

Mikko Kalilainen

PROSESSIKUVAUKSET JA LAADUN  
VARMISTAMISEN VUOSIKELLO  
SÄHKÖISESSÄ TILITOIMISTOSSA

Case Tiliarja Oy

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Lokakuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  4.10.2016
<b>Tekijä(t)</b> Mikko Kalilainen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalous, taloushallinto</b>
<b>Nimeke</b>  Prosessikuvaukset ja laadun varmistamisen vuosikello sähköisessä tilitoimistossa, case Tiliarja Oy	
<b>Tiivistelmä</b>  Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia prosesseja automatisoitua taloushallintojärjestelmää käyttävä tilitoimisto tekee ja kuinka parantaa sähköistä taloushallintoa käyttävän tilitoimiston työn laatua. Tavoitteena oli laatia prosessikuvaukset huoneentauluksi sekä laadun varmistamisen apuna käytettävä vuosikello.  Teoriaosiossa on käsitelty sähköisen taloushallinnon eri prosesseja vaihe vaiheelta ja digitalisaation vaikutuksia toimialaan. Teoriaosiossa on perehdytty aiheeseen vertailemalla perinteisen taloushallinnon menetelmiä automatisoituun taloushallintoon. Lisäksi teoriaosiossa on syvennytty palveluorganisaation laatuun, laadun kehittämiseen sekä sen mittaamiseen.  Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena ja on tapaustutkimus. Tutkimusaineistoa hankittiin haastattelemalla toimeksiantajan työntekijöitä sekä yhtä liiketoiminnan kehittämiskonsulttia. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja kysymykset painottuivat pääasiassa prosessikäytäntöihin, laatuun, henkilöstön motivaatioon sekä työilmapiiriin. Prosessikuvauksia ja vuosikelloa laadittaessa oli tärkeää hahmottaa organisaation tämän hetkiset työtavat.  Tulosten mukaan toimintatapoja yrityksessä ei ole erikseen määritelty. Jokainen työntekijä on tehnyt työnsä oikein, mutta kaikilla on oma tapansa tehdä työt. Toimenpidesuosituksien avulla voidaan parantaa työn laatua sekä yhtenäistää työn tekemistä. Suositukset ovat laadittu haastatteluiden, teorian sekä tutkijan omien näkemysten pohjalta.	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  prosessikuvaus, laatu, laadunvarmistus, tilitoimisto, asiantuntijaorganisaatio	
<b>Sivumäärä</b> 61 s. + liitteet 4s	<b>Kieli</b> Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Kristiina Kinnunen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Tiliarja Oy

## DESCRIPTION

	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  4 October 2016
<b>Author(s)</b>  Mikko Kalilainen	<b>Degree programme and option</b>  Business management, financial administration
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Process descriptions and year clock for securing quality in electrical accounting company	
<b>Abstract</b>  <p>The research problem of this thesis was to solve what kind of processes an electrical accounting company does. Another research problem was how to improve the quality of work in electrical accounting company. The aim was to draw up process descriptions for a wall board and year clock for securing quality.</p> <p>The theory section deals with different kind of electrical financial administration processes point by point and how the digitalization modifies the field. In theory section there is also comparison between electrical and classic financial administration. Additionally there is theory about quality in service organization and how to develop and measure quality.</p> <p>This is a case study and research was made by using a qualitative method. The data was collected by interviewing employees from Tiliarja Oy and one business consult. The interviews were made as semi structured theme interviews and questions centred on the issues of processes, quality, staff motivation and working atmosphere. It was important to create a picture of what is going on in the company before creating something new.</p> <p>As the result of this research we can see there is no common habits of working. Every employee has done their jobs right, but using their own method. With the recommendations that are shown, the company can improve quality of work and harmonize processes. The recommendations are the result from interviews, theory and researcher's own opinions.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b>  process description, quality, quality assurance, accounting company, expert organizations	
<b>Pages</b>  61 p. + 4 app.	<b>Language</b>  Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>	
<b>Tutor</b>  Kristiina Kinnunen	<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Tiliarja Oy

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TALOUSSHALLINNON PROSESSIT TILITOIMISTOSSA.....	2
2.1	Taloushallinto käsitteenä tilitoimistossa.....	2
2.2	Sähköinen taloushallinto.....	4
2.3	Sähköisen taloushallinnon prosessit .....	6
2.3.1	Asiakkuuden käynnistäminen tilitoimistossa.....	6
2.3.2	Ostolaskuprosessi.....	9
2.3.3	Myyntilaskuprosessi .....	11
2.3.4	Matka- ja kululaskuprosessi.....	12
2.3.5	Palkkakirjanpito prosessi .....	14
2.3.6	Pääkirjanpito prosessi .....	16
2.4	Prosessien johtaminen ja kehittäminen.....	18
3	LAADUN VARMISTUS PALVELUORGANISAATIOSSA .....	19
3.1	Laadun määritelmä .....	19
3.2	Laatu asiantuntijaorganisaatioissa .....	21
3.3	Laadunhallintajärjestelmä.....	23
3.4	Henkilöstön rooli laadun varmistamisessa .....	24
4	TILIARJA OY .....	26
4.1	Yleistä toimeksiantajasta .....	26
4.2	Toimeksiantajan tarve tutkimukselle.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	28
5.1	Laadullinen tutkimus .....	28
5.2	Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston hankkiminen.....	30
5.3	Tutkimushaastattelut.....	31
5.4	Aineiston analysointi .....	34
6	TULOKSET .....	36
6.1	Asiantuntijahaastattelu.....	37
6.2	Työntekijähaastattelut.....	40
6.2.1	Prosessit .....	40
6.2.2	Laatu .....	42
6.2.3	Työilmapiiri ja motivaatio .....	44

7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
7.1	Prosessikuvausten sisältö sekä toimenpidesuosituksset.....	46
7.2	Vuosikellon sisältö sekä toimenpidesuosituksset.....	51
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	53
8	LOPUKSI.....	56
	LÄHTEET .....	58

#### LIITTEET

- 1 Asiantuntijahaastattelun runko
- 2 Työntekijähaastattelun runko
- 3 Huoneentaulu
- 4 Vuosikello

## 1 JOHDANTO

Organisaation toiminnan tehokkaan toiminnan takaamiseksi on tärkeää, että suoritettavat prosessit ovat selkeitä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia tilitoimistolle prosessikuvaukset sekä laadun varmistamisen apuna käytettävää laadun vuosikelloa. Prosessikuvaukset on toteutettu käytettäväksi huoneentauluna, jonka voi asettaa esille yrityksen toimitiloihin työntekijöiden sekä asiakkaiden nähtäväksi. Vuosikellon avulla pystytään kontrolloimaan laadun varmistamiseksi suoritettavia toimia. Työn tutkimusongelmat ovat seuraavat: millaisia prosesseja automatisoitua taloushallintoa käyttävä tilitoimisto tekee sekä kuinka parantaa sähköistä taloushallintoa käyttävän tilitoimiston työn laatua. Tarkoituksena on tuoda tilitoimistolle käyttökelpoiset työkalut oman toimintansa parantamiseen.

Aihetta on rajattu koskemaan automatisoidun tilitoimiston prosesseja. Toimeksiantajayritys Tiliarja Oy käyttää Visman Netvisor-ohjelmistoa, joka on yksi suurimmista alan ohjelmistoista ja toimii pilvipalveluna. Perinteisiä manuaalisia taloushallinnon toimintamenetelmiä ei tässä opinnäytetyössä käydä läpi, sillä niiden käyttö halutaan minimoida tulevaisuudessa. Laatu- ja näkökulmaa on käsitelty palveluorganisaation näkökulmasta, jollainen toimeksiantaja on.

Haasteita tähän opinnäytetyöhön tuovat aiheen monimuotoisuus, ajankohtaisuus sekä laajuus. Sisäisiä toimintamalleja ei ole juurikaan ennestään saatavilla ja jokainen organisaatio on omanlaisensa, joten luovuutta laadukkaiden tulosten saamiseksi joutui käyttämään. Ei ole yhtä ainoa tapaa hoitaa asiakasprosesseja, vaan jokainen asiakas on yksilö ja tarvitsee vain yritykselleen sopivia palveluita. Prosessikuvaukset on toteutettu yleisiksi, selkeiksi malleiksi, joista käy ilmi, millaisia palveluita yritys tuottaa. Tarkoituksena ei ole luoda käyttöohjeita työntekijöille.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja on luonteeltaan tapaus-tutkimus. Teoriaosuus koostuu sähköisten taloushallinnon prosesseista ja laadusta palveluorganisaatiossa. Aineiston hankintamenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Toimeksiantajan kuvauksen jälkeen käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tulokset. Varsinaiset johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuus on esitelty luvussa seitsemän.

## 2 TALOUSHALLINNON PROSESSIT TILITOIMISTOSSA

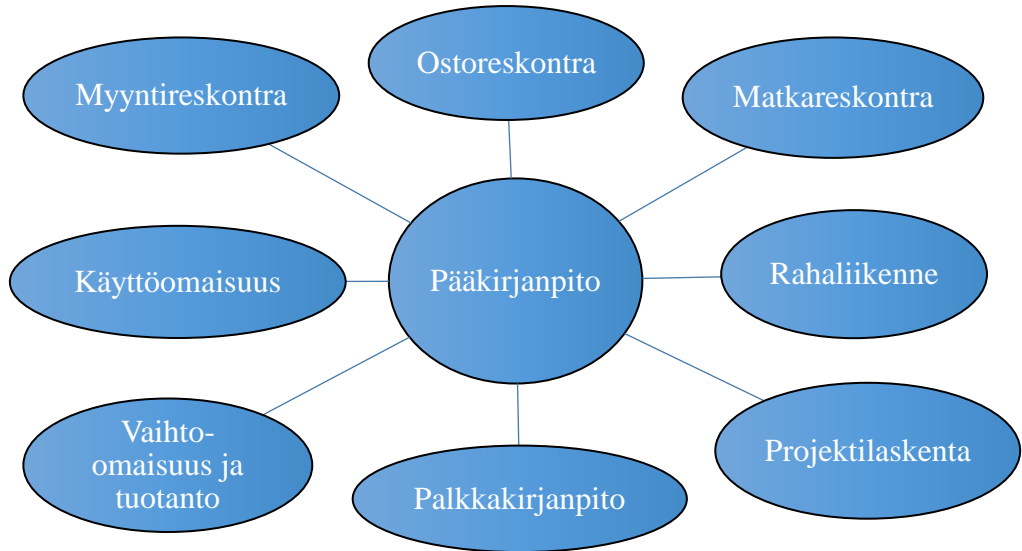
Toimiva yritys suorittaa monia erilaisia prosesseja ja lähestulkoon kaikki niistä liittyvät jollain tavoin yrityksen talouteen. Yritys voi hoitaa taloushallintonsa itse tai ulkoistaa sen tilitoimistolle. (Helanto ym. 2014, 12.) Usein pienet yritykset ulkoistavat taloushallinnon, kun taas keskisuurilla ja suurilla yrityksillä voi olla oma talousosasto (Lahti & Salminen 2014, 214).

Taloushallinnon ulkoistamisen selkeitä etuja ovat esimerkiksi palveluntarjoajan ammattitaito ja ajantasainen tieto. Henkilöstökuluissa säästetään, kun ei tarvitse rekrytoida talouspuolelle henkilöstöä. Jos yrittäjä on itse hoitanut talousasiat, niin ulkoistamisen avulla hän voi keskittyä paremmin varsinaiseen liiketoimintaansa ja sen kehittämiseen. Taloushallinnon ulkoistava yritys ei kuitenkaan pääse eroon kaikista ongelmista, kuten heikosta myynnistä. (Taloushallintoliitto 2016a.) Koivumäki ja Lindfors (2012) korostavat, että vastuu yrityksen kirjanpidosta, verotuksesta ja tilinpäätöksestä säilyy yrityksellä, vaikka työn tekeekin tilitoimisto. Siksi on hyvä käyttää aikaa tilitoimiston valintaan, eikä ottaa ensimmäistä vastaan tulevaa, mikäli ulkoistaminen on ajankohtaista.

### 2.1 Taloushallinto käsitteenä tilitoimistossa

Taloushallinto käsitteenä tarkoittaa järjestelmää, jolla yritys seuraa taloudellisia tapahtumia niin, että yrityksellä on kyky raportoida toimistaan sidosryhmille. Sidoryhmiä on ulkoisia ja sisäisiä. Sisäisestä laskentatoimesta käytetään myös termiä johdon laskentatoimi. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota nimensä mukaisesti ulkoisille sidoryhmille, joita ovat esimerkiksi viranomaiset, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa organisaation johdolle tarpeeksi informaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Lahti & Salminen 2014, 15–16.)

Kaikki yritykset ovat kirjanpitovelvollisia ja yrityksen johto on vastuussa kirjanpidon järjestämisestä. Kirjanpito on sitä, että yritys kerää ja rekisteröi kaikki tositteet ja niiden tiedot yhteen ja tällöin saadaan informaatiota yrityksen taloudellisesta tilasta. Kokonaisuuteen vaikuttavat varat, velat, omaisuus, rahat sekä tuotot ja kulut. Kirjanpidolla saadaan eroteltua yrityksen rahat, varat ja velat yrittäjän tai muiden yritysten rahoista, varoista ja veloista. (Yrittäjät 2014.) Pääkirjanpito on taloushallinnon peruskivi, joka koostuu muista osaprosesseista (Lahti & Salminen 2014, 18).



**KUVA 1. Pääkirjanpitoon vaikuttavat prosessit (Lahti & Salminen 2014, 19)**

Kuvassa 1 on kuvattu pääkirjanpidon koostuminen. Pääkirjanpidon pohjalta suoritetaan lisäksi raportointi sekä arkistointi. Näiden kaikkien eri vaiheiden voidaan sanoa muodostavan taloushallinnon kokonaisuuden. (Lahti & Salminen 2014, 18.)

Airolan (2014) mukaan tilitoimiston palvelut voidaan jaotella kolmeen tasoon: ydinpalvelut, syvennetyt ulkoisen laskennan palvelut ja laajennetut sisäisen laskennan palvelut. Tilitoimiston ydinpalvelut ovat kirjanpidon laatiminen, arvonlisäveron kausi-ilmoittaminen, tilinpäätöksen laatiminen ja tuloveroilmoituksen tekeminen. Näitä ydinprosesseja voidaan kutsua vähimmäispalveluiksi, joita muun muassa arvonlisäverolaki (Arvonlisäverolaki 1993/1501) ja kirjanpitolaki (Kirjanpitolaki 1997/1336) velvoittavat tekemään. Syvennetyissä ulkoisen laskennan palveluissa hoidetaan esimerkiksi palkanlaskenta ja palkkojen maksu sekä myyntien ja ostolaskujen käsittely. Parhaimmillaan tilitoimisto voi hoitaa yrityksen toimia aina tilausprosessista arkistointiin saakka. Laajennettu sisäisen laskennan palvelu voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaalle räätälöityä raportointia, budjetointia, kassavirran hallintaan, veroneuvontaa sekä muita tulohjaus- ja controller-palveluita. (Airola 2014.)



## 2.2 Sähköinen taloushallinto

Taloushallintoala elää ja on elänyt valtavaa murroksen aikaa. Digitalisaatio on tuonut mukanaan paljon uusia työkaluja, joilla voidaan helpottaa ja automatisoida prosesseja. Sähköisestä taloushallinnosta voidaan puhua silloin, kun käytössä on sähköpostin, internetin tai muun verkon kautta tapahtuvaa digitaalisen tiedon käsittelyä tai asiointia. Esimerkiksi sähköiset viranomaisilmoitukset ja verkkopankin käyttäminen ovat sähköistä asiointia. (Lahti & Salminen 2014, 20–22.) Tämä sisältää paljon muutakin ja on kattava kokonaisuus, joka huomioi muun muassa myyntilaskujen käsittelyn ja kirjanpidon. Monet sähköisen taloushallinnon järjestelmistä ovat käytössä pilvipalveluna, joka on helppo ja nopea ratkaisu yrityksen taloushallinnon järjestämiseksi. (Helanto ym. 2014, 5.) Parhaatkaan järjestelmät eivät kuitenkaan tuota toivottuja tuloksia, jos toimintaprosesseja ei kehitetä tarkoituksenmukaisiksi (Lähteenmäki 2007, 22).

Sähköinen taloushallinto muuttaa taloushallinnon ammattilaisten työnkuvaa huomattavasti (Lähteenmäki-Lindman 2015). Tehokkuutta tuovat digitalisaatio, verkkolaskut sekä kehittyvät prosessit, jotka vähentävät paljon vanhakantaisen kirjanpidon tehtäviä, kuten paperisten tositteiden arkistointia ja kirjaamista järjestelmään. Kyseiset prosessit vievät perinteisillä manuaalisilla menetelmillä paljon aikaa ja tehostamalla näitä prosesseja saavutetaan merkittäviä taloudellisia etuja. (Kurki ym. 2011, 22.) Tämän päivän talousosaaja pystyy tuottamaan yritykselle tärkeitä informaatiota, jota yritys voi käyttää tulevaisuuden suunniteluun. Nykyään taloushallinnon ammattilainen on enemmän palveluammattilainen ja yrityskonsultti kuin paperisia tositteita reskontraan kirjaava henkilö. (Lähteenmäki-Lindman 2015.)

Pilvipalvelut on suomennos englanninkieliselle termille *cloud service* ja kuvastaa internetissä toimivaa tietojenkäsittelyä. Monia eri ohjelmistoja tarjotaan nykyään pilvipalveluna ja sähköinen taloushallintokin perustuu paljolti pilvipalveluohjelmistoihin. Sähköinen taloushallinto ei ole kuitenkaan sama asia kuin pilvipalvelu. Internetissä toimivia ohjelmistoja kutsutaan pilvipalveluiksi tai SaaS (*Software as a Service*)-palveluiksi. Pilvipalvelut ovat kustannustehokas vaihtoehto niin tilitoimistolle kuin sen asiakkaalle, koska siinä maksetaan kuukausihintainen palvelumaksu. Palvelu on myös erittäin käytännöllinen, sillä sitä voi käyttää samoin kuin esimerkiksi verkkopankkia internetiselaimen avulla. Pilvipalvelut myös sisältävät varmuuskopioinnit ja teknisen tuen. (Helanto ym. 2014. 35.)

Yhteisessä pilvipalvelujärjestelmässä tehtävät tapahtumat kirjautuvat automaattisesti järjestelmään. Näin ollen kaikki järjestelmää käyttävät tahot näkevät suoraan, mitä kirjauksia ja tapahtumia yrityksellä on ja tehdä niiden mukaan tarvittavat toimenpiteet. Tämän johdosta fyysisten papereiden käsittelyyn ja tulkintaan käytettävä aika pienenee ja kaikista prosesseista tulee nopeampia ja tehokkaampia. (Kirjanpito-ohjelma pilvipalveluna 2016.) Yleensä asiakasyritys ja tilitoimisto sopivat keskenään järjestelmän käyttöoikeuksista. Usein on järkevää, että asiakas hoitaa osaa prosesseista ja tilitoimisto osaa. Kaikki tiedot ovat kuitenkin nähtävillä molemmilla osapuolilla, jolloin talousasioista keskusteleminen ja yhteistyö ovat selkeämpää. (Siivola ym. 2015.) Lahti ja Salminen (2014, 205) muistuttavat, että pilvipalvelu ei muuta suoraan mitään talousprosessia, mutta prosesseista tulee osa pilvipalvelua.

Verkkolasku tarkoittaa sitä, että lähetetty lasku liikkuu sähköisessä muodossa toimittajalta ostajalle. Ei kuitenkaan riitä, että lasku lähetetään esimerkiksi skannattuna paperilaskuna, vaan sen tulee sisältää standardoitua dataa, jotta lasku on suoraan käsiteltävissä muodossa myös vastaanottajan järjestelmissä. (e-Invoicing Basics 2016; Kurki ym. 2014, 7–8.) Suomessa on käytössä useita erilaisia standardeja, jotka määrittävät verkkolaskulle vähimmäisvaatimukset, kuten esimerkiksi lähettäjän nimen, osoitteen ja laskun loppusumman. (Kurki ym. 2011, 9.) Verkkolaskua käytettäessä säästyy työvaiheita skannauksesta ja manuaalisesta kirjaamisesta kirjanpitoon. Nykyään varsinkin suuret yritykset vaativat asiakkailtaan verkkolaskujen vastaanottoa tehostaakseen prosessiaan. (Lahti & Salminen 2014, 62.)

Sähköisen taloushallinnon toimivuuteen ei riitä pelkästään se, että tiedostot ovat sähköisessä muodossa. Tietovirtojen on liikuttava järjestelmästä toiseen sujuvasti. Tähän auttaa tiedoston standardisointi. (Ojala 2016.) Suomessa ollaan pikkuhiljaa siirtymässä standardoituun sähköiseen talousraportointiin (XBRL, kansainvälinen sähköisen raportoinnin standardi). Suomen Taloushallintoliitto ja TIEKE ovat laatineet kirjanpidon TALTIO-tiedoston, jota käytetään tapahtuman esittämiseksi kirjanpidossa. TALTIO helpottaa sähköistä talousraportointia, sillä tapahtumaan yhdistetään erilaisia koodeja kuten tilit, tilien nimet ja viranomaisraportin oikean kohdan osoite. (TIEKE 2016; Ojala 2016.)

Liiketapahtuman kirjaaminen TALTIO-tiedostomuotoon käy automatisoidusti hyödyntäen raportointikoodistoa ja verkkolaskun tietoja. Talousraportoinnin lisäksi TALTIO

helpottaa esimerkiksi eri järjestelmien yhteen toimivuutta, jos käytössä on eri ohjelmistoja. Jos kaikki tilikauden tapahtumat on saatavissa TALTIO-tiedostona, sähköisten XBRL-taloustraportoinnin muodostus käy napin painalluksella. Standardoidun tiedostomuodon avulla on mahdollista suorittaa automaattinen tili- ja verotarkastus, kun tiedot voidaan löytää jäljittää suoraan alkuperäiseen liiketapahtumaan. (TIEKE 2016; Koskentalo 2014.) TALTIO on hyvää vauhtia tulossa taloushallinnon tiedostostandardiksi Suomessa ja sillä on mahdollisuudet tulla hyväksytyksi standardiksi kansainvälisestikin. (Ojala 2016.)

### **2.3 Sähköisen taloushallinnon prosessit**

Tässä luvussa käydään läpi erilaisia sähköisen taloushallinnon prosesseja. Eri prosesseissa on kuvattu sähköisen taloushallinnon etuja perinteiseen paperiseen taloushallintoon sekä käyty prosesseja läpi havainnoivien kuvioiden kautta. Kuvioiden tarkoituksena on selventää prosessin työnjakoa, mikä kuuluu asiakkaalle, mikä tilitoimistolle ja minkä hoitaa ohjelmisto. Luvussa käsiteltyjen prosessien lisäksi tilitoimistossa suoritetaan paljon muitakin tehtäviä, mutta nämä kuvatut prosessit ovat yleisimpiä ja useimilla yrityksillä ajankohtaisia kuukausittain.

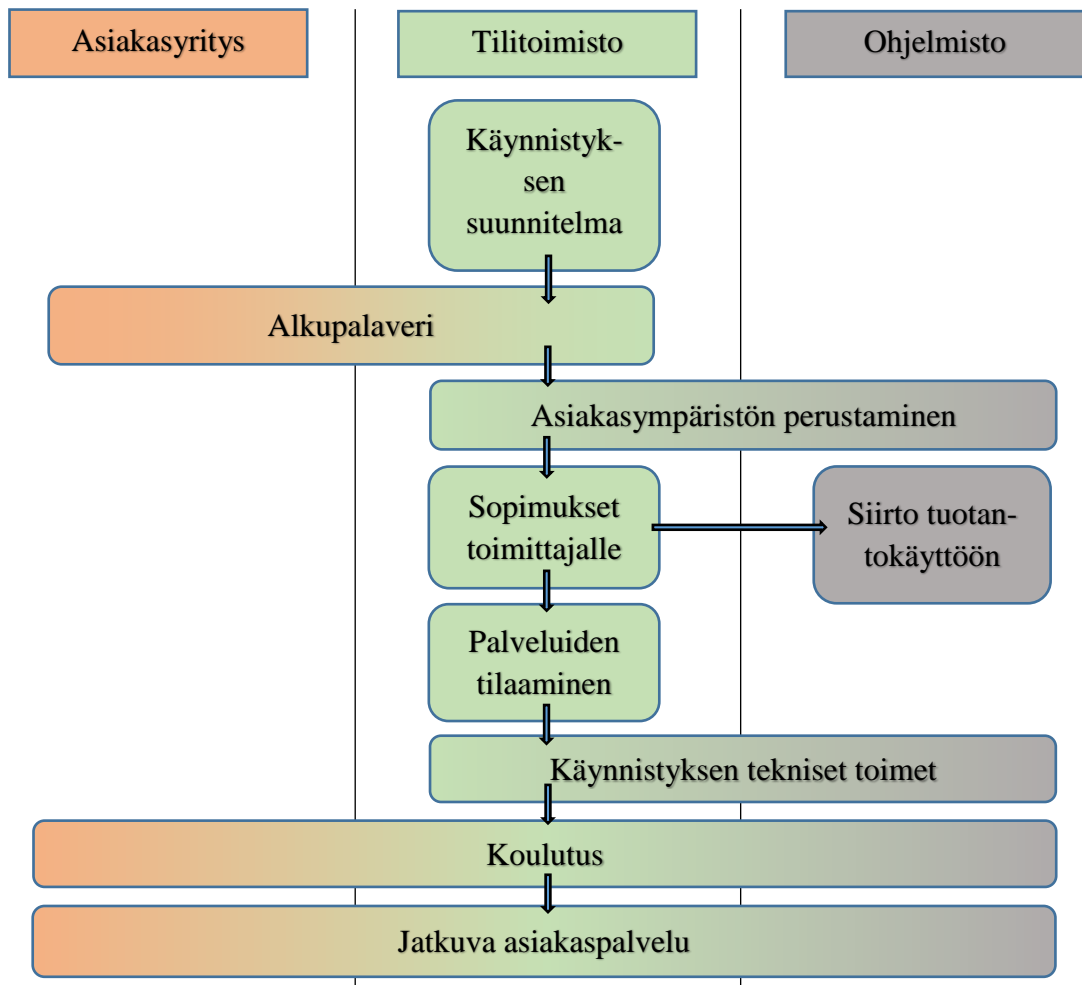
Sähköisyys taloushallinnon prosesseissa auttaa merkittävästi työn laatuun. Manuaalisten työvaiheiden vähentäminen auttaa vähentämään kirjauksissa syntyviä inhimillisiä virheitä. Se myös parantaa prosessien kiertoaikoja, parantaa laadunhallintaa ja reagointikykyä tarjoamalla reaaliaikaista informaatiota. (Capgemini 2007, 28.) Sähköistä taloushallintoa käyttää Suomessa jo 15–20 % yrityksistä ja tilitoimistoista, joten muutosta prosesseissa ei voi jättää huomioimatta (Siivola ym. 2015, 7).

