



Yrityksen talousosaston perehdytysuunnitelma ja prosessikuvaus

Laura Ryypö

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen talousosaston perehdytysuunnitelma ja prosessikuvaus

Laura Ryypö
Liiketalous
Opinnäytetyö
5, 2022

Laura Ryyppö

Yrityksen talousosaston perehdytysuunnitelma ja prosessikuvaus

Vuosi 2022 Sivumäärä 28

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja vakioida yrityksen taloushallinnon tiimin perehdytysprosessia. Työn tarkoituksena oli tuottaa perehdytysuunnitelma erityisesti ostoreskontran tehtäviin. Yrityksessä on ollut käytössä perehdytysuunnitelma, mutta käytännössä huomattiin, että perehdytettävien osaamiseen oli tästä huolimatta jäänyt selkeitä puutteita.

Teoreettisen osuuden tavoitteena oli tarkastella perehdyttämisen ja Lean-filosofian merkitystä, ja antaa yleiskuva siitä, mitä kaikkea perehdytykseen sisältyy. Lean-filosofia esiteltiin yleisesti sekä tähän työhön keskeisesti liittyvien termien ja menetelmien osalta. Paljon Lean-filosofiaan liittyvää jäi työn ulkopuolelle, sillä mukaan rajattiin vain kaikkein olennaisimmat asiat opinnäytetyön tavoitteen kannalta. Perehdytystä käytiin läpi myös lainsäädännön näkökulmasta.

Opinnäytetyön keskeiset tuotokset olivat perehdytysuunnitelma sekä perehdytyksen prosessikuvaus, joilla pyritään vakioimaan perehdytysprosessia ja varmistamaan perehdytettävien osaaminen. Perehdytyksen prosessikuvausta kehitettiin Lean-menetelmän arvovirtakuvauksen avulla. Prosessista löydettiin mahdollisia hukkia, ja vaiheita järjesteltiin uudelleen perehdytettävän näkökulmasta arvoa tuottavampaan järjestykseen.

Kehittämissuositukseksi opinnäytetyön tuotokseen on jatkaa sen kehittämistä käytännön kokemusten pohjalta. Jotta perehdytysuunnitelma säilyy ajantasaisena, se vaatii siihen sisällytettyjen tietojen päivittämistä. Lean-filosofiaan kuuluu jatkuva parantaminen ja perehdytysuunnitelma tulee myös vaatimaan aktiivista kehittämistä käytännön perehdytyskokemusten kautta.

Laura Ryypö

The orientation plan and process description of the company

Year	2022	Pages	28
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to develop and standardize the orientation process of the financial management team of the company. Moreover, the purpose of the thesis was to produce an orientation plan for accounts payable. The company had an existing orientation plan, but it was noticed that employees still lacked know-how after completing the orientation.

The objectives of the theoretical section were to study the importance of job orientation and the Lean philosophy and provide an overview of what belongs to the orientation process. The Lean philosophy was presented both generally and from the perspective of this thesis. A great deal of theory related to the Lean philosophy was excluded because only the most relevant facts in terms of the objective of the thesis were included. The theory section also encompassed a review of how orientation is regulated by law.

The key results of the thesis were the orientation plan and the process description of the orientation, the objective of which is to standardize the orientation process and ensure the employee's know-how. The process description of the orientation was developed with the Lean philosophy's Value Stream Mapping. There were found possible wastes, and phases of the orientation process were re-organized.

A development proposal is to keep improving the orientation plan based on practical experiences. The information included in the orientation plan will need to be updated to keep the orientation plan up to date. Continuous improvement belongs to the Lean philosophy, so also the orientation plan will need active development through practical orientation experiences.

Keywords: orientation, process description, Lean philosophy, value stream mapping

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen tausta ja valinta.....	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä.....	7
1.3	Aiheen rajaus.....	8
1.4	Organisaatio: Toimeksiantajayritys.....	8
2	Opinnäytetyön muoto.....	9
3	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	9
4	Perehdytys.....	10
4.1	Perehdytys käsitteenä.....	10
4.2	Perehdytys laissa.....	11
4.3	Perehdytyksen hyödyt.....	12
4.4	Perehdytyksen merkitys henkilön sitouttamiseen.....	12
4.5	Hiljainen tieto perehdytyksessä.....	12
5	Lean-menetelmä.....	13
5.1	Prosessit.....	13
5.2	Hukka.....	14
5.3	Arvovirtakuvaus.....	17
5.4	Jatkuva parantaminen.....	19
6	Toteutus.....	19
6.1	Prosessikuvauksen nykytila.....	20
6.2	Taluspäällikön ja taloushallinnon assistentin haastattelu.....	20
6.3	Prosessikuvauksen päivittäminen arvoketjuanalyysin avulla.....	22
6.4	Perehdytyssuunnitelma.....	23
7	Tulokset.....	24
8	Johtopäätökset.....	25
9	Yhteenveto.....	26
	Lähteet.....	27
	Painetut.....	27
	Sähköiset.....	27
	Julkaisemattomat.....	27
	Kuviot.....	28
	Liitteet.....	28

1 Johdanto

Toimeksiantajayrityksessä oli siirrytty vuonna 2020 suurimmaksi osaksi etätyöhön koronapandemian myötä. Koronan aiheuttamien rajoitusten myötä myös perehdytykset siirtyivät joko osittain tai lähes kokonaan etänä tehtäviksi. Käytännössä huomattiin, että etänä tehtävään perehdytykseen tarvitaan enemmän panostusta yhteydenpitoon, selkeämpiä ohjeistuksia sekä tarkempi perehdytysuunnitelma. Aiemmin toteutettu perehdytysmalli, jossa perehdyttäjät ja perehdytettävät istuvat vierekkäin tutustumassa uusiin tehtäviin, ei enää ollutkaan mahdollinen. Huomattiin myös, että oleellista tietoa jäi siirtymättä uusille työntekijöille, koska sitä ei ollut kirjattu minnekään ylös. Näistä haasteista syntyi ajatus tälle opinnäytetyölle.

Opinnäytetyössä käsitellään ostoreskontran tehtäviin perehdyttämistä toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimissä. Perehdytyksen onnistuminen ja oikeellisuus on tärkeää, sillä perehdytettävän on osattava toimia työssään esimerkiksi kirjanpitolain ja Verohallinnon ohjeistusten mukaisesti. Perehdytyksessä työntekijä kohtaa useimmiten ensimmäistä kertaa työkaverinsa ja tutustuu ensimmäistä kertaa työhönsä käytännössä. Perehdytys on, työhaastattelun lisäksi, tilaisuus vaikuttaa yrityksestä työntekijälle syntyvään ensivaikutelmaan.

Opinnäytetyössä kehitetään kansainvälisen toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimin perehdyttämiskäytäntöjä ja luodaan tiimin käyttöön prosessikuvaus helpottamaan ja vakioimaan perehdytysprosessia. Työssä syvennytään luvussa 4 perehdyttämiseen, mitkä sen hyödyt ovat ja kuinka hiljaista tietoa voidaan välittää. Luvussa 5 käydään läpi Lean-menetelmää sekä siihen liittyviä käsitteitä ja menetelmiä.

Toteutusosassa luodaan ja kehitetään perehdyttämisen prosessikuvausta Lean-menetelmän arvovirtakuvauksen avulla. Prosessikuvauksen kehittämisen pohjana hyödynnetään perehdytyksestä vastaavan esihenkilön ja juuri perehdytetyn henkilön avoimia haastatteluja. Avomilla haastatteluilla oli olennainen osa tarvittavien tietojen löytämiseen perehdytysuunnitelmaan. Prosessikuvaus esitetään visuaalisesti helposti hahmotettavana vuokaaviona. Prosessikuvauksen avulla laaditaan perehdytysuunnitelma, jossa esitetään perehdytyksen eri vaiheet. Perehdytysuunnitelmassa avataan sanallisesti kutakin vaihetta ja sen avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä. Perehdytysuunnitelmaan on myös koottu perehdytettävän tarvitsemat ohjeet.

1.1 Aiheen tausta ja valinta

Perehdytysprosessin ja -suunnitelman kehittäminen valikoituivat aiheekseni, koska oman kokemukseni mukaan perehdytys taloushallinnon tehtäviin toimeksiantajayrityksellä kaipasi kehittämistä. Perehdytyksessä oli ollut käytössä Excel-taulukko, johon oli listattu asioita, joita

perehdytyksessä tulisi käydä läpi. Kävin läpi perehdytyksen sekä itse että kahden perehdytettävän kanssa ja perehdytysprosessissa havaittiin kehittämiskohteita. Perehdytettävän osaamiseen jäi perehdytyksen jälkeen aukkoja perusasioissa ja selkeitä väärinymmärryksiä. Erityisesti ymmärrys siitä, miksi asioita tehdään eli aiheiden taustoittaminen jäi vajaaksi. Huomasin perehdytyksen jälkeen, että vaikka työ itsessään sujui jouhevasti ja tuntuisi siltä, että hallitsee sen, se ei tarkoita, että työn tekisi oikein.

Talouhallinnossa on tärkeää ymmärtää, miksi mitäkin asioita tehdään ja osata ottaa selvää, että mihin esimerkiksi jokin tietty kirjaamistapa perustuu. Perehdytyksessä olisi ollut tärkeää alusta asti korostaa asioiden ymmärtämisen tärkeyttä ja sitä, että asioista pitää ottaa selvää, jos niitä ei täysin ymmärrä. Käytössä olleessa perehdytysuunnitelmassa asioita ei käyty läpi ihanteellisimmassa järjestyksessä ja olennaisia asioita puuttui. Koin, että olemassa ollut perehdytysuunnitelma keskittyi työn tekniseen suorittamiseen ja asioiden laajempi ymmärrys ja asiantuntijuuden kehittäminen jäivät vajaiksi.

Perehdytysprosessia häiritsivät esimerkiksi se, että käyttöoikeuksia ei ollut heti perehdyttämisen alusta lähtien, vaan niitä hankittiin sitä mukaa, kun huomattiin jotain puuttuvan. Tämä aiheutti sen, että työtä tehtiin toisen henkilön käyttäjätunnuksilla ja väliin tuli odotteluaikaa, kun perehdytystä ei voinut edistää suunnitellusti. Omassa perehdytyksessäni jäin kaipaamaan myös kokonaisvaltaisempaa muiden tiimin jäsenten töiden ja niiden välisten riippuvuuksien esittelyä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimeksiantajayrityksen talouhallinnon tiimin käyttöön prosessikuvaus ja perehdytysuunnitelma. Prosessikuvauksessa on tarkoitus löytää arvoa tuottavat askeleet perehdytysprosessissa ja dokumentoida prosessi. Opinnäytetyön tarkoituksena on sujuvoittaa uuden työntekijän perehdytysprosessia ja vähentää muistin varassa olevia tehtäviä. Tämä vähentää perehdytysprosessissa syntyvää turhaa työtä, virheitä ja odottelua. Työn tavoitteena on luoda käytettävyydeltään hyvä dokumentti, jota voidaan hyödyntää käytännönläheisesti jatkossa perehdytyksessä ja jota on helppo päivittää tarpeen mukaan.

