



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖYHTEISÖN SUORITUSKYVYN KEHITTÄMINEN

Case: Tilitoimisto Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Laura Vainio

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VAINIO, LAURA:

Työyhteisön suorituskyvyn kehittäminen  
Case: Tilitoimisto Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

51 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on työyhteisön suorituskyvyn kehittäminen tilitoimistossa. Työ keskittyy antamaan kohdeyritykselle keinoja, joiden avulla toimintaa pystyttäisiin kehittämään ja tehostamaan. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työntekijöiden ja työyhteisön suorituskykyä voidaan kehittää tilitoimiston näkökulmasta ajateltuna. Oppinäytetyössä perehdytään suorituskyvyn muodostumiseen ja sen ylläpitämiseen, sekä tarkastellaan suorituskyvyn vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn ja tuottavuuteen.

Työskentely tilitoimistossa on haastavaa jatkuvan kiireen ja määräpäivien vuoksi. Toiminnan laadun turvaamiseksi tilitoimistossa on syytä panostaa myös työntekijöihin työyhteisön toimintaa ja työhyvinvointia kehittämällä. Suorituskykyyn vaikuttavat monet yksilö- ja yhteisötason tekijät. Näiden ollessa tasapainossa voidaan työyhteisössä saavuttaa työhyvinvointia ja näin ollen parantaa työyhteisön tuottavuutta ja tehokkuutta.

Työn teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan; tilitoimistoalan kuvaaminen, suorituskyvyn muodostuminen ja työhyvinvoinnin vaikutukset suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Empiriaosuuden aineisto hankittiin työntekijöille tehdyn kyselyn ja ajankäytön seurannan avulla, lisäksi empiriaosuudessa on tuotu esiin omia havaintojani aiheesta.

Empiriaosuuden tulokset osoittavat, että työyhteisön toiminnoissa on kehittämistä. Tuloksista selviää, että työyhteisön tiedonkulussa ja sisäisessä koulutuksessa on aihetta kehittämiseen. Työntekijöiden hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä olisi myös tärkeää. Työntekijöiden työaika kuluu suurissa osin laskutettaviin tehtäviin, mutta aikavarkaitakin löytyy. Näihin lukeutuvat työn keskeytykset, keskustelut asiakkaiden kanssa, neuvojen kysyminen toiselta työntekijältä sekä toisaalta toisten työntekijöiden neuvonta. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka hyvin suorituskyvyn ja työyhteisön kehittäminen on vaikuttanut toiminnan tehokkuuteen. Lisäksi voitaisiin verrata työntekijöiden ajankäyttöä sekä todellisuudessa asiakkailta laskutettavia tunteja.

Asiasanat: Tilitoimisto, suorituskyky, ajankäyttö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

VAINIO, LAURA:

Improving work community's  
performance in an accounting company  
Case: Tilitoimisto Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 51 pages, 9 appendices

Spring 2013

ABSTRACT

---

The subject of this thesis is the improvement of efficiency and employee performance in an accounting company. The thesis focuses on giving advices to the target company on how develop and improve employee performance. The aim of this thesis is to clarify how the employees' and the work community's performance could be developed from accounting company's point of view. This thesis therefore focuses on the formation of performance and how to maintain it but also on the impacts performance may have on competitiveness and productivity.

Working in an accounting company is challenging because of constant rush and deadlines. To secure the quality of performance an accounting company should invest in employees by developing well-being and performance at work. Performance is affected by many factors both at individual level and at the level of the whole work community. When these factors are in balance, the work community may achieve well-being and thereby improve its productivity and efficiency.

The theoretical part of the thesis is divided into three parts. First, this section describes the field of accounting. Then, it discusses how performance is formed. Finally, this section examines how well-being affects performance and productivity. The empirical material is collected by employee survey and time tracking but also by my own notices.

Based on the results of this study, there is need for improvement in the work community. The results shows that internal communication, training and the overall work climate need improvement. Working time is mainly spent productively, but there are also time stealers such as interruptions, conversations with clients and asking and giving advice to co-workers. Further study could determine, how improving performance and developing the work community have affected productivity. Moreover, employees' working hours could be compared with the actual chargeable hours.

Keywords: accounting company, performance, time management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tietoperusta	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	TILITOIMISTOALAN KUVAUS JA KEHITYSNÄKYMÄT	8
2.1	Tilitoimistoala	8
2.2	Kirjanpitäjän työnkuva	10
2.3	Kehitysnäkymät	11
3	SUORITUSKYVYN MUODOSTUMINEN	13
3.1	Yksilön suorituskyky	13
3.2	Työn sisältö ja vaatimukset	14
3.3	Ammatillinen osaaminen	17
3.4	Työyhteisö	18
3.5	Esimiestyö ja johtaminen	20
3.6	Organisaatiokulttuuri	22
4	TYÖHYVINVOINNILLA SUORITUSKYKYÄ	24
4.1	Organisaation toiminnan kehittäminen	24
4.2	Työyhteisön kehittäminen	25
4.3	Työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen	28
5	CASE: TILITOIMISTO OY	30
5.1	Yrityksen esittely	30
5.2	Nykytilanteen kuvaus	31
5.3	Kyselyn ja ajankäytön seurannan tavoite ja toteutus	31
5.4	Aineiston analyysi ja tulokset	32
5.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	39
5.6	Tutkimuksen arviointia	42
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	51

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön taustalla on yhä enenevässä määrin muuttuva tilitoimistoala. Tilitoimistojen hoitamaan taloushallintoon kohdistuu suuria paineita eri suunnilta. Teknologian jatkuva kehitys ja asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet asettavat omat vaatimuksensa tilitoimistoille. Nykyisin asiakkaat odottavat tilitoimistoilta kokonaisvaltaista palvelua, tehokkuutta ja ajantasaista informaatiota liiketoiminnasta. Tilitoimistoilta vaaditaan globalisoituvassa ja kiristyvässä kilpailuympäristössä nopeutta sekä joustavuutta (Lahti & Salminen 2008, 10).

Työvoiman ikääntyminen koskee myös taloushallintoalaa. Koko maan työvoiman ikäjakautumaan verrattuna taloushallintoalan tilanne on hieman parempi. Alalle on tullut nuoria lisää, kuitenkin kaikista taloushallintoalalla työskentelevistä noin 38 prosenttia on täyttänyt jo 45 vuotta. Nuorten houkuttelu alalle on vaikeaa mm. sen vuoksi, että työskennelläkseen alalla tulee henkilöllä olla peruskoulutus ja -ymmärrys alasta. Ennusteiden mukaan vuonna 2015 nykyisestä työvoimasta reilu viidennes on jo siirtynyt eläkkeelle. Tarkkaa lukua taloushallintoalasta ei ole saatavilla, mutta analyysi alan nykytilasta viittaa siihen, että eläköityminen on nopeampaa alalla kuin yleensä. (Metsä-Tokila 2011, 26.)

Nykyinen työelämä vaatii työntekijöiltä paljon. Työ on haasteellista tietotyötä, joka edellyttää ihmisiltä hyviä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Työhön liittyvät muutokset tapahtuvat nopeasti, lisäksi työelämään ja työmarkkinoihin liittyvät tänäpäivänä paljon epävarmuutta. Työn tehostaminen, kiire ja henkinen rasittavuus asettavat vaatimuksia niin yksilöiden kuin yhteisöjen sopeutumiskyvylle. Näin ollen rajallisesta ihmisestä on tullut rajattomien toiveiden toteuttaja. (Nummelin 2008, 15.) Kilpailun kiristymisen myötä on huomattu, etteivät yritykset voi enää pärjätä ilman motivoitunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Motivoituneen ja hyvinvoivan henkilökunnan avulla pystytään vaikuttamaan positiivisesti toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mikä puolestaan heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja laatuun. (Pekkola 2006, 1.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työntekijöiden ja työyhteisön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä käydään siis läpi suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä tilitoimiston näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen avulla haetaan vastausta siihen, millä keinoin työyhteisön suorituskykyä saataisiin parannettua ja toimintaa kehitettyä.

Tutkimuksen taustalla on tilitoimiston oma tarve saada selvitettyä työntekijöiden ajankäyttöä, sillä toimistossa on ilmennyt huomattava laskuttamattomien töiden osuus. Tutkimuksella pyritään näin ollen selvittämään myös työntekijöiden ajankäyttöä työpäivän aikana. Tilitoimiston hektisen työympäristön vuoksi tavoitteena on myös kartoittaa kyselyn avulla työntekijöiden omia kokemuksia liittyen työn määrään, työssä jaksamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kehityskohteiden löytämisellä ja niiden kehittämisellä voidaan kasvattaa toiminnan tehokkuutta, työntekijän sitoutumista sekä työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Opinnäytetyön avulla pyritään siis luomaan tilitoimistolle keinoja, joilla sen toimintaa pystyttäisiin tehostamaan niin, että suurempi osa tehdyistä työtunneista saataisiin laskutettua asiakkailta työntekijöiden työssäjaksamista unohtamatta.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä on

- Miten työyhteisön suorituskykyä voidaan kehittää?

Alatutkimuskysymyksiä ovat

- Mitkä tekijät vaikuttavat suorituskykyyn?
- Mihin työntekijöiden työaika kuluu?

Toiminnan kehittäminen ja tehostaminen on käsitteenä laaja ja sisältää useita eri toimintoja. Tässä opinnäytetyössä toiminnan kehittäminen rajataan henkilöstön ja työyhteisön suorituskyvyn kehittämiseen.

Vastaavanlaisia tutkimuksia on tehty aiemmin useita, missä pääpaino on ollut työkyvyn tai työhyvinvoinnin kehittämisessä. Luukkonen (2008) on

opinnäytetyössään selvittänyt työhyvinvoinnin tilaa tilitoimistossa yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Luukkosen tutkimustulokset osoittivat, että tilitoimistossa suurimmat työhyvinvointiin liittyvät puutteet ilmenivät tiedonkulussa. Kehittämistarpeita löytyi myös koulutusmahdollisuuksista sekä osaamisen kehittämisestä ylipäänsä. Kiirettä ei tutkimuksen kohdeyrityksessä koettu juurikaan työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi.

