

**PALKANLASKENNAN ALOITUSOPAS UUELLE
PALKKAPALVELUSIHTTEERILLE**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, liiketalouden koulutusohjelma

Syksy 2020

Anne Koivukangas

Liiketalouden koulutusohjelma
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Anne Koivukangas	Vuosi 2020
Työn nimi	Palkanlaskennan aloitusopas uudelle palkkapalvelusihteerille	
Työn ohjaaja	Sanna Kuisma	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella uusille palkkapalvelusihteeille palkanlaskennan opas toimeksiantaja yritykselle. Opas on suunnattu tarkemmin uusille palkkapalvelusihteeille, joilla ei ole aikaisempaa kokemusta palkkahallinnon alalta. Tavoitteena on tuottaa palkanlaskennanopas, jonka avulla uuden työntekijän työsuhteen aloitus helpotuisi. Oppaan lisäksi työssä toteutetaan tutkimus palkanlaskennan perehdytyksen tämänhetkisestä tilasta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstöjohtamisesta, perehdytyksestä, sekä palkanlaskennasta lyhyesti. Työ sisältää teorian lisäksi pohdintaa aiheesta, tutkimuksen purkamista ja analysointia. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jossa haastellaan neljää perehdytettävää ja neljää perehdyttäjää. Tavoitteena on löytää konkreettisia kehitysehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseen. Palkanlaskennan opasta uudelle palkkapalvelusihteerille, ei tulla julkaisemaan osana työtä, vaan se tulee vain toimeksiantajan käyttöön. Työssä on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, sekä havainnointia perehdytettävän ja perehdyttäjän roolista. Havainnoinnin tarkoitus on saada mahdollisimman todenmukainen kuva perehdytysprosessista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi palkanlaskennan aloitusopas uudelle palkkapalvelusihteerille, jonka sisältö on teoria painotteista ja lähdetään liikkeelle palkanlaskennan perusteista. Oppaan avulla mahdollistetaan palkkapalvelusihteerille helpompi perehdytyksen aloitus. Tutkimuksessa löydettiin perehdytysprosessin kipukohtia, sekä kehitysehdotuksia niiden kehittämiseen.

Avainsanat perehdytys, henkilöstöjohtaminen, palkanlaskenta

Sivut 38 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree program in Business Administration
Hämeenlinna University Centre

Author	Anne Koivukangas	Year 2020
Subject	A payroll guide for the new payroll service secretaries	
Supervisor	Sanna Kuisma	

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to plan a payroll guide for the new payroll service secretaries for the client company. The guide is aimed for new payroll service secretaries who have no previous experience in the payroll field. The goal is to produce a payroll guide that would make it easier for a new employee to start an employment relationship. In addition to the guide, a research is carried out on the current state of payroll orientation.

The theoretical framework of this thesis consists of personnel management, orientation, and payroll in brief. The work includes reflection on the topic, dismantling and analyzing the research. The research is carried out as a thematic interview, in which four learners and four instructors are interviewed. The aim is to find concrete development proposals for the development of the introduction process. The payroll guide for the new payroll service secretary will not be published as part of the work but will only be available for the client. Qualitative research methods have been used in the work, as well as an observation of the role of the person to be learner and the instructor. The purpose of the observation is to get as realistic picture of the orientation process as possible.

As a result, a guide for payroll computation was created for the new payroll service secretary. The content is emphasis in theory, and it starts with the basics of payroll. The guide will help the payroll secretary to start the orientation. The research found the pain points of the induction process, as well as development suggestions for their development.

Keywords introduction, personnel management, payroll computation

Pages 38 pages including appendices 2 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Toimeksiantaja	2
1.3	Tavoitteet	2
1.4	Rakenne ja menetelmät	2
1.5	Aikaisemmat tutkimukset	3
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	5
3	PEREHDYTYS	7
3.1	Suunnitelmallisen perehdytyksen edut	8
3.1.1	Tuottavuus ja tehokkuus	9
3.1.2	Työtyytyväisyys ja sitoutuminen	11
3.1.3	Tasalaatuisuus ja prosessien kehittäminen.....	11
3.2	Merkitys tulevaisuudessa.....	12
3.3	Henkilön huomioiminen.....	13
3.3.1	Suorituskyky ja sen rajoitukset.....	13
3.3.2	Aloittamisen vaikeus	14
3.4	Toimiva perehdytysprosessi.....	15
3.4.1	Avainkohdat.....	16
3.4.2	Osa-alueet.....	18
3.4.3	Rakenne	20
4	PALKANLASKENTA LYHYESTI.....	22
4.1	Palkka	22
4.2	Ennakonpidätys ja verokortti	23
5	TUTKIMUS.....	25
5.1	Lähtötilanne	25
5.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	26
5.3	Haastattelun teema ja kysymykset	26
5.4	Haastattelun vastaukset.....	27
5.5	Yhteenveto	29
6	OPINNÄYTETYÖPROSESSI	31
	LÄHTEET.....	33

Liitteet

Liite 1	Palkanlaskennan opas uudelle palkkapalvelusihteerille sisällysluettelo
Liite 2	Haastattelun kysymykset

1 JOHDANTO

Palkanlaskennan työt ovat muuttuneet digitalisuuden ja robotiikan myötä. Aiemmin manuaalisesti tehdyt työt ovat automatisoituneet ja työ on muuttunut yhä enemmän asiantuntijuudeksi. (Söderman, 2020.) Palkkapalvelusihteerin työ ei ole katoamassa, vaan se muuttaa muotoaan. Työssä tarvittavan tiedon määrän ansiosta palkkahallinnon asiantuntijoilla on monipuolinen osaaminen työsuhteasioihin. Tieto palkanlaskennasta, sekä sen yhteydestä lomiin, poissaoloihin, työsuhde muutoksiin ja moneen muuhun asiaan. (Söderman, 2020). Asiantuntijatyössä myös perehdytyksen merkitys korostuu, sekä muuttuu myös haastavammaksi. Tehtäviin ei välttämättä ole ainoaa oikea ratkaisua, vaan kokemuksesta oppii löytämään oikeat ratkaisut oikeisiin tehtäviin. Tällöin tehtävien tavoitteiden ymmärtäminen on avain asemassa. (Eklund 2018, s. 97.)

Perehdytys nostaa organisaation tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, mikäli se on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla perehdyttäjällä ja perehdytettävällä on punainen lanka, jota he pystyvät seuraamaan läpi prosessin. Sen avulla pystytään myös varmistamaan tasalaatuinen perehdytys riippumatta perehdyttäjän motivaatiosta tai perehdytystaidoista. (Eklund 2018, s. 20.)

1.1 Tausta

Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle työntekijän omasta kiinnostuksesta kehittää yrityksen perehdytystä. Hän koki omassa perehdytyksessään puutteita, joten hän halusi helpottaa tulevien työntekijöiden perehdytysprosessia. Palkkapalvelusihteerin työssä vaaditaan laajaa osaamista, työläisäädännön, sekä työehtosopimusten soveltamista, huolellisuutta ja asiakaspalvelutaitoja. Erityisesti uudelle työntekijälle, joka ei ole aikaisemmin palkkahallinnossa ollut töissä uuden tiedon opetteleminen ja sisäistäminen voi olla haastavaa.

Työsuhteen alkaessa keväällä 2020 palkkapalvelusihteerin kokemusta ei ollut, mutta ammattikorkeakoulun palkanlaskennan kurssi oli käyty. Aikaisempaa kokemusta työssä käytettävästä työehtosopimuksesta ei ollut lainkaan, joten opittavaa oli paljon. Perehdytyksessä oli selkeästi puutteita, eikä suunnitelmallista perehdytystä ollut. Perehdyttäjät suorittivat perehdytystä oman työnsä ohella, joka loi omat haasteensa perehdytyksen suorittamiselle.

1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on julkisomisteinen yritys, joka tuottaa julkiselle sektorille kattavia talous ja HR- sekä palkkapalveluita. Toimeksiantaja yritys on suuremman konsernin alueyhtiö. Yritys on perustettu 2018 ja se on aloittanut toimintansa vuoden 2019 alusta. Palveluksessa on viimeisimmän tiedon mukaan noin 200 talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijaa.

1.3 Tavoitteet

Työn tavoitteena on rakentaa palkanlaskennan aloitusopas uudelle palkkapalvelusihteerille. Oppaan tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle opas, joka helpottaa ensi askelia kohti palkkapalvelusihteerin työtä. Tarkoituksena on helpottaa perehdytettävän ja perehdyttäjän perehdytysprosessin aloitusta. Palkkapalvelusihteerin aloitusopasta ei ole aikaisemmin ollut käytössä, vaan tietoa on löytynyt useammista erilaisista lähteistä. Näiden löytäminen uudelle työntekijälle on haastavaa, joten oppaassa ne on tuotu helposti saataville. Oppaan sisältö on teoria painotteista ja liikkeelle lähdetään palkanlaskennan perusasioista. Jotta erityisesti uudet työntekijät, joiden palkanlaskennan kokemus on vähäistä, ymmärtäisivät mahdollisimman paljon palkkapalvelusihteerin työnsisällöstä.

Oppaan lisäksi tutkitaan kokemuksia perehdytyksestä ja pyritään löytämään kehitysehdotuksia. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun muodossa, jolla pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka perehdyttäjän perehdytysprosessia voisi käytännössä helpottaa?
- Millä tavoin perehdytystä voisi kehittää?

Työssä syntyvä tuotos eli palkanlaskennan opas uudelle palkkapalvelusihteerille ei tule olemaan julkinen, vaan tulee ainoastaan toimeksiantajayrityksen käyttöön. Oppaan sisällysluettelo löytyy liitteestä 1.

1.4 Rakenne ja menetelmät

Riippumatta opinnäytetyön toteuttamistavasta, raportti koostuu yleisesti johdannosta, tietoperustasta, toteutuksesta ja tuloksista, jonka lisäksi käydään läpi johtopäätökset ja pohdintaa. Työn rakenteiden osissa voi kuitenkin olla eroavaisuuksia eri toteuttamistavoissa. (HAMK, n.d.)

Tämä opinnäytetyö rakentuu yhteensä seitsemästä kappaleesta, joihin sisältyvät johdanto, teoreettinen viitekehys, empiirinen tutkimus, sen tulokset, sekä yhteenveto. Johdannossa esitellään aiheen lähtökohtaa, toimeksiantajaa, tutkimuksen tavoitteita, rakennetta, sekä aikaisempia tutkimuksia. Henkilöstöjohtaminen, perehdytys ja palkanlaskenta lyhyesti ovat

opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Empiirinen tutkimus ja sen tuloksia käsitellään vielä ennen opinnäytetyöprosessin läpikäyntiä.

Työ on laadullinen toimintatutkimus. Työn empiirisessä osuudessa keskitytään toimeksiantajan perehdytyksen nykytilanteeseen ja annetaan kehitysehdotuksia, siitä miten perehdytysprosessia voisi kehittää ja miten voidaan helpottaa perehdyttäjän roolia. Tutkija itse on ollut perehdytettävän roolissa työsuhteensa alussa, sekä työn edetessä päässyt myös perehdyttäjän rooliin. Tutkijalla on siis ollut mahdollisuus tutkia perehdytysprosessia useista näkökulmista, erilaisissa vaiheissa työsuhdettaan. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua.

1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia perehdytyksen vaikutuksista esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen tai menestykseen on melko vähän. Tutkimuksia perehdytyksen rakentamisesta ja siihen liittyviä oppaita on useampia. Näistä yhtenä esimerkkinä *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys* (2018). Tämän teoksen mukaan perehdytysprosessissa tulisi pyrkiä huomioimaan perehdytettävän yksilölliset tarpeet. Teoksessa käsitellään myös, miten rakennetaan toimiva suunnitelmallinen perehdytys ja mitä se vaatii.

Laurean ammattikorkeakoulusta löytyi mielenkiintoinen teos, jonka tarkoituksena on ”kartoittaa tämänhetkisen perehdytysprosessin tilaa, sekä suunnitella uusi perusperehdytysuunnitelma sijoitusalan yrityksessä aloitteleville työntekijöille” (Kunnas, 2019). Kunnaksen (2019) työssä on toteutettu muun muassa perehdytyksen nykytila-analyysi. Erityisesti tämä osa tutkimuksesta on kiinnostava, verrattaessa tämän opinnäytetyön tutkimukseen.

