

Marjut Valkonen

Perehdytysopas palkkasihteerille

Opinnäytetyö

Syksy 2013

Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Marjut Valkonen

Työn nimi: Perehdytysopas palkkasihteerille

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2013

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa perehdytysopas palkkasihteerille. Tämä on opinnäytetyön tuotos. Työn toimeksiantajana toimi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinto. Perehdytysoppaan tavoitteena on helpottaa uutta työntekijää työsuhteen alussa ja tukea häntä ensimmäisten kuukausien aikana. Samalla perehdytysopas täydentää myös perehdyttäjän tekemää perehdytystyötä. Perehdytysoppaan tarkoitus on tehdä perehdyttämisestä monipuolisempaa ja selkeämpää sekä lisätä uuden työntekijän varmuutta työtehtäviin.

Työn teoriataustan muodostavat luvut kaksi ja kolme, jotka ohjaavat lukijaa kohti tuotosta. Luvussa kaksi käsitellään vaihe vaiheelta perehdyttämistä, kuten suunnittelua, tavoitteita ja sen merkitystä yrityksille ja organisaatioille. Luvussa kolme tutustutaan puolestaan tiivistetysti palkitsemisen monialaiseen maailmaan, joka lopulta linkittyy palkkahallintoon ja perehdytysoppaaseen.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Perehdytysopas toteutettiin yhdessä toimeksiantajaorganisaation kanssa. Opas pohjautui opinnäytetyön teoriataustaan, henkilöstökyselyyn ja yhteisiin keskusteluihin toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa. Kehittämistyön tuloksena syntyi molempia osapuolia miellyttävä kokonaisuus. Toimeksiantaja arvioikin oppaan hyödyntämisen käytännön työssä olevan tärkeä osa kokonaisperehdytystä. Sen avulla uusi palkkasihteeriksi saa hyvät lähtökohdat syvempään käytännön perehdytykseen, kun oppaasta voi tutustua palkkasihteerin tehtävään liittyviin eri tehtäväkokonaisuuksiin.

Avainsanat: perehdyttäminen, palkitseminen, perehdytysopas

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Marjut Valkonen

Title of thesis: Employee orientation guide for payroll secretaries

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2013

Number of pages: 47

Number of appendices: 2

The aim of this thesis was to implement an employee orientation guide for payroll secretaries, which is a product of this thesis. The principal of this study was the Personnel and Payroll Administration of Pirkanmaa Hospital District. The aim of the orientation guide is to help a new employee at the beginning of the employment. The guide gives support to a new employee during the first few months, and at the same time it complements employee orientation done by the orientation supervisor. The aim of the employee orientation guide is to make orientation more multifunctional, clearer and to increase a new employee's self-confidence with their duties.

The theory background comprises chapters two and three, which lead the reader to the guide. Chapter two handles orientation step by step, such as planning, targets and its value for enterprises and organizations. In chapter three, the reader is familiarized with the world of bonus systems, which finally links up payroll administration with the employee orientation guide.

The thesis was implemented as a development project, following the methodology of action research. The employee orientation guide was implemented together with the commissioning organization. The guide was based on the theory background of the thesis, a personnel inquiry and joint conversations with the commissioner's personnel. This development project resulted in a product satisfying both parties. The commissioner of this study estimates that the use of the employee orientation guide in practice is an important part of the total orientation. With the guide, a new payroll secretary gets good starting points for deeper orientation, because, with the help of the guide, one can get to know a payroll secretary's tasks and different sub-tasks.

.

Keywords: employee orientation, bonus system, employee orientation guide

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	8
1.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.....	9
1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet.....	9
2 PEREHDYTTÄMINEN	11
2.1 Mitä perehdyttäminen on?.....	11
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu.....	13
2.3 Perehdyttäjän valinta.....	15
2.4 Perehdyttämisen tavoitteet.....	16
2.5 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	17
2.6 Perehdyttämisen merkitys yritykselle ja organisaatiolle	19
3 PALKITSEMINEEN	21
3.1 Palkitsemisen merkitys.....	21
3.2 Yritysten ja organisaatioiden palkitsemisstrategia.....	23
3.3 Palkitsemistavat	24
3.3.1 Aineeton palkitseminen.....	25
3.3.2 Aineellinen palkitseminen.....	25
3.4 Palkitsemisjärjestelmä.....	28
3.5 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset.....	29
3.6 Palkkahallinto palkitsemisen toteuttamisessa	30
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN.....	32
4.1 Toimintatutkimus.....	32
4.2 Kehittämishankkeen käynnistysvaihe.....	34
4.3 Henkilöstökyselyn toteuttaminen.....	35
4.3.1 Kyselyn suorittaminen	35
4.3.2 Henkilöstökyselyn tulokset.....	35

4.3.3 Kyselyn anti oppaan laatimiselle	38
4.4 Perehdytysoppaan tekeminen.....	39
4.5 Kehittämishankkeen osallistujat	40
4.6 Valmis perehdytysopas	40
4.7 Toimeksiantajan arviointi.....	41
4.8 Oma arviointi	42
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
LÄHTEET	46
LIITTEET	48

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Perehdyttämisen tarkoitus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2).....	12
Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).....	14
Kuvio 3. Perehdyttämisen tavoitteet (TTS Työtutka).....	17
Kuvio 4. Perehdyttämisen kulku seurantaan ja arviointiin asti (Kangas & Hämäläinen 2010, 17).....	19
Kuvio 5. Motivaation malli (Armstrong 2007, 120).....	22
Kuvio 6. Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 19).....	24
Kuvio 7. Organisaation eri osa-alueiden ja palkitsemisen yhteensopivuus (Lawler 1990).....	29
Kuvio 8. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 79).....	33
Kuvio 9. Henkilöstöhallinnon ikärakenne	36
Kuvio 10. Henkilöstöhallinnon perehdytys työtehtäviin -vastaukset	37
Kuvio 11. Henkilöstöhallinnon vastaukset perehdyttämiseen käytettävään aikaan.....	38
Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008, 176)	27

1 JOHDANTO

Tulevina vuosina useammista yrityksistä ja organisaatioista on siirtymässä paljon työntekijöitä eläkkeelle, sillä monet heistä kuuluvat ns. suuriin ikäluokkiin. Tästä johtuen myös uusia työntekijöitä tarvitaan eri aloilla entistä enemmän, jolloin perehdyttämisen rooli korostuu. Erityisesti hallinto- ja toimistoalan yritykset ja organisaatiot kokevat kymmenen vuoden sisällä suuria muutoksia, kun monet työntekijät siirtyvät eläkkeelle ja uusia työntekijöitä tarvitaan. Perehdyttämällä ja sen toteuttamisella on tärkeä merkitys uudelle työntekijälle yrityksissä ja organisaatioissa, sillä sitä kautta luodaan ja varmistetaan hänelle perustaidot selviytyä työtehtävistä. Myös perehdyttämisen kautta uusi työpaikka ympäristöineen ja tapoineen tulee tutuksi, sillä jokainen varmasti haluaa tietää, milloin tauot ovat, miten työterveyshuolto on järjestetty ja mikä on työaika. Perehdyttämisessä täytyy kuitenkin muistaa, että sen kesto voi vaihdella muutamasta päivästä muutamaankin viikkoon tai jopa kuukauteen. Kjelín ja Kuusisto (2003, 13–16) kirjoittavatkin teoksessaan, että perehdyttäminen nähdään yleensä jatkuvana prosessina, sillä työtehtävät ja -tilanteet voivat muuttua yllättäen, jolloin vanhojen työntekijöiden tietotaitoa täytyy myös päivittää. Perehdyttämällä varmistetaan yritysten ja organisaatioiden kaikkien työntekijöiden osaaminen ja pysyminen ajan hermoilla. Näin ne samalla pysyvät kilpailevassa yhteiskunnassa mukana.

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja palkitsemista, jotka luovat pohjaa palkkasihteerin perehdytysoppaalle. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ole aikaisemmin ollut käytössä kirjallista perehdytysopasta, minkä vuoksi aihe oli heille ajankohtainen. Aihe sopi myös opinnäytetyön tekijälle, sillä hän halusi päästä tekemään työn, jolla on konkreettisesti hyötyä työelämässä myös tulevaisuudessa. Lisäksi opinnäytetyön tekijälle on luontevaa suunnitella ja toteuttaa asioita, minkä vuoksi perehdytysoppaan laadinta oli hyvä tapa tuoda esille myös nämä asiat. Toimeksiantajaorganisaatiolle oli tärkeää, että opinnäytetyön tekijän kanssa saadaan yhdessä luotua hyvä perehdytysoppaan pohja, jota hekin pystyvät helposti täydentämään ja päivittämään tietoja tarvittaessa. Kyseinen perehdytysopas nähdään myös tulevaisuudessa tärkeänä apuvälineenä, sillä tulevien vuosien sisällä toimeksiantajaorganisaatio kokee työntekijämuutoksia, jolloin perehdyttämisen rooli korostuu. Perehdytysoppaan tarkoitus on tukea toimeksiantajaorganisaation

perehdyttämistä ja kertoa selkeämmin KVTES:in eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sisältö.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toteuttaa perehdytysopas Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinnon puolelle, joka toimi työn toimeksiantajana. Perehdytysoppaan tavoitteena on helpottaa uutta työntekijää työsuhteen alussa, sillä siitä hän löytää tarvittavat tiedot työn alkuun pääsemiseksi. Perehdytysopas tukee näin uutta työntekijää ensimmäisten kuukausien aikana ja se täydentää myös perehdyttäjän tekemää perehdytystyötä. Perehdytysoppaan tarkoitus on tehdä perehdyttämisestä monipuolisempaa, selkeämpää ja lisätä uuden työntekijän varmuutta työtehtäviin.

Perehdytysoppaan sisältö muodostuu KVTES:n eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen pohjalta, henkilöstö- ja palkkahallinnon sisäisistä materiaaleista sekä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin työntekijöiden Intrasta. Perehdytysoppaan sisältöön vaikutti myös opinnäytetyön tekijän teettämä henkilöstökysely perehdyttämiseen liittyen. Kyselystä nousi kokeneilta työntekijöiltä esille mm. asiat, jotka uuden työntekijän olisi hyvä tietää heti työsuhteen alussa. Näitä ovat esimerkiksi yleiset käytännöt, työturvallisuus sekä ohjelmat ja niiden käyttö. Nämä asiat lisättiin perehdytysoppaaseen, sillä sen pitää olla monipuolinen apuväline uudelle työntekijälle, ja parhaiten siihen saa tietoa kokeneilta työntekijöiltä. Näin perehdyttämisestä syntyy laadullinen prosessi, joka koostuu monen eri tekijän yhteistyönä.

Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli perehtyä opinnäytetyön keskeisiin käsitteisiin, joita ovat perehdyttäminen ja palkitseminen. Syventymällä näihin käsitteisiin ja kirjoittamalla näistä opinnäytetyön teoriataustan, sai hän valmiuksia perehdytysoppaan sisällön laatimiseen. Siinä yhdistyvät opinnäytetyön tekijän oma näkemys perehdyttämisestä, sillä toimeksiantaja perehdytti hänet työharjoittelun alussa työtehtäviin ja mm. nämä asiat perehdytysopaskin sisältää. Lisäksi opinnäytetyön tekijä sai suunnitella perehdytysoppaan sisällön ja rakenteen yhdessä henkilöstö- ja palkkahallinnon henkilöstön kanssa, jolloin hän pääsi keskustelemaan eri ihmisten kanssa ja vahvistamaan näin omia vuorovaikutustaitojaan. Niistä tulee ole-

maan tulevaisuudessakin hyötyä, sillä ihmisten välinen vuorovaikutustaito työyhteisössä on tärkeää työn jaksamisen kannalta. Jokaisen on paljon mukavampi työskennellä sellaisessa ilmapiirissä, jossa tuntee työtoverinsa. Työturvallisuuskeskus TTK (ei päiväystä, [viitattu 5.6.2013]) korostaakin, että työpaikalla on hyvä olla yhteiset taukotilat, kopiokoneet ja tulostimet, jotta työtoverit tapaavat luontevasti toisiaan työpäivien aikana. Yhteisten tapaamispaikkojen lisäksi vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu myös erilaisissa palavereissa ja tiimityöskentelyssä, minkä vuoksi niitä kannattaa kehittää jo nuorena. Ammattikorkeakouluissa opinäytetyö toimii hyvänä kanavana näiden taitojen kehittämiseen.

1.2 Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri on laaja organisaatio, joka on 23 kunnan muodostama kuntayhtymä (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri 8.1.2013, [viitattu 5.6.2013]). Sen tehtävänä on tuottaa terveyttä ja toimintakykyä edistäviä terveydenhuollon palveluja sekä luoda edellytyksiä tätä tukevalle tieteelliselle tutkimukselle ja koulutukselle. Kaiken tämän tehtävänsä toteuttamiseksi kuntayhtymä omistaa ja hallitsee Tampereen yliopistollista sairaalaa ja alueellisen vastuun periaatteella toimivia Valkeakosken aluesairaalaa ja Vammalan aluesairaalaa sekä Ylä-Pirkanmaan terveydenhuoltoalueen toimintayksikköä (Pirkanmaan sairaanhoitopiiri tilinpäätös ja toimintakertomus 2012, 27.5.2013, [viitattu 5.6.2013]).

