

Tuukka Leskelä

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN PALKKAHALLINTOTIIMISSÄ

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN PALKKAHALLINTOTIIMISSÄ

Tuukka Leskelä
Opinnäytetyö
Kevät 2025
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Talous-
hallinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Taloushallinto

Tekijä(t): Tuukka Leskelä

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttämisen kehittäminen palkkahallintotiimissä

Työn ohjaaja(t): Leena-Maija Karukka

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: 2/2025

Sivumäärä: 41

Opinnäytetyön tekeminen lähti toimeksiantajan halusta kehittää perehdyttämistä sekä heidän tarpeestaan perehdytysoppaalle ja perehdytyksen seurantalomakkeelle. Palkkahallintotiimi tekee lähes täysin etättyötä, joka vaikuttaa keskeisesti perehdytykseen. Päätin valita aiheen, koska se oli toimeksiantajalle ajankohtainen ja olen itse kokenut perehdytystyön mieleisenä, joka lisäsi aiheen kiinnostavuutta. Työn toimeksiantajana toimii talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoava yritys, jonka nimeä ei julkaista opinnäytetyössä.

Työn tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen palkkahallintotiimin perehdytystä tuomalla uutta tietoa aiheesta sekä konkreettisten työkalujen eli työn kehittämistehtävien avulla. Tein toimeksiantajalle perehdytysoppaan Microsoft OneNoten sekä perehdytyksen seurantalomakkeen Microsoft Plannerin avulla.

Työn tietoperusta koostuu tutkimusmenetelmien, perehdyttämisen ja palkkahallinnon teoriasta. Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, jossa luotiin kehittämistehtävät. Aineistonkeruussa käytettiin osallistuvaa havainnointia. Tutkimusmenetelmät on esitetty työn johdantoluvussa. Perehdyttämislle ja palkkahallinnolle on omat luvut. Niissä käydään läpi keskeisiä käsitteitä, perehdyttämisen merkitystä ja onnistunutta perehdytysprosessia.

Toimeksiantajayrityksessä halutaan parantaa perehdytystä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laadukas perehdytys vaatii resursseja. Siihen tulee käyttää riittävästi aikaa ja sen tulee olla suunnitelmallista. Myös vastuunjako tiimissä on erityisen tärkeää yrityksen tuottavuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Onnistunut perehdytys on kuitenkin palkitsevaa. Hyvin toteutettu perehdytys vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Nämä asiat vievät organisaatiota strategisesti eteenpäin.

Opinnäytetyön lähteitä ovat tutkimukset, verkkolähteet, lakitekstit ja kirjat, joista keskeisin Annika Eklundin kirja Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys.

Asiasanat: Perehdyttäminen, työnopastus, palkkahallinto, palkanlaskenta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration, Financial Administration

Author(s): Tuukka Leskelä

Title of thesis: Development of Onboarding in a payroll administration team

Supervisor(s): Leena-Maija Karukka

Term and year when the thesis was submitted: 2/2025

Number of pages: 41

The thesis was initiated by the commissioning company's desire to improve onboarding and the need for an onboarding guide and a follow-up form. The payroll administration team mostly works remotely, which affects onboarding undoubtedly. I chose this topic because it was relevant for the company, and I have personally found onboarding engaging. This made the topic more interesting for me. The commissioning company provides financial and HR services. The company's name is not published in this thesis.

The goal of this thesis was to improve the onboarding process for the payroll administration team by offering new information about the topic and creating practical tools such as an onboarding guide and a follow-up form. These tools were created using Microsoft OneNote and Microsoft Planner to meet the specific needs of the organization.

The theoretical framework of the thesis covers research methods, onboarding, and payroll administration. The research follows an action research approach, in which development tasks were created. Data was collected through participant observation. The research methods are described in the introduction chapter. The thesis also includes separate chapters for onboarding and payroll administration. These chapters explain key concepts, the significance of onboarding, and the essential elements of an effective onboarding process.

The commissioning company is committed to improving their onboarding practices. The conclusion is that effective onboarding requires sufficient resources, adequate time allocation, and a well-structured plan. It is crucial to share responsibilities in the team for enhancing both company productivity and employee well-being. A successful onboarding process is ultimately rewarding. It influences employee commitment and productivity, which helps the whole organization succeed.

Keywords: Onboarding, Work guidance, Payroll administration

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tausta	7
1.2	Kehittämistehtävä	7
1.3	Tavoitteet ja rajaukset	8
1.4	Kehittämismenetelmä - Toimintatutkimus	8
1.5	Aineistonkeruumenetelmät	9
2	PEREHDYTTÄMINEN	10
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä	10
2.2	Perehdytyksen lähtökohdat ja vaatimukset	11
2.2.1	Perehdyttämisen tavoitteet	12
2.2.2	Perehdytyksen suunnittelu	13
2.2.3	Perehdytettävän rooli ja vastuu	16
2.3	Perehdyttämisen merkitys	16
2.3.1	Osaaminen ja sitoutuminen	16
2.3.2	Uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset	17
2.4	Perehdyttäminen etätyössä	18
3	PALKKAHALLINTO	20
3.1	Palkkahallinto ja palkanlaskenta	20
3.2	Palkka	23
3.3	Palkan maksaminen	25
3.4	Lisätyö ja ylityö	25
4	PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA PALKKAHALLINTOTIIMISSÄ	27
4.1	Perehdyttäminen tiimin sisällä	27
4.2	Suunnitelmallisuus	27
4.3	Etätyön vaikutus perehdytykseen	28
4.4	Perehdytysmateriaali	28
5	PEREHDYTYSOPAS JA SEURANTALOMAKKEET	30
5.1	Perehdytysoppaan suunnittelu	30
5.2	Perehdytysoppaan laatiminen	30
5.3	Seurantalomakkeet	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	35

7	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	39

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tausta

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämisen kehittämistä palkkahallintotiimissä. Toimeksiantajana toimii talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita tarjoava yritys. Työ keskittyy noin 50 hengen palkkahallintotiimiin, joka koostuu pienemmistä alitiimeistä. Alitiimeillä on eri tehtäviä kuten, palkanlaskentaa, palkkakirjanpitoa sekä sairausvakuutus- ja tulorekisteriasioiden hoitamista. Tiimi perustettiin noin kaksi vuotta sitten hoitamaan asiakkuutta, jonka työntekijämassa on valtava. Tämä on vaatinut tiimiltä sopeutumista, joustamista ja venymistä kiireisten työpäivien äärellä. Perehdytyksessä ei ole ollut suunnitelmallisuutta. Tiimin työntekijät ovat perehdyttäneet uuden työntekijän omien töidensä ohella, eikä perehdyttämiseen ole aina valittu tiettyä vastuuhenkilöä. Perehdytyksen laatu on vaihdellut paljon alitiimien välillä.

Tiimin toiminta on viimeisen vuoden aikana muuttunut hallitummaksi, ja rutiininomaiseksi. Tiimissä on alettu miettimään, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Olen itse työskennellyt tiimissä noin 1,5 vuoden ajan. Sain ehdotuksen, että tekisin tiimiin perehdytysoppaan perehdyttämisen tueksi. Kiinnostuin tehtävästä ja valitsin työni aiheeksi perehdyttämisen kehittämisen. Tiimissä tehdään lähes täysin etätöitä, joten tarkastelen perehdyttämistä myös tästä kulmasta. Etätö on lisääntynyt valtavasti Covid-19 pandemian jälkeen, joten aihe on myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen.

1.2 Kehittämistehtävä

Kehittämistehtävänä on perehdytysoppas palkkahallintotiimin ja muille organisaation työntekijöille. Oppaaseen kerätään keskeistä tietoa yrityksen työntekijöille, joka helpottaa uuden työntekijän aloittamista. Opasta voi hyödyntää myös kokeneemmat työntekijät asioiden kertaamisessa ja tiedonhaussa. Oppas tulee sisältämään paljon perusasioita, jotka koskevat yrityksen työntekijöitä tehtävästä riippumatta, kuten esimerkiksi sairauspoissaoloista ja työterveyshuollosta. Tämän lisäksi oppaassa tullaan käsittelemään palkanlaskijan työhön kuuluvia tehtäviä. Oppaan yksi tarkoitus, on

kerätä hyödyllistä tietoa yhteen selkeään paikkaan, jotta tieto ei ole hajautettuna useassa eri lähteessä. Tulen raportoimaan työssäni oppaan tekemisen prosessista.

Opinnäytetyöprosessin aikana toimeksiantaja pyysi, että tekisin myös perehdytyksen seurantaan liittyvän työkalun. Teen perehdytyksen seurantalomakkeen, jolla pystyy suunnittelemaan ja seuraamaan perehdytystä.

1.3 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutustua teorian kautta perehdyttämiseen ja perehdytysprosessiin sekä selvittää, miten perehdyttämistä voidaan kehittää. Sen lisäksi tavoitteena on tehdä perehdytysopas, joka helpottaa uusien työntekijöiden saapumista palkkahallinnon tehtäviin ja seurantalomake perehdytyksen suunnitteluun.

Työn teoriaosuus tulee käsittelemään perehdyttämistä, palkkahallintoa sekä tutkimus- ja aineistonhankintamenetelmiä. Tutustun perehdyttämisen ja palkkahallinnon käsitteisiin. Selvitän, miksi perehdyttäminen on tärkeää ja miksi siihen kannattaa panostaa sekä millainen on hyvä perehdytysprosessi. Työssä tulen käymään läpi palkkahallintoa ja siihen liittyviä tehtäviä, joka auttaa ymmärtämään palkanlaskennan työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia.

1.4 Kehittämismenetelmä - Toimintatutkimus

Tässä työssä pyritään ymmärtämään perehdyttämistä ja etsitään keinoja sen kehittämiseksi. Tämän lisäksi luodaan kehittämistehtävänä työkaluja toimeksiantajayrityksen perehdyttämistä varten. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus tarkoittaa tutkimusta, jota tehdään niin, että sillä saavutetaan käytännön hyötyä. Sen tehtävänä on pyrkiä muuttamaan toimintatapoja eli sosiaalisia käytäntöjä paremmaksi. Tavoitteena on ratkaista arjen ongelmia ja tehdä muutosta ympäristössä. Samalla käytännöistä luodaan uutta tietoa. Tietoa luodaan siis käytännön kehittämistä varten. Toimintatutkimus perustuu interventioon eli väliintuloon. Se on käytännönläheistä, osallistavaa ja demokraattista. Toimintatutkimus tutkii todellisuutta, jotta sitä olisi mahdollista muuttaa ja muuttaa todellisuutta, jotta sitä voidaan tutkia. Toimintatutkimuksessa halutaan tietää, miten asioiden pitäisi olla, eikä pelkästään, miten ne ovat tällä hetkellä. (Ojasalo, Moilanen & Riihilahti 2018, 58; Heikkinen, Kaukko, Friman, Vastapaino, 2023.)

Toimintatutkimusta hankaloittaa se, että tutkittava kohde on tilanteesta riippuva, jonka takia aikaisempaa tutkimustietoa on hankala hyödyntää. Lisäksi toimintatutkimuksessa voi olla vaikea yhdistää teoriaa ja käytäntöä. (Ojasalo, ym. 2018, 59.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on toiminnan ja käytännön muuttaminen, jonka takia se soveltuu erityisen hyvin tutkimuksellisiin kehittämistöihin. Toimintatutkimuksessa voidaan tutkia mitä tahansa ihmisten elämään liittyvää ilmiötä. Se on hyvin käyttökelpoinen sosiaalisten ja työskentelykäytäntöjen sekä työmenetelmien kehittämiseen, koska siinä pyritään ymmärtämään ja kehittämään työtä ja uudenlaisia toimintatapoja. (Ojasalo, ym. 2018, 59.)