Tässäkin työssä muiden kaltaisesti painotettiin suunnitelmallisen perehdytyksen noudattamista, parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Haastattelun vastauksista pysyttiin tutkimuksessa toteamaan, että perehdytyksen laadukkuus oli jo lähtökohdiltaan hyvällä tasolla. Haastatteluissa ei noussut suurempia kehitysehdotuksia. Mainitut kehitysehdotukset liittyivät prosessien yksityiskohtiin ja rytmikyyteen. Samankaltaisuutena tämän opinnäytetyön tutkimukseen oli perehdytettyjen henkilöiden kokemuksen ja palautteen tärkeys. Tuoreilla työntekijöillä on ulkopuolisen näkemystä prosesseista ja heiltä on mahdollisuus saada uusia näkökulmia niiden kehittämiseen. (Kunnas 2019, s.18–24.)

Uuden työntekijän voi olla haastavaa hallita suurta tietomäärää ja ymmärtää työn kokonaiskuvaa alkuaikoina. Tiedon hakeminen ja löytäminen on myös haastavaa, eikä kollegat välttämättä ole aina tavoitettavissa. Näissä tilanteissa perehdytysopas helpottaisi uuden työntekijän omatoimista perehdytystä. Ohjeiden ollessa koottuna yhteen paikkaan tai oppaaseen, tietoa olisi huomattavasti helpompi löytää, kuin hajautetuissa materiaaleissa.

Laurea-ammattikorkeakoulun työssä käy ilmi myös järjestelmällisyyden tärkeys perehdytysprosessissa, jotta työntekijän on mahdollista sitoutua organisaatioon mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Organisaation näköinen ja järjestelmällinen perehdytys erottaa organisaation edukseen kilpailijoista. (Kunnas 2019, s.23–24.)

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämysuhteiden hoitamista ja johtajuutta. Henkilöstötyön (HR) työkenttä on laaja ja organisaation eri tasoille ulottuva. Henkilöstötyöllä pyritään varmistamaan työntekijöiden riittävä määrä, oikea kohdentuminen, osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuminen. Henkilöstöasiantuntijan työn merkitys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa. (Kuntatyönantajat, n.d.) Yrityksissä ryhdytään muutoksiin kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantamiseksi, joilla on henkilöstövaikutuksia. Työelämän muutos on jatkuva olotila. Ihmisiltä vaaditaan yhä enemmän voimavaroja mukana pysymiseen. Muutos, uuden oppiminen, kasvu ja kehittyminen ovat vahvasti läsnä. (Österberg 2014, s.13.)

Tulosvastuu ja kiireinen työtahti priorisoivat esimiehen, asiakkaiden ja tuotannon vaatimukset henkilöstötyön edelle. Samaan aikaan kuitenkin tarvitaan sitoutunut henkilöstö, joka haluaa omalla panoksellaan olla luomassa yrityksen menestystä. (Österberg 2014, s. 14.) Erityisesti työntekijän sitoutuminen vaikuttaa organisaation tulokseen, työn laadun ja tehokkuuden kautta. Sitoutuminen on laaja käsite, jota voidaan määritellä eri tavoilla. Sitoutuminen nimenomaan organisaatioon tarkoittaa, että työntekijä on sitoutunut edistämään tavoitteita ja organisaation toimintaa. Lisäksi työntekijällä on halu pysyä organisaation jäsenenä. Tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen on sosiaalinen ympäristö, kehitysmahdollisuudet, työn mielekkyys ja työssä onnistuminen. (Eklund 2018, s. 68.) Perehdytyksellä on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen kannalta (Eklund 2018, s. 34).

Maailmaa mullistaneen poikkeustilan seurauksena etätyösuosituksen tulivat voimaan hallituksen periaatepäätöksen myötä. Useilla työpaikoilla etätyöskentely oli jo käytössä, mutta suosituksen myötä etätyö tuli myös työpaikoille, joissa sitä ei aikaisemmin ollut. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020.) Olemme joutuneet muuttamaan tutut toimintatavat, jotta työ ja koulunkäynti on voitu tehdä mahdollisimman turvalliseksi. Tärkeätkin asiat on opittu hoitamaan etäyhteyksillä. Poikkeustilan aikana tulemme oppimaan erilaisia tapoja tehdä työtämme, sekä jokapäiväisiä askareitamme. Näiden oivalluksien ansiosta voimme kehittyä poikkeustilan väistyttyä. (Mutanen, 2020.)

Mäenpään (2020) mukaan kolme tärkeintä tekijää etätyön johtamisessa on luottamus työntekijöihin, selkeä työn ohjeistaminen ja esimerkillä johtaminen. Työn johtaminen ei lopu, vaikka töitä tehdään kotoa käsin. Työntekijöitä tulisi aktivoida erityisesti etätyössä tavoitteilla ja niiden läpikäynnillä. Johtajien tulisi näyttää esimerkkiä työntekijöilleen siitä, miten etätyöskentelyä voidaan hyödyntää ja rohkaista siihen. Etäkokoukset videonvälityksellä ei paljonkaan poikkeaa fyysisestä tapaamisesta. Lisäksi

Mäenpää kertoo, ettei voi liikaa painottaa luottamuksen merkitystä etätyöskentelyssä. (Mäenpää, 2020.)

Työyhteisön tuloksellisuus, asiakastyytyväisyys ja tuotannon laatu tulisi olla huippuluokkaa. Se saadaan vain hyvän johtamisen ja henkilöstöasiantuntijuuden avulla. Työstään innostuneet, terveet, osaavat ja työssään viihtyvät työntekijät ovat perusta kannattavalle yritystoiminnalle. (Österberg 2014, s. 14–15.)

3 PEREHDYTYKSEN

”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä” (Österberg 2014, s. 115). Perehdyttämistä tarvitaan niin tilanteissa, kun rekrytoidaan uusi henkilö tai siirretään sisäisesti uusiin tehtäviin. Hyvin suoritettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta on kuitenkin selvää, että perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. (Österberg 2014, s. 115.)

Organisaation kalleimpia ja tärkeimpiä prosesseja on toimiva perehdytys. Suunnitelmallisella ja toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa parhaimmillaan kilpailuetua ja positiivista mielikuvaa työnantajasta. Näiden saavuttamiseen tarvitaan kuitenkin organisaatio, joka ymmärtää perehdytyksen hyödyn merkityksen ja on valmis rakentamaan tarvittavat resurssit sen kehittämiseen. (Eklund 2018, s. 25.)

Perehdytys on tärkeää myös lainsäädännön takia. ”Työlainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa työhön perehdyttämiseksi. Työturvallisuuslaissa (14 §) on määritelty, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja huolehdittava, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin”. Työturvallisuudella viitataan sekä henkiseen että fyysiseen työturvallisuuteen. Laissa mainitut asiat, on välttämätöntä huomioida aivan jokaisessa perehdytysprosessissa.” (Eklund 2018, s. 26.)

Uuden perehdytysprosessin toiveet, eivät välttämättä toteudu ensimmäisellä kerralla täysin, vaan se vaatii aikaa ja toistoja. Tässä kohtaa erityisesti perehdytettävän rooli tulee tärkeäksi. Perehdytettävän lisäksi organisaatiolla on mahdollisuus oppia, muokata toimintatapojaan ja ottaa vastaan mahdolliset kehitysajat perehdytettävältä. Perehdytettävälle tulisi esittää kysymyksiä ja antaa hänen kysyä, jotta voidaan löytää perehdytyksen kipukohtia. Organisaation täytyy olla valmis antamaan perehdytykseen riittävästi resursseja, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää. On tärkeää muistaa, että perehdytyksessä ei ole kyse vain perehdytettävän oppimisesta, vaan myös perehdyttävän organisaation oppimisesta. (Eklund 2018, s. 26.)

Perehdytysprosesseissa on eroja, riippuen organisaatiosta. Kuitenkin yhteisiä aiheita ovat työturvallisuuslaissa määritetyt kohdat, sekä tavoite saada oppimisprosessi käynnistymään. Prosessissa on eroja myös riippuen perehdytettävästä, jokainen oppii eri tavalla ja eri vauhdilla. Lisäksi prosessin on myös tärkeä tukea organisaation strategiaa. Tästä syystä perehdytysprosessin tulisi olla saumattomassa yhteistyössä organisaation muun toiminnan kanssa. (Eklund 2018, s. 28.)

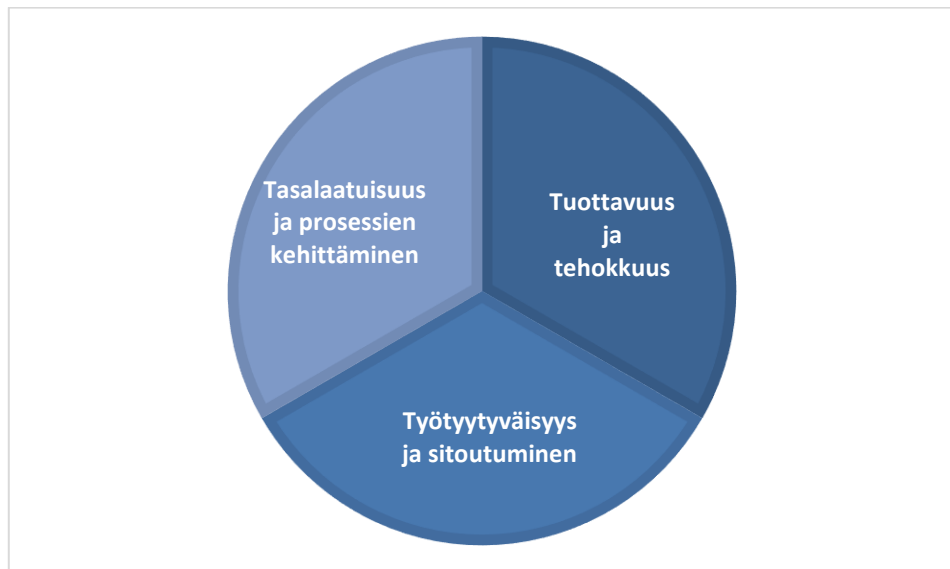
Perehdytysprosessin kulmakivet rakentuvat oikeudenmukaisuudesta, tasalaatuisuudesta ja läpinäkyvyydestä. Jokaisella perehdytettävällä täytyy olla oikeus tasalaatuiseseen ja tasavertaiseen perehdytysprosessiin, jotta jokaiselle olisi samat mahdollisuudet onnistua työssään. Läpinäkyvyydellä tulisi pyrkiä siihen, että niin perehdyttäjät kuin perehdytettävät ymmärtäisivät mistä perehdytysprosessi koostuu. Erityisesti perehdytettävällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan perehdytykseensä ja siihen vaikuttaminen vaatii prosessin ymmärtämisen. (Eklund 2018, s. 30.)

Perehdyttäminen on siis monestakin syystä tärkeää. Ilman perusteellista perehdyttämistä oppiminen veisi kauemmin, mutta myös virheiden määrä nousisi ja niiden korjaamiseen vaadittava aika. Virheiden korjaamiseen saattaa kulua useammankin työntekijän aikaa, mikä tekee asiasta vielä tärkeämpää. Työyhteisöä hyödyttää myös se, että uusiin tehtäviin tullut henkilö ei keskeytä niin useasti toisten töitä perusteellisen perehdytyksen saatuaan. Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi uusien tehtäviensä kanssa perinpohjaisen opastuksen jälkeen. Aloittelijalta puuttuu usein työskentelyn perustiedot- ja taidot, joten turvallisuusriskit vähenevät perehdyttäessä. Perusteellisesti ja hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan. Tämä myös sitouttaa perehdytettävän nopeammin yritykseen ja työyhteisöön. (Österberg 2014, s. 115.)

Harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on myös tärkeää. Mielikuva eli tässä tilanteessa yrityskuva henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista on vaikea muuttaa, jos joku on jo saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä. Positiivisen yrityskuvan luomiseen, siis kannatta käyttää kaikki eteen tuodut tilaisuudet, yksi niistä on hyvin hoidettu perehdytys. (Österberg 2014, s. 118.)

3.1 Suunnitelmallisen perehdytyksen edut

Perehdytyksen suunnittelussa on etuja. Taloudellisia etuja, työntekijän työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin, sekä perehdytyksen tasalaatuisuuden ja kehittämisen kannalta. Tässä kappaleessa tullaankin avaamaan näitä kolmea osa-aluetta laajemmin, jotta niiden avulla suunnitelmallisuuden tärkeys ymmärretään. (Eklund 2018, s. 31.)

