



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdyttämiskansio tilitoimistoon

Nikolajeff, Iina

2015 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdyttämiskansio tilitoimistoon

Iina Nikolajeff
Tradenomi
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2015

Nikolajeff, Iina

Perehdyttämiskansio tilitoimistoon

Vuosi 2015 Sivumäärä 34

Opinnäytetyö tehtiin Tilitoimisto X:n toimeksiannosta ja työ sekä siihen tehtävä tutkimus ovat toiminallisia. Opinnäytetyön tuloksena tehtiin perehdyttämiskansio uusien työntekijöiden perehdyttämisen avuksi.

Teoria pohjautuu kolmeen tilitoimiston näkökulmasta tärkeään elementtiin; asiakaspalveluun, asiantuntijuuteen ja teknologiaosaamiseen. Asiakaspalveluosiossa määritellään mitä on hyvä asiakaspalvelu ja asiakaskokemus sekä miten sen voi yrittää saavuttaa. Asiantuntijaosiossa käsitellään kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden muutosta taloushallinnon asiantuntijoiksi. Teknologiaosio sisältää sähköisen taloushallinnon tuomia edellytyksiä ja haasteita.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelurunkoa, jonka pohjalta haastateltiin Tilitoimisto X:n työntekijöitä. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada selkeä kuva nykytilanteesta ja siitä mitkä asiat työntekijät kokevat hyödylliseksi perehdyttämisosuudessa.

Opinnäytetyön tuloksena luotu perehdyttämiskansio on Tilitoimisto X:n sisäiseen käyttöön ja siitä syystä se ei ole tämän opinnäytetyön liitteenä. Perehdyttämiskansion rakenne käsitellään kuitenkin lopputuloksena opinnäytetyössä.

Perehdytys, asiakaspalvelu, taloushallinnon asiantuntija, sähköinen taloushallinto

Nikolajeff, Iina

Orientation manual for new employees

Year	2015	Pages	34
------	------	-------	----

This thesis was commissioned by Accounting firm X. The purpose and result of the thesis is to create an orientation manual for new employees.

The theoretical section is based on the three most important aspects from Accounting firm X point of view: customer service, professional expertise and technological know-how. The section on customer service considers the factors that constitute good customer service and customer experience. The section about professional expertise examines the journey from being an accountant or a payroll officer to becoming a financial administration expert. The section on technological know-how discusses online financial administration software and the requirements and challenges this brings to accounting firms.

The employees of Accounting firm X were interviewed using a theme interview framework. The goal of the interview was to get a clear sense of the current situation and the key elements that the employees found to be useful and relevant when introducing to the work place.

On the basis of this thesis project an orientation manual was created for new employees of Accounting firm X. The manual is for Accounting firm X's internal use only and for that reason it is not included as an appendix to this thesis.

Introduction, Accounting firm, customer service, online financial administration

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Tausta.....	8
1.2	Tavoitteet ja rajaus.....	9
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	Perehdytys.....	10
2.1	Lainsäädäntö ja riskit.....	10
2.2	Perehdytysprosessi.....	11
2.3	Perehdytyksen tavoitteet.....	12
3	Palvelutaso ja asiakaspalvelu.....	12
3.1	Nykytilanne.....	12
3.2	Asiakaskokemus.....	13
3.3	Vuorovaikutus.....	14
3.4	Luotettavuus.....	15
3.4.1	Toimintatavat ja salassapito.....	15
3.5	Asiakaspalautteet.....	16
3.6	Mittarit.....	16
3.7	Palvelutason jatkuva kehitys.....	18
4	Asiantuntijatyö.....	19
4.1	Nykytilanne.....	20
4.2	Asiantuntijuus.....	20
5	Teknologia.....	21
5.1	Nykytilanne.....	21
5.2	Sähköinen taloushallinto.....	22
5.3	Työaikaseurantajärjestelmä.....	23
6	Haastattelut.....	23
6.1	Asiakaspalvelutaso.....	24
6.2	Asiantuntijatyö.....	25
6.3	Teknologiaosaaminen.....	26
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	27
7.1	Tulokset ja kehittämisehdotukset.....	27
7.2	Perehdyttämiskansio.....	28
7.3	Toimeksiantajan palaute.....	29
	Lähteet.....	30
	Kuviot.....	32
	Liitteet.....	33

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda perehdyttämiskansio Tilitoimisto X:lle. Onnistuneen perehdyttämisen tärkeys korostuu mitä monimuotoisempi ja kooltaan iso organisaatio on. Tilitoimisto X:n tavoite on kasvaa ja rekrytoida lisää henkilöstöä. Siten kun uusi henkilö aloittaa työsuhteessa, kokonaiskuvan saamiseksi ja talon tavoille oppimiseen tueksi on olemassa tukimateriaalia. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä asiakaspalvelutason, asiantuntijuuden ja teknologiaosaamisen näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen ja sen tuloksena laaditaan perehdyttämiskansio, joka otetaan aktiiviseen käyttöön vuoden 2016 alussa.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kolmea Tilitoimisto X:n näkökulmasta tärkeää perehdyttämisen elementtiä. Tilitoimisto on taloushallintopalveluita tuottava yritys, joten hyvä asiakaspalvelutaso on tärkein kilpailuvaltti. Palvelutason ylläpito on ensiarvoisen tärkeää. Hyvällä asiakaspalvelulla tarjoillaan asiantuntijapalveluita, joten työntekijän täytyy olla oman osaamisalueensa ammattilainen. Oletuksena kuitenkin on se, että jos henkilö on palkattu Tilitoimisto X:n palvelukseen, hän on jo oman alansa asiantuntija. Tästä syystä opinnäytetyössä ei käsitellä taloushallintoalan työtehtäviä yksityiskohtaisesti. Opinnäytetyö siten käsittelee asiantuntijaroolin omaksumista ja asiantuntijan hallussa olevan tiedon välittämistä asiakkaalle. Tilitoimisto X:n palveluksessa työskentelevä asiantuntija osaa antaa räätälöityjä neuvoja oikealla tavalla oikealle asiakkaalle. Uusimpana haasteena tilitoimistojen repertuaarissa on teknologiaosaaminen. Sähköisten taloushallinto järjestelmien tullessa yhä suosittumaksi, on myös Tilitoimisto X:n pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen sähköisiä ratkaisuja. Tämä vaatii teknologiaosaamista ja uusien ohjelmien opettelua.

1.1 Tausta

Uuden henkilön aloittaessa työpaikalla, hyvällä perehdyttämiskäytänteellä työpaikalle sopeutuminen tehostuu ja varsinaisen työn pääsee aloittamaan nopeammin. Perehdyttäminen on uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisöön ja työpaikkaan, sen tapoihin, ihmisiin ja työhön liittyviin odotuksiin. (Perehdyttäminen ja työnopastus, Työturvallisuuskeskus. 2015.)

Tilitoimisto X kuuluu kansainväliseen tilitoimistokonserniin, joka toimii 11 maassa Euroopassa, Baltiassa, Skandinaviassa ja Venäjällä. Tilitoimisto X on Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Opinnäytetyön tuloksena luotavaa perehdyttämiskansiota käytetään apuvälineenä konsernin Helsingin toimistolla uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisessä. Tilitoimisto X:n palveluksessa on aiemmin ollut alle viisi työntekijää joten varsinaiselle perehdyttämisosalle ei ole ollut tarvetta ja itse perehdyttämisprosessi on ollut varsin orgaa-

ninen. Vasta vuoden 2010 jälkeen Tilitoimisto X on alkanut kasvamaan joka on johtanut myös uusiin rekrytointeihin. Tällä hetkellä palveluksessa on 11 työntekijää ja neljä harjoittelijaa.

Tilitoimisto X:n asiakaskunta on myös varsin kansainvälistä, yli 50 % asiakkaista ovat ulkomaalaistaustaisia. Tämän vuoksi palvelukieliin kuuluu suomenkielen lisäksi englanti, venäjä, viro ja ruotsi. Lähes jokainen työntekijöistä puhuu vähintään kolmea eri kieltä, jotkut jopa useampaa. Joskus asiakaskommunikointi täytyy hoitaa kielellä joka ei ole kummankaan osapuolen äidinkieli ja vaikka kielitaito olisikin kiitettävää, tämä saattaa luoda erityshaasteita varsinkin haastavien asioiden yhteydessä. Liike-elämän maailma on yhä kansainvälisempi ja englanninkielentaito on myös Tilitoimisto X:n toiminnassa perusedellytys. Monikulttuurisessa asiakastyössä on kuitenkin onneksi vain vähän tilanteita jotka ovat joko oikein tai väärin, perusasiakaspalvelutaidoilla ja terveellä järjellä pärjää pitkälle (Monikulttuurinen asiakastyö, Nieminen, 2014, 14.) Kuitenkin Tilitoimisto X:n tavoitteena on tarjota enemmän kuin vain perusasiakaspalvelua.