1.5 Aineistonkeruumenetelmät

Käytän tutkimuksen aineistonkeruuseen havainnointia. Havainnointi on tapa kerätä tutkimusaineistoa, joka voidaan tehdä osallistuvalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla ihmisiä ja heidän toimintaansa eri tilanteissa. Tässä työssä käytetään osallistuvaa havainnointia, koska olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä eli ollut osana jokapäiväistä toimintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii osana tutkittavaa ympäristöä ja kerää havaintoja ilmiöstä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Tutkija on mukana tutkittavan yhteisön arjessa sekä yksilönä että tutkimusroolissaan. (Vilka, 2021.) Havainnoinnin avulla nähdään miten ihmiset toimivat ja mitä tapahtuu luonnollisessa ympäristössä (Ojasalo, ym. 2018, 114).

Havainnointia helpottaa se, että olen työskennellyt yrityksessä ennen opinnäytetyön aloittamista ja sen aikana. Minulla on jo aiempaa kokemusta organisaation perehdyttämisestä ja sen toiminnasta. Olen ollut osallisena organisaation toimintaan luonnollisesti, joten kohtaamiset ja tilanteet ihmisten kanssa ovat olleet aitoja. Tämän näen hyvänä asiana myös organisaation kannalta. Minulla tutkijana on todellinen kuva yrityksen toiminnasta, joten tiedän mahdolliset kehityskohteet tarkemmin. Tämän takia valitsin havainnoinnin tiedonhankinnan keinoksi.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen tarkoittaa toimia, jotka auttavat työntekijää tutustumaan organisaatioonsa ja työyhteisöönsä sekä oppimaan työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan erityisesti yritykseen tulleiden uusien työntekijöiden sekä yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavien kohdalla. Pitkiltä poissaoloilta palaaville on myös järjestettävä perehdytystä, koska käytettävä tekniikka ja työympäristö voivat muuttua lyhyessä ajassa. (Joki, 2024, 87, 89.) Työntekijän on omaksuttava useita uusia taitoja sekä yrityksen yhteisiä toimintatapoja. Hänen täytyy myös opetella toimimaan tehokkaasti osana organisaatiota. (Eklund, 2018, 25.)

Työnopastus on perehdyttämisen osa-alue, jossa käsitellään henkilön varsinaisia työtehtäviä sekä työhön liittyviä odotuksia (Kauhanen, 2012, 151). Työturvallisuuskeskuksen mukaan, perehdyttäminen ja työnopastus ovat ennakoivia keinoja työturvallisuuden varmistamiseksi. Perehdyttäminen valmistaa työntekijän tekemään työtehtäviään työyhteisössä oikealla ja turvallisella tavalla. Työnopastuksen tarkoitus on varmistaa, että työntekijä osaa työtehtävänsä ja hallitsee käytössä olevat koneet ja työvälineet sekä osaa toimia häiriö- ja poikkeustilanteissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan opastamaan työntekijän tehtäviinsä, työolosuhteisiin sekä työvälineiden turvalliseen käyttöön. (TTK, n.d.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan riskeistä sekä huolehdittava perehdytyksestä ja riittävästä opastuksesta työn turvalliseen suorittamiseen ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Tämä sisältää perehdyttämisen uusiin työtehtäviin ja työvälineisiin, opastuksen haittojen ja vaarojen ehkäisemiseen sekä ohjeistuksen häiriö- ja poikkeustilanteisiin. (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 14 §.)

Perehdytys on prosessi, jossa opitaan uutta ja hyödynnetään opittua tietoa käytännössä. Uuden tiedon vastaanottaminen ei ole vain perehdytettävän vastuulla. Organisaation täytyy pystyä muokkaamaan toimintatapojaan ja sopeutua muutokseen, jonka uuden työntekijän tuleminen aiheuttaa. Toimiva perehdyttäminen parantaa uuden työntekijän ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Se mahdollistaa kysymysten esittämisen ja vastausten antamisen. Toimintatapojen muuttaminen vie

aikaa. Se tarkoittaa, että perehdyttämiseen täytyy varata riittävästi resursseja. Osapuolten on opittava tuntemaan toisensa, jotta he ymmärtävät toisiaan ja kykenevät tekemään laadukasta työtä yhdessä. (Eklund, 2018, 25–26.) Perehdytysprosessi voi kestää muutamasta päivästä vuoteen (Singh, Shree, & Dange, 2022). Laajan, esimerkiksi yhdeksän kuukauden mittaisen perehdytysohjelman on todettu parantavan työntekijöiden sitoutumista ja vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta IT-alalla. (Walker-Schmidt, Kaul, & Crocker Papadakis, 2022).

Perehdyttämisen tarkka sisältö riippuu hyvin paljon organisaatiosta ja yksilön tarpeesta. Työtehtävät ja perehdytettävät ovat kaikki erilaisia. Ihmiset oppivat eri tahdissa ja eri tavoilla. Kaikissa perehdytysprosesseissa yhdistäviä tekijöitä ovat työturvallisuus lain määrittämät pakolliset tehtävät, sekä tavoite käynnistää uuden työntekijän oppiminen. (Eklund, 2018, 26.)

Perehdyttämistä varten olisi hyvä nimetä yksi tietty perehdyttäjä, mutta vastuu perehdyttämisestä voidaan jakaa useammalle eri työntekijälle. Työyhteisössä olisi tärkeä olla perehdytys suunnitelma ja perehdytysaineistoa. (TTL, n.d.) Keskisuurissa ja suurissa organisaatioissa käytetään usein kirjallista perehdytysohjelmaa, joka on laadittu ohjekirjaksi tai muistilistaksi. Monissa organisaatioissa on luotu intranettiin perehdytysohjelma muun perehdyttämisen lisäksi. Digitaalisessa perehdytysohjelmassa voi seurata työntekijän oppimista ja osaamista eri perehdytyksen vaiheissa. (Kauhanen, 2012, 151.) Tässä voi käyttää myös apuna perehdyttämisen tarkistuslistaa. Tarkistuslistaan luetellaan perehdyttämisen kannalta tärkeät asiat. Listan avulla seurataan perehdyttämistä ja varmistetaan perehdytettävän sekä perehdyttäjän oppiminen. (TTL, n.d.)

2.2 Perehdytyksen lähtökohdat ja vaatimukset

Perehdyttäminen on hyvä aloittaa keskustelulla, jossa osapuolet tutustuvat keskenään ja tulokkaalle esitellään mahdollinen perehdytysohjelma. Keskustelussa on tärkeä käydä läpi perehdyttämisen aikataulu ja missä vaiheessa uudelta työntekijältä odotetaan itsenäistä työskentelyä. Tieto kattavasta perehdyttämisestä tuo turvaa uudelle työntekijälle. Työntekijälle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja millä tavalla hän on mukana yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian toteutumisessa. (Joki, 2024, 87.)

Työtehtävät ja työsuhteen pituus vaikuttavat paljon perehdyttämisen laajuuteen. Sitoutumisen parantaminen on usein yksi tärkeimpiä perehdytyksen tavoitteita, mutta näin ei aina ole. Lyhyet määräaikaisuudet ja osa-aikaisuudet yleistyvät nykyajan työelämässä. Vaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet voidaan nähdä toivottuina asioina. (Eklund, 2018, 28.) Lyhyissä sijaisuuksissa, kesätöissä ja harjoitteluissa on vähemmän aikaa käytettävissä. Siksi perehdyttämisessä on käytävä läpi työn kannalta keskeisimmät asiat. (Joki, 2024, 89.) Tavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi nopea työhön oppiminen tai hyvä rutiinitehtävien hallinta (Eklund, 2018, 28).

Perehdyttämisen tarpeeseen vaikuttavat myös keskeisesti henkilön aiempi ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuorilla työntekijöillä on harvoin suuria määriä työkokemusta. Tällöin nuori tarvitsee enemmän tietoa perusasioista, kuin kokenut työntekijä, joka on työskennellyt erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Kun työntekijä tulee vastaavanlaisista tehtävistä tai samalta alalta, hänellä on jo yleiskäsitys tulevien työtehtävien sisällöstä kuin sellaisella, joka tulee kokonaan uutena alan tehtäviin. Silti uuden organisaation tavoitteet, käytännöt ja ihmiset ovat aina vieraita. (Joki, 2024, 89.)

2.2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Tehokas perehdytysprosessi lähtee tavoitteiden asettamisesta. Organisaatioiden on mietittävä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Mitä halutaan saavuttaa? Miten perehdytys tukee organisaation strategiaa? Miksi siihen kannattaa panostaa resursseja? Tavoitteet voivat olla pitkäaikaisia esimerkiksi sitoutumiseen tähtäviä tai lyhytaikaisia kuten tuottavuuden nopeaan kasvuun liittyviä. (Eklund, 2018, 29.)

Seuraavassa luettelossa on kerrottu perehdytysprosessille asetettavia yleisiä tavoitteita. Tavoitteet ovat laajoja, joiden avulla organisaatiot voivat rakentaa omaan tarpeeseen tarkempia tavoitteita. Tarkennetut tavoitteet määräytyvät aina organisaation ja sen uusien työntekijöiden mukaan.

Erilaisia tavoitteita perehdytysprosessille voi olla esimerkiksi:

- edistää organisaation strategiaa
- olla vahvistamassa organisaatiokulttuuria
- vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen
- työntekijän osaamisen kehittäminen vaaditulle tasolle
- löytää uuden työntekijän potentiaali

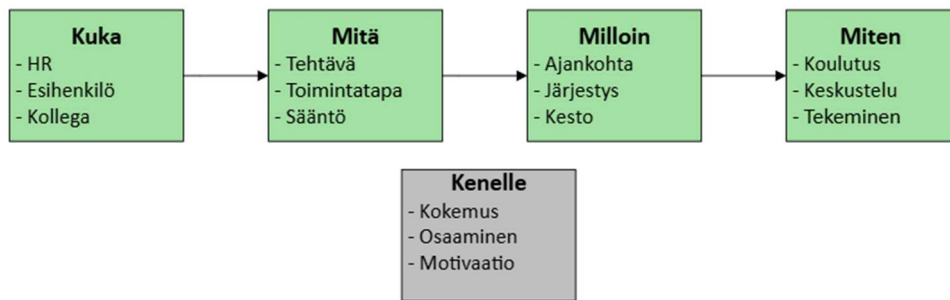
- työntekijöiden tutustuminen toisiinsa
- uuden työntekijän huomioiminen yksilönä. (Eklund, 2018, 30.)

Perehdytysprosessin on oltava oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvä siten, että työntekijä voi ymmärtää perehdytyksen rakenteen ja nähdä, miten siihen voi itse vaikuttaa. Perehdytyksen sisällölle on oltava perusteet, ja työntekijälle tulee antaa mahdollisuus tulla kuulluksi sekä vaikuttaa perehdytysprosessin jalostumiseen. Kun perehdytykseen osallistuvat henkilöt ymmärtävät perusteet perehdytykselle ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan sen etenemiseen, sitä todennäköisemmin he voivat siihen sitoutua. (Eklund, 2018, 30.)