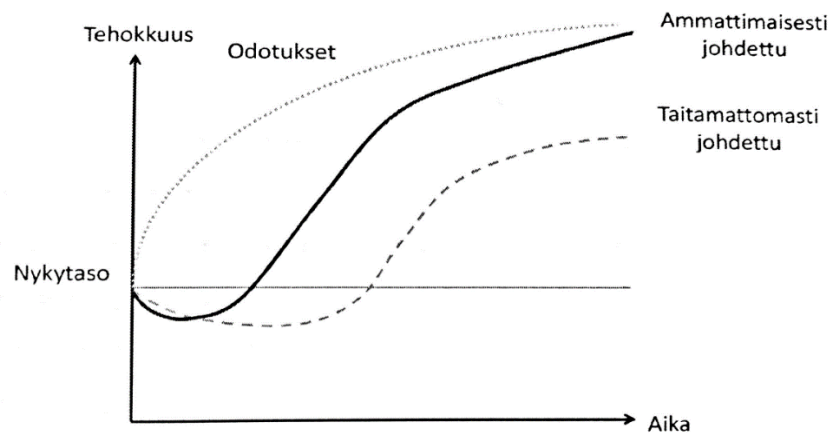


Kuvio 1. Suunnitelmallinen perehdytys jaettuna kolmeen osa-alueeseen (Eklund 2018, s. 31).

3.1.1 Tuottavuus ja tehokkuus

Taloudellisia etuja tarkastellaan tuottavuuden ja tehokkuuden näkökulmasta. Ennen perehdytyksen aloittamista uusi työntekijä on rekrytoitu organisaatioon. Jo pelkästään rekrytointi on mittava investointi, jonka takia perehdytyksen tulisi varmistaa investoinnin onnistuminen ja sen kannattavaksi muodostaminen pidemmälle ajan jaksolle. Organisaation tulee ymmärtää perehdytyksellä saavutettavat asiat, jotta he ovat valmiita panostamaan perehdytykseen. Suunnitelmallisen ja toimivan perehdytyksen rakentaminen vaatii resursseja organisaatiolta. (Eklund 2018, s. 31.)

Uuden työntekijän tuleminen osaksi organisaatiota luo muutoksen, joka aiheuttaa tilapäisen häiriön organisaation toiminnassa. Tätä muutosta on havainnollistettu seuraavassa kuvassa. Kuvaajan nykytaso merkitsee lähtötilannetta, kun uusi tulokas on saapunut organisaatioon. Tämän lisäksi on kolme kehityskäyrää, jotka kuvaavat odotuksia, ammattitaitosesti johdettua ja taidottomasti johdettua perehdytystä. Kuvaaja esittää organisaatiossa tapahtuvaa häiriötilannetta ja sen vaikutuksia. (Eklund 2018, s. 32.)



Kuva 1. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2018, s. 32).

Odotukset uutta työntekijää kohtaan ovat usein työsuhteen alussa korkealla, kuten Odotukset-käyrältä pystytään havainnollistamaan. Kuvaajalla näkyvät odotukset, kuitenkin harvoin toteutuvat, eikä työntekijä pysty olemaan itsenäinen ja tehokas työntekijä heti työsuhteensa alusta lähtien. Usein siis todellisuuden ja odotusten ero on suuri. Mikäli ymmärrämme haasteet, joihin ammattimaisella perehdytyksellä pyritään vaikuttamaan, voivat mahdollisesti odotukset olla helpompia saavuttaa. Näin myös vähennämme mahdollisia odotuksiin kohdistuvia huonoja reaktioita. (Eklund 2018, s. 33.)

Ammattitaitoista perehdytystä kuvaava käyrä, onkin lähempänä totuutta, mikäli organisaatio on panostanut suunnitelmalliseen perehdytykseen. Suunnitelmallisella ja ammattitaitoisella perehdytyksellä pyritään välttämään suuri notkahdus, niin ajan kuin tehokkuuden näkökulmasta. Näin organisaatiossa tapahtuva häiriötila vaikuttaa mahdollisimman vähän organisaation tehokkuuteen. (Eklund 2018, s. 33.)

Taitamattomasti johdettu perehdytys löytyy viimeisenä kuvaajasta, joka kertookin siitä mitä epäonnistuneessa perehdytyksessä voi tapahtua. Epäonnistuneen perehdytyksen takia ei välttämättä päästä samaan lopputulokseen, kuin ammattitaitoisessa perehdytyksessä pidemmälläkään aika välillä. Perehdytykseen kulutettu aika on suurempi eli perehdytykseen kuluu enemmän resursseja organisaatiosta. (Eklund 2018, s. 33.)

Ääritilanteessa työntekijä voidaan joutua irtisanomaan taitamattoman perehdytyksen seurauksena, tai hän voi itse irtisanoutua lyhyen ajan sisällä. Työntekijä voi kokea viihtymättömyyttä työympäristössä tai tuntea olevansa kykenemätön suorittamaan työnsä. Tällöin perehdytyksen tavoitteita ei olla saavutettu ja mahdollisesti rekrytointi ja perehdytysprosessi joudutaan aloittamaan alusta, joka on suuri kuluerä organisaatiolle. (Eklund 2018, s. 33.) ”Useammassa tutkimuksessa on tullut esille, että nykyisen työntekijän korvaaminen uudella maksaa organisaatiolle jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruisen summan” (Eklund 2018, s. 33). Summa sisältää rekrytoinnin ja perehdytyksen aiheuttamat kulut. Eli

puhutaan suuresta summasta, erityisesti jos näitä tilanteita organisaatiossa tapahtuu useita. (Eklund 2018, s. 33.)

3.1.2 Työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Työntekijän sitoutumiseen on löydetty vahva yhteys perehdytysjaksoon tutkimuksessa. Mikäli uusi työntekijä saa riittävän tuen ensimmäisen yhdeksänkymmenen päivän aikana, se vaikutti tutkimuksessa merkittävästi hänen sitoutumiseensa organisaatiossa. Ensimmäisen yhdeksänkymmenen jälkeisenä saman pituisessa ajanjaksossa, vaikutusta ei ollut nähtävillä näin suuresti. Näin ollen ensimmäiset kuukaudet ovat tärkeässä roolissa, perehdytettävän sitoutumiseen organisaatiossa. Lisäksi toisessa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että työntekijät olivat työtehtävässään vielä kolmen vuoden jälkeenkin, kasvoi 58 prosentilla, mikäli heidät oli perehdytetty suunnitelmallisella perehdytyksellä. (Eklund 2018, s. 34.) Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, sekä työskentelevät tehokkaammin. Tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen tulisi olla jokaisessa organisaatiossa tiedossa. (Eklund 2018, s. 35.)

Työtehtävään perehdyttäminen ei ole ainut tärkeä osa perehdytystä. Jokainen tulokas, tulisi perehdyttää myös osaksi työyhteisöä, joka on myös tärkeää. Uuden työntekijän tulisi tuntea olonsa tervetulleeksi uuteen organisaatioon, joka edesauttaa työtyytyväisyyteen. Tästä syystä perehdyttäjän lisäksi uudesta työntekijästä tulisi tiedottaa koko henkilöstöä. (Eklund 2018, s. 35.)

Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat suoraan opastus ja hyvä perehdytys. Uutta työntekijää tulisi kannustaa, antaa positiivista palautetta ja saada hänet tuntemaan olonsa merkitykselliseksi osaksi organisaatiota. On hyvä muistaa, ettei esimies ja perehdyttäjä ole ainoita, jotka tästä ovat vastuussa vaan koko organisaatio. (Eklund 2018, s. 35.)

3.1.3 Tasalaatuisuus ja prosessien kehittäminen

Perehdytyksen tasalaatuisuus on tärkeää, jotta jokainen henkilö saa samat lähtökohdat työsuhteensa alkutaipaleella. Tasalaatuisuuden voi varmistaa vain laatimalla suunnitelmallisen perehdytysprosessin. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin tulisi tarjota toimivat työkalut perehdytyksen toteuttamiselle. Organisaation tulisi varmistaa, että perehdyttäjillä on kaikki tarvittava tieto ottaa uuden työntekijän tarpeet huomioon prosessin tukemisen kannalta. (Eklund 2018, s. 36.)

Perehdytysprosessi täytyy osata laatia niin selkeästi, ettei kenellekään perehdyttäjälle jää epäselväksi perimmäiset tarkoitukset. Mikäli näin käy prosessi on luotu vain olemassaolon vuoksi, eikä sillä voida toteuttaa tarvittavia tuloksia. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tarjota samanlaiset mahdollisuudet onnistumiseen. (Eklund 2018, s. 36.)

Prosessien kehittäminen on mahdotonta, mikäli suunnitelmallista perehdytysprosessia ei ole olemassa. Kehittyminen on mahdollista, kun onnistumisia ja epäonnistumia voidaan tarkastella järjestelmällisesti menneestä ajasta. Virheiden toistaminen vähenee, mikäli niitä voidaan tunnistaa systemaattisesti. Perehdytyksen kehittymisen kannalta on siis erityisen tärkeää rakentaa suunnitelmallinen perehdytysprosessi. (Eklund 2018, s. 37.)

3.2 Merkitys tulevaisuudessa

Työelämään vaikuttavat muutokset ovat olleet puheenaiheena jo pidemmän aikaa. Siitä mitä tulevaisuudessa työelämä tulee olemaan, on erilaisia näkökulmia. Etätyöstä, pätkätyöstä ja säännöllisen työajan seurannasta tulevat muutokset vaikuttavat tulevaisuuden työelämään. Henkilöiden vastuu omasta työstään lisääntyy ja se vaatii jokaiselta työntekijältä parempaa kykyä johtaa itseään. Itsensä jatkuva kehittäminen tulee entistä enemmän yksilön vastuulle. (Eklund 2018, s. 40.)

Muutokset työelämässä tulevat siis olemaan vahvasti läsnä ja tästä syystä perehdytyksen merkitys kasvaa, erityisesti pidemmällä ajanjaksolla. Sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö, vaikuttaa pidemmällä ajanjaksolla organisaation menestykseen. Oppiminen ja kehittyminen perehdytyksen yhteydessä täytyy tapahtua turvallisessa ympäristössä, jotta perehdytyksestä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä. Heikon perehdytyksen seurauksena voi olla, että uuden työntekijän oppimisen kapasiteetti pienenee, eikä perehdytyksestä saada pitkäntähtäimen hyötyä. (Eklund 2018, s. 41.)

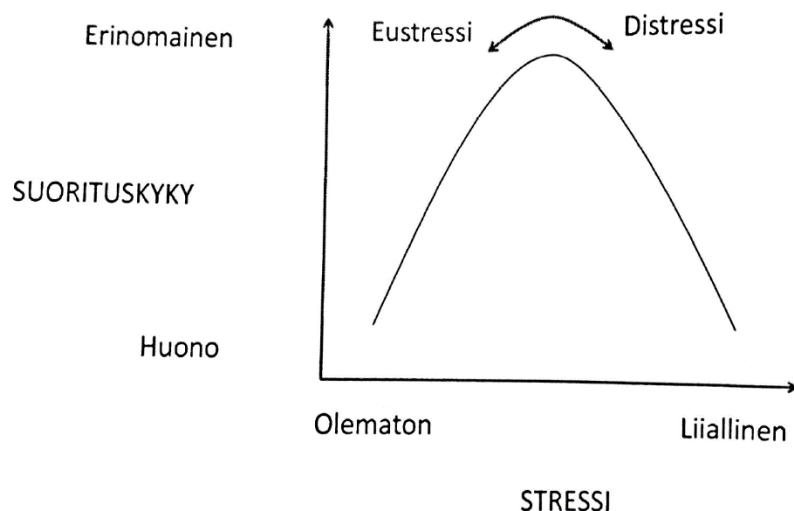
Suuret muutokset organisaatiossa, kuten organisaationrakenne tai strategiset liikkeet, vaikuttavat henkilöstöön laajasti. Näissä tilanteissa työntekijöiden hyvinvoinnista tulisi pitää huolta. Erityisesti uusien työntekijöiden kohdalla tämä korostuu, jotta he saavat turvallisen perehdytyksen ja riittävän selkeän kuvan organisaation tulevaisuudesta. Uuden työntekijän on vaikea ymmärtää, onko muutostilanne poikkeuksellinen vai normaalitila organisaatiossa. Perehdytyksessä tapahtuvat muutokset jättävät vahvan muistijäljen siitä, miten organisaatiossa toimitaan. Näistä syistä perehdytyksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, jossa työntekijä on itsenäisemmin vastuussa työstään. Hänelle tulee antaa kaikki mahdollinen tieto perehdytysprosessissa, jotta hän voi kehittyä osaksi sitoutunutta organisaatiota. (Eklund 2018, s. 41.)

3.3 Henkilön huomioiminen

Uudelle työntekijälle perehdytys on uusien tietojen ja toimintatapojen oppimista. Työtehtäviin sopeutumisen lisäksi sopeudutaan myös työyhteisöön. Tässä luvussa käsitellään asioita, jotka auttavat ymmärtämään perehdytettävien erovaisuuksia. (Eklund 2018, s. 47.)