1.3 Opinäytetyön keskeiset käsitteet

Opinäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttäminen ja palkitseminen. Perehdyttäminen sopi yhdeksi tämän työn teemaksi, sillä jokainen uusi työntekijä yrityksissä ja organisaatioissa opastetaan jollain tavalla työtehtäviin ja -ympäristöön. Myös tämän opinäytetyön tuotoksen kohteina ovat uudet työntekijät, joille perehdytysopas on apuväline uudessa työssä alkuun pääsemiseksi. Palkitsemisen käsite toiseksi tämän opinäytetyön teemaksi muodostui pitkän syy-seuraus-kuvion kautta. Koska työn tarkoituksena oli luoda perehdytysopas palkkasihteerille, olisi toiseksi käsitepariksi käynyt hyvin myös palkkahallinto. Opinäytetyön tekijä ja

hänen ohjaajansa tulivat kuitenkin siihen tulokseen, että palkitseminen laajempaan käsitteenä luo perustaa palkkahallinnon toteuttamiselle ja palkkasihteerin työlle, jota perehdytysopas käsittelee yksityiskohtaisemmin. Tästä syystä lukijalle on hyvä kertoa, mitä palkitseminen on ja mitä siihen muun muassa kuuluu.

Perehdyttämisen tarkoitus on luoda uudelle työntekijälle hyvät puitteet selviytyä työelämän tilanteista. Kauhanen (2010, 151) korostaakin teoksessaan, että perehdyttäminen sisältää monta eri toimenpidettä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat (= työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- omaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus).

Nämä asiat on kiteytetty vielä yksinkertaisemmin Kankaan ja Hämäläisen (2010, 2) kuvioon yksi, jossa on kerrottu perehdyttämisen tarkoitus. Kuvioista lukija saa heti käsityksen siitä, mitä perehdyttämisellä oikein tarkoitetaan. Kokonaisuudessaan perehdyttämistä käsittelee luku kaksi.

Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja sen vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään vain niihin alueisiin, jotka ovat tärkeimpiä palkkasihteerin perehdytysoppaan kannalta. Palkitseminen on yksi yritysten ja organisaatioiden johtamisväline, minkä avulla henkilöstö saadaan toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Kauhanen 2010, 109). Kun palkitsemisperusteet on valittu oikein ja ne ovat tasapainossa, tukee se samalla yritysten ja organisaatioiden menestystä. Tärkeää on muistaa, että palkitseminen ei ole pelkästään rahallista (aineellista palkitsemista), vaan siihen liittyy paljon myös ei-rahallisia (aineeton palkitseminen) palkitsemiselementtejä (Sistonen 2008, 177). Palkitsemisesta ja siihen liittyvistä asioista kerrotaan tarkemmin luvussa kolme.

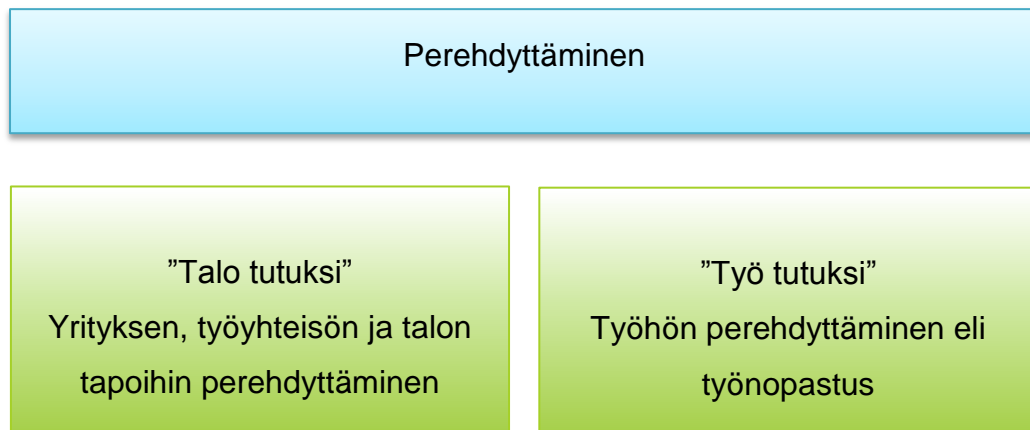
2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä on nyky-yhteiskunnassa tärkeä merkitys, sillä se koskettaa sekä organisaatioita että työntekijöitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 9). Työntekijät vaihtavat entistä enemmän työpaikkaa, työtä tai yksikköä, jolloin nämä toiminnot vaativat organisaatiolta tehokkaampia ja parempia rekrytointikeinoja (mts. 13). Perehdyttämisellä on myös tärkeä rooli silloin, kun työntekijän työ tai työmenetelmät muuttuvat organisaatiossa (Kangas & Hämäläinen 2010, 1). Monissa organisaatioissa määräaikaisten ja tilapäisten työntekijöiden määrä työyhteisössä on kasvanut. Osa heistä voi olla suorittamassa ammatilliseen koulutukseen kuuluvia työssäoppimisen jaksoja ja osa voi työskennellä organisaatioissa vuokratyöfirmojen kautta, joiden kysyntä on kasvussa. Tästä on uutisoitu mm. YLE:n Kymenlaakson uutiset (7.6.2012, [viitattu 3.5.2013]). Nämä lisäävät myös perehdyttämisen tarvetta ja määrää organisaatioissa.

Näiden lisäksi organisaation kehittämisen kohteena ovat myös työsuhde-ehdot, henkilöstöpalvelut ja yrityskulttuuri, joilla varmistetaan sen kilpailukyky palkata tulevaisuudessakin osaavia ja menestyviä työntekijöitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 13). Perehdyttämisen avulla uusista työntekijöistä yritetään saada tuottavia, jotta työntekijän hankintaan investoitu pääoma maksaa itsenä nopeammin takaisin (mts. 14). Perehdyttäminen linkittyy näin oleellisesti myös organisaation strategian toteuttamiseen.

2.1 Mitä perehdyttäminen on?

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön ja työhön (Viitala & Jylhä 2010, 236). Sitä tehdään niin ulkopuolelta tulleille työntekijöille kuin myös talon sisällä siirtyville työntekijöille, josta Kangas ja Hämäläinen (2010, 1) kertoivat aikaisemmin. Perehdyttäminen voidaan kuvata seuraavan kuvion avulla yksinkertaisesti:



Kuvio 1. Perehdyttämisen tarkoitus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2)

Perehdyttämisen avulla työntekijälle pyritään antamaan oikea ja riittävän kattava kuva organisaatiosta ja luomaan näin myös välittömästi myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä (Kauhanen 2010, 151–152). Tämän opinnäytetyön tuotoksenkin, eli palkkasihteerin perehdytysoppaan avulla halutaan antaa tiivistetty ja selkeä kuva toimeksiantajaorganisaatiosta unohtamatta työtehtäviä, joita uusi palkkasihteerä kohtaa työssään. Perehdytysoppaan tarkoituksena on toimia yhtenä perehdyttämisen osa-alueena.

Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä (Kauhanen 2010, 151–152). Tärkeä rooli on myös lähimmällä esimiehellä, jonka vastuulla perehdyttäminen monesti on. Useimmiten esimies kuitenkin delegoi perehdyttämisen vastuun jollekin työntekijälle, joka työskentelee niissä työtehtävissä, joihin uusi työntekijä sijoitetaan. Tavoitteena on, että perehdyttämisen jälkeen uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti työtehtävissään, mikä on melko yleistä monessakin työssä (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Eri toimialoilla ja tehtävän vaativuuden mukaan perehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee paljon. Kauhasen (2010, 152) mukaan perehdyttämiseen käytetään muutama päivä tai muutama tunti useana päivänä viikossa. Helsilä ja Salojärvi (2009,138) kuitenkin korostavat, että perehdyttämisen kesto riippuu työtehtävistä, sillä vaativiin tehtäviin työntekijän perehdyttäminen voi kestää jopa puolesta vuodesta vuoteen. Tämän vuoksi työntekijän rekrytointitilanteessa on tärkeää varmistaa, että tuleva työntekijä on riittävän sitoutunut jäämään organisaatioon työskentelemään pidemmäksikin aikaa. Yleensä vasta noin vuoden kuluttua uuden työntekijän

kijän tulosta voidaan sanoa, että henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen tehtävissään (Kauhanen 2010, 152).

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa aina jostakin tilasta ja loppuu toiseen tilaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–16). Perehdyttämiselle on vaikea määritellä tarkasti sen loppumista, sillä se on yleensä jatkuvaa prosessia. Sanotaankin, että kaikki pitävät perehdyttämistä erittäin tärkeänä prosessina, jolla uusi työntekijä saadaan organisaation jäseneksi. Näin ei kuitenkaan ole, sillä monissa organisaatioissa perehdyttämiseen ei käytetä ollenkaan aikaa ja se laiminlyödään kokonaan. Perehdyttämisen ja laiminlyönnin taustalla ovat monesti johtajat ja muut päälliköt, jotka eivät kunnolla arvosta perehdyttämisen merkitystä (Ramsey 1998, [viitattu 14.5.2013]). Tämä tapahtuu yleensä silloin, kun organisaatio palkkaa kokeneita työntekijöitä esimerkiksi johto-, esimies- ja asiantuntijatehtäviin (Kjelin & Kuusisto 2003, 13–16). Tällöin heidän odotetaan jo osaavan työnsä. Helpommin perehdyttäminen onnistuu tilanteissa, joissa organisaatio tarjoaa työtehtäviä nuorille työntekijöille.

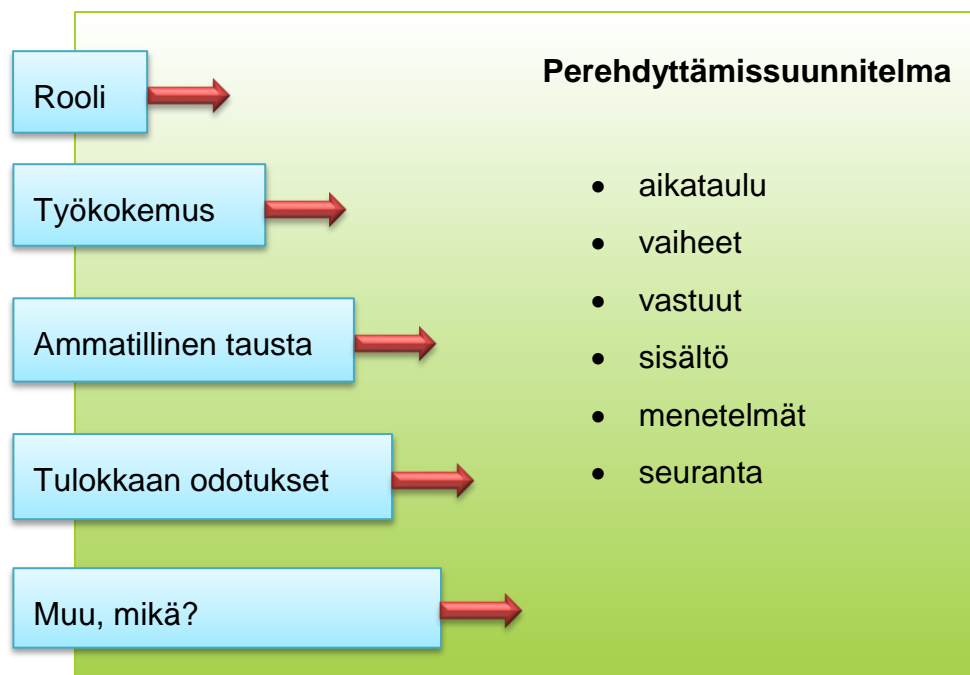
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelu luo jokaiselle prosessille lähtökohdan. Se luo johdonmukaisuutta ja tehostaa toimintaa niin henkilöstön kehittämisessä kuin myös perehdyttämisessä (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Perehdyttämisen lähtökohtana on yrityksen henkilöstöpolitiikka. Siinä määritellään esimerkiksi seuraavia henkilöstöhankintaan liittyviä tekijöitä:

- Mihin tehtäviin palkataan koulutettuja, ammattitaitoisia henkilöitä ja mihin ”aloittelijoita”, jotka organisaatio kouluttaa itse?
- Miten paljon organisaatiossa tarvitaan osa-aikaisia, pikasijaisia ja vuokratyövoimaa?
- Miten kaikki nämä erilaiset ryhmät ja ihmiset perehdytetään ja koulutetaan?