2.2.2 Perehdytyksen suunnittelu

Tavoitteiden asettamisen jälkeen, tarvitaan toimiva perehdytysuunnitelma, jonka avulla tavoitteisiin päästään. Vaikka perehdytysprosessit vaihtelevat tehtävän ja työntekijän mukaan, voi perehdytysuunnitelman silti määritellä etukäteen. Perehdytysprosessin suunnitteluun kannattaa valita useampi henkilö, jotta asiaan löytyisi eri näkökulmia. Suunnittelusta vastaava ryhmä voi yhdessä käydä läpi asiat, joista ollaan samaa mieltä, mutta on tärkeää nostaa esiin asioita, jotka herättävät erimielisyyksiä. Ryhmän on tarkoitus luoda yhtenäinen mielikuva siitä, minkälaisen perehdytyksen organisaatio haluaa uudelle työntekijälleen tarjota. Perehdyttämisen kehittämiseen liittyvät ideat tulisi lopulta toteuttaa käytännössä esimerkiksi perehdytysoppaan tai -ohjelman avulla. Perehdytyksen suunnittelijat voivat suuresti vaikuttaa uusien työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta. (Eklund, 2018, 74–76.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee miettiä, mitä asioita perehdytyksessä käsitellään, kenen vastuulla on mikäkin asia, sekä milloin, millä tavalla ja missä järjestyksessä asiat käsitellään. Lisäksi jokainen uusi työntekijä tulee huomioida yksilönä. Suunnittelussa tulee siis miettiä, kenelle perehdytys suunnataan, jotta siitä tulisi hänelle sopiva. (Eklund, 2018, 76.)



KUVA 1. Näkökulmat perehdytyksen suunnitteluun. (Mukaillen Eklund 2018, 76. Kuva 6.)

Kuka tarkoittaa kaaviossa henkilöä, joka on vastuussa tehtävän opastamisesta perehdyttävälle tai siitä, että kyseinen asia tulee hoidettua. Vastuhenkilö voi olla HR:n jäsen, esihenkilö tai muu työntekijä, joka ohjaa perehdytettävää tietyssä asiassa. Esihenkilö on aina vastuussa perehdytyksestä kokonaisuutena, mutta voi jakaa eteenpäin tehtäviä. Vastuunjako tulee kuitenkin tehdä niin, että ei jää epäselvyyksiä kenen vastuulla on mikäkin osa-alue. Epäselvästä vastuunjaosta voi aiheutua päällekkäistä ja ylimääräistä työtä. (Eklund, 2018, 76–77.)

Perehdyttäjien valinnassa tulisi aina tarkistaa resurssien riittävyys. Onko aikaa varattu niin, että perehdyttäjä voi keskittyä perehdytystehtävän suorittamiseen? Onko muille työntekijöille ilmoitettu, että perehdyttäjän aikaa menee perehdyttämiseen, eikä ole tavalliseen tapaan käytettävissä. Perehdyttäjän työtä edesauttaa se, että koko organisaatio on sisäistänyt perehdyttämisen tärkeyden. Työntekijät ymmärtävät, miten voivat edesauttaa sen onnistumista. Onnistunut perehdytys vaatii usein mukautumista ja sopeutumista myös muilta kuin perehdyttäjältä. Perehdyttäjä voi joutua jakamaan työkuormaa tai työtehtäviä. Tehokas perehdytys vaatii siis yhteistyötä koko organisaatiolta. (Eklund, 2018, 77.)

Mitä kuvastaa asioita, joita perehdytyksessä käydään läpi. Mitä tehtäviä, toimintamalleja, sääntöjä, ohjelmia ja laitteita täytyy ohjeistaa uudelle työntekijälle? Näistä asioista koostuu perehdytyksen runko. Kaikki asiat, joita uusi työntekijä tarvitsee työssään, tulee kirjoittaa ylös suunnitelmaan. Tarkistuslistat helpottavat perehdyttäjiä muistamaan jokaisen uuden työntekijän perehdytyksessä käytävät asiat. (Eklund, 2018, 77.)

Milloin kuvastaa ajankohtaa missä vaiheessa ja järjestyksessä eri asiat käydään läpi, sekä miten pitkään arviolta eri vaiheet kestävät. Suunnittelussa tulisi huomioida eri tehtävien väliset riippuvuussuhteet. Vaikuttaako tehtävien sisältö niiden ihanteelliseen järjestykseen? Millainen järjestys mahdollistaa parhaan oppimisen? Liian yksityiskohtainen aikataulun suunnittelu ei silti ole tarpeellista, koska tiukassa aikataulussa pysyminen on epätodennäköistä. On lähes mahdotonta ennustaa, kuinka kauan uudella työntekijällä menee oppia uudet asiat, tai millä tavalla muut ympäristön muutokset vaikuttavat aikatauluun. Aikataulua kannattaa hahmotella kuitenkin jollain tasolla. Vaikka suunnitelmallinen aikataulu ei toteutuisikaan, voi kuitenkin suunnitelmaan verrata edistymistä. Tämä parantaa arvioiden tarkkuutta ensi kerralle. (Eklund, 2018, 78.)

Miten tarkoittaa sitä, millä tavalla perehdyttäminen tehdään. Sillä on suuri merkitys tehokkaan ja mielekkään oppimisen kannalta. Yleisimpiä tapoja ovat yhteiset koulutustilaisuudet ja työn tekeminen kollegan opastuksessa. Osan asioista voi oppia keskustelemalla esihenkilön tai yhdessä koko tiimin kanssa. Osan perehdytettävä voi opetella itsenäisesti esimerkiksi kirjojen tai videoiden avulla. Yleistymässä ovat myös virtuaaliset oppimisympäristöt. Verkkokurssien, webinaarien ja pelien avulla on mahdollista oppia uudella tavalla. Digitalisoituminen muuttaa myös perehdytysprosesseja siten, että ne muuttuvat yhä enemmän digitaaliseen muotoon. Tämä tekee perehdyttämisestä paljon monipuolisempaa, mutta aiheuttaa myös erilaisia haasteita. Digitaalinen työskentely on harvoin täysin vastaavaa käytännön työn kanssa, ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa on erilaista. Perehdytysmahdollisuuksia on monia ja niitä kannattaa kokeilla avoimesti. (Eklund, 2018, 78–79.)

Kenelle -otsikolla viitataan siihen, ketä ollaan perehdyttämässä, eli millä tavalla jokaisen työntekijän vahvuudet ja tarpeet otetaan huomioon perehdytysprosessissa. Miten perehdytysprosessista saisi joustavan ja yksilöllisen? Valmiiksi päätetty prosessi, jossa ei ole joustamisvaraa, ei ole kummallekaan osapuolelle edullinen. Uudesta työntekijästä saadaan paljon uutta tietoa vasta perehdytyksen alettua. Jos suunnitelmaa halutaan etukäteen muuttaa työntekijälle sopivaksi, on hyvä miettiä, mitä asioita työntekijästä voidaan saada selville jo rekrytointivaiheessa. Tutustuminen työntekijään voidaan aloittaa rekrytoinnin aikana, mutta siinä vaiheessa tietoa voi saada vain rajallisen määrän. Yksilöllinen perehdytys on mahdollista perehdytysuunnitelman avulla, joka on helposti muokattavissa perehdytyksen aikana. Joustavuus tulee osaksi suunnitelmaa, kun ollaan valmiita siihen, että työntekijästä opitaan uutta tietoa perehdytyksen aikana. Suunnitelman päivittämisen tulisi olla keskeisessä roolissa perehdytyksen seurannassa. (Eklund, 2018, 80.)

2.2.3 Perehdyttävän rooli ja vastuu

Perinteisesti perehdytys nähdään yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio asettaa työntekijälle tavoitteita ja odotuksia sekä ohjeistaa häntä. Työntekijä ottaa vastaan tietoa eli hän on perehdyttävänä. Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus voivat jäädä taustalle, vaikka niitä odotettaisiin työntekijältä. Modernin työelämän perehdytyksessä myös uusi työntekijä huomioidaan perehdyttäjänä. Hän kertoo näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Tällöin organisaatio on perehdyttäjänä: sen tehtävänä on oppia tuntemaan uusi työntekijä, kuunnella häntä avoimesti ja rohkaista häntä jakamaan ajatuksiaan. Molemminpuolinen palautteen ja näkemysten jakaminen on osa tehokasta perehdytystä. Se mukautuu yksilön tarpeisiin ja on joustavaa. Ihmiset haluavat vaikuttaa työhönsä, ja kun he pääsevät kehittämään sitä, sitoutuminen on todennäköisempää. (Eklund, 2018, 39–40.)

Palaute on hyödyllistä, koska sen avulla voi kehittää osa-alueita, joissa on jo hyvä sekä tunnistaa ongelmakohtia. Avoin palautekulttuuri on sitä, että virheet sallitaan, asioista voidaan puhua suoraan, kunnioitetaan muita ja yhteistyö onnistuu. Perehdytyksessä tulee käydä läpi organisaation palautekulttuuri. Onko jokaisella oikeus antaa palautetta kenelle tahansa? Onko palautteen antamiseen erityistä tapaa tai kanavaa? Kun perehdyttävä tietää palautekulttuurin ja sen toimintatavat, hän kykenee paremmin valmistautumaan palautteeseen. Hänellä on tiedossa odotukset palautteeseen liittyen ja minkälaista palautetta organisaatiossa annetaan. (Eklund, 2018, 124.)

2.3 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Tämän lisäksi hyvin toteutetulla perehdyttämisellä on paljon merkitystä työntekijän ja organisaation kannalta.

2.3.1 Osaaminen ja sitoutuminen

Työntekijä oppii tekemään työtehtävänsä oikein. Virheiden tekeminen vähenee, joka säästää niiden korjaamiseen käytettävää aikaa. Asialla on suuri merkitys, koska virheiden korjaamiseen voi kuluu usean työntekijän työaika. Perehdyttäminen hyödyttää näin koko työyhteisöä. (Joki, 2024, 87.)

Rekrytointi, palkkaaminen ja osaavien ammattilaisten säilyttäminen ajavat yritystä strategisesta eteenpäin. Institute of Corporate Productivity (*i4CP*) tekemässä tutkimuksessa todettiin tehokkaan perehdytyksen nostavan työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta. Työntekijöiden sitoutumisella on selkeä vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Korkeasti sitoutuneet työntekijät kokevat tunnepohjaista yhteyttä organisaatioonsa ja osallistuvat merkittäviin työtehtäviin. Vastaavasti työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita ovat todennäköisempiä lähtemään organisaatiosta. Työntekijät voivat jättää työnsä useasta syystä, mutta yksi keskeinen tekijä on heikko perehdytys, jonka takia työntekijöille ei ole muodostunut tunnesidettä työyhteisöönsä. (Walker-Schmidt, ym., 2022.) Perehdyttämiskäytännön aikana voidaan vaikuttaa suuresti työntekijän sitoutumiseen (Eklund, 2018, 34). Työntekijän ensimmäisen 90 päivän aikana saama tuki vaikuttaa voimakkaammin työn laatuun ja sitoutumiseen kuin 90 päivän jälkeen saatu tuki. Ensimmäiset kuukaudet ovat siis merkittäviä työntekijän sitoutumisen kannalta. (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song, 2013.)

IT-alalla on paljon kilpailua hyvistä työntekijöistä. Alan yrityksissä pyritään erityisesti huolehtimaan työntekijöiden viihtyvyydestä. Jokaisessa organisaatiossa on tärkeää nostaa esille sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä edes auttaa parhaiden työntekijöiden pitämistä organisaatiossa. (Eklund, 2018, 35.) Laadukkaasti hoidettu perehdyttäminen parantaa työntekijän hyvinvointia ja nopeuttaa työntekijän sitoutumista yrityksen tuottavaksi jäseneksi (Joki, 2024, 88).