Myllykylä (2012) on puolestaan lähestynyt työhyvinvointia ja työkyvyn kehittämistä esimieslähtöisesti. Opinnäytetyössä on tarkasteltu esimiehen velvollisuuksia ja mahdollisuuksia työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Erityisesti tutkimuksessa tuotiin esille erilaisia kehitysmalleja, joita esimiehet voivat käyttää avuksi työhyvinvointia kehittäessään. Tällaisiin malleihin lukeutui esimerkiksi varhaisen puuttumisen malli.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä ovat kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja tulkita yhteiskuntailmiöitä tieteen yleisen logiikan mukaisesti kehittämällä tarkkoja mittausmenetelmiä, keräämällä edustavista väestötoksista tutkimusaineistot ja käsittelemällä tutkimusaineistoja tilastotieteen menetelmin oikeiden johtopäätösten saavuttamiseksi (Opetushallitus, 2012). Määrällinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan kohde tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään luokittelemaan, etsimään syy- ja seuraussuhteita, vertailemaan ja selittämään ilmiötä numeerisesti. Kyseisessä menetelmäsuuntauksessa käytetään apuna erilaisia laskennallisia ja tilastollisia analyysimenetelmiä. (Jyväskylän yliopisto, 2012.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmistä tiedonkeruun välineenä, sillä tutkijan on helpompi luottaa omiin havaintoihinsa ja

keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkimusmetodeina käytetään usein teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia tai ryhmähaastattelua, näin tutkittavien omat näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä, näin ollen se on myös tutkimusmenetelmänä joustavampi kuin kvantitatiivinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.)

Tutkimukseen valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. Kerätyn aineiston pyrkimyksenä on enemmänkin havainnoida tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Aineisto tutkimukseen on kerätty kyselyiden, ajankäytön seurannan ja havainnoinnin avulla. Työskentely tilitoimistossa antaa mahdollisuuden tehdä omia havaintoja tutkittavasta aiheesta ja tuoda niitä esiin tutkimuksen edetessä. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan kuvaileva ja tarkoituksena on kuvata tilanteen luonnetta siten, että siihen liittyvät tunnuspiirteet ja tosiasiat kuvataan mahdollisimman todenmukaisesti ja tarkasti. (Helakorpi 1999, 26.)

Kysely ja ajankäytön seuranta tehdään tilitoimiston työntekijöille. Tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla tilitoimisto voi kehittää henkilöstön työkykyä ja suorituskkyä sekä tehostaa toimintaansa. Kyselylomake lähetetään sähköisesti jokaiselle työntekijälle. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti ja tutkijan aikaa säästären. Sen heikkouksiin kuuluu kuitenkin pinnallisuus ja tutkimusten teoreettinen vaatimattomuus. Lisäksi ei pystytä varmistumaan siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselylomake on puolistrukturoitu, se sisältää sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä, pääpaino on kuitenkin avoimilla kysymyksillä. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, eivätkä ehdota valmiita vastauksia. Avoimien kysymysten avulla voidaan osoittaa, mikä on keskeistä ja tärkeää vastaajien ajattelussa, sekä vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Kyselylomakkeen kysymykset rakentuvat teoriaosuutta hyödyntären ja toimeksiantajan toiveet huomioon ottaen.



Työajankäytön mittaamismenetelmät voidaan jakaa arviointiin perustuviin ja tiedonkeruuseen perustuviin menetelmiin (Partanen 2002, 48). Ajankäyttöä mitataan tyypillisesti kyselylomakkeiden ja haastatteluiden muodossa. Tässä tutkimuksessa ajankäyttö mitataan sähköisen kyselylomakkeen avulla, jonka työntekijät itse täyttävät päivittäin. Partasen (2002, 49) mukaan itseraportoinnin ongelmiksi voivat muodostua henkilökunnan mahdollinen vastustus, puutteellinen motivaatio, seurannan suuritöisyys sekä tarkan kirjaamisen epävarmuus erityisesti kiireellisissä työtilanteissa. Ajankäyttöseuranta on mahdollista toteuttaa myös ulkopuolisen havainnoijan avulla, joka seuraa ja kirjaa ylös työntekijöiden ajankäyttöä. Nissinen & Voutilainen (1985, 66) suosittelivat kuitenkin itseraportointimallia, koska heidän mukaansa henkilö itse tietää parhaiten, mikä tehtävä juuri kyseisellä havaintohetkellä on menossa.

### 1.3 Tietoperusta

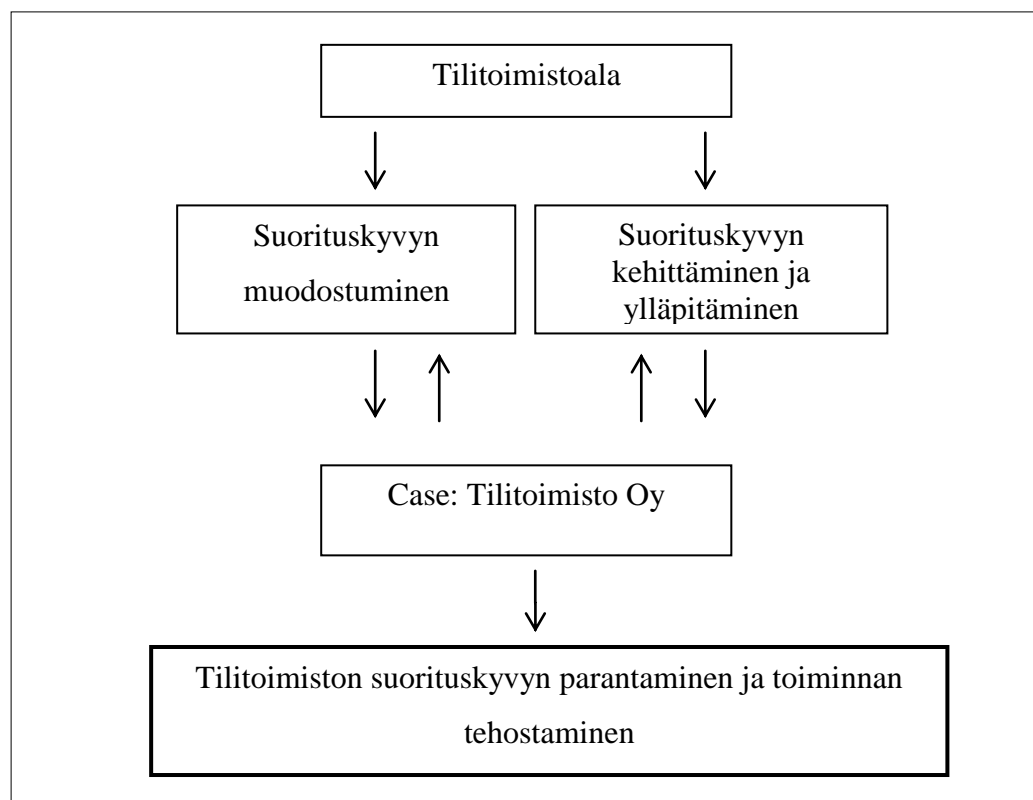
Työn teoriaosuudessa hyödynnetään jo olemassa olevaa kirjallisuutta tutkimusaiheesta. Lähdemateriaalina käytetään kirjallisuutta, Internet-aineistoa ja kohdeyrityksen tietoja. Empiirisen osuuden aineisto kerätään teoriaosuutta hyödyntäen, sekä kyselystä että ajankäytön seurannasta saaduilla tiedoilla. Empiirisessä osuudessa tuon esiin myös omia havaintoja tutkittavasta aiheesta, sekä vastaavan kirjanpitäjän kanssa käydyissä keskusteluissa ilmenneitä asioita.

Teoriaosuuden luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla selvitetään, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta ja onko se johdonmukaista ja pysyvää (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–263). Luotettavuudella tarkoitetaan siis tulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa sama tulos eri henkilöiden tekemänä. Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevyyden, eli sen, mittaako tutkimus juuri sitä mitä ollaan tutkimassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Työ on jaettu rakenteellisesti kahteen osaan; teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuus on jaettu kolmeen pääluokkuun; tilitoimistoalan kuvaus, työyhteisön suorituskyky ja työhyvinvoinnin vaikutukset suorituskykyyn.

Ensimmäisessä pääluvussa kuvaillaan tilitoimistoalaan yleisesti, sekä sen kehitysnäkymiä. Toisessa pääluvussa tarkastellaan yksilön ja työyhteisön suorituskykyä, mistä ne muodostuvat, mitkä niihin vaikuttavat ja kuinka suorituskykyä pystytään kehittämään ja ylläpitämään. Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan suorituskyvyn kehittämisen vaikutuksia yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn työhyvinvoinnin näkökulmasta. Oheinen kuvio kuvaa tämän työn rakennetta (KUVIO 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Työn empirisessä osassa kartoitetaan tilitoimiston suorituskykyä kyselyn ja ajankäytön seurannan avulla. Lisäksi selvitetään, mihin työntekijöiden aikaa työpäivänä kuluu, kuinka he itse kokevat työn määrän ja työssä jaksamisensa.

Empiriaosassa pyritään löytämään mahdollisia kehittämiskohteita työyhteisön sisällä ja toimintatavoissa.

## 2 TILITOIMISTOALAN KUVAUS JA KEHITYSNÄKYMÄT

Tässä luvussa kuvataan tilitoimistoympäristöä ja kirjanpitäjän työnkuvan asettamia vaatimuksia. Lisäksi tässä luvussa käsitellään tilitoimistojen haasteita ja alan kehitysnäkymiä.

### 2.1 Tilitoimistoala

Taloushallinto kuuluu keskeisenä osana jokaisen yrityksen ja organisaation toimintaan. Sen tehtävänä on tuottaa johdolle talouteen liittyvää tietoa päätöksentekoa ja toiminnan ohjausta varten sekä huolehtia taloudellisten resurssien hallinnoinnista. Lisäksi taloushallinnon tehtävänä on vastata osaltaan lakisääteisten velvoitteiden täyttämistä. Taloushallinto ulkoistetaan useasti tilitoimiston hoidettavaksi, näin yritykselle jää aikaa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja tilitoimistolta saadaan yrityksen käyttöön kaikki sen tarvitsemat taloushallintopalvelut. Taloushallintoon kuuluvat toiminnot vaihtelevat pienistä rutiininomaisista tehtävistä laaja-alaista asiantuntemusta vaativiin kokonaisuuksiin. Näitä toimintoja ovat muun muassa kirjanpito ja laskentatoimi, tilintarkastus sekä veroneuvonta. Lisäksi taloushallinnon toimintoihin kuuluu useita muita palveluja, kuten palkanlaskenta, maksuliikenne, laskutus ja saatavien valvonta, myyntireskontran sekä ostoreskontran hoito, arvonlisäveron valvontailmoitukset, kustannusseuranta, työnantajailmoitukset ja veroilmoistusten laadinnat. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012.)