Nämä asiat luovat perehdyttämiselle pohjaa. Perehdyttämiselle on tärkeää luoda alkusuunnitelma, jossa täsmentyvät perehdyttämisen tavoitteet, aikataulut ja työn-

jakoasiat (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199). Perehdyttämissuunnitelma kuvataan kuviossa 2. Tämä suunnitelma on tärkeää käydä heti alussa läpi uuden työntekijän kanssa, jolloin sitä voidaan yhdessä perehdytettävän kanssa muokata vastaamaan juuri hänen tarpeitaan. Tärkeää on antaa uudelle työntekijälle riittävä kokonaiskuva organisaation toiminnasta ja työtehtävistä. Lopullisen perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän tehtävä ja aikaisempi osaaminen.



Kuvio 2. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Kun perehdyttämistä suunnitellaan organisaatioissa, täytyy myös valita uuden työntekijän perehdyttäjät, työnopastajat ja työpaikkaohjaajat (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Kauhanen (2010, 151–152) mainitsi aikaisemmin, että perehdyttämiseen osallistuvat yleensä ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Vaikka perehdyttämisen vastuu on yleensä lähimmällä esimiehellä, delegoinnin avulla se siirtyy kokeneelle työntekijälle, joka auttaa uutta työntekijää työssä alkuun pääsemiseksi.

2.3 Perehdyttäjän valinta

Perehdyttäjän valinta pohjautuu yleensä siihen, mitä heiltä odotetaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Aina pelkkä ammattitaito ei riitä. Perehdyttäjän hyvinä edellytyksinä nähdään myös hänen motivaationsa työhön ja asenne opastamiseen. Tärkeää on, että hän osaa opettaa uutta työntekijää niin, että tämä myös oppii. Hyvä perehdyttäjä onkin yleensä kokenut työntekijä, jolla on kiinnostusta auttaa ja opastaa toista (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197). Vaikka organisaatiossa olisi valittu vain yksi perehdyttäjä, perehdyttämällä saavutetaan suuremmat edut silloin, kun koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen. Tällöin myös työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttämiskenttä on laaja.

Hyvän perehdyttäjän odotetaan luovan ensin kokonaiskuvan uudelle työntekijälle ja kertovan hänelle, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten tämä kaikki tehdään (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perehdyttäjän onkin hyvä aloittaa perehdyttäminen niistä asioista, jotka ovat yleisimpiä ja tutuimpia ja edetä näistä työn perusasioista aina erikoistuneempaan tietoon. Ei voida myöskään olettaa, että mikä on kerran sanottu, se on kuultu ja ymmärretty. Tässä nousee esille avoimen vuorovaikutuksen tärkeys. Perehdyttäjän tulee kertoa asiat yksinkertaisesti ja selkeästi ja tutustuttaa uusi työntekijä vähitellen ammatilliseen sanastoon. Jos jotakin asiaa ei ymmärretä, pysähdytään ja jutellaan. Näin perehdyttämistilanteesta tulee laadukasta ja vuorovaikutteista. Ramsey (1998, [viitattu 14.5.2013]) muistuttaakin perehdyttäjän tarkistuslistassa, että on tärkeää antaa positiivista palautetta uudelle työntekijälle ja vahvistaa hänen selviytymistään työtehtävissään antamalla tilaa onnistua itsenäisesti.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 197) mukaan hyvän perehdyttäjän on luotava tilanteita, jotka antavat uudelle työntekijälle mahdollisuuden käyttää omaa arviointikykyä ja toimia näiden käsitysten pohjalta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Tätä perehdyttäjän luomaa tilannetta kutsutaan peiliksi. Näin uuden työntekijän vuorovaikutus ja työskenteleminen muiden ihmisten kanssa tekevät kokemuksen ja palautteen mahdolliseksi.

Perehdyttäminen kuitenkin loppuu jossakin vaiheessa, jolloin perehdyttäjän on hyvä tiedostaa, milloin hänen on syytä liukua pois takaisin omiin työtehtäviinsä

(Kjelin & Kuusisto 2003, 197). Taitava perehdyttäjä osaa tehdä tämän sulavasti kuitenkin hylkäämättä uutta työntekijää.

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tärkein päätavoite on oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Tämän tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle riittävästi tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia tuleviin työtehtäviin. Tärkeää on muistaa, että nämä tavoitteet voivat olla samat kaikille uusille työntekijöille, mutta on myös hyvä huomioida yksilölliset erot. Kauhanen (2010, 152) puolestaan näkee perehdyttämisen tavoitteen liittyvän työn hallintaan, josta syntyy laadukas tuote tai palvelu. Tähän päästään parhaiten, kun perehdyttäminen on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, joka ei pelkästään rajoitu työtehtävien opettamiseen. Perehdyttämisessä on myös tärkeää kannustaa uutta työntekijää omatoimisuuteen ja sisäinen yrittäjähengen omaksumiseen. Sekä Kankaan ja Hämäläisen (2010, 6) että Kauhasen (2010, 152) perehdyttämisen tavoitteissa on yhtäläisyyksiä. Molempien ajatukset perehdyttämisen tavoitteista yhdistyvät Kjelinin ja Kuusiston (2003, 163) näkemykseen perehdyttämisen tavoitteesta. Heidän mukaan perehdyttäminen muodostuu luontevasta tapahtumien ketjusta, jossa uuden työntekijän oppimista tuetaan niin, että hänen roolinsa organisaatiossa muodostuu sellaiseksi kuin alkuperäinen tavoitekin oli.

TTS Työtutka (ei päiväystä, [viitattu 5.5.2013]) on määritellyt perehdyttämisen tavoitteet selkeästi omilla verkkosivuillaan, joihin on työnantajalle koottu tiivistetty verkkomateriaali työssäoppijan perehdyttämisestä (Kuvio 3). Näissä tavoitteissa kiteytyvät Kankaan ja Hämäläisen (2010, 6), Kauhasen (2010,152) sekä Kjelinin ja Kuusiston (2003, 163) perehdyttämisen tavoitteet selkeämmin ilmaistuna.

- Luoda työntekijälle totuudenmukainen kuva työstä, yrityksestä ja sen henkilöstöstä
- Sopeuttaa työntekijä yrityksessä vallitseviin normeihin ja tapoihin sekä tutustuttaa hänet työsuhdetta sääteleviin sopimuksiin ja määräyksiin
- Poistaa epävarmuuden tunnetta ja luoda edellytyksiä viihtyvyydelle
- Vähentää tietämättömyydestä ja taitamattomuudesta johtuvia tapaturmia
- Saada työntekijä valmennettua tehokkaasti työhön
- Opastaa työntekijä tutustumaan yhtiön tarjomiin kehitysmahdollisuuksiin sekä henkilöstöpalveluun ja muihin etuihin
- Aikaansaada välittömät ja luontevat suhteet esimiehiin, alaisiin ja muihin työtovereihin

Kuvio 3. Perehdyttämisen tavoitteet (TTS Työtutka)

2.5 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

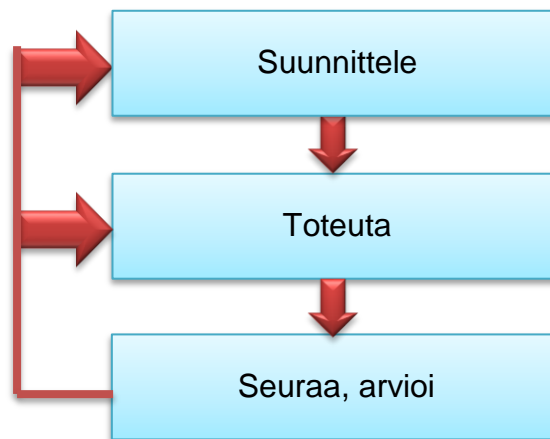
Kangas ja Hämäläinen (2010, 6) määrittivät perehdyttämisen lähtökohdaksi hyvän suunnittelun. Tämän jälkeen perehdytetään uusi työntekijä, jonka jälkeen perehdyttämistä arvioidaan ja seurataan (mts. 17). Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi tärkeää merkitystä: uuden työntekijän arviointi ja organisaation perehdyttämisen järjestelmän arviointi (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Molempia arvioidaan yhdessä, jolloin muodostuu jo pohjaa tuleville kehittämistavoitteille. Yhdessä arvioimisen päämääränä on saavuttaa laadullinen keskustelu, jossa ensin tarkastellaan tulokkaan omia kokemuksia perehdyttämisestä ja lopuksi organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa perehdyttämisestä. Tämän opinnäytetyön tekijäkin osallistui arviointiin toimeksiantajaorganisaatiossaan ollessaan siellä työharjoittelussa. Arvioinnin kautta molemmat osapuolet saivat kuulla rakentavaa palautetta perehdyttämisestä ja sen toteuttamisesta sekä toteutuksesta. Palaute auttaa molempia osapuolia jatkossakin, kun perehdyttämistä suunnitellaan ja toteutetaan.

Perehdyttämisen arvioinnin kohteena ovat luonnollisesti työntekijän ammattitiedot ja -taidot (Kangas & Hämäläinen 2010, 18). Ammattitaito koostuu yleensä monesta eri osa-alueesta, johon liitetään yleensä seuraavat asiat:

- tekniset ja taloudelliset taidot (työtaidot)
- suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot
- sosiaaliset taidot (mm. yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot)

Organisaatioille on myös tärkeää kerätä perehdyttämiseen liittyvää informaatiota, jotta siitä olisi hyötyä myös tulevaisuudessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin apuna voivat olla mm. haastattelut ja kyselylomakkeet. Näiden avulla saadaan kerättyä tärkeää palautetta perehdyttämisestä, minkä kautta perehdytettävä ja perehdyttäjä kehittää omaa oppimistaan ja ammattitaitoaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 18). Samalla molemmat oppivat lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perustelemista. Tällaiset keskustelut auttavat tulevaisuudessakin, sillä niissä pääsee harjoittelemaan varsinaisia kehityskeskusteluja varten.

Perehdyttäminen on siis monivaiheinen prosessi, joka alkaa hyvästä suunnittelusta johtaen toteutukseen ja lopulta päättyy seurantaan ja arviointiin. Kangas ja Hämäläinen (2010, 17) ovat luoneet näistä perehdyttämisen vaiheista kuvion, joka on kuvattu kuviossa neljä. Kuviossa kaikki kolme vaihetta (suunnittele, toteuta ja seuraa, arvio) vaikuttavat toisiinsa, mikä ilmenee hyvin perehdyttämisen toimintakentällä.



Kuvio 4. Perehdyttämisen kulku seurantaan ja arviointiin asti (Kangas & Hämäläinen 2010, 17)

2.6 Perehdyttämisen merkitys yritykselle ja organisaatiolle

Kun perehdyttäminen hoidetaan hyvin, yritykset ja organisaatiot voivat saavuttaa sillä kilpailuetua muihin nähden (Kangas & Hämäläinen 2010, 4; Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Hyvän perehdyttämisen taustalla on yleensä vähentää virheiden määrää, jolloin niiden korjaamiseen ei tarvitse käyttää paljoa aikaa. Yleensä erilaiset laatuongelmat lisääntyvät yrityksissä ja organisaatioissa, kun niillä on voimakasta kasvua ja henkilöstön vaihtuvuus lisääntyy (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Tällöin kaikilla uusilla rekrytoituilla työntekijöillä ei ole yhteisiä toimintamalleja, jolloin huonosti perehdytetty työntekijä aiheuttaa esimerkiksi aikataulujen viivästymistä. Puutteellinen perehdyttäminen aiheuttaa näin myös lisää kustannuksia. Lisäkustannuksia voivat tuoda erilaisten asioiden sekaannukset ja selvittämiset, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmat ja niiden hoitaminen, poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus (Kangas & Hämäläinen 2010, 5). Tämän saman asian toteaa myös Mayhew ([viitattu 14.5.2013]) artikkelissaan, jossa hän korostaa perehdyttämisen tärkeyttä. Hyvän perehdyttämisen myötä myös lisäkustannuksia aiheuttavat toimet vähenevät. Perehdyttämistä käsitellään myös työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738), jossa 2 luvun 14 §:ssä säädetään työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Kun lain antamat velvollisuudet täytetään, vältetään myös haittatekijöitä. Yritysten ja organisaatioiden on tärkeää muistaa myös se,

että työntekijöiden motivaatio on pidettävä korkealla (Kangas & Hämäläinen 2010, 5). Tähän auttaa hyvä perehdyttäminen.

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yritysten ja organisaatioiden imagoon eli siihen, millainen mielikuva ihmisillä yleensä on yrityksestä tai organisaatiosta (Kangas & Hämäläinen 2010, 5). Mielikuva muodostuu ihmisten omista kokemuksista ja muiden kuuleman perusteella. Yritysten ja organisaatioiden kannattaakin kuluttaa aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, sillä esimerkiksi harjoittelijoiden kertomukset työpaikkakokemuksistaan vaikuttavat muiden opiskelijoiden ja kotiväen mielikuvaan kyseisestä paikasta. Tämä mielikuva vaikuttaa myös siihen, kuinka innokkaasti opiskelijat hakevat kyseisestä yrityksestä tai organisaatiosta töitä tulevaisuudessa. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa yrityksissä ja organisaatioissa monenlaisiin asioihin sekä nyt että tulevaisuudessa.