Tilitoimisto X:n asiakkaat ovat arvioineet vuonna 2014 järjestetyssä asiakaskyselyssä palvelun olevan tasolla 4,2 (asteikolla 1-5). Tämä on kiitettävä tulos, vaikka parannettavaakin on. Varsinaisia asiakaspalvelun tavoitteita ei ole aiemmin määritelty, vaan itse palvelu ja vuorovaikutus ovat olleet henkilökunnan oman arvioinnin mukaista. Henkilöstömäärän kasvaessa palvelulaadun tasalaatuisuuden takaamiseksi määrittelemiselle on kuitenkin ilmaantunut tarve, eikä se voi enää olla henkilökunnan oma-aloitteisuuden varassa. Palvelutason säilyminen on myös asiakkaan näkökulmasta tärkeää jos kirjanpitäjä tai palkanlaskija vaihtuu.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Perehdyttämiskansio toimii tukena asiakaspalvelutason, asiantuntijuuden ja teknologiaosaamisen varmistamiseen. Tavoite on luoda käytännönläheinen perehdyttämiskansio työhön ja työyhteisöön sopeutumiseen sekä nopeuttaa työnaloittajan kokonaisuuden hahmottamista. Työ on rajattu määrittelemään Tilitoimisto X:n tavoitellun asiakaspalvelutason, asiantuntijaroolin ja teknologiaosaamisvaatimukset.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toiminnallinen ja täten myös kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka avulla on tarkoitus luoda perehdyttämiskansio Tilitoimisto X:lle. Tilitoimisto X:n työntekijöille järjestetään haastattelut, joiden kolmena teemana on asiakaspalveluprosessi, asiantuntijatyö ja teknologiaosaaminen. Haastattelut pidetään teemahaastattelurungon avulla. Haastatteluiden tarkoituksena on saada selkeä kuva nykytilanteesta ja siitä mitkä asiat työntekijät kokevat hyödylliseksi perehdyttämistilanteessa ja täten minkälainen sisältö perehdyttämisoppaaseen

muovautuu. Tarkoituksena on luoda hyödyllinen työväline uusille työntekijöille, jotta työnaloittaminen uudessa työpaikassa alkaisi tehokkaasti.

Toimintatutkimus etenee lineaarisesti nykytilanteen kartoituksesta ja tavoitteiden luomisesta, teoriatietämyksen hankkimiseen ja itse toimintaan eli haastatteluiden pitämiseen ja niiden pohjalta reflektointiin ja johtopäätöksiin. Toimintatutkimuksen luotettavuus osoitetaan raportoimalla tutkimuksen kulku kokonaisuudessaan, jonka avulla lukija pystyy itsenäisesti arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta (Tutkimusmenetelmät, Likisalo & Rissanen. 1998, 60-62).

Tutkimusmetodiksi on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliltä. Teemahaastattelun kulkua ei ole tarkoin määritelty, mutta sen kohdentuu suunniteltujen teemojen ympärille. Tämän tutkimus kohdalla teemat ovat asiakaspalvelu, asiantuntijuus ja teknologia. Teemahaastattelussa näitä teemoja käsitellään vapaassa puhumisjärjestyksessä ja tarkoitus on saada haastateltavilta omia kokemuksia perehdyttämisestä ja siitä miten se toteutettiin ja mitä he olisivat toivoneet lisää (Teemahaastattelu. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka). Tästä syystä haastateltaviksi valikoituu uusimpia työntekijöitä, joiden perehdyttämisestä ei ole enempää kuin kaksi ja puoli vuotta aikaa.

2 Perehdytys

Hyvän työnaloituksen takaa hyvä perehdytys. Perehdytyksen teoriaa käydään läpi riskien, prosessien ja tavoitteiden näkökulmasta. Hyvä perehdytys luo pohjaa mahdollisesti jopa hyvinkin pitkälle työsuhteelle, joten siihen kannattaa panostaa.

2.1 Lainsäädäntö ja riskit

Perehdyttäminen sisältää riskienhallintaa sekä lakisääteisiä edellytyksiä. Perehdyttämisestä puhutaan monessa eri laissa, mutta myös työsopimus- ja työturvallisuuslaissa. Fyysiset työturvallisuusriskit eivät ole merkittäviä tilitoimistoalalla. Tilitoimisto X:n palveluksessa tehtävä työ on toimistotyötä ja varsinaisten fyysisten työtapaturmien riskit ovat siten hyvin vähäiset. Työturvallisuuslain mukaan kuitenkin riskit on käytävä läpi ja työntekijälle on annettava riittävä opetus ja ohjaus työhön. Työturvallisuuslain mukaan riittävä perehdytys sisältää muun muassa työpaikan olosuhteiden ja käytettävien työvälineiden läpikäymisen sekä oikean työtapaturman varmistaminen. Tähän sisältyy myös riskien läpikäyminen (Työsopimuslaki 23.8.2002/738). Riski voi olla myös itse työntekijä ja hänen työnsä jälki, tarkoittaen että tehty työ ei ole tehty lainsäädäntöjen mukaisesti. Kuitenkin rekrytoinnissa tähän täytyy ottaa jo kantaa ja valita sellaisia henkilöitä joilla on jo vahvaa työkokemusta ja asianmukainen koulutustausta. Vaih-

toehtoisesti Tilitoimisto X:n täytyy pystyä tarjoamaan tukea työhön kasvamiseen, esimerkiksi palkatessa henkilöitä avustaviin tehtäviin. Erityisesti tällöin jatkuvalla perehdytyksellä on suuri merkitys. Luonnollisesti iso riski on myös että asiakas vaihtaa tilitoimistoa. Asiakkaan lähdön taustalla saattaa olla tyytymättömyys asiakaspalveluun, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa kolme.

2.2 Perehdytysprosessi

Lahden ammattikorkeakoulu on julkaissut oppaan hyvään perehdyttämiseen opetusmateriaalina. Oppaassa käydään läpi perehdyttämisen prosessi.



Kuvio 1 Perehdytysprosessi (Hyvä perehdytys - opas, Lahden ammattikorkeakoulu, 2007, 11).

Ennen kuin uusi henkilö aloittaa työssä täytyy tehdä ennakkotoimenpiteitä. Tilitoimisto X:n tapauksessa tämä tarkoittaa työpisteen valmistelua, tunnusten luomista eri ohjelmiin ja yleisesti kertomista uudesta työntekijästä työyhteisölle. Perehdytys voi alkaa esimerkiksi perehdyttämiskansion lukemisella ja perehdyttäjän kanssa käytännönasioiden ja tehtävien läpikäynnillä. Kuitenkin on tärkeää että perehdytys ei jää vain ensimmäisiin päiviin tai viikkoihin. Uusi henkilö kuitenkin sopeutuu pidemmän aikaa työpaikkaan, joten myös perehdyttämistä täytyy jatkaa työnteon ohella.

Perehdyttämisprosessin arvioiminen on myös tärkeää, jotta prosessi kehittyy jatkuvasti ja tulevaisuudessa se voi olla paremmalla tasolla. Siten on hyvä pyytää palautetta perehdyttävältä ja tehdä muutoksia niiden perusteella.

2.3 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoite on varsin yksinkertainen; saada työntekijä sopeutumaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti yritykseen sekä näin ollen aloittaa työnteko nopeammin. Hyvä perehdytys myös vähentää epämurkeitä tunteita uudessa työntekijässä, kuten epävarmuutta ja turhaa jännitystä. Hyvällä perehdytyksellä pyritään nopeaan työaloittamiseen, selkeyteen ja työntekijän henkisen rasituksen minimoimiseen uudessa tilanteessa.

3 Palvelutaso ja asiakaspalvelu

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu-toimialalla isoin kilpailuvaltti on palvelunlaatu. Hyvää palvelua tuottava yritys erottuu kilpailijoistaan ja tuottaa parempaa tulosta, vaikka kilpailijan lopuraportit olisivatkin identtiset. Asiakas on viime kädessä se joka maksaa laskut sekä työntekijöiden palkat. Liiketoiminta on pohjimmiltaan varsin yksinkertaista, se on inhimillistä vuorovaikutusta (Asiakaspalvelu, Kannisto & Kannisto 2008, 4-5) Määrittämällä tavoiteltu palvelunlaatu halutaan luoda onnistunut yksittäinen asiakaskokemus. Palvelunlaatu kuitenkin on asiakaskokemusten yhteissumma ja jotta palvelunlaatu olisi kiitettävällä tasolla, täytyy positiiviset asiakaskokemukset luoda yksi kerrallaan räätälöidysti. Koettu palvelun laatu on kuitenkin subjektiivinen asia, joka tarkoittaa sitä että asiakas päättää itse laadusta ja hänen henkilökohtaisista palvelukriteereistä (Asiakaslähtöinen myynti, Leppänen E. 2007, 135.) Inhimillinen vuorovaikutus vaatii palveluyrityksen asiakaspalvelijoilta pelisilmää soveltaa erityylistä asiakaspalvelua tilanteen mukaan.

Tilitoimisto X:n intressinä on varmistaa palvelunlaatu siinä vaiheessa kun uusi työntekijä tai harjoittelija tulee yrityksen palvelukseen. Tämä vaatii nykytilanteen tarkastelua, palvelutason mittaamista, johdonmukaista toimintaa sekä jatkuvan kehityksen mahdollistamista ja työntekijöiden motivoimista. Jatkossa kun tässä opinnäytetyössä puhutaan asiakaspalvelijasta, sillä tarkoitetaan kaikkia Tilitoimisto X:n palveluksessa olevia kirjanpitäjiä, palkanlaskijoita ja muita työntekijöitä.

3.1 Nykytilanne

Nykyään tilitoimistojen tarjoamat palvelut ovat miltei identtiset. Palveluliiketoiminnassa erottaudutaan kilpailijoista hyvällä asiakaspalvelutasolla ja asiakaskokemuksella. Löytänä ja Kortesus ovat kärjistäneet palveluliiketoiminnan kehityksen sanomalla että palvelubisnes on

muuttunut kokemusbisnekseksi (Asiakaskokemus, Löytänä & Kortesus, 2011, 16-17). Hyvä palvelutaso vaatii muutakin kuin vain hyvän asiakaspalvelijan. Koko yrityksen täytyy tukea tätä työtä ja palvelutason visiota, jotta syntyy positiivinen asiakaskokemus. Räättälöidy palvelukokonaisuudet ja myönteisellä tavalla massasta poikkeavat tilitoimistot menestyvät (Asiakaslähtöinen myynti, Leppänen E. 2007, 132.)

