigma-ongelmanratkaisumetodin työkalu 5S on sopiva, koska sen avulla saadaan säästettyä aikaa ja vähennettyä prosessin vaihtelevuutta. 5S:n vaiheisiin kuuluu lajittelu, yksinkertaistaminen, tutkiminen, vakauttaminen ja ylläpitäminen.

Tutkimusongelmaa tutkittaessa jaoin palkkahallintoprosessin eri vaiheisiin, jotta saisin selville selkeitä ongelmakohtia. Kehitysehdotusten avulla pyrin yksinkertaistamaan palkkahallintoprosessia. 5S-työkalun vaiheista jatkokehitysideoiksi jää palkkahallintoprosessin vakauttaminen ja ylläpitäminen. Palkkahallintoprosessia saataisiin vakautettua luomalla esimiesten opas, kuinka toimia ulkoistetun palkanlaskentaprosessin suhteen. Ylläpitämisen voisi toteuttaa päivittämällä opasta tasaisin väliajoin, jotta oppaan tiedot olisivat ajantasaiset ja oikeat.

Palkkahallintoprosessia saataisiin yksinkertaistettua ja selkeytettyä käyttämällä samoja termejä. Tutkimustuloksissa nousi esiin se, että epäselvyyttä aiheuttaa eri termien käyttö samasta asiasta. Kehitysehdotuksena onkin se, että yhdessä tulisi sopia ne termit, mitä käytetään. Tällöin palkkahallintoprosessin suhteen annettavat ohjeet olisivat selkeitä, ja aikaa ei kuluisi turhaan eri termien merkityksien selvittämiseen. Samojen termien käyttämisen avulla saataisiin selkeytettyä viestintää.

Tutkimusten tulosten perusteella viestinnässä tulisi ensisijaisesti käyttää sähköpostia, koska puhelimella tavoittaminen on hankalampaa. Sähköpostiviestien avulla voidaan varmistaa, että haluttuun ongelmaan pystytään antamaan oikeanlaisia neuvoja ja vastauksia. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että sähköpostiviestit ovat usein epäselviä, ja vastausaikoihin tulisi kiinnittää huomiota. Kehitysehdotuksena onkin se, että viestinnän selkeyttä tulisi korostaa, sekä kiinnittää huomiota vastausaikojen kohtuullisuuden esimerkiksi yhteisen ohjeistuksen avulla.

KYSin intranetissä on paljon helposti löydettäviä ja sovellettavia ohjeita esimiesten työn tueksi. Palkkahallintoprosessia saataisiin sujuvoitettua ja yksinkertaistettua ohjeistamalla entistä vahvemmin esimiehiä etsimään tietoa KYSin intranetistä. Tällöin jo helposti löytyviä asioita ei kysyttäisi palvelusuhdeyksiköltä, vaan esimiehet saisivat tarvittavan tiedon selville itsenäisesti ja nopeasti.

### **Esimiesten opas**

Osallistuvasta havainnointia, kyselyn tuloksia ja teoriaa yhdistämällä nousi esille tärkeimpiä asioita, joita esimiesten oppaaseen tulisi liittää. Esimiesten oppaan luomisen avulla saataisiin selkeytettyä esimiesten vastuualuetta, sekä jaettua ja kehitettyä osaamista. Tällöin saataisiin luotua selkeä käsitys siitä, mitä omiin tehtäviin kuuluu, koska tutkimuksen tulosten perusteella omaa vastuualuetta tulee selkeyttää. Esimiesten oppaan avulla saataisiin helposti jaettua ja kehitettyä osaamista, jolloin voitaisiin varmistua siitä, että kaikki toimivat saman ohjeistuksen mukaan ja saavat tasapuolisen ohjeistuksen työn tueksi.

Tutkimuksen tuloksista nousi esille ennakointi ja saman ohjeistuksen mukaan toimiminen, joita saataisiin kehitettyä oppaan avulla. Esimiesten opas auttaisi esimiehiä ennakoimaan asioiden suhteen, koska sen avulla saataisiin selkeä kuva siitä, mitä missäkin työsuhteen vaiheessa tulee tehdä. Tällöin saataisiin säästettyä aikaa, ja tarvittavat asiat saataisiin tehtyä vaivattomasti. Esimiesten oppaan avulla kaikille esimiehille saataisiin sama ohjeistus, jonka mukaan toimia.