3 PALKITSEMINE

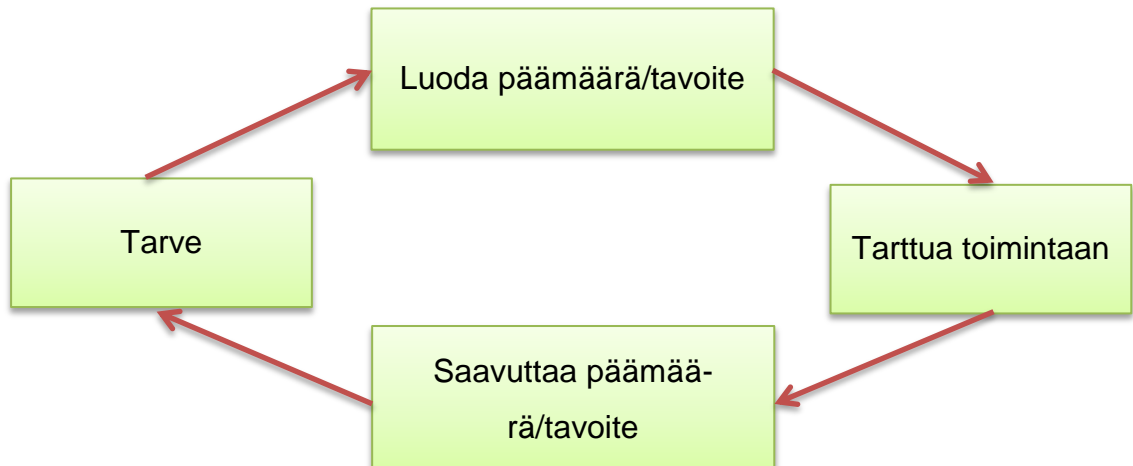
Palkitseminen nähdään yleensä kaksisuuntaisena prosessina, jossa organisaatio ja sen jäsenet hyötyvät (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 17). Tällöin työntekijöiden työsuhte perustuu vaihdantaan, jossa työntekijä antaa työpanoksensa ja saa tämän vastineeksi rahan (Suomen Palkitsemiskeskus 1997–2013, [viitattu 15.5.2013]). Rahan ja muiden aineellisten palkitsemistapojen lisäksi työntekijä saa aineettomia asioita, joiden palkitsevuus vaihtelee. Aineetonta ja aineellista palkitsemista käsitellään tarkemmin luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2.

Palkitseminen on johtamisen tärkeimpiä välineitä (Suomen Palkitsemiskeskus 1997–2013, [viitattu 15.5.2013]). Palkitseminen perustuu yrityksen strategioihin, politiikkoihin ja prosesseihin, joiden tarkoituksena on taata, että työntekijöiden panos organisaatioon on arvostettu sekä rahallisessa että ei-rahallisessa merkityksessä (Armstrong 2007, 3). Tällöin on kyse suunnittelusta, toteutuksesta ja palkitsemisjärjestelmän ylläpidosta, joiden päämääränä on tyydyttää sekä organisaation että rahoittajien tarpeita. Palkitseminen onkin hyvä tapa välittää viesti halutusta toiminnasta, joka organisaatiossa koetaan tärkeäksi (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 18). Sen tulkinta vaikuttaa myös organisaation jäsenten toimintaan. Käsitteet siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä ajatuksia ja mielipiteitä. Laadukkaan palkitsemisen kokonaisuus osaakin huomioida yksilölliset erot, jolloin jokaisen yksilön työssä viihtyminen ja tuottavuus voidaan optimoida (Suomen Palkitsemiskeskus 1997–2013, [viitattu 15.5.2013]). Organisaatioiden kannattaakin kiinnittää huomioita laadukkaaseen palkitsemiseen, sillä se luo kiinnostusta tuleville työntekijöille, kun osaavista työntekijöistä on pulaa.

3.1 Palkitsemisen merkitys

Palkitsemiselle on tärkeää, että se motivoi työntekijöitä. Armstrongin (2007, 119–120) mukaan motivaatio on se, mikä laittaa ihmiset tekemään jotakin tietyllä tavalla. Tämä vaikuttaa siihen, keitä yritys tai organisaatio palkkaa työtehtäviinsä ja kuinka uusien työntekijöiden panos, käyttäytyminen ja toimiminen vaikuttavat yritysten ja organisaatioiden toimintaan. Ihmiset ovat yleensä motivoituneita, kun he

odottavat jotakin, joka ikään kuin johdattaa heidät kohti voittoa. Tällöin hyvä motivaatiokeino tai palkinto, johon palkitseminen yleensä viittaa, täyttää heidän tarpeitaan (Armstrong 2007, 120; Viitala 2009, 138). Seuraavassa on esitetty kaavio, kuinka motivaatio toimii.



Kuvio 5. Motivaation malli (Armstrong 2007, 120)

Vaikka ihmisten suurin motiivi työnteolle on palkinto eli tässä tapauksessa raha ja palkka, vaikuttavat siihen myös monet muutkin asiat. Ihmisille on tärkeää, että he voivat kehittyä ja toteuttaa itseään työssä (Viitala 2009, 139). Työntekijöiden tulee tuntea kuuluvansa ryhmään, jonka kautta heille muodostuu erilaisia ihmissuhteita. Nämä ovat tärkeitä asioita työpaikalla, sillä sitä kautta työntekijä saa mahdollisuuden tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. Työlle on myös tärkeää, että se tarjoaa eräänlaista turvaa ja jatkuvuutta unohtamatta työntekijän taloudellisen perustan rakentamista.

Palkitsemisen täytyy siis toimia oikein. Toimivuudelle on tärkeää, että palkitseminen on yhteensopiva mm. yritysten ja organisaatioiden strategiaan ja tavoitteisiin ja johtamisen prosesseihin (Aalto-yliopisto 3.12.2012, [viitattu 15.5.2013]). Palkitsemisen toimivuuden merkitys korostuu silloin, kun sekä organisaation johto että henkilöstö ovat siihen tyytyväisiä. Toimivalle palkitsemiselle on myös tärkeää, että se sisältää toivottuja vaikutuksia. Yritykset ja organisaatiot voivatkin mitata henkilöstön työtyytyväisyyttä erilaisilla kyselyillä, jotka sisältävät niin palkkausta, palkitsemista kuin työilmapiiriä käsitteleviä asioita. Tällöin arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän rakenne ja sen kehittäminen käyttämis-

prosessit mukaan lukien. Tähän lukeutuvat myös koulutus sekä johdon, esimiesten ja henkilöstöyksikön toiminta. Jotta palkitseminen olisi toimivaa, se pohjautuu-kin yleensä yritysten ja organisaatioiden palkitsemisstrategiaan.

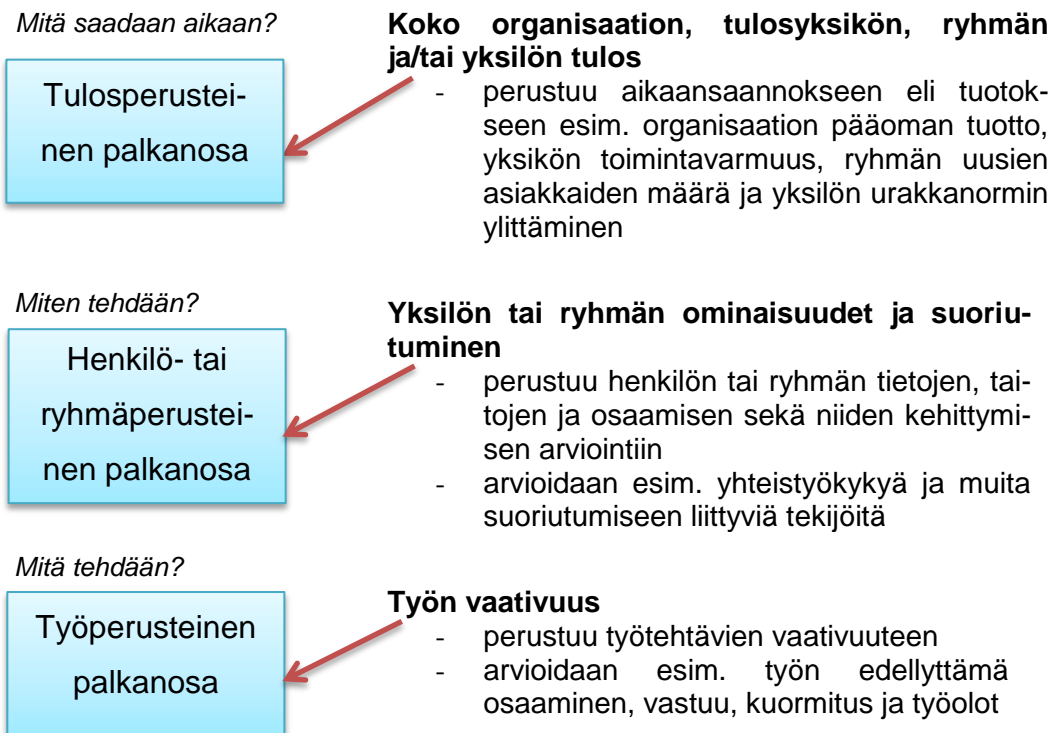
3.2 Yritysten ja organisaatioiden palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategian tavoitteena on luoda kokonaiset palkitsemisprosessit, jotka perustuvat uskoon siitä, mitkä ovat yrityksen arvot ja mitä niillä halutaan saavuttaa (Armstrong 2007, 48). Tähän päästään, kun palkintokäytännöt mukautetaan sekä liiketoimintatavoitteisiin että työntekijöiden arvoihin. Aalto-yliopiston (3.12.2012, [viitattu 15.5.2013]) mukaan palkitsemisstrategia sisältää sen, millä tavalla yritys tai organisaatio palkitsee jäsenensä ja mistä tämä palkka maksetaan. Palkitsemisstrategia kytketäänkin yleensä mm. yrityksen ja organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan. Viitala (2009, 140) toteaaakin, että palkitseminen muodostuu yrityksen ja organisaation pitkän ja lyhyen aikavälin palkitsemisen periaatteista, jotka luo ylin johto yhdessä henkilöstöjohdon kanssa.

Palkitsemisstrategia voi sisältää ajatuksen mm. siitä, mihin palkkataso on kytketty, miten palkkakehykset huolehditaan ja ketkä vastaavat ja päättävät mistäkin (Aalto-yliopisto 3.12.2012, [viitattu 15.5.2013]). Viitala (2009, 140) on koonnut teokseensa kolme keskeistä kysymystä, joihin palkitsemisstrategialla otetaan kantaa:

- Mistä halutaan palkita?
- Jos palkitaan tuloksista, niin mikä organisaatiotason tuloksista palkitaan?
- Miten palkkiot jaetaan?

Näiden perusteella yritykset ja organisaatiot määrittelevät palkitsemisperusteet ja -tavat eli kannustimet ja palkkiot, joita he jäsenilleen tarjoavat (Vartiainen & Kauhainen (toim.) 2005, 18–19). Lisäksi mietitään jaon toteutustavat, jolloin yritysten ja organisaatioiden tulee perustella ne periaatteet, joihin aineellisten ja aineettomien palkkioiden jako työpaikalla perustuu. Tärkeää on myös, että yritykset ja organisaatiot miettivät palkitsemisjärjestelmän kehittämistapoja. Nämä asiat ovat koottuna kuvioon kuusi, jossa ne tuodaan esille vielä yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 6. Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 19)

Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta täytyy sopia yritysten ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmään (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 19). On myös tärkeää, että ne sopivat strategiaan. Palkitsemisjärjestelmää käydään tarkemmin läpi luvussa 3.4.

3.3 Palkitsemistavat

Luvussa 3.1 käsiteltiin, kuinka raha ja palkka toimivat työntekijöiden motivaation lähteinä. Palkalle on myös olennaista toimia eräänlaisena symbolisena merkityksenä, jonka avulla ilmaistaan työtehtävien vaativuus, vastuu ja työntekijöiden suoriutumisen taso (Viitala & Jylhä 2010, 234). Työntekijöiden palkka muodostuu pääsääntöisesti työn tehtävien vaativuuden mukaan peruspalkasta ja tämän lisäksi maksettavista palkan osista.

Palkitsemistavat jaetaan kokonaispalkitsemisen mukaan aineettomiin ja aineellisiin palkkioihin eli rahapalkkaan (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 20). Jokainen

yritys ja organisaatio pystyy itse muodostamaan aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta juuri sellaisen palkitsemiskokonaisuuden, joka sopii heidän oloihinsa ja tarkoituksiinsa.