3.3.1 Suorituskyky ja sen rajoitukset

”Suorituskyvyllä, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa, ja tämän yhteyden ymmärtäminen auttaa toimivan perehdytyksen suunnittelussa” (Eklund 2018, s. 47). Perehdyttäjän tulisi ymmärtää miten nämä vaikuttavat perehdytettävän suoriutumiseen, jotta hän voi parhaalla mahdollisella tavalla opastaa perehdytettävää. Seuraavalla kuvalla hahmotetaan stressin ja suorituskyvyn yhteyttä. (Eklund 2018, s. 47.)



Kuva 2. Suorituskyvyn ja koetun stressin määrän välinen yhteys (Eklund 2018, s.48).

Yerkes-Dodsonin laiksi kutsuttava kuvaaja havainnollistaa suorituskyvyn ja ihmisen kokemien ärsykkeiden eli stressin määrän yhteyttä. Stressi kuvaa sisäisten ja ulkoisten ärsykkeiden määrää. Sisäiset ärsykkeet ovat lähtöisen henkilön omasta mielestä, kun taas ulkoiset ärsykkeet tulevat ympäröivistä asioista. Suorituskyky taas puolestaan kuvaa, henkilön suorituskykyä, joka vaihtelee stressitasojen mukana. Suorituskyky on huipussaan stressin ollessa puolessa välissä. (Eklund 2018, s. 47.) Mikäli henkilön stressi on olematon tai liiallinen suorituskyky laskee huomattavasti. Kuvasta voidaan siis päätellä, että pienikin ärsykkeiden nousu vaikuttaa ihmisen suorituskykyyn positiivisesti. Parhaimmillaan voidaan päästä tilaan, jossa työt etenevät huomaamatta hyvällä tahdilla, jolloin henkilö myös kokee onnistuvansa. (Eklund 2018, s. 48.)

Kääntöpuolena on liiallinen stressin lisääntyminen, joka heikentää henkilön suorituskykyä. Tällöin puhutaan negatiivisesta stressistä. Liiallisella stressillä on valtavasti haittapuolia, joka vaikuttaa useisiin asioihin. Mikäli liiallinen stressi on poikkeustilanne, sillä ei ole merkittäviä haittoja. Kuitenkin jos tilanne pitkittyy tai toistuu liian usein, haittoja alkaa syntyään. (Eklund 2018, s. 49.)

Perehdyttäjän tulisi pystyä tukemaan perehdytettävää niin, ettei stressin määrä ole liiallinen. Erityisesti perehdytyksen alussa ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet ovat vahvasti läsnä, joka tuottaa stressiä. Perehdyttäjän tulisi antaa perehdytettävälle tilaa palautumiseen ja opetetun tiedon sisäistämiseen, sekä antaa mahdollisuuksia käsitellä askarruttavia aiheita. (Eklund 2018, s. 49.) Suunnitelmallista perehdytystä rakentaessa on tärkeää hahmottaa, että tiedon oikea aikaisella ja oikeanlaisella, sekä sen mukauttamisella on suuri vaikutus perehdytyksen onnistumiseen. Pelkästään kaiken tiedon käsitteleminen ei ole lähtökohta onnistuneeseen perehdytykseen. (Eklund 2018, s. 50.)

Keskusteleminen perehdytettävän kanssa on tärkeää, jotta tiedetään sopiva eteneminen perehdytykselle. Keino, jolla tiedetään perehdytettävän tiedon sisäistäminen, on keskustelu ja palautteen vastaanottaminen. Hyvä tapa aloittaa, on yksinkertaisten ja pienimpien tehtävien antamisella. Mitä itsenäisemmäksi perehdytettävä tulee, sitä haastavampia tehtäviä hänelle voi antaa. Seuraamalla säännöllisesti kehittymistä voidaan selvittää edistymistä, sekä antaa palautetta myös perehdytettävälle, jotta hän tuntee olonsa onnistuneeksi annetuissa tehtävissä, sekä kerää tästä itseluottamusta. Lisäksi on hyvä kysyä perehdytettävän omaa mielipidettä tehtävistä ja mahdollisten tulevien tehtävien toiveista. (Eklund 2018, s. 51.)

3.3.2 Aloittamisen vaikeus

Perehdytettävällä voi olla asioita, jotka vaikeuttavat työnteon aloittamista. Syy voi aiheuttaa enemmän kulutettua aikaa aloittamiseen, kuin mitä itse työtehtävä suorittamiseen. Perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen, näistä mahdollisista syistä, jotta hän voi tukea perehdytettävää. Syitä voi olla useita, joista käsittelemme muutamia seuraavaksi. (Eklund 2018, s. 59.)

Tavoitteen ollessa liian suuri perehdytettävällä voi olla tunne, että se on saavuttamattomissa tai kaukainen. On vaikea motivoitua tehtävästä, joka tuntuu mahdottomalta saavuttaa. Tärkeää olisi pystyä jakamaan tehtävä osatavoitteisiin, jotta se tuntuisi helpommalta perehdytettävälle. Osatavoitteiden saavuttaessa perehdytettävä saa myös onnistumisen ja edistymisen tunnetta, joka luo varmuutta etenemiseen. (Eklund 2018, s. 59.)

Tavoite on epäselvä, kun perehdytettävä ei tiedä työnsä perimmäistä tarkoitusta. Mikäli työn tavoitetta ei tiedetä, on epäselvää lähteä tekemään sitä. Tehtäviä annettaessa, on syytä käydä tehtävä tarkasti tavoitteiden kanssa läpi ja varmistua siitä, että kaikki ovat samalla viivalla. (Eklund 2018, s. 59.)

Tottumus ulkoisen paineen ohjaukseen voi olla merkittävä tekijä, jos perehdytettävällä on niihin aikaisempaa kokemusta. Toiset työtehtävät saattavat sisältää tarkan päättymispäivän, mutta toisista se saattaa puuttua. Näissä tilanteissa tulisi perehdytettävän kanssa keskustella tilanteesta, jotta asia selkeytyy molemmille osapuolille. (Eklund 2018, s. 60.)

Tehtävän merkityksen epäselvyys aiheuttaa tilanteita, jossa priorisoinnissa tai aikataulutuksessa on puutteita. Perehdytettävälle tulee avata tehtävien tärkeydet ja niiden suorittamisen lopputuloksen merkitykset. (Eklund 2018, s. 60.)

Keskenään kilpailevat tehtävät luovat tilanteen, jossa perehdytettävällä on haasteita priorisoida työtehtäviään. Tällöin yleensä tärkeät tehtävät, jäävät pienempien kiireellisimpien tapausten alle. Tässä vaiheessa on tärkeää selventää perehdytettävällä asioiden tärkeysjärjestystä. (Eklund 2018, s. 60.)

Epäonnistumisen pelko voi tulla esiin tilanteissa, kun perehdytettävä pelkää olevansa kykenemätön suorittamaan työtehtävänsä tai ei halua joutua arvostelun kohteeksi. Perehdytettävällä voi olla tunne, ettei hänen osaamisensa ole riittävä. Onkin tärkeää luoda ilmapiiri, jossa perehdytettävä kokee olonsa turvalliseksi. (Eklund 2018, s. 61.)

Motivaation puuttuessa tehtäviä ei haluta tehdä, koska koetaan tehtävien olevan erilaisia omien tavoitteiden tai näkemysten kanssa. Voi olla, ettei perehdytettävä näe perimmäistä tarkoitusta tehtävän tekemiselle. Tämä taas vaikuttaa tehtävien suorittamiseen. Tässä tilanteessa tulisi pyrkiä avoimeen keskusteluun, jotta motivaatiota voidaan parantaa. (Eklund 2018, s. 61.)

3.4 Toimiva perehdytysprosessi

Toimivaa perehdytysprosessia voi verrata hyvään karttaan. Kartan avulla voidaan löytää toimivin reitti haluttuun määränpäähän. Samalla tavalla suunnitelmallisen perehdytyksen tavoitteena on saavuttaa perehdytykselle asetetut tavoitteet. Suunnitelmalliseen perehdytykseen tarvitaan selkeä suunnitelma, jolla päästään tavoitteisiin mahdollisimman mutkattomasti. (Eklund 2018, s. 73.)

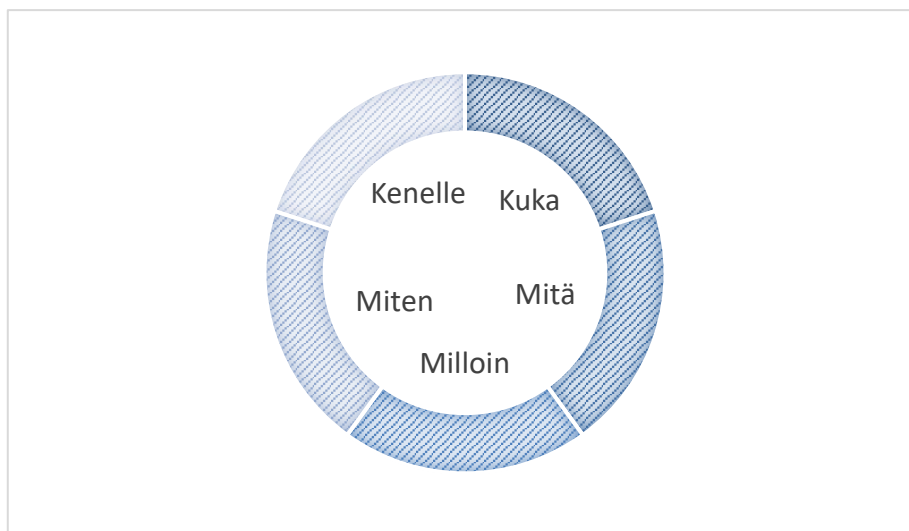
Toimivan perehdytyksen ensimmäinen askel on määrittää tavoitteet, joita perehdytysprosessilla lähdetään tavoittelemaan. Tällä tavoin perehdytysprosessin rakentaminen näiden tavoitteiden ympärille mahdollistaa

tavoitteiden saavuttamisen. Tavoitteita kannattaa suunnitella niin itsenäisesti, kuin isommassa porukassa, jotta perehdytys pystytään rakentamaan mahdollisimman laajasti. Erilaisten työntekijöiden ja työtehtäviä suorittavien mielipiteet ovat tärkeitä perehdytystä laatiessa, kuten myös useiden perehdyttäjien. Hyvä aloitus perehdytysprosessin suunnitteluun on mielikuva, joka halutaan jättää perehdytettävälle organisaatiosta (Eklund 2018, s. 74.)

Syntyneiden ideoiden pohjalta pystytään rakentamaan käytännön perehdytys suunnitelma, -opas tai -ohjelma, riippuen mikä palvelee organisaation tavoitteita parhaiten. On kuitenkin tärkeää, että millä tahansa tavalla perehdytysprosessin haluaa rakentaa, se ymmärretään ja se on käyttötarkoitukseen sopiva. (Eklund 2018, s. 75.)

3.4.1 Avainkohdat

Kun perehdytyksen tavoitteet on saatu määriteltyä, alkaa itse perehdytys suunnitelman rakentaminen. Perehdytyksen rakennusvaiheessa kannattaa ottaa huomioon seuraavat viisi asiaa. Näiden ympärille perehdytysprosessin rakentaminen on helpompaa. (Eklund 2018, s. 74.)



Kuvio 2. Perehdytyksen avainkohdat jaettuna viiteen osa-alueeseen (Eklund 2018, s. 76).

Kuka on vastuussa perehdytettävän opastuksesta ja perehdytysprosessin toteutumisesta. Henkilö voi olla joku, joka on perehdytyksessä läsnä tai esimies. Viimeisempänä esimies on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta. Tärkeää on jakaa perehdytyksen vastuu selkeästi, jotta kaikki aihealueet käsitellään huolellisesti, eikä epäselvyyttä rooleista ole. Näin vältetään tilanteesta, kun jotkin alueet jäävät opettamatta tai jotkin opetetaan usean toimesta. (Eklund 2018, s. 77.)

Lisäksi on tärkeää varata perehdyttäjälle aikaa työnsä suorittamiseen. On tärkeää tukea myös perehdyttäjän perehdytysprosessia, jotta hän ymmärtää työnsä tärkeyden. Joustavuutta vaaditaan niin perehdyttäjältä, kuin koko organisaatiolta, jotta onnistutaan perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Eklund 2018, s. 77.)

Mitä halutaan perehdytysprosessissa käsitellä. Tämä kohta luo perehdytyksen rungon, mitä asioita perehdytyksen aikana tulee käydä läpi. Työtapoja, työtehtäviä, sääntöjä tai käytössä olevia järjestelmiä. Kaikki käsiteltävät asiat tulisi löytyä suunnitelmasta, jotta perehdyttäjä muistaa kaikki kohdat. Näin mahdollistetaan tasalaatuisempi perehdytys jokaiselle perehdytettävälle. (Eklund 2018, s. 77.)

