

Sofia Hietamäki

**Perehdytysopas palkkatoimistolle**

Case: Ruukin palkkatoimisto

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Sofia Hietämäki

Työn nimi: Perehdytysopas palkkatoimistolle, Case: Ruukin palkkatoimisto

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2013

Sivumäärä: Työ 66 + Opas 35

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia perehdytysopas Ruukin palkkatoimistolle perehdytyksen tueksi. Opas on suunnattu uusille työntekijöille, mutta sen tarkoitus on toimia myös vanhojen työntekijöiden tukena. Oppaan on tarkoitus toimia myös eräänlaisena muistilistana ja auttaa näin sekä uusia että vanhoja työntekijöitä työn tekemisessä.

Työn teoriaosuus koostuu prosessijohtamisesta, perehdytyksestä ja palkanlaskennasta. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli kuvata prosessijohtamisen perusajatusta ja selventää tarkemmin perehdytyksen ja palkanlaskennan prosessia. Työn aineisto kerättiin kuudella teemahaastattelulla. Haastateltavat olivat palkkatoimiston työntekijöitä sekä esimiehen sijaisena toiminut henkilö.

Työ toteutettiin kehittämishankkeena, jonka tuloksena syntyi perehdytysopas. Perehdytysopas toteutettiin teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen pohjalta sähköisenä versiona. Opaskirja tuli sisältämään perustietoa yrityksestä, työpaikan käytännöistä sekä perusohjeita palkanlaskennan prosessista Ruukin palkkatoimistolla.

Avainsanat: prosessijohtaminen, perehdytys, palkanlaskenta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business school

Degree programme: Degree Programme in Business Management

Specialisation:

Author/s: Sofia Hietamäki

Title of thesis: A tutorial of orientation for the salary office

Supervisor Aapo Länsiluoto

Year: 2013

Number of pages: Work 66 + Guide 35

Number of appendices: 2

---

The target of this thesis work was to compose a tutorial of orientation for the salary office of the Ruukki Company for supporting the orientation. The tutorial has been made for the new employers but one function of it is to support senior employers. This tutorial can be also as a check list and so help both the new and senior employers with their work.

The theory of this work consists of leading of the process, orientation and payroll. The meaning of the theoretical context was to represent the basic idea of leading the process and clarify more specifically the process of orientation and payroll. The material of the study is collected by six theme interviews. The interviewees were employers in the pay office and a person who has been a locum of the foreman.

This study has been made as a project of development and the result is a tutorial for orientation. It has been made in the basis of the theoretical context and the interviews as an electrical version. The tutorial book includes basic information of the company, praxis of the workplace and basic instructions or the payroll process in the salary office of the Ruukki Company.

Keywords: process leading, orientation, payroll

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Opinnäytetyön rakenne .....	9
2 PROSESSIJOHTAMINEN.....	11
2.1 Prosessijohdetun organisaation vaiheet.....	13
2.1.1 Prosessien tunnistaminen .....	13
2.1.2 Prosessikuvauksen tavoitteet ja hyödyt .....	14
2.1.3 Prosessien mittaaminen.....	14
2.1.4 Toimintolaskenta .....	15
2.2 Prosessien ryhmittely .....	16
2.3 Erilaisia prosesseja .....	16
2.4 Tiivistelmä .....	16
3 PEREHDYTYS.....	18
3.1 Perehdytys käsitteenä .....	18
3.2 Miksi perehdytetään .....	18
3.2.1 Perehdytyksen kohde .....	20
3.2.2 Perehdyttäjä.....	20
3.2.3 Perehdytyksen hyödyt ja tavoitteet .....	20
3.3 Oheismateriaalit ja tarkastuslistat.....	21
3.4 Perehdytys prosessina .....	22
3.4.1 Perehdytyksen suunnittelu .....	23
3.4.2 Perehdytyksen toteutus.....	24
3.4.3 Perehdytyksen kesto.....	26
3.4.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi .....	27
3.5 Epäonnistunut perehdytys.....	27
3.6 Tiivistelmä .....	28
4 PALKANLASKENTA .....	30

4.1 Työsuhde, työsopimus ja työehtosopimus .....	30
4.1.1 Työsuhde .....	30
4.1.2 Työsopimus.....	31
4.1.3 Työehtosopimus.....	32
4.2 Palkanlaskentaprosessi .....	32
4.3 Palkan muodostuminen ja muut palkan lajit .....	33
4.4 Luontoisedut .....	35
4.5 Loma-ajan palkka.....	36
4.6 Sairausajan palkka.....	36
4.7 Säännöllinen työ.....	37
4.7.1 Lisätyö.....	37
4.7.2 Ylityö .....	37
4.8 Palkan maksu, ennakonpidätys ja muut palkasta tehtävät vähennykset...38	
4.9 Lopputili.....	40
4.10 Palkkalaskelma .....	40
4.11 Työnantajan maksut ja ilmoitukset .....	41
4.12 Työnantajan tehtäviä.....	41
4.13 Palkanlaskennan lainsäädäntö ja säädökset .....	42
4.14 Tiivistelmä .....	43
<b>5 CASE RAUTARUUKKI.....</b>	<b>46</b>
5.1 Rautaruukki Oyj.....	46
5.2 Palkkatoimisto .....	48
5.3 Haastattelut .....	48
5.4 Haastattelutulokset.....	50
5.4.1 Perehdytyksen suunnittelu .....	51
5.4.2 Perehdytyksen toteutus.....	51
5.4.3 Perehdytyksen kesto.....	53
5.4.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi .....	53
5.4.5 Keskeiset haastattelutulokset.....	55
5.5 Perehdytysoppaan laatiminen .....	57
5.6 Valmis opaskirja .....	58
<b>6 POHDINTA .....</b>	<b>59</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>63</b>

LIITTEET.....	66
---------------	----

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne .....	10
Kuvio 2 Prosessin neljä tukijalkaa (Pitkänen, 2010 76).....	12
Kuvio 3 Prosessijohdetun organisaation vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 115)13	
Kuvio 4 Perehdytyksen eteneminen (Surakka & Laine 2011, 154–155) .....	25
Kuvio 5 Kokonaispalkan muodostuminen (Palkkavuosi, 21).....	34
Kuvio 6 Palkan lajit (Karttunen 2005, 26).....	35
Kuvio 7 Konzernirakenne (ruukki, [Viitattu: 22.7.2013]) .....	47
Taulukko 1 Perehdytyksessä selvittävät työsuhdeasiat .....	24
Taulukko 2 Työnopastukseen liittyvät selvittävät asiat.....	24
Taulukko 3 Haastateltavat .....	49
Taulukko 4 Keskeiset haastattelutulokset .....	56

# 1 JOHDANTO

Ihmisen elämään on aina kuulunut merkittävänä osana työ. Uudella henkilöllä on tarve saada opastusta työhön kokeneemmalta tekijältä mahdollisuuksien mukaan. Perehdyttäminen on laajentunut ja monimuotoistunut ajan kuluessa (Kupias 2009, 13). Hyvä perehdytys auttaa työntekijää viihtymään työssä ja tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Tätä kautta onnistuneella perehdytyksellä on yritykselle myös taloudellista vaikutusta.

Palkanlaskenta on laaja kokonaisuus, jota säätelevät eri lait ja säädökset. Palkanlaskennan prosessi koostuu eri vaiheista, alkaen siitä, kun henkilö tulee töihin ja päättyen siihen, kun henkilö lopettaa työn.

Prosessijohtaminen perustuu prosessien avulla johtamiseen (Pitkänen 2010, 76). Perehdytys ja palkanlaskenta ovat eräänlaisia prosesseja. Kiinnostukseni tätä aihetta kohtaan heräsi työharjoitteluni aikana syksyllä 2012, kun esimieheni ilmaisi perehdytysoppaan puuttumisesta Ruukin palkkatoimistossa. Tällainen opas oli jo pitemmän aikaa ollut suunnitteilla, mutta sitä ei ollut koskaan toteutettu tarpeesta huolimatta.

Opinnäytetyö tehdään Ruukin palkkatoimistolle Seinäjoelle. Ruukki on teräkseen ja teräsrakentamiseen erikoistunut yritys, jolla on laaja jakelu- ja jälleenmyyntiverkosto noin 30 maassa (Ruukki, [Viitattu: 22.7.2013]). Ruukilla on tällä hetkellä noin 9000 työntekijää. Yhtiön nimi on Rautaruukki Oyj, mutta yhtiö käyttää markkinointinimeä Ruukki. Seinäjoen palkkatoimistolla lasketaan kaikki Ruukin Suomessa toimivien yhtiöiden, eli noin 6200 henkilön palkat. Palkkatoimistossa työskentelee vakituisesti 15 työntekijää (Suolahti, Haastattelu 30.7.2013.)

Opinnäytetyön **tavoitteena on laatia perehdytysopas työpaikan perehdytykseen ja palkanlaskentaan**. Aihe on ajankohtainen, sillä palkkatoimistolla ei ole tällä hetkellä minkäänlaista toimivaa perehdytysrunkoa. Ruukille tulee jatkuvasti uusia työntekijöitä, jotka tarvitsevat perehdytystä työhönsä, jotta työn tekeminen alkaa mahdollisimman hyvin ja tuottavasti. Opas toimii myös kesätyöntekijöiden perehdytyksen apuna.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kokonaiskuva prosessijohtamisesta, sekä tarkemmin sen osa-alueista perehdytyksestä ja palkanlaskennasta. Case-osion tavoitteena on henkilökohtaisten teemahaastattelujen avulla selvittää perehdytyksen nykytilanne Ruukin palkkatoimistossa, sekä sen ongelmakohdat.

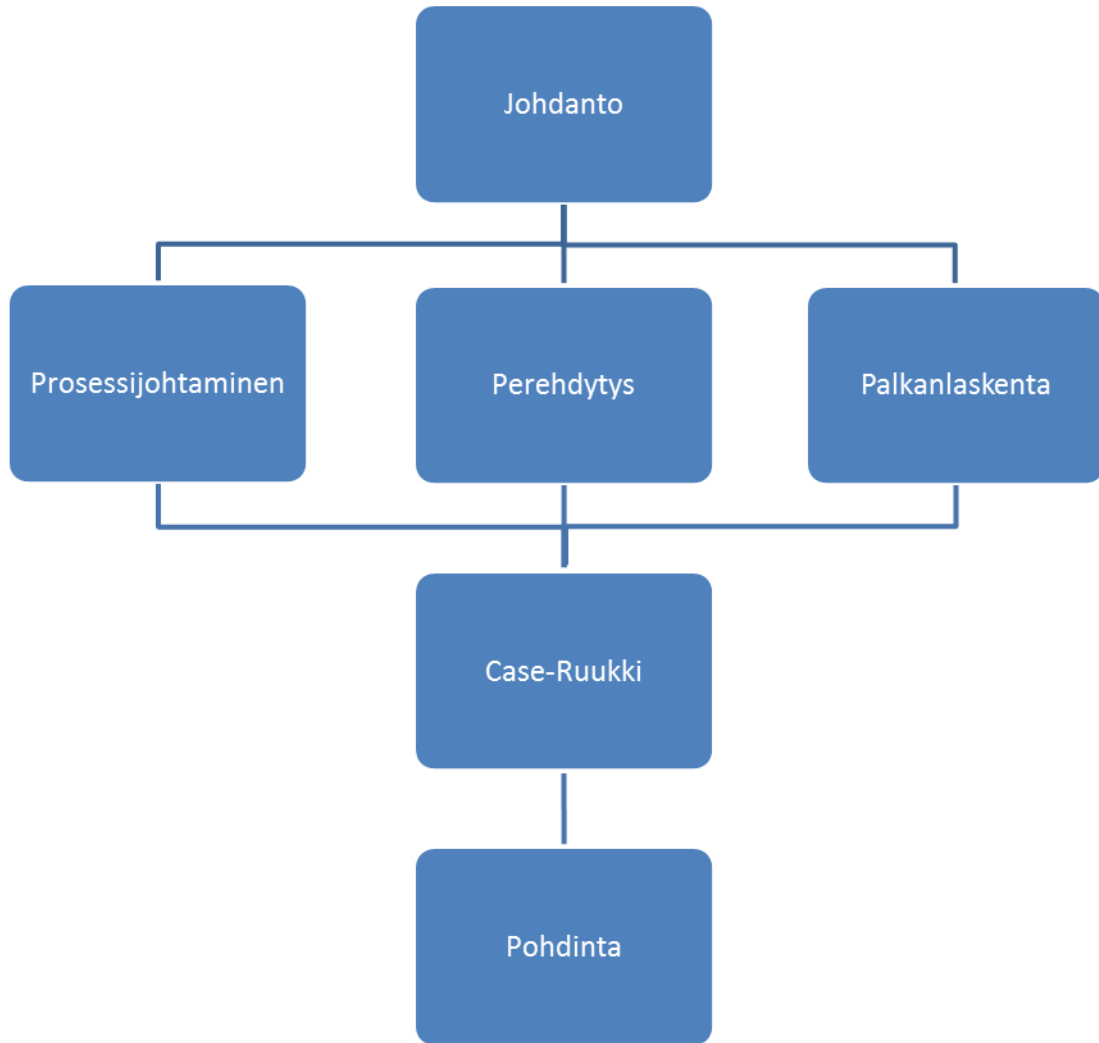
Opaskirjan tavoitteena on parantaa perehdytyksen onnistumista Ruukin palkkatoimistossa. Hyvän perehdytyksen ansiosta työn sujuvuus ja osaaminen paranevat. Hyvä perehdytys vaikuttaa työmotivaatioon ja tätä kautta työn tulos paranee. Työpaikalle on taloudellista hyötyä, kun työntekijällä ei mene aikaa työtehtävien opetteluun ja näin virheet minimoituvat.

## **1.1 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö alkaa johdannosta. Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta eri osiosta: prosessijohtamisesta, perehdytyksestä ja palkanlaskennasta. Perehdytys- ja palkanlaskentaosiot ovat osa prosessijohtamista. Case-osion tarkoituksena on selvittää perehdytyksen prosessia Ruukin palkkatoimistolla. Pohdinnassa käydään läpi empiirian toteutumista ja verrataan sitä teoreettiseen viitekehykseen (Kuvio 1).

Teoreettista viitekehystä rajataan siten, että tässä työssä keskitytään palkanlaskentaosiossa palkanlaskijan näkökulmaan ja tuodaan esille työn kannalta oleelliset asiat. Työnantajan velvollisuuksia käsitellään lyhyesti, koska ne kuuluvat oleellisesti palkanlaskentaprosessiin. Perehdytysosiossa keskitytään perehdytykseen, johon työnopastus sisältyy, työnopastusta ei käsitellä erillisenä osiona. Prosessijohtamisosiossa tuodaan esille prosessijohtamisen perusajatus. Tämä sisältää kokonaisuuden, johon palkanlaskenta ja perehdytys sisältyvät.

Opaskirja ei sisällä palkanlaskennassa käytössä olevan ohjelman käyttöön liittyviä ohjeita. Tarkoitus on antaa perusohjeita palkanlaskennan prosessista Ruukin palkkatoimistolla.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

## 2 PROSESSIJOHTAMINEN

Prosessiajattelu perustuu uskomukseen tietyistä toimintojen ketjuista, joiden avulla organisaatio luo asiakkailleen arvoa (Laamanen & Tinnilä 2009,10). Lähtökohtaisesti mahdollisuus taloudelliseen menestymiseen syntyy organisaation luodessa riittävästi arvoa asiakkailleen suhteessa kustannuksiin. Prosessiajatteluun liittyy peruskokemus arvon luomisesta prosesseina, joilla tarkoitetaan tapahtumien ketjua.

Lecklinin & Laineen (2009, 39) mukaan prosessiajattelu tarkoittaa koko organisaation toiminnan näkemistä prosessina. Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jolla toimivaa organisaatiota johdetaan prosessien avulla.

Prosessijohtaminen jakautuu eri koulukunniksi, joilla on kaikilla ollut painotuseroitetaan huolimatta joukko yhdistäviä piirteitä (Alasoini 2011, 46). Tunnetuimpia koulukuntia ovat laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM), kevyt ja joustava lean-tuotanto, toimintojohtaminen (Activity-Based Management, ABM) ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelu (Business Process Re-engineering, BPR).

Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan (Laamanen & Tinnilä 2009, 12). Prosessiajattelu eroaa näin muista johtamisen konsepteista. Prosessiajattelu liittyy logistiikkaan, laatujohtamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Prosessiajattelun pohjalta on vuosien saatossa kehittynyt useita johtamisen malleja, joita ovat toimintojohtaminen, liiketoimintaprosessien uudistaminen, tarjontaketjun, toimitusketjun ja kysyntäketjun hallinta sekä aikaan perustuva johtaminen.

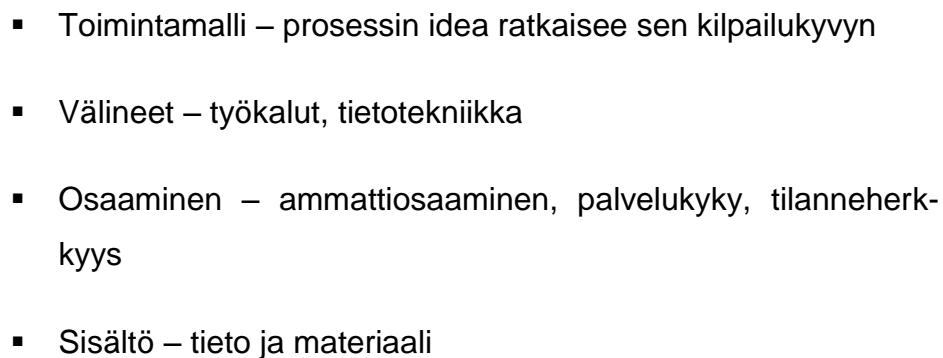
Prosessijohtajuus voi olla prosessijohtamista tai prosessien parantamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 14). Vain johtajilla voi olla prosessijohtamista. Tällä tarkoitetaan sitä, että linjaorganisaation johtajat ottavat organisaation tärkeimmät prosessit (ns. avainprosessit) vastuulleen. Prosessin omistaja arvioi prosessin tehokkuutta ja toimivuutta prosessin mallintamisen avulla. Prosessille asetetaan myös kehitystavoitteet.

**Prosessin omistaja** vastaa prosessin toiminnasta (Virtanen & Wennberg 2005, 107). Prosessin omistaja toimeenpanee prosessimuotoisen toiminnan, käyttäen kaikki tarvittavat resurssit sitä varten.

**Prosessin mallintamisella** tarkoitetaan usein prosessin kuvaamista. Mallintamisen avulla pyritään ymmärtämään kriittistä toimintaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 10).

**Prosessin parantamisella** tarkoitetaan toimintatapojen muuttumista prosessissa (Laamanen & Tinnilä 2009, 14). Jos toiminta prosessissa ei muutu, ei voida saada parempia tuloksia. Tämä saattaa vaatia eri asioiden kehittämistä. Näitä ovat muun muassa osaaminen, tiedonhankinta, tietojärjestelmät, yhteistyösuhteet ja työmenetelmät. Ilman prosessejakin voi tehdä kehittämistä, tällöin se ei kuitenkaan ole tehokasta.

Prosessijohtaminen edellyttää prosessien määrittelyä ja kuvaamista riittävän selkeästi, vaikka prosessijohtaminen ei olekaan prosessien määrittelyä ja kuvaamista (Virtanen & Wennberg 2005, 113).

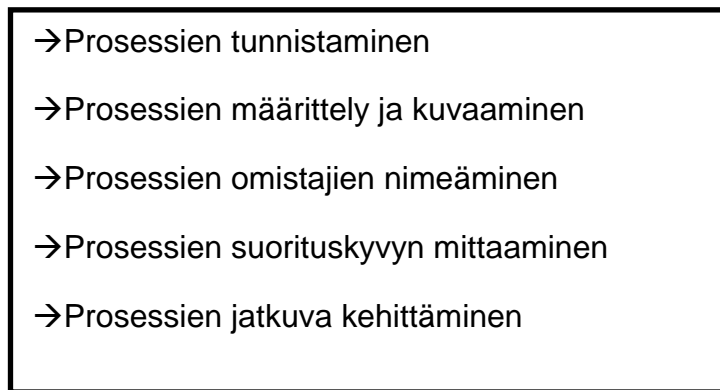
- 
- Toimintamalli – prosessin idea ratkaisee sen kilpailukyvyyn
  - Välineet – työkalut, tietotekniikka
  - Osaaminen – ammattiosaaminen, palvelukyky, tilanneherkkyys
  - Sisältö – tieto ja materiaali

Kuvio 2 Prosessin neljä tukijalkaa (Pitkänen 2010, 76)

Esimerkiksi yrityksen strategiaprosessissa (kuvio 2) on toimintamalli keskeisessä osassa (Pitkänen 2010, 76). Toimintamalli määrittää sen, millä tavalla strategiaa kehitetään, ideoidaan ja toteutetaan. Tiedon käsittelyä ja analysointia varten tarvitaan myös hyviä välineitä, eli tekniikkaa. Prosessin sisällön on oltavaa hyödyllistä, luotettavaa ja kattavaa. Kaiken tämän lisäksi tarvitaan myös osaamista. Strategia-

prosessin tarkoituksena on menestys, jonka osaajat erilaisine näkökulmineen voivat toteuttaa. Jos yksikin näistä vaiheista pettää, koko prosessi kaatuu.

## 2.1 Prosessijohdetun organisaation vaiheet



Kuvio 3 Prosessijohdetun organisaation vaiheet (Virtanen & Wennberg 2005, 115)

Prosessijohdetun organisaation ensimmäinen vaihe on prosessien tunnistaminen (kuvio 3) (Virtanen & Wennberg 2005, 115–116). Prosessit ovat olemassa organisaatiossa, vaikka niitä ei olisi tunnistettu. Tunnistaminen ei ole pelkkää havainnointia, vaan organisaation käsitteellistä jäsentelyä. Prosessien rajaaminen muista prosesseista voi tapahtua lukemattomin eri tavoin.

Seuraava vaihe on prosessien sisällön täsmällinen määrittely ja kuvaaminen (Virtanen & Wennberg 2005, 116). Prosessin omistajat nimetään viimeistään tällöin. Prosessin omistajien vastuulla on prosessin johtaminen. Tähän kuuluu prosessikuvausten ylläpito ja edelleen kehittäminen. Prosessien suorituskyvyn mittauksella saadun informaation perusteella voidaan edelleen kehittää toimintaa ja prosesseja.

### 2.1.1 Prosessien tunnistaminen

Prosessien tunnistaminen on prosessien rajaamista muista prosesseista (Virtanen & Wennberg 2005, 116–117). Prosessien tunnistaminen koostuu keskeisimmistä tavoitteista, asiakkaista, toiminnoista ja suoritteista. Ensimmäiseksi määritellään

selkeästi se, mihin prosessilla pyritään. Seuraavassa vaiheessa mietitään, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessien tunnistamisessa on tärkeää, mistä lähdetään liikkeelle. Liikkeelle ei lähdetä tuotoksista, vaan niistä vaikutuksista, joita niillä pyritään tuottamaan.

Prosessien tunnistamisen taustalla on selkeä kuva organisaatiosta, sekä sen tavoitteista ja päämääristä (Virtanen & Wennberg 2005, 119). Organisaation strategiasta ja toiminta-ajatuksesta on oltava selkeä käsitys silloin, kun prosessien tunnistaminen aloitetaan.

### **2.1.2 Prosessikuvauksen tavoitteet ja hyödyt**

Prosessin kuvauksen tehtävänä on antaa kokonaiskuva ja ymmärrys olennaisesta sekä auttaa kehittymään (Pitkänen 2010, 82). Prosessien kuvaaminen on prosessien tunnistamisen seuraava vaihe. Prosessien kuvaukset ovat apuvälineitä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnossa (Virtanen & Wennberg 2005, 122). Ne ovat myös prosessien hallinnan, parantamisen ja arvioinnin apuvälineitä.

Pitkäsen (2010, 76) mukaan prosessi toimii välineenä johtamisessa. Hyvän prosessikuvauksen avulla saadaan kokonaiskuva ja ymmärrys (Virtanen & Wennberg 2005, 114). Prosessien kuvaaminen on tärkeää dokumentoinnin kannalta ja ajatusten selkeyttämistä varten. Se kehittää ja toimeenpanee toimintaa.

### **2.1.3 Prosessien mittaaminen**

Prosessien mittaamisen tarkoituksena on tuottaa prosessien kehittämistyölle tietoa (Virtanen & Wennberg 2005, 130). Prosessien suorituskykyä voi mitata ja arvioida yksittäiselle prosessille tai koko organisaatiolle.

Tarkastelemalla prosessien mittaamiskäytäntöjä, saadaan tietoa organisaation kypsyystasosta prosessijohtamisen näkökulmasta (Virtanen & Wennberg 2005, 131–132). Prosessikehitystyö on pitkällä silloin, kun prosessimittarit on määritelty ja prosessien suorituskykyä seurataan. Pohtimalla prosessien suorituskykymitta-

reita, pohditaan samalla asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimuksia, joita he ovat prosessille asettaneet.

#### **2.1.4 Toimintolaskenta**

Activity-based costing, ABC, eli toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jossa organisaation resursseja tarkastellaan toiminnoittain (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 128–129). Sopivia kustannusajureita käyttämällä toimintojen suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan eri laskentakohteille. Tarkoituksena on tuoda esille resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön seurauksena tuotteiden, palveluiden, asiakkaiden, projektien ja jakelukanavien kokonaiskustannusten synty.

Toimintolaskennan avulla voi tukea ja kehittää organisaation strategista ja operatiivista johtamista. Keskeisenä tavoitteena on kustannusten käyttäytymisen aiheutumisyhteyden kattava ja johdonmukainen ymmärtäminen ja analysoiminen.

Systemaattinen volyymivirhe voi syntyä helposti, kun yleiskustannusten kohdentamiseen käytetään jotain perinteistä laskentamenetelmää, kuten jako- ja lisäyslaskentaa. Toimintolaskenta pyrkii eliminoimaan virheen.

Seuraavana on esitelty toimintolaskennan hyötyjä (Järvenpää ym. 2010, 131):

- Menetelmä tarjoaa tyypillisesti luotettavampaa ja tarkempaa kustannuslaskentainformaatiota kuin perinteiset menetelmät
- Laskentaperiaatteet ovat toimintaprosessit tuntevalle organisaation jäsenelle ymmärrettävämpiä kuin laskentatekniset kohdistustavat
- Eri toimijaryhmien informaatiotarpeet pystytään paremmin ottamaan huomioon laskentakohteiden joustavan valinnan ansiosta
- Resurssien kulutuksesta ja kustannusten käyttäytymisestä pystytään muodostamaan kattavampi näkemys.

## 2.2 Prosessien ryhmittely

**Ydinprosessit** ovat ydintoimintaa eli keskeistä tekemistä ja ne ylittävät usein eri toimintojen rajat (Qualitas Fennica Oy 2012, [Viitattu: 9.6.2013]). Ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotteen valmistaminen ja palvelun tuottaminen, myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu.

**Tukiprosessit** tukevat ja avustavat sekä mahdollistavat ydinprosessien toimimisen. Tukiprosessit tarjoavat ydinprosessien käyttöön resursseja ja kohdistuvat usein resurssien hallintaan, sisäiseen toimintaan sekä henkilöstöön. Tukiprosesseja ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, kirjanpito ja rekrytointi.

**Johtamisen prosessit** antavat suunnan ja tavoitteet toiminnalle. Johtamisen prosessit tekevät myös seurannan ja muutokset. Johtaminen, suunnittelu ja ohjaaminen ovat muun muassa johtamisen prosessin alueita. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi vuosisuunnittelu, suorituskyvyn seuranta, budjetointi ja muutoksen hallinta.

**Avainprosessit** ovat tärkeitä ja kriittisiä prosesseja menestymiseen. Ne voivat olla joko ydin- tai tukiprosesseja.

## 2.3 Erilaisia prosesseja

Ennakoituja prosesseja ovat esimerkiksi sarjatuohtanto, laskutus ja palkanlasku (Pitkänen 2010, 76). Ennakoitu prosessi tuottaa määrämuotoista ja ennustettavaa tulosta. Luovia prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, ongelmanratkaisu ja strategiaprosessi. Luova prosessi tuottaa jotain arvaamatonta ja uutta.

## 2.4 Tiivistelmä

Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jolla toimivaa organisaatiota johdetaan prosessien avulla. Prosessijohtaminen jakautuu eri koulukunniksi. Tunnetuimpia koulukuntia ovat laatujohtaminen (TQM), kevyt ja joustava lean-tuohtanto, toimintojohtaminen (ABM) ja liiketoimintaprosessien uudelleen suunnittelu (BPR).

Prosessiajattelu kohdistaa huomion suoraan toimintaan ja liittyy logistiikkaan, laatujohtamiseen sekä jatkuvaan parantamiseen. Prosessijohtaminen voi olla prosessijohtamista tai prosessien parantamista.

Prosessijohdetun organisaation vaiheita ovat prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen, omistajien nimeäminen, suorituskyvyn mittaaminen ja jatkuva kehittäminen. Prosessin neljä tukijalkaa ovat: toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Voidaan sanoa, että jos joku näistä tukijaloista pettää, koko prosessi kaatuu.

Prosessit ryhmitellään ydinprosesseihin, tukiprosesseihin, johtamisen prosesseihin ja avainprosesseihin. Prosessien mittaamisen tarkoituksena on tuottaa prosessien kehittämistyölle tietoa. Toimintolaskenta (ABC) on kustannuslaskentamenetelmä, jonka avulla voidaan tukea ja kehittää organisaation strategista ja operatiivista johtamista.

### **3 PEREHDYTYS**

Työnteon perusedellytyksenä on hyvä perehdytys (Työelämään, [Viitattu: 6.4.2013]). Perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä, sillä perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen (Työterveyslaitos, [Viitattu: 6.4.2013]).

Perehdytyksen avulla työntekijä oppii toimimaan työyhteisössä ja työtehtävissä oikealla tavalla (Työelämään, [Viitattu: 6.4.2013]). Riittävällä työnopastuksella tuetaan ihmisten osaamista ja hyvinvointia sekä kehitystä ja jatkuvuutta työssä (Valpola & Åman 2008, 3).

#### **3.1 Perehdytys käsitteenä**

Perehdytykseksi kutsutaan vaihetta, jolloin uudelle työntekijälle aletaan kertoa olennaisia asioita hänen työstään, työyhteisöstä, koko organisaatiosta ja sen toimialasta (Juholin 2008, 233). Pää tavoitteena perehdytyksessä on uuden työntekijän saaminen työyhteisön tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62).

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toimintaperiaatteet ja -tavat, liikeidean sekä toimintaajatuksen (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Perehdytettävä tutustuu esimiehiin, työtovereihin ja asiakkaisiin, ymmärtää paikkansa työyhteisön toiminnassa, työtehtävänsä sekä turvallisuusohjeet, jotka niihin liittyy. Perehdytettävä ymmärtää odotukset, jotka kohdistuvat hänen työhönsä.

#### **3.2 Miksi perehdytetään**

Perehdytys vaikuttaa työntekijän kokemuksiin työyhteisöstä ja luo mielikuvia organisaatiosta (Surakka & Laine 2011, 152). Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu työyhteisöönsä huomasti perehdytettyä henkilöä paremmin.

Työturvallisuusasiat ovat keskeisiä asioita jokaisessa perehdytysohjelmassa (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Tulokas ei tunne ehkä riittävän hyvin uuden työpaikan riskitekijöitä ja asiat voivat myös unohtua (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62). Työntekijä voi vahingossa aiheuttaa suuriakin työturvallisuusriskejä, jos ei tunne sovitun menetelmän ja talon tapoja.