Kehittämistyö on tärkeä toteuttaa, jotta uuden työntekijän työssä aloittaminen saadaan vakioiduksi prosessiksi ja vältetään turhia virheitä tai puutteita perehdytettävän osaamisessa. Opinnäytetyön tuloksista hyötyy suoraan perehdytettävän esihenkilö sekä perehdyttävä, perehdytettävä ja koko talouhallinnon tiimi. Kiinnostuin aiheesta, koska perehdyttäminen ja valmentaminen ovat mielenkiinnon kohteitani niin työelämässä kuin vapaa-ajallani. Koin, että perehdyttämisessä oli selkeitä kehityskohteita ja minulla olisi jotain annettavaa sen suhteen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulman kautta ymmärtämään

kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä (Juuti & Puusa 2020, 13). Keskeinen tunnuspiirre laadulliselle tutkimukselle on tiedon subjektiivinen luonne ja laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia sen kohteena olevien henkilöiden näkökulma keskiössä (Juuti & Puusa 2020, 143). Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja ei voi tarkastella objektiivisesti, vaan on ymmärrettävä puheen todellista tarkoitusta ja ajatusta sen taustalla. Organisaatiossa ja sen jäsenten keskuudessa muodostuu yhteisen historian ja toimintatapojen myötä omanlaisensa todellisuus, joka on sellainen kuin se on vain kyseisen organisaation sisällä. Organisaatioon ja sen jäseniin liittyvien ilmiöiden tutkiminen objektiivisesti tuottaisi erilaisia lopputuloksia kuin subjektiivinen ote, jossa pyritään ymmärtämään todelliset taustat. (Juuti & Puusa 2020, 144.)

Aineistonkeruumenetelmänä avoin haastattelu on hyvin vapaamuotoinen. Siinä tutkijan rooli on lähinnä ohjata aiheeseen ja kuunnella haastateltavia. Tutkijalla on oltava vankka teoreettinen ymmärrys haastattelun aiheesta. (Juuti & Puusa 2020, 159.) Myös haastateltavat on valittava niin, että heillä on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, 200). Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun halutaan tietoa subjektiivisesta kokemuksesta ja ihmisten asioille antamista tulkinnoista ja merkityksistä. (Juuti & Puusa 2020, 196.)

1.3 Aiheen rajaus

Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdytystä toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimin näkökulmasta. Perehdytettävät henkilöt tulevat olemaan pääasiassa toimihenkilötehtäviin perehdytettäviä ostoreskontran päivittäisiä työtehtäviä hoitavia henkilöitä. Henkilöstöhallinto-osasto on laatinut yleisellä tasolla yritykseen perehdyttämisestä verkkokoulutuksia, joissa käydään kattavasti yrityksen yleiset asiat läpi.

Opinnäytetyössä mielenkiinto kohdistuu siihen, mitä asioita uudelle henkilölle perehdytetään, missä järjestyksessä, kuinka asiat pohjustetaan ja kuinka hiljaista tietoa voidaan välittää perehdytyksessä. Tässä opinnäytetyössä ei laadita perehdytysuunnitelmaan yleisesittelyä yrityksestä ja yrityksen yleisistä toimintatavoista uudelle työntekijälle, koska tämän on laatinut ja tätä ylläpitää yrityksen henkilöstöhallinnon osasto.

1.4 Organisaatio: Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys on osa japanilaista konsernia. Konserni on maailman johtava elektronikkakomponenttien ja -ratkaisujen valmistaja. Toimeksiantajayritys valmistaa Suomessa kiihtyvyy-, kallistus- ja kulmanopeusantureita, joiden toiminta perustuu 3D MEMS-teknologiaan. Näillä mitataan esimerkiksi kiihtyvyyttä, kallistusta, värinää ja painetta. (Toimeksiantajayritys 2022.)

Yhtiö on perustettu 1944 Japanissa Kiotossa, jossa sen pääkonttori edelleen sijaitsee. Yhtiön liikevaihto oli 12,4 miljardia euroa vuonna 2019. Konsernilla on yhteensä 74000 työntekijää, joista Suomessa on 1140. (Toimeksiantajayritys 2022.)

2 Opinnäytetyön muoto

Opinnäytetyön muoto on kehittämistyö. Tavoitteina on luoda toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimin käyttöön prosessikuvaus sekä perehdytysopas niin uuden työntekijän, yrityksen sisältä siirtyvän kuin tiimin sisällä tehtäviä vaihtavan henkilön perehdytyksen tueksi keskittyen erityisesti ostoreskontran tehtävien perehdytykseen.

Kehittämistyö ratkaisee perehdytyksen alussa olevaa muistinvaraista pohdintaa siitä, mitä osaamista ja tietoa tehtävään perehdyttävälle tarvitsee hankkia. Toisin sanoen perehdytyksen sujuvuus ja onnistuminen on ollut osittain riippuvainen perehdyttäjän ja esihenkilön muistista. Tämä on aiheuttanut sen, että jokainen perehdyttävä on saanut erilaisen perehdytyksen ja tieto on jopa vääristynyt, kun sitä on suullisesti siirretty henkilöltä toiselle.

Ongelmaan etsitään ratkaisua kuvaamalla perehdytys prosessina ja kuvaamalla, mitä työvaiheita perehdytykseen kussakin vaiheessa kuuluu. Kehittämistyössä löytyy oletettavasti työvaiheita, jotka ovat turhia tai jotka tehdään väärässä vaiheessa. Näiden tunnistaminen tekee perehdyttämisprosessista sujuvampaa ja oikea-aikaisempaa.

3 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttäminen, Lean-menetelmä ja prosessikuvaus. Perehdytysprosessi on ilmiönä laadullisen tutkimuksen kohteeksi sopiva, koska perehdytyksen kehittämiseksi on oleellista ymmärtää ilmiöitä sen taustalla. Laadullisen tutkimuksen menetelmät mahdollistavat ilmiöiden taustalla vaikuttavien tekijöiden ja toimintaympäristön huomioon ottamisen. Laadullisen tutkimuksen hyödyntämistä puoltaa myös se, että tutkittava ilmiö on abstrakti, riippuvainen ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta sekä sidottu henkilöihin ja organisaatioon. Laadullinen tutkimus soveltuu tällaisten ilmiöiden tutkimukseen määrällistä paremmin. Suunnitelmana on hankkia käsitys taloushallinnon perehdytysprosessista avointen haastattelujen avulla. (Juuti & Puusa 2020, 111-112.)

Avoimien haastattelujen pohjalta luodaan prosessikuvaus, jota muokataan arvovirtakuvausta hyödyntäen. Prosessikuvauksen tukena käytetään kirjallisuuskatsauksella löytyvää teoriaa perehdyttämisen aihepiiristä. Kehitettäväksi ilmiöksi rajautuu toimeksiantajayrityksen

taloushallinnon tiimin ostoreskontran perehdytys. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jolloin käytettävä tutkimusmenetelmä yhdistelee sekä teoriaa että käytäntöä. Toiminnallinen tutkimus sisältää käytännönläheistä toteutusta, kuten tässä opinnäytetyössä perehdytys suunnitelman kehitys, mutta myös teoriaa ja tutkimusta aiheen taustalla vaikuttavien ilmiöiden ymmärtämiseksi. (Juuti & Puusa 2020, 517.)

4 Perehdytys

Perehdytyksen osa-alueesta tarkastellaan perehdytystä käsitteenä, sen hyötyjä, mitä laissa sanotaan perehdytyksestä. Lisäksi selvitetään, kuinka hiljaista tietoa välitetään perehdytyksessä.

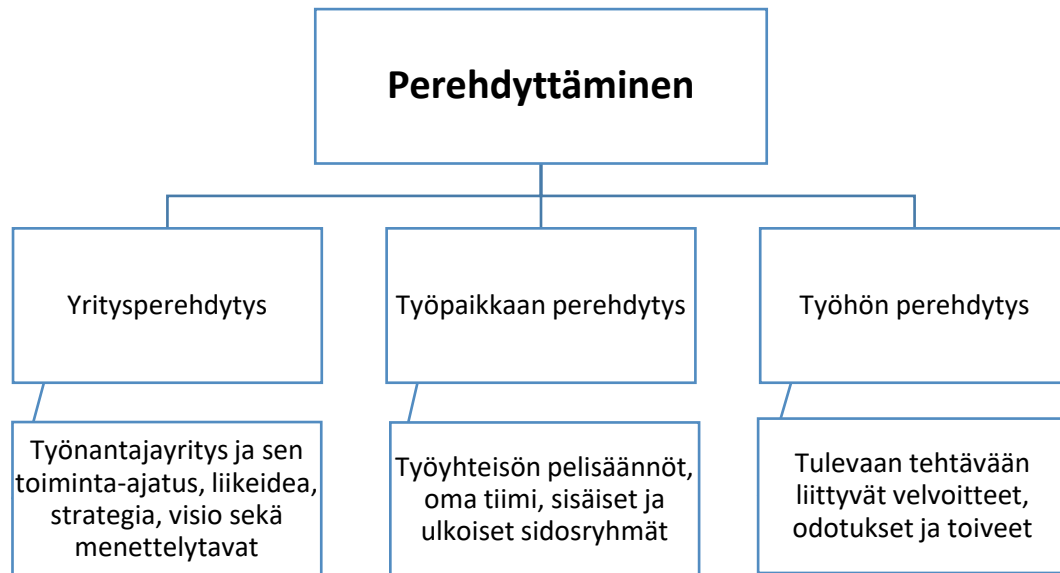
Perehdyttämisen käsitteeseen kuuluvat kaikki toimet, joiden avulla henkilö saadaan jouhevasti osaksi työyhteisöä, organisaatiota, sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Aina henkilön aloittaessa uudessa työpaikassa tai vaihtaessa tehtävää, tarvitaan perehdyttämistä. (Österberg, 2014, 115-116.)

4.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdytys on yksinkertaiselta vaikuttava käsite, mutta sen sisältö on käytännössä riippuvainen ajasta, jossa eletään sekä organisaatiosta, joka sitä toteuttaa. Perehdytyksen sisältöön vaikuttaa suuresti se, kuinka hyvin yritys osaa liittää perehdytyksen strategiaansa ja toimintaansa. Perehdytyksen tärkeimpiä tehtäviä on saada uuteen tehtävään perehtyvä henkilö tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Perehdytettävä oppii perehdytyksen aikana tuntemaan työtehtävänsä, omaan työhönsä liittyvät odotukset, kollegansa, työpaikan muut ihmiset ja asiakkaat sekä työpaikkansa, sen liikeidean, toimintatavat ja -ajatuksen. Perehdyttäminen sisältää myös työnopastamisen, mutta on myös paljon muuta. (Kupias & Peltola, 2009, 17-20.)

Kirjassa Käytännön henkilöstötyö (2002) Martti Helsilä jakaa perehdyttämisen kolmeen osaan, joita ovat yritysperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Yritysperehdyttämiseen kuuluu tutustuminen työnantajayritykseen, sen toiminta-ajatuksen, liikeideaan, strategiaan, visioon sekä menettelytapoihin. Työpaikkaan perehtymiseen kuuluu työyhteisön pelisääntöihin, omaan tiimiin, sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin tutustuminen. Työhön perehtyminen sisältää taas tulevaan tehtävään liittyviin velvoitteisiin, odotuksiin ja

toiveisiin tutustumisen. (Helsilä, 2002, 52) Tätä perehdyttämisen jakautumista eri osa-alueisiin on havainnollistettu kuviossa 1.



Kuvio 1: Perehdytyksen osa-alueet (Helsilä 2002, 52.)

4.2 Perehdytys laissa

Työturvallisuuslain 2 luvun 14 pykälän mukaan työnantajan tehtävä on huolehtia, että työntekijällä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan vastuulla on huolehtia, että työntekijä perehdytetään riittävän huolellisesti työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin ja turvallisiin työtapoihin. Tämä koskee sekä tilanteita, joissa henkilö aloittaa uuden työn tai tehtävän, että tilanteita, joissa ollaan ottamassa käyttöön uusia työvälineitä tai työ- tai tuotantomenetelmiä. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14§.)