3.3.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on ei-rahallista palkitsemista (Sistonen 2008, 177). Armstrong (2007, 121) määrittelee aineettoman palkitsemisen sellaiseksi, jossa työntekijät tuntevat työnsä luontaisesti kiinnostavaksi, haastavaksi ja tärkeäksi. Tähän sisältyy myös vastuun harjoittamista, itsenäisyyttä tai vapautta toimia, laajuutta käyttää ja kehittää taitoja ja kykyjä sekä antaa mahdollisuuksia parantaa ja kasvaa yrityksessä ja organisaatiossa. Nämä ovat sellaisia asioita, joihin työpaikoilla voidaan vaikuttaa johtamiskäytäntöjen avulla (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 21). Niihin kuuluvat:

- kehittämismahdollisuuksien luominen esim. työ- ja tehtäväkierron avulla
- etenemismahdollisuuksien avaaminen
- palautekäytäntöjen kehittäminen
- joustavat työajat
- erilaiset arvostuksen osoitukset

Nämä ovat yleensä sellaisia palkkioita, jotka ovat vaikuttavampia työntekijöiden kannalta (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 21). Myös mielekäs ja haastava työ toimivat aineettoman palkitseminen esimerkkeinä, joita ei saa unohtaa (Sistonen 2008, 177).

3.3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista (Sistonen 2008, 177). Aineellinen palkitseminen on sellaista, joka konkreettisesti motivoi työntekijöitä tekemään töitä (Armstrong 2007, 121). Siihen kuuluvat palkkiot, kuten kohonnut palkka, tunnustus, kehu tai ylennys. Erilaiset rangaistukset, kuten kurinpidollinen toiminta,

palkan pidätys tai kritisointi kuuluvat aineellisen palkitsemisen negatiivisiin vaikutuksiin.

Aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustavat jaetaan perinteisesti aikapalkkaan ja suorituspalkkaan tai niiden yhdistelmiin (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 21). Peruspalkka määräytyy yleensä työ- ja virkaehtosopimusten mukaan. Peruspalkkaa täydentävät erilaiset palkanlisät, joiden suuruutta ei säädelä yleisin sopimuksin. Aikapalkan perusteena on yleensä työssäoloaika, joka on useimmiten tunti tai kuukausi. Suorituspalkat jaetaan urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin, joiden perusteena on työnsuoritus. Sekä aikapalkan ja suorituspalkan lisäksi aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi luontoisedut ja muut henkilöstöedut (Sistonen 2008, 177). Taulukossa yksi on kuvattuna palkitsemisen kokonaisuutta tiivistetysti Sistosen (mts. 176) laatiman taulukon pohjalta. Taulukko auttaa ymmärtämään konkreettisesti palkitsemistapojen laajaa sisältöä.

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008, 176)

Oman työn arvostus Tehtävien kiinnostavuus Työn määrä ja laatu Työtoverit ja muut sidosryhmät Organisaation arvot ja toiminta Osaamisen kehittäminen Positiivinen ja korjaava palaute	Aineeton palkitsemisen	KOKONAISPALKITSEMINE
Eläkejärjestelyt Henkilöstörahassto	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO
Lounasetu, puhelinetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Harrastusten tukeminen	Luontoisedut ja muut edut	KOKONAISKORVAUS
Bonukset Myyntipalkkiot Vuospalkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	Peruspalkka	

3.4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan palkitsemistapaa ja siihen liittyviä prosesseja, jossa palkitsemistapa muodostaa palkitsemisjärjestelmän rakenteen ja ytimen (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 284). Siinä määritellään, mitä palkkiot ovat, millä perusteella, kuinka paljon, millä aikaväleillä tai ajankohtina ja kenelle maksetaan (Viitala 2009, 142). Kehittämisen- ja toteutustavat puolestaan kuvaavat palkitsemiseen liittyviä prosesseja, joiden tarkoituksena on näyttää, kuinka järjestelmää rakennetaan, ylläpidetään ja kehitetään (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 284–285). Näihin liittyvät esim. suorituksen johtaminen, tiedottaminen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi.

Palkitsemisjärjestelmä luo pohjan yritysten ja organisaatioiden palkitsemiselle. Se pohjautuu strategiaan ja tavoitteisiin, joiden avulla uskotaan saavan aikaan toivottuja vaikutuksia (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 283–285). Jotta toivottuja vaikutuksia saadaan aikaiseksi, täytyy palkitsemisjärjestelmä suunnitella huolellisesti. Yritysten ja organisaatioiden johdon tulee määritellä, millaisia tuloksia ja vaikutuksia palkitsemisjärjestelmällä halutaan saavuttaa. Näiden pohjalta lähdetään luomaan palkitsemisen periaatteet ja käytännöt, jotka tukevat ja pohjautuvat yritysten tai organisaatioiden tavoitteisiin. Palkitsemisen periaatteiden pitää myös sopia yrityksen tai organisaation strategiaan, niiden rakenteisiin ja ennen kaikkea johtamistyyliin. Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä turvaa yritysten ja organisaatioiden pärjäämistä markkinoilla ja työmarkkinoilla (Viitala 2009, 143). Tämä mahdollistaa sen, että he saavat hyviä työntekijöitä pysyvästi toimipisteisiinsä myös tulevaisuudessa. Lawler (1990) on laatinut tunnetun ns. tähtimallin kuvaamaan yrityksen ja organisaation toimintaa, jossa yhdistyvät kaikki palkitsemisjärjestelmään kuuluvat osa-alueet (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 286). Tämä tähtimalli on esitetty kuviossa seitsemän. Siinä strategia, rakenne, palkitsemisjärjestelmät ja prosessit kuvataan tähden viidessä sakarassa, jotka toimivat koko ajan vuorovaikutuksessa keskenään. Yritykselle ja organisaatiolle on tärkeää, että nämä toimivat parhaalla mahdollisella tavalla yhdessä, sillä silloin tehokkuuskin on hyvä.



Kuvio 7. Organisaation eri osa-alueiden ja palkitsemisen yhteensopivuus (Lawler 1990)

3.5 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset

Palkitsemisen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on toimia työntekijän motivoijana. Motivaation tarkoitus on laittaa tässä tapauksessa työntekijä tekemään työtä ja toteuttamaan se parhaalla mahdollisella tavalla (Viitala 2009, 158). Tällöin työ on palkitsevaa. Motivaatiosta voi lukea vielä tarkemmin luvussa 3.1. Sistonen (2008, 190) korostaakin, että menestyvässä yrityksessä ja organisaatiossa oppimista ja kehittymistä palkitaan, jolloin se ei pelkästään pohjaudu työntekijän vastuuseen ja suoritukseen. Hyvän ja perinteisen palkitsemisen tarkoitus on houkutella yritykseen ja organisaatioon halutunlaisia työntekijöitä, jotka saataisiin pysymään siellä tarpeeksi kauan ja motivoida heitä näin yrityksen ja organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 305). Yritysten ja organisaatioiden on hyvä muistaa, että työn sisällöllinen kehittäminen on tehokkaampi motivaatiokeino kuin palkkaus (Viitala 2009, 161). Hyvä työväline tähän on tehdä se kannustavan johtamisen avulla.

Kun palkitsemisjärjestelmää arvioidaan, on hyvä selvittää sen vaikutukset (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 305). Palkitsemisen tärkeimpiä havaintoja on, että se

- vaikuttaa vielä enemmän kuin yleensä kuvitellaan
- vaikuttaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä
- vaikuttaa sekä myönteisesti että kielteisesti.

Onnistumisen kannalta palkitsemiselle on tärkeää, että se saavuttaa haluttuja myönteisiä vaikutuksia enemmän kuin kielteisiä (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 306). Myönteisiä vaikutuksia voivat olla esim. luottamus, motivaatio, yhteistyö, kannustava ilmapiiri, työrauha ja toiminnan kehittäminen.

3.6 Palkkahallinto palkitsemisen toteuttamisessa

Palkkahallinnon ja palkanlaskennan järjestäminen vaatii yhä enemmän ammattitaitoisia osaajia, sillä monet yritykset ja organisaatiot ovat keskittäneet palkkatoimintonsa palvelukeskuksiin tai ulkoistaneet nämä toiminnot taloushallinto- ja palkkahallintopalveluja tarjoaville tietojärjestelmäyrityksille (Kauhanen 2010, 192–193). Nämä palvelukeskukset ja tietojärjestelmäyritykset ovat alkaneet hoitamaan palkkahallinnon päätehtäviä, joihin kuuluvat muun muassa

- koko henkilöstön palkanlaskenta
- palkkojen maksu ja tietojen antaminen niiden muodostuksesta
- palkka- ja muiden henkilöstökustannusten suunnittelu ja tarkkailu
- organisaation palkkatason ja sen kehityksen seuranta
- palkka- ja työsuhdetietojen arkistointi.

Näiden päätehtävien lisäksi palkkahallintoon vaikuttavat sisäisten tekijöiden lisäksi monet ulkoiset sidosryhmät, jotka vaikuttavat palkanlaskentajärjestelmän muotoutumiseen (Kauhanen 2010, 193–194). Näihin kuuluvat joukko lakeja (esim. työsopimuslaki, vuosilomalaki, eläkelait, sairausvakuutuslaki, verolaki) ja lisäksi toimialakohtaiset työ- ja virkasopimukset ja yleiset työmarkkinajärjestöjen sopimukset. Monet näistä laista ja määräyksistä muuttuvat vuosittain, mikä asettaa palkanlas-

kennan työntekijöille vaatimuksia osata kyseiset asiat. Tämän lisäksi heidän tulee osata erilaisia asiakokonaisuuksia, jotka käsittävät muun muassa rahapalkan, ylitöypalkkiot, luontoisedut, perhevapaat, työeläkemaksut, sairausajan palkka, ulosoton tilitys. Näitä asiakokonaisuuksia käsittelee myös palkkasihteerin perehdytysopas ja osa näistä mainitaan myös palkitsemisen kokonaisuutta kuvaavassa taulukossa sivulla 27.

Hyvän palkkahallinnon ja palkanlaskennan tulee olla oikeaa, oikea-aikaista ja tehokasta (Kauhanen 2010, 195). Hyvältä palkkahallinnolta edellytetään, että se suorittaa palkanlaskennan oikein lakien, asetusten ja sopimusten mukaisesti. Palkkahallinto hoidetaan yrityksien ja organisaatioiden palkitsemisjärjestelmän pohjalta, joka luo taas pohjan palkitsemiselle (Vartiainen & Kauhanen (toim.) 2005, 283–285). Palkkahallinnon toiminta on tehokkaimmillaan silloin, kun pohjana on hyvin ja huolellisesti suunniteltu palkitsemisjärjestelmä. Mutta vaikka palkkahallinnon toiminta olisi kuinka tehokasta tahansa, se ei yksin pysty pelastamaan huonoa palkitsemisjärjestelmää. Tärkeää on, että sekä palkkahallinto että palkitsemisjärjestelmä kulkevat ajan hermoilla, jotta molempien oikeellisuus ja tehokkuus voidaan taata.

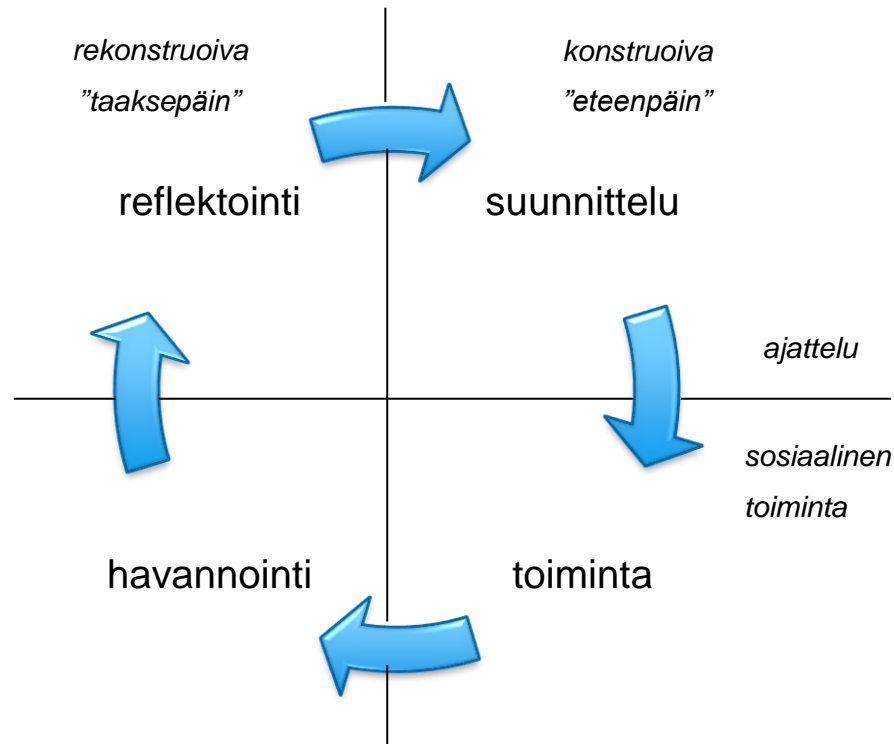
4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tämän kehittämishankkeen toimeksiantajana toimi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinto, jonne laadittiin perehdytysopas uudelle palkkasihteerille yhdessä opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa. Perehdytysoppaan tarkoitus on tukea uuden työntekijän perehdyttämistä työsuhteen alkuvaiheessa.