Esimiesten opas olisi hyvä luoda samassa muodossa kuin palkanlaskennan prosessit on kuvattu tässä opinnäytetyössä, eli työsuhteen alkaessa, työsuhteen aikana ja työsuhteen päättyessä. Tällöin oppaasta tulisi loogisesti etenevä ja selkeä. Selkeä järjestys edesauttaa tiedon etsimistä paremmin oppaasta.

Esimiesten opas olisi hyvä tehdä sähköisessä muodossa esimerkiksi KYSin intranetiin, jotta se olisi tasapuolisesti kaikkien saatavilla. Sähköinen opas olisi myös helppo päivittää ajan tasalle, jos ohjeistukseen tulee muutoksia. Esimiesten oppaaseen olisi hyvä koota yhteen tarvittavia linkkejä, kuten ohje palkkauksellisiin periaatteisiin KYSissä ja Kysterissä, sekä linkit käytössä oleviin ajantasaisiin työehtosopimuksiin.

Oppaassa olisi hyvä tuoda esille se, mitä tietoja kysyttävästä asiasta sähköpostiviestiin tulee laittaa. Tällöin palvelusuhdeyksikön henkilöstö saa heti selville ongelman asian suhteen, ja kysymykseen saa nopeasti vastauksen. Sähköpostiviestien tulisi olla muodoltaan lyhyitä ja selkeitä, jotta kysyttävä asia saadaan helposti ja nopeasti selville.

Esimiesten oppaaseen tulisi laittaa ohjeistus, mitä tietoja esimiesten täytyy itse ilmoittaa yritys AB:lle. KYSin intranetistä löytyvän ohjeistuksen mukaan esimiesten tulee ilmoittaa yritys AB:lle työvuorojen takautuvia korjauksia, sekä lähettää pitkien sairauspoissaolojen todistukset. Oppaassa tulisi olla myös muistilista, mitä esimiehen tulee ottaa huomioon uuden työntekijän aloittaessa työt.

Esimiesten oppaaseen olisi hyvä liittää kohta, jossa on vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin. Tällöin esimiehet saisivat tavallisissa usein kysytyissä tapauksissa vastauksen suoraan oppaasta, eikä asian selvittämiseen tarvitsisi käyttää aikaa. Olisi tärkeää tuoda esille se, että KYSin intranetistä löytyy paljon ohjeita erilaisiin palkkahallintoprosessiin liittyviin tilanteisiin, ja kannustaa heitä itsenäisesti tiedon etsimisessä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reabiliteetin avulla. Validiteetin eli pätevyyden avulla arvioidaan määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetyn mittarein luotettavuutta siltä kannalta, onko mittari mitannut juuri tutkimusongelmaa ja sen tarkoitusta. Arvioiminen tulee aloittaa jo tutkimuksen suunnittelun yhteydessä. Validiuden avulla pohditaan sitä, kuinka tutkimuksen kohdejoukko on ymmärtänyt mittarin tarkoituksen ja siihen liittyvät kysymykset. Reabiliteetin avulla arvioidaan, ovatko mittaustulokset toistettavia. Arvioinnin kohteena on se, toistuvatko samat tulokset saman henkilön kohdalla, vaikka tutkija vaihtuisi. (Vilka 2015, 193–194.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yleistämisen ja luotettavuuden avulla. Yleisyys voi olla esitetty esimerkiksi väitteenä tai ohjeena. Yleistäminen tehdään aina tulkinnasta, joka on hyvä ottaa huomioon jo tutkimusta tehdessä. Luotettavuutta tulee arvioida tutkijan luotettavuuden kautta, koska tutkimuksen arviointi kohdistetaan tutkijan tekoihin ja valintoihin. Tutkimuksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon, että luotettavuutta tulee arvioida koko tutkimuksen ajan. Puolueettomuus tulisi ottaa huomioon tutkimukset luotettavuutta arvioidessa, koska usein tutkija kuuluu tutkittavaan yhteisöön. (Vilka 2015, 195–198.)

