

Virpi Kaakinen

**PALKANLASKENTAPROSESSI JA SEN SUJUVUUS KAINUUN MAAKUNTA-
KUNTAYHTYMÄSSÄ**

Opinnäytetyö

Kajaanin Ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Kevät 2006



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Virpi Kaakinen	
Työn nimi Palkanlaskentaprosessi ja sen sujuvuus Kainuun maakunta -kuntayhtymässä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hilkka Schroderus, Margit Leskinen
	Toimeksiantaja Kainuun maakunta -kuntayhtymä
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 84 + 62
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi ja tutkia, millaiset seikat vaikuttavat sen sujuvuuteen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostuu palkanlaskennan eri osa-alueiden kuvaamisesta lainsäädännön ja eri sopimusten valossa, viestinnästä muuttuvassa organisaatiossa ja kunnallisten organisaatioiden toiminnasta. Lisäksi esitellään toimeksiantaja. Kunnallista organisaatiota kuvataan laajasti toimeksiantajan toivomuksesta.</p> <p>Tutkimusosassa kuvataan Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi ja käytettävä palkanlaskentaohjelma. Lisäksi kuvataan kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen. Kyseessä oli kokonaistutkimus, jonka kohteena olivat kaikki Kainuun maakunta –kuntayhtymässä palkkoja laskevat henkilöt. Tutkimusosan pääosan muodostavat kyselytutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että palkanlaskentaohjelma ja kokemus siitä on merkittävin laskentaprosessiin vaikuttava tekijä. Sen sijaan tiedonkululla tai yhteystietojen löytymisellä ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta palkanlaskentaprosessin sujumiseen.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	palkkahallinto, organisaatiomuutos, viestintä, kuntaorganisaatio
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



**THESIS
ABSTRACT**

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Virpi Kaakinen	
Title The Payroll Calculation Process and Its Fluency in the Joint Authority of Kainuu Region	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hilkka Schroderus and Margit Leskinen
	Commissioned by Joint Authority of Kainuu Region
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 84 + 62
<p>The target of this thesis was to describe the payroll calculation process in the Joint Authority of Kainuu Region and to study which factors had an effect on its fluency.</p> <p>The theoretical part of this thesis dealt with describing how the legislation and different contracts affect the payroll calculation process. Also communication in a changing organization, the local municipal organization and the commissioner were described. The municipal organization was described broadly at the request of the commissioner.</p> <p>In the study part of this thesis the payroll process of the Joint Authority of Kainuu Region and the payroll calculation programme were described. The quantitative study technique was also described. The study was carried out as a total study, the target group of which was the payroll calculation personnel. The study part mainly consisted of the results of the enquiry and interpreting them.</p> <p>The study revealed that the payroll calculation programme and the experience in using it are the most significant factors affecting the payroll calculation process. The information flow or finding the contact information had no statistically relevant influence on the process.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Payroll administration, change in organization, communication, municipal organization
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaanin ammattikorkeakoulu, University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	PALKKAHALLINTO	3
2.1	Työehtosopimus	4
2.2	Työsuhde	5
2.3	Työaika	7
2.4	Palkan maksaminen	9
2.5	Luotoisedut ja kustannusten korvaukset	10
2.6	Palkan verottaminen	11
2.7	Muulta kuin työajalta maksettava palkka	14
2.8	Henkilösivumenot	17
2.9	Rekisteröinti	20
3	VIESTINTÄ MUUTTUVASSA ORGANISAATIOSSA	21
3.1	Yhteisöviestintä	21
3.2	Sisäinen viestintä	23
3.3	Muuttuva organisaatio	27
3.4	Organisaatiomuutoksen vaiheet	30
4	KUNTAORGANISAATIO JA SEN TOIMINTA	36
4.1	Luottamushenkilöorganisaatio	37
4.1.1	Valtuusto	38
4.1.2	Kunnanhallitus	39
4.1.3	Lautakunnat, johtokunnat, toimikunnat ja jaostot	40
4.2	Kunnanjohtaja	42
4.3	Kunnan henkilöstö	43
4.4	Kuntakonserni ja kuntien yhteistoiminta	44
4.5	Kainuun maakunta -kuntayhtymä	46
4.5.1	Maakuntavaltuusto	47
4.5.2	Maakuntahallitus	48
4.5.3	Kainuun maakunta -kuntayhtymän lautakunnat	49
4.5.4	Maakuntajohtaja	50
4.5.5	Henkilöstö	50

5 TUTKIMUS PALKANLASKENTAPROSESSISTA JA SEN SUJUVUUDESTA KAINUUN MAAKUNTA -KUNTAYHTYMÄSSÄ	52
5.1 Palkanlaskentaprosessin vaiheet ja käytössä oleva ohjelmisto	52
5.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät	55
5.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta	56
5.2.2 Kyselylomake	57
5.2.3 Toteutus	58
5.3 Tutkimustulokset	59
5.3.1 Taustamuuttajat	59
5.3.2 Kokemus palkanlaskentaohjelmista	63
5.3.3 Pegasos-palkanlaskentaohjelman käyttöönottokoulutus	64
5.3.4 Organisaatiomuutoksen vaikutus työhön	67
5.3.5 Ohjelma	69
5.3.6 Tiedonkulku	72
5.3.7 Kyselyyn vastanneiden kehitysehdotukset ja -toivomukset	76
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	78
LÄHTEET	83
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Uuden työntekijän palvelussuhteen kirjaaminen Pegasos-Palkanlaskentaohjelmaan	52
Kuvio 2. Työsuhteen tai virkasuhteen loppuminen	53
Kuvio 3. Vuosilomat	53
Kuvio 4. Matkakorvausten ja päivärahojen maksaminen	54
Kuvio 5. Palvelulisät	54
Kuvio 6. Palkanlaskijoiden ikäjakauma	59
Kuvio 7. Vastaajien työkokemus yhteensä	60
Kuvio 8. Vastaajien kokemus palkanlaskennasta	61
Kuvio 9. Vastaajien kokemus julkishallinnon palveluksesta	61
Kuvio 10. Vastaajien peruskoulutus	62
Kuvio 11. Vastanneiden ammatillinen koulutus	62
Kuvio 12. Työssä tarvittavat ohjelmat	63
Kuvio 13. Arvio koulutusmateriaalista	65
Kuvio 14. Arvio koulutuksen riittävydestä, ajoituksesta ja ryhmän koosta	65
Kuvio 15. Lisäkoulutusta haluavat	66
Kuvio 16. Työmäärän muutos	67
Kuvio 17. Työtehtävien muutos	67
Kuvio 18. Ohjelman käyttö	69
Kuvio 19. Tulosteet ja raportit, yhteydet ohjelmien välillä	71
Kuvio 20. Palkansaajan asiakirjat	73
Kuvio 21. Tiedon välittyminen palkkasihteerien välillä sekä organisaation eri tasojen välillä	74
Kuvio 22. Yhteystietojen löytyminen	75

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi ja tutkia, mikä vaikuttaa palkanlaskentaprosessin sujuvuuteen. Teoreettinen viitekehys muodostuu palkanlaskennan eri osa-alueiden kuvaamisesta lainsäädännön ja eri sopimusten valossa, viestinnästä muuttuvassa organisaatiossa ja kunnallisten organisaatioiden toiminnasta.

Luvussa kaksi kuvataan muun muassa työaikalain ja työsopimuslain vaikutuksia palkanlaskentaan. Luku kolme käsittelee yhteisöviestintää, sisäistä viestintää, muuttuvaa organisaatiota ja esittelee organisaatiomuutoksen vaiheet. Luvussa neljä kuvataan kunnallista organisaatiota ja sen toimintaa. Lisäksi esitellään toimeksiantaja eli Kainuun maakunta -kuntayhtymä. Kunnallista organisaatiota kuvataan varsin laajasti toimeksiantajan toivomuksesta.

Kainuun maakunta -kuntayhtymä on uusi organisaatio, joka on syntynyt hallintomallikokeilulain seurauksena. Toimintansa se on aloittanut vuoden 2005 alussa. Uuden organisaation muodostaminen on aiheuttanut paljon muutoksia. Yksi muuttunut asia on juuri palkanlaskenta, joka on hajautettu eri Kainuun kuntiin. Palkkoja lasketaan Kajaanissa, Suomussalmella, Kuhmossa, Hyrynsalmella, Sotkamossa ja Puolangalla.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa kuvataan aluksi Kainuun maakunta –kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi ja käytettävä palkanlaskentaohjelma. Tutkimuksen tekemistä kuvataan teoreettisesti ja esitetään, miten tähän opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus on tehty. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten palkanlaskentaohjelma, joka on useille palkkasihteereille aivan uusi vaikuttaa palkanlaskentaprosessiin. Lisäksi tutkitaan, mikä vaikutus tiedonvälityksellä ja organisaatiomuutoksella on prosessin sujumiseen. Viidennen luvun pääosan muodostavat tutkimuksen tulokset ja niiden tulkinta.

Opinnäytetyön kuudennessa luvussa esitellään tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksen perusteella saatiin selville, että niin sanotut uudet Pegasos-käyttäjät kokevat palkanlaskentaohjelman käytettävyyden huonommaksi kuin niin sanotut vanhat Pegasos-käyttäjät. Koulutusta, jota ohjelman käyttämiseen annettiin, pidetään riittämättömänä. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista haluaisi lisäkoulutusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta.

Tutkimuksen perusteella selvisi myös, että tiedonvälitykseen ei kaikilta osin oltu kovin tyytyväisiä, mutta se ei kuitenkaan vaikuttanut prosessin sujumiseen siten kuin palkanlaskentaohjelma. Organisaatiomuutos toi myös monille työmäärään lisäystä ja muutoksia työtehtäviin.

Tutkimus auttaa osaltaan kehittämään Kainuun maakunta –kuntayhtymän palkanlaskentaprosessia. Mikäli palkanlaskentaohjelmasta järjestetään lisäkoulutusta, työntekijöiden mielihyvettä ohjelman käytettävyydestä kannattaa tutkia uudelleen koulutuksen jälkeen.

2 PALKKAHALLINTO

Yrityksen ja yhteisön kustannuksista palkkojen osuus on varsin suuri. Siksi palkanlaskenta onkin tärkeä osa henkilöstöhallintoa. Palkkahallinto sisältää kaikki ne tehtävät, jotka liittyvät palkan määrittämiseen, maksamiseen ja palkkojen tilastointiin. Palkkahallintoon kuuluvat muun muassa tietojen rekisteröinti, palkkojen laskenta, perittyjen erien tilittäminen, todistusten laadinta, tietojen toimitus sidosryhmille sekä eläke- ja sairausvakuutusasioiden hoito. (Eskola 2004, 20.)

Kun palkanlaskenta hoidetaan palkanlaskentaohjelmalla sisältävät työvaiheet palkkahallinnon perustietojen ylläpitämisen, palkkakauden palkkatapahtumien tallentamisen, varsinaisen palkkojen laskennan, palkkaraporttien tulostamisen ja tilastointitehtävät. Palkanlaskenta koostuu kahdesta vaiheesta: kiinteiden palkkatietojen ajamisesta ja muuttuvien palkkatietojen kirjaamisesta. Palkkahallinnon vastuulla on palkkojen laskeminen oikein ja maksaminen ajallaan. Palkkahallinnon tulee myös ylläpitää palkkakirjanpitoa. (Eskola 2004, 20.)

Palkkahallinnon tulee noudattaa eri lakien, asetusten ja sopimusten määräyksiä. Palkkahallintoon vaikuttavia lakeja ja sopimuksia ovat työehtosopimuslaki, työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakonpidätyslaki, ennakonpidätysasetus, työehtosopimukset, työso-

pimukset. Palkanlaskentaan vaikuttavia määräyksiä löytyy eläkevakuutuslaista, sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki, irtisanomislaista, ulosottolaista ja kirjanpitolaista. (Eskola 2004, 20.)

2.1 Työehtosopimus

Työehtosopimuksen solmivat yksi tai useampi työnantaja tai rekisteröity työnantajien yhdistys yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäyhdistyksen kanssa. Työehtosopimuksen määräykset syrjäyttävät pakottavasti ja automaattisesti huonommat työehtosopimusehdot. Merkittävät työehtosopimukset tehdään valtakunnallisesti. Ne perustuvat yleensä tulopoliittiseen ratkaisuun, joka on tehty keskusjärjestöjen välillä. Työehtosopimuksia on mahdollista tehdä myös paikallisesti työnantajan ja työntekijöiden ammattijärjestöjen välillä. Työehtosopimuksissa osa määräyksistä on jätetty paikallistasolla sovittavaksi. Työehtosopimus on voimassa määrääjän, joka yleensä on yksi tai kaksi vuotta. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 40.)

Työehtosopimuksessa on velvoite- ja normimääräyksiä. Velvoitemääräykset sitovat ainoastaan sopimuksen osapuolia eli allekirjoittajia. Normimääräyksiä noudatetaan työehtosopimuksissa ja työsuhteissa. Normimääräykset on jaettu työnormeihin ja työolonormeihin. Työnormit ja ovat muun muassa työsuoritusta, työaika, vapaita, työsuhte-etuja ja palkkaa koskevat määräykset. Työolonormit koskevat työsuojelunormiston kaltaisia asioita. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 40.)

Työehtosopimuksessa määritellään vähimmäisehdot muun muassa näille asioille: palkanmääräytymisperusteet, työpalkat, lisät, keskituntiansion laskeminen, sairausajan palkka, työaika, vuosiloman pituus, lomarahat, irtisanomisaika, ryhmähenkivakuutukset ja paikallinen sopiminen. (Eskola 2004, 10).

Työehtosopimus sitoo sen tehneitä työnantajia ja yhdistyksiä sekä niiden alayhdistyksiä. Työehtosopimukseen sidottuja ovat työnantajat ja työntekijät, jotka ovat tai ovat olleet jäseninä sopimukseen sidotussa yhdistyksessä. Sopimukseen sidottujen tulee noudattaa työehtosopimuksen normimääräyksiä. Sopimukseen sidottujen yhdistysten tulee valvoa, että sen jäsenet noudattavat työehtosopimusta. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 41.)

Työehtosopimusten yhteydessä käytetään termiä yleissitovuus, jonka mukaan työnantajaliittoon kuulumattomankin työnantajan on noudatettava vähintään niitä palkka- ja muita ehtoja, jotka työstä on alan työehtosopimuksissa määrätty. Yleissitovuus turvaa muun muassa minimipalkan. Sitä koskevia määräyksiä löytyy vain työehtosopimuksista. Jos työntekijä on ammattijärjestön jäsen, hän on velvollinen noudattamaan alansa työehtosopimusta. Pelkän yleissitovuuden perusteella työntekijälle ei tule velvoitteita. (Eskola 2004, 9-10.)

2.2 Työsuhde

Työsopimuslaisissa määritellään työsuhde siten, että siinä työntekijä sitoutuu tekemään työnantajalle työtä tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Työsuhteen katsotaan alkaneen silloin, kun työntekijä on alkanut tehdä työnsopimuksen mukaista työtä. Kun työsuhde alkaa, työnantajan on tehtävä työnsopimus, rekisteröitävä työntekijän tiedot, määritettävä työaika ja palkka, kirjattava rekisteritiedot tietojärjestelmään, tehtävä aloittamisilmoitus eläkevakuutusyhtiölle, hoidettava vakuutusasiat ja tehtävä perintäsopimus ammattiyhdistysjäsenmaksun perinnästä. (Eskola 2004, 11–12.)

Työntekijänä työnsopimuksen voi tehdä oikeustoimikelpoinen henkilö. Myös 15-vuotias voi itse tehdä, irtisanoa ja purkaa työnsopimuksensa. Työnantajana voi olla oikeustoimikelpoinen luonnollinen tai juridinen henkilö. Kun työnantajana on juridinen henkilö, sen edustajana toimii luonnollinen henkilö. Jos työnsopimuksen jompikumpi osapuoli ei ole oikeustoimikelpoinen, sopimus on pätemätön. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 42–44.)

Työnsopimuksessa on mahdollista sopia työehtosopimusta tai lakia paremmista työsuhteesta koskevista ehdoista, mutta työehtosopimuksen tai lain määräysten alittavista ehdoista ei voida työnsopimuksella sopia. Keskeisiä työnsopimuksessa määriteltäviä asioita ovat toimenkuva eli työtehtävät, työsuhteen kesto (toistaiseksi vai määräaikainen), koeaika ja sen pituus, työaika tai sen määräytyminen, vuosilomaetuudet, palkkaryhmä, sovellettava työehtosopimus ja esimiessuhteet. (Eskola 2004, 12, Koskinen & Ullakonoja 2005, 44.)

Työnsopimukselle ei ole määrämuotoa, sen voi tehdä kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Kirjallinen muoto on kuitenkin suositeltavin mahdollisten ristiriitatilanteiden varalta. Myös työehtosopimus voi velvoittaa kirjalliseen sopimukseen. Määräaikaiset työnsopimukset on

tehtävä kirjallisesti, koska niiden solmimisen edellytys on, että työsopimukseen pystytään kirjaamaan perusteltu syy määräaikaisuudelle. (Eskola 2004, 12.)

Työsopimus solmitaan yleensä toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikaisena sopimuksen voi tehdä perustellusta syystä. Perusteltu syy on esimerkiksi sijaisuus, jonka aiheuttaa perhevapaa tai sairausloma. Työ voi myös olla luonteeltaan tilapäinen tai projektiluontoinen. Määräaikaisia sopimuksia voi solmia useita peräkkäin, jos jokaiseen määräaikaiseen työsuhteeseen on laissa määritelty perusteltu syy. Mikäli tällaista syytä ei ole tai jos määräaikaisia sopimuksia on solmittu ilman pätevää syytä useita peräkkäin, katsotaan sopimuksen olevan toistaiseksi voimassa sen ketjussa olevan työsopimuksen alusta alkaen, josta perusteltu syy puuttuu. (Eskola 2004, 14, Saarinen 2005, 141.)

Määräaikaiseen sopimukseen kirjataan yleensä päättymisajankohta, jollei kirjata, on työsopimuksesta muuten käytävä ilmi, että kyseessä on määräaikainen sopimus. Kun määräaika on kulunut loppuun, työsuhde päättyy. Määräaikaista työsuhdetta ei yleensä voi irtisanoa. (Eskola 2004, 14.)

Työsuhteen päättäminen voi tapahtua yksipuolisesti. Yleisimmin työsuhde päättyy, koska henkilö siirtyy toisen palvelukseen tai jää eläkkeelle. Työsuhteen päättäminen tapahtuu joko irtisanomisella tai työsopimuksen purkamisella. Silloin, kun työsuhde irtisanoaan, se päättyy, kun irtisanomisaika on kulunut loppuun. Jos työsopimus puretaan, se päättyy heti. Työsuhde voi loppua myös koeaikana tapahtuvalla purkamisella tai määräajan päättymisellä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 163–164.)

Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. Irtisanomisperuste ei saa olla syrjivä tai ristiriidassa työsopimuksesta johtuvan työnantajan lojaliteettivelvoitteen kanssa. Irtisanomisperusteita ovat henkilökohtaiset päättämisperusteet, taloudelliset ja tuotannolliset irtisanomisperusteet ja työnantajan erityinen tila. (Koskinen & Ullakonoja 169–170, 183,187.)

Irtisanomisaika voidaan sopia enintään kuudeksi kuukaudeksi. Jollei muuta ole sovittu, *työnantajan noudatettavat irtisanomisajat* ovat: *14 päivää*, kun työsuhde on jatkunut enintään vuoden; *kuukausi*, kun työsuhde on jatkunut yli vuoden ja enintään neljä vuotta. Irtisanomisaika on *kaksi kuukautta* silloin, kun työsuhde on kestänyt yli neljä, mutta enintään

kahdeksan vuotta; *neljä kuukautta*, kun työsuhde on jatkunut yli kahdeksan, mutta enintään 12 vuotta ja *kuusi kuukautta*, kun työsuhde on jatkunut yli 12 vuotta. *Työntekijän noudatettavat irtisanomisajat ovat: 14 päivää*, jos työsuhde on jatkunut enintään viisi vuotta ja *yksi kuukausi*, jos työsuhde on jatkunut yli viisi vuotta. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 195, Eskola 2004, 17.)

Jos työnantaja irtisanoo työsopimuksen eikä noudata irtisanomisaikaa, on tällöin maksettava työntekijälle täysi palkka irtisanomisaikaa vastaavalta ajalta. Jos työntekijä ei noudata irtisanomisaikaa, hänen on suoritettava työnantajalle kertakorvauksena irtisanomisajan palkkaa vastaava summa. Mikäli irtisanomisaikaa on noudatettu vain osittain, syntyy korvausvelvollisuus noudattamatta jääneen irtisanomisajan palkkaa vastaavasta summasta. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 195.)

2.3 Työaika

Työaikaa säätelee vuonna 1996 voimaan tullut työaikalaki. Työehtosopimuksissa on myös työaikaa koskevia määräyksiä, joilla on mahdollista poiketa työaikalain säädöksistä. Työaikalain piiriin kuuluvat työsuhteiset ja virkasuhteiset työntekijät. Lisäksi lakia sovelletaan valtion virkamiehiin, kunnallisiin viranhaltijoihin ja kirkollisiin virkamiehiin. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 105.)

Työaikalain säännökset ovat pääsääntöisesti puolipakottavia, koska sen säännöksistä voidaan sopia toisin työehtosopimuksilla. Ehdottomia säännöksiä ovat kuitenkin mm. lain soveltamisala, lisä- ja ylityönmääritelmä, joihin liittyy työntekijän suostumuksen vaatimus, ylityön enimmäismäärät tietyin poikkeuksin sekä hätätyötä ja työnantajan kirjanpitovelvollisuutta koskevat säännökset. (Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 212.)

Työaikaa on työhön käytetty aika. Se sisältää ajan, jolloin työntekijä tekee varsinaista työtään ja siihen välittömästi liittyviä toimintoja. Työaikaa on myös aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. Matkaan käytettyä aikaa ei lueta työaikaan, ellei se samalla ole työsuoritus. Sellainen matka, johon työntekijä on määrätty suorittamaan kuljetustehtävää, on työaikaa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 106.)

Säännöllinen työaika määritellään sekä vuorokautisena että viikoittaisena. Säännöllinen työaika on enintään 8 tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia viikossa. Monissa työehtosopimuksissa on voitu sopia työajasta, joka on lyhyempi, esimerkiksi 7,5 tuntia/vuorokausi ja 37,5 tuntia/viikko. Myös lauantai voi olla työpäivä ja työviikko voi olla kuusipäiväinen. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 107, Eskola 2004, 110.)

Säännöllisen työajan ylittymisestä käytetään termejä lisätyö ja ylityö. Työnantajan aloitteesta tehty työ on lisätyötä, kun se tehdään yli sovitun työajan, mutta työaika ei ylitä lain säättämää, paikallisesti sovittua tai poikkeuksellista säännöllistä työaika. Lisätyöstä maksetaan vähintään sovitulta normaalilta työajalta maksettavaa palkkaa vastaava korvaus. Lisätyön palkka voidaan vaihtaa kokonaan tai osaksi vapaa-aikaan työntekijän säännöllisenä työaikana. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 110–111.)

Työnantajan aloitteesta ja yli säännöllisen työajan tehty työ on ylityötä. Ylityötä saa teettää vain työntekijän antamalla suostumuksella. Ylityö jaetaan vuorokautiseen ja viikoittaiseen ylityöhön. Ylityö on vuorokautista, kun työtä on tehty yli kahdeksan tuntia. Saman viikon aikana yli 40 tunnin tehty työ on viikoittaista ylityötä. Tavallisesti viikoittaista ylityötä kertyy viikonloppuna tehdystä työstä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 111, Eskola 2004, 111–112.)

Ylityöstä maksetaan korotettua palkkaa. Vuorokautisen säännöllisen työajan ylittäviltä kahdelta ensimmäiseltä tunnilta maksetaan 50 %:lla ja seuraavilta tunneilta 100 %:lla korotettu palkka. Viikoittaisesta ylityöstä maksetaan 50 %:lla korotettu palkka. Ylityökorvaukset maksetaan tavallisesti normaalin palkanmaksun yhteydessä. Ylityöt voi korvata myös kokonaan tai osaksi vastaavana vapaa-aikana työntekijän säännöllisenä työaikana. Ylityötä vastaava vapaa lasketaan korotettua palkkaa koskevia laskemissääntöjä noudattaen. Vapaa-aika tulee antaa kuuden kuukauden kuluessa ylityön tekemisestä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 112, Eskola 2004, 111–112.)

Työ, jota tehdään kello 23.00 ja 6.00 välisenä aikana, on yötyötä. Sunnuntaityöstä, joka tehdään säännöllisenä työaikana, on maksettava 100 %:lla korotettu palkka. Lisäksi yli-, lisä- ja hätätyöstä suoritetaan korvaukset. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 114–115, Eskola 2004, 114.)

Ylityönä tehdyt tunnit on rekisteröitävä kahteen paikkaan: ylityön peruspalkan tunteihin ja ylityötunteihin. Ylityökorotukset on rekisteröitävä ylityölajeittain, sunnuntaikorvaukset rekisteröidään erikseen. Palkan perusosaan ei sekoiteta ylityö- tai sunnuntaikorvauksia, mutta ylityön peruspalkka on mahdollista laskea säännöllisen työajan palkan kanssa yhteen. (Eskola 2004, 117.)

2.4 Palkan maksaminen

Työnantajan päävelvoite on palkanmaksuvelvollisuus. Palkka on korvaus tehdystä työstä. Palkka maksetaan tavallisesti rahana, mutta se voidaan maksaa myös luontoisetuina. Työn tekeminen ilman palkkaa johtuu yleensä vahvistettuun koulutusohjelmaan tai työvoimapoliittiseen toimenpiteeseen kuuluvasta työharjoittelusta. Työntekijällä on oikeus palkkaan ilman työsuoritusta esimerkiksi sairausajalta tai työehtosopimuksen mukaisissa sovituisissa tilanteissa kuten merkkipäivät. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 83, Eskola 2004, 21.)

Useimmiten palkkaus määräytyy alalla noudatettavan työehtosopimuksen palkkausmääräysten mukaan. Työsopimuksella voi sopia ainoastaan työehtosopimusta paremmasta palkasta. Kun palkkaa määritellään, otetaan huomioon työn sisältö ja vaativuus, joka tarkoittaa työkohtaista osaa sekä työntekijän pätevyys ja työsuoritus, joka taas tarkoittaa henkilökohtaista osaa. Palkkataso on sitä korkeampi mitä vaativammasta työstä ja pätevämmästä henkilöstä ja työsuorituksesta on kyse. Palkan määrittelyssä on noudatettava samanpalkkaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 83, Eskola 2004, 21–22.)

Palkkausperusteena voi olla työhön käytetty aika tai työntekijän aikaansaama työntulos. Aikapalkka voi olla joko kuukausipalkka tai tuntipalkka. Toimihenkilöillä on yleensä kiinteä kuukausipalkka. Se on aina sama eli se ei riipu työajan vaihtelusta. Silloin, kun kuukausipalkka on ositettu tehtyjen ja teoreettisten työpäivien tai –tuntien suhteessa, on kyse osajan palkasta. Tuntipalkka perustuu tehtyihin työtunteihin. Tuntipalkka on yleinen työntekijäasemassa olevilla. Tuntipalkkaisen palkan määrä vaihtelee tehdyn työajan mukaisesti. Tuntipalkkaisten työtunnit saadaan työtuntilistoilta tai työajanseurantajärjestelmistä. Kun palkka maksetaan työntuloksen mukaan, kyse on suorituspalkasta. Suorituspalkkoja ovat muun muassa provisio-, urakka- ja palkkiopalkat. Suorituspalkkoja voidaan maksaa sellaisenaan tai kiinteän palkan lisänä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 88, Eskola 2004, 23- 25.)

Rahapalkkaan kuuluvat myös erilaiset lisät. Yleisimmät lisät ovat ikä- tai palvelusvuosilisät, jotka perustuvat työsuhteen keston. Myös jokin työsuoritukseen liittyvä asia, kuten työn raskaus, likaisuus tai työn vaatima varustus voidaan korvata palkanlisällä. Palkanlisä voi perustua työn vastuullisuuteen tai työntekijältä vaadittuun erityistaitoon, kuten kielilisiä. Osallisista taas perustuu työn järjestelyihin liittyviin tekijöihin. Tällaisia lisiä voivat olla aamu-, iltta- ja yölisät. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 88.)

Palkanmaksukausi saa olla enintään kuukauden mittainen. Jos palkka lasketaan viikkoa lyhyemmältä ajalta, se on maksettava vähintään kaksi kertaa kuussa. Yleensä kuukausipalkat maksetaan kerran kuussa. Päivä- ja tuntipalkat maksetaan yleensä kaksi kertaa kuussa tai kahden viikon välein. Suorituspalkkatyön palkanmaksukausi saa olla enintään kaksi viikkoa, ellei suorituspalkkaa makseta kuukausipalkan yhteydessä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 95, Eskola 2004, 27.)

Ellei toisin ole sovittu, on palkka maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä. Mikäli eräpäivä on sunnuntai, kirkollinen juhlapäivä, itsenäisyys- tai vapunpäivä, joului- tai juhannusaatto tai arkilauantai, on palkka maksettava lähinnä edellisenä arkipäivänä. Yleensä palkka maksetaan työntekijän osoittamalle pankkitilille. Työnantaja on vastuussa siitä, että palkka on työntekijän nostettavissa eräpäivänä. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 95, Eskola 2004, 27.)

Palkanmaksun yhteydessä työnantajan tulee antaa työntekijälle palkkalaskelma. Laskelmas- ta on käytävä ilmi palkan määrä ja sen määräytymisperusteet. Laskelma annetaan jokaisen palkanmaksun yhteydessä. Usein se täyttää palkkatodistusta koskevat standardit, jolloin sitä voi käyttää tulotodistuksena. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 95.)

2.5 Luotoisedut ja kustannusten korvaukset

Luontoisetu on muuna kuin rahana maksettava korvaus työstä. Luontoisedut annetaan jatku- vasti ja säännöllisesti. Luontoisetu on verotettavaa tuloa joten se pitää käsitellä ennakonpi- dätyksen yhteydessä ja palkkakirjanpidossa palkkana. Palkan määräksi luontoiseduista kat- sotaan joko verotusarvo tai käypä arvo. Yleisimpiä luontoisetuja ovat ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinetu. (Eskola 2004, 86, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 616–617.)

Ravintoetu on kysymyksessä silloin, kun työnantaja järjestää työntekijälle ruokailun antamalla ruokalipukkeita, järjestämällä ruokailun omassa ruokalassa tai niin sanottuna sopimusruokailuna. Ravintoedun raha-arvo tarkistetaan vuosittain verottajalta. Jos työntekijä maksaa työnantajalle vähintään verohallituksen vahvistaman raha-arvon, ei verotettavaa etuutta synny. (Eskola 2004, 86–87, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 625.)

Kun työntekijä käyttää työnantajan omistamaa tai hallitsemaa henkilö- tai pakettiautoa yksityisajoihinsa, on kyseessä autoetu. Jos työnantaja maksaa kaikki autosta aiheutuvat kustannukset sekä työ- että yksityiskäytöstä, on kyseessä vapaa-autoetu. Auton käyttöedusta on kyse silloin, kun työntekijä maksaa vähintään polttoainekulut sekä yksityis- että työajoista. Autoedun arvo lasketaan joko verottajan vahvistaman kiinteän kuukausikohtaisen arvon perusteella tai käyttämällä perusarvoa, johon lisätään yksityisajokilometrien hinta. Työnantaja ja työntekijä saavat valita kumpaa arvoa käytetään. (Eskola 2004, 89, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 621–622.)

Kun työntekijä saa työnantajan omistaman tai vuokraaman asunnon käyttöönsä, on kyseessä asuntoetu. Asuntoedun arvoon vaikuttavat asunnon sijaintipaikkakunta, asunnon ikä ja pinta-ala. Työnantaja voi hankkia palkansaajan kotiin, vapaa-ajan asuntoon tai autoon puhelimen työtehtävien hoitamiseksi. Jos työnantaja maksaa tällaisen puhelimen yksityispuhelut, on kyse puhelinedusta. Verohallitus vahvistaa vuosittain puhelin- ja matkapuhelinedun arvon. (Eskola 2004, 88,92, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 624.)

Työntekijä voi saada erilaisia kulukorvauksia. Useimmiten korvataan matkakustannuksia tai omien työvälineiden käyttöä. Kustannusten korvaamisesta sovitaan työsopimusta tehtäessä. Matkakulujen korvaamisesta on voitu sopia työehtosopimuksessa. Kustannusten korvaukset ovat verottomia, mikäli ne eivät ylitä verohallinnon enimmäismääriä. Korvaukset kustannuksista maksetaan työntekijän esittämien selvitysten perusteella. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 90.)

2.6 Palkan verottaminen

Ennakkoperinnällä tarkoitetaan verojen perimistä etukäteen ennen varsinaista verotusta, joka suoritetaan seuraavan vuoden lopulla. Ensisijainen tapa ennakkoperintään on ennakonpi-

dätys ja toissijainen tapa ennakonkanto. Ennakkoperintälaki ja ennakkoperintäasetus sekä verohallituksen ohjeet säätelevät ennakkoperintää. Työnantajan velvollisuus on toimittaa ennakonpidätys palkansaajalle maksetusta palkasta. Ennakonpidätys peritään valtion-, kunnallis- ja kirkollisveroa ja sairausvakuutusmaksua varten. (Eskola 2004. 34)

Ennakkoperintälaissa palkkana pidetään korvausta, joka on saatu työ- tai virkasuhteessa. Verotuksessa palkkaa on: palkka, palkkio, etuus ja korvaus, joka on saatu työ- tai virkasuhteessa sekä kokouspalkkio, henkilökohtainen luento- ja esitelmäpalkkio, hallintoelimen jäsenyydestä saatu palkkio, toimitusjohtajan palkkio, avoimen ja kommandiittiyrityksen yhtiömiehen nostama palkka ja luottamustoimesta saatu korvaus. (Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 585–586.)

Työntekijän veroprosentti on verokortissa. Päätoimen palkkaa varten on perusprosentti ja lisäprosentti. Verokortissa on myös palkkakauden tulorajat vuodelle, kuukaudelle, kahdelle viikolle, viikolle ja päivälle. Perusprosenttia sovelletaan tulorajaan saakka ja tulorajan ylittävältä osalta tehdään ennakonpidätys käyttäen lisäprosenttia. Mikäli työntekijä haluaa, että ennakonpidätys toimitetaan päätoimen verokortin mukaisesti, hänen pitää toimittaa verokortti työnantajalle hyvissä ajoin ennen palkanmaksua. Halutessaan työntekijä voi pyytää työnantajaa tekemään ennakonpidätyksen isommalla prosentilla kuin verokortissa on. Jollei työntekijä esitä verokorttia työnantajalle, toimitetaan verotus 60 %:n mukaan. (Eskola 2004, 49–50.)

Ennakonpidätys toimitetaan silloin, kun palkka maksetaan. Ennakonpidätyksen määrä laskeaan prosentteina ennakonpidätyksen alaisesta tulosta ja vähennetään rahana maksettavasta suorituksesta. Jos palkka sisältää sekä rahapalkkaa että luontoisetuja, ennakonpidätys laskeaan niiden yhteenlasketusta summasta ja vähennetään rahapalkasta. (Eskola 2004, 46–47.)

Palkanmaksamisajankohta on se hetki, kun palkka on palkansaajan käytettävissä, eli käytännössä silloin, kun palkka on tililtä nostettavissa. Niin sanottu maksupäiväperiaate tarkoittaa sitä, että palkan katsotaan kuuluvan siihen kalenterikuukauteen ja -vuoteen, jonka aikana se on maksettu. Maksupäivä ratkaisee sen, milloin ennakonpidätys on tilitettävä verovirastolle, minkä vuoden tuloksi palkka katsotaan ja minkä vuoden vuosi-ilmoituksella palkka ilmoitetaan. Ennakonpidätys on aina toimitettava maksuhetken ennakonpidätysperusteiden mukaan. Palkka pitää kohdistaa siihen ajanjaksoon, jolta se on ansaittu. Palkkaa verrataan

saman ajanjakson tulorajaan. Ajanjakso voidaan laskea kalenteripäivien perusteella. Tätä sanotaan veropäiväteknikaksi. Veropäiväteknikassa lasketaan päiväpalkka, jota verrataan päivän tulorajaan. Kun kokonaispalkka jaetaan ajanjakson veropäivillä, saadaan päiväpalkka. Vuodessa on 364 veropäivää, jolloin kuukaudessa on keskimäärin 30,33 veropäivää ja viikossa 7 veropäivää. (Eskola 2004, 51- 52.)

Jos palkka maksetaan poikkeavalta palkkakaudelta, verokortin tulorajoja ei voi käyttää. Tällöin tulorajat lasketaan veropäivien mukaan: verokortin vuosituloraja kerrotaan palkkakauden veropäivillä ja jaetaan vuoden veropäivillä. Poikkeava palkkakausi voi johtua esimerkiksi: työsuhteen alkamisesta kesken palkkakauden, työsuhteen päättymisestä, vuosiloman maksamisesta ja vuosilomaan liittyvien vajaiden palkkakausien palkkojen maksamisesta ja siitä, että palkansaajalle syntyy osalta palkkakautta sekä palkkaa että jotakin sosiaaliturvan piiriin kuuluvaa suoritusta. (Eskola 2004, 53–54.)

Kumulatiivisessa laskennassa käytetään hyväksi tulorajan ja palkan välille aiemmilta kausilta mahdollisesti jäänyttä erotusta. Kumulatiivinen tulo saadaan, kun työntekijälle maksettava palkka lisätään samana verovuotena maksettuihin palkkoihin. Kumulatiivinen tuloraja saadaan, kun palkkakauden tuloraja lasketaan yhteen aiempien palkkakausien tulorajojen kanssa. Kumulatiivisessa laskennassa, on seurattava kumulatiivista laskenta-ajanjaksoa. Aloittamis- ja lopettamisajanjaksot toteutetaan verohallituksen ohjeiden mukaisesti. Niiden avulla päästään veron kannalta mahdollisimman tarkkaan lopputulokseen. (Eskola 2004, 55, 57.)

Ennakonpidätykset maksetaan verovirastolle viimeistään pidätyksen toimittamista seuraavan kuukauden 10. päivä. Palkkoja säännöllisesti maksava työnantaja maksaa ennakonpidätykset yhtenä eränä koko kuukauden ajalta työnantajasuoritusten tilisiirtolomakkeella. Säännöllisesti palkkoja maksava työnantaja antaa kuukausittain valvontailmoituksen. Se annetaan viimeistään palkanmaksukuukautta seuraavan kuukauden 15. päivänä. Kalenterivuoden päätyttyä työnantaja antaa vuosi-ilmoituksen kalenterivuoden aikana maksetuista palkoista. Vuosi-ilmoitus on annettava tammikuun loppuun mennessä. Vuosi-ilmoitukseen merkitään jokaisen työntekijän ennakonpidätyksen alainen kokonaispalkka ja siitä toimitettu ennakonpidätys. Vuosi-ilmoitus on pohjana verotuksen toimittamiselle ja ennakonpidätyksen hyväksikäytölle. (Eskola 2004, 38.)