Milloin mikäkin kohta perehdytysuunnitelmasta tullaan käsittelemään perehdytettävän kanssa. Milloin on hyvä aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen perehdytystä. Perehdytysuunnitelmassa on hyvä laatia aikajanelle perehdytettävät asiat, jolloin perehdytys tapahtuu mahdollisimman selkeässä järjestyksessä. Aikataulua ei kuitenkaan kannata liian tarkasti suunnitella, koska jokainen perehdytys on erilainen ja vaati eri määrän aikaa. On kuitenkin hyvä suunnitella ohjeellinen aikataulu, jotta perehdytettävälle jää tarvittava aika sisäistää oppimaansa. (Eklund 2018, s. 78.)

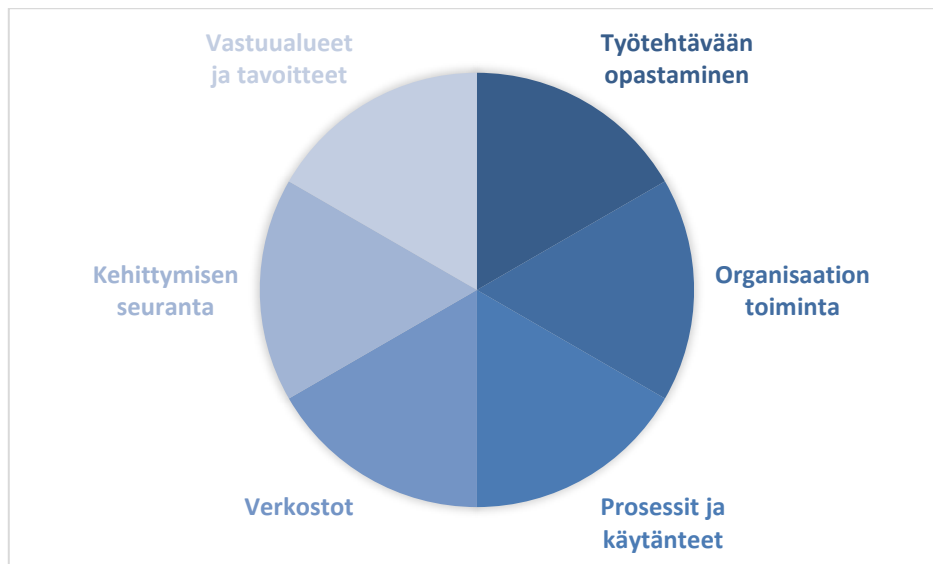
Miten käytännön asiat toteutuvat, on erittäin tärkeää, jotta saadaan toteutettua mahdollisimman tehokas ja mielekäs oppiminen. Erityisesti nykyaikana mahdollisuuksia on paljon, joista varmasti yleisimpiä on niin sanottu vierihoito eli perehdyttäjä seuraa sivusta perehdytettävän tekemistä tai toisinpäin. Myös verkossa tapahtuva oppiminen on monipuolista ja varmasti yksi tulevaisuuden perehdytyksen muodoista. Digitaalinen perehdytys ei vastaa vuorovaikutteista perehdytystä, mutta sen mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää. (Eklund 2018, s. 79.)

Kenelle perehdytys on suunnattu, eli kuinka jokaisen perehdytettävän vahvuudet saadaan osaksi perehdytystä. Tästä syystä perehdytysprosessia ei kannata rakentaa liian tiukkojen ohjeiden varaan, vaan sitä täytyisi pystyä soveltamaan perehdytettävän mukaan. Itsenäisen oppimisen laajuutta kannattaa myös määritellä perehdytysuunnitelmassa, jotta perehdytettävä tietää mitä häneltä vaaditaan oma-aloitteisena oppimisena. (Eklund 2018, s. 80.)

Rekrytoinnin rooli perehdytykseen on myös tärkeää, jotta perehdytettävästä tiedettäisiin mahdollisimman paljon jo ennen ensimmäistä työpäivää. Näin mahdollisesti voitaisiin perehdytysuunnitelmaa rakentaa perehdytettävälle sopivaksi jo ennen perehdytyksen aloitusta. Näin myös perehdytettävän työ helpottuisi, kun tietää mistä taitotasosta perehdytettävä aloittaa. Tämä tietysti muuttuu perehdytyksen edetessä, kun tutustuminen etenee, mutta valmistautuminen on myös olennaista. (Eklund 2018, s. 80.)

3.4.2 Osa-alueet

Se mitä perehdytysprosessin tulisi sisältää on helpompi hahmotta jakamalla se eri osa-alueisiin. Osa-alueiden rakentaminen laajempaan käyttöön on haastavaa, koska jokainen perehdytysuunnitelma on yksilöllinen. Seuraavaksi esiteltävät osa-alueet ovat yksi tapa luoda perehdytysprosessin sisältö. (Eklund 2018, s. 92.) Kokonaisuus on siis jaettu kuuteen osaan, jotka näkyvät seuraavassa kuviossa.



Kuvio 3. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund 2018, s. 92).

Vastuualueet ja tavoitteet ovat olleet perimmäinen tavoite rekrytointiprosessin käynnistämiseksi. Rekrytoinnin aikana työntekijä ja työnantaja käyvät keskustelua rekrytointia koskevista tavoitteista. Tällä keskustelulla helpotetaan perehdytyksen käynnistämistä. (Eklund 2018, s. 93.) Kun perehdytys aloitetaan, voidaan samaa keskustelua vastuualueista ja tehtäväkuvauksesta syventää. On myös tärkeää, keskustella siitä, mitä rekrytointiprosessin keskustelusta on perehdytettävälle jäänyt mieleen. Eteen voi myös tulla tilanne, jossa tavoitteet muuttuvat rekrytoidun osaamisen myötä. (Eklund 2018, s. 94.)

Työtehtävään opastaminen eli käytännön opastusta työtehtäviin. Työtehtävien onnistuneeseen suorittamiseen itsenäisesti vaaditaan sääntöjen, tekniikoiden ja toimintatapojen ymmärtäminen. (Eklund 2018, s. 96.) Perehdytettävälle on opetettava oikea tapa tehdä työ, joka yleensä on tehokain ja turvallisin. Jotta perehdytettävä ymmärtää oikean tavan merkityksen, on tärkeää käsitellä virheellisesti tehtyjen asioiden seuraamukset. On myös tärkeää, selittää miksi eri asioita tehdään ja mihin ne vaikuttavat, näin perehdytettävä näkee työnsä vaikutuksen. (Eklund 2018, s. 97.)

Työtehtäviin opastamisen erityisesti kokeneelle työntekijälle on haastavaa asioiden itsestänselvytyksen vuoksi. Tästä syystä perehdyttäjälle on hyvä antaa työkaluja, jotta asioiden opettaminen ei jäisi pelkästään muistinvaaraan. Perehdytettävällä on tällöin mahdollisuus saada kaikki tarvitsemansa tieto perehdytyksessä. (Eklund 2018, s. 98.) Varsinaisen työtehtäviin opastamisen lisäksi, tulisi perehdyttää tulokasta myös työelämätaitoihin. Tulokkaan täytyy pystyä vuorovaikutukseen ja viestintään, sekä pystyä ajanhallintaan omien töidensä kanssa. Nämä taidot jäävät usein työntekijän harjoitteleille, mutta nekin ovat tärkeitä huomioida perehdytyksessä. (Eklund 2018, s. 98.)

Organisaation toiminnasta kertominen on osa perehdytysprosessin osa-alueita. Kertomalla organisaation toiminnasta saadaan perehdytettävälle parempi kuva siitä mikä merkitys hänen työllään on ja kuinka organisaatio toimii suuremmissa kuvissa. Organisaatioissa on usein erilaisia termejä, joiden tarkoituksena on ohjata organisaatiota tiettyyn suuntaan. Näistä käytettäviä termejä ovat muun muassa: missio, visio ja strategia. Niiden ilmaiseminen ja yhdistäminen työntekijään, ovat tärkeitä asioita, jotta perehdytettävä tuntee olonsa osaksi organisaatiota. (Eklund 2018, s. 99.)

Prosessit ja käytänteet ovat keinoja, joilla työtä pystytään johtamaan organisaatiossa. Prosesseja voivat olla muun muassa tiedonhallinta tai asiakashallinta. Organisaatiosta ja prosesseista riippuen käytänteet voivat olla hyvin erilaisia, jotkut tehdään selkeällä kaavalla ja toiset voivat olla vapaa muotoisempia. Perehdytyksessä kannattaa kuitenkin aina huomioida, kuinka paljon perehdytettävä pystyy tietoa sisäistämään uusien käyttöjärjestelmien ja sovellusten lisäksi. (Eklund 2018, s. 102.)

Verkostot ovat erityisesti asiantuntijatyössä erittäin tärkeitä. Perehdytettävää kannattaa perehdytyksen aikana auttaa rakentamaan verkostoja, eri osa-alueille työyhteisössä. Näin saavutetaan tilanne, jossa perehdytettävällä on mahdollisuus löytää sopivaa apua itsenäisessä työskentelyssä. (Eklund 2018, s. 105.)

Perehdytysprosessissa tulisi seurata perehdytettävän kehittymistä, sekä edistymistä. Seuraaminen edesauttaa henkilökohtaisen perehdytysprosessin kehittämistä juuri tälle yksilölle sopivaksi, jotta tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollisimman sujuvaa kaikkien osapuolten kannalta. Perehdytyksen etenemistä on haastava tietää etukäteen, joten tästä syystä perehdytysprosessissa pitäisi olla useampi kohta kehittymisen seurannalle. Lisäksi perehdytysprosessin päätyttyä olisi tärkeä kerätä palautetta perehdytysprosessin toimivuudesta. (Eklund 2018, s. 109.)

3.4.3 Rakenne

Ennen perehdytyksen aloitusta tulisi päättää ketkä osallistuvat perehdytykseen, varmistaa perehdytysmateriaalin ajantasaisuus, sekä tiedottaa työyhteisöä uudesta työntekijästä. (Nykänen, 2018). Perehdyttäjänä toimivien tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen tulisi aina käsitellä ennen perehdyttämisen aloittamista. Perehdyttäjän halu ja mielenkiinto vaikuttavat suuresti perehdyttämisen onnistumiseen ja tulokkaan tervetulleeksi tuntemiseen. Henkilö, joka ei ole ollut kovinkaan kauaa talossa, jolla on oma perehdytys vielä tuoreessa muistissa, on usein hyvä henkilö toisen perehdyttämiseen. (Österberg 2014, s. 119). Tietopakettien kokoaminen tulokkaalle yritystä koskevista aineistoista, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteistä, henkilöstö- ja asiakaslehdistä, työohjeista, toimenkuvista ja henkilöstön yhteystiedoista auttaa perehdytettävän pääsemistä osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Lisäksi perehdytettävällä tulisi olla heti alkuvaiheessa pääsy kaikkeen sähköiseen tietoon, jota hän perehdyttämisessä tarvitsee. Hän tarvitsee myös aluksi opastusta, mistä tieto on saatavilla, ja aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2014, s. 122.)

Ennen varsinaisen perehdytyksen aloitusta on hyvä esitellä tulokkaalle työpaikan tavoitteita, sekä toimintaa. Kertoa työntekijän työtehtävistä ja työn tavoitteista. Lisäksi on hyvä kertoa, keneltä voi kysyä lisätietoa työhön liittyvistä asioista. (Nykänen, 2018). Henkilöstöasiantuntija hoitaa useimmiten yleisesittelyn yrityksestä, joten itse perehdytys jää yksikön esimiehen vastuulle. (Österberg 2014, s. 116.)

Työn aloitusvaiheessa perehdyttäjien esittely, perehdytyksen sisältö ja tavoitteet on hyvä esitellä tulokkaalle. Työpaikan ja työyhteisöön tutustuttaminen, toimintatapojen ja pelisääntöjen käsittely ovat hyviä ensiaskeleita. (Nykänen, 2018). Perehdyttäminen tulisi aloittaa henkilön vastaanottamisella. Keskustelulla, tutustumisella, perehdytysohjelman esittelyllä, sekä tavoitteilla. Perehdytyksen aikataulu on hyvä tuoda perehdytettävälle ilmi, jotta hän tietää milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. On myös hyvä keskustella hänen toimenkuvastaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Österberg 2014, s. 116.)

Uutta työntekijää kiinnostaa usein työsuhteen ensimmäisinä päivinä erityisesti käytännön asiat, kuten työaika, poissaolokäytännöt ja työsuhteet. Onko työpaikalla mahdollisesti tarjottavana tuettua ruokailua ja kuinka muut tauot toimivat. Työnantajan on tärkeä käydä työntekijän kanssa läpi myös keskeisten lait, jotka vaikuttavat velvollisuuksiin tai mahdollisesti oikeuksiin, joita työssä tarvitaan. Lisäksi terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät asiat, kuten työterveyshuolto ja työhyvinvointia edistävä asiat on hyvä esitellä. (Nykänen, 2018.)