4.1 Toimintatutkimus

Tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistuvaa ja osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi (Metsämuuronen 2008, 29; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16). Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia ja parantamaan sosiaalisia käytäntöjä, jolloin niitä pystytään myös ymmärtämään syvällisemmin työyhteisöissä (Metsämuuronen 2008, 29). Toiminnalle tärkeää onkin vuorovaikutus, jolloin toimintatutkimuksen osapuolia ohjaa yhteinen tulkinta, merkitys tai näkemys toiminnasta ja sen tarkoituksesta (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16–17). Nämä ominaisuudet muodostavat toimintatutkimuksen edellytykset.

Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2007, 78–79) mukaan toimintatutkimus on vaihe vaiheelta etenevä prosessi, jossa kirjallisuuskatsauksen jälkeen tehdään tutkimussuunnitelma, jossa määritellään tutkimustehtävät ja -ongelmat. Näiden jälkeen kerätään tutkimukseen aineistoa ja analysoidaan lopulta tulokset. Tämän prosessin vuoksi toimintatutkimus hahmotetaan usein syklinä, johon sisältyy sekä konstruoiva että rekonstruoiva vaiheita. Konstruoiva vaihe rakentaa uutta ja tulevaisuuteen liittyvää toimintaa, kun taas rekonstruoiva vaihe arvioi ja havainnoi toteutunutta toimintaa. Nämä vaiheet vuorottelevat syklissä kehämäisesti koko ajan ja täten on vaikea hahmottaa, mistä se alkaa. Koko tämä toimintatutkimuksen vaihe vaiheelta etenevä prosessi on havainnollistettu kuviossa kahdeksan.



Kuvio 8. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 79)

Opinnäytetyön tekijän kannalta tärkeitä ja hyödyllisiä informaation lähteitä ovat olleet vuorovaikutteiset keskustelut toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa, joiden kanssa oppaan sisältöä lähdettiin yhdessä rakentamaan. Tämän lisäksi opinnäytetyössä on käytetty hyödyksi henkilöstökyselyä, opinnäytetyöntekijän kokemusta perehdyttämisestä kyseisessä organisaatiossa sekä internet-lähteitä ja ammatillista kirjallisuutta.

Henkilöstölle laadittu kysely antoi pohjaa perehdytysoppaan rakentamiselle, sillä se toi esille henkilöstön mielipiteet perehdyttämisestä ja kuinka he ovat kokeneet sen aikaisemmillä ja/tai nykyisellä työpaikalla. Vaikka opinnäytetyön tekijä sai aloittaa oppaan luomisen itse ja toimia tämän kehittämishankkeen projektipäällikkönä, olivat tärkeässä roolissa myös toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa käydyt keskustelut, joiden pohjalta lähdettiin yhdessä työstämään perehdytysoppaan sisältöä tarkemmin. Työlle oli tärkeää, että se vastaa molempien osapuolien tarpeita.

Perehdytysopas vaati muutamia yhteisiä tapaamiskertoja toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa. Pääsääntöisesti yhteydenpito hoidettiin puhelimitse ja sähköpostitse. Tapaamiskerroilla työ arvioitiin yhdessä, käytiin sisältö vaihe vai-

heelta läpi ja katsottiin korjattavat asiat. Arviointien jälkeen opasta lähdettiin muuttamaan selkeämmäksi. Näiden menetelmien avulla perehdytysoppaasta saatiin sellainen, joka miellytti sisällöllisesti molempia osapuolia. Perehdytysoppaan luomiseen käytetyt menetelmät sopivat erittäin hyvin työn kulkuun, sillä siinä otettiin huomioon molempien osapuolien käytännön toiveet ja toteutustavat ja -menetelmät. Perehdytysoppaan valmistuttua toimeksiantajaorganisaatio eli Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinnon henkilöstö antoi positiivisen ja kattavan palautteen perehdytysoppaasta. Myös opinnäytetyön tekijä saavutti tavoitteensa ja sai luotua selkeän perehdytysoppaan toimeksiantajaorganisaatiolle perehdyttämisen tueksi.

4.2 Kehittämishankkeen käynnistysvaihe

Aihe opinnäytetyöhön on saatu Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinnosta, joka halusi saada perehdytysoppaan osaksi uuden työntekijän perehdyttämistä. Kyseinen opas on heille tulevaisuudessa tarpeellinen, sillä uusien työntekijöiden määrä tulee suhteessa lisääntymään vanhemman työväen siirtyessä eläkkeelle.

Opinnäytetyön tekijä suoritti Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä opintoihinsa kuuluvan työharjoittelun, jonka aikana oli toivottua saada opinnäytetyön aihe. Tämän opinnäytetyön aihe tuli jo työharjoitteluhaastattelun aikana selville, kun opinnäytetyön tekijä mainitsi tarpeistaan löytää aihe opinnäytetyöhönsä työharjoittelupaikasta. Opinnäytetyön tekijä otti aiheen vastaan, sillä se oli kiinnostava. Lisäksi opinnäytetyön tekijälle oli tärkeää päästä tuottamaan sellainen kehittämishanke, josta tulee varmasti olemaan hyötyä myös tulevaisuudessa. Perehdytysoppaan tekeminen aloitettiin heti työharjoittelun alkuvaiheessa, jolloin apua ja tarvittavaa materiaalia oli helppo saada paikan päältä.

Työharjoittelun loputtua opinnäytetyön tekijä alkoi tutustua opinnäytetyön teoriaosuuden luomiseen, johon kuuluivat erilaisten lähteiden etsiminen ja pääkäsitteiden määrittelyä. Pääkäsitteiden täsmennyttyä opinnäytetyöntekijä alkoi työstää teoriaosuutta. Teoriaosuuden valmistuttua elokuun 2013 alussa, opinnäytetyön

tekijä työsti ja hioi vielä palkkasihteerin perehdytysoppaan sisältöä, sillä tieto siinä oli ehtinyt jo vanhentua.

4.3 Henkilöstökyselyn toteuttaminen

Opinnäytetyön tekijä toteutti työharjoittelun loppuvaiheessa toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle kyselyn, jonka tarkoituksena oli selvittää heidän ajatuksiaan perehdyttämisestä (Liite 1). Saatujen vastauksien pohjalta opinnäytetyön tekijän oli helpompi lähteä kokoamaan perehdytysopasta, joka vastaisi koko henkilöstön toiveita. Opinnäytetyön tekijä muotoili kyselylomakkeen itse, minkä jälkeen hän hyväksytti lomakkeen näyttämällä sitä esimiehelleen.

4.3.1 Kyselyn suorittaminen

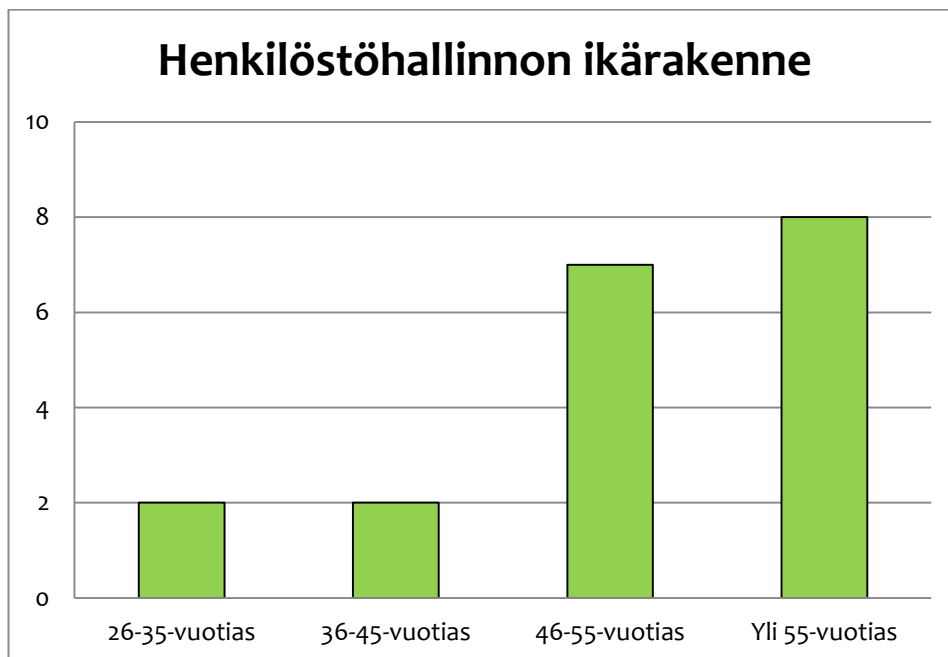
Kyselylomake toteutettiin paperimuodossa jaettavana kyselynä, joka jaettiin koko toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle, yhteensä 23 henkilölle. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä takaisin yhteensä 20 kappaletta. Kyselylomake sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, jotka vuorottelivat kyselylomakkeessa. Kyselylomake toteutettiin nimettömänä ja vastauspapereita käsiteltiin luottamuksellisesti.

4.3.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Kaikki kyselytutkimukseen vastanneista olivat naisia, mikä oli opinnäytetyön tekijällä entuudestaan tiedossa. Kaikki eivät kuitenkaan kyselyyn vastanneet, sillä vastausprosentti oli 87 %. Kyselyä voidaan kuitenkin pitää riittävänä tiedon lähteenä, sillä suurin osa vastasi kyselyyn.

Kyselytutkimuksen vastaukset osoittivat sen, että suurin osa vastaajista kuuluu ns. keski-ikä ikäluokkaan, joka yleensä ajoittuu noin 40 vuoden ikään ja siitä ylöspäin. Tästäkin on olemassa eri määritelmiä. He muodostavat henkilöstö- ja palkkahal-

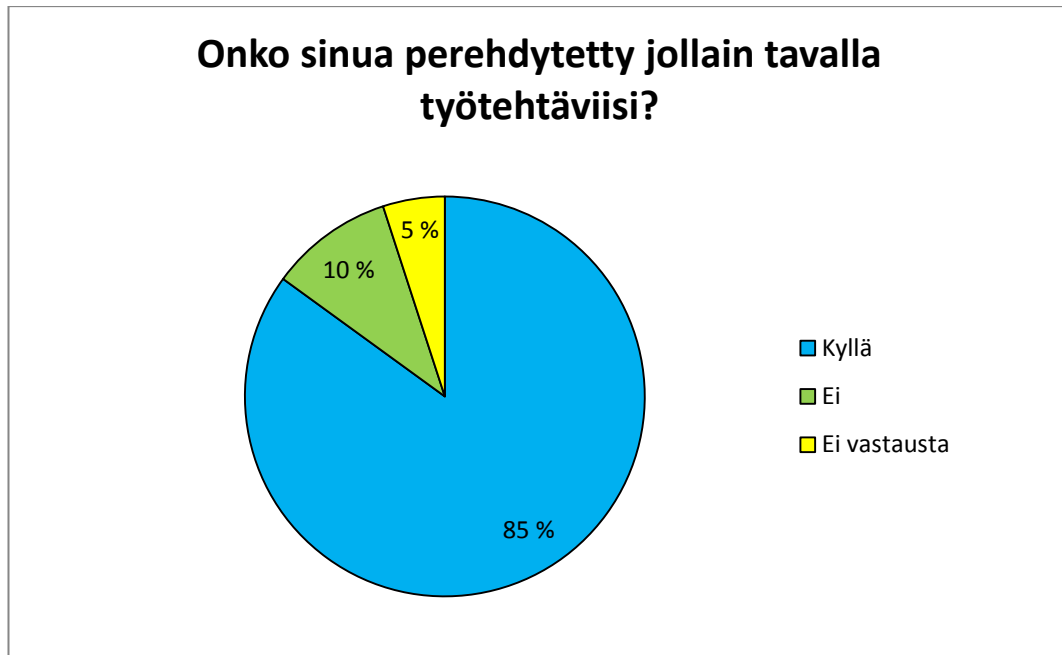
linnon ikärakenteen 79-prosenttisesti. Kuvio yhdeksän on havainnollistamassa toimeksiantajanorganisaation henkilöstön ikärakennetta.



Kuvio 9. Henkilöstöhallinnon ikärakenne

Koska monet vastaajista kuuluvat yli 46-vuotiaiden ikäryhmään, on heillä myös paljon työkokemusta. Kyselytutkimuksen vastaukset osoittavat, että 20 vastaajasta 13 vastaajalla on työkokemusta joko 25–32-vuotta tai 33–40-vuotta.

Kyselylomakkeessa selvitettiin myös vastaajien mielipiteitä ja ajatuksia perehdyttämiseen liittyen. Vastaajista 14 eli 70 prosenttia koki perehdyttämisen hyväksi työpaikallaan. Muutama piti sitä ihan hyvänä ja osa ei osannut arvioida perehdyttämistä. Vain yksi koki perehdyttämisen huonoksi. Vastaajista suurin osa eli 85 prosenttia vastasi, että ovat saaneet työtehtäviinsä perehdyttämistä. Tämä on positiivinen asia. Vain 10 prosenttia vastaajista koki, ettei ollut saanut minkäänlaista perehdyttämistä työtehtäviin ja 5 prosenttia ei vastannut kysymykseen. Tämä on kuvattuna kuviossa kymmenen.