3.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on yhteissumma koko yrityksen toiminnasta, joten on tärkeää että koko toiminnalla tähdätään samaan tavoitteeseen. Kuten Löytänä ja Kortesus kirjoittaa usein asiakaskokemus mielletään vain asiakaspalveluksi ja myyntityöksi. Tämä kuitenkin ei pidä paikkaansa, asiakaskokemus koostuu monesta eri tekijästä. Yksittäinen asiakaskokemus sisältää monta eri tekijää, esimerkiksi oliko asiakasparkissa tilaa, mitä viimeisimmässä uutiskirjeessä kerrottiin ja miten tilitoimiston lasku oli eritelty. Kaikki toiminnot ovat välillisesti kosketuksessa asiakkaisiin (Asiakaskokemus, Löytänä & Kortesus, 2011, 14-15). Siten on äärimmäisen tärkeää että jokainen pala asiakaskokemukseen vaikuttavista tekijöistä lokahtaa kohdilleen. Yrityksen johdolla täytyy olla selkä visio siitä, minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa luoda ja jokaisen asiakaskokemusta rakentavan osapuolen täytyy ymmärtää oman osuutensa tärkeyden.

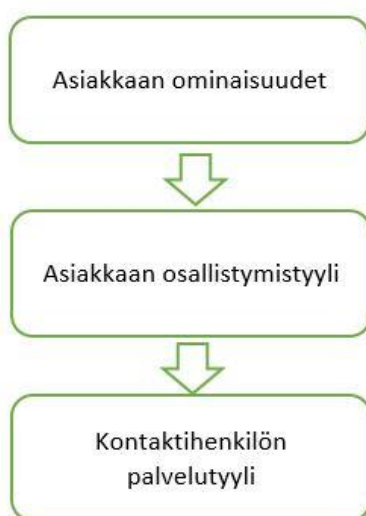


Kuvio 2 Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Asiakaskokemus, Löytänä & Kortesus, 2011,15).

Yrityksen muut toiminnot vaikuttavat vahvasti siihen pystyykö asiakaspalvelija toteuttamaan hyvää asiakaspalvelua ja ylittämään odotukset. Hyvä asiakaspalvelu ei auta jos järjestelmät eivät toimi, tai laskut ovat muuta kuin on sovittu. Tärkeää on siis että jokainen osa-alue toiminnasta lunastaa annetun asiakaslupauksen ja työntekijöistä myös ne jotka eivät ole suorassa kontaktissa asiakkaaseen ymmärtävät asiakaskokemuksen merkityksen. Pelkistettynä yrityksen toiminta perustuu hyvän asiakaskokemuksen luomiseen ja siitä saataviin ansioihin (Asiakaskokemus, Löytänä & Kortesus, 2011, 15-16).

3.3 Vuorovaikutus

Asiakaspalvelun laatu on miten asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Ensiaskel on antaa asiakkaan kertoa tarpeensa, kun asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan tarpeen he voivat yhdessä ratkaista miten tämä tarve täytetään. Koska koko prosessi lähtee tarpeesta, joka on jokaisen asiakkaan kohdalla eri, ei prosessia voi koskaan suunnitella valmiiksi. Näistä syistä tämä opinnäytetyö ei siihen pyri. Asiakaspalvelijalle täytyy jäädä liikkumavaraa toteuttaa räätälöityä ja henkilökohtaista asiakasvuorovaikutusta. (Asiakaspalvelu, Kannisto & Kannisto 2008, 12-15).



Kuvio 3 Asiakaspalvelu (Asiakaslähtöinen myynti, Leppänen E. 2007, 134.)

Leppäsen tekemästä kuvioista näkyy että kaikkia asiakkaita ei tule palvella samalla tavalla, sillä asiakkaat ovat keskenään erilaisia. Tämä vaatii kontaktihenkilöiltä sosiaalista älykkyyttä ja psykologista silmää sekä motivoituneisuutta harjoittaa palvelutyylytaitojaan (Asiakaslähtöinen myynti, Leppänen E. 2007, 134). Tällainen toimintamalli on kuitenkin edellytys hyvälle asiakasvuorovaikutukselle. Asiakaspalvelijan tehtävä on mukautua asiakkaan toimintatapoihin, sillä yritykset jotka vaativat asiakkaiden mukautumista omiin tapoihinsa syrjäytetään.

Yrityksen vuorovaikutus ei ole pelkkää asiakasvuorovaikutusta. Yrityksen on myös tarkasteltava sisäistä vuorovaikutusta. Hyvä yhteishenki näkyy ulospäin asiakkaalle ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. Kunnioitus ja huomaavaisuus kollegoita kohtaan täytyy myös muistaa ja pitää täten vuorovaikutus asiallisena. Varsinkin asiakkaan edessä tapahtuva kollegan kanssa kommunikointi täytyy olla kunnioittavaa ja ystävällistä. Ystävällinen ilmapiiri ravitsee energiaa olla sitä myös ulospäin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille

3.4 Luotettavuus

Hyvän palvelun yksi tärkeimmistä kriteereistä on luotettavuus, erityisesti Tilitoimisto X:n toimialalla. Asiakkaan täytyy uskaltaa päästää kirjanpitäjä, palkanlaskija tai konsultti kaikkein pyhimmän äärellä - hänen yrityksensä tai jopa hänen henkilökohtaisiin taloustietoihin. Tämä vaatii asiakkaan luottamusta palveluntarjoajaan ja ihmisiin jotka työskentelevät siellä. Tilitoimiston liiketoiminta on loppupeleissä luottamusbisnestä.

Asiakastyytyväisyyden varmistamisen kulmakiviä on hoitaa jokainen asiakkuus sopimuksen mukaan ja kaikkia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Eräpäivät ja tapaamiset pitävät, ellei toisin sovita. Lähtökohtaisesti asioita joita ei voi lunastaa ei myöskään luvata. Poikkeuksellisia tilanteita kuitenkin väistämättä tulee ja kun luottamus on lunastettu, niin asiakas on tällöin myös valmis joustamaan.

Toisinaan luotettavuus on myös oman vajaavaisuutensa myöntämistä, se ettei osaa vastata johonkin asiaan. (Asiakaspalvelu, Kannisto & Kannisto 2008, 15.) Ison organisaation etuna on kuitenkin se, että jos henkilökohtaisesti ei jotain osaa niin kollegan tai yhteistyökumppanin neuvoa saa ja tulee pyytää. Asiakkaalle tulee kertoa avoimesti että vastausta ei ole saatavilla heti ja että se vaatii lisäselvitystä. Asia saattaa olla hyvinkin kiireinen, jolloin asiaan palaamisen aikataulusta tulee pitää kiinni.

3.4.1 Toimintatavat ja salassapito

Tarkempia toimintatapoja on määritelty Tilitoimisto X:n arvoihin. Esimerkiksi että asiakkaiden sähköpostiviesteihin vastataan heti ja jos asiakkaan pyytämä asia vaatii enemmän työtä, niin asiakkaalle lähetetään viesti milloin hän voi odottaa vastausta. Jokaiseen Tilitoimisto X:n työpuhelimeen voi kuka tahansa työntekijöistä vastata, jos puhelimen haltija ei ole paikalla. Vähimmäisvaatimus, jos asia ei koske puhelimeen vastaajaa, on ottaa soittopyyntö ja varmistaa että se löytää oikean henkilön. Asiakkaalle ei jätetä ikinä oloa että häntä ei huomioida.

Ellei erikseen ole muuta sovittu, niin kollegoiden kanssa saa puhua asiakkuuksista ja pyytää apua. Sisäisesti Tilitoimisto X:n henkilökunta voi ratkaista yhdessä vaikeita asiakasselvityksiä tai muita ongelmia. Tilitoimisto X:n työntekijöitä koskee salassapitovelvollisuus. Tämä tarkoittaa sitä että asiakasyrityksen tietoja ei saa luovuttaa tai kertoa kolmansille osapuolille, ellei siitä ole erikseen asiakkaan kanssa sovittu. Poikkeustilanteita voi olla esimerkiksi tiedon jakaminen tilintarkastajalle, asianajajalle tai asiakasyrityksen vastuulliselle työntekijälle. Kuitenkin asiakasyrityksen omistaja valtuuttaa jokaisen poikkeukset henkilökohtaisesti. Tästä täytyy olla kirjallinen dokumentti todisteena, esimerkiksi sähköpostiviesti.

Salassapitoon liittyy myös tietoturvan varmistaminen. Teknisten ratkaisujen lisäksi täytyy varmistaa fyysisesti asiakaspapereiden turvallisuus. Clean desk -periaate on pitää työpöytä siistinä ja tyhjänä asiakaspapereista työpäivän päätyttyä. Tähän kuuluu myös työpäivänaikana tapahtuva työskentely. Jottei asiakaspaperit mene sekaisin, saa työpöydällä olla vain yhden asiakasyrityksen dokumentteja samanaikaisesti. Asiakaspapereiden turvallisuus varmistetaan sillä, ettei asiakkaita tai muita ylimääräisiä henkilöitä päästetä asiakastiloista toimistotiloihin. Tilat on lukittu ja asiakastiloista ei pääse ilman avainta toimistotiloihin. Asiakasmappit on myös suojattava niin että ne sijaitsevat joko ovelisissa kaapeissa tai ne ovat merkitty koodin, eikä asiakasyritysten nimillä. Erityisturvallisuutta vaativien asiakkaiden aineistoa säilytetään toimiston sisällä lukitussa työhuoneessa tai kaapissa.