Työtehtäviin perehdyttäminen alkaa tehtävänkuvan ja sen merkityksen avaamisella kokonaisuutena. Työssä käytettävien koneiden, laitteiden ja työvälineiden esittelemine. Niiden käyttöön opastaminen ja kertominen miten poikkeustilanteissa tulisi toimia, kuten vika- ja häiriötilanteissa. (Nykänen, 2018.)

Perehdytettävän opittua tehtävänkuvansa ja sen merkityksen alkaa työn ohessa perehdyttäminen. Kysymyksiin vastaaminen ja keskusteleminen, työskentelyn seuraaminen, työpaikan toimintamallien ja tavoitteiden kertaaminen. Rohkaiseminen kysymään, kertomaan kehitysehdotuksia ja tuomaan esille havaitsemiaan epäkohtia. Kannustaminen kysymään ja verkostoitumaan työpaikalla, sekä palautteen antaminen onnistumisesta, on tärkeää erityisesti nuoren työntekijän kohdalla. (Nykänen, 2018.)

Perehdytystä tarvitaan aina, kun työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi. Se on vastavuoroista keskustelua ja oppimista. On tärkeää myös kuunnella perehdytetyn kokemusta perehdytyksestä. Kuinka perehdytys on hänen mielestään onnistunut ja miten perehdytystä voisi hänen mielestään vielä kehittää. (Nykänen, 2018). Uuden työntekijän potentiaalia kehittää asioita ei kannata aliarvioida (Österberg 2014, s. 117).

4 PALKANLASKENTA LYHYESTI

Automatisoidut palkanlaskentaprosessit ovat muuttaneet palkanlaskijan työtä vuosien varrella. Ammattinimike palkanlaskija, onkin pikkuhiljaa väistymässä ja tilalle on tulossa korvaava nimike *palkka-asiantuntija*. Nimike kuvaakin enemmän tietomäärää, jota palkanlaskijan työssä tarvitaan. Suomessa on useita lakeja, jotka suojelevat työntekijää. Lait ovat kuitenkin perusohje, jonka lisäksi on hallittava useita työehtosopimuksia (TES), joiden tuntemus onkin palkka-asiantuntijan tärkein työkalu. (Konjunkturi Oy, 2019.)

Nykyään automatisointi mahdollistaa suurenkin tietomäärän siirtämisen helposti ja vaivattomasti suoraan palkkajärjestelmään. Palkka-asiantuntijan työksi jääkin tarkastaa lisät ja muut asiat kohdalleen, jotta työntekijät saavat työstään korvauksen ja mikä tärkeinä: oikean korvauksen. Palkka-asiantuntijan työ on siis enemmänkin, kuin numeroita. Jokainen työntekijä on yksilö, jonka elämäntilanne vaikuttaa myös palkanlaskentaan ja sosiaalietuuksiin. Palkka-asiantuntijan työ on erikoisosaamista vaativa. Muuttamassa ja kehittymässä olevalla alalla, on mahdollisuus oppia jatkuvasti. Automaatiikan lisäksi alaa mullistaa robotiikka ja tekoäly. Työ ei tule poistumaan, mutta työn luonne tulee muuttumaan vahvemmin asiantuntijan rooliin. (Konjunkturi Oy, 2019.)

Palkka-asiantuntijan työssä hankittu osaaminen tarjoaakin hyvät mahdollisuudet esimerkiksi HR-puolen työtehtäviin. Työ on siis mielenkiintoista ja antoisaa ihmisläheistä työtä. Siinä huomioidaan työntekijä, työnantajan, sekä muiden sidosryhmien kuten verottajan edut. (Konjunkturi Oy, 2019.)

Palkkahallinnon selkein tarkoitus on palkkojen maksaminen oikean suuruisena, oikea-aikaisesti, sekä oikealle henkilölle. Lisäksi tehtävänä on taata lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. Työtehtäviin kuuluu muun muassa sopimusten tulkintaa, palkkojen laskemista ja maksamista, tarvittavien tietojen arkistointia, työnjohdon ja johdon avustamista. (Matilainen, 2020.)

4.1 Palkka

Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkan määräytymisperuste pitää ilmoittaa työ sopimuksessa, se voi joko perustua aikaan (tunti- tai kuukausipalkka), työn suoritukseen tai sen tulokseen. (Työelämään, n.d.) Palkan tulee olla työntekijän nostettavissa hänen tililtään palkan erääntymispäivänä (Työsuojelu, 2020).

Bruttopalkka koostuu summasta, josta ei ole toimitettu ennakonpidätystä eikä maksettu työntekijän sosiaalivakuutusmaksuja. Se koostuu rahana maksettavasta palkasta ja luontoiseduista. Nettopalkka taas koostuu summasta, josta on toimitettu ennakonpidätys, sekä maksettu työntekijän sosiaalivakuutusmaksut. (Kansallisen tulorekisterin perustamishanke, 2017.)

Varsinainen palkka on käsite, jota tarvitaan muun muassa tuntipalkkaa, päiväpalkkaa, vuosiloma-ajan palkkaa tai sairausajan palkkaa laskettaessa (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus/2018 §2.). ”Varsinaiseen palkkaan kuuluvat seuraavat palkanosat: tehtäväkohtainen palkka tai vastaavan luonteinen palkka (lukuun ottamatta luontoisetua), henkilökohtainen lisä, työkokemuksilisiä ja määrävuosilisiä, syrjäseutueta (31.12.2011 mennessä myönnetty KVTES 2010-2011 palkkausluvun 10§:n mukainen), kielilisiä, rekrytointilisiä, luottamusmiestörvaus ja työsuojeluvaltuutetun korvaus.” (Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus/2018 §5.)

Palkanmaksun yhteydessä työnantaja antaa työntekijälle palkkalaskelman. Palkkalaskelmasta tulee käydä ilmi, mitä työntekijä on ansainnut palkanmaksukaudelta, palkan suuruus ja sen määräytymisperusteet. Määräytymisperusteisiin sisältyvät muun muassa tehdyt työtunnit, tuntipalkka, sekä erilaiset lisät. (Työsuojelu, 2020.)

4.2 Ennakonpidätys ja verokortti

”Palkan, työkorvauksen, eläkkeen, etuuden ja muun veronalaisen suorituksen maksaja on pääsääntöisesti velvollinen toimittamaan ennakonpidätyksen suorittamastaan maksusta” (Vero, 2020). Ennakonpidätys on siis vero, joka vähennetään bruttopalkasta tai -eläkkeestä ja tilitetään Verohallinnolle. Verojen kertyminen pyritään turvaamaan ennakkoperinnällä, jo silloin kun tuloa saadaan. Ansiotulojen verotus on progressiivista, verojen suuruus on sitä suurempi, mitä tulot ovat. (Veronmaksajat, 2019.)

Verokortti on asiapaperi, joka kertoo jokaiselle henkilökohtaisen veroprosentin. Verokortti tarvitaan aina, kun saadaan palkkaa tai muita tuloja (esimerkiksi eläke ja Kelan etuudet). (Vero, 2019.) Verokortissa kerrotaan ennakonpidätysprosentti, sekä tuloraja. Henkilöä verotetaan perusprosentin mukaan tulorajaan asti. Tulon ylittävältä osalta käytetään verokortista löytyvää lisäprosenttia. Mikäli työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalle, eikä ennakonpidätystietoja ole haettu verohallinnosta työnantajan toimesta. Työnantaja pidättää palkasta 60 % veroa. (Veronmaksajat, 2019.) Maksajan on siis aina toimitettava suorituksesta ennakonpidätys verokortin tai 60 % mukaan, jos maksettu suoritus on palkkaa (Vero, 2017.)

Mikäli todelliset vuositulot eroavat verokorttiin merkitystä arviosta, tulisi hakea muutosta verokorttiin, eli muutosverokorttia. Verokorttia on mahdollista muuttaa verovuoden aikana useampiakin kertoja. Tämä saattaa tulla tarpeen ainakin, jos jää äitiyslomalle tai työttömäksi. Tarvittaessa ennakonpidätysprosenttia voi korottaa, pyytämällä sitä suoraan työnantajalta tai palkanlaskennasta. Kuitenkin jos prosenttia pitää alentaa, täytyy yhteys ottaa verottajaan. (Veronmaksajat, 2019.)

Verokortteihin tuli muutos vuoden 2020 alusta, joka mahdollistaa vain yhden tuloajan koko vuodelle. Näin ollen kaikille palkkatuloille on sama ennakonpidätysprosentti ja sivutuloverokortti poistuu käytöstä. Työntekijä voi jatkossa toimittaa kopion verokortista, eikä alkuperäistä verokorttia tarvitse toimittaa. (Söderman, 2019.)

Omaverosta löytyy vuoden 2020 verokortit. Lisäksi ne toimitettiin kirjeitse tammikuun kuluessa. Uudet verokortit astuvat voimaan helmikuun alusta. Näin ollen tammikuun verotus toimitetaan vielä 2019 vuoden verokortin mukaan. Verokortin tuloajaa ei kuitenkaan oteta huomioon ja tammikuun verotetaan perusprosentilla. Ellei palkansaaja ole jo ehtinyt hakea uutta verokorttia eli muutosverokorttia vuodelle 2020, jolloin postissa tuleva verokortti on silloin tarpeeton. (Veronmaksajat, 2019.)

5 TUTKIMUS

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena toimintatutkimuksena, jonka lisäksi on toteutettu teemahaastattelu. Toimintatutkimus perustuu tutkijan osallistumiseen tutkimuksessa kohteena olevaan toimintaan. Tarkoituksena on kehittää ja parantaa tutkittavaa kohdetta. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Tutkijan kokemus perehdytettävän ja perehdyttäjän roolista on oiva lähtökohta toimintatutkimuksen toteutukselle. Tarkoituksena on löytää keinoja helpottaa perehdyttäjän roolia, jotta jokainen perehdytettävä saisi mahdollisimman korkea- ja tasalaatuista perehdytystä.

Toimintatutkimuksen lisäksi tutkija halusi tutkia perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemuksia perehdytysprosessista, siitä miten se on onnistunut ja miten sitä voitaisiin kehittää. Haastattelutyypeistä tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu. Se keskittyy siis tiettyyn aihepiiriin, joka on etukäteen määritelty. Haastattelun aikana syvennytään tietoon, eikä se perustu etukäteen suunniteltujen kysymysten muotoiluun tai esittämisyjärjestykseen. (Vuorinen, 2019.)

5.1 Lähtötilanne

Työn alussa toimeksiantajalla otettiin vastaan uusi työntekijä esimiehen toimesta mahdollisuuksien mukaan, joka esitteli yritystä, toimistoa, sekä käytännön asioita. Tämä tapahtui useimmiten ensimmäisen päivän aikana, jonka jälkeen uusi työntekijä oli tiimiläisten vastuulla. Esimies oli mahdollisesti aikaisemmin sopinut tiimiläisten kanssa kuka perehdytyksestä ottaa vastuun, mutta suunnitelmaa perehdytyksestä ei käyty läpi yhdessä esimiehen ja tiimiläisten kanssa.

Perehdytyksen etenemisestä ja sen sisällöstä vastuussa ei ollut esimies, vaan tiimiläiset. Perehdytys suunnitelman puuttuessa, perehdyttäjät pyrkivät parhaansa mukaan omien töidensä ohella opettamaan uutta tulokasta. Perehdyttäjän käyttäessä omaa työaikaansa perehdytykseen, hänen omat työnsä kasaantuivat. Tästä syystä usein perehdytys tehdäänkin rinnakkain, ensin perehdyttäjä näyttää kuinka jokin tehdään, jonka jälkeen mahdollisesti perehdytettävä pääsee tekemään itse. Perehdyttäjä pyrkii työtehtäviä tehdessään opettamaan tarvittavat tiedot. Tämä oli kuitenkin täysin perehdyttäjän oman muistin tai mahdollisten omien muistiinpanojen varassa, eikä perehdytystä tukevaa aineistoa ollut käytössä. Lisäksi perehdytettävän on vaikea omaksua paljon asiaa lyhyen ajan sisällä, vaikka kaikki käytäisiinkin läpi. Useat asiat täytyykin käydä useaan otteeseen läpi perehdytettävän kanssa, jotta ne jäävät muistiin ja mahdolliset virheet pystytään minimoimaan.