Ahvenniemi (2012) kuvaa tilitoimistoalaa asiantuntijuusalaksi. Tilitoimistot ovat yritysten talouden asiantuntijoita, joiden keskeisenä tehtävänä on asiakasyritystensä taloushallinnollisen tiedon tuottamisen asiakkaalle itselleen, mutta myös yrityksen sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Tilitoimistot ovat erikoistuneet yritysten talouteen, ja työntekijöiltä vaaditaan monialaista talousosaamista. Henkilöstölle tilitoimistoala tarjoaa todellisen näköalapaikan yrityselämään. Alan osaajia ovat auktorisoidut tilitoimistot, jotka ovat Taloushallintoliiton jäseniä. Taloushallintoliitto on tilitoimistoalan valtakunnallinen liitto, jonka tehtävänä on edistää toimialan osaamista ja laatua eri tavoin. Suomessa on tällä hetkellä noin 4 000 tilitoimistoa ja keskimääräisesti

tilitoimistossa työskentelee 2-6 henkilöä (Ahvenniemi 2012.) Nämä tilitoimistoalan osa-alueet on hahmotettavissa seuraavan kuvion avulla (KUVIO 2).



KUVIO 2. Tilitoimistoalan osa-alueet (Ahvenniemi, 2012).

### **Taloushallintoliitto**

Suomen Taloushallintoliitto ry on valtakunnallinen auktorisoitujen, taloushallinnon palveluja yrityksille tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten liitto. Se pyrkii kehittämään tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa siten, että tilitoimistoala sekä tilitoimistojen henkilökunta kehittyisivät ja asiakasyritykset saisivat ammattitaitoista ja luotettavaa palvelua. Jäseniä taloushallintoliitolla on noin 800 tilitoimistoa ja taloushallinnon konsulttiyritystä, jotka hoitavat noin 130 000 suomalaisen yrityksen taloushallintoa ja sen konsultointia. (Taloushallintoliitto, 2010.)

Auktorisoitu tilitoimisto on Suomen Taloushallintoliiton jäsen. Auktorisoidut toimistot ovat riippumattomia, vakavaraisia ja niillä on hyvä valmius hoitaa toimeksiantoja. Lisäksi toimistojen vastuuvakuutukset ovat kunnossa ja ne toimivat hyvän tilitoimistotavan mukaisesti. Auktorisoidussa tilitoimistossa kirjanpito toiminnasta vastaava henkilö on suorittanut KLT-tutkinnon. (Talenom, 2012.)

## 2.2 Kirjanpitäjän työnkuva

Koistisen (2012) mukaan, että tilitoimistoalan työntekijältä vaaditaan ammatillista osaamista kirjanpitoon ja verotus asioihin liittyen. Juridiikan tuntemus yleisellä tasolla olisi myös hyvä ominaisuus kirjanpitäjälle hallita. Tilitoimiston henkilöstölle eduksi on erityisesti yhtiöoikeudellinen tuntemus. Ammatillisen osaamisen lisäksi henkilöstöltä vaaditaan asiakaspalvelu osaamista ja sosiaalisia taitoja. (Koistinen, 2012.) Tilitoimistotyön osa-alueet on kuvattuna seuraavassa kuviossa (KUVIO 3).



KUVIO 3. Tilitoimistotyön osa-alueet. (Koistinen, 2012).

Knaapila (2010, 71) on opinnäytetyössään tarkastellut kirjanpitäjän työnkuva ja työskentelyä tilitoimistossa. Kirjanpitäjän työ on haastavaa ja jokainen työpäivä on erilainen. Haasteita työhön tuo lakien ja säädösten jatkuva muuttuminen. Haasteita tuovat myös viranomaisten määrittämät määräpäivät, joiden mukana on pysyttävä. Kirjanpitäjältä vaaditaan tänä päivänä hyviä ihmissuhdetaitoja, sillä kirjanpitäjä huolehtii asiakasyritystensä taloudellisista asioista, jotka voivat olla useille henkilöille erittäin henkilökohtaisia asioita. Tämän vuoksi niiden käsittelyssä kirjanpitäjän täytyy noudattaa hyvää tapaa ja ehdotonta luottamuksellisuutta. Tilitoimiston kirjanpitäjän työtehtävät koostuvat pääpiirteittäin asiakasyritysten kuukausittaisesta kirjanpidosta, palkkahallinnon

tehtävistä, asiakaspalvelusta ja neuvonnasta sekä asiakkaidensa hallinnollisten asioiden hoidosta.

Tilitoimiston kirjanpitäjän työkuva on monipuolinen, työpäivään ei kuulu ainoastaan tositteiden tiliointiä ja kirjauksia. Kirjanpitäjältä vaaditaan tänä päivänä asiakaspalvelua ja sosiaalisia taitoja. Tärkeimpänä tilitoimiston kirjanpitäjältä vaadittavana ominaisuutena on kuitenkin aito halu ja mielenkiinto työskennellä vaativassa kirjanpitäjän tehtävässä. Lisäksi vaaditaan jatkuvaa itsensä kehittämistä ja halua pyrkiä eteenpäin. (Knaapila 2010, 71.)

### 2.3 Kehitysnäkymät

Tilitoimistoalalla on lähtenyt viime vuosina käyntiin nopea rakennemuutos, joka seurauksena jotkin aikaisemmat toiminnot häviävät, mutta toisaalta syntyy myös uusia työtehtäviä. Seuraavien vuosien aikana keskeinen tilitoimistojen toimintaan vaikuttava muutos on paperittomaan kirjanpitoon ja taloushallintoon siirtyminen. Paperittomuus tuo mukanaan myönteisiä asioita, kuten laskujen hyväksymiskierrätyksen huomattavan nopeutumisen. Ohjelmistojen standardointi ei ole kuitenkaan riittävällä tasolla, joka hidastaa tätä muutosta. Pienet asiakasyritykset eivät hyödynnä aktiivisesti tietotekniikan luomia mahdollisuuksia. Toisaalta suurten yritysten siirtyminen paperittomaan kirjanpitoon tuo painetta nopeampaan kehitykseen, sillä suuret yritykset eivät halua enää pieniltäkään yhteistyökumppaneiltaan paperilaskuja. (Metsä-Tokila, 2011, 40–41.)

Tilitoimistoalan ja ohjelmistoalan välille syntyy tietotekniikan kehityksen myötä uusia kytkentöjä; laskutus, kirjanpito tilinpäätöksineen, raportoinnit sekä palkanmaksut voidaan hoitaa yhä useammin sähköisesti. Yleistymässä on myös sähköisten arkistointipalvelujen tarjoaminen, jolloin tilitoimisto tai joku muu taho säilyttää laskut ja kuitit koneellisessa muodossa asiakkaiden puolesta ja tarjoaa niihin liittyviä hakuohjelmistoja. (Metsä-Tokila, 2011, 40–41.)

Asiakkaat usein turvautuvat ulkopuoliseen tilitoimistoon asiantuntemuksen korkean laadun vuoksi. Tilitoimistot käyttävät hyväkseen uusia tietojärjestelmiä ja yhä useammin tarjoavat kirjanpidon ohella asiakkailleen myös erilaisia

palvelupaketteja internetin välityksellä. Kyseiset palvelupaketit voivat sisältää esimerkiksi sähköistä arkistointia, raportteja asiakkaan taloudellisesta tilanteesta sekä lainsäädännön muutosten seuranta. (Metsä-Tokila, 2011, 40–41.)

Tilitoimistojen rutiinitöiden vähetessä, niillä on mahdollisuus kehittää palvelujaan siten, että ne pystyvät vastaamaan myös suurten yritysten taloushallinnosta. Toimintojen ulkoistamista on odotettavissa lähivuosina juuri suurten yritysten kohdalla. Tänä päivänä yhä useammin tilitoimiston työntekijä myös työskentelee asiakasyrityksen sisällä, tällä on pyritty vastaamaan ajantasaisuuteen. (Metsä-Tokila, 2011, 40–41.)

Tulevaisuudessa tilitoimistoalan ennakoitaan jakautuvan yhä selvemmin kolmeen ryhmään: perustoimistot, keskitaso ja suuret tilitoimistot. Pienten tilitoimistojen on selviytyäkseen monipuolistettava toimintaansa ja toimittava ikään kuin pienten yritysten talousosastona. Suomen pienyrityskentän kehittyminen jatkossa vaikuttaa erityisesti pienten tilitoimistojen asemaan. Yksi pienten toimistojen selviytymiskeino voisi olla erikoistuminen pieniin ammatinharjoittajiin. (Metsä-Tokila 2011, 40–41.)

Alan kehittämiseen on osittain vaikuttanut myös tilitoimistojen omat vaatimukset toiminnan tehostamisesta ja lisääntyvät paineet vastata asiakkaiden tarpeisiin (Vuoti 2010, 10). Tämä edellyttää puolestaan työntekijöiltä kykyä jaksaa työssä entistä pidempään ja sopeutua joustavasti organisaatioiden muutoksiin. Työelämän muutoksissa keskeisenä haasteena onkin työn taloudellisen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhteensovittaminen (Nummelin 2008, 136; Härkönen 2006, 6.)



### 3 SUORITUSKYVYN MUODOSTUMINEN

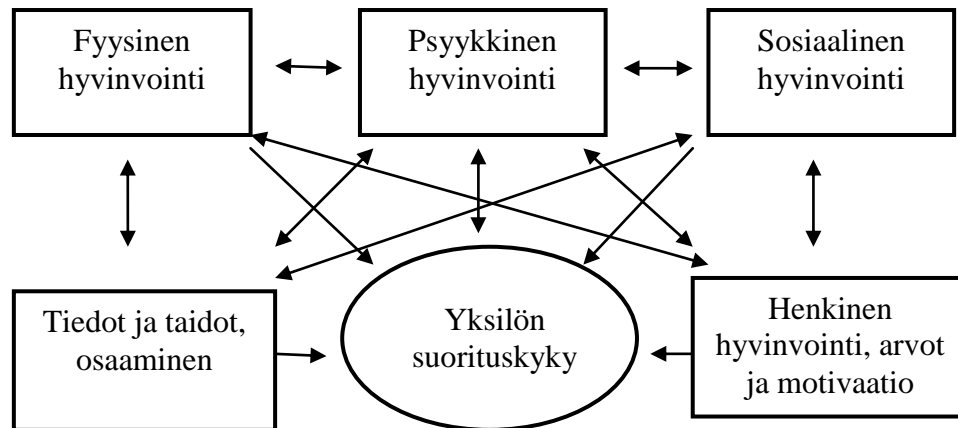
Suorituskyky voidaan määritellä mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa sille asetettuja tavoitteita. Suorituskyky viittaa sekä parhaaseen mahdolliseen suoritukseen että potentiaaliseen kykyyn tehdä suorituksia. Organisaation suorituskyky on moniulotteinen asia ja siinä tulee huomoida tärkeät sidosryhmät ja niiden tarpeet. Yrityksessä tulee kiinnittää huomiota niin johdon, työntekijöiden, asiakkaiden kuin viranomaistenkin tarpeisiin. Näiden eri sidosryhmien tavoitteet voivat olla hyvinkin eriäviä, jolloin myös suorituskyky voidaan ymmärtää eri tavoin eri sidosryhmien sisällä. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja organisaatioiden tavoitteisiin. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 74–75.) Suorituskyvyllä ei tarkoitakaan pelkästään taloudellista suorituskykyä, vaan siihen kohdistuvia osa-alueita ovat myös esimerkiksi tehokkuus, tuottavuus sekä laatu (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen & Tenhunen 2007, 2).