Kyselyyn vastanneiden määrä jäi pieneksi, koska noin 300 henkilöstä kyselyyn vastasi vain 43 henkilöä. Kyselyyn vastanneiden määrän vähyyteen voidaan ajatella vaikuttaneen se, että KYSillä oli samaan aikaan toteutettu mittava henkilöstökysely. Kohdejoukko oli vastannut kyselyyn sen lähettämispäivänä, sekä muistutusviestin lähettämispäivänä. Tästä voidaan päätellä, että kyselystä olisi kannattanut laittaa useampi muistutus ja pidentää kyselyn aukioloaikaa. Pienestä vastausmäärästä johtuen kyselyn tuloksia ei voida suoraan yleistää edustamaan koko kohdejoukon mielipidettä, mutta kyselyn avulla saa hyviä suuntaviivoja.

Tutkimuksen alussa päätin, että haluan käyttää osallistuvaa havainnointia kyselyn tukena. Osallistuva havainnointi oli helppo suorittaa harjoittelun aikana. Osallistuvassa havainnoinnissa tulee ottaa huomioon tutkijan puolueettomuus. Kuuluin opinnäytetyöprosessin ajan tutkittavaan työyhteisöön. Sain kuitenkin toteutettua tutkimuksen puolueettomasti, koska tutustuin samaan aikaan KYSin palkkahallintoprosessiin. En ennen opinnäytetyöprosessin alkua kuulunut työyhteisöön, mikä omalta osaltaan vaikutti palkkahallintoprosessin tarkasteluun puolueettomasti.

### 7.2 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyöni prosessi eteni nopealla aikataululla, koska tein opinnäytetyötä aktiivisesti 4 kuukauden ajan. Asetin itselleni tiukan aikataulun, koska halusin saada opinnäytetyöprosessin valmiiksi sinä aikana, kun olin harjoittelussa KYSin palvelussuhdeyksikössä. Opinnäytetyö oli koko ajan aktiivisesti työn alla, koska harjoitteluni liittyi vahvasti opinnäytetyön aiheeseen. Tästä johtuen minun oli helppo työstiä aihetta, koska asiat olivat koko ajan tuoreessa muistissa. Aikataulun tiukkuudesta huolimatta opinnäytetyöprosessi eteni mielestäni sujuvasti, koska minulla oli mahdollisuus keskittyä tiiviisti aiheeseen.

Opinnäytetyöprosessin alussa tarkoituksena oli luoda toimeksiantajalle valmis esimiesten opas. Tulimme kuitenkin opinnäytetyöprosessin edetessä toimeksiantajan kanssa siihen tulokseen, että opinnäytetyöstä tulisi liian laaja ja aikaa vievä, jos loisin konkreettisen esimiesten oppaan. Päädyimme yhteisymmärryksessä siihen tulokseen, että teen esiselvityksen esimiesten opasta varten opinnäytetyön pituuden rajaamiseksi.

Haastavinta opinnäytetyön tekemisessä oli KYSin palkkahallintoprosessien selvittäminen ja teorian rajaaminen. Ymmärsin KYSin palkkahallintoprosessin työn edetessä koko ajan paremmin, ja harjoittelusta oli todella paljon apua kokonaisuuden hahmottamiseen. Uskon, että ilman KYSin palvelusuhdeyksikössä toteutettua harjoittelua opinnäytetyöprosessi olisi ollut paljon haastavampi, koska en olisi päässyt näkemään kuinka asiat käytännössä tehdään.

Teorian rajaaminen aiheutti aluksi haasteita. Palkkahallintoprosessiin liittyvää teoriaa on todella paljon, joten oleellisen teorian liittäminen opinnäytetyöhön oli alussa haastavaa. Työn edetessä sain selkeämmän kuvan siitä, mitä aiheita teoriaan tulee liittää, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin aiheita.

Opin paljon kyselylomakkeen ja osallistuvan havainnoinnin käyttämisestä tutkimusmetodeina. En ollut aiemmin tehnyt kyselylomakkeita tai osallistuvaa havainnointia. Koen molemmat tutkimusmenetelmät hyödyllisiksi tulevan työelämän kannalta. Uskon opinnäytetyöhön tekemäni tutkimuksen olevan hyödyllistä tulevan työelämän kannalta, koska opin tutkimaan puolueettomasti ja kriittisesti tutkimusongelmaa.