Koulutus antaa työntekijöille mahdollisuuden oppia ja kehittyä sekä saavuttaa myönteisiä muutoksia työssä käyttäytymiseen (Dermol & Cater 2013, [Viitattu: 23.9.2013]). Työntekijöiden täytyy sopeutua nopeisiin muutoksiin työympäristönsään, joka vaatii jatkuvaa parantamista tietojen, uusien taitojen ja työtapojen suhteen. Koulutus parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja tuottavuutta. Koulutus kehittää, muuttaa ja ohjaa yksilöiden kykyä suoriutua työtehtävistään. Yrityksen perehdytys ja koulutus on toimintaa, jossa edistetään oppimista oikeisiin työtapoihin.

Esimiehen tehtävä on kertoa työntekijöilleen, mitä työntekijän työtehtäviin liittyy, ja tarjota tietoa, joka on hyödyllistä työntekijöille. Esimiehen tarjoama tuki on ratkaisevan tärkeää, kun työntekijät kohtaavat ongelmia ja etsivät omaan työtehtäväänsä liittyvää uutta tietoa. Usein työpaikalla on sisäiset normit, jotka kannustavat koko ryhmää toimimaan tehokkaasti. Nämä opitut taidot on tärkeää siirtää uudelle harjoittelijalle ja työntekijälle. Työtehtävissä tarvittavien taitojen oppiminen onnistuu paremmin, jos uudet työntekijät saavat asianmukaista tukea esimiehiltään ja työyhteisön muilta jäseniltä.

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 1§:ssä säädetään työnantajan yleisvelvoitteesta. Sen mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja huolehdittava työntekijän suoriutumisesta työstään myös yrityksen toiminnan, työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan tulee myös edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan kykyjensä mukaan.

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 1 luvun 3 §:ssä säädetään lain soveltamisesta vuokratyössä. ”Työnantajan on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin.”

Työturvallisuuslain (L 23.8) 2 luvun 14 §:n mukaan työntekijälle on työnantajan toimesta annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. ”Työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomeneelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista.”

### **3.2.1 Perehdytyksen kohde**

Uusi työntekijä perehdytetään hänen tullessaan taloon (Surakka & Laine 2011 152–153). Perehdytystä tarvitaan myös silloin, kun toimintatavat tai työtehtävät muuttuvat. Perehdytysprosessi on syytä aloittaa myös silloin, kun työntekijän palaa sairaus- tai äitiyslomalta tai, kun työmenetelmiin tulee merkittäviä muutoksia.

### **3.2.2 Perehdyttäjä**

Perehdytys kuuluu esimiehen vastuulle (Surakka & Laine 2011, 153). Perehdytyksen voi hoitaa myös toinen työntekijä tai nimetty perehdyttäjä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63). Esimiehen tehtävänä on tällöin luoda edellytykset toiminnalle ja valtuuttaa perehdyttäjät sekä seurata perehdytyksen toteutumista. Työntekijälle on usein kuitenkin miellyttävämpää saada perehdytystä joltain muulta työntekijältä, jolloin voi keskustella asioista, joista ei halua esimiehen kanssa keskustella. Tällaisella toiminnalla voidaan myös vapauttaa esimiehen aikaa.

Kaikki työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat ovat esimiehen vastuulla. Esimiehen vastuulla on ottaa uusi työntekijä organisaation toimintaan ja antaa mahdollisimman selkeät työtehtävät.

### **3.2.3 Perehdytyksen hyödyt ja tavoitteet**

Perehdytyksen päätavoite on oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Vahva Tähän tavoitteeseen sisältyy tietojen, taitojen, asenteiden ja valmiuksien oppiminen. perusta yhteistyölle ja työn tekemiselle saavutetaan hyvin hoidetulla perehdy-

tyksellä (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Työntekijän tuomat uudet näkemykset ja ideat organisaation toiminnasta ja kehittämisestä huomioidaan hyvässä perehdytyksessä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 63).

Työntekijä voi päästä tuottavaksi yksilöksi lyhyessäkin ajassa hyvällä perehdytyksellä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62). Ammattimainen organisaatio ottaa työntekijän positiivisesti vastaan tavoitteenaan ylläpitää työntekijän motivaatiota. Surakan & Laineen (2011, 152) mukaan virheiltä vältytään, kun työt tehdään sujuvasti ja oikein alusta alkaen. Hyvä perehdytys on siis taloudellisesti kannattavaa.

### **3.3 Oheismateriaalit ja tarkastuslistat**

Tarkastuslista toimii konkreettisena apuna perehdyttämisen seurannassa (Kangas & Hämäläinen 2007, 7). Perehdyttäjä tekee merkinnän perehdytyksen tarkastuslistaan käsiteltävään asiaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Tarkastuslista voi toimia myös lyhyehkönä muistilistana.

Työnantaja voi antaa uudelle työntekijälle materiaalia yritykseen tutustumista varten työsopimuksen tekemisen yhteydessä (Hyypä 2009, 195). Oheismateriaalin tarkoituksena on oppimisen tukeminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 10). Ensimmäisenä päivänä uudelle työntekijälle tulee paljon uutta asiaa. Etukäteen asioihin tutustumalla hänen on helpompaa omaksua kuulemaansa.

Perehdytyksen oheisaineistoa ovat mm. seuraavat (Kangas & Hämäläinen 2007, 10):

- tervetuloa taloon -oppaat
- muu yritystä koskeva aineisto, toimintakertomus, esitteet jne.
- henkilöstö- ja asiakaslehdet, tiedotteet, kiertokirjeet, muistiot
- perehdytysohjelmat, perehdytyksen tarkistus- ja muistilistat
- perehdytyskansiot, asiakaskohtaiset kohdekansiot

- manuaalit (käsikirjat, joihin sisältyy erilaisia toimintaohjeita ja muuta työhön liittyvää tietoa)
- työohjeet, koneiden käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet, hygieniaohjeet, jätteiden käsittelyohjeet
- käyttöturvallisuustiedotteet
- ammattikirjallisuus ja -lehdet.

### 3.4 Perehdytys prosessina

Perehdytys voidaan jakaa eri osiin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64). Ensimmäisessä osassa on aika ennen töiden aloitusta, toisessa osassa ensimmäinen päivä, kolmannessa osassa ensimmäinen viikko ja viimeisessä osassa ensimmäiset kolme kuukautta.

Perehdytys alkaa jo rekrytoinnista, ehkä jo kyseisestä organisaatiosta olevista aiemmista mielikuvista (Juholin 2008, 233). Kun hakija lähettää hakemuksensa ja pääsee tämän jälkeen keskusteluyhteyteen organisaation kanssa, hänelle alkaa muodostua mielikuva organisaatiosta, johon hän on hakemassa. Varsinainen perehdytys alkaa valituksi tulemisen jälkeen.

Perehdytysprosessi koskee uuden työntekijän lisäksi myös esimiestä ja koko työyhteisöä (Hyyppänen 2009, 195). Perehdytyksen avulla sopeutetaan työntekijää organisaation toimintatapoihin sekä niihin asioihin, mitä talossa arvostetaan ja kuinka asioita tehdään. (Surakka & Laine 2011, 152).

Hyvälle perehdytykselle voidaan asettaa erilaisia kriteerejä (Juholin 2008, 236–237). Näitä ovat prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyminen ja sitoutuminen sekä monien foorumien hyödyntäminen. Prosessimaisuudesta puhutaan, kun kokonaisuus on perehdyttävän tiedossa koko ajan. Prosessi on johdonmukainen ja suunnitelmallinen. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikesta voidaan esittää kysymyksiä. Perehtyjä voi käydä keskustelua henkilöiden kanssa, joista kokee olevan hyötyä itselleen. Yksilöllisyydellä tarkoite-

taan sitä, että ohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan. Johdon näkyminen ja sitoutuminen on sitä, että johto osoittaa arvostavansa uusia tulijoita läsnäolollaan. Monien foorumien hyödyntämisellä tarkoitetaan saman aineiston saataavuutta eri muodoissa. ja tarvittaessa voi sisällöstä keskustella eri henkilöiden kanssa. Tässä on oma aktiivisuus edellytyksenä.

### 3.4.1 Perehdytyksen suunnittelu

Surakan & Laineen (2011, 155) mukaan perehdytys suunnitelma tulee olla valmiina ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Perehdytyksen suunnittelussa mietitään kuinka paljon aikaa tarvitaan työpaikan erilaisissa työtehtävissä koko perehdytysprosessiin ammattitaitoiselle tai ammattitaidottomalle aloittelijalle (Kangas & Hämmäläinen 2007, 7).

Perehdytyksen vastuu on esimiehellä ennen töiden aloittamista (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64). Hänen tulee huolehtia hallinnollisista asioista, kuten palkanmaksun järjestämisestä, tilojen, työkalujen ja mahdollisten kulkuoikeuksien varaamisesta, työsopimuksesta sekä työtehtävien ja – tavoitteiden suunnittelusta. Perehdytyksen toteuttamisen ja sujuvuuden varmistamiseksi perehdyttäjien on syytä pitää yhteinen palaveri asiasta (Surakka & Laine 2011, 155).

Seuraavassa taulukossa on esitelty perehdytyksessä selvitettäviä työsuhteasioita.

- Työ, yksikkö ja organisaatio
- Työajat ja aikataulut
- Palkkausperusteet, palkanmaksupäivä, palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- Poissaolosäännökset ja muut pelisäännöt
- Ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- Työterveyshuolto

- Työsuhde-edut
- Virkistyspalvelut
- Mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä

Taulukko 1 Perehdytyksessä selvitettävät työsuhdeasiat

Seuraavassa taulukossa on esitelty työnopastukseen liittyviä selvitettäviä asioita.

- Työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- Lähimmät työtoverit ja tuki
- Työn sisältö
- Työvaihteet ja työn tekemisen periaatteet
- Työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- Työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- Toimintaohjeet häiriötilanteissa
- Työn arviointi ja mittarit
- Mahdollinen laatujärjestelmä

Taulukko 2 Työnopastukseen liittyvät selvitettävät asiat

### **3.4.2 Perehdytyksen toteutus**

Perehdytys etenee rekrytoinnin jälkeen seuraavien vaiheiden kautta:

Ennen töihin tuloa	Varmistetaan, että perehdytykseen ollaan valmiita
Vastaanotto	osoitetaan, että työntekijä on tervetullut yhteisöön
Ensimmäinen päivä	Käsitellään perusasiat, joiden avulla työskentely voi käynnistyä
Ensimmäinen kuukausi	varmistetaan valmiudet tuottavaan työhön
Koeajan päätyttyä	valmentaminen jatkuu

Kuvio 4 Perehdytyksen eteneminen (Surakka & Laine 2011, 154–155)

Perehdytys alkaa silloin, kun työntekijä solmii työnantajan kanssa työsopimuksen (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64). Esimiehen on huolehdittava työntekijälle ennen työnalkua mahdollinen työpiste ja tarvittavat työvälineet, kuten tietokone, tietokoneyhteydet, salasana ja puhelin (Hyyppänen 2009, 195). Muille työntekijöille tiedotetaan etukäteen uuden työntekijän saapumisesta, jotta jokainen tietää kuka tulee, milloin tulee ja mihin tehtävään hän tulee (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Työpaikalla sovitaan etukäteen kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka hänet perehdyttää.

Ensimmäisenä työpäivänä työntekijälle esitellään työpiste, lähimmät työkaverit sekä työtilat (Surakka & Laine 2011, 156). Tällöin annetaan myös kulkuluvat, avaimet ja tarvittavat työvälineet. Jotta työntekijä tietää mitä on odotettavissa, kannattaa perehdytyksen esittely hoitaa ensimmäisenä työpäivänä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65). Ensimmäisenä päivänä käydään läpi myös työhön liittyviä asioita sopivassa määrin (Surakka & Laine 2011, 156). Kankaan & Hämäläisen (2007, 10) mukaan on hyvä miettiä etukäteen, miten paljon asiaa voi sisällyttää työntekijän ensimmäiseen päivään, jos työpaikka ja työyhteisö on perehdyttävälle vieras. Ensimmäisen päivän jälkeen työntekijän tulee tietää, miten hän pääsee seuraavana aamuna töihin ja mitä hän tekee töihin tullessaan (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 65).

Ensimmäisen työviikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66). Ensimmäisellä viikolla vastuu perehdytyksestä on sekä perehdyttäjällä että perehdytettävällä. Vastuu perehtymisestä alkaa kuitenkin siirtyä työntekijälle itselleen. Kun ensimmäisinä päivinä perehdyttäjä kuljettaa uutta työntekijää mukanaan, vastaisuudessa perehdyttäjä vastailee työntekijän kysymyksiin sekä pyrkii auttamaan häntä ongelmien ratkaisemisessa. Usein työnopastus tapahtuukin niin, että työntekijä alkaa hoitaa tehtäviään ja saa tukea ja ohjausta niiden tekemiseen. Oleellista tässä vaiheessa on työntekijän perehtyminen keskeisiin asioihin työn aloittamisen kannalta (Surakka & Laine 2011, 156). Tärkeimmät asiat ovat työtehtävät ja tavoitteet. Ensimmäiselle viikolle kannattaa ajoittaa ohjaus tai koulutus, jos niitä tarvitaan työtehtäviin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 66).

Ensimmäisten kuukausien aikana työntekijän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön (Surakka & Laine 2011, 156). Perehdytys jatkuu suunnitelman mukaisesti. Perehdyttäjä varmistaa, että työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 67). Työntekijällä itsellään on kuitenkin varsinainen vastuu. Hänen on hankittava tietoa ja kyseltävä aktiivisesti sekä yritettävä mahdollisimman monipuolisesti tutustua organisaatioon.

Perehdytyksen loputtua on syytä järjestää tapaaminen päällikön, perehdyttäjän ja työntekijän välillä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 69). Tilaisuudessa käydään läpi perehdytyksen eteneminen. Työntekijän oppiminen jatkuu, vaikka varsinainen perehdytys loppuu (Surakka & Laine 2011, 157). Eteen tulevissa uusissa asioissa työntekijä tarvitsee muilta tukea.

### **3.4.3 Perehdytyksen kesto**

Perehdytys kestää tehtävästä riippuen yleensä yhtä pitkään kuin koeaikakin (Hyypänen 2009, 197–198). Sitä pidempi aika tarvitaan, mitä laajemmasta ja vaativammasta työtehtävästä on kysymys. Jokaisessa organisaatiossa on dokumentoimatonta hiljaista tietoa ja osaamista, jota voi oppia vain työskentelemällä pitkään talossa olleiden kanssa sekä havainnoimalla ja keskustelemalla.

Osaamisen hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä osaa tehdä oman työnsä hyvin, mutta ei osaa opettaa sitä muille (Toivonen & Asikainen 2004, 12). Monilla ihmisillä voi olla vuosikymmenten oppimishistoria hiljaisena tietona. Ihmiset oppivat työssä 80 % ja 20 % ulkopuolisessa koulutuksessa työtaidoistaan. Oppiminen ja kehittyminen nopeutuisivat huomattavasti, jos jo olemassa oleva hiljainen tieto, eli toiminnassa luonnollisesti syntynyt tieto, saataisiin yrityksen käyttöön.

#### **3.4.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi**

Perehdytys suunnitelman onnistumisen voi varmistaa seurannan avulla (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia ja sen onnistumista myös myöhemmin. Muun muassa tarkastuslistat, muistilistat ja keskustelut ovat seurannan ja arvioinnin apuna.

Perehdytyksen päättyessä esimiehen on syytä keskustella uuden työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta (Hyypänen 2009, 198). Tässä yhteydessä keskustellaan myös mahdollisista kehitystarpeista, työntekijälle heränneistä kysymyksistä sekä uusista ideoista ja niistä työntekijän kehitysideoista, joilla organisaatiota voitaisiin kehittää (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 69). Perehdytys suunnitelmaa voidaan hyödyntää ja käydä läpi perehdytyksen arvioinnissa (Hyypänen 2009, 198). Usein tässä yhteydessä tulee esille vielä asioita, jotka olisi syytä selvittää.

#### **3.5 Epäonnistunut perehdytys**

Työnantaja ja työntekijä varmistuvat koeaikana tehdyn valinnan oikeellisuudesta (Hyypänen 2009, 199). Perehdytysajan kokemukset ovat tällöin merkittäviä. Työntekijälle joko vahvistuu myönteinen käsitys uudesta työpaikasta tai lisääntyy epävarmuus tehdystä valinnasta. Pahimmillaan seurauksena epäonnistuneesta perehdytyksestä voi olla irtisanoutuminen koeajalla. Esimies voi pyytää vaikutelmia uudesta työntekijästä perehdytykseen osallistuneilta henkilöiltä. Tämä vaatii aikaa, mutta mikäli valinta ei ollut oikea, se maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti.