#### 3.1 Yksilön suorituskyky

Ihmisen työ- ja suorituskyky muuttuu jatkuvasti työn henkisten, fyysisten ja sosiaalisten olosuhteiden mukaan (Rissa, 1996). Tutkimusten mukaan työssä koetulla hyvinvoinnilla on positiivinen vaikutus työn laatuun ja tuottavuuteen (Aalto, 2006).

Tänä päivänä työ on pitkälti tietotyötä, jolloin työn tulos riippuu pitkälti ihmisen halusta ja kyvystä ajatella, uuden tiedon ja osaamisen tuottamisesta sekä osaamisen yhdistämisestä. Yksilön suorituskykyyn ja työhyvinvointiin liittyy yhä enemmän ei-konkreettisia tekijöitä kuten motivaatio, osaaminen ja työilmapiiri. Ihmisen terveydellä on puolestaan suuri merkitys ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Otala ja Ahonen (2005, 31) ovat kuvanneet yksilön suorituskykyä seuraavan kuvion avulla:



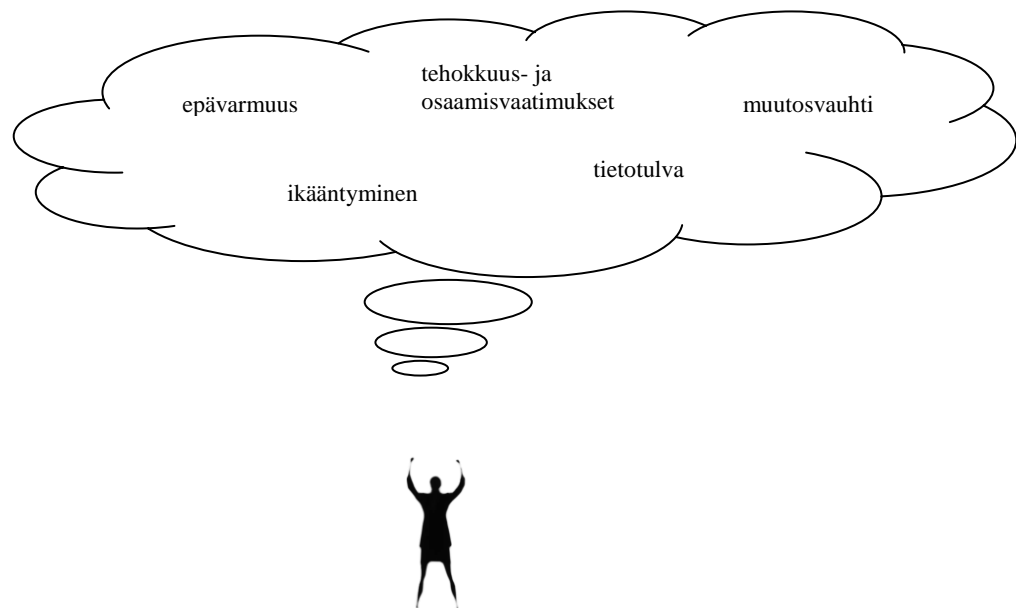
KUVIO 4. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät.

Työstä hyvin suoriutuminen edellyttää työn vaatimista tietoja ja taitoja sekä terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön kykyyn hyödyntää osaamistaan vaikuttaa hänen fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä sosiaaliset kyvyt ja yhteistyöverkosto. Tutkimuksien mukaan hyvä fyysinen kunto vaikuttaa työssä viihtymiseen ja sitä kautta suorituskykyyn. (Otala & Ahonen 2005, 31.)

### 3.2 Työn sisältö ja vaatimukset

Suorituskykyyn vaikuttaa olennaisesti myös yksilön oma kokemus työstä ja sen sisällöstä. Sopiva työkuormitus edistää myös terveyttä ja työkykyä. Työn tulisi vastata ihmisen ominaisuuksia mahdollisimman hyvin, se ei saisi olla tekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta toisaalta ei liian kevyttä tai helppoakaan. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työntekijän tulisi ehtiä toipua vapaa-aikanaan rasituksesta ja viettämään täysipainoista virikkeellistä vapaa-aikaa, tällöin ponnistelujen ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Mikäli palautuminen ei ole mahdollista tai riittävää, on ihmisen jatkuvasti ponnistettava yhä enemmän selviytyäkseen työstä. Ihmiset kokevat kuormituksen hyvin yksilöllisesti. Jatkuvat uudet haasteet ja muutokset tuntuvat jonkun mielestä rasittavilta, kun toinen voi kokea ne puolestaan innostuksen lähteenä. (Rauramo 2008, 37–38.)

Rauramo (2008, 39) on kuvannut ihmisen kokemaa kuormitusta työssä seuraavan kuvan avulla:



KUVIO 5. Ihminen työelämän myllerryksessä (mukailtu Rauramo 2008, 39).

Kiireen kokemukset johtuvat usein töiden liian suuresta määrästä tai työn hallinnan puutteesta, toisaalta se voi olla myös merkki tarpeesta tehostaa töiden järjestelyjä. Muutoksia vastustetaan usein vetoamalla kiireeseen. Ajanpuutteen hallinta edellyttää priorisointia, suunnittelua ja keskittymistä olennaiseen. Jatkuva kiire organisaatiossa saattaa vaikuttaa ydintehtävään, joka huomaamatta voi muuttua toiseksi kuin on tarkoitus. Tämä aiheuttaa sen, että kiireessä keskitytään vain kiireen hallintaan. Pitkittyessään kiire vaikuttaa myös arvoihin, vähitellen työn laatu ja ihmissuhteet menettävät merkitystään, eikä jakseta välittää. Oleellista työn teon kannalta olisi miettiä, kuinka luoda olosuhteet, jossa kiire psyykkisenä ja fyysisenä kokemuksena vaikuttaisi haitallisesti työntekoon mahdollisimman vähän. (Rauramo 2008, 55–56.)

Kiireen hallinnassa tärkeää on työn tavoitteiden ja tehtävänkuvan selkiyttäminen sekä töiden tärkeysjärjestyksen huomioiminen. Uudelleen jakamalla töitä voidaan tasata työn kuormittavuutta henkilökunnan kesken. Toimenkuvien selkiyttämisen ja töiden organisoimisen lisäksi tulisi myös pohtia, mikä on kohtuullinen työmäärä, josta henkilökunnan on mahdollista suoriutua. Normaalin työpäivän tehtävistä

voidaan selvityä hyvin, mutta työtehtävien kasautumista aiheuttavat yllättävät tilanteet, kuten sairastumiset, tekniset ongelmat tai vaativat asiakkaat. Toimintaperiaatteet on hyvä miettiä etukäteen tällaisten tilanteiden varalle. (Rauramo 2008, 55–56.)

Teknologian kehittymisen ja työelämän vaatimuksiin liittyvien muutosten myötä aivoihin kohdistuva kognitiivinen kuormitus on lisääntynyt merkittävästi. Erityisesti kognitiivinen kuormitus korostuu tietotyössä, jossa aivot käsittelevät työn aikana suuria tietomääriä. Tietointensiivisiä työtehtäviä kuvaavat mm. haastavuus, vastuullisuus, luovuus ja projektikohtaisuus. Nämä tekijät yhdistettynä vahvaan työhön sitoutumiseen voivat johtaa tilanteeseen, jossa vapaa-ajan ja työn raja hämärtyy, jonka seurauksena työpäivät venyvät kohtuuttoman pitkiksi. Tietotyö on vaativaa ja kuluttaa ihmisen voimavaroja. Työn vaatiessa jatkuvaa uusien ongelmien kohtaamista ja niiden ratkomista, edellyttää se työntekijältä oman työn hallintaa sekä laajemman prosessin tuntemusta. Työntekijältä vaaditaan kykyä työskennellä itsenäisesti ja hallita kokonaisuuksia, mutta myös hyviä yhteistyötaitoja, pitkäjänteisyyttä ja stressinsietokykyä. Nämä edellyttävät puolestaan työntekijältä vahvoja yksilöllisiä voimavaroja. (Rauramo 2008, 56.)

Omaan työhön kohdistuvat vaikutusmahdollisuudet liittyvät keskeisesti myös työntekijöiden työmotivaatioon, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Työhyvinvoinnin keskeisiä taustatekijöitä on työhön liittyvä autonomia eli työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, sen sisältöön, kehittämiseen ja työaikoihin (Rauramo 2008, 132). Tärkeää on, että työntekijä saa päättää työhönsä kuuluvista asioista, vaikka tavoitteet tulisivat johdon tasolta. Vaikutusmahdollisuuksien kasvulla on tutkittu olevan vaikutusta työntekijän identiteettiin ja itsenäisyyteen työskennellä sekä tehokkuuteen ja tavoitteen saavuttamiseen. Vaikutusmahdollisuuksilla on myös selvä vaikutus työtyytyväisyyteen (Karhu 2005, 35; Scott-Ladd & Marshall, 2004).

Tuottavuuden ja terveyden kannalta on myös tärkeää, että työ sujuu. Työyhteisössä on kiinnitettävä huomiota työmäärään ja sisältöön, työasentojen, työvälineiden sekä työliikkeiden tarkoituksenmukaisuuteen. Yritykselle hyvin

organisoiu työ merkitsee tuotannon tehokkuutta, joustavuutta ja häiriöttömyyttä, työntekijöille ja työyhteisölle puolestaan terveyttä ja turvallisuutta, sekä tunnetta työn sujuvuudesta. (Rauramo 2008, 110.)

### 3.3 Ammatillinen osaaminen

Ammattitaidon ja osaamisen merkitystä painotetaan työelämässä yhä voimakkaammin. Osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä pidetään tärkeänä organisaation pääomana, jonka kehittäminen tulisi olla keskeisenä investointina yrityksen strategiassa. Työelämän rakenteelliset muutokset, globaali ja kansallinen kilpailu sekä tulosvastuullisuus luovat jatkuvia osaamisen kehittämispaineita. (Paloniemi, 2004.) Palvelussa tuloksen ratkaisevat ihmisten osaaminen, luovuus, kekseliäisyys sekä halu ratkaista asiakkaan ongelma (Ojala 2008, 18).