2.7 Muulta kuin työajalta maksettava palkka

Työntekijällä on oikeus saada palkkaa myös muulta kuin työajalta. Tällaisia tilanteita ovat vuosiloma, sairausaika ja joissain tapauksissa perhevapaat. (Eskola 2004, 125.)

Vuosilomalaissa säädetään työntekijän oikeudesta palkalliseen vuosilomaan ja oikeudesta saada lomakorvaus. Vuosilomalakia sovelletaan työsuhteeseen ja virkasuhteeseen. Vuosiloma ansaitaan lomanmääräytymisvuoden aikana tehdyllä työllä. Lomaltapaluu- ja lomarahaa koskevat määräykset ovat työehtosopimuksissa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 119.)

Työntekijällä on oikeus saada vuosilomaa kaksi ja puoli arkipäivää, jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Alle vuoden yhdenjaksoisesta työsuhteesta työntekijällä on oikeus kahteen arkipäivään vuosilomaa jokaiselta täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Vuosiloman pituus lasketaan siten, että täydet lomanmääräytymiskuukaudet kerrotaan kahdella tai kahdella ja puolella. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 119–120.)

Loman ansaintasääntöjä on kaksi: 14 päivän sääntö ja 35 tunnin sääntö. *14 päivän sääntö* koskee niitä työntekijöitä, jotka tekevät työtä jokaisena kuukautena vähintään 14 päivää. Sääntöä sovelletaan sekä kokoaikaisiin että osa-aikaisiin työntekijöihin. Työpäivänä pidetään päivää, jolloin työntekijä on ollut työssä ja tehnyt omia työtehtäviään tai muita työnantajan määräämiä työtehtäviä. Työssäolopäivien veroisina pidetään myös joitain poissaolopäiviä muun muassa vuosilomapäiviä, sairauspäiviä ja äitiys-, isyys-, ja vanhempainvapaita. *35 tunnin sääntöä* sovelletaan niihin työntekijöihin, jotka tekevät kuukaudessa alle 14 päivää, mutta vähintään 35 tuntia. Niillä työntekijöillä, jotka ovat lomanansaintasääntöjen ulkopuolella, on oikeus vapaaseen, joka vastaa lomaa. Vapaoikeutta ansaitaan kaksi arkipäivää työssäolokuukautta kohti. Kun työsuhde on jatkunut vuoden, on työntekijällä halutesaan oikeus neljän viikon pituiseen vapaaseen, jolta maksetaan lomakorvaus. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 120–121.)

Vuosiloma pidetään työnantajan määräämänä ajankohtana, elleivät työnantaja ja työntekijä sovi asiasta. Vuosilomasta 24 arkipäivää (kesäloma) on sijoitettava lomakaudelle, joka on 2.5.–30.9. Loput lomasta (talviloma) annetaan viimeistään seuraavan lomakauden alkuun mennessä. Kesä- ja talviloma annetaan yhtäjaksoisena, ellei työn käynnissä pitämiseksi ole

välttämätöntä jakaa kesäloman sitä osaa, joka ylittää 12 arkipäivää yhdessä tai useammassa osassa pidettäväksi. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 122.)

Työntekijälle maksetaan vuosiloman ajalta vähintään säännönmukainen tai keskimääräinen palkka luontoisedut mukaan luettuina. Jos luontoisedut eivät ole loman aikana käytettävissä, korvataan ne rahalla. Vuosilomapalkan määrän laskemiseen vaikuttaa työntekijän palkkaustapa. Työntekijä, joka on viikko- tai kuukausipalkalla, saa normaalin palkkansa myös vuosiloman ajalta. Lomapalkan pohjana on säännöllisen työajan ansio. Yli- ja hätätyötunnit eivät vaikuta lomapalkan suuruuteen, elleivät niistä maksettavat korvaukset sisälly kuukausipalkkaan. Jos kuukausipalkan ohella säännöllisesti maksetaan jotain muuta palkkaa, sen osuus vuosilomapalkkaan lasketaan käyttämällä vuosilomapalkan laskentasääntöä, joka perustuu keskipäiväpalkkaan. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 124- 25.)

Tunti- tai suorituspalkkaa saava työntekijä, joka on 14 päivän ansaintasäännön piirissä, saa lomapalkkaa keskipäiväpalkan ja lomapäivien lukumäärän mukaisesti määräytyvien kertomien mukaan. Keskipäiväpalkka saadaan, kun lomanmääräytymisvuoden aikana työssäoloajalta maksettu palkka jaetaan työssäolopäivien määrällä. Työssäoloajan palkassa ei huomioida yli- ja hätätyöstä maksettua korvausta eikä poissaolon ajalta maksettua palkkaa. Työssäolopäiviin lisätään säännöllisen vuorokautisen työajan lisäksi tehtyjen tuntien kahdeksasosa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 125.)

Työntekijällä, joka työskentelee työsopimuksensa mukaan alle 14 päivää kuukaudessa tunti- tai suorituspalkalla, lomapalkka määräytyy prosentuaalisesti lomanmääräytymisvuoden palkoista. Kun työsuhde on jatkunut lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä vähintään vuoden, on lomapalkka 11,5 % lomanmääräytymisvuoden ansioista. Työsuhteessa, joka on kestänyt alle vuoden, lomapalkka on 9 % lomanmääräytymisvuoden ansioista. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 126.)

Lomapalkka maksetaan ennen loman alkamista. Kun työsuhde päättyy, työntekijälle maksetaan lomakorvaus saamatta jääneeltä loman osalta. Lomakorvaus lasketaan lomapalkan määräytymisen sääntöjen mukaan. Kun määräaikaiset työsuhteet ovat peräkkäisiä, ei lomakorvausta tarvitse maksaa työsuhteen päättyessä, vaan sen voi käyttää seuraavassa samojen osapuolten solmimassa työsuhteessa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 127.)

Työntekijälle tulee antaa laskelma, josta ilmenevät lomapalkan tai lomakorvauksen määrä ja määräytymisen perusteet. Jos lomapalkan tai lomakorvauksen määrä ja määräytyminen käyvät ilmi palkkatodistuksesta tai palkkalaskelmasta, ei erillistä vuosilomapalkkalaskelmaa tarvitse antaa. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 127–128.)

Työnantajan tulee pitää vuosilomakirjanpitoa työntekijän vuosilomista, säästövapaista ja vuosilomalain perusteella määräytyvistä palkoista ja korvauksista. Vuosilomien pituudet ja ajankohdat sekä palkkojen ja korvausten suuruus ja määräytymisen perusteet on käytävä ilmi kirjanpidosta. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 128.)

Jos työntekijä ei pysty sairauden tai tapaturman vuoksi tekemään työtään, hänellä on oikeus saada sairausajalta palkkaa. Mikäli työsuhde on jatkunut vähintään kuukauden, työntekijällä on oikeus saada täysi palkka sairastumispäivää seuranneen yhdeksännen arkipäivän loppuun. Oikeus palkkaan on kuitenkin enintään siihen saakka, kunnes oikeus sairausvakuutuslain mukaiseen päivärahaan alkaa. Jos työsuhde on jatkunut alle kuukauden, työntekijällä on oikeus saada 50 % palkasta. Työehtosopimusten määräyksissä työnantajalla on usein velvollisuus maksaa palkkaa pitempään kuin työsopimuslaissa edellytetään. Työntekijän on esitettävä selvitys työkyvyttömyydestään työnantajan pyytäessä. Yleensä sairausajalta maksetaan palkkaa saman verran kuin työssäoloajalta. Jos palkkaan sisältyy ylimääräisiä korvauksia ja lisiä, työehtosopimuksessa on määriteltävä, huomioidaanko ne sairausajan palkassa. Jos työnantaja on maksanut työntekijälle sairausajan palkkaa, työnantajalla on oikeus saada vastaavalla ajalla työntekijälle maksettava sairausvakuutuslain tai tapaturmavakuutuslain mukainen päiväraha. Päivärahan määrä voi olla enintään maksetun palkan suuruinen. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 91–94, Eskola 2004, 140.)

Työntekijällä on oikeus saada äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaata siksi ajaksi, kun hän saa sairausvakuutuslainmukaista äitiys-, isyys- tai vanhempainrahaa. Perhevapaista kertyy myös vuosilomaoikeutta ja eläke-etuja. Työsopimuslain mukaan työnantajan ei tarvitse maksaa palkkaa äitiysloman ajalta. Joissakin työehtosopimuksissa voi olla määräyksiä, joiden mukaan äitiyslomalta tai sen osalta maksetaan täysi palkka. (Eskola 2004, 142.)

Hoitovapaalla voi olla kunnes lapsi täyttää kolme vuotta. Hoitovapaalta ei kerry vuosilomaoikeutta. Työntekijä voi saada osittaista hoitovapaata lapsen hoitamiseksi koulun toisen lukuvuoden loppuun saakka tai jos lapsi kuuluu pidennetyn oppivelvollisuuden piiriin kol-

mannen lukuvuoden loppuun asti. Työntekijällä on myös oikeus hoitaa kerrallaan enintään neljä päivää alle 10-vuotiasta äkillisesti sairastunutta lasta. Työntekijällä on myös oikeus olla lyhytaikaisesti pois työstä, mikäli hänen läsnäoloon tarvitaan välttämättä hänen perheensä kohdanneen, sairaudesta tai onnettomuudesta johtuvan ennalta arvaamattoman ja pakottavan syyn vuoksi. (Eskola 2004, 143, Koskinen & Ullakonoja 2005, 101.)

Kun perhevapaat ovat päättyneet, työntekijällä on oikeus ensisijaisesti palata aikaisempaan työhönsä. Ellei aikaisempia tehtäviä voida tarjota, työnantajan tulee tarjota työntekijälle aikaisempaa työtä vastaavaa työsopimuksen mukaista työtä tai tarjota muuta työsopimuksen mukaista työtä tai sellaista työtä, josta työntekijä kokemuksensa ja edellytyksensä huomioon ottaen selviytyy. (Koskinen & Ullakonoja 2005, 102.)

2.8 Henkilösivumenot

Henkilösivumenoja ovat sosiaaliturvamaksu, työeläkevakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu, sairausajanpalkat, loma- ja lomaltapaluurahat ja lomakorvaukset. (Eskola 2004, 80.)

Jokaisen työnantajan velvollisuus on maksaa sosiaaliturvamaksua. Sosiaaliturvaa rahoitetaan maksuilla, jotka kerätään sekä palkansaajilta että työnantajilta. Nämä maksut lasketaan prosentteina ennakonpidätyksen alaisesta palkkasummasta. Työnantajan sosiaaliturvamaksulla katetaan kansaneläke- ja sairausvakuutusmaksut. Se lasketaan palkansaajien kuukauden kokonaispalkkojen perusteella. Työnantajan sosiaaliturvamaksua ei vähennetä työntekijän palkasta. Sosiaaliturvamaksun määrä vahvistetaan vuosittain. Se maksetaan rahapalkasta, luontoiseduista, sivutoimentulosta, tilapäisestä työstä maksetuista palkoista, yli- ja sunnuntaityökorvauksista, vuosilomakorvauksista, lomarahastoista ja aloitepalkkioista. (Eskola 2004, 66–68, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 662.)

Työnantajan pitää järjestää työntekijälle työttömyysvakuutus, eläkevakuutus, tapaturmavakuutus ja ryhmähenkivakuutus. Näistä työntekijä omalta osaltaan rahoittaa työttömyys- ja eläkevakuutusta. Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutukset maksaa yksin työnantaja. Maksujen suuruus vahvistetaan vuosittain. Työntekijällä on oikeus lakisääteiseen työeläketurvaan, jonka työnantaja järjestää hänelle eläkevakuutuksella. Työeläke turvaa työntekijän vanhuu-

den, työkyvyttömyyden ja vanhemmalla iällä tapahtuvan työttömyyden varalta. Työeläkevakuutuksella turvataan myös työntekijän perheen toimeentulo, jos huoltaja kuolee. (Eskola 2004, 69.)

Työnantaja vakuuttaa työntekijänsä jossain työeläkelaitoksessa. Työeläketurva hoidetaan joko erillisellä vakuutuksella tai tilittämällä maksu eläkelaitokseen. Sekä työnantajat että palkansaaajat maksavat työeläkelaitokseen kumpikin osan vakuutusmaksusta. Työnantaja pidättää työntekijän eläkemaksun palkanmaksun yhteydessä ennakoperintälain mukaisesta palkasta ja tuloverolain mukaisesta palkkatulosta. (Eskola 2004, 69–70.)

Tel-vakuutuksen piiriin kuuluu suurin osa työntekijöistä. Se on otettava, jos työntekijä on 14–64-vuotias. Vakuuttamisvelvollisuus alkaa, kun työsuhde on kestänyt vähintään yhden kuukauden ja ansio on vähintään vuosittaisen kuukausikohtaisen alarajan suuruinen. Tel-työsuhteen päättymisestä ilmoitetaan heti sen päätyttyä, kun Tel-palkat ovat tiedossa. Tel-työsuhteen päättymispäivä on se päivä, jolta viimeksi on maksettu palkkaa ennen työsuhteen päättymistä. TEL-maksut maksetaan sopimuksen mukaisina ennakkomaksuina, yleensä neljässä erässä. Kun työntekijä palaa yli vuoden kestäneeltä palkattomalta jaksolta työhön, ilmoitetaan uusi työsuhde alkaneeksi. (Eskola 2004, 70–71, 75–76, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 108.)

Lel-aloja ovat metsä- ja uittotyöt, maa-, vesi- ja talonrakennustyöt, satamatyöt, työ kotimaan liikenteen aluksessa sekä työ, jota tehdään maa- ja puutarhataloudessa. Lel-eläketurva ei riipu työsuhteen kestosta. Lel-vakuutusmaksua on maksettava sen vuoden alusta, jona työntekijä täyttää 14 vuotta. Erillistä vakuutus sopimusta ei tarvita, vakuutusmaksun suorittaminen riittää. Maksu suoritetaan myös osa-aikaisesta tai sivutoimisesta sekä eläkkeellä olevasta työntekijästä. LEL-vakuutukset maksetaan eläkevakuutusyhtiölle viimeistään palkanmaksua seuraavan kuukauden 20. päivänä. (Eskola 2004, 71–72.)

TaEl:n piiriin kuuluvat taiteilijat, toimittajat ja kaikki yksityisen sektorin lyhyet työsuhteet eli niin sanotut pätkätyöt, lisäksi sen piiriin kuuluvat kaikki alle kuukauden mittaiset TEL-alojen työsuhteet ja kaikki kuukauden tai pidempään kestävät työsuhteet, joissa palkka jää alle TEL:n määrärajan. Kaikki kotitalouksien teettämä työ kuuluu myös TaEl:n piiriin, paitsi LEL-alojen työt. TaEl:n piiriin kuuluva vakuutus siirretään TEL-vakuutukseen, kun työntekijälle on maksettu kahtena peräkkäisenä kuukautena palkkaa vähintään TEL:n alarajan suu-

ruinen summa. Työsuhde kuuluu TEL:n piiriin jälkimmäisen kuukauden alusta. Myös TaEl-vakuutukset maksetaan eläkevakuutusyhtiölle palkanmaksua seuraavan kuukauden 20. päivänä. (Eskola 2004, 72.)

Muita eläkejärjestelmiä ovat MEL (Merimieseläkekassa), VEL (Valtiokonttorin Eläkepalvelut), KiEL (Kirkon keskusrahasto), YEL (yrittäjät) sekä KuEL. KuEL:n mukainen vakuuttaminen hoidetaan Kuntien Eläkevakuutuksessa, jonne kunnat tilittävät vakuutusmaksut omasta ja työntekijöiden puolesta. (Eskola 2004, 7, Saarinen & Pietarinen-Björklund 2002, 111–114.)

Työeläkevakuutukseen ilmoitettava ansio tarkoittaa yleensä kaikkia palkanmaksueriä. Työeläkevakuutuksessa ei huomioida vuosilomakorvauksia työsuhteen päättyessä, vahingonkorvauksia irtisanomisen johdosta, eikä odotusajan palkkaa palkanmaksun viivästyessä. (Eskola 2004, 74–75.)

Tapaturmavakuutuslain mukaan työnantajan tulee vakuuttaa työntekijät työtapaturman tai ammattitaudin varalta, jos työpäiviä kertyy vuodessa yli 12. Työntekijöiden lukumäärä ei vaikuta vakuuttamisvelvollisuuteen, työpäivät kertyvät myös, jos yli 12 työntekijää työskentelee 1 työpäivän ajan. Tapaturmavakuutusmaksu määräytyy työn tapaturmariskin sekä maksettujen palkkojen perusteella vakuutusyhtiökohtaisesti. Keskimäärin se on 1 %. (Eskola 2004, 77.)

Työttömyysvakuutusmaksu on tapaturmavakuutuksen liitännäisvakuutus. Työttömyysvakuutusmaksua peritään siitä palkasta, josta työnantaja on velvollinen järjestämään palkansaajan tapaturmavakuutusturvan. Palkansaajan työttömyysvakuutusmaksua aletaan periä heti työsuhteen alusta ja sitä peritään kaikissa työsuhteissa. Työttömyysvakuutusmaksu pidätetään ennakkoperintälain mukaisesta palkasta ja tuloverolain mukaisesta palkasta. (Eskola 2004, 78.)

Kaikki työnantajat, joiden työehtosopimuksessa tai alaa koskevassa yleissitovassa sopimuksessa on määräys ryhmähenkivakuutuksesta, ovat velvollisia ottamaan sen. Ryhmähenkivakuutusmaksu lasketaan samasta palkkasummasta kuin työttömyysvakuutusmaksu. Ryhmähenkivakuutuksen suuruus on keskimäärin 0,081 % palkkasummista. Jos työntekijä kuolee, edunsaajia ovat puoliso ja alle 18-vuotiaat lapset. (Eskola 2004, 80.)

2.9 Rekisteröinti

Kirjanpitovelvollinen työnantaja on velvollinen pitämään myös palkkakirjanpitoa. Palkkakirjanpito vaatii tarkat erittelyt palkkatapahtumista. Palkkakirjanpitoon kirjataan muun muassa: rahapalkka, luontoisedut, muut henkilökuntaetuudet (ei verovapaat), työkorvaukset, tekijänoikeuskorvaukset, eläkkeet, sairausvakuutuslain mukaiset etuudet, sosiaaliturvamaksu ja verovapaat korvaukset kuten kilometrikorvaukset ja päivärahat. (Eskola 2004, 152.)

Ennakkoperintäasetuksessa määrätään, että jokaisesta työntekijästä on oltava palkkakortti. Palkkakorttiin merkitään jokaiselta palkanmaksupäivältä työntekijän palkkatiedot sekä palkoista suoritettut vähennykset ja työntekijälle maksettavat rahasummat. Tiedot kertyvät palkkakorttiin koko kalenterivuodelta. Palkkakortin perusteella tulee voida täyttää vuosilmoitus. (Eskola 2004, 152.)

Palkkalistalle luetteloidaan työnantajan samana päivänä tapahtuneet palkan maksut. Palkkalista on laadittava, jos työnantajalla on vähintään kolme työntekijää palveluksessaan. Liikekirjanpidon puolella palkkalista toimii palkkatapahtumien kirjaustositteena. Palkkalista voidaan korvata palkkalaskelmien tai –erittelyjen avulla, jos ne on numeroitu juoksevasti. (Eskola 2004, 154–155.)

Palkkasuoritusten yhdistelmä on laskelma, johon merkitään kaikki kalenterikuukauden aikana maksetut palkat, niistä perityt ennakonpidätykset sekä työnantajan sosiaaliturvamaksut. Suoritukset, joista toimitetaan ennakonpidätys, mutta ei makseta työnantajan sosiaaliturvamaksua, merkitään erikseen palkkasuoritusten yhdistelmään. Palkkasuoritusten yhdistelmän perusteella verohallinnolle maksetaan kuukausittain ennakonpidätykset ja sosiaaliturvamaksut. Yhdistelmän tietojen tulee vastata valvontailmoituksen tietoja. (Eskola 2004, 155.)

Palkkakirjanpitoaineistoa on säilytettävä 10 vuotta tilikauden lopusta lukien. Palkkakortteja, palkkalistoja ja palkkasuoritustenyhdistelmiä on säilytettävä kuusi vuotta, sen kalenterivuoden lopusta, johon suoritukset kuuluvat. Työsuhteen perustietoja on säilytettävä 50 vuotta, jotta tarvittaessa voidaan antaa työtodistus. Eläkkeiden laskentaan vaikuttavia tietoja tulee säilyttää myös 50 vuotta. (Eskola 2004, 156.)

3 VIESTINTÄ MUUTTUVASSA ORGANISAATIOSSA

Osmo A. Wiion mukaan organisaatio on tavoiteryhmä, jonka tavoitteita toteutetaan viestinnän avulla. Anssi Siukosaari toteaa, että viestintä on keino, jolla yhteisö saavuttaa tavoitteensa. Leif Åberg puolestaan on todennut, että tärkeä tavoitteellisen työnteon edellytys on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään yhteisö ei voi toimia ilman viestintää. (Wiio1973/1994,162, Siukosaari 2002, 11, Åberg 1989/1996, 61.)

Muuttuvassa organisaatiossa sisäisen viestinnän merkitys korostuu. Eri tutkimusten mukaan tiedottaminen ja tiedonkulku ovat ehtoina organisaatiomuutoksen onnistumiselle. Henkilökunta odottaa saavansa ajoissa oikeaa tietoa. Tiedottamista pitäisi lisätä normaali tilanteeseen nähden huomattavasti. (Siukosaari 2002, 120, Valtee, 2002, 61.)

3.1 Yhteisöviestintä

Åbergin mukaan työyhteisön viestinnälle on olemassa viisi syytä. Yhteisöviestintä tukee toimintaa, profiloi työyhteisön, informoi, kiinnittää ja tukee vuorovaikutusta. Näistä tärkein on toiminnan tukeminen, koska sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden välittämiseen asiakkaalle. Jollei niin sanottu operatiivinen viestintä toimi, sitä ei voi korvata edes hyvällä suhdetoiminnalla tai sisäisellä tiedotuksella. Viestintää tarvitaan, jotta voidaan luoda pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- ja palveluprofiili. Viestinnän avulla kerrotaan, mitä työyhteisössä on tapahtunut tai tapahtuu. Viestintä on tärkeää työntekijöiden työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseksi. Viestintä tyydyttää myös ihmisten sosiaalisia tarpeita. (Åberg 1989/1996, 63.)

Åberg on yhdistänyt toiminnan tukemisen, profiloinnin, informoinnin ja kiinnittämisen tulostuotuksen käsitteeksi, koska ne vaikuttavat suoraan ja ratkaisevasti työyhteisön tulokseen. Kaikkien osa-alueiden tulee tukea yhteisön kokonaistavoitteen saavuttamista ja tuloksen syntymistä. Åberg ei ota käsitteeseen mukaan sosiaalista vuorovaikutusta, koska se ei ole suoraan työyhteisön valvottavissa. Sosiaalinen vuorovaikutus on kuitenkin erittäin tärkeä viestinnän osa. (Åberg 1989/1996, 63–64.)

Wiio jakaa yhteisöviestinnän tehtävät tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään. Tehtäväviestintä kertoo organisaation varsinaisesta tehtävästä. Ylläpitoviestinnällä nimensä mukaisesti pidetään yllä organisaation jatkuvuutta antamalla ohjeita ja määräyksiä. Henkilöviestintä taas kattaa ihmissuhteet, työtyytyväisyyden, motivaation, tunteet, asenteet ja yleisen tiedonsaannin. (Wiio 19973/1994, 164.)

Siukosaaren mukaan yhteisöviestintää tarvitaan rakentamaan yhteisökuvaa ja varmistamaan avoin ja vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Kun viestintä on onnistunut, yhteisölle tärkeillä ihmisillä on oikea mielikuva yhteisöstä ja tiedonkulku talon sisällä, talosta ulospäin ja taloon päin on vilkasta ja vuorovaikutteista. Onnistunut viestintä tukee yhteisön päivittäistä ja pitkäjänteistä toimintaa. Yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot ovat yhteystoiminta eli yhteydenpito ja tiedotustoiminta eli tiedottaminen. Muita yhteisöviestinnän toimintoja ovat: yhteisökulttuurin vaaliminen, yhteisöilmeen kehittäminen, yhteisökuvamainonta, hyväntekeväisyys ja luotaus eli yhteisössä ja sen ympäristössä tapahtuvien muutosten selvittäminen. (Siukosaari 2002, 11–13, 15–17.)

Yhteystoiminnan tavoite on tehdä yhteisö ja ihmiset tutuiksi niille ihmisille, jotka ovat yhteisölle tärkeitä. Yhteyttä pidetään omaan henkilöstöön ja yhteisön ulkopuolisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin. Yhteystoiminta on suoraa ja henkilökohtaista esimerkiksi puhelinoito, kirje ja tapaamiset. (Siukosaari 2002, 13, 15–16.)

Tiedotustoiminnalla pyritään saamaan yhteisölle tärkeät ihmiset tietoisiksi yhteisöstä ja sen toiminnasta. Sisäisessä tiedottamisessa tietoja lähetetään yhteisön johdolta henkilöstölle ja henkilöstöltä johdolle. Ulkoisessa tiedottamisessa tietoa lähetetään yhteisöä ympäröivään yhteiskuntaan. Tiedotustoiminta on usein välitettyä. Keinoja ovat esimerkiksi esite, tiedote, tiedotustilaisuus, henkilöstölehti ja ilmoitustaulu. (Siukosaari 2002, 15–16.)

3.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on lähinnä henkilöstöviestintää. Se on yhteisön viestinnän tärkein osuusalue ja viestinnän toiminnoista tavoitteellisin. Sisäisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti. Henkilöstö on yhteisön tärkein voimavara ja se tulisikin osoittaa kehittämällä sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä henkilöstö pidetään tietoisena organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta, organisaation tuotteista ja palveluista, markkinoinnista ja mainonnasta, toiminnan muutoksista, organisaation taloudesta ja yhteistyökumppaneista. Sisäisellä viestinnällä edistetään yhteistoimintaa ja parannetaan toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta. Yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvat tiedotus, yhteystoiminta, perehdyttäminen, sisäinen markkinointi, sisäinen luotaus ja työtiedotus. (Kauhanen 2003, 169, Siukosaari 2002, 65.)

Työviestintä tarkoittaa sitä viestintää, jota työntekijät tarvitsevat oman työnsä hoitamiseksi. Työviestinnän kanavat jaetaan suoraan yhteydenpitoon, joka tapahtuu henkilökohtaisesti kasvokkain ja välitettyyn viestintään, jossa apuna on teknisiä viestimiä. (Åberg 1989/1996, 141.)

Åberg on nimennyt tärkeimmät työviestinnän suoran yhteydenpidon kanavat. Niitä ovat: oman esimiehen jakamat työhöjeet, osastonkokoukset, muilta saadut työhön vaikuttavat ohjeet, tietoisku, ”networking”, luottamusmiehet ja yhteistyöelimet. Ehdottomasti tärkeimpänä kanavana Åberg pitää esimiestä. Esimiehen puoleen käännetään sekä työtietojen että yleisempien tietojen saamiseksi. Myös Siukosaari pitää esimiesviestintää yhteisön sisäisen viestinnän peruskanavana. (Åberg 1989/1996, 141–142, 144–145, Siukosaari 2002, 92.)

Kun osastonkokoukset toteutetaan hyvin, ne ovat eräs sisäisen viestinnän toimivimmista muodoista. Palaverien yhteydessä voi asiantuntija kertoa nopeasti ydintietoja omasta erikoisalastaan eli antaa tietoiskun aiheesta. (Åberg 1989/1996, 141.)

Työhön vaikuttavia ohjeita voi saada myös työtovereilta, muilta esimiehiltä ja alaisilta. Työtiedoista suuri osa liikkuu vaakasuoraan, työntekijältä toiselle. Siksi olisi tärkeää, että tieto on oikeaa. Työtoverikanava on helposti käytettävissä ja lisäksi melko vuorovaikutteinen. Sanalle ”networking” ei ole keksitty hyvää suomennosta. ”Networking” tarkoittaa ihmisten satunnaista tapaamista. Tapaamisen yhteydessä jokin työhön liittyvä ongelma voidaan ottaa puheeksi ja tällöin toisella henkilöllä voi olla ongelmaan ratkaisu. Työtiedotuksessa luotta-

musmiesverkosto tai yhteistyöelimet eivät eri tutkimusten mukaan ole osoittautuneet kovinkaan tehokkaiksi. (Åberg 1989/1996, 141–142, Siukosaari 2002, 100.)

Åbergin mukaan välitettyä työviestintää ovat atk:lta saatavat työohjeet, puhelinneuvottelut, videoneuvottelut, muistiot, raportit, käsikirjat, kirjalliset toimintaohjeet, esitteet, mainokset ja hinnastot. Työviestinnässä käytetään myös ilmoitustaulutiedotteita, kiertokirjeitä, pikätiedotteita, tiedotus- ja henkilöstölehtiä, puhelinuutisia ja aloitetoimintaa. (Åberg 1989/1996, 142–143.)

Sisäistä tiedotusta tarvitaan kertomaan työntekijöille talon tapahtumista, muutoksista, ongelmistä ja tulevaisuuden suunnitelmista. Tiedot selkeyttävät oman yhteisön kuvaa ja tuovat motivaatiota ja mielekkyyttä työntekoon. Sisäinen tiedotus huolehtii vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta eri suuntiin talossa. (Siukosaari 2002, 79.)

Tiedottamisen onnistumisen ehto on vastaanottajan tunteminen, sillä sisältö tulisi suunnitella vastaanottajan tarpeiden mukaiseksi. Kun vastaanottajat tunnetaan, voidaan varmistaa lähetettyjen sanomien ymmärrettävyys eli käyttää samanlaista kieltä kuin vastaanottajat. Pitäisi myös osata arvioida vastaanottajien tiedontaso lähetettävän sanoman osalta. Tiedontasoa ei saisi ali- eikä yliarvioida. Kun tiedon vastaanottajat tunnetaan, osataan myös valita oikeat kanavat tiedon välittämiseen. Vaikka sähköisten kanavien käyttö on yleistynyt, kaikki eivät kuitenkaan saa tietoa sitä kautta. Pääteeltä ei ehkä yksinkertaisesti osata etsiä tietoa. Tällöin voi syntyä tilanne, jossa jotkin ryhmät saavat tietoa ja toiset ryhmät eivät. (Siukosaari 2002, 79–80, 83.)

Siukosaari jakaa sisäisen tiedotuksen keinot ja kanavat välittömiin ja välillisiin. Välittömät keinot ja kanavat pyrkivät välittömään vuorovaikutukseen. Välilliset tavat käyttävät tiedon välittämiseen jotain välittävää materiaalia. Åberg luokittelee sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat neljään ryhmään. Luokittelu tapahtuu sen mukaan, ovatko kanavat lähi- vai kaukokanavia ja käytetäänkö suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukkoviestintää. Lähi-kanavat välittävät tietoa työyksikölle tai yksittäiselle työntekijälle. Kaukokanavat välittävät tietoa koko työyhteisölle. Keskinäisviestintä tarkoittaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Pienjoukkoviestintä käyttää joukkoviestinnän tekniikoita. (Siukosaari 2002, 92, 104, Åberg 1989/1996, 180.)

Lähikanavia, jotka perustuvat suoraan keskinäisviestintään ovat esimiehet, palaverit, neuvottelut, luottamushenkilöt, työtoverit ja työystävät (Åbergin jaottelu) sekä ylemmän johdon suora yhteydenpito. Lähin esimies on avainasemassa paitsi työviestinnässä myös muussa sisäisessä viestinnässä. Tähän on olemassa kolme syytä. Ensinnäkin alaisten on työasioissa kuunneltava lähintä esimestä. Siksi esimiehen on jaettava työtä koskevaa tietoa alaisilleen. Toiseksi esimies toimii linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä. Kolmanneksi esimiehellä on muita paremmat mahdollisuudet suhteuttaa alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen. (Åberg 1989/1996, 182.)

Säännölliset viikkopalaverit ovat työpaikkautisten käsittelemiseen sopivia paikkoja, koska viestintätilanne on läheisempi kuin käytettäessä jotakin pienjoukkoviestinnän muotoa. Palaverissa viestintä on kaksisuuntaista. Palaverit ovat hyviä tilaisuuksia kuunnella, kysellä ja kerätä palautetta. Palaverissa esimies kertoo, mitä on ylemmän portaan kokouksissa päätetty. Esimies perustelee päätökset ja kertoo, miten ne omaan työyksikköön vaikuttavat. Esimies myös välittää ylemmälle portaalle palaverissa yhteisesti annetut terveiset ja palautteen. (Åberg 1989/1996, 183, Siukosaari 2002, 99.)

Luottamushenkilöt pitävät myös yllä omaa sisäisen tiedotuksen kanavaansa. Päätävissä elimissä jäsenenä olevat luottamushenkilöt kommentoivat päätöksiä omissa henkilöstöryhmissään. Työntekijät luottavat luottamusmiesten tietoihin etenkin työehto- ja palkka-asioissa sekä työpaikan ristiriitoihin liittyvissä asioissa. Luottamushenkilökanava ja talon oma tiedotuskanava ovat rinnakkaisia eivätkä saa kilpailla keskenään tai välittää ristiriitaista tietoa. (Siukosaari 2002, 103–104, Åberg 1989/1996, 183.)

Åbergin mukaan työystävyyden on työtoveruutta syvempää. Tämä ero vaikuttaa myös viestinnässä. Åberg kirjoittaa, että työtovereiden kanssa päivittäin käyty sosiaalinen keskustelu ei välttämättä ole kovin uskottavaa, hän kutsuu tätä viestintää puskaradioksi. Sen sijaan työyhtävien keskeinen viestintä, jota käydään sisäisessä lähiverkossa, on uskottavampaa. Sekä puskaradio että sisäinen lähiverkko ovat nopeita viestintäkanavia, nopeutta lisää se, että tiedot kerrotaan pienryhmissä. Ne ovat myös tarkkoja kanavia, alkuperäinen tieto ei yleensä kovin paljon muutu matkalla. Puskaradion huono maine johtuukin siitä, että jos tiedot ovat väärinä, ne ovat todella väärinä. Yleensä sanomat ovat näissä kanavissa selkeitä ja ymmärrettäviä. (Åberg 1989/1996, 183–184.)

Ylimmän johdon yhteydenpito on tärkeää silloin, kun organisaatiotasoja on paljon tai työyhteisö on maantieteellisesti hajallaan. Yhteydenpitotapoina voivat olla muun muassa ylimmän johdon haastattelutunti tai ylimmän johtajan isännöimä kuukausilounas. Ylin johto kiertää eri yksiköissä, jolloin kenellä tahansa on mahdollisuus keskustella johtajien kanssa. Näihin kiertokäynteihin liittyy ylimmän johdon katsaus, jossa käsitellään erilaisia työyhteisöä koskevia aiheita. (Åberg 1989/1996, 184.)

Sisäisen tiedotuksen käytetyimmät välitetyn lähiviestinnän keinot ovat Åbergin mukaan ilmoitustaulu, kiertokirjeet ja toimipaikkalehti. Siukosaaren mukaan ilmoitustaulun edut sisäisessä viestinnässä ovat sijainti ja sisältö. Hyvässä ilmoitustaulussa tiedotteet ovat hyvässä järjestyksessä, selkeitä ja ajan tasalla. Osaston tai työyksikön asioille voi olla oma ilmoitustaulu ja koko työyhteisön ja ammattijärjestöjen asioille omansa. Yksikön kiertokirjeissä käsitellään oman yksikön asioita. Toimipaikkalehti on henkilöstön mielestä tärkeä viestinnän muoto. Lehdet luetaan yleensä tarkasti, etenkin kaikki oman yksikön asiat. (Åberg 1989/1996, 185, Siukosaari 2002, 106–107.)

Sisäisen tiedotuksen kaukokanavat ovat enimmäkseen pienjoukkoviestimiä. Vain tiedotustilaisuudet ja eri yhteistyöelimet perustuvat henkilökohtaiseen, välittömään vuorovaikutukseen. Yhteistyöelimiä ei kovin paljon käytetä sisäisessä tiedottamisessa. (Åberg 1989/1996, 185–186.)

Siukosaaren mielestä sisäistä viestintää parhaimmillaan on koko henkilöstölle tai sen osalle järjestetty hyvin suunniteltu ja toteutettu tiedotustilaisuus. Myös Åberg on sitä mieltä, että hyvin toteutettu tiedotustilaisuus on toimiva, vaikkakin järeä sisäisen viestinnän muoto. Siksi hänen mielestään sitä tulisi käyttää vain, kun sanoman perillemenon takia on tärkeää, että viestitään henkilökohtaisesti tai, kun aiheen arvellaan saavan keskustelua aikaan. Jos asian kertominen onnistuu tiedotteella, ei tiedotustilaisuutta kannata järjestää. Tiedotustilaisuus on perusteltu myös, jos ennen päätöksen tekoa halutaan tuoda asia yleiseen keskusteluun tai kun halutaan esitellä jotain. (Åberg 1989/1996, 186, Siukosaari 2002, 101.)

Pienjoukkoviestinnässä tekniikka on samanlaista kuin joukkoviestinnässä, mutta kohdejoukko on rajatumpi. Pienjoukkoviestinnän keinoja ovat muun muassa ilmoitustaulu, kiertokirjeet, pikatiedote, tiedotus-, henkilöstö- ja asiakaslehti, uutisruutu ja toimintakertomus. (Åberg 1989/1996, 186.)

Viestintä on yhteisössä tarpeen myös henkilöstön perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöön. On kaikille etu, jos uusi työntekijä oppii nopeasti yhteisön pelisäännöt ja niiden mukaisesti toimimisen. Taloon tulijan pitäisi myös tuntea itsensä odotetuksi ja taloontulon mahdollisimman luontevaksi ja empaattiseksi tapahtumaksi. Perehdyttämistä voivat tarvita myös talossa jo pitempään olleet työntekijät. Perehdyttämistä voidaan tarvita, jos työtehtävien sisältö muuttuu tai otetaan käyttöön uusia työmenetelmiä. Myös henkilö, joka on työkierrossa, tarvitsee perehdyttämistä. Lisäksi fuusioitumisten yhteydessä tarvitaan perehdytystä. (Åberg 1989/1996, 202, Siukosaari 2002, 96.)

Perehdyttämisestä ovat vastuussa yhteisön johto, esimies, viestintä ja lähimmät työtoverit. Keskeisimpiä perehdyttämiskohteita ovat itse työ, osasto, yksikkö ja tiimi, yhteisö ja toimiala. Perustiedot voidaan kertoa taloontulotilaisuudessa tai henkilöstöoppaassa. Åbergin mukaan tärkeitä perehdyttämiskeinoja ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, varsinainen perehdyttämiskoulutus, ns. Tervetuloa taloon -opas ja henkilöstölehti. Merkittäviä ovat perehdyttämisen kannalta myös ensimmäinen työpäivä, perehdyttäjät ja henkilöstöpoliittinen ohjelma sekä henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet (Siukosaari 2002, 97, Åberg 1989/1996, 204–207.)