Jälkeenpäin ajateltuna kyselylomake olisi voinut olla kauemmin auki, jotta vastausmäärä olisi saatu isommaksi. Kyselyn ollessa pidempään auki, olisin voinut laittaa vielä toisen muistutuksen kyselystä, jotta kaikki kyselyyn halukkaat vastaajat olisivat vastanneet.

Koen kasvaneeni ammatillisesti todella paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Opin erityisen paljon palkkahallintoprosessin teoriasta ja sen toimivuudesta käytännössä, sekä KYSin käytännöistä palkkahallintoprosessin suhteen. Koen opinnäytetyön aiheen valinnan olleen onnistunut ratkaisu, koska pääsen konkreettisesti hyödyntämään työelämässä opinnäytetyöprosessin aikana oppimiani asioita.

## LÄHTEET

- Antony, Jiju, Sunder M, Vijaya, Laux, Chad, Cudney, Elizabeth 2019. The Ten Commandments of Lean Six Sigma: A Guide for Practitioners. Emerald Publishing Limited. Viitattu 5.4.2021.
- Bicheno, John & Holweg Matthias 2016. The lean toolbox. A Handbook for Lean Transformation. Englanti: PICSIE books. Viitattu 5.4.2021.
- Hallituksen esitykset 24/2013. Finlex. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2013/20130024?search%5Bpika%5D=laeiksi&search%5Btype%5D=pika>. Viitattu 26.2.2021.
- Kondelin, Antti & Peltomäki Tomi 2021. Palkkahallinnon säädökset. Alma Talent verkkokirjahylly. Viitattu 19.3.2021.
- Kouhia-Kuusisto, Kati, Mikkonen, Lea, Syvänperä, Outi & Turunen Leena 2017. Palkkavuosi. Helsinki: Edita. Viitattu 12.2.2021.
- Kuopion yliopistollinen sairaala 2021. Syke. Verkkosivusto. Sijainti: Kuopio: Kuopion yliopistollisen sairaalan intranet. Viitattu 26.2.2021.
- Laamanen, Kai 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Espoo: Laatu-keskus Excellence Finland. Viitattu 9.4.2021.
- Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 20.1.2021.
- Mattinen, Kati, Orlando, Carita & Parnila, Kirsi 2020. Palkanlaskenta käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.3.2021.
- Palkanlaskijan opas 2021. Palkkahallinnon tärkeät luvut 2021. <https://palkanlaskijanopas.fi/taulukot/palkkahallinnon-tarkeat-luvut/palkkahallinnon-tarkeat-luvut-2021/>. Viitattu 20.2.2021.
- Tuloverolaki 1535/1992. Finlex. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19921535>. Viitattu 20.2.2021.
- Työaikalaki 872/2019. Finlex. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>. Viitattu 19.2.2021.
- Työsopimuslaki 55/2001. Finlex. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010055>. Viitattu 12.2.2021.
- Valpola, Anneli 2021. Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 8.4.2021.
- Verohallinto 2020. Ennakonpidätyksen toimittaminen. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen5/>. Viitattu 20.2.2021.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. 5. päivitetty painos. Viitattu 15.5.2021.

## LIITE 1: KYSELYN SÄHKÖPOSTIVIESTI

Hei!

Olen 3. vuoden Wellness-tradenomiopiskelija Savonia-ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäyte-työtä yhdessä KYSin palvelusuhdeyksikön kanssa toimeksiantona. Työhöni kuuluu tutkimusosuus, jossa kartoitetaan KYSin ja Kysterin esimiesten toimintaa palkanlaskentapalvelujen suhteen. Tutkimusta käytetään apuna henkilöstöoppaan luomiseen palkanlaskentapalvelujen ulkoistamisen näkökulmasta, joten tutkimukseen osallistumalla voit vaikuttaa kehitystyöhön. Tutkimukseen vastataan nimettömänä ja vastauksia käsitellään anonyymisti.

Kysely on avoinna 3.3.2021 – 21.3.2021.

Kyselyyn vastaaminen kestää 5 minuuttia.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä: <https://q.surveypal.com/Kysely-KYSin-esimiehille>

Ystävällisin terveisin

Mirka Räsänen