

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Hanna-Riikka Sormunen
Heidi Nevalainen

**PEREHDYTYSOHJEET VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖ-
HALLINNON PALVELUKESKUKSEN MAKSULIIKKEELLE**

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä(t)
Heidi Nevalainen
Hanna-Riikka Sormunen

Nimeke
Perehdytysohjeet Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen maksuliikkeelle
Toimeksiantaja
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselta. Opinnäytetyön toimeksiantona oli tehdä maksuliikeryhmille perehdytysopas ja ohje Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon valmistautumisesta. Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, joka toteutettiin parityönä.

Perehdytysoppaan tavoitteena on tehostaa perehdytysprosessin laatua. Perehdytysopas ja sen liitteet toimivat konkreettisina apuvälineinä perehdyttämisessä kaikissa maksuliikkeen palveluryhmissä. Kieku-tietojärjestelmän käyttöönoton ohje on apuna tulevissa tietojärjestelmän käyttöönotoissa aina vuoteen 2016 saakka. Työstetyt ohjeet ovat sähköisessä muodossa palvelukeskuksen verkossa, jotta niiden muokkaaminen ja päivittäminen olisi mahdollisimman helppoa.

Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä osallistuvaa havainnointia maksuliikeryhmässä että aiheesta jo olemassa olevien aineistojen tutkimista. Projekti aloitettiin toukokuussa 2013 ja perehdytysopas ja sen liitteet valmistuivat syyskuun lopussa. Kieku-ohje valmistui lokakuun loppupuolella. Kehittämisideoina esiin nousivat perehdyttämisen keskittäminen ja yhtenäistäminen, Kieku-koulutuksen järjestäminen maksuliikkeelle ja Kieku-käsikirjojen päivittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 49

Asiasanat
perehdyttäminen, Kieku-tietojärjestelmä, maksuliike



THESIS
November 2013
Degree Programme in Business
Economics

Karjalankatu 3
FI 80200 JOENSUU
FINLAND

Tel. 358 13 260 6800

Author(s)
Hanna-Riikka Sormunen
Heidi Nevalainen

Title
Orientation Guidelines for the Payment Transactions Groups of the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and Human Resources
Commissioned by
The Finnish Government Shared Services Centre for Finance and Human Resources

Abstract

Thesis was commissioned by the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and Human Resources. The purpose of the thesis was to make an orientation guide and a guide for the implementation of Kieku application. The thesis was practise-based and it was carried out as a collaborative project by two students.

In the project two individual guides were made for to the commissioner. The aim of the orientation guide was to enhance and support the new employee orientation from both the trainer's and employee's perspective. The orientation guide is a concrete tool for new employee orientation in the Finnish Government Shared Services Centre for Finance and HR. The purpose of the guide for Kieku application is to facilitate the implementation process of Kieku application. The guide introducing Kieku application will be helpful when the data system is implemented in the future until the year 2016. Both guides were given to the commissioner in an electronic form so that the editing and updating would be as easy as possible.

The thesis project was started in May 2013. The thesis was qualitative and participant observation was used as a method. Moreover, already existing material of the topic was also studied. Observation and the examination of the existing material continued until the end of August 2013. During the process a few ideas on how to develop the orientation were discovered. Those ideas included the centralization and harmonization of the orientation process, organizing training for Kieku application and updating the already existing material pertaining of Kieku data system.

Language
Finnish

Pages 49

Keywords

new employee orientation, Kieku application, payment transactions

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Aiheen valinta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite	5
1.3	Menetelmälliset valinnat	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus.....	8
2.1	Toiminnan aloittaminen	8
2.2	Toiminta-ajatus	8
2.3	Organisaatorakenne.....	10
2.4	Palvelut ja asiakkaat	11
3	Maksuliikenne	13
3.1	Maksuliikenneprosessi	14
3.2	Uloslähtevä maksuliikenne	15
3.3	Sisääntuleva maksuliikenne	17
3.4	Tiliotteiden käsittely.....	17
3.5	Kassaennusteet	19
4	Kieku	20
4.1	Teknistä tietoa Kiekusta	21
4.2	Kieku maksuliikkeessä.....	22
5	Perehdyttäminen	23
5.1	Perehdyttämisen tavoitteet	25
5.2	Hyvä perehdyttäminen	26
5.3	Perehdyttämistä ja työturvallisuutta koskeva lainsäädäntö.....	28
5.4	Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	30
5.4.1	Esimies-alaisuuden alku	31
5.4.2	Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä.....	31
6	Perehdyttämisprosessi	32
6.1	Perehdyttämisen suunnittelu	35
6.2	Uuden työntekijän perehdyttäminen	37
6.3	Perehdyttämisen tukimateriaali	39
6.4	Työnopastus	40
6.5	Perehdyttämisen seuranta.....	42
7	Opinnäytetyön tuotokset.....	43
8	Pohdinta.....	44
8.1	Lopputuloksen arviointi	44
8.2	Oppimisprosessi	45
8.3	Kehittämisideat	46
	Lähteet.....	48

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta

Molemmat opinnäytetyön tekijät työskentelevät Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa, minkä vuoksi opinnäytetyö haluttiin tehdä toimeksiantajalle. Opinnäytetyön lähtökohtana oli, että työstä on konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Toinen tekijöistä työskentelee maksuliikeryhmässä ja huomasi oman perehdytyksensä aikana, ettei maksuliikkeessä vielä ollut ryhmän omaa perehdytysopasta. Perehdytysoppaan tarvetta tiedusteltiin maksuliikkeen palveluesimieheltä, joka ohjasi kysymään asiaa maksuliikkeen palvelupäälliköltä. Selvisi, että palvelupäällikön oli tarkoitus työstää perehdytysopas maksuliikkeelle kuluvan vuoden aikana. Tämän jälkeen sovittiin, että perehdytysopas tehdään opinnäytetyönä.

Opinnäytetyöhön sisällytettiin myös maksuliikkeelle suunnattu Kieku-tietojärjestelmän käyttöönottoon valmistava ohje, joka toimii apuna tulevissa Kieku-järjestelmän käyttöönotoissa. Kieku-ohjeelle oli tarvetta, koska maksuliikeryhmille ei järjestetä omaa Kieku-koulutusta. Käyttöönotot ovat haastavia ja laajuudeltaan suuria prosesseja, joissa on hyvä olla materiaalia muistamisen ja oppimisen tukena. Idea Kieku-ohjeen tekemiseen saatiin Joensuun maksuliikeryhmästä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle käyttökelpoinen perehdytysopas sekä muuta tukimateriaalia perehdyttämiseen, jotta perehdyttämisprosessia saadaan yhtenäistettyä eri palveluryhmien ja perehdyttäjien välillä. Uusiin henkilöiden tukeminen maksuliikkeen työtehtävissä oli myös tärkeä tavoite opinnäytetyölle. Lisäksi tavoitteena oli saada selkeytettyä henkilöstölle Kieku-

tietojärjestelmän käyttöönottoprosessia ja esitellä sen tuomia muutoksia maksuliikkeen toimintaan.

Perehdytysopasta tullaan käyttämään perehdyttämismateriaalina Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen maksuliikeryhmissä. Perehdytysoppaan liitteinä olevat perehdyttämisen muistilista ja työtehtävätaulukot ovat perehdytyksen apuna sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle. Työn yksi tavoite oli myös varmistaa, että kaikki työhön liittyvät asiat tulee käytyä perehdytyksessä läpi. Oppaan ja liitteiden tarkoituksena on parantaa perehdyttämisen laatua ja sitä kautta lisätä työn tehokkuutta.

Opinnäytetyön toisena aiheena on Kiegun käyttöönottoon valmistautumisen ohje, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ottamaan huomioon kaikki tietojärjestelmän käyttöönoton myötä tulevat muutokset. Kieku-ohje on tarkoitettu sekä uusille työntekijöille että Kiegun käyttöön ottavien asiakasvirastojen vastuhenkilöille Palkeiden maksuliikkeessä. Ohjeesta on hyötyä kaikille maksuliikeryhmille, koska vuoden 2016 loppuun mennessä lähes kaikki Palkeiden asiakasvirastot ottavat käyttöön Kieku-tietojärjestelmän.

1.3 Menetelmälliset valinnat

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka lopputuloksena on konkreettinen tuotos toimeksiantajalle. Laadullinen tutkimusote sisältää useita eri suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä tapoja tulkita aineistoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Opinnäytetyön työstäminen aloitettiin perehtymällä alan kirjallisuuteen ja muihin aiheesta tehtyihin opinnäytetöihin. Opinnäytetyötä työstettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajaan oltiin yhteydessä sähköpostien ja videoyhteyksien välityksellä.

Teoriatiedon keräämisen lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin aktiivista osallistuvaa havainnointia. Tässä havainnointityypissä tutkija vaikuttaa läsnäolollaan aktiivisesti tutkittavaan kohteeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Havainnointia toteutettiin olemalla aktiivisesti vuorovaikutuksessa maksuliikeryhmän kanssa sekä kyselemällä ja analysoimalla ryhmän jäsenten mielipiteitä tutkimuskohteesta. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi olla itse mukana esimerkiksi kehittämistyössä, projektissa tai muussa vastaavassa toiminnassa. Havainnoinnin avulla saadaan välitöntä informaatiota yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on suunniteltu niin, että johdannon jälkeen esitellään toimeksiantaja ja opinnäytetyön tuotoksen kohteena oleva toimintaympäristö. Seuraavaksi kerrotaan maksuliikenneprosessista yleisellä tasolla. Luvussa neljä esitellään valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishanke Kieku. Luvussa viisi on teoriaa perehdyttämisestä ja luvussa kuusi kerrotaan perehdyttämisprosessista. Raportin viimeisessä luvussa on pohdintaa opinnäytetyöprosessista.

Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön aiheen valinnasta, opinnäytetyön tarkoituksesta sekä menetelmällisistä valinnoista. Teoriaosuus alkaa toimeksiantajan esittelyllä. Tässä luvussa on esitelty muun muassa Palkeiden perustaminen, toiminta-ajatus sekä asiakkaat ja palvelut. Tämän jälkeen luvussa kolme kerrotaan maksuliikenteestä, kuten uloslähtevästä ja sisääntulevasta maksuliikenteestä sekä tiliotteiden käsittelystä. Kieku-tietojärjestelmä esitellään luvussa neljä. Tässä luvussa kerrotaan esimerkiksi, mikä Kieku on, mitkä sen tavoitteet ovat ja miten Kiekun käyttöönotto vaikuttaa maksuliikkeen toimintaan. Viidennessä ja kuudennessa luvussa on teoriatietoa perehdyttämisestä, muun muassa perehdyttämisen tavoitteista, perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä ja työnopastuksesta. Lopuksi pohdintaosiossa arvioidaan työn tuloksia ja oppimisprosessia sekä esitellään esiin nousseita kehitysehdotuksia.

2 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

2.1 Toiminnan aloittaminen

Valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävien keskittäminen palvelukeskuksiin lähti liikkeelle vuonna 2005. Tuolloin perustettiin Sisäasianhallinnon, Oikeushallinnon, Puolustushallinnon ja Valtiokonttorin palvelukeskukset. Näiden palvelukeskusten perustaminen osaltaan vaikutti talous- ja henkilöstöhallinnon nopeaan uudistumiseen valtionhallinnossa, jota Valtiokonttorin yhtä aikaa käynnistämä Kieku-ohjelma kehittämishankkeineen ja -toimenpiteineen ovat tukenneet. (Valtiovarainministeriö 2009, 11.)

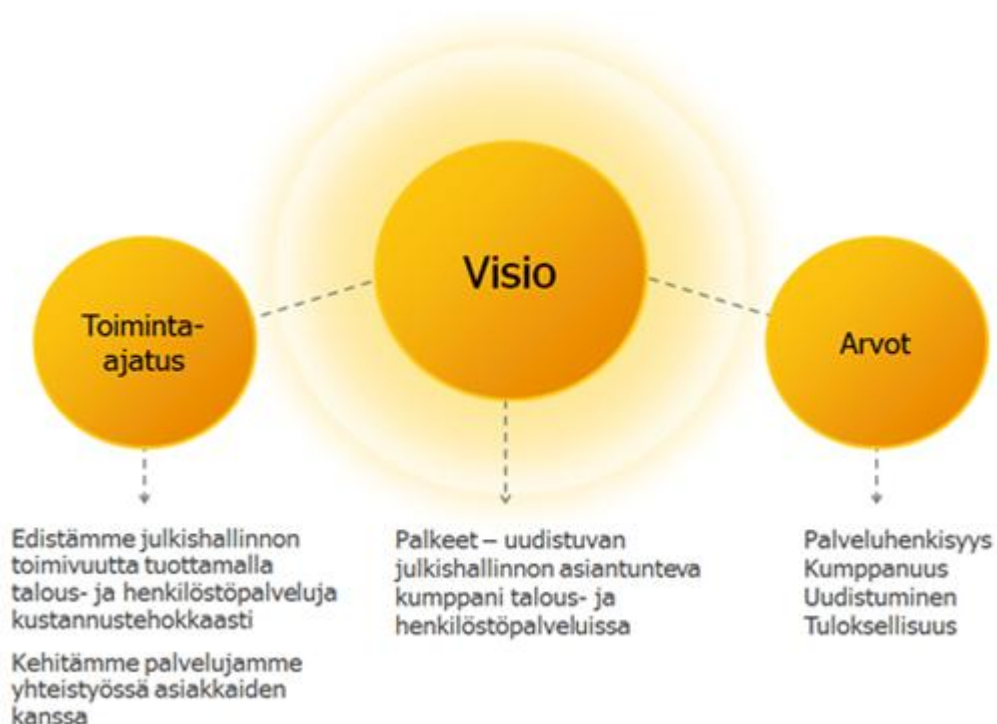
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) toiminta käynnistyi vuonna 2010 Oikeushallinnon palvelukeskuksen, Puolustushallinnon palvelukeskuksen, Sisäasianhallinnon palvelukeskuksen ja Valtiokonttorin tulosityksikkönä toimivan palvelukeskuksen yhdistämisellä. Palvelukeskusten yhdistäminen mahdollisti yhteisten toimintatapojen kehittämisen ja valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän, Kiekun, käyttöönoton. Kieku-järjestelmä otetaan käyttöön Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksissa vaiheittain 2010-luvulla. (Valtiovarainministeriö 2009, 11.)

2.2 Toiminta-ajatus

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus toimii Valtiovarainministeriön alaisuudessa ja tuottaa valtion eri hallinnon aloille, niiden virastoille ja laitoksille talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja (Palkeet 2013a). Palvelukeskus toimii valtionhallinnon sisällä ja tuottaa tuki- ja asiantuntijapalveluja. Palvelukeskuksen ja asiakkaiden välisestä palveluiden tuottamisesta sovitaan palvelusopimuksilla. (Valtiovarainministeriö 2009, 13.) Palvelusopimuksilla palvelukeskus ja asiakasvirasto sopivat palveluiden sisällöstä, maksuista sekä muista ehdois-

ta, kuten vasteajoista ja laatumittareista. Maksujen perusteena toimivat palveluiden tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Maksuilla katetaan sekä palveluiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset että palvelukeskukselle kuuluvilta osilta myös kehittämisen kustannukset. (Valtiovarainministeriö 2009, 13.) Sopimus tehdään aina asiakas- tai asiakkuuskohtaisesti (Valtiovarainministeriö 2009, 45).

Palvelukeskukset on muodostettu kokoamalla yhteen talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäväkokonaisuuksia ja resursseja ministeriöistä, virastoista sekä laitoksista. Ministeriöt, virastot ja laitokset siis luopuvat tällöin sovittujen tehtävien tuottamisesta itse ja siirtyvät palveluita tuottavan palvelukeskuksen asiakkaiksi. Palvelukeskusmallin tavoitteena on kustannustehokas malli, joka soveltuu osaltaan valtion talousarvioletalouteen. (Valtiovarainministeriö 2009, 13.) Kuviossa 1 on esitetty Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen toiminta-ajatus, visio sekä arvot.



Kuvio 1. Toiminta-ajatus, visio ja arvot (Palkeet 2013a).

2.3 Organisaatorakenne

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksessa työskentelee yhteensä noin 730 talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaista ja sen liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa (Palkeet 2013b). Palvelukeskuksen toimipaikat sijaitsevat kuudella eri paikkakunnalla: Joensuussa, Hämeenlinnassa, Mikkelissä, Kuopiossa, Turussa ja Porissa. Hallinnollinen päätoimipaikka on Joensuussa. Hallinnolliset tehtävät on keskitetty Joensuuhun ja Hämeenlinnaan. Organisaation toiminta voidaan jakaa kahteen eri tulosalueeseen, palvelutuotantoon ja liiketoiminnan tukeen. (Palkeet 2013c.)

Kuviossa 2 esitetään Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen organisaatorakenne vuonna 2013. Ylimpänä on toimitusjohtaja Pirjo Pöyhiä. Palvelutuotantoa, johon kuuluvat esimerkiksi henkilöstö- ja palkanlaskentapalvelut, johtaa Helena Lappalainen ja liiketoiminnan tukea johtaa Timo Kallio.



Kuvio 2. Organisaatiokaavio (Palkeet 2013c).

2.4 Palvelut ja asiakkaat

Palvelukeskuksen asiakkaina ovat valtion talousarvionalouteen kuuluvat virastot ja laitokset sekä talousarvion ulkopuoliset rahastot (Valtiovarainministeriö 2009, 15). Asiakkaina ovat lähes kaikki valtionhallinnon virastot, laitokset sekä rahastot. Asiakkaita on 11 eri hallinnon alalta ja noin 83 000 yksittäistä valtion työntekijää. (Palkeet 2013d.) Eduskunta on viimeisimpänä sopinut asiakkuudesta (Palkeet 2013d).

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus tarjoaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja asiakkailleen. Valittavina on perus- ja lisäpalveluja sekä erilaisia asiantuntijapalveluja. (Palkeet 2013e.) Koska palvelukeskus on niin sanotussa sidosyksikköasemassa suhteessa asiakkaisiinsa, julkisista hankinnoista annetun lain 10 §:n mukaan sen tarjoamia palveluja ei tarvitse kilpailuttaa hankintalainsäädännön mukaisesti (Valtiovarainministeriö 2009, 15).

Palvelukeskuksen toiminta perustuu tuotteistettuihin palveluihin, yhtenäisiin tuotantoprosesseihin sekä toimintaa tukevan informaatioteknologian hyödyntämiseen. Palvelutarjonta muodostuu talous- ja henkilöstöpalvelujen kokonaisuudesta. Toiminta on tilaaja-tuottajamallin mukaista, jossa palvelu ostetaan tuottajalta palvelusopimuksilla etukäteen määritetyillä ehdoilla. (Valtiovarainministeriö 2009, 16.) Palvelusopimuksilla määritellään palvelujen tuottaminen, laatu, määrä, toimitusehdot sekä yhteistyö. Asiakasyhteistyötä kehitetään jatkuvasti esimerkiksi yhteistyö- ja sopimusohjausryhmien kokouksissa sekä johdon tapamisissa. (Palkeet 2013d.)

Peruspalvelut tuotetaan valtionhallinnon prosessien ja yhtenäisten toimintatapojen mukaisesti kaikille virastoille. Lisäpalveluista sovitaan asiakkaan valintojen pohjalta. (Palkeet 2013e.) Kuviossa 3 on esitetty palvelukeskuksen palveluvalikoima. Talouspalveluvalikoimaan kuuluu useita eri palveluita, kuten menojen käsittely, tulojen käsittely, maksuliike sekä sisäinen laskenta ja raportointi. Henkilöstöpalveluihin taas kuuluvat palkanlaskenta, henkilö-, virka- ja palvelussuh-

detietojen ylläpitäminen sekä vuosilomien ja poissaolotietojen ylläpitäminen. Talous- ja henkilöstöhallinnon peruspalveluiden lisäksi Palkeet tarjoaa lisäpalveluita ja asiantuntijapalveluita.

Talouspalvelujen palveluvalikoima

<p>1. Hankinnasta maksuun</p> <p>Menojen käsittelyn peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimittajarekisterin ylläpito • Menotositteiden käsittely • Maksuunpano • Menotiliotteiden käsittely <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kierronvalvonta kerran viikossa eräänntyneistä • Kierronvalvonta viikon sisällä eräänntyivistä 	<p>2. Tilauksesta perintään</p> <p>Tulojen käsittelyn peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasrekisterin ylläpito • Nimikerekisterin ylläpito • Laskutus • Tulotiliotteiden käsittely • Suoritusten käsittely • Myyntireskontran hoito • Saatavien valvonta • Perintä <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manuaaliseen laskutuspyyntöön perustuva laskutus • Massalaskutus • Kiirelaskutus • Saldoselvitykset • Perintä, liiketaloudelliset saatavat 	<p>3. Kirjauksesta tilinpäätökseen</p> <p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seurantakohteiden ylläpito • Pääkirjanpito • Kauden vaihteen tehtävät • Käyttöomaisuuskirjanpito • Tilinpäätös <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menotositteiden tiliointi
<p>4. Suunnitelmista tuloksiin</p> <p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen laskennan seurantakohteiden ylläpito • Sisäisten budjettien ylläpito 		

Henkilöstöpalvelujen palveluvalikoima

<p>1. Palkkaus, palkitseminen ja palvelussuhteen hallinta</p> <p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelussuhteen hallinta • Palkanlaskenta <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatorakenteen luominen ja ylläpito organisaation muutostilanteessa • Palkasta perittävät muut kuin lakisääteiset erät 	<p>2. Rekrytointi</p> <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakasvirastolle muutoin kuin Heli-järjestelmän kautta saapuneiden hakemusten tallentaminen Heli-järjestelmään • Valtion yhteinen ilmoittelu 	<p>3. Matkustus</p> <p>Peruspalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matka- ja kululaskujen maksaminen <p>Lisäpalvelut</p> <ul style="list-style-type: none"> • EU-neuvoston matkakustannusten korvausten käsittely • Kirjanpitoyksikön henkilökuntaan kuulumattomien matkustajien matkalaskujen käsittely
--	--	---

Kuvio 3. Palkeiden talous- ja henkilöstöhallinnon palveluvalikoima (Palkeet 2013e).

Palveluiden tuottamisen lähtökohtana valtion palvelukeskusmallissa on niiden maksimaalinen keskittäminen palvelukeskuksiin. Mahdollisimman korkean keskittämistason avulla yritetään saavuttaa toiminnalle asetetut tuottavuustavoitteet ja turvata toiminnan jatkuvuus. Peruspalvelut on pyritty standardisoimaan mahdollisimman hyvin, mutta asiakkaiden hallinnon alojen erilaisuuden vuoksi palveluissa on kuitenkin asiakaskohtaisia eroja. Nämä asiakaskohtaiset eroavaisuudet otetaan huomioon hinnoittelussa. (Valtiovarainministeriö 2009, 41.)

3 Maksuliikenne

Maksuliikenne on osa yrityksen taloushallintoa. Maksuliikenne on maksutapahtumien välitystä pankkien ja yritysten taloushallintojärjestelmien välillä. Maksuliikkeen tehtäviin kuuluu maksutapahtumien käsittely yrityksen taloushallintojärjestelmissä. Lähtevät maksut luodaan taloushallintojärjestelmässä, josta ne lähetetään pankkiin. Tämän jälkeen pankki suorittaa maksuerän mukaiset veloitukset yrityksen pankkitililtä. Pankki kerää päivittäiset, yritykseen tulevat maksut yhteen ja välittää maksutiedot yritykselle tiliotteilla ja viitesuorituslistoilla. Saapuneet suoritukset kuitataan yrityksen myyntireskontrassa avoimiin myyntilaskuihin. (Lahti & Salminen 2008, 109.)

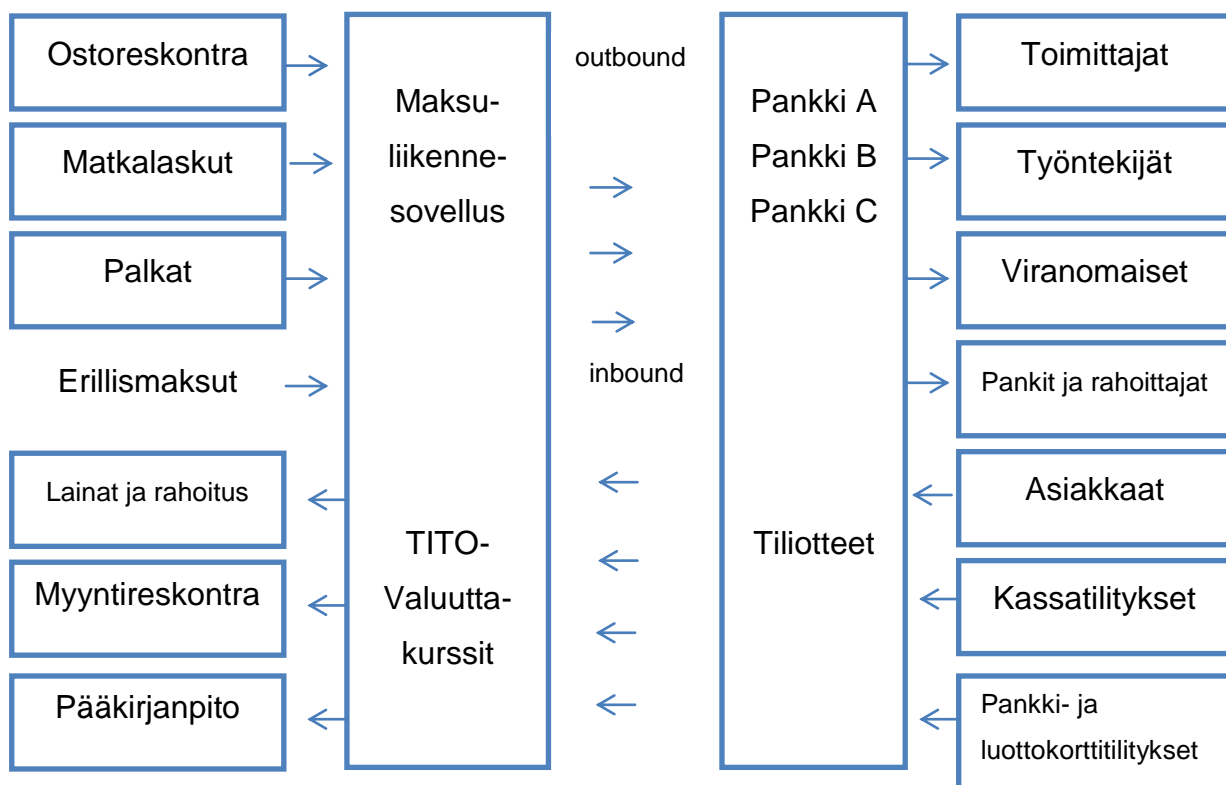
Maksuliikennettä hoidetaan joko taloushallintojärjestelmien omilla Banking-moduuleilla tai erillisillä rahaliikenteen hallintaan luoduilla Middleware-ohjelmistoilla. Suomessa maksuliikenteen Middleware-ohjelmistoja tarjoavat muun muassa OpusCapita ja Basware. Taloushallintojärjestelmien omat moduulit on integroitu suoraan esimerkiksi ostoreskontraan, myyntireskontraan ja kirjanpitoon, jolloin järjestelmien välisiä liittymiä ei tarvitse rakentaa. Erillisillä rahaliikenneohjelmistoilla on mahdollista hallita koko konsernin maksuliikennettä ja ne pystyvät reagoimaan nopeammin uusiin, pankkien kehittämiin automatisoihin ratkaisuihin. Middleware-ohjelmistoissa etuina ovat valmiit, standardoidut yhteydet useisiin pankkeihin. Maksuliikennejärjestelmä tai -moduuli kerää maksuaineistoja muun muassa ostoreskontrasta ja palkkajärjestelmästä pank-

kiin välitettäväksi ja välittää pankista tiliote-, viitesuoritus- ja valuuttakurssitieto- ja. (Lahti & Salminen 2008, 109–110.)

3.1 Maksuliikenneprosessi

Maksuliikenne on yksi taloushallinnon prosesseista. Maksuliikenteeseen sisältyy viitesuoritusten, maksutapahtumien sekä muiden tiliotetapahtumien käsittely. Erilaiset maksuvälineet, kuten maksukorttitapahtumat, kassatapahtumien käsittely ja internetmaksut, liittyvät olennaisesti maksuliikenteeseen. (Lahti & Salminen 2008, 15.)

Useissa taloushallinnon prosesseissa, kuten osto- ja myyntiprosesseissa, on selkeästi tunnistettavissa prosessin alku ja loppu sekä prosessin eri vaiheet. Maksuliikenne on kuitenkin enemmänkin erillinen toiminto. Maksuliikenne on tiukasti yhteydessä muihin prosesseihin, kuten ostolaskuprosessiin ja palkkahallintoon. (Lahti & Salminen 2008, 16.) Kuviossa 4 on kuvattu maksuliikennejärjestelmän rooli ja maksuliikenteen tietovirrat.



Kuvio 4. Maksuliikenteen tietovirrat (Lahti & Salminen 2008, 111).

3.2 Uloslähtevä maksuliikenne

Yrityksen ulospäin meneviä rahavirtoja ovat muun muassa (Lahti & Salminen 2008, 111)

- ostolaskujen maksu
- matka- ja kululaskujen maksu
- palkkojen maksu
- verojen, arvonlisäverojen, ennakkoverojen ja työnantajasuoritusten maksu
- muut manuaalimaksut.

Ostolaskujen käsittelyyn liittyvät työtehtävät alkavat ostolaskujen saapumisesta ja päättyvät ostolaskujen arkistointiin (Mäkinen & Vuorio 2002, 113). Ostolaskujen maksaminen alkaa, kun ostoreskontrassa olevista avoimista laskuista muodostetaan maksuerä tiettyyn eräpäivään mennessä erääntyvistä ostolaskuista. Ostoreskontraan maksatusohjelmaan voidaan luoda erilaisia sääntöjä, kuten maksujen automaattinen jakaminen eri pankkitileiltä tehtäviksi maksueriksi tai kotimaisten ja ulkomaisten maksujen jakaminen omiksi maksueriksi. (Lahti & Salminen 2008, 111–112.)

Kotimaan maksujen maksamiseen tarvittava tieto on saajan pankkitilin numero. Kotimaan maksuissa maksun saajalle välitetään yleensä maksun viitenumero, jonka avulla vastaanottaja voi kohdistaa suoritukset automaattisesti myyntireskontraansa. Mikäli kotimaisen toimittajan laskulla ei ole viitenumeroa, maksun viestikentässä on välitettävä laskun numero laskun kohdistamista varten. Euro maiden osalta ulkomaan maksuissa pakollisia tietoja ovat IBAN- sekä BIC-koodi. EU:n ulkopuolelle lähtevistä maksuissa on välitettävä maksun saajan pankin nimi, osoite ja paikallisessa muodossa oleva pankkitili sekä mahdollisia muita maakohtaisia tunnuksia. (Lahti & Salminen 2008, 112.)

Matkalaskut maksetaan matkahallinnan järjestelmän, ostoreskontran tai palkanlaskennan kautta (Lahti & Salminen 2008, 112). Matkalaskujen tuottamiseen taloushallinnon tietojärjestelmään on hyvä olla erillinen toiminto, jotta varmistetaan, että matkalaskut sisältävät lakisääteiset tiedot (Mäkinen & Vuorio 2002, 121). Maksuerä voidaan muodostaa matka- ja kuluhallinnan järjestelmässä ja siirtää maksatusohjelman kautta pankkiin. Jos matkakorvaukset maksetaan palkkojen yhteydessä, sisältyvät ne yleensä nettopalkkojen maksuerään. (Lahti & Salminen 2008, 112.)

Yrityksen palkat maksetaan automaattisesti palkkajärjestelmän muodostaman palkka-aineiston perusteella. Palkkojen maksuerä siirretään palkkaohjelmasta rahaliikenneohjelmaan, josta se lähtee pankkiin toistuvaissuorituksena. Verot ja veroluonteiset erät, kuten työnantajasuoritukset, joudutaan yleensä syöttämään rahaliikenneohjelmaan manuaalisesti. Tavoitteena maksuliikenteessä on kuitenkin automaattiset maksut esijärjestelmien kautta. Näin ollen voidaan käyttää hyväksi esijärjestelmien hyväksymisoikeuksia ja -rajoja, jolloin maksujen kontrollointi ja raportointi on helpompaa. (Lahti & Salminen 2008, 113.)

Yrityksen henkilökunnalla on usein käytössään luottokortteja, joiden avulla he voivat maksaa esimerkiksi työmatkoilla syntyviä kuluja. Luottokorttien käytössä yritys takaa kortin ja maksaa kortin vuosimaksut. Työntekijälle tulee maksettavaksi luottokorttilasku, jonka kulut hän veloittaa yritykseltä kulu- tai matkalaskulla. Jos yrityksellä on käytössään luottokortteja, joiden lasku tulee yritykselle, myös tällöin on tehokkainta hoitaa luottokorttikulut matka- ja kuluhallinnan järjestelmän kautta. (Lahti & Salminen 2008, 113.)

Ostoreskontran maksuissa on usein suuri riski väärinkäytöksille, koska rahasummat ja maksujen volyymit ovat suuria. Väärinkäyttöriskiä saadaan pienennettyä hajauttamalla ostoreskontran työtehtävät useammalle henkilölle. Suurissa yrityksissä vaaralliset työyhdistelmät minimoidaan usein sillä, että yrityksessä on eri henkilöt tai ryhmät toimittajarekisterin ylläpitämistä, laskujen käsittelyä ja maksuaineiston luomista varten. Jos yritys on kooltaan pieni ja hajauttaminen ei ole järkevää, ohjelmasta voidaan seurata toimittajarekisterin muutoslokia, joka kertoo kuka on muuttanut tietoja ja milloin. Usein maksulii-

kenneohjelmissa on myös järjestelmien vaatimat kaksoishyväksynät, jolloin maksuerää ei voi lähettää pankkiin ennen kuin vähintään kaksi eri henkilöä on hyväksynyt maksuerän. (Lahti & Salminen 2008, 114.)

3.3 Sisääntuleva maksuliikenne

Yrityksen sisäänpäin tulevia rahavirtoja ovat muun muassa myyntireskontran suoritukset, käteismyynnin tilitykset ja pankki- ja luottokorteilla tehdyt suoritukset (Lahti & Salminen 2008,114). Suomessa maksuliikenne on edistyksellistä, maksut lähetetään sähköisesti ja myös sisääntulevista maksuista saadaan tieto sähköisesti (Mäkinen & Vuorio 2002, 107). Kotimaisissa myyntilaskuissa sisään tulevat kuittaukset automatisoidaan maksujen viitteiden avulla. Viitemaksuista muodostetaan pankissa viitesuorituserä, joka voidaan välittää pankkiohjelmasta suoraan myyntireskontraan. Viitteiden avulla automaattisesti saadut suoritukset kuitataan myyntireskontrassa avoimiin myyntilaskuihin. Maksut, joissa on virheellinen tai kokonaan puuttuva maksuviite tai laskusta on maksettu väärä summa, käsitellään yrityksessä manuaalisesti. (Lahti & Salminen 2008,114.)

Myös ulkomaisten myyntilaskujen suoritukset kohdistetaan yleensä käsin, koska niissä ei käytetä viitenumeroita, eikä laskun vastaanottaja välttämättä välitä maksamansa laskun numeroa. Joissakin myyntireskontraohjelmissa on pyritty tunnistamaan maksun tietoja, kuten maksajan nimeä ja laskun numeroa, ja vertaamaan niitä saatavarekisteriin. Valuuttamääräisissä maksuissa on käsiteltävä lisäksi maksusta syntynyt valuuttakurssiero, koska valuutan kurssi on laskun kirjattaessa usein eri kuin pankin maksupäivän kurssi. (Lahti & Salminen 2008, 114.)

3.4 Tiliotteiden käsittely

Perinteisesti tiliotteiden tapahtumat on kirjattu pääkirjanpitoon manuaalisesti paperitiliotteen tiedoista. Nykyisin rahaliikennejärjestelmissä on yleensä käytössä Tito-ominaisuus (tiliote tositteena), jonka avulla tiliotteiden kirjaus ja täsmäy-

tys kirjanpitoon helpottuu ja virheiden määrä pienenee. Tito-tiliöinnissä tiliote siirtyy pankista elektronisena rahaliikennejärjestelmään ja tiliotteella on eri tapahtumille oma koodituksensa. Erilaisille maksutapahtumille, kuten palkkojen maksuille, on tallennettu tiliöintimallit rahaliikennejärjestelmään. Rahaliikennejärjestelmä tunnistaa tiliotteen automaattisesti tapahtumatietojen perusteella tai tiliöintimallit valitaan manuaalisesti kullekin tapahtumalle. Tiliöintien jälkeen tiliöinnit siirtyvät rahaliikennejärjestelmästä pääkirjanpitoon. (Lahti & Salminen 2008,115.)

Tiliotetapahtumia voidaan automaattisesti tunnistaa esimerkiksi maksajan nimen ja viitenumeron perusteella (Lahti & Salminen 2008, 116). Kun tiliote on maksutosite, suurin osa sen tapahtumista voidaan kirjata sähköisessä tietojärjestelmässä automaattisesti (Mäkinen & Vuorio 2002, 142). Automaattisia kirjauksia on mahdollista luoda myös useamman kirjausrivin sisältäville tapahtumille, kuten luottokorttilityksille. Automaattinen tunnistus on hyödyllinen ominaisuus yhtiöille, joilla on useita eri toimipaikkoja ja joiden tapahtumat on pystyttävä erottamaan toisistaan myynnin ja tilitysten seuraamista varten. Tiliotetapahtumien automaattisen tunnistuksen ja automaattitiliöintien avulla yrityksillä on mahdollista pitää käytössään vain yksi yhteinen pankkitili. Eri toimipaikkojen tilityksille on määritelty rahaliikenneohjelmaan erilliset viitesarjat, joiden avulla ohjelma pystyy tunnistamaan ja tiliöimään tilitykset oikeille tileille ja kustannuspaikoille. (Lahti & Salminen 2008, 116.)

Yrityksillä on myös mahdollista käyttää tiliotekäsittelyssä viitesilppuritoimintoa. Tämä toiminto on hyödyllinen varsinkin niille yrityksille, joilla tulee samalle pankkitilille esimerkiksi myyntireskontran suorituksia ja verkkokaupassa maksettuja korttisuorituksia. Jos verkkokaupan laskut eivät ole myyntireskontrassa, suoritukset tulee jakaa pois myyntireskontraan siirrettävästä viiteaineistosta ja kirjata rahaliikenneohjelmaan myynniksi. Viitesilppuritoiminto tekee tällöin viitesuoritusten jaon ohjelmalle muodostettujen sääntöjen, kuten viitenumerosarjan avulla. (Lahti & Salminen 2008,116.)

Tiliotteet arkistoidaan yleensä sähköisessä muodossa (Lahti & Salminen 2008, 116). Sähköisessä arkistoinnissa noudatetaan osto- ja myyntilaskujen arkistoin-

nin periaatteita (Mäkinen & Vuorio 2002, 142). Sähköisenä tallennettuun tiliotteeseen voidaan sisällyttää myös tiliotteen tiliöinti- ja tositetiedot. Tiliotteet on mahdollista arkistoida päiväkohtaisesti, jolloin maksutapahtumien hakeminen arkistosta on helpompaa. (Lahti & Salminen 2008, 116.)

3.5 Kassaennusteet

Kassasuunnittelu on vaativaa, mutta sen vaikutus yrityksen toimintaan on suuri. Kassasuunnittelulla saavutetaan suurimmat automaatiohyödyt. Vaikeinta kassasuunnittelussa on arvioida, milloin kassaan tulee rahaa. Kassamenojen selvittäminen on sen sijaan helpompaa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 134–137.) Kassaennusteita voidaan tehdä joko lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin kassaennuste perustuu usein saatujen ostolaskujen ja lähetettyjen myyntilaskujen eräpäiviin. Pitkän aikavälin ennuste pohjautuu yrityksen tulos- ja tasebudjetteihin. (Lahti & Salminen 2008, 120.)

Kassasuunnittelua toteutetaan edelleen yksinkertaisesti taulukkolaskennan avulla (Mäkinen & Vuorio 2002, 136). Taulukkolaskelmaan kerätään manuaalisesti pankkitilien ja reskontrien tiedot ja saldot. Lyhyen aikavälin kassaennuste on mahdollista automatisoida maksuennusteohjelmiston avulla. Maksuennusteohjelmisto voidaan integroida liittymän reskontraan, jolloin tiedot erääntyvistä maksuista päivittyvät automaattisesti suoraan reskontrasta päivä- tai viikkotasolla. Tällöin maksuennuste on tarkka yleensä kahden tai kolmen viikon päähän nykyhetkestä, koska Suomessa käytetään yleisesti 14 päivän maksuehtoa. Jos maksuennusteelle yhdistetään tiedot myös yrityksen tilauskannoista, ennusteen aikaväliä on mahdollista pidentää. Kassaennusteohjelmissa voidaan hoitaa tehokkaasti kassaennusteen simulointia. (Lahti & Salminen 2008, 120.)

4 Kieku

Kieku on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kehittämishanke, jossa yhtenäistetään talous- ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja, prosesseja ja tietorakenteita sekä otetaan käyttöön valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä. Kieku tulee käyttöön vaiheittain ministeriöissä ja virastoissa vuosien 2012–2016 aikana. (Valtiokonttori 2013a.) Poikkeuksena ovat VTT (Teknologian tutkimuskeskus) sekä Puolustusvoimat, joissa Kiekua ei oteta käyttöön. (Valtiokonttori 2013b.) Kiekussa on kolme eri palvelua ministeriöille ja virastoille (Valtiokonttori 2013a)

- käyttöönotto

Käyttöönnotot ovat talous- ja henkilöstöhallinnon muutos- ja kehittämishankkeita, joissa otetaan käyttöön yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä ja yhteiset prosessit. Käyttöönnotot tehdään aina ministeriön, hallinnon alan virastojen, Palkeiden, Valtiokonttorin ja CGI:n yhteistyönä.

- kehittäminen

Kiekua kehittää Valtiokonttori yhteistyössä Palkeiden ja CGI:n kanssa. Kehitys tapahtuu virastojen esittämien tarpeiden tai muiden kehittämissideoiden pohjalta. Kehityspiirteet ja uudet ominaisuudet ovat koko valtionhallinnon yhteisessä käytössä.

- palvelutuotanto

Palkeet tarjoaa Kiekun palvelutuotannon virastoille. Palvelutuotantoa tehdään yhteistyössä Palkeiden, Valtiokonttorin ja CGI:n sekä käyttöpalvelutoimittaja Tieto Oyj:n kanssa.

Kuviossa 5 on esitetty Kieku-järjestelmän sisältö. Kiekun tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja laatua yhtenäisten ja selkeiden prosessien avulla ja samalla tukea palvelukeskusmallia. Yhteensä Kiekua tulee käyttämään noin 70 000 virkamiestä, joista noin 3 000 on ammattikäyttäjiä. (Valtiokonttori 2013c.)



Kuvio 5. Mitä Kieku sisältää? (Valtiokonttori 2013d).

4.1 Teknistä tietoa Kiekusta

Kieku perustuu SAPin ja Logican tuotteisiin ja Kieku perusjärjestelmä koostuu seuraavista osista

- Kieku-tietohallinto (SAP FICO)
- Kieku-henkilöstöhallinto (SAP HCM)
- Palkat (Logica palkat)
- Ajanhallinta (Logica ajanhallinta)
- Palveluaikalaskenta (Logica palveluaikalaskenta)
- vuosilomasuunnittelu (Logica vuosilomasuunnittelu).

Kiekusta on liittymät Valtiokonttorin yhteisiin tietojärjestelmiin Rondon (R8), Tahtiin sekä matkahallintaan (M2). Koska Kieku-tietojärjestelmä on erittäin laaja, se on sijoitettu korotetulle tietoturvasolulle. Käyttäjäorganisaatioilta taas

edellytetään perustasoa tietoturvassa Kiekuun liityttäessä. (Valtiokonttori 2013e.)

4.2 Kieku maksuliikkeessä

Maksuliikkeen toiminnan perusteena on menojen käsittelyn Kieku-prosessi. Menojen käsittelyn Kieku-prosessiin kuuluvat menotositteiden käsittely sekä maksuaineiston muodostaminen. Rondo-järjestelmä on edelleen käytössä tositteiden kierrätystä, hyväksyntää ja arkistointia varten. Ulkomaan maksut maksettiin ennen suoraan maksuliikeohjelman kautta mutta nyt ne hyväksytetään Rondossa ja siirretään Kiekun ostoreskontran kautta maksuun. (Valtiokonttori 2013f.)

Kiekun myötä seurantakohtemalli muuttuu, eli maksuliikkeen tiliöinnit muuttuvat Kiekun mukaisiksi (Korpela 2013, 4). Kiekun käyttöönoton myötä virastoissa otetaan käyttöön uusi, valtion yhteinen seurantamalli taloustiedoista. Seurantakohteita on yhteensä neljätoista. Suurimmalle osalle kirjanpitoyksiköistä yhteinen seurantakohtemalli tuo enemmän seurantakohteita kuin ennen. Toisaalta taas liikekirjanpidon ja talousarviokirjanpidon tilien määrä vähenee. Seurantakohtemallissa on yhteisiä, konsernitasoisia sekä kirjanpitoyksikkökohtaisia seurantakohteita. Yhteisiä seurantakohteita ovat liikekirjanpidon tilit, talousarviokirjanpidon tili, alue tai kunta sekä kumppani. Osa projekteista ja toiminnoista on yhteisiä koko valtiolle. Valtiokonttori ylläpitää konsernitasoisia seurantakohteita. Palvelukeskukset ylläpitävät seurantakohteita Kieku-järjestelmässä. (Valtiokonttori 2013g.)

Ulkomaan maksuista syntyneet kurssierot kirjataan tiliotekäsittelyssä. Kiekussa kirjattua tositetta voidaan muuttaa vain hyvin rajatusti, esimerkiksi tiliöintejä tai summaa ei voida muuttaa. (Valtiokonttori 2013f.) Muita muutoksia ovat esimerkiksi

- meno- ja tulotiliotteet käsitellään ja siirretään kirjanpitoon päivittäin

- epäselvät suoritukset tiliöidään selvittelytilille ja niistä tehdään muistio R8-järjestelmään
- tiliotteen jokainen tapahtuma saa Kiekussa oman tositenumeron
- tiliotetäsmäytys tehdään Kiekussa tiliotteen kirjanpitoon siirtämisen jälkeen
- Kiekun myötä automaattitiliöinnit maksuliikejärjestelmästä häviävät, joten ne on luotava sinne uudestaan (Korpela 2013, 4.).

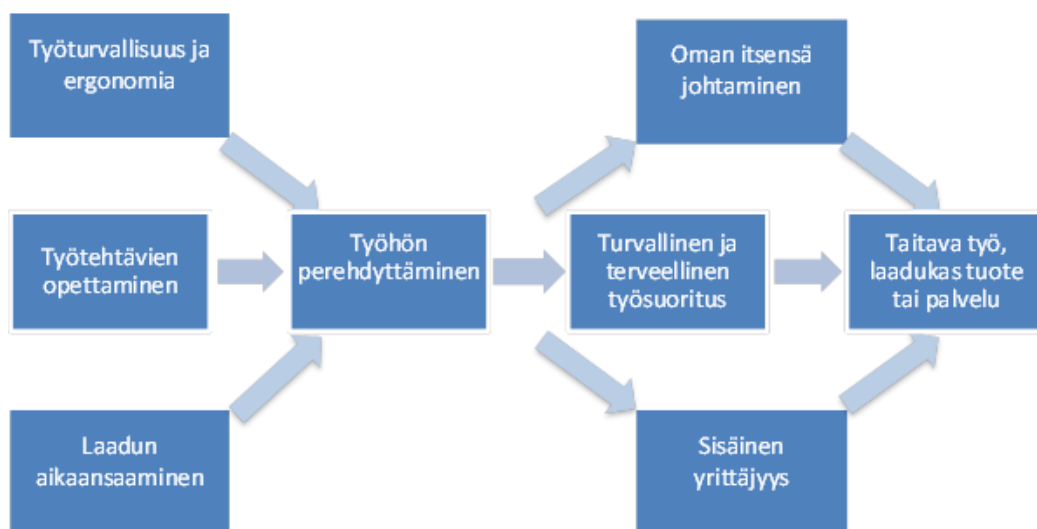
Maksuaineiston muodostaminen ja maksatus tapahtuvat Kiekussa (Valtiokonttori 2013f). Palkkojen kateluettelot ja tilitykset tulevat asiakastukijärjestelmän kautta maksuliikkeelle ja siirtyvät liittymän kautta maksuliikejärjestelmään. Maksuliike vahvistaa ja lähettää maksuaineistot pankkiin maksuliikejärjestelmästä. Tilityksiä ovat sosiaaliturvamaksut, ennakonpidätykset, työeläkemaksut, tapaturmavakuutusmaksut, ulosotot sekä jäsenmaksut. Myös tilityksissä on oltava Kiekun mukaiset tiliöinnit (Korpela 2013, 6).

5 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen käsitteenä kuulostaa yksiselitteiseltä. Perehdyttämisen sisältö on kuitenkin muuttunut ajan saatossa ja eri organisaatioissa se merkitsee eri asioita. Tähän vaikuttaa erityisesti se, kuinka organisaatiossa perehdyttäminen on kytketty strategiaan ja muuhun toimintaan. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttäminen tarkoittaa tapahtumaa, jonka aikana uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus oppia uusi työtehtävänsä ja työyhteisön toimintaperiaatteet (Mäkisalo 2003, 131). Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi henkilö mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä sidosryhmiä ja oppimaan työtehtävänsä (Österberg 2009, 101). Organisaation kannalta perehdyttämisessä on kyse organisaation kannattavuudesta ja strategian toteutumisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Perehdyttäminen voidaan jakaa työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen ja työhön perehdyttämiseen. Työyhteisöön perehdyttämiseen kuuluvat työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean perehdyttäminen. Työpaikkaan perehdyttämisessä uusi henkilö oppii tuntemaan työpaikkansa henkilökunnan ja asiakkaat. (Kauhanen 2007, 145.) Työtehtävien ja työhön kohdistuvien odotusten perehdyttäminen on työhön perehdyttämistä eli työnopastusta (Kangas 2003, 4). Kuviossa 6 on esitetty työhön perehdyttäminen kokonaisuutena, eli ne asiat, jotka liittyvät läheisesti perehdyttämisprosessiin.



Kuvio 6. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2007, 146).

Perehdyttämistä tarvitaan jos henkilö tulee uutena työntekijänä yritykseen tai hän vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä. Hyvä ja perusteellinen perehdyttäminen vie aikaa mutta on lopulta kuitenkin kaikkien osapuolien etu. (Österberg 2009, 101.) Perehdyttämisen lähtökohtana on henkilöstöpolitiikka (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Henkilöstöpolitiikassa määritellään muun muassa millaista henkilöstöä yritykseen palkataan ja kuinka erilaiset ihmiset ja ryhmät perehdytetään ja koulutetaan (Kangas 2003, 7).

Perehdyttäminen on erittäin tärkeä vaihe henkilön työsuhteessa, koska ensivaikutelmalla on olennainen vaikutus työssä viihtymiseen, sitoutumiseen ja toimintatapojen omaksumiseen. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-

Rasmus & Sandberg 2006, 154.) Kjelinin & Kuusiston (2003, 22) mukaan kunnollisella työhön perehdyttämisellä heti alkuvaiheessa taataan, että yrityksen tuotteet, palvelut ja liiketoimintaperiaatteet omaksutaan osaksi omaa toimintaa. Uuden työntekijän alkutaivalta tulee tukea aktiivisesti, sillä uuden tehtävän oppiminen on aina haastavaa. Perehdytys on ennen kaikkea keino tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta se voi parhaimmillaan olla myös henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä työyhteisöä yhdistävää. Uuden työntekijän työssä viihtyminen ja onnistuminen ovat osaltaan kiinni henkilön yksilöllisistä valmiuksista, tiedoista ja taidoista, mutta suurelta osin kuitenkin organisaation ja etenkin esimiehen valmiuksista ottaa tulokas vastaan. (Honkaniemi ym. 2006, 154.)

5.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Yritys, joka etsii liiketoiminnassaan jatkuvasti tehokkuutta, kannattaa nimenomaan hakea sitä perehdyttämisestä (Valvisto 2005, 47). Perehdyttämisen pää-tavoitteena on oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2010, 6). Tavoitteena on myös, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Muita perehdyttämisen tavoitteita ovat muun muassa (Petäjä 2003, 48)

- rekrytoinnin onnistumisen varmistaminen
- tulokkaan työroolin ja tavoitteiden selkeyttäminen
- realistisen ja motivoivan työkuvan muodostaminen
- organisaatioon ja tavoitteisiin sitoutumisen edistäminen
- strategian mukaiseen toimintaan ohjaaminen
- uuden työntekijän epävarmuuden vähentäminen
- tuottavan työn aloittamisen nopeuttaminen
- virheiden vähentäminen
- työturvallisuuden lisääminen
- työkavereiden ja esimiehen ajan säästäminen
- työyhteisön yhteistyön parantaminen
- työtyytyväisyyden parantaminen.

Kankaan (2003, 7) mukaan perehdyttämisen tavoitteet riippuvat siitä, millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia ja missä ajassa. Perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteinen asennoituminen työyhteisöön, helpottamaan uusien tehtävien omaksumista, vähentämään epävarmuutta sekä minimoimaan virheet (Lepistö 1988, 6). Perehdyttämisen tavoitteet voidaan määrittellä yleisellä tasolla, mutta niitä on tarpeen tarkentaa eri ryhmien mukaan. Esimerkiksi esimiesten ja harjoittelijoiden perehdyttämisen tavoitteet ovat osittain erilaiset. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämistä tulisi ajatella laajasti; ei pelkästään tiedon välittämisenä uudelle tulokkaalle vaan kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa sekä tulokas että organisaatio ovat muutoksen edessä (Petäjä 2003, 49). Ennen kaikkea perehdyttäminen nopeuttaa tehtäviin sisäänpääsyä ja mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden. Perehdyttäminen on suunnitelmallinen prosessi, jolla on selkeät tavoitteet, joita seurataan perehdytyksen aikana. Jotta päästäisiin parhaimpiin tuloksiin, perehdyttämisessä tulee aina ottaa huomioon tulokkaan henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet. (Honkaniemi ym. 2006, 154–156.)

5.2 Hyvä perehdyttäminen

Hyvän ja huolellisen perehdyttämisen merkitys on suuri sekä perehtyjälle että yritykselle (Helsilä 2007, 48). Yksi positiivisen yrityskuvan luomiskeino onkin hyvin hoidettu perehdyttäminen (Österberg 2009, 104). Hyvässä perehdyttämisessä kysymys on enemmän asenteesta kuin perehdyttämisohjelmista ja enemmän perehdyttämisen laadusta kuin sen määrästä. Laadukkaassa perehdyttämisessä erilaiset tilanteet kyetään näkemään tulokkaan kannalta. Tulokkaan tuloksentelekykyyn ja viihtyvyyteen vaikuttavat paljon yksinkertaisiltakin tuntuvat asiat, kuten esimerkiksi oikeiden ihmisten tapaaminen heti työsuhteen alussa. Hyvässä perehdyttämisessä osataan hyödyntää tulokkaan aktiivisuutta optimaalisesti alusta alkaen. Hyvin hoidetulla perehdyttämisellä voidaan parantaa liiketoimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52–53.)

Hyvä perehdyttäminen tukee myös uuden henkilön sitoutumista organisaatioon ja tehtävään (Viitala 2004, 261). Perehdyttäminen lisää henkilöstön positiivista asennetta ja työturvallisuutta sekä turvaa laatua ja tuottavuutta (Viitala 2004, 261). Huolellinen perehdyttäminen edesauttaa henkilöstön pysyvyyttä ja sitä kautta vähentää uusrekrytointikustannuksia (Heinonen & Järvinen 1997, 146).

Laadukas perehdytys on suunniteltu tukemaan tietotulvassa selviämistä, oleellisten ja epäoleellisten tietojen erottamista sekä antamaan keinoja tarvittavien tietojen etsimiseen. Mikäli perehdyttämisen yhteydessä ei välity tietoa organisaation arvoista ja talon toimintatavoista, perehdyttämisen laatu heikkenee. (Valvisto 2005, 49). Lainsäädäntö, perinteet sekä yhteiskuntavastuun ja järkevyyden periaatteet ovat edesauttaneet yritysten perehdyttämisen kehittymistä. Seuraavat asiat ja tarpeet ovat myös olleet ohjaamassa yrityksiä perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 20)

- työn hallitsemisen edistäminen
- uuden työntekijän sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- sitouttaminen
- tuloksen tekeminen ja kannattavuus
- työhyvinvointi
- organisaation kehittäminen
- työntekijän taitojen ja tietojen hyödyntäminen
- työntekijän sisäänajo
- organisaation strategian toteutumisen varmistaminen
- johtamisen väline
- muutokset ja kehittyminen
- vanhan säilyttäminen/uudistaminen
- virheiden vähentäminen
- työturvallisuus
- menestyminen
- työtehtävien nopea oppiminen
- osaamisen jakaminen.

5.3 Perehdyttämistä ja työturvallisuutta koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämisestä on useita suoria määräyksiä ja viittauksia laeissa. Erityisesti on huomioitu työnantajan vastuuta uuden työntekijän opastamisesta työhönsä. Perehdyttämistä koskevia lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Uudet työntekijät ovat alttiita tapaturmille ja onnettomuuksille, koska heiltä puuttuvat turvallisen työskentelyn perustiedot ja taidot. Tämän vuoksi turvallisuusasiat ovat perehdyttämisessä tärkeitä. (Kangas & Hämäläinen 2003, 6.)

Työnantajalla on kahdenlaisia turvallisuusvastuita; yleinen turvallisuusvastuu ja erityisvastuu. Yleiseen turvallisuusvastuuseen kuuluu, että lain mukaan esimiehen on otettava huomioon kaikki työstä tai sen tekijöistä ja olosuhteista aiheutuvat seikat. Esimiehen on myös tarkkailtava turvallisuustilannetta ja tarvittaessa ryhdyttävä toimenpiteisiin tilanteen vaatimalla tavalla. Työnantajalla tulee olla työsuojelun toimintaohjelma, jossa otetaan kantaa turvallisuuden kehittämiseen. Esimiehen on oltava yhteistyössä henkilöstön kanssa ja tiedotettava turvallisuuden liittyvistä asioista. Erityisvastuuseen kuuluvat toimintaympäristön ja työn suunnittelun ja työntekijöiden edellytysten huomioon ottaminen. Mikäli työntekijä työn vaarallisuuden epäilyn vuoksi kieltäytyy työstä, työnantajan velvollisuus on varmistaa vaaran poistaminen. (Helsilä 2002, 170–171.)

Työturvallisuuslaissa 738/2002 säädetään, että työnantajalla on velvollisuus perehdyttää uusi työntekijä työhönsä ja opastaa häntä työskentelemään turvallisesti sekä toimimaan mahdollisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Myös silloin, kun työnantaja ottaa käyttöön uuden työmenetelmän tai työvälineitä, on työntekijöille järjestettävä riittävä perehdytys. Työnantaja, työnantajan edustajat sekä päälliköt ja esimiehet ovat aina vastuussa työturvallisuudesta ja perehdyttämisestä. Työturvallisuuden tarkoituksena on taata turvallinen ja terveellinen työ, työolosuhteet ja työympäristö. Tavoitteena on myös säilyttää henkilöstön työkyky sekä ennalta ehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä mahdollisesti aiheutuvia sairauksia. (Kangas & Hämäläinen 2010, 22.)

Työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä työturvallisuudesta. Työntekijällä on myös velvollisuus ottaa huomioon toisten työntekijöiden työturvallisuus ja noudattaa järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Jokaisella työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa työpaikalla havaitsemistaan vioista tai puutteista. (Kangas & Hämäläinen 2010, 22.)

Työntekijän hyvään ammattitaitoon kuuluu olennaisena osana turvallinen ja terveellinen työskentely sekä työturvallisuusosaaminen. Tämän perustana on haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen kunkin työtehtävän osalta, minkä pohjalta voidaan laatia turvalliset kriteerit työskentelyyn ja osaamiseen. Näiden toimenpiteiden jälkeen on suunniteltava tarvittava opastus ja toteutus. (Kangas & Hämäläinen 2010, 22.)

Työlainsäädäntö on yleensä pakottavaa lainsäädäntöä. Tämä tarkoittaa sitä, että ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voidaan heikentää joko työ- sopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on erikseen mainittu. Työnantajaa perehdyttämisen ja kouluttamisen osalta koskevat määräykset ovat työnantajaa velvoittavia säädöksiä. Ennen kaikkea työlainsäädännöllä tavoiteltu toiminta on työntekijää suojelevaa. Yhteistoimintalakiin, joka on uudempi laki, on lisätty lisäksi erikseen perehdyttämistä koskevia asioita. Yhteistoimintalaki korostaa ennen kaikkea työnantajan neuvottelovelvollisuutta ja siinä on useita aihealueita, joista on järkevää käydä keskustelua työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työlainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus kaikille yrityksille. Työlainsäädäntöä täydentävät useilla aloilla lisäksi työehtosopimukset. Säännösten ja sopimusten noudattaminen hyödyttää työnantajaa lisäten työntekijöiden luottamusta. Kun työntekijät voivat olla varmoja, että työnantaja on luotettava ja toimii lakien ja sopimusten mukaisesti, he voivat keskittyä omaan kehitymiseensä ja oppimiseensa. Huolellinen perehdyttäminen lisää yrityksen hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla sekä tukee yrityksen strategian toteutumista. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

5.4 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Perehdyttäminen on johtamista, jonka avulla esimies voi suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Esimies on keskeinen henkilö määriteltäessä uuden henkilön vastuualueita ja toimintavapautta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188.) Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä. Perehdyttämisessä apuna voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Myös muu henkilöstö on mukana uuden työntekijän perehdyttämisessä. (Viitala 2004, 259.)

Esimiehen on osattava johtaa sekä asioita että ihmisiä. Esimies tarvitsee näitä molempia näkökulmia perehdyttämisessä. Samalla on huolehdittava, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja organisoidusti sekä siitä, että uuteen työhönsä tutustuva henkilö kohdataan ja hänen ohjauksensa on oikeanlaista. Esimies on yleensä se henkilö, joka on vastuussa molemmista edellä mainituista osaluista. Se kuinka paljon esimies saa apua, riippuu organisaation koosta, organisoinnista, valituista toimintatavoista sekä osittain esimiehen luovuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 55.)

Esimiehen tehtävä on huolehtia työntekijän osaamisesta ja asianmukaisesta perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 53–54). Esimiehen työtä on samalla koko työyhteisön osaamisen kehittäminen. Onnistuminen perehdyttämisessä onkin monimutkainen ja pitkä prosessi, jossa on tarkasteltava sekä yrityksen että perehdytettävän tavoitteita. On tärkeää tiedostaa, kuinka merkittävää yksittäisten työntekijöiden kehittymisen tukeminen on yrityksen menestymisen kannalta. Esimiehen perustehtäviin kuuluu vastuun ottaminen perehdyttämisestä, mikä tarkoittaa edellytysten luomista ja seuranta. Esimiehen vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin aina myös suhteutettava organisaation tilanteeseen ja asetettuihin vaatimuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 53–54.)

5.4.1 Esimies-alaissuhteen alku

On erittäin tärkeää, että esimies ottaa uuden työntekijän vastaan heti ensimmäisenä päivänä. (Kupias & Peltola 2009, 58.) Esimiehen tehtäviin kuuluu uuden työntekijän esittelemine ainakin lähimmille työtovereille heti perehdyttämisen alussa. Esimies laatii tulijan kanssa perehdytysohjelman, jossa sovitaan aikataulut perehdytettävälle asioille ja määritellään perehdytyksessä mukana olevat henkilöt (Viitala 2004, 261.) Uuden työntekijän saama hyvä vastaanotto luo positiivisen vaikutelman ja toimii kivijalkana tulevalle yhteistyölle. Tämän kivijalan on luonnollisesti kestettävä onnistumisten ohella myös tulevia haasteita ja mahdollisia konflikteja. (Kupias & Peltola 2009, 58.)

Yleensä pelkkä työsopimuksen ja tehtäväkuvauksen läpikäyminen ei riitä, vaan on myös varmistettava tavoitteiden ymmärrettävyys. Jos vastuunjako tai työtehtävät ovat epäselviä, ne vievät energiaa ja saattavat aiheuttaa erimielisyyksiä työyhteisössä. Esimiehen tuleekin määrittää tavoitteet uuden työntekijän suoriutumiseen mutta myös kehitymis- ja oppimistavoitteet on hyvä käydä läpi. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

5.4.2 Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä

Esimehen tai muiden vastuuhenkilöiden tehtävä on muodostaa uuden henkilön toimintakenttä sellaiseksi, että perehdytyksessä otetaan huomioon tulokkaan yksilöllisyys ja tuetaan yhteisöllisyyttä (Kjelin & Kuusisto 2003, 178). Panostaminen perehdyttämiseen vaihtelee organisaatiosta, tilanteesta, toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen, mutta kaikissa tilanteissa esimiehen tulisi kuitenkin aina huolehtia seuraavista vastuualueista

- varmistaa asianmukainen perehdyttäminen
- olla vastassa uutta työntekijää ensimmäisenä työpäivänä tai mahdollisimman pian erikseen sovittuna ajankohtana

- varmistaa, että työntekijä tietää perustehtävänsä
- sopia yhdessä työntekijän kanssa suoriutumisen, oppimisen sekä kehittymisen tavoitteista
- antaa palautetta ja valvoa työskentelyä
- huolehtia, että koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä
- huolehtia työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista
- tukea perehdyttäjiä.

Esimies jatkaa perehdyttämisjakson jälkeenkin kiinteää yhteistyötä työntekijän kanssa (Kupias & Peltola 2009, 62–63). Perehtymisajan päätyttyä on hyvä arvioida perehtymisprosessin onnistumista sekä uuden työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Varmimmin keskustelu tulee käydyksi, jos keskustelulle on etukäteen sovittu aikataulu ja käytössä on arviointilomake keskustelun pohjaksi. (Helsilä & Salojärvi 2009, 140.) Keskustelut työntekijän kehittämisestä jatkuvat kehityskeskustelujen yhteydessä. Esimiehen taito antaa palautetta on erittäin tärkeää ja avainsana sen suhteen on luottamus. Luottamusta on alettava rakentaa heti perehdyttämisen alusta alkaen. Yhtä tärkeää on myös yhteisen kanavan löytäminen, kuunteleminen ja läsnä oleminen. Esimiehen tehtävänä ei ole itse perehdyttää uuden työntekijän kokonaan, vaan hänen tehtävänsä on luoda edellytyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 62–63.)

6 Perehdyttämisprosessi

Lepistön (1988, 14) mukaan oppiminen ei ole ainoastaan tiedon vastaanottamista ja ymmärtämistä. Oppiminen on monimutkaista, aktiivista henkistä toimintaa, jossa oppijalle rakentuu kuva opiskeltavasta aiheesta. Oppija sulauttaa ja suhteuttaa uuden oppimansa tiedon aikaisempiin tietoihinsa ja toimintaansa.

Perehdyttämisprosessissa esitellään koko organisaatio, sen toiminta-ajatus, liikeidea, henkilöstöstrategia ja -politiikka, työhön liittyvät tavoitteet sekä normit ja säädökset (Heinonen & Järvinen 1997, 143). Perehdyttämisprosessi on monivaiheinen oppimistapahtuma, jonka päämääränä on työn tavoitteiden ja orga-

nisaation toiminnan ymmärtäminen, omien vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen ja työn kokonaiskuvan luominen. (Lepistö 2004, 56.) Perehdyttämisprosessin tulee olla samanaikaisesti yhdenmukainen ja ainutkertainen (Kjelin & Kuusisto 2003, 193). Perehdyttämisprosessissa kehittyvät sekä tulokas että parhaimmillaan koko työympäristö (Kupias & Peltola 2009, 46).

Perehdyttämisprosessi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin (Kupias & Peltola 2009, 102–110)

- ennen rekrytointia

Perehdyttämistä valmistellaan jo ennen rekrytointia. Valmistelussa mietitään tulevan tehtävän vaatimukset ja siihen tarvittava osaaminen.

- rekrytointivaihe

Rekrytointi on tärkeä vaihe perehdyttämisprosessissa. Rekrytointivaiheessa hakijoille esitellään organisaatio, tehtävä ja työyhteisö. Hyvät rekrytointikäytännöt takaavat hyvän pohjan jatkoperehdyttämiselle.

- ennen työn aloittamista

Ennen varsinaisen työn aloittamista tulee hoitaa työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat, perehdyttää työyhteisön pelisäännöt, tutustuttaa tulokas työtovereihin ja esitellä organisaation arvot ja strategia.

- vastaanottaminen

Tulokkaan vastaanottamisella on suuri rooli perehdyttämisprosessissa, koska vastaanottamisessa tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Tärkeintä on, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi. Vastaanottajan on hyvä olla tulokkaan esimies.

- ensimmäiset päivät/viikot/kuukaudet

Ensimmäisenä päivänä käydään läpi kiireisimmät käytännön asiat, kuten kulkuluvat, avainten luovuttaminen sekä muut työn aloittamista helpottavat käytännöt. Tällöin tulokkaalle esitellään työpiste, lähimmät työtoverit ja työtilat. Ensimmäisen viikon tavoitteena on, että tulokas oppii uudet työtehtävät. Ensimmäisen viikon aikana laaditaan myös perehdytysuunnitelma tulokkaan kokemusten ja osaamisen pohjalta. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen etenee suunnitelman mukaisesti. Päävastuu perehdyttämisestä siirtyy hiljalleen perehtyjälle itselleen. Parin kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehtymistä ja perehdyttämistä.

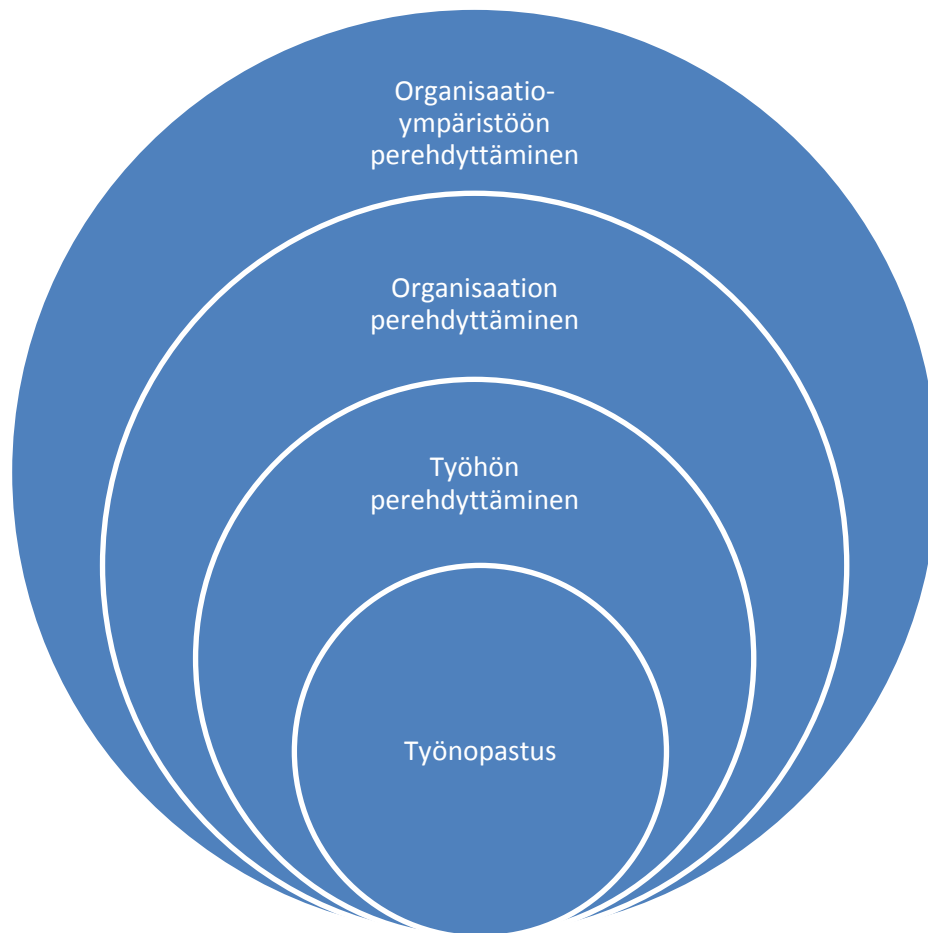
- koeajan päätyminen

Perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprosessi on usein lyhyempi kuin lainmukainen koeaika. Ennen koeajan päättymistä esimies järjestää koeaikakeskustelun, jossa arvioidaan perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja mahdollista perehdyttämisen jatkotarvetta sekä perehtyjän että esimiehen näkökulmasta.

- työsuhteen päätyminen

Perehdyttäminen voi päättyä myös työsuhteen päättymiseen. Työsuhteen päättyessä on tärkeää, että työntekijälle jää positiivinen kuva työsuhteesta. Lähtevä työntekijä voi hyvinkin olla potentiaalinen asiakas. Työsuhteen päättyessä on hyvä järjestää lähtökeskustelu, jossa lähtevältä työntekijältä pyydetään palautetta.

Perehdyttäminen voidaan katsoa enemmänkin osaksi rekrytointiprosessia kuin varsinaiseksi osaamisen kehittämiseksi. Koeaika on yleensä intensiivisintä perehdyttämisaikaa, mikä myös tarkoittaa, että tämä vaihe luetaan osaksi rekrytointiprosessia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137–138.) Kuviossa 7 esitetään perehdyttämisprosessin eri tasot.



Kuvio 7. Perehdyttämisprosessin eri tasot (Heinonen & Järvinen 1997, 142).

6.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelussa on kyse asioiden tavoitteellisesta pohdinnasta etukäteen. Suunnittelulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Perehdyttämisen ja työnopeustuksen tavoitteiden asettaminen sekä oppimistavoitteiden varmistaminen sisältyvät suunnitteluun. Suunnitelmallisuuden myötä toimintaan tulee johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. (Kangas 2003, 7.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on tärkeää keskittyä sellaisten tilanteiden luomiseen, jotka synnyttävät keskustelua ja pohdintaa. Keskustelujen tavoitteena on tuoda esille erilaisia näkökulmia suunnitteluvaiheeseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 176.) Perehdyttämisen suunnittelussa pohjana on perehdyttäjien ja työn-

opastajien valinta. Yrityksessä voi olla nimetyt perehdyttäjät tai perehdytys voi olla osana jokaisen työntekijän tehtävänkuva. Hyvän perehdyttäjän edellytyksenä on ammattitaito, mutta perehdyttäjältä vaaditaan myös opettamistaitoa ja motivaatiota opastamiseen. Perehdyttäjien on tärkeää tietää vastuunsa ja tehtävänsä perehdyttämisessä ja työnopastuksessa, jonka vuoksi yrityksessä tulisi olla perehdyttämisestä selkeät ohjeet ja opastusta kaikille perehdytyksessä mukana oleville henkilöille. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Perehdyttämisen suunnittelussa myös ajankäytön suunnittelu on tärkeää. Ajankäytön suunnittelussa on otettava huomioon, onko perehdytettävä jo ammattitaitoinen henkilö vai ovatko kaikki työtehtävät hänelle uusia. Perehdytettävän taustasta tai työtehtävän kuvasta riippuen perehdyttämiseen ja työnopastukseen voi kulua aikaa muutamasta päivästä useisiin viikkoihin. (Kauhanen 2007, 88.) Yrityksen on mietittävä, mistä ja miten uusien tulokkaiden perehdyttämiseen järjestetään aikaa. Ajankäytön suunnittelussa on myös pohdittava, mitkä asiat on käytävä läpi heti tai mitkä asiat otetaan esille esimerkiksi vasta kolmantena työpäivänä. Lyhyt työnopastus ilman häiriötekijöitä on yleensä tehokkaampi kuin pidempi opastus keskellä ruuhkatilannetta. (Kangas 2003, 8.)

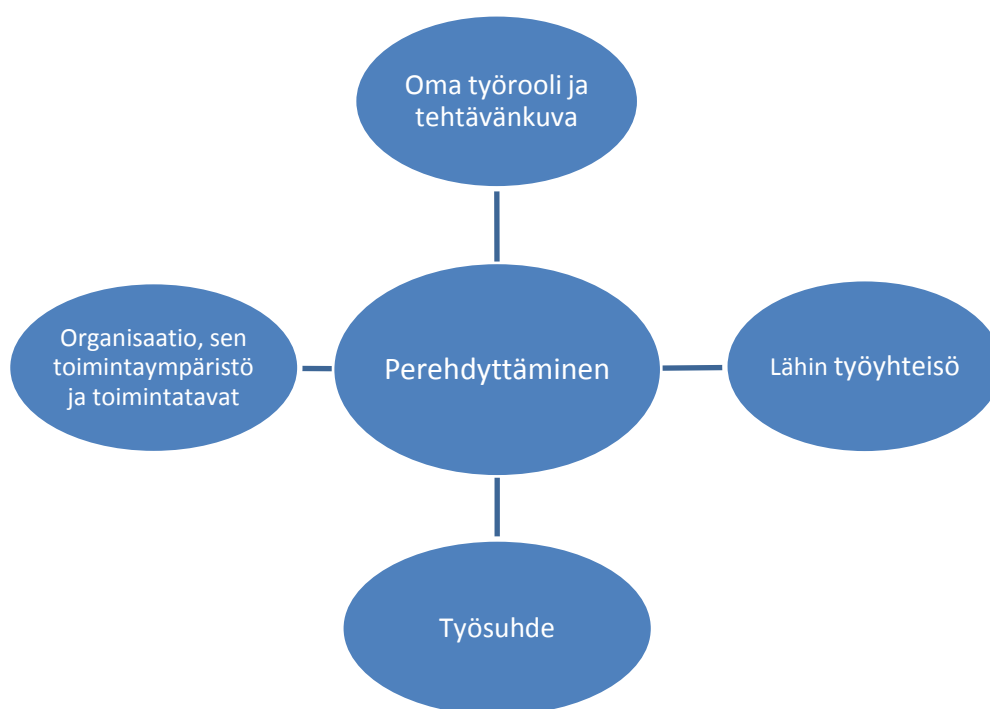
Yritykseen on hyvä luoda perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja päivitetään tarvittaessa. Perehdyttämisjärjestelmässä on määriteltävä uuden henkilön perehdyttäjä sekä miten ja missä perehdyttäminen tapahtuu. (Viitala 2004, 260.) Perehdyttämisen suunnittelun apuvälineenä voidaan käyttää myös perehdyttämisen oheismateriaalia. Oheismateriaaleja ovat muun muassa Tervetuloa taloon -oppaat, työohjeet ja Intranet. Perehdyttämistä varten voi olla myös muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että perehdyttämisessä käydään läpi kaikki keskeiset asiat. (Kauhanen 2007, 88.) Tulokas voi tutustua asioihin lukemalla materiaalit etukäteen, mutta ne toimivat myös kertauksen tukena myöhemmin. Oheisaineistoa suunniteltaessa on sovittava, kuka tarkistaa ja päivittää materiaalin ajan tasalle. Päivityspäivät tulee kirjata oheisaineistoon, jotta vanhat ja uudet materiaalit eivät sekoitu keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

Suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös mahdolliset poikkeukselliset tilanteet, kuten esimiehen tai perehdyttäjän yllättävä poissaolo. Tämän vuoksi pe-

rehdytyksen suunnittelussa on hyvä olla varasuunnitelma poikkeustilanteita varten. Perehdyttämisen suunnittelussa on tärkeää miettiä myös oppimisen seuranta. Perehdyttämishjelmassa voi olla merkittynä perehdyttämisen seuranta-keskustelu ja sen ajankohta. Konkreettisenä apuna on perehdyttämisen tarkistuslista tai muu vastaava perehdytyksen seurantamalli. (Kangas & Hämäläinen 2010, 7.)

6.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo työhönottohaastattelussa. Työntekijän kanssa käydään läpi työhön liittyviä asioita, organisaatiota, asiakkaita, työsuhteasioita ja talon tapoja. Uusien asioiden mieleen painumista tehostaa se, että uusi työntekijä saa jo tässä vaiheessa oheisaineistoa mukaansa. (Kangas 2003, 9.) Työsopimusta tehtäessä kerrottuja asioita täydennetään ja tarkennetaan (Kangas & Hämäläinen 2010, 9). Kuviossa 8 on tiivistetty perehdytettävät asiat neljään eri osa-alueeseen riippumatta organisaatiosta tai henkilön työtehtävistä.



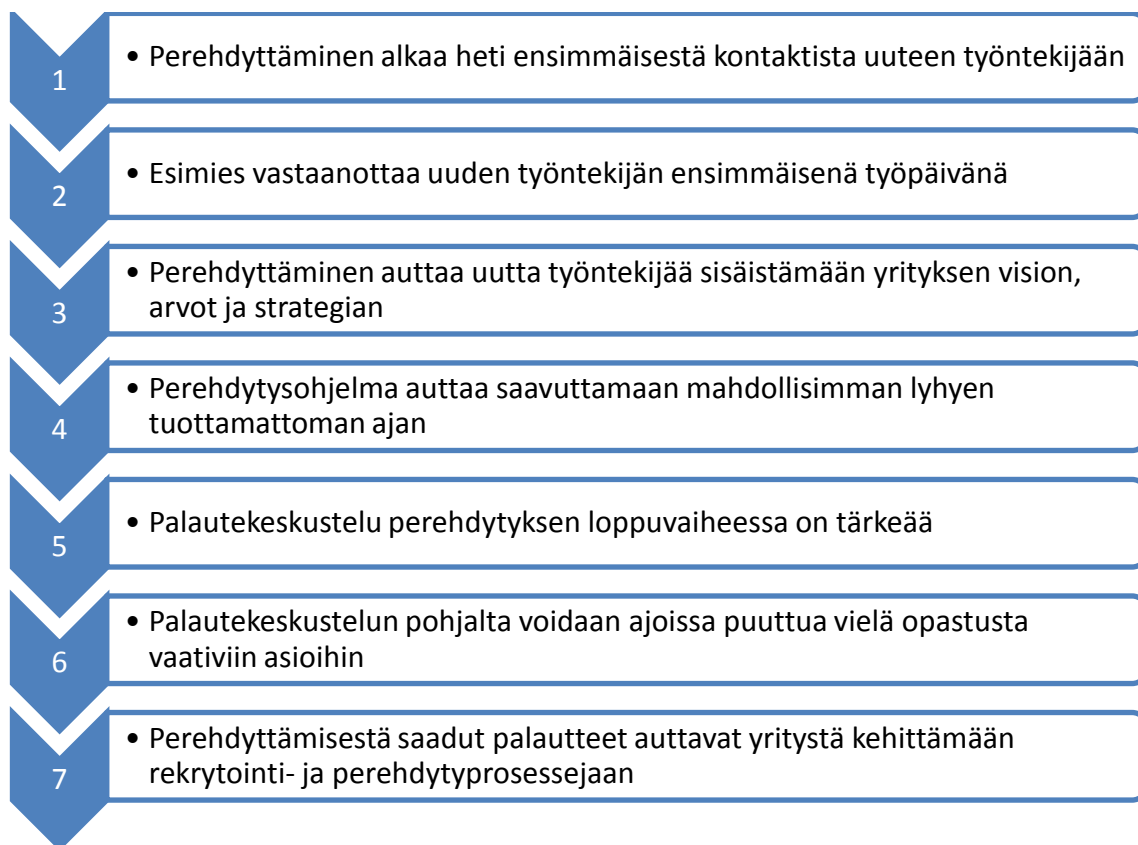
Kuvio 8. Perehdytettävät asiat voidaan tiivistää neljään eri osa-alueeseen riippumatta organisaatiosta ja työtehtävistä (Honkaniemi ym. 2006, 158).

Uudesta työntekijästä tiedotetaan työyhteisölle etukäteen. Tulokkaan ottaa vastaan joko esimies tai tehtävään sovittu henkilö. Vastaanottaja varaa tulokkaalle valmiiksi kaiken tarvittavan, kuten perehdyttämisosiaan, työhöjeet ja avaimet. Tulokkaan vastaanottamisen jälkeen perehdyttämisohjelma käydään läpi pääpiirteittäin. (Kangas 2003, 9.)

Jos uusi työntekijä on ammattitaidoton, on tärkeää miettiä, miten paljon asiaa ensimmäiseen työpäivään voi sisällyttää. Ammattitaidottomalle tulokkaalle päivän tavoitteena voi olla oppia kulkemaan työtiloissa ja saada yleiskuva työpisteiden tehtävistä ja ihmisistä. Jos tulokas on kokematon ja ammattitaidoton, on erityisesti turvallisen työskentelyn opastaminen tärkeää. Tällöin perehdyttämiseen tulee myös varata enemmän aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10–11.)

Ammattitaitoisella tulokkaalla on myös monenlaista opittavaa, mutta hän voi mahdollisesti työskennellä yksin jo ensimmäisenä päivänä. Ammattitaitoisen tulokkaan perehdytysohjelmassa on tärkeää keskittyä työssä esiintyviin riskeihin ja niihin varautumiseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10). Työnopastus ammattitaitoiselle tulokkaalle voi alkaa heti ensimmäisenä työpäivänä ja jatkua tarpeen vaatiman ajan (Kangas 2003, 9). Koska ensimmäisinä työpäivinä tulokkaille tulee paljon uutta asiaa, oppimisen tukena on hyvä käyttää oheismateriaalia. Oheismateriaalia kannattaa tarpeen mukaan käyttää myös käytännön opetustilanteissa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.)

Usein yritykset tarvitsevat vakituisten työntekijöiden lisäksi myös tilapäistä henkilökuntaa muun muassa lomien tai sairastumisten varalle. Jos sijaiseksi saadaan jo entuudestaan tuttu ja ammattitaitoinen henkilö, voi tulovaiheessa riittää "pikaperehdyttäminen". (Kangas & Hämäläinen 2010, 11.) Kuviossa 9 on kuvattu uuden henkilön koko perehdyttämisprosessi vaihe vaiheelta.



Kuvio 9. Perehdytyksen koko kaari (Valvisto 2005, 51).

6.3 Perehdyttämisen tukimateriaali

Perehdytyksen tukimateriaalien tarkoitus on tukea asioiden mieleen painumista ja muistamista. Tukimateriaaleja voivat olla esimerkiksi Tervetuloa taloon -oppaat, perehdyttämishjelmat sekä perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat. (Kangas 2003,10.) Perehdytettävälle on mahdollista koota tietopaketti, josta löytyy yritystä koskevaa aineistoa. Tietopaketissa voi olla esimerkiksi toiminta-, ja vuosikertomus, työohjeita sekä henkilöstön yhteystietoja. (Österberg 2009, 109.)

Perehdytyksen pohjana käytetään perehdyttämishjelmia, jotka voivat olla joko yksilöllisiä tai tietyille ryhmille tarkoitettuja. Ennen ohjelman laatimista on määriteltävä oppimistavoitteet, minkä jälkeen suunnitellaan ohjelman sisältö. Ohjelmien sisältö ja laajuus vaihtelevat eri tilanteiden mukaan, mutta yleensä siihen sisältyvät aiheet, aikataulutus, käytettävät apuvälineet ja vastuuhenkilöt. Pereh-

dyttämishjelma on hyvä muisti- ja tarkastuslista sekä perehdyttämiselle että koko työyhteisölle. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Uudelle työntekijälle on hyvä antaa perehdyttämishjelma, jonka myötä hän kokee, että häntä on odotettu ja hänelle annetaan aikaa uusien tehtävien oppimiseen (Österberg 2009, 109). Perehdyttämishjelma kannattaa laatia kirjalliseen muotoon, jotta jokainen työntekijä voi olla mukana perehdyttämisessä yhteisten tavoitteiden mukaisesti (Hätönen 1999, 69). Perehdyttämishjelmassa on hyvä miettiä etukäteen, kuka on vastuussa kustakin perehdyttämisen osaluueesta. Jotta voidaan varmistaa tiedon perille meno, tulee asioihin palata useamman kerran ja kannustaa uutta työntekijää esittämään kysymyksiä sekä vastata niihin huolellisesti. (Österberg 2009, 109.)

Yrityksestä voidaan kerätä tietoja yrityksen omille www-sivuille, tietojärjestelmiin tai intranettiin. Intranetissä tieto on vain oman henkilökunnan käytössä, kun taas www-sivuilla se on kaikkien käytössä. Uudelle työntekijälle tulee heti taata pääsy kaikkeen sellaiseen sähköiseen tietoon, jota hän tarvitsee perehdyttämisvaiheessa. Hänelle on neuvottava myös mistä tietoa on saatavilla ja antaa aikaa tiedon etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Österberg 2009, 109.)

6.4 Työnopastus

Työnopastus tarkoittaa työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tehtävien ja taitojen opastamista (Kangas 2003, 13). Työnopastusta tarvitaan yleensä joko työntekijän aloittaessa uudessa tehtävässä tai otettaessa käyttöön uutta toimintajärjestelmää, työmenetelmää, konetta tai laitetta (Suomen työnantajain keskusliitto 1989, 145). Työnopastuksessa keskitytään työn tekemisen keskeisien valmiuksien oppimiseen ja sen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen ja omatoimiseen oppimiseen ja ajatteluun. Työnopastus kytkeytyy työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. (Kangas 2003, 13.)

Työnopastuksen suunnittelussa on huomioitava onko opastus suunniteltu uudelle vai entiselle työntekijälle. Suunnittelussa on otettava huomioon, mitä tieto-

ja ja taitoja tehtävän suorittajalla on aikaisemman kokemuksensa ja koulutuksensa perusteella sekä mikä on koulutettavan asenne muutokseen. (Lepistö 2004, 63.) Suunnitelmallisen työnopastuksen tuloksena tulokas oppii työtehtävät heti oikein (Kangas 2003, 13). Kun opastettava kykenee mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn, opastamiseen ja valvontaan tarvitaan entistä vähemmän aikaa, mikä säästää myös työtovereiden aikaa. (Kangas 2003, 13.)

Perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan sekä työnopastuksen että niin kutsutut alku- ja yleisperehdytykset. Perehdyttämisestä puhutaan yleensä myös silloin, kun henkilön työtehtävät vaihtuvat joko kokonaan tai osittain, mutta työympäristö pysyy muuttumattomana. Esimerkiksi perhevapaat tai pitkä sairausloma voivat herättää kysymyksen perehdyttämisen tarpeesta työntekijän palatesa töihin. Tämän seurauksena perehdyttäminen onkin alettu nähdä niin sanottuna yleiskäsitteenä, kuten kuviossa 10 on esitetty. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 10. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus erotellaan yleensä toisistaan ja perehdyttäminen liitetään ensisijaisesti työsuhteen alkuun. Perehdyttäminen koetaan kuitenkin nykyään yhä useammin yleisterminä, joka sisältää myös työnopastamisen. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Työnopastus on luonteeltaan perehdyttämistä yksityiskohtaisempaa ja käsittelee enemmän varsinaista työtehtävää ja sen konkreettista suorittamista (Työsuojeluhallinto 2006). Perehdyttämistä ei liitetä ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan sitä käytetään myös silloin, kun työntekijää perehdytetään uusiin työtehtäviinsä (Kupias & Peltola 2009, 18).

6.5 Perehdyttämisen seuranta

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: uuden työntekijän tilanteen arviointi ja organisaation perehdyttämisprosessin toimivuuden arviointi. Uuden henkilön perehdyttämistä on seurattava koko sen toteutuksen ajan. Tulevaisuuden kehittymistavoitteita voidaan arvioida oppimistuloksien pohjalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Hyvä esimies sopii ajan, esimerkiksi muutaman kuukauden päähän, jolloin hän keskustelee uuden työntekijän kanssa odotusten ja tavoitteiden suhteesta toteutuneeseen (Honkaniemi ym. 2007, 162). Oppimisen arvioinnissa on tärkeää päästä laadulliseen keskusteluun, jossa pohditaan tulokkaan omaa kokemusta. Perehdyttämisen arvioinnissa tarkastellaan sekä perehdyttäjien toimintaa että tulokkaan omaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan avulla varmistetaan saavutettiin asetetut tavoitteet ja missä asioissa mahdollisesti oli puutteita tai korjaamisen varaa. Perehdyttämisen suunnittelu ja työnopastus on yhtä tärkeää kuin oppimisen seuranta ja arviointi. (Kangas 2003, 16.) Yrityksessä tulee kerätä tietoa perehdyttämisen onnistumisesta. Tämän seurannan tulee olla tarpeeksi yksinkertaista ja luotettavaa. Lisäksi seurannan tulee antaa sellaista tietoa, jonka avulla pystytään arvioimaan sekä perehdyttämistä että siitä saatavaa hyötyä. Yksinkertainen kyselylomake voi olla riittävä tietojen keräämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Tavallisimmin perehdyttämisen toteutumista arvioidaan asennemittareilla, joissa on väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnin kannalta on olennaista mitata uuden henkilön kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Tämän lisäksi perehdyttämisen arviointia on lähestyttävä myös organisaation tavoitteiden kannalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämistarkistuslistat ovat myös hyviä seurannan apuvälineitä. Yksinkertaisimmillaan tarkistuslista voi olla muistilista, johon perehdyttäjä voi tehdä merkinnän, kun aihe on käsitelty. Muistilista voidaan antaa perehtyjälle omaksi. Näin perehtyjällä on mahdollista itse seurata perehdytystensä. Useissa yrityk-

sissä tarkistuslista allekirjoitetaan, kun koko perehdyttäminen on suoritettu. (Kangas 2003, 16.)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan helposti seurata sekä haastatteluin että lomakekyselyin. Haastattelun tai lomakkeen suunnittelussa on kuitenkin muistettava, että perehdyttämiselle asetettuja tavoitteita mitataan myös sellaisilla kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation näkökulmasta. Jokainen organisaatio määrittelee itse itselleen tärkeät tavoitteet organisaation tilanteesta käsin. Etenkin suurissa yrityksissä on normaalia, että perehdyttämisen seuranta on kytketty osaksi säännöllisiä työyhteisötutkimuksia. Laadullista tietoa taas saadaan esimerkiksi kokoamalla kaikki tulokset yhteen, tai mikäli tulokkaita ei ole kuin muutama, voidaan harkita jokaisen haastattelua. Perehdyttämisen kehittäminen liittyy vahvasti yrityksen johtamisen kehittämiseen ja se tarkoittaa lähes aina työnantajaprofiilin kehittämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

7 Opinnäytetyön tuotokset

Opinnäytetyön tuotokset on toteutettu yrityksen tarpeiden mukaisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa. Maksuliikkeen perehdytysoppaassa on kerrottu maksuliikeprosessiin liittyvät tehtävät yleisellä tasolla ja talouspalvelusihteerin työtehtävät sekä esitelty lyhyesti Palkeet ja Palkeiden asiakkaat sekä palvelut. Oppaassa on myös esitelty maksuliikkeen ryhmät toimipisteittäin ja ryhmien asiakasvirastot. Näiden lisäksi on kerrottu muista yleisistä työhön liittyvistä asioista sekä työssä käytettävistä järjestelmistä.

Perehdytysoppaan lisäksi tehtiin perehdyttämisen muistilista, johon koottiin kaikki yleisimmät työtehtävät ohjelmittain. Muistilista toimii apuna perehdyttävälle ja perehdyttäjälle. Muistilistaan merkitään päivämäärä sille varattuun kohtaan aina kun jokin listan asioista on käyty läpi. Lista on mahdollista lisätä itse mahdollisia esille nousseita asioita ja kun koko lista on käyty läpi, esimies ja perehdytettävä allekirjoittavat sen. Tämän jälkeen on mahdollinen palautekes-

kustelu esimiehen ja perehdytettävän välillä. Perehdyttämisen muistilistan tavoitteena on nimenomaan varmistaa, että perehdyttäminen tapahtuu samalla tavalla jokaisen perehdytettävän kohdalla. Muistilistan avulla perehdyttäjä muistaa perehdyttäessään käydä läpi kaikki maksuliikkeen tehtävät, huomioiden tietysti henkilön työnkuvan.

Maksuliikkeen perehdytysoppaan liitteenä ovat Excel-taulukot, joissa on lueteltu maksuliikkeen päivittäiset ja kuukausittaiset tehtävät. Taulukot on jaettu tiliotekäsittelyn ja maksatuksen työvaiheisiin. Taulukoita on tarkoitus täydentää sitä mukaa, kun kukin taulukossa esitetty työtehtävä on tehty. Tämä toimii tukena varsinkin uusille työntekijöille, jotta kaikki työtehtävät tulevat hoidettua ajallaan. Myös pidempään talossa olleille työntekijöille tehtävälustasta on hyötyä varsinkin kiiretilanteissa ja työtehtävien kierrossa.

Lopputuotoksena on myös ohje Kiekuun valmistautumisesta maksuliikeryhmille. Ohjeessa kerrotaan Kiekun käyttöönoton tuomista muutoksista ja sen vaikutuksista maksuliikkeen työtehtäviin. Ohjeessa on lueteltu Kiekun mukaiset maksuliikkeen tehtävät prosesseittain, esimerkiksi maksatuksen ja tiliotekäsittelyn työvaiheet yleisellä tasolla. Opas on erityisesti hyödyllinen henkilöille, jotka eivät ole aikaisemmin käyttäneet Kiekua.

8 Pohdinta

8.1 Lopputuloksen arviointi

Opinnäytetyön lopputuloksina ovat perehdyttämisohjeet Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon maksuliikeryhmille. Perehdyttämisopas ja sen liitteet ovat tuke-
massa uuden henkilön perehdyttämistä ja ohje Kiekun käyttöönottoon valmistautumisesta valmistaa henkilökuntaa tuleviin Kiekun käyttöönottoihin. Tehdyt ohjeet ovat kaikkien viiden maksuliikeryhmien käytössä ja toimivat jatkossa konkreettisina apuvälineinä perehdyttämisessä. Perehdyttämisohjeet on jätetty

toimeksiantajalle sähköisessä muodossa, jolloin niiden päivittäminen on mahdollisimman helppoa.

Perehdyttäminen maksuliikeryhmissä ei tähän asti ole ollut kovinkaan yhtenäistä tai järjestelmällistä. Perehdyttämiseen ei ole ollut tarvittavia tukimateriaaleja ja perehdyttäminen on vaihdellut riippuen palveluryhmästä ja perehdyttäjistä. Tämä on vaikeuttanut kaiken tiedon välittymisen varmistamista uudelle henkilölle. Nyt perehdyttämiseen on olemassa kattava paketti, johon perehdyttäjä sekä perehtyjä voivat tutustua jo ennen varsinaisen työnteon alkamista sekä koko perehdyttämisaikan. Perehdyttämisharjoitusten tavoitteena on, että perehdyttäminen on yhtenäisempää, tehokkaampaa ja laadukkaampaa.

Ohje Kiekun käyttöönottoon valmistautumisesta on hyödyllinen kaikille maksuliikkeessä työskenteleville, koska lähes kaikki asiakasvirastot ottavat Kiekun käyttöön viimeistään vuonna 2016. Käyttöönotto tarkoittaa isoja muutoksia toimintatapoihin, joten ohje toimii muisti- ja tukilistana ennen käyttöönottoa sekä sen aikana. Tämäkin ohje on luovutettu toimeksiantajalle sähköisessä muodossa, jotta sen muokkaaminen eri virastoille olisi helppoa.

Mielestämme lopputuotokset vastaavat hyvin annettua toimeksiantoa. Toimeksiantoa tarkennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa projektin edetessä, jotta varmistuttiin toimeksiantajan tarpeisiin vastaavien ohjeiden tuottamisesta. Mielestämme ohjeet ovat hyödyllisiä toimeksiantajalle ja uskomme, että ohjeita tullaan käyttämään jatkossa perehdyttämisen tukena.

8.2 Oppimisprosessi

Opinnäytetyön tekeminen parityönä oli toisaalta haastavaa ja toisaalta antoisaa. Parityöskentelyn etuna oli, että pystyimme motivoimaan toisiamme koko prosessin ajan sekä saimme asioihin aina kaksi näkökulmaa. Haasteena parityöskentelyssä oli aikataulujen yhteensovittaminen.

Opinnäytetyön toisen aiheen löytäminen oli haasteellista ja siihen kului runsaasti aikaa. Matkan varrella oli monia eri vaihtoehtoja, jotka syystä tai toisesta lopulta hylättiin. Lopullinen aihe varmistui vasta syyskuussa. Opinnäytetyöprosessin aikana haastetta toivat lisäksi lomat puolin ja toisin, työkiireet sekä virkavapaudet. Myös tapaamisaikojen sovittaminen yhteen toimeksiantajan kanssa oli ajoittain haasteellista, mikä osaltaan myös pitkitti prosessia.

Aloitimme prosessin perehdytysoppaan tekemisellä touko-kesäkuun vaihteessa ja työstimme sitä aina syyskuun puoliväliin asti. Oppaan etenemisestä järjestettiin videopalavereja Hämeenlinnassa olleen toimeksiantajan edustajan kanssa säännöllisin väliajoin koko kesän. Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen aloitettiin kesän aikana ja samalla etsittiin koko ajan toista aihetta opinnäytetyöhön. Teoriaosuuden kirjoittamisen aloittaminen oli vaikeaa mutta lopussa kirjoitimme melko lyhyessä ajassa suurimman osan koko teoriasta.

Prosessin aikana opimme perehdyttämisen tärkeyden yrityksissä ja kuinka suuri merkitys hyvällä perehdyttämisellä on yrityksen vision, strategian ja arvojen toteutumisen kannalta. Opimme myös millaista hyvän perehdyttämisen tulisi olla ja tulevaisuudessa kun itse olemme perehdyttäjiä tai perehdytettäviä huomaamme helpommin mahdolliset puutteet perehdyttämisessä tai tunnistamme hyvän perehdyttämisen. Opinnäytetyön tekeminen on laajentanut osaamistamme työssämme sekä ymmärrystämme maksuliike- ja perehdyttämisprosesseista. Uskomme, että opinnäytetyömme on ollut hyödyllinen sekä meille, että toimeksiantajalle ja se tulee parantamaan yrityksen perehdyttämistä.

8.3 Kehittämisideat

Perehdyttämistä voitaisiin edelleen kehittää esimerkiksi nimeämällä jokaiseen maksuliikeryhmään vain yksi varsinainen perehdyttäjä ja varaperehdyttäjä. Näin varmistettaisiin mahdollisimman tasalaatuinen perehdytys kaikille uusille henkilöille ja samalla perehdyttäjän ammattitaito perehdyttämiseen kehittyisi. Tämä nimetty perehdyttäjä voisi olla esimerkiksi erityistehtävissä oleva talouspalvelusihteeri.

Kiekun käyttöönotoissa ei ole maksuliikkeelle suunnattua omaa koulutusta, vaan käyttöönottoon valmistautuminen on ryhmän omien aikaisempien kokemusten varassa. Maksuliikkeelle olisi hyvä suunnitella oma räätälöity koulutus, jossa keskitytään nimenomaan maksuliikettä koskeviin asioihin. Työvälineinä tuotannossa käytettyjä Kieku-käsikirjoja ei myöskään ole tehty maksuliikkeen näkökulmasta, vaan ohjeita on esimerkiksi menojen- ja tulojen käsittelyn käsikirjoista. Näistä käsikirjoista maksuliike joutuu yhdistelemään tietoa jokapäiväisessä tuotannossaan. Käsikirjat eivät ole päivitettyjä, vaan sisältävät osin vanhentunutta tietoa. Näiden olemassa olevien käsikirjojen päivitys olisi siis ajankoh- taista sekä olisi tärkeää koota oma käsikirja maksuliikkeelle. Oma käsikirja te- hostaisi työskentelyä, kun tietoa ei tarvitsisi etsiä monesta eri lähteestä.

Lähteet

- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat- yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Oyj.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Opimateriaalit Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Oyj.
- Korpela, M. 2013. Maksuliikkeen tehtävälista siirryttäessä Kiekuun.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOY.
- Lepistö, I. 1988. Perehdyttäminen – Työnopastus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppakaari.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Palkeet 2013a. Tuottavuutta talous- ja henkilöstöhallinnon palveluja keskittämällä. Palkeet. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/toiminta-ajatus/?PHPSESSID=a342562a2a2d33bf9ea39348bbcad80d>. 9.10.2013.
- Palkeet 2013b. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Palkeet. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/>. 9.10.2013.
- Palkeet 2013c. Organisaatio. Palkeet. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/organisaatio/>. 9.10.2013.
- Palkeet 2013d. Asiakkaan kumppani. Palkeet. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/asiakkaat/>. 9.10.2013.
- Palkeet 2013e. Talouspalvelut. Palkeet. <http://www.palkeet.fi/fi/palvelut/talouspalvelut/>. 9.10.2013.

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. 30.09.2013.
- Suomen työnantajain keskusliitto. 1989. Henkilöstöhallintoa esimiehille. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.
- Työsuojeluhallinto. 16.8.2006. Työnopastus ja perehdyttäminen. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/opastus>. 17.10.2013.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum Oyj.
- Valtiokonttori 8.5.2013a. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 23.9.2013b. Aikataulu. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Aikataulu. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 10.1.2013c. Talous- ja henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Talous_ja_henkilostohallinnon_ammattilaiset. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 8.12.2010d. Materiaalit. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Materiaalipankki/Materiaalit. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 10.1.2013e. Teknistä tietoa. Teknistä tietoa. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Teknista_tietoa. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 10.1.2013f. Menojen käsittely. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Talous_ja_henkilostohallinnon_ammattilaiset/Kiekutaloushallinto/Menojen_kasittely. 13.10.2013.
- Valtiokonttori 7.1.2013g. Seurantakohteet. Valtiokonttori. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Talous_ja_henkilostohallinnon_ammattilaiset/Seurantakohteet. 13.10.2013.
- Valtiovarainministeriö. 2009. Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus – Yhdistymis- ja kehittämissuunnitelma 09/2009. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.