Työturvallisuuslain 2 luvun 8 pykälän mukaan työnantajan on huolehdittava tarpeellisilla toimenpiteillä työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työolosuhteiden parantamiseksi työnantajan on suunniteltava, mitoitettava, valittava ja myös toteutettava tarpeelliset toimenpiteet. Toimenpiteet, joita mahdollisuuksien mukaan on noudatettava ovat vaara- ja haittatekijöiden syntymisen estäminen, vaara- ja haittatekijöiden poistaminen tai vähintään niiden korvaaminen vähemmän haitallisilla, toteuttaa yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet ennen vastaavia yksilöllisiä sekä ottaa huomioon tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen. Työolosuhteita on jatkuvasti tarkkailtava ja tarvittaessa ryhtyä toimenpiteisiin, mikäli niihin tulee tarvetta. (Työturvallisuuslaki 2 luku 8§.)

4.3 Perehdytyksen hyödyt

Hyvin hoidetulla perehdytyksellä perehdytettävä sitoutetaan nopeasti työyhteisöön ja yritykseen ja vaikutetaan perehdytettävän mielialaan positiivisesti. Kun perehdytettävä tietää saavansa huolellisen ja perusteellisen perehdytyksen, hänellä on luottavainen olo uutta tehtäväänsä aloittaessa. Turvallisuuden tuntua uutta työtehtävää kohtaan auttaa luomaan myös se, että perehdyttäminen aloitetaan käymällä läpi perehdytyksen aikataulu ja vaihe, jossa henkilöltä odotetaan itsenäistä työntekoa. (Österberg 2014, 115-116.)

Vaikka mahdollisimman nopeasta perehdytyksestä hyötyvät kaikki, kannattaa perehdytykseen käyttää aikaa ja hoitaa se huolellisesti. Tällöin uuden työntekijän tekemät virheet vähenevät eikä tämän tarvitse keskeyttää muiden töitä varmistellakseen asioita. Virheiden korjaamiseen tarvitaan monesti useamman henkilön työaikaa, joten tehdyn virheen vaikutus monistuu. (Österberg 2014, 115-116.)

4.4 Perehdytyksen merkitys henkilön sitouttamiseen

Monesti työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen tulee hetki, jolloin juuri uuden työn saanut henkilö jää ikään kuin heitteille, unohdettuna odottamaan työsuhteen ensimmäistä työpäivää. Tämä on kuitenkin hetki, joka yrityksen kannattaa hyödyntää erottuakseen positiivisesti. Aikaa ennen ensimmäistä työpäivää, voi hyödyntää aloittamalla henkilön sitouttamisen ja perehdyttämisen. Tärkeintä on, että työntekijä kokee olevansa odotettu ja tärkeä. (Luukka 2019, 288-290.)

Keino voi olla esimerkiksi esihenkilön soitto, jossa tämä kertoo ensimmäisen työviikon ohjelmasta, kutsu yrityksen kesäjuhliin tai kirjallisuutta, jonka avulla uusi työntekijä voi orientoitua yrityksen ja tulevan työtehtävänsä aihepiiriin. Yrityskulttuurin ja sitouttamisen näkökulmasta perehdytyksen tehtävä on toivottaa työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön, tutustuttaa henkilö organisaation tapaan tehdä töitä sekä opettaa tälle kyseisessä työyhteisössä selviytymisen olennaiset ja tärkeät asiat. (Luukka 2019, 288-290.)

4.5 Hiljainen tieto perehdytyksessä

Hiljaisen tiedon välittäminen perehdytettävälle edellyttää keskustelua ja sosiaalista vuorovaikutusta avoimessa ilmapiirissä. Vierihoitoperehdytyksessä perehdytettävä työskentelee yhdessä perehdyttäjän kanssa, jolloin perehdyttäjän on mahdollista hyödyntää perehdytyksessä keskustelua ja mukauttaa se perehdytettävän tarpeiden mukaan. Vierihoitoperehdytyksessä hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu sekä havainnoinnin että vuorovaikutuksen kautta. (Mäki 2018, 42-44.)

Hiljaisen tiedon siirtämiseksi on koettu hyödylliseksi viikoittaiset keskustelut sekä perehdyttäjän että esihenkilön kanssa. Näissä keskusteluissa käydään läpi perehdytyksestä heränneitä kysymyksiä ja perehdytyksen seuraavia vaiheita. Lisäksi on hyvä, että perehdytettävällä on säännölliset palautekeskustelut esihenkilön kanssa, jolloin esihenkilölle muodostuu käsitys perehdytyksen etenemisestä ja onnistumisesta sekä samalla perehdytettävä kokee esihenkilön läsnä olevaksi. Hiljaisen tiedon jakamista parantaa se, että perehdytettävä tutustuu myös muiden tiimiläisten työhön seuraamalla vierestä toisen tiimiläisen työntekoa ja samalla keskustellen esimerkiksi työtehtävien vaikutuksesta toisiinsa ja muista esiin nousevista huomioista. (Mäki 2018, 42-44.)

5 Lean-menetelmä

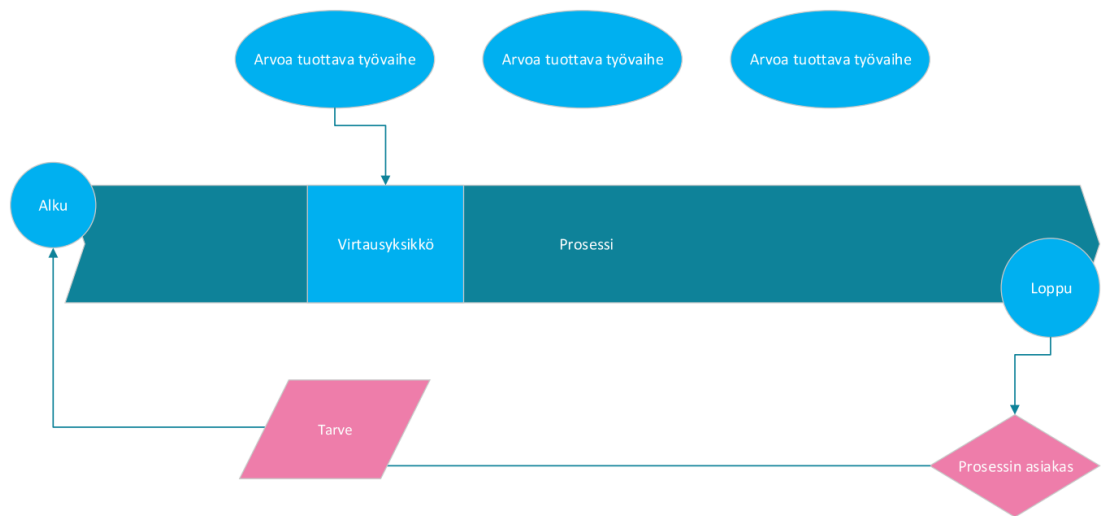
Lean-menetelmä on toimeksiantajarytyksessä erityisesti tuotannon puolella käytössä oleva johtamisfilosofia. Tästä syystä se on luontainen lähestymistapa myös tämän opinnäytetyön ongelman ratkaisuun.

Lean-menetelmä on prosessien kehittämis- ja hallintafilosofia, joka on kehitelty teollisuuden parhaimmiksi todetuista toimintatavoista - näistä ehdottomasti tunnetuin on Toyota Production System eli TPS (Wang 2010, 1-2). Ensimmäisen kerran Lean-käsitettä on käytetty 1980-luvulla artikkelissa ”Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto”, joka käsitteli autonvalmistuksen tuottavuutta. Tämän jälkeen Lean-filosofiaa on kehitetty ja etsitty parhaita käytäntöjä. Vaikka Toyota Production System on vaikuttanut paljon Leanin kehittämiseen, ne ovat kuitenkin erilliset käsitteet. (Modig & Åhlström 2020, 77-83.)

Perinteisesti tehokkuutta on ajateltu resurssitehokkuuden kautta. Resurssitehokkuudessa pidetään tärkeänä sitä, että kaikki arvoa tuottavat resurssit ovat käytössä mahdollisimman tehokkaasti. Arvoa tuottavia resursseja ovat esimerkiksi työntekijät, koneet, työkalut, ja toimitilat. Lean-ajattelussa kiinnitetään huomiota puolestaan virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuudessa tärkeänä pidetään, että tarkasteltava yksikkö jalostuu mahdollisimman tehokkaasti. (Modig & Åhlström, 2020 7-16.)

5.1 Prosessit

Virtaustehokkuuden ymmärtämiseksi auttaa prosessien ymmärtäminen. Prosessi tarkoittaa asian eteenpäin viemistä, jotta tämä jalostuisi kohti tavoitetilaa. Asia, jota prosessissa edistetään, kutsutaan virtausyksiköksi. Jotta prosessi kuvaisi parhaiten virtaustehokkuutta, pitäisi se määritellä virtausyksikön näkökulmasta. (Modig & Åhlström, 2020, 17-19.)



Kuvio 2: Lean-prosessin toimintaperiaate yksinkertaistettuna (Wang 2010, 185-186.)

Lean-filosofiassa prosessin virtauksesta ajatellaan, että prosessin pitäisi vetää jalostettavaa yksikköä eteenpäin, kun taas perinteisesti valmistavassa teollisuudessa prosessissa on työnnetty jalostettavaa yksikköä eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi osan valmistaminen aloitetaan vasta sitten, kun saadaan asiakkaalta signaali osan tarpeesta ja osa etenee prosessissa vasta, kun seuraavassa työvaiheessa on vapaata. Valmiiden osien varastointi on tässä ajattelussa minimaalista. Perinteisessä ajattelussa on aloitettu valmistus valmistajan aloitteesta pitäen resurssit mahdollisimman tehokkaassa käytössä, ja prosessissa etenevä osa on ikään kuin työntänyt aiempia tuotteita eteenpäin ja valmiita osia on varastoitu odottamaan asiakkaan tarvetta. (Wang 2010, 185-186.) Kuviossa 2 (s.13) esitetään Lean-prosessi yksinkertaistettuna. Asiakkaalta tulee impulssi tarpeesta, joka saa prosessin käyntiin. Virtausyksikkö kulkee prosessin läpi kerryttäen lisäarvoa arvoa tuottavien työvaiheiden kautta. Lopuksi virtausyksikkö on valmis ja asiakas saa vastauksen tarpeeseensa prosessin läpäisseen virtausyksikön muodossa.

5.2 Hukka

Yksi tärkeimmistä Lean-ajattelun käsitteistä on hukka. Mikä tahansa toiminto, joka ei vie prosessia lähemmäksi päämäärää tai ei tuota lisää arvoa lopputuotteelle, on hukkaa. Hukka jaetaan seitsemään eri muotoon Toyota Production Systemin mukaan. Nämä seitsemän hukan muotoa ovat ylituotanto, varastointi, odotus, kuljetus, liike, yliprosesointi ja virheet. (Wang, 2010, 1.) Vaikka erilaiset hukat on alun perin kehitetty valmistavan teollisuuden käyttöön, on jokaista hukkaa löydettävissä myös asiantuntijatyöstä.

Ylituotanto ilmenee hukkana valmistavassa teollisuudessa niin, että tuote valmistetaan ennen kuin asiakas sitä tarvitsee tai vaatii. Ylituotanto lisää valmistuksen kustannuksia, koska se hidastaa muiden tuotteiden virtausta. Lisäksi ylituotanto vaikuttaa negatiivisesti laatuun ja tuottavuuteen. (Wang 2010, 1.)

Asiantuntijatyössä ylituotanto ilmenee esimerkiksi palaverina, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon henkilöitä tai palaverina, joille ei oikeastaan ole tarvetta. Ylituotanto on yksinkertaistettuna sitä, että tehdään asioita varmuuden vuoksi, liian aikaisin tai liian paljon. Tätä saatetaan jopa pitää hyvänä asiana asiantuntijatyössä, mikäli ei ymmärretä, että se tuhlaa käytettävissä olevia resursseja. Työtehtävien vääränlainen priorisointi voi johtaa myös ylituotantoon, mikäli tehdään ensisijaisesti kiireellisiä, mutta ei niinkään tärkeitä asioita, vaikka samalla olisi tehtäväksi tärkeitä, mutta ei niin kiireellisiä asioita. (Torkkola 2015, 25-26.)