3.3 Muuttuva organisaatio

Organisaatiomuutoksen voi lyhyesti määritellä työpaikan vähittäiseksi siirtymiseksi nykyisestä toimintatavasta ja elämästä uuteen, nykyiseen verrattuna toisenlaiseen elämänmenoon. Äärimmäisin muutoksen muoto voi olla, ettei organisaatiota ole enää, jolloin ei enää ole toisenlaista elämänmenoakaan. Organisaatiomuutoksella pyritään saavuttamaan elämänmeno, joka on kestävämpi tai parempi kuin nykyinen. Kokonaisuuden kannalta muuttuneen tilanteen pitäisi olla parempi kuin sellainen, johon vain ajaututtaisiin. (Valtee 2002, 9.)

Organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä monella tavalla: esimerkiksi poikkeuksellisuus – tavallisuus, hitaus – nopeus sekä laajuus ja ajoitus. Nadlerin mukaan organisaatiomuutokset voidaan jakaa laajuuden ja ajoituksen mukaan neljään eri ryhmään. Ryhmät ovat virittäminen, sopeuttaminen, uudelleen sulauttaminen ja uudelleenluominen. (Nadler 1988, 71–72, Valtee 2002, 14.)

Virittäminen on ajoitukseltaan ennakoiva muutos ja laajuudeltaan vähittäinen niin sanottu kehittämismuutos. Virittämisellä pyritään lisäämään tehokkuutta. Virittäminen ei johdu välittömistä ongelmista. Sopeuttaminen on ajoitukseltaan reagoiva muutos ja laajuudeltaan myös vähittäinen eli kehittävä muutos. Sopeuttamisessa toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden takia. Uudelleensulautuminen on ajoitukseltaan ennakoiva muutos ja laajuudeltaan strateginen muutos. Uudelleensulautuminen tapahtuu odotettavissa olevien ulkoisten muospaineiden takia. Nykyinen järjestelmä ei muutu yhtäkkisesti. Uudelleen luominen on ajoitukseltaan reagoiva muutos ja sekin on laajuudeltaan strateginen muutos. Ulkoiset uhat ja paineet vaativat irrottautumaan aikaisemmasta radikaalisti. (Nadler1988, 71–72.)

Muutokset voidaan myös luokitella vaikuttavuuden perusteella ensimmäisen asteen (first-order change) ja toisen asteen (second-order change) muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos tarkoittaa pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin. Toisen asteen muutos on luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. (Viitala 2004, 88.)

Muutoksen yhteydessä puhutaan muutoksen hallinnasta tai muutoksen johtamisesta. Kun puhutaan muutoksenjohtamisesta, halutaan korostaa, että organisaatiossa päävastuu muutoksen läpiviemisestä on johtajilla ja esimiehillä. Muutosjohtamisen termi korostaa myös sitä, että kyseessä on prosessi, jota pyritään tietoisesti ohjaamaan, johtamaan ja kontrolloimaan. Kun puhutaan muutoksen hallinnasta, muutosta pidetään suunniteltuna, vaiheittaisena ja erillisenä tapahtumana, jolla on alku ja loppu ja, jonka joku tai jotkut saavat aikaan. (Valtee 2002, 9.)

Organisaatioiden muutoksessa johtajien ja esimiesten kyvyt joutuvat koetukselle; muutosvastarinta pitäisi kyetä murtamaan lannistamatta työntekijöitä. Jotta ihmiset haluaisivat sitoutua muutokseen ja ponnistella sen eteen, olisi muutoksen mielekkyys saatava perusteltua. ”Tämä merkitsee sekä yksilötasolla omien kykyjen kehittämistä ja muutoksia työssä että muutoksia organisaation toiminnassa ja ihanteissa. Hyvä muutosjohtaja kykenee luomaan ihanteita, osoittamaan vision avulla kehittämisen suuntaa, rohkaisemaan ihmisiä ja antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen.” (Viitala 2004, 89.)

Jokaisen organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu siitä, kuinka yksittäiset työntekijät lähtevät muutokseen mukaan. Elleivät työyhteisössä työskentelevät ole valmiita muutokseen

omalla kohdallaan, ei työyhteisössä tapahdu myöskään todellisia muutoksia. Muutoksen hallinnassa onkin tärkeää tunnistaa ja huomioida ne tekijät, jotka ohjaavat ja säätelevät ihmisten suhtautumista muutoksiin. Jokaisella on omien kokemusten perusteella muodostettu mielikuva siitä, miten muutos vaikuttaa häneen itseensä, työhönsä ja työympäristöönsä sekä mitä muutos merkitsee hänen itsensä ja työtovereiden ja esimiesten välisissä suhteissa. Yksilöllinen muutosherkkyys määräytyy näiden ajatusten perusteella. Muutoksen hallinnan pitäisikin tarjota mahdollisuus pohtia näitä asioita. (Valtee 2002, 18.)

Viitalan mukaan muutosvastarintaa saattavat aiheuttaa kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuuden tunne, henkinen laiskuus ja uhka asemaa kohtaan. Epäluulo voi kohdistua organisaatiomuutoksen syihin ja perusteisiin. Taustalaskelmia voidaan pitää teoreettisina tai vääriin olettamuksiin perustuvina. Muutoksen perusteita voidaan pitää järjettöminä tai kestämättöminä. Tavoitteet voidaan kokea epätodellisiksi tai virheellisiksi. Eikä muutoksella uskota saavutettavan tavoiteltuja hyötyjä. Kasvaneen organisaation kustannustehokkuuteenkaan ei aina luoteta. (Viitala 2004, 96, Valtee 2002, 21–22.)

Muutoksen yhteydessä syntyy pelkoa, surua ja huolta siitä, että työyhteisö hajoaa. Jos työyhteisö on osaajista koostuva, tehokkaasti ja taloudellisesti toimiva, henkilöstön voi olla vaikea käsittää, kuinka muutoksella tilanne muuttuisi paremmaksi. Turvattomuuden tunnetta voi aiheuttaa huoli työsuhteen jatkuvuudesta ja työehtojen heikkenemisestä. Määräaikaisten ja sijaisten asemasta ollaan huolissaan. Usein pelätään, että työn sisältö köyhtyy, työtehtävien kiinnostavuus vähenee tai työn rasittavuus lisääntyy, jonka seurauksena jaksamisongelmat lisääntyvät. Voidaan myös pelätä työtilojen ja työolojen huonontumista. (Valtee 2002, 22–23.)

Toiset näkevät muutoksessa enemmän uhkia ja pelonaiheita kuin toiset. Muutoksen vastustajat haluavat päästä selvyyteen muutoksen perusteista ja saada varmuuden omasta asemastaan tulevaisuudessa. Muutoksen kannattajat korostavat asenteiden muokkausta ja motivointia. (Valtee 2002, 25–26.)

Organisaatiomuutoksen yhteydessä tulisikin varmistaa, että sekä järkiperaisista muutosta puoltavista että vastustavista käsityksistä ja tulkinnoista saataisiin aikaan keskustelua. Keskusteluissa pitäisi yhteistoiminnallisesti suunnitella, miten selvittää muutoksen esiintuomista käytännön asioista. Muutoskielteisyys ei poistu, jos se nähdään enimmäkseen tai koko-

naan tunneperäisenä tai asenteellisena vastarintana. Muutoksen toteuttamisessa vältetään pahimmat pettymykset ja saavutetaan onnistuneimmat ratkaisut, kun kohdataan ne asiat, joihin asenteet ja tunteet kohdistuvat. (Valtee 2002, 26–27.)

Erämetsän mukaan terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen sekä täysin luonnollinen asia. Ihmisen syvimmissä olemuksessa on tarve säilyttää jotain itselle tutuista asioista. Muutos on prosessi, jota muutosvastarinta jalostaa ja rikastaa paremmaksi ja oikeampaan osuvaksi. Muutosvastarinnasta pitäisi kuitenkin pyrkiä nopeasti muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuteen ja sitä kautta muutoksen läpivievään toimintaan. Terve muutosvastarinta voi toisinaan johtaa siihen, että huomataan, ettei muutosta kannata ajaa läpi. (Erämetsä 2003, 98–99.)

3.4 Organisaatiomuutoksen vaiheet

Organisaatiomuutosta on mahdollista kuvata johdonmukaisesti etenevänä tapahtumasarjana, jossa on useita vaiheita. Kuitenkin organisaatiomuutokset harvoin täysin noudattavat vaihekuvauksia. Vaiheet voivat limittyä, olla päällekkäisiä tai toteutua erijärjestyksessä. Kaikissa muutosprosesseissa on omat kriittiset pisteensä, joihin muutoksen hallinnan avulla täytyy löytää ratkaisut. Erämetsän mielestä muutoksen läpiviejällä on hyvä olla jokin malli, joka toimii suunnittelun pohjana ja luo turvallisuuden tunnetta muutokseen. (Valtee 2002, 37–38, Erämetsä 2003, 151.)

John P. Kotterin mukaan organisaatiomuutoksessa on kahdeksan vaihetta.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter 1996, 18–19.)

Ensimmäiset neljä vaihetta auttavat nykytilan purkamisessa. Seuraavissa kolmessa vaiheessa otetaan käyttöön uusia toimintatapoja. Viimeisessä vaiheessa muutokset juurrutetaan yri-

tyskulttuuriin ja tehdään niistä pysyviä. Yhtään vaihetta ei voida jättää väliin, mikäli muutospöcessissa halutaan onnistua. Vaiheita ei myöskään pidä mennä liian nopeasti läpi. (Kotter 1996, 19-20.)

Ensimmäisessä vaiheessa tapahtuva muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen on tärkeää, jotta saadaan koottua riittävän vahva ja uskottava ryhmä hankkeen ohjaamiseen. Henkilöstön on vaikea lähteä muutokseen mukaan, ellei muutosta pidetä tarpeellisenä tai sen toteuttamistapaa pidetä oikeana. (Kotter 1996, 31–32, Valtee 2002, 41.)

Muutospöcessin läpiviemiseen tarvitaan vahva ohjaava tiimi. Tehokkaassa ohjaavassa tiimissä on riittävästi avainhenkilöitä, joilla on asemaan perustuvaa valtaa. Työryhmässä tulee olla myös riittävästi asiantuntemusta, jotta voidaan tehdä perusteltuja ja järkeviä päätöksiä. Ryhmässä on oltava yhteisössä hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jotta muut työntekijät suhtautuisivat ryhmän esityksiin vakavasti. Ryhmässä on myös oltava tarpeeksi päteviä sekä asioiden että ihmisten johtajia, jotka pystyvät viemään muutospöcessin läpi. (Kotter 1996, 45–46, 51.)

Hyvä visio auttaa muutospöcessissa kolmella tavalla. Ensinnäkin se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa. Ihmiset ovat usein erimieltä tai epävarmoja muutoksen suunnasta ja siitä, täytyykö merkittäviä muutoksia todella toteuttaa. Tehokkaan vision ja varasuunnitelmien avulla nämä kysymykset voidaan ratkaista. Kun suunta on selvillä, on helpompi tehdä erilaisia päätöksiä. Hyvä visio auttaa myös häiriöiden selvittämisessä. (Kotter 1996, 60–61, Erämetsä 2003, 166.)

Toiseksi visio kannustaa tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä, vaikka ensimmäiset toimenpiteet tuntuisivatkin vaikeilta. Ihmiset eivät usein suhtaudu muutokseen kovinkaan innostuneesti. Hyvän vision avulla voidaan vähentää haluttomuutta muutosten toteuttamiseen, sillä se tuo toivoa ja on siksi kannustava. Visio tuo selkeästi esille uhrausten välttämättömyyden. Samalla se tekee selväksi, että uhrauksista syntyy etuja, jotka ovat suurempia kuin mitä ilman muutosten toteuttamista voitaisiin saavuttaa. (Kotter 1996, 60–61, Erämetsä 2003, 166.)

Kolmanneksi visio auttaa koordinoimaan eri henkilöiden toimintaa nopeasti ja tehokkaasti. Kun visio on selkeä, sekä esimiehet että työntekijät voivat toimia itseohjautuvasti. Näkemys

tulevaisuuden suunnasta estää ajautumasta ristiriitoihin ja loputtomiin kokouksiin. (Kotter 1996, 60, 62, Erämetsä 2003, 166.)

Hyvä visio antaa kuvan siitä, miltä tulevaisuus näyttää. Se vetoaa työntekijöiden, asiakkaiden, osakkaiden ja muiden sidosryhmien pitkänaikavälin tarpeisiin. Hyvä visio sisältää realistisia, saavutettavissa olevia tavoitteita. Vision tulee olla myös hyvin rajattu ja tarpeeksi selkeä, jotta se antaisi opastusta päätösten tekoa varten. Vision on oltava tarpeeksi yleispätevä, jotta ihmiset voisivat olla oma-aloitteisia ja reagoida asioihin eri tavoin sitä mukaa, kun olosuhteet muuttuvat. Lisäksi visiosta pitäisi olla helppo kertoa. (Kotter 1996, 63.)

Muutosvisiosta on viestittävä kaikille yhteisön jäsenille, koska yhteinen näkemys toivotusta tulevaisuudesta voi auttaa motivoimaan ja koordinoimaan muutosta aikaansaavia toimenpiteitä. Visiosta viestimisessä tapahtuu helposti virheitä, visiosta viestitään liian vähän tai viestit ovat tahattoman epä johdonmukaisia. Onnistuneen muutosviestinnän perustekijöitä ovat yksinkertaisuus, kielikuvien, vertauksien ja esimerkkien käyttö, useiden kanavien käyttö, toisto, esimerkin avulla johtaminen, näennäisten ristiriitojen selvittäminen ja kaksisuuntainen viestiminen (Kotter 1996, 73, 76.)

Yksinkertainen viestintä ei sisällä ammattislangia, koska se voisi estää viestin perillemenon ja aiheuttaa hämmennystä, epäluuloa ja vieraantumista. Viestintä onnistuu parhaiten, kun se on selkeää ja tiivistä. Joskus sanoma menee perille helpommin, kun käytetään kielikuvia, vertauksia tai esimerkkejä. Hyvin valittu kielikuva voi saada viestin jäämään helpommin mieleen. (Kotter 1996, 77–79.)

Visiosta viestiminen on yleensä tehokkainta, kun käytetään useita eri keinoja. Kun viesti kuullaan usealta eri taholta, se jää paremmin mieleen sekä ajattelun että tunteen tasolla. Tehokas viestintä perustuu toistoon. Kun asiasta mainitaan usein, vaikka lyhyestikin, se auttaa hyväksymään muutosvision sekä tunteen että järjen tasolla. Valteen mukaan luottamusta organisaatiomuutoksen perusteisiin voi edistää vain tuomalla perusteet useissa yhteyksissä ja useilla tavoilla avoimesti ja tehokkaasti julki. Myös Erämetsä korostaa sitä, että asiat on kerrottava moneen kertaan. Asioista on myös keskusteltava ja toisten näkemyksiä kuunneltava tunteella ja järjellä. (Kotter 1996, 79–81, Valtee 2002, 42, Erämetsä 2003, 246.)

Tehokkain tapa viestiä uudesta suunnasta on oma esimerkki. Kun henkilöstö näkee, että johon toteuttaa visiota käytännötoiminnassa, ei synny kiusallisia kysymyksiä uskottavuudesta tai politikoinnista. Avainhenkilöiden toiminta ei saa olla ristiriidassa vision kanssa, sillä ristiriitaisuus horjuttaa muutosvisiosta viestimistä. Asioita tulisi käsitellä viestinnässä rehellisesti. Jos ristiriitaisuuksia ei voida välttää, niistä on kerrottava avoimesti ja yksinkertaisesti. (Kotter 1996, 81–84.)

Viestintä on aina kaksisuuntainen tapahtuma. Kaksisuuntaisella viestinnällä voidaan löytää vastaukset muutoshankkeen aikana esiin tuleviin kysymyksiin. Useat ihmiset hyväksyvät uuden asian vasta, kun ovat saaneet esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa asioita ja käydä siitä väittelyitä. Valteen mukaan luottamusta organisaatiomuutoksen perusteiden järkevyyteen voidaan lujittaa päätöksentekijöiden ja työyhteisön välisellä vuorovaikutuksella. Palaute saattaa myös auttaa huomaamaan, onko muutos sittenkään menossa oikeaan suuntaan. (Kotter 1996, 84–85, Valtee 2002, 42.)

Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan sisältää esteistä irtautumisen, muutosvisiota heikentävien järjestelmien tai rakenteiden muuttamisen ja riskien ottamiseen sekä uudensuuntaisiin ideoihin ja toimenpiteisiin kannustamisen. Tarkoituksena on siirtää valtuuksia ja vastuuta mahdollisimman laajasti henkilöstölle. (Kotter 1996, 18, 88.)

Organisatoriset rakenteet voivat hajottaa resursseja ja auktoriteettia. Jollei rakenteellisia esteitä poisteta tarpeeksi ajoissa, voivat työntekijät turhautua koko muutoshankkeeseen. Jos organisaatiota uudistetaan vasta myöhään, menetetään energiaa, jota tarvitaan, kun uutta rakennetta hyödynnetään vision toteutuksessa. (Kotter 1996, 89, 91.)

Henkilöstöltä voi puuttua toimenpiteiden toteuttamisessa tarvittavia taitoja. Uutta työtilannetta varten on annettava valmennusta. Valmennus voi kuitenkin olla liian vähäistä, vääränlaista tai väärin ajoitettua. Teknisten taitojen lisäksi tulisi opettaa myös sosiaalisia taitoja ja asenteita, jotta uusista järjestelyistä tulisi toimivia. Kurssittamisen lisäksi työntekijöiden edistymistä tulisi myös seurata, jotta he saisivat apua työssään ilmenneiden ongelmien ratkaisuun. (Kotter 1996, 88, 92.)

Erämetsän mukaan henkilöstön kouluttamista ei kannata tehdä ennen kuin on varmistuttu siitä, että kaikki varmasti ovat ymmärtäneet muutoksen perusteet. On vaikea motivoitua oppimaan, jos ei ymmärrä miksi tai jos on vastaan koko muutosta. Siksi ennen koulutusten jär-

jestämistä olisi varmistuttava tahto- ja uskotilan myönteisyydestä. Muutosten yhteydessä kaiken osaamisen kehittämisen tulisi tukea sitä, miksi ollaan muuttumassa. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan muutos. (Erämetsä 2003, 214–215.)

Henkilöstö- ja tietojärjestelmät voivat hankaloittaa toimenpiteiden suorittamista. Henkilöstön suoritustenarvioinnin, palkkajärjestelmien, ylennyspäästösten ja urasuunnittelun tulisi tukea uutta visiota. Tietojärjestelmät pitäisi myös muuttaa muutoshankkeen mukaisiksi. Jos laajat järjestelmiin liittyvät hankkeet ja prosessit ovat kovasti ristiriidassa uuden vision kanssa, on niihin puututtava välittömästi. (Kotter 1996, 88, 95.)

Muutosprosessien ylläpitämiseksi on tärkeää varmistaa lyhyen aikavälin onnistumiset. Lyhyen aikavälin onnistumisten tulisi olla näkyviä, kiistattomia ja liittyä selkeästi muutoshankkeeseen. Suuren joukon ihmisiä pitäisi nähdä, että kyse on muutoshankkeeseen liittyvästä tuloksesta, jonka todenperäisyydestä ei voi kiistellä. Suurissa organisaatioissa olisi saatava joitakin kiistattomia tuloksia puolentoista vuoden kuluessa. Useimmat alkupuolen vaiheet ovat vielä kesken, kun lyhyen aikavälin tuloksia olisi jo oltava näkyvillä. (Kotter 1996, 103, 105.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat perustelemaan kustannuksia. Onnistumisilla saatu myönteinen palaute auttaa taas jaksamaan. Lyhyen aikavälin onnistumisten avulla saadaan konkreettista tietoa ideoiden kelvollisuudesta. Onnistumiset vievät terän vastustusyrityksiltä; mitä enemmän hankkeella on vastustajia sitä tärkeämpiä ovat tulokset lyhyellä aikavälillä. Näkyvien tuloksien avulla voidaan varmistaa esimiesten tuki. Lyhyen aikavälin onnistumisilla saadaan liikevoimaa; puolueettomista saadaan kannattajia ja vastahakoisista kannattajista aktiivisia osallistujia. (Kotter 1996, 106.)

Muutoksen haastavin vaihe on vakiinnuttamisvaihe. Henkilöstöä tulisi ohjata ja tukea uusien toimintamallien käyttöönottamisessa ja vanhoista malleista luopumisessa. Henkisesti tämä vaihe on haastava; määrätietoisuus, auttaminen ja rakentava palaute tuovat tulosta (Viitala 2004, 97).

Vakiinnuttamisvaiheessa muutosten määrä kasvaa. Muutokseen tulee enemmän väkeä mukaan, ihmisiä ylennetään ja kehitetään auttamaan muutosten toteuttamisessa. Ylin johto keskittyy kokonaishankkeen päämäärän selkeänä pitämiseen ja huolehtii siitä, että muutokset

koetaan tärkeiksi. Organisaation alemmilla tasoilla hoidetaan ihmisten ja asioiden johtaminen. Tarpeettomat keskinäiset riippuvuudet kartoitetaan ja karsitaan. (Kotter 1996, 124.)

Muutosprosessin viimeisessä vaiheessa tapahtuu uusien toimintatapojen juurruttaminen. Useimmiten yhteisökulttuurin muuttaminen tapahtuu viimeiseksi. Uudet tavat saadaan juurrutettua kulttuuriin sitten, kun tiedetään, että ne toimivat ja ovat parempia kuin entiset menetelmät. Uudenlaisen toimintatavan vakiinnuttaminen vaatii sanallisia ohjeita ja sanallista tukea. Mikäli tarvitaan, vaihdetaan keskeisessä asemassa olevia henkilöitä. Myös ylennyskäytäntö muutetaan vastaamaan uutta toimintatapaa. (Kotter 1996, 137.)

4 KUNTAORGANISAATIO JA SEN TOIMINTA

Kuntalain mukainen kunnan pakollinen perusorganisaatio on Porokka-Maunukselan mukaan suppea. Kunnassa on oltava kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, kunnanjohtaja, tilintarkastuksesta vastaava tarkastuslautakunta ja varsinainen tilintarkastaja. (Porokka-Maunuksela 2001, 9.)

Kuntien päätösvallassa on kyse edustuksellisesta demokratiasta, jossa asukkaat valitsevat vaaleilla ylimmän päättävän elimen eli valtuuston. Valtuusto valitsee pääsääntöisesti muiden päättävien elinten jäsenet. Valtuusto valitsee kunnanhallituksen, joka kokoontuu lähes viikoittain. Poliittinen sopiminen saa kunnanhallituksessa lopullisen muotonsa. Kunnassa on luottamushenkilöhallinnon lisäksi myös palkattu henkilöstö. Se huolehtii käytännössä kunnallisten palvelujen tuottamisesta ja juoksevasta hallinnosta. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 57.)

Kunnanviraston päällikkönä toimii kunnanjohtaja, jonka apuna on johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluvat kunnanjohtajan lisäksi eri osastojen ja vastualueiden päälliköt. Johtoryhmätyö on virasto-organisaation esimiesten yhteistoimintaa ja ryhmätyötä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 57.)

Valtuuston työskentelyä varten kunnissa on oma työjärjestys, joko omana johtosääntönään tai hallintosäännön osana. Päätösvaltaa on kunnissa hajautettu alaspäin toimielinorganisaatioissa sekä toimielimiltä viranhaltijoille. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 57–58.)

4.1 Luottamushenkilöorganisaatio

Kunnallinen luottamushenkilöorganisaatio koostuu valtuustosta, kunnanhallituksesta, lautakunnista ja johtokunnista sekä toimikunnista ja jaostoista (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 58–64). Luottamushenkilöt käyttävät kunnassa ylintä päätösvaltaa, he edustavat siinä kuntalaisia. Viranhaltijat toimivat kunnassa luottamushenkilöiden alaisuudessa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 58.)

Luottamushenkilöitä ovat valtuutetut ja varavaltuutetut, toimielimiin valitut jäsenet, kunnan kuntayhtymän toimielimiin valitsevat jäsenet ja muut luottamustoimiin valitut. Kunnan viranhaltijat tai työntekijät eivät ole luottamushenkilöitä, sillä heidät on valittu toimielimien jäseniksi tehtäviensä perusteella. Luottamushenkilön tehtävästä ei tehdä työsopimusta tai toimeksiantosopimusta. Luottamushenkilön tulee nauttia yleistä luottamusta, hänen on edistettävä kunnan ja sen asukkaiden parasta ja toimittava luottamustehtävässään arvokkaasti tehtävän edellyttämällä tavalla. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 58 Porokka-Maunuksela 2001, 10)

Jokaisella kuntalaisella, joka on vaalikelpoinen kunnallisiin luottamustehtäviin, on velvollisuus ottaa hoitaakseen hänelle osoitettu luottamustehtävä. Henkilö on vaalikelpoinen kun hänellä on kotikunta siinä kunnassa, jonka luottamustoimeen on ehdolla, ja hänellä on josakin kunnassa äänioikeus sinä vuonna jona valtuutetut valitaan tai vaali muuhun luottamustoimeen toimitetaan eikä hän ole vajaavaltainen. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 59.)

Tasa-arvolaki edellyttää, että kunnallisissa toimielimissä, lukuun ottamatta kunnanvaltuustojen, on oltava sekä naisia että miehiä vähintään 40 %, jollei erityisistä syistä muuta johdu. Muusta kuin valtuuston jäsenyydestä kieltäytyminen on mahdollista vain aiemmin hoidettujen luottamustehtävien, iän tai muiden painavien syiden perusteella. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 59.)

Luottamustoimet ovat määräaikaaisia. Valtuuston kausi kestää neljä vuotta ja muiden toimielinten toimikausi on yleensä valtuustokausi, valtuuston päättämä lyhyempi kausi tai muu erikseen säädetty aika. Luottamushenkilöitä ei voi erottaa toimikauden aikana. Poikkeuksina ovat koko toimielimen erottaminen siksi, että se on menettänyt valtuuston luottamuksen ja yksittäisen henkilön erottaminen rikoksen vuoksi. Kunnan luottamushenkilöillä on toimes-

saan oikeudellinen, poliittinen ja moraalis-eettinen vastuu. Yleensä luottamustoimet ovat lähes palkattomia. Mahdolliset palkkiot ovat kohtuullisia. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 59, Porokka-Maunuksela 2001, 11–12.)

4.1.1 Valtuusto

Kunnan ylin päättävä elin on kunnanvaltuusto, joka valitaan kerran neljässä vuodessa pidettävillä vaaleilla. Vaalit ovat välittömät, salaiset ja suhteelliset. Kunnan toimielimistä valtuusto on ainoa, jonka kuntalaiset valitsevat. Koska valtuusto on ylin päättävä elin, se kantaa kokonaisvastuun kunnan hallinnosta, toiminnasta ja taloudesta. Tässä tehtävässä se on poliittisessa vastuussa kuntalaisille. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 59 – 60.)

Valtuuston tulee asettaa kunnalle selkeät ja sitovat toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Näin valtuusto käyttää sille tarkoitettua valtaa. Valtuuston asettamat tavoitteet sitovat kunnan muuta hallintoa ja virkakoneistoa. Tarkastuslautakunta, jonka valtuusto asettaa, valvoo asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 60.)

Valtuuston tehtäviä ovat muun muassa: toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista päättäminen, hallinnon järjestämisestä päättäminen, talouden ja rahoituksen perusteista päättäminen, talousarvion hyväksyminen, kunnan palveluista ja muista suoritteista perittävistä maksuista päättäminen, kunnan liikelaitosten toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden asettaminen, päättäminen takaussitoumuksen tai muun vakuuden antamisesta toisen velasta, tilintarkastajien ja kunnan toimielimien jäsenten valinta, luottamushenkilöiden taloudellisten etuuksien perusteista päättäminen, tilinpäätöksen hyväksyminen ja vastuuvapauden myöntäminen, tulo- ja kiinteistöveroprosenteista päättäminen. (Porokka-Maunuksela 2001, 13.)

Valtuuston tulee myös antaa ohjesääntöjä. Lain mukaan pakollisia ohjesääntöjä ovat hallintosääntö ja virkasääntö. Hallintosäännössä määrätään muun muassa: toimielinten kokouksista, toimielimen puheenjohtajan tehtävistä, kunnanhallituksen jäsenen läsnäolosta ja puheoikeudesta toimielinten kokouksissa, esittelystä, menettelystä kun asia otetaan ylemmän toimielimen käsittelyyn, tiedottamisesta, menettelystä henkilöstön ottamisessa, kunnan taloudenhoidosta, hallinnon ja talouden tarkastuksesta ja muista hallinto- ja päätöksentekomenettelyistä. (Porokka-Maunuksela 2001, 14.)

Virkasäännössä ovat voimassa olevat säännökset, virkaehtosopimukset ja tarvittavat määräykset viranhaltijoiden palvelussuhteen ehdoista. Lisäksi virkasäännössä annetaan yleiset määräykset viranhaltijoiden ottamisesta, määräykset kuinka annetaan kirjallinen varoitus virkavelvollisuuksiaan vastoin toimineelle tai laiminlyöneelle viranhaltijalle ja määräykset viranhaltijan palkka- ja muuta etua koskevan vaatimuksen käsittelystä. (Porokka-Maunuksela 2001, 14–15.)

Valtuuston koko määräytyy sen mukaan, kuinka paljon kunnassa on asukkaita. Valtuutetuille valitaan vähintään kaksi varavaltuutettua. Jos valtuutettu on menettänyt vaalikelpoisuutensa, vapautettu toimestaan tai kuollut, tilalle kutsutaan varavaltuutettu. Varavaltuutettu voi olla valtuutetun sijaisena myös tilapäisen esteen tai esteellisyyden sattuessa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 60 – 61.)

Valtuuston puheenjohtaja ja riittävä määrä varapuheenjohtajia valitaan valtuuston keskuudesta koko toimikaudeksi, ellei valtuusto ole päättänyt lyhyemmästä toimikaudesta. Nykyinen kuntalaki antaa mahdollisuuden valita saman henkilön sekä valtuuston että kunnanhallituksen puheenjohtajaksi. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 61.)

Kunnan päätösvalta on valtuustolla, jollei sitä ole siirretty lailla tai johtosäännöllä jollekin toiselle kunnan toimielimelle, luottamushenkilölle tai viranhaltijalle. Päätösvalta voidaan siirtää johtosäännöllä asioissa, joita ei laissa nimenomaan ole säädetty valtuuston päätettäväksi. Johtosäännössä voidaan antaa kunnan toimielimelle, luottamushenkilölle tai viranhaltijalle oikeus siirtää sille uskottua toimivaltaa edelleen. Asiat, jotka sisältävät hallinnollisen pakon käyttämistä, voidaan siirtää vain toimielimelle. Valtuuston hyväksymässä työjärjestyksessä säädetään valtuuston sisäisestä työskentelystä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 61.)

4.1.2 Kunnanhallitus

Kunnanhallitus vastaa kunnan hallinnosta ja taloudenhoidosta sekä valtuuston päätösten valmistelusta, täytäntöön panosta ja laillisuuden valvonnasta. Kunnanhallitus valvoo kunnan etua, edustaa kuntaa sekä käyttää kunnan puhevaltaa. Henkilöt, jotka edustavat kuntaa eri yhteisöjen, laitosten ja säätiöiden elimissä, saavat kunnanhallitukselta ohjeita, miten ottaa kantaa kunnan puolesta. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 61, Porokka-Maunuksela 2001, 15.)

Asioissa, jotka lain mukaan eivät kuulu valtuustolle, kunnanhallitus tekee kannanotot ja käyttää päätösvaltaa. Kunnanhallitus myös valvoo päätöksentekoa lautakunnissa ja muussa hallinnossa. Kunnanhallituksen tehtävänä on huolehtia päätöksenteosta, jota hallinnon ja talouden hoito edellyttää. Kunnanhallitus huolehtii, että kunnan eri elimet toimivat valtuuston asettamien suuntaviivojen mukaan ja että näiden toiminnot on sovitettu yhteen niin, että hallinto voi toimia taloudellisesti ja tehokkaasti. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 61.)

Kunnanhallituksen tehtäviin kuuluu myös kunnan toimintaympäristön seuranta sekä kunnan edun valvonta suhteessa ympäröivään maailmaan. Kunnanhallitus on kunnan lakisääteinen edustaja, joka käyttää kunnan puhevaltaa tuomioistuimissa ja muissa viranomaisissa. Kunnanhallituksella on oikeus tehdä sopimuksia ja muita oikeustoimia kunnan puolesta. Kunnanhallitus valitsee edustajat niihin yksityisoikeudellisiin yhteisöihin, joissa kunta on jäsenenä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 61 – 62.)

Vaalikelpoisuutta kunnanhallitukseen on rajoitettu. Vaalikelpoisia eivät ole henkilöt, jotka ovat suoraan kunnanhallituksen alaisia tai vastaavat kunnan henkilöstön edunvalvonnasta. Vaalikelpoisia eivät myöskään ole henkilöstön edunvalvonnasta kunnassa vastaavien yhdistysten puheenjohtajat, edunvalvonnasta vastaavat neuvottelijat, kunnan palveluksessa olevat henkilöt, jotka lautakunnan esittelijänä tai muuten vastaavat kunnanhallituksen käsiteltäväksi tulevien asioiden valmistelusta sekä vastaavassa asemassa olevat. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 62.)

4.1.3 Lautakunnat, johtokunnat, toimikunnat ja jaostot

Lautakunnat ja johtokunnat toimivat kunnanhallituksen alaisina. Ne hoitavat ns. pysyväisluonteisia tehtäviä. Lautakunnista pakollisia ovat vain tarkastuslautakunta ja vaalilainsäädännön mukaiset lautakunnat. Kunnat voivat varsin vapaasti harkita, millaisia lautakuntia ne asettavat. Useimmiten kunnassa on lautakunta ainakin sivistys-, sosiaali- ja terveys-, sekä teknistätointa varten. Lautakuntien määrä kunnissa on vähentynyt, koska päätösvaltaa on delegoitu virkamiehille, kun on kyse rutiiniluonteisista asioista. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 62, Harjula & Prättälä 2004, 201.)

Tarkastuslautakunta asetetaan valtuuston toimikautta vastaavien vuosien hallinnon ja talouden tarkastamista varten. Tarkastuslautakunta valmistelelee valtuustolle hallinnon ja talouden

tarkastusta koskevat asiat. Se arvioi, ovatko valtuuston asettamat taloudelliset ja toiminnalliset tavoitteet toteutuneet. Tarkastuslautakunta ohjaa myös lain säätämässä puitteissa tilintarkastajien työtä. (Harjula & Prättälä 2004, 202.)

Lain mukaan valtuusto voi päättää, että lautakuntaan voidaan valita vain valtuutettuja ja varavaltuutettuja. Riippumatta tästä lautakunnan jäsenen on täytettävä ainakin laissa säädetyt kelpoisuusehdot. Lautakuntaan ei valita henkilöä, joka on kunnan palveluksessa asianomaisen lautakunnan alaisena tai, joka on lautakunnan tehtäväalueella toimivan ja kunnan määräysvallassa olevan yhteisön tai säätiön palveluksessa. Myöskään lautakuntaan ei valita henkilöä, joka on hallituksen tai siihen rinnastettavan toimielimen jäsen tai johtavassa ja vastuullisessa tehtävässä tai siihen rinnastettavassa asemassa liiketoimintaa harjoittavassa yhteisössä, jos on kyseessä yhteisö, jolle asianomaisessa toimielimessä tavallisesti käsiteltävien asioiden ratkaisu voisi tuottaa olennaista hyötyä tai vahinkoa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 62–63.).

Johtokunta voi olla joko kunnanhallituksen tai tietyn tehtäväalueen lautakunnan alainen toimielin. Johtokunta soveltuu esimerkiksi jonkin laitoksen kuten koulun johtoon tai huolehtimaan jonkin suppean tehtävän hoitamisesta. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 63.) Johtokunta on eräänlainen suoran demokratian toimielin (Harjula & Prättälä 2004, 202).

Johtokunnan jäsenet voi valita valtuusto tai se lautakunta, jonka alainen johtokunta on. Jäsenten valinnassa voidaan noudattaa myös käyttäjädemokratiaa tai henkilöstödemokratiaa; jäsenet valitaan esimerkiksi henkilökunnan tai palveluiden käyttäjien esityksestä. Kuntalain mukaan johtokuntaan voidaan valita myös henkilö, joka ei ole vaalikelpoinen kunnanhallitukseen tai lautakuntaan tai jonka kotikunta on muu kuin kyseisen toimielimen kunta. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, 63).

Kunnanhallitus ja valtuusto voivat päättää, että muutkin toimielimet voivat asettaa toimikuntia jonkin tehtävän hoitamiseksi. Toimikunnat vastaavat yleensä jonkin tilapäisen tehtävän hoitamisesta. Koska toimikuntaan on tarkoitus koota tarvittavia asiantuntijoita, voidaan siihen valita henkilö, joka ei olisi vaalikelpoinen kunnanhallitukseen tai lautakuntaan tai joka ei ole kyseisen kunnan jäsen. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 63).

Johtosäännössä voi olla määräys, että kunnanhallituksessa, lautakunnassa ja johtokunnassa on oltava jaostoja. Valtuusto valitsee jäsenet niihin tai antaa toimitielimelle valtuudet päättää itse jaoston perustamisesta ja jäsenten valinnasta. Jaostossa on yleensä kyseisten toimitielimien jäseniä ja varajäseniä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 63).

4.2 Kunnanjohtaja

Kunnanjohtaja on kunnan ylin viranhaltija. Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan taloudenhoitoa, hallintoa ja muuta toimintaa. Talouden hoitoon kuuluvat olennaisesti kunnan laskentatoimen järjestäminen ja tilinpäätöksen laatiminen. Kunnanjohtajan virka on ollut pakollinen kaikissa kunnissa vuoden 1977 alusta alkaen. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 64, Porokka-Maunuksela 2001, 16–17).

Valtuusto valitsee kunnanjohtajan joko toistaiseksi tai määräajaksi. Mikäli kunnanjohtajan vaalissa kukaan ehdokkaista ei saa yli puolta annetuista äänistä, suoritetaan uusi vaali kahden eniten ääniä saaneen ehdokkaan välillä. Se, joka saa eniten ääniä tässä vaalissa, tulee valituksi. Kunnanjohtajan virkaa on pääsääntöisesti haettava, mutta siihen voi myös antaa suostumuksensa, mikäli virka- tai hallintosäännössä on niin määrätty. Kunta voi vaikuttaa omilla päätöksillään kunnanjohtajan asemaan ja tehtäviin lakia tarkemmin. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 65).

Alun perin kunnanjohtajilla oli vahva irtisanomissuoja, mutta vuonna 1993 kunnallislakia muutettiin niin, että kunnanjohtajan irtisanominen helpottui. Valtuusto sai mahdollisuuden irtisanoa kunnanjohtajan, jos $\frac{2}{3}$ valtuustosta kannatti irtisanomista. Irtisanomista haluttiin helpottaa, koska kunnallishallinnon toiminta voi vaikeutua, jos kunnan keskeisen viranhaltijan ja luottamushenkilöjohdon yhteistyö ei toimi. Kunnanjohtajan irtisanominen voi johtua myös kunnanjohtajan syyllistymisestä väärinkäyttöksiin tai työkyvyn menetyksestä. Vuoden 1995 kuntalaissa irtisanomismääräyksiä tarkennettiin. Irtisanominen on edelleen mahdollista $\frac{2}{3}$ enemmistöllä, mutta luottamuksen menetyksen syyt on nyt ilmoitettava. Niinpä irtisanomispäätös on valmisteltava huolellisesti ja harkittava hyvin. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 64).