#### **2.3.1 Asiakkuuden käynnistäminen tilitoimistossa**

Kun tilitoimisto ja asiakas ovat päässeet yhteisymmärrykseen palveluiden tarpeista ja hinnoittelusta, alkaa varsinaisten työtehtävien jako. On tärkeää määritellä avauspalaverissa, mitkä toiminnot hoitaa tilitoimisto ja mitkä asiakas itse (kuva 2). Yleensä asiakasyrityksen johtajalla ja kirjanpitäjällä on kattavat käyttöoikeudet. Asiakasyrityksen henkilöstöllä ei välttämättä ole oikeuksia muokata kuin esimerkiksi matkalaskuja tai työajanseurantaa mikäli sellainen on järjestelmään avattu. Usein myös tilitoimisto ohjeistaa

asiakasta järjestelmän käyttöönotossa, varsinkin jos järjestelmä on entuudestaan tuntematon. (Siivola ym. 2015, 68–69.) Sujuvan yhteistyön takaamiseksi on hyvä, että yrityksellä ja tilitoimistolla on nimettyjen vastuuhenkilöiden lisäksi varahenkilöt, jotka osaavat hoitaa päivittäiset rutiinit ammattitaitoisesti varsinaisten yhteyshenkilöiden ollessa poissa (Koivumäki & Lindfors 2012, 30). Taloushallintoliitto (2016b) on laatinut tilitoimistoille yleiset sopimusehdot, joita voi käyttää apuna palveluiden ja sopimusehtojen määrittelyssä.

Sähköiseen taloushallintojärjestelmään laaditaan asiakkaalle oma asiakasympäristö, jonne tallennetaan perustiedot sekä jaetaan käyttöoikeudet. Käytettävät tilit otetaan käyttöön tarpeen mukaan järjestelmän tilikartasta tai luodaan kokonaan uusia tilejä, jollei sellaisia ole ollut aiemmin ohjelmistossa käytetty. Jos kyseessä on jo aiemmin toiminut yritys, jolla tietoja siirretään uuteen järjestelmään, voidaan siirto tehdä esimerkiksi Excelissä muokattavilla CVS-siirtotiedostoilla. (Siivola ym. 2015, 69.)



**KUVA 2. Uuden asiakkuuden käynnistysprosessi (Siivola ym. 2015, 71)**

Kun järjestelmä on luotu käyttökuntoon teknisten puitteiden osalta ja myös järjestelmää käyttävät tahot ovat saaneet perustiedot käyttöönsä, alkaa varsinaisten prosessien työstäminen ohjelmistossa. Varsinkin asiakkuuden alkuvaiheessa on tärkeää seurata, että ohjelmiston käyttö lähtee käyntiin suunnitellusti. Molemminpuolista kommunikointia tilitoimiston ja asiakkaan välillä tulee olla virheiden havaitsemiseksi ja asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. (Siivola ym. 2015, 69–70.)

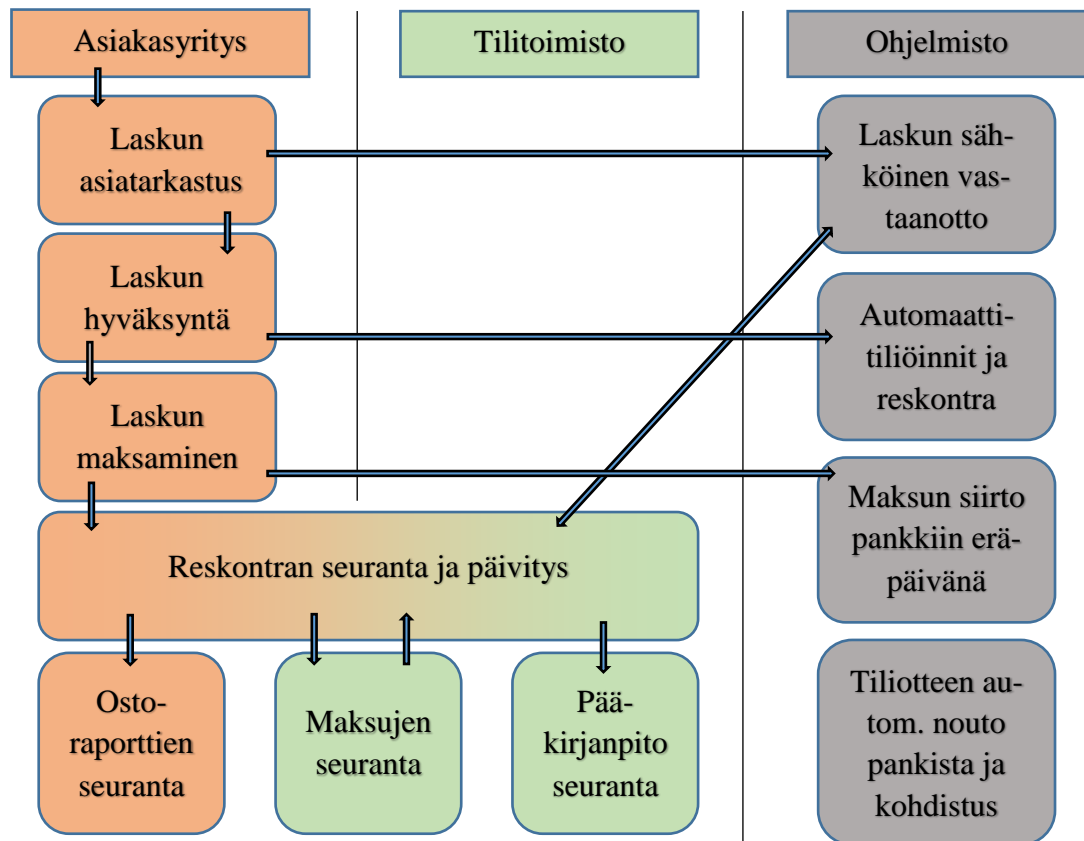
Taloushallintoliitto on laatinut muistilistan (Taloushallintoliitto 2016c) tilitoimistoasiakkaille, jonka avulla voi suunnitella ja pohtia omia tarpeita ja huomioida tärkeitä asioita. Esimerkiksi pankin kanssa on tehtävä sopimus tiliotteen toimittamisesta järjestelmään sekä on hyvä pohtia millaisia muita työkaluja on tarpeellista ottaa käyttöön. Koi-vumäki ja Lindfors (2012, 29–30) muistuttavat, että myös vastuukysymykset on syytä ottaa huomioon tilitoimiston ja asiakkaan välisessä yhteistyössä.

### 2.3.2 Ostolaskuprosessi

Ostolaskuprosessiin sisällytetään toimenpiteen eri vaiheet ostosta tai ostotilauksesta maksuun (kuva 3). Prosessi voi sisältää myös ostosopimusten hallitsemista tai tavaran vastaanottoon liittyviä tapahtumia. (Lahti & Salminen 2014, 16–17.) Ostolaskuprosessin käsittely on aikaa vievää työtä, joten automatisoinnilla saavutetaan tässä yhteydessä suuret hyödyt (Lahti & Salminen 2014, 52).

Perinteisesti yritys saa laskunsa postitse, minkä jälkeen tiedot tallennetaan verkkopankkiin ja lopulta lasku maksetaan verkkopankin kautta. Talouden hallinnan kannalta tämä on ongelmallista, sillä näin on hankala muodostaa talouden kokonaiskuva. Aina tulee myös postitusten, kirjausten ja muiden toimenpiteiden muodostama aikaviive. (Helanto ym. 2014, 45.) Ongelman voi muodostaa myös fyysisten laskujen häviäminen, manuaalisten työvaiheiden virheherkkyys ja fyysinen arkistointi (Lahti & Salminen 2014, 54). Usein ostoreskontra onkin ensimmäinen askel yritysten siirtyessä sähköiseen taloushallintoon. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13.)

Sähköiset ostolaskut voidaan arkistoida tietojärjestelmään asiakasyrityksen toiveiden mukaan. Tällöin laskujen kirjaus tapahtuu verkkolaskuna tai skannattuna versiona paperilaskusta, jolloin ne siirtyvät suoraan yhteiseen tietokantaan. (Lahti & Salminen 2014, 54; Helanto ym. 2014, 45.) Ennen kuin yritys voi siirtyä sähköisten ostolaskujen käyttöön, se tarvitsee operaattorin, joka antaa sille verkkolaskuosoitteen, jonne laskuttavat yritykset lähettävät laskut (Kurki ym. 2011, 25). Kaikki toimittajat ja palveluntarjoajat eivät lähetä laskujaan sähköisessä muodossa, jolloin yhtenäisyyden vuoksi on järkevää skannata paperiset laskut sähköiseen muotoon. Tähän ei riitä pelkkä perinteinen skanneri, vaan tiedoston tulee sisältää myös dataa jota voidaan järjestelmässä käsitellä. Siihen tarkoitukseen on olemassa erillisiä laitteita tai vaihtoehtoisesti palvelun voi ulkoistaa niitä tuottavalla taholla. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13.)



**KUVA 3. Ostolaskuprosessi (Siivola ym. 2015, 58)**

Ostoreskontrassa on mahdollista laatia toimittajalle suorat oletustilit sekä alv-käsittely. Tällöin järjestelmä tunnistaa laskun lähettäjistä automaattisesti, mille kirjanpidon tilille lasku tulee kohdistaa. Mikäli yrityksessä on käytössä eri kustannuspaikkoja, joille kulut jaotetaan, myös niiden oletukset voidaan asettaa valmiiksi. Nämä toimenpiteet tehdään laskun asiatarkastus ja hyväksyntävaiheessa ja tulee olla tehtynä ennen kuin lasku voidaan maksaa järjestelmän kautta. (Koivumäki & Lindfors 2012, 13–14, 75.)

Ostolaskujen maksut voidaan suorittaa sähköisessä järjestelmässä, mikäli sille on annettu yrityksen toimesta valtuudet. Maksun yhteydessä tapahtuma kirjautuu suoraan yrityksen kirjanpitoon ja arkistoituu ilman erillisiä toimenpiteitä. (Ostoreskontra ja ostot tilauksesta maksamiseen 2016.) Mikäli yritys antaa valtuudet ostolaskujen maksuun, täytyy tästä tehdä erillinen sopimus verkkopankin kanssa (Verkkolaskusta 2016).

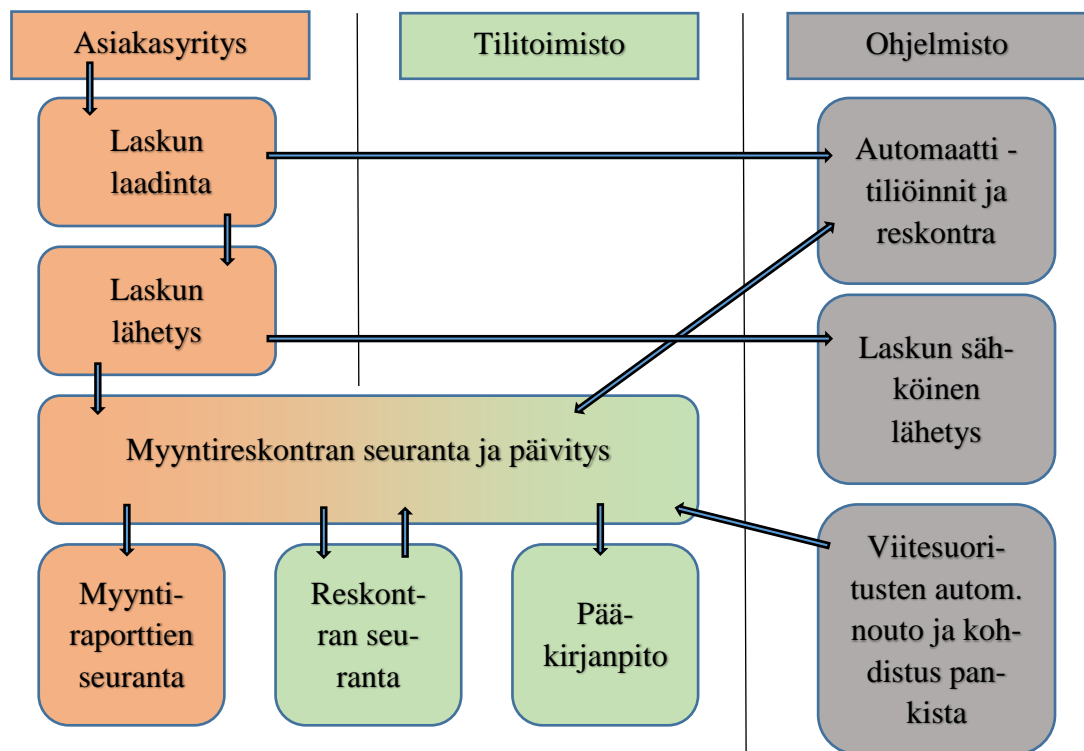
### 2.3.3 Myyntilaskuprosessi

Myyntilaskuprosessiin kuuluvat eri vaihteet myyntilaskun tekemisestä laskutukseen sekä itse maksusuoritukseen (kuva 4). Läheisesti prosessiin liittyvät myös myyntireskontra sekä perintätoiminnot ja niiden hallinta. (Lahti & Salminen 2014, 17.) Sähköisellä taloushallinnon järjestelmällä myyntilaskutus on nopeaa ja helppoa. Tällöin kasvavirran hallinta paranee, kun myyntilaskut lähtevät nopeasti asiakkaalle ja laskujen suoritukset saapuvat nopeammin tilille. (Helanto ym. 2014, 43.)

Perinteisesti yrityksen taloushallinnossa lasku laaditaan, tulostetaan itselle, asiakkaalle sekä tilitoimistolle. Sähköisessä taloushallinnossa yrittäjä kirjoittaa laskun järjestelmässä, jolloin se on nähtävissä kaikilla edellä mainituilla osapuolilla. (Helanto ym. 2014, 43.) Tämä nopeuttaa kaikkia myyntilaskuprosessin neljää päävaihetta: laatimista, lähetystä, arkistointia sekä reskontraa. Täysin digitaalisesti myyntilaskuprosessia ei voida hoitaa, ellei laskun vastaanottavalla yrityksellä ole käytössä järjestelmää, jolla se voi vastaanottaa ja käsitellä ostolaskujaan sähköisesti. (Lahti & Salminen 2014, 79; Kurki ym. 2011, 23.) Laskutuksen helpottamiseksi järjestelmässä on hyvä olla ajantasainen asiakasrekisteri, jonka avulla varmistetaan laskutustietojen oikeellisuus sekä mahdolliset oletuskirjaukset kirjanpitoon jo laskun tulostusvaiheessa. Asiakasrekisterin huolellinen ylläpito on tärkeää, sillä laadittu lasku sisältää paljon tietoa rekisterin pohjalta. (Koivumäki & Lindfors 2014, 59–60.)

Mikäli asiakkaalle on laadittu tuoterekisteri järjestelmään, laskun laatiminen käy nopeasti. Laskulle valitaan rekisteristä myytyt tuotteet tai tuotteet, jolloin tuotteen takaa kirjautuu myös arvonlisävero sekä kustannuspaikka kirjanpitoon. (Koivumäki & Lindfors 2012, 61–62.) Arvonlisäveron kirjaaminen myyntilaskulle on määritelty arvonlisäverolaissa (Arvonlisäverolaki 1993/1501). Laskujen numerointi tulee olla juokseva, jotta laskut voidaan yksilöidä ja mahdolliset puuttuvat laskut huomataan. Numeroinnin lisäksi laskusta on löydettävä laskun päiväys, myyjän nimi ja y-tunnus, myytyjen tuotteiden tai palvelun määrä ja luonne sekä suoritettavan veron määrä tai peruste verokannoittain. (Koivumäki & Lindfors 2012, 63–67.)





**KUVA 4. Myyntilaskuprosessi (Siivola ym. 2015, 56)**

Jos myyntilasku sisältää liitteitä tai läheteitä jonka mukaan lasku muodostuu, tulee ne huomioida myös kirjanpidossa. Arkistoinnissa tulee huomioida, että myyntilaskun perustana oleva liite on haettavissa helposti. (Fredman 2014.) Kun myyntilaskut on kirjattu järjestelmään, on saatavien seuraaminen helppoa. Järjestelmästä voidaan nähdä asiakassaamiset reaaliaikaisesti ja maksun tultua kohdistaa se oikealle laskulle ja kirjata kirjanpitoon. Samalla se myös arkistoituu järjestelmään. (Sähköisellä laskutuksella kotiutat saatavasi nopeammin 2016.)

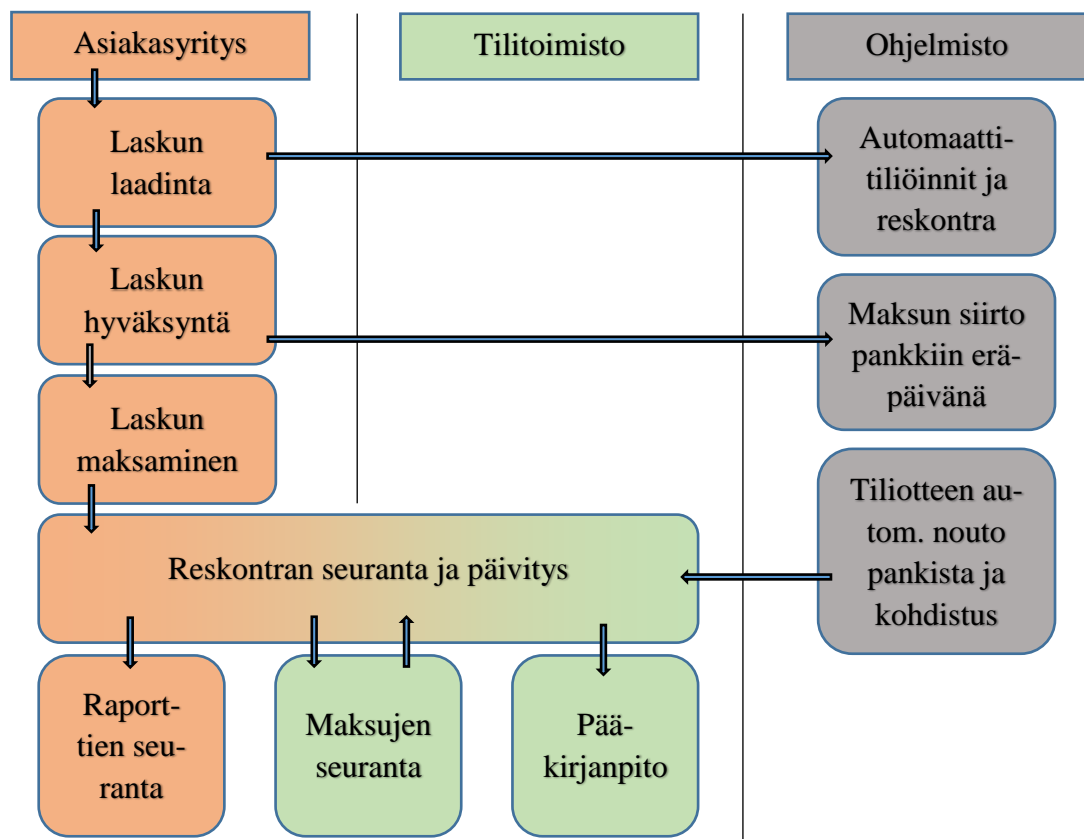
### 2.3.4 Matka- ja kululaskuprosessi

Matka- ja kululaskuprosessi on tarkoitettu työntekijöiden työmatkoista syntyvien korvausten käsittelyyn (kuva 5). Tämän prosessin alle voidaan lukea myös ostolaskuprosessin ulkopuolisista pienistä kuluista aiheutuvien maksujen käsittelyt. (Lahti & Salmi-nen 2014, 17.) Verovapaille matkakorvauksille on Suomessa laadittu verohallinnon määrittelemät enimmäisrajat. Matkakustannuksiin luetaan yleisesti matkalippuja, kilometrikorvauksia, hotelli- tai muita majoituskuluja sekä mahdollisia neuvottelulukuja, jotka työntekijä on maksanut itse, mutta kuittia vastaan maksetaan takaisin. Mitä isomasta organisaatiosta on kyse ja mitä useampia henkilöitä matkalaskut ja pienhankintakulut koskettavat, sitä suurempi menoerä tästä yritykselle voi koostua. Tällöin myös

todennäköisyys inhimillisille virheille kasvaa sekä mahdollistaa prosessin myös väärinkäytöksille. (Lahti & Salminen 2014, 102–103.)

Sähköisen taloushallinnon avulla matka- ja kululaskuprosessia voidaan huomattavasti nopeuttaa. Järjestelmissä on mahdollista, että asiakasyrityksen edustaja kirjaa itse matkakulut välittömästi matkan jälkeen tietokantaan, josta maksaminen sekä kirjanpito hoidetaan. Kuitit voidaan toimittaa myöhemmin esimerkiksi skannaamalla. Itse maksu ja kirjaustoimenpiteet toimivat samalla tavalla kuin ostolaskuissa. (Helanto ym. 2014, 46.)

Sähköisessä taloushallintojärjestelmässä on mahdollisuus käyttää henkilöstöhallinnon HRM-työkalua joka sisältää myös matkalaskujen hallinnan. Työkalu automatisoi kaikki matkalaskujen käsittelyyn liittyvät prosessit. Matkalaskut siirtyvät syötettyineen liitteineen suoraan kirjanpitoon ja palkanlaskentaan. Matkustamisesta koituneet kustannukset voidaan kohdistaa suoraan kyseiselle tehtävälle tai laskentakohteelle heti matkalaskun syöttämisvaiheessa. Tällä tavoin voidaan seurata tehtävän kokonaiskustannuksia vaivattomasti. (Työajan kirjaukset ja matkalaskut suoraan palkanlaskentaan 2016.)



KUVA 5. Matka- ja kululaskuprosessi (Siivola ym. 2015, 60)

Toimiva matkalaskuprosessi edellyttää hyviä perustietoja, jotka voidaan asettaa järjestelmään valmiiksi, mikäli järjestelmässä matkalaskuun soveltuva moduuli on käytössä. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi henkilötiedot, matkustussäännöt ja kirjanpidon oletus-tilit. Usein matkalaskutus etenee varsin itsenäisesti työntekijän ja esimiehen välillä, ja tilitoimistolle jää tehtäväksi tarkistaa laskelmien paikkansa pitävyys. Varsinainen matkalaskujen maksaminen suoritetaan yleensä ostoreskontran tai palkanlaskennan kautta. (Lahti & Salminen 2014, 102–108.)