3.5 Asiakaspalautteet

Asiakaspalvelijan täytyy osata ottaa kritiikkiä työstänsä vastaan. Lähtökohtaisesti pyrkimys on palvella ja tehdä työ niin hyvin ettei negatiivisille valituksille ole aihetta. Sama palvelukokemus ei kuitenkaan ole kaikille samantasoinen, joten virheitä saattaa tapahtua yksinkertaisesti virheellisestä ihmistyyppitulkinna johtuen. Kuitenkin jos asiakaspalvelu on keskinkertaista tai hyvää, palaute auttaa kehittämään henkilökohtaisia asiakaspalvelutaitoja (Asiakaspalvelu, Kannisto & Kannisto 2008, 15). Näistä syistä asiakaspalaute tulee ottaa vastaan positiivisessa ja kehittymishaluisessa sävyssä vastaan. Vanha sanonta ”asiakas on aina oikeassa” pitää paikkansa, vaikka ei aina asiasisällöllisesti, mutta kuitenkin kokemuksellisesti. Ei ole järkeä väitellä miksi asiakas on kokenut jonkin asian huonoksi, vaan on tärkeää katsoa tulevaisuuteen ja keskittyä siihen miten kokemus voi olla tulevaisuudessa parempi. Asiavirheet tärkeissä asioissa tulee kuitenkin aina korjata taloushallintoalalla.

3.6 Mittarit

Jotta kiitettävä palvelutaso pysyy ja paranee on toimintaa tarkasteltava mittareiden avulla. Mittaamisella on tarkoitus luoda lisäarvoa asiakkaalle (Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen, Korhikoski K. & Löytänä J. 2014.) Tilitoimisto X:n tärkeimmät mittarit ovat asiakasvaihtuvuus, asiakaskyselyt konsernitasolla ja asiakaspalautteet.

Kun puhutaan asiakasvaihtuvuudesta, siihen liittyy myös asiakasuskollisuus. Asiakasuskollisuus on tilanne jolloin asiakas valitsee tietyn yrityksen toisen yrityksen sijasta hyvien kokemusten tai ominaisuuksien perusteella. Kanji ja Gorst kiteyttää, että ilman uskollisia asiakkaita yritys ei voi kasvaa pitkällä tähtäimellä. On siis tärkeää saada sitoutettua asiakkaat, joka käytännössä myös tarkoittaa pientä asiakasvaihtuvuutta. Asiakasvaihtuvuus ja asiakasuskollisuus ovat suora seuraus asiakastytyväisyydestä ja täten paras mittari asiakaspalvelutasosta (Customer satisfaction in service industries, Kanji K. & Gorst J. 2005, 44-45).

Tällä hetkellä asiakasvaihtuvuus ei ole Tilitoimisto X:ssä suuri. Tämä osittain johtuu siitä että sopimusluontoisen alalla palveluntarjoajan vaihtaminen on työlästä, mutta myös se että suuri osa asiakkaista on luonut henkilökohtaisen palvelusuhteen kirjanpitäjänsä tai palkanlaskijansa kanssa ja näin ollen ovat sitoutuneet yritykseen. Tästä syystä on tärkeää myös että työntekijät ovat sitoutuneet työpaikkaansa. Kanji ja Gorst sivuavat myös työntekijäuskollisuutta ja sen merkitystä asiakasuskollisuuteen. Heidän mukaan on äärimmäisen tärkeää pitää avainhenkilöt uskollisena yritykselle, sillä asiantunteva, motivoitunut ja uskollinen työntekijä on kustannustehokas ja uuden työntekijän saattaminen tälle tasolle on kallista ja aikaa vievää. Kanjin ja Gorstin mukaan yrityksen erinomaisuus rakentuu juurikin näistä tekijöistä; asiakas- ja työntekijäuskollisuudesta (Customer satisfaction in service industries, Kanji K. & Gorst J. 2005, 44-45).

Työnlaadulla luonnollisesti on myös suuri merkitys ja Tilitoimisto X on auktorisoitu tilitoimisto ja tällöin siihen kuuluu myös laatutakuu. Auktorisointi ei kuitenkaan poista inhimillisiä virheitä, mutta niin isoja virheitä ei ole tapahtunut jotka ovat johtaneet sopimuksen irtisanomiseen. Hyvä asiakassuhteen vuoksi asiakas on myös valmis antamaan pienet virheet anteeksi. Tilitoimisto X:n asiakasvaihtuvuus on ollut näistä syistä varsin pieni ja asiakkaat pääsääntöisesti hyvin uskollisia.

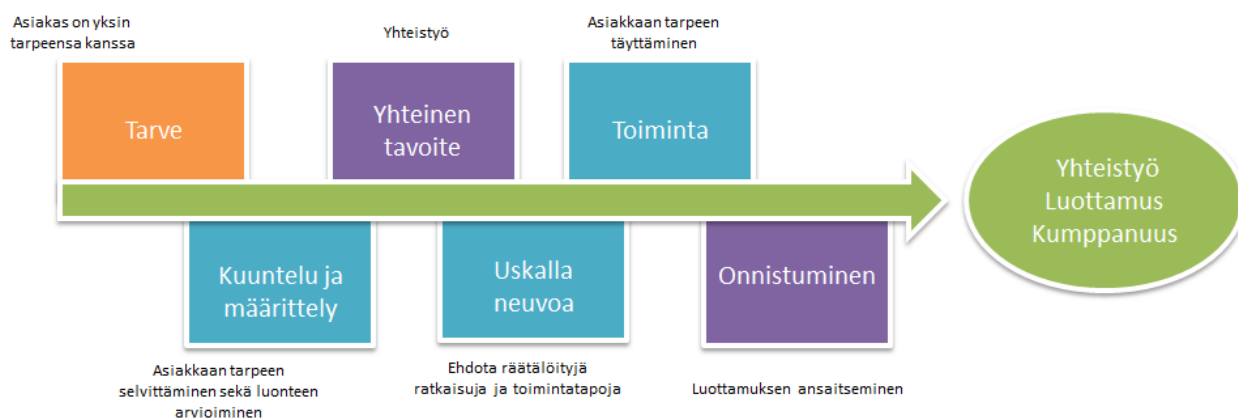
Tilitoimisto X:n asiakaskyselyt tehdään konsernitasolla, kuitenkin kyselyssä annettavat palautteet on osoitettavissa oikealle toimistolle. Kun palaute on osoitettu Helsingin toimistolle, on tärkeää että palaute käydään läpi yhdessä koko toimiston henkilökunnan kanssa ja tehdään muutosliike jos tällaiselle on tarvetta. Ei pidä jäädä vain odottamaan seuraavan kyselyn tuloksia. Kyselyt ovat väylä parempiin asiakaskokemuksiin ja jos niiden perusteella ei toimita, kyselyt eivät tuota minkäänlaista lisäarvoa asiakkaille tai Tilitoimisto X:lle. Asiakkaiden valmius vastata kyselyihin on sidonnainen myös siihen miten heidän palautteensa on otettu aiemmin vastaan. Onko heidän palautteen mukaan toimittu aiemmin, jos ei, asiakkaiden halukkuus vastata kyselyihin vähenee ja tällöin yksi mittari ei enää tuota tuloksia (Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen, Korhonen K. & Löytänä J. 2014). Tähän on kiinnittänyt huomiota myös Löytänä ja Korteso (2011, 187-188) jotka toteavat että valitettavan suuri osa suomalaisessa yritysmaailmassa tehdyistä tutkimuksista ja kyselyistä tuottavat nollatuloksia. Tutkimuksia tehdään tavan vuoksi, ei johtamisen tai kehittämisen tueksi. Tilitoimisto X:n tarkoitus on ottaa kyselyiden tuloksista täysi hyöty irti ja tämä vaatii tuloksiin paneutumista ja sen perusteella toimintasuunnitelman laatimista johon kaikki henkilökuntaan kuuluvat sitoutuvat.

Kolmas käytetty mittari on asiakaspalautteet jotka ovat annettu muulloin kuin kyselyiden aikana. Näitä Löytänä ja Korteso (2011, 189-190) kutsuvat asiakkaan spontaanisti antamiksi

palautteiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa että asiakas on antanut omasta aloitteestaan valitsemallaan tavalla palautetta. Spontaani palaute voi olla esimerkiksi joulukortista kiittäminen tai laskun reklamoiminen. Spontaani palaute ei riitä Löytänän ja Kortesuon mukaan merkittävien johtopäätösten tekemiseen, mutta se on oiva väylä avata syvällisempi dialogi. Tilitoimisto X:n tapauksessa jos lasku on asiakkaan näkökulmasta ollut liian suuri, on ehkä työnjaon optimoimisen tai uusien modernien työkalujen käyttöönoton aika. Kuitenkin on äärimmäisen tärkeää jos asiakas antaa suoraan palautteen omalle kontaktilleen, niin tämä palaute jaetaan myös tilitoimistojohtajan kanssa ja näin ollen sen perusteella voidaan toimia. Haasteena on, kuten Myers kirjoittaa että negatiivinen asiakaspalaute ei usein päädy yrityksen tietoon, vaan asiakas valittaa siitä jollekulle muulle, esimerkiksi yrittäjäystävillään. Tämä on viesti jota kukaan yritys ei halua kiertämään puskaradiossa. Tällaisissa tilanteissa on hyvä miettiä mahdollisia foorumeita joilla asiakas voi ilmaista tyytymättömyytensä suoraan palveluntarjoajalle (Measuring customer satisfaction, Myers J.H. 1999, 31).

3.7 Palvelutason jatkuva kehitys

Jotta Tilitoimisto X:n tärkein kilpailuvaltti pysyy vaaditulla tasolla, on palvelutasoon liittyvät elementit hyvä pitää muistissa. Palvelutasoa ylläpidetään ja kehitetään yksi asiakassuhde kerrallaan.