### 3.6 Tiivistelmä

Hyvä perehdytys on perusedellytys työnteolle. Sen avulla työntekijä oppii toimimaan oikealla tavalla työtehtävissä ja työyhteisössä. Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikan toimintaperiaatteet ja – tavat, liikeidean sekä toiminta-ajatuksen.

Perehdytyksen päätavoite on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi. Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu huonosti perehdytettyä paremmin työyhteisöönsä. Työturvallisuusasiat ovat keskeisiä kaikissa perehdytysohjelmissa. Työntekijä voi aiheuttaa suuriakin työturvallisuusriskejä, jos hän ei tunne talon tapoja ja sovittuja menetelmiä. Jos työntekijä saa asianmukaista tukea esimiehiltään ja työyhteisön muilta jäseniltä, työtehtävissä tarvittavien taitojen oppiminen onnistuu paremmin.

Uusi työntekijä perehdytetään hänen tullessa taloon. Perehdytystä tarvitaan myös toimintatapojen tai työtehtävien muuttuessa sekä pitkältä poissaololta takaisin tullessa. Perehdytys on esimiehen vastuulla. Sen voi hoitaa myös toinen työntekijä tai tehtävään erikseen nimetty perehdyttäjä. Hyvä perehdytys on taloudellisesti kannattavaa. Virheiltä vältytään kun työ tehdään alusta alkaen oikein ja sujuvasti.

Perehdytys voidaan jakaa eri osiin; aikaan ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäisiin kolmeen kuukauteen. Perehdytys suunnitelman tulee olla valmiina ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Esimiehen tulee huolehtia hallinnollisista asioista (palkanmaksun järjestäminen, tilojen, työkalujen ja mahdollisten kulkuoikeuksien varaaminen, työsopimus, työtehtävien ja -tavoitteiden suunnittelu).

Perehdytys alkaa jo rekrytoinnista. Seuraavana vaiheena varmistetaan, että ollaan valmiita perehdytykseen. Työntekijän aloittaessa työt osoitetaan, että hän on tervetullut työyhteisöön. Ensimmäisenä päivänä käsitellään perusasiat, joiden avulla työskentely voi käynnistyä. Ensimmäisen kuukauden aikana varmistetaan työntekijän valmiudet tuottavaan työhön. Valmentaminen jatkuu myös koeajan päätyttyä.

Perehdytyksen onnistumista voidaan varmistaa seurannan avulla. Siinä konkreettisenä apuna toimivat tarkastuslista ja muu oheisaineisto. Perehdytyksen kesto riippuu työtehtävästä ja on yleensä yhtä pitkä kuin koeaika..

## 4 PALKANLASKENTA

Palkkahallinto on yksi keskeinen osa-alue työsuhdeasioiden hallinnossa ja sitä säätelevät monet säädökset, sopimukset ja määräykset (Hyypänen 2009, 136). Organisaation palkanlaskenta voidaan järjestää joko omalla palkkatoimistolla tai ulkoistamalla palkanmaksu siihen erikoistuneelle organisaatiolle tai tilitoimistolle. Joku työntekijöistä voi myös hoitaa palkanmaksun oman työnsä ohessa. Palkanmaksu on työnantajan velvoite. Palkan on oltava henkilön tilillä ajallaan ja oikeasuuruisena. Palkkahallinnon hoitajan täytyy tuntea lait ja säännökset sekä hallita palkkojen laskemisen tekninen osaaminen (Anttonen & Hakonen 2010, 154).

### 4.1 Työsuhde, työsopimus ja työehtosopimus

Perustuslaissa on määräyksiä, jotka koskevat työsuhteita (Karttunen 2005, 7). Määräyksiä on muun muassa ammatillisesta yhdistymisvapaudesta ja yhdenvertaisuusperiaatteesta. Työelämän peruslaki on työsopimuslaki. Siinä säädelään työsopimusosapuolten keskeiset velvollisuudet ja oikeudet. Keskeisiä lakeja, jotka säätelevät työsuhdetta ja palkanmaksua, ovat myös työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakonpidätyslaki ja ennakonpidätysasetus.

#### 4.1.1 Työsuhde

Anttonen & Hakosen (2010, 155) mukaan työsuhde on työntekijän sitoutumista työn tekemiseen työnantajan hyväksi ja työnantajan antamien ohjeiden ja määräysten noudattamista. Työntekijä saa palkkaa ja/tai muita etuja korvaukseksi tekemästään työstä.

Työnantajan velvollisuus on järjestää työntekijälle sellaiset työolot, että hän pystyy suoriutumaan tehtävistään. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluvat myös tarvittavan koulutuksen ja ohjauksen järjestäminen. Työnantajan on huolehdittava turvallinen työympäristö sekä kohdeltava tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Vapautuvat ko-koaikaiset työtehtävät on ilmoitettava osa- tai määräaikaisena toimiville työntekijöille.

Työntekijän on tehtävä työnsä huolella ja noudatettava työturvallisuutta sekä työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä. Jos työntekijä havaitsee puutteita työturvallisuudessa, hänen on ilmoitettava siitä työnantajalle. Kilpailevan toiminnan harjoittaminen työnantajan kanssa on kielletty. Työnantajan liike- ja ammattisalaisuuksia ei saa ilmaista kolmannelle osapuolelle.

Työsuhteen tunnusmerkit työsopimuslain mukaan ovat:

1. Työsuhde perustuu työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen.
2. Siinä on aina kysymys työn tekemisestä.
3. Työtä tehdään työnantajan lukuun, jolloin työn tulokset tulevat työnantajan käytettäväksi.
4. Työntekijä tekee työtä työnantajan johdon ja valvonnan alaisuudessa ja sitoutuu noudattamaan työnantajan antamia ohjeita.
5. Työntekijä tekee työtä palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Hän saa korvauksen esimerkiksi rahana tai luonnotisetuna. (Syvänperä & Turunen 2012, 20).

#### **4.1.2 Työsopimus**

Työsopimus voidaan sopia kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti (Anttonen & Hakonen 2010, 155). Se on sopimus, jossa työnantajan ohjeita ja määräyksiä noudatetaan ja työtä tehdään työnantajan lukuun. Työsopimus on työnantajan ja työntekijän välinen oikeustoimi (Karttunen 2005, 9). Työsopimuksen kirjallinen solmiminen on yleensä sopimusosapuolten kannalta turvallisin ja tarkoituksenmukaisin. Työsopimuksen olemassaolo pitää aina olla todistettavissa (Anttonen & Hakonen 2010, 155).

Työsopimukset ovat joko määräaikaisia tai toistaiseksi voimassaolevia (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 39). Määräaikainen työsopimus voidaan solmia vain perus-

tellusta syystä (Anttonen & Hakonen 2010, 158). Työsopimus on toistaiseksi voimassa oleva, jos työsuhteen päättymispäivää ei ole sovittu. Määräaikaisessa sopimuksessa työn voimassaoloaika sovitaan etukäteen.

Toistaiseksi voimassa oleva sopimus on aina ensisijainen (Karttunen 2005, 13). Myös määräaikaiseksi tehtyä työsopimusta pidetään toistaiseksi voimassaolevana, mikäli määräaikaisuuteen ei ole lain mukaista syytä.

Määräaikainen työsopimus voi myös muuttua toistaiseksi voimassa olevaksi yksipuolisesti tai sopimalla. Määräaikaisen työsopimuksen perusteena olevan syyn poistuminen tai puuttuminen, tai sopimuskauden hiljainen pidennys, ovat yksipuolisia perusteita. Jos työnantaja antaa työntekijän jatkaa työtä sopimuskauden päättyttyä, katsotaan määräaikaisen työsopimuksen muuttuneen toistaiseksi voimassaolevaksi.

Määräaikaisia työsuhteita koskee ketjutuskielto (Karttunen 2005, 14). Tällä tarkoitetaan sitä, että jos toistuvasti käytetään määräaikaisia työsopimuksia, on niille oltava perusteltu laissa edellytetty syy, esimerkiksi sijaisuus.

### **4.1.3 Työehtosopimus**

Työehtosopimukset jaetaan normaalisitoviin ja yleissitoviin (Karttunen 2005, 18–19). Normaalisitova työehtosopimus sitoo sen solmineita osapuolia ja perustuu työehtosopimuslakiin. Yleissitovuus turvaa työntekijöiden työsopimusten vähimmäisehdot, jotka ovat järjestäytymättömien työnantajien palveluksessa. Työnantaja eivät sido kaikki yleissitovan työehtosopimuksen määräykset. Yleissitovan työehtosopimuksen määräyksistä työsuhteen ehdot ja työolot sitovat työnantajaa. Normaalisitova työehtosopimus syrjäyttää yleissitovan työehtosopimuksen.

## **4.2 Palkanlaskentaprosessi**

Erilaiset prosessit muodostavat palkkahallinnon tehtäväkentän (Syvänperä & Turunen 2012, 188). Prosessi voi olla yksittäisen palkan laskeminen, palkkakausi-

kohtaisen työkuvan prosessi tai palkanlaskijan tehtävä palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa.

Yksittäisen palkan laskemisen prosessissa ennakonpidätyksen alaiseen palkkaan lisätään rahapalkat ja muut annetut palkanluontoiset etuudet. Palkan vähennykset menevät etuoikeusjärjestyksen mukaisesti.

Palkkakausikohtainen työkuvan prosessi on laajempi, siinä käsitellään usean yksittäisen työntekijän palkkatapahtumat Syvänperä & Turunen 2012, 189).

Palkanlaskijan tehtävä palkansaajan työsuhteen eri vaiheissa alkaa siitä, kun palkansaaja solmii työsuhteen ja jatkuu työsuhteen päättämiseen asti (Syvänperä & Turunen 2012, 190).

Palkka- ja henkilöstöhallinnon työtehtäviin kuuluvat muun muassa henkilön perustietojen ylläpitäminen, palkkojen laskenta ja palkasta perittyjen erien tilittäminen eri viranomaisille, palkkakirjanpidon arkistointi, todistusten ja hakemusten (mm. sairauspäivärahat) laatiminen ja erilaisten tietojen toimittaminen muun muassa verohallinnolle, vakuutusyhtiöille, Kelalle ja ulosottoviranomaisille (Anttonen & Hakonen 2010, 154).

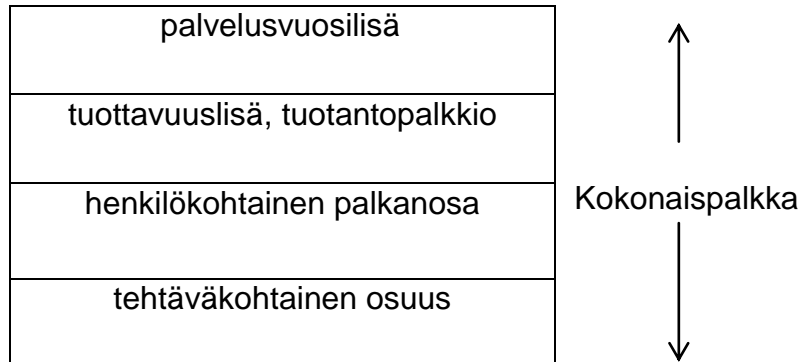
### **4.3 Palkan muodostuminen ja muut palkan lajit**

Työnantajan työntekijälle maksama palkka määräytyy työehtosopimuksen tai työsuhteen mukaan (Syvänperä & Turunen 2012, 21). Mikäli työsuhteessa ei tule noudatettavaksi työehtosopimusta tai työsuhteen mukaisesti ei ole erikseen sovittu palkasta, tulee työnantajan maksaa lain mukaan vähintään tavanomainen ja kohtuullinen palkka. Yleensä palkka määräytyy toimialalla vallitsevan yleissitovan työehtosopimuksen mukaan (Anttonen & Hakonen 2010, 158).

Useissa työehtosopimuksissa palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkan osasta (Syvänperä & Turunen 2012, 21). Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy työtehtävien mukaan ja henkilökohtainen palkanosa henkilön ominaisuuksien perusteella.

Työsopimuksessa palkka voidaan sopia aikapalkaksi (kuukausi- tai tuntipalkka) tai suorituspalkaksi (urakka- ja palkkio- tai provisiopalkka) (Anttonen & Hakonen 2010, 159). Tuntipalkka on se palkka, joka maksetaan yhdeltä työtunnilta. Suorituspalkkoja maksetaan yleensä jonkin kiinteän palkan lisäksi.

Kokonaispalkka voi muodostua eri osatekijöistä.



Kuvio 5 Kokonaispalkan muodostuminen (Palkkavuosi, 21)

Karttusen (2005, 23) mukaan rahapalkan lisäksi tai sen sijasta työstä suoritettava vastike voi olla tavaroita, luontoisetuja tai muuta taloudellista merkitystä omaavaa vastiketta (Kuvio 6).

<b>Palkan lajit:</b>	<b>Muulta kuin tehdyltä työajalta:</b>
<p>Tehdyltä työajalta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aikapalkat <ul style="list-style-type: none"> <li>- tunti-, viikko-, kuukausipalkat</li> </ul> </li> <li>• Suorituspalkat <ul style="list-style-type: none"> <li>- urakka- ja palkkiopalkka</li> </ul> </li> <li>• Muut palkanlisät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hälytysraha</li> <li>- varallaolokorvaus</li> <li>- päivystyskorvaus</li> <li>- matka-ajankorvaus</li> <li>- koulutusajankorvaus</li> <li>- luottamusmieskorvaus</li> <li>- kokouspalkkio</li> <li>- aloitepalkkio</li> <li>- odotusajan palkka</li> <li>- irtisanomisajanpalkka</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ylityö-, sunnuntaityökorvaus</li> <li>- vuorotyölisät</li> <li>- korvaus lepoajasta</li> <li>- muut palkanlisät</li> </ul>	
<p><b>Vapaa-ajalta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- loma-ajan palkka</li> <li>- lomaraha</li> <li>- lomakorvaus</li> <li>- työkyvyttömyyskorvaus</li> <li>- sairausajan palkka</li> </ul>	

Kuvio 6 Palkan lajit (Karttunen 2005, 26)

#### 4.4 Luontoisedut

Luontoisetu on korvaus, joka saadaan muuna kuin rahana (Eskola 2004, 86). Tyypillisesti se on jatkuvaa tai säännöllistä. Luontoisetu korvaa lähinnä työntekijän elantomenoja (Karttunen 2005, 36). Luontoisedun arvon pitää olla rahassa mitattavissa ja tavallisimpia luontoisetuja ovat auto-, aterial-, puhelin- ja asuntoetu. Luontoisetu on veronalaista palkkatuloa, mikäli työnantaja luovuttaa sen ilmaiseksi työntekijälle (Syvänperä & Turunen 2012, 68). Verohallitus määrittää yleisimpien luontoisetujen raha-arvon vuosittain.

Säännöllisestä luontoisedusta rahapalkan ja luontoisedun arvon yhteissummasta toimitetaan ennakonpidätys palkkajaksoittain. Säännöllistä luontoisetua on säännöllisesti nautittava etu, esimerkiksi asunto- tai ravintoetu.

Satunnaisesta luontoisedusta toimitetaan saman kalenterivuoden aikana ennakonpidätys joko jakamalla se tasasuuruksiin eriin jäljellä oleville palkkajaksoille tai

lisäämällä edun käyttämistä seuraavan palkkajakson palkkaan. Satunnaista luontoisetua on esimerkiksi loma-asunnon käyttöoikeus.

#### **4.5 Loma-ajan palkka**

Vuosiloma-ajan palkka on oltava sama kuin työssäoloaikana (Esimiehen cd-käsikirja 2009, luku 4). Lomapalkan laskentatapa määräytyy se palkkaustavan mukaan, jota on sovellettu työntekijään lomanmääräytymisvuoden päättyessä. Vuosilomalaisissa työntekijät on jaettu eri ryhmiin vuosilomapalkan määrittämiseksi. Viikko- ja kuukausipalkkaiset muodostavat yhden ryhmän, tunti- ja urakkapalkkaiset kokoaikatyöntekijät toisen ryhmän ja tunti- ja urakkapalkkaiset osaaikatyöntekijät kolmannen ryhmän.