### **2.3.5 Palkkakirjanpito prosessi**

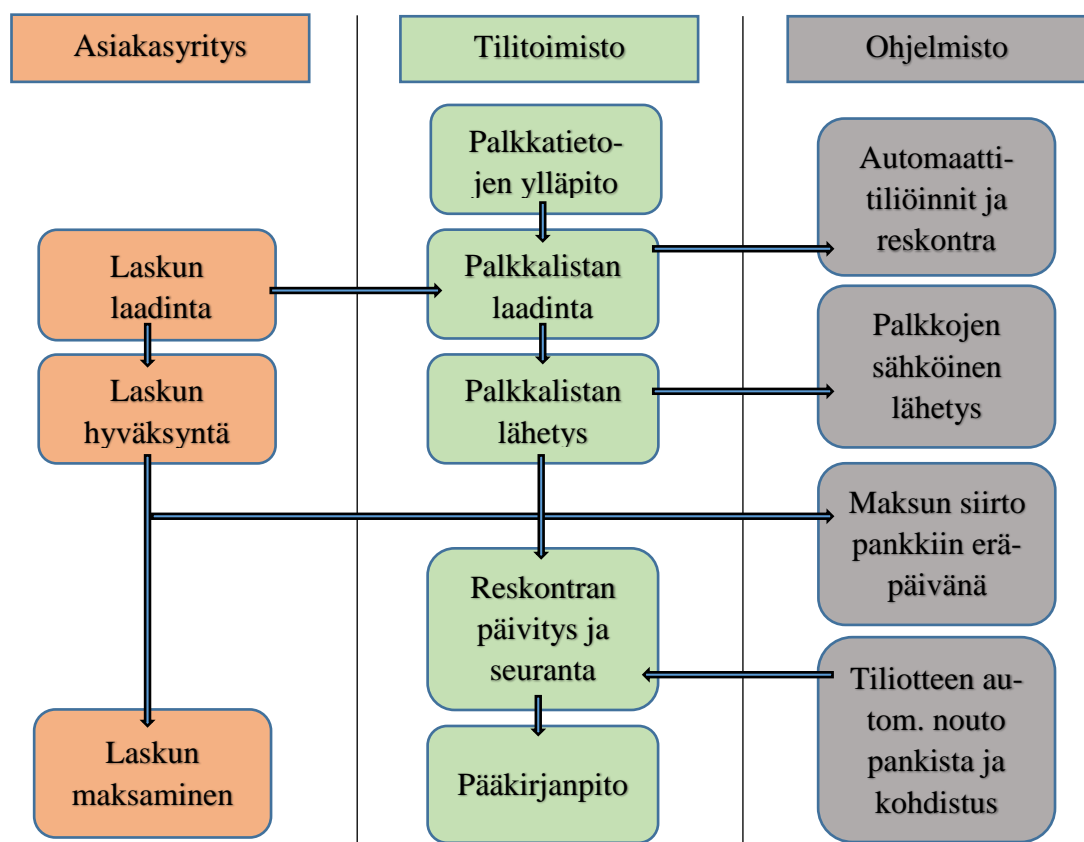
Palkkakirjanpito prosessi on ajankohtainen silloin kun yrityksessä on työntekijöitä, joille maksetaan korvausta tehdystä työstä. Prosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 6. Palkkaan vaikuttaa erilaiset säädökset ja sopimukset kuten työaikalaki ja työehtosopimukset. Varsinaisen palkan lisäksi prosessiin kuuluvat verotus, vakuutus-, ja sosiaaliturvamaksut ja lomat. Yrityksen tulee pitää palkkakirjanpitoa aina kun se maksaa palkkoja. (Lahti & Salminen 2014, 137.)

Palkka maksetaan yleensä rahapalkkana, mutta rahan lisäksi tulee huomioida myös esimerkiksi luontoisedut, bonukset, sairausajan palkat ja muut palkkalajit. Palkkoja laskettaessa on tärkeä tuntee alan työehtosopimukset, koska muun muassa suorituslisät vaihtelevat aloittain ja ne ovat ilmoitettu työehtosopimuksissa. Yrityksillä voi olla myös omia käytäntöjä palkan osien ja lisien maksuun ja niiden määrään. (Lahti & Salminen 2014, 137–138.)

Perinteisesti palkanlaskentaohjelmistot ovat irrallaan varsinaisesta kirjanpidosta. Sähköisessä taloushallinnossa prosessi on integroitu osaksi samaa kokonaisuutta. (Helanto ym. 2014, 47.) Palkkahallinnolla on merkittävä osuus useisiin taloushallinnon prosesseihin, kuten maksuliikenteeseen, raportointiin sekä pääkirjanpitoon. Suuret organisaatiot käyttävät pelkästään palkkahallintoon tarkoitettuja ohjelmistoja, jotka toimivat ketterästi yhteen muihin taloushallinnon järjestelmiin. (Lahti & Salminen 2014, 135.)

Lahden ja Salmisen (2014, 138–142) mukaan palkanlaskentaprosessi voidaan jakaa neljään pääosa-alueeseen, jotka ovat palkka- ja työaika-aineiston kerääminen, tietojen tulkinta, palkkakirjanpito ja palkkalaskenta sekä raportointi. Palkka- ja työaika-aineiston

kerääminen tarkoittaa tiedon hankintaa toteutuneista työtunneista, suoritelisistä tai sairaus- ja lomapoissaolojen määristä palkanlaskentaa varten. Palkkatiedot täytyy yleensä hyväksyttävä asiakasyrityksen esimiehellä ennen varinaisen palkanlaskuprosessin alkua. Kun tiedot on saatu kerättyä ja hyväksytetty voidaan aloittaa työaikatapahtumien tulkinta. Tässä työvaiheessa pyritään selvittämään mihin palkkalajiin tehdyt tunnit kuuluvat. Itse palkanlaskenta suoritetaan kolmantena. Jos ennakkotiedot ovat hyvin laadittu, on itse palkanlaskenta usein pelkkä ajo tai suoritus palkanlaskentajärjestelmässä, edellyttäen että prosessi on oikein toteutettu. Neljäs vaihe eli raportointi suoritetaan palkan-saajalle sekä viranomaisille sekä yrityksen sisäisesti eri tahoille.



**KUVA 6. Palkanlaskennan prosessi (Siivola ym. 2015, 47)**

Raportoinnissa sähköinen taloushallintojärjestelmä on ketterä apuväline, mikäli käytössä on HRM-työkalu. Palkanlaskenta, maksaminen ja ilmoittaminen onnistuvat kaikki järjestelmässä ja oikein esitiedot syöttämällä tämän voi suorittaa hyvinkin nopeasti. Myös TyEL-ilmoitukset voi tehdä suoraan ohjelmiston avulla maksettujen palkkojen perusteella ja kuukausittaiset velvoitteet jaksottuvat suoraan kirjanpitoon. (Joustava palkanlaskenta ohjelma 2016.)

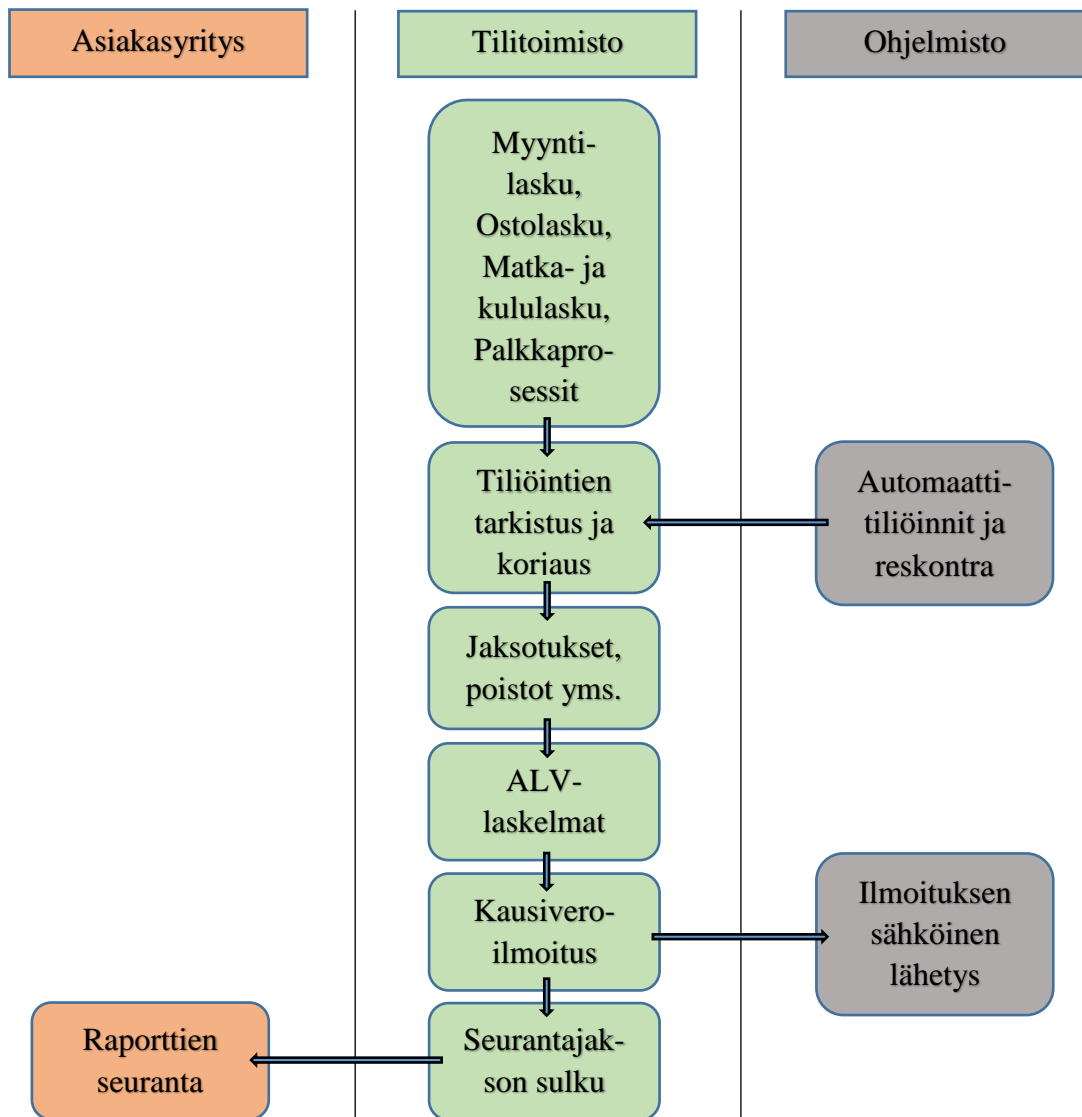
### 2.3.6 Pääkirjanpito prosessi

Pääkirjanpidolla tarkoitetaan yrityksen eri liiketapahtumien kirjaamista kirjanpidon eri tileille joista koostetaan tilinpäätös sekä mahdollisia osakirjanpitoja. On tärkeää huomioida kirjanpito prosessien juokseva merkintä ajallisesti sekä ryhmittely asiajärjestyksittäin oikeille tileille myöhemmän tarkastelun helpottamiseksi. (Talouhallintoliitto 2016d.)

Perinteisessä talouhallinnossa ei ole ollut mahdollisuutta seurata yrityksen liiketapahtumia reaaliaikaisesti, mutta sähköisen talouhallinnon myötä kaikki tapahtumat ovat ajantasaisena järjestelmässä. Tämä helpottaa kirjanpitäjän työtä huomattavasti. Koska useat tapahtumat ovat jo automaattisesti kirjattuna, jää pääkirjanpidon tehtäväksi liiketoimintaprosessien kirjausparametrien ohjaaminen, jotta kirjaukset menevät oikeille tileille, osakirjanpitojen täsmäytys, kokonaisuuden täsmäytys sekä mahdollisten virheiden ja oikaisujen tekeminen sekä järjestelmän ulkopuolisten jaksotusten kirjaaminen. (Lahti & Salminen 2014, 152.)

Reskontrien ulkopuolelta tulevat maksut tai tilisiirrot tulee kirjata tiliotteelta manuaalisesti kirjanpitoon. Tiliotteen saa pankista sähköisenä kirjanpitoa varten, ja tositteen voi luoda suoraan tiliotteelta käsin. (Koivumäki & Lindfors 2012, 24.) Kun kirjanpito on kirjauksien puolesta laadittu oikein, on aika hoitaa raportointi. Arvonlisäveronvelan laskeminen tapahtuu arvonlisäverolaskelman kautta, jossa on eritelty ilmoitusjaksolle kuuluvat arvonlisävero sisältävät tapahtumat. Arvonlisäverotiedot sekä työnantajasuoritusten tiedot voidaan lähettää suoraan järjestelmästä KATSO-tunnusten avulla ja myös maksaa suoraan järjestelmästä mikäli asiakkaalta on tähän suostumus. Ilmoitusten jälkeen käsittely kausi lukittuu, joten järjestelmään ei vahingossa tehdä enää muutoksia jo käsitellylle kuukaudelle. (Siivola ym. 2015, 63–64.)

Lahti ja Salminen (2014, 153) määrittelevät pääkirjanpidon tärkeimmäksi sähköisen talouhallinnon prosessiksi. Kirjanpitäjän tehtävä on suunnitella prosessit ja kontrollit oikein ja tehokkaasti pääkirjanpidon kannalta, koska ne vaikuttavat suuresti koko talouhallinnon tehokkuuteen, laatuun ja oikeellisuuteen. Tämä vaatii myös kirjanpitäjältä paljon erilaista taitoa verrattuna perinteiseen kirjaamiseen ja ulkoisen raportoinnin suorittamiseen.



**KUVA 7. Pääkirjanpidon prosessi (Siivola ym. 2015, 63)**

Lähtökohtana sähköisessä taloushallintojärjestelmässä on se, että kuukausikirjanpito laaditaan huolellisesti, kattavammin kuin perinteisessä kirjanpidossa. Tällä tavalla tilinpäätöksen laadinta on mahdollisimman helppoa, kun kuukausittain tehdään kirjanpito välitilinpäätös-ajatuksella. Monet työtehtävät mitkä perinteisessä kirjanpidossa suoritetaan vasta tilinpäätösvaiheessa, on sähköisen järjestelmän avulla helppo hoitaa kuntoon pitkin vuotta ja keventää näin kuormaa tilinpäätöksestä. (Siivola ym. 2015, 67–68.) Pääkirjanpito prosessi on esitetty kuvassa 7.

Pääkirjanpito prosessin valmistuttua täytyy huomioida arkistointi. Sähköisessä muodossa tiedostot eivät vie tilaa ja ovat nopeasti saatavilla myöhempää käyttöä varten. Säilytysaika on joko kuusi tai kymmenen vuotta, riippuen aineiston laadusta. Kiinteistöinvestoinneissa tositteet on säilytettävä 13 vuotta. Tasekirjat ovat ainoat arkistoitavat

dokumentit, jotka tulee säilyttää paperisena. Tositteisiin kuuluvat liitteet ovat myös ol-  
tava tallessa, joten on tärkeää huolehtia kaikki liitteet mukaan jo tositteen kirjausvai-  
heessa. (Koivumäki & Lindfors 2012, 25, 145–148.)

## **2.4 Prosessien johtaminen ja kehittäminen**

Prosessien yhtenäistäminen ja harmonisointi tarkoittaa sitä, että yrityksen toiminnoista on laadittu tarkat kuvaukset ja roolitukset. Nykyaikaiset yhtenäiset tietojärjestelmät vaativat yhteisiä toimintatapoja, jotta niitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja sitä kautta parantaa yrityksen tuottavuutta. Kun yrityksellä on yhteisesti dokumentoidut prosessit, myös laatu pysyy tasaisena ja saavutetaan pieni hajonta työn laadussa. (Svärd 2010.) Myös prosessien läpinäkyvyys on suuressa roolissa, sillä dokumentoimalla prosessit, myös asiakas näkee mitä hän on ostamassa (Svärd 2010; Paasonen 2006). Lahti ja Salminen (2014, 206) korostavat, että prosessien johtamisessa on tärkeää ymmärtää vallitsevat resurssit ja sitä myöden ohjata ja organisoida tehtävät oikeille tahoille, jotta organisaatio saisi mahdollisimman suuren hyödyn.

Prosessien kuvaamisella saatetaan näkymätön työ näkyväksi. Jo työajan hallinnan kannalta prosessikuvaukset ovat tärkeitä. Jopa 30 % organisaatiossa suoritettavista töistä on sellaisia, jotka eivät näy missään prosessikuvauksessa. Tällaiseen epäkohtaan tulisi puuttua ja sellaiset tehtävät kyseenalaistaa. (Paasonen, 2006.) Tämän tehostamiseksi rutiinitoimenpiteet olisi syytä automatisoida, jolloin henkilöstöresurssit voitaisiin kohdentaa paremmin esimerkiksi tulosten, poikkeamien ja ennusteiden analysointiin (Lahti & Salminen 2014, 206).

Palveluiden suhteen tuottavuus ja kehitys ovat ensiarvoisen tärkeitä. Pääasiallisesti palveluiden tuottavuuskehitys heikompaa kuin perinteisessä tavaratuotannossa, vaikkakin palvelualojen välillä on eroja. Paineita palveluiden kehittämiseen luovat globaali markkinaympäristö ja alati kiristynvä kilpailu. Omien palveluprosessien tuottamat hyödyt tulee tuoda asiakkaalle entistä paremmin esille. Johtamisen kannalta tuottavien prosessien tunnistaminen on ensimmäinen lähtökohta. Mikäli aikaa käytetään turhiin prosesseihin, ne tulisi kitkeä pois. (Lönqvist ym. 2010, 13–14.)

Asiakkaalle palveluiden tehokkuudesta ja vaikutuksista tai omien tuottavien prosessien tunnistaminen edellyttää mittausta. Ilman mittaamisesta ja siitä johdettua tulosta on vaikeaa perustella hyötyjä ja kannattavuutta yhtään kenellekään. Jos prosesseja halutaan kehittää, on oltava tiedossa lähtötilanne, johon muutoksilla halutaan vaikuttaa. (Lönnqvist ym. 2010, 15–16.)

### **3 LAADUN VARMISTUS PALVELUORGANISAATIOSSA**

Tässä luvussa käsitellään laatua. Laadun eri määritelmät ovat hyvä ymmärtää, kuten myös laadun erikoispiirteet asiantuntijaorganisaatioissa, jollainen tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on. Lisäksi luvussa käsitellään laadunhallintaa sekä henkilöstön roolia laadun varmistamisessa.

#### **3.1 Laadun määritelmä**

Laatu käsitteenä on hyvin monitahoinen ja aina subjektiivinen kokemus. Laatua voi olla esimerkiksi kestävä tuote, hyvä palvelu tai tuotteen ominaisuus. Ihmiset kokevat laadun eri tavalla eikä laatua näin ollen voida yleistää. Yhteinen tekijä hyvälle laadulle on yleensä positiivinen kokemus ja odotusten täytyminen käyttäjän näkökulmasta. (Lecklin & Laine 2009 15–16; Pesonen 2007, 35–37.) Lecklinin ja Laineen (2009, 17–20) mukaan laatu voidaan jaotella kuuteen tekniseen elementtiin, joiden avulla sitä on helpompi tarkastella. Tuoteominaisuudet, virheettömyys, asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus, sopivuus käyttötarkoitukseen sekä pieni hajonta ovat yksittäisiä laadullisia kokonaisuuksia.

Tuoteominaisuuksilla tarkoitetaan yleisesti tavaroita ja palveluita. Tavaroiden laatu on yleisesti mitattu tuotteen ominaisuuksilla, kuten kestävyydellä, toimintavarmuudella, teholla, muotoilulla tai koolla. Palveluiden laatuerot ovat hankalampia määritellä ja mitata. Ne perustuvat asiakkaan kokemuksiin saadusta palvelusta. (Lecklin & Laine 2009, 17–18.)

Virheettömyys on tavoitteena lähes kaikilla tavaroiden ja palveluiden tuottajilla. Yritykset ovat voineet ottaa tavoitteekseen esimerkiksi 0-virhetason tai *Six Sigma* (laatujohtamisen työkalu), jonka avulla on tarkoitus minimoida virheet kolmeen kappaleeseen



miljoonassa tapauksessa. Tällaisissa tapauksissa virheiden tekemistä pyritään ehkäisemään jo ennen niiden syntyä. (Lecklin & Laine 2009, 18.)

Asiakastyytyväisyys on viime kädessä asiakkaiden arvio tehdystä työstä. Yrityksen on otettava opiksi asiakkaiden antamasta palautteesta ja pyrittävä palvelemaan heitä parhaalla mahdollisella tavalla, sillä asiakkaat ovat yritystoiminnan elinehto. Monesti asiakkaita osallistetaan tuotekehitykseen virheiden välttämiseksi ja hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. (Lecklin & Laine 2009, 18.) Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa suoraan palvelun räätälöinti. Jos tuote tai palvelu on kustomoitu vastaamaan asiakkaan tarpeita, se tuottaa yleensä tyytyväisempiä asiakkaita. Esimerkiksi asiantuntijapalvelut ovat usein korkeasti räätälöityjä. (Lönnqvist ym, 2010, 46–47.)

Kustannustehokkuudella tarkoitetaan taloudellista tehokkuutta. Yrityksellä tulisi tehokkaan toiminnan takia olla selkeät ja suoraviivaiset toiminnot, jolloin turhat ja tuottamattomat prosessit pyritään karsimaan pois. Virheiden aiheuttamat kustannukset tulisi pysyä minimaalisena, jotta toiminta olisi kustannustehokasta. Kustannustehokkuutta tarkastellessa on hyvä perehtyä yrityksen ydintoimintaan ja esimerkiksi ulkoistaa toimintoja, jotka voisi ostaa edullisemmin aiheeseen perehtyneeltä toimijalta. (Lecklin & Laine 2009, 19.) Yksi merkittävimmistä kustannustehokkuutta parantavista menetelmistä on virheiden välttäminen. Kustannukset kasvavat esimerkiksi työajan osalta, kun virheitä joudutaan korjaamaan. Turhan työn tekeminen viivästyttää myös muita prosesseja, jolloin niille suunniteltu aika pienenee. Se voi altistaa kiireelle ja sitä kautta virheille jatkossa muissa prosessin vaiheissa. (Työelämän kokonaislaatu 2016.)

Käyttötarkoitukseen sopivuus on laadun määritelmä, jossa yhdistellään aiemmin mainittuja neljää kohtaa. Tuotteen tai palvelun vastatessa asiakkaan odotuksia, asiakas saa positiivisia kokemuksia. Yrityksien tulee pohtia omien tuotteidensa käyttötarkoitusta, ominaisuuksia ja tuotekustannuksia, jotta tuote soveltuu käyttötarkoitukseensa hinnan ja ominaisuuksiensa puolesta. (Lecklin & Laine 2009, 19.)

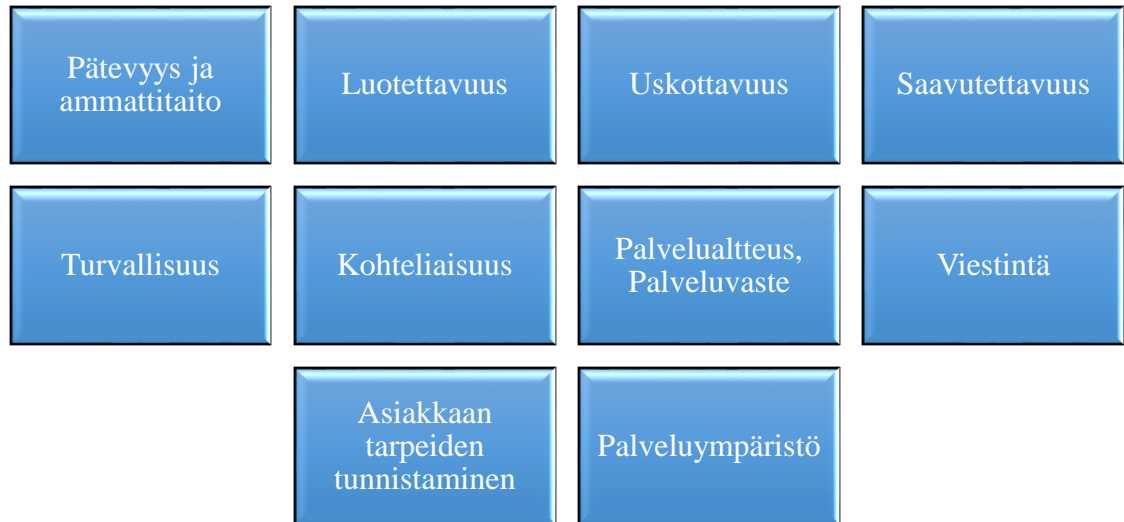
Pienellä hajonnalla Lecklin ja Laine (2009, 19–20) tarkoittavat sitä, että yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut ovat mahdollisimman tasalaatuisia, eikä laatueroja juuri ole. Etukäteen tuotteelle tai palvelulle on annettu ihanearvot, joille asetetaan poikkeamaraajat. Mikäli mittauksissa huomataan suuria poikkeamia, ne pyritään analysoimaan ja

selvittämään syyt poikkeamalle. Tuotteilla hajonnan määrittely on helpompaa kuin palveluilla. Palveluiden kohdalla käytetään yleisesti selkeitä prosessikuvauksia ja tuotteistuksia, joiden avulla pyritään tuottamaan palvelu hyväksi havaitulla ja tehokkaalla mallilla. Lönnqvist ym. (2010, 131) toteavat, että palveluiden mittaaminen on hankalaa, mutta käytössä voi olla esimerkiksi transaktioiden tai tuottavuuden mittarit. Näille pyritään asettamaan tavoitearvot, joihin tähdätään. Itse mittaustekniikka on palvelukoh- taista ja arvioitava aina yrityksessä erikseen. Laatumittareita voi olla esimerkiksi asia- kastytyväisyys tai virheettömien töiden osuus kaikista tehdyistä töistä.