Kuvio 4 Palvelutaso

Hyvällä palvelutasolla halutaan luoda kumppanuussuhde asiakkaiden kanssa. Kumppanuus vaatii yhteistyötä ja luottamusta. Uuden asiakassuhteen alussa kun kumppanuutta ei ole vielä syntynyt, joten tilitoimistojohtajan täytyy miettiä lähtötilanne tarkoin. Asiaosaaminen on tärkeää, mutta erityisesti henkilökemioiden täytyy kohdata asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Parhaassa tapauksessa tämä on alku pitkälle asiakassuhteelle ja kumppanuudelle, joten tili-

toimistojohtajan täytyy pohtia tarkasti kuka on paras asiakaspalvelija ja asiantuntija hoitamaan tietyn asiakkaan.

Asiatarve on helppo määritellä, asiakas tarvitsee ehkä kirjanpito- tai palkanlaskentapalveluita ja tämän asiakas pystyy helposti kertomaan suullisesti. Tämän tarpeen lisäksi asiakkaalla on tarve tietyntasoiselle asiakaspalvelulle. Tilitoimistojohtajan täytyy ratkaista seuraavat asiat; kenestä asiakas voisi pitää henkilönä ja onko hän oikea asiakaspalvelija sitouttamaan asiakas tilitoimistoon. Esimerkiksi asiakas voi haluta soittaa kirjanpitäjälle päivittäin varmistaakseen jonkun asian ja vaihtaakseen muutaman sanan urheilujoukkueen edistyksestä tai toisena ääripäänä vain lähettää kerran kuukaudessa kirjanpitoaineiston ja vastaanottaa ALV-laskelman. Ensimmäisessä tapauksessa voi olla hyvä valita sosiaalinen ekstrovertti kirjanpitäjä asiakaspalvelijaksi ja toisessa tapauksessa asiakaskeinen introvertti.

Kun tarve on määritelty kuuntelemalla ja tulkitsemalla asiakasta, voi asiakkaan ja asiakaspalvelijan yhteistyö alkaa yhteisellä tavoitteella. Tavoite voi olla niinkin yksinkertainen kuin saada kirjanpito huhtikuulta valmiiksi. Toimiminen tässä tapauksessa on se että asiakas toimittaa aineiston ja asiakaspalvelija valmistaa kirjanpidon.

Usein taloushallintoalalla toimivat henkilöt ovat kilttejä ja miellyttämishaluisia, mutta kuitenkin on hetkiä että hyvän palvelutason toteuttaminen vaatii rohkeampaa neuvomista. Esimerkiksi kirjanpitäjä voi huomata että asiakkaalla on vaikeuksia suunnitella kassanpitoa. Tällöin kirjanpitäjä voi ehdottaa kassasuunnitelman laatimista.

Kun onnistumisia alkaa olla useampi takana tai esimerkiksi neuvomisen seurauksena asiakas hallitsee nyt paremmin kassanpitoa, on yhteistyö ollut hedelmällistä ja luottamuksen arvoista. Tällöin kumppanuussuhde on syntynyt. Kuitenkaan asiakasta ei saa jättää huomiotta tässä vaiheessa, vaan aktiivisesti täytyy olla kiinnostunut asiakkaan asioista ja tämän seurauksena palvelutaso kehittyy ja jalostuu jatkuvasti.

4 Asiantuntijatyö

Palvelutason ollessa tavoitteiden mukaista sekä molemminpuolinen kunnioitus ja luottamus ovat syntyneet, asiakas luottaa taloushallinnon asiantuntijan neuvoihin. Asiakkaan nähdessä kirjanpitäjä asiantuntijana, voi myös annetuista neuvoista laskuttaa asiantuntijahintaa. Tilitoimisto toiminta on luottamusbisnestä ja asiantuntija on sen tuote, joten itsensä esittäminen luottamuksen herättävänä asiantuntijana on oleellinen taito tilitoimiston henkilökunnalle. Sen lisäksi että asiantuntijalla on meriittejä vyönsä alla, tulee hänen ansaita paikkansa asiakas-kohtaisesti ja ilmaista asiantuntemuksensa räätälöidysti, jotta oman alansa ammattilainen,

esimerkiksi joko insinööri tai tatuointitaitelija, ymmärtää asian. Tietotaito on hyödytöntä, jos sitä ei osaa ilmaista oikealla tavalla oikealle yleisölle tai yleisö ei luota annettuihin neuvoihin.

4.1 Nykytilanne

Kirjanpitäjän työ ei ole enää entisensä, vaan kirjanpitäjä on muuttumassa taloushallinnon asiantuntijaksi. Myös Tilitoimisto X:n palvelukehitys alkaa vahvasti painottua konsultoinnin puolelle. Kirjanpito - ja tilintarkastustoimialalla on tapahtumassa suuria muutoksia. Ennusteiden mukaan tilitoimistojen konsepti muuttuu radikaalisti seuraavien 5-10 vuoden aikana. Pelkät peruskirjanpidot ja palkanlaskennat eivät tuo enää tulevaisuudessa leipää tilitoimistoyrittäjän pöytään. Jotta Tilitoimisto X pysyy muutoksessa mukana, nykytilanteen on muututtava ja palveluliiketoiminnan kehityttävä neuvovampaan suuntaan.

4.2 Asiantuntijuus

Tilitoimistossa työskentelevän asiantuntijan täytyy osata tuoda asiantuntevuutensa esiin asiakkaan neuvovana kumppanina. Jotta Tilitoimisto X:n työntekijät osaavat nousta asiakkaan ja yrittäjän neuvovaksi kumppaniksi ja asiantuntijaksi, täytyy ensin määritellä kuka tämä asiantuntija oikeastaan on.

Asiantuntijuus on sisältöosaamista, käsitteiden tuntemista, alantaitoa, kykyä tehdä havaintoja sekä osaamiseen liittyvien moraalisten ja eettisten asioiden tuntemista. Asiantuntijuuden kartuttaminen vaatii työtä ja asiantuntijuuden takana olevaa osaamista selittää laadukas koulutus ja vaihtelevat työtehtävät sekä harjoitukset. Taitoja täytyy tietoisesti kartuttaa ja tilitoimistoalalla tähän sisältyy myös itsenäinen opiskelu. Palonen kirjoittaa artikkelissaan että korkealaatuinen osaaminen on pikemmin ryhmän ominaisuus, eikä yksilön. Ryhmä tai yhteisö määrittää osaamisen kriteerit ja korkeatasoisessa organisaatiossa yksilölliselle kasvulle on enemmän tilaa. Hiljainen osaaminen siirtyy tällaisessa ympäristössä eteenpäin. Asiantuntijuutta alakohtaisesti ei siten voi aina ilmaista sanoin tai kaavoin, vaan sitä täytyy oppia tekemällä (Futurex, Palonen T. 2011).

Tilitoimistossa osaaminen karttuu työntekijöille työvuosien varrella, mutta erityisosaamisen luomiseksi Tilitoimisto X vaatii työntekijöitä kehittämään asiantuntijuuttaan omaan erikoisosaamisalueeseen. Tällä hetkellä vahvoja teemoja erikoistumisesta tietyn osa-alueen asiantuntijaksi ovat; palkanlaskenta, kirjanpito ja neuvonta. Tilitoimisto X:ssä jokaisen kirjanpitäjän ja palkanlaskijan täytyy sijoittaa itsensä johonkin näistä kategorioista ja päättää kehittää osaamistaan siihen suuntaan. Tilitoimisto X tarjoaa mahdollisuuksia kehittää omaa asiantuntijuutta, sekä sisäisillä että ulkoisilla koulutuksilla.

Jotta kilpailukyky säilyy, on asiantuntijuutta vaalittava erilaisia työpaikan sisäisin rutiinein. Liukkonen kirjoittaa yrityksen kollektiivisen viisauden kehittyvän ja kasvavan rutiineissa. Hyvät rutiinit evät vaali ainoastaan asiantuntijuutta, vaan myös työterveyttä sekä tyytyväisyyttä. Rutiinit voivat olla esimerkiksi raportointi-, mittaus-, kehitys- ja motivointirutiineja (Henkilöstön arvon mittaaminen, Liukkonen, 2008, 66-67).

Tilitoimisto X:n arvoihin kuuluu että siellä työskentelevä taloushallinnon asiantuntija uskaltaa ehdottaa, informoida, suositella ja kieltää. Usein varsinkin yksinyrittäjillä tai yksin johtoasemassa olevilla asiakkailla ei ole ketään jonka kanssa puhua tarkasti omasta liiketoiminnastaan. Ystävät ja perhe eivät ole sama asia kuin yrityksen toiminnasta tietoinen, kiinnostunut ja luotettava taloushallinnon asiantuntija. Joskus tilitoimiston työntekijän täytyy uskaltaa kieltää asiakasta tekemästä huonoa päätöstä. Tämä on hankala tilanne monelle tilitoimistotalalle hakeutuneesta numeroita rakastavasta kirjanpitäjistä. Asiakkaan päätös on kuitenkin lopullinen, mutta Tilitoimisto X:n arvoihin kuuluu että toiminta on eettistä ja jos asiantuntija havaitsee huonon päätöksen, hän uskaltaa siitä sanoa asiakkaalle.