4.3 Kunnan henkilöstö

Kunnan henkilöstö on joko virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Virka on julkisoikeudellinen palvelussuhde. Työsuhde taas on yksityisoikeudellinen. Kunnanhenkilöstöstä noin puolet on virkasuhteessa ja puolet työsuhteessa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 65, Heuru 2001, 260).

Viranhaltijoiden palvelussuhteen ehtoja on säännöksissä ja virkaehtosopimuksessa. Lisäksi palvelussuhteen ehdoista annetaan tarpeelliset määräykset virkasäännössä, joka on pakollinen johtosääntö. Palkkauksesta ja muista palvelussuhteen ehdoista määrätään kunnallisilla virkaehtosopimuksilla. Nämä syrjäyttävät niiden kanssa ristiriidassa olevat lait ja kuntien omat säännöt ja määräykset. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 65).

Valtuusto tai johtosäännössä määrätty kunnan muu toimielin päättää viran perustamisesta ja lakkauttamisesta. Kunta voi määritellä erityisiä kelpoisuusvaatimuksia virkaan sen perustamisen yhteydessä sekä johtosäännössä. Virkoihin liittyviä kelpoisuusvaatimuksia voi olla erityislainsäädännössä. Näitä vaatimuksia voidaan täydentää kunnan omilla päätöksillä ja säännöillä. Ennen viran vakinaista täyttämistä se täytyy julistaa haettavaksi. Virkavaalissa otetaan huomioon kaikki hakijat, jotka ovat hakeneet virkaa ennen hakuajan päättymistä ja jotka täyttävät silloin viran kelpoisuusehdot. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 65).

Viranhaltija on virkavastuun alainen. Tämä tarkoittaa rikosoikeudellista vastuuta sekä vahingonkorvausvastuuta. Mikäli viranhaltija rikkoo tai laiminlyö virkavelvollisuuksiaan, voidaan hänet tuomita virkarikoksesta yleisessä tuomioistuimessa. Kunta voi käyttää kuntalain mukaista kirjallista varoitusta viranhaltijalle. Vahingonkorvausvastuu määräytyy vahingonkorvauslain mukaan. Viranhaltijaa tai työntekijää ei voi tuomita korvausvelvolliseksi, jos todetaan vain lievä tuottamus, joka johtuu taitamattomuudesta, ymmärtämättömyydestä tai varomattomuudesta. Vahingonkorvausasiat ratkaistaan yleisessä tuomioistuimessa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 65).

Merkittävimmät viranhaltijan yleiset oikeudet ovat taloudellisia, kuten esimerkiksi palkkaus ja eläke. Muita oikeuksia ovat esimerkiksi vuosiloma- ja opintovapaoikeus. Palkkauskysymykset ratkaistaan virkaehtosopimusjärjestelmän mukaisesti. Eläkeasiat hoituvat keskitetysti Kuntien eläkevakuutuksessa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 66).

Työsopimussuhteiset työntekijät otetaan palvelukseen talousarvioon varattujen määrärahojen puitteissa ja irtisanotaan työsopimuslain mukaisilla perusteilla. Työsopimussuhteisen työntekijän asema määräytyy kunnan kanssa tehdyn henkilökohtaisen työsopimuksen, työlainsäädännön sekä työehtosopimusten mukaan. Työntekijän palvelussuhde on yksityisoikeudellinen työsopimussuhde. Työntekijän vastuu ei ole yhtä ankara kuin viranhaltijan vastuu. Vahingonkorvausvastuu on kuitenkin samanlainen. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 66).

Työntekijä tekee sopimuksen palkastaan ja työstään. Ylityön tekoon tarvitaan hänen suostumuksensa. Työntekijälle voidaan maksaa palkkaa enemmänkin kuin työehtosopimukset edellyttäisivät. Eläke- ja perhe-eläke-etuudet määräytyvät työntekijälle samoin kuin viranhaltijalle KVTEL:n mukaan. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 66).

4.4 Kuntakonserni ja kuntien yhteistoiminta

Kunta voi järjestää palvelujensa tuottamisen monella eri tavalla. Yksi tapa on tuottaa palveluja kunnan omistaman tai hallitseman yhteisön tai yhtiön kautta. Kun kunta omistaa enemmistön jostakin yhtiöstä tai käyttää määräämisvaltaa jossain yhteisössä, ne muodostavat yhdessä kunnan kanssa kuntakonsernin. Kunnan on tehtävä konsernitase, jossa huomioidaan konserniin kuuluvien yhtiöiden ja yhteisöjen vaikutus kunnan varoihin ja vastuisiin. Konsernisuhde tulee ottaa huomioon myös kunnan johtamisessa. Kunnassa voi olla konserniohje, jossa määritellään kuntakonserniin kuuluvien yhtiöiden ja yhteisöjen toimintapolitiikka ja suhde omistavaan kuntaan sekä siitä seuraava raportointivelvollisuus kunnanhallitukselle ja kunnanjohtajalle. (Oulasvirta & Brännkärr, 2001, 67).

Usein palvelut, jotka kuuluvat kunnan tehtäviin vaativat niin paljon resursseja ja erikoistuneita organisaatioita, että yhden kunnan väestöpohja on liian pieni ajatellen palvelujen mielekästä tuottamista ja tehokasta taloudenpitoa. Siksi kuntien täytyy tehdä yhteistyötä. Yhteistyölle on olemassa erilaisia muotoja esimerkiksi kuntayhtymä; kunnallinen yhtiö, osuus-kunta, säätiö tai yhdistys; yhteinen virka; yhteinen lautakunta ja palvelujenostosopimus. Jotakin kuntien yhteistyöhankkeita on toteutettu erillislainsäädännöllä; esimerkiksi Kuntien eläkevakuutus. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 67 - 68).

Sopimusyhteistyötä voidaan tehdä silloin, kun erillistä organisaatiota ei tarvita. Kuntien väliset sopimusjärjestelyt ovat vapaaehtoisia. Kunnissa harjoitetaan sopimusyhteistyötä monenlaisissa tehtävissä kuten esimerkiksi jätehuollossa, vesihuollossa, pelastustoimessa, kuluttaja- ja velkaneuvonnassa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 68).

Kuntayhtymä on kuntien tärkein yhteistoiminnan muoto. Kuntayhtymä on jäsenkunnistaan erillinen oikeushenkilö. Sillä on oma talous ja omat hallintoelimet. Kuntayhtymä perustetaan tiettyjä, pysyviä ja yhteisiä toimintoja varten, sillä ei siis ole yleistä toimialaa. Kuntayhtymällä ei ole verotusoikeutta, joten menot katetaan muilla tuloilla. Kuntayhtymällä voi olla myös viranomaistehtäviä. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 68.)

Kuntayhtymät perustetaan kuntien keskinäisellä perussopimuksella. Päätösvaltaa yhtymässä käyttävät jäsenkunnat yhtymäkokouksessa tai perussopimuksessa määrätty jäsenkuntien valitsema toimielin. Perussopimuksessa voidaan määrätä myös muita toimielimiä. Yhtymäkokouksmallissa ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous, joka on järjestetty osakeyhtiön yhtiökokouksen tapaan. Jäsenkunnat valitsevat edustajansa yhtymäkokoukseen. Perussopimuksessa on tarkemmat määräykset yhtymäkokouksen tehtävistä ja toimivallasta sekä menettelytavoista ja äänivallan perusteista. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 68.)

Kuntayhtymän ylimpänä päättävänä elimenä voi toimia myös yhtymävaltuusto, johon sovelletaan kunnanvaltuustoa koskevia sääntöjä. Yhtymävaltuustoon edustajat valitaan aina perussopimuksessa sovituksi toimikaudeksi. Valtuustomalli sopii kuntayhtymiin, jotka toimivat laaja-alaisesti ja toiminnassa korostuu yhteiskuntapoliittinen harkintavapaus. Tällaisia ovat esimerkiksi maakuntien liitot. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 68 – 69.)

Kuntayhtymällä voi olla vain yksi toimielin esimerkiksi yhtymähallitus, joka käyttää päätösvaltaa ja hoitaa valmisteluun, täytäntöönpanoon ja muuhun hallintoon kuuluvat tehtävät. Yhtymän valitessa muita toimielimiä sen tulee ottaa huomioon jäsenkuntien poliittiset voimasuhteet, jotka ilmenevät kunnallisvaaleissa. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 69.)

Yhdistykset ja osakeyhtiöt sekä muut yhteistoimintamuodot ovat luonteeltaan yksityisoikeudellisia. Niitä säätelevät yhdistyslain, säätiölain, osakeyhtiölain ja osuuskuntalain säädökset sekä sopimusoikeuden normit. Tärkein kuntien yhdistyksistä on Suomen Kuntaliitto. *Osakeyhtiöt ja osuuskunnat* sopivat liikelaitosluonteisten tehtävien suorittamiseen. Osakeyhtiöt ja

osuuskunnat mahdollistavat nopean ja keskitetyn päätöksenteon. Tästä on hyötyä monissa taloudellisissa päätöksissä. Kunnat voivat perustaa myös säätiöitä erilaisten yhteisten tarkoituseriensä edistämiseksi. (Oulasvirta & Brännkärr 2001, 69.)

4.5 Kainuun maakunta -kuntayhtymä

Kainuun maakunta -kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2005. Se on ensimmäinen Manner-Suomen maakunta, joka vastaa keskeiseltä osin hyvinvointipalveluista ja jolle on annettu perinteisesti valtion aluehallinnon viranomaisille kuulunutta valtaa. Tämä tarkoittaa, että Kainuuta koskevat päätökset tehdään omassa maakunnassa. (Leskinen 2005.)

Hallintokokeiluun ryhdyttiin useista syistä. Kainuun maakunnan asukasluku on laskussa, väestö vanhenee, yritystoiminta on supistunut, työpaikat vähentyneet ja kuntatalous on heikentynyt. Entisenlaiset hallinto- ja budjettirakenteet eivät tarpeeksi tukeneet merkittävien elinkeino- ja yritys-elämän kehittämishankkeiden aikaansaamista maakunnassa. Kainuu on myös sopivankokoinen alue uudenlaisten hallinto- ja rahoitusrakenteiden kokeiluun. Näistä lähtökohdista eduskunnassa säädettiin helmikuussa 2003 laki Kainuun hallintokokeilusta. Hallintokokeilu kestää vuoden 2005 alusta vuoden 2012 loppuun. (Leskinen 2004.)

Kokeilulla on tarkoitus saada kokemusta maakunnallisen itsehallinnon vahvistamisen vaikutuksista maakunnan kehittämiseen, peruspalveluiden järjestämiseen, kansalaisten osallistamiseen, maakunnan ja valtion keskushallinnon suhteeseen sekä kuntien ja valtion aluehallinnon toimintaan. Kainuun maakunta -kuntayhtymä huolehtii pääosin aiemmin kuntien vastuulla olleista sosiaali- ja terveydenhuollon sekä osin opetustoimen tehtävistä. Kainuun maakunta -kuntayhtymä vastaa myös maakunnan yleisestä elinkeinopolitiikasta sekä maakunnan suunnittelusta ja Kainuun alueen kehittämisestä. (Leskinen 2004.)

Kainuun hallintokokeiluun kuuluvat Kajaanin ja Kuhmon kaupungit sekä Hyrynsalmen, Paltamon, Puolangan, Ristijärven, Sotkamon, Suomussalmen ja Vuolijoen kunnat. Kainuun maakunta -kuntayhtymään kuuluvat kuntayhtymät ovat Kainuun liitto, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, sekä Kainuun koulutuskuntayhtymä. (Finlex 2003.)

4.5.1 Maakuntavaltuusto

Maakunnan ylintä päätösvaltaa käyttää maakunnan asukkaiden neljäksi kalenterivuodeksi kerrallaan valitsema maakuntavaltuusto. Valtuustossa on 39 jäsentä. Valtuusto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja tarpeellisen määrän varapuheenjohtajia toimikaudekseen. Vaalan kunta nimeää maakuntavaltuustoon kaksi edustajaa, jotka ovat valtuuston jäseninä sen käsitellessä Kainuun liiton toimialaan kuuluvia asioita, rakennerahastovaroja ja niiden vastinrahoitusta koskevia asioita sekä kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain säättämiä asioita. (Finlex 2003.)

Vaalikelpoinen Kainuun maakuntavaltuustoon on henkilö, jonka kotikunta on joku kokeilualueen kunta tai henkilö, jolla on jossakin kokeilualueen kunnassa äänioikeus kunnallisvaaleissa sinä vuonna, jona valtuutetut valitaan. Valtuuston valittava ei saa olla vajaavaltainen. (Finlex 2003.)

Kainuun maakuntavaltuustoon ei valita valtion virkamiestä, joka hoitaa välittömästi maakuntahallintoa koskevia valvontatehtäviä tai valtion aluehallinnon virkamiestä, joka toimii johtavassa tehtävässä tai vastuullisessa tehtävässä, johon liittyy maakunnan valtuuston toimivaltaan kuuluvien kehittämisrahojen myöntäminen. Maakuntavaltuustoon ei valita myöskään maakunnan liiton palveluksessa olevaa henkilöä, joka toimii johtavassa tehtävässä tai johtavaan tehtävään rinnastettavassa vastuullisessa tehtävässä; eikä maakuntavaltuuston alaisen kuntayhtymän palveluksessa olevaa henkilöä, joka asemaltaan voidaan rinnastaa maakunnan liiton palveluksessa olevaan henkilöön. (Finlex 2003.)

Maakuntavaltuusto valitsee maakuntahallituksen sekä tarkastuslautakunnan maakunnan ja siihen kuuluvien kuntayhtymien hallinnon ja talouden tarkastuksen järjestämistä varten. Maakuntavaltuusto valitsee myös maakuntajohtajan valtuuston toimikaudeksi. (Finlex 2003.)

Maakuntavaltuusto johtaa ja sovittaa yhteen kuntayhtymien toimintaa, päättää niiden toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista sekä toimii kuntayhtymien ylimpänä päättävänä toimielimenä. Maakuntavaltuusto päättää maakunnan ja maakuntaan kuuluvien kuntayhtymien hallintosäännöstä ja muista johtosäännöistä, vuotuisesta talousarviosta sekä rahoituksen jakamisesta maakunnan eri toimintoihin. Maakuntavaltuusto huolehtii, että kuntayhtymien järjestämät palvelut ovat riittävästi jokaisen saatavilla niiden koko toimialueella. (Finlex 2003.)

Maakuntavaltuusto päättää Kainuun kehittämisrahan jakamisesta seuraaviin käyttötarkoituksiin: alueen elinkeinotoiminnan omatoimiseen tukemiseen, kestävän metsätalouden rahoituksesta annetun lain mukaiseen valtiontukeen, luvanvaraisesta henkilöliikenteestä tiellä annetun lain mukaisiin liikenteen ostoihin, kuljetustukeen, yritystukiin, julkisista työvoimapaalveluista annetun lain mukaisiin koulutushankintoihin, työllistämistukeen ja lisätukeen, työllisyysmäärärahojen käytöstä annetun asetuksen mukaisiin avustuksiin, tukiin ja valtion investointeihin, ympäristönsuojelun edistämiseen myönnettäviin avustuksiin, yhdyskuntien vesihuoltotoimenpiteiden avustuksiin, ympäristötöiden suunnittelusta ja rakentamisesta, peruskorjauksista ja rakentamisvelvoitteista aiheutuvien menojen maksamiseen sekä valtion vesihuoltotöiden toteuttamisesta aiheutuvien menojen maksamiseen ja perustienpitoon ja tieverkon kehittämiseen. (Finlex 2003.)

Maakuntavaltuusto voi johtosäännöllä siirtää toimivaltaansa maakunnan muille toimielimille, luottamushenkilöille ja viranhaltijoille sekä oikeuttaa ne siirtämään niille siirrettyä toimivaltaa edelleen kuntalain 14 §:n mukaisesti. Toimivaltaa ei saa siirtää asiassa, josta maakuntavaltuuston tulee lain mukaan päättää, eikä asiassa, jossa valtuuston päätösvaltaa ei kuntalain mukaan saa siirtää. Maakuntavaltuusto voi erottaa maakunnan toimielimeen valitut luottamushenkilöt kesken toimikautta, jos he tai jotkut heistä eivät nauti valtuuston luottamusta. Erottamispäätös koskee kaikkia toimielimeen valittuja luottamushenkilöitä. (Finlex 2003.)

4.5.2 Maakuntahallitus

Maakuntahallitus valmistelee valtuuston päätökset, valvoo niiden laillisuutta ja panee päätökset toimeen. Maakuntahallitus toimii maakuntaan kuuluvien kuntayhtymien hallituksena sekä maakunnan yhteistyöryhmänä. Maakuntahallituksen tehtäviin kuuluu myös maakunnan edun valvominen, maakunnan edustaminen ja sen puhevallan käyttäminen. (Finlex 2003.)

Maakuntahallituksen peruskokoonpano on vähintään kahdeksanjäseninen ja sen puheenjohtajana toimii maakuntajohtaja. Johtosäännössä voi olla määräys, että maakuntahallituksen peruskokoonpanon jäsenen on oltava jäsenenä maakuntavaltuustossa. Silloin, kun maakuntahallitus käsittelee Kainuun liiton toimialaan kuuluvaa asiaa tai kehitysvammaisten erityis- huollosta annetun lain mukaisia asioita, sen toimintaan osallistuu edustaja Vaalan kunnasta. (Finlex 2003.)

Silloin, kun käsitellään kehittämisrahojen jakamista, maakuntahallitukseen kuuluvat peruskokoonpanon lisäksi Kainuun työvoima- ja elinkeinokeskuksen, Kainuun ympäristökeskuksen, Oulun lääninhallituksen, Oulun tiepiirin ja Kainuun metsäkeskuksen edustajat. Maakuntavaltuusto valitsee edustajat, kun se on saanut viranomaisilta ehdotukset jäsenistä. (Finlex 2003.)

Maakuntahallituksen toimiessa maakunnan yhteisryhmänä sen kokoonpanoon kuuluvat lisäksi alueen työmarkkina- ja elinkeinojärjestöt siten kuin rakennerahastolaissa säädetään ja edustaja Vaalan kunnasta. Maakuntavaltuusto valitsee edustajat, kun se on saanut järjestöjen ehdotukset jäsenistä. Maakuntahallituksella on jaostoja ja sihteeristö rakennerahastolain mukaisesti. (Finlex 2003.)

4.5.3 Kainuun maakunta -kuntayhtymän lautakunnat

Sosiaali- ja terveydenhuollon lautakunnassa on 11 maakuntavaltuuston toimikautensa ajaksi valitsemaa jäsentä, joilla on henkilökohtainen varajäsen. Valtuusto nimeää lautakunnan jäsenistä yhden puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi. Lautakunnassa on yksilöhuoltojaosto, jossa on 5 lautakunnan valitsemaa jäsentä, joilla on henkilökohtainen varajäsen. Jaoston varsinaisten jäsenten tulee olla lautakunnan varsinaisia jäseniä, varajäsenet voivat olla joko lautakunnan varsinaisia tai varajäseniä. Lautakunta valitsee jaoston jäsenistä puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Lautakunnan ja jaoston sihteerinä toimii kyseisen toimielimen nimeämä henkilö. (Kainuu.fi n.d., a.)

Koulutuslautakunnassa on 11 maakuntavaltuuston toimikautensa ajaksi valitsemaa jäsentä ja kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Valtuusto nimeää lautakunnan jäsenistä yhden puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi. Lautakunnan alaisena on ammatillisen koulutuksen liikelaitoksen johtokunta, jossa on seitsemän maakuntahallituksen valitsemaa jäsentä, joilla kullakin on henkilökohtainen varajäsen. Hallitus nimeää johtokunnan jäsenistä yhden puheenjohtajaksi ja yhden varapuheenjohtajaksi. Puheenjohtajan tulee olla lautakunnan jäsen, mutta johtokunnan jäsenen ei tarvitse kuulua lautakuntaan. Ammatillisen koulutuksen liikelaitoksen johtokunnan jäsenistä ja varajäsenistä kolmen tulee edustaa työ- ja elinkeinoelämää. Johtokunnan kokouksiin kutsutaan lisäksi lautakunnan puheenjohtaja, toimialajohtaja ja henkilöstön edustaja. (Kainuu.fi n.d., a.)

Tarkastuslautakuntaan kuuluu puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja sekä viisi muuta jäsentä. Jokaisella jäsenellä on henkilökohtainen varajäsen. Puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan

on oltava valtuutettuja. Lautakunta voi asettaa tarvittavat tarkastusjaostot ja päättää niiden tehtävistä. (Kainuu.fi n.d., a.)

4.5.4 Maakuntajohtaja

Maakuntavaltuusto valitsee valtuuston toimikaudeksi maakuntajohtajan. Maakuntajohtajaksi valitaan se, joka saa maakuntajohtajan vaalissa yli puolet äänistä. Jollei kukaan saa yli puolta äänistä, suoritetaan uusi vaali kahden eniten ääniä saaneen välillä. Se, joka saa eniten ääniä uusinta vaalissa, tulee valituksi. (Finlex 2003.)

Maakuntajohtaja on päätoimisessa virkasuhteessa Kainuun liittoon. Hän toimii Kainuun liiton johtajana ja maakuntahallituksen puheenjohtajana kaikissa kokoonpanoissa. Maakuntajohtaja käyttää puhevaltaa maakuntahallituksen puolesta. Hänellä on oikeus saada maakunnan viranomaisilta tietoja ja nähtäväkseen asiakirjoja, jollei salassapitoa koskevissa säännöksissä muuta säädetä. Maakuntajohtajan irtisanomisesta ja muihin tehtäviin siirtämisestä on soveltuvin osin voimassa sama, mitä kunnanjohtajasta säädetään kuntalaisia. (Finlex 2003.)

4.5.5 Henkilöstö

Kainuun maakunta -kuntayhtymän palveluksessa oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 3 862 henkeä. Heistä vakituudessa työsuhteessa/virassa oli 2 804 henkilöä. Määräaikaista työntekijöitä oli vuoden 2005 lopussa yhteensä 846 henkeä. Työllistettyjä oli maakuntakuntayhtymän palveluksessa vuoden 2005 lopussa yhteensä 90 henkeä ja sivutoimisia/harjoittelijoita yhteensä 122. (Kainuun maakunta-kuntayhtymä, 2005, a.)

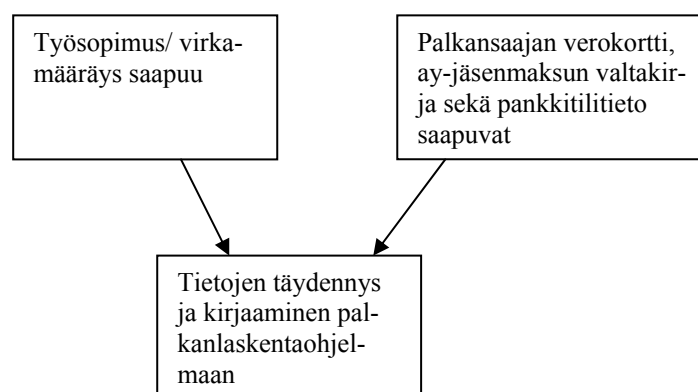
Suurin osa (1 053 henkeä) maakunta-kuntayhtymän palveluksessa olevista työskentelee terveyden- ja sairaanhoidon palveluissa. Toiseksi eniten henkilöstöä on vanhuspalveluissa, jossa työskenteli yhteensä 890 henkeä. Kolmanneksi suurin työllistäjä on perhepalvelut, jossa työskenteli 612 henkeä. Vähiten työvoimaa tarvitsivat maakuntahallitus (3 henkeä), alueiden käyttö ja hanke (9 henkeä) sekä suunnittelu ja kehitys (12 henkeä). Palkanlaskentahenkilöstö kuuluu Yhteisten palvelujen tulosalueeseen, joka kokonaisuudessaan työllisti 263 henkilöä vuoden 2005 lopussa. (Kainuun maakunta-kuntayhtymä, 2005, a.)

Kainuun maakunta-kuntayhtymän palveluksessa olevista suurin osa on naisia. Ikäjakauma osoittaa, että suurin osa maakunta-kuntayhtymän palveluksessa olevista on iältään 40–59 vuotta. (Kainuun maakunta-kuntayhtymä, 2005, b.)

5 TUTKIMUS PALKANLASKENTAPROSESSISTA JA SEN SUJUVUUDESTA KAINUUN MAAKUNTA -KUNTAYHTYMÄSSÄ

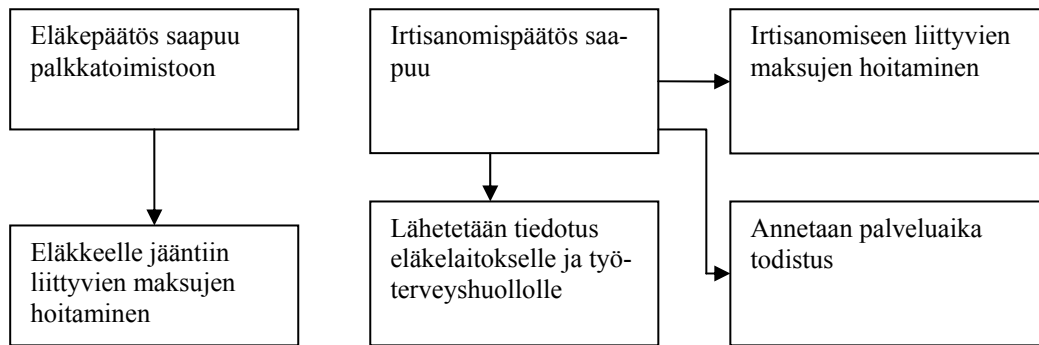
5.1 Palkanlaskentaprosessin vaiheet ja käytössä oleva ohjelmisto

Kun työsopimus tai virkamääräys saapuu palkanlaskentaan, sen sisältämät tiedot kirjataan ohjelmaan ja tietoja täydennetään. Palkansaaja toimittaa palkanlaskentaan verokortin, valtakirjan ay-jäsenmaksun perimisestä ja pankkitilitiedot. Tiedot kirjataan ohjelmaan.



Kuvio 1. Uuden työntekijän palvelussuhteen kirjaaminen Pegasos-palkanlaskentaohjelmaan (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., c.)

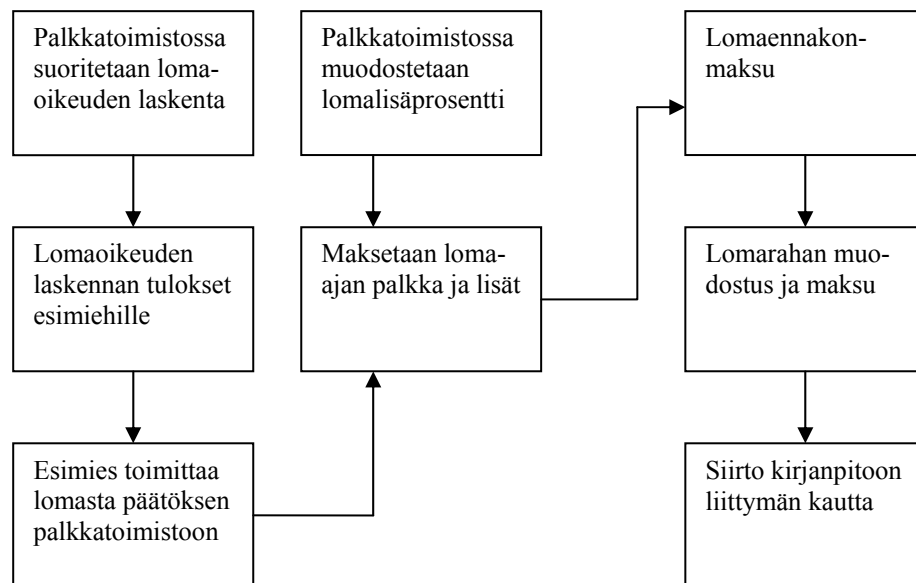
Kun työntekijä jää eläkkeelle, henkilöstöhallinto toimittaa eläkepäätoksesta kopion palkanlaskentaan. Palkanlaskennassa hoidetaan eläkkeelle jääntiin liittyvät maksut. Jos työ-/virkasuhde päättyy irtisanomiseen, päätöksentekijä toimittaa tarvittavat tiedot palkanlaskentaan. Palkkatoimisto hoitaa tarvittavat maksut ja tiedottaa asiasta eläkelaitokselle ja työterveyshuoltoon. Palkkatoimisto antaa myös palveluaikatodistuksen.



Kuvio 2. Työsuhteen tai virkasuhteen loppuminen

(Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., d.)

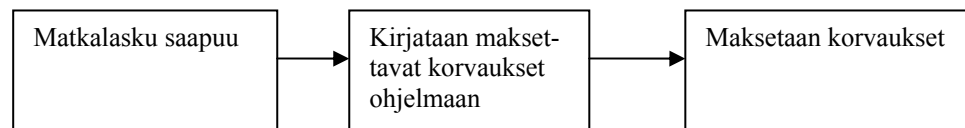
Lomaoikeuslaskenta suoritetaan palkkatoimistossa. Palkkatoimistosta toimitetaan lomaoikeuden laskennan tulokset työntekijän esimiehelle. Esimies tekee päätöksen lomasta ja toimittaa sen palkkatoimistoon. Palkkatoimistossa muodostetaan lomalisäprosentti. Kun päätös lomasta on saapunut, suoritetaan loma-ajan palkan ja mahdollisten lisien maksu sekä lomaennakon maksu. Jos kyseessä on lopputili, maksetaan lomakorvaukset. Lomaraha muodostetaan ja maksetaan. Tieto lomapalkasta siirretään liittymän kautta kirjanpitoon.



Kuvio 3. Vuosilomat

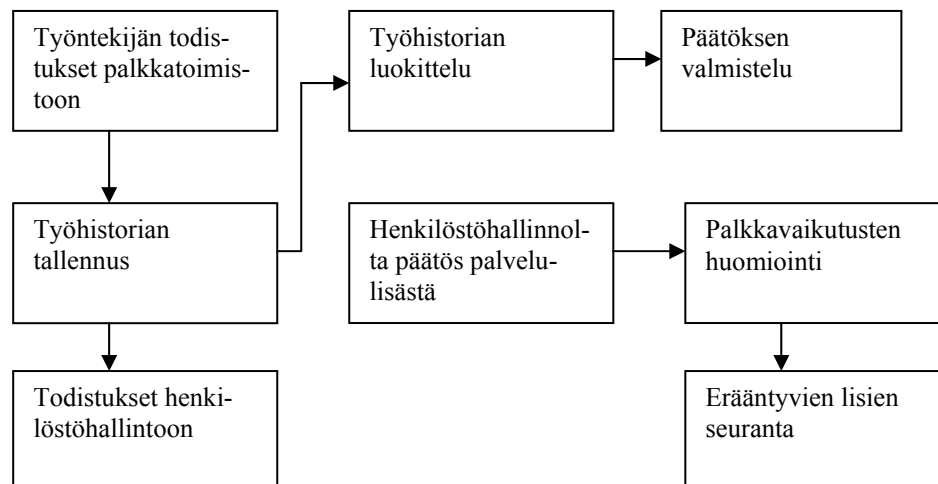
(Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., e.)

Palkkatoimistoon saapuu hyväksytty matkalasku, josta ohjelmaan kirjataan matkakorvaukset, päivärahat ja matkakustannusten korvaukset. Korvaukset maksetaan palkanmaksun yhteydessä.



Kuvio 4. Matkakorvausten ja päivärahojen maksaminen
(Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., f.)

Työntekijän esimies toimittaa todistukset palkanlaskentaan, jossa suoritetaan työhistorian tallennus. Todistukset toimitetaan henkilöstöhallintoon. Palkanlaskennassa luokitellaan työhistoria ja valmistellaan palvelulisäpäätös. Kun henkilöstöhallinnolta saapuu päätös palvelu-aikalisästä, palkanlaskennassa huomioidaan sen palkkavaikutukset.



Kuvio 5. Palvelulisät
(Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., g.)

Kainuun maakunta -kuntayhtymässä käytetään palkanlaskennassa WM-datan toimittamaa Pegasos-palkanlaskentaohjelmaa. Kokonaisuus, johon Pegasos kuuluu, on nimeltään ProExcellent-liittymät. Pegasokseen on yhteydessä useita muita ohjelmia, joiden kautta tulee tai on tulevaisuudessa tulossa, erilaisia tietoja, jotka vaikuttavat palkan muodostumiseen. (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., h.)

Keväällä 2006 muista ohjelmista pilottivaiheessa ovat eHRMTravel ja WebTallennus. eHRMTravelin kautta palkanlaskenta ohjelmaan tulevat matkakorvaukset. WebTallennuksesta palkanlaskentaohjelmaan tulevat muun muassa työsopimukset ja poissaolot. Palkan-

laskentaprosessi helpottunee olennaisesti, kun nämä ohjelmat saadaan yleiseen käyttöön. (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., h.)

ProConsona-ohjelmasta Pegasokseen tulevat tiedot perhepäivähoitajien vakiopalkoista, erilliskorvauksista ja poissaoloista. MD-Titaniasta tulevat työaikakorvaukset, Timeconista tulevat ruokailutapahtumat, Mela/Emo-ohjelmasta tulevat maatalouslomittajien työaika- ja matkakorvaukset, WinHit-ohjelmasta tulevat hammaslääkäreiden työaikakorvaukset, Efficasta tulevat lääkäreiden todistus-, EML- ja toimenpidepalkkiot, myös Pegasos-potilashallinnosta tulevat lääkäreiden todistus-, EML- ja toimenpidepalkkiotiedot. (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., h.)

Pegasospalkanlaskentaosio on kaksisuuntaisessa yhteydessä WebTallennukseen, eHRMTraveliin, Viranomaisliittymiin, SAP:iin ja MD-Titaniaan. SAP:n kautta palkat viedään kirjanpitoon ja saadaan tilikartta Pegasokseen. Yksisuuntainen yhteys Pegasoksesta on sähköiseen Rondo-arkistoon ja AGS-raportointiin. Rondo-arkistoon toimitetaan palkkalaskelmat. (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., h.)

Pegasos-palkanlaskentaohjelman osioita ovat Ohjaustietojen avaus/ylläpito, Henkilötietojen avaukset, Palkkojen käsittely ja laskenta sekä Tilastot ja raportit. Ohjaustiedoissa ovat muun muassa talousyksikkö- ja toimintayksikkötiedot, pankkiyhteystiedot, yleiset palkkalajit, perintätiedot, työaikajärjestelmät ja palkanmaksuryhmät. Henkilötietojen avauksissa ovat henkilön perustiedot, lomatiedot, ja keskeytykset. Palkkojen käsittely ja laskenta-osiossa ovat muun muassa alkutiedot, lataus, tallennus, tarkistus, hinnoittelu, palkkojen maksatus, palkkalaskelmat ja palkkalista. Tilastoista ja raporteista löytyvät muun muassa sisäiset ja ulkoiset tulosteet sekä palkansaajan tulosteet. (Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., i.)

5.2 Tutkimusongelmat ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat: ”Millainen on Kainuun maakunta –kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi?” sekä ”Mikä vaikuttaa prosessin sujumiseen?” Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville ne asiat, jotka vaikuttavat palkanlaskentaprosessin sujumiseen. Etukäteen oletettiin, että prosessin sujuvuuteen voisi vaikuttaa osalle palkanlaskijoista uusi palkanlaskentaohjelma, työmäärän lisääntyminen ja tiedonvälitys.

5.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoite on saavuttaa numeraalista tietoa eli lukumääriä ja prosenttiosuuksia, jotka auttavat ilmiön tai asian ymmärtämisessä. Sillä selvitetään myös eri asioiden välistä riippuvuutta ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Vilkka 2005, 49, Heikkilä 1998/2004, 16–17.) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä nimenomaan asioiden välisiä riippuvuuksia haluttiin tutkia.

Kun jokainen perusjoukon jäsen pyritään tutkimaan, kyseessä on kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus on suositeltava silloin, kun perusjoukko on pieni. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimus on tehtävä aina, kun tutkittavien määrä on alle sata. (Karjalainen 2000, 22, Heikkilä 1998/2004, 33.) Koska tässä tutkimuksessa tutkittavien määrä oli 39 henkilöä eli Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentahenkilöstö, oli valittava kokonaistutkimus.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvittava tieto on mahdollista hankkia muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai keräämällä tarvittavat tiedot itse. Kun tarvittava aineisto kerätään itse, tutkimusongelman perusteella päätetään kohderyhmä ja tilanteeseen soveltuva tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruumenetelmiä ovat: postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelu, informoitu kysely ja www-kysely. (Heikkilä 1998/2004, 18.)

Jokaisella tiedonkeruumenetelmällä on hyviä ja huonoja puolia. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat, millainen on tutkittava asia, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet, aikataulu ja budjetti. Kirjekyselyä voidaan käyttää, kun kerätään tietoja selvistä tosiasioista. Kun aineisto kerätään tutkimuslomakkeella, on kyseessä survey-tutkimus. Kyselylomakkeen käyttö soveltuu hyvin suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. (Heikkilä 1998/2004, 19, Vilkka 2005, 74.)

Postikyselyn hyviä puolia ovat: ei tarvita haastattelijoita, jolloin haastattelijan vaikutus vältetään, voidaan käyttää pitkää tutkimuslomaketta - tosin kato lisääntyy, kun lomake pidentyy, voidaan kysyä arkaluontoisiakin asioita, vastaajan saaminen selville vältetään ja voi-

daan käyttää oheismateriaalia. Postikyselyn huonoja puolia ovat: usein alhainen vastausprosentti, hidas vastausten saanti, avoimiin kysymyksiin vastaamatta jättäminen, vastausten mahdollinen epätarkkuus, mahdollisuus väärinkäsityksiin, ei mahdollisuutta lisähavaintoihin. (Heikkilä 1998/2004, 20, Vilkka 2005, 74.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin postikysely, koska tutkittavia oli 39 ja he olivat hajallaan useassa eri Kainuun kunnassa. Lisäksi vastaajien anonymisuus haluttiin taata. Kyselylomakkeesta tuli myös pitkä, joten tutkittavat saivat täyttää lomakkeen kukin omaan tahtiinsa.

5.2.2 Kyselylomake

Tärkeintä määrällisellä tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa on kyselylomakkeen suunnittelu. Muun muassa kyselylomakkeen ulkoasu ratkaisee, vastaako kyselyn saanut siihen. Lomakkeen alussa tulisi olla helppoja kysymyksiä, joilla saataisiin herätettyä mielenkiinto tutkimusta kohtaan. (Vilkka 2005, 84, Heikkilä 1998/2004, 47–48.)