Kuvio 10. Henkilöstöhallinnon perehdytys työtehtäviin -vastaukset

Opinnäytetyön tekijä halusi kyselylomakkeella myös selvittää toimeksiantajaorganisaation henkilöstön ajatuksia siitä, mikä on heidän mielestään hyvä aika käyttää perehdyttämiseen. Vastausvaihtoehtoina olivat muutama päivä, viikko, 2 viikkoa, kuukausi ja pari kuukautta tai enemmän. Vastajista puolet koki, että perehdyttämiseen olisi hyvä käyttää aikaa ainakin kuukausi. 20 prosenttia heistä puolestaan vastasi, että perehdyttämiseen on hyvä käyttää kaksi kuukautta tai enemmän. Tätä perusteltiin sillä, että perehdyttäminen on jatkuva prosessi, sillä työntekijöiden eteen tulee aina uusia asioita opittavaksi. Näin myös toteavat Kjelin ja Kuusisto (2003, 13–16). Perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja siihen tulleita vastauksia on koottu kuvioon 11.



Kuvio 11. Henkilöstöhallinnon vastaukset perehdyttämiseen käytettävään aikaan

4.3.3 Kyselyn anti oppaan laatimiselle

Kysely antoi paljon tärkeää tietoa myös oppaan sisältöä ajatellen. Kyselyssä kysyttiin mm. mitkä koetaan sellaisiksi asioiksi, joista uuden työntekijän olisi hyvä tietää työsuhteen alussa. Juuri näiden asioiden tulisi näkyä perehdytysoppaassa, sillä se toimii uuden työntekijän apuvälineenä työsuhteen alussa. Kysymyksen kannalta oli hyvä, että suurin osa vastasi kysymykseen, sillä nämä täyttävät oppaan sisältöä vielä kattavammaksi. Kysymykseen tuli seuraavanlaisia vastauksia:

- Henkilötiedot ja verokortteihin liittyvät asiat
- Salassapito
- Yleiset käytännöt työtehtävistä (esim. työaika, tauot, lomat), mukaan lukien poikkeustapaukset
- Sopimusten lukutaito, että tietää, mistä tieto löytyy
- Organisaation rakenne ja tärkeät henkilöt
- Työntekijän oikeudet/velvollisuudet.
- Työturvallisuus

– Ohjelmat ja niiden "toimivuus"

Kyselytuloksien perusteella positiivista oli myös se, että vastaajista 65 prosenttia (13 vastaaja) koki, että jonkinlaisesta kirjallisesta oppaasta olisi ollut heillekin hyötyä työsuhteen alussa. Vain seitsemän vastaajan mielestä sellaisesta ei ole apua. Tämä osoittaa sen, että opas nähdään tärkeänä työvälineenä työsuhteen alussa. Kun oppaan teoria yhdistetään käytäntöön, uuden työntekijän on näin myös helpompi hahmottaa työtehtävät ja -tilanteet.

4.4 Perehdytysoppaan tekeminen

Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajaorganisaation henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia perehdyttämiseen liittyen. Kyselyn pohjalta opinnäytetyön tekijän oli helpompi lähteä suunnittelemaan oppaan rakennetta ja sisältöä yhdessä toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa. Oppaan sisältö määräytyi KVTES:n eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan. Lisäksi tärkeimpinä materiaaleina toimivat toimeksiantajan sisäiset materiaalit ja Pirkanmaan sairaanhoitopiirin Intra, johon ainoastaan työntekijät pääsevät omilla tunnuksillaan.

Perehdytysoppaan tekeminen aloitettiin työharjoittelun aikana, jolloin sen sisältö hahmottui. Myöhemmin kevään ja kesän 2013 aikana perehdytysoppaan sisältö saatiin lähes valmiiseen muotoon, jolloin se annettiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle luettavaksi ja korjattavaksi. Kun henkilöstö oli saanut luettua ja tarkistettua oppaan sisällön, sovittiin heidän kanssaan yhteinen tapaaminen, jossa opas käytiin perusteellisesti läpi. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä sai korjaukset, jotka hänen tulisi tehdä. Lopullinen perehdytysopas syntyi muutamien korjaus- ja tarkistuskäytäntöjen jälkeen yhteistyönä henkilöstön kanssa syksyllä 2013. Toimeksiantajan puolesta tuotokselle ei asetettu kiireistä valmistusaikaa, vaan se sai syntyä rauhassa syksystä 2012 lähtien aina syksyyn 2013.

4.5 Kehittämishankkeen osallistujat

Kehittämishankkeeseen osallistuivat sekä opinnäytetyön tekijä että Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinnon henkilöstö. Kehittämishankkeen etenemisen vastuu oli opinnäytetyön tekijällä, joka toimi työn projektipäällikkönä. Hankkeen sisältö syntyi yhdessä toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kanssa, joiden kanssa opinnäytetyön tekijä kävi vuorovaikutteisia keskusteluja kehittämishankkeen sisällöstä.

4.6 Valmis perehdytysopas

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysopas palkkasihteerille, joka on liitteenä opinnäytetyön lopussa. Opasta ei kuitenkaan julkaistu kokonaan, sillä se sisältää toimeksiantajaorganisaatiolle tärkeää tietoa, ei julkista. Uuden palkkasihteerin perehdytysoppaasta tuli 54 sivun mittainen kokonaisuus. Perehdytysoppaan sisällysluettelo toimii lukijan avaimena oppaan sisältöön, mistä hän näkee, millaisten asioiden ympärillä oppaassa liikutaan.

Oppaan sisältö muodostuu pääosin KVTES:n eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen pohjalta, jossa määritellään mm. työaikamuodot, vuosilomat ja poissaolot. Erityisesti poissaolot kuuluvat palkkasihteerin päivittäisiin tehtäviin. Näiden lisäksi oppaassa kerrotaan mm. Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä organisaationa, Prima-palkanmaksuohjelmasta ja palkanmaksuaikatauluista, jotka ovat uudelle työntekijälle myös tärkeitä asioita. Oppaan avulla uusi työntekijä saa heti kokonaiskuvan aihealueista, jotka hänen päivittäisessä työssään ovat tärkeitä.

Uuden palkkasihteerin opas lähtee liikkeelle Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä, joka on uuden palkkasihteerin työnantaja. Tässä ensimmäisessä luvussa tutustutaan kyseiseen organisaatioon pintapuolisesti. Uudelle palkkasihteerille tärkeimpiä asioita tässä luvussa ovat työsuojaus ja työturvallisuus sekä salassapito, jotka ovat oppaan luvut 1.5 ja 1.6. Luvuissa kaksi, kolme ja neljä tutustutaan jo palkkasihteerin osaamis- ja tehtäväalueisiin. Prima-palkanmaksuohjelma, jota luku kaksi käsittelee, antaa uudelle palkkasihteerille perustiedot ohjelmasta, kuten mistä ohjelman tietokoneelta löytää ja mitä sinne tallennetaan. Luvussa kolme syvennyttään henki-

löstö- ja palkkahallintoon, joka sisältää palkkasihteerin osaamis- ja tehtäväkokonaisuuksia. Näitä kohdataan säännöllisesti työssä, minkä vuoksi tämä luku on uudelle palkkasihteerille erittäin tärkeä. Luku luo lisäksi perustan henkilöstö- ja palkkahallintoon, jota täydentää vielä luvun neljä kokonaisuus. Siinä kerrotaan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin palkanmaksuaikatauluista ja kuinka niiden kanssa menetellään. Kun uudella palkkasihteerillä on näiden lukujen pohja taustalla, hän selviää hyvin päivittäisistä työtehtävistään. Tällöin myös koko palkkahallintokin on kunnossa, kun työntekijällä on vankka tietopohja allaan.

Näiden kolmen edellä mainitun luvun lisäksi tärkein luku uudelle palkkasihteerille on luku kuusi, jossa käsitellään poissaoloja. Palkkasihteerä kohtaa poissaoloja päivittäin työssään, minkä vuoksi on hyvä tietää erilaiset poissaolotyypit ja niiden käytännöt. Jotkut poissaolot voivat kuitenkin muodostua pitkiksi, jolloin työnantaja voi hakea Kelalta korvauksia. Luvussa seitsemän kerrotaan tarkemmin, millaisia korvaushakemuksia palkkasihteerä tekee ja kuinka Kelan verkkoasiointipalvelu toimii.

Nämä kaikki edellä mainitut seitsemän lukua ovat keskeisimpiä palkkasihteerille. Luvut viisi, kahdeksan ja yhdeksän, joissa kerrotaan Titaniasta, Kevasta ja muista huomioon otettavista asioista, antavat täydennystä palkkasihteerin tietoon. Ne eivät kuitenkaan heti ole välttämättömiä asioita osata työsuhteen alussa.

4.7 Toimeksiantajan arviointi

Toimeksiantajan arvion mukaan perehdytysoppaan hyödyntäminen käytännön perehdytystyössä on tärkeä osa kokonaisperehdytystä. Oppaan avulla uusi palkkasihteerä saa hyvän lähtökohdan syvempään käytännön perehdytykseen, kun perehdytettävä voi ennalta omaehtoisesti jo tutustua palkkasihteerin tehtävään liittyviin eri tehtäväkokonaisuuksiin.

Uutta palkkasihteerin perehdytysopasta ehdittiin testata käytännössä, kun toimeksiantajan työyksikköön saapui juuri aloittanut henkilö. Opas koettiin selkeäksi, luettavaksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Oppaan avulla uusi palkkasihteerä saa kokonaiskäsitelmän siitä, mitä hänen työnsä sisältää ja mitä häneltä tehtävässä odotetaan. Toimeksiantajakin oli sitä mieltä, että oppaan perusteella ei voi, eikä

ole tarkoituskaan kyetä tehdä suoranaista palkanlaskentaa, vaan se vaatii aina toisen henkilön ohjauksen ja perehdytyksen.

4.8 Oma arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysopas Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallintoon. Opas lopulta valmistui syksyllä 2013 sellaiseen muotoon, jota toimeksiantajaorganisaatio pystyy hyödyntämään osana uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdytysoppaan avulla perehdyttämisestä Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinnon puolella tulee monipuolisempaa ja selkeämpää täydentäen perehdyttäjän tekemää työtä.

Perehdytysoppaan tärkein ja keskeisin tavoite oli koota oppaaseen sellaiset tiedot, joiden avulla uusi työntekijä pääsee työssään alkuun. Nämä tiedot saatiin koottua oppaaseen hyvin, sillä palkkasihteerin tulee noudattaa työtehtävissään KVTES:n eli Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen sisältöä, jonka pohjalta perehdytysopas on tehty. Oppaan tarkoituksena on tuoda nämä KVTES:ssa ilmenevät asiat selkeämmin esille uudelle työntekijälle. Lisäksi hän löytää sieltä myös muita tärkeitä asioita työhönsä liittyen. Oppaan sisältö muodostuu pääosin lakitekstistä, mistä johtuen tekstiä ei voinut muunnella, ettei asiavirheitä syntyisi. Onneksi näiden virheiden välttämiseksi apunani oli osaava henkilöstö, joka täsmensi oppaan tekstiä ammatillisemmaksi. Lopulta perehdytysoppaan sisältö saatiin yhdessä sellaiseen muotoon, jota uuden työntekijän on helppo lukea.

Valmiista perehdytysoppaasta piti tulla selkeä ja monipuolinen pohja, jota Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinto pystyy päivittämään. Tämä onnistui mielestäni myös hyvin. On tärkeää, että oppaan sisältöä pidetään ajan tasalla, sillä lakiasiat muuttuvat lyhyenkin aikavälin sisällä paljon. Siksi Pirkanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstö- ja palkkahallinto saavat oikeuden perehdytysoppaan tiedostoon, jota he pääsevät päivittämään. Näin varmistetaan perehdytysoppaan käyttö tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriatausta oli mielestäni hyvin suunniteltu, sillä se loi pohjan opinnäytetyön tuotokselle eli perehdytysoppaalle. Käsitteisiin syventymällä sain

valmiuksia oppaan sisältöön ja rakenteeseen. Perehdyttämisestä kertominen oli minulle helpompaa, sillä olen kohdannut käsitteen niin työelämässä kuin koulussa. Palkitsemisesta kertominen oli puolestaan haastavaa, sillä käsitteenä se on hyvin laaja. Pyrin tuomaan perehdytysoppaan kannalta oleellisemmat asiat ilmi palkitsemisesta. Opin teoriaosuuden myötä paljon molemmista käsitteistä, mikä on opinnäytetyön tekemisessä tärkeää. Halusin ennen kaikkea tuoda käsitteet selkeällä tavalla esille, jotta lukijatkin voivat ymmärtää, mitä perehdyttäminen ja palkitseminen tarkoittavat ja mitä ne esimerkiksi pitävät sisällään.

Perehdytysoppaan tekeminen oli mielenkiintoista, sillä samalla pääsin oppimaan KVTES:n sisältöä paremmin. Oppaan laatimisessa oli kuitenkin haasteellista se, että lakiasiat ja muut paikalliset käytännöt muuttuvat nopeasti. Tästä johtuen myös työmäärä vähän lisääntyi, mutta onneksi korjattavat asiakokonaisuudet eivät olleet liian suuria. Opas kuitenkin valmistui sille sovitussa aikataulussa, mikä oli minulle, perehdytysoppaan tekijälle tärkeää. Oli palkitsevaa saada projekti päätökseen.