5 Teknologia

Sähköinen taloushallinto on monen yrittäjän mielessä. Todennäköistä on että taloushallintojärjestelmien kanssa käy samoin kuin nettipankkijärjestelmien. Asiakas alkaa pitää sähköistä taloushallintojärjestelmää itsestäänselvyytenä. Tällöin tilitoimiston on pystyttävä vastaamaan tarpeeseen asianmukaisilla teknologiaratkaisuilla sekä teknologiaosaamisella. Kärjistetysti voisi sanoa että taloushallintoalalla työskentelevän henkilön täytyy toimia myös IT-tukihenkilönä. Sähköinen taloushallinnolla pyritään säästöihin, niin yrittäjäasiakaan että tilitoimistonkin näkökulmasta. On molempien osapuolien etu että toimintaa tehostetaan. Tilitoimistojen ei kannata ajatella lyhytkantoisesti ja pitäytyä vanhoissa järjestelmissä sekä toki isommissa laskuissa. Kehitys tapahtuu joka tapauksessa ja ne tilitoimistot jotka eivät ole siinä mukana menettävät asiakkaansa niille jotka suunnittelevat palvelunsa ja toimintatapansa uudesta. Palvelukokonaisuudet ja hinnoittelu muuttuvat suurelta osin sähköistymisen myötä ja siksi on tärkeää että henkilökunnan kehittymistä ja osaamisesta pidetään huolta, jotta heillä on työkalut palvella asiakkaita uusilla järjestelmillä.

5.1 Nykytilanne

Tilitoimisto X on käyttöönottamassa asteittain sähköistä taloushallintojärjestelmä Lemonsoftia. Ensimmäinen vaihe on siirtää sähköisestä taloushallintojärjestelmästä kiinnostuneet asiakkaat uuteen järjestelmään ja he toimivat niin sanottuna pilottiryhmänä. Asteittain siirretään muut asiakkaat perinteisestä Vimsa Nova-järjestelmästä Lemonsoftiin. Myöhemmin edel-

lytys nopeaa vaihtoon ja oman asiakaslisenssin hankkimiseen löytyy sähköisestä taloushallinnosta kiinnostuneille.

Kuten Nurminen ja Vuorinen (2010, 54) Taloushallintoliiton toimeksiannolla tehdyllä opinnäytetyönsä ja suoritetun tutkimuksen johtopäätöksissä toteaa, suomalaisissa tilitoimistoissa on vielä melko vanhanaikainen toimintatapa, kuten kirjanpitoaineiston ja tositteiden käsittely paperisina. Paperiton taloushallinto on ollut pitkäaikainen tavoite, mutta kuitenkin on oltava luotettava palvelin ja varmuuskopiointi kirjanpitoaineiston säilyttämiseen. Kirjanpitoaineiston säilytysajat vaihtelevat aineiston sisällöstä riippuen 6-10 vuoden välillä, joten sähköinen säilytysmuodon täytyy olla varma (Kirjanpitoaineiston säilytysajat, Valtiokonttori 2014, 3-4.)

5.2 Sähköinen taloushallinto

Järjestelmävalintaa ohjaa yrityskohtaiset tarpeet ja yleensä yrityskoko on tärkein kriteeri. Taloushallinnon järjestelmäratkaisut voi luokitella kahteen ryhmään; erillisjärjestelmiin, eli ostettuihin valmisohjelmiin tai kokonaisvaltaisiin integroituihin ERP-järjestelmiin. ERP-järjestelmät sisältävät yleensä laajasti kaikki taloushallinnon moduulit (Kohti digitaalista taloushallintoa, Lahti & Salminen, 2008, 31-32). ERP-järjestelmä ei kuitenkaan ole usein tilitoimistoille se varteenotettava vaihtoehto. Kuitenkin asiakastarpeiden mukaan tilitoimistolta ostettava pääkirjanpitäjäpalvelu voidaan suorittaa niin että pääkirjanpitäjälle annetaan pääsy asiakkaan omaan ERP-järjestelmään. Kuten monet muutkin tilitoimistot, myös Tilitoimisto X käyttää valmisohjelmia ja myy niitä edelleen asiakasyrityksilleen.

Tilitoimisto X:n käytössä on monia eri ohjelmistoja, mutta se erityisesti tarjoaa asiakkailleen sähköistä Lemonsoft - taloushallintojärjestelmää. Järjestelmään on mahdollista lisätä taloushallinto-ohjelman lisäksi, muun muassa asiakkuudenhallinta-, HR-, Logistiikka, projektihallinto-, Johdon työkalut, projekti- ja dokumenttihallintamoduulit (Lemonsoft. 2015). Tilitoimisto X kuitenkin tarjoaa ratkaisuissaan ensisijaisesti vain taloushallintojärjestelmää, mutta jos asiakkaalle herää tarve muille moduuleille on mahdollista pyytää Lemonsoftilta tarjousta muista moduuleista asiakkaan puolesta.

Kuten Löytänä ja Korteso ovat kirjoittaneet, kaikki yrityksen toiminnot ovat osa asiakaskokemusta. Käytettävä taloushallintojärjestelmän laatu luo asiakaskokemukseen arvoa ja siksi on tärkeää että henkilökunta omalla panoksellaan ja osaamisellaan ei ole ainakaan lisäarvon luomisen este. Tilitoimistoissa usein ei ole sisäisesti ITC-asiantuntijaa, joten kirjanpitäjien ja muiden asiakkaita neuvovien henkilöiden pitää omaksua järjestelmät nopeasti ja kyettävä omalla ammattitaidollaan luomaan järjestelmällä lisäarvoa. Asiakaskokemuksen näkökulmasta taloushallintojärjestelmän tärkeimmät elementit ovat käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen asiakkaiden näkökulmasta (Asiakaskokemus, Löytänä & Korteso,

2011, 97). Käytännössä viimeinen elementti tarkoittaa sitä, että järjestelmä täytyy suunnitella myös asiakkaiden asiakkaille, jos puhutaan ostettavasta taloushallintojärjestelmästä. Ohjelmiston täytyy olla myös käytettävyydeltään helppo tilitoimiston asiakkaille. Tilitoimistojen täytyy olla huolellinen järjestelmän valinnassa ja ajatella omien asiakkaiden käyttökokeuksia. Lemonsoft valikoitui juuri joustavuuden vuoksi ja siitä että järjestelmästä otetaan asiakaspalautteita vastaan ja tehdään palautteiden pohjalta tarvittavia muutoksia nopeallakin aikataululla. Tilitoimisto X:n näkökulmasta käytettävään järjestelmään vaikuttaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta on työkaluja joilla kehittää asiakaskokemusta myös järjestelmien osalta. Tässä kohtaa henkilökunta on avainasemassa asiakaspalautteiden keräämisessä ja jotta järjestelmää voi viedä oikeaan suuntaan, tämä tiedon täytyy myös saavuttaa järjestelmätalo.

Sähköinen taloushallinto ei ole haaste vain asiakkaille, vaan myös tilitoimistojen henkilökunnalle. Uuden ohjelman oppiminen voi olla hyvinkin haasteellista. Tästä syystä perehdyttämisprosessiin kuuluu myös ohjelmistojen opetteluprosessi. Kaikissa ohjelman moduuleissa on mahdollisuus ensin harjoitella demo-osuudessa. Henkilökohtaista tuen lisäksi on saatavilla koulutusmahdollisuuksia, erilaisia webinaareja ja opetusmateriaaleja.

5.3 Työaikaseurantajärjestelmä

Laskutuksen ja kustannustehokkuuden laskemisen tueksi Tilitoimisto X käyttää työaikaseurantajärjestelmää. Työaikaseurantajärjestelmään tulee kirjata kaikki käytetty työaika asiakas-kohtaisesti ja työtehtäväkohtaisesti. Jokaiselle uudelle työntekijälle tehdään järjestelmään omat henkilökohtaiset tunnukset ja käydään järjestelmä yhdessä läpi työperehdyttäjän kanssa. Myös listat asiakas- ja tuotekodeista annetaan perehdytettävän käyttöön.

Erityisen tärkeää on että työaikaseurantajärjestelmää täytetään todenmukaisesti. Järjestelmän raportteja käytetään muun muassa laskutuksen perusteena tai kustannustehokkuuden laskemiseen. Jos kirjatut tiedot eivät ole paikkaansa pitäviä, myös kasattavat raportit tai laskutus saattaa olla virheellisiä. On siis ensisijaisen tärkeää että jokainen joka kirjaa tekemänsä työn järjestelmään, on tästä tietoinen ja ei liioittele tai vähennä kirjaamiaan tunteja. Työaikaseurantajärjestelmään kirjataan vain todelliset tunnit ja työtehtävät.

6 Haastattelut

Tutkimusmetodiksi valikoitui teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastateltava on merkitystä luova ja aktiivinen osapuoli, jonka mielipide on koko tutkimuksen perusta. Haastattelun etuja ovat muun muassa mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaasti näkökulmansa, voidaan vapaasti selventää ja syventää vastauksia ja haastattelusta voi saada yllättäviäkin tietoja joi-

ta ei esimerkiksi kyselylomakkeeseen tulisi kirjattua. (Tutkimushaastattelu, Hirsijärvi & Hurme, 2000,35).

Tiltoimisto X:n työntekijöitä haastateltiin teemahaastattelurungon pohjalta. Haastateltaviksi valikoituivat henkilöt jotka ovat aloittaneet työssä enintään kaksi ja puoli vuotta aiemmin. Jotta haastatteluissa saataisiin selkeä kuva nykyisistä perehdyttämiskäytänteistä ja toiveista, Tiltoimisto X:n henkilökunnasta haastateltiin vain uusimpia työntekijöitä. Käytännössä tämä tarkoitti kuutta henkilöä. Haastattelut suoritettiin haastattelijan työhuoneessa sovittuna ajankohtana ja keskimäärin haastatteluun meni noin 30 minuuttia. Haastateltavien mielipiteen on koottu teemoittain asiakaspalvelutason, asiantuntijatyö ja teknologiaosaamisotsikoiden alle.