### **3.2 Laatu asiantuntijaorganisaatiossa**

Asiantuntijaorganisaatioksi voidaan lukea sellaiset organisaatiot, jotka tuottavat tava- roiden sijasta palveluita. Oman ammattitaitonsa avulla he pyrkivät ratkaisemaan asiak- kaan ongelmat, jotka voivat johtua asiakkaan kyytymydestä tai siitä ettei asiakas edes tiedä mikä hänen ongelmansa on. Usein kyseessä on osaamisen puute ja halutto- muus opetella siihen tarvittavia taitoja, koska se veisi paljon aikaa ja rahaa. Yleisesti ajatellaan, että palvelut eivät tuota fyysistä tuotosta, mutta se on väärä luulo. Vaikka pääprosessi asiantuntijaorganisaation toimeksiannoissa tapahtuu ajatuksien avulla, pa- ketoidaan siitä usein fyysinen tuote. Esimerkkejä tällaisesta ovat tilinpäätökset, mark- kinatutkimukset tai konsulttien selvitysraportit. Tavallisen palvelun ja asiantuntijapal- velun välillä oleva ero on häilyvä. Kiteyttäen eron tekee se, että tavallisessa palvelussa tiedetään lähtökohtaisesti mitä halutaan, kun taas asiantuntijapalvelussa osataan analy- soida ja ratkaista. (Pesonen 2007, 24–25.)

Rissanen (2006, 215–16) mainitsee kymmenen laadun ulottuvuuden osa-alueita. Asi- akkaan odotukset vaihtelevat suuresti ja he toimivat samalla palvelun laadun mittarina liiketoiminnassa. Kuvassa 8 esitettyjen tekijöiden pohjalta asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta.



**KUVA 8. Palvelun laadun ulottuvuudet (Rissanen 2006, 215–216)**

Pätevyydellä ja ammattitaidolla tarkoitetaan palvelun tuottajan taitoa ratkaista asiakkaan ongelmat tai täyttää tarpeet. Luotettava palveluntarjoaja hoitaa tehtävänsä jämäkästi ja virheettömästi, joka herättää asiakkaassa luottamuksen tunteen. Uskottavuudessa asiakas luottaa siihen, että asiat hoidetaan sovitulla tavalla. Saatavuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu saavutetaan helposti tai korkeintaan kohtuullisella vaivannäöllä. Turvallisuuden tunteen asiakas saavuttaa, kun aiemmin mainitut kohdat ovat saavutettu moitteettomasti. Asiakkaan arvostaminen ja kunnioittaminen ovat suuria tekijöitä kohteliaisuudessa, jolloin esimerkiksi eleet, pukeutuminen ja käytös ovat tilanteen vaatimalla tasolla. Palvelualttius ja palveluvaste tarkoittavat esimerkiksi ymmärrettävää viestintää. Asia tulee ilmaista asiakkaalle ymmärrettävästi, joka on iso osa toimivaa asiakaspalvelua. Samat periaatteet toimivat myös viestinnässä. Asiakkaan tarpeiden tunnistamisella pyritään selvittämään mikä oikea tarve on. Asiakas ei välttämättä tiedosta asioiden syy-seuraus-suhdetta, jolloin on tärkeä syventää tietoa. Palveluympäristön tulee palvella asiakasta ja luoda ilmapiiri viihtyisästä ja luotettavasta ympäristöstä. (Rissanen 2006, 215–216.)

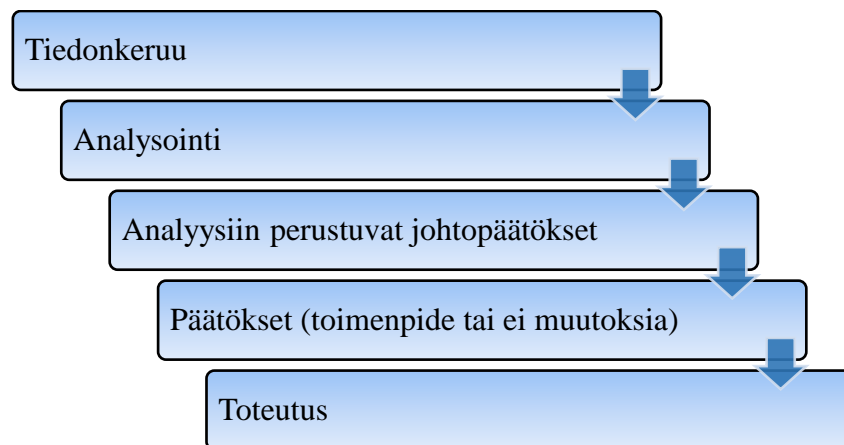
Taloushallintoliitto on laatinut toimialastandardin, joka on tarkoitettu tilitoimistoille. Viranomaiset, asiakkaat ja muut sidosryhmät vaativat oikeaa ja laadukasta palvelua, jonka taloushallinnon palveluyritykset voivat tuottaa noudattamalla toimialastandardia. Nykyään taloushallintoalan palvelut muuttuvat nopeasti lainsäädännön ja tekniikan kehityksen myötä. Näin ollen kaiken kattavaa standardia ei ole mahdollista luoda ja myös

muut toimintatavat tai työmenetelmät ovat hyväksytyjä, kunhan se vastaa toimialastandardin tarkoitusta. (Taloushallintoliitto 2016e.)

### 3.3 Laadunhallintajärjestelmä

Palvelun laadun kehittämiseksi järkevimmäksi tavaksi on kehkeytynyt selkeä prosessi. Prosessi on hallittu ja tehokas tapa toimia. Kun päämäärä on asetettu, on sitä kohtaan helppo pyrkiä ja se motivoi tekijäänsä. Projektit toteutetaan lähestulkoon aina asiakasta varten, esimerkiksi parantamalla palveluita tai tuottamalla uutta lisäarvoa asiakkaalle luomalla uusia palvelutuotteita. (Rissanen 2006, 217.)

Laadunhallintajärjestelmällä tarkoitetaan johtamisen järjestelmää, joka tuottaa tietoa sitä kaipaaville henkilöille. Eniten tietoa kaippaa yrityksen johto, jotta se osaisi reagoida mahdollisilla muutoksilla toimintaan jos tarvetta ilmenee. Laadunhallintajärjestelmä keskittyy nimensä veroisesti hallitsemaan laatua. Olennaista järjestelmässä on se, että siinä keskitytään toiminnan parantamiseen esimerkiksi palautteiden perusteella tehtyjen toimenpiteiden avulla. (Pesonen 2007, 50–51.)



**KUVA 9. Laadunhallintajärjestelmän toiminnan parantaminen (Pesonen 2007, 52)**

Kuva 9 osoittaa prosessin vaiheet. Ennen kyseistä vaihetta on asiakkaalta saatu toiveita tai vaatimuksia, jotka pyritään parhaan mukaan toteuttamaan. Tätä voidaan kutsua prosessin syötteeksi. (Pesonen 2007, 51.) Prosessiin kuuluu eri työvaiheiden sarja, johon kuuluvat ihmiset ja heidän tiedot ja taidot, koneet, menetelmät sekä resurssit (Lecklin & Laine 2009, 40). Jos nykyiset toimintaprosessit eivät pysty tuottamaan syötteestä

asiakasta tyydyttävää tuotetta, otetaan käyttöön toiminnan parantaminen kuvan 9 tavoin. Sen avulla on tarkoitus kehittää toimintaprosessia niin, että seuraavalla kerralla asiakkaan syöte kulkee toimintaprosessien läpi suoraan valmiiksi tuotteeksi. (Pesonen 2007, 51.) Goetsch ja Davis (2006, 25) muistuttavat 80/20 säännöstä, myös Pareton periaatteena tunnetusta käsitteestä, jonka mukaan kahdeksankymmentä prosenttia vaikeuksista syntyy kahdestakymmenestä prosentista ongelmia. Sen vuoksi on tärkeää keskittyä siihen pieneen osaan ongelmista, jotka koostavat suuren määrän hankaluuksia, ja jättää muut ongelmat vähemmälle huomiolle.

Yrityksen on mahdollista myös sitoutua ISO:n (kansainvälinen standardoimisjärjestö) laatujärjestelmään. ISO 9000 on laadunhallinnan työkalu, jonka tarkoituksena on yrityksen laadunhallinnan sekä laadunvarmistuksen osalta tuoda suuntaviivoja organisaatiolle. (SFS 2016.) Varsinainen sertifiointi on haettava niitä myöntäviltä tahoilta. Sertifiointi antaa luotettavuutta, parantaa kykyä kehittämään palveluita ja suorituskykyä. Toisaalta järjestelmän avulla voidaan havaita myös mahdolliset puutteet, joita ei ole tiedostettu aiemmin. (SGS 2016.)

### **3.4 Henkilöstön rooli laadun varmistamisessa**

Jokainen henkilöstön jäsen on omalla panoksellaan ja tekemisellään osallinen koko organisaation hyvän laadun aikaansaamiseen. Tyytyväinen ja laatumietoinen henkilökunta kykenee ja on kiinnostunut tuottamaan hyvää laatua. Työympäristö on tärkeässä roolissa motivoinnissa ja henkilöstön hyvinvoinnissa. Palkitsemisjärjestelmää ei sovi unohtaa, sillä sen tulee olla kannustava ja huomioida sekä määrälliset että laadulliset tavoitteet. (Yrityssuomi 2016a.) Hyvä työtulos syntyy motivaation ja osaamisen kautta. Työhön motivoitumisessa on tärkeänä osana ihmisen tarpeiden tyydyttäminen, jota voisi kuvata esimerkiksi Maslowin tarvehierarkian pohjalta. Alimmalla tasolla on riittävä palkkaus, joka on perustarve työntekijälle. Mitä ylemmäksi hierarkiassa mennään, tulevat esimerkiksi vastuu ja itsensä toteuttaminen vastaan, jotka ovat merkittäviä motivaatiotekijöitä ihmiselle. (Rissanen 2006, 169–170.)

Hyvän henkilöstön tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi ne, että alainen ymmärtää oman työtehtävänsä sisällön ja vastuun sekä työskentelee niiden mukaisesti. Hyvä alainen tarvitsee hyvän johtajan, joka ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Alaisen tulee omaksua

oma ja esimiehen rooli, jotta työnteko sujuu hyvin. Tämä tarkoittaa usein sitä, että työtehtävät voivat olla hyvin erilaisia. (Pesonen 2007, 66.) Työntekijän on kyettävä luottamaan siihen, että johtaja antaa hänelle kaiken tarpeellisen informaation laadukkaan työn takaamiseksi (Pesonen 2007, 66; Rissanen 2006, 173). Hyvä sisäinen viestintä organisaatiossa on tärkeää motivaation kannalta, sillä näin työntekijä voi kokea johdon olevan kiinnostut hänen tekemisistä. Toisaalta esimerkiksi esimiehen liikkuminen työyhteisössä antaa työntekijälle välittömän tilaisuuden kysellä ja takaa näin ollen suoran vuorovaikutuksen työntekijän ja esimiehen välillä. (Rissanen 2006, 173.)

Laadukkaan työn varmistaminen vaatii laadukasta yksilön panostusta työhön. Työstä tulee hyvää ja laadukasta vain jos työntekijä on sitoutunut siihen. Yksilön tulisi pohtia esimerkiksi sellaisia asioita, kenelle teet työtä, millaisia tavoitteita sinulla on, kuinka suunnittelet tekemistäsi, teetkö asioita vain koska täytyy ja miten pyrit kehittymään työssäsi. (Pesonen 2007, 229.) Laadun varmistamiseksi mittaaminen on tärkeä osatekijä, mutta aineettoman pääoman mittaaminen on kovin hankalaa. Muutamia hyväksi havaittuja menetelmiä on kuitenkin olemassa. Esimerkiksi kehittymisen mittariksi voidaan asettaa käytetyt koulutusresurssit. (Lönnqvist ym. 2010, 134.)

Asiantuntijaorganisaation työntekijät ovat usein itsenäisiä. Tällöin korostuu myös johtamisen rooli, koska vaativa johtaja saa myös työntekijöistä enemmän irti. (Kukkola 2013, 97–101.) Vanhakantainen johtamistapa, jossa esimies ajattelee ja työntekijä tekee mitä käsketään, ei tänä päivänä enää toimi varsinkaan asiantuntijaorganisaatioissa (Goetsch & Davis 2006, 231). Asiantuntija kaipaa vapautta ja omaa tilaa ajattelulle, jolloin hän saa parhaan tuloksen aikaiseksi. Tulosten seuraaminen ja mittaaminen ovat keskeisiä asioita, sillä tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen tuottaa etua organisaatiolle että motivaatiota työntekijälle. Hyvä työilmapiiri on tärkeässä osassa asiantuntijaorganisaation työtyytyväisyydessä ja siihen vaikuttaa koko organisaation henkilöstö. Työntekijöillä on oltava tunne siitä, että kaikki ovat tasavertaisia esimiehen silmissä, eikä yksikään yksilö saa erivapauksia tai oikeuksia perusteettomasti. (Kukkola 102–113.)

## 4 TILIARJA OY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Tiliarja Oy, joka on Pieksämäellä sijaitseva tilitoimisto. Tiliarja Oy on perustettu vuonna 1997. Yrityksen toiminta on vakaalla pohjalla ja sen palveluita käyttää hieman alle sata yritystä eri puolelta Suomea. Pääasiassa asiakkaat ovat mikro- ja pienyrityksiä, mutta myös hieman suurempia yrityksiä löytyy asiakasrekisteristä.

### 4.1 Yleistä toimeksiantajasta

Tiliarja Oy työllistää yrittäjän lisäksi neljä työntekijää. Osa työntekijöistä toimii osan viikosta Varkauden työhuoneella. Tämä opinnäytetyö on yksi osa yrityksen liiketoiminnan kehittämisprosessia, joka on ollut tehokkaasti käynnissä syksystä 2015 lähtien. Kehitystyössä on ollut mukana Bond St. Consulting, jonka asiantuntijaa on myös haastateltu tätä opinnäytetyötä varten.

Yrityksen toimintaa ohjaa muun muassa kirjanpitolaki (Kirjanpitolaki 1997/1336) ja se noudattaa hyvää kirjanpitolittoa. Työntekijät pidetään ajan tasalla lainsäädännöstä sekä asetuksista koulutusten sekä ajantasaisen viestintäkanavien avulla. Henkilöstöä koulutetaan myös järjestelmän käyttöön säännöllisesti. Työntekijät seuraavat jatkuvasti toimialan muutoksia. Tilitoimisto on auktorisoitu ja Suomen Taloushallintoliiton jäsen. Suomessa on noin 800 auktorisoitua tilitoimistoa, jotka noudattavat Taloushallintoliiton luomaa toimialastandardia (Yrityssuomi 2016b). Yritys on pitkän linjan digitaalisen taloushallinnon osaaja ja sähköisen taloushallinto-ohjelmisto Netvisorin *Premium Partner*, joka tuo mukanaan monipuoliset ja nykyaikaiset automatisoidun taloushallinnon työkalut. Automatisoitu taloushallinto tuo yritykselle alueella selkeän kilpailuedun, sillä esimerkiksi Pieksämäellä kaikki tilitoimistot eivät vielä käytä sähköisiä järjestelmiä. Toisaalta Netvisorin käyttö rikkoo myös alueellisia rajoja, sillä asiakkaan ja tilitoimiston ei tarvitse välttämättä olla fyysisesti läsnä lainkaan. Tämä on hyvä asia liiketoiminnan kannalta, koska markkina-alue kasvaa huomattavasti.

## 4.2 Toimeksiantajan tarve tutkimukselle

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa on ollut mahdollisuus tutustua yrityksen toimintaan läheltä päivittäisissä tehtävissä syventävää työharjoittelua tehden. Harjoittelu-aika on antanut paljon suuntaviivoja ja herättänyt kysymyksiä eri työvaiheiden suorittamisesta. Kokemattomuus toimialalta mahdollistaa objektiivisen ja terveen kyseenalaistamisen nykyisistä toimintatavoista paremmin kuin hyvin.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on laatia prosessikuvaukset nykyaikaiseen ja tulevaisuuden taloushallinnon prosesseihin tilitoimistossa sekä laadun varmistamisen apuna käytettävä vuosikello. Prosessikuvaukset laaditaan huoneentauluksi. Yritys haluaa olla kehittymässä teknologian ja digitalisaation mukana, joten vanhakantainen kirjanpito perinteisissä työkaluissa ei ole olennaista. Tavoitteena on enemmänkin päästä pois vanhasta ja oppia pois työntekijöiden ja asiakkaiden juurtuneista perinteistä. Yrityksen tavoitteena on saada hiottua prosessit siten, että mahdollisimman suuri osa perusprosesseista on automatisoitu, jolloin aikaa vapautuu enemmän asiakkaan konsultointiin talousasioissa.

Laatutyö on tärkeässä roolissa Tiliarja Oy:ssä. Se haluaa tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua, joka edellyttää vähäisiä virheen määriä työssä ja reagointia muutoksiin ja kehitykseen. Ajantasaiset toimintamenetelmät edesauttavat laadun varmistamisessa. Esimerkiksi Taloushallintoliiton ohjeistukset eivät toimi tämän päivän automatisoituun taloushallintoon, vaan ovat suunniteltu enemmän vanhakantaiseen tilitoimistopalveluun. Tämän vuoksi Tiliarja Oy tahtoo olla etulinjassa kehittämässä omia palveluitaan ja hyödyntämässä tulevaisuuden mahdollisuuksia omassa toiminnassaan ja tämä opinnäytetyö on yksi osa sitä projektia.

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä laadullisia työkaluja, vaan jokainen työntekijä tekee työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla – kunhan työt tulevat tehtyä. Tämän opinnäytetyön avulla yritys voi käydä hahmottelemaan oman toimintansa sisäisiä prosesseja niin työn tekemiseen kuin sisäisiin käytäntöihin laadun varmistamisen suhteen. Oleellisenä osana on tuoda yritykseen vuosikellon mukana konkreettisia mittaristoja, joita voidaan seurata säännöllisesti.



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa on kerrottu, kuinka tämä opinnäytetyö on toteutettu. Alaluvuissa on käyty läpi tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä sekä analysointivaihe. Jokaisessa alaluvussa on aluksi käyty aiheen teoriaa läpi. Sen jälkeen on pohdittu erilaisia vaihtoehtoja, miten tämä opinnäytetyö olisi voitu rakentaa ja perusteltu, miksi kyseisiin menetelmiin on päädytty. Lisäksi on avattu konkreettisesti kuinka eri prosessin vaiheita on suoritettu.

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata todellista elämää. Todellisuus on moninaista ja tapahtumat vaikuttavat toinen toistansa muokaten. Tavoite laadulliselle tutkimukselle on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Jokainen tutkija kuitenkin tarkastelee omalla tavallaan subjektiivisesta näkökulmasta tutkittavaa ilmiötään, sillä henkilökohtaiset arvot muokkaavat sitä, kuinka tutkimme ilmiötä. Laadullinen tutkimus ei niinkään keskity todentamaan olemassa olevia väittämiä vaan keskittyy löytämään tai paljastamaan tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Laadullinen tutkimus tukeutuu sanoihin ja lauseisiin, eikä niinkään nojaa numeraalisiin arvoihin kuten määrällinen tutkimus (Kananen 2014, 18).

Tapaustutkimusta (*case-tutkimus*) voidaan luonnehtia monistrategiseksi tutkimukseksi, jossa tutkijan rooli on ulkopuolinen sekä tutkimuksen tarkoitus on ilmiön ymmärtäminen (Kananen 2014, 22). Case-tutkimukset pureutuvat syvällisesti johonkin määritellyyn yksikköön, josta pyritään antamaan organisoitu ja kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, koska tutkittu yksikkö edustaa vain ja ainoastaan itseään. Myös tutkijan omat tulkinnat aineistosta ovat merkittävässä roolissa, joten tuloksissa on nähtävissä tutkijan kädenjälki. (Case tutkimus 2007.) Eskola ja Suoranta (1998, 49) huomauttavat, että tapaustutkimuksen kohteeksi voi valikoitua mahdollisimman edustava ja tyypillinen kohde tai vastaavasti hyvin erityinen tai ainutkertainen yksikkö.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) kirjoittavat, että laadullinen tutkimus nähdään usein aineistolähtöisenä (induktio) ja määrällinen tutkimus teorialähtöisenä

(deduktio). Heidän mukaan näin selkeää erottelua ei voida tehdä, sillä edes aineistolähtöisimmässä muodossa kvalitatiivinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä. Ei ole mielekäästä nähdä induktiota ja deduktiota vastakohtina, sillä molempia menetelmiä voidaan usein käyttää rinnakkain samassakin tutkimuksessa.

Kanasen (2014, 19) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään saamaan havain-  
toyksiköstä mahdollisimman paljon irti. Tutkimus on syvällinen ja perusteellinen. Näin  
ollen yleistäminen on lähes mahdotonta, sillä tulokset pohjautuvat vain tutkittuun yk-  
sikköön. Ero laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhteen on selvä tässäkin suhteessa:  
määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoja kun taas laadullinen yksittäistä tapausta.

Laadullisen tutkimuksen ongelmana nähdään usein aineiston suuruuden päättäminen.  
Kuitenkin tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen, joten pienikin  
tapausmäärä voi olla riittävä. Aineiston koko riippuu siitä, kuinka monta jäsentä tutkit-  
tavassa ryhmässä on. Ongelman voi aiheuttaa tutkijan oma oppineisuus, jolloin haasta-  
teltavien vastauksista voi löytyä aina uusia näkökulmia. Tällöin kylläntyminen, eli sa-  
mojen vastausten toistuminen jää tapahtumatta. Tutkijalle ei voi syntyä varmuutta siitä,  
että uudet tapaukset eivät tuottaisi lisää uutta informaatiota. (Hirsjärvi ym. 2009, 181–  
182.)

Tämä opinnäytetyö on tehty laadullisena tutkimuksena, jota on käsitelty tarkemmin lu-  
vussa 5.2. Laadullinen tutkimus on järkevä tapa toteuttaa tutkimus, koska tavoitteena  
on luoda ja kehittää toimeksiantajayritykselle prosessikuvaukset sekä laadun varmista-  
misen apuvälineenä käytettävä vuosikello. Toimeksiantajalla haluaa, että yrityksen  
työntekijöillä olisi yhteiset toimintatavat prosessien eri vaiheessa, joka helpottaa esi-  
merkiksi poissaolojen aikana toisten töiden tekemisessä ja uusien työntekijöiden pereh-  
dytyksessä. Tällöin ilmiön ymmärtäminen nousee suureen rooliin. Tämä opinnäytetyö  
on tapaustutkimus, jossa tutkitaan yhtä yksikköä. Työtapoja ei voida yleistää kaikkiin  
automatoitua taloushallintojärjestelmää käyttäviin tilitoimistoihin.

Tavoitteena ei ole todistaa tilastollisia yhteyksiä ja toisaalta tapaustutkimuksessa tutkit-  
tavien henkilöiden määrä on suppea. Tällöin avoimilla haastattelukysymyksillä saadaan  
perusteellinen ja kattava tieto, verrattuna esimerkiksi lomakehaastatteluun. Haastattelu-  
muoto oli yksilöhaastattelu, jonka avulla saatiin jokaisen haastateltavan mielipiteen ai-

dosti kuuluviin ja näin vältettiin sosiaalisesti hyväksytyjen vastausten antaminen. Ryhmahaastattelussa vastaukset saattavat jäädä helpommin pinnallisiksi, eikä ongelmakohtiin osata tai uskalleta pureutua syvällisesti.

## 5.2 Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston hankkiminen

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hyvin erilaisia aineistoja. Lähtökohtana aineiston hankinnan valinnalle ovat asetetut tutkimusongelmat tai tutkimustehtävä. Yhtä ja oikeaa tapaa ei ole samaankaan tutkimusongelmaan, koska aineiston keruun valintaan vaikuttaa myös tutkimuksen näkökulma. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Hirsjärvi ym. 2009, 177.) Haastattelut ovat käytetyin tapa laadullisessa tutkimuksessa, mutta ei suinkaan ainoa. Laadullisia tutkimusmenetelmiä voivat olla myös päiväkirjat, ihmisten puheet, ammatti- ja aikakauslehdet ja monet muut digitaaliset tai paperiset dokumentit. (Vilka 2015, 122.)

Havainnointi on tehokas menetelmä silloin, kun kommunikointi ilmiön kanssa on mahdotonta esimerkiksi kielellisten ongelmien vuoksi. Havainnoinnissakin on useita tasoja. Piilohavainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että havainnoitava ei ole tietoinen havainnoitsijasta. Tätä menetelmää käytetään usein arkaluontoisten ilmiöiden tutkimisessa. Havainnoitavan oikeusturva tulee kuitenkin säilyttää, joten eettiset ja juridiset asiat on otettava huomioon. Suorassa havainnoinnissa havainnoitava on tietoinen tilanteesta. (Kananen 2010, 49–50.)