Vaikka perehdytysopas uudelle palkkasihteerille syntyi aikataulun puitteissa, olisin toivonut vielä aktiivisempaa yhteydenpitoa puolin ja toisin. Yhteydenpito suoritettiin pääsääntöisesti puhelimitse ja sähköpostitse. Tässä kuitenkin täytyy huomioida se, että molemmilla osapuolilla oli myös omia velvoitteita, jolloin yhteisen tapaamisen löytäminen on aina vaikeaa. Kuitenkin kaikki ne tapaamiskerrat, joita minulla oli toimeksiantajaorganisaation kanssa, olivat pitkiä ja antoisia. Yhteistyö oli kaikin puolin onnistunutta.

Tässä vaiheessa on vielä vaikea arvioida kunnolla perehdytysoppaalla saavutettuja tuloksia, sillä sen käyttö uuden työntekijän perehdyttämisessä on vasta alussa. Opas ehti kuitenkin sen valmistumisen jälkeen käydä arvioitavana toimeksiantajalla juuri aloittaneella henkilöllä. Hänen mukaansa opas oli selkeä, luettava ja ymmärrettävä kokonaisuus. Tämän pohjalta uskon, että pitkällä aikavälillä perehdytysopas antaa positiivisia tuloksia toimeksiantajaorganisaation perehdyttämiseen. Tämä vaatii sen, että koko henkilöstö on sitoutunut perehdytysoppaaseen pitämällä sitä ajan tasalla, jolloin siitä myös saadaan kaikista suurin hyöty niin nyt kuin myös tulevaisuudessa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen ja myös tarpeellinen toimeksiantajaorganisaatiolle. Kun vanhemmat työntekijät siirtyvät pois työelämästä, yritykset ja organisaatiot tarvitsevat uusia alansa ammattilaisia työtehtäviin. Tämän myötä perehdyttämisen tarve lisääntyy, minkä vuoksi yrityksillä ja organisaatioilla on hyvä olla käytännön perehdyttämistyön lisäksi myös kirjallinen perehdytysopas. Kirjallisesta perehdytysoppaasta on toimeksiantajaorganisaatiolle paljon hyötyä, sillä yhä useampi arvostaa perehdyttämistä ja siihen käytettyä aikaa. Kirjallinen perehdytysopas on heti uudelle työntekijälle merkki siitä, että kyseisessä paikassa ollaan aidosti kiinnostuneita perehdyttämään juuri hänet työtehtäviin. Hyvän perehdyttämisen kautta toimeksiantajaorganisaatio saa innokkaita ja ahkeria työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Kun perehdyttäminen hoidetaan laadukkaasti, saavutetaan sillä myös palkitsevia tuloksia tulevaisuudessa.

Vaikka perehdytysoppaasta on apua uudelle työntekijälle, auttaa se myös muuta henkilökuntaa toimeksiantajaorganisaatiossa. Perehdytysoppaan avulla pystytään säästämään perehdyttämiseen käytettyä aikaa, jolloin uuden työntekijän perehdyttäjällä jää myös paremmin aikaa hoitaa omat päivittäiset työtehtävänsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perehdyttäminen hoidetaan nopeasti pois alta. Oppaan tarkoituksena on tukea perehdyttäjän tekemää työtä ja antaa valmiuksia uudelle työntekijälle toimia itsenäisesti. Tällöin opas toimii uudelle työntekijälle eräänlaisena muistirunkona ja tarvittaessa perehdyttäjä selkeyttää työtehtävien kokonaisuutta. Tässä korostuu sekä perehdyttäjän että perehdytysoppaan rooli, jotka molemmat antavat hyvän perehdytyspohjan tulevaisuuden työntekijöille. Toimeksiantajaorganisaation kannalta on tärkeää, että perehdyttämiseen on sitouduttu, sillä sitä kautta pysytään vaikuttamaan sen kehittämiseen.

Perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että koko yrityksen ja organisaation henkilöstö sitoutuu asiaan. Perehdytysoppaan syntymisen kannalta oli tärkeää, että toimeksiantajaorganisaation henkilöstö oli mukana sen toteuttamisessa. Opas pohjautui tärkeisiin yhteiskeskusteluihin henkilöstön kanssa ja henkilöstökysely antoi lisää näkemyksiä ja täydennyksiä perehdytysoppaan sisältöön. Niiden pohjalta opinnäytetyön tekijän oli helpompi lähteä rakentamaan perehdytysopasta.

Perehdytysoppaalle on tärkeää, että sitä päivitetään säännöllisin väliajoin. Oppaan päivittämisellä varmistetaan, että tieto siinä pysyy ajan tasalla. Opinnäytetyön tekijä huomasi tämän kehittämishankkeen aikana oppaan sisältämän tiedon muuttuvan nopeasti. Tälläkin hetkellä jotkut asiat ovat muuttuneet, minkä vuoksi oppaasta on vaikea saada aina täysin uusi, päivitetty versio. Tämä asettaakin haasteita tulevaisuudessa toimeksiantajaorganisaatiolle. Näistä voidaan kaikesta huolimatta selviytyä, kunhan henkilöstö on tarpeeksi sitoutunut perehdyttämiseen ja perehdytysoppaaseen. Näillä keinoilla varmistetaan toimeksiantajaorganisaation vahva perehdyttämisen laatu.

Perehdyttämistä voidaan tulevaisuudessa täydentää toimeksiantajaorganisaatiossa esimerkiksi laatimalla selkeät ja helppolukuiset käytännönohjeet palkanmaksuohjelmaan tai Kelan työnantajapalveluun. Näiden lisäksi perehdytysoppaaseen voidaan lisätä erilaisia lomakkeita ja dokumentteja, jotka koetaan tulevaisuudessa tärkeäksi osaksi perehdyttämistä.

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto. Päivitetty 3.12.2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.5.2013]. Saatavana: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/toimiva_palkitseminen/
- Armstrong, M. 2007. A handbook of employee reward management and practice. 2. uud. p. London: Kogan Page.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tark. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOY-pro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Lawler, E. 1990. Strategic pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey–Bass.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Mayhew, R. Ei päiväystä. Why Is Orientation Important to the Organization?. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.5.2013]. Saatavana: <http://yourbusiness.azcentral.com/orientation-important-organization-7519.html>
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Päivitetty 8.1.2013. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin organisaatio. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.6.2013]. Saatavana: <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10109&contentlan=1>
- Pirkanmaan sairaanhoitopiiri. Päivitetty 27.5.2013. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2012. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.6.2013]. Saatavana: <http://www.pshp.fi/default.aspx?nodeid=10122&contentlan=1>

- Ramsey, R. D. 1998. A supervisor's check-list for helping new employees succeed. [Verkkolehtiartikkeli]. ABI/INFORM Complete: SuperVision. [Viitattu 14.5.2013]. Saatavana Ebrary-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Suomen Palkitsemiskeskus Oy. 1997–2013. Mitä palkitseminen on?. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.5.2013]. Saatavana: <http://www.palkitsemiskeskus.fi/?id=6>
- TTS TYÖTUTKA. Ei päivystä. Työssäoppijan perehdyttäminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.5.2013]. Saatavana: <http://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/perehdyttamisen-tavoitteet/>
- Työturvallisuuskeskus TTK. Ei päivystä. Vuorovaikutus työyhteisössä. [Verkkosivu]. [Viitattu 5.6.2013]. Saatavana: <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>
- Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1.–2.p. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.–4. p. Helsinki: Edita.
- YLE Kymenlaakso. Päivitetty 7.6.2012. Vuokratyön kysyntä on kasvussa. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.5.2013]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/vuokratyon_kysynta_on_kasvussa/5386354

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake palkkasihteereille

Liite 2. Ote uuden palkkasihteerin oppaan sisällysluettelosta

LIITE 1. Kyselylomake palkkasihteereille

KYSELYLOMAKE PSHP:n HENKILÖSTÖHALLINNON JA TALOUSPALVELUIDEN HENKILÖSTÖLLE

Olen Marjut Valkonen, kolmannen vuoden tradenomiopiskelija ja teen opinnäyte-työtä, joka koskee perehdyttämistä ja uuden työntekijän tuloa henkilöstö- ja palkkahallinnon puolelle. Haluan selvittää tällä kyselyllä ajatuksianne perehdyttämises-tä. Vastaaminen vie muutaman minuutin. Kiitoksia etukäteen!

Henkilöstöhallinto
 Talouspalvelut

Sukupuoli nainen mies Työkokemus vuosina: _____

Ikä 18-25
 26-35
 36-45
 46-55
 56->

Hyvä Huono En tiedä

1. Miten koet perehdyttämisen nykyisellä työpaikallasi?

2. Onko sinua perehdytetty jollain tavalla työtehtäviisi? Kyllä Ei

3. Jos vastasit kyllä, miten perehdyttäminen toteutettiin?

4. Olisiko sinulle ollut apua kirjallisesta oppaasta työsuhteen alussa? Kyllä Ei

5. Mitkä koet sellaisiksi asioiksi, joista uuden työntekijän olisi hyvä tietää työsuhteen alussa?

6. Mikä on mielestäsi sopiva aika käyttää uuden työntekijän perehdyttämiseen?

Muutama päivä Viikko 2 viikkoa Kuukausi Pari kuukautta ->

7. Miten perehdyttämistä voitaisiin parantaa työpaikallasi?

LIITE 2. Ote uuden palkkasihteerin oppaan sisällysluettelosta



Uuden palkkasihteerin opas henkilöstö- ja palkkahallintoon

PSHP henkilöstö- ja palkkahallinto

Pirkanmaan sairaanhoitopiiri

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ.....	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 PIRKANMAAN SAIRAANHOITOPIIRI, PSHP	7
1.1 Tehtävät ja palvelut.....	7
1.1.1 Periaatteet	8
1.1.2 Strategia	8
1.1.3 Visio.....	9
1.2 Historia.....	9
1.3 Henkilöstö.....	9
1.4 Rakenne ja päätöksenteko	10
1.5 Työsuojelu ja työturvallisuus.....	11
1.6 Salassapito	12
2 PRIMA-PALKKANLASKENTAOHJELMA.....	13
3 HENKILÖSTÖ- JA PALKKAHALLINTO	15
3.1 Palvelussuhde	15
3.1.1 Työsuhte.....	15
3.1.2 Virkasuhde.....	15
3.1.3 Alle 13pv-työsopimukset.....	16
3.2 Työaikamuodot	16
3.2.1 Toimistotyöaika.....	16
3.2.2 Yleistyöaika.....	17
3.2.3 Jaksotyöaika.....	17
3.2.4 37h/vko.....	19
3.3 Verokortit	20
3.4 Ay-jäsenmaksut	21
3.5 Työnantajan henkilösivukulut.....	22
3.5.1 Laskujen saanti ja kausiveroilmoituksen tekeminen	23
3.6 Luontoisedut	25
3.7 Vuosilomat.....	25

3.7.1	Peruskäsitteet.....	26
3.7.2	Vuosiloma vs. sairausloma.....	26
3.8	Ulosotot.....	27
3.9	Lopputili.....	29
3.10	Paikalliset korvauskäytännöt.....	31
4	AIKATAULUT PALKANMAKSUSSA.....	32
4.1	Muita aikautauluja.....	32
5	TITANIA.....	33
5.1	Titania- työvuorojen suunnittelu- ja laskentaohjelma.....	33
5.2	Lääkäreiden päivystykset.....	33
6	POISSAOLOT.....	35
6.1	Sairauspoissaolot.....	35
6.1.1	Sairauspoissaoloajan palkka.....	35
6.2	Perhevapaat.....	36
6.2.1	Äitiysvapaan palkallisuus.....	36
6.2.2	Isyyysvapaan palkallisuus.....	37
6.2.3	Tilapäinen hoitovapaa.....	38
6.3	Työtapaturmat ja ammattitaudit.....	38
6.3.1	Miten toimia, kun tapaturma sattuu?.....	39
6.3.2	Palkanmaksu työtapaturma- ja ammattitautiajalta.....	39
6.3.3	Palkan määrittely manuaalisesti Primasta.....	40
6.4	Muut virka- ja työvapaat.....	41
6.5	Menettelytavat poissaoloissa.....	42
6.5.1	Sairauspoissaolohakemus.....	42
6.5.2	Äitiysraha hakemus.....	42
6.5.3	Työtapaturma- ja ammattitautihakemus.....	43
6.5.4	Liikennevahinko.....	43
6.5.5	Vapaa-ajan tapaturma.....	43
7	KELA.....	44
7.1	Korvausten hakeminen Kelasta.....	44
8	KEVA.....	50

9 MUUTA HUOMIOITAVAA/MUISTETTAVAA	52
9.1 Microsoft Outlook-sähköposti ja sen tärkeät sähköpostikansiot.....	52
LÄHTEET	53
LIITTEET	55