6.1 Asiakaspalvelutaso

Kysyttäessä asiakaspalvelutason nykytilanteesta ja miten haastateltavat olivat kokeneet oman perehdytyksensä sujuneen, kävi ilmi että asiakaspalveluun ja sen tavoitteisiin haastateltavat olivat saaneet varsin erilaisen perehdytyksen. Esimerkiksi yksi haastateltava oli saanut varsin yksityiskohtaista ohjeistusta, kun taas useat kertoivat että he ovat oma-aloitteisesti lukeneet tilannetta ja toteuttaneet asiakaspalvelua itsenäisesti tilannekohtaisesti. Kaikki kuitenkin kokivat että tarkempi ohjeistus perehdytystilanteessa olisi hyödyllistä. Haastatteluista puhuttaessa nykyisestä asiakaspalvelutasosta, yleisesti haastateltavat kokivat palvelutason vähintään hyväksi tai kiitettäväksi. Muutama haastateltava kuitenkin painotti että palvelutaso ja palveluhalukkuus riippuvat paljon henkilöstä itsestään. Tärkeäksi teemaksi muodostuikin henkilöstön motivoiminen parempaan asiakaspalveluun.

Vuorovaikutus teeman alle lukeutui vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sekä sisäinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa useampi haastateltava kuitenkin nosti yhteistyökumppaneiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen esille. Yhteistyökumppaneihin lukeutuu esimerkiksi verottaja, vakuutusyhtiöt, tilintarkastajat sekä muut taloushallintoalaan sidoksissa olevat toimijat. Yksi haastateltava toivoi perehdyttämisoppaaseen listan yhteistyökumppaneista ja heidän yhteystiedoistaan. Lähtökohtaisesti kaikki kokivat asiakasvuorovaikutuksen olevan hyvällä tasolla ja että sitä toteutettiin asiakaskohtaisesti asiakkaan toivomalla tavalla. Erityisesti sisäiseen vuorovaikutukseen tuli paljon kehitysideoita. Ideoita olivat muun muassa avoimempi tiedonjako, kollegoiden huomioiminen sähköpostiviestinnässä kopion muodossa ja yhteisen kalenterin käyttöön ottamista. Ongelmaksi moni oli nähnyt että kollegan aikataulusta ei usein ole mitään tietoa ja tämä vaikeuttaa esimerkiksi soittopyyntöjen vastaanottamista ja asiakaspalvelua. Yhteisen paperi- tai Outlook-kalenterin käyttöönottoa toivottiin. Useampi koki työyhteisön olevan hyvin avoin ja turvallinen, joka luo luottamus pohjan pyytää apua ja esittää kysymyksiä. Yksi haastateltava kuitenkin nosti esille asian että hän haluaa tehdä itse-

näisesti työtä, mutta koki kuitenkin hyödylliseksi sen että kollega on apuna ja turvana vaativimpien asioiden kohdalla. Monikulttuurisessa työympäristössä työskennellessä tuli myös esille toive että kollegaa kunnioitetaan niin, että kieltä jota hän ei ymmärrä ei puhuta samassa tilassa, ellei se ole asiakkaan vaatimus.

Puhuttaessa luotettavuudesta ja salassapitovelvollisuudesta, haastateltavat kertoivat että asiaa on painotettu jo niin paljon että ne ovat itsestäänselvyys. Käytännössä he kuvailivat tämän tarkoittavan että toimiston sisäisiä tai asiakkaan asioita ei jaeta ulkopuoliselle.

Asiakaspalveluteeman alla puhuttiin myös asiakaspalautteista, muutama haastateltava kertoi että ainoastaan heitä koskevat palautteet on käsitelty heidän kanssa. Kaikki tosin toivoivat että asiakaspalautteet käsiteltäisiin myös henkilöstöpalavereissa jotta muutkin voisivat hyötyä niistä kuin vain pelkästään asianomaiset.

6.2 Asiantuntijatyö

Haastattelun toinen pääteema oli asiantuntijatyö. Asiantuntijuus oli monen mielestä melko laaja käsite ja he näkivätkin itsensä enemmän kirjanpitäjänä tai palkanlaskijoina. Tilitoimiston tulevaisuuden näkymät kuitenkin olivat monen mielestä muuttumassa neuvovapaan suuntaan. Yksi haastateltavista korosti että tilitoimistolta vaaditaan yhä useampia toimintoja ja että yritysasiakkaat haluavat saada palvelua ”yhden luukun periaatteella”. Käytännön esimerkkinä hän antoi että kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi asiakas haluaa HR-palveluita. Pehdyttämisenäkökulmasta asiantuntijuus on haasteellinen, koska se on henkilösidonnaista ja Tilitoimisto X:n tehtäväksi jääkin luoda edellytykset ja kasvualustan asiantuntijuuden kehitykselle ja roolin omaksumiselle. Yksi haastateltavista totesi että kukaan ei voi tehdä pelkkää neuvontaa, ilman että perustyöstä olisi ensin vankka kokemusta.

Asiantuntijatyöteeman alle lukeutuu myös Tilitoimisto X:n erikoisosaamisalueet ja joista yhteen jokaisen henkilökunnan jäsenen täytyy erikoistua. Tästä keskusteltaessa varsinkin palkkatiimissä työskentelevillä oli paljon kehitysehdotuksia. Avoimuutta ja selkää johtamista toivoi useampi haastateltava. Käytännössä toivottiin tiimipalavereita palkkaryhmän vetäjän johdolla säännöllisesti ja avoimuutta sekä suunnitelmallisuutta toimintaan. Palkkatiimissä koettiin myös tärkeänä ymmärtää kirjanpitoa ja miten palkat käsitellään kirjanpidossa. Kokonaisuskuvan vuoksi tärkeänä koettiin myös oman erikoisosaamisalueen lisäksi muiden työtehtävien tekemistä.

Tilitoimisto X:n henkilökunnasta moni suorittaa erilaisia yksilöllisiä tutkintoja ammattitaidon tueksi ja niiden taso on ollut haastatteluissa tulleiden mielipiteiden mukaan hyvin vaihtelevaa. Koko henkilökunta on päässyt kokeilemaan Opinaho - internetpohjaista koulutusta.

Opinahjo sai paljon positiivista palautetta ja sen koettiin olevan hyödyllisempi kuin monen muun fyysisesti järjestettävän seminaarin. Erityisesti syiksi tähän lueteltiin oman aikataulun mukaan tapahtuva oppiminen ja epätyytyttävien koulutuksien keskenjättämisen mahdollisuus heti kun se on sellaiseksi havaittu. Haastateltavat kokivat ajan säästyvän ja oppimisen tehostuvan.

Haastatteluissa kävi ilmi että osa haastateltavista toivoi koko konsernin avainhenkilöiden yhteystietojen ja tehtävänkuvausten kasaamista perehdyttämisoppaaseen. Kommentteina haastatteluista kerrottiin että alussa tämän kokonaisuuden käsittäminen on tuottanut hankaluuksia.

6.3 Teknologiaosaaminen

Kolmas pääteema haastatteluissa oli teknologiaosaaminen. Teknologiavaatimukset ovat Tilitoimisto X:ssä kasvaneet viime aikoina uuden ohjelman käyttöönoton vuoksi. Tästä keskusteltaessa kävi ilmi että tämä on tuottanut monelle haastateltavalle vaikeuksia. Harmillista oli se että vain kolmella haastateltavista oli kokemusta Lemonosoft- taloushallintajärjestelmästä. Kuitenkin loput joilla ei ollut kokemusta, olivat innokkaita pääsemään demo-ohjelmaan harjoittelemaan ja oppimaan ohjelmiston käyttöä. Henkilöt joilla oli kyseisestä järjestelmästä kokemusta, näkivät että sisäiset koulutukset kollegan vierellä olivat paras tapa käyttöönottaa uusi ohjelma. Yksi haastateltavista toivoi myös videokoulutusta tai webinaaria.

Kysyttäessä tulevaisuuden näkymistä teknologia näkökulmasta, moni haastateltava koki sen hyvin automatisointipainotteisena. Tästä syystä myös teknologiakehityksen Tilitoimisto X:n sisällä koettiin tärkeänä, mutta myös haastavana. Yksi haastateltavista puhui lisäksi Verottajan ja Taloushallintoliiton suunnalta tapahtuvista muutoksista ja tulevista automatisoinnista raportointiin liittyen.

Teknologia teeman alle lukeutui myös sisäisesti käytettävä työaikaseurantajärjestelmä. Työaikaseurantajärjestelmän täytöstä kaikilla haastateltavista oli hyvin erilainen käsitys ja sen täytöstä toivottiin erityisesti ohjeita. Moni ei ollut aivan varma mitä tehtäviä kuuluu järjestelmään kirjata, esimerkiksi sähköpostin kirjoittamista tai lounastaukoa. Työaikaseuranjärjestelmän perusteella usein tehdään laskutusmääräys. Laskutusmääräysten tekoon yksi haastateltava kaipasi myös selkeää ohjetta.

Perehdyttämisenäkökulmasta toivottiin henkilökohtaista opastusta uuden ohjelman omaksumiseen sekä yksityiskohtaista opasta erilaisista tilanteista Lemonosoft-ohjelmistossa, jotta olisi opas millä neuvoa asiakasta.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastatteluiden perusteella saatavien tulosten ja opinnäytetyön teoriapohjan perusteella tehdään perehdyttämiskansio Tilitoimisto X:lle. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelurungon avulla, jolloin saatiin monipuolista tietoa Tilitoimisto X:n nykyisistä käytänteistä sekä siitä mitkä ovat nykytilanteen heikot kohdat ja täten hyödyllistä määritellä perehdyttämisoppaaseen.

7.1 Tulokset ja kehittämisehdotukset

Henkilökunnan haastatteluiden perusteella voidaan todeta Tilitoimisto X:n nykyisen palvelutason olevan hyvällä tasolla, vaikkakin jokainen sitä toteuttaa eri tavalla. Osa haastatettavista toivoikin että se määriteltäisiin tarkemmin perehdyttämisoppaaseen. Haastateltavat toivoivat että tiettyjä asioita käsiteltäisiin yksityiskohtaisemmin, kuten toisten puhelimiin vastaamista ja soittopyyntöjen ottamista sekä erityisesti toimiston sisäiseen vuorovaikutukseen vaikuttavia asioita.