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu suoritettiin haastatteluilla. Havainnointi olisi voinut olla myös hyvä vaihtoehto, mutta siinä tapauksessa tutkimuksen toteuttamiseen olisi täytynyt varata huomattavasti enemmän aikaa systemaattisen dokumentoinnin vuoksi. Lisäksi painavia syitä havainnoinnin käytölle ei ollut, koska esimerkiksi kommunikointi tapahtui samalla kielellä. Riittävä aineiston määrä varmistettiin haastattelemalla kaikkia neljää työntekijää sekä haastattelemalla yhtä asiantuntijaa. Yhden tai useamman työntekijän haastattelematta jättäminen olisi voinut vääristää tuloksia, jotka kuitenkin koskevat koko yritystä. Kaikkia työntekijöitä haastattelemalla tutkimuksen luotettavuus paranee. Tutkimusongelmaa ei voitu selvittää valmiiden tutkimusten tai dokumenttien pohjalta. Sellaisia olisi voinut olla esimerkiksi tapaustutkimukset automatisoidun tilitoimiston sisäisistä prosessikäytännöistä tai pitkäaikainen laadunseurantajärjestelmä, josta olisi voitu etsiä syitä ja seurauksia eri toimenpiteille. Tilitoimistojen laadusta on

joitain tutkimuksia tehty, mutta prosessikuvausten osalta on dokumentit tai tutkimukset vähissä. Toimeksiantajayritykseen on tehty yksi asiakaskysely vuonna (Hämäläinen 2014) opinnäytetyönä, mutta jätin sen tulokset tietoisesti huomioimatta koska sen tuloksia ei voida suoraan kytkeä tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa aihealueen runko on mietitty etukäteen. Se antaa vastaajille vapauksia tarkentaa vastauksia ja haastattelun tekijälle mahdollisuuksia täsmentää kysymyksiä tai esittää mahdollisia jatkokysymyksiä. Kaikki työntekijät ovat olleet eri ajan alalla sekä kyseisessä yrityksessä töissä, joten lopputuloksena saavutettiin monipuoliset vastaukset opinnäytetyötä varten. Yrittäjän poisjättäminen aineistonkeruu haastatteluista oli tietoista, sillä se olisi voinut liikaa ohjata omien vastaustensa kautta tuloksia. Tarkoituksena on tarkastella ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti ja antaa yritykselle tuloksia sekä kehittämissuhteita, joita he voivat ottaa käyttöön parhaaksi katsomallaan tavalla.

### **5.3 Tutkimushaastattelut**

Haastattelu on ainutlaatuinen menetelmä laadullisessa tutkimuksessa siksi, että siinä tutkija ja tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Selkeä etu haastattelussa on joustavuus, jolloin mahdollistetaan tarkentavat ja syventävät kysymykset haastattelussa. Haastateltu henkilö on myös mahdollista tavoittaa myöhemmässä vaiheessa tutkimusta jos on tarpeen täydentää aineistoa. Haastattelussa voi esiintyä myös ongelmia. Vastaaja voi kokea tilanteen uhkaavaksi, se vaatii paljon aikaresursseja ja haastattelun aikana voi ilmetä virhelähteitä, jotka voivat johtua niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Hirsjärvi ym. (2009, 208–209) sekä Kananen (2014, 70) jakavat tutkimushaastattelut kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä on lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu. Tässä menetelmässä käytetään selkeää lomaketta, johon on kirjattu kysymykset ja niiden järjestys on ennalta määrätty. Tällä tavoin itse haastattelu on helppo toteuttaa, mikäli ennakkotyö kysymysten laatimiseen ja järjestämiseen on tehty huolella. Toisena on teemahaastattelu, joka on avoimen ja strukturoidun haastattelun välimuoto. Tämä eroaa lomakehaastattelusta siinä, että aihealue on tiedossa, mutta kysymykset eivät ole niin tarkkaan muotoiltu valmiiksi ja järjestys ei ole ennalta määrätty. Teemahaastattelua voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kolmas tutkimushaastattelun

muoto on avoin haastattelu, jossa haastatteliija selvittää haastateltavan ajatuksia siinä määrin ja mittakaavassa kun ne keskustelun edetessä tulevat vastaan. Avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua.

Haastattelun avulla tutkija pyrkii kokoamaan yksityiskohdista ainestoa ilmiön kokonaiskuvan muodostamiseen. Kysymykset tulee olla laadittuna selkeästi sen mukaan mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja aihealueet. Kysymysten laadintaan taas vaikuttaa suoraan se, kuinka hyvin tutkija tuntee aihealueen ja siihen liittyvät faktat. Kysymysten asettelussa huomiota kannattaa kiinnittää siihen, miten vastaaja niihin voi vastata. Dikotomisista kysymyksistä kannattaa välttää, eli sellaisia kysymyksiä, joihin voidaan vastata ”kyllä” tai ”ei”. Ne tarjoavat suppean aineiston jota ei voi analysoida. (Kananen 2014, 73–74.)

Haastattelut tätä opinnäytetyötä varten on tehty teemahaastatteluina. Koska tavoitteena ei ollut hakea tilastollisia yhteyksiä, ei lomakehaastattelu ollut järkevä vaihtoehto. Vaikka lomakehaastatteluunkin voi sisällyttää avoimia kysymyksiä, ei se tässä kyseisessä tapaustutkimuksessa ollut yhtä hyvä vaihtoehto kuin teemahaastattelu. Suurin osa kysymyksistä on laadittu sellaisiksi, että niihin voi vastata hyvin monella eri tavalla. Tällöin lomakehaastattelu olisi ollut heikko vaihtoehto ja kategorisoinut liikaa vastauksia. Tarve tarkentaville kysymyksille oli olemassa aiheen laajuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Myös tarkat ja syvälliset vastaukset kysymyksiin olivat syynä teemahaastattelun valintaan. Avoin haastattelu olisi voinut olla myös vaihtoehto, mutta viiden henkilön avoin haastattelu olisi vaatinut huomattavasti enemmän aikaresursseja aineiston keräämistä varten. Aiheen laajuus ja moniulotteisuus prosessikuvausten ja laadun suhteen vaatisi perusteellisen tiedon käsiteltävistä aiheista vastaajilta, joka haastateltujen henkilöiden ammattitaidon puitteissa varmasti olisi onnistunut. Kuitenkin syvällisten tulosten saamiseksi, tarkentavien kysymysten mahdollistamiseksi sekä ajankäytöllisten syiden takia teemahaastattelu oli selkeä ja toimiva valinta aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastatteluiden suunnittelu ja haastattelurunkojen laatiminen on tehty huolella. Ensin tehty asiantuntijahaastattelu (liite 1) antoi osaltaan suuntaviivoja myös työntekijähaastattelulle (liite 2), sillä käytännön ymmärtäminen esimerkiksi prosessikuvauksissa konkretisoitui asiantuntijahaastattelun perusteella tutkijalle paljon. Teemojen valintaan vaikutti opinnäytetyön tavoite, joten prosesseista sekä laadusta kysymyksiä on paljon.

Prosessikuvausten laadintaa varten oli selvitettävä tämän hetkisiä prosesseja, niiden mahdollisia ongelmia sekä toimialan ja teknologian aiheuttamia muutoksia käytännön työhön. Vuosikellon laatimiseen oli tärkeä tuntea tämän hetkisiä käytäntöjä yrityksessä, sekä tiedustella työntekijöiden omia tuntemuksia työn tekemistä kohtaan, koska niillä voi olla vaikutusta myös työn laatuun. Teemoittaminen molemmissa haastatteluissa auttaa myös tulosten tulkinnassa, koska saman aihealueen kysymykset liittyvät toisiinsa.

Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna haastattelurungon mukaisesti (liitteet 1 ja 2). Kaikkia haastateltavia haastateltiin yhden kerran. Koska asiantuntijahaastattelu toi paljon ymmärrystä ilmiöstä myös tutkijalle, tuli ajallisesti asiantuntijahaastattelun ja työntekijähaastatteluiden välillä eroa noin kolme viikkoa kysymysten tarkentamiseksi. Kaikki haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa suljetuissa työhuoneissa, joissa ei ollut muita henkilöitä paikalla. Työntekijät saivat vapaasti valita itselle sopivimman ajan haastattelulle. Nämä ajoittuivat eri työpäivän ajankohtiin, miten kunkin työntekijän työjärjestykseen parhaiten sopi. Työpäivän aikana tehtävillä haastatteluilla varmistettiin se, että saisimme käyttää ajan tehokkaasti hyödyksi, eikä esimerkiksi olisi suunniteltuja vapaa-ajan menoja, jotka aiheuttaisivat kiirettä haastattelutilanteessa. Sellaisia olisi voinut ilmetä jos haastattelut olisi tehty työpäivän jälkeen. Häiriöt haastattelun aikana minimoitiin siten, että äänellisenä olevia puhelimia ei ollut samassa tilassa ja muut yrityksen työntekijät olivat tietoisia haastattelusta, joten he eivät käyneet sinä aikana huoneessa hakemassa tai kysymässä mitään. Haastateltavan työntekijän asiakkaiden käynnit oli ajoitettu muulle aikaa ja jos yllätyksellisiä käyntejä olisi ilmennyt, joku muista työntekijöistä olisi palvellut häntä sinä aikana.

Asiantuntijahaastattelu suoritettiin videopuhelun välityksellä, koska haastateltava henkilö työskentelee Miamissa. Henkilö on Bond St. Consultingin liiketoiminnan kehittämiskonsultti. Yritys toimii tällä hetkellä Taloushallintoliiton konsulttikumppanina ja on ELY-keskuksen hyväksymä yhteistyötaho. Videon avulla saimme hyvän vuorovaikutuksen ja näköyhteyden toisiimme. Videolle sai myös näkyviin kuvioita ja kaavioita, joiden avulla asiantuntija pystyi havainnollistamaan kertomaansa konkreettisesti esimerkein.

Kaikille haastatelluille henkilöille kerrottiin haastattelun kulku etukäteen ja myös syy miksi heitä haastateltiin, eli opinnäytetyön tavoite. Kaikille oli myös tiedossa, että haastattelut nauhoitetaan litterointia varten ja että haastatteluja ei kuuntele muut kuin tutkija.

Kaikki nauhoitetiedostot poistettiin litteroinnin jälkeen, mikä myös kerrottiin ennen haastattelun aloittamista. Työntekijöille kerrottiin myös se, että valmiin opinnäytetyön lukija ei voi tunnistaa tuloksista vastaajien henkilöllisyyttä. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden kannalta tämä on tärkeä asia ja vaikuttaa myös vastausten laatuun. Näillä toimenpiteillä vastaaja voi vastata mahdollisimman rehellisesti tiedostaen, että hänen antamansa vastaukset eivät aiheuta hänelle mahdollisesti ongelmia.

Haastatteluvaiheessa on hyvä tietää hieman haastateltavan historiaa, koska esimerkiksi termistön ymmärtämisellä on merkitystä haastattelun lopputulokseen. Jos työntekijät olisivat tulleet juuri alalle, olisi tarkentavia kysymyksiä ja selvennyksiä joutunut tekemään huomattavasti enemmän. Tämän vuoksi haastattelussa on kysytty myös esitietoja haastateltavilta.

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Termillä analyysi tarkoitetaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006c) mukaan tavallisia asioita, kuten aineiston huolellista lukemista, tekstin järjestelyä, pohtimista sekä tekstin sisällön ja rakenteiden jäsentelyä ja erittelyä. Pääajatus analysoinnissa on saada runsaasta tekstimäärästä selkoa, kiteyttää pääkohtia tutkimusaineistosta, tai tarkastella tutkimusongelman asettamia keskeisiä seikkoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan usein pitkän prosessin (Hirsjärvi ym. 2009, 223).

Laadullisen tutkimuksen analysointi voidaan kokea vaikeaksi. Ei ole olemassa erillisiä sääntöjä, kuinka analysointi tulisi tehdä ja vaihtoehtoja on paljon. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Tärkeää analyysivaiheen alussa on muuntaa nauhoitettu puhe tekstimuotoon, eli litteroida (Hirsjärvi ym. 2009, 222; Vilka 2015, 137). Litterointi on työläs työvaihe, mutta auttaa tutkijaa analyysin tekemistä, ryhmittelyä, luokittelua ja järjestelmällisyyttä (Vilka 2015, 137). Litterointi voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueittain. Laajuuteen vaikuttaa myös haluttu lopputulos, eli millaista analyysiä ollaan tekemässä ja aiotaanko käyttää myös esimerkiksi analysointityökaluja, joka asettaa litteroinnille omat vaatimuksensa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Litteroinnissa on tärkeää, että haastateltujen suullisia lausuntoja ei muuteta vaan ne kirjoitetaan juuri niin kuin haastateltava on asian ilmaissut (Vilka 2015, 138). Valmiita ohjelmistoja litteroinnin tekemiselle ei ole, vaan työ täytyy tehdä tutkijan itse. Normaalit tietokoneen

tekstinkäsittely- tai taulukkolaskentaohjelmat ovat hyviä sovelluksia aineoston käsitteilyyn. On arvioitu, että nauhoitetun puheen purkaminen tekstimuotoon kestää 4-6 kertaa sen ajan mitä varsinainen tallennus on kestänyt. (Kananen 2014, 102–103.)

Kun litterointi on tehty, voidaan tekstiaineistoa tiivistää koodaamalla. Koodaamisella tarkoitetaan teknistä prosessia, tiivistämistä, jossa pyritään löytämään aineistosta oleellinen. Tietoja aineistosta yhdistellään erilaisten koodien avulla, esimerkiksi värien, fonttien tai marginaalien avulla siten, että samaa tarkoittaviin asioihin käytetään samaa koodia. (Kananen 2014, 103–104.) Systemaattinen aineiston läpikäynti on tärkeä osa laadullista tutkimusta. Puutteellisesta läpikäynnistä voi jäädä sellainen kuva, että tutkija on poiminut vain analyyttisiin päätelmiinsä sopivimmat osat mukaan ja jättänyt loput huomioimatta. (Ruusuvuori ym. 2010, 21–22.)

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on haastavaa aineiston runsauden ja elämäläheisyyden vuoksi, mikä toisaalta voi tehdä analysoinnista mielenkiintoista. Tutkijan täytyy huomioida, että monia menetelmiä käytettäessä kaikkia materiaaleja ei ole tarpeellista analysoida. Perinteisesti laadullista tutkimuksen analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, sisällönerittely, tyypittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. Menetelmistä mikään ei ole parempi kuin toinen, vaan tutkijan itsensä täytyy etsiä itselleen ja aineistolle sopivain työskentelymenetelmä. (Hirsjärvi ym. 2009, 224–225.)

Koska tämän opinnäytetyön haastattelut on laadittu teemahaastattelua, myös aineiston analyysi on tehty teemoitellen. Kaikki haastattelut litteroitiin analysoinnin helpottamiseksi. Vastaukset oli litteroitu kysymysten alle, joten tekstimassaa oli helppo lukea ja silmäillä. Haastattelukysymyksiin työntekijöiltä tuli eri laajuisia vastauksia vastajasta riippuen, mutta kaikkiin kysymyksiin vastattiin jotain. Osaan kysymyksistä olisi toivonut hieman syvällisempää katselukantaa. Asiantuntijahaastatteluun saatiin kiitetävän syvälliset vastaukset kysymyksiin. Kaiken kaikkiaan haastattelumateriaalia oli hieman alle viisi tuntia. Litterointi suoritettiin tarkasti lähes sanasta sanaan. Vain sisältöön vaikuttamattomat seikat jätettiin pois. Haastatteluista litteroitua tekstimateriaalia oli hieman yli 30 sivua. Koodaamisessa tässä opinnäytetyössä käytettiin värejä sekä tekstin lihavoitinta, jotka toimivat selkeästi ja ovat yksinkertaisia. Työntekijähaastattelussa saman aihepiirin vastaukset ja yhtäläisyydet värjättiin tekstissä samalla värillä. Asiantuntijahaastattelussa korostettiin esiin nousevia seikkoja lihavoimalla tekstiä.



Aineiston analyysissä kiinnitettiin eniten huomiota opinnäytetyön tavoitteen kannalta olennaisimpiin seikkoihin. Tuloksen kannalta epäolennaisia asioita jätettiin tietoisesti vähemmälle painoarvolle. Aineiston runsaan määrän vuoksi ajankäyttö analyysille oli suunniteltava tarkoin, vaikka prosessointi oli käynnissä jo aineistonkeruuvaiheessa. Vastauksista ilmeni monia jo aiemmin tutkittuja asioita, jotka olivat yhteydessä teoriiaan. Sikäli kysymykset ja teoriapohja olivat linkittyneet hyvin toisiinsa.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksia. Ensin käydään läpi asiantuntijahaastattelusta ilmeneviä seikkoja, jonka jälkeen pureudutaan työntekijähaastattelujen tuloksiin. Tulosten purkaminen suoritetaan samassa järjestyksessä, kuin ne ovat laadittu haastattelurungoissa, jotka löytyvät liitteistä 1 ja 2. Asiantuntijahaastattelun kysymykset ovat laadittu sen perusteella, mitä asioita opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi haluttiin saada, eli ymmärtää paremmin automatisaation tarjoamia muutoksia, prosessikuvauksia sekä laadun varmistamista. Tuloksissa käydään läpi asiantuntijan pohdintoja kyseisten asioiden tiimoilta. Työntekijähaastattelujen kysymyksissä on selvitetty Tiliarja Oy:n työntekijöiden tämän hetkisiä rutiineita prosesseissa, järjestelmän toimivuutta sekä työilmapiiriä ja motivoitumista.

Asiantuntijahaastattelun avulla on ensin selvitetty millaisia konkreettisia asioita voisi tehdä tämän opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi. Koska haastateltu henkilö on toiminut lukusissa eri taloushallintoalan toimeksiannoissa, häneltä sai useita hyviä esimerkkejä ja vinkkejä varsinaisiin prosessikuvauksiin ja vuosikellon sisältöön. Näiden asioiden pohjalta oli hyvä tehdä työntekijähaastattelut, sillä kysymysten avulla sai kiinnitettyä huomion olennaisiin asioihin.

Asiantuntijahaastattelussa oli haastateltavan mukaan hyväksyttävää käyttää yrityksen nimeä sekä työntekijän titteliä. Työntekijähaastatteluiden tuloksia kirjoittaessa on otettu huomioon, että haastateltavaa henkilöä ei tunnusteta tai voida yksilöidä vastausten perusteella. Mitään vastauksista ei ole muunneltu, vaan asioita käydään läpi, kuten työntekijät ovat ne haastattelussa ilmaisseet. Suoria sitaatteja ei eettisistä syistä käytetä.

## 6.1 Asiantuntijahaastattelu

Tässä alaluvussa on käsitelty asiantuntijahaastattelun tuloksia. Haastattelun teemarunko löytyy liitteestä 1. Vastaukset käydään läpi samassa järjestyksessä kuin kysymykset on kysytty.

*Toimialan muutoksia* kysyttäessä asiantuntija toteaa, että toimiala tulee muuttumaan paljon teknologian kehityksen mukana. Kun tietotekniikka hoitaa rutiinityöt, jää paljon enemmän aikaa konsultoivalle työlle tilitoimiston ja asiakkaiden välillä. Tämä muutos on ollut havaittavissa globaalisti jo useiden vuosien ajan ja hiljalleen myös Suomessa siirrytään siihen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön roolia tilitoimistossa, kun pääpalvelu ei ole enää tilinpäätöstä ja veroilmoitusten tekemistä. Tilitoimistot joutuvat suunnittelemaan uudelleen tuotekonseptointiaan, koska jatkossa ei voida myydä pelkästään tiliöintejä ja kirjanpitoa. Tilitoimisto on entistä enemmän mukana suunnittelemassa yrityksen taloudellisia ennusteita ja mahdollisia investointeja.

*Prosessikuvaukset* ovat yleensäkin tärkeässä osassa tehokasta liiketoimintaa. Aiemmin niitä laadittiin lähinnä ISO-sertifikaattien saamiseksi, koska sertifiointia varten ne on vaadittu. Nykyään niitä käytetään parantamaan käytäntöjä ja niiden luonne on muuttunut hieman. Järkevä malli prosessikuvaukseen on jakaa prosessi kolmeen osaan, eli pääprosesseihin, osaprosesseihin ja työhjeisiin. Pienissä organisaatioissa on järkevää laatia kuvaukset siten, että ne ovat mahdollisimman visuaalisia ja symbolisia sekä yksinkertaisia. Selkeä tapa on osoittaa nuolilla ja viivoilla, kuinka ja missä järjestyksessä prosessi etenee. Haastateltu asiantuntija korostaa, että mitä yksinkertaisempi kuvaus on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä kuvatut asiat toimivat ja toteutuvat myös käytännössä. Prosessikuvauksilla saadaan luotua eräänlainen yhteinen kieli työtehtävistä, joka vähentää ”mikään ei toimi”-kommentteja. Kuvauksen avulla voidaan konkreettisesti osoittaa, mikä kohta työvaiheesta ei toimi. On tärkeää, että prosessikuvaus olisi yhteisesti nähtävillä kaikilla, esimerkiksi huoneentauluna yhteisissä tiloissa.

Suurimmat hankaluudet prosessikuvausten laatimiselle on se, että henkilöstöä ei oteta mukaan suunnitteluun. Työntekijöiden osallistaminen kuvausten tekemiseen on tärkeää. Tällöin vältetään tilanne, missä johtaja tekee kuvaukset, jotka eivät välttämättä

käytännössä toimi. Johtajalla voi olla käsitys asian tekemisestä, mutta käytäntö on todellisuudessa eri.

*Prosessien johtamisessa* yksi keskeisin asia on luoda toimiva mittaristo. Jos ei ole mitään konkreettista määrettä mihin tarttua, on myös mittaaminen hankalaa. Mittariston avulla myös saadaan laadittua tavoitteita, joihin työntekijät ja yritys kokonaisuutena pyrkii. Mittariston voi laatia yrityskohtaisesti juuri niihin asioihin, joita siellä halutaan mitattavan, taloushallintoalalla esimerkiksi myynti tai uusasiakashankinta voivat olla sellaisia.

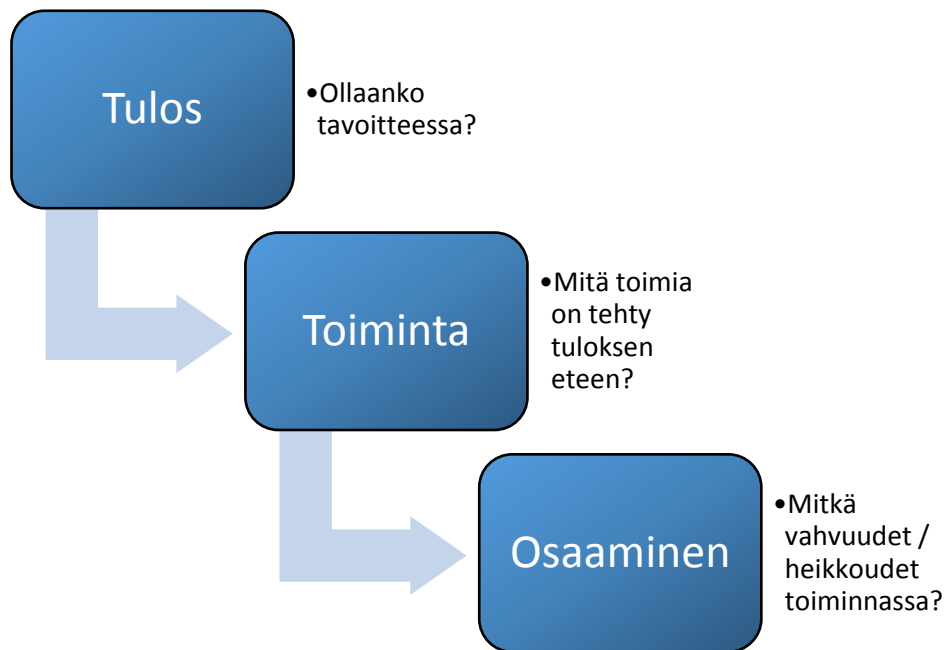
Toinen esiin noussut seikka prosessien johtamisessa on palaverikäytäntöjen mallinnus. Esimerkiksi hyvin toimiva viikkopalaverimalli on 80/20-malli, jossa 20 % ajasta käytetään menneiden asioiden läpikäyntiin kuten mittareiden lukemiseen. 80 % ajasta suunnitellaan tulevaa, eli tehdään toimenpiteitä niihin havaintoihin mitä aiemmin on tapahtunut ja johon halutaan muutosta. Viikkopalavereissa on hyvä osallistaa henkilöstö säännöllisesti myös koulutuksellisesta näkökulmasta. Jos organisaatiossa on joku henkilö joka osaa tietyn asian hyvin, voi hän jakaa osaamistaan palaverissa. Tämä 80/20-malli on vähän kuin sisäisen laadun kehittämisen työkalu.

*Asiantuntijaorganisaatiossa mitattavia asioita* on esimerkiksi osaamisen mittaaminen. Kun asiantuntija on tietyssä roolissa yrityksessä, täytyy tietää mitä siinä tulee osata ja millä tasolla se asiantuntijan osaaminen todellisuudessa on. Toinen hyvä mittaristo on prosessien toimivuuden mittaaminen. Tilitoimistossa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka palvelut myydään, tuotetaan tai markkinoidaan asiakkaalle. Käytännössä seurataan tehdäänkö prosessissa sovittuja asioita vai ei.