Varastointi vie tilaa tuottavalta toiminnalta, mutta sen lisäksi varastojen kasvaminen piilottaa tuotannossa olevia ongelmia, aiheuttaa viivettä prosessissa olevien ongelmien tunnistamiseen ja kommunikaation heikkenemistä (Wang 2010, 1). Asiantuntijatyössä varastoinniksi katsotaan keskeneräiset työt. Keskeneräistä työtä on kaikki työ, joka on jo aloitettu, mutta jota ei ole tehty valmiiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi keskeneräiset projektit, sähköpostit ja raportit. (Torkkola 2015, 26.)

Odotus on seitsemästä hukasta se, joka aiheuttaa eniten läpimenoajan pitenemistä. Aina, kun jalostettava virtausyksikkö ei liiku tai sitä ei prosessoida, esiintyy odotusta. Tätä hukkaa voi vähentää hyvällä prosessien suunnittelulla. (Wang 2010, 2.) Odotusta asiantuntijatyössä on esimerkiksi tarvittavien lisätietojen, päätöksen tai hyväksynnän odottaminen. Odotusta esiintyy myös aina, kun tehtävä siirretään henkilöltä toiselle tai asiakas odottaa palvelua. (Torkkola 2015, 26.)

Kuljetusta esiintyy hukkana aina, kun virtausyksikköä kuljetetaan prosessista toiseen, sillä kuljetus itsessään ei tuota lisää arvoa virtausyksikölle. Lisäksi ylimääräisessä kuljetuksessa on aina riski virtausyksikölle tapahtuvasta vahingosta tai laadun heikentymisestä. (Wang 2010, 2.) Kuljetukseen hukkana kuuluu asiantuntijatyössä henkilöltä tai osastolta toiselle työtehtävien tai tiedon siirtely. Jotta kuljetuksen osuus saataisiin minimoitua, tehtävään tarvittavien henkilöiden määrä pitäisi pyrkiä pitämään mahdollisimman pienenä ja usein keskenään kommunikoivat osastot ja henkilöt mahdollisimman lähekkäin. (Torkkola 2015, 26-27.)

Liike on hukkana hieman vastaava kuin kuljetus. Kun kuljetus hukkana tarkoittaa itse virtausyksikön liikuttelua, niin liike hukkana taas on virtausyksikköä käsittelevän henkilön tai laitteen liikettä. Liike voi aiheuttaa vahinkoa itse virtausyksikölle, mutta myös heikentää työturvallisuutta, aiheuttaa kulumista tai väsymistä. (Wang 2010, 2.)

Asiantuntijatyössä liikettä esiintyy eri järjestelmien välillä liikkumisena tai tiedon syöttämisenä käsin tietojärjestelmiin. Tähän hukkaan kuuluu myös tiedon etsimiseen kuluva aika sekä tiedon lajittelu. Liikkeen hukkaan voidaan laskea kuuluvaksi myös se aika, kun henkilö kulkee toimistolla paikasta toiseen. (Torkkola 2015, 26.)

Yliprosessointi tarkoittaa hukkana sitä, että käytetään arvokkaampia resursseja kuin on tarpeen tai lisätään ominaisuuksia, jotka eivät tuo asiakkaalle lisäarvoa. Tarpeeseen nähden turhan arvokkaan resurssin käyttäminen johtaa helposti ylituotantoon, jotta esimerkiksi arvokas laite olisi mahdollisimman tehokkaasti käytössä ja maksaisi itsensä takaisin. (Wang 2010, 2.)

Ylituotantoa on asiantuntijatyössä ylimääräisten asioiden tekeminen, jotka eivät tuo kenellekään lisäarvoa. Tähän voi johtaa se, että ei tiedetä, mitä asiakas todellisuudessa haluaa, vaan tehdään sitä, mitä kuvitellaan asiakkaan haluavan. Asiantuntijatyössä ylituotantoon voi johtaa myös se, että työtä ei ole riittävästi vaan työaika pitää täyttää asioiden liiallisella viimeistelyllä tai vaihtoehtoisesti työlle ei ole sovittu riittävän tarkasti laatutasoa, jonka saavuttaminen riittää. (Torkkola 2015, 27.)

Virheet vaikuttavat hukkana työmäärää lisäävästi. Virheet aiheuttavat lisäkustannuksia muun muassa romutuksen, uudelleen työstämisen, tarkastuksen ja uudelleen aikatauluttamisen muodossa. (Wang 2010, 2.)

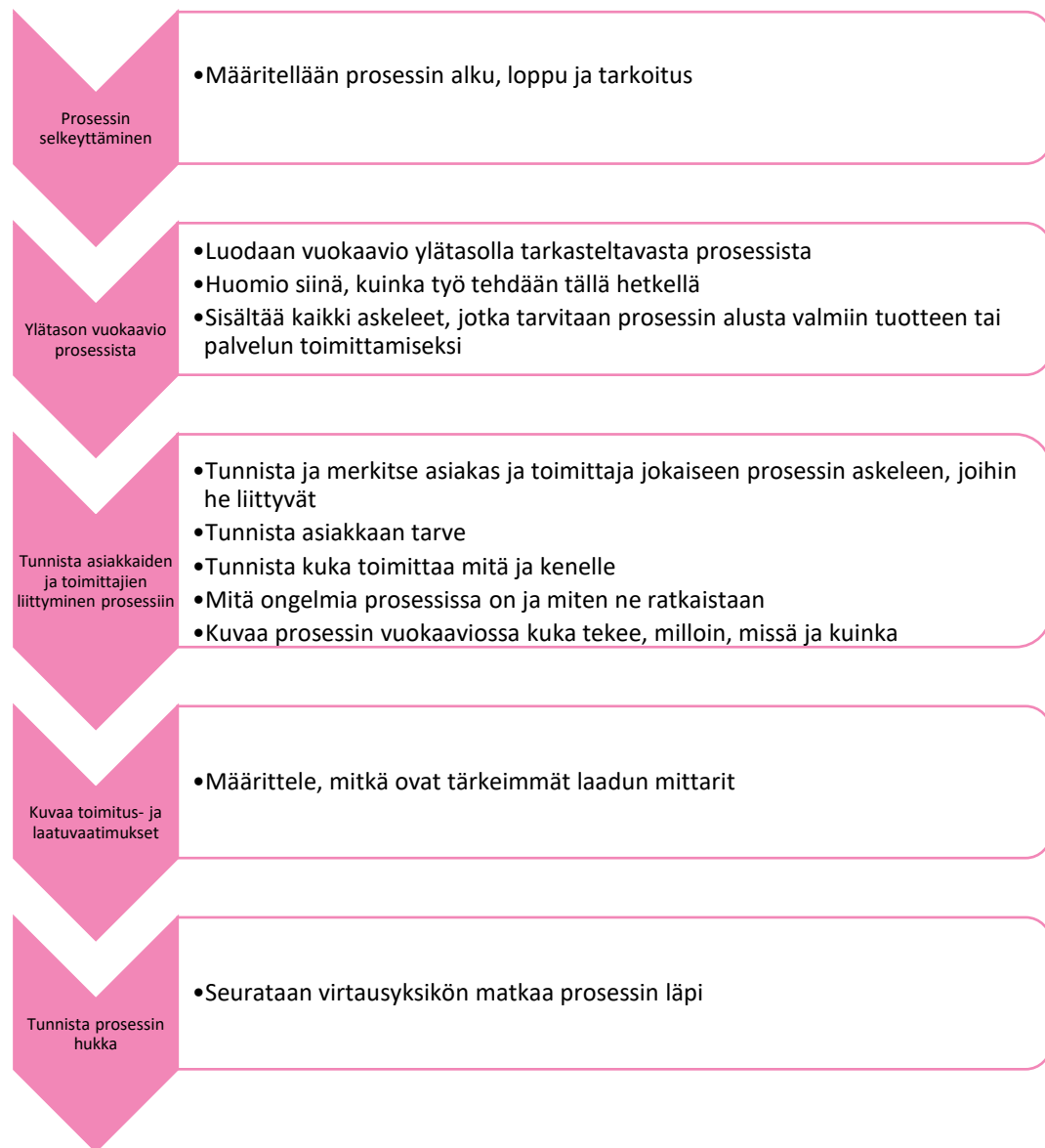
Myös virheet aiheuttavat hukkaa asiantuntijatyössä, erityisesti virheistä johtuvana ylimääräisenä työnä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ensin tehty työ ei ole täyttänyt asiakkaan vaatimuksia ja työ pitää tehdä toiseen kertaan, jolloin työ tulee tehtyä kahteen kertaan ja käytettyä siihen kaksi kertaa niin paljon resursseja kuin yhdellä virheettömällä suorituksella olisi käytetty. Virhe aiheuttaa hukkaa myös seuraavassa työvaiheessa, kun seuraava työvaihe joutuu joko palauttamaan virheellisen työn tai käyttämään resurssejaan virheen korjaamiseen. Uudelleen tekeminen kuuluu myös virheen hukkaan. Uudelleen tekemistä aiheuttavat väärinymmärrykset, keskeytykset ja häiriöt. Ketjun alkupään virheettömyys on erityisen tärkeää, koska virheen aiheuttama vaihtelu prosessiin kertautuu seuraavissa työvaiheissa. (Torkkola 2015, 27.)

Leanin seitsemään hukkaan on myöhemmin lisätty kahdeksas, joka on henkilöstön osaamisen hyödyntämättä jättäminen. Tähän hukkaan voi johtaa se, että henkilöstön ehdottamat asiat eivät aiheuta toimenpiteitä eikä niitä edistetä ja henkilöstö passivoituu. Pidemmän päälle tämä aiheuttaa sen, että ylempää tulevat kehitysehdotukset kohtaavat henkilöstön keskuudessa periaatteellista vastustusta. Jatkuvan parantamisen ajatuksen toimimiseksi käytännössä, on henkilöstön voitava luottaa siihen, että heidän ideoitaan kuunnellaan ja niillä on mahdollisuus toteutua. (Leanin seitsemän hukkaa ja niistä tärkein, kahdeksas 2018.)

5.3 Arvovirtakuvaus

Arvovirtakuvauksen tavoitteena on löytää nopeasti liiketoimintaan liittyvät ongelmat kulloinkin kyseessä olevassa kontekstissa ja löytää niille ratkaisut. Arvovirtakuvaus eli englanniksi value stream mapping ja lyhennettynä VSM, on Lean-menetelmä, jota käytetään kuvaamaan materiaalin ja tiedon kulkua, jota kulloinkin tarvitaan tavarán tai palvelun tuottamiseksi asiakkaalle. Lisäksi se sopii hyvin olemassa olevien prosessien kartoittamiseen. Arvovirtakuvauksessa prosessi esitetään yhdessä kuvassa, joten se auttaa hahmottamaan kattavasti koko kuvattavana olevan prosessin riippuvuuksineen alusta loppuun yhdellä silmäyksellä. Kannattavan yritystoiminnan saavuttamiseksi on tehokkaasti yksinkertaistettava työnkulkua ja poistettava prosessista turhat työvaiheet eli hukka. Arvovirtakuvaus auttaa hahmottamaan prosessin arvoa ja hukkaa tuottavat vaiheet. (Wang, 2010, 64-66, 68.)