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksesta sekä verkostoista ja kontakteista. Myös yksilön asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät osaamiseen, niiden avulla yksilö selviytyy kulloisistakin työtilanteista ja niiden seurauksena on usein hyvä työsuoritus. Työn ollessa ns. tietotyötä, sitä tärkeämmässä roolissa työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta ovat osaaminen ja johtaminen. Osaaminen voidaan ajatella sekä yksilön että koko yhteisön asiana. Yksilöiden pitää olla mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan jatkuvasti kyetäkseen vastaamaan työn uusiin haasteisiin. Osaaminen muodostuu ihmisten osaamisen lisäksi myös niistä järjestelmistä, joiden avulla osaamista hyödynnetään, päivitetään ja jaetaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31–33; Ojala 2008, 50–53.)

Osaamisella ei tarkoiteta ainoastaan sitä, miten hyvin työntekijä selviytyy päivittäisistä töistään, vaan myös sitä, minkälaisen panoksen hän kykenee antamaan omien töiden ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi.

Olenmaisessa osassa työyhteisön osaamista on myös hiljainen tieto. Se on tietoa, joka kertyy kokemuksen myötä ja näkemystä siitä, millä tavalla jokin asia tulee tehdä. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on tärkeää, sillä se on lisännyt monen ihmisen oman ja toisten työn arvostusta ja sitä kautta työssä viihtymistä. Kun hiljainen tieto kaivetaan esiin ja ihminen on saatu itse tunnistamaan se, niin

arvostus omaa työtä kohtaan on muuttunut ja ammattiyhteisyys lisääntynyt. Tämä heijastuu työhyvinvoinnin lisääntymisenä ja parempina työsuorituksina. Osaaminen on kuitenkin arvokasta työyhteisölle vasta, kun se saadaan liikkeelle, jaettava, käytettyä ja hyödynnettyä ja näin ollen muutettua koko organisaation osaamiseksi. Tärkeää on siis saada myös hiljainen tieto käyttöön yhteiseksi hyödyksi. (Ojala & Ahonen 2005, 31–33.)

Osaamisen kehittämisellä on vahva yhteys yrityksen strategiaan. Kehityskeskustelu on yksi keskeinen menetelmä, jota käytetään osaamisen nykytilan arviointiin ja tavoitetason asettamiseen. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen tulisi koskea koko henkilöstöä. Henkilöstön kehittäminen on merkittävä investointi, johon käytetään paljon rahaa ja aikaa. Tämän tulisi ajan mittaan heijastua myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Lisäksi yritykset, jotka jatkuvasti varmistavat osaamisen korkean tason, omaavat yleensä myös hyvät valmiudet kohdata ja selvitä muutoksista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 6-9.)

Tänä päivänä henkilöstön kehittäminen on entistä tärkeämpää myös työnantajakuvan kannalta. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa on yhä keskeisessä roolissa työnantajaa valittaessa sekä merkittävä työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon vaikuttava tekijä. Osaamisen kehittämisen tulee olla oikein suunnattua ja vaikuttavaa. Osaamisen kehittämisellä on strateginen merkitys liiketoiminnan kannalta, nykyään se myös tunnustetaan ja tunnustetaan yrityksissä melko hyvin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008, 9.)

### 3.4 Työyhteisö

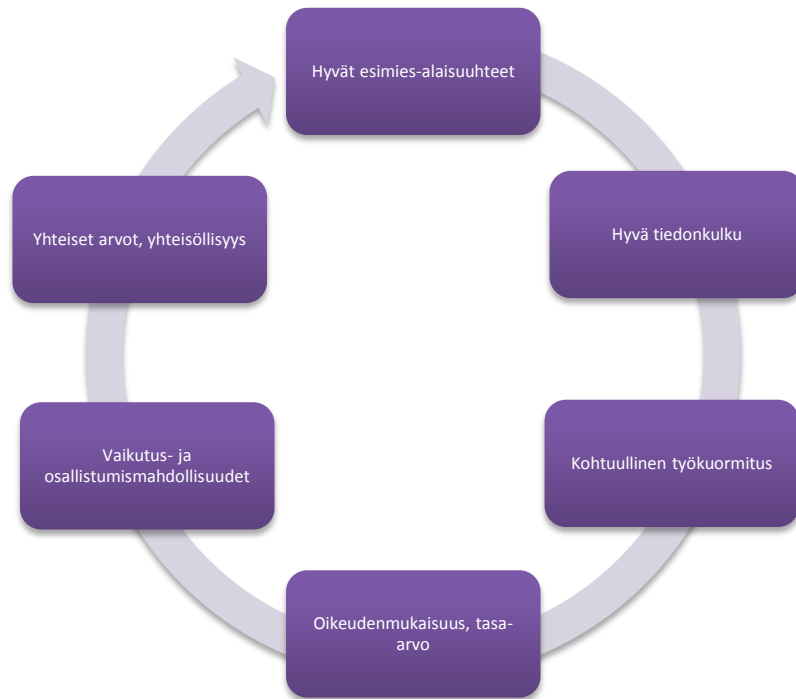
Yhteisöt ja yhteisöllisyyden tunne ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisöä voidaan pitää yksilön tärkeimpänä voimanlähteenä. Ihmisen itsetunto määrittyy ja vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin, jota myös positiivinen palaute ravitsee. Ihmissuhteet työssä muodostavat oleellisen osan työmotivaatiosta, työn tuloksellisuudesta sekä työhyvinvoinnista. Työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä ja omana itsenään. Yhteistyökykyinen, avoin ja

luottamuksellinen työyhteisö kykenee myös tuloksekkaampaan työhön. (Rauramo 2008, 122–123.)

Työpaikan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden havaintojen summaksi. Se on kokonaisuus, joka muodostuu organisaatioilmapiiristä, esimiehen johtamistyylistä sekä työyhteistöstä. Koko työyhteisön tulisi olla sitoutunut työolojen kehittämiseen. Epäkohtiin tulisi puuttua ripeästi ja ryhtyä toimiin työolojen parantamiseksi. Asioihin puuttuminen luo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisössä sekä parantaa työn laatua ja sujuvuutta. Tällöin myös työhön liittyvät myönteiset asiat saavat tilaa, eikä aikaa kulu ongelmien vatvomiseen. (Rauramo 2008, 124–125.)

Työpaikan henkistä hyvinvointia ilmentää sen yhteisöllisyys, ilmapiiri ja yhteistyö. Yhteistyö sisältää myös työn sujuvuuden ja työtapojen jatkuvan kehittämisen. Yhteistyötä pitää kuitenkin tukea. Työprosessit tulisi suunnitella siten, että ihmiset joutuvat tekemään yhteistyötä ja vaihtamaan keskenään tietoja. Tällaista toimintaa voidaan edistää sopimalla esimerkiksi tehtävävaihdosta ja toisten tehtävien opettelulla, jolloin olisi käytössä myös sijaisresursseja. Yhteistyötä ja vuorovaikutusta voidaan kehittää ja lisätä myös säännöllisten kokousten ja keskustelujen avulla. (Ojala & Ahonen 2005, 196–203.)

Rauramon (2008, 126) ajatuksia hyvän työilmapiirin piirteistä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla.



**KUVIO 6.** Hyvän työilmapiirin muodostuminen. Myönteiselle työilmapiirille on tunnusomaista varmuus tulevaisuudesta, työtehtävien ja vastualueiden selvyys, oppiva ja kehittyvä työyhteisö ja kunnossa olevat pelisäännöt. Kielteiseen työilmapiiriin vaikuttaa se, ettei tieto kulje, sisäiset pelisäännöt ovat epäselvät ja johtajuus on hämärtynyt. Nämä tekijät vaikuttavat tehokkuuden alenemiseen, työmotivaation ja -hyvinvointiin. (Lönnqvist ym.2005, 44)

### 3.5 Esimiestyö ja johtaminen

Olellaisena osana yksilön ja organisaation suorituskykyä on johtaminen. Merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä ovat hyvä esimies-alaisuus sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen. Yksilön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen kautta määräytyvät pitkälti organisaation toiminnan tuloksellisuus, tehokkuus ja työelämän laatu. Johtamisen kannalta avainasemassa on johtamisjärjestelmän selkeys, tasapuolisuus ja esimiesten ihmistaidot. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta päävastuu on organisaation ylimmän johdolla. Johtamisen ei voida ajatella olevan enää ainoastaan esimiesasemassa olevien yksinoikeus, vaan tänä päivänä korostuu itsensä johtaminen ja omasta työstä vastaaminen. Johtajuutta tarvitaan läpi koko



organisaation, sen voidaan ajatella olevan tänä päivänä ennen kaikkea osaamisen johtamista sekä työntekijöiden potentiaalin kehittämistä. (Rauramo 2008, 145–146; Ojala & Ahonen, 2005, 190.)

Asiantuntijoiden ja osaajien johtaminen eroaa koneiden ja suorittajien johtamisesta, sillä osaajien johtamisessa tarvitaan erilaisia valmiuksia.

Tutkimusten mukaan osaajat haluavat esimiehen, joka on luotettava, keskusteleva ja kuunteleva. Lisäksi esimiehen tulisi olla luja, muttei kova, palveluorientaatio, lempeä ja sydämeltään viisas valmentaja, joka tukee tiimiään onnistumaan. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja lukeutuu kiinteänä osana kokonaisjohtamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen voidaan ajatella olevan organisaation osaamispääomaa, työyhteisön sosiaalista pääomaa sekä kokonaisvaltaista yhteistyötä. Hyvään johtamisen tunnusmerkkeihin kuuluu henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu. Nämä ovat myös työntekijöiden jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta merkittäviä asioita. (Rauramo 2008, 146.) Huomioita tulee kiinnittää myös ikäjohtamiseen, sillä tulevaisuudessa ikääntyvien työntekijöiden osuus tulee kasvamaan. Jotta tämä ikäryhmä jaksaisi työssään mahdollisimman pitkään, on heille tarjottava siihen keinoja, kuten töiden uudelleen järjestelyt tai osa-aika eläke. Työntekijän iästä riippumatta työntekijät tarvitsevat turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan tulevaisuuteensa työpaikalla. (Alasoini, Kyllönen & Kasvio 1997, 45.)

Henkilöstön on tärkeää kokea tulevansa kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei voitaisikaan toteuttaa. Näin on mahdollisuus määrittää, millaisia odotuksia ja tarpeita henkilöstöllä on työstään ja työhyvinvoinnistaan. Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät kuitenkaan synny vain poistamalla ongelmia. Tärkeää on myös vahvistaa työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä. Näihin vaikuttavat olennaisesti selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, työn mielekkyys ja palkitsevuus, palaute ja arvostus, hyvä tiedonkulku ja luottamus sekä kannustava työyhteisö. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Työhön liittyvä autonomia edellyttää luottamusta niin työyhteisön jäsenten kesken kuin esimiehenkin taholta. Luottamus edistää työssä viihtymistä sekä vapauttaa esimiehen voimavaroja mielekkääseen työhön. Näin aikaa ei kulu työn organisointiin, ohjeistukseen ja valvontaan. Työntekijä, johon luotetaan ja joka pääsee työssään toteuttamaan itseään, tekee tuloksisempaa työtä ja voi paremmin. (Rauramo 2008, 132.)