Suoranaisia *laadunhallintajärjestelmiä*, mitä voisi suoraan ottaa käyttöön tilitoimistossa, ei oikeastaan ole. Välttämättä laadunhallintajärjestelmä ei pienessä organisaatiossa ole merkittävä, koska tekeminen on intensiivistä joka tapauksessa. Kuitenkin mittaristo ja selkeät prosessien kuvaamiset pitää olla kunnossa, mikäli laatua voidaan hallita, kehittää ja johtaa.

*Henkilöstön johtamisessa* on useita vaihtoehtoja, mutta hyvä malli on sellainen kolmeen osaan jako: tulokseen, toimintaan ja osaamiseen. Tuloksen seuraaminen on lähes kaikille selviö, sitä seurataan varsinkin yrityksen johdon puolelta. Mutta mistä se tulos

koostuu, ei ole sattumaa, vaan siihen on päästy tietyllä toiminnalla. Tulokseen tehty toiminta ei synny myöskään sattumalta, vaan siihen on täytynyt olla henkilöstöllä tietty osaaminen ja resurssit.



**KUVA 10. Esimerkki henkilöstön johtamisen kehittämismallista**

Kuvassa 10 on esitelty henkilöstön kehittämisen yksi ohjemalli. Tämä voi olla käytössä esimerkiksi kauden päätöspalaverissa. Ensimmäisenä katsotaan menneen kauden tulos, eli onko tavoitteeseen päästy. Seuraava tasolla tarkastellaan millä toimilla tulokseen on päästy. Viimeisenä käydään läpi osaaminen, eli mitä osaamista henkilöstöllä on toiminnan tekemiseen, millaisia vahvuuksia tai heikkouksia sieltä löytyy. Kiteytettynä: tarkastetaan tulos, luetaan mittaristot ja laaditaan osaamisen kehityssuunnitelma.

Asiantuntijaorganisaatioissa ja varsinkin taloushallintoalalla voi olla käytössä mittareita, jotka ovat hyviä keinoja myös *henkilöstön motivointiin*. Rahallinen korvaus on yksi niistä, mutta ei sellaisenaan pitkässä juoksussa hyvä motivointikeino. Suoranaista tulospalkkausta ei oikein ole järkevää käyttää, mutta erilaiset bonukset tai muut vastaavat kannustimet voivat auttaa myös motivoinnissa ja tavoitteiden luomisessa.

Henkilöstön on tärkeä tietää mihin heidän tekeminen vaikuttaa ja siksi asioita tulisi käydä läpi säännöllisesti. Se, että työntekijä konkreettisesti näkee oman työnsä tuloksen, on suuressa roolissa myös motivoinnissa. Asiantuntijaorganisaatioissa tämä voi olla juuri oman työpanoksen suhde tulokseen. Yhteisen päämäärän asettaminen ja siihen

pyrkiminen sekä sitoutuminen ovat keskeisiä seikkoja motivoinnissa. Työyhteisön tulee ymmärtää miksi asioita tehdään, mihin niillä pyritään ja mihin se oma tekeminen vaikuttaa.

## 6.2 Työntekijähaastattelut

Tämän luvun sisältö koostuu Tiliarja Oy:n työntekijöiden haastatteluista. Vastaukset käydään läpi teemahaastattelun rungon mukaisesti. Jokaista kysymystä ei ole käyty tarkkaan läpi ja osa vastauksista on yhdistetty samaan kappaleeseen.

Kaikilta haastatelluilta kysyttiin *esitietoina* muun muassa koulutustaustaa, työhistoriaa sekä millaisilla järjestelmillä he ovat työskennelleet. Nämä kysymykset esitettiin haastattelun alussa ensimmäisenä. Kaikilla vastanneilla oli jokin taloushallintoalan tutkinto. Työkokemus taloushallinnon työtehtävistä vaihteli laajasti, mutta kaikilla oli vähintään muutamia vuosia alan töitä taustalla. Tiliarja Oy:ssä jokaisella työntekijällä oli työhistoriaa sen verran, että käytännöt ja talon toimintatavat sekä Netvisor-järjestelmä ovat melko tuttuja. Osalla oli myös kokemusta vanhemmista järjestelmistä, jossa tehtiin enemmän manuaalista työtä ja kaikki tiedot eivät olleet automaattisesti reaaliajassa näkyvissä ilman erillisiä työvaiheita.

### 6.2.1 Prosessit

Suurimpina eroina nykyaikaisen ja perinteisen kirjanpidon välillä haastateltavat mainitsivat muun muassa sen, että automatisoidussa järjestelmässä kaikki tiedot siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon. Se nopeuttaa työvaiheita, mutta toisaalta virheen sattuessa se myös vaikuttaa välittömästi moniin eri asioihin, kuten kausiveroilmoitukseen. Lisäksi esille nousi, että esimerkiksi reskontria pääsee hoitamaan muut kuin tilitoimiston henkilöstö. Se hankaloittaa toisinaan tilannetta, mikäli ulkopuolelta tulevissa kirjauksissa on virheitä. Kääntöpuolena se taas vähentää manuaalista työtä tilitoimistossa jos asiakkaat tekevät työnsä oikein. Pohjimmiltaan ymmärrys kirjanpidosta ja eri prosessien tekemisestä on sama järjestelmästä riippumatta. Osaamisen tulee olla vankkaa, tehtiin työtä millä tavoin hyvänsä.

Kaikki yrityksen työntekijät suorittavat kaikkia normaaleja asiakasprosesseja (kuukausikirjanpito, palkanlaskenta, veroilmoitukset yms.) yrityksessä. Kysyttäessä omista

vahvuuksista ja heikkouksista jokaisella oli tiedossa jokin vahvuus ja heikkous. Lähes kaikilla vastanneilla jokin kohta järjestelmässä aiheutti ongelmia, minkä vuoksi se koettiin heikkoudeksi omassa tekemisessä.

Alkuperehdytyksestä oli eriäviä mielipiteitä. Osa vastasi, että perehdytys oli riittävää ja osan mielestä se oli hyvin suppea ja saman tien tuli vaativia tehtäviä eteen. Kaikki kuitenkin ovat saaneet jonkin tasoisen perehdytyksen taloon tullessa ja riittävät tiedot toimintatavoista myöhemmässä vaiheessa. Mitään yhteistä linjaa tai toimintaohjetta ei ole ollut, vaan kaikki ovat opiskelleet toimintatavat ja asiakkaat omakohtaisesti tai joku toinen työntekijä on niissä opastanut.

Työntekijät pääsääntöisesti suorittavat kaikki työprosessinsa samalla tavalla. Rutiinit näyttelevät kaikilla suurta roolia kaikilla ja niistä halutaan pitää kiinni laadun kontrolloimiseksi ja tehokkaan työn ylläpitämiseksi. Esille nousi myös se, että asiakkaat melko pitkälle määräävät esimerkiksi sen, miten ja missä järjestyksessä prosesseja tehdään. Vastauksissa huomautettiin, että kirjanpidossa yhteneväisyys tulee säilyttää myös lomija sijaistettaessa, sillä kirjanpitolaki vaatii yhtenäisen kirjanpitoajan tilikauden läpi.

Mitään yksittäistä puutetta haastateltavat eivät maininneet aloittaessaan uuden asiakkaan töitä. Usein kuitenkin ilmenee viestinnässä puutteita ja asioita täytyy kysellä ja selvittää jälkeenpäin. Kaikki korostivat myös sitä, että ei itsekään välttämättä muista tai tiedosta, mitä erikoishuomioita tai asioita toiselle tulisi kertoa, jos asiakas siirtyy työntekijältä toiselle. Mikäli asiakas on uusi Tiliarja Oy:ssä, täytyy silloinkin lähes aina kysyä asiakkaalta tarkennuksia. Kaksi vastanneista kertoi, että uudet asiakkaat tulevat työntekijälle aina esimiehen kautta, eikä asiakasta ole välttämättä tavannut ennen kuin alkaa tekemään hänen kirjanpitoaan. Kiteytettynä kaikkien työntekijöiden mielestä tietoa ei tule riittävästi, mutta tarpeen mukaan selvitetään asioita eikä sitä koeta kovinkaan ongelmalliseksi.

Tilitoimiston ydinprosessit kaikki nimesivät lähes samalla tavoin eli kaikilla työntekijöillä on yhtenäinen käsitys siitä, mitkä ovat tärkeimmät prosessit. Lakisääteiset ilmoitukset ja kirjanpito sekä palkanlaskenta tulivat esille kaikilla vastaajilla. Prosesseista eniten kehittämistä vaatii kirjanpito, sillä jokaisella on oma tapa tehdä sitä. Vaikka lopputulos kirjanpidossa on sama, kirjaustapojen välillä on eroja. Tämä hankaloittaa esimerkiksi poissalujen tuurauksessa. Esille kävi tässäkin vaiheessa, että asiakas ja sen

yksilölliset ominaisuudet kirjanpidossa vaikuttavat myös kirjanpidon tekemiseen, eikä näin ollen yhtä ja ainoaa toimintatapaa voida luoda.

Prosessiosiossa kysyttiin kolmella kysymyksellä Tiliarja Oy:ssä olevan järjestelmän Netvisorin käyttöä, saatua perehdytystä ja mahdollisia ongelmakohtia. Kaikki vastanneet pitivät Netvisorina varsin laajana ohjelmistona, jossa ei kaikkia toimintoja ole tarvinnut käyttää. Yleinen mielipide kaikilla oli, että kirjanpidon osalta ohjelmisto on varsin näppärä ja käyttökelpoinen. Reskontrat toimivat hyvin, vaikkakin kaksi vastaajista mainitsi ostolaskujen skannauspalvelussa olevat ongelmat. Palkanlaskennassa olevia poikkeustapauksia on kahden työntekijän mielestä kankea käyttää Netvisorilla. He tosin huomauttivat, että varsinainen palkanlaskentaohjelmisto Netvisor ei ole, joten parempiakin ohjelmistoja kyseiseen prosessiin on olemassa. Peruspalkanlaskenta kuitenkin kaikkien mielestä sujuu hyvin. Koulutuksia työntekijät ovat kaikki saaneet ohjelmiston käyttöön ja ongelmatilanteissa apua kysytään toisilta työntekijöiltä tai järjestelmän ohjeista. Käyttöohjeisiin toivottiin kuitenkin loogisuutta ja selkeyttä, kolme vastaajista kuvaili niitä hankaliksi käyttää.

Haastattelussa kysyttiin myös työntekijöiden suhtautumista toimialan muutoksiin alalla. Tämä kysymys oli viimeinen prosessiosiossa, vaikka ei suoranaisesti prosesseihin kuulu. Tutkimuksessa koettiin kuitenkin oleelliseksi hahmottaa työntekijöiden näkemyksiä mihin toimiala on menossa ja mitä muutoksia työtehtäviin on tulossa. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että muutos on tapahtunut ja tapahtuu edelleen vääjäämättä. Hieman varauksella toimialan muutoksiin suhtautui kaksi vastaajista. Erityistä huolta aiheutti tarve kirjanpitäjille varsinkaan nykyisessä määrin, jos järjestelmät alkavat hoitaa tehtäviä automaattisesti. Kuitenkaan kukaan vastaajista ei uskonut sitä, että ihmisen rooli täysin poistuisi lakisääteisistä kirjanpidon tehtävistä. Kaikki työntekijät totesivat, että mikäli koneet alkavat hoitaa perustyötä automatisoinnin johdosta enemmän tai jopa kokonaan, jää tarkistustyö kuitenkin aina ihmisille.

### **6.2.2 Laatu**

Työntekijöiltä kysyttiin haastatteluissa heidän näkemyksiään siitä, mitä on laadukas tilitoimistopalvelu. On hyvä tietää työntekijöiden ajatuksia aiheesta, sillä yhtenäisten toimintatapojen edellytyksenä on se, että kaikki työskentelevät kohti yhteistä päämäärää.

Kaikkien vastaajien mielestä laadukas tilitoimistopalvelu on sitä, että asiat tulee hoideksi luotettavasti ajallaan. Lisäksi laadukkaan palvelun teemoiksi nousi esille rehellisyys esimerkiksi virheen sattuessa, asiakaslähtöisyys sekä asiantuntijuus. Kaksi työntekijöistä oli sitä mieltä, että pyritään aina ylittämään asiakkaan odotukset, eikä suorittamaan aina vain minimivaatimusta.

Suurimmaksi syyksi virheille työntekijät nimesivät kiireen. Lakisäätteisten viranomaisilmoitusten päivämäärät ja toisinaan oleva työruuhka aiheuttavat kiirettä. Myös keskittymisen pitäminen asiassa on tärkeää virheiden välttämiseksi ja siksi myös jatkuvat keskeytykset työssä ovat yksi syy ajatusten katkeamiselle ja sitä kautta voi tulla virheitä.

Tämän hetkisiä keinoja virheiden välttämiseksi kartoitettiin erillisellä kysymyksellä. Vastauksissa kävi ilmi, että kaikki työntekijät organisoivat hyvin tarkasti omia työtehtäviään priorisoimalla tehtäviä. Apuvälineenä työntekijöillä on esimerkiksi kalenteriruudukko, johon on kirjattu päivittäin mitkä tehtävät on saatava sinä päivämääränä tehtyä. Asiakkaiden tunteminen edesauttaa organisointia, koska silloin tietää suunnilleen milloin asiakas esimerkiksi toimittaa aineiston, ja näin ollen voi suunnitella omaa työjärjestystä sen mukaan. Yhdellä vastaajasta oli myös toimintatapa, että aamulla tehdään ”haastavimmat” työt ja iltapäivälle enemmän rutiininomaisia töitä. Hyvällä suunnitellulla saadaan vähennettyä kiirettä, joka on suurin syy mahdollisille virheille. Lisäksi henkilökohtainen kontrolli töiden tarkistamiseksi nousi esille kolmen työntekijän vastauksissa ja tarvittaessa avun pyytäminen tai etsiminen kahden vastaajan kohdalla.

Koska asiantuntijapalvelussa yleisesti palvellaan asiakasta hänen ongelmissaan, esitettiin työntekijöille kysymys miten Tiliarja Oy:ssä on ohjeistettu toimimaan asiakkaiden kanssa. Tähän aiheeseen ei kenenkään vastaajan mielestä ole mitään ohjeistuksia annettu, vaan on luotettu että kaikki osaavat toimia asiakkaiden kanssa. Kolme työntekijää huomautti tähän vastatessaan, että työntekijöillä vahva kokemus asiakaspalvelutyöstä jo aiemmista työtehtävistä, jolloin erityistä tarvetta ei ohjeistuksille ole ollutkaan.

Työntekijät eivät tällä hetkellä mittaa järjestelmällisesti työnsä laatua, sillä mitään yhteistä mittaristoa siihen ei ole käytössä. Kaksi vastaajista mainitsi oma-aloitteisesti seuraavansa asiakkailta saamaansa palautetta. Taloudellista mittaristoa, eli käytetyn työajan seuranta suhteessa laskutettavaan työhön, käyttää kaksi työntekijää.



Esimerkkejä mahdollisista mittaristoista tilitoimistossa tuli esille niitä kysyttäessä. Muun muassa virheiden korjaamiseen käytettyä työaikaa voisi seurata. Viranomaisilmoituksista tulleita selvityspyyntöjä tai tilintarkastajalta tullutta palautetta voisi mitata ja kirjata ylös, jotta vastaavia virheitä voisi välttää tulevaisuudessa. Myös suorat reklamaatiot asiakkailta voisi rekisteröidä talteen. Hyvästä laadusta kertoo se, jos asiakassuhde on saanut alkunsa suositusten perustella, joten asiakassuhteen alkamissyötä voisi tiedustella asiakkaalta. Muuten positiivisen palautteen saaminen on ollut harvinaista, koska harva sitä antaa. Yksi vastaajista korosti sitä, että virheiden tarkkailu ja niiden kirjaaminen ei saa olla liian vallitsevassa roolissa laadun tarkkailussa ja kehittämisessä. Nopeasti voi käydä niin, että virheitä alkaa pelkäämään ja se vaikeuttaa normaalia työn tekoa, jos virheitä jää liian paljon tarkkailemaan ja tarkistamaan töitään. Joten kohtuus tässä aiheessa olisi pidettävä mukana.

### **6.2.3 Työilmapiiri ja motivaatio**

Ensimmäinen työilmapiiri-teemaa käsittelevä kysymys liittyi palaverikäytäntöihin. Laadun vuosikelloa varten on hyvä tuntea millaisia asioita ja kuinka usein palavereissa käsitellään. Tiliarja Oy:ssä on käytössä koko henkilöstöä koskevat kuukausipalaverit. Vastausten mukaan niissä käsitellään usein miten ajankohtaisia asioita ja tulevia työtehtäviä. Toisinaan voi olla esimerkiksi koulutukseen liittyviä aiheita tai toimialaa koskevia muutoksia. Kaikkien vastanneiden mukaan menneitä asioita ei juurikaan käydä palavereissa läpi.

Kaikki työntekijät ovat tyytyväisiä tämän hetken vallitsevaan työilmapiiriin. Yksi vastaaja huomautti toisinaan vallitsevasta kiireestä, joka aiheuttaa hieman kireyttä, mutta korosti sen olevan vain väliaikaista. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että ajoittaisia huonoja hetkiä sattuu kaikille, mutta totesi niiden jäävän lyhytaikaisiksi. Yleinen mielipide oli varsin positiivinen. Myös kaikki vastanneista olivat tyytyväisiä työtiloihin, työpisteisiin sekä ergonomian huomiointiin.

Työntekijät sanoivat saavansa palautetta hyvin harvoin. Varsinkin positiivisen ja kehittävä palautteen saaminen oli vähäistä. Vastausten perusteella negatiivista palautetta tulee suoraan aina virheiden sattuessa sekä asiakkailta että sisäisesti. Kenenkään työntekijän mielestä negatiivinen palaute ei vaikuta työn tekemiseen, vaan siitä voi ottaa

oppia ja tehdä seuraavalla kerralla paremmin vaikka varsinainen palaute ei itsessään olisikaan millään tavoin rakentavaa.

Koko henkilöstö vastasi kysymykseen palautteen antamisesta yhtenäisesti. Kaikki huomauttavat virheistä, mutta positiivien palautteen antaminen on vähäistä. Toisaalta kaksi vastanneista sanoi olevansa hyvin vähän tekemisissä toisten töiden parissa, joten työn tekemiseen liittyvän palautteen antaminen on hankalaa.

Laadun kehittämisen vuosikellon laatimista varten on hyvä tietää millaiset rutiinit Tiliarja Oy:ssä on kehityskeskusteluiden suhteen ja kuinka työntekijät ne kokevat. Yrityksessä on käytössä kehityskeskustelut noin vuoden välein ja työntekijöillä on niistä erilaiset näkemykset. Kaksi vastaajista piti niitä hyvinä tapoina keskustella kun taas kaksi oli sitä mieltä että niillä ei ole juurikaan konkreettista merkitystä tai hyötyä. Hyvinä niitä pitävät olivat sitä mieltä, että niiden kautta voi pohtia hyvin esimerkiksi tulevaisuutta tai tuoda niitä kehitysideoita esille. Suora ja välitön palaute on kuitenkin annettava aina saman tien, koska vuosi on pitkä aika odotella sopivaa hetkeä keskustella. Yhden vastaajan mielestä olisi hyvä jos niitä olisi useammin kuin kerran vuodessa ja niitä varten olisi esimerkiksi jonkinlainen muistio, johon voisi etukäteen kirjata asioita joista haluaa keskustella. Kaikkia asioita ei välttämättä muista siinä varsinaisessa keskustelussa.

Kaksi vastaajista koki kehityskeskustelut välttämättömänä toimenpiteenä, joissa vain käydään ja keskustellaan asiat läpi ilman sen suurempia panostuksia. Molemmat heistä huomauttivat, että asioita käydään pienessä organisaatiossa hyvin paljon läpi myös epävirallisimmissa keskusteluissa, jolloin varsinaisessa kehityskeskustelussa ei välttämättä ole niin paljon asioita käsiteltäväksi.

Motivaatiosta, kehittämiskohteista ja tavoitteista kysyttiin viimeisen teeman alla. Nämä seikat vaikuttavat henkilöstön tekemisen laatuun. Kaikki vastanneista motivoituu sisäisesti hyvin työhön. Heidän mielestään työ on mielenkiintoista ja onnistumiset palkitsevat. Myös kehittyminen ja uuden oppiminen haastavien työtehtävien kautta nousi esille kahden vastaajan vastauksissa.

Työnantajan motivointikeinot työntekijöitäkohtaan rajoittuu vastausten mukaan pitkälti palkanmaksuun. Kaikki korostivat, että raha ei ole se syy miksi he ovat töissä Tiliarja

Oy:ssä. Myös yrityksen hyvä ilmapiiri mainittiin kolmessa vastauksessa, joka on isolta osalta työnantajan aikaansaamaa. Työnantaja myös tarjoaa mahdollisuudet kehittää itseään, jonka mainitsi kaksi vastaajista. Kiteytettynä työ itsessään on kaikkien mielestä suurin motivaattori.

Heikkouksien kehittäminen on vastausten perusteella sidoksissa työnantajan tarjoamiin mahdollisuuksiin itsensä kehittämiseen. Koulutuksia tarjotaan sekä apua voi kysyä melkein asiassa kuin asiassa. Lisäksi voi opiskella yrityksen hankkimasta kirjallisuudesta uusia asioita. Myös omia henkilökohtaisia ominaisuuksia työntekijät pyrkivät kehittämään eri tavoin.

Tulevaisuuden suunnitelmia tiedusteltaessa kaikkien työntekijöiden suunnitelmat ovat vahvasti taloushallinnon parissa. Osa suunnittelee lisäkouluttautumista ja osalla on tavoitteena saada paremmin haltuun suurempia asiakkaita ja monipuolistaa osaamistaan. Kukaan ei suunnittele siirtymistä pois alalta tai yrityksen vaihtamista.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tämä luku käsittelee johtopäätöksiä, jotka ovat tutkijan henkilökohtaisia tulkintoja. Tulkinnat ovat laadittu teoria-aineiston sekä tutkimusaineiston pohjalta. Yhteenvetona on Tiliarja Oy:lle laadittu prosessikuvaukset huoneentauluna sekä laadun varmistamisen apuna käytettävä vuosikello. Prosessikuvaukset löytyvät liitteestä 3 ja vuosikello liitteestä 4. Tarkemmin prosessikuvausten sekä vuosikellon sisältö on avattu luvuissa 7.1 ja 7.2, joiden yhteydessä on myös toimenpidesuositukset. Viimeisessä alaluvussa on tarkasteltu tutkimuksen luotettavuutta.

### **7.1 Prosessikuvausten sisältö sekä toimenpidesuositukset**

Prosessien harmonisoinnilla saavutetaan merkittäviä etuja organisaation toimintataivoissa. Kun työntekijät tietävät yhteisesti millaisista osista kokonaisuudet kasaantuvat, on helpompi tarttua mahdollisiin ongelmakohtiin ja toisaalta keskustella asioista oikeilla nimillä. Myös asiakkaille on helpompi myydä parhaat, juuri heille sopivat palvelut, kun he näkevät konkreettisesti mitä he ovat ostamassa. (Svärd 2010.) Prosessiku-

vausten tarkoitus tässä yhteydessä ei ole olla tekninen käyttöohje työntekijälle. Kuvauksilla on enemmän tarkoitus yhtenäistää ymmärrystä millaisia palveluita yritys tuottaa. Huoneentauluun on kuvattu tilitoimiston osaprosesseja sekä pääkirjanpito, koska nämä prosessit ovat ajankohtaisia suurimmalle osalle asiakkaita kuukausittain. Tätä taulua voi käyttää myös pohjana uuden työntekijän perehdytyksessä, jolloin asioita voi käydä läpi prosessi kerrallaan kohta kohdalta. Asiantuntijahaastattelun vastausten pohjalta huoneentaulu on laadittu mahdollisimman yksinkertaiseksi.

Huoneentaulun ensimmäinen prosessi on *asiakassuhteen käynnistäminen*. Prosessin teoriaa ja vaiheita on kuvattu tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.1. Ensimmäinen vaihe on tarpeen kartoitus, jossa määritellään yhteisessä palaverissa mitä asiakas tarvitsee. Pieni yritys ei tarvitse yhtä laajoja palveluita kuin suurempi yritys, joten räätälöinti on tärkeää. Yksi hyvän laadun merkeistä on se, että tarjotaan asiakkaalle se mitä hän tarvitsee, jonka myös Lecklin ja Laine (2009, 19) nostivat yhdeksi laadun määritelmäksi. Tämä seikka kävi ilmi myös työntekijähaastatteluissa kysyttäessä kuinka työntekijät kokevat laadukkaan tilitoimistopalvelun. Järjestelmän tekniset avaukset hoidetaan tilitoimiston puolelta palaverissa tehtyjen päätösten mukaan, ja tämän työvaiheen hoitaa yrittäjä. Myös sopimusasiat ovat yrittäjän vastuulla. Asiakassuhteen alkuvaihetta on seurattava myös tilitoimiston puolelta ja ohjeistaa asiakasta tarpeen mukaan, mikäli virheitä ja puutteita esiintyy.