Arvovirtakuvausta luodessa on rajattava tarkasti mielenkiinnon kohteena oleva tuote tai palvelu. Asiakas on kiinnostunut vain haluamansa tuotteen tai palvelun saamisesta ja toisekseen useamman tuotteen tai palvelun mahdolluttaminen samaan arvovirtakuvaukseen tekee siitä liian monimutkaisen. Arvovirtakuvauksessa asiakas on se, joka saa käyttöönsä prosessin tuotoksen. Asiakas voi olla joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. (Wang, 2010, 66-68.)



Kuvio 3: Arvovirtakuvauksen viisi vaihetta (Wang 2010, 66-68.)

Arvovirtakuvauksen viisi vaihetta on kuvattu kuviossa 3 (s.16). Tästä voi huomata, että työvaiheita on useampia ennen kuin päästään määrittelemään menetelmän mielenkiintoista vaihetta eli prosessissa olevaa hukkaa.

Ensimmäisessä vaiheessa selkiytetään prosessi, josta ollaan luomassa arvovirtakuvausta. Määritetään, mikä on prosessin alku- ja päätepisteet sekä mikä on prosessin tarkoitus. Toisessa vaiheessa luodaan ylätasoinen avulla luonnos arvovirtakuvauksesta. Tähän sisällytetään jokainen vaihe, joka vaaditaan siihen, että asiakas saa lopputuotteen. Tässä vaiheessa keskitytään nykytilaan ja työn kuvaamiseen juuri niin kuin se sillä hetkellä tehdään. (Wang 2010, 66-67.)

Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan ja merkataan asiakkaiden ja toimittajien osallistuminen prosessiin. Heidän osallisuutensa merkataan jokaiseen vaiheeseen, joissa heidän panostaan tarvitaan. Lisäksi pohditaan, kuinka asiakkaan tarpeet täyttyvät, kuinka toimittajat vastaavat pyyntöihin, mitä ongelmia esiintyy sekä kuka toimittaa, milloin, mitä, minne ja kuinka. Neljännessä vaiheessa määritellään ja kuvataan laatu- ja toimitusvaatimukset. (Wang 2010, 67.)

Viidennessä vaiheessa seurataan virtausyksikön matkaa prosessin läpi. Samalla huomioidaan tiedonkulku prosessin aikana eli onko se esimerkiksi suullista vai kirjallista viestintää. Matkan aikana pyritään tunnistamaan se, mikä saa aikaan arvoa tuottavan työn kohdistumisen virtausyksikköön ja sen etenemisen prosessissa. Samalla tunnistetaan se, että kuinka missäkin vaiheessa tiedetään mitä pitää tehdä seuraavaksi. Lopuksi mitataan prosessiin kuuluva aika, prosessissa syntyvä odotusaika sekä prosessin laatu aiemmin päätettyjen vaatimusten avulla. (Wang 2010, 68.)

5.4 Jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen lähtee jokaisen yksilön päivittäisestä toiminnasta, mutta vaatii toimia sen, että koko tiimi toimii sen periaatteiden mukaisesti. Jatkuvassa parantamisessa ei ole kyse pikaratkaisujen löytämisestä vaan laajemman parantamiseen pyrkivän kulttuurin luomisesta. Jatkuvan parantamisen toimimiseksi käytännössä on yhteisössä oltava selkeä käsitys siitä, mikä on sen tavoite. Ilman selkeää tavoitetta on vaikea tietää, mitä ja mihin suuntaan pitäisi parantaa. (Leopold & Siegfried 2015, 165-171.) Sen sijaan, että tehtäisi kerralla suuria muutosprojekteja, jatkuvan parantamisen ajatuksena on tehdä useita pieniä parannuksia, jotka vievät kohti tavoitetta (Leopold & Siegfried 2015, 173).

Toyotan perusarvoja kuvaavassa The Toyota Way-kirjoituksessa kerrotaan viidestä Toyotan perusarvosta. Näistä kolme kuuluvat otsikon ”Jatkuvat parannukset” alle. Nämä kolme arvoa ovat haasteet, Kaizen ja Genchi Genbutsu. Nämä kolme arvoa ovat ne, joiden avulla toimintaa parannetaan ja kehitetään aina vain paremmaksi. Haasteet kohdataan rohkeasti ja luovasti ja tätä tukemaan laaditaan toiminnasta pitkäjänteinen visio. Kaizenin eli jatkuvien parannusten avulla parannetaan toimintaa jatkuvasti kehityksen ja innovaatioiden takaamiseksi. Genchi Genbutsu, suomeksi mene katsomaan, tarkoittaa sitä, että tosiasiat selvitetään suoraan lähteestä esimerkiksi menemällä katsomaan paikan päälle jotain tuotannon prosessia. Tämän jälkeen asiasta muodostetaan yhteinen näkemys ja tästä kehitetty yhteinen tavoite toteutetaan mahdollisimman pian. (Modig & Åhlström 2020, 82.)

6 Toteutus

Toteutusosassa kehitettiin perehdytyksen prosessikuvausta arvovirtakuvauksen viiden vaiheen avulla. Aluksi määriteltiin prosessin alku- ja päätepisteet sekä se, mikä on tässä

opinnäytetyössä tarkasteltavana olevan perehdytysprosessin tarkoitus. Seuraavaksi kirjattiin Microsoft Vision avulla vuokaavioon asiat, mitkä olivat olleet perehdytysprosessissa pääotsikot aiempien perehdytysten perusteella.

Toteutusosassa haastateltiin toimeksiantajayrityksen ulkoisen laskennan tiimin talouspäällikköä, joka vastaa esihenkilöroolissa ostoreskontran perehdytysprosessista sekä taloushallinnon assistenttia, jonka perehdytys oli juuri päättynyt opinnäytetyötä tehdessä. Haastattelujen avulla perehdytysprosessikuvausta kehitettiin vaiheittain. Lopuksi prosessikuvauksen avulla tehtiin varsinainen perehdytysuunnitelma, johon avattiin perehdytysvaiheita yksityiskohtaisemmin.

6.1 Prosessikuvauksen nykytila

Prosessikuvauksen visuaalinen esitys vuokaaviona laadittiin Microsoft Vision avulla, koska kyseinen ohjelmisto oli yrityksessä käytössä prosessien kuvaamisessa. Aluksi määriteltiin prosessin alku- ja päätepisteet sekä se, mikä on tässä opinnäytetyössä tarkasteltavana olevan perehdytysprosessin tarkoitus. Seuraavaksi kirjattiin ylös Microsoft Vision avulla vuokaavioon asiat, mitkä olivat perehdytysprosessissa olleet aiemmin perehdytettävien mukaan pääotsikot.

Pääotsikoiden määrittelyssä käytettiin apuna aiemmissä perehdytyksissä käytössä ollut perehdytysuunnitelmaa. Arvovirtakuvauksen pääotsikoiden määrittelyssä käytettiin apuna myös tiimin tuoreinta jäsentä, jonka perehdytys oli juuri päättynyt tätä opinnäytetyötä tehdessä ja häntä pyydettiin kertomaan, kuinka perehdytys oli hänen näkökulmastaan edennyt. Näin saatiin perehdytysprosessin nykytilaa määritettyä kahden virtausyksikön eli perehdytettävän näkökulmasta.

6.2 Talouspäällikön ja taloushallinnon assistentin haastattelu

Perehdytysprosessin kehityksen tukena hyödynnettiin yrityksen talouspäällikköä ulkoisen laskennan tiimistä, joka vastaa esihenkilöroolissaan ostoreskontran perehdytyksestä sekä taloushallinnon assistenttia, jolla oli ulkoisen laskennan tiimistä tuorein kokemus perehdytysprosessin läpikäymisestä perehdytettävän roolissa. Aiempien perehdytyskokemusten pohjalta oli laadittu Microsoft Visiolla etukäteen liitteestä 2 löytyvä perehdytysprosessin nykytilaa kuvaava vuokaavio. Tämän pohjalta oli tarkoitus käydä keskustelua siitä, miten perehdytysprosessin nykytilanne vastaa tarkoitustaan. Kyseinen perehdytysprosessikuvaus lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi.

Haastattelu pidettiin Teamsin välityksellä. Kysymykset, joihin haluttiin vastaukset, ovat liitteenä 1. Tapaamisessa käytiin läpi kohta kohdalta aiemmin laadittu prosessikuvauksen ja tuotiin esille asioita, joita perehdytettävät olivat kokeneet osaamisen kehittymisen kannalta tärkeinä, miksi perehdytyksessä otettaisiin mitään asioita esille missä kohtaa ja mitä puutteita

perehdytyksessä oli mahdollisesti huomattu. Talouspäällikkö toi esille ajatuksia omasta näkökulmastaan perehdytettävän ammatillisen osaamisen kehittymisen suhteen ja haastoi pohtimaan asioiden syy-seurausyhteyksiä.

Haastattelussa huomattiin, että perehdytyksessä on tapahtunut tiedonkulun katkeamista ja jopa tiedon vääristymistä tiedon siirtyessä suullisena perehdyttäjältä perehdytettävälle -samaa tapaan kuin rikkiäistä puhelinta pelatessa. Tiedon kulku on ollut sen varassa, miten kukin perehdyttäjä on omassa perehdytyksessään ymmärtänyt asioita ja kuinka perehdytystä on muokattu kullekin sopivaksi. Perehdytyskokemukset eivät siis ole olleet kovin yhdenmukaisia. Haastattelussa pohdittiin tämän olevan riskinä, kun viimeisimpänä perehdytetty on se, joka perehdyttää seuraavan.

Perehdytysprosessin nykytilassa perehdytyksen vaiheet eivät edenneet luontevimmassa järjestyksessä ostoreskontrassa hoidettaviin tehtäviin nähden. Huomattiin, että perehdytys on aiemmin keskittynyt paljon asioiden teknisen suorittamisen opetteluun ja samalla tietoa asioiden taustalla vaikuttavista syistä on jäänyt tuomatta esille. Esimerkiksi laskujen käsittelyä on alettu harjoittelemaan ennen kuin perehdytettävälle on ollut selvää, mitä kaikkea on syytä huomioida.

Esiin nousi myös huomio kertauksen tärkeydestä, sillä perehdytyksessä tulee paljon asiaa lyhyessä ajassa eikä kaikkea voi olettaa sisäistettävän kerralla. Perehdytyksessä tulee sekä uutta tietoa ja uusia taitoja opeteltavaksi. Oppimisen tukemiseksi nousi esiin ajatus siitä, että tiedon ja taidon jakaisi perehdytykseen omiksi osioikseen, jolloin alkuun keskityttäisiin tiedon kerryttämiseen, sen jälkeen taitojen harjoitteluun ja kertaukseen.

Perehdytyksen prosessikuvausta muokattiin talouspäällikön haastattelun perusteella vastaamaan paremmin tavoitetta ja samalla luonnosteltiin perehdytysuunnitelman pohja Excel-taulukon. Kaiken kaikkiaan prosessikuvausta käytiin tiimin esihenkilön ja taloushallinnon assistentin kanssa läpi neljä kertaa. Jokaisella kerralla esiin nousi uusia ajatuksia, vaikka keskusteluiden runko säilyi samana. Lopullinen prosessikuvaus on liitteenä 3.

Perehdytyksen prosessikuvausta läpikäydessä huomattiin, että siinä ei ollut huomioitu hiljaisen tiedon siirtymistä. Toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimissä on aiemmin ollut käytössä perehdytyksessä tapa, että uusi henkilö käy tutustumassa muiden taloushallinnon tiimiläisten työhön seuraamalla parin tunnin ajan tämän työtehtäviä. Tämä tapa oli jäänyt pois koronapandemian aiheuttamien rajoitusten myötä. Tämä tapa oli koettu hyväksi tavaksi siirtää sekä hiljaista tietoa, että ymmärrystä siitä, mitä muut tiimiläiset tekevät ja kuinka työtehtävät tukevat toisiaan. Tämän tavan elvyttämistä tukevat myös havainnot, joita aiemmin esiteltiin osiossa Hiljainen tieto perehdyttämisessä (s.12). Hiljaisen tiedon siirtäminen olisi jatkossa huomioitava tarkemmin perehdytyksessä.