#### **4.6 Sairausajan palkka**

Työntekijän sairausajan maksuvelvollisuus perustuu työsopimuslakiin ja työnantaja sitovaan työehtosopimukseen (Karttunen 2005, 126). Työnantajan maksuvelvollisuus työntekijän sairausaikana määräytyy käytännössä työehtosopimusten mukaan.

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 11 §:n mukaan työntekijällä on oikeus sairausajan palkkaan, mikäli hän ei voi työskennellä sairauden tai tapaturman vuoksi. Vähintään kuukauden jatkuneessa työsuhhteessa työntekijällä on esteen ajalta aina sairastumispäivää seuranneen yhdeksännen arkipäivän loppuun oikeus saada täysi palkka, kuitenkin enintään sairausvakuutuslain mukaiseen päivärahan oikeuden alkamiseen saakka. Alle kuukauden jatkuneessa työsuhhteessa työntekijällä on oikeus 50 prosenttiin palkastaan.

Sairausajan palkkaan ei ole oikeutta, mikäli työntekijä on tahallaan tai törkeällä huolimattomuudellaan aiheuttanut työkyvyttömyytensä. Työnantajan pyynnöstä työntekijän on esitettävä työkyvyttömyydestään luotettava selvitys. Työnantajalla on oikeus saada työntekijän sairausajan palkan maksun ajalta sairausvakuutuslain tai tapaturmavakuutuslain mukaan kuuluva päiväraha.

## **4.7 Säännöllinen työ**

Työaikalain yleissääntö määrittelee säännöllisen työn olevan enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa (Karttunen 2005, 93). Säännöllinen työ on työaika, joka perustuu työvuoroluetteloon ja mahdolliseen työajan tasoittumisjärjestelmään. Säännöllinen työaika voi olla viikoittain myös keskimäärin 40 tuntia enintään 52 viikon ajanjaksolta, mikäli käytössä on työajan tasoittumisjärjestelmä.

### **4.7.1 Lisätyö**

Lisätyö on työtä, joka ylittää säännöllisen työajan enimmäismäärän (Karttunen 2005, 101). Säännöllisen työajan enimmäismäärä on määritelty työaikalaisissa. Työntekijän säännöllinen työaika on tällaisessa tilanteessa yleensä alle 8 tuntia vuorokaudessa tai alle 40 tuntia viikossa.

Vuorokautinen lisätyö on kyseessä silloin, kun työntekijän säännöllinen työaika on alle 8 tuntia päivässä, esimerkiksi 7,5 tuntia, ja hän työskentelee tilapäisesti 8 tuntia päivässä. Tällöin 0,5 tuntia on vuorokautista lisätyötä. Viikoittainen lisätyö on kyseessä silloin, kun työntekijän säännöllinen työaika on alle 40 tuntia viikossa, esimerkiksi 37,5 tuntia, ja hän työskentelee kuudentena päivänä 2,5 tuntia. Viikoittaista lisätyötä on tällöin kertynyt 2,5 tuntia. Lisätyötä voi kertyä vain siinä tilanteessa, että työntekijän säännöllinen työaika on lain mukaisia säännöllisiä työaikoja lyhyempi.

Lisätyöstä maksettavan korvauksen on oltava vähintään työajalta maksettavaa palkkaa vastaava. Lisätyöstä korvattavan palkan korkeampi määrä voi olla määrättynä työehtosopimuksessa.

### **4.7.2 Ylityö**

Ylityö on säännöllisen työajan ja lisätyön lisäksi tehtyä työtä (Karttunen 2005, 101). Kahdeksan tuntia ylittävä työ on vuorokautista lisätyötä. Laissa säädetyn säännöllisen viikoittaisen työajan, eli 40 tuntia, ylimenevä osuus on viikoittaista

ylityötä. Vuorokautinen ylityö ja viikoittainen ylityö eivät voi mennä päällekkäin. Kun lasketaan viikoittaista ylityötä, ei 40 tuntiin lasketa mukaan vuorokautisia ylityötunteja, vaan säännöllisen työajan tunnit. Jaksotyössä kaikki sovitun työtuntimäärän ja lisätyön ylittävät tunnit ovat ylityötä.

Vuorokautisen ylityön kahdelta ensimmäiseltä tunnilta ylityökorvaus on 50 %:lla ja seuraavilta tunneilta 100 %:lla korotettu palkka. Karttusen (2005, 102) mukaan työehtosopimuksessa voidaan kuitenkin määrätä viikoittaisen ylityön maksettavan 50 %:lla korotettuna kahdeksaan tuntiin saakka, ja sen jälkeen 100 %:lla.

Lisä- ja ylityön syntyminen lähtee aina työnantajan aloitteesta. Jokainen ylityökerta vaatii työntekijältä erillisen suostumuksen. Ylityöstä maksettava korvaus voidaan sopimuksen mukaan korvata kokonaan tai osittain vapaa-ajalla. (Karttunen 2005, 102).

#### **4.8 Palkan maksu, ennakonpidätys ja muut palkasta tehtävät vähennykset**

Palkanmaksuajasta ja ajanjaksosta sovitaan työsuhteessa (Anttonen & Hakonen 2010, 159). Työsopimuslain mukaan palkanmaksupäivä on palkkajakson viimeinen päivä.

Ajanjaksoa, jolta palkka maksetaan, kutsutaan palkanmaksukaudeksi (Karttunen 2005, 20). Se ajanjakso, joka on palkanmaksukauden päättymisestä palkan erääntymispäivään, on palkanmaksuaika. Palkan erääntymispäivällä tarkoitetaan palkkapäivää tai palkanmaksupäivää.

Palkanmaksukausi on laissa määrätty. Se saa olla kahden viikon mittainen, mikäli aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika. Tunti- tai päiväpalkka on laskettava kahden viikon välein. Aikapalkan perusteen ollessa viikko tai sitä pitempi, voi palkanmaksukausi olla enintään kuukauden mittainen.

Mikäli palkanmaksu viivästyy työsuhteen kestäessä, se voi oikeuttaa työntekijää saamaan viivästyskorkoa tai palkkaturvaa (Karttunen 2005, 22). Jos palkanmaksu viivästyy työsuhteen päätyttyä, se voi oikeuttaa työntekijää saamaan odotusajan palkkaa.

Ennakonpidätys on ensisijainen perintämuoto ja se pidätetään aina suorituksesta, ellei laissa ole säädetty muuta tai ellei tuloa ole vapautettu pidätyksestä tai verosta (Karttunen 2005, 64).

Palkasta vähennettävän ennakonpidätyksen perusteena on verokortti (Anttonen & Hakonen 2010, 173). Ennakonpidätyksen suuruus lasketaan verokortissa mainittujen perus- ja lisäprosenttien sekä tulo rajojen mukaan. Ennakonpidätys koostuu valtion tuloverosta, kirkollisverosta, kunnallisverosta sekä sairaanhoito- ja päivärahamaksusta (Syvänperä & Turunen 2012, 36).

Työntekijän bruttopalkasta lasketaan työntekijän eläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu (Anttonen & Hakonen 2010, 178). Eläkevakuutusta peritään 15–68-vuotiailta työntekijöiltä, ja sen määrä riippuu työntekijän iästä. Työttömyysvakuutusta peritään 17–64-vuotiailta työntekijöitä ja sen suuruuden vahvistaa vuosittain sosiaali- ja terveysministeriö.

Jos työntekijä kuuluu johonkin ammattiyhdistykseen, hän tekee työnantajan kanssa ammattiyhdistysmaksun perintäsopimuksen (Eskola 2004, 59). Työnantaja vähentää maksun työntekijän palkasta ja tilittää edelleen ammattiyhdistykselle. Mikäli maksu on euromääräinen, se vähennetään palkasta vakiosuuruisena. Jos maksu on prosenttiperusteinen, työnantaja laskee prosentin ennakonpidätyksen alaisesta palkasta. Ammattiliitto tai – osasto ilmoittaa vuosittain prosenttiluvun työnantajalle.

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 17§:n mukaan työnantaja ei voi kuitata työntekijän palkkasaamista vastasaamisellaan siltä osin, kuin palkka on ulosotto lain ja suojaosuudesta palkan ulosmittauksessa annetun asetuksen mukaan jätettävä ulosmittaamatta.

Työntekijän joutuessa velkojen vuoksi ulosottoon, ulosottoviranomainen toimittaa työnantajalle maksukiellon kirjallisesti (Syvänperä & Turunen 2006, 57). Tästä käy ilmi suojaisuus, jota käytetään pidätyksen laskemisessa sekä joissakin tapauksissa kuukausittain toimitettava ulosoton enimmäismäärä. Ulosottopidätys tilitetään palkanmaksupäivänä ulosottoviranomaiselle. Ulosotto lasketaan työntekijän ennakonpidätyksen alaisesta palkasta, josta on vähennetty ennakonpidätys sekä TyEL ja tyvä-maksut. Ulosottopidätyksen alaiseen palkkatuloon kuuluvat lomarahat, provisiot, luontoisedut ja erilaiset palkkiot.

Karttusen (2008, 84–85) mukaan ulosoton alaista palkkaa on esimerkiksi palkkio, osapalkkio ja etuudet, joka tehdään korvausta vastaan. Myös sairausajan palkasta ja muista poissaoloajalta maksettavista palkoista kuittaus on mahdollinen. Muut velkojat voivat hakea työnantajan lisäksi palkasta ulosmittausta. Ulosottomies antaa ulosmittauksesta työnantajalle kirjallisen maksukiellon, joka on voimassa toistaiseksi tai määrätyn ajan. Ulosottomies ilmoittaa kirjallisesti myös kiellon lakkaamisesta. Kirjallisen maksukiellon ollessa voimassa, ei työnantaja voi käyttää omaa vastasaatavaan perustuvaa kuittausoikeuttaan. Tämä on mahdollista vasta maksukiellon päättyessä.

#### **4.9 Lopputili**

Lopputili on maksettava viimeistään työsuhteen päättymispäivänä, ellei toisin sovi ta (Työsuojeluhallinto, [Viitattu: 6.4.2013]). Lopputilissä maksetaan myös mahdolliset lomarahat. Mikäli lopputili viivästyy, syntyy työntekijälle viivästyskorkoa sekä oikeus täyteen palkkaan odotusajalta. Odotusajan palkkaan on oikeus kuitenkin enintään kuudelta kalenteripäivältä.

Työntekijällä on oikeus saada todistus työsuhteen kestosta ja tehtävien laadusta, kun työsuhde päättyy. Mikäli työntekijä erikseen pyytää, on todistuksessa mainittava työsuhteen päättymisen syy sekä arvio työntekijän työtaidosta ja käytöksestä.

#### **4.10 Palkkalaskelma**

Työnantajan on annettava työntekijälle palkkalaskelma palkkaa maksaessaan jokaisen palkanmaksun yhteydessä (Työsopimuslaki Tem, [Viitattu: 26.6.2013]). Palkkalaskelmassa on oltava palkan suuruus ja peruste sen määräytymiselle, sekä nähtävillä työntekijän ansio palkanmaksukaudella. Palkan määräytymisen peruste on oltava nähtävissä, jotta maksetun palkan oikeellisuus on tarkistettavissa. Mikäli palkkalaskelmaa ei anneta, on siitä säädetty sakkorangaistus.

#### **4.11 Työnantajan maksut ja ilmoitukset**

Työnantajalla on velvollisuus ottaa työntekijöilleen työeläkevakuutus ja järjestää heille näin eläketurva (Verohallinto, [Viitattu: 2.7.2013]). Työnantajan on tiettyjen edellytysten täytyessä otettava myös työttömyysvakuutus, ryhmähenkivakuutus ja tapaturmavakuutus. Työnantaja valitsee vakuutusyhtiöt, joille eläke- ja vakuutusmaksut maksetaan.

Työntekijän ollessa sairausvakuutuslain mukaan vakuutettu Suomessa, on työnantajan maksettava työnantajan sosiaaliturvamaksu. Sosiaaliturvamaksua ei makseta alle 16-vuotiaista eikä 68 vuotta täyttäneistä työntekijöistä.

Työnantajan on maksettava sosiaaliturvamaksu ja ennakonpidätys verotilille ja ilmoitettava ne verohallinnolle kausiveroilmoituksella kuukausittain tai neljännesvuosittain. Satunnaisen työnantajan on annettava kausiveroilmoitus aina palkkoja maksettuaan.

#### **4.12 Työnantajan tehtäviä**

Kirjanpitovelvollinen palkanmaksaja merkitsee kirjanpitoon kaikki toimintansa mukaiset liiketapahtumat (Syvänperä & Turunen 2012, 176). Erialaisten palkkoihin liittyvien tietojen antaminen määräytyy sen perusteella maksaako työnantaja palkkoja satunnaisesti vai säännöllisesti, riippumatta siitä onko hän kirjanpitovelvollinen.

##### **Palkkakirjanpito**

Työnantaja maksaa palkkoja säännöllisesti silloin, kun hänellä on verovuoden aikana useampi kuin yksi työntekijä tai alle vuoden työsuhteessa olevia työntekijöitä enemmän kuin viisi (Syvänperä & Turunen 2012, 176–177). Työnantaja maksaa palkkoja satunnaisesti, kun hänellä on enintään yksi työntekijä verovuoden aikana tai alle vuoden työsuhteessa olevia työntekijöitä enintään viisi.

Säännöllisesti palkkoja maksavan työnantajan palkkakirjanpitoon sisältyvät työntekijäkohtaiset palkkakortit, verokortit, palkkalistat sekä kuukausikohtaisesti laadittu palkkasuoritusten yhdistelmä.

Työnantaja, joka maksaa palkkoja satunnaisesti, tekee muistiinpanot maksamistaan palkoista. Muistiinpanoista käy selville kausiveroilmoituksella ja vuosilmoituksen yhteenveto- ja erittelylomakkeella vaaditut tiedot. Työnantajan palkkakirjanpidossa on oltava myös työvuorolistat, lomapalkkalaskelmat sekä tiedot pidetyistä lomista ja niiden ajankohdista.

### **Palkkakortti**

Palkkakortti sisältää luettelon palkoista, joita työnantaja on maksanut kalenterivuoden aikana yhdelle työntekijälle (Syvänperä & Turunen 2012, 178).

### **Palkkalista**

Ennakonperintälaissa säädetään palkkalistasta (Syvänperä & Turunen 2012, 180). Työnantajan, joka maksaa palkkoja säännöllisesti, on laadittava palkkalista palkanmaksupäivittäin. Palkkalistasta käy selville tietoja eriteltynä palkansaajittain.

## **4.13 Palkanlaskennan lainsäädäntö ja säädökset**

Palkkahallinnon lainsäädöksillä ja sopimuksilla on keskinäinen etusijajärjestys ja edullisemmuussäännöstö, jonka mukaan ylempänä hierarkiassa oleva syrjäyttää alempana olevan (Karttunen 2005, 6). Säädettyjä lakeja ovat yleislaki ja erityislaki. Hierarkkisen järjestyksen mukaan yleislaki väistyy aina erityislain tieltä.

Karttusen (2005, 6) mukaan lain määräyksiä on sekä pakottavia että tahdonvaltaisia. Pakottava lainmääräys on oikeusohje, jota ei voida sopia toisin. Minimipakottavuudesta voidaan aina sopia. Minimipakottavuus tarkoittaa parempitasoista sopimusta. Tahdonvaltaiset säännökset ovat sopimuksia, joita voidaan sopia työehtosopimuksella tai työsopimuksella.

Edullisemmuussäännöstö rikkoo etusijajärjestyksen. Sen mukaan työntekijän kannalta paremmista eduista, kuin mitä työnantajaa sitovat työehtosopimus tai pakottavat työlait määräävät, voidaan sopia työsopimuksessa. Työsopimuksessa olevan työehdon voi syrjäyttää myös vakiintunut käytäntö.