Haastattelujen pohjalta kävi ilmi, että ongelmia esimerkiksi reskontrissa esiintyy silloin kun asiakas itse tekee kirjauksia ja hänellä ei välttämättä ole ohjelmiston vahvaa osaamista. Asiakkaille voisi laatia selkeät ja yksinkertaiset ohjeet Netvisorin käyttöön, joilla virheitä voisi vähentää. Jos Netvisorin omat ohjeet koetaan tilitoimiston työntekijöidenkin osalta haastaviksi käyttää, kuten vastauksissa mainittiin, voi näin kuvitella myös asiakkaan kokevan. Lisäksi olisi hyvä ottaa asiakasta hoitava vastuuhenkilö mukaan jo aloituspalaveriin, jossa hän voi tutustua asiakkaaseen, asiakkaan toimialaan sekä liiketoimintaan. Näin kaikki osapuolet voisivat esittää tarkentavia kysymyksiä käytännön toimista laadukkaan työn tekemiseksi. Tällä tavoin voidaan vähentää informaatiopuutteita uutta asiakasta aloitettaessa, joka oli työntekijähaastattelussa mainittu yhtenä ongelmakohtana. Näillä esitetyillä toimenpiteillä asiakassuhteen alkuvaiheessa saadaan kitkettyä osa virheisiin johtavista ongelmista pois, jolloin työn tekeminen tehostuu ja laatu paranee.

*Ostolaskujen* sähköinen käsittely on yksinkertaista. Periaatteet sähköiselle ostolaskuprosessille teoriassa on esitelty tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.2. Sähköisessä järjestelmässä tilitoimiston rooli ostolaskun käsittelyssä on vähäinen. Käytännössä tilitoimiston työntekijä vain tarkistaa, että asiakas on maksanut laskun ja että maksu on kirjautunut reskontraan. Järjestelmä hoitaa automaattisesti pankkitililtä kohdistamalla laskun maksetuksi, joten ylimääräisiä toimenpiteitä se ei aiheuta. Haastattelujen osalta kukaan työntekijöistä ei maininnut tässä yhteydessä olevan ongelmia. Kaksi vastaajista huomautti ostolaskujen skannauspalvelun ongelmista, jotka ovat järjestelmäteknisiä ongelmia.

Kuten ostolaskuissa, myöskään *myyntilaskuissa* tilitoimistolle ei koidu paljon tehtävää. Myyntilaskuprosessin vaiheita on esitelty teoriaosiossa luvussa 2.3.3. Myyntilaskuprosessissa tilitoimiston osalta suurin tehtävä on seurata saamisten kulkua, kun Netvisor kirjaa saamiset myyntireskontraan laskua luodessa. Mikäli asiakas tekee itse laskut, on kuitenkin syytä tarkistaa laskut. Varsinkin sellaisissa tilanteissa se on suotavaa, jos asiakasyrityksellä on käytössä esimerkiksi kustannuspaikat tai useita toimipisteitä, joille laskuja kohdistetaan.

Sekä osto- ja myyntilaskuprosesseissa näkyy molemmista selvästi automatisoidun taloushallinnon edut. Nopeampi ja tehokkaampi tapa tehdä kirjanpitoa, on käyttää sähköisiä laskuja. Näistä kirjoittivat muun muassa Lähteenmäki-Lindman (2015) ja Kurki ym, (2011, 22). Samaa asiaa terävöitti myös asiantuntijahaastattelussa liiketoiminnan kehittämiskonsultti sekä työntekijät kysyttäessä eroja vanhakantaisen ja sähköisen taloushallinnon eroista. Vaikka oleellisia puutteita tällä hetkellä Tiliarja Oy:ssä henkilöstön mukaan näissä prosesseissa ei tällä hetkellä ole, on ne hyvä silti olla esillä prosessikuvauksissa. Yhteiset kuvaukset auttavat kohdentamaan yksittäistä prosessin vaihetta, mikäli ongelmia ilmenee ja asiakkaille on helpompi selvittää asioita näyttämällä kuvauksesta miten toiminnot etenevät. Edellä käsiteltyjen seikkojen vuoksi olisi suotavaa, jos kaikilla asiakkailla olisi käytössä sähköiset reskontrat sekä myynti- että ostolaskuille. Sujuvalle työlle asiakkaan suunnalta edellytyksenä on se, että tilitoimistolla olisi selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeistukset asiakkaalle, kuinka reskontria käytetään, jolloin asiakkaan tekemät virheet vähenevät.

*Matkalaskuprosesseja* kirjatessa on lähtökohtana hyvät perustiedot, jotka ovat kirjattuna järjestelmään (Lahti & Salminen 2014, 102–108). Yleensä matkalaskut koskevat

palkansaajia, joten mikäli palkanlaskenta suoritetaan Netvisorissa, tiedot löytyvät jo järjestelmästä. Tilitoimistossa matkalaskulle suoritetaan lähes samat toimet kuin ostolaskuissa. Maksettujen matkalaskujen kirjaukset siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon ja palkanlaskentaan, mikäli käytössä on HRM-työkalu (Työajan kirjaukset ja matkalaskut suoraan palkanlaskentaan 2016). Matkalaskujen kirjaamisessa tai käsittelyssä ei mainittu erikseen ongelmia haastatteluissa. Kuten osto- ja myyntilaskuprosessien kohdalla mainittiin, yhteisillä kuvauksilla saavutetaan etuja sekä sisäisesti keskustellessa että asiakkaille ohjeistaessa. Matkalaskujen osalta olisi suositeltavaa ottaa käyttöön HRM-työkalu yrityksissä, joissa matkalaskuja kertyy usein. Tällöin virheiden mahdollisuus sekä manuaaliset työvaiheet vähenevät ja työnteke tehostuu.

Palkanlaskenta tai *palkkakirjanpito*prosessi, jota on käsitelty teoriaosiossa luvussa 2.3.5, on yksi keskeisimmistä tilitoimiston tarjoamista palveluista. Työntekijöiden haastatteluissa nousi kahden vastaajan osalta ilmi ongelmia tässä prosessissa. Ne kuitenkin liittyivät järjestelmän kankeuteen ja heidänkin mielestään normaalit palkanlaskut sujuvat hyvin. Netvisor kirjaa palkat ja sivukulut suoraan omille tileilleen kun palkat on laskettu ohjelmistolla ja ohjelmiston kautta myös palkkojen viranomaisilmoitukset hoiduvat ketterästi (Joustava palkanlaskenta ohjelma 2016). Työvaiheiden osalta palkanlaskenta työllistää tilitoimiston henkilöstöä kohtalaisesti, mikäli kaikki esiasetukset eivät ole kunnossa tai palkanlaskentaan sisältyy poikkeuksia. Varsinainen palkanlaskenta on matematiikkaa, mutta vaatii asiantuntemusta sekä ymmärrystä käsiteltävään aiheeseen. On tärkeä tuntea asiakkaan alan työehtosopimukset sekä mahdolliset talon sisäiset käytännöt palkanlaskentaan liittyen (Lahti & Salminen 2014, 137–138).

Työntekijöiden on opiskeltava palkkoihin liittyvää lainsäädäntöä ja pidettävä yllä omaa palkanlaskentataittoa koulutuksin tai omatoimisesti. Palkkakirjanpitoa voitaisiin edistää esimerkiksi osallistumalla aloituspalaveriin asiakkaan kanssa. Lisäksi jos yrityksessä on työntekijä, jolla on erityisosaamista palkanlaskennasta, voisi hän ohjeistaa muita työntekijöitä vaikka pitämällä pienen yhteisen koulutustilaisuuden jonkin kuukausipalaverin yhteydessä. Mikäli tilitoimistossa on käytössä toimivat ja ajankohtaiset asiakaskortit, suositus olisi lisätä myös sinne esimerkiksi asiakkaan toimiala, palkanlaskentaan liittyviä poikkeuksia tai muita tärkeitä asioita, joita tulee ottaa huomioon palkkoja laskettaessa.

*Pääkirjanpito* on yksi tärkeimmistä taloushallinnon prosesseista. Se koostuu osakirjanpidoista ja esimerkiksi viranomaisilmoitukset ilmoitetaan pääkirjanpidon mukaan. (Lahti & Salminen 2014, 153.) Työntekijähaastatteluissa nousi kirjanpidon tekotapojen eroavaisuudet esille. Minkäänlaisia kehitysehdotuksia kirjanpidon yhtenäistämiseksi ei esitetty haastatteluissa. Yhtä toimivaa mallia ei voida rakentaa, koska kaikki asiakkaat ovat yksilöllisiä ja kaikilla on omat ominaispiirteensä. Kuitenkin esimerkiksi prosessien järjestyksellä ja kirjaustekniikalla (esimerkiksi kirjauksen selitteellä) on iso merkitys. Prosessikuvauksessa on esitelty mallijärjestys, jolla asiakkaan kirjanpito tehdään.

Ensimmäiseksi käsitellään myyntireskontra, jossa seurataan asiakkaan lähettämien laskujen tilannetta. Ostoreskontrassa näkyy avoimien laskujen tilanne. Myyntisaamisten ja ostovelkojen tilit täsmäävät, kun reskontrat ovat ajan tasalla ja oikein laadittu, eikä tämä aiheuta käytännössä ylimääräisiä toimenpiteitä. Mikäli yrityksessä on palkanlaskentaa, ne tehdään seuraavaksi. Muita kirjauksia ovat esimerkiksi käteistositteet tai poistot ja jaksotukset, jotka kirjataan manuaalisesti kirjanpitoon. Muihin kirjauksiin kirjataan aina selite, josta käy ilmi asiakas tai toimittaja, päivämäärä ja tuote tai palvelu. Kun nämä toimenpiteet ovat tehty, kirjanpitotilit täsmätty ja pankkitili täsmätty, tehdään järjestelmän kautta viranomaisilmoitukset. Kuten Siivola ym. (2015, 67–68) kirjoittavat, kuukausikirjanpito vaatii erityistä huolenpitoa ja tarkkuutta, eli käytännössä kirjanpito on joka kuukauden päätyttyä mahdollisimman lähellä tilinpäätöskelpoisuutta.

Huoneentaulun prosessikuvausten keskeisimpiä suosituksia ovat työntekijän mukaan ottaminen asiakkaan kanssa käytäviin palavereihin, jolloin informaatio välittyy suoraan tekijälle. Lisäksi palkanlaskentaprosessissa esitetyt suositukset asiakaskorttiin liitettävistä tiedoista edesauttaa työtä. Mikäli pääkirjanpidon järjestys pyritään pitämään samana kaikilla asiakkailla, on jokaisen työntekijän helpompi ryhtyä tekemään itselleen vierasta asiakasta kun järjestys on tuttu.

## 7.2 Vuosikellon sisältö sekä toimenpidesuosituksat

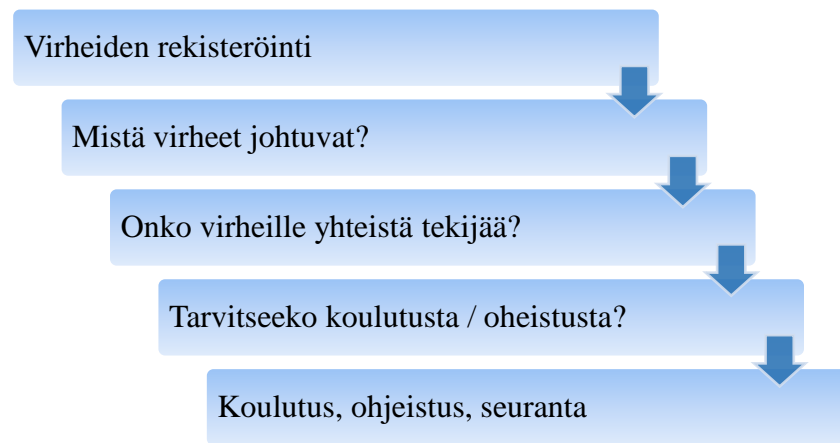
Lähtökohta vuosikellon laatimiselle on se, että sitä voidaan käyttää apuvälineenä laadun varmistamisessa ja pohjana sisäisille rutiineille. Vuosikello on jaettu neljään kvartaaliin kalenterin mukaan. Prosessikuvauksissa luvussa 7.1 on käyty läpi laadun varmistamista eri työprosessien kautta, joten niitä ei eritellä enää tässä. Vuosikellon avulla pyritään varmistamaan laadun ylläpito sekä mahdollisten kehityskohtien löytäminen. Vuosikello on liitteessä 4.

Kaikista vuosikellon lokeroista löytyy maininta 80/20-mallin kuukausipalavereista. Työntekijähaastatteluissa kävi ilmi, että palavereissa käsitellään käytännössä vain tulevia asioita. Suosituksena Tiliarja Oy:lle on, että tulevaisuudessa käytetään asiantuntijan esittämää mallia kuukausipalavereissa. 20 % palaverista käytetään menneen kauden asioiden läpikäymiseen. Ne voivat olla esimerkiksi taloudellisia mittareita, virhemittareita tai vaikka joitain uusia tapauksia, mitä olisi hyvä käydä läpi koko henkilöstön kesken. 80 % ajasta käytetään tulevaisuuden suunnitteluun.

*Ensimmäinen kvartaali* on lähtökohtaisesti rauhoitettu ylimääräisiltä asioilta. Kuten työntekijähaastatteluista nousi esille, lakisääteiset (Kirjanpitolaki 1997/1226; Arvonlisäverolaki 1993/1501) päivämäärät muun muassa veroilmoitusten suhteen aiheuttavat kiirettä joka altistaa virheille. Tilikaudet päättyvät valtaosassa yrityksiä kalenterin mukaan vuoden vaihteessa, joten tilinpäätöksiä tehdään kovalla tahdilla kevät. Näin ollen ylimääräisiä koulutuksia tai teemoja laadun näkökulmasta ei ole hyödyllistä ottaa käsitelyyn.

Työntekijähaastatteluissa ilmi nousutta ehdotusta virheiden seurannasta olisi järkevä ryhtyä käyttämään organisoidusti. Suosituksena on, että viranomaisilta, asiakkailta tai tilintarkastajilta tulleet virheet ja reklamaatiot kirjattaisiin yhteiseen tiedostoon sisäiseen käyttöön. Itse huomattuja ja korjattuja virheitä ei tähän yhteyteen kannata kirjata, koska se voi kuormittaa työntekijöitä ja aiheuttaa ongelmia. Ongelmat voivat ilmetä esimerkiksi siten, että omien töiden tarkastamiseen alkaisi kulua kohtuuttoman paljon aikaa virheiden pelossa. Virheitä kirjaamalla saadaan konkreettinen mittari, johon pystytään pureutumaan syvällisesti. Tällaisella toiminnalla saadaan yksi malli Pesosen (2007, 52) laadunhallintajärjestelmän kehittämistä, jonka malli on esitelty kuvassa 9.





**KUVA 11. Laadunhallintajärjestelmän esimerkki Tiliarja Oy:lle**

Kuvassa 11 on esitelty Tiliarja Oy:lle esimerkki, jolla voitaisiin lähteä parantamaan laatua virheiden minimoinnin muodossa. Virheitä kirjaamalla voidaan todeta esimerkiksi se, jos palkanlaskennassa on toistuvasti virheitä. Tällöin työntekijän on syytä opiskella tai koulutautua aiheeseen syvemmin. Jos järjestelmän käytöstä johtuvia virheitä tulee, tällöin siihen voidaan avustaa ja kouluttaa myös. Näin pitkällä aikavälillä organisoidusti voidaan pyrkiä minimoimaan virheiden määrää työssä. Virheiden kirjaaminen on osana laadun vuosikellossa läpi kaikkien neljän kvartaalin. Huomioitavaa on se, että virheistä oppii, eikä niitä saa pelätä. Niiden läpikäynti rehellisesti auttaa pitkällä aikavälillä sekä työntekijää ja yritystä.

*Toisen vuosineljänneksen aikana on vielä tilinpäätösaika menossa, mutta sen loppupuolella alkaa tilanne niiden osalta rauhoittua. Tällöin olisi hyvä aika pitää keskustelut työnantajan sekä työntekijän välillä, jotka voisivat nimellisesti olla kehityskeskustelut. Työntekijähaastatteluissa nousi esille, että varsinaiset kehityskeskustelut voivat tuntua turhilta, mutta suosituksena on, että jonkinlainen rauhoitettu keskustelutilanne olisi hyvä järjestää. Samanlainen keskustelu pidettäisiin myös vuoden lopussa neljännen kvartaalin aikana. Mikäli yrityksessä otetaan käyttöön esimerkiksi taloudellisen seurannan mittarit joita seurataan säännöllisesti, olisi hyvä käydä ne läpi kaksi kertaa vuodessa. Koko vuoden läpikäynti kerralla voi tuntua liian raskaalta kokonaisuudelta. Taloudellisena mittarina Tiliarja Oy:ssä voisi seurata esimerkiksi kuukausitasoista laskutusmäärää, joka on sidoksissa tulokseen. Asiantutijahaastattelussa mainittiin yhtenä työntekijän motivoitumisen kohtana työpanoksen suhde tehtyyn tulokseen. Kun työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja voi sitoutua tavoitteisiin, myös työn laatu on hyvä (Pesonen 2007, 229.)*

*Kolmannella kvartaalilla* on tarkoitus tehostaa henkilöstön osaamista kehityskeskusteluissa laadittujen tavoitteiden mukaisesti. Asiantuntijahaastattelussa on esitelty kuva 9, jolla havainnollistetaan mitkä tekijät johtavat tulokseen. Tämän mallin mukaan kolmannella vuosineljänneksellä kehitetään osaamista. Osaamisen kehittämällä päästään parempaan toimintaan, joka johtaa toivottuun tulokseen. Myös samoin kuin ensimmäisen ja toisen kvartaalin aikaan, virheiden kirjaamista jatketaan sekä kuukausipalaverit suoritetaan 80/20-mallin mukaisesti.

Vuoden päättävä *neljäs kvartaali* on myös aikaa, jossa koulutuksellisia asioita voi suorittaa. Itsensä kehittäminen ja heikkouksien vahvistaminen oli haastattelujen mukaan lähes kaikilla vastanneilla työntekijöillä tavoitteena, joten näiden asioiden tekeminen on oletettavasti mieluista. Tällä ajanjaksolla käydään myös toiset keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä, joissa käydään läpi asioita, mitkä on jo esitelty toisen kvartaalin kohdalla. Eli tällöinkin käydään mittaristojen avulla henkilökohtaista tekemistä läpi, laaditaan tavoitteita sekä suunnitellaan tulevaa. Kuukausipalaverit ja virheiden kirjaaminen ovat myös mukana ”rutiinitoimenpiteenä” neljännelläkin kvartaalilla.

Kokonaisuutena vuosikellon avulla on tarkoitus pyrkiä seuraamaan organisoidusti mittareita. Virheiden määrää, taloudellisia mittareita sekä Lönnqvistin ym. (2010, 134) mainitsema koulutukseen käytettyjen resurssien mittaaminen, joka on yksi laadun varmistamisen mittari asiantuntijaorganisaatiossa. Kun näihin mittareihin lisätään prosessikuvausten tuomat laadulliset elementit mukaan, päästään jo vaikuttamaan useisiin Rissasen (2006, 215–216) mainitsemiin laadun ulottuvuuksiin. Esimerkiksi asiakaspalvelussa tai viestinnässä ei ole ollut työntekijöiden mukaan ongelmia, joten niiden voidaan olettaa olevan hyvällä tasolla tällä hetkellä.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen lähtökohtana on virheiden välttäminen. Tulosten luotettavuuden ja pätevyyden arviointi vaihtelevat, joten on tärkeä arvioida jokaista tutkimusta yksilöittäin. Tutkimuksen reliaabeliudella tarkoitetaan tulosten luotettavuutta, eli tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa mittarin tai menetelmän pätevyyttä, eli sitä onko mitattu oikeita asioita oikeilla mittareilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Lisäksi validiudella tarkoitetaan aineiston analysoinnin oikeellisuutta, eli oikeiden syy-seuraussuhteiden rakentamista (Kananen 2014, 147).

Reliabiliteetin ja validiteetin käytöstä laadullisen tutkimuksen yhteydessä on ristiriitaisia näkemyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d; Kananen 2014, 145).

Esimerkiksi haastatteluissa vastaaja ei välttämättä vastaa totuudenmukaisesti vaan sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla. Toisaalta kertomus ja vastaukset voivat olla hyvinkin todenmukaisia, vaikka ulkopuolisesta se ei siltä kuullostaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Hirsjärvi ym. (2009, 232) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa tutkijan tarkka kuvaus kuinka tutkimus on toteutettu. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi haastattelujen olosuhdekuvaukset, haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat sekä oma itsearviointi tilanteesta. Lukijalle on selvitettävä kuinka luokittelut ovat tehty, miten ne ovat syntyneet ja miksi niitä on käytetty.

Luotettavuuskriteeristö eroaa laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Molemmilla pääkohtana on saada luotettava tutkimustulos. Tutkimuksessa tutkijalla on suuri rooli, koska hän päättää kuinka tutkimus toteutetaan. Suunnittelu korostuu, koska tieteellisesti hyväksyttävää tutkimusta ei voida toteuttaa niin, että ensin tehdään tutkimus ja sitten laaditaan tutkimuskriteeristön vaatimukset. (Kananen 2014, 151–153.)

Kanasen (2014, 151–154) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää muun muassa vahvistettavuutta, arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta sekä saturaatiota. Vahvistettavuus voidaan todentaa yksinkertaisimmillaan siten, että annetaan aineisto luettavaksi haastattelun antaneelle henkilölle, joka vahvistaa kuvauksen todellisuuden. Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävää dokumentaatiota, jolloin lukija voi pitää tutkijan ratkaisuja oikeana. Lukijan tulee ymmärtää miksi tutkija on valinnut menetelmänsä. Aineiston tulkinta on laadullisessa tutkimuksessa haasteellista, sillä jokainen voi tulkita aineistoa omalla tavallaan. Tutkimusongelma ja tarkastelukulma vaikuttavat tulkintoihin, mutta tulkinnan voi varmentaa siten, että saman aineiston tutkittuaan toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen kirjoittajan kanssa. Tällöin puhutaan tulkinnan ristiriidattomuudesta. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään niin montaa lähdettä, että tutkimustulokset alkavat toistua. Eskola ja Suoranta (1998, 153) mainitsevat lisäksi tutkimustuloksen siirrettävyyden ja varmuuden tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi. Tulosten siirrettävyys on

mahdollista vain tietyillä ehdoilla ja yleisesti katsotaan, ettei yleistyksiä voida tehdä. Varmuuteen vaikutetaan ottamalla huomioon ennakkoehdot, joita ei voida ennustaa. Vilkka (2015, 196–197) huomauttaa, että luotettavassa tutkimuksessa tutkimuskohde sekä tutkimusmateriaali ovat yhteensopivat.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lähdettiin rakentamaan laajan aineistonkeruun pohjalta. Tutkimusongelmaan on haettu vastauksia perehtymällä tilitoimiston prosesseihin sekä laatuun asiantuntijaorganisaatiossa. Koska kaikki yrityksen työntekijät otettiin mukaan haastatteluihin, saatiin kattava kuva koko yrityksen tilasta ja toimintavoista. Tulokset ovat huomioineet kaikkien näkemykset ja ne on myös avattu riittävällä tarkkuudella. Tutkijalla itsellään oli hyvin objektiivinen lähtökohta tutkimuksen tekoon, sillä tilitoimistomaailma oli entuudestaan melko tuntematon. Ennen haastattelujen tekoa tutkija oli ehtinyt olla työharjoittelussa yrityksessä noin kuukauden, joten henkilöstöön oli ehditty hieman tutustua. Tämä osaltaan auttoi myös vastausten laajuudessa. Laajat vastaukset kysymyksiin kertovat siitä, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset ja tarkentavia kysymyksiä ei tarvittu.

Vahvistettavuutta tämän opinnäytetyön kohdalla käytettiin siten, että työ annettiin luettavaksi toimeksiantajalle ennen valmistumista, sekä tehtiin mahdollisia korjauksia mikäli virheitä tai puutteita ilmeni. Haastattelujen kohdalla näin ei toimittu, koska litteointi oli suoritettu riittävällä tarkkuudella tulkintavirheiden välttämiseksi. Arvioitavuuteen on kiinnitetty huomiota kuvaamalla tarkasti eri vaiheet sekä perustelemalla miksi kyseisiä menetelmiä on käytetty. Lisäksi haastattelurungot löytyvät liitteinä työn lopusta. Kylläntymistä ei päässyt tapahtumaan, mutta koska tutkimuksen kohteena oli vain yksi havaintoyksikkö, ei siihen ollut mahdollisuutta.

Validius tämän opinnäytetyön kohdalla perustuu oikeaan tutkimusmenetelmään sekä laadukkaaseen analysointiin. Tarkoituksena on ollut kuvata aineisto tarkasti ja pohtia työn kannalta olennaisia kysymyksiä. Yrityksen toimintatapojen tutkimisen lisäksi asiantuntijahaastattelulla varmistettiin, että luodut kuvaukset ovat myös ammatillisesti käyttökelpoisia. Haastattelu antoi paljon tulosten lisäksi myös suuntaviivoja työntekijähaastatteluihin, joten työntekijöiltä osattiin kysyä oikeita asioita. Lisäksi johtopäätökset kytkeytyivät käsiteltyyn teoriapohjaan saumattomasti. Tämän opinnäytetyön pääpaino on ymmärtää ilmiötä, eli tilitoimiston palveluita sekä asiantuntijaorganisaation laatua, joten laadullinen tutkimus on oikea tutkimustyyppi.