Esimiehen velvollisuus on jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön tilaa sekä työtapojen turvallisuutta. Hänen tulee huolehtia siitä, että kuormittuminen työyhteisössä on tasapuolista ja kullekin työntekijälle sopivaa. Esimiehen rooliin lukeutuu myös kuormittumisen ennaltaehkäiseminen, esimiehen tulee yhdessä alaisten kanssa tunnistaa mahdollisia kuormitustekijöitä. Lisäksi esimiehen tulee olla selvillä työyhteisön kuormittuneisuudesta ja tarvittaessa puuttua tilanteeseen. (Rauramo 2008, 146.)

Esimies tarvitsee työssään myös tukea ja parhaana tukijana voidaan pitää omaa työyhteisöä, joka auttaa esimiestä kehittymään. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita oman esimiestoiminnan kehittämisestä. Lisäksi heillä on kyky arvioida työyksikön kokonaistilannetta, rohkeutta oman esimiestyön arviointiin sekä valmius kohdata sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta. Tänä päivänä organisaatioissa on noussut tarve uudelleen johtamiseen. Työmääräysten jakajasta on muutettu motivoijan, innostajan ja keskustelukumppanin suuntaan. Tällaisessa johtajuudessa korostuu muutoksen johtaminen, vision luominen sekä ihmisten sitouttaminen ja mukaan saaminen. (Rauramo 2008, 147–148.)

### 3.6 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ajan mittaan syntyneitä yhteistä merkitysjärjestelmää, joka luo organisaation jäsenille yhteisen viitekehyksen, ja joka ohjaa heidän toimintaansa (Puusa & Reijonen 2011, 317). Rauramo (2008, 150) puolestaan kuvaa työskulttuuria ja organisaatiokulttuuria sosiaalisesti rakentuneeksi kontekstiksi, joka muodostaa pohjan koko organisaation toiminnalle. Toimintakulttuurilla tarkoitetaan siis

tiimin tai ryhmän sisäistä tapaa toimia yhdessä. Toimivassa työyhteisössä jokainen työntekijä voi kokea arvostusta omasta työstään sekä yksilöt ovat valmiita jakamaan osaamistaan muille. Ristiriita tilanteet tunnistetaan ja niitä pyritään ratkaisemaan yhdessä. (Kesti 2007,174.)

Organisaatiokulttuuria tarkastellessa on tärkeää keskittyä kohdeyrityksen jokapäiväisten toimintojen analyysiin. Kulttuurin analyysissä kohdennetaan huomio tapaan, jolla ihmiset tekevät töitä ja toimivat yhdessä.

Kehittämistoimenpiteet on syytä kohdentaa kehittämistä vaativiin työprosesseihin, ei niinkään irrallisiin kulttuurin kehittämisohjelmiin. (Puusa & Reijonen, 2011.)

Grönforsin (2010) mukaan organisaation kulttuurissa tärkeitä tehokkuuteen ja sen kautta tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- jatkuva investointi johtajuuden ja johtamisen kehittämiseen
- hyvä johtaminen yrityksen eri tasoilla
- jatkuvan oppimisen pitäminen tärkeänä jokaisen henkilön kohdalla
- onnistumisten huomiointi
- epäonnistumisten pitäminen oppimismahdollisuuksina
- vilpittömyyteen ja suoruuteen kannustaminen ja siitä palkitseminen
- tiedon vapaa jakaminen ja pyrkiminen avoimuuteen
- hajautettu ja jaettu päätöksenteko

Organisaatioiden strategiassa on olennaisinta se, kuinka toimintaa voidaan jatkuvasti kehittää ja tehostaa. Toiminnan tehostaminen ja kehittäminen ja siihen liittyvät tavoitteiden syntyminen edellyttää kuitenkin resurssien nykytilan täydellistä ymmärtämistä. Kiristyneen kilpailun myötä on tärkeää, että organisaatio pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaalla tavalla ja työntekijät ovat sitoutuneita sekä motivoituneita työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Pekkola 2006, 67–68.)

## 4 TYÖHYVINVOINNILLA SUORITUSKYKYÄ

Yrityksen kilpailukykyä mitattaessa voidaan perusajatuksena pitää yrityksen tuottavuutta, tuotannon tehokkuutta, innovaatiokykyä, uusiutumista, asiakastyytyväisyyttä ja ajanmukaisten työkalujen käyttämistä. Kilpailukykyiselle yritystoiminnalle näistä tekijöistä tärkeimpänä pidetään erityisesti tuottavuutta. Tuottavuuden avulla yritys pystyy mittaamaan, kuinka paljon tuotantoa saadaan aikaan käytössä olevien resurssien avulla.

(Ojala & Ahonen 2005, 69–77.)

### 4.1 Organisaation toiminnan kehittäminen

Organisaation toiminnan kehittämisen tulee olla tietoisista systemaattista vaikuttamista, jonka avulla henkilöstö ja johto tekevät yhdessä tarvittavia muutoksia kaikilla organisaation tasoilla. Organisaation toiminnan kehittäminen vaatii lähtökohdaksi vision ja strategian, joiden mukaisesti organisaation ponnistelut suunnataan. Kehittämisen kohteiden tulisi perustua johdon ja henkilöstön yhteisiin käsityksiin siitä, mitkä ovat olennaisia kehityskohteita, millaisia menetelmiä kehittämiseen sovelletaan ja miten kehittäminen käytännössä toteutetaan. Toiminnan kehittäminen tulisi nähdä osana organisaation kehittämistä. (Tiusanen, 2005.)

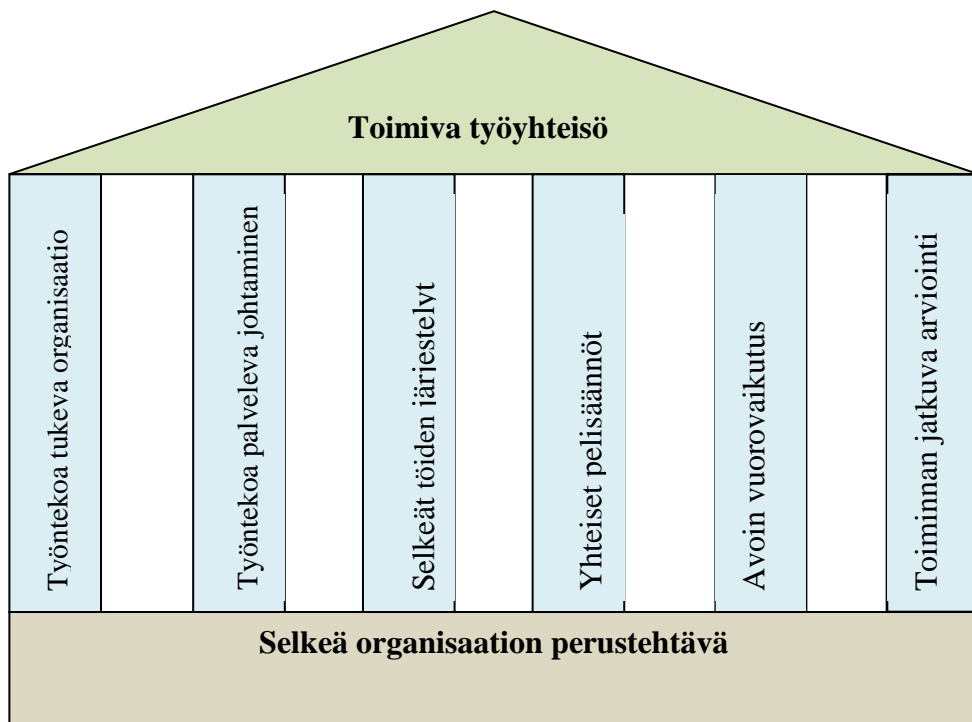
Tuottavuuden parantamiseksi organisaatioiden tehokkuutta voidaan lisätä monin eri keinoin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa työprosessien järjestyksen sekä joustavuus pystyä muuttamaan prosesseja tilanteiden mukaan. Monessa organisaatiossa toiminta on pakon sanelemana prosessimaista, mutta sitä ei kuitenkaan tunnusteta toimintatavaksi. Usein työntekijät joutuvat auttamaan toisiaan eri tehtävissä, jolloin he voivat kokea työn sekavana kaaoksena. Prosessimaisella toimintatavalla luodaan kaaokseen hallinta. Kokonaisuuden ja sen eri vaiheiden ollessa selvillä, pystytään tunnistamaan erilaisia rooleja, joilla työntekijät tuovat lisäarvoa prosesseihin. Roolien tunnistamisella mahdollistetaan moniosaamisen hyödyntäminen. Prosessien ja roolien ollessa organisaatiossa kaikkien tiedossa, voidaan siellä jakaa paremmin myös työtehtäviä. (Grönfors 2010, 122–123; Kesti 2007, 181.)

Toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen voidaan vaikuttaa pitkälti myös töiden sujuvuudella ja ihmisten välisillä suhteilla. Henkilöstön osaamisen lisääminen ja erityisesti yrityksen toiminnan kannalta kriittisten resurssien, on yksi keino saada toimintaa kehitettyä paremmaksi ja tehokkaammaksi. (Grönfors 2010, 122–123.)

#### 4.2 Työyhteisön kehittäminen

Usein keskustellaan siitä, kuinka työpaikalla voidaan huolehtia samanaikaisesti työyhteisön tuottavuudesta ja ihmisten hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä.

Työpaikkaa tuleekin tarkastella kokonaisvaltaisesti työn ja ihmisten yhteenliittymänä. Järvinen (2004) on tarkastellut työyhteisön toimivuutta peruspilareiden muodossa (KUVIO 7), jonka varassa sekä työyhteisön toimivuus että sen henkinen hyvinvointi lepäävät. Mikäli yksin näistä pilareista puuttuu tai on murtumassa, niin siitä heijastuu ongelmia sekä työn tekemiseen että työpaikan ilmapiiriin. (Järvinen 2004, 45–46.)



KUVIO 7. Toimivan työyhteisön peruspilarit (mukailtu Järvinen 2004, 46).

Työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella lähtökohtaisesti organisaation perustehtävän pohjalta; se vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen perustehtävä yhdistää työpaikan ihmisiä. Toimivassa työyhteisössä keskustellaan aktiivisesti työn laadusta ja asiakkaiden odotuksista. Organisaatiossa järjestetään usein tilaisuuksia, joissa voidaan arvioida töiden sujumista, työn tuloksellisuutta sekä informoida yrityksen suunnitelmista ja muutoksista. (Järvinen 2004, 46–47.)