Perehdyttäjiä voi olla mahdollisesti useampia, joka luo vielä omat haasteensa. Ilman minkäänlaista runkoa perehdytykseen, on haastava muistaa mitä asioita on käyty läpi ja mitä on vielä käymättä. Perehdyttäjiä ollessa

useita on riskinä myös se, että jokin perehdytettävä asia jää niin sanotusti harmaalle alueelle. Tällöin kukaan ei välttämättä tiedosta olevansa vastuussa asian perehdytyksestä, eikä tieto päädy perehdytettävälle. Lisäksi tekotavat muuttuvat aina perehdyttäjän vaihtuessa, jolloin perehdytettävän on vielä vaikeampi sisäistää uusia asioita.

Perehdytettävälle jäi paljon vastuuta asioiden oppimiseen, eikä materiaalia itsenäiseen opiskeluun ollut helposti saatavilla. Työn alussa tieto- ja työtehtävien määrä tuntui liialliselta, perehdytyksen kestoon nähden. Työhön tarvittavat materiaalit ja ohjeet, löytyvät useista erilaisista lähteistä. Materiaalien ja ohjeiden löytäminen olisi uudelle työntekijälle tärkeää, jotta oppiminen ja itsenäinen työskentely olisi mahdollista. Näiden lisäksi kokonaiskuvan rakentuminen työtehtävistä uudelle työntekijälle kestää usein kauan. Kokonaiskuvan rakentuminen helpottaisi itsenäistä opiskelua, sekä itsenäistä työntekoa.

5.2 Tutkimuksen tavoitteet

Toimeksiantajan toiveena on saada tietoa perehdytyksen kehittämisen tueksi, jotta perehdytysprosessia voitaisiin kehittää työn pohjalta. Toimeksiantaja onkin erittäin kiinnostunut kehittämään nykyistä perehdytystä. Tästä syystä tutkimuksessa pyritään löytämään keinoja, joilla koko perehdytysprosessia pystyttäisiin kehittämään.

Palkanlaskennan aloitusopas tulee tarpeeseen, jotta uusien työntekijöiden olisi helpompaa sisäistää työtehtäviä, joita heille opetetaan perehdytyksessä. Tavoitteena on, että tutkimuksen avulla pystytään laittamaan liikkeelle perehdytysprosessin kehittäminen. Tällä helpotettaisiin perehdyttäjien työtä, mutta myös perehdytettävien aloitusta palkkapalvelusihteerin työssä.

5.3 Haastattelun teema ja kysymykset

Tämän opinnäytetyön haastattelun teemana on perehdyttäminen. Miten siinä on onnistuttu ja mitä siinä voisi vielä kehittää. Tarkoituksena on keräillä kokemuksia, niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän näkökulmasta, sekä saada aikaan kehitysehdotuksia keskustelemalla. Haastattelija oli ennen teemahaastattelua laatinut kysymykset haastattelua varten, jotka löytyvät opinnäytetyön liitteestä 2. Kysymykset on jaettu kahteen ryhmään perehdytettävän ja perehdyttäjän kysymyksiin. Molemmille ryhmille oli laadittu viisi kysymystä.

Perehdytettävän ensimmäinen kysymys käsitteli aikaisempaa kokemusta palkkahallinnosta. Tällä kysymyksellä saatiin avattua keskustelu perehdytykseen liittyen, sekä tietoon mistä tilanteesta perehdytykseen lähdettiin. Seuraavalla kysymyksellä haastettiin perehdytettävää miettimään, mitä hänen mielestään hyvään perehdytykseen sisältyy, jotta haastateltavaa

herätellään pohtimaan siihen kuuluvia asioita. Tämän jälkeen tiedustellaan perehdytettävän kokemusta hänen oman perehdytyksensä onnistumisesta. Aikaisemmillä kysymyksillä valmisteltiin haastateltavaa viimeisiin kysymyksiin. Miten haastateltavan mielestä perehdytyksessä on onnistuttu ja mitä siinä voisi vielä haastateltavan mielestä kehittää. Haastattelussa pyrittiin haastamaan haastateltavaa löytämään konkreettisia asioita kehittämiseen.

Perehdyttäjille oli laadittu omat kysymykset koskien perehdytystä. Ensimmäisellä kysymyksellä tiedusteltiin perehdyttäjän ohjeistusta perehdytykseen. Kysymyksellä pyrittiin tutkimaan, sitä kuinka paljon perehdytyksestä on keskusteltu esimiehen tai muun perehdytyksestä vastuussa olevan henkilön kanssa. Seuraavilla kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoon perehdyttäjän kokemus perehdytyksen suunnittelun onnistumisesta. Onko se onnistunut ja mikä siinä on mahdollisesti onnistunut. Näillä kysymyksillä pyrittiin herättelemään perehdyttäjän kokemuksia perehdytyksen suunnittelusta. Viimeisillä kysymyksillä vielä pyrittiin löytämään konkreettisia tapoja helpottaa perehdytystä, sekä löytämään kehitettäviä kohtia prosessissa.

Haastatteluihin valittiin neljä perehdytettävää ja neljä perehdyttäjää, jotka pysyvät nimettöminä. Haastateltaviin lukeutuu kokeneempia palkkapalvelusihteereitä, kuin myös tuoreita työntekijöitä palkkahallinnon alalla. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna, jotta haastateltavien henkilöllisyys pysyy salattuna, jonka tutkija koki tärkeänä tulosten kannalta.

5.4 Haastattelun vastaukset

Haastattelun vastauksista ensimmäisenä käsitellään perehdytettävien vastaukset, jonka jälkeen perehdyttäjien vastauksia. Haastattelun vastauksista tuodaan esiin toistuvasti esiin tulleet ongelmakohdat, sekä haastatteluissa esiin tulleet kehitysehdotukset.

Perehdytettävien haastatteluissa alussa kävi ilmi, että aikaisempi kokemus palkkahallinnon töistä oli vähäistä. Perehdytyksessä tärkeinä asioina koettiin sen tasalaatuisuus, suunnitelmallisuus, sekä perehdytettävän kuunteleminen. Suunnitelmallisuuden ymmärrettiin olevan tasalaatuisemman, yksilöllisemmän ja kokonaisvaltaisemman perehdytyksen lähtökohta.

”Mielestäni hyvässä perehdytyksessä on tärkeintä, että on joku suunnitelma ja minkä kautta se tehdään ja että se on tasalaatuista. Kaikki saisi mahdollisimman samanlaisen perehdytyksen.”

Perehdytyksen onnistumisesta oltiin epävarmoja, tavallaan koettiin perehdytyksen olleen onnistunut, mutta siinä nähtiin paljon puutteita. Kävi ilmi, että useimmiten perehdyttäjä on hoitanut työnsä hyvin, mutta välineet

perehdytykseen ovat olleet heikot. Materiaalia ja aikaa sen läpikäymiseen kaivattiin. Perehdytyksen koettiin joltain osin myös jääneen puolitiehen.

”Semmoista selkeyttä olisi kaivannut tosi paljon, jotta olisi osannut varautua etukäteen. Olisi osannut opiskella etukäteen, olisi tiennyt, että käydään tätä asiaa ja olisi voinut valmistautua siihen.”

Erityisesti esille nousi myös kokonaiskuvan luominen perehdytyksen alussa. Perehdytettävät kokivat kaivanneensa työsuhteen alussa perehdytystä siihen mitä työtehtäviä tehdään, milloin ja minkä takia. Työtehtävien perimmäisen tarkoituksen ymmärtäminen koettiin tärkeäksi uuden oppimisen kannalta.

”On aloitettu jollain ensimmäisenä päivänä, eikä edes tiedä mitä tekee. Apua, miten tästä tulee selviämään. Jonkin näköinen pohjustus olisi hyvä, kun lähtee nollasta liikenteeseen. Muistiinpanoja pitäisi tehdä, mutta on vaikea tehdä, kun ei tiedä edes mitä on tekemässä.”

Parannettavia kohtia perehdytettävien kokemuksesta oli useita. Suurin osa niistä liittyivät suurempaan kuvaan, eikä yksittäisen perehdyttäjän toimintaan. Perehdytysopas, josta itse perehdytettävä näkisi opetettavat asiat ja osaisi valmistautua niihin etukäteen. Perehdytysuunnitelma, jotta kaikki perehdytettäisiin samalla tavalla, eikä suuria eroja olisi. Ohjeita videoiden ja tekstien muodossa, jotta materiaaleihin voisi palata itsenäisesti. Ohjeiden ja perehdytysmateriaalien tulisi olla samaa kaavaa toistavia, tuoreita ja helposti löydettäviä. Näiden lisäksi tunnusten saannissa ja yleisten asioiden, kuten verokortin tai tilinumeron toimittamisesta oli epäselkeyksiä.

Perehdyttäjien kokemukset perehdytykseen ohjeistamisesta olivat hyvin samankaltaiset. Perehdytykseen ei ole ollut ohjeistusta, eikä suunnitelmaa ole käyty läpi yhdessä esimiehen kanssa.

”Minun perehdytysmallini on samalainen, miten minua on perehdytetty, siitä olen valinnut perehdytystyylini.”

Suunnitelmaa perehdytykseen ei ollut tai ainakaan se ei ollut tullut perehdyttäjien tietoon. Perehdytysprosessia tai muutakaan ohjeistusta ei perehdyttäjien kanssa käyty läpi perehdytyksen aloittamisen yhteydessä. Mikäli välineitä perehdytyksen suunnittelemiseen on, ne ovat päivittämättömiä.

”Joskus on ollut sabluuna, mitä käydään perehdytyksessä läpi, mutta nekin olivat vain pintapuolisesti. Pelkkinä otsikoina ei syvällisemmin, eli muuta ei ollut.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttäjillä on haasteita luoda kokonaiskuvaa työntekijälle. Perehdytyksessä pyritään antamaan kaikki tarvittava tieto työn suorittamiseen, mutta tiedon määrän laajuus luo haastetta.

Perehdytys koetaan hajanaiseksi ja vaikeaksi, koska tietoa pitäisi saada opetettua paljon lyhyessä ajassa.

”Se on niin hajanaista, tällä hetkellä perehdytys. Otetaan tiedon murusia sieltä täältä. Kun puhutaan palkanlaskusta, se on niin monitahoinen, että täytyisi olla jokin sabluuna.”

Perehdyttäjät kaipaavat selkeää suunnitelmaa perehdytykseen, sekä aikaa perehdytyksen suorittamiseen. Suunnitelmalla halutaan luoda runko, jota perehdyttäjä voisi seurata koko perehdytysprosessin läpi. Lisäksi runkoon tai suunnitelmaan voisi lisätä työvälaineitä perehdyttäjän helpottamiseksi.

”Ehdottomasti aika. Konkreettisesti sinulla olisi enemmän aikaa, keventäisi työtaakkaa tai olisi joku toinen korvaus, siitä ettei työmäärä pienene. Olisi hyvä, jos olisi yhtenäiset mallit, joiden avulla pystyisi perehdyttää, jotta kaikilla on samalainen ja saman tasoinen perehdytys.”

Perehdyttäjien haastatteluissa tulee siis selkeästi ilmi kaksi asiaa, jotka ovat aika ja suunnitelma. Perehdyttäjät kokevat raskaaksi sen, että perehdytyksen lisäksi omat työt täytyy saada tehtyä aivan kuten ennenkin. Perehdytysuunnitelmaa kaivataan avuksi perehdytysprosessiin, jotta sen jakaminen osiin olisi helpompaa ja pystyttäisiin antamaan mahdollisimman tasalaatuinen perehdytys jokaiselle perehdytettävälle.

5.5 Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista ilmeni kehitettäviä kohtia. Ne viittaavat pitkälti teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyyn suunnitelmalliseen perehdytysprosessiin. Suunnitelmallisuus, tasalaatuisuus ja aika olivat eniten esiin tulleet ongelmakodot toimeksiantajan perehdytyksessä. Suunnitelmallisella perehdytyksellä tulisi rakentaa niin sanotusti raamit perehdytysprosessille. Näillä raameilla pystyttäisiin rakentamaan jokaiselle yksilöllinen perehdytysprosessi, jolla saataisiin mahdollisimman tasalaatuinen perehdytys.

Ensi askelia perehdytysprosessissa tulisi olla yrityksen esittely, työnkuvan läpikäynti, sekä tutustuminen työympäristöön. Raameihin tulisi sisällyttää suuntaa antava aikajana, jolla perehdyttäjä tietää mitä tulisi käydä läpi ja missä aikataulussa, näin perehdytettävälle ei tulisi liikaa tietoa liian lyhyessä ajassa. Tulisi sisällyttää aika perehdytettävän itsenäiseen perehtymiseen ja asioiden sisäistämiseen. Aikataulu tulisi olla kaikkien osapuolten nähtävillä, jotta kaikki ovat tietoisia sen eri vaiheista. Suuntaa antavaa aikataulua tulisi muokata tarpeen vaatiessa ja keskusteluita perehdytyksen tilasta tulisi sisällyttää aikataulun alustavaan suunnitelmaan.