Etusijajärjestys:

6. Lait ja asetukset
7. Työehtosopimukset
8. Työsopimus
9. Työsäännöt ja muut yritystason kollektiivisääntelyt
10. Tapa ja käytäntö
11. Työnantajan käskyt. (Karttunen 2005,6).

#### 4.14 Tiivistelmä

Palkkahallintoa säätelevät monet säädökset, sopimukset ja lait. Organisaation palkanlaskenta voidaan järjestää joko omalla palkkatoimistolla tai ulkoistamalla palkanlaskenta siihen erikoistuneelle organisaatiolle tai tilitoimistolle. Palkanlaskennan voi hoitaa myös joku työntekijä työnsä ohessa.

Palkanmaksu on työnantajan velvoite. Palkan on oltava oikean suuruinen ja ajallaan henkilön tilillä. Työsuhteita koskien ovat määräykset perustuslaissa. Työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Keskeisiä työsuhteita ja palkanmaksua sääteleviä lakeja ovat myös työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakonpidätyslaki ja ennakonpidätysasetus.

Työsuhde on työntekijän sitoutumista työn tekemiseen työnantajan hyväksi ja työnantajan antamien ohjeiden ja määräysten noudattamista. Työsopimus on sopimus, jossa työnantajan ohjeita ja määräyksiä noudatetaan ja työtä tehdään työnantajan lukuun. Se voidaan solmia kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti ja se voi olla määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. Työehtosopimus jaetaan normaalisitoviin ja yleissitoviin. Normaalisitova perustuu työehtosopimuslakiin ja sitoo sen solmineita osapuolia. Yleissitovuus turvaa työntekijöiden työsopimusten vähimmäisehdot, jotka ovat järjestäytymättömien työnantajien palveluksessa.

Työntekijälle maksettava palkka määräytyy työehtosopimuksen tai työsopimuksen mukaan. Lain mukaan on maksettava kuitenkin vähintään tavanomainen ja koh-

tuullinen palkka. Rahapalkan lisäksi tai sen sijasta voi työstä suoritettava vastike olla tavaroita, luontoisetuja tai muuta taloudellista merkitystä omaavaa vastiketta. Työsopimuksessa sovitaan palkanmaksuajasta ja ajanjaksosta. Vuosiloma-ajan palkka on oltava sama kuin työssäoloaikana. Työntekijän sairausajalta maksuvelvollisuus perustuu työsopimuslakiin ja työnantajaa sitovaan työehtosopimukseen.

Säännöllinen työ määritellään työaikalaissa olevan enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Lisätyö on työtä, joka ylittää säännöllisen työn enimmäismäärän. Lisätyöstä maksettava korvaus on oltava vähintään työajalta maksettavaa palkkaa vastaava. Ylityö on säännöllisen työajan ja lisätyön lisäksi tehtyä työtä.

Ennakonpidätys on ensisijainen perintämuoto. Verokortti on palkasta vähennettävän ennakonpidätyksen perusteena. Ennakonpidätys koostuu valtion tuloverosta, kirkollisverosta, kunnallisverosta sekä sairaanhoito- ja päivärahamaksusta.

Työntekijän bruttopalkasta peritään eläkevakuutusmaksu (15–68-vuotialta työntekijöiltä) ja työttömyysvakuutusmaksu (17–64-vuotialta työntekijöiltä). Mahdollinen ammattiyhdistysmaksu peritään, mikäli työntekijä kuuluu johonkin ammattiyhdistykseen. Ulosotto lasketaan työntekijän ennakonpidätyksen alaisesta palkasta, josta on vähennetty ennakonpidätys sekä TyEL ja tyva-maksut.

Lopputili on maksettava viimeistään työsuhteen päättymispäivänä, ellei ole sovittu toisin. Lopputilissä maksetaan myös mahdolliset lomarahat. Jokaisen palkanmaksun yhteydessä työnantajan on annettava työntekijälle palkkalaskelma. Siinä on oltava palkan suuruus ja sen määräytymisperuste sekä työntekijän ansio palkanmaksukaudella.

Työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöilleen eläketurvan ottamalla heille työeläkevakuutuksen. Tiettyjen edellytysten täytyttyä on otettava myös työttömyysvakuutus, ryhmähenkivakuutus ja tapaturmavakuutus. Työnantajan on maksettava sosiaaliturvamaksu ja ennakonpidätys verotilille ja ilmoitettava ne verohallinnolle.

Kirjanpitovelvollinen palkanmaksaja merkitsee kaikki toimintansa mukaiset liiketahtumat kirjanpitoon. Palkkakortti sisältää luettelon palkoista, joita työnantaja on

maksanut yhdelle työntekijälle kalenterivuoden aikana. Säännöllisesti palkkoja maksava työnantajan on laadittava palkkalista palkanmaksupäivittäin.

## 5 CASE RAUTARUUKKI

Case-osion tarkoituksena oli selvittää Ruukin palkkatoimiston perehdytystä ja sen ongelmakohtia. Tavoitteena oli saada näihin ongelmiin ratkaisu perehdytysoppaan avulla. Opinnäytetyössä tutkittiin palkkatoimiston perehdytyksen laatua ja sen kehittämistarpeita. Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus.

”Strauss & Corbin, 1990 mukaan laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään ”löydöksiin” ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja.” Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä, ymmärtää sitä ja antaa sille mielekäs tulkinta. (Kananen 2008, 24.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161 ja 164). Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedon lähteenä käytetään ihmisiä, tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan metodeina mm. teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastatteluja. Kohdejoukko valitaan tarkoituksella, eikä satunnaista otosta käyttämällä.

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa valitaan etukäteen tietyt keskeiset teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Kaikkien suunniteltujen kysymysten esittäminen tiedonantajille, kysymysten esittäminen tietyssä ja samassa järjestyksessä ja muut haastattelutilanteeseen liittyvät asiat ovat makuasia, mutta myös laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti.

### 5.1 Rautaruukki Oyj

Rautaruukki perustettiin 1960-luvulla (Ruukki, [Viitattu: 22.7.2013]). Sen markkinointinimi on Ruukki ja yhtiön kotipaikka Helsinki. Ruukki toimittaa asiakkailleen

energiätehokkaita teräsratkaisuja: paremmin rakennettuja ympäristöjä asumiseen, työhön ja liikkumiseen. Yhtiöllä on toimintaa noin 30 maassa, mm. Pohjoismaissa, Baltian maissa, Venäjällä ja Ukrainassa sekä itäisessä Keski-Euroopassa. Ruukilla on henkilöstöä noin 11 800. Vuonna 2012 liikevaihto oli 2,8 miljardia euroa.

Vuonna 2004 kaikki Rautaruukki-konserniin kuuluvat yhtiöt ottivat käyttöön markkinointinimen Ruukki. Ruukki on vuosikymmenien aikana muuttunut perinteisestä terästuottajasta kansainväliseksi teräs- ja konepajateollisuuden moniosaajaksi. Nykyisin liiketoiminto kattaa rakentamisen sekä konepaja- ja teräслиiketoiminnot.

Kun Ruukin konepajaliiketoiminnan yksiköitä yhdistettiin vuonna 2012, Ruukin strategisesta painopisteestä tuli aiempaa keskittyneempi. 1.5.2013 Rakentamisliiketoiminta jaettiin kahteen liiketoiminta-alueeseen, Rakentamisen tuotteet ja Rakentamisen projektit. Teräслиiketoiminnan painopiste siirtyi selkeämmin erikoisteräksiin.

<b>Toimitusjohtaja</b>			
<b>Konsernitoiminnot</b>	<b>Rakentamisen tuotteet</b>	<b>Rakentamisen projektit</b>	<b>Teräслиiketoiminta</b>
	Asuinrakentamisen kattotuotteet Komponentit Perustukset & infra	Pohjoismaat & Itäinen Keski-Eurooppa Venäjä	Erikoisteräket Levyteräket Putket & profiilit Ruostumattomat teräket & alumiinit

Kuvio 7 Konsernirakenne (ruukki, [Viitattu: 22.7.2013])

## 5.2 Palkkatoimisto

Ruukin palkkatoimisto sijaitsee Seinäjoella (Suolahti, Haastattelu 30.7.2013). Seinäjoen palkkatoimistossa lasketaan kaikki Ruukin Suomessa toimivien yhtiöiden palkat. Lisäksi ulkomailla toimivissa Ruukin toimipaikoissa on omat palkkatoimistonsa. Seinäjoen palkkatoimisto kuuluu emoyhtiön (Rautaruukki Oyj) tukitoimintoon, joka myy palveluja tytäryhtiöille.

Palkkatoimistossa työskentelee vakituisesti 15 työntekijää. Näistä yksi on päällikkö (manager), yksi pääkäyttäjä (Payroll main user), kaksi palkanlaskennan asiantuntijoita (Payroll Specialist) ja loput palkanlaskijoita (Payroll Officer). Palkanlaskijat toimivat kolmessa eri tiimissä: Toimihenkilöt, Raahen työntekijät ja Muun Suomen työntekijät.

Kuukaudessa lasketaan keskimäärin 6200 henkilön palkat, eli laskettavia henkilöitä on yli 550 yhtä laskijaa kohden. Kuukaudessa tuotetaan noin 10 250 palkkalaskelmaa.

## 5.3 Haastattelut

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilanne ja ongelmakohdat Ruukin palkkatoimistolla. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Liite 1). Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville, jotta he pystyivät tutustumaan aiheisiin. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelutilanteessa voitiin keskittyä vain itse haastatteluun. Haastattelut olivat vapaamuotoisia, ja valmiit kysymykset toimivat haastattelun runkona. Haastatteluvastaukset litteroitiin haastattelujen jälkeen sanasta sanaan. Haastatteluvastaukset muokattiin kirjoitettavaan muotoon, ja niistä poistettiin ylimääräiset toistot ja sanat.

Haastateltaviksi valittiin Ruukin palkkatoimiston kuusi työntekijää. Yksi haastateltavista oli palkkatoimiston esimiehen sijainen, ja loput haastateltavat koostuivat sekä vanhemmista että uudemmissa työntekijöistä. Näin saatiin mahdollisimman

monta eri näkökulmaa haastatteluvastauksiin. Työntekijöistä valittiin sekä vanhempia, että uudempia työntekijöitä, koska kummankin näkemys perehdytyksestä on tärkeä ja ehkä eri asioita painottava. Palkkatoimiston esimies ei ollut opinnäyte-työn teon aikana käytettävissä. Hänen tilalleen valittiin esimiehen sijaisena toiminut henkilö. Esimiehellä on suuri rooli perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

<b>Haastateltava/ Nimike</b>	<b>PVM/ Kesto/ Paikka</b>	<b>Työkokemus/V</b>
Haastateltava A Payroll Main User	31.7.2013/ 6,5 min. / Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	5
Haastateltava B Payroll Specialist	1.8.2013/ 5,5 min/ Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	39
Haastateltava C Payroll Officer	8.8.2013/ 9 min./ Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	2
Haastateltava D Payroll Officer	8.8.2013/ 7 min./ Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	26
Haastateltava E Payroll Officer	15.8.2013/ 6,5 min./ Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	14
Haastateltava F Payroll Officer	20.8.2013/ 6 min./ Ruukin palkkatoimisto, Seinäjoki	Esimiehen sijainen 38

Taulukko 3 Haastateltavat

Haastattelut suoritettiin heinä-elokuun 2013 aikana. Henkilöhaastattelut kestivät noin 10 minuuttia ja yhteensä noin tunnin. Haastattelut tehtiin Ruukin palkkatoimistolla, suljetussa neuvotteluhuoneessa, jolloin haastateltavat olivat tutussa ympäristössä ja saivat häiriöttä keskittyä haastatteluihin. Haastattelukysymykset perustuvat teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluiden tarkoitus oli tukea perehdytysoppaan laadintaa.

Haastatteluvastauksia analysoitiin vertailemalla niitä keskenään. Kaikilla haastateltavilla on ollut samankaltainen perehdytys ja samankaltaiset työtehtävät, joten niiltä osin haastatteluja oli helppo verrata keskenään.

Jos samat kysymykset esitettäisiin samoille henkilöille myöhemmin uudestaan, vastaukset olisivat todennäköisesti samankaltaisia. Tältä osin vastaukset ovat luotettavia. Haastateltavat vastasivat joihinkin kysymyksiin eri tavoin, joten luotettavuus voi riippua vastaajasta. Jos samat kysymykset esitettäisiin eri henkilöille, voisivat vastaukset olla vähän erilaisia. Tältä osin vastaukset eivät ole täysin luotettavia. Vastaajat ovat kuitenkin kaikki työvuosiltaan eri-ikäisiä, ja joukossa on myös esimiehen sijainen, joten vastauksiin on saatu näkemyksiä eri näkökannoilta. Tältä osin vastaukset ovat luotettavia.

#### **5.4 Haastattelutulokset**

Haastattelukysymykset eivät ole täysin siinä järjestyksessä kuin ne esitettiin. Haastattelukysymykset ovat esitysjärjestyksessä liitteessä 2. Kaikkien haastateltavien vastaukset on koottu kunkin kysymyksen alle, jotta saatiin kokonaiskuva vastauksista. Haastattelutulokset on ryhmitelty teoreettisen viitekehyksen perehdytysprosessin mukaan.

### 5.4.1 Perehdytyksen suunnittelu

#### Kuka vastaa perehdytyksestä?

Ruukin palkkatoimistossa esimies vastaa perehdytyksestä. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytys kuuluu esimiehen tehtäviin ja tämä käy ilmi myös Ruukin säännöissä.

#### Kuka hoitaa perehdytyksen käytännössä?

Käytännössä perehdytyksen hoitaa kuitenkin henkilö, jonka tiimiin uusi työntekijä tulee. Esimies määrää perehdyttäjäksi henkilön, joka on yleensä se työntekijä, jonka työtä tuleva henkilö jatkaa. Perehdyttävän henkilön valinta riippuu myös siitä, mitä laskenta-aluetta tuleva työntekijä tulee hoitamaan. Kaikissa tapauksissa esimies ohjeistaa käytännön asiat.

*”No meillä se on tapahtunu nyt se vähäinen perehdyttäminen mitä on et aina se kuka on nimetty opastajaksi uuelle henkilölle ni se hoitaa sen sitte käytännössä.”*

*Haastateltava F*

### 5.4.2 Perehdytyksen toteutus

#### Miten perehdytysprosessi etenee?

Perehdytysprosessissa lähdetään liikkeelle tutustumalla järjestelmään ja ohjeisiin sekä siihen, mistä löytyy tarvittaessa tietoa. Tämän jälkeen perehdytetään itse työhön eli palkanlaskentaan. Perehdytysprosessin eteneminen riippuu siitä, kuinka alkeista työntekijän kanssa on lähdettävä liikkeelle, eli millä tasolla tuleva työntekijä on. Perehdytysprosessin eteneminen oli kaikkien haastateltavien mielestä samankaltainen.

*”No lähinnäkai se etenee että ensin tutustutaan järjestelmään ja ohjeisiin että mistä niitä löytyy ja esitellään esitellään mistä ne just ohjeet löytyy ja sit sen jälkeen oikeestaan niinku siihen käytännön työhön että.” Haastateltava A*

### **Mitä asioita pidät tärkeinä perehdyttää tämän työpaikan kannalta?**

Tärkeitä perehdytettäviä asioita oli useita. Vastauksissa nousi esille yleiset ohjeet, Ruukin sisäiset ohjeet, järjestelmän käyttö, työehtosopimukset, vuosiloma- ja työaikalaki, itse palkanlaskenta, tarkkuus ja täsmällisyys työssä, lakisääteiset asiat, paikalliset sopimukset, perustiedot yhtiöistä, omaan tehtävään kuuluvat erityisasiat sekä työhön kuuluvat yleiset käytännöt ja velvoitteet. Vastauksista nousi eniten esille yleisten ohjeiden ja käytäntöjen sisäistäminen, jonka jälkeen vasta varsinainen työhön perehtyminen alkaa.