Organisaation keskeisenä tehtävänä ei ole kontrolloida tai hallita ihmisiä, vaan pikemminkin tukea heitä pyrkimyksissään tehdä työnsä itsenäisesti, hallitusti ja mielekkäästi, sekä omaa ammattitaitoaan ja luovuuttaan hyödyntäen ja kehittäen. Johtajalla ja esimiehellä on tässä merkittävä rooli. Esimiehen tulee olla lähellä alaisiaan, mutta toisaalta riittävän kaukana hahmottakseen johtamansa kokonaisuuden. Esimies toimii eräänlaisena valmentajana, joka huolehtii johtamansa ryhmän toiminnan edellytyksistä. Hän sopii henkilöstön kanssa yhdessä tavoitteista ja huolehtii kokonaisuuden toimimisesta ja siitä, että kaikki tietävät pelipaikkansa. (Järvinen 2004, 52–54.)

Yrityksen perustehtävä toteutuu viime kädessä aina yksittäisten ihmisten kautta, sen vuoksi on tärkeää, että ihmiset tietävät työpaikallaan, mitä heiltä odotetaan ja mitä heidän tulisi saada aikaiseksi. Työyhteisössä tulisi säännöllisesti tarkistaa, että töiden organisointi ja tehtävien jako tyydyttää kaikkia osapuolia. Yhteiset pelisäännöt työyhteisössä ovat myös tärkeitä, ne määrittelevät koko yrityksen sisäisen toimintakulttuurin ja hengen. Työyhteisön tulisi laatia nämä pelisäännöt yhdessä, sillä työyhteisön jäsenet itse tietävät parhaiten, kuinka tehtävät tulisi hoitaa ja organisoida. Uusille työntekijöille on myös erittäin tärkeää kertoa, mikä on työyhteisön tapa toimia ja mitkä ovat rajat, vastuut ja vapaudet. (Järvinen 2004, 55–56.)

Avoin vuorovaikutus ja tiedottamisen tehokkuus ovat myös avainasemassa työyhteisön kehittämisessä. Tässä korostuu erityisesti palautteen antaminen. Mikäli työntekijän työpanokseen ollaan tyytyväisiä, se kerrotaan hänelle, samoin kuin tyytymättömyys. Toimivan työyhteisön perusrakenteisiin kuuluu toiminnan

jatkuva arviointi. Arvioinnin pohjaksi organisaatiolla tulee olla omat seuranta- ja palautejärjestelmät, joilla voidaan seurata esimerkiksi työyhteisön toimivuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Toiminnan arvioimiseksi tulee työpaikalla olla erilaisia keskustelutilaisuuksia. Yhteisissä palaverissa henkilöstö voi pysähtyä miettimään, miten työt sujuvat ja kuinka toimintaa voitaisiin kehittää. Säännöllisesti olisi syytä myös laajentaa näkökulmaa ja suunnitella toimintaa pitkäjänteisemmin eteenpäin. (Järvinen 2004, 57–58.)

Kehittämällä tavoitellaan pääsääntöisesti sujuvia työjärjestelyjä sekä virtaavia työprosesseja. Oikealla työmitoituksella voidaan vaikuttaa oikeudenmukaiseen työnjakoon sekä riittäviin tietoihin oikeaan aikaan. Ajankäytön suunnittelulla pyritään vaikuttamaan työn tauotukseen sekä jaksotukseen sekä aikaa yhteistoiminnan suunnitteluun. Ajankäytön suunnittelulla pyritään lisäämään keskittymistä oleellisiin asioihin. Työyhteisössä on tärkeää välittää toisista, väsyviä ei jätetä yksin työtaakan kanssa, riittävästä perehdytyksestä ja työn opastuksesta on myös huolehdittava. Työyhteisön kehittämisessä olennaista on myös palautteen antaminen. Saavutuksien huomaaminen ja kannustaminen on tärkeää niin työyhteisön kuin yksilönkin kannalta. Iän tuomaa kokemusta on arvostettava, ja huolehdittava tiedon siirtymisestä eteenpäin. (Rauramo 2008, 130–131.)

Työyhteisön kehittäminen on laadittujen kehittämistoimenpiteiden tekemistä suunnitelmallisesti yhdessä. Jokainen työntekijä on vaikuttamassa itse niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, joilla parannetaan työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä sekä toimintatapoja työpaikalla. Kehittämisen tulisi olla keskustelua ja asioiden muuttamista yhdessä. Työn ja toimintatapojen kehittämisen asiantuntijoita ovat nimenomaan työntekijät itse, sillä he ovat päivittäin tekemisissä työnsä ja työyhteisönsä kanssa. (Työterveyslaitos, 2010; Nummelin 2008, 137.)

Tavoitteena on erityisesti edistää työyhteisöä ja jokapäiväisen työn tekemistä. Asioiden parantamista ohjaa työn luonne ja tavoitteet. Joskus toiminnan parantamiseksi riittää pienten käytännön asioiden muuttaminen, esimerkiksi säännöllisten palaverien aloittaminen, jolloin myönteiset asiat työpaikalla

lisääntyvät. Toisinaan tarvitaan laajempia kokonaisuuksia työyhteisön muuttamiseksi. Tässäkin korostuu yhteistyön merkitys, sillä yhdessä tehty kehittäminen johtaa yleensä myönteisiin vaikutuksiin ja palkitsee. (Työterveyslaitos, 2010.)

Työyhteisön kehittämistaito on resurssi, jonka avulla kyetään toimimaan jatkossakin haasteellisissa tilanteissa. Muutosten maailmassa on erittäin tärkeää, että organisaatiot huolehtivat omasta tilastaan ja menestymisen edellytyksistä. Jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää menestyvien organisaatioiden jokapäiväisenä toimintana. Sen avulla varmistetaan toiminnan tuloksellisuus, henkilöstön hyvinvointi ja innovatiivisuus myös tulevaisuudessa. (Työterveyslaitos, 2010.)

Toiminnan arviointi on myös merkittävä osa toiminnan kehittämistä. Yhteisöt tarvitsevat kehittyäkseen palautetta niin organisaation ulko- kuin sisäpuolelta. Säännölliset keskustelutilaisuudet mahdollistavat toiminnan jatkuvan arvioinnin ja palautteenannon osana jokapäiväistä työtä. Asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saadun palautteen avulla suunnitellaan tarvittavia muutostoimenpiteitä, jotka turvaavat jatkuvan yksilöllisen ja yhteisöllisen kehittymisen. Arjen työstä saatua palautetta voidaan täydentää yhteisön ilmapiiriä ja hyvinvointia kartoittavilla kyselyillä sekä kehityskeskusteluista saadun palautteen avulla. (Nummelin 2008, 140.)

#### 4.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen

Ollakseen kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, on yrityksen oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Ainoastaan tyytyväinen ja ja työstään innostunut työntekijä voi tuottaa palveluja, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa myönteisesti moneen kilpailukykytekijään. Pientämällä sairauspoissaolokustannuksia, tapaturmakustannuksia ja työkyvyttömyyskustannuksia, voidaan vaikuttaa kustannustehokkuuteen, joka puolestaan heijastuu tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Työhyvinvoinnilla parannetaan myös työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä, jonka myötä palvelun taso paranee. Se puolestaan parantaa toiminnan laatua sekä asiakastyytyväisyyttä ja sen myötä



kilpailukykyä. Hyvinvoivan työpaikan imagolla houkutellessaan myös uusia osaajia sekä yhteistyökumppaneita. Näin ollen työhyvinvointi on tärkeä osa yrityksen kasvustrategiaa. (Ojala & Ahonen 2005, 69–70.)

Ihmisten kohdalla tehokkuuteen organisaatiossa vaikuttavat mm. kommunikointitaidot, keskinäinen luottamus, hyvien suhteiden ja verkostojen luomisen taito organisaation sisällä, oppimisen arvostus ja valmius oppia, palautteen hyödyntäminen omaan kehittämiseen sekä teknologian hyödyntämisen osaaminen (Grönfors 2010, 120–121).

Työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin ja tuottavuuteen voidaan siis vaikuttaa johtamisen ja esimiestyön kautta, työn organisoinnin sekä toimintakäytäntöjen avulla. Työtehtävien sopiva haasteellisuus ja mitoitus sekä osaamisen jatkuva kehittäminen vaikuttavat myönteisesti työtyytyväisyyteen. Myönteisen palautteen, kannustamisen ja kehityskeskustelujen avulla työntekijät voivat kokea itsensä hyväksytyiksi ja arvostetuiksi työntekijöiksi. Lisäksi työhyvinvointi edellyttää mahdollisuuksia työn kehittämiseen ja hyvään yhteistyöhön. (Nummelin 2008, 137.)

Työhyvinvointi tulisi nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa, joka rakentuu hyvän yhteistyön tuloksena. Hyvinvointi on sujuvaa vuorovaikutusta yksilön, työn ja työyhteisön välillä. Ennen kaikkea se on sujuvaa arjen toimintaa, jota rakennetaan jokaisena työpäivänä. Muuttuvan työelämän haasteena on työn taloudellisen tuottavuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin yhteensovittaminen. (Nummelin 2008, 136–137.)

## 5 CASE: TILITOIMISTO OY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kohdeyritys sekä kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutetaan yrityksen työntekijöille kyselyllä ja ajankäytönseurannalla. Kyselyn ja ajankäytönseurannasta saatujen vastausten pohjalta tehdään analyysi ja esitellään saadut tulokset. Tämän jälkeen tehdään johtopäätökset tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella ja esitellään kehitysehdotukset perusteluineen. Kohdeyrityksessä ei ole aiemmin tehty vastaavia tutkimuksia, joten yritys saa tämän avulla uutta tietoa suorituskykynsä tilasta. Opinnäytetyön käytännönläheistä empiriaosuutta yritys voi myös hyödyntää tulevaisuudessa kehittäessään toimintaansa ja ylläpitäessään työyhteisön suorituskykyä.

### 5.1 Yrityksen esittely

Tilitoimisto Oy on toiminut alalla jo yli 30 vuoden ajan. Yritys tuottaa korkeatasoisia tilitoimistopalveluja Etelä-Karjalan alueella ja se on taloushallintoliiton valvoma ja hyväksymä auktorisoitu tilitoimisto. Yritys tarjoaa tilitoimisto-, isännöinti- sekä sähköisen taloushallinnon palveluja. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 11 kirjanpidon ammattilaista. Yrityksen toiminta perustuu ajanmukaisiin toimintatapoihin nykyaikaisin menetelmin sekä jatkuvaan koulutukseen. (Tilitoimisto Oy, 2012.)