Perehdytettävät asiat tulisi suunnitella alustavasti ja niihin täytyisi olla perehdytysmateriaalia, jotta kaikki tarvittava tulisi perehdytettävän tietoon. Perehdytysmateriaali olisi samaan aikaan perehdyttäjän tukena

perehdytysprosessissa, mutta myös perehdytettävän tukena perehdytyksen edetessä. Kattavalla perehdytysmateriaalilla ja sen hyödyntämisellä mahdollisestaan tasalaatuisempi perehdytys.

Perehdyttäjän kuormitus perehdytyksen aikana ei olisi niin suuri, mikäli perehdytykseen olisi materiaalit, joiden avulla perehdyttäjä voisi perehdytyksensä suorittaa. Lisäksi perehdytysmateriaali vähentäisi perehdytettävän kysymyksiä suoraan perehdyttäjälle, kun hänellä olisi kaikki tarvittava tieto helposti saatavilla. Perehdyttäjän rooli perehdytysprosessissa on kuitenkin äärimmäisen tärkeä perehdytettävän kannalta, eikä sitä voi täysin poistaa materiaalienkaan ansiosta. Kuitenkin näiden kahden tasapaino on tärkeää, jotta perehdytettävä saa tarvitsemansa avun ja perehdyttäjälle jää aikaa omien töidensä suorittamiseen.

6 OPINNÄYTETYÖPROSESSI

Opinnäytetyö muutti muotoaan muutamaan otteeseen prosessin aikana niin oppaan sisällön, kuin raportin osalta. Opinnäytetyöprosessin alussa ajatuksena oli rakentaa perehdytysopas uudelle työntekijälle, josta hän saisi apua ensiaskelissaan. Alkuperäinen opas olisi sisältänyt kaiken tarvittavan tiedon työsuhteen alussa, kuten työsuhteeseen liittyvät tiedot, järjestelmät ja yleiskatsauksen työtehtävistä. Kuitenkin hyvin nopeasti prosessin alkuvaiheessa tämä tuntui liian suurelta työmäärältä, eikä lopputulos olisi tällöin ollut tavoitteisiin nähden riittävän hyvä. Oppaan ajatuksesta ei kuitenkaan haluttu luopua, joten se rajattiin tarkemmin uuden palkkalvelusihteerin aloitusoppaaksi.

Perehdytysprosessin puutteet, kuitenkin olivat niin näkyviä, että työllä haluttiin antaa katsaus nykytilanteesta, jotta perehdytysprosessia voitaisiin kehittää toimeksiantajan toimesta. Tästä syntyikin ajatus tehdä tutkimus perehdytyksestä. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu tarkemmin opinnäytetyöprosessin aikajanaa.



Kuva 3. Opinnäytetyöprosessi.

Prosessin alussa tekijä toi ilmi toimeksiantajalle kiinnostuksena kehittää yrityksen perehdytystä ja hyväksytti aiheen toimeksiantajalla. Pian tämän jälkeen tekijä piti palaverin HR-päällikön kanssa tarkemmin aiheesta, joka toi myös toimeksiantajan näkökulmia esille. Tämän jälkeen prosessi oli valmis käynnistymään.

Oppaan suunnittelu lähti liikkeelle sisällysluettelon hahmottelemisesta, jotta oppaan kokonaisuus saatiin rakennettua. Sisällysluettelon hahmotelma lähetettiin toimeksiantajalle, josta he antoivat palautetta ja sitä kehitettiin heidän ohjeiden avustuksella. Sisällysluettelon hahmottelemisen jälkeen tekijä keskittyi enemmän opinnäytetyöraportin kirjoittamiseen. Raportin alkuunsaannin kannalta tekijä koki parhaaksi aloittaa palkanlaskennan perusteista, jonka jälkeen raportin kokonaisuus hahmottuisi paremmin. Raportin kirjoittaminen luonnistui yllättävän helposti ja pian työn kanssa päästiin väliseminaariin, jossa saatiin vinkkejä työn kehittämiseen. Työ oli hyvin keskeneräinen väliseminaarissa, joka antoi enemmän mahdollisuuksia käyttää sieltä saatuja kehitysehdotuksia. Väliseminaarin jälkeen raportin rakenne, tutkimuksen laajuus ja haastattelun tärkeys hahmottuivat laajemmin. Samalla jatkui raportin kirjoittaminen, oppaan muokkaaminen lopulliseen muotoonsa, sekä haastattelu kysymysten suunnittelu. Haastattelut alkoivat pian ja ne tuottivat hyvin materiaalia tutkimuksen toteuttamiseksi. Raporttia alettiin kokoamaan enemmänkin perehdytyksen ympärille, eikä niinkään palkanlaskennan. Työ päätettiin aloittaa tiiviillä henkilöstöjohtamisen kappaleella, joka johdattelaa työn pääkappaleeseen eli perehdytykseen. Perehdytysprosessin erilaisia näkökulmia pyrittiin tuomaan raportissa esille, jotta perehdytyksen monipuolisuus ymmärrettäisiin. Oppaan ja haastatteluiden valmistuttua oli aika viimeistellä raportti ja tehdä viimeiset toimenpiteet opinnäytetyön valmistumisen kannalta.

Opinnäytetyöprosessina oli mielenkiintoinen ja opettavainen. Kiinnostus erityisesti perehdytyksen kehittämistä kohtaan kasvoi työn aikana. Myös toimeksiantajan kiinnostus kehittää perehdytystä ja työn tuotoksen tärkeys olivat positiivinen kokemus opinnäytetyöprosessin aikana. Teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen osuuden yhteydessä tehtiin useita oivalluksia, joita aikaisemmin tutkimuksen tekijä ei ollut ajatellut. Yllätyksenä tuli kuinka laajasti perehdytyksen suunnitelmallisuus ja laadukkuus vaikuttaa työilmapiiriin ja -tuloksiin. Sen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa.

LÄHTEET

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos.

Helsinki: Grano Oy

HAMK. (n.d.) Opinnäytetyöopas. Liiketalouden opinnäytetyö, Moodle. Hämeen ammattikorkeakoulu.

Haettu 3.11.2020 osoitteesta

<https://learn.hamk.fi/>

Info Finland. (2019). Ammattiliitot.

Haettu 20.9.2020 osoitteesta

<https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/tyo-ja-yrittajyys/tyontekijan-oikeudet-ja-velvollisuudet/ammattiliitot>

Jyväskylän yliopisto. (2015). Toimintatutkimus.

Haettu 14.11.2020 osoitteesta

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/toimintatutkimus>

Kansallisen tulorekisterin perustamishanke. (2017).

Palkkahallinnon sanasto.

Haettu 26.08.2020 osoitteesta

http://www.tsk.fi/tsk/fi/palkkahallinnon_sanasto-1029.html

Konjunkturi Oy. (2019). Palkanlaskija – katoava luonnonvara vai seksikäs ammatti?

Haettu 31.8.2020 osoitteesta

<https://konjunkturi.fi/blogi/7>

Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus/2018.

Haettu 26.08.2020 osoitteesta

<https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2018/luku-2-palkkaus/yleiset-maaraykset>

Kunnas, J. (2019). *Perehdytysuunnitelman kehittäminen palvelumuotoilun keinoin*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma.

Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kuntatyönantajat. (n.d.). Henkilöstöjohtaminen.

Haettu 27.9.2020 osoitteesta

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen>

Matilainen, T. (2020). Palkanlaskenta ja henkilöverotus, kevät 2020. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
Haettu 31.8.2020 osoitteesta
<https://learn.xamk.fi/>

Mutanen, A. (2020). Pandemia mullistaa elämää ja maailmaa. Helsingin sanomat.
Haettu 1.11.2020 osoitteesta
<https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006657977.html>

Mäenpää, P. (2020). Mitkä ovat kolme tärkeintä tekijää etätöiden johtamisessa? Kauppalehti.
Haettu 1.11.2020 osoitteesta
<https://studio.kauppalehti.fi/studiovieras/elisa-mitka-ovat-kolme-tarkeinta-tekijaa-etatyon-johtamisessa>

Nykänen, M. (2018). Perekymmen Top 10 – Muistilista. Työterveyslaitos.
Haettu 26.9.2020 osoitteesta
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittymisen/perekymmenin-top-10-muistilista/>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). Etätöiden tilanne koronatilanteessa. Haettu 1.11.2020 osoitteesta
<https://stm.fi/etatyt-koronavirustilanteessa>

Söderman, J. (2019). Verokorttimuutos 2019 – jatkossa vain yksi tuloraha koko vuoden palkoille. Haettu 31.8.2020 osoitteesta
<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/verokorttimuutos-2019-jatkossa-vain-yksi-tuloraja-koko-vuoden-palkoille/>

Söderman, J. (2020). Palkanlaskijan työ muuttuu, osaamista tarvitaan edelleen. Haettu 2.11.2020 osoitteesta
<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/tyo-muuttuu-osaamista-tarvitaan-edelleen/>

Työelämään. (n.d.). Palkka. Haettu 26.08.2020 osoitteesta
<https://tyoelamaan.fi/toimeentulo/palkka/>

Työsuojelu. (2020). Palkanmaksu. Haettu 5.9.2020 osoitteesta
<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/palkka/palkanmaksu>

Ulosotto. (2020). Palkan ulosmittaus.

Oikeus.

Haettu 16.9.2020 osoitteesta

<https://oikeus.fi/ulosotto/fi/index/velallisenulosotossa/palkanulosmittaus.html>

Vero. (2017). Ennakkoperintärekisteri.

Verohallinto.

Haettu 31.8.2020 osoitteesta

<https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/perustaminen-ja-muutokset/verohallinnon-rekisterit--yrittystoiminta/ennakkoperintarekisteri/>

Vero. (2019). Mikä verokortti on?

Verohallinto.

Haettu 31.8.2020 osoitteesta

<https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/verokortti/mik%C3%A4-verokortti-on/>

Vero. (2020). Ennakkopidätyksen toimittaminen.

Verohallinto.

Haettu 31.8.2020 osoitteesta

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48735/ennakonpid%C3%A4tyksen-toimittaminen5/>

Vero. (2020). Tietoa tulorekisteristä.

Haettu 5.9.2020 osoitteesta

<https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/>

Veronmaksajat. (2019). Verokortti ja ennakonpidätys.

Haettu 31.8.2020 osoitteesta

<https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/verokortti/#81ddf4c0>

Vuorinen, I. (2019). Tutkimusaineistot, Moodle.

Hämeen ammattikorkeakoulu.

Haettu 25.10.2020 osoitteesta

<https://learn.hamk.fi/>

Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 4. uudistettu painos.

Helsinki: Helsingin Kamari Oy

LIITTEET

Palkanlaskennan opas uudelle palkkapalvelusihteerille sisällysluettelo Liite 1

Haastattelun kysymykset Liite 2

Palkanlaskennan opas uudelle palkkapalvelusihteerille sisällysluettelo

SISÄLLYS

1	PALKKA
1.1	Varsinainen palkka
1.2	Luontoisedut
1.3	Verottomien kustannusten korvaus
2	PALKANMAKSU
2.1	Palkan maksaminen
2.2	Palkkalaskelma
2.3	Palkkakausi
3	PALKASTA TEHTÄVÄT VÄHENNYKSET
3.1	Ennakonpidätys
3.2	Verokortti
3.3	TyEL-maksu
3.4	Työttömyysvakuutusmaksu
3.5	Ulosotto
3.6	Ammattiyhdistysten jäsenmaksu
4	KUNNALLINEN YLEINEN VIRKA- JA TYÖEHTOSOPIMUS
4.1	Työaika
4.2	Lisä- ja ylityö
5	VUOSILOMAT
5.1	Täysi lomanmääräytymiskuukausi ja vuosiloman pituus
5.2	Vuosilomapalkka ja lomaraha
5.3	Eronneet
6	YLEISIMMÄT POISSAOLOT
6.1	Sairauspoissaolot
6.2	Perhevapaat
7	SANASTOA

Haastattelun kysymykset

Perehdytetyn kysymykset

1. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta palkkahallinnosta?
2. Mitä mielestäsi hyvään perehdytykseen kuuluu?
3. Onko mielestäsi työpaikalla perehdytys onnistunut?
4. Mikä perehdytyksessä on onnistunut?
5. Mitä haluaisit parannettavan?

Perehdyttäjän kysymykset

1. Onko sinua ohjeistettu perehdytykseen?
2. Onko mielestäsi perehdytys suunniteltu hyvin?
3. Mikä perehdytyksen suunnittelussa on onnistunut?
4. Millä tavoin perehdytystä voisi helpottaa?
5. Mitä haluaisit parannettavan perehdytysprosessissa?