Käsitteenä asiantuntijuus oli haastateltaville hieman epämääräinen. Tulevaisuuden näkymiltä suurin osa haastateltavista kuitenkin näki että kehitys ja vaatimukset ovat laajenemassa sekä että tilitoimistojen täytyy pystyä tarjoamaan laajempia palvelukokonaisuuksia. Erikoisosamistiimeihin toivottiin enemmän järjestäytymistä ja suunnitelmallisempaa toimintaa. Koulutusmahdollisuudet saivat paljon kiitosta, erityisesti Opinahjo - internetpohjainen koulutuslusta. Palautteen johdosta Opinahjon käyttöä tullaan jatkamaan sekä siitä tulee erilliset ohjeet perehdyttämisoppaaseen.

Teknologiaosaaminen oli haastateltavien mielestä kaikista haasteellisoin osuus, varsinkin uuden ohjelman omaksumisen kohdalla. Haastateltavat toivoivat sisäistä koulutusta ja webinaareja. Haastateltavat joilla ei ollut vielä kokemusta uudesta Lemonsoft - taloushallintojärjestelmästä, toivoivat pääsyä harjoittelemaan demo versioon. Haastattelussa toivottiin yksityiskohtaista Lemonsoft-opasta. Tätä kuitenkin ei ole Tilitoimisto X:n järkevä rakentaa itse ja tarkoituksena onkin käyttää Lemonsoftin luomaa opasta hyödyksi.

Työaikaseurantajärjestelmään ja laskutusmääräysten tekoa varten toivottiin perehdyttämisoppaaseen selkää ohjetta. Lisäksi kävi ilmi että konsernin avainhenkilöiden tehtävät eivät olleet kaikille selkeät, joten perehdyttämisoppaaseen toivottiin heidän tehtäväkuvausta ja yhteystietoja.

7.2 Perehdyttämiskansio

Perehdyttämisoppaan sisältö muodostuu kolmen opinnäytetyön elementin lisäksi haastatteluisissa ilmi käynneistä asioista.



Kuvio 5: Perehdyttämiskansio

Kuviosta Perehdyttämiskansio näkyy oppaan rakenne. Perehdyttämiskansio on Tilitoimisto X:n sisäiseen käyttöön ja siitä syystä se ei ole tämän opinnäytetyön liitteenä. Tärkeimmät elementit ovat kuitenkin asiakaspalvelu, asiantuntijuus ja teknologia. Oppaassa syvennyttään näiden otsikoiden alla tarkemmin asioihin mitä niihin sisältyy. Haastatteluiden perusteella kirjataan työntekijöiden mielestä tärkeimpiä asioita uuden työntekijän näkökulmasta.

Perehdytyskansio alkaa konsernin esittelyllä, sisältäen konsernin henkilökunnan yhteystiedot sekä tärkeimmät palvelut ja arvot. Tilitoimisto X:n osuus alkaa myös yhteystiedoilla ja yleisillä neuvoilla toimistosta sekä se sisältää tietoa siitä mitä tarkoittaa olla auktorisoitu tilitoimisto ja mitä vaatimuksia se asettaa tilitoimiston henkilökunnalle. Asiakaspalveluosiossa käsitellään opinnäytetyön teoriataustan perusteella mitä on hyvä asiakaspalvelu ja työntekijöiden haastattelun pohjalta mitä erityispiirteitä Tilitoimisto X:n työskentelyssä on. Erityisesti työntekijöillä oli paljon kommentteja sisäiseen vuorovaikutukseen liittyen. He muun muassa toivoivat avoimempaa tiedonjakoa ja kollegan huomioimista. Huomioimiseen lukeutuu esimerkiksi se että puhutaan samassa tilassa ollessaan kieltä jota kaikki ymmärtävät ja kollegaa ei keskeytetä kesken vaativamman ajatustyön. Haastatteluisissa kävi ilmi myös että työntekijät eivät tiedä kollegoiden aikatauluista ja toivomuksena oli yhteisen kalenterin käyttöönotto.

Tämä toive toteutetaan ja se on kirjattu myös perehdyttämisoppaaseen. Selkeää ryhmän vetämistä toivottiin myös ja se on määritelty palkanlaskenta- ja kirjanpitoryhmiin alle perehdyttämisoppaaseen haastateltavien pyynnöstä.

Haastatteluissa puhuttiin myös henkilökohtaisesti eroavaisuuksia työntekijöiden välillä ja kuinka asioita ei voi määritellä erikseen valmiiksi. Tärkeäksi asiaksi haastatteluissa muodostui, hyvän perehdytyksen lisäksi, työntekijöiden motivointi joka päivässä toiminnassa. Kuitenkin se että kollegat kunnioittavat toisiaan ja työskentelevät samojen sääntöjen mukaan, tehostaa yhteistyötä ja ravitsee positiivista energiaa viedä Tilitoimisto X:n toimintaa eteenpäin. Hyvällä perehdytyksellä luodaan tälle pohjaa.

Tämän opinnäytetyön perusteella luotu perehdytyskansio otetaan käyttöön kevään 2016 aikana, kun Tilitoimisto X:n tulee uusia harjoittelijoita ja työntekijöitä.

7.3 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantajan arvio opinnäytetyöstä ja sen perusteella luodusta perehdyttämiskansiosta oli kiitettävä. Toimeksiantaja kuvaili työn olevan ajankohtainen, sillä palvelutasovaatimukset ovat olleet pohdinnan ja kehityksen alla koko konsernissa viime aikoina. Erityisesti opinnäytetyön perusasioihin paneutuminen oli toimeksiantajan mielestä tärkeää, sillä ne koskevat koko henkilökuntaa ja täten vaikuttavat yrityskuvaan. Toimeksiantaja koki myös haastatteluista saadun tiedon olevan arvokasta. Toimeksiantaja on antanut perehdyttämiskansion koko henkilökunnan luettavaksi ja jatkossa sitä tullaan hyödyntämään uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdyttämisessä.

Lähteet

Teokset

Alasuutari P. 2007. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vaajakoski. Gummerrus.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Kanji, G.K. & Grost, J.K. 2005. Customer satisfaction in service industries. 10. painos. Englanti. Wisdom House.

Kannisto, P. & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu, tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? 1.painos. Jyväskylä. Gummerus.

Lahti S. & Salminen T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa -sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva. WSOYpro.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki. Yrityskirjat.

Likitalo H. & Rissanen R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Kuopio. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Liukkonen P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki. Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2.painos. Hämeenlinna. Talentum.

Myers, J.H. 1999. Measuring customer satisfaction, hot buttons and other measurement issues. USA. Thomson.

Nieminen M. Monikulttuurinen asiakastyö. 2014. Tallinna. Tietosanoma.

Opinnäytetyöt

Nurminen, M. & Vuorinen, S. 2010. Suomalaisen tilitoimiston tulevaisuus strategioiden ja palveluiden näkökulmasta. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara. Opinnäytetyö

Sähköiset

Korkiakoski K. & Löytänä J. Futurelaboratory Oy. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. Viitattu 13.10.2015. <http://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>

Lahten ammattikorkeakoulu. Hyvä perehdytys -opas. 2007. Viitattu 16.11.2015. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> Lahti. Esa Print Oy.

Palonen T. Futurex. 2011.Mitä asiantuntijuus on ja miten sitä on tutkittu? Viitattu 24.10.2015 <http://futurex.utu.fi/blogi/?p=17>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV. Teemahaastattelu. Viitattu 24.10.2015. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Lemonsoft Oy. 2015. Ratkaisu. Viitattu 13.10.2015. <http://www.lemonsoft.fi/ratkaisu/>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 13.10.2015. http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 16.11.2015.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtionkonttori. 2014. Kirjanpitoaineiston säilytysajat. Viitattu 13.10.2015.
<http://www.valtiokonttori.fi/kasikirja/public/download.aspx?ID=90026&GUID=%7B95F39F0C-C662-4912-94DF-672350FB1FD9%7D>

Kuviot

Kuvio 1 Perehdytysprosessi (Hyvä perehdytys - opas, Lahden ammattikorkeakoulu, 2007, 11).	11
Kuvio 2 Asiakaskokemus vs. asiakaspalvelu (Asiakaskokemus, Löytänä & Korteso, 2011,15).13	13
Kuvio 3 Asiakaspalvelu (Asiakaslähtöinen myynti, Leppänen E. 2007, 134.)	14
Kuvio 4 Palvelutaso	18
Kuvio 5: Perehdyttämiskansio	28

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko.....	34
------------------------------------	----

Liite 1

Liite 1 Teemahaastattelurunko

Miten koet seuraavat asiat:

Asiakaspalvelutaso

- Nykytilanne
- Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen taso
- Asiakaspalvelun ohjeistus
- Miten vuorovaikutusta toteutetaan
- Kollegoiden välinen kommunikointi
- Luotettavuus ja salassapito
- Asiakaspalautteet ja mittarit

Asiantuntijatyö

- Miten kirjanpitäjän/palkanlaskijan toimenkuva on muuttunut?
- Mitä tarkoittaa olla asiantuntija?
- Erikoisosaamisalueet; kirjanpito, palkanlaskenta ja neuvonta
- Koulutus

Teknologiaosaaminen

- Nykytilanne
- Tulevaisuuden näkymät
- Lemonsoft: Sähköinen taloushallinto
- Koulutus
- Neuvova kumppani asiakkaalle
- Työaikaseurantajärjestelmä