*”Se on aika aika laaja käsite mutta tuota no ainaki ihan ne yleiset käytännöt on kans tärkeitä ja sit tää palkanlaskenta ylipäättään ja miten kaikki tehdään ja toimii ja sitte ennen kaikkea mä korostan aina että on tarkkaa ja täsmällistä työtä.” Haastateltava C*

### **Mitä haasteita/ongelmia perehdytyksessä on tässä työssä?**

Haastateltavat kokivat haasteellisena yksittäisiä erikoistapauksia, joita yllättävästi saattaa tulla vastaan. Tällaisiin asioihin on vaikea perehdyttää. Paikkakuntakohtaiset ohjeet ovat myös iso haaste perehdytyksessä. Kertaluonteisesti tai muutaman kerran vuodessa tapahtuvat asiat ovat myös haasteellisia perehdyttää, mikäli niitä ei kohtaa perehdytyksen aikana. Tällaisina asioina mainittiin esimerkiksi arkipyhäkorvaukset ja palvelusvuosilisät. Isona haasteena koettiin perehdytyksen alussa tuleva ”tietotulva”, jonka sisäistäminen lyhyessä ajassa on työläistä. Perehdytettävälle kertyy paljon muistettavaa, työ sisältää monenlaista ns. nippelitietoa” jonka sisäistäminen on haasteellista. Yksi haastateltava koki vaikeaksi perehdyttää uudelle työntekijälle asioita, jotka itselle ovat selkeitä, ja joita ei sen vuoksi huomaa välttämättä sanoa.

### **Miten perehdytys eroaa uuden työntekijän ja pitkältä poissaololta tulleen työntekijän välillä?**

Ero uuden ja pitkältä poissaololta tulleen vakituisen työntekijän perehdytyksessä koettiin olevan perehdytyksen laajuudessa. Uudelle työntekijälle perehdytys on aloitettava alkeista. Pitkältä poissaololta tulleelle työntekijälle riittää poissaolon aikana muuttuneiden tietojen päivittäminen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei pitkältä poissaololta tulleelle ole minkäänlaista perehdytystä tällä hetkellä.

### 5.4.3 Perehdytyksen kesto

#### **Kuinka kauan perehdytys kestää?**

Jokaisen haastateltavan oli vaikea määritellä perehdytyksen kestoa. Kesto riippuu aina tehtävästä mihin perehdytetään sekä siitä, onko kyseessä kesätyöntekijä vai esimerkiksi isompaan projektiin perehdytettävä henkilö. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että perehdytys kestää noin kuukauden, yhden haastateltavan mielestä kolmen viikon aikana perusasiat pitäisi saada perehdytettyä. Kolme haastateltavaa arvioi perehdytyksen kestoksi 1-2 tilikautta. Suurin osa oli sitä mieltä, että noin kaksi tilikautta menee siihen, että perusasiat tulevat tutuiksi.

### 5.4.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

#### **Mitä asioita nykyisessä perehdytyksessä tulisi kehittää?**

Nykyisen perehdytyksen kehittämiseksi haluttiin selkeyttää ohjeita. Tällä hetkellä ohjeet ovat koottuna, mutta osa niistä on jo vanhentunutta. Ohjeiden päivittämiseen kaivattiin ylläpitoa. Tiedonkulkuun toivottiin kehitystä ja perehdytykseen lisää aikaa. Perehdytykseen toivottiin selkeää runkoa, josta kaikille perehdytettäville käytäisiin samat asiat läpi, ja josta perehdytetyt asiat voisi myöhemmin tarkistaa. Selkeän rungon ansiosta perehdytyksen sisältö ei olisi riippuvainen perehdyttäjästä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei tällä hetkellä ole kunnollista perehdytystä lainkaan.

*”No siitä pitäis saaha semmonen selkeä runko että ois mitkä käytäs kaikkien kaa läpi ne samat asiat. Ettei ois henkilöstä riippuvainen että riippuu kuka nyt perehdyttää niin kaikki saa vähän erilaisen perehdytyksen. Et se siinä varmaan ois hyvä*

*et saatas semmonen oikeen järkevää runko mikä käytäs aina läpi, perusasiat.”*  
Haastateltava F

*”No oikeestaan niin täällä mun mielestä oikeestaan aika vähäistä on se perehdyttäminen. Että aika pian vaan tuodaan sulle mapit eteen että siitä läheppä tekemään että oikeestaan kaikkee.”* Haastateltava D

### **Miten perehdytyksen jälkeinen seuranta hoidetaan?**

Perehdytyksen jälkeistä seurantaa ei tällä hetkellä ole juurikaan käytössä. Oman tiimin jäsenet tietävät työn sujuvuuden, sujuuko se vai ei. Esimies seuraa työntekoa kyselemällä työnteasta sekä ehdottamalla tarvittaessa apua ja lisäkoulutusta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että mikäli uusi työntekijä ei ole sisäistänyt työpaikan käytäntöjä, siihen puututaan. Työpaikan käytännöt tulevat esille myös yhteisissä palavereissa. Työn sujuvuuden huomaa viimeistään tilinteon yhteydessä, jääkö joku jälkeen työssä. Tällä hetkellä haastateltavien mukaan työpaikalla on ”ympäriltä kuuluu” käytäntö, jos työ ei suju, se kuuluu kaukaa.

*” Ei varmaan tällä hetkellä oo hoidettu mitenkään, että se on otettu se ympäriltä kuuluu että jos ei se työ suju niin se kaukaa kuuluu. Että se on varmaan jääny meiltä ihan tekemättä, tommosta ei oo ollu.”* Haastateltava F

### **Milloin perehdytys on mielestäsi:**

#### **Onnistunut?**

Perehdytys on onnistunut, mikäli henkilö kykenee toimimaan itsenäisesti ja hoitaa tehtävät hyvin. Perehdytyksen alkuvaiheessa ei vielä voida odottaa asioiden perillemenoa, mutta kun uusi työntekijä perehdytyksen edetessä alkaa kysellä syventäviä kysymyksiä työstä, voidaan todeta, että asiat ovat selkiytymässä. Mikäli uusi työntekijä kuukauden jälkeen hallitsee perusasiat pääsääntöisesti, voidaan katsoa että perehdytys on onnistunut.

#### **Epäonnistunut?**

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että perehdytys on epäonnistunut silloin, kun asioita tehdään toistuvasti väärin. Etenkin, jos tiettyjä asioita on pyydetty korjaa-

maan, mutta ohjaus ei ole mennyt perille, voidaan todeta että perehdytys on epäonnistunut. Haastateltavat toivat esiin myös näkökulman, että työntekijät ovat persoonina erilaisia, toinen henkilö tarvitsee enemmän aikaa perehtyäkseen työtehtäviin kuin toinen.

### **Mitä hyötyä arvelet tulevasta perehdytysoppaasta olevan?**

Perehdytysoppaasta koettiin olevan iso hyöty niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Perehdytysopas on jo pidemmän aikaa ollut Ruukin toimiston toivomuslistalla. Opas, jossa ohjeet ovat selkeästi haettavassa muodossa, tarjoaa kaikille perehdytettävälle kaikki asiat samalla kaavalla. Tuleva opas koettiin myös selkeyttävänä ja yhtenäistävänä, koska asiat tehtäisiin jatkossa samalla tavalla. Tällä hetkellä työntekijät tekevät asioita omalla tyylillään, eli jokainen vähän eri tavalla. Perehdytysoppaan avulla kaikki työn aloittavat saavat samat perustiedot. Se toimii myös perehdyttäjän muistilistana, jonka avulla kaikki asiat tulee perehdytettyä. Oppaasta on helppo tarkistaa, että kaikki osa-alueet on käsitelty.

### **Mitä asioita sen tulisi sisältää, jotta siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty tuleville työntekijöille?**

Perehdytysoppaaseen toivottiin hyviä ohjeita, joihin voisi aina palata ja joita voisi kerrata. Toivomuksina esitettiin Ruukin ohjeita, käytettäviä työehtosopimuksia, vuosiloman kertymistä ja kiintiöiden käsittelyä, palkkarakenteen esittämistä sekä ylityöiden ja vähennysten ohjeistusta. Ohjeita toivottiin niihin asioihin, jotka sisältyvät työsuhteen alun ja päättymisen välille, jonkinlaista palkanlaskennan vuosikalenteria ja myös aikataulua toivottiin oppaaseen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei oppaaseen kannata haalia kaikkea tietoa, vaan perusasiat ovat tärkeimmät. Oppaaseen toivottiin tulevan toimiston tavat, työajat ja erityisesti ohjeita siitä mistä henkilö löytää tarvittavaa tietoa.

#### **5.4.5 Keskeiset haastattelutulokset**

Seuraavaan taulukkoon on koottu keskeisimmät haastattelutulokset.

- Perehdytyksestä vastaa esimies
- Käytännössä perehdytyksen hoitaa se henkilö, jonka tiimiin uusi työntekijä on tulossa
- Perehdytysprosessi alkaa työpaikkaan tutustumisesta ja jatkuu työn tekemisen opetteluun
- Perusasioiden perehdytyksen kesto on 3 viikosta muutamaaan tilikauteen
- Tärkeitä perehdytettäviä asioita ovat: palkanlaskentajärjestelmä, työpaikan käytännöt, työn perusasiat, lait ja sopimukset
- Haasteina ovat ”tietotulva”, erityisasiat, paikkakunta-kohtaiset ohjeet
- Haasteena on myös ”pikkutarkkatieto”, jota vaikea perehdyttää
- Perehdytyksen kehittämiseksi tulisi selkeyttää ohjeita ja ylläpitää niitä sekä laatia selkeä runko perehdytykseen
- Perehdytyksen jälkeistä seuranta ei juuri ole, käytössä on tällä hetkellä ”perästä kuuluu” menetelmä
- Perehdytys on onnistunut silloin, kun henkilö kykenee itsenäisesti hoitamaan työtehtävänsä
- Perehdytysopas tarjoaa perehdytykseen yhtenäisen rungon kaikille työntekijöille ja toimii samalla perehdyttäjän muistilistana
- Oppaaseen haluttiin hyviä ohjeita työpaikan käytäntöihin ja palkanlaskennan perusteisiin

Taulukko 4 Keskeiset haastattelutulokset

Haastatteluista kävi ilmi perehdytyksen vähäisyys tällä hetkellä. Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että perehdytyksen sisältö riippuu paljon perehdyttäjistä. Perehdytyksen sisältö on siis riippuvainen henkilöstä, joka toimii perehdyttäjänä. Mitään yhtenäistä perehdytysrunkoa ei tällä hetkellä ole. Yksi haastateltavista oli

sitä mieltä, että uuden työntekijän perehdytysaika on liian lyhyt. Perehdytystä pitäisi olla enemmän ennen työn aloittamista.

## 5.5 Perehdytysoppaan laatiminen

Idea perehdytysoppaan laatimisesta opinnäytetyönä lähti todellisesta tarpeesta. Ruukin palkkatoimistolla on ollut jo pidemmän aikaa tarvetta tämänkaltaiselle oppaalle. Ollessani työharjoittelussa Ruukin palkkatoimistossa keskustelimme esimieheni kanssa sopivasta opinnäytetyön aiheesta. Idea perehdytysoppaasta syntyi näiden keskustelujen pohjalta.

Aloitin työn kokoamalla materiaalia ja ryhdyin laatimaan teoreettista osuutta. Sen jälkeen lähdin teorian pohjalta rakentamaan perehdytysoppaan runkoa. Käytin teoriatietoa suunnitellessani perehdytysoppaan sisältöä.

Seuraavaksi pidin esimieheni kanssa palaverin, jossa kävimme läpi perehdytysoppaan runkoa. Esimieheni esitti omia toiveitaan ja ideoitaan, joita lisäsin oppaaseen. Näin jatkoin oppaan työstämistä.

Seuraavassa vaiheessa haastattelin työntekijät; olin valinnut haastateltaviksi palkkatoimiston esimiehen, pääkäyttäjän ja neljää työntekijää. Haastateltavista osa oli vanhempia työntekijöitä ja osa uudempia, myöhemmin taloon tulleita työntekijöitä. Haastatteluissa nousi esille monia sellaisia asioita, joita en itse ollut huomannut edes ajatella, joten haastattelut olivat todella hyödyllisiä.

Haastattelujen jälkeen lisäsin perehdytysoppaaseen työntekijöiltä saamiani ideoita, ja työstin oppaan loppuun. Työstämisen välillä pyysin esimiestäni ja osaa työntekijöitä tutkimaan työtäni. He antoivat palautetta, jonka avulla sain uusia näkemyksiä oppaan tekemiseen.

Oppaan tekeminen oli erittäin opettavaista ja mielenkiintoista. Oppaan teon eri vaiheissa opin paljon asioita, joita en ollut tullut ajatelleeksi. Huomasin, että palkanlaskenta on todella laaja kokonaisuus ja siihen sisältyy monia vaiheita. Oppaan teko kesti yllättävän kauan ja siihen meni enemmän aikaa kuin olin suunnitellut. Alkuvaiheessa en osannut ajatella, miten paljon opas tulisi muuttumaan työn ede-

tessä. Olen tyytyväinen lopputulokseen ja voin todeta, että oppaan teon kautta myös itse opin paljon uutta asiaa.

## **5.6 Valmis opaskirja**

Opaskirja tuli sisältämään talon tapoja ja käytäntöjä sekä perusasioita palkanlaskijan tehtäväkentästä. Oppaassa on kuvattu perustasolla palkanlaskennan eri vaiheet ja siihen liittyvät asiat. Opaskirjan alussa kerrotaan työpaikan käytännöistä ja tavoista. Oppaan keskivaiheilla on kuvattu palkanlaskennan kokonaisuutta ja mistä eri tekijöistä se muodostuu. Tässä vaiheessa on esitelty eri palkanlaskentatiimit sekä palkanlaskijat kuvineen. Oppaan lopussa on kerrottu perusasiat palkanlaskennan työvaiheista työsuhteen alusta työsuhteen loppuun.

Työntekijän on helppo tarkastaa opaskirjasta palkanlaskentaan liittyviä asioita työn ohessa. Liitin opaskirjaan linkkejä, joista työntekijä pääsee katsomaan, kuinka tietty asia palkanlaskennassa tehdään ohjelman käytön puolella. Ohjelman käyttöön liittyviä ohjeita ei tullut oppaaseen. Toteutin työn sähköisenä versiona, jolloin se on helposti muokattavissa ja muutettavissa asioiden muuttuessa. Tulostin opaskirjan myös paperiversiona, jolloin työntekijä voi nopeasti tarkastaa asioita myös siitä. Tämän työn liitteeksi tulee perehdytysoppaan sisällysluettelo.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Ruukin palkkatoimiston perehdytystä perehdytysoppaan avulla. Teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva prosessijohtamisesta ja selventää perehdytyksen merkitystä työelämässä sekä palkanlaskentaa palkanlaskijan näkökulmasta. Kokonaiskuva prosessijohtamisesta haluttiin saada, koska perehdytys ja palkanlaskenta ovat kummatkin eräänlaisia prosesseja. Perehdytystä ja palkanlaskentaa oli tarkoitus selventää tarkemmin ja saada sieltä teoriapohjaa perehdytysoppaan laadintaan.

Case-osion tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytysprosessi kohdeyrityksellä eli Ruukin palkkatoimistolla oli. Henkilökohtaisten teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää perehdytyksen ongelmakohtia ja antaa kehitysideoita perehdytysopasta varten.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan perehdytys kuuluu esimiehen vastuulle, mutta perehdytyksen voi hoitaa myös toinen työntekijä tai nimetty perehdyttäjä. Haastattelujen perusteella myös Ruukin palkkatoimistossa esimies vastaa perehdytyksestä, mutta usein sen käytännössä hoitaa toinen työntekijä.

Teoriassa perehdytysprosessi etenee eri vaiheiden kautta. Ensimmäisenä vaiheena on **perehdytyksen suunnittelu**, jossa mietitään perehdytysprosessiin tarvittava aika. Seuraavana vaiheena on **perehdytyksen toteutus**, jossa ensimmäisenä päivänä esitellään lähimmät työkaverit sekä työtilat ja käydään sopivassa määrin läpi työhön liittyviä asioita. Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada työntekijä kiinni työntekoon. Ensimmäisten kuukausien aika työntekijän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön. Kolmantena vaiheena tulee **perehdytyksen kesto**, joka riippuu tehtävästä, mutta on yleensä yhtä pitkä kuin koeaika. Viimeisenä vaiheena on **perehdytyksen seuranta ja arviointi**, jossa perehdyttäjät ja työnopastajat seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia ja sen onnistumista. Tässä apuna ovat muun muassa tarkistuslistat, muistilistat ja keskustelut. Perehdytyksen päättyessä esimies keskustelee työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta.