6.3 Prosessikuvauksen päivittäminen arvoketjuanalyysin avulla

Arvovirtakuvauksen ensimmäisen askeleen mukaisesti selvitettiin ensiksi, mistä prosessi alkaa ja mihin se loppuu sekä mikä on prosessin tarkoitus. Vaikka näitä oli pohdittu jo prosessikuvauksen nykytilan kuvaamisessa, asia mietittiin uudelleen, että onko asia juuri näin, kun se ensimmäisellä kerralla oli ajateltu. Pohdinnassa päädyttiin siihen, että prosessi alkaa työsopimuksen allekirjoituksesta ja päättyy siihen, että perehdytettävä kykenee itsenäiseen työhön perehdytykselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Prosessin asiakkaaksi määriteltiin taloushallinnon tiimi. Seuraavaksi päivitettiin prosessikuvauksen nykytilan kuvauksessa käytettyjä otsikoita avoimessa haastattelussa esiin nousseiden huomioiden pohjalta. Prosessin vaiheet järjesteltiin osittain uuteen järjestykseen sen mukaan, missä kohtaa ne olisivat oleellista käydä läpi, jotta vältetään osaamattomuudesta tai tietämättömyydestä johtuvia virheitä. Esi-merkiksi arvonlisäverotukseen liittyvät asiat tulisi hallita ennen ostolaskujen käsittelyä, sillä ostolaskua käsitellessä on tunnettava arvonlisäverotusta, jotta osaa laskun tiliöidä oikein.

Asiakkaan tarpeeksi määriteltiin se, että perehdytettävä kykenee hoitamaan ostoreskontraa noudattaen säädöksiä ja yhtiön ohjeita. Perehdytysprosessissa toimittajana on perehdyttäjä, joka opastaa perehdytettävän läpi prosessin ja auttaa ymmärtämään ja löytämään työssä tarvittavaa tietoa. Prosessin ongelmana voi olla se, että toimittaja ei toimita riittävästi tai oikea-aikaisesti tietoa virtausyksikölle.

Perehdytysprosessin toimittajana on perehdyttäjä. Hän liittyy lähes jokaiseen prosessin vaiheeseen, sillä perehdyttäjä esittelee asiat perehdytettävälle, kertoo mistä mihinkin asiaan liittyvä tieto löytyy, taustoittaa perehdytettävät asiat ja varmistaa, että perehdytettävä ymmärtää perehdytetyt asiat. Perehdytysuunnitelmassa on kerran viikossa tapahtuva perehdytysuunnitelman tilannekatsaus. Tässä kohtaa asiakas eli kolmas osapuoli taloushallinnon tiimistä varmistaa keskustelun avulla, kuinka perehdytys etenee ja onko perehdytettävä ymmärtänyt siihen asti perehdytetyt asiat oikein. Tässä myös mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Perehdytysprosessissa toimitusvaatimuksena on se, että perehdytettävän tulisi kyetä hoitamaan itsenäisesti ostoreskontran päivittäisiä tehtäviä neljän viikon perehdytyksen jälkeen.

Aiempien perehdytyskokemusten mukaan tiedonvälitys perehdytysprosessissa on sirpaleista. Osa ohjeista on löydettävissä kirjallisena, mutta monesta eri paikasta. Osa tiedonvälityksestä on suullista ja osa saatavilla vain, jos osaa sitä kysyä. Osa tiedosta kulkee Teams-pikaviestien tai sähköpostien välityksellä. Perehdytyksessä on huomattu, että tietoa on paljon sen varassa, kuinka perehdyttäjä itse on asioita ymmärtänyt ollessaan itse perehdytyksessä tai sattuu muistamaan.

Perehdytysprosessissa arvoa tuottavia vaiheita ovat ne, kun perehdytettävä oppii uusia asioita tai ymmärtää uusia syy-yhteyksiä. Perehdytysprosessissa arvoa tuottavan vaiheen pitäisi

seurata toista siinä kohtaa, kun perehdytettävä on saanut edellisen vaiheen haltuunsa eikä tarvitse siinä enää perehdyttäjän tukea. Jotta voidaan todeta, että perehdytettävä hallitsee jonkun vaiheen, prosessin askelille pitäisi määritellä tavoite. Tavoite voisi olla esimerkiksi, että perehdytettävä osaa valita oikean verokoodin ostolaskulle.

Perehdytysprosessissa syntyy monenlaista hukkaa. Ylituotantoa perehdytyksessä on esimerkiksi se, että perehdytettäviä asioita käydään läpi liian aikaisin, jolloin perehdytettävällä ei välttämättä ole vielä kykyä omaksua kyseistä asiaa tai ei ole riittäviä pohjatietoja oppia jota-kin taitoa. Asioiden tekeminen varmuuden vuoksi ja liikaa on myös mahdollisia ylituotannon hukkia perehdytyksessä. Toisaalta, jos perehdytettävä käsittelee esimerkiksi ostolaskuja liikaa perehdytysprosessin etenemisen näkökulmasta, on ostolaskujen käsittely kuitenkin olennaista ostoreskontran prosessin näkökulmasta, jolloin kokonaiskuvan kannalta hukkaa ei olekaan syntynyt.

Varastointia perehdytysprosessissa ovat keskeneräiset työt. Tähän sopisi esimerkiksi se, että aloitetaan jonkun asian läpikäynti perehdyttäjän kanssa, mutta se jääkin kesken ja seuraavalla kerralla joudutaan aloittamaan alusta tai se, että perehdytettävä on aloittanut jonkin työn, mutta ei osakaan sitä tehdä loppuun ja joutuu jättämään sen odottamaan sitä, että joku ehtii neuvomaan. Näihin esimerkkeihin liittyy myös odotuksen hukka. Aina kun perehdytettävä joutuu keskeyttämään työnsä ja odottaa saadakseen lisätietoa, syntyy odotuksen hukkaa. Odotusta syntyy myös silloin, jos perehdytettävä hallitsee jo siihen asti perehdytetyt asiat, mutta ei pääse vielä perehtymään seuraavana oleviin asioihin.

Kuljetuksen hukkaa perehdytyksessä voisi syntyä erityisesti silloin, jos perehdyttäjiä on useampia, jolloin perehdytettävää siirretään henkilöltä toiselle. Liikettä perehdytyksessä syntyy silloin, kun esimerkiksi perehdytettävä etsii tarvitsemiaan ohjeita tai toimintoja tietojärjestelmistä. Ylituotantoa perehdytyksessä voisi olla esimerkiksi sellaisten tietojärjestelmien käytön opettelu, joita perehdytettävän ei tarvitse käyttää. Ylituotantoa voisi olla myös se, että asioita käydään liian perusteellisesti läpi tai asioita, joita perehdytettävä ei omassa työssään tarvitse. Virheitä perehdytysvaiheessa syntyy väistämättä. Virheitä voidaan kuitenkin vähentää sillä, että perehdytettävälle annetaan riittävät tiedot, jotta tämän on mahdollista tehdä työnsä oikein. Virheistä aiheutuvaa hukkaa ovat myös väärinymmärrykset, jonka vuoksi on tärkeää pyrkiä varmistamaan, että perehdytettävä on ymmärtänyt oikein hänelle perehdytetyt asiat.

6.4 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma laadittiin Excel-taulukkoon aiemmin laaditun prosessikuvauksen ja haastatteluissa esille tulleiden huomioiden avulla. Perehdytysuunnitelmaan, liite 4, kerättiin yhdelle välilehdelle perehdytykseen liittyvät ohjeet linkkeinä tai tiedostopolkuina ja upotettuina dokumentteina. Pelkästään ostoreskontraan liittyviä ohjeita ja dokumentteja on

monissa eri kansioissa verkkolevyillä, Teams-kansioissa, tiedonhallintaohjelmistossa ja intranetin eri sivuilla. Näitä ohjeita on yhteensä seitsemässä eri paikassa. Ohjeiden ja tiedon etsiminen aiheuttaa liikehukkaa, kuten sivulla 14 todettiin. Samaa hukkaa on myös eri järjestelmien välillä liikkuminen. Sen lisäksi, että resurssia kuluu ohjeiden sijainnin muistamiseen tai selvittämiseen, myös eri järjestelmien välillä siirtymisiin ja mahdollisiin kirjautumisiin kuluu resursseja.

Tämän hukan vähentämiseksi kaikki perehdytyksen aikana tarvittavat dokumentit ja niiden sijainnit kerättiin yhteen paikkaan. Näin perehdytettävän henkilön ei tarvitse esimerkiksi muistella, mitä kaikkia ohjeita oli olemassa liittyen hänen työhönsä. Jokaiselle perehdytysviikolle tehtiin oma välilehti, johon kerättiin kyseisellä viikolla perehdytettävät asiat. Tässä käytettiin pohjana aiemmin tehtyä prosessikuvausta.

Aiemmin käytössä olleesta perehdytysuunnitelmasta huomattiin puuttuvan hiljaisen tiedon siirtymisen varmistaminen. Tätä varten perehdytysuunnitelmaan varattiin perehdytettävälle keskustelut sekä perehdyttäjän että perehdytyksestä kolmannen osapuolen kanssa. Näin voidaan varmistaa perehdytyksen eteneminen ja mahdollisuus käydä läpi siinä tulleita haasteita. Perehdytysuunnitelman toteuttamisen ohella päivitettiin ja täydennettiin myös ostoreskontoran tehtävien hoitamiseen koottua ohjeistusta, jotta aiemmin suullisena kulkenut tieto saadaan ylös kirjallisena ja yksiselitteisenä. Lisäksi perehdytyksen viimeiselle viikolle varattiin mahdollisuus tutustua sekä muiden taloushallinnon tiimiläisten työhön että niiden yrityksen sisäisten sidosryhmien työhön, joiden kanssa perehdytettävällä tulee olemaan eniten yhteistyötä.

7 Tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tiimin käyttöön perehdytyksen prosessikuvaus ja perehdytysuunnitelma. Näiden tavoitteena oli sujuvoittaa perehdytysprosessia ja vähentää muistinvaraisia tehtäviä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan helposti päivitettävä ja käytännöllinen perehdytysuunnitelma. Tarkoitus oli saada perehdytysprosessin vaiheet kirjattua ylös ja vähentää puutteita ja virheitä tulevissa perehdytyksissä.

Opinnäytetyössä koostettiin prosessikuvaus perehdytyksen nykytilanteesta ja tästä kehitettiin arvovirtakuvauksen avulla perehdytyksen prosessikuvauksen tavoitetila. Prosessikuvauksen tavoitetilan avulla koostettiin perehdytysuunnitelma, jossa huomioitiin myös hiljaisen tiedon välittäminen. Hiljaisen tiedon osuus perehdytystä suunnitellessa unohtuu helposti ja niin oli käynyt myös tässä tiimissä. Hiljaisen tiedon välittämiseen onkin kiinnitettävä erityistä huomiota perehdytysuunnitelmaa laatiessa ja varmistettava tilaisuudet sen välittämiseen.

Perehdytysuunnitelmaan varattiin viikoittaiset keskustelut esimiehen tai muun varsinaisen perehdytyksen ulkopuolisen henkilön kanssa, jotta perehdytettävä saa mahdollisuuden reflektoida oppimaansa ja havainnoimaansa.

Tässä opinnäytetyössä luodusta prosessikuvauksesta on helppo esittää uudelle työntekijälle, mitä asioita perehdytys sisältää, millaisella aikataululla ja missä järjestyksessä. Tämä helpottaa mahdollisesti kokonaiskuvan muodostamista tulevasta perehdytyksestä. Prosessikuvauksen voi ajatella helpottavan sekä perehdytettävää että perehdyttäjää asioiden kertauksessa, kun vaiheet on esitetty visuaalisesti helposti hahmotettavassa muodossa.