Hyvä tutkimuslomake on selkeä, siisti ja houkutteleva, kysymykset ja teksti ovat hyvin aseteltuja, vastausohjeet ovat selkeitä ja yksiselitteisiä. Hyvän kysymyslomakkeen kysymys kysyy vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymysten tulisi edetä loogisesti ja niiden tulisi olla juoksevasti numeroituja. Kysymykset, jotka koskevat samaa aihetta, pitäisi ryhmitellä selkeästi otsikoiduiksi kokonaisuuksiksi. Lomakkeen alussa pitäisi olla helppoja kysymyksiä. Vastausten luotettavuus pitäisi varmistaa kontrollikysymyksillä. Lomake ei saisi olla liian pitkä, siksi kysymysten tarpeellisuus on harkittava. Lomakkeen pitäisi saada vastaaja tuntemaan vastaaminen tärkeäksi. Lomakkeen pitäisi olla esitestattu. Sen tulisi olla helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 1998/2004, 48–49.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen ulkoasu pyrittiin saamaan sellaiseksi, että se houkuttelisi vastaamaan. Kysymykset kysyivät vain yhtä asiaa, ne oli numeroitu juoksevasti ja pyrittiin ryhmittelemään kokonaisuuksiksi. Lomakkeen alussa oli helppoja kysymyksiä kuten ikä ja koulutus. Kysymyksiä pyrittiin karsimaan, mutta silti lomakkeesta tuli pitkäkö. Lomake esitestattiin, testaajina toimi kaksi pitkänlinjan palkanlaskijaa, joista toinen oli niin sanottu uusi Pegasos-käyttäjä ja toinen taas vanha Pegasos-käyttäjä. Lisäksi lomaketta tarkastelivat ohjaavat opettajat ja toimeksiantajan edustaja. Havaitut puutteet korjattiin ja tarvittavat muut parannukset tehtiin ennen lomakkeen lähettämistä kohdejoukolle.

Kysymykset voivat kyselylomakkeessa olla joko avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä (suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä) tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä käytetään enimmäkseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Niitä voidaan kuitenkin käyttää myös kysely- ja haastattelututkimuksissa, mutta vastaajan ajatusten suunta on yleensä jollain tavoin rajattu. Avoimia kysymyksiä kannattaa käyttää, kun kaikkia vaihtoehtoja ei tiedetä etukäteen. Niillä voidaan saada sellaisia vastauksia, joita ei ennakolta ole huomattu esimerkiksi uusia näkökulmia, ideoita ja parannusehdotuksia. (Vilka 2005, 84–86, Heikkilä 1998/2004, 49.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin monivalintakysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Tärkeimmät asiat kysyttiin monivalintakysymyksillä. Monivalintakysymyksissä käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Lisäksi käytettiin sekamuotoisia kysymyksiä, kun kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tiedetty. Avoimilla kysymyksillä kysyttiin muun muassa palkanlaskentaan liittyvän tiedonvälityksen parantamisehdotuksia.

5.2.3 Toteutus

Kysely lähetettiin Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentahenkilöstölle vuoden 2006 tammikuun lopussa. Vastausaikaa oli puolitoista viikkoa eli 3.2.2006 saakka. Kyselylomakkeet toimitettiin Kajaanin palkanlaskentatoimistoon henkilökohtaisesti ja muihin palkanlaskentapisteisiin käyttäen hyväksi kuntayhtymän sisäistä postia. Kyselylomakkeet palautettiin sisäisessä postissa Kajaanin toimipisteeseen toimistopäällikölle.

Kysely lähetettiin kaikille palkanlaskijoille, kyselyn saaneita oli siis yhteensä 39 kappaletta. Vastauksia saatiin 27 kappaletta eli vastusprosentti oli 69 %. Katoa saattoi aiheuttaa kyselyyn vastaamisaika, joka postinkulkuajoista johtuen saattoi jäädä lyhyeksi muilla kuin kajaanilaisilla palkanlaskijoilla. Myös ajankohta, jolloin kysely suoritettiin, oli kiireinen. Vastauksia saatiin ensin vain 19 kappaletta, mutta kun vastauksia pyydettiin sähköpostitse uudestaan, saatiin niitä lopulta yhteensä 27 kappaletta. Kyselylomake on liitteessä numero 1.

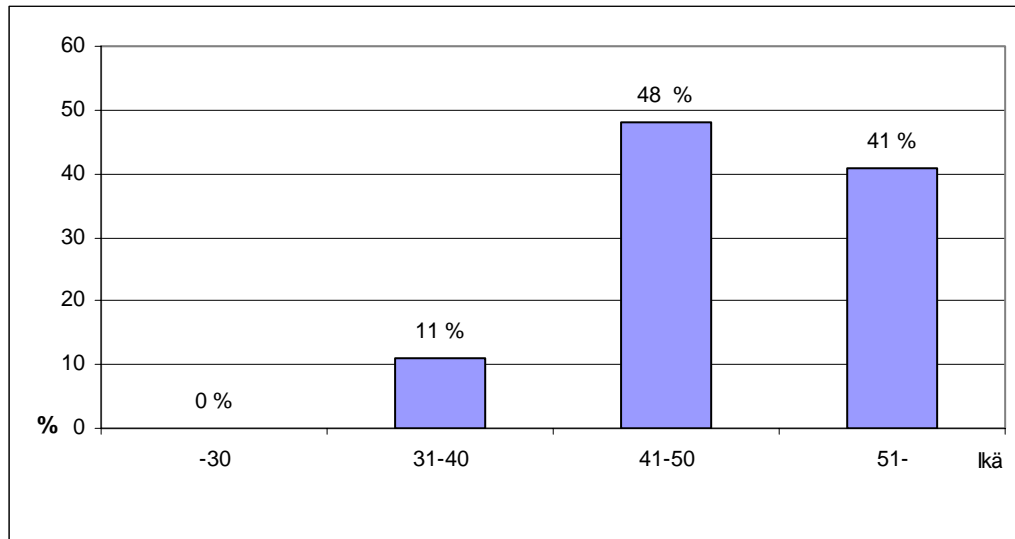
Kyselylomakkeiden tiedot syötettiin SPSS-tilasto-ohjelmaan maaliskuun aikana, analysointi ja johtopäätösten teko tapahtui huhtikuussa. Avoimet kysymykset kirjoitettiin omaksi Word-asiakirjaksi, josta laskettiin käsin muun muassa yleisimmät tiedonvälitystavat.

5.3 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään prosenttilukuina ja palkkikaavioina. Prosenttiluvut laskettiin kuhunkin kysymykseen vastanneiden määrästä, ei koko kyselyyn vastanneiden määrästä. Analysointimenetelmänä käytetään ristiintaulukointia ja Monte Carlo-testiä (pienen aineistojen testiä). Avoimien kysymysten vastaukset esitetään siten, että ensimmäisenä mainitaan yleisin vastaus tai ehdotus. Muut vastaukset esitetään yleisyysjärjestyksessä. Tarkat vastaukset ovat liitteenä. Frekvenssitaulukot ovat liitteessä 2, ristiintaulukoinnit liitteessä 3 ja avointen kysymysten vastaukset liitteessä 4.

5.3.1 Taustamuuttujat

Vastaajien ikäjakauma noudatti Kainuun maakunta -kuntayhtymän työntekijöiden ikäjakaumaa. Kyselyyn vastanneista 48 % oli iältään 41–50-vuotiaita. Yli 50-vuotiaita oli vastanneista 41 %. 11 % kyselyyn vastanneista oli 31–40-vuotiaita. Kainuun maakunta -kuntayhtymän palkanlaskentahenkilöstön keski-ikä vaikuttaa olevan melko korkea.



Kuvio 6. Palkanlaskijoiden ikäjakauma

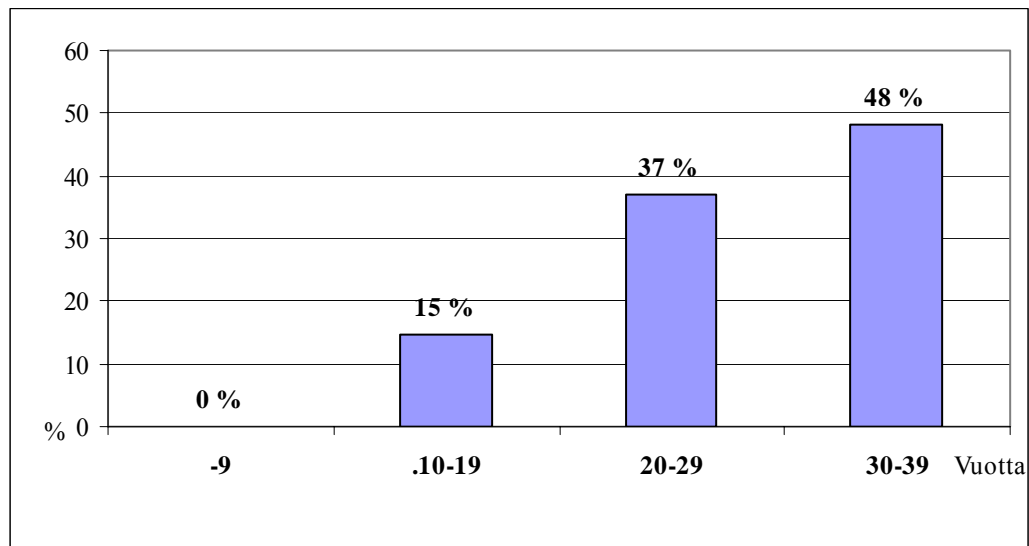
Talousyksiköt sekä virka- ja työehtosopimukset

70 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, minkä virkaehto- tai työehtosopimuksen mukaisia palkkoja he laskevat. 41 % kyselyyn vastanneista kertoi, minkä talousyksikön palkkoja he laskevat. Kaikki virkaehto-/työehtosopimusta koskevaan kysymykseen vastanneet laskevat

KVTES:n mukaisia palkkoja. Lisäksi 26 % laskee OVTES:n mukaisia palkkoja. Kysymykseen vastanneista 21 % laskee lääkärin VES:n mukaisia palkkoja. Teknisten VES:n ja TTES:n mukaisia palkkoja laskee 10 % kysymykseen vastanneista. Laskettavat talousyksiköt olivat Ristijärvi, Puolanka, Sotkamo, Vuolijoki, Kajaani, Suomussalmi ja maakunta -kuntayhtymä.

Työkokemus

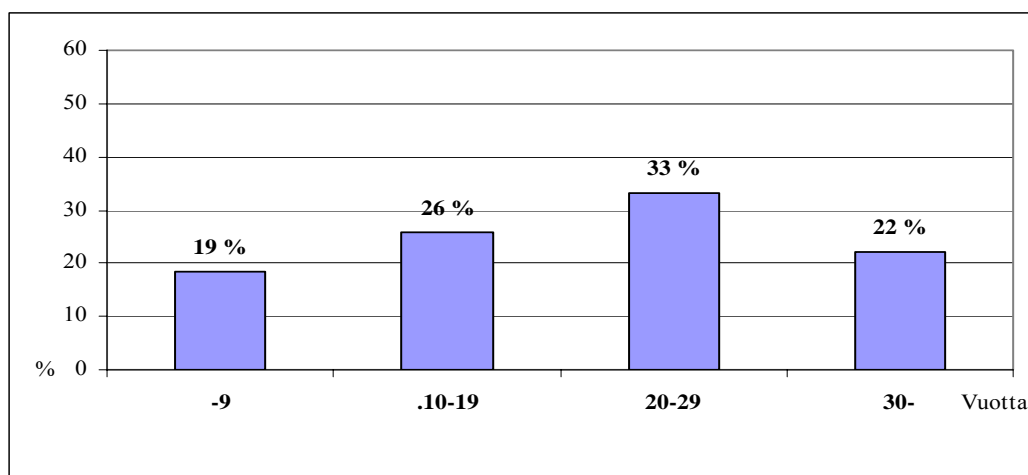
Vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka monta vuotta heillä oli työkokemusta yhteensä. Kyselyyn vastanneiden työkokemus vaihteli 10 vuodesta 39 vuoteen. Kyselyyn vastanneista 48 %:lla oli työkokemusta 30-39 vuotta ja 37 %:lla 20–29 vuotta. Keskimäärin vastaajilla oli työkokemusta 27 vuotta. Kaiken kaikkiaan 85 %:lla vastaajista työkokemusta oli 20 vuotta tai enemmän.



Kuvio 7. Vastaajien työkokemus yhteensä

Palkanlaskentakokemus

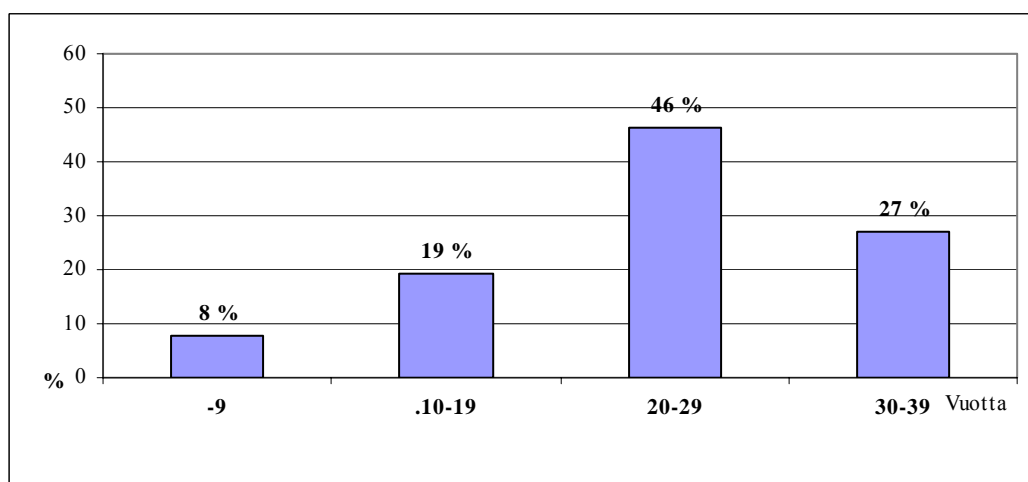
Vastaajilta kysyttiin myös, kuinka paljon heillä on kokemusta palkanlaskennasta. Palkanlaskentakokemus vaihteli yhdestä vuodesta 33 vuoteen. Vastaajista 33 %:lla oli palkanlaskenta kokemusta 20 vuodesta 29 vuoteen. Yli 30 vuoden kokemus palkanlaskennasta oli 22 %:lla vastaajista. Lisäksi 26 %:lla oli palkanlaskenta kokemusta 10 vuodesta 19 vuoteen. Keskimääräinen palkanlaskentakokemus oli 20 vuotta. Yli puolella vastaajista oli palkanlaskentakokemusta 20 vuotta tai enemmän.



Kuvio 8. Vastaajien kokemus palkanlaskennasta

Kokemus julkishallinnon palveluksesta

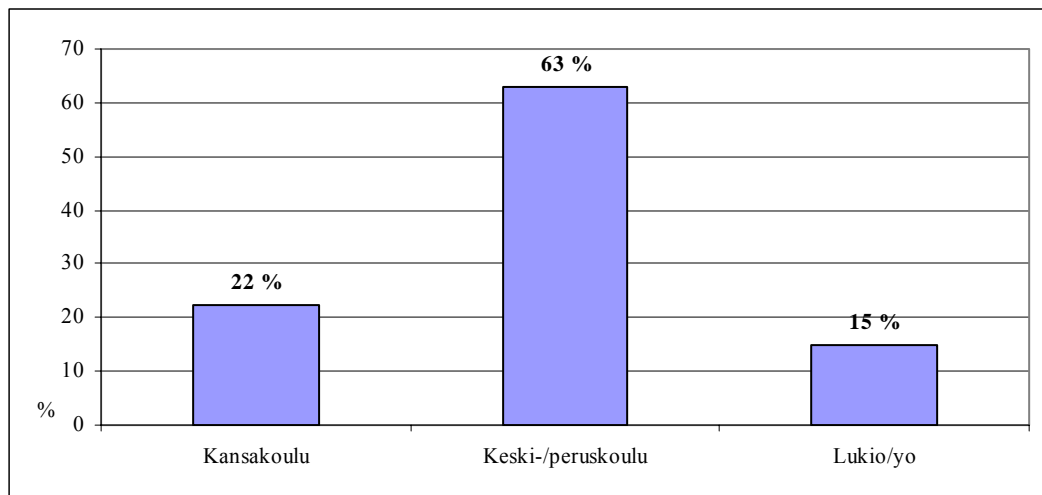
Julkishallinnon palveluksesta vastaajilla oli työkokemusta yhdestä vuodesta 36 vuoteen. Lähes puolella vastanneista eli 46 %:lla oli kokemusta julkishallinnon palveluksesta 20-29 vuotta. Vastanneista 27 %:lla oli kokemusta julkishallinnon palveluksesta 30–39 vuotta. Keskimäärin julkishallinnon palveluksessa on oltu 22 vuotta. 73 % vastaajista oli ollut julkishallinnon palveluksessa 20 vuotta tai enemmän. Yksi kyselyyn vastanneista ei ilmoittanut julkishallinnon palveluksessa oloaikaansa.



Kuvio 9. Vastaajien kokemus julkishallinnon palveluksesta

Peruskoulutus

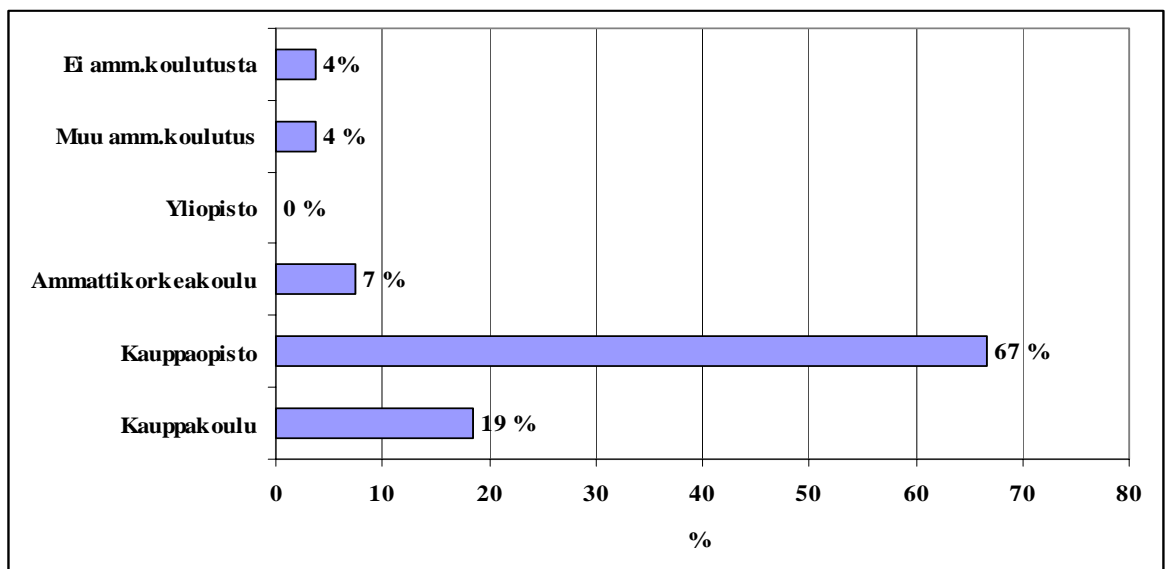
Peruskoulutuksena vastaajista 63 %:lla oli keskikoulu tai peruskoulu. 22 % vastaajista oli käynyt kansakoulun ja 15 % oli suorittanut lukion.



Kuvio 10. Vastaajien peruskoulutus

Ammatillinen koulutus

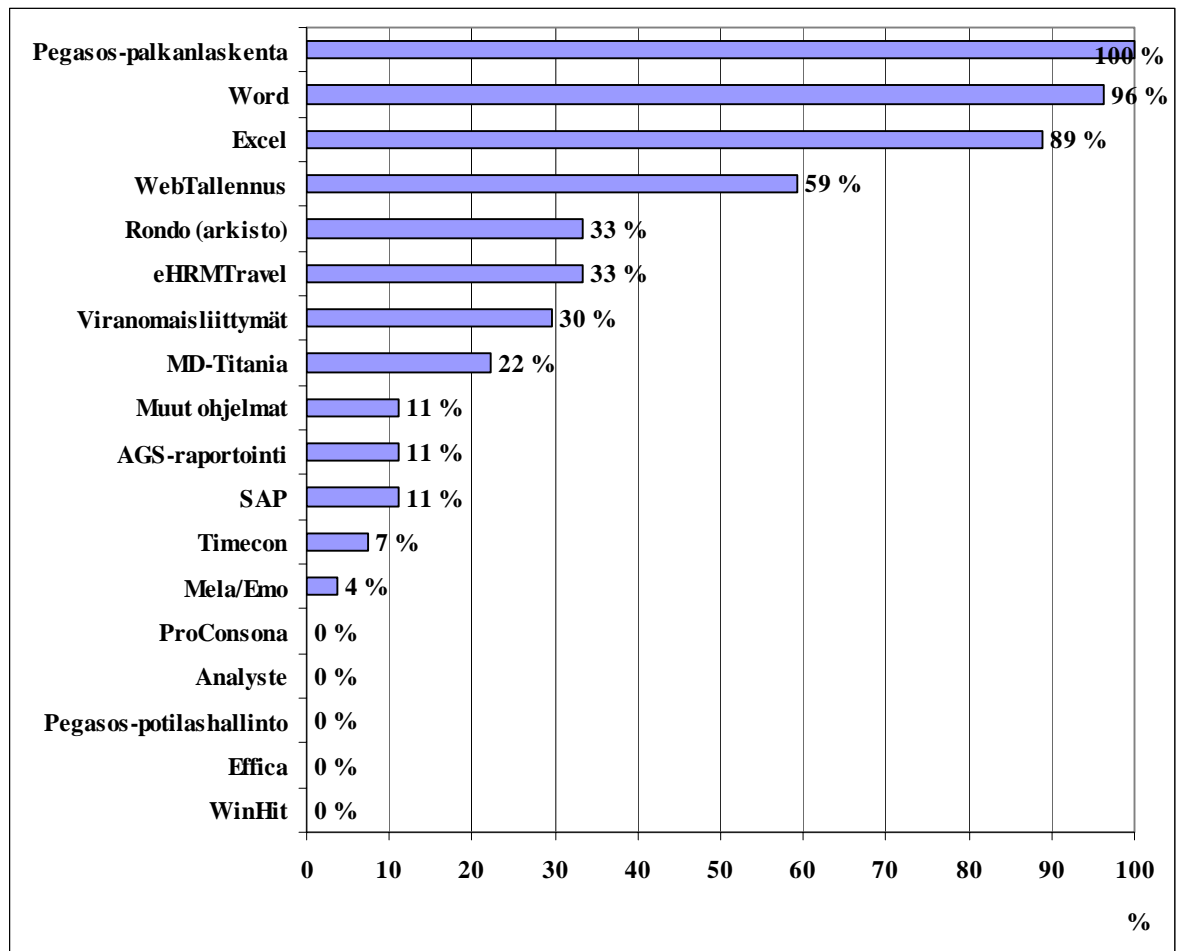
Kauppaopiston käyneitä oli vastaajista valtaosa eli 67 %. Vastaajista 19 % oli suorittanut kauppakoulun. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli 7 % (2 henkilöä). Kyselyyn vastanneista yhdellä ei ollut lainkaan ammatillista koulutusta. Yksi vastaajista ilmoitti saaneensa muun ammatillisen koulutuksen. Hän oli koulutukseltaan rakennuspiirtäjä ja käynyt lisäksi kunnallisopiston toimistotyöntekniikan peruskurssin.



Kuvio 11. Vastanneiden ammatillinen koulutus

Vastaajilta kysyttiin, mitä ohjelmia he tarvitsevat työssään. Kaikki kyselyyn vastanneet tarvitsivat Pegasos-palkanlaskentaohjelmaa. Seuraavaksi eniten tarvittiin tietokoneohjelmista Word-ohjelmaa (96 %) ja Excel-ohjelmaa (89 %) ja WebTallennusta (59 %). Vastaajien vähiten tarvitsemat ohjelmat olivat AGS-raportointi (11 %), SAP (11 %), Timecon (7 %) ja

Mela/Emo (4 %). Lisäksi oli ohjelmia, joita kukaan vastanneista ei tarvinnut. Vastaaja pystyi kertomaan myös, mitä muita mahdollisia tietokoneohjelmia hän tarvitsee. Näistä mainittiin Intime-E ja Tyvi-ohjelmat.



Kuvio 12. Työssä tarvittavat ohjelmat

5.3.2 Kokemus palkanlaskentaohjelmista

Vastaajista 52 % oli käyttänyt Pegasos-ohjelmaa ennen siirtymistä Kainuun maakuntayhtymään. Vastaajista 48 %:lla ei ollut aikaisempaa kokemusta kyseisestä ohjelmasta. Muita palkkaohjelmia oli aikaisemmin käyttänyt 62 % vastaajista, 39 %:lla oli kokemusta vain Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta. Näiltä 16 henkilöltä, joilla oli kokemusta muista palkanlaskentaohjelmista, kysyttiin, mitä muut käytetyt ohjelmat olivat. Yhdeksän vastaajaa kertoi käyttäneensä aiemmin Intime-e palkanlaskentaohjelmaa. Kolme oli käyttänyt aiemmin Primaa. Myös Saimia oli käyttänyt kolme. JSPH:ta, Statusta ja Kunnallistietoa oli kukaan aiemmin käyttänyt kaksi vastaajaa. Lisäksi aiemmin oli käytetty Novo-PP-palkkaa ja PP-ohjelmia.

5.3.3 Pegasos-palkanlaskentaohjelman käyttöönottokoulutus

Osallistuminen koulutukseen

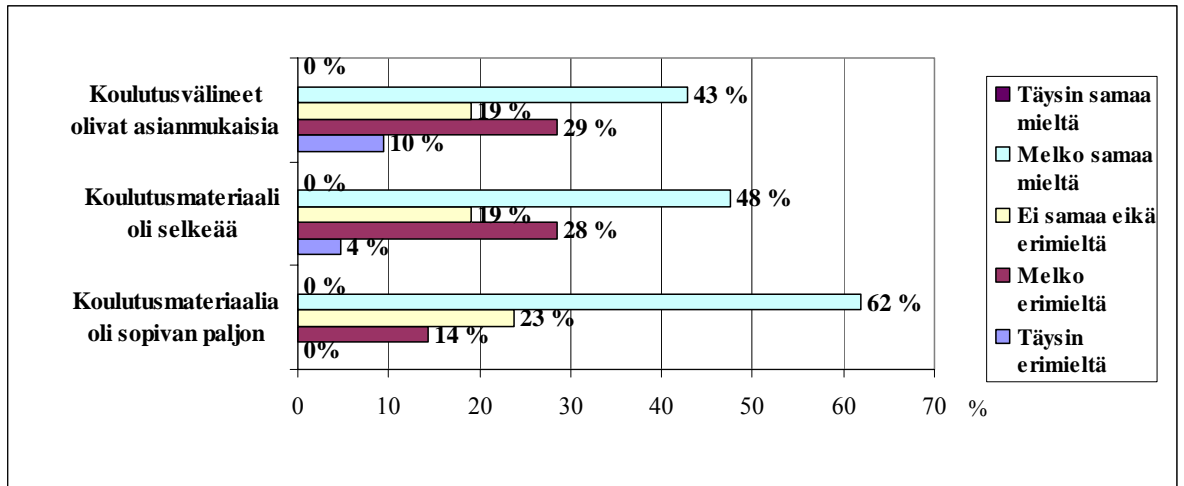
Valtaosa eli 78 % kyselyyn osallistuneista oli saanut käyttökoulutusta Kainuun maakuntayhtymään siirryttäessä. Osa vastaajista oli tässä kohdassa kertonut aikaisemmasta vuoden 1999 käyttökoulutuksesta. Nämä vastaukset luokiteltiin Ei-vastauksiksi. Näiden vastaajien kommentit koulutuksesta jätettiin myös ottamatta huomioon, koska voitiin olettaa heidän arvioivan vuoden 1999 koulutusta.

21:stä koulutukseen osallistuneesta kuusi kertoi saaneensa Pegasos-palkkaohjelmasta vain peruskoulutusta tai alkeiden opetusta. Viisi koulutukseen osallistunutta kertoi saaneensa joko käyttökoulutusta tai käyttöönottokoulutusta. Vanhoista Pegasoksen käyttäjistä yksi oli ollut koulutuksessa mukana tutorina ja yksi oli saanut koulutuksen, joka oli ohjelman vanhoille käyttäjille tarkoitettu.

Koulutusmateriaali

Koulutukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan saamaansa koulutusta materiaalin, välineiden, koulutusryhmän koon, koulutuksen ajoituksen ja riittävyyden osalta. Arviointiasteikko oli 1 – 5 (1=täysin erimieltä, 2=melko erimieltä, 3=ei samaa eikä erimieltä, 4=melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä). Koulutusta arvioivat ne 21 henkilöä, jotka osallistuivat käyttöönottokoulutukseen. Esitetyt prosentit on laskettu näistä 21 henkilöstä.

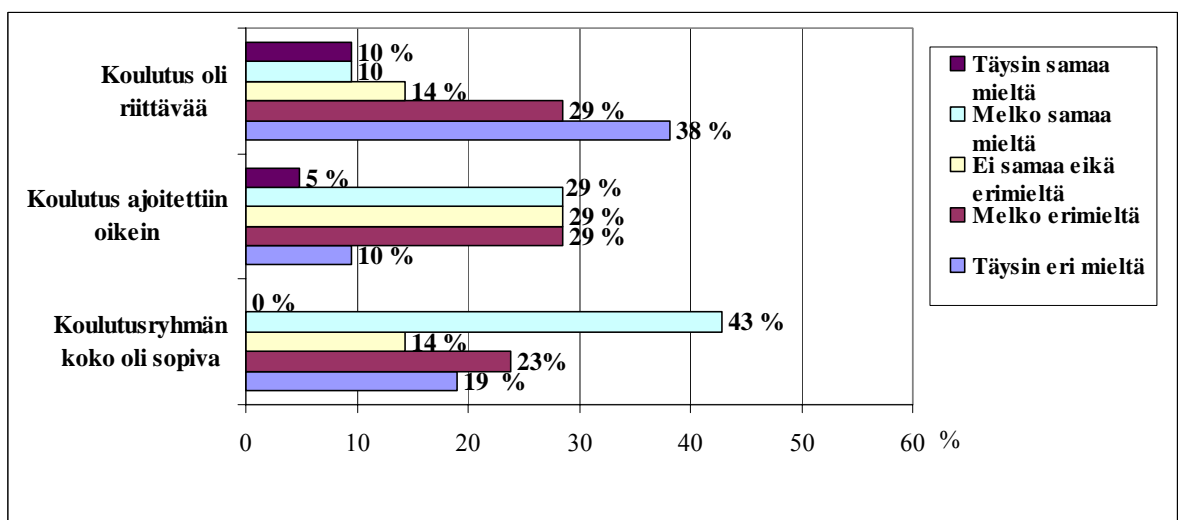
Yli puolet (62 %) vastanneista oli melko tyytyväisiä koulutusmateriaalin määrään. Kukaan ei kuitenkaan ollut materiaalin määrään täysin tyytyväinen tai täysin tyytymätön. Lähes puolet koulutukseen osallistuneista (43 %) oli sitä mieltä, että koulutusvälineet olivat melko asianmukaisia ja samoin lähes puolet (48 %) piti myös koulutusmateriaalia melko selkeänä. Kuitenkin 32 % vastaajista ei pitänyt koulutusmateriaalia selkeänä ja 39 % ei pitänyt koulutusvälineitä asianmukaisina.



Kuvio 13. Arvio koulutusmateriaalista

Koulutuksen riittävyys, ajoitus ja ryhmän koko

Koulutukseen osallistuneilta kysyttiin mielipidettä myös koulutusryhmän koosta, koulutuksen ajoituksesta ja koulutuksen riittävydestä. 43 % koulutukseen osallistuneista piti koulutusryhmän kokoa melko sopivana, mutta kukaan ei pitänyt sitä täysin sopivana. 42 % koulutuksessa olleista piti ryhmän kokoa joko melko tai täysin epäsopivana. Yli kolmas osa (39 %) koulutuksessa olleista piti sitä joko melko tai täysin huonosti ajoitettuna, kun taas kolmannes (34 %) piti koulutuksen ajoitusta melko tai täysin sopivana. 67 % koulutukseen osallistuneista piti koulutusta joko melko tai täysin riittämättömänä. Vain 20 % piti sitä joko täysin tai melkein riittävänä.



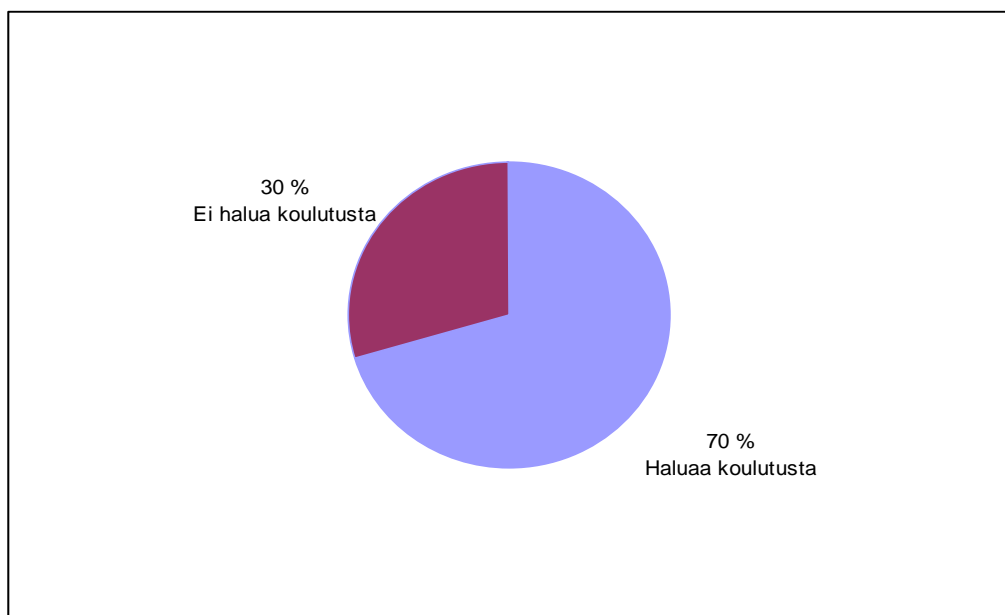
Kuvio 14. Arvio koulutuksen riittävydestä, ajoituksesta ja ryhmän koosta

Se, oliko vastanneilla kokemusta jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta, vaikutti tilastollisesti merkitsevästi siihen pidettiinkö koulutusta riittävänä ($p=0,000$). Lähes kaikki eli 93 % niistä, joilla oli kokemusta jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta, oli sitä mieltä, että koulutus ei ollut riittävää. Kun taas niistä, joilla ei ollut kokemusta muusta palkanlaskentaohjelmasta, yli puolet eli 60 % piti sitä riittävänä, eikä yksikään heistä pitänyt koulutusta riittämättömänä.

Myös se, oliko vastanneilla aiempaa kokemusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta, vaikutti tilastollisesti merkitsevästi siihen, pidettiinkö koulutusta riittävänä ($p=0,000$). Kaikki ne, joilla ei ollut aiempaa kokemusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta pitivät koulutusta riittämättömänä. Niistä, joilla oli aiempaa kokemusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta, puolet piti koulutusta riittävänä ja ainoastaan 12 % vanhoista Pegasos-käyttäjistä ei pitänyt koulutusta riittävänä.

Lisäkoulutus

Koska koulutusta pidettiin riittämättömänä, ei ole yllättävää, että kaiken kaikkiaan 70 % kyselyyn osallistuneista haluaisi lisää koulutusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta (Kuvio 15). Se, oliko vastanneilla aiempaa kokemusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta, vaikutti tilastollisesti merkitsevästi siihen, haluttiinko palkanlaskentaohjelmasta lisää koulutusta ($p=0,033$). Niistä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta Pegasoksesta, 92 % halusi lisää koulutusta ohjelmasta. Niistä, joilla oli aikaisempaa kokemusta Pegasoksesta, puolet eivät halunneet lisää koulutusta.



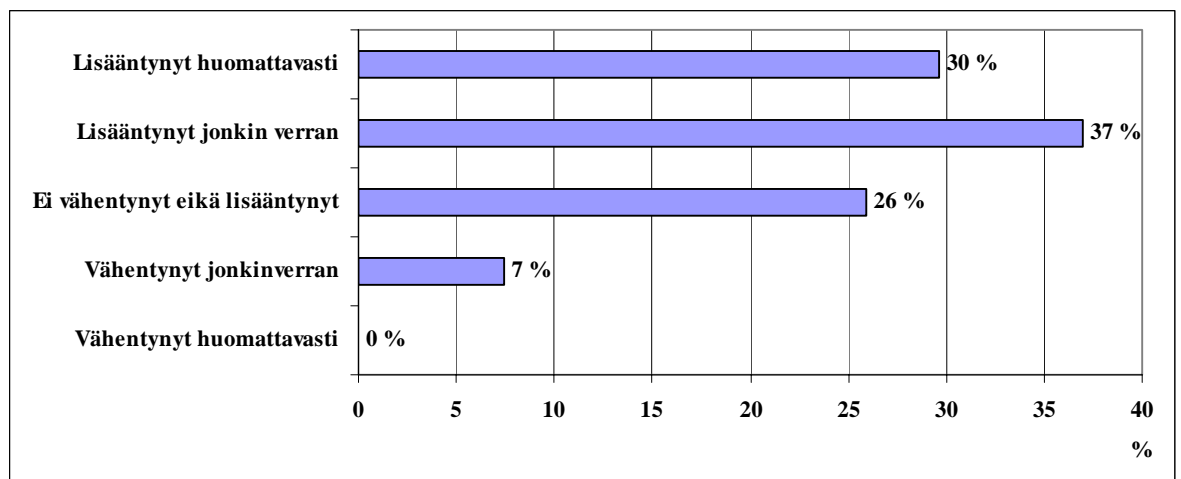
Kuvio 15. Lisäkoulutusta haluavien määrä

23 henkilöä eli 85 % kyselyyn osallistuneista kertoi omia toiveitaan ohjelmakoulutuksesta. Koulutusta haluttaisiin lisää monenlaisista ohjelmankäyttöön liittyvistä asioista. Useassa vastauksessa kaivattiin lisäkoulutusta, siitä miten mikäkin toiminto vaikuttaa ja mihin, kuten esimerkiksi vuosilomalaskentaan ja vuodenvaihteen ilmoituksiin verottajalle. Lisäkoulutusta kaivattiin myös korjausten tekemisestä, keskeytyksistä, rästeistä ja uusista toiminnoista. Koulutusta toivottiin myös luottamusmiesohjelmasta, vuosilomasuunnittelusta ja pääkäyttäjäyydestä. Monet halusivat myös niksikoulutusta siitä, mitä kaikkea ohjelmasta olisi saatavissa, koska kaikkien valikoiden toiminnot eivät vielä olleet täysin selvillä. Ylipäätään toivottiin täydennystä aikaisempiin oppeihin ja verestystä vanhoihin käytäntöihin.

5.3.4 Organisaatiomuutoksen vaikutus työhön

Työmäärä

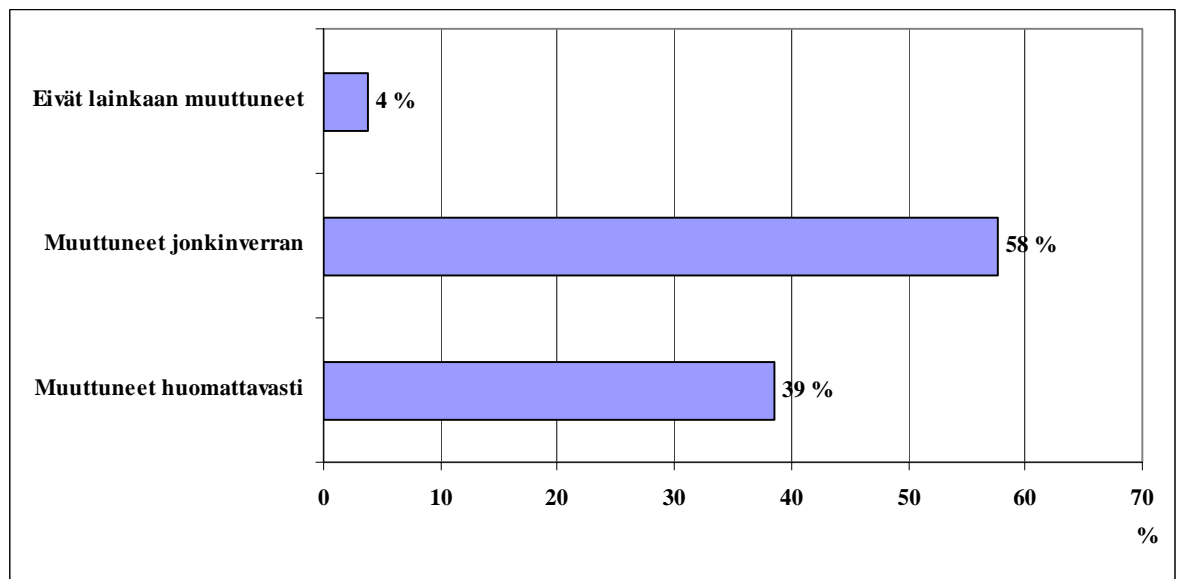
Kyselyyn osallistuneita pyydettiin arvioimaan, millaisia muutoksia työmäärässä oli tapahtunut, Kainuun maakunta -kuntayhtymään siirtymisen jälkeen. Arviointiasteikko oli 1-5 (1=vähentynyt huomattavasti, 2=vähentynyt jonkin verran, 3=ei vähentynyt eikä lisääntynyt, 4=lisääntynyt jonkin verran ja 5=lisääntynyt huomattavasti). Suurin osa kyselyyn vastanneista koki työmäärän lisääntyneen joko huomattavasti tai jonkin verran. Työmäärä oli lisääntynyt kaiken kaikkiaan 67 %:lla vastanneista. Osa vastanneista (26 %) kuitenkin ilmoitti, ettei työmäärä ollut muuttunut ja pienellä osalla (7 %) se oli jopa vähentynyt.



Kuvio 16. Työmäärän muutos

Työtehtävät

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin kertomaan, kuinka siirtyminen Kainuun maakuntayhtymään näkyy työtehtävissä. Arviointiasteikko oli 1-3 (1=muuttuneet huomattavasti, 2=muuttuneet jonkin verran ja 3=eivät lainkaan muuttuneet). 58 %:lla kysymykseen vastanneista työtehtävät olivat muuttuneet jonkin verran ja huomattava muutos työtehtävissä oli tapahtunut lähes 40 %:lla vastanneista. Vain yksi vastaaja ilmoitti, etteivät työtehtävät olleet muuttuneet. Yksi kyselyyn osallistuneista ei vastannut tähän kysymykseen.



Kuvio 17. Työtehtävien muutos

Niistä 25 vastaajasta, jotka ilmoittivat työtehtävien muuttuneen, 23 kertoi, kuinka työtehtävät olivat muuttuneet. Vastaajista seitsemän kertoi, että oli joutunut tekemisiin uuden VES:n tai TES:n kanssa. Samoin seitsemällä vastaajalla oli nyt uudet palkansaajat, joiden palkkoja he laskivat. Lisäksi joillekin vastaajille oli tullut uusista kunnista työntekijöitä, joiden palkkoja laskettiin. Joillakin vastaajilla vastuualueissa oli tapahtunut muutoksia, joko ne olivat supistuneet tai laajentuneet. Henkilömäärä, jolle yksittäinen palkkasihteeri laski palkkoja, oli joillekin kasvanut. Uusi palkkaohjelma oli sekin muuttanut työtehtäviä.

Tilastollista riippuvuutta työtehtävien muutoksen ja työmäärän kasvun välillä ei todettu ($p=0,588$). Oletettiin myös, että aiempi kokemus Pegasoksesta voisi vaikuttaa työmäärään tai työtehtävien muuttumiseen. Testien perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että aiempi kokemus Pegasoksesta ei vaikuta työmäärään ($p=0,283$) eikä työtehtävien muuttumiseen ($p=1,000$).

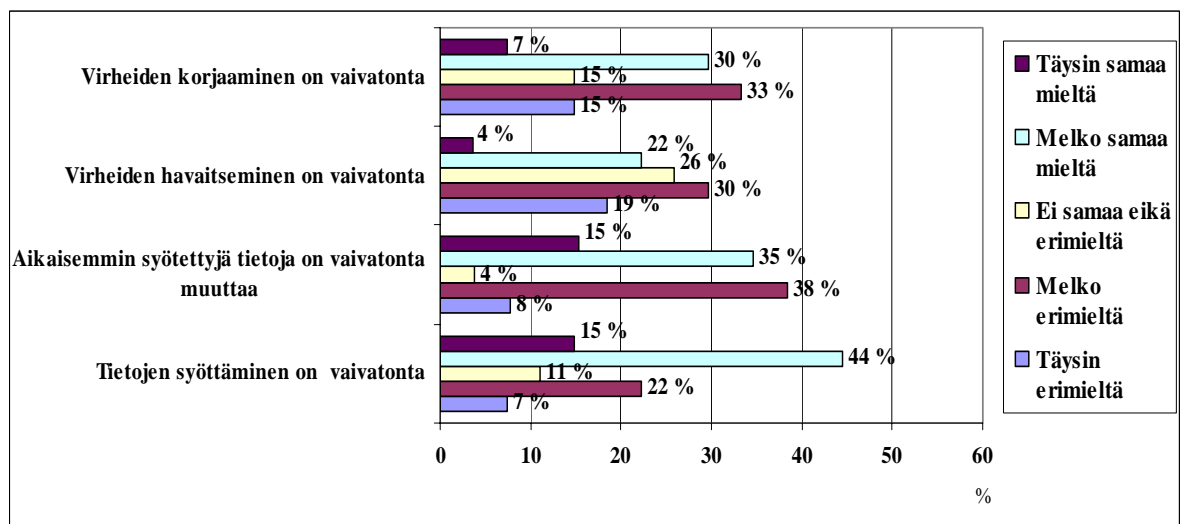
Tilastollinen riippuvuus voitiin todeta palkanlaskentakokemuksen ja työmäärän kasvun välillä ($p=0,039$). Ne, joilla oli palkanlaskentakokemusta 9 vuotta tai alle, kaikki ilmoittivat työmäärän kasvaneen. Samoin kaikki, joilla oli työkokemusta 30 vuotta tai enemmän ilmoittivat, että työmäärä oli kasvanut.

5.3.5 Ohjelma

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin arvioimaan Pegasos-palkanlaskentaohjelmaa tietojen ohjelmaan syöttämisen, aikaisemmin syötetyn tiedon muuttamisen, virheiden havaitsemisen ja niiden korjaamisen osalta. Arviointiasteikko oli 1 – 5 (1=täysin eri mieltä, 2 =melko erimieltä, 3=ei samaa eikä erimieltä, 4=melko samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä).

Ohjelman käyttö

Vastanneista yli puolet (59 %) piti tietojen syöttämistä ohjelmaan vaivattomana. Puolet vastanneista piti myös aiemmin syötetyn tiedon muuttamista helppona. Lähes puolet vastanneista koki hankaluuksia virheiden havaitsemisessa ja korjaamisessa sekä aikaisemmin syötettyjen tietojen muuttamisessa.



Kuvio 18. Ohjelman käyttö

Kun tutkimustuloksia ristiintaulukoitiin ja tehtiin Monte Carlo-testit, voitiin osoittaa selvä tilastollisesti merkittävä ero vanhojen ja uusien Pegasos-käyttäjien välillä kaikissa edellä mainituissa Pegasos-ohjelman käyttöominaisuuksissa ($p=0,000$). Vanhoista Pegasos-käyttäjistä kaikki olivat sitä mieltä, että tietoja on helppo syöttää ohjelmaan. Uusista Pegasos-käyttäjistä lähes 62 % ei pitänyt sitä vaivattomana. Vanhoista Pegasos-käyttäjistä piti

myös suurin osa (86 %) tietojen muuttamista vaivattomana, kun taas uusista käyttäjistä suurin osa (83 %) piti sitä hankalana.

Virheiden havaitsemista vanhoista Pegasos-käyttäjistä puolet piti vaivattomana, mutta uusista Pegasos-käyttäjistä kukaan ei pitänyt sitä helppona. Uusista Pegasos-käyttäjistä 92 % piti virheiden havaitsemista hankalana. Virheiden korjaamista vanhat Pegasos-käyttäjät pitivät suurimmaksi osaksi (64 %) helppona, uusista käyttäjistä virheiden korjaamista piti helppona 8 % ja hankalana jopa 85 %. Yhteenvetona voidaankin todeta, että vanhojen Pegasos-käyttäjien mielestä ohjelmaa on helpompi käyttää kuin uusien Pegasos-käyttäjien mielestä.

Lisäksi tutkittiin sitä, vaikuttaako aikaisempi kokemus jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta ohjelman käytettävyyteen. Tilastollisesti merkittävä ero muita ohjelmia käyttäneiden ja ei-käyttäneiden välillä saatiin kaikissa ohjelman käyttöominaisuuksissa.

Niistä vastaajista, joilla oli kokemusta jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta, puolet oli sitä mieltä, että tietojen syöttäminen ei ole vaivatonta. Ne, joilla ei ollut kokemusta muusta palkanlaskentaohjelmasta, olivat kaikki sitä mieltä, että tietojen syöttäminen on vaivatonta. Ero niiden välillä, jotka olivat aiemmin käyttäneet muuta palkanlaskentaohjelmaa ja, jotka eivät olleet käyttäneet muuta ohjelmaa oli tilastollisesti merkittävä ($p=0,002$).

Kaikki ne, joilla ei ollut kokemusta muusta palkkaohjelmasta, olivat sitä mieltä, että tietojen muuttaminen on vaivatonta. Niistä, joilla oli kokemusta jostain muusta palkkaohjelmasta, 73 % piti tietojen muuttamista hankalana. Tämäkin ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkittävä ($p=0,000$).

81 % niistä, joilla oli kokemusta muusta palkkaohjelmasta, oli sitä mieltä, että virheitä ei ole helppo havaita. Niistä, joilla ei ollut kokemusta toisista palkkaohjelmista, 60 % piti virheiden havaitsemista helppona. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevä ($p=0,000$).

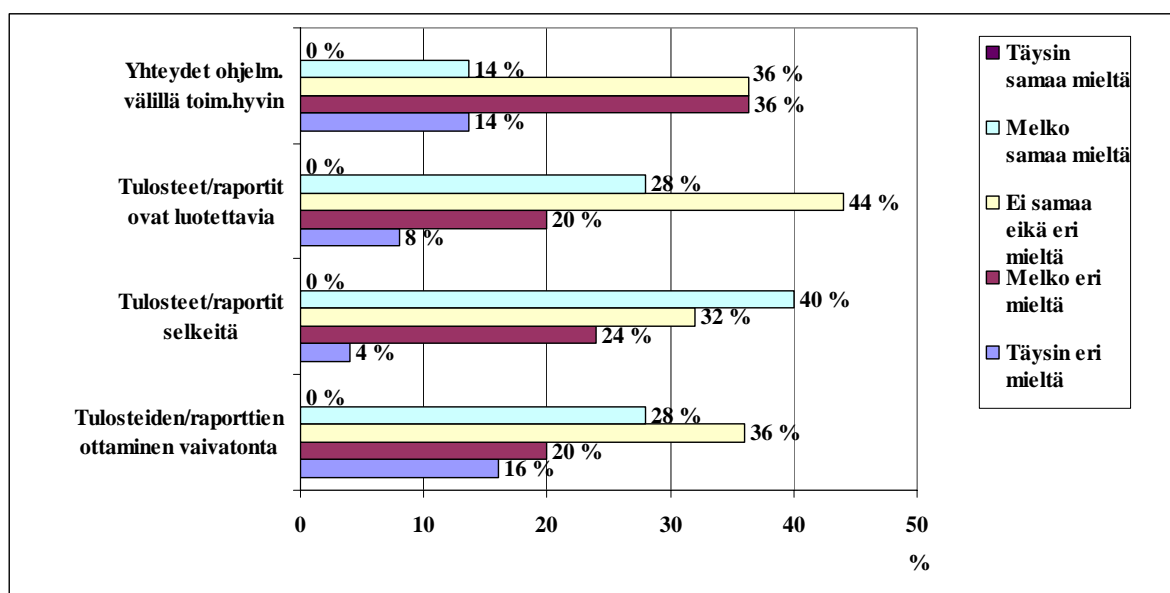
69 % niistä, joilla oli kokemusta muusta palkkaohjelmasta, piti virheiden korjaamista hankalana, mutta niistä, joilla ei ollut kokemusta muusta palkkaohjelmasta, 70 % piti virheiden korjaamista helppona. Ero ryhmien välillä oli tässäkin asiassa tilastollisesti merkitsevä ($p=0,007$). Yhteenvetona voidaan todeta, että ne, jotka eivät olleet käyttäneet muuta palkan-

laskentaohjelmaa, kokivat Pegasos-palkanlaskentaohjelman helpommaksi käyttää, kuin ne, jotka olivat käyttäneet jotain muuta palkanlaskentaohjelmaa.

Tulosteet/raportit ja yhteydet toisiin ohjelmiin

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan, kuinka yhteydet toisten ohjelmien ja Pegasos-palkanlaskentaohjelman välillä toimivat sekä tulosteiden/raporttien selkeyttä, luotettavuutta ja sitä onko tulosteita/raportteja helppo ottaa. Kaksi kyselyyn osallistunutta ei vastannut tulosteita/raportteja koskeviin väittämiin.

28 % vastanneista piti tulosteiden/raporttien ottamista melko vaivattomana, täysin vaivattomana sitä ei pitänyt kukaan. 36 % vastanneista piti tulosteiden/raporttien ottamista täysin tai melko hankalana. Tulosteita piti melko selkeinä 40 % vastanneista. 28 % piti tulosteita täysin tai melko epäselvinä. Vastanneista 28 % piti tulosteita/raportteja melko luotettavina, mutta 28 % oli asiasta melko tai täysin erimieltä. Puolet vastanneista oli sitä mieltä, että yhteydet Pegasos-palkanlaskentaohjelman ja muiden ohjelmien välillä toimivat huonosti. Kysymykseen vastanneista 14 % piti yhteyksien toimimista hyvänä.



Kuvio 19. Tulosteet ja raportit, yhteydet ohjelmien välillä

Tutkittiin, vaikuttaako aikaisempi kokemus Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta siihen, miten koettiin yhteyksien toimivan toisiin ohjelmiin. Aikaisemmin Pegasosta käyttäneet pitivät yhteyksiä toisiin ohjelmiin parempana ($p=0,001$). Aikaisemmin Pegasosta käyttäneistä 21 %

pitää yhteyksien toimimista hyvänä ja kukaan uusista Pegasos-käyttäjistä ei pitänyt yhteyksien toimimista muiden ohjelmien kanssa hyvänä.

Niistä, joilla oli kokemusta muusta palkkaohjelmasta, 81 % piti yhteyksien toimimista Pegasoksen ja muiden ohjelmien välillä huonona. Niistä, joilla ei ollut kokemusta muusta palkkaohjelmasta 10 % piti sitä huonona. Testin perusteella ero ryhmien välillä on tilastollisesti merkittävä ($p=0,002$).

Tilastollista merkittävyyttä ei löytynyt aikaisemman Pegasos-kokemuksen sekä tulosteiden/raporttien ottamisen välillä ($p=0,058$). Niistä, joilla oli aikaisempaa kokemusta Pegasoksesta, 50 % piti tulosteita/raportteja selkeinä. Niistä, joilla aikaisempaa kokemusta ei ollut, 27 % piti tulosteita/raportteja selkeinä. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkittävä ($p=0,034$). Niistä vastaajista, joilla aikaisempaa Pegasos-kokemusta oli, 43 % piti tulosteita/raportteja luotettavina. Niistä, joilla ei ollut aikaisempaa kokemusta Pegasoksesta, 9 % piti tulosteita/raportteja luotettavana ja 55 % ei pitänyt niitä luotettavina. Ero ryhmien välillä oli tilastollisesti merkittävä ($p=0,029$).

5.3.6 Tiedonkulku

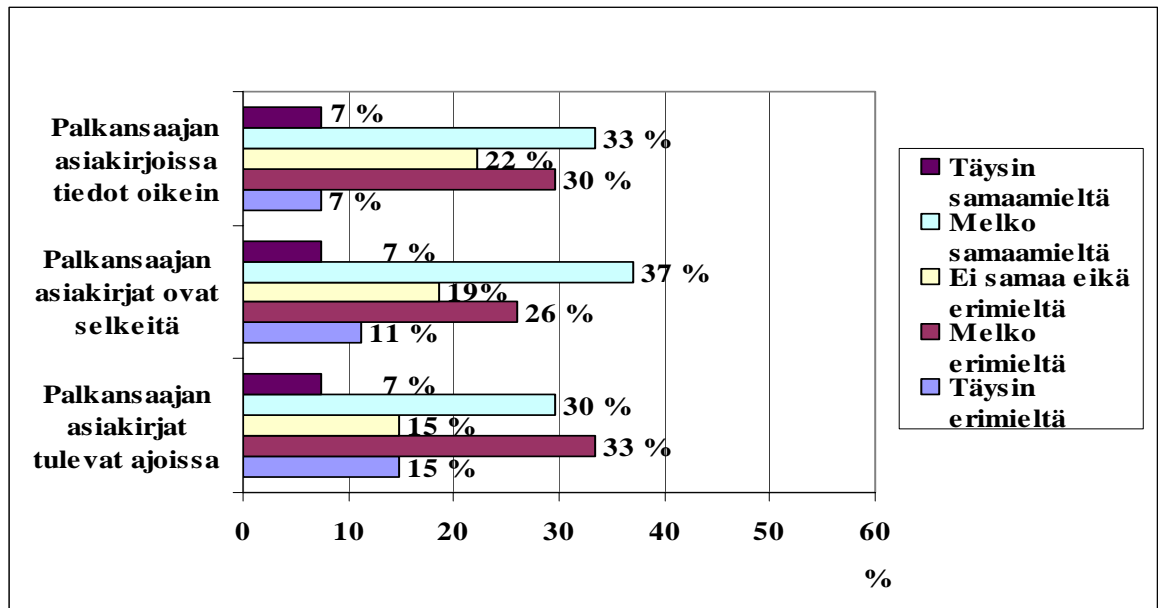
Tiedonkulkua organisaatiossa kartoitettiin useilla kysymyksillä. Osa kysymyksistä oli strukturoituja ja osa avoimia kysymyksiä. Strukturoiduilla kysymyksillä vastaajia pyydettiin kertomaan palkansaajan tietojen välittymisestä palkanlaskijalle, tiedon välittymisestä palkanlaskijoiden ja organisaation eri tasojen välillä sekä yhteystietojen löytymisestä. Vastausasteikko oli 1 – 5. Vastaajia pyydettiin myös avoimilla kysymyksillä kertomaan tarkemmin tiedonvälitystavoista palkanlaskijoiden välillä sekä organisaation eri tasojen välillä. Lisäksi pyydettiin kertomaan tärkeimmät yhteystietojen löytämistavat.

Palkansaajan asiakirjat

Kun kysyttiin mielipidettä asiakirjojen saapumisesta ajoissa, vastanneista noin puolet (48 %) oli sitä mieltä, että palkansaajan asiakirjat eivät tule ajoissa. Vastaajista 37 % saa kuitenkin tarvitsemansa asiakirjat ajoissa.

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin arvioimaan saapuvien asiakirjojen selkeyttä. 44 % vastaajista oli sitä mieltä, että palkansaajaa koskevat asiakirjat ovat melko selkeitä tai selkeitä. Vastaajista 37 % on sitä mieltä, etteivät asiakirjat ole riittävän selkeitä.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan asiakirjoissa olevien tietojen oikeellisuutta. Vastanneista 40 % oli sitä mieltä, että tiedot ovat joko täysin tai melkein oikein. Kun taas 37 % oli sitä mieltä, etteivät tiedot ole asiakirjoissa aina oikein.



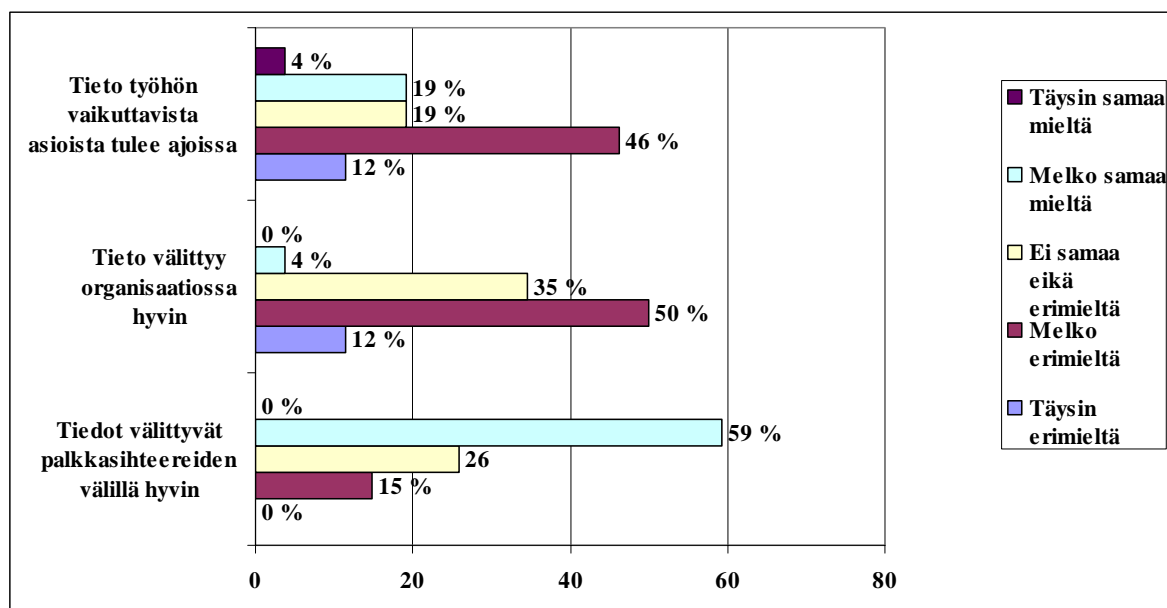
Kuvio 20. Palkansaajan asiakirjat

Kun tutkittiin, vaikuttavatko työmäärän lisääntymiseen asiakirjojen saapuminen ajoissa, niiden selkeys tai tietojen oikeellisuus, saatiin selville, että vaikutus ei ole tilastollisesti merkittävää.

Tiedon välittyminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tieto välittyy palkkasihteerien välillä sekä organisaation eri tasojen välillä. Suurin osa (59 %) kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että tieto välittyy hyvin palkkasihteerien välillä. Ainoastaan 15 % vastaajista oli palkkasihteereiden väliseen tiedonvälitykseen tyytymättömiä. Sen sijaan organisaation eri tasojen väliseen tiedonvälitykseen ei oltu tyytyväisiä. Suurin osa eli 62 % vastaajista piti tiedonvälitystä huonona. Ainoastaan 4 % piti sitä melko hyvänä. Myöskään työhön vaikuttavista asioista ei saa-

tu tietoa tarpeeksi ajoissa, tätä mieltä oli vastaajista 58 %, vain 23 % sai tiedon työhön vaikuttavista asioista ajoissa tai melko ajoissa.



Kuvio 21. Tiedon välittyminen palkkasihteerien välillä sekä organisaation eri tasojen välillä

Tutkittiin, vaikuttaako työmäärään tiedon saapuminen ajoissa, tilastollista riippuvuutta työmäärän kasvun ja sen välillä tuleeko tieto työhön vaikuttavista asioista ajoissa, ei löytynyt ($p=0,483$).

Tiedonvälitystavat

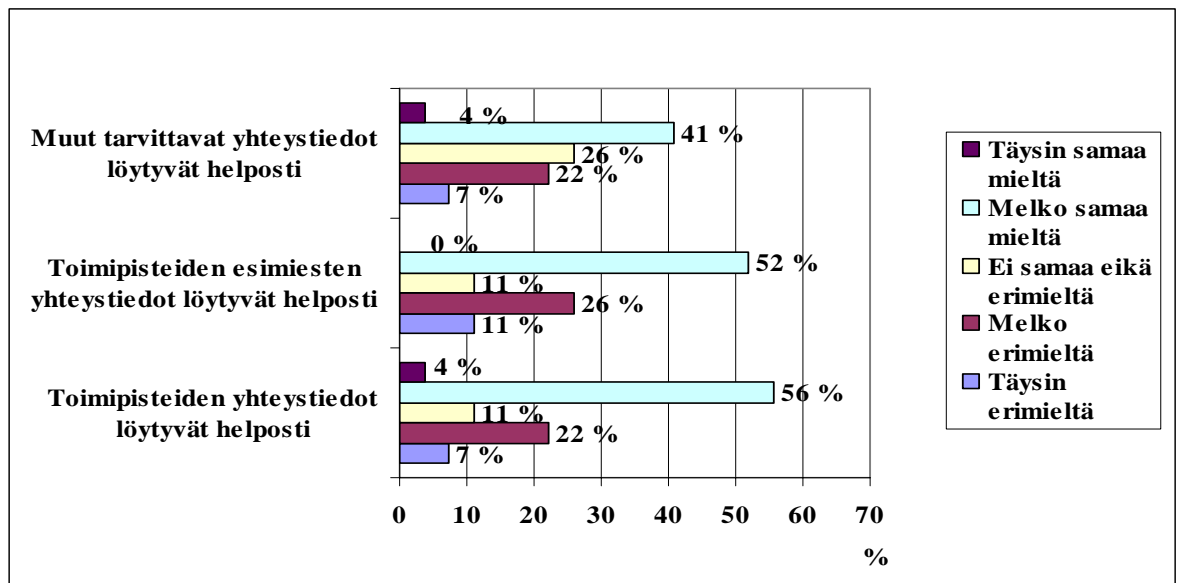
Kyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan kolme tärkeintä tiedonvälitystapaa palkkasihteerien välillä. Tähän kysymykseen vastasivat yhtä kyselyyn osallistunutta lukuun ottamatta kaikki. Lähes 96 % vastanneista ilmoitti tärkeimmäksi tiedon välitystavaksi sähköpostin. Toiseksi tärkein tapa oli puhelin, lähes 65 % vastaajista mainitsi sen kolmen tärkeimmän joukossa. Kolmanneksi tärkein tiedonvälitystapa oli palaverit, tämän ilmoitti vastaajista 50 %. Muut viestintätavat olivat henkilökohtainen kontakti, kirje, paperi, faksi, ilmoitustaulu ja sisäinen posti. Puhelimen ja sähköpostin käytön yleisyyttä selittää se, että palkanlaskenta tapahtuu useissa eri toimipisteissä.

Kyselyyn osallistuneita pyydettiin lisäksi kertomaan, mitkä ovat kolme tärkeintä tiedonvälitystapaa organisaation eri tasojen välillä. Tähän kysymykseen vastasi 81 % kyselyyn osallistuneista. Organisaation eri tasojenkin välillä tärkeimmät viestintätavat olivat sähköposti ja puhelin. Sähköpostin mainitsi 86 % vastanneista ja puhelimen lähes 68 %. Kaima oli kolmanneksi tärkein viestintätapa, sieltä tietoa ilmoitti saavansa 36 % vastanneista. Muut tie-

donvälitystavat olivat yleisyysjärjestyksessä: asiapaperit/paperilla, posti/sisäinen posti, faksi, Internet/netti, palaverit, henkilökohtainen kontakti, esimiehen kautta ja kirje.

Yhteystietojen löytyminen

Kyselyyn vastanneita pyydettiin kertomaan yhteystietojen löytämisestä. 60 % vastaajista oli toimipisteiden yhteystietojen löytämiseen täysin tai melko tyytyväisiä. Vastaajista 29 % ei kuitenkaan löytänyt tarvitsemiaan toimipisteiden yhteystietoja riittävän hyvin. Toimipisteiden esimiesten yhteystiedot löytyvät melko hyvin 52 %:n mielestä. Vastaajista 45 % löysi myös muut tarvittavat yhteystiedot täysin tai melko hyvin. 29 % vastaajista ilmoitti, ettei löydä muita tarvitsemiaan yhteystietoja riittävän hyvin. Eniten tyytymättömiä oltiin toimipisteiden esimiesten yhteystietojen löytämiseen. 37 % vastaajista ilmoitti löytävänsä ne huonosti tai melko huonosti.



Kuvio 22. Yhteystietojen löytyminen

Ristiintaulukoimalla tutkittiin, onko yhteystietojen löytymisellä vaikutusta työmäärään. Tilastollista merkittävyyttä ei löydetty.

Kyselyyn vastaajia pyydettiin kertomaan, mitkä ovat 2 - 3 tärkeintä yhteystietojen lähdettä. Tähän kysymykseen vastasi 89 % kyselyyn osallistuneista. Vastaajista 54 % mainitsi tärkeimpien joukossa sähköpostin. Lähes 38 % vastanneista mainitsi yhteystietojen lähteeksi infoWebin. Puhelinluettelosta yhteystietoja löysi 33 % vastaajista. Muut yhteystietojen läh-

teet olivat yleisyysjärjestyksessä: Internet, Kaima, Kainuun maakunta palveluopas, toinen palkanlaskija, Web, Intranet ja paperit.

5.3.7 Kyselyyn vastanneiden kehitysehdotukset ja -toivomukset

Lopuksi pyydettiin kertomaan vapaasanaisesti toiveita palkanlaskentaan liittyvän tiedonkulun kehittämisestä sekä esittämään ehdotuksia palkanlaskennan kehittämiseksi. Kyselyyn osallistuneista tiedonkulun kehittämissuhteita esitti 63 % ja 37 % jätti vastaamatta. Palkanlaskennan kehittämissuhteita esitti 52 % kyselyyn osallistuneista ja vastaamatta jätti 48 %. Tarkat vastaukset näihin kysymyksiin ovat liitteessä 3.

Tiedonkulun kehittämiseksi tuli monipuolisia ehdotuksia. Sähköpostin käyttämistä entistä monipuolisemmin ja tehokkaammin toivottiin. Erilaisista palkanmaksuun vaikuttavista päätöksistä, kuten palkattomat virkavapaat/lomat, voisi tiedon lähettää sähköpostitse, jolloin ne saataisiin käsiteltyä ajoissa, eivätkä ne jäisi roikkumaan pitkäksi aikaa. Varsinaisen päätöksen ehtisi sitten laittaa myöhemmin postissa. Sähköpostiin voisi myös laittaa viikkotiedotteen.

Päätyneistä palvelussuhteista ja alle 13 päivän työsuhteista haluttaisiin saada tieto nopeammin palkanlaskentaan. Näistä myös tykö pitäisi saada heti palkanlaskentaan. Ylipäänsä kaikenlaiset asiakirjat olisi hyvä saada mahdollisimman pian palkanlaskentaan. Puuttuvat työyksiköt olisi saatava työvuorotaulukkoon Titaniaan. Lomakkeet ja erilaiset ohjeet pitäisi saada yhtenäisiksi. Ohjeet olisi myös kerrottava selkeästi. Eri yksiköiden esimiehille pitäisi antaa lisää ohjeistusta palkanlaskentaan vaikuttavista asioista. Webin saamista toimivaksi ja tehokkaaksi toivottiin.

Avointa keskustelua ja tiedottamista niin omissa tiimeissä kuin toisien tiimien välillä toivottiin. Asioista tulisi tiedottaa nopeasti. Tieto haluttaisiin saada kaikille samanaikaisena ja samanlaisena. Enemmän yhteisiä palavereja ja koulutusta toivottiin. Lisäksi esitettiin toivomus, ettei oltaisi liian Kajaani-keskeisiä.

Palkanlaskennan kehittämissuhteita saatiin myös monipuolisesti. Esiin nousi toive lisäkoulutuksesta. Koulutusta haluttaisiin palkanlaskentaohjelman lisäksi myös muista asioista,

varsinkin eri työehtosopimuksista. Kaikilla pitäisi olla mahdollisuus osallistua monenlaisiin koulutuksiin. Ihmiset pitäisi saada innostumaan myös itse syventämään omaa osaamistaan, muutenkin kuin työajan puitteissa. Yhdeksi osaamisen lisäämiskeinoksi esitettiin opintokerhoja, joissa käytäisiin yhdessä läpi asioita, siirrettäisiin osaamista ja ”hiljaista tietoa”. Myös eri toimipisteiden esimiehille tulisi järjestää koulutusta palkanlaskentaan liittyvistä asioista, jotta mahdolliset virheiden korjaukset eivät työllistäisi palkanlaskentaa.

Monet toivoivat myös yhteisiä pelisääntöjä. TES:n ja VES:n tulkintojen pitäisi olla kaikilla samalla lailla. Yhteisistä käytännöistä ja tulkinnoista olisi sovittava yhdessä ja valvottava, että kaikki toimivat niiden mukaisesti. Lisäksi toivottiin, että eri toimipisteiden esimiehille tehtäisiin selväksi, että palkansaajan asiakirjojen on oltava ajoissa perillä palkanlaskennassa. Nopeaa päätöksen tekoa ja kaikkien palkanlaskijoiden toiveiden huomioon ottamista toivottiin myös. Joku toivoi myös toimenkuvan supistamista, koska se nykyisellään on liian laaja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kainuun maakunta –kuntayhtymä on nyt (keväällä 2006) toiminut noin puolitoista vuotta. Muutos on kaiken kaikkiaan ollut iso. Nadlerin organisaatiomuutosten tyyppiin mukaisesti kyseessä on strateginen muutos, joka osin on ollut uudelleen sulauttamista ja osin uutta luova. Tällä hetkellä muutosprosessi on vakiinnuttamisvaiheessa, josta siirrytään muutoksen juurruttamisvaiheeseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Kainuun maakunta –kuntayhtymän palkanlaskentaprosessi ja selvittää, mikä vaikuttaa sen sujumiseen. Tämä opinnäytetyö omalta osaltaan auttaa kehittämään palkanlaskentaprosessia Kainuun maakunta –kuntayhtymässä yhä paremmaksi. Tutkimuksen lähtökohtana oli oletus, että palkanlaskentaprosessin sujumiseen voisivat vaikuttaa käytettävä ohjelmisto, muutos työtehtävissä sekä tiedonkulku ja yhteystietojen löytyminen.

Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Kainuun maakunta –kuntayhtymässä palkkoja laskevat henkilöt. Tutkimuksen tiedot hankittiin postikyselynä. Kyselyyn osallistuttiin melko hyvin, kyselyn saaneista lähes 70 % vastasi siihen. Taustatietojen perusteella vastanneilla oli paljon palkanlaskennan kokemusta sekä työkokemusta yleensä, joten heillä oli hyvät edellytykset arvioida muun muassa ohjelman toimivuutta. Tutkimuksen tulokset on testattu käyttäen pienten tutkimusaineistojen Monte Carlo-testiä.

Kun pohditaan tutkimuksen validiteettia, voidaan todeta, että kyselyllä kysyttiin niitä asioita, joita oli tarkoituskin kysyä. Kyselylomake testattiin ja testauksen perusteella havaitut puutteet ja virheet korjattiin. Testauksesta huolimatta kysymys numero 11 oli jäänyt hieman epäselväksi. Kysymyksessä kysyttiin, osallistuiko vastaaja Pegasos-käyttökoulutukseen. Kysymyksellä tarkoitettiin osallistumista käyttökoulutukseen Kainuun maakuntayhtymään siirtymisen yhteydessä. Jotkut niin sanotuista vanhoista Pegasos-käyttäjistä, olivat käsittäneet kysymyksen tarkoittavan osallistumista vuoden 1999 koulutukseen ja arvioineet sitten kyseistä koulutusta. Koska aikaisempaa koulutusta ei ollut tarkoitus arvioida, jätettiin vuoden 1999 koulutukseen osallistuneiden arviot siitä huomioimatta. Lisäksi vuoden 1999 koulutukseen osallistuneet henkilöt, luokiteltiin kysymyksessä 11 ei-vastauksiksi eli ei-osallistujiksi siirtymävaiheen koulutukseen.

Kyselyyn vastanneet jakautuivat melko tasaisesti sekä uusiin että vanhoihin Pegasos-käyttäjiin. Vanhoja Pegasos-käyttäjiä oli 52 % vastaajista. Kainuun maakunta – kuntayhtymään siirryttäessä suurin osa kyselyyn vastanneista sai koulutusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta. Koulutuksen riittävyyden arvioinnissa näkyi selvä ero uusien ja vanhojen Pegasos-käyttäjien välillä. Uusista ohjelman käyttäjistä kukaan ei pitänyt koulutusta riittävänä, aikaisemmin ohjelmaa käyttäneistä ainoastaan pieni osa piti koulutusta riittämättömänä.

Tehty tutkimus osoittikin, että niille henkilöille, joille Pegasos-palkanlaskentaohjelma oli entuudestaan tuttu, oli palkanlaskentaprosessin läpivienti helpompaa. Aikaisemmin Pegasosta käyttäneistä tietojen ohjelmaan syöttäminen, tietojen muuttaminen sekä virheiden havaitseminen ja korjaaminen oli enimmäkseen helppoa. He, joille ohjelma oli uusi, pitivät kaikkia näitä toimintoja enimmäkseen hankalina. Yhteyksien toimimista Pegasoksen ja muiden ohjelmien välillä ei kukaan uusista Pegasos-käyttäjistä pitänyt hyvänä. Aikaisemmista Pegasos-käyttäjistä viidesosa piti yhteyksien toimimista hyvänä.

Tulosteiden ja raporttien ottamiseen ei vaikuttanut, oliko Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta aikaisempaa kokemusta. Puolet aiemmin ohjelmaa käyttäneistä piti tulosteita/raportteja selkeinä ja hieman alle puolet luotettavina. Uudet ohjelman käyttäjät taas eivät pitäneet tulosteita/raportteja yhtä selkeinä ja luotettavina.

Kun kysyttiin, millaista koulutusta ohjelmasta oli saatu, kävi ilmi, että useat olivat saaneet vain peruskoulutusta tai koulutusta alkeista. Koulutus ei siis näytä opastaneen ohjelman käyttöön kovin syvällisesti, vaan näyttää painottuneen vain peruskäyttöön. Kuvaava oli erään kyselyyn osallistuneen vastaus kysymykseen ”Millaista lisäkoulutusta haluat ohjelmasta?”. Vastaja totesi, että haluaisi saada enemmän tietoa siitä, mitä kaikkea ohjelmasta saisi irti. Kaikkien valikoiden toiminnot eivät olleet vielä kaikille selvinneet. Saattaa myös olla, että koulutus uudesta ohjelmasta oli ajoittunut siten, että osallistujat eivät olleet vielä täysin hyväksyneet siirtymistä uuteen organisaatioon. Tällöin ei uuden oppimiseen ole ehkä ollut tarpeeksi motivaatiota.

Ohjelmasta kaivattaisiinkin lisää koulutusta. Myös vanhat Pegasos-käyttäjät haluaisivat verestää tietojaan ja taitojaan ohjelman suhteen. Ohjelmassa on myös heille uusia ominaisuuksia. Koulutusta kannattaisikin järjestää lisää kaikille, jotka sitä haluavat.

Työtehtävien muutoksella oletettiin olevan merkitystä työmäärän lisääntymiselle. Työtehtävähän ovat useilla palkkasihteereillä muuttuneet. On tullut uusia työ- ja virkaehtosopimuksia ja täysin uusia palkansaajia, joita ei entuudestaan tunne. Toimenkuva on voinut laajentua. Työtehtävien muutos ei kuitenkaan vaikuttanut työmäärää lisäävästi.

Tiedonkulun, etenkin palkansaajan asiakirjojen ajoissa saapumisen sekä asiakirjojen tietojen selkeyden ja oikeellisuuden, oletettiin vaikuttavan prosessin sujumiseen. Asiakirjat eivät saapuneet kaikille riittävän ajoissa. Myös asiakirjojen selkeydessä ja tietojen oikeellisuudessaakin oli puutteita. Nämä tekijät eivät kuitenkaan vaikuttaneet työmäärään tilastollisesti merkittävästi.

Kun kysyttiin tiedon välittymisestä, saatiin selville, että viestintä palkkasihteerien välillä toimii hyvin. Sen sijaan viestintä organisaation eri tasojen välillä ei toimi hyvin, 62 % vastanneista oli tyytymättömiä siihen. Myöskään työhön vaikuttavista asioista ei saada tietoa tarpeeksi ajoissa. Viestintä ei suinkaan ole helppoa isossa organisaatiossa, joka kaiken lisäksi toimii hajautetusti. Organisaation sisäinen viestintä näyttäisikin olevan eräs varsin haasteellinen kehittämiskohde Kainuun maakunta -kuntayhtymässä. Etenkin isossa organisaatiossa voi toisinaan jäädä epäselväksi se, miten oma työ vaikuttaa toisen työhön. Ehkäpä Intranetiä voisi hyödyntää entistä enemmän viestinnässä ja asioista tiedottamisessa. Eräs kyselyyn vastannut ehdotti viikkotiedotetta, jonka voisi lähettää vaikkapa sähköpostilla.

Vaikka tietoa työhön vaikuttavista asioista ei saatu ajoissa, se ei vaikuttanut tilastollisesti merkitsevästi työmäärän lisääntymiseen. Tämä samoin kuin se, että asiakirjojen saapuminen, selkeys ja tietojen oikeellisuus, eivät olleet merkittäviä työmäärän kasvun suhteen, oli yllättävä havainto.

Kun tutkittiin yhteystietojen löytymistä, oletettiin, että jos jotain asiaa täytyisi tarkastaa työntekijän esimieheltä ja hänen yhteystietonsa eivät löytyisi helposti, sillä voisi olla vaikutusta työmäärään. Yhteystietojen löytymiseen oltiin kuitenkin tyytyväisiä, eikä yhteystietojen löytyminen vaikuttanut työmäärän kasvuun.

Kokemus Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta näyttäisi vaikuttavan eniten palkanlaskentaprosessin sujumiseen. Kun ohjelmasta saataisiin lisäkoulutusta ja ohjelma tulee tutummaksi, laskentaprosessin sujuvuudenkin voidaan odottaa paranevan. WebTallennuksen ja eHRMT-ravelin saaminen yleiseen käyttöön vähentävät varmasti myös työmäärää.

Koska henkilökunta on yhteisön tärkein voimavara, sen kehittämiseen kannattaa panostaa. Palkanlaskentahenkilökunnalla olisi halua osallistua koulutuksiin, sekä palkanlaskentaohjelman että muihin koulutuksiin. Kaikille koulutusta haluaville pitäisikin antaa siihen mahdollisuus. Ehkäpä erään kyselyyn vastanneen ehdotus opintokerhoista voisi olla harkitsemisen arvoisen. Työntekijöillä oleva ”hiljainen tieto” olisi saatava myös muiden hyödynnettäväksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä vaikuttaa palkanlaskentaprosessin sujumiseen. Tähän kysymykseen saatiin vastaus, joka osin oli odotettu ja osin ei ollut. Tiedonkululla oli etukäteen ajateltu olevan enemmän merkitystä prosessin sujumiselle, kuin tutkimuksen perusteella todettiin. Sen sijaan oletus palkanlaskentaohjelman vaikutuksesta prosessiin osui oikeaan. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan omalta osaltaan käyttää hyväksi palkanlaskentaprosessia kehitettäessä.

Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että rajaa aiheen hyvin. Jos rajauksessa epäonnistuu, työ on vaikea saattaa hallitusti loppuun. Siksi on erittäin tärkeää käyttää hyväkseen opinnäytetyönohjaajan apua. Myös tilastollisen tutkimuksen tekemisessä kannattaa ehdottomasti käyttää ohjaavaa opettajaa apuna. Kyselylomakkeen teko on yllättävän hanka-

laa, niin monia asioita olisi osattava ottaa huomioon jo lomakkeen suunnittelussa. Tulosten analysointi on myös ensikertalaiselle tutkijalle haasteellista.

Kaikkein tärkein onnistumisen ehto on hyvä suunnitelma ja siinä pysyminen. Sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” pitää todellakin paikkansa. Kun on selvät suuntaviivat ja järkevästi mitoitettu aikataulu, opinnäytetyön tekemisestä selviää paljon helpommin. Kuitenkin hyväänkin suunnitelmaan on joskus tehtävä muutoksia ja siitä johtuen myös aikataulut voivat muuttua.

Mitä hyötyä tästä opinnäytetyöstä on sitten opinnäytetyön tekijälle itselleen? Ainakin Kainuun maakunta –kuntayhtymä on tullut tutummaksi ja sitä koskevaa uutisointia on tullut seurattua entistä tarkemmin. Myös tutustuminen kunnallisen organisaation toimintaan on ollut hyvä asia, jo ihan yleissivistävästi. Ammatillisesti ajatellen tietämys palkkahallintoon liittyvistä asioista on kasvanut.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

Erämetsä T., 2003. Myönteinen muutos, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Eskola A., 2004. Palkka työsuhteen ja palkanlaskennan perusteet, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Harjula H. & Prättälä K., 1995/2004. Kuntalaki Tausta ja tulkinnat, Helsinki: Talentum Media Oy, 5. uudistettu painos

Heikkilä T., 1998/2004. Tilastollinen tutkimus, Helsinki: Edita Publishing Oy, 5., uudistettu painos

Heuru K., 2001. Kuntalaki käytännössä, Helsinki: Edita Oyj

Karjalainen L. 2000. Tilastomatematiikka, Mikkeli: Pii-Kirjat, 7. täysin uudistettu painos

Kauhanen J., 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, Helsinki: WSOY

Koskinen S. & Ullakonoja V., 2005. Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa, Helsinki: Edita Publishing Oy

Kotter J.P., 1996. Muutos vaatii johtajuutta, Helsinki: Oy Rastor Ab

Nadler D.A., 1988. Organizational Frame Bending: Types of Change in the Complex Organization. Teoksesta Corporate Transformation, San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Oulasvirta L. & Brännkärr C., 2001. Toimiva kunta, Tummavuoren Kirjapaino Oy: Vantaa, Kuntakoulutus Oy

Porokka-Maunuksela R., 2001. Kunnan hallinto, talous ja valvonta, Helsinki: Oy Edita Ab

Saarinen M., 2005. Pätkätyöt – Työnantajan ja palkansaajan opas, Helsinki: Edita Publishing Oy, 2. uudistettu painos

Saarinen M. & Pietarinen-Björklund A., 2002. Palkkahallinnon käsikirja 2002, Helsinki: Kauppakaari

Siukosaari A., 2002. Yhteisöviestinnän opas, Helsinki: Tietosanoma Oy, 2. tarkistettu painos

Valtee P., 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi, Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena, Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä

Viitala R., 2004. Henkilöstöjohtaminen, Helsinki: Edita Prima Oy. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka H., 2005. Tutki ja kehitä, Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Wiiro O.A., 1997/1994. Johdatus viestintään, Helsinki: Weilin+Göös, 6. uudistettu laitos. a

Wiiro O.A., 1992. Viestinnän tutkimussuuntia, Helsinki: Yliopistopaino. b

Åberg, L., 1989/1996 Viestintä-tuloksen tekijä, Helsinki: Inforviestintä Oy, 8. painos

Muut lähteet:

Kainuun maakunta -kuntayhtymä, 2005. Palvelussuhteiden määrä 31.12.2005, a

Kainuun maakunta -kuntayhtymä, 2005. Ikäjakautuma 31.12.2005, b

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., c.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., d.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., e.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., f.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., g.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., h.

Kainuun maakunta –kuntayhtymä n.d., i.

Internet lähteet:

http://www.kainuu.fi/index.php?mid=2_260_274&la=fi luettu 29.11.2005 (Leskinen H.)

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030343> luettu 19.3.2006

http://www.kainuu.fi/index.php?mid=2_20&la=fi a. luettu 29.3.2006



24.1.2006

LIITTEET

Hyvä palkkasihteeri

KYSELY PALKANLASKENTAPROSESSISTA

Kainuun maakunta-kuntayhtymän palkanlaskentaprosessista ja sen sujuvuudesta tehdään opinnäyteyötä. Tarkoituksena on selvittää, kuinka prosessin sujuvuuteen vaikuttavat tiedonkulku, käytettävät ohjelmistot sekä toimintojen uudelleen organisointi ja hajauttaminen.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä lomakkeella eikä lopullisista tuloksista voi erottaa yksittäisen henkilön vastauksia. Vastausaikaa kyselyyn on **3.2.2006** saakka.

Jotta tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset olisivat mahdollisimman luotettavia, toivomme kaikkien kyselyn saaneiden vastaavan siihen. Kyselyn lopussa voi esittää omia ehdotuksia asioiden kehittämiseksi. Kyselylomakkeet pyydämme palauttamaan sisäisessä postissa osoitteeseen: Ilmarintie 4, Kajaani, toimistopäällikkö Anja Martiskainen.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Anja Martiskainen
toimistopäällikkö
Kainuun maakunta-kuntayhtymä
Puh. (08) 6156 4613

Virpi Kaakinen
tradenomiopiskelija
Kajaanin Ammatti-
korkeakoulu
Puh. 040 821 9325

TAUSTATIEDOT

1. Ikä - 30 vuotta
 31 – 40
 41 – 50
 51 –

2. Palkat, joita lasket: talousyksikkö, ves

3. Työkokemus yhteensä _____ vuotta

4. Kokemus palkanlaskennasta _____ vuotta

5. Työkokemus julkishallinnossa _____ vuotta

6. Peruskoulutus (merkitse rastilla ylin koulutuksesi)

- Kansakoulu
 Keskikoulu/Peruskoulu
 Lukio/ylioppilas

7. Ammatillinen koulutus (merkitse rastilla ylin koulutuksesi)

- Kauppakoulu
 Kauppaopisto
 Ammattikorkeakoulu
 Yliopisto
 Muu ammatillinen koulutus; mikä? _____
 Ei ammatillista koulutusta

8. Mitä ohjelmaa/ohjelmia tarvitset työssäsi? (merkitse rastilla kaikki tarvitsemasi)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Pegasos | <input type="checkbox"/> eHRMTravel |
| <input type="checkbox"/> Viranomaisliittymät | <input type="checkbox"/> SAP |
| <input type="checkbox"/> MD-Titania | <input type="checkbox"/> AGS-raportointi |
| <input type="checkbox"/> Timecon | <input type="checkbox"/> Word |
| <input type="checkbox"/> Mela/Emo | <input type="checkbox"/> Excel |
| <input type="checkbox"/> WinHit | <input type="checkbox"/> Analyste |
| <input type="checkbox"/> Effic | <input type="checkbox"/> Rondo (arkisto) |
| <input type="checkbox"/> Pegasos-potilashallinto | <input type="checkbox"/> ProConsona |
| <input type="checkbox"/> WebTallennus | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____ |

Mitkä edellisistä ohjelmista ovat kolme eniten käyttämääsi?

9. Oliko Sinulla kokemusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta ennen siirtymistä Kainuun maakunta-kuntayhtymään? (valitse oikea vaihtoehto)

- Kyllä
 Ei

10. Oliko Sinulla aiempaa kokemusta jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta? (valitse oikea vaihtoehto)

- Kyllä Mistä ohjelmasta? _____
 Ei

11. Osallistuitko Pegasos-ohjelman käyttökoulutukseen? (valitse oikea vaihtoehto)

- Kyllä
 Ei

(Jos vastasit ”Ei” siirry suoraan kysymykseen 14, jos vastasit ”Kyllä” siirry kysymykseen 12.)

12. Mitä koulutusta sait Pegasos-ohjelman käyttämiseen?

13. Arvioi Pegasos-ohjelmasta saamaasi koulutusta (ympyröi sopiva vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koulutusmateriaalia oli sopivan paljon	1	2	3	4	5
Koulutusmateriaali oli selkeää	1	2	3	4	5
Koulutusvälineet olivat asianmukaisia	1	2	3	4	5
Koulutusryhmän koko oli sopiva	1	2	3	4	5
Koulutus ajoitettiin oikein	1	2	3	4	5
Koulutus oli riittävää	1	2	3	4	5

14. Haluatko lisää koulutusta Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta?

- Kyllä
 Ei

(Jos vastasit ”Ei” siirry suoraan kysymykseen 16, jos vastasit ”Kyllä” siirry kysymykseen 15.)

15. Millaista lisäkoulutusta haluaisit saada Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta?

16. Miten siirtyminen Kainuun maakunta-kuntayhtymään näkyy työmäärässäsi? (ympyröi sopiva vaihtoehto)

	Vähentynyt huomattavasti	Vähentynyt jonkin verran	Ei vähentynyt eikä lisääntynyt	Lisääntynyt jonkin verran	Lisääntynyt huomattavasti
Onko työmäärä	1	2	3	4	5

17. Miten siirtyminen Kainuun maakunta-kuntayhtymään näkyy työtehtävissäsi? (ympyröi sopiva vaihtoehto)

	Muuttuneet huomattavasti	Muuttuneet jonkin verran	Eivät lainkaan muuttuneet
Ovatko työtehtävät	1	2	3

Jos työtehtäväsi ovat muuttuneet, kerro miten ne ovat muuttuneet.

OHJELMAT

18. Kerro *Pegasos-ohjelman* käytettävyydestä sekä ohjelman tulosteista ja raporteista (ympyröi sopiva vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tietojen syöttäminen ohjelmaan on vaivatonta	1	2	3	4	5
Aiemmin syötettyjen tietojen muuttaminen on vaivatonta	1	2	3	4	5
Virheiden havaitseminen on vaivatonta	1	2	3	4	5
Virheiden korjaaminen on vaivatonta	1	2	3	4	5
Yhteydet Pegasos-ohjelman ja toisten ohjelmien välillä toimivat hyvin	1	2	3	4	5
Tulosteita/raportteja on vaivatonta ottaa	1	2	3	4	5
Tulosteet/raportit ovat selkeitä	1	2	3	4	5
Tulosteet/raportit ovat luotettavia	1	2	3	4	5

TIEDON KULKU

19. Kerro *palkansaajien tietojen* välittämisestä palkkasihteerille (ympyröi sopiva vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Palkansaajan asiakirjat (esim. työsopimus, ilmoitus virkavapaudesta) saapuvat ajoissa	1	2	3	4	5
Palkansaajaa koskevat asiakirjat ovat selkeitä	1	2	3	4	5
Palkansaajaa koskevissa asiakirjoissa tiedot ovat oikein	1	2	3	4	5

20. Kerro mielipiteesi tiedon välittymisestä *palkkasihteerien välillä* sekä *organisaation eri tasojen välillä* (ympyröi sopiva vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tieto välittyy palkkasihteerien välillä hyvin	1	2	3	4	5
Tieto välittyy organisaation eri tasojen välillä hyvin	1	2	3	4	5
Tieto palkkasihteerin työhön vaikuttavista asioista tulee ajoissa	1	2	3	4	5

21. Mainitse 3 tärkeintä tiedon välitystapaa palkkasihteereiden välillä.

22. Mainitse 3 tärkeintä tiedonvälitystapaa organisaation eri tasojen välillä.

23. Kerro tarvitsemiesi *yhteystietojen löytymisestä* (ympyröi sopiva vaihtoehto jokaiselta vaakariviltä)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Löydän eri toimipisteiden yhteystiedot helposti	1	2	3	4	5
Löydän eri toimipisteiden esimiesten yhteystiedot helposti	1	2	3	4	5
Löydän muut tarvitsemäni yhteystiedot helposti	1	2	3	4	5

24. Mainitse 2-3 tärkeintä lähdettä joista löydät yhteystietoja.

25. Mitä toiveita Sinulla on palkanlaskentaan liittyvän tiedonkulun kehittämiseksi?

26. Mitä muita kehitysehdotuksia Sinulla on koskien palkanlaskentaa?

Kiitos vastauksistasi!

Ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	3	11,1	11,1	11,1
	41-50	13	48,1	48,1	59,3
	51-	11	40,7	40,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Työkokemus yhteensä

N	Valid	27
	Missing	0
Mean		27,33
Minimum		10
Maximum		39

Luokiteltu työkokemus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-19	4	14,8	14,8	14,8
	20-29	10	37,0	37,0	51,9
	30-39	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Statistics

Kokemus palkanlaskennasta

N	Valid	27
	Missing	0
Mean		19,81
Minimum		1
Maximum		33

Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-9	5	18,5	18,5	18,5
	10-19	7	25,9	25,9	44,4
	20-29	9	33,3	33,3	77,8
	30-	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Statistics

Työkokemus julkishallinnossa

N	Valid	26
	Missing	1
Mean		22,65
Minimum		1
Maximum		36

Luokiteltu työkokemus julkishallinnossa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-9	2	7,4	7,7	7,7
	10-19	5	18,5	19,2	26,9
	20-29	12	44,4	46,2	73,1
	30-39	7	25,9	26,9	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Peruskoulutus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kansakoulu	6	22,2	22,2	22,2
Keskikoulu/Peruskoulu	17	63,0	63,0	85,2
Lukio/ylioppilas	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ammatillinen koulutus

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kauppakoulu	5	18,5	18,5	18,5
Kauppaopisto	18	66,7	66,7	85,2
Ammattikorkeakoulu	2	7,4	7,4	92,6
Muu ammatillinen koulutus	1	3,7	3,7	96,3
Ei ammatillista koulutusta	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Ohjelmat

	Responses	Percent of Cases		
		N	Percent	
Ohjelmat Käyttää Pegasos-palkanlaskentaohjelmaa		27	19,7%	100,0%
Käyttää Viranomaisliittymiä		8	5,8%	29,6%
Käyttää MD-Titaniaa		6	4,4%	22,2%
Käyttää Timecon-ohjelmaa		2	1,5%	7,4%
Käyttää Mela/Emoa		1	,7%	3,7%
Käyttää WebTallennusta		16	11,7%	59,3%
Käyttää eHRMTravelia		9	6,6%	33,3%
Käyttää SAP:ia		3	2,2%	11,1%
Käyttää AGS-raportointia		3	2,2%	11,1%
Käyttää Wordia		26	19,0%	96,3%
Käyttää Exceliä		24	17,5%	88,9%
Käyttää Rondo (arkisto)		9	6,6%	33,3%
Käyttää jotain muuta		3	2,2%	11,1%
Total		137	100,0%	507,4%

a Dichotomy group tabulated at value 1.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	14	51,9	51,9	51,9
	Ei	13	48,1	48,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Kokemus muusta palkkaohjelmasta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	16	59,3	61,5	61,5
	Ei	10	37,0	38,5	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Osallistuitko käyttökoulutukseen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	21	77,8	77,8	77,8
	Ei	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Koulutusmateriaalia oli sopivan paljon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melko eri mieltä	3	11,1	14,3	14,3
	Ei samaa eikä eri mieltä	5	18,5	23,8	38,1
	Melko samaa mieltä	13	48,1	61,9	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Koulutusmateriaali oli selkeää

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	3,7	4,8	4,8
	Melko eri mieltä	6	22,2	28,6	33,3
	Ei samaa eikä eri mieltä	4	14,8	19,0	52,4
	Melko samaa mieltä	10	37,0	47,6	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Koulutusvälineet olivat asianmukaisia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	9,5	9,5
	Melko eri mieltä	6	22,2	28,6	38,1
	Ei samaa eikä erimieltä	4	14,8	19,0	57,1
	Melko samaa mieltä	9	33,3	42,9	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Koulutusryhmän koko oli sopiva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	14,8	19,0	19,0
	Melko eri mieltä	5	18,5	23,8	42,9
	Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1	14,3	57,1
	Melko samaa mieltä	9	33,3	42,9	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Koulutus ajoitettiin oikein

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	9,5	9,5
	Melko eri mieltä	6	22,2	28,6	38,1
	Ei samaa eikä eri mieltä	6	22,2	28,6	66,7
	Melko samaa mieltä	6	22,2	28,6	95,2
	Täysin samaa mieltä	1	3,7	4,8	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Koulutus oli riittävää

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	8	29,6	38,1	38,1
	Melko eri mieltä	6	22,2	28,6	66,7
	Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1	14,3	81,0
	Melko samaa mieltä	2	7,4	9,5	90,5
	Täysin samaa mieltä	2	7,4	9,5	100,0
	Total	21	77,8	100,0	
Missing	System	6	22,2		
Total		27	100,0		

Haluatko lisää koulutusta ohjelmasta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	19	70,4	70,4	70,4
	Ei	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Työmäärä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Vähentynyt jonkin verran	2	7,4	7,4	7,4
	Ei vähentynyt eikä lisääntynyt	7	25,9	25,9	33,3
	Lisääntynyt jonkin verran	10	37,0	37,0	70,4
	Lisääntynyt huomattavasti	8	29,6	29,6	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Työtehtävien muutos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muuttuneet huomattavasti	10	37,0	38,5	38,5
	Muuttuneet jonkinverran	15	55,6	57,7	96,2
	Eivät lainkaan muuttuneet	1	3,7	3,8	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
	Total	27	100,0		

Tietojen syöttämisen vaivattomuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	7,4	7,4
	Melko eri mieltä	6	22,2	22,2	29,6
	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä	3	11,1	11,1	40,7
	Melko samaa mieltä	12	44,4	44,4	85,2
	Täysin samaa mieltä	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Aikaisemmin syötettyjen tietojen muuttamisen vaivattomuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	7,7	7,7
	Melko eri mieltä	10	37,0	38,5	46,2
	Ei samaa eikä eri mieltä	1	3,7	3,8	50,0
	Melko samaa mieltä	9	33,3	34,6	84,6
	Täysin samaa mieltä	4	14,8	15,4	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Virheiden havaitsemisen vaivattomuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	5	18,5	18,5	18,5
	Melko eri mieltä	8	29,6	29,6	48,1
	Ei samaa eikä eri mieltä	7	25,9	25,9	74,1
	Melko samaa mieltä	6	22,2	22,2	96,3
	Täysin samaa mieltä	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Virheiden korjaamisen vaivattomuus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	14,8	14,8	14,8
	Melko eri mieltä	9	33,3	33,3	48,1
	Ei samaa eikä eri mieltä	4	14,8	14,8	63,0
	Melko samaa mieltä	8	29,6	29,6	92,6
	Täysin samaa mieltä	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Yhteydet toimivat hyvin Pegasoksen ja muiden ohjelmien välillä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	11,1	13,6	13,6
	Melko eri mieltä	8	29,6	36,4	50,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	8	29,6	36,4	86,4
	Melko samaa mieltä	3	11,1	13,6	100,0
	Total	22	81,5	100,0	
	Missing	System	5	18,5	
Total		27	100,0		

Tulosteiden/raporttien ottaminen vaivatonta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	14,8	16,0	16,0
	Melko eri mieltä	5	18,5	20,0	36,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	9	33,3	36,0	72,0
	Melko samaa mieltä	7	25,9	28,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	System	2	7,4		
Total		27	100,0		

Tulosteet/raportit selkeitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	1	3,7	4,0	4,0
	Melko eri mieltä	6	22,2	24,0	28,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	8	29,6	32,0	60,0
	Melko samaa mieltä	10	37,0	40,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	System	2	7,4		
Total		27	100,0		

Tulosteet/raportit ovat luotettavia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	8,0	8,0
	Melko eri mieltä	5	18,5	20,0	28,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	11	40,7	44,0	72,0
	Melko samaa mieltä	7	25,9	28,0	100,0
	Total	25	92,6	100,0	
Missing	System	2	7,4		
Total		27	100,0		

Palkansaajan asiakirjat tulevat ajoissa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	4	14,8	14,8	14,8
	Melko eri mieltä	9	33,3	33,3	48,1
	Ei samaa eikä eri mieltä	4	14,8	14,8	63,0
	Melko samaa mieltä	8	29,6	29,6	92,6
	Täysin samaa mieltä	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Palkansaajan asiakirjat ovat selkeitä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	11,1	11,1	11,1
	Melko eri mieltä	7	25,9	25,9	37,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	5	18,5	18,5	55,6
	Melko samaa mieltä	10	37,0	37,0	92,6
	Täysin samaa mieltä	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Palkansaajan asiakirjoissa tiedot oikein

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	7,4	7,4
	Melko eri mieltä	8	29,6	29,6	37,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	6	22,2	22,2	59,3
	Melko samaa mieltä	9	33,3	33,3	92,6
	Täysin samaa mieltä	2	7,4	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Tieto välittyy sihteereiden välillä hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Melko eri mieltä	4	14,8	14,8	14,8
	Ei samaa eikä eri mieltä	7	25,9	25,9	40,7
	Melko samaa mieltä	16	59,3	59,3	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Tieto välittyy organisaatiossa hyvin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	11,1	11,5	11,5
	Melko eri mieltä	13	48,1	50,0	61,5
	Ei samaa eikä eri mieltä	9	33,3	34,6	96,2
	Melko samaa mieltä	1	3,7	3,8	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Tieto palkkasihteerin työhön vaikuttavista asioista tulee ajoissa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	11,1	11,5	11,5
	Melko eri mieltä	12	44,4	46,2	57,7
	Ei samaa eikä eri mieltä	5	18,5	19,2	76,9
	Melko samaa mieltä	5	18,5	19,2	96,2
	Täysin samaa mieltä	1	3,7	3,8	100,0
	Total	26	96,3	100,0	
Missing	System	1	3,7		
Total		27	100,0		

Eri toimipisteiden yhteystiedot löytyvät helposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	7,4	7,4
	Melko eri mieltä	6	22,2	22,2	29,6
	Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1	11,1	40,7
	Melko samaa mieltä	15	55,6	55,6	96,3
	Täysin samaa mieltä	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Eri toimipisteiden esimiesten yhteystiedot löytyvät helposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	3	11,1	11,1	11,1
	Melko eri mieltä	7	25,9	25,9	37,0
	Ei samaa eikä eri mieltä	3	11,1	11,1	48,1
	Melko samaa mieltä	14	51,9	51,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Muut tarvittavat yhteystiedot löytyvät helposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Täysin eri mieltä	2	7,4	7,4	7,4
	Melko eri mieltä	6	22,2	22,2	29,6
	Ei samaa eikä eri mieltä	7	25,9	25,9	55,6
	Melko samaa mieltä	11	40,7	40,7	96,3
	Täysin samaa mieltä	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Tietojen syöttäminen vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Tietojen syöttäminen vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	0	0	14	14
		Expected Count	4,1	1,6	8,3	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	Ei	Count	8	3	2	13
		Expected Count	3,9	1,4	7,7	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	61,5%	23,1%	15,4%	100,0%
Total	Count	8	3	16	27	
	Expected Count	8,0	3,0	16,0	27,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	29,6%	11,1%	59,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	19,990(a)	2	,000	,000(b)	,000	,000
Likelihood Ratio	25,336	2	,000	,000(b)	,000	,000
Fisher's Exact Test	20,498			,000(b)	,000	,000
Linear-by-Linear Association	17,308(c)	1	,000	,000(b)	,000	,000
N of Valid Cases	27					

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,44.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c The standardized statistic is -4,160.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Tietojen muuttaminen vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Tietojen muuttaminen vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä erimieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	2	0	12	14
		Expected Count	6,5	,5	7,0	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
	Ei	Count	10	1	1	12
		Expected Count	5,5	,5	6,0	12,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	83,3%	8,3%	8,3%	100,0%
Total	Count	12	1	13	26	
	Expected Count	12,0	1,0	13,0	26,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	46,2%	3,8%	50,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	15,579(a)	2	,000	,000(b)	,000	,001	
Likelihood Ratio	18,025	2	,000	,000(b)	,000	,001	
Fisher's Exact Test	15,974			,000(b)	,000	,001	
Linear-by-Linear Association	13,876(c)	1	,000	,000(b)	,000	,001	(b)
N of Valid Cases	26						

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

c The standardized statistic is -3,725.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Virheiden havaitsemisen vaivattomuus, luokiteltu Crosstabulation

			Virheiden havaitsemisen vaivattomuus, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	1	6	7	14
		Expected Count	6,7	3,6	3,6	14,0
		% within Aikaisempi koke- mus Pegasoksesta	7,1%	42,9%	50,0%	100,0%
	Ei	Count	12	1	0	13
		Expected Count	6,3	3,4	3,4	13,0
		% within Aikaisempi koke- mus Pegasoksesta	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
Total	Count	13	7	7	27	
	Expected Count	13,0	7,0	7,0	27,0	
	% within Aikaisempi koke- mus Pegasoksesta	48,1%	25,9%	25,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

				Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Lower Bound		Upper Bound		
Pearson Chi-Square	19,869(a)	2	,000		,000(b)	,000	
Likelihood Ratio	24,600	2	,000	,000(b)	,000	,000	
Fisher's Exact Test	20,545			,000(b)	,000	,000	
Linear-by-Linear As- sociation	17,153(c)	1	,000	,000(b)	,000	,000	(b)
N of Valid Cases	27						

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,37.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 957002199.

c The standardized statistic is -4,142.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Virheiden korjaaminen on vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Virheiden korjaaminen on vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	2	3	9	14
		Expected Count	6,7	2,1	5,2	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	14,3%	21,4%	64,3%	100,0%
	Ei	Count	11	1	1	13
		Expected Count	6,3	1,9	4,8	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%
Total	Count	13	4	10	27	
	Expected Count	13,0	4,0	10,0	27,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	48,1%	14,8%	37,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,612(a)	2	,001	,001(b)	,000	,001
Likelihood Ratio	15,230	2	,000	,001(b)	,000	,001
Fisher's Exact Test	13,679			,000(b)	,000	,001
Linear-by-Linear Association	12,456(c)	1	,000	,000(b)	,000	,001 (b)
N of Valid Cases	27					

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,93.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.

c The standardized statistic is -3,529.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Yhteydet toisiin ohjelmiin toimivat hyvin, luokiteltu Crosstabulation

			Yhteydet toisiin ohjelmiin toimivat hyvin, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	3	8	3	14
		Expected Count	7,0	5,1	1,9	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	21,4%	57,1%	21,4%	100,0%
	Ei	Count	8	0	0	8
		Expected Count	4,0	2,9	1,1	8,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total	Count	11	8	3	22	
	Expected Count	11,0	8,0	3,0	22,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	50,0%	36,4%	13,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

Monte Carlo Sig. (2-sided)						
99% Confidence Interval						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,571(a)	2	,002	,001(b)	,000	,002
Likelihood Ratio	15,950	2	,000	,001(b)	,000	,002
Fisher's Exact Test	11,905			,001(b)	,000	,002
Linear-by-Linear Association	9,639(c)	1	,002	,001(b)	,000	,001 (b)
N of Valid Cases	22					

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,09.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c The standardized statistic is -3,105.

Ikä * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Ikä	31-40	Count	0	1	0	1
		Expected Count	,7	,1	,2	1,0
		% within Ikä	,0%	100,0%	,0%	100,0%
41-50	Count	6	1	3	10	
	Expected Count	6,7	1,4	1,9	10,0	
	% within Ikä	60,0%	10,0%	30,0%	100,0%	
51-	Count	8	1	1	10	
	Expected Count	6,7	1,4	1,9	10,0	
	% within Ikä	80,0%	10,0%	10,0%	100,0%	
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within Ikä	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

Monte Carlo Sig. (2-sided)						
99% Confidence Interval						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	7,650(a)	4	,105	,177(b)	,167	,187
Likelihood Ratio	5,555	4	,235	,361(b)	,349	,374
Fisher's Exact Test	5,518			,255(b)	,244	,266
Linear-by-Linear Association	1,558(c)	1	,212	,254(b)	,243	,265 (b)
N of Valid Cases	21					

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c The standardized statistic is -1,248.

Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	-9	Count	0	1	2	3
		Expected Count	2,0	,4	,6	3,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	10-19	Count	5	0	1	6
		Expected Count	4,0	,9	1,1	6,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	83,3%	,0%	16,7%	100,0%
	20-29	Count	5	1	1	7
		Expected Count	4,7	1,0	1,3	7,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	30-	Count	4	1	0	5
		Expected Count	3,3	,7	1,0	5,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	8,765(a)	6	,187	,208(b)	,198	,218
Likelihood Ratio	10,916	6	,091	,144(b)	,134	,153
Fisher's Exact Test	8,162			,135(b)	,126	,143
Linear-by-Linear Association	3,931(c)	1	,047	,060(b)	,054	,066 (b)
N of Valid Cases	21					

a 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 605580418.

c The standardized statistic is -1,983.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Tietojen syöttäminen vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Tietojen syöttäminen vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	8	3	5	16
		Expected Count	4,9	1,8	9,2	16,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	50,0%	18,8%	31,3%	100,0%
	Ei	Count	0	0	10	10
		Expected Count	3,1	1,2	5,8	10,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	8	3	15	26	
	Expected Count	8,0	3,0	15,0	26,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	30,8%	11,5%	57,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)	99% Confidence Interval	
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,917(a)	2	,003	,003(b)	,002	,004
Likelihood Ratio	15,551	2	,000	,001(b)	,000	,002
Fisher's Exact Test	11,534			,002(b)	,001	,003
Linear-by-Linear Association	10,274(c)	1	,001	,002(b)	,001	,003 (b)
N of Valid Cases	26					

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,15.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c The standardized statistic is 3,205.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Tietojen muuttaminen vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Tietojen muuttaminen vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä erimieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	11	1	3	15
		Expected Count	6,6	,6	7,8	15,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	73,3%	6,7%	20,0%	100,0%
	Ei	Count	0	0	10	10
		Expected Count	4,4	,4	5,2	10,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	11	1	13	25	
	Expected Count	11,0	1,0	13,0	25,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	44,0%	4,0%	52,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided) Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	15,385(a)	2	,000	,000(b)	,000	,000
Likelihood Ratio	19,605	2	,000	,000(b)	,000	,000
Fisher's Exact Test	16,122			,000(b)	,000	,000
Linear-by-Linear Association	14,201(c)	1	,000	,000(b)	,000	,000 (b)
N of Valid Cases	25					

a 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c The standardized statistic is 3,768.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Virheiden havaitsemisen vaivattomuus, luokiteltu Crosstabulation

			Virheiden havaitsemisen vaivattomuus, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	13	2	1	16
		Expected Count	8,0	3,7	4,3	16,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	81,3%	12,5%	6,3%	100,0%
	Ei	Count	0	4	6	10
		Expected Count	5,0	2,3	2,7	10,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Total	Count	13	6	7	26	
	Expected Count	13,0	6,0	7,0	26,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	50,0%	23,1%	26,9%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)	99% Confidence Interval	
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	16,745(a)	2	,000	,000(b)	,000	,000
Likelihood Ratio	21,267	2	,000	,000(b)	,000	,000
Fisher's Exact Test	17,825			,000(b)	,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,062(c)	1	,000	,000(b)	,000	,000 (b)
N of Valid Cases	26					

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,31.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 792558341.

c The standardized statistic is 3,881.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Virheiden korjaaminen on vaivatonta, luokiteltu Crosstabulation

			Virheiden korjaaminen on vaivatonta, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	11	2	3	16
		Expected Count	7,4	2,5	6,2	16,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	68,8%	12,5%	18,8%	100,0%
	Ei	Count	1	2	7	10
		Expected Count	4,6	1,5	3,8	10,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	10,0%	20,0%	70,0%	100,0%
Total	Count	12	4	10	26	
	Expected Count	12,0	4,0	10,0	26,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	46,2%	15,4%	38,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)	99% Confidence Interval	
				Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	9,030(a)	2	,011	,007(b)	,005	,009
Likelihood Ratio	10,000	2	,007	,011(b)	,008	,014
Fisher's Exact Test	9,133			,007(b)	,005	,009
Linear-by-Linear Association	8,521(c)	1	,004	,004(b)	,002	,006 (b)
N of Valid Cases	26					

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,54.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 79996689.

c The standardized statistic is 2,919.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Yhteydet toisiin ohjelmiin toimivat hyvin, luokiteltu Crosstabulation

			Yhteydet toisiin ohjelmiin toimivat hyvin, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, ikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	9	1	1	11
		Expected Count	5,2	4,2	1,6	11,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	81,8%	9,1%	9,1%	100,0%
	Ei	Count	1	7	2	10
		Expected Count	4,8	3,8	1,4	10,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
Total	Count	10	8	3	21	
	Expected Count	10,0	8,0	3,0	21,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	47,6%	38,1%	14,3%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	11,211(a)	2	,004	,003(b)	,001	,004	
Likelihood Ratio	12,715	2	,002	,003(b)	,001	,004	
Fisher's Exact Test	11,251			,002(b)	,001	,003	
Linear-by-Linear Association	6,722(c)	1	,010	,013(b)	,010	,016	(b)
N of Valid Cases	21						

a 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1634676757.

c The standardized statistic is 2,593.

Kokemus muusta palkkaohjelmasta * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Kokemus muusta palkkaohjelmasta	Kyllä	Count	14	1	0	15
		Expected Count	10,5	2,3	2,3	15,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	93,3%	6,7%	,0%	100,0%
	Ei	Count	0	2	3	5
		Expected Count	3,5	,8	,8	5,0
		% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
Total	Count	14	3	3	20	
	Expected Count	14,0	3,0	3,0	20,0	
	% within Kokemus muusta palkkaohjelmasta	70,0%	15,0%	15,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	16,444(a)	2	,000	,000(b)	,000	,001	
Likelihood Ratio	18,674	2	,000	,000(b)	,000	,001	
Fisher's Exact Test	14,932			,000(b)	,000	,001	
Linear-by-Linear Association	15,298(c)	1	,000	,000(b)	,000	,001	(b)
N of Valid Cases	20						

a 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,75.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 846668601.

c The standardized statistic is 3,911.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Haluatko lisää koulutusta ohjelmasta Crosstabulation

			Haluatko lisää koulutusta ohjelmasta		Total
			Kyllä	Ei	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	7	7	14
		Expected Count	9,9	4,1	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	50,0%	50,0%	100,0%
	Ei	Count	12	1	13
		Expected Count	9,1	3,9	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	92,3%	7,7%	100,0%
Total	Count	19	8	27	
	Expected Count	19,0	8,0	27,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	70,4%	29,6%	100,0%	

Chi-Square Tests(d)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	5,787(b)	1	,016	,033	,021	
Continuity Correction(a)	3,935	1	,047			
Likelihood Ratio	6,356	1	,012	,033	,021	
Fisher's Exact Test				,033	,021	
Linear-by-Linear Association	5,572(c)	1	,018	,033	,021	,020
N of Valid Cases	27					

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,85.

c The standardized statistic is -2,361.

d For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	1	3	4	8
		Expected Count	5,3	1,1	1,5	8,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	12,5%	37,5%	50,0%	100,0%
	Ei	Count	13	0	0	13
		Expected Count	8,7	1,9	2,5	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	17,063(a)	2	,000	,000(b)	,000	,000	
Likelihood Ratio	20,705	2	,000	,000(b)	,000	,000	
Fisher's Exact Test	16,303			,000(b)	,000	,000	
Linear-by-Linear Association	14,146(c)	1	,000	,000(b)	,000	,000	(b)
N of Valid Cases	21						

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,14.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

c The standardized statistic is -3,761.

Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta * Haluatko lisää koulutusta ohjelmasta Crosstabulation

			Haluatko lisää koulutusta ohjelmasta		Total
			Kyllä	Ei	
Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	-9	Count	2	3	5
		Expected Count	3,5	1,5	5,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	40,0%	60,0%	100,0%
	10-19	Count	4	3	7
		Expected Count	4,9	2,1	7,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	57,1%	42,9%	100,0%
	20-29	Count	8	1	9
		Expected Count	6,3	2,7	9,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	88,9%	11,1%	100,0%
	30-	Count	5	1	6
		Expected Count	4,2	1,8	6,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	83,3%	16,7%	100,0%
Total	Count	19	8	27	
	Expected Count	19,0	8,0	27,0	
	% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	70,4%	29,6%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	4,763(a)	3	,190	,222(b)	,211	,232	
Likelihood Ratio	4,839	3	,184	,299(b)	,287	,311	
Fisher's Exact Test	4,474			,238(b)	,227	,249	
Linear-by-Linear Association	3,640(c)	1	,056	,073(b)	,066	,080	(b)
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,48.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 957002199.

c The standardized statistic is -1,908.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisäätynyt	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	0	3	11	14
		Expected Count	1,0	3,6	9,3	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	,0%	21,4%	78,6%	100,0%
	Ei	Count	2	4	7	13
		Expected Count	1,0	3,4	8,7	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	15,4%	30,8%	53,8%	100,0%
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Sig.
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	2,999(a)	2	,223	,283(b)	,271	,294	,096(b)
Likelihood Ratio	3,775	2	,151	,283(b)	,271	,294	
Fisher's Exact Test	2,648			,283(b)	,271	,294	
Linear-by-Linear Association	2,681(c)	1	,102	,138(b)	,130	,147	
N of Valid Cases	27						

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 92208573.

c The standardized statistic is -1,637.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Työtehtävien muutos Crosstabulation

			Työtehtävien muutos			Total
			Muuttuneet huomattavasti	Muuttuneet jonkinverran	Eivät lainkaan muuttuneet	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	5	7	1	13
		Expected Count	5,0	7,5	,5	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	38,5%	53,8%	7,7%	100,0%
	Ei	Count	5	8	0	13
		Expected Count	5,0	7,5	,5	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	38,5%	61,5%	,0%	100,0%
Total	Count	10	15	1	26	
	Expected Count	10,0	15,0	1,0	26,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	38,5%	57,7%	3,8%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	1,067(a)	2	,587	1,000(b)	1,000	1,000	
Likelihood Ratio	1,453	2	,484	1,000(b)	1,000	1,000	
Fisher's Exact Test	1,061			1,000(b)	1,000	1,000	
Linear-by-Linear Association	,122(c)	1	,727	1,000(b)	1,000	1,000	(b)
N of Valid Cases	26						

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,50.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c The standardized statistic is -,349.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Osallistuitko käyttökoulutukseen Crosstabulation

			Osallistuitko käyttökoulutukseen		Total
			Kyllä	Ei	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	8	6	14
		Expected Count	10,9	3,1	14,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	57,1%	42,9%	100,0%
	Ei	Count	13	0	13
		Expected Count	10,1	2,9	13,0
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	100,0%	,0%	100,0%
Total	Count	21	6	27	
	Expected Count	21,0	6,0	27,0	
	% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	77,8%	22,2%	100,0%	

Chi-Square Tests(d)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	7,163(b)	1	,007	,016	,010	
Continuity Correction(a)	4,898	1	,027			
Likelihood Ratio	9,483	1	,002	,016	,010	
Fisher's Exact Test				,016	,010	
Linear-by-Linear Association	6,898(c)	1	,009	,016	,010	,010
N of Valid Cases	27					

a Computed only for a 2x2 table

b 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

c The standardized statistic is -2,626.

d For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

Työtehtävien muutos * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
Työtehtävien muutos	Muuttuneet huomattavasti	Count	0	2	8	10
		Expected Count	,8	2,7	6,5	10,0
		% within Työtehtävien muutos	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	Muuttuneet jonkinverran	Count	2	5	8	15
		Expected Count	1,2	4,0	9,8	15,0
		% within Työtehtävien muutos	13,3%	33,3%	53,3%	100,0%
	Eivät lainkaan muuttuneet	Count	0	0	1	1
		Expected Count	,1	,3	,7	1,0
		% within Työtehtävien muutos	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total	Count	2	7	17	26	
	Expected Count	2,0	7,0	17,0	26,0	
	% within Työtehtävien muutos	7,7%	26,9%	65,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	2,986(a)	4	,560	,588(b)	,575	,601	
Likelihood Ratio	3,965	4	,411	,466(b)	,453	,479	
Fisher's Exact Test	3,583			,588(b)	,575	,601	
Linear-by-Linear Association	1,001(c)	1	,317	,416(b)	,403	,429	(b)
N of Valid Cases	26						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 79654295.

c The standardized statistic is -1,001.

Ikä * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
Ikä	31-40	Count	0	0	3	3
		Expected Count	,2	,8	2,0	3,0
		% within Ikä	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	41-50	Count	2	5	6	13
		Expected Count	1,0	3,4	8,7	13,0
		% within Ikä	15,4%	38,5%	46,2%	100,0%
	51-	Count	0	2	9	11
		Expected Count	,8	2,9	7,3	11,0
		% within Ikä	,0%	18,2%	81,8%	100,0%
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within Ikä	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	5,673(a)	4	,225	,200(b)	,190	,210	
Likelihood Ratio	7,155	4	,128	,125(b)	,116	,133	
Fisher's Exact Test	4,722			,277(b)	,265	,289	
Linear-by-Linear Association	,337(c)	1	,562	,651(b)	,638	,663	(b)
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 475497203.

c The standardized statistic is ,581.

Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

		Työmäärä, luokiteltu			Total	
		Työmäärä vähen- tynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt		
Luokiteltu kokemus pal- kanlaskennasta	-9	Count	0	0	5	5
		Expected Count	,4	1,3	3,3	5,0
		% within Luokiteltu koke- mus palkanlaskennasta	,0%	,0%	100,0%	100,0 %
	10-19	Count	0	3	4	7
		Expected Count	,5	1,8	4,7	7,0
		% within Luokiteltu koke- mus palkanlaskennasta	,0%	42,9%	57,1%	100,0 %
	20-29	Count	2	4	3	9
		Expected Count	,7	2,3	6,0	9,0
		% within Luokiteltu koke- mus palkanlaskennasta	22,2%	44,4%	33,3%	100,0 %
	30-	Count	0	0	6	6
		Expected Count	,4	1,6	4,0	6,0
		% within Luokiteltu koke- mus palkanlaskennasta	,0%	,0%	100,0%	100,0 %
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within Luokiteltu koke- mus palkanlaskennasta	7,4%	25,9%	66,7%	100,0 %	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	12,245(a)	6	,057	,043(b)	,037	,048	
Likelihood Ratio	15,250	6	,018	,020(b)	,017	,024	
Fisher's Exact Test	10,049			,039(b)	,034	,044	
Linear-by-Linear As- sociation	,190(c)	1	,663	,776(b)	,765	,787	(b)
N of Valid Cases	27						

a 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 726961337.

c The standardized statistic is -,436.

toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu	Eri mieltä	Count	0	2	6	8
		Expected Count	,6	2,1	5,3	8,0
		% within toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	1	2	3
		Expected Count	,2	,8	2,0	3,0
		% within toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	2	4	10	16
		Expected Count	1,2	4,1	10,7	16,0
		% within toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within toimipist.yhttietojen löytyminen luokiteltu	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	1,571(a)	4	,814	,886(b)	,877	,894	
Likelihood Ratio	2,282	4	,684	,849(b)	,840	,858	
Fisher's Exact Test	1,688			,937(b)	,931	,944	
Linear-by-Linear Association	,858(c)	1	,354	,400(b)	,387	,412	(b)
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 126474071.

c The standardized statistic is -,927.

toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu	Eri mieltä	Count	0	1	9	10
		Expected Count	,7	2,6	6,7	10,0
		% within toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	10,0%	90,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	1	2	3
		Expected Count	,2	,8	2,0	3,0
		% within toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	2	5	7	14
		Expected Count	1,0	3,6	9,3	14,0
		% within toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu	14,3%	35,7%	50,0%	100,0%
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within toimipisteide esimiesten yhttietojen löytyminen luokiteltu	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4,816(a)	4	,307	,340(b)	,328	,353
Likelihood Ratio	5,802	4	,214	,285(b)	,273	,297
Fisher's Exact Test	4,590			,280(b)	,268	,291
Linear-by-Linear Association	4,285(c)	1	,038	,044(b)	,039	,049
N of Valid Cases	27					(b)

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1487459085.

c The standardized statistic is -2,070.

Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu	Eri mieltä	Count	0	1	7	8
		Expected Count	,6	2,1	5,3	8,0
		% within Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	12,5%	87,5%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	4	3	7
		Expected Count	,5	1,8	4,7	7,0
		% within Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu	,0%	57,1%	42,9%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	2	2	8	12
		Expected Count	,9	3,1	8,0	12,0
		% within Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
Total	Count	2	7	18	27	
	Expected Count	2,0	7,0	18,0	27,0	
	% within Muiden yhttietojen löytyminen luokiteltu	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	7,200(a)	4	,126	,122(b)	,114	,131	
Likelihood Ratio	7,496	4	,112	,143(b)	,134	,152	
Fisher's Exact Test	5,561			,172(b)	,162	,181	
Linear-by-Linear Association	1,447(c)	1	,229	,287(b)	,275	,298	(b)
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1507486128.

c The standardized statistic is -1,203.

Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu	Eri mieltä	Count	2	3	10	15
		Expected Count	1,2	4,0	9,8	15,0
		% within Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu	13,3%	20,0%	66,7%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	3	2	5
		Expected Count	,4	1,3	3,3	5,0
		% within Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu	,0%	60,0%	40,0%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	0	1	5	6
		Expected Count	,5	1,6	3,9	6,0
		% within Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu	,0%	16,7%	83,3%	100,0%
Total	Count	2	7	17	26	
	Expected Count	2,0	7,0	17,0	26,0	
	% within Työhön vaik. tieto ajoissa luokiteltu	7,7%	26,9%	65,4%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4,792(a)	4	,309	,331(b)	,318	,343
Likelihood Ratio	5,114	4	,276	,415(b)	,402	,428
Fisher's Exact Test	3,818			,483(b)	,470	,496
Linear-by-Linear Association	,649(c)	1	,420	,478(b)	,465	,491
N of Valid Cases	26					(b)

a 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1131884899.

c The standardized statistic is ,806.

Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	-9	Count	0	1	2	3
		Expected Count	2,0	,4	,6	3,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	10-19	Count	5	0	1	6
		Expected Count	4,0	,9	1,1	6,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	83,3%	,0%	16,7%	100,0%
	20-29	Count	5	1	1	7
		Expected Count	4,7	1,0	1,3	7,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	30-	Count	4	1	0	5
		Expected Count	3,3	,7	1,0	5,0
		% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within Luokiteltu kokemus palkanlaskennasta	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	8,765(a)	6	,187	,198(b)	,188	,208	
Likelihood Ratio	10,916	6	,091	,130(b)	,121	,138	
Fisher's Exact Test	8,162			,128(b)	,119	,136	
Linear-by-Linear Association	3,931(c)	1	,047	,056(b)	,050	,062	(b)
N of Valid Cases	21						

a 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c The standardized statistic is -1,983.

materiaalin määrä luokiteltu * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
materiaalin määrä luokiteltu	Eri mieltä	Count	3	0	0	3
		Expected Count	2,0	,4	,6	3,0
		% within materiaalin määrä luokiteltu	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	3	1	1	5
		Expected Count	3,3	,7	1,0	5,0
		% within materiaalin määrä luokiteltu	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	8	2	3	13
		Expected Count	8,7	1,9	2,5	13,0
		% within materiaalin määrä luokiteltu	61,5%	15,4%	23,1%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within materiaalin määrä luokiteltu	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	1,823(a)	4	,768	,935(b)	,928	,941	
Likelihood Ratio	2,738	4	,603	,866(b)	,858	,875	
Fisher's Exact Test	1,732			1,000(b)	1,000	1,000	
Linear-by-Linear Association	1,025(c)	1	,311	,373(b)	,361	,386	(b)
N of Valid Cases	21						

a 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 605580418.

c The standardized statistic is 1,013.

materiaali selkeää luokiteltu * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
materiaali selkeää luokiteltu	Eri mieltä	Count	6	1	0	7
		Expected Count	4,7	1,0	1,3	7,0
		% within materiaali selkeää luokiteltu	85,7%	14,3%	,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	3	0	1	4
		Expected Count	2,7	,6	,8	4,0
		% within materiaali selkeää luokiteltu	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	5	2	3	10
		Expected Count	6,7	1,4	1,9	10,0
		% within materiaali selkeää luokiteltu	50,0%	20,0%	30,0%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within materiaali selkeää luokiteltu	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	3,677(a)	4	,452	,530(b)	,517	,543	
Likelihood Ratio	5,461	4	,243	,452(b)	,439	,465	
Fisher's Exact Test	3,597			,519(b)	,506	,532	
Linear-by-Linear Association	2,687(c)	1	,101	,136(b)	,127	,145	(b)
N of Valid Cases	21						

a 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 205597102.

c The standardized statistic is 1,639.

välineet asianmukaisia luokitelut * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
välineet asianmukaisia luokitelut	Eri mieltä	Count	6	2	0	8
		Expected Count	5,3	1,1	1,5	8,0
		% within välineet asianmukaisia luokitelut	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
	Ei samaa eikä eri mieltä	Count	4	0	0	4
		Expected Count	2,7	,6	,8	4,0
		% within välineet asianmukaisia luokitelut	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	4	1	4	9
		Expected Count	6,0	1,3	1,7	9,0
		% within välineet asianmukaisia luokitelut	44,4%	11,1%	44,4%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within välineet asianmukaisia luokitelut	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	8,028(a)	4	,091	,075(b)	,068	,081	
Likelihood Ratio	9,928	4	,042	,071(b)	,064	,078	
Fisher's Exact Test	6,313			,089(b)	,082	,096	
Linear-by-Linear Association	3,738(c)	1	,053	,069(b)	,063	,076	(b)
N of Valid Cases	21						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 1615198575.

c The standardized statistic is 1,933.

ryhmän koko sopiva luokiteltu * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
ryhmän koko sopiva luokiteltu	Eri mieltä	Count	7	1	1	9
		Expected Count	6,0	1,3	1,7	9,0
		% within ryhmän koko sopiva luokiteltu	77,8%	11,1%	11,1%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	1	1	1	3
		Expected Count	2,0	,4	,6	3,0
		% within ryhmän koko sopiva luokiteltu	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	6	1	2	9
		Expected Count	6,0	1,3	1,7	9,0
		% within ryhmän koko sopiva luokiteltu	66,7%	11,1%	22,2%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within ryhmän koko sopiva luokiteltu	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	2,222(a)	4	,695	,784(b)	,774	,795	
Likelihood Ratio	2,119	4	,714	,864(b)	,855	,873	
Fisher's Exact Test	3,013			,630(b)	,618	,643	
Linear-by-Linear Association	,336(c)	1	,562	,642(b)	,629	,654	(b)
N of Valid Cases	21						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 792558341.

c The standardized statistic is ,579.

Ajoitus oikea luokiteltu * Koulutuksen riittävyys, luokiteltu Crosstabulation

			Koulutuksen riittävyys, luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Samaa mieltä	
Ajoitus oikea luokiteltu	Eri mieltä	Count	7	1	0	8
		Expected Count	5,3	1,1	1,5	8,0
		% within Ajoitus oikea luokiteltu	87,5%	12,5%	,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	3	2	1	6
		Expected Count	4,0	,9	1,1	6,0
		% within Ajoitus oikea luokiteltu	50,0%	33,3%	16,7%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	4	0	3	7
		Expected Count	4,7	1,0	1,3	7,0
		% within Ajoitus oikea luokiteltu	57,1%	,0%	42,9%	100,0%
Total	Count	14	3	4	21	
	Expected Count	14,0	3,0	4,0	21,0	
	% within Ajoitus oikea luokiteltu	66,7%	14,3%	19,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	7,033(a)	4	,134	,117(b)	,109	,125	
Likelihood Ratio	8,568	4	,073	,124(b)	,115	,132	
Fisher's Exact Test	6,102			,119(b)	,110	,127	
Linear-by-Linear Association	3,083(c)	1	,079	,077(b)	,070	,084	(b)
N of Valid Cases	21						

a 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 79996689.

c The standardized statistic is 1,756.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Tulosteiden otto vaivatonta luokiteltu Crosstabulation

			Tulosteiden otto vaivatonta luokiteltu			Total
			Erimieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	3	8	3	14
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	21,4%	57,1%	21,4%	100,0%
	Ei	Count	6	1	4	11
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	54,5%	9,1%	36,4%	100,0%
Total		Count	9	9	7	25
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	36,0%	36,0%	28,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	6,318(a)	2	,042	,071(b)	,065	,078	(b)
Likelihood Ratio	7,000	2	,030	,058(b)	,052	,064	
Fisher's Exact Test	6,258			,058(b)	,052	,064	
Linear-by-Linear Association	,309(c)	1	,579	,627(b)	,615	,640	
N of Valid Cases	25						

a 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c The standardized statistic is -,555.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Tulosteet ovat selkeitä luokiteltu Crosstabulation

			Tulosteet ovat selkeitä luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	1	6	7	14
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	7,1%	42,9%	50,0%	100,0%
Total	Ei	Count	6	2	3	11
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
Total		Count	7	8	10	25
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	28,0%	32,0%	40,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	6,911(a)	2	,032	,034(b)	,029	,038	
Likelihood Ratio	7,340	2	,025	,034(b)	,029	,038	
Fisher's Exact Test	6,506			,034(b)	,029	,038	
Linear-by-Linear Association	4,370(c)	1	,037	,047(b)	,042	,053	(b)
N of Valid Cases	25						

a 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

c The standardized statistic is -2,090.

Aikaisempi kokemus Pegasoksesta * Tulosteet ovat luotettavia luokiteltu Crosstabulation

			Tulosteet ovat luotettavia luokiteltu			Total
			Eri mieltä	Ei samaa eikä erimieltä	Samaa mieltä	
Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	Kyllä	Count	1	7	6	14
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	7,1%	50,0%	42,9%	100,0%
	Ei	Count	6	4	1	11
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%
Total		Count	7	11	7	25
		% within Aikaisempi kokemus Pegasoksesta	28,0%	44,0%	28,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	7,712(a)	2	,021	,029(b)	,025	,034	
Likelihood Ratio	8,393	2	,015	,029(b)	,025	,034	
Fisher's Exact Test	7,293			,029(b)	,025	,034	
Linear-by-Linear Association	6,957(c)	1	,008	,014(b)	,011	,017	(b)
N of Valid Cases	25						

a 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,08.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 957002199.

c The standardized statistic is -2,638.

luokiteltu saapuminen * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
luokiteltu saapuminen	eri mieltä	Count	2	1	10	13
		% within luokiteltu saapuminen	15,4%	7,7%	76,9%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	1	3	4
		% within luokiteltu saapuminen	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	samaa mieltä	Count	0	5	5	10
		% within luokiteltu saapuminen	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	2	7	18	27
		% within luokiteltu saapuminen	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	6,721(a)	4	,151	,109(b)	,101	,117	(b)
Likelihood Ratio	7,680	4	,104	,112(b)	,103	,120	
Fisher's Exact Test	5,996			,121(b)	,112	,129	
Linear-by-Linear Association	,163(c)	1	,686	,754(b)	,742	,765	
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,30.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 475497203.

c The standardized statistic is -,404.

luokiteltu asiakirjojen selkeys * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
luokiteltu asiakirjojen selkeys	Eri mieltä	Count	2	2	6	10
		% within luokiteltu asiakirjojen selkeys	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	0	5	5
		% within luokiteltu asiakirjojen selkeys	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	samaa mieltä	Count	0	5	7	12
		% within luokiteltu asiakirjojen selkeys	,0%	41,7%	58,3%	100,0%
Total		Count	2	7	18	27
		% within luokiteltu asiakirjojen selkeys	7,4%	25,9%	66,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	7,004(a)	4	,136	,123(b)	,114	,131	
Likelihood Ratio	8,600	4	,072	,100(b)	,092	,108	
Fisher's Exact Test	5,423			,174(b)	,164	,183	
Linear-by-Linear Association	,373(c)	1	,542	,632(b)	,620	,645	(b)
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 726961337.

c The standardized statistic is ,610.

tiedot oikein luokiteltu * Työmäärä, luokiteltu Crosstabulation

			Työmäärä, luokiteltu			Total
			Työmäärä vähentynyt	Työmäärässä ei muutoksia	Työmäärä lisääntynyt	
tiedot oikein luokiteltu	Eri mieltä	Count	2	2	6	10
		% within tiedot oikein luokiteltu	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
	Ei samaa eikä erimieltä	Count	0	2	4	6
		% within tiedot oikein luokiteltu	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	Samaa mieltä	Count	0	3	8	11
		% within tiedot oikein luokiteltu	,0%	27,3%	72,7%	100,0%
Total	Count		2	7	18	27
	% within tiedot oikein luokiteltu		7,4%	25,9%	66,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			(b)
				Sig.	99% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Pearson Chi-Square	3,797(a)	4	,434	,495(b)	,482	,508	(b)
Likelihood Ratio	4,372	4	,358	,545(b)	,532	,558	
Fisher's Exact Test	2,954			,634(b)	,622	,647	
Linear-by-Linear Association	1,369(c)	1	,242	,310(b)	,298	,322	
N of Valid Cases	27						

a 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,44.

b Based on 10000 sampled tables with starting seed 126474071.

c The standardized statistic is 1,170.

Vastukset avoimiin kysymyksiin

Kysymys 2. Palkat, joita lasket: talousyksikkö, VES

- Ristijärvi, Maatalouslomittajat
 - Puolanka, Vuolijoki, Sotkamo, AMK; KVTES, OVTES
 - 201, yleinen VES, lääkäri VES, teknisten VES
 - 201, yleinen VES, lääkäri VES
 - Hallinto, kotipalvelu
 - Kajaanin kaupunki, KVTES
 - Kajaanin kaupunki, Yleinen, opetus
 - Kajaani, KVTES/TS
 - 002, VES
 - Maakunta
 - Maakunta, yleinen, lääkärit
 - Maakunta, yleinen, lääkärit
 - OVTES, KVTES,
 - OVTES, KVTES
 - KVTES, TS
 - OVTES, KVTES
 - Suomussalmi, Paltamo, KVTES, TTES (tuntipalkat)
 - Suomussalmi, Paltamo, KVTES, TTES, tekninen
 - VES

 - **Kysymys 10. Oliko sinulla aikaisempaa kokemusta jostain muusta palkanlaskentaohjelmasta? Mistä?**
 - Kyllä: Status
 - Kyllä: Kunnallistieto
 - Kyllä: Prima, Saimi
 - Kyllä: Prima, Saimi
 - Kyllä Intime-E, IP
 - Kyllä: Kunnallistieto, PL, PP-ohjelmat, Intime-E
 - Kyllä: Intime-E
 - Kyllä: Intime-E, Novo-PP-palkat
 - Kyllä: Status
 - Ei
 - Ei
 - Ei
 - Kyllä: JSPH
 - Ei
 - Kyllä: JSPH
 - Kyllä: Intime-E
 - Kyllä: Intime-E
-

- Kyllä: Intime-E
- Kyllä: Intime-E
- Kyllä: Intime-E
- Ei
- Ei
- Ei
- Ei
- Ei
- Ei

Kysymys 12: Mitä koulutusta sait Pegasos-ohjelman käyttämiseen?

- perusasiat
- Käyttöönottokoulutus, käyttökoulutus
- Käyttöönottokoulutus, käyttökoulutus
- alkeet
- alkeet
- käyttöönottokoulutus
- Käyttöliittymäkoulutus, käyttökoulutus
- ohjaustietojen avaus/ylläpitotiedot, henkilötietojen avaukset, palkkojen käsittelyt ja laskenta, tilastot ja raportit
- Melkein kaikki
- Kertausta (entinen käyttäjä)
- 1 + 2 päivää palkkaohjelmankäyttö, 1 päivä versiokoulutus
- pääkäyttäjäkoulutus ym.
- Peruskoulutus
- Peruskoulutus
- muutaman päivän koulutus ennen kuin oli tutustuttu ohjelmaan
- käyttäjäkoulutus
- käyttäjäkoulutus
- vanhoille käyttäjille tarkoitettu koulutus
- 1 + 2 pv palkkaohjelman käynnistämisympäristössä, tutorina koska vanha käyttäjä
- peruskoulutus
- ohjelman toimittajan järjestämä koulutus

Kysymys 15: Millaista lisäkoulutusta haluaisit saada Pegasos-palkanlaskentaohjelmasta?

- Korjausten tekeminen
- Luottamusmiesohjelman koulutus
- Mihinkin mitään kertyy. Mikä vaikuttaa mihinkin, kuten vuosilomalaskentaan, vuodenvaihteen ilmoitukseen verottajalle yms.
- Keskeytykset, rästit
- Keskeytykset, rästit
- Niksejä, mitä kaikkea ohjelmasta saa. Ohjelman toimimisesta, miten käytetään, mitä tarkoittaa?

- Niksejä, mitä minkin alavetovallikon alta löytyy, virhetilanteista selviytyminen
- Täydennystä aikaisempiin oppeihin
- Tietoa uusista toiminnoista ja vanhojen käytäntöjen verestäminen
- koulutusta muutoksista ja kertausta
- tietoa uusista asioista esim. versiopäivityksistä, tiimistä koulutukseen useampi henkilö
- pääkäyttäjäkoulutusta
- Mihin mikäkin tieto vaikuttaa ja miten
- Perusasioihin täydennystä, kaikkien valikoiden toiminnot eivät vielä ole täysin selvillä, niksikoulutusta
- käytännön ohjeistusta esiin tuleviin ongelmiin
- tarkempaa tietoa, mikä vaikuttaa ohjelman toimintaan, siten että palkat, listaukset ja raportit tulevat oikein, ovtes-palkat eivät toimi
- tarkempaa selvitystä mikä vaikuttaa mihinkin
- tietoa uusista toiminnoista
- vuosilomasuunnittelu
- hienosäätöä vähemmän käytettyihin osioihin.

Kysymys 17: Miten työtehtäväsi ovat muuttuneet?

- Uuden palkkaohjelman kanssa elämään opettelua. Laskutus kimuranttia.
- Uudet VES-sopimukset sovellettavaksi, uusia Pegasos-ohjelmiston osia käyttöön, toiminta-ajatukset kokonaan uusiksi.
- tehtävien laajuus supistunut
- joitakin tehtäviä on jäänyt pois
- Kaikkien entisten palkansaajien (?)
- Palkansaajaryhmät kokonaan uudelta alalta
- uudet palkansaajat, uudet työehtosopimukset
- : Aikaisemmin hoitanut koko palkanlaskentaketjun alusta loppuun, nyt valmistelee vain palkkoja maksuun. Määrällisesti henkilöitä on puolet enemmän.
- Ei enää loppuajoja, eikä tilityksiä, täsmäytyksiä, vuosivaiheajoja, sopimusmuutoksia koneelle
- Monipuolistuneet
- Aikaisemmin tehnyt puoleksi kirjanpitoa, ei omaa palkkaryhmää. On ollut muille palkanlaskijoille apuna. Nyt on pelkästään palkanlaskentaa ja omat palkansaajaryhmät.
- uusia sopimuksia (VES, TES)
- erilaisia ryhmiä
- pääkäyttäjän rooli laajentunut entiseen verrattuna (useita tulosityksiköitä), tiiminvetäjän tehtävät; opastusta, ohjausta ja puhelintyötä enemmän, isompi kunta, jolle tehdään työtä. Kysyjä on huomattavasti enemmän. Palkansaajaryhmä, jolle laskee palkkoja, on helppohoitoisempi nyt, vähemmän henkilöitä.
- Vastuualueet ovat lisääntyneet. Ei ole aikaa hoitaa tehtäviä kunnolla.
- Uusi kohderyhmä ja sopimus
- Uusia sopimusaloja, uudet esimiehet ja uudet tavat
- Tullut lisää OVTES:in liitteitä
- uusia palkansaajaryhmiä
- Lisää palkansaajia, usean kunnan palkkoja, tietojen siirtoa, tilitykset, rondolaskut ym.
- eri palkansaajat ja kunnat, uusi TES = tuntipalkat, lisää kuukausilityksiä, enemmän tehtävä selvityksiä ja raportteja

- uudet tuntemattomat, ”kasvottomat” ihmiset, lisää sopimusaloja; ”erikoistuminen” ei mahdollista
- Pitää maksaa usean kunnan palkkoja, uusia sopimusaloja

Kysymys 21: Mainitse kolme tärkeintä tiedonvälitystapaa palkkasihteereiden välillä.

- henkilökohtainen kontakti, puhelin, sähköposti
- sähköposti, palaverit
- palaverit, ilmoitustaulu, sähköposti
- henkilökohtainen kontakti, puhelin, sähköposti
- henkilökohtainen kontakti, sähköposti, palaverit
- keskustelu, sähköposti, palaverit
- palaverit, keskustelut, sähköposti, puhelin
- henkilökohtainen kontakti, sähköposti, puhelin
- yhteiset palaverit
- puhelin, sähköposti, faksi
- sähköposti
- sähköposti, palaverit, puhelin
- henkilökohtainen käynti, puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, keskustelut kasvokkain, palaverit (tiimipalaverit n. kerran kuukaudessa)
- pikapalaverit, sähköposti
- palaverit, henkilökohtaiset keskustelut, sähköposti
- ”pikapystis”, sähköposti, palaverit
- sähköposti, palaveri, puhelin
- sähköposti, palaverit, puhelin
- sähköposti, puhelin, kirje
- sähköposti, puhelin, kirje
- Puhelin, sähköposti
- henkilökohtaiset keskustelut, puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, paperilla
- puhelin, sähköposti, paperi
- sähköposti, puhelin, sisäinen posti

Kysymys 22: Mainitse kolme tärkeintä tiedonvälitystapaa organisaation eri tasojen välillä.

- henkilökohtainen kontakti, puhelin, sähköposti
- Kaima, sähköposti, palaverit
- sähköposti, viranhaltijapäätökset, Kaima
- Puhelin, palaverit
- puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, esimiehen kautta, Kaima
- puhelin, sähköposti, A4-tulosteet
- sähköposti, puhelin, asiapaperit
- Kaima
- sähköposti, puhelin, netti

- sähköposti, Kaima, posti
- Kaima, josta ei löydy helposti esim. palkkoja ja henkilöstöhallintoa koskevat tiedot
- Kaima, puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, faksi
- sähköposti, puhelin, faksi
- sähköposti, puhelin, kirje
- sähköposti, Internet
- puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, posti
- sähköposti, paperilla, Kaima
- puhelin, sähköposti
- sähköposti, puhelin, sisäinen posti

Kysymys 24: Mainitse 2-3 tärkeintä lähdettä, joita löydät yhteystietoja.

- Internet, puhelinluettelo
- Internet, toiselta palkanlaskijalta
- sinfoweb, sähköposti
- Kaima, sinfoweb
- sähköposti, Kainuun maakunta palveluopas
- sähköposti
- puhelinluettelo, sähköpostin tiedoissa olevat yhteystiedot
- sähköposti, sinfoweb
- sähköposti, sinfoweb
- sinfoweb, sähköposti
- Web, puhelinluettelo
- Internet, Intranet, paperit
- puhelinluettelot, sähköposti, sinfoweb
- sinfoweb (jos sattuu toimimaan), palveluopas
- Kaima, Maakunnan palveluopas
- Kaima, sähköposti, Maakunnan palveluopas
- Kaima, sähköpostin osoitetiedot, puhelinluettelo
- Kaima, puhelinluettelo
- sähköposti, sisäinen palveluopas
- Internet
- sähköposti, eri puhelinluettelot
- sähköposti, puhelin, posti
- sinfoweb, Internet
- puhelinluettelot, sinfoweb

Kysymys 25. Mitä toiveita Sinulla on palkanlaskentaan liittyvän tiedonkulun kehittämiseksi?

- Sähköposti on hyvä kanava, kun sitä vain käytetään.
- Avointa keskustelua, vuorovaikutteista pohdintaa, ei mitään junttaamista, lomakkeet yhtenäisiksi, Web?
- Ei toiveita, tieto riittänyt
- Henkilökohtaisesti ei ole koskaan kyselty kehittämisestä. Päätökset tehdään johtoportaan.
- Asioista tiedotettaisiin mahdollisimman nopeasti ja kaikille joita asia koskee.
- Web toimivaksi ja virheettömäksi, samoin eHRMT-Travel, A4-tulosteet viivyttämättä palkanlaskentaan, tieto päättyneistä palvelussuhteista heti ja samalla tykö palkanlaskentaan, alle 13 pv:n työsuhteista työsopimus ja tykö yhtä aikaa.
- Yhteiset ohjeet ja ”lomakkeet” kaikkiin työyksiköihin (Web mahdollisimman pian.). Puuttuvat työyksiköt työvuorotaulukkoon (Titaniaan). Esimiehille lisää ohjeistusta palkanlaskentaan vaikuttavista asioista.
- Odotellaan Web-tallennusta, josko tiedot tulisivat ajallaan.
- Kaimasta aika vaikea etsiä tietoa, varsinkin jos on kiire. Päätöksistä voisi esim. laittaa sähköpostilla tulemaan tietoa (jos vaikutusta palkkaan, esim. palkattomat lomat), koska yleensä päätökset eivät ehdi tulla ajoissa palkkoihin, että ne tulisi käsiteltyä mahd. pian ja eivät jää roikkumaan seuraaviin kuukausiin. Päätös voisi tulla sitten jäljestä. Jonkin verran tätä tapahtuukin, että käytetään sähköpostia.
- Oman organisaation (maakunnan) osalta enemmän tietoa, esim. yhteisiä palavereja, enemmän ihmisiä koulutuksiin (ei riitä, että yksi tiimistä, koska tiimi voi jakautua useamman kunnan alueelle). Ei olla niin Kaajani keskeisiä, meistä yli puolet työskentelee jossain muualla kuin siellä ja me laskemme eri kuntien/kaupunkien palkkoja. Vähän tuntuu, että ollaan liikaa yhden tiimin ongelmien kimpussa...
- Tiimin sisällä: pitäisi pystyä kokoamaan tiimi ehkä useammin kasaan, olisiko viikkotiedote paikallaan, taitaa sähköposti olla paras. Pitäisikö tehtäväjako tarkistella/ehkä muuttaa, voisi myös luulot karista... (kulee niin useasti valitusta). Koko palkanlaskentaa koskevista asioista pitäisi voida keskustella useammin niin, että kaikki paikalla, sekään ei ole helppoa matkojen vuoksi. Aikaa tiedottamiselle. (alleviivaukset kyselyyn vastaajan)
- Hajallaan olevassa organisaatiossa vaikeaa.
- Tieto pitäisi saada kaikille samanlaisena, yhtäaikaista; ei ”kuppikunnissa” käsiteltynä ja sitten päivien päästä kaikille.
- Keskeytykset tulisi olla ajoissa palkanlaskennassa.
- Osa ohjeista voisi olla selkeämmin kerrottuja.
- En jouda miettimään. Saavat viisaammat keksiä.
- Muista kunnista tiedot tulevat hitaasti.

Kysymys 26. Mitä muita kehitysehdotuksia Sinulla on koskien palkanlaskentaa?

- Palavereita erilaisten asioiden/tulkintojen pohjalta, että saataisiin samanlaiset tulkinnat ja käytännöt joka puolelle. VES:n tulkinnat yms., avointa keskustelua.
- Otettaisiin kaikkien palkanlaskijoiden toiveita huomioon, ettei se pyörisi vain n. 5-6 ihmisen ympärillä. Palavereissa kirjattaisiin ylös, mitä on päätetty ja niitä myös totutettaisiin.
- Päätökset tehty johtoportaan.

- Pitäjillä oleville esimiehille olisi hyvä saada tiedoksi, että palkanlaskennan kannalta asiapapereiden on oltava selkeitä ja jouduttava nopeasti.
- Tarvittava määrä työehtosopimusten tuntemiskoulutusta, palkanlaskennan yhdenmukaistaminen eri pisteiden välillä, saman mukainen tulkinta TES yms. asioista. Työtapojen järkiperäistäminen. Nopeampi asioista päättäminen (ei enää viikkojen jähkailua mitättömissäkin asioissa.)
- Yhtenäiset työtavat ja ohjeistukset. Seuranta, että kaikki toimii näin.
- Taitaa motivaatio uuden kehittämiseen olla nollassa, koska työnantaja kuuluu ajavan voimakkaasti palkkahallinnon yksityistämistä.
- ? Enemmän muitakin koulutuksia, kuin vain Pegasosta, sopimuskoulutuksia, enemmän infoa asioista (ei aina kerkiä sitä nettiä porkata) muutenkin yhteisen käytännön sopiminen on jäänyt aika heikoksi.
- Koulutus on henkilöstölle tärkeä asia. Kaikkien pitäisi päästä mahd. monenlaisiin koulutuksiin. Kaikille ei ole helppoa tyytyä siihen, että koulutuksessa ollut henkilö opastaa työpaikalla. Koulutuksiin osallistuvien vuorottelu (toimii jo nytkin). Käynnissä olevat hankkeet ensin valmiiksi ja käytäntöön. Miten saadaan ihmiset innostumaan myös itse syventämään omaa osaamista, se ei onnistu kyllä aina työajan puitteissa. Opintokerhoja, jossa yhdessä käydään läpi asioita, siirretään hiljaista tietoa ja osaamista. Osaamisen kautta onnistumme paremmin. (alleviivaukset kyselyyn vastaajan)
- Esimiesten koulutusta/asiantuntemusta lisättävä ettei korjaukset kuormittaisi palkanlaskentaa näin paljon kuin nykyisin.
- Yhteisten pelisääntöjen tekeminen, siten että ne ovat tiedossa kaikille maakunnan henkilökunnalle.
- ks. edellinen vastaus
- Työnkuvaa supistettava (tällä hetkellä liian laaja).