2.3.2 Uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset

Sveitsissä toteutetussa *Labour Economics* -lehden julkaisemassa tutkimuksessa havaittiin yritysten keskimääräisten rekrytointikustannusten vastaavan 16 viikon palkkakustannuksia (Muehle-
mann, Strupler Leiser, 2018.). Eklundin mukaan useissa tutkimuksissa on todettu kustannusten olevan jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan verran. (Eklund, 2018, 33–34.) Suurimmat uuteen palkkaukseen liittyvät kustannukset muodostuvat virallisesta perehdytyksestä ja uuden työntekijän alhaisesta tuottavuudesta. Tämän lisäksi kustannuksia aiheuttaa muiden työntekijöiden käyttämästä ajasta uuden työntekijän ohjaamiseen sekä sopivien ehdokkaiden etsimisestä. (Muehle-
mann, Strupler Leiser, 2018.) Hyvin toteutettu perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta se kannattaa. Mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman muiden ohjausta, sitä nopeammin kaikki hyötyvät ja perehdyttämiseen sijoitetut resurssit maksavat itseään takaisin. (Joki, 2024, 87.)

Uuden työntekijän saapuminen tuottaa aina muutoksen organisaatioon. Tämän muutoksen vaikutukset voivat olla hyvinkin laajaulotteisia. Työntekijän liittyminen vaatii sopeutumista ja uudelleenorganisoitumista. Muutos vaikuttaa organisaation toimintaan, joka yleisesti näkyy hetkittäisenä tuottavuuden laskuna nykytilanteeseen verrattuna. Ajan kuluessa tehokkuus nousee vähitellen. Ammattimaisesti suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä voidaan minimoida tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika. Heikosti suunniteltu perehdytysprosessi usein pidentää tehokkuuden kasvuun kuluvaan aikaan, eikä pidemmän ajan kuluttua välttämättä päästä samalle tehokkuuden tasolle kuin ammattimaisella perehdytyksellä. Tämä myös pidentää perehdytykseen kuluvaan aikaan, jolloin kuluu enemmän resursseja, kuten perehdyttäjien työtunteja ja työvälinekustannuksia. (Eklund, 2018, 32–33.)

Pahimmassa tapauksessa heikosti toteutettu perehdytys aiheuttaa jatkuvan tuottavuuden laskun ja työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Perehdytyksen tavoitteita ei saavuteta eikä työntekijä suoriudu työtehtävistään. Kun työntekijä ei pärjää tehtävissään, eikä kehityspotentiaalia ole näkyvissä, voidaan hänet joutua irtisanomaan. Työntekijä voi myös irtisanoutua, koska ei koe osaavansa työtehtäviään tai ole päässyt osaksi työyhteisöä. Joka tapauksessa, epäonnistuneen rekrytoinnin kustannukset ovat valtavat. (Eklund, 2018, 33.)

2.4 Perehdyttäminen etätyössä

Italialaisen yliopiston Università Cattolica del Sacro Cuoren toteuttamassa tutkimuksessa todettiin etätyön tuovan tiettyjä haasteita perehdyttämiseen. Tutkimuksessa haastateltiin nuoria alle 30-vuotiaita työntekijöitä, jotka olivat saaneet perehdytyksen etänä liittyessään uuteen organisaatioon. Tavoitteena oli selvittää nuorten kokemuksia digitaalisesta perehdyttämisestä erityisesti tunteiden ja asenteiden näkökulmasta. (Petrilli, Galuppo, Ripamonti, 2022.)

Tutkimustuloksissa ilmeni, että kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten puute aiheuttaa ongelmia. Ongelmia aiheutui muun muassa oman työnsä ja siihen liittyvien odotusten ymmärtämisessä. Kun uusi työntekijä aloittaa työssään, tulee hänen sisäistää organisaation normeja ja käytösmalleja. Näiden oppimiseksi työntekijän tulisi tarkkailla esihenkilöään ja kollegoitansa. Muiden seuraaminen auttaa ymmärtämään, minkälaista käyttäytymistä työpaikalla odotetaan. Tutkimuksen osallistujat kertoivat, että etätyössä näkee muiden käyttäytymistä huomattavasti vähemmän. Tämän myötä

heillä on vähemmän tietoa organisaation normeista ja kulttuurista, joka vaikuttaa sitoutumiseen ja menestykseen työssä. (Petrilli, ym., 2022.)

Etätyö tekee tiimitymisestä vaikeampaa. Osallistujat kokivat, että se vaikeuttaa työntekijöiden sosiaalisten suhteiden rakentamista. Kun ei näe toista kasvoitusten, keskustelu pysyy usein vain työasioissa. Suhteet työntekijöiden välillä jää pinnalliseksi, jolloin uudet työntekijät eivät näe kollegoita mahdollisina tukijoina oppimisprosessissa. Avun kysyminen on vaikeaa, koska ei tunne työkaveriaan. Haastatellut kertoivat useista tilanteista, joissa he olivat pelänneet näyttää osaamattomuutta virtuaalisissa työtiloissa. (Petrilli, ym., 2022.)

Mentorointi on mahdollista etänä ja sitä voi toteuttaa myös pienryhmissä. Mentorointia ei yleisesti pidetä perehdyttämisenä, mutta laajemmin katsottuna se voi olla yksi perehdyttämisen osa-alue. Mentorointi työelämässä on sitä, että kokenut työntekijä ohjaa ja tukee uutta työntekijää pidemmän ajanjakson, esimerkiksi vuoden ajan. Sen tulisi perustua vapaaehtoisuuteen, eli mentori toimii tehtävässä omasta halustaan. Mentoroinnin avulla uusi työntekijä pystyy uudessa ympäristössä kysymään tietyltä tutulta henkilöltä asioita ja saamaan tukea työssään. Mentorilta voi saada esimerkiksi hiljaista tietoa organisaation asioista. (Mähönen, & Hovisalmi, 2023, 15.)

Hiljainen tieto tarkoittaa tietoja, joita ihminen ei kykene sanoittamaan, eikä niistä välttämättä ole tietoinen. Hiljaiseen tietoon kuuluu ihmisen kokemuksen tuoma intuitio, arvioit, olettamukset ja aavistukset. Jokaisella organisaation työntekijällä on paljon tällaista tietoa. Hiljainen tieto on yhteydessä organisaatio kulttuuriin, toimintatapoihin ja käytäntöihin. Hiljainen tieto on tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. Merkittävä osa osaamisesta syntyy vuorovaikutustilanteissa, joissa työyhteisön jäsenet kohtaavat, keskustelevat, jakavat tietoa ja kehittävät ideoitaan yhdessä. (Eklund, 2018, 155–156.)

Mentorointiin etätyössä on useita eri tapoja. Yhteiset keskustelualustat mahdollistavat tiedon jakamisen, joka tallentuu ryhmään. Tähän hyvä työkalu on Microsoft Teams. Uuden työntekijän kanssa on hyvä tehdä alkuun yhdessä töitä juuri Teams-puhelussa. Dokumentteja voi jakaa ja työstää yhdessä. Uuden työntekijän kuulumiset ja mahdolliset mielessä olevat asiat voi käydä läpi etäkokouksissa. Etäkahvit ovat rennompia tapaamisia, jossa voi jutella muuta kuin työasioita. (Mähönen, & Hovisalmi, 2023, 15.)

3 PALKKAHALLINTO

Seuraavassa luvussa käydään läpi palkkahallintoa ja palkanlaskentaa, sekä yleisimpiä asioita, joita palkanlaskijan työssä on osattava.

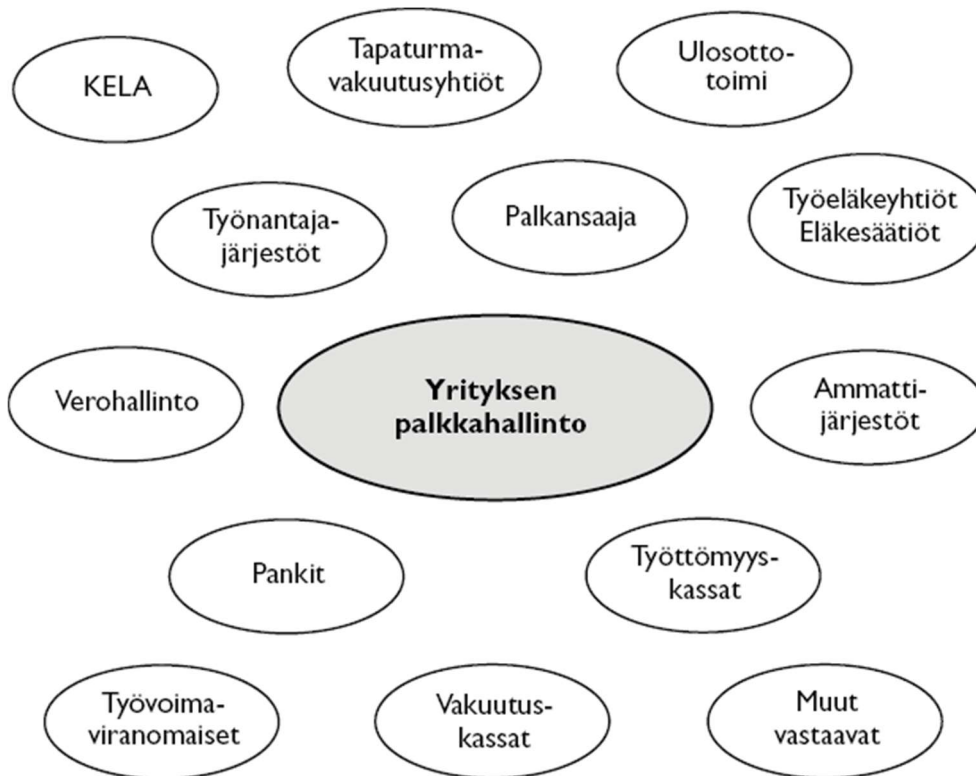
3.1 Palkkahallinto ja palkanlaskenta

Taloushallinto on järjestelmä, jonka avulla organisaatio kirjaa ja seuraa taloudellisia tapahtumia sekä tuottaa raporteja toiminnastaan sidosryhmilleen. Sidosryhmien perusteella taloushallinto voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävä on tuottaa tietoa ulkoisille sidosryhmille, kuten viranomaistahoille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille, toimittajille, jakelijoille ja muille yhteistyökumppaneille. Sisäinen laskentatoimi taas tuottaa informaatiota organisaation johdolle omaan käyttöön. (Lahti, Salminen, 2014, 15.) Palkkahallinnon paikka organisaation toiminnoissa on aiheuttanut keskustelua. Sen on aiemmin katsottu kuuluvan osaksi laskentatoimea ja taloushallintoa, mutta nykyisin se kuuluu useissa organisaatioissa henkilöstöhallintoon. Usein pienten yritysten talous- ja henkilöstöasiat ovat yhden henkilön tai pienen ryhmän vastuulla. Kun organisaation koko kasvaa, toimintoja laitetaan erilleen. Tällöin palkka ja työsuhteasiat liittyvät osaksi henkilöstöhallintoa. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen, 2017, 10.)