## 8 LOPUKSI

Tutkimusprosessi oli erittäin haasteellinen, mutta antoisa. Kokonaisuudessaan työ oli käynnissä noin kuuden kuukauden ajan, sisältäen joitain muutaman viikon vapaajaksoja. Täysipainoisesti kirjoitus- ja tutkimustyötä tehtiin yhteensä neljä viikkoa, muuten aikaa käytettiin satunnaisesti mutta suunnitellusti. Prosessi alkoi toimeksiantajan kanssa palaverilla, jossa kävimme läpi mahdollisia aihealueita sekä rajauksia. Kun aihe sekä tutkimusongelmat olivat tiedossa, alkoi teoriaosuuden kirjoittaminen. Teoria-aineistoa varsinkin digitaalisista prosesseista oli vaikeaa saada, koska aiheesta on kirjoitettu hyvin vähän. Teoriaa lukiessa kävi ilmi, että yhteneväisyyksiä opintoihin selkeästi oli, mutta hyvin paljon uusia asioita tuli esille.

Työn tarkoituksena oli tarjota toimeksiantajalle työkaluja päivittäiseen toimintaan, joten tarkoitus saavutettiin. Myös opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin vastattiin. Opinnäytetyön tavoite, eli huoneentaulu sekä vuosikello onnistuivat ja ne purettiin johtopäätöksissä huolellisesti. Samassa yhteydessä toimeksiantajalle annettiin toimenpidesuosituksia.

Tutkimusongelmina oli selvittää automatisoidun tilitoimiston prosesseja sekä laatua asiantuntijaorganisaatiossa. Aiheeseen, varsinkaan prosessikuvauksiin, ei löytynyt juurikaan tehtyjä tutkimuksia, joten kuvausten laatiminen työllisti kovasti. Laatua on käsitelty palvelu- sekä asiantuntijaorganisaation kannalta monissa eri tutkimuksissa, mutta varsinaisia laadun vuosikelloja yrityksen sisäiseen käyttöön ei tullut esille. Opinnäytetyö on ajankohtainen sekä hyödyllinen toimeksiantajalle tilitoimistojen toimialamuutosten myötä. Hyvillä prosessikuvauksilla saadaan omaa toimintaa tehostettua sekä käytettyä kuvauksia hyödyksi myös asiakkaille myydessä uusia palveluita.

Tuloksena tästä opinnäytetyöstä toimeksiantaja saa vuosikellon rungon, jonka kohdat on työssä käyty perusteellisesti läpi. Prosessikuvaukset ovat laadittu mahdollisimman yksinkertaiseksi huoneentauluksi, jotta sitä on helppo lukea mutta on sisällöltään informatiivinen. Työn tuloksien onnistuminen saavutettiin laajalla aineistonkeräämisellä kahden erityyppisen haastattelun kautta. Lisäksi tarkat suunnitelmat työn etenemisen suhteen sekä tutkijan omat tavoitteet opinnäytetyölle olivat tärkeinä kulmakivinä lopputuloksen kannalta. Myös huolellinen teoriatietoon tutustuminen oli tärkeää. Sitä olisi voinut tehdä varsinkin laadun puolelle vieläkin huolellisemmin

Opinnäytetyöllä saavutettiin asetetut tavoitteet, vastattiin onnistuneesti tutkimuskysymyksiin sekä saatiin hyvät tulokset. Työ suoritettiin tapaustutkimuksena toimeksiantajalle, mutta samoja periaatteita voi käyttää myös muut automatisoituja järjestelmiä käyttävät tilitoimistot. Työn kautta tärkeimmäksi yksittäiseksi asiaksi nousi laadun kannalta toimivat ja konkreettiset mittaristot, joita esiteltiin kolme. Prosessien kannalta suurin haaste on saada työntekijät toimimaan kuvausten lailla, vaikkakin asiakas on se, joka loppujen lopuksi määrittää millaisia prosesseja tilitoimisto heille tekee.

Mikäli työtä haluttaisiin lähteä jalostamaan eteenpäin, olisi mahdollista laatia yksinkertaiset käyttöohjeet Netvisorin käyttöön, joissa käydään läpi prosessikuvauksissa esitetyt prosessit. Lisäksi tilitoimistolle voisi laatia laatukäsikirjan, joka perehtyy syvemmin ajankohtaisesti tilitoimiston laatutyöhön ja laatusertifiointiin.

Tutkijan näkemys opinnäytetyöprosessista on hyvä. Prosessi eteni suunnitelmien mukaan, eikä paniikkia syntynyt missään vaiheessa. Aihe pysyi hyvin valittujen teemojen ympärillä, vaikkakin alkuvaiheessa tuntui että käsiteltäviä asioita on liikaa ja se aiheuttaa ongelmia. Opinnäytetyön uutta laativa luonne toi haastetta, mutta toisaalta myös suuren annoksen motivaatiota. Lisäpanoksen työlle tarjosi se, että tutkija aloittaa työkentelyn toimeksiantajayrityksessä heti tämän opinnäytetyön palauttamisen jälkeen, jotta toimintaohjeiden sekä suositusten toteutumista pääsee seuraamaan käytännössä tuoreeltaan.

Toimeksiantaja antoi opinnäytetyöstä hyvää palautetta sen sisällön sekä toimenpidesuositusten osalta. Työ oli yrittäjän mukaan saavuttanut asetetut tavoitteet ja aiheutti positiivista värinää. Toimenpidesuosituksia otetaan käyttöön ja arvioidaan niiden toimivuutta myöhemmin.

## LÄHTEET

Airola, Sirpa 2014. Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallinnon-palvelun-sis%C3%A4ll%C3%B6st%C3%A4-sopiminen>. Päivitetty 18.3.2014. Luettu 19.5.2016.

Arvonlisäverolaki 1993/1501. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>. Päivitetty 29.4.2016. Luettu 9.7.2016.

Capgemini 2007. SEPA: potential benefits at stake. PDF-dokumentti. [http://ec.europa.eu/finance/payments/docs/sepa/sepa-capgemini\\_study-final\\_report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/finance/payments/docs/sepa/sepa-capgemini_study-final_report_en.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 19.5.2016.

Case-tutkimus 2007. Virtuaali ammattikorkeakoulu. WWW-dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>. Päivitetty 6.11.2007. Luettu 12.9.2016

e-Invoicing Basics 2016. What is e-Invoicing? WWW-dokumentti. <http://www.einvoicingbasics.co.uk/what-is-e-invoicing/>. Ei päivitystietoa. Luettu 31.5.2016.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Fredman, Janne 2014. Tosite digitaalisessa maailmassa. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/tosite-digitaalisessa-maailmassa>. Päivitetty 21.8.2014. Luettu 23.5.2016.

Goetsch, David L & Davis, Stanley B 2006. Quality Management. Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Helanto, Leena, Kasaniemi, Tanja, Koskinen, Krista, Kuntola, Katja & Siivola, Mikko 2014. Taloushallinto. Nyt. ProCountor International Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, Sari 2014. Tilitoimistopalveluiden tuotteistaminen: case Tiliarja Oy. PDF-dokumentti. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77666/Hamalainen\\_Sari.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77666/Hamalainen_Sari.pdf?sequence=1). Päivitetty 2014. Luettu 30.5.2016.

Joustava palkanlaskenta ohjelma 2016. Netvisor. WWW-dokumentti. <https://netvisor.fi/palvelut/henkilostohallinto/palkanlaskenta/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjanpitolaki 1997/1336. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki>. Päivitetty 30.12.2015. Luettu 9.7.2016.

Kirjanpito-ohjelma pilvipalveluna 2016. Netvisor. WWW-dokumentti. <https://netvisor.fi/palvelut/sahkoinen-taloushallinto/kirjanpito-ja-tilinpaatos/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.

Koskentalo, Elina 2014. XBRL – talousraportoinnin turboahdin. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/xbrl-%E2%80%93-talousraportoinnin-turboahdin>. Päivitetty 22.10.2014. Luettu 19.5.2016.

Koivumäki, Jukka & Linfors Hannele 2012. Pk-yritysten taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kukkola, Eero 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.

Kurki, Markku, Lahtinen, Markku & Lindfors, Hannele 2011. Verkkolasku käyttöön. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lähteenmäki, Pekka 2007. Taloushallinto rämpii rutiineissa. Talouselämä 10, 22.

Lähteenmäki-Lindman, Outi 2015. Taloushallinto työllistää uudenlaisia osaajia. Talouselämä 16, 62.

Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Aki, Kujansivu, Paula, Käpylä, Jonna, Laihonen, Harri, Sillanpää, Virpi & Vuolle, Maiju 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Ojala, Markku 2016. Taloushallinnon data yhtenäiseksi. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallinnon-data-yhtenaiseksi>. Päivitetty 21.1.2016. Luettu 19.5.2016.

Ostoreskontra ja ostot tilauksesta maksamiseen 2016. Netvisor. WWW-dokumentti. <https://netvisor.fi/palvelut/sahkoinen-taloushallinto/ostolaskut/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.

Paasonen, Kari 2006. Koulutuksen ja strategian välinen kytkös. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/koulutuksen-ja-strategian-v%C3%A4linen-kytk%C3%B6s>. Päivitetty 23.1.2016. Luettu 23.5.2016.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.



- Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–39.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. WWW-dokumentti. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html). Päivitetty 27.11.2015. Luettu 27.3.2016.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. Millaista aineistoa ja miten? WWW-dokumentti. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_1.html). Päivitetty 27.11.2015. Luettu 27.3.2016.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. Analyysin äärellä. WWW-dokumentti. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html). Päivitetty 27.11.2015. Luettu 27.3.2016.
- SFS 2016. ISO 9001:2015. WWW-dokumentti. [http://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_9000\\_laadunhallinta/iso\\_9001\\_2015](http://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_9000_laadunhallinta/iso_9001_2015). Ei päivitystietoa. Luettu 9.7.2016.
- SGS 2016. ISO 9001 -sertifiointi - laadunhallintajärjestelmät. WWW-dokumentti. <http://www.sgs.fi/fi-FI/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.7.2016.
- Siivola, Mikko, Yli-Heikkuri, Anna, Helanto, Leena, Kaisaniemi, Tanja, Koskinen, Krista, Kuntola, Katja, Helistö, Benita, Kinnarinen, Salla & Ignatius-Partanen, Heidi 2015. Ystävällinen taloushallinto. Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. Procoun-tor Oy.
- Svärd, Erika 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastyytyäisyyttä. Tilisanomat. <http://tilisanomat.fi/artikkeli/yhten%C3%A4isill%C3%A4-toimintatavoilla-tuottavuutta-ja-asiakastyytyv%C3%A4isyytt%C3%A4>. Päivitetty 20.10.2010, luettu 19.5.2016.
- Sähköisellä laskutuksella kotiutat saatavasi nopeammin 2016. Netvisor. WWW-dokumentti. <https://netvisor.fi/palvelut/sahkoinen-taloushallinto/sahkoinen-laskutus/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2015.
- TIEKE 2016. Kirjanpidon tapahtumatiedosto TALTIO helpottaa järjestelmien yhteentoimivuutta. WWW-dokumentti. <http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=34144463>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.
- Taloushallintoliitto 2016a. Asiakkaana tilitoimistossa. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/asiakkaana-tilitoimistossa>. Ei päivitystietoja. Luettu 2.5.2016.
- Taloushallintoliitto 2016b. Alan yleiset sopimusehdot. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/palvelut-ja-sopiminen/alan-yleiset-sopimusehdot>. Ei päivitystietoja. Luettu 4.6.2016.

Taloushallintoliitto 2016c. Palveluista sopiminen. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/palveluista-sopiminen>. Ei päivitystietoa. Luettu 9.7.2016

Taloushallintoliitto 2016d. Liiketahtumat kirjanpitoon; pääkirjanpito. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpidon-menetelma-liiketahtumat-ai-0>. Ei päivitystietoa. Luettu 2.5.2016.

Taloushallintoliitto 2016e. Toimialastandardi TAL-STA. WWW-dokumentti. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi-talsta>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.5.2015.

Työelämän kokonaislaatu 2016. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. [http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/hyva\\_laatu](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/hyva_laatu). Ei päivitystietoa. Luettu 9.7.2016.

Työajan kirjaukset ja matkalaskut suoraan palkanlaskentaan 2016. Netvisor. WWW-dokumentti. <https://netvisor.fi/palvelut/henkilostohallinto/matkalasku-ja-tunti-kirjaukset/>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.

Verkkolaskusta 2016. TIEKE. WWW-dokumentti. <http://www.tieke.fi/display/verkkolasku/Verkkolasku>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yrittäjät 2014. Kirjanpidon ABC – Eli mitä jokaisen pitäisi tietää kirjanpidosta. WWW-dokumentti. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/kirjanpito/>. Päivitetty 1.7.2014. Luettu 2.5.2016.

Yrityssuomi 2016a. Henkilöstö laadun tekijänä. WWW-dokumentti. <https://www.yrityssuomi.fi/henkilosto-laadun-tekijana>. Ei päivitystietoa. Luettu 29.5.2016.

Yrityssuomi 2016b. Taloushallinnon ulkoistaminen. WWW-dokumentti. <https://www.yrityssuomi.fi/taloushallinnon-ulkoistaminen>. Ei päivitystietoa. Luettu 15.5.2016

**Asiantuntijahaastattelu**

- Millainen kokemus yrityksellänne on taloushallintoalasta ja millaisia toimeksiantoja olette sinne tehneet?
- Kuinka digitalisaatio ja automatisaatio muuttaa toimialaa tulevaisuudessa?
- Millainen on hyvä prosessikuvaus?
- Mitä haittoja tai ongelmia prosessikuvauksiin liittyy?
- Mitä prosessien johtamisessa tulee ottaa huomioon?
- Millaisia laadun mittareita voisi käyttää asiantuntijaorganisaatiossa?
- Onko asiantuntijaorganisaatiolle (kuten tilitoimisto) olemassa laadunhallintajärjestelmää?
- Miten henkilöstön johtaminen vaikuttaa laadun ylläpitoon ja sen varmistamiseen?
- Miten henkilöstöä motivoidaan parhaiten?

### Työntekijähaastattelun runko

#### Esitietoja:

- Mikä koulutustaustasi on?
- Kuinka pitkä työhistoriasi on Tiliarja Oy:ssä?
- Kuinka pitkä kokemus on taloushallinnon työtehtävistä?
- Oletko toiminut aina sähköisen taloushallinnon järjestelmillä? Millä muilla?

#### Prosessit:

- Kuinka mielestäsi sähköisen taloushallinnon prosessit eroavat perinteisestä mallista?
- Teetkö kaikkia yrityksessä tehtäviä töitä? Mitkä ovat omat vahvuudet / heikoudet?
- Koitko, että saamasi perehdytys oli riittävää aloittaessasi työt Tiliarja Oy:ssä?
- Suoritatko kaikki työprosessit aina samalla kaavalla?
- Tunnetko saavasi riittävän informaation asiakkaasta työtä varten työn alkuvaiheessa? Mitä puutteita esiintyy useimmin?
- Mitkä ovat tilitoimistossa (Tiliarja Oy:ssä) ydinprosessit?
- Mitkä prosessit vaativat eniten kehittämistä?
- Kuinka koet Netvisorin asiakastyössä?
- Saatko/oletko saanut riittävästi perehdytystä järjestelmän käyttöön?
- Mitkä asiat järjestelmässä voisivat toimia paremmin?

#### Laatu:

- Mitä mielestäsi on laadukas tilitoimistopalvelu?
- Mitkä tekijät altistavat virheille?
- Millä keinoin pyrit minimoimaan virheiden määrän?
- Miten organisoit työtehtäväsi?
- Kuinka yrityksen puolelta on ohjeistettu asiakaspalveluun ja asiakastytyvyyden ylläpitoon?
- Millä tavoin mittaat työsi laatua?

**Työntekijähaastattelun runko**

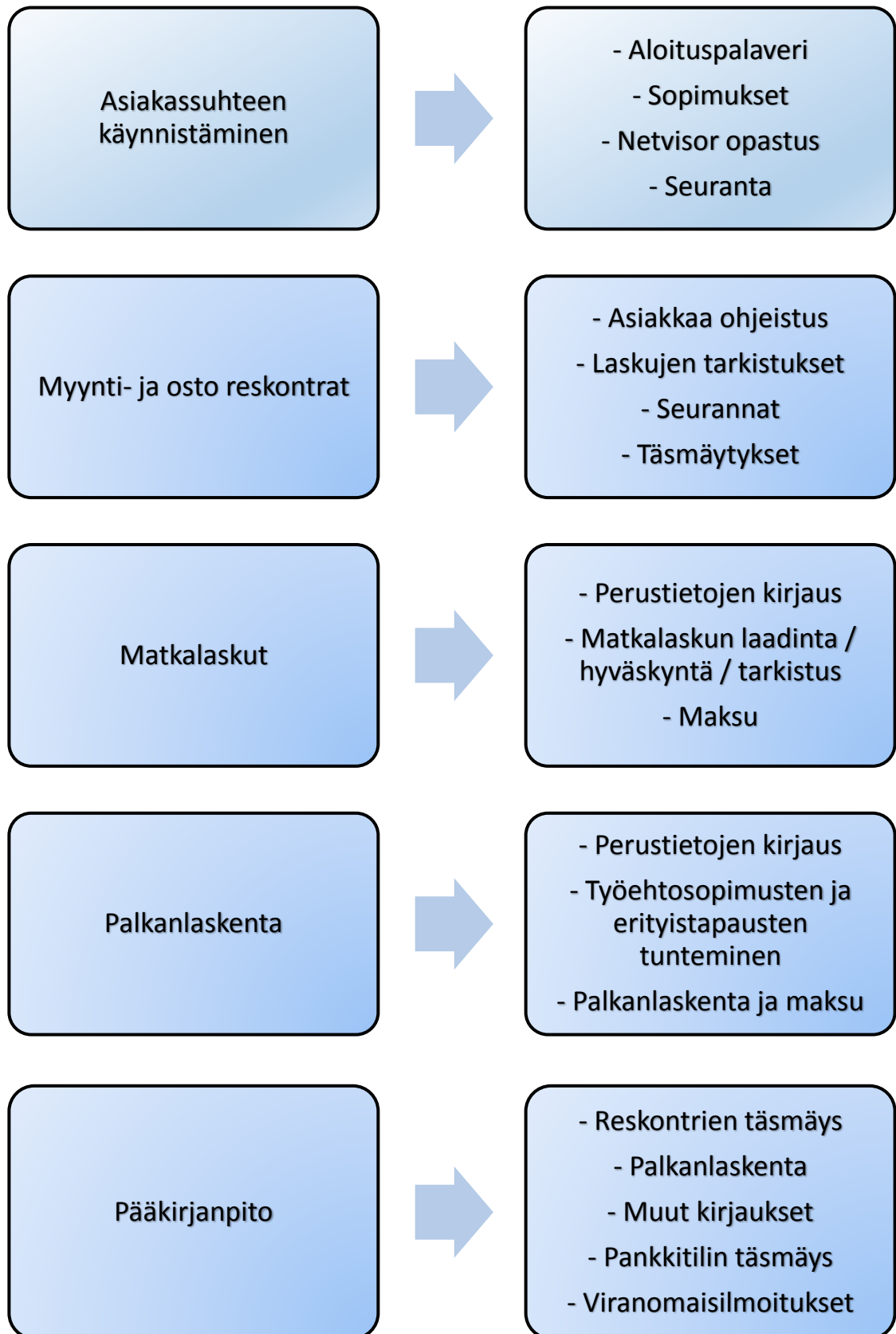
- Millaisia mittareita voisit kuvitella otettavan käyttöön laadun varmistamiseen liittyen?

**Työilmapiiri**

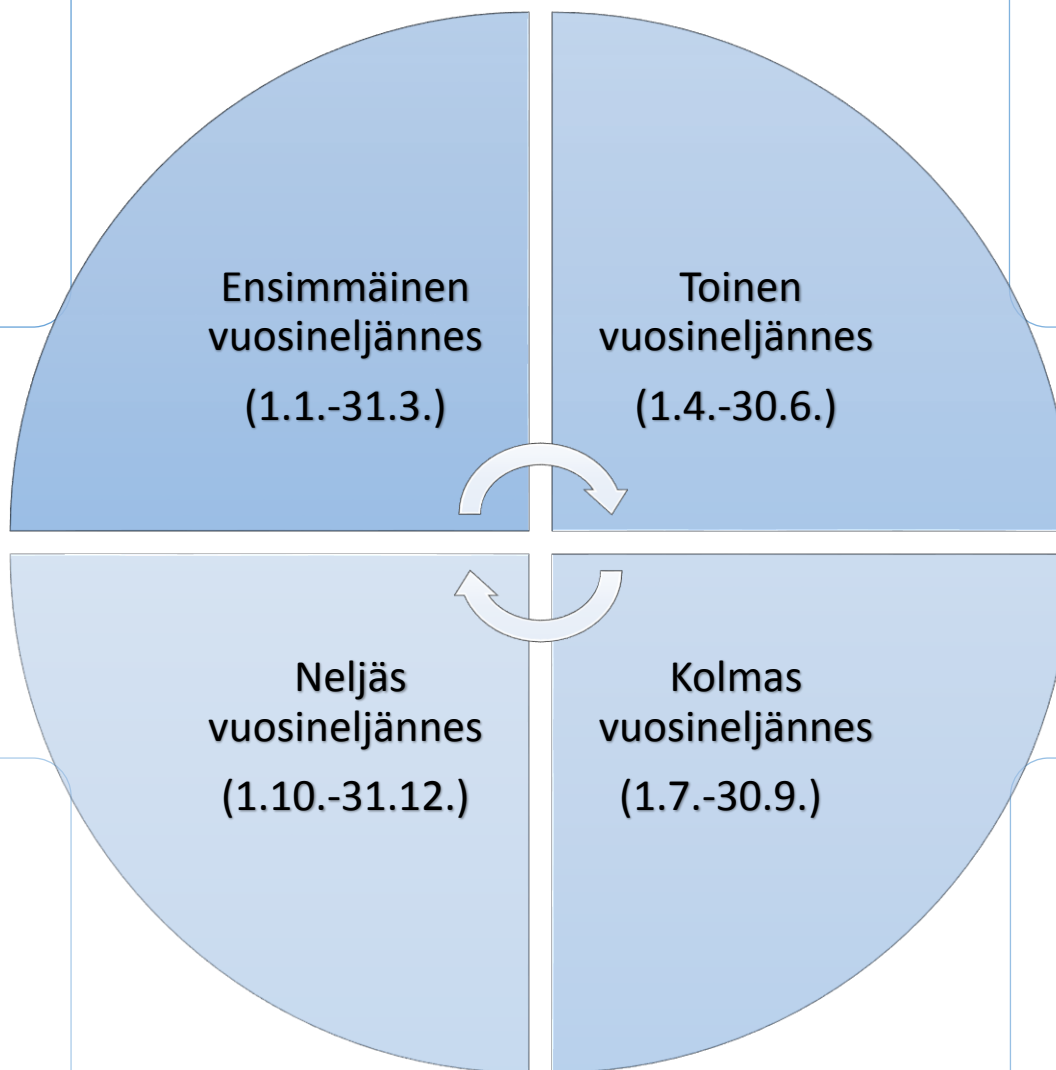
- Kuinka usein pidätte palavereita? Mitä asioita siellä yleensä käsitellään?
- Millainen työhyvinvointi / viihtyvyys työpaikalla on?
- Millä tavoin ja kuinka usein saat palautetta työstäsi? Kehitkö työtäsi saamasi palautteen perusteella?
- Annatko palautetta työyhteisön muille jäsenille?
- Onko Tiliarja Oy:ssä käytössä kehityskeskustelut? Jos on, miten koet ne?

**Motivaatio:**

- Miten motivoit itseäsi töihin?
- Kuinka työnantaja motivoi?
- Millä tavoin kehität heikkouksiasi?
- Mitkä ovat omat tavoitteet työelämässä?

*Tiliarjan prosessit*

## LIITE 4. Vuosikello



- Tilinpäätösaika ("sesonki")
- Kuukausipalaverit 80/20 -mallilla
- Kirjataan mahdolliset virheet ylös
- Ei ylimääräisiä koulutuksia / teemoja
- Mahdollisten lakimuutosten läpikäynti

- Kehityskeskustelut, joissa käydään mittaristot läpi menneeltä kaudelta
- Kuukausipalaverit 80/20 -mallilla
- Suunnitellaan koulutustarpeet
- Kirjataan mahdolliset virheet ylös

- Kehityskeskustelut, jossa käydään mittaristot läpi menneeltä kaudelta
- Kuukausipalaverit 80/20 -mallilla
- Koulutuksien / opiskelun ajankohta
- Kirjataan mahdolliset virheet ylös

- Kuukausipalaverit 80/20 -mallilla
- Koulutuksien / opiskelun ajankohta
- Kirjataan mahdolliset virheet ylös