Haastatteluista kävi ilmi, että perehdytysprosessi Ruukin palkkatoimistolla etenee tutustumalla aluksi palkanlaskentajärjestelmään ja ohjeisiin sekä tiedonhankin-

taan. Tämän jälkeen perehdytetään itse työhön, eli palkanlaskentaan. Perehdytysprosessin eteneminen on riippuvainen siitä, kuinka alkeista uuden työntekijän kanssa on lähdettävä liikkeelle. Perehdytyksen kestoa oli hankala määritellä. Haastateltavat arvioivat perehdytyksen kestoksi 3 viikkoa, n. kuukausi ja 1-2 tili-kautta. Perehdytyksen jälkeistä seuranta ei haastateltavien mielestä ole tällä hetkellä juurikaan käytössä. Seuranta hoidetaan ”ympäriltä kuuluu” käytännöllä, eli se kuuluu kaukaa jos työ ei suju.

Perehdytysprosessi palkkatoimistolla eroaa teoreettisen viitekehyksen perehdytysprosessista. Suurin ero on seuranta ja arviointi vaiheen puuttuminen palkkatoimiston perehdytysprosessista. Valmistunut perehdytysopas toimii myös muistilistana, joka auttaa seurantavaiheessa.

Haastatteluista selvisi, että kyseisessä työssä on paljon perehdytettävää asiaa ja ns. ”nippelitietoa”, jota on vaikea sisäistää lyhyessä ajassa. Työssä kohtaa myös asioita, jotka tapahtuvat vain muutaman kerran vuodessa. Perehdytys tapahtuu tällä hetkellä pääsääntöisesti työn ohessa ja perehdytyksen sisältö on paljolti riippuvainen perehdyttäjistä. Perehdytysrunkoa ei tällä hetkellä ole lainkaan. Haastatteluista selvisi, että kyseisellä työpaikalla kaivataan selkeää runkoa perehdytykseen, jotta siitä saataisiin tehokas ja yhtenäinen. Perehdytysoppaaseen kaivattiin selkeitä perusohjeita palkanlaskentaan ja työpaikan käytäntöihin. Kuten teoreettisesta viitekehyksestä käy ilmi, virheitä vältetään, kun työt tehdään sujuvasti ja oikein alusta lähtien.

Opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään palkkatoimiston perehdytystä ja yhtenäistämään sitä. Teoreettisen viitekehyksen ja case-osion pohjalta koottiin perehdytysopas. Perehdytysopas tuli sisältämään työpaikan käytännöt ja perusohjeet palkanlaskentaan. Oppaassa on kuvattu palkanlaskennan kokonaisuus kuvion avulla, ja kuvattu palkanlaskennan työvaiheet työsuhteen alusta työsuhteen loppuun. Opas on tehty toimimaan kaikissa tiimeissä, joten se ei sisällä mitään erityisohjeita joita eri palkanlaskentaryhmillä voi olla. Oppaan avulla uusi työntekijä pääsee perille palkanlaskennan perusasioista, joita syvennetään työtä tehdessä omassa tiimissä.

Oppaan tarkoitus on toimia perehdytyksen tukena, ja samalla perehdyttäjän muistilistana. Oppaan tarkoitus on olla hyödyksi myös vanhoille työntekijöille työn tekemisessä. Oppaasta voi tarkistaa nopeasti asioita työn ohessa. Opas tehtiin sähköisesti, jolloin se on helposti muokattavissa aina tarpeen vaatiessa. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että perehdytysoppaalle oli todellinen tarve. Perehdytysopas sisältää osittain luottamuksellista tietoa, joten siitä on esitetty ainoastaan sisällysluettelo opinnäytetyön liitteessä (liite 2).

Haastatteluista selvisi, että perehdytysopasta pidettiin hyvänä tukena perehdytyksessä ja sen koettiin olevan avuksi myös vanhemmille työntekijöille. Suurimpana haasteena oli oppaan rajaaminen. Palkanlaskenta on laaja kokonaisuus, johon kuuluu monta eri vaihetta. Ruukin palkkatoimistossa myös eri tiimien välillä on eroa. Kuukausipalkkaisten ja tuntipalkkaisten työntekijöiden sekä toimihenkilöiden palkat lasketaan eri tiimeissä ja ne eroavat jonkin verran toisistaan. Perehdytysoppaaseen tuotiin esille perusasiat palkanlaskennasta työsuhteen alusta lopputiliin saakka. Oppaasta ei tarkoituksella ole tehty laajaa, koska ajatuksena on, että asioita oppii työn edetessä. Pidin tärkeänä, että oppaaseen tulee sellaiset päivittäiset perusasiat, joita palkanlaskija kohtaa työssään. Oppaan avulla uusi työntekijä pääsee perille palkanlaskennan prosessista Ruukilla ja saa siitä hyvän kokonaiskuvan.

Työntekijä pääsee paremmin mukaan työyhteisöön, kun hän saa selkeät ohjeet työn tekemiseen ja voi tarkista asioita perehdytysoppaasta. Hyvä perehdytys edistää työssä viihtymistä. Mielestäni työssä viihtymistä edistää myös se, että työntekijä saa selkeän kuvan työstä ja työpaikan tavoista eikä tunne epävarmuutta työyhteisössä. Teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, että työntekijä tulee saada työyhteisön tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti. Kun työntekijän perehdytykseen paneudutaan huolellisesti, työntekijä pääsee nopeammin mukaan työhön ja työyhteisöön. Hyvin perehdytetty työntekijä myös sitoutuu työyhteisöönsä huolesti perehdytettyä paremmin.

Olen tehnyt tätä opinnäytetyötä noin 9 kuukauden ajan, josta viime kuukaudet varsin intensiivisesti. Tämän työn tekeminen on vaatinut asioiden ja ajankäytön järjestelyä sekä opettanut kärsivällisyyteen ja pitkäjänteisyyteen. Olen tehnyt työni yksin. Tällä seikalla on ollut sekä hyviä että huonoja puolia. Toisaalta olen saanut

jakaa aikani itsenäisesti, mutta toisaalta minulta on puuttunut kanssahenkilön tuki, jota saa sellainen, joka tekee työtä toisen kanssa.

Käydessäni läpi tätä opinnäytetyöprosessia olen pitänyt yhteyttä ohjaajan kanssa opinnäytetyön sisällön ja sen toteutustavan puolesta. Minulla on ollut alusta asti selkeä kuva työni tavoitteista ja siitä, miten ne saavutetaan, eivätkä ne ole prosessin aikana muuttuneet. Opinnäytetyöni toteutui suunnitelman mukaisesti.

Perehdytysopas on tehty Ruukin palkkatoimiston käyttöön. Opas rajoittuu kuitenkin Suomessa toimivien yhtiöiden palkanlaskentaan. Se ei sovellu käytettäväksi ulkomailla toimivien Ruukin toimipaikkojen palkkatoimistoihin. Opas ei myöskään sovi sellaisenaan käytettäväksi muihin palkkatoimistoihin.

Perehdytysopas on nyt valmis. Jatkossa on tärkeää, että palkkatoimisto huolehtii oppaan päivittämisestä niin, että opas sisältää aina uusimman tiedon. Oppaan sähköinen muoto helpottaa sen päivittämistä jatkossa. Kaikki oppaan sisältämät kuviot ja taulukot on tehty helposti muokattavaan muotoon päivityksen helpottamiseksi. Opasta voi tulevaisuudessa kehittää lisäämällä sinne eri palkanlaskentatiimien palkanlaskentaprosessit. Näin uusi työntekijä saa tarkennettua tietoa oman tiiminsä palkanlaskennasta. Tämä vaatii eri paikkakuntaakohtaisten ohjeiden lisäämistä opaskirjaan. Perehdytysopas tulisi laajenemaan huomattavasti, jos eri tiimien palkanlaskentaprosessit lisättäisiin sinne. Tästä voisi myös kehittää joka tiimille omat palkanlaskentaoppaat, jolloin nykyinen opaskirja toimisi perusasioiden perehdyttäjänä, ja tarkennetut tiimikohtaiset opaskirjat toimisivat jatkoperehdytyksessä.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki. Tykes.
- Anttonen, M. & Hakonen, M. 2010. Taloushallinnon taitajaksi. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Dermol, V. & Cater, T. 2013. The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance. [verkkolehtiartikkeli]. Personnel Review Vol. 42 No. 3, 2013. [Viitattu: 23.9.2013]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2009. Esimiehen cd-käsikirja. [cd-levy]. Helsinki. Talentum media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hyyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Jalonen, R. 19.1.2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. [verkkoartikkeli] Qualitas Fennica Oy/ Ims toimintajärjestelmät. [Viitattu 9.6.2013] Saatavilla: [http://www.ims.fi/sites/default/files/article\\_attachments/21201\\_Artikkeli\\_Prosessien\\_kuvaamisen\\_perusteita-1.PDF](http://www.ims.fi/sites/default/files/article_attachments/21201_Artikkeli_Prosessien_kuvaamisen_perusteita-1.PDF)
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva. WS Bookwell Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Jyväskylä, Seinäjoki, Turku. WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Tartto. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet. Tradenomiliitto TRAL ry & Yritysanoma Oy.
- Kotajärvi, H. 2013. Payroll Specialist. Haastattelu 1.8.2013.

- Käsmä, T. 2013. Payroll Officer. Haastattelu 20.8.2013.
- L 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki.
- L 26.1.2001/55 Työsopimuslaki.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki. Teknolohi-teollisuus Oy.
- Latvala, R. 2013. Payroll Officer. Haastattelu 8.8.2013.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovaatisen johtamijärjestelmän rakentaminen. Helsinki. Talentum.
- Mäkelä, T. 2013. Payroll Main User. Haastattelu 31.7.2013.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa. Infor Oy.
- Reuna-Tuuri, A. 2013 Payroll Officer. Haastattelu 8.8.2013.
- Ruukki. 3.5.2013. Historia. [www-dokumentti]. [Viitattu 22.7.2013] Saatavissa: <http://www.ruukki.fi/Tietoa-yhtiosta/Historia>
- Suolahti, P. 2012-2013. Palkanlaskentapäällikkö. Haastattelu 30.7.2013
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere. Taurus Media.
- Syvänperä, O. & Turunen, L. 2012. Palkkavuosi. 7. uud. p. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- Toimihenkilöjärjestö STTK & STTK opiskelijat. Työelämään.fi. Ei päiväystä. [www.dokumentti] [Viitattu 6.4.2013]. Saatavissa: <http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/perehdyttaminen/>
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki. Hakapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työsopimuslaki. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. [www-dokumentti]. [Viitattu 26.6.2013] Saatavissa: [http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki\\_25032013.pdf](http://www.tem.fi/files/26154/Tyosopimuslaki_25032013.pdf)

Työsuojeluhallinto. 11.9.2013. Työsuhteen päättäminen. [www-dokumentti]. [Viitattu 6.4.2013] Saatavissa: [http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuhteen\\_paattaminen](http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuhteen_paattaminen)

Työterveyslaitos. Perehdyttäminen. 17.9.2012. [www-dokumentti] [Viitattu 6.4.2013] Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo/perehdytt\\_ aminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/perehdytt_ aminen/sivut/default.aspx)

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon. Uusia keinoja työnopastukseen. Tampere. Tammer-Paino Oy.

Verohallinto. 20.6.2013. Verohallinnolle maksettavat ja ilmoitettavat työnantajasuoritukset.[www-dokumentti]. [Viitattu 2.7.2013] Saatavissa: [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ ja\\_osuuskunta/Yritys\\_tyonantajana/Verohallinnolle\\_maksettavat\\_ ja\\_ilmoitett\(9602\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ ja_osuuskunta/Yritys_tyonantajana/Verohallinnolle_maksettavat_ ja_ilmoitett(9602))

Virtanen, P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ylimäki, K. 2013. Payroll Officer. Haastattelu 15.8.213.

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Perehdytysoppaan sisällysluettelo

## LIITE 1 Haastattelukysymykset

1. Kuka vastaa perehdytyksestä?
2. Kuka hoitaa perehdytyksen käytännössä?
3. Miten perehdytysprosessi etenee?
4. Kuinka kauan perehdytys kestää?
5. Mitä asioita pidät tärkeinä perehdyttää tämän työpaikan kannalta?
6. Mitä haasteita/ongelmia perehdyttämisessä on tässä työssä?
7. Mitä asioita nykyisessä perehdytyksessä tulisi kehittää?
8. Miten perehdytys eroaa uuden työntekijän ja pitkältä poissaololta tulleen työntekijän välillä?
9. Miten perehdytyksen jälkeinen seuranta hoidetaan?
  - a) Työn sujuvuus
  - b) Työpaikan käytäntöjen sisäistäminen
10. Milloin perehdytys on mielestäsi
  - a) Onnistunut?
  - b) Epäonnistunut?
11. Mitä hyötyä arvelet tulevasta perehdytysoppaasta olevan?
12. Mitä asioita sen tulisi sisältää, jotta siitä olisi mahdollisimman suuri hyöty tuleville työntekijöille?

Liite 2 Sisällysluettelo perehdytysoppaasta

# Tervetuloa Ruukin Palkkatoimistoon!



**RUUKKI**

## Sisällysluettelo

Lukijalle .....	
<b>1 RUUKKI .....</b>	
1.1 Ruukki lyhyesti .....	
1.2 Ruukin historia .....	
<b>2 PALKKATOIMISTO.....</b>	
2.1 Yleistä 30.7.2013 .....	
2.2 Käytännön asioita.....	
2.2.1 Vaitiolovelvollisuus.....	
2.2.2 Sosiaalinen media.....	
2.2.3 Työajat ja tauot .....	
2.2.4 Avaimet ja käyttöoikeudet .....	
2.2.5 Perehdyttämissuunnitelma.....	
2.2.6 Työergonomia .....	
2.2.7 Työterveys .....	
2.3 Tiedonhankinta.....	
2.3.1 Pallas .....	
2.3.2 Intranet.....	
2.3.3 Kirjasto.....	
2.3.4 Palaverikäytännöt .....	
2.3.4.1 Palkkatoimiston oma kk-palaveri.....	
2.3.4.2 Yhteispalaveri muun henkilöstöhallinnon kanssa .....	
2.3.4.3 Ajajien palaveri (pääkäyttäjän vetämänä).....	
2.3.4.4 Terhin tietovartit.....	
<b>3 PERUSTIETOA PALKANLASKENNASTA .....</b>	
3.1 Palkanlaskentaryhmät ja maksupäivät.....	
3.2 Palkanlaskenta tiimit .....	
3.2.1 Tiimi 1 Toimihenkilöt .....	
3.2.2 Tiimi 2 Ruukki Metals työntekijäpalkat Raahe.....	
3.2.3 Tiimi 3 Muut Ruukin Suomen työntekijät .....	
3.3 Ilmoitustaulu, kovalista laskijoista .....	
3.4 SAP palkanlaskennan kokonaisuus 1.7.2010 .....	
3.5 SAP palkanlaskennan prosessi yksinkertaistettuna .....	

3.6 Employment Servicen tehtävät .....	
3.7 Ruukin yhtiöt+numerot .....	
3.8 Ajoaikataulu .....	
3.9 Palkkatoimiston yhteystiedot.....	
<b>4 PALKANLASKENNAN TYÖVAIHEET .....</b>	
4.1 Palkanlaskennan vuosikello .....	
4.2 Laskijan tehtäviä .....	
4.2.1 Työsuhteen aloitus ja lopetus .....	
4.2.2 Palkkatapahtumat .....	
4.2.3 Vuosilomat .....	
4.2.4 Ennakonpidätys .....	
4.2.5 Palkkaennakko.....	
4.2.6 Ulosotto ja Ay.....	
4.2.7 Sairaslomat ja tapaturmat .....	
4.2.8 Palkkakauden lopussa .....	