Henkilöstöhallinto on laaja, sisällöltään vaativa käsite. Henkilöstöhallinto kattaa kaikki tehtävät, jotka liittyvät henkilöstöstrategian suunnitteluun, henkilöstöraportoinnin hallintaan sekä erilaisten henkilöstöhallintoon liittyvien ohjeiden laatimiseen. Palkkahallinto vastaa työntekijöiden palkkojen maksamisesta lakeja, asetuksia ja normeja noudattaen. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen, 2017, 11.) Keskeisiä palkkahallintoa sääteleviä lakeja ovat mm. ennakkoperintälaki, työsopimuslaki ja työaikalaki. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 63.)

Palkkahallinnon työtehtäviin kuuluu palkanlaskennan perustietojen hallinta, palkkojen laskeminen, palkasta pidettävien maksujen tilittäminen viranomaisille, palkkakirjanpito, todistusten ja hakeusten laatiminen sekä tietojen välittäminen eri sidosryhmille kuten Kelalle, ulosottolaitokselle ja vakuutusyhtiöille. (Kouhia-Kuusisto, ym., 2017, 11.) Tyypillisesti palkkahallinnossa hyväksytään myös palkansaajien matkakulut ja -laskut (Procountor, 2024).

Useat keskisuuret ja suuret organisaation pyrkivät siirtämään palkkahallinnon hoidon niin sanottuihin palvelukeskuksiin tai ovat kokonaan ulkoistaneet toiminnon talous- ja palkkahallintopalveluja tarjoaville yrityksille. Vaikka toiminnot ovat ulkoistettu, on vastuu palkka-asioiden hoitumisesta aina työnantajalla eli palvelun ostajalla. Palveluiden ostamista varten tarvitaan suurta ammattitaitoa. Palvelut ja prosessit, joita halutaan ulkoistaa, on kuvattava mahdollisimman hyvin, jotta ostetaan oikeita asioita. (Kauhanen, 2012, 191.)



KUVA 2. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät. (Kauhanen, 2012, 192.)

Palkanlaskenta on henkilöstö- ja palkkahallinnon ydintoiminto. Palkanlaskijan tulee palkanlaskennan teknisen osaamisen lisäksi tuntea lait ja säännökset sekä pysyä ajan tasalla niissä tapahtuvissa muutoksissa. Palkanlaskijan on myös hallittava erilaisia tietokoneohjelmistoja. Palkkatiedot ovat ihmisille tärkeitä ja henkilökohtaisia asioita. Niitä käsittelevällä ihmisellä on oltava hienotunteisuutta, kykyä käsitellä luottamuksellista tietoa, asiakaspalveluosaamista ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Kouhia-Kuusisto, ym. 2017, 11.) Palkanlaskennan on oltava ehdottoman oikea-aikaista. Palkkojen myös tulee olla oikein, koska on kyse palkansaajan elannosta ja sosiaaliturvasta. Tämän lisäksi viranomaiset ja muut sidosryhmät vaativat, että palkanlaskenta noudattaa lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Organisaatioiden palkanlaskenta on erityisesti tilintarkastuksen ja verotarkastuksen

keskeinen kohde. Palkanlaskennan työntekijöiltä vaaditaan siis ammattiosaamista myös verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyvissä asioissa. (Kauhanen, 2012, 194.)

Palkkahallinnon ja palkanlaskennan työkaluina käytetään palkka- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistoja, jotka usein linkittyvät suoraan taloushallinnon ohjelmistoihin ja myös kattaviin toiminnanohjausjärjestelmiin (ERP = Enterprise Resources Planning). Tietojärjestelmiä on useita tarjolla eri toimialoille ja eri suuruisille organisaatioille. Etenkin palkkahallinnon osalta, näitä järjestelmiä on päivitettävä vuosittain. (Kauhanen, 2012, 194.)

Palkanlaskennassa on erilaisia palkkakausi-kohtaisia tehtäviä. Niitä voi olla kuukauden vaihteessa, neljännesvuosittain ja vuosittain. (Procountor, 2024.) Palkkakausi-kohtaisen laskennan tehtäviä on esitetty seuraavassa kuvassa.



KUVA 3. Palkkakausi-kohtaisen laskennan osa-alueet. (Mukaien Procountor, 2024.)

Lisäksi työnantajan on kuukausittain laadittava ilmoitus tulorekisteriin, josta Verohallinto saa tietoon sairausvakuutusmaksun määrän. Kaikilla työnantajilla ei ole neljännesvuosittain tehtäviä töitä. Joissakin työehtosopimuksissa on määrätty keskituntiansiolaskennasta (KTA-laskenta), joka tehdään

palkanmaksujaksoittain, kuukausittain tai vuosineljänneksittäin. Taloushallintoliitto kertoo, että hyvään palkkahallintotapaan kuuluu käyttää KTA-laskennassa automatiikkaa, jos palkkajärjestelmän mahdollistaa. (Procourt, 2024.)

3.2 Palkka

Työsopimuslain mukaan yksi työsuhteen keskeinen tunnusmerkki on työstä saatava palkka tai muu vastike, jolloin työntekijä saa korvauksen rahana tai luontoisetuna. Monissa työehtosopimuksissa palkka koostuu kahdesta osasta, tehtäväkohtaisesta palkasta, joka määräytyy työtehtävien mukaan, sekä henkilökohtaisesta palkanosasta, joka perustuu työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Työnantajan täytyy maksaa palkka työntekijälle työehtosopimuksen tai työsuhteen mukaan. Jos työsuhteessa ei noudateta työehtosopimusta tai palkasta ei ole sovittu työsuhteen mukaisesti, tulee työnantajan maksaa lain mukaan vähintään tavanomainen tai kohtuullinen palkka. (Kouhia-Kuusisto, ym., 2017, 18.)

Työn mittaamiseen ja arvottamiseen on eri tapoja. Tyypillisesti palkkaustavat jaetaan käytetyn ajan perusteella aikapalkkaan tai työn lopputuloksen perusteella suorituspalkkaan. (Kouhia-Kuusisto, ym., 2017, 18.) Teollisuuden ja Työnantajain keskusliitto TT (nykyinen EK: Elinkeinoelämän keskusliitto) on tehnyt vuonna 1991 yrityksille suosituksen yhdenmukaisesta palkkaluokittelusta. Palkkaluokitusta käytetään edelleen yrityksissä palkkatietojen kirjaamisen perustana. Palkkaluokittelun tarkoituksena on erottaa tehdystä työajasta maksetut rahapalkat poissaoloajoilta maksetuista palkoista, mikä on olennaista palkkahallinnon toiminnan kannalta. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 66.)

PALKKALUOKITTELU

1 Tehdyitä työajalta maksetut rahapalkat ilman tulosperusteisia eriä	11 Aikapalkat
	12 Urakkapalkat
	13 Palkkiopalkat
	14 Ylityökorotukset
	15 Sunnuntaityökorotukset
	16 Työaikaan liittyvät lisät
	17 Muut erilliset lisät
2 Luontoisedut	21 Asuntoetu
	22 Autoetu
	23 Ravintoetu
	24 Muut luontoisedut
3 Tulosperusteiset erät	31 Tulospalkkiot
	32 Käteiset voittopalkkiot
	33 Voitonjako
4 Vuosilomaan ja sen korvaamiseen liittyvät palkat	41 Vuosilomapalkat
	42 Lomakorvaukset työsuhteen aikana
	43 Lomakorvaukset työsuhteen päättyessä
	44 Lomaraha
5 Vapaapäivien palkat	51 Työajan lyhentämisestä maksetut ansionmenetyksen korvaukset
	52 Palvelusajan perusteella annettujen vapaapäivien palkat
	53 Arki- ja juhlapyhien korvaukset
	54 Henkilökohtaisilla ja yhteiskunnallisilla perusteilla annettujen vapaapäivien palkat
6 Työkyyttömyyteen sekä lapsen syntymään ja hoitoon liittyvät palkat	61 Sairausajan palkat
	62 Tapaturma-ajan palkat
	63 Lapsen syntymään liittyvät palkat
	64 Lapsen hoitoon liittyvät palkat
7 Muut palkat	71 Koulutusajan palkat
	72 Matkustusajan palkat
	73 Varallaolo- ja hälytyskorvaukset
	74 Palvelusvuosikorvaukset siltä osin kuin niitä ei lueta tehdyn työajan palkkaan
	75 Muut työsopimuksen mukaiseen työhön liittyvät palkat
	76 Muuhun kuin työsopimuksen mukaiseen työhön liittyvät palkat
	77 Kustannusten korvausten veronalainen osuus
	78 Henkilökuntaetuksien veronalainen osuus

KUVA 4. Elinkeinoelämän keskusliiton suositus palkkaluokitteluista. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 66.)

3.3 Palkan maksaminen

Työsopimuslaissa on määrätty työnantajaa koskevia vaatimuksia palkan maksamisesta. Palkan maksu on työnantajan tärkein velvollisuus. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 76.) Palkka tulee maksaa työntekijän ilmoittamalle pankkitilille. Palkan tulee olla työntekijän saatavilla sen erääntymispäivänä ja se voidaan maksaa käteisenä vain erityisestä syystä. Työnantaja vastaa palkan maksamiseen liittyvistä kuluista. Palkkaa maksaessa työnantajan tulee antaa työntekijälle laskelma, joka kertoo palkan suuruuden ja sen perusteet. (Työsopimuslaki, 55/2001.) Palkkalaskelma täytyy toimittaa ennen palkanmaksupäivää tai välittömästi palkanmaksun jälkeen. Palkkalaskelman antamatta jättämisestä voidaan tuomita työnantajalle sakkorangaistus. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 76.)

Palkka tulee maksaa palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Työsopimuksella tai työehtosopimuksella voidaan sopia eri palkanmaksupäivästä. Palkanmaksukausi on kuukausi- ja viikkopalkkaisilla lähtökohtaisesti kuukauden mittainen. Tunti- ja urakkapalkkaisille on maksettava palkkaa ainakin kaksi kertaa kuukaudessa. Sivutoimesta voidaan maksaa palkkaa harvemmin kuin kerran kuukaudessa, jos näin on sovittu. Tämä koskee myös voitto-osuuksia tai provisioita, jotka maksetaan varsinaisen palkan lisäksi. Jos urakkatyö kestää pidempään kuin yhden palkanmaksukauden, kunkin kauden aikana tulee maksaa työmäärän tai työaikojen perusteella laskettu osuus palkasta. (Kondelin, Peltomäki, 2023, 76.)

3.4 Lisätyö ja ylityö

Ylityö on säännöllisen työajan lisäksi tehtyä työtä. Ylityön tekeminen tulee tapahtua työnantajan aloitteesta. Vuorokautista ylityötä kertyy, kun työaika on ylittänyt kahdeksan tuntia vuorokaudessa. Työaikalaisissa määrätään, että kahdelta ensimmäiseltä vuorokautiselta ylityötunnilta maksetaan 50 prosentilla korotettu palkka ja sen jälkeisiltä tunneilta 100 prosentilla korotettu palkka. Viikoittaista ylityötä on työ, jota tehdään sen jälkeen, kun viikon työaika on ylittänyt 40 tuntia. Viikoittaisesta ylityöstä maksetaan 50 prosentilla korotettu palkka. Vuorokautinen ja viikoittaista ylityötä ei voi olla päällekkäin. (Kouhia-Kuusisto, ym., 2017, 113.)

Jos työntekijän säännöllinen työaika on alle 40 tuntia viikossa, säännöllisen työajan ylittävä työ 40 tuntiin asti on lisätyötä. Lisätyöstä maksetaan työaikalain mukaan tavanomaisen tuntipalkan suuruisen korvaus. Lisätyön määrästä voi olla sovittu erikseen työehtosopimuksissa, jolloin korvaus voi erota työaikalaista. (Kouhia-Kuusisto, ym., 2017. 114.)

4 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILA PALKKAHALLINTOTIIMISSÄ

Tässä luvussa tarkastelen toimeksiantajayrityksen nykyisiä perehdytyskäytänteitä havaintojeni pohjalta.

4.1 Perehdyttäminen tiimin sisällä

Kun uusi työntekijä tulee palkkahallintotiimiin, hän siirtyy omaan pienempään alitiimiin. Tiimissä ei ole erityistä yleisperehdytystä, vain ensimmäinen päivä on tyypillisesti yhteinen aloittaville työntekijöille. Varsinainen perehdyttäminen tapahtuu omassa alitiimissä. Perehdyttäjinä toimivat oman tiimin jäsenet. Tällä hetkellä tiimin jäsenet opastavat uutta työntekijää omien työtehtävien lisäksi. Perehdyttämiselle ei ole sovittu yhteistä runkoa, joka tarkoittaa sitä, että perehdyttäjät opastavat asioita oman harkintansa ja työtapojensa mukaan. Perehdytyksessä käytävät asiat ja niiden järjestyks voivat vaihdella eri tiimeissä, joten perehdyttämisen laatu voi olla epätasapainossa. Näen myös mahdollisena ongelmana ajan käytön tiimissä. Onko pienessä tiimissä mahdollista varata riittävästi aikaa perehdytykselle? Jos työkuormaa jaetaan, miten huolehditaan, ettei muiden työntekijöiden taakka jää liian suureksi?

4.2 Suunnitelmallisuus

Tässä vaiheessa ei siis ole suunnitelmaa perehdytykselle. Perehdytyksen sisältö, aikataulu, tavoitteet ja niiden seuranta puuttuvat. Perehdytyksessä käydään läpi työn kannalta tärkeitä asioita ja työtehtäviä, joita tehdään päivittäin. Ilman suunnitelmaa on kuitenkin riski, että tärkeitä asioita jää huomioimatta. Tämä voi olennaisesti hidastaa uuden työntekijän oppimista itsenäiseksi työntekijäksi. On myös tärkeää, että perehdytyksen runko on uudella työntekijällä tiedossa. Hän pystyy näkemään konkreettisesti mistä perehdytys koostuu sekä missä vaiheessa hänen odotetaan työskentelevän itsenäisesti. Suunnittelun avulla perehdytystä voisi tehostaa, jolloin siihen kuluisi vähemmän aikaa, mutta myös lopputulos olisi parempi.

4.3 Etätöiden vaikutus perehdytykseen

Tässä työssä jo aiemmin todettiin, että palkkahallintotiimissä tehdään lähes pelkästään etätöitä. Perehdytys toteutetaan myös etänä. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä tekee paljon työtä perehdyttäjän kanssa Teams-puhelussa, jossa toinen osapuoli jakaa omaa näyttöään. Näin tehdään erityisesti, kun opetellaan uutta työtehtävää. Uusi työntekijä saattaa tehdä helpompia työtehtäviä itsenäisesti, siten että hänellä on mahdollisuus kysyä matalalla kynnyksellä apua tietyiltä työkavereilta. Tällöin uuden työntekijän vastuulle jää ilmoittaa, kun ongelmia ilmenee. Oman kokemukseni ja tietoperustassa mainitun tutkimuksen mukaan etätöissä on vaikeampi pyytää apua kuin kasvotusten. En osaa sanoa miksi, mutta minusta tuntuu, että digitaalisessa ympäristössä häiritsee työkavereita, jos kysyy apua. Tämä voi johtua siitä, kun ei näe kasvoilta ihmisten ilmeitä, eikä osaa lukea, miten he reagoivat. Vaikka työtä tehtäisiinkin yhdessä, puuttuu etätöissä aina luonnollinen kanssakäyminen. Työkaverin toimintaa on vaikeampi havainnoida, eikä etätöissä keskustella samalla tavalla työhön liittymättömistä aiheista.

4.4 Perehdytysmateriaali

Palkkahallintotiimillä on käytössä jo hyvä määrä perehdytysmateriaalia. Materiaalia on muun muassa koulutustallenteiden ja yhden ohjekirjan muodossa. Ohjekirja on sisällöltään laaja ja sisältää erilaisten päivittäisten tehtävien ohjeita. Kirja toimii hyvin kokeneelle työntekijälle, joka voi kerrata asioita itsenäisen tekemisen ohella. Myös uudelle työntekijälle on tästä kiistatta hyötyä. Lukemalla ohjeen saa tehtävästä ainakin yleistuntuman, joka voi olla hyvä ennen kuin asia opetellaan perehdyttäjän kanssa käytännössä. Koulutustallenteet ovat mielestäni kohtalainen tapa opetella asioita. Uusi työntekijä saa alussa valtavasti tietoa, joten yksi ainut oppimistapa voisi olla kuormittavaa. Siksi on hyvä, että materiaalia on myös katsottavissa, eikä perehdyttäjän tarvitse opettaa kaikkea. Videoita voi katsoa omaan tahtiin ja pysäyttää tarvittaessa. Koulutustallenteita on yleisasioista kuten työehtosopimuksen perusteista. Tallenteita on kuitenkin rajallisesti, eikä niiden tulekaan olla ainoa tapa opetella työtehtäviä.

Materiaalia havainnoimalla huomaan, että yleiselle perehdytysoppaalle ja perehdytyksen seurannan työkalulle on tilausta. Materiaalista puuttuu yleisiä asioita käsittelevä opas, joka koostaisi yksinkertaisia asioita, joita kuitenkin uuden työntekijän on tärkeä oppia. Perehdytyksen seurantalomake hahmottaisi perehdytyksen sisältöä sekä helpottaisi sen seurannassa. Lomakkeen avulla

onnistuu myös vastuunjako, joka on tärkeää perehdytyksen onnistumisen ja muun tiimin toiminnan kannalta.

5 PEREHDYTYSOPAS JA SEURANTALOMAKKEET

5.1 Perehdytysoppaan suunnittelu

Perehdytysoppaan laatimisprosessi alkoi kokouksella toimeksiantajan edustajan kanssa. Kokouksessa toimeksiantaja kertoi toiveensa oppaan sisällölle. Hahmotelimme oppaan sisällysluettelo. Otsikoina oli asioita, jotka koimme tärkeäksi sisällyttää oppaaseen. Sain muuten vapauden suunnitella sisällön omanlaiseksi ja lisätä alalukuja oman näkemykseni mukaan. Kävimme läpi oppaan valmistumisen aikataulua. Kokouksessa ilmeni, että toimeksiantajalla oli ollut jo pidemmän aikaa tarve perehdytysoppaalle. Tämän takia toimeksiantaja toivoi, että opas valmistuisi nopeasti.

Mietimme yhdessä, kenelle opas olisi suunnattu. Päädyimme siihen, että opas olisi hyödyllinen kaikille uusille työntekijöille, työtehtävistä riippumatta. Tekisin kuitenkin oppaan silloisen oman palkkahallintotiimin näkökulmasta. Oppaassa olisi siis yleistä tietoa uusille työntekijöille, mutta myös tietoa, joka palvelee erityisesti kyseisen palkkahallintotiimin perehdytystä.

5.2 Perehdytysoppaan laatiminen

Aloitin oppaan tekemisen tutustumalla konsernin Intranettiin ja nettisivuihin. Etenkin yrityksen Intranetissä oli runsaasti tietoa. Tieto ei kuitenkaan aina ollut helposti löydettävissä, jolloin tärkeää asiaa voi jäädä lukematta. Yksi oppaan tarkoituksista oli, että Intranetissä olevaa tietoa siirrettäisiin helposti löydettävään paikkaan.

Oppaan ensimmäiseen lukuun tein esittelyn yrityksestä ja konsernista, jota osana toimeksiantaja on. Konsernin esittelyssä kerroin sen toiminnasta ja esittelin alueyhtiöiden toimitusjohtajat. Toimeksiantajayrityksestä kävin läpi sen tarjoamat palvelut, organisaatiokaaviot, asiakkuudet, sekä organisaation arvot, strategian ja vision. Tämän lisäksi yrityksellä on tiettyjä toimintatapoja asiakkuuksien hoitoon, joten kerroin niistä. Organisaation toiminta tulisi olla yksi perehdytyksessä läpi käytyjä asioita. Työntekijä ymmärtää, oman roolinsa osana suurta kokonaisuutta ja miksi hänen työnsä on merkityksellistä. Organisaation toiminnan keskiössä ovat sen tarjoamat tuotteet ja palvelut. Siksi jokaisen työntekijän tulisi tietää, mitä organisaatio tarjoaa ja kenelle. (Eklund, 2018, 99.)

Toisessa luvussa on katsaus konsernin Intranettiin. Kerron eri otsikoiden alta löytyvistä asioista, jotta työntekijät osaisivat etsiä tietoa omatoimisesti. Seuraavat luvut ovat työsuhteeseen liittyviä asioita, jotka koskevat jokaista toimeksiantajayrityksen työntekijää. Yksi luvuista käsittelee työaika-käytänteitä. Luvussa käydään läpi etätyötä, liukuvaa työaikaa, ylitöitä, taukokäytäntöjä, osa-aikaisuuksia, lomien ja muita poissaoloja kuten esimerkiksi kertausharjoituksia. Tämän jälkeisessä luvussa on ohjeita sairauspoissaoloihin ja hoitovapaisiin, sekä esittelen yrityksen työterveyshuollon. Henkilöstöedut ovat tärkeä asia työntekijöille, joten ne ovat kerrottuna myös omassa luvussaan.

Yritys tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita, jonka takia erittäin suuri osa työntekijöistä käsittelee työssään salassa pidettäviä tietoja. Yrityksellä on tämän takia laajasti ohjeita ja sääntöjä tietoturvan ja tietosuojan noudattamiseen. Näitä asioita käsittelen omassa luvussaan. Esimerkiksi etätyön tekemiseen on tarkat tietoturvaohjeet. Kuten myös itse työtehtävissä on osattava tunnistaa tiedon luonteisuus. Mikä on julkista tietoa? Mikä pidetään talon sisällä? Ja mitkä ovat ehdottomasti salassa pidettäviä tietoja? Näistä asioista ollaan tarkkoja ja yritys pitääkin henkilöstölleen säännöllisesti tietosuoja- ja tietoturvakoulutuksia.

Tämän jälkeen oppaassa käydään läpi yleisessä käytössä olevia järjestelmiä.

Ensimmäisenä esittelen henkilöstön käytössä olevan henkilöstöhallinnon järjestelmän. Järjestelmä on integroitu palkkajärjestelmään. Sen kautta työnantaja seuraa ja käsittelee henkilöstön poissaoloja, vuosilomia ja muita työsuhteeseen liittyviä asioita. Luku sisältää nämä asiat ja järjestelmän käyttöohjeita.

Organisaatiolla on käytössään järjestelmä koulutusten ja kehityskeskustelujen hallintaan. Lisäsin tämän myös oppaaseen. Yksi päivittäisessä käytössä oleva työkalu on työajanseurantajärjestelmä, jonka takia sen oli ehdotonta olla oppaassa. Microsoft Teams on organisaation pääasiallinen viestintäkanava, joten sen käyttö on tärkeä jokaisen työntekijän osalta.

Palveluiden tuottajana yritys haluaa panostaa laatuun, joten laadunseurantaa tehdään aktiivisesti. Laadunseurantaan on oma järjestelmä, johon työntekijöiden tulee tehdä kirjauksia laatupoikkeaman havaittuaan. Poikkeama voi olla organisaation, asiakkaan tai ohjelmiston toiminnasta aiheutuvaa. Lisäsin oppaaseen ohjeet merkintöjen tekemiseen ja perusteluja laadunseurannalle.

Yrityksellä on käytössä asiakaspalvelujärjestelmä, jonka kautta sähköiset asiakaspalvelupyynnöt tulevat niiden suunnatulle osastolle. Osastoilla on omia käytäntöjä pyyntöjen käsittelyyn, joten lisäksi oppaaseen ohjeet palkkahallintotiimin työntekijöille. Myös puhelinasiakaspalvelulle on oma järjestelmä, joten lisäksi sen oppaaseen.

Yrityksen palvelut ovat erihintaisia ja palveluiden laskuttamiselle on oma järjestelmä. Järjestelmän avulla voidaan seurata prosessiin kuluva aikaa ja laskuttaa sen mukaan asiakasta. Työntekijöiden tulee osata järjestelmän käyttö, joten lisäksi oppaaseen siihen ohjeita.

Seuraava luku on suunnattu palkkahallintotiimin jäsenille. Alkuun esittelin palkkahallintotiimin rakenteen. Tiimi koostuu useasta eri alitiimistä, joten näin tärkeänä hahmottaa sitä kaavion muodossa. Kerron myös eri tiimien tehtävät, joka tässäkin auttaa ymmärtämään kokonaisuuden hahmottamista ja työntekijän omaa roolia osana sitä. Sen jälkeen lisäksi esittelyn asiakkaasta, jota palkkahallintotiimi hoitaa. On tärkeää tietää, kenelle palveluita ollaan tuottamassa.

Tiimillä on käytössä asiakkaan kanssa sovittu palkkaohjelma, johon on liitetty kaksi henkilöstöhallinnon järjestelmää. Nämä ovat etenkin palkkatiimien työntekijöiden päivittäisessä käytössä. Yrityksessä oli jo valmiiksi paljon sähköisiä ohjeita näiden ohjelmien käyttöön, joten en nähnyt tarpeelliseksi toistaa oppaassani samoja ohjeita. Sen sijaan kerroin mistä ohjeet löytyvät, esittelin ohjelmia yleisesti, sekä kerroin mihin niitä käytetään.

Kerroin palkkatiimien työntekijöiden työtehtävät. Ensin esittelin tehtävälisan. Tiimeillä on käytössä tehtävälisa, johon on merkitty kaikki päivittäiset ja muut säännölliset tehtävät, sekä kenellä on mikäkin tehtävä kunakin päivänä. Lista toimii kiertävänä, eli tehtävät vaihtelevat työntekijöiden välillä. Lista tehdään 1–2 kuukautta eteenpäin, jota päivitetään aktiivisesti muuttujien mukaan. Jokainen päivittäinen tehtävä on kuvattu oppaassa sekä ohjeistettu lyhyesti. Tehtävät ovat kuitenkin niin laajoja, että ne tulee perehdyttäjän ja perehdytettävän käydä yhdessä läpi. Päivittäisiä työtehtäviä on esimerkiksi palkka-aineiston tallentaminen järjestelmään, palkkalaskelmien tulkinta ja työ-sopimusten vahvistaminen palkkajärjestelmään.

Palkka-ajoja tehdään kaksi kertaa kuukaudessa. Ensimmäinen 15.päivä ja toinen viimeinen arkipäivä. Jos 15.päivä on viikonloppuna tai arkipyhänä, palkka-ajo on tätä edeltävänä arkipäivänä. Palkka-ajoihin on tietty asiakkaan kanssa sovittu aikataulu, jonka lisäksi oppaaseen. Lisäksi myös muuta tietoa palkka-ajoista kuten esimerkiksi palkka-ajoon tarkistettavista listoista.

Tein perehdytysoppaan lisäksi perehdytyksen seurantalomakkeita, joten kerroin näistä myös oppaassa. Näin myös perehdyttävä itse tietää lomakkeiden käytöstä ja sen tarkoituksesta.

Oppaan loppuun lisäsin työntekijöille tärkeitä yhteystietoja kuten työntekijöiden omaan palkanlaskentaan, sekä asiakkaan yhteyshenkilöiden yhteystiedot.

5.3 Seurantalomakkeet

Tein perehdytyksen seurantaan varten kaksi perehdytyslomaketta. Lomakkeet ovat laadittu Microsoft Plannerin avulla. Lomakkeisiin on kirjattu perehdytyksessä käytävät tehtävät, säännöt, toimintatavat ja keskustelut. Lomakkeista ensimmäinen on tarkoitettu yleiseen perehdytykseen, jonka tekee esihenkilö. Yleensä esihenkilö jakaa vastuuta myös nimetylle perehdyttäjälle, joten osatehtävistä on merkitty suoraan perehdyttäjän vastuulle. Toinen lomakkeista on työnopastukseen eli työtehtävien perehdytykseen, joka hoidetaan siinä tiimissä, johon uusi työntekijä tulee. Lomakkeet voidaan jakaa tiedostona kaikkien perehdytykseen osallistuvien kesken ja tehtäville voidaan määrittää vastuuhenkilöt. Aikataulun havainnointia varten, tehtäville voi asettaa määräajat. Tehtävä merkitään valmiiksi, kun se on tehty.

Yleisperehdytyslistassa on esihenkilön hoidettavana asiana muun muassa aloituskeskustelu työntekijän kanssa, jossa käydään läpi työnkuva, työsopimukset ja muut alun asiat. Lomakkeeseen on lisätty esihenkilölle muistettavaksi asioita kuten tietokoneen, näyttöjen, puhelimen ja muiden laitteiden järjestäminen. Lisäksi esihenkilön täytyy hankkia uudelle työntekijälle käyttöoikeuksia useisiin eri järjestelmiin ja muita työn kannalta olennaisia asioita. Yhtenä tehtävänä on myös perehdytysuunnitelman laatiminen, jossa käydään läpi perehdyttämisen aikataulua ja sisältöä, perehdyttäjät, seurantakeskustelut ja palautteen antaminen.

Tämän jälkeen lomakkeessa on merkitty asioita, jotka tehdään yleisessä perehdytyksessä. Nämä eivät vaadi esihenkilön läsnäoloa, joten niihin on kirjattu tekijäksi perehdyttäjä. Tehtävissä on yleisiä asioita kuten esimerkiksi tietokoneen asennus, työyhteisön ja työpaikan esittely sekä työsuhteeseen liittyviä asioita. Työntekijät käyttävät työssään paljon järjestelmiä, joten pelkästään niiden esittelyyn on varattava aikaa. Sen lisäksi listassa on paljon niiden käyttöön liittyviä tehtäviä. Joitakin

keskeisiä asioita on pidetty koulutuksina, jotka ovat nauhoitettu. Tämän ansiosta ne ovat jälkikäteen katsottavissa, joten uudet työntekijät katsovat usein nämä yleiset koulutukset työsuhteen alussa. Nämä ovat lisätty listalle.

Tiimin käytössä oleva perehdytyslomake sisältää työn tekemiseen liittyvät asiat, joiden perehdyttämisestä vastaa tiimien työntekijät. Olen jakanut eri tehtävät neljän eri otsikon alle niiden luonteen mukaan. Yleiset -otsikon alla on työn kannalta yleiset asiat, jotka on hyvä käydä heti kun uusi työntekijä liittyy tiimiin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi tiimin vastuunjako tehtävien tekemiseen, pois-saolojen sopiminen, palaverikäytännöt ja tehtävälisan esittely.

Lisäsin ”päivittävät tehtävät” toiseksi otsikoksi. Tämän otsikon alle on kirjattu kaikki tiimin päivittäiset tehtävät ja käytössä olevien järjestelmien opastuksen. Tehtävät ovat niin laajoja, että ne täytyy jakaa pienempiin osiin. Esimerkiksi asiakaspalvelujärjestelmä on yhtenä tehtävänä, jonka alla on pienempiä alatehtäviä kuten pyyntöjen käsittely, uudet ja avoimet pyynnöt sekä oman tiimin pyynnöt. Alatehtäviä voi merkitä valmiiksi, ja lopulta kun kaikki alatehtävät on tehty, merkitään päätehtävä valmiiksi. Päivittaisten tehtävien isoja tehtäviä ovat muun muassa asiakaspalvelujärjestelmä, palkkajärjestelmä ja palkkamateriaalin tallennus.

Kolmas otsikko on ”palkka-ajoon tehtävät”. Tähän on listattu kaikki ne tehtävät, joita ei tehdä päivittäin, mutta tehdään säännöllisesti kaksi kertaa kuukaudessa ennen palkka-ajoa. Nämä tehtävät ovat sisällöltään kapeampia, joten tehtävät on merkitty listaan yksittäisinä. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset virhe- ja tarkistuslistat, polkupyöräetujen tallennus ja ulosottojen tarkistus.

Neljännän otsikon alla on palkka-ajon jälkeiset tehtävät. Niitä on palkkatiimissä esimerkiksi tulorekisteriin liittyvät tehtävät. Palkka-ajon jälkeen tarkistetaan ja korjataan tulorekisteriin meneviä palkkatapahtumia.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkkahallintotiimin perehdytyksessä on hyviä asioita, mutta siitä löytyy myös kehityskohteita, joita tämän työn oli tarkoitus tunnistaa ja antaa työkaluja niiden parantamiseksi. Käytin omaa havainnointia tiedon lähteenä ja tein sen perusteella tulkintoja, missä ollaan jo hyviä ja missä voitaisiin parantaa. Suhtauduin yrityksen toimintaan kriittisesti ja objektiivisesti, jotta kehityskohteet tulisivat esille ja pystyisin työlläni parantamaan yrityksen käytäntöjä. Tässä luvussa käyn läpi perehdyttämisen havaintoja ja kerron päätelmiäni sekä kehitysideoita työn tietoperustan avulla.

Perehdytyksessä olisi hyvä olla enemmän suunnitelmallisuutta. Hyvin suunniteltu perehdytys parantaa perehdytyksen onnistumisen mahdollisuutta. Tietoperustassa käytiin läpi, miten se helpottaa työntekijän uuden työn aloittamista. Kun aikataulu on esitetty, perehdytettävä hahmottaa kokonaisuuden paremmin. Samalla perehdyttäjät voivat seurata perehdytyksen etenemistä. Jos aikataulussa ei pysytä, saadaan silti tietoa seuraavaa perehdytystä varten, jolloin tiedetään enemmän tehtävien kestosta.

Lyhyissä sijaisuuksissa ja kesätöissä suunnitelmallisuus korostuu. Aikaa on vähemmän, joten perehdytyksen tulee sisältää työn kannalta keskeiset asiat ja mahdollistaa työtehtävien nopea oppiminen, jotta sijaisuudesta saadaan maksimaalinen hyöty. Tällöin kannattaa miettiä, voiko joitakin vähemmän olennaisia asioita karsia pois. Toisaalta sijaiset, harjoittelijat ja kesätyöntekijät ovat potentiaalisia työntekijöitä myös pitkäaikaisiin työsuhteisiin. Laadukas perehdytys antaa hyvän mielikuvan työnantajasta, joka lisää työntekijän kiinnostusta jatkaa yrityksessä. Perehdytyksen suunnittelussa kannattaa myös miettiä uuden työntekijän ikä ja ammattitausta. Nuorella vasta työuraa aloittavalla on erilaisia tarpeita kuin pitkän työuran tehneellä iäkkäämmällä ihmisellä. Muutenkin jokainen uusi työntekijä tulisi huomioida yksilönä, joilla on jokaisella omat tarpeensa ja oppimistyylinensä.

Perehdytyksen vastuunjakoja voisi miettiä tarkemmin. Perehdytykselle voisi nimetä yhden vastuuhenkilön, joka tarvittaessa jakaisi perehdytettäviä tehtäviä muille työntekijöille. Tiimissä olisi kuitenkin yksi henkilö, joka organisoisi perehdytystä ja toimisi mentorina uudelle työntekijälle. Samalla tulee miettiä, miten tiimin päivittäiset tehtävät jaetaan. Vastuuhenkilö ei voi normaalilla tavalla olla mukana omissa työtehtävissään, joten se vaatii tiimiltä järjestelyjä. Muille työntekijöille jää hetkellisesti

enemmän tehtäviä ja tiimin tuottavuus mahdollisesti laskee. Tietoperustassa esiteltiin uuden työntekijän palkkaamisen kustannukset. Siinä todettiin, että tuottavuuden laskuun menevä aika on suurempi, jos perehdytys on heikosti toteutettu, eikä tuottavuus välttämättä nouse samalle tasolle, kuin tehokkaan ammattitaitoisen perehdytyksen jälkeen. Perehdytys siis kannattavuuden näkökulmasta on tärkeä hoitaa onnistuneesti.

Perehdyttäminen vaatii ponnistelua niin perehdyttäjältä, uudelta työntekijältä kuin koko tiimiltä. Äärimmäisen uuvuttavaa olisi jatkuva perehdyttäminen, jota heikko sitoutuminen aiheuttaa. Heikosti sitoutuneet työntekijä ovat valmiimpia vaihtamaan työpaikkaansa. Tehokas perehdytys parantaa työntekijöiden sitoutumista ja täten yrityksen tuottavuutta.

Palautteen jakaminen molemmin puolin on tärkeää perehdytyksessä. Uuden työntekijän kehittymistä edistää palautteen saaminen, mutta siitä on paljon hyötyä myös yritykselle. Uudella työntekijällä voi olla paljon näkemyksiä ja kehitysideoita, jotka vievät yrityksen toimintaa eteenpäin. Tiimissä kannattaa korostaa työntekijöille, että he saavat antaa palautetta avoimesti. Näin myös perehdytyksestä voidaan muokata yksilölle sopivaa.

Perehdytys on kuin investointi, joka maksaa itseään moninkertaisena takaisin. Perehdyttämiseen panostaminen edistää uuden työntekijän onnistumista sekä organisaation toimintakulttuuria ja tehokkuutta. Hyvä asia on, että organisaatiossa ollaan valmiita kehittämään toimintaa. Siellä tunnistetaan kehityskohteita ja mietitään ratkaisuja toiminnan parantamiseksi. Siitä kertoo myös tämä toimeksianto minulle. Heiltä tuli toive perehdytysoppaasta ja perehdytyksen seurannan työkalusta. Voidaan todeta, että organisaatio haluaa panostaa perehdytykseen laatuun ja suunnitelmallisuuteen.

7 POHDINTA

Työn tarkoitus oli kehittää palkkahallintotiimin perehdytystä uuden saamani tiedon ja kehittämistehtävien avulla. Löysin tietoperustaan mielestäni hyvän määrän tietoa perehdyttämisestä ja sain sitä sovellettua toimeksiantajan tapaukseen. Annoin teorian perusteella kehitysehdotuksia perehdytykseen, joista uskon olevan hyötyä toimeksiantajalle.

Tein varsinaisena kehittämistehtävänä perehdytysoppaan ja perehdytyksen seurantalomakkeet. Kehittämistehtävät onnistuivat hyvin, ottaen huomioon opinnäytetyön laajuuden ja rajallisen ajan. Olisin halunnut käyttää oppaaseen enemmän aikaa, mutta opinnäytetyö sisälsi paljon muutakin, kuin pelkän oppaan tekemisen. Sain koottua oppaaseen yleishyödyllisiä asioita ja myös palkkahallintotiimin tarpeeseen soveltuvia. Epäonnistuin siinä, etten saanut liiammin hyödynnettyä oppaan laatimisessa työn tietoperustaa. Tällaisen teorian löytäminen osoittautui haastavaksi, joten pystyin soveltamaan käytäntöön vain muutamia asioita. Asiat olivat yleisesti perehdyttämiseen liittyviä kuten työntekijän roolin hahmottamista osana kokonaisuutta. Palkkahallinnon ja erityisesti palkanlaskijoiden työtehtäviin syventynyttä tietoa oli vaikeaa löytää. Lähteet sisälsivät pääsääntöisesti vain yleiskuvauksen palkkahallinnosta ja suurin osa lähteistä oli palkkahallintoa sääteleviä lakeja ja asetuksia. Näistä ei ollut varsinaista apua tämän oppaan tekemiseen. En myöskään löytänyt itse perehdytysoppaan laatimiseen liittyvää tietoa.

Seurantalomakkeet palvelivat mielestäni paremmin palkkahallintotiimin tarvetta. Lomakkeet auttavat perehdytyksen suunnittelussa, vastuunjakamisessa ja seurannassa. Niissä pystyin hyödyntämään perehdytyksen suunnittelun teoriaa.

Opinnäytetyön eettisenä ongelmana näen havainnoinnin käyttämisen aineiston keräämisessä. Havainnointi niin, ettei tutkittava kohde tiedä tulevansa havainnoiduksi voi olla ongelmallista. Tässä tapauksessa tutkittava kohde oli organisaatio ja sen yleiset käytänteet. En tarkastellut yksittäisiä ihmisiä, vaan ihmisten toimintaa jokapäiväisessä arjessa. Koen, että en rikkonut salassapitosopimustani jakamalla tietoa, mistä aiheutuisi vahinkoa toimeksiantajalle. Tein havaintoja, jotta saisin todellisen kuvan organisaation toiminnasta ja hyödynsin ainutlaatuisia tilaisuuksia tutkijana päästä näin luonnollisesti tarkkailemaan ympäristöä.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut, mutta sen aikataulu venyi hieman suunnitellusta. Tavoitteeni oli saada työ valmiiksi lokakuussa 2024, mutta erinäisten muuttujien takia, työ valmistui vasta tammi- helmikuun vaihteessa 2025.

Opin työn aikana useita eri asioita, joista saan hyötyä käytännön työelämään. Sain paljon uutta tietoa perehdytysprosessin toteuttamisesta ja koko työn aiheesta. Tämän ansiosta ymmärrän ai-
hetta syvällisemmin. Uskon, että pystyn tuomaan tulevissa työtehtävissäni osaamistani perehdy-
tystehtävissä. Opin myös käytännön asioita kuten perehdytysoppaan ja seurantalomakkeiden laa-
timista. Nämä asiat olivat minulle täysin uusia, mutta suoriuduin näiden tekemisestä hyvin. Samalla
opin lisää Microsoftin työkaluista. Opinnäytetyön tekeminen opetti laajan projektin suunnittelua ja
aikatauluttamista. Työni aloittaessa lähdin liikkeelle ilman tarkkaa suunnitelmaa, joka vaikeutti aloit-
tamista. Olisin voinut suunnitella tarkemmin itse työn sisältöä, mutta myös miettiä aikatauluttamista,
jotta saan sovitettua työt, opiskelun ja muun elämän. Tärkeänä oppina prosessin aikana sisäistin
sen, että aikataulut eivät aina pidä, mutta sen ei saa antaa lomaannuttaa, vaan on keskityttävä työn
jatkamiseen.

Kehitin myös tärkeitä työelämätaitoja prosessissa. Pääsin tekemään yhteistyötä toimeksiantajan
edustajien kanssa. Suunnittelimme kehittämistehtäviä yhdessä ja sain heiltä tärkeitä vinkkejä sisäl-
töä varten. Tämä kehitti yhteistyötaitojani ja auttoi itse työn tekemisessä. Toimeksiantaja antoi toi-
veita töiden sisällölle, mutta opin myös itse tunnistamaan organisaation tarpeita ja kehityskohteita.
Koko prosessi oli itselleni haastava, mutta innostava ja erittäin antoisa. Sain työstäni paljon näkö-
kulmia perehdyttämiseen ja toivon, että myös toimeksiantajani pystyy hyödyntämään uutta tietoa
jatkuvaan perehdyttämisen kehittämisessä.

LÄHTEET

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.

Heikkinen, H. L. T., Kaukko, M., Friman, M. & Vastapaino. 2023. Toimintatutkimus: Käytännönopas. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Ellibs (amk) Kirjautuminen Oamkin käyttäjätunnuksella (Haka).

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Kauppakamari Ammattikirjasto.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. 2013. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy Of Management Journal*.
Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/264782308_Support_Undermining_and_Newcomer_Socialization_Fitting_in_During_the_First_90_Days

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media. Alma Insights Verkkokirjahylly.

Kondelin, A. & Peltomäki, T. 2023. Kuva palkkaluokittelusta. s.66. Helsinki.

Kondelin, Antti & Peltomäki, Tomi 2023. Palkkahallinnon säädökset 2023. 17. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Insights Verkkokirjahylly.

Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. 2017. Palkkavuosi. 10. uudistettu painos. E-kirja. Helsinki: Edita. Ellibs (amk) Kirjautuminen Oamkin käyttäjätunnuksella (Haka).

Lahti, S., & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro. Alma Talent Verkkokirjahylly.

Muehlemann, S. & Strupler Leiser, M. 2018. Hiring costs and labor market tightness. *Labour Economics*.

Luettavissa: (vaatii käyttöoikeuden): <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092753711630152X?via%3Dihub>

Mähönen, J. & Hovisalmi, S. 2023. Rekrytoi, perehdytä ja sitouta etänä -opas. Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus. E-kirja.

Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-398-184-3>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–5.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Petrilli, S., Galuppo, L. & Ripamonti Silvio C. 2022. Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. Sustainability, 14, 5684.

Luettavissa: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/9/5684>

Procountor, 2024. Palkanlaskennan tehtävät ja yleisimmät käsitteet. Hakupäivä 21.1.2025

Luettavissa: <https://procountor.fi/blogi/palkanlaskenta/>

Singh, J. K., Shree, S. & Dange P. 2022. Examining Onboarding Experience through the lens of New Employees' Expectations after Covid-19: An Empirical Study. Pdf-tiedosto. Pune: Cardiometry. Hakupäivä 25.11.2024.

Luettavissa: <https://cardiometry.net/issues/no23-august-2022/examining-onboarding-experience>

Työsopimuslaki 55/2001.

Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P16> Hakupäivä 6.1.2025

Työterveyslaitos n.d. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Hakupäivä 6.1.2025.

Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>

Työturvallisuuskeskus n.d. Perehdyttäminen ja työnopastus. Hakupäivä 4.11.2024.

Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14> Hakupäivä 4.11.2024

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs (amk). Kirjautuminen Oamkin käyttäjätunnuksella (Haka).

Walker-Schmidt, W., Kaul, C. & Crocker Papadakis L. K. 2022. Onboarding Effects on Engagement and Retention in the IT Sector.

Luettavissa: <https://impactinged.pitt.edu/ojs/ImpactingEd/article/view/220>