Perehdytysuunnitelma on helposti päivitettävissä vastaamaan muuttuvia tarpeita. Kun perehdytysuunnitelmasta on olemassa yksi versio, jota on sovittu käytettävän, perehdytys yhdenmukaistuu ja sitä on helpompi kehittää. Perehdytysuunnitelmassa on jaettu perehdytettävät asiat tietoon, taitoon ja kertaukseen. Tarkoituksena on, että perehdytettävän osaamista rakennetaan antamalla ensin riittävästi tietoa työhön liittyvistä asioista, jonka jälkeen vasta edetään harjoittelemaan työssä tarvittavia taitoja samalla siihen liittyviä tietoja kerraten.

8 Johtopäätökset

Opinnäytetyöprosessin aikana kävi selväksi, kuinka tärkeää on kirjata useamman eri henkilön hoitamien tehtävien sisältö ylös yksiselitteisellä tavalla. Tässä opinnäytetyössä käsitellyn perehdytysuunnitelman käytännön sisältö oli vuosien varrella muuttunut, koska perehdytysuunnitelmaan ei ollut kirjattu kaikkia vaiheita riittävän tarkasti ja suunnitelma muuttui aina jokaisen perehdyttäjän tehdessä siitä oman tulkintansa. Hiljaisen tiedon välittämisen varmistamisen tärkeys nousi esille useassa kohtaa opinnäytetyöprosessia ja koronapandemian aiheuttama etätyön yhtäkkinen lisääntyminen varmasti vain korosti tätä. Taloushallinnon tiimissä pidettiin tärkeänä oppina sitä, että perehdytettävän pitäisi päästä keskustelemaan oppimistaan asioista myös muiden kuin perehdyttäjän kanssa. Toinen tärkeä oppi oli se, että sen sijaan, että perehdyttäjät kysyy ”oletko ymmärtänyt tämän”, pitäisi pyytää selittämään asia omin sanoin, miten on sen ymmärtänyt.

Laadittu perehdytyksen prosessikuvaus alkaa tietoperustan mukaisesti perehdytysuunnitelman aiheiden ja aikataulun läpikäynnillä. Samalla perehdytettävälle selviää, milloin tältä odotetaan itsenäistä työskentelyä. Perehdytysuunnitelmassa on pyritty siihen, että perehdytettävällä on ollut mahdollisuus oppia tarvittavat tiedot ennen kuin häneltä odotetaan käytännön taitojen opettelua. Perehdytysuunnitelmassa on huomioitu mahdollisuudet hiljaisen tiedon välittämiseen ja perehdytettävän osaamisen varmistamiseen. Perehdytettävälle perehdytyskokemusta on pyritty tekemään miellyttävämmäksi keräämällä tarvittavat ohjeet yhteen paikkaan, jotta tiedon etsiminen helpottuu.

Tämä opinnäytetyö tuli todelliseen tarpeeseen. Päällisin puolin tiimissä vaikutti perehdytys olevan kunnossa, mutta käytännössä, mitä tarkemmin siihen paneutui, sitä enemmän tietokatkoksia ja väärinymmärryksiä löytyi. Tiimissä oltiin kuitenkin kehitysmuotoisia ja tehty opinnäytetyö saattaa johtaa myös muiden asioiden kehittämisen pohtimiseen.

9 Yhteenveto

Seuraavana kehitystoimenpiteenä olisi hyvä testata perehdytysuunnitelman toimimista käytännössä. Samalla olisi luontevaa kerätä kokemuksia ja kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin osallistuvilta ja kehittää jo tehtyä suunnitelmaa näiden pohjalta. Kehitysehdotuksena olisi prosessikuvauksen ja perehdytysuunnitelman yhdistäminen niin, että prosessikuvauksesta aukeaisi lisätietoa kustakin vaiheesta. Yhtiössä käytössä olevaa dokumentin hallintajärjestelmää voisi mahdollisesti käyttää myös taloushallintotiimiin ohjeistuksen dokumentoimiseen, jotta ohjeistus olisi löydettävissä yhdestä paikasta ja versioita päivitetäisiin hallitusti.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin hyvin rajattuun kehittämistehtävään. Opinnäytetyön tulos ei ole suoraan sovellettavissa esimerkiksi edes yhtiön sisällä toisen tiimin käyttöön. Opinnäytetyössä heränneitä oivalluksia sen sijaan voi hyödyntää esimerkiksi muihin tehtäviin kyseisessä tiimissä tai muissa tiimeissä samassa yhtiössä. Opinnäytetyön tietoperusta sen sijaan pätee myös muualla. Opinnäytetyön tuloksena syntyneitä perehdytysuunnitelmaa voidaan kehittää käytännön kokemusten myötä vastaamaan paremmin perehdytettävien tarpeita.

Lähteet

Painetut

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kupias, P., Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Modig, N., Åhlström, P. 2020. Tätä on Lean. Maarit Tillman. 9. Painos. Rheologica Publishing.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Juuti P., Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudemus.

Leanin seitsemän hukkaa ja niistä tärkein, kahdeksas. Projektihuone Jaakkola Oy. 2018. Viitattu 3.4.2022. <http://www.projektihuone.fi/jussin-blogi/8-hukka/>

Leopold, K., Siegfried, K. 2015. Kanban Change Leadership: Creating a Culture of Continuous Improvement. E-kirja. John Wiley & Sons.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Mäki, E. 2018. Hiljaisen tiedon siirtäminen osana perehdytysprosessia. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.4.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121521767>

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja. Talentum Pro.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 29.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Wang, J.X. 2010. Lean Manufacturing : Business Bottom-Line Based. E-kirja. Hoboken CRC Press.

Julkaisemattomat

Toimeksiantajayritys 2022.

Kuviot

Kuvio 1 Pehdytyksen osa-alueet (Helsilä, 2002, 52.).....	11
Kuvio 2 Lean-prosessin toimintaperiaate yksinkertaistettuna (Wang 2010, 185-186.).....	14
Kuvio 3 Arvovirtakuvauksen viisi vaihetta (Wang, 2010, 66-68.).....	18

Liitteet

Liite 1 Avoimen haastattelun kysymykset.....	29
Liite 1 Prosessikuvauksen ensimmäinen versio	30
Liite 2 Prosessikuvauksen toinen versio	31
Liite 3 Prosessikuvauksen lopullinen versio	32
Liite 4 Pehdytyssuunnitelma.....	33

Liite 1 Avoimen haastattelun kysymykset

Prosessikuvaus perehdytyksen nykytilanne

Tavoitteena saada parempi ymmärrys perehdytysprosessin nykytilasta ja mitä vaiheita tällä hetkellä prosessiin kuuluu tai pitäisi kuulua

Mistä perehdytysprosessi alkaa?

Mitä tehdään ensimmäiseksi?

Valmistaudutaanko henkilön ensimmäiseen työpäivään jotenkin?

Miten varmistetaan, että oikeat työvälineet ja käyttöoikeudet ovat käytössä ensimmäisestä työpäivästä lähtien?

Mitä perehdytysprosessiin kuuluu esimiehen näkökulmasta?

Mitä vaiheita on jäänyt huomioimatta nykytilan kuvauksessa?

Mikä on perehdytettävien asioiden olennaisuusjärjestys?

Mihin perehdytysprosessi loppuu?

Miten tiimiytyminen on otettu huomioon perehdytyksessä?

Entä tiimin ulkopuoliset sidosryhmät?

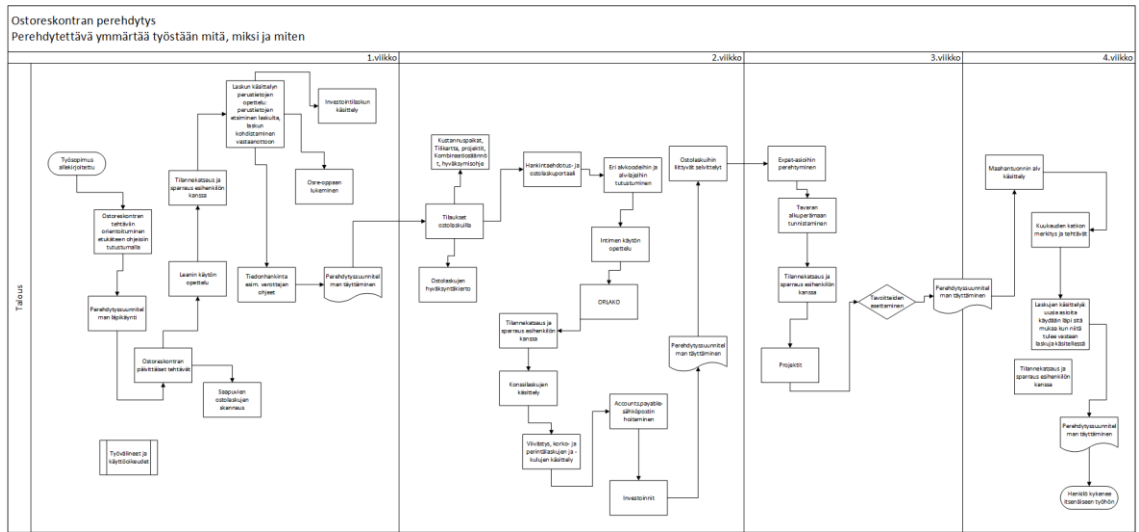
Miten varmistetaan perehdytyksen eteneminen ja riittävä osaaminen?

Mihin perehdytysprosessi loppuu?

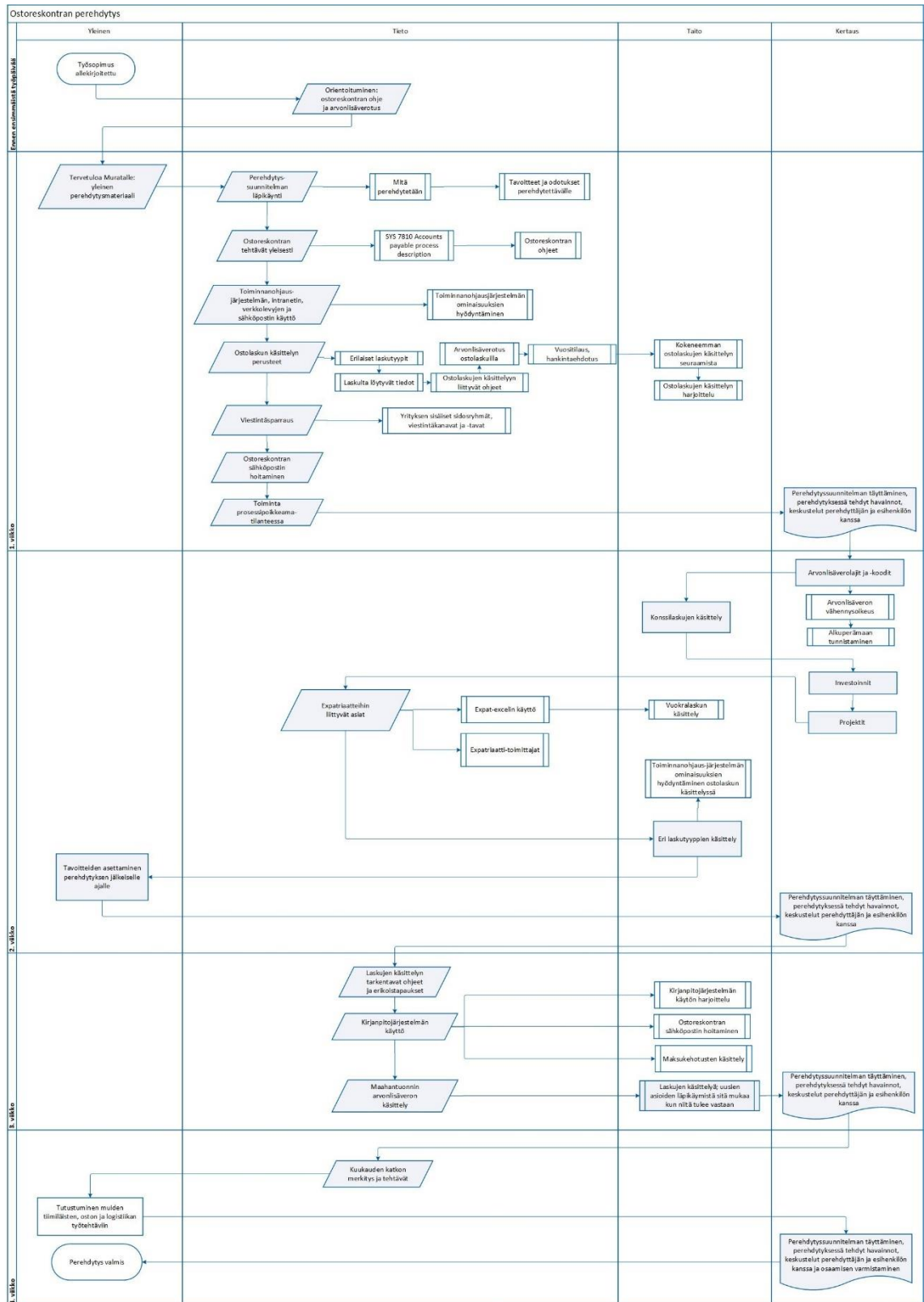
Onko perehdytyksessä ollut asioita, joita ei ole käyty läpi riittävästi tai oikeassa järjestyksessä?