Yrityksen tarjoamat tilitoimistopalvelut

- Kirjanpito ja tilinpäätös
- Palkkahallinto
- Laskutus, myös sähköinen laskutus
- Osto- ja myyntireskontra
- Maksuliikenne
- Kustannuslaskenta
- Projektiseuranta
- Veroilmoitukset ja veroneuvonta
- Yrityksen perustaminen ja yritysmuodonmuutokset

(Tilitoimisto Oy, 2012.)

## 5.2 Nykytilanteen kuvaus

Aihe tutkimukselle tuli toimeksiantajan taholta. Kohdeyrityksessä on koettu tarpeelliseksi selvittää työntekijöiden työssäjaksamista, heidän omia kokemuksiaan työstä sekä työajan käyttöä. Tilitoimistossa työskentely on hektistä ympäri vuoden, mutta kiire korostuu erityisesti tilinpäätösaikaan. Työtä ohjaavat pitkälti erilaiset deadline-päivät, joihin mennessä kirjanpidot ja tarvittavat ilmoitukset viranomaisille tulisi olla tehtynä. Työ on koettu ajoittain raskaaksi runsaan työmäärän ja jatkuvien työn keskeytyksien vuoksi. Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa työntekijöiden omaa kokemusta työstään ja siinä jaksamista. Työajan seurannan taustalla on yrityksessä ajoittain merkittäväksi muodostunut laskuttamattomien tuntien osuus. Kyselyn ja ajankäytön seurannasta saadun tiedon avulla pystytään myös arvioimaan ja kehittämään tilitoimiston toimintaa näiltä osin parempaan suuntaan.

## 5.3 Kyselyn ja ajankäytön seurannan tavoite ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työyhteisön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä. Empiriaosuus on kaksivaiheinen, se muodostuu työntekijöille tehtävästä kyselystä sekä ajankäytön seurannasta. Työntekijöille tehtävä kysely muodostuu kyselylomakkeesta, jonka avulla pyritään selvittämään työntekijöiden omia kokemuksia työssä jaksamisesta, työn määrästä ja laadusta. Lisäksi kyselyssä kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia omasta osaamisestaan ja sen kehittamisestä sekä heidän omia ajatuksiaan toiminnan parantamiseksi. Kyselyn tavoitteena on selvittää asioita erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Kysely toteutettiin toukokuussa 2012 ja siihen osallistui 6 työntekijää. Kyselylomakkeet jaettiin osallistuneille paperilla.

Ajankäytön seurannalla pyritään selvittämään työntekijöiden työtehtäviä päiväkohtaisesti. Tavoitteena on kartoittaa, mihin työaika kuluu ja mitkä ovat mahdollisia aikavarkaita. Seurannan avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa yksittäisestä työntekijästä, hänen ajankäytöstään ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ajankäytön seuranta oli tarkoitus tehdä kyselyn perään, mutta aikataulullisista syistä sen tekeminen siirtyi loppusyksyyn 2012. Ajankäytön seuranta muodostui 2

viikon seurantajaksosta, joka toteutettiin 19.11–2.12.2012. Seurantaan osallistuivat samat henkilöt kuin keväällä tehtyyn kyselyynkin, mutta yhden työntekijän poissa ollessa osallistujia oli 5. Seuranta tehtiin päiväkohtaisesti 15 minuutin tarkkuudella. Seurantalomake koostui 5 osa-alueesta, joiden alle oli kirjattu valmiiksi osa-alueisiin liittyviä työtehtäviä. Osa-alueita ovat kirjanpito, palkanlaskenta, yleiset toimistotyöt, tauot sekä muut tehtävät. Lomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä ja helppo täytöinen ja samalla tutkijalle informatiivinen. Kyselylomaketta testattiin etukäteen yhdellä työntekijällä yhden päivän ajan, saadun palautteen perusteella lomaketta muokattiin, jonka jälkeen se saavutti lopullisen muotonsa. Laadittu kyselylomake sekä ajankäytön seurantalomake löytyvät opinnäytetyön liitteistä (LIITE 2 ja LIITE 3.)

#### 5.4 Aineiston analyysi ja tulokset

Kyselyyn osallistui kuusi työntekijää, joista KLT-kirjanpitäjiä oli kolme. Kaikkien työntekijöiden työtehtäviin kuuluu kirjanpito, mutta neljä työntekijää hoitaa myös palkanlaskentaa. Yksi kirjanpitäjistä on keskittynyt taloyhtiöiden kirjanpitoon. Työntekijöiden työkokemus kirjanpidon saralla vaihteli 8-38 vuoden välillä. Viisi työntekijää työskentelee säännöllisen työajan mukaan n. 40 tuntia viikossa, yksi työntekijä työskentelee osa-aikaisesti tehden 60 % työviikkoa.

Kyselyn vastaukset käsiteltiin ensin teemoittain ja pyrittiin löytämään aineistoissa toistuvia aihealueita. Teemojen muodostamisen jälkeen pureuduttiin niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun.

Kyselyssä tarkasteltiin työntekijöiden omia kokemuksia työmäärästä, vastaukset olivat tässä kohdassa melko yhteneviä. Puolet työntekijöistä koki työmäärän liian suureksi työaikaan nähden, tilinpäätösaika oli kaikkien vastaajien mielestä kiireellistä aikaa ja työn määrä keväisin koettiin liian suureksi. Ongelmaksi koettiin myös loma-ajat, jotka syövät työaika ja tämän seurauksena työt kasaantuvat. Vain yksi vastanneista koki työajan riittäväksi työtehtävien hoitamiseen.

Kysyttäessä työntekijöiden omia kokemuksia eniten työaika vievistä työtehtävistä saatiin seuraavanlaisia tuloksia. Eniten työaika vieviä työtehtäviä kyselyn perusteella olivat kirjanpidon rutiinityöt, tositteiden järjestely ja tiliöinti, laskujen tiliöinnit, tiedon hankkiminen sekä selvittelytyö. Myös asiakkaiden kanssa asioiminen, yllättävät lisätyöt, töiden keskeytyminen ja ongelmatilanteiden selvittäminen koettiin aikaa vieviksi.

Kyselyn avulla kartoitettiin myös työntekijöiden kokemuksia työn kuormittavista tekijöistä sekä työn mielekkyydestä. Kartoitettaessa kuormittavia tekijöitä oli kaikilla vastaajilla samansuuntaisia kokemuksia. Kaikki vastaajat kokivat kuormittavaksi ainaisen kiireen ja asetetut määräpäivät, työn laadun ja siihen käytetyn ajan epäsuhdan. Kuormittavaksi koettiin myös se, etteivät asiakkaat tuo kirjanpitoaineistojaan ajoissa sekä jatkuva selvittelytyö. Mielekkääksi koettiin puolestaan työn vaihtelevuus ja monipuolisuus, asiakaspalvelu, toiset työntekijät, työn itsenäisyys ja työilmapiiri, jossa voi olla oma itsensä. Lisäksi mielekkyyttä työhön tuovat jatkuva oppiminen ja asiakkailta saatu palaute.

Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden kokemuksia oman osaamisen kehittämiseksi. Kaikki vastaajat kokivat jatkuvan kouluttautumisen tärkeäksi kirjanpitoalalla. Koulutuksia pitäisi järjestää enemmän ja tasapuolisesti kaikille työntekijöille. Lisäksi vastaajat kokivat tärkeäksi sen, että koulutuksesta tullutta tietoa jaettaisiin ja käytäisiin enemmän yhdessä läpi. Työntekijät kaipaavat lisäkoulutusta erityisesti verotukseen, tilinpäätös- ja verosuunnitteluun, palkanlaskentaan sekä yhtiömuotojen muutoksiin liittyen. Lisäkoulutusta tarvittaisiin myös asiakkaiden neuvontaan liiketoiminnan lopettamistilanteissa sekä sähköisiin tietojenkäsittelytaitoihin liittyen.

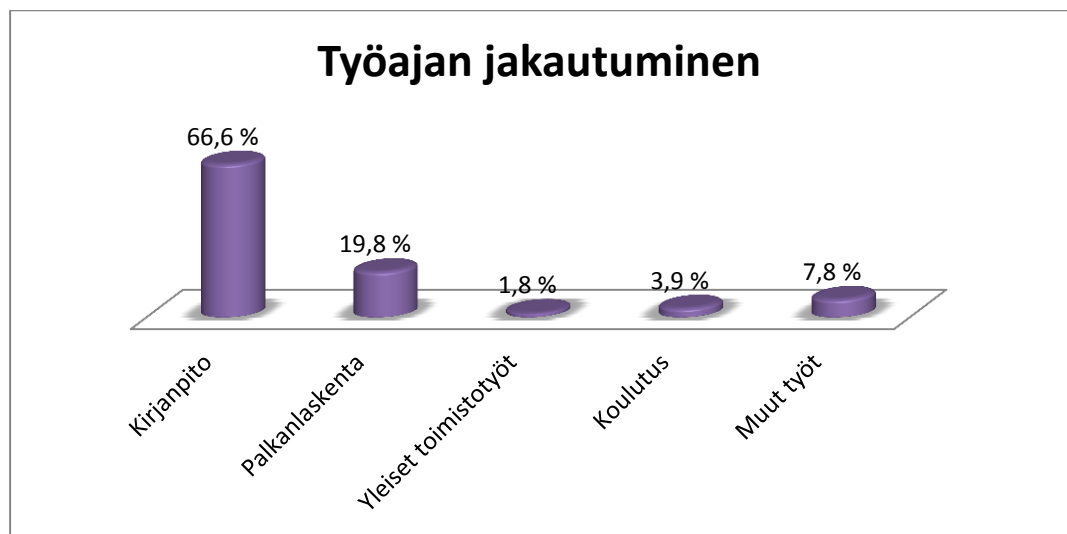
Ajankäytön seurannassa tarkasteltiin työntekijöiden ajankäyttöä eri työtehtävissä kahden viikona ajan. Seuranta toteutettiin paperilomakkeella, johon työntekijät merkitsivät päivittäin työajan käyttönsä 15 minuutin tarkkuudella. Seurantaan osallistui 5 työntekijää, jotka osallistuivat myös aiemmin tehtyyn kyselyyn. Kahdella osallistujalla seurantajakso kesti vähemmän kuin suunnitellut 10 päivää.

Ajankäytön seurannan analysointi aloitettiin purkamalla jokaisen osallistujan seurantataulukko erikseen ja laskemalla yhteen eri työtehtäviin käytetty työaika

seurantajakson aikana. Jokaisen seurantaan osallistuneen ajankäyttö purettiin vielä erillisiksi taulukoiksi, jolloin ajankäytön jakautuminen on helpommin hahmotettavissa ja analysoitavissa.