Kuinka kaikki perehdytykseen liittyvät ohjeet löytyvät?

Liite 1 Prosessikuvauksen ensimmäinen versio



Liite 3 Prosessikuvauksen lopullinen versio



Liite 4 Perehdytysuunnitelma

Ostoreskontran päivittäisten tehtävien perehdytys

Perehdytettävä

Perehdyttäjä

Perehdyttävän esihenkilö

Ohjeet ostoreskontran perehdytykseen

Ohjeet päivitetty

Ostoreskontran ohjeet

Accounts payable prosessikuvaus	Rev.2 Accounts Payable Process Description ENG
Reititysohje	Reititysohje
Hyväksymisohje	X:n yhtiötason politiikat ja ohjeet
FA_Handbook	FA_Handbook
Kustannuspaikat	Talouden infoa
Tilit	Talouden infoa
Hankkariportaali	Procurement Requests
Konssiohje	
Orlako virheet	
Hankintakanavat ja toimittajat	Hankintakanavat ja toimittajat
Kombinaatiosäännöt	
Maahantuonnin arvonlisäveron käsittely	
Expatriaattiohje	
Leasingauto-ohje	

Esimies

Henkilötietojen täydennys
 Ilmoitus HR:lle uudesta aloittavasta henkilöstä
 IT-työvälineet, käyttäjätunnukset, kansio-oikeudet, työpiste
 Työ- ja salassapitosopimus toimitetaan HR:än
 Perehdytysuunnitelma laadittu HR-järjestelmään
 Perehdyttäjän nimeäminen
 Ensimmäisten työpäivien kalenterivaraukset
 Tervetuloa-sähköpostin lähetys

Perehdytettävä

Orientoituminen ostoreskontran aiheeseen ostoreskontran ohjeen ja arvonlisäverotuksen osalta

Perehdyttäjä lähettää aineiston; ostoreskontran ohjeesta luvut 1-4 ja linkit olennaisimmille arvonlisäverotusta koskeville Vero.fisivuille

Ensimmäinen viikko

Yleistä

Aloitettu Valmis

Tervetuloa yritykseen: yleinen perehdytysmateriaali

Valokuvaus, henkilö- ja kulkukortit

Työvälineiden nouto ja asennus

Tilojen esittely ja tiimiin tutustuminen

Yrityksen ja tiimin toimintatavat, käytännöt ja työturvallisuus

HR-järjestelmästä löytyvä perehdytysmateriaali

Ostoreskontra

Tieto

Taito

Kertaus

Perehdytysuunnitelman läpikäynti

Mitä asioita perehdytyksen aikana käydään läpi

Käydään läpi tavoitteet ja odotukset perehdyttävälle perehdytyksen ajalle

Perehdyttävän toiveet perehdytykselle

Ostoreskontran tehtävät yleisesti

Accounts payable process description

Ostoreskontran ohje

-Käydään läpi ostoreskontran prosessikuvauksen ja ostoreskontran ohjeen avulla mitä kaikkia tehtäviä ostoreskontraan sisältyy ja mihin kaikkeen niillä on vaikutusta

Työssä käytettävien tietojärjestelmien käyttö

Lean-toiminnanohjausjärjestelmä

-Leanin lomakkeiden käyttö, Lean-portaali Intranet

-Mitä tietoa intranetistä löytyy ja mistä

Sähköpostin ja verkkolevyjen käyttö

Lean-portaali

-Hankintaehdotusportaali

-Ostolaskuportaali

Ostolaskun käsittelyn perusteet

Mistä tunnistaa laskun ja hyvityslaskun/Mikä ei ole lasku

Laskulta löytyvät perustiedot

Erilaiset laskutyypit

Arvonlisäverotus ostolaskuilla

- Ulkomaankaupan arvonlisäverotus
- Ostolaskun käsittelyyn liittyvät ohjeet

Tilaukset ostolaskuilla

- Vuositilaus, hankintaehdotus, suorat ja epäsuorat materiaalihankinnat
- Ostolaskujen hyväksyntäkierto; mitä tarkoittaa, miksi ja mistä löytyy ohje

Kokoneemman laskujen käsittelijän
työn seuraaminen
Ostolaskujen käsittelyn harjoittelu

Viestintäsparraus

Mitä viestintäkanavia on käytössä ja millaiset tavat yrityksessä on viestinnässä (ohjeistus intranetissä)
Yrityksen sisäiset sidosryhmät ja niiden tehtävät

Ostoreskontran sähköpostin hoitaminen

Sähköpostiin saapuneiden laskujen käsittely
Tiliotteiden (statement of accounts) tarkastaminen
Ostolaskuihin liittyvät selvittelyt

Toiminta prosessipoikkeamatilanteessa

Selvitetään, miten prosessin olisi kuulunut toimia eli mikä on poikkeama, mistä se johtui ja kuinka voidaan välttää sama jatkossa

Perehdytysuunnitelman täyttäminen

Keskustellaan perehdytyksessä tehdyistä havainnoista

Keskustelu kertauksenomaisesti perehdyttäjän kanssa

Keskustelu perehdytyksestä kertauksenomaisesti kolmannen osapuolen kanssa, perehdytyksen eteneminen merkataan perehdytysuunnitelmaan keskustelun perusteella. Perehdytyksen osa-alue kuitataan valmiiksi, kun sekä kolmas osapuoli että perehdytettävä itse ovat todenneet, että asia on hallussa.

Toinen viikko			
Ostoreskontra	Tieto	Taito	Kertaus
Arvonlisäverolajit ja -koodit			
	Alv-vähennysoikeus	Konssilaskujen käsittely	Alkuperämaan tunnistaminen laskulta ja vastaanottorivin avulla
Expatriaatteihin liittyvät asiat			
	Expatriaattiohjeen käyttö		
	Expatriaatti-toimittajat ja niitä koskevien poikkeavien toimintatapojen läpikäynti	Huoneisto- ja autopaikka-vuokralaskun käsittely	
Investoinnit			
		Investointilaskun käsittely	Käyttöomaisuus (linkki videomateriaaliin)
Projektit			
		Projektit ostolaskun käsittelyssä	Mikä projektien tarkoitus on ja millaisia projekteja on käytössä
Ostolaskujen käsittely			
		Mitä ominaisuuksia toiminnanohjausjärjestelmässä on ja kuinka niitä voi hyödyntää ostolaskujen käsittelyssä	
		Erilaisten laskutyyprien käsittelyä rutiinin luomiseksi	
Tavoitteiden asettaminen perehdytyksen jälkeiselle ajalle			

Perehdytys suunnitelman täyttäminen

Keskustellaan perehdytyksessä tehdyistä havainnoista

Keskustelu kertauksenomaisesti perehdyttäjän kanssa

Keskustelu perehdytyksestä kertauksenomaisesti kolmannen osapuolen kanssa, perehdytyksen eteneminen merkitään perehdytys suunnitelmaan keskustelun perusteella. Perehdytyksen osa-alue kuitataan valmiiksi, kun sekä kolmas osapuoli että perehdytettävä itse ovat todenneet, että asia on hallussa.

Kolmas viikko				
Yleistä				Aloi- Val- tettu mis

Ostoreskontra	Tieto	Taito	Kertaus	
---------------	-------	-------	---------	--

Kirjanpitojärjestelmän käyttö

Mikä Intime on, mitä siellä saa/ei saa tehdä, mikä merkitys sinne tehdyillä muutoksilla on	Intimen käytön harjoittelu ORLAKOn avulla
--	---

Ostoreskontran sähköpostin hoitaminen

Maksukehotusten käsittely
Maksutiedusteluihin vastaaminen
Sähköpostiin tullessiin kyselyihin vastaaminen

Viivästyskorko- ja perintälaskujen käsittely

Kuinka selvitetään, onko aiheellinen

Viivästyskulujen tiliöinti ja hyväksyntäkierto

Maahantuonnin arvonnäisäveron käsittely

Maksupositivolla olevan investointilaskun arvonnäisäveron käsittely maahantuonnin yhteydessä

Ostolaskujen käsittely

Perehdytyksen aikana opitun tiedon harjoittelua käytännössä erilaisia ostolaskuja käsittelemällä. Esiin tulevat uudet asiat käydään perehdyttäjän kanssa läpi sitä mukaa, kun niitä tulee eteen.

Perehdytys suunnitelman täyttäminen

Keskustellaan perehdytyksessä tehdyistä havainnoista. Keskustelu kertauksenomaisesti perehdyttäjän kanssa.

Keskustelu perehdytyksestä kertauksenomaisesti kolmannen osapuolen kanssa, perehdytyksen eteneminen merkitään perehdytys suunnitelmaan keskustelun perusteella. Perehdytyksen osa-alue kuitataan valmiiksi, kun sekä kolmas osapuoli että perehdytettävä itse ovat todenneet, että asia on hallussa.

Neljäs viikko		
Yleistä		Aloitettu Val- mis
Ostoreskontra	Tieto	Taito Kertaus
Kuukauden katko		
		Kuukauden katkon merkitys ostolaskujen käsittelyssä ja kirjanpidossa Kuukauden katkon tehtävät
Ostolaskujen käsittely		
		Perehdytyksen aikana läpikäytyjen asioiden kertaus ostoreskontran päivittäisiä tehtäviä hoitamalla
Muiden työhön tutustuminen		
Muiden taloushallinnon tiimiläisten työhön tutustuminen		
Sourcing-tiimiin ja sen työtehtäviin tutustuminen		
Logistiikan tiimiin ja sen työtehtäviin tutustuminen		
Perehdytys valmis		
		Keskustellaan perehdytyksessä tehdyistä havainnoista
		Keskustelu kertauksenomaisesti perehdyttäjän kanssa
		Keskustelu perehdytyksestä kertauksenomaisesti kolmannen osapuolen kanssa, perehdytyksen eteneminen marktaan perehdytysuunnitelmaan keskustelun perusteella. Perehdytyksen osa-alue kuitataan valmiiksi, kun sekä kolmas osapuoli että perehdytettävä itse ovat todenneet, että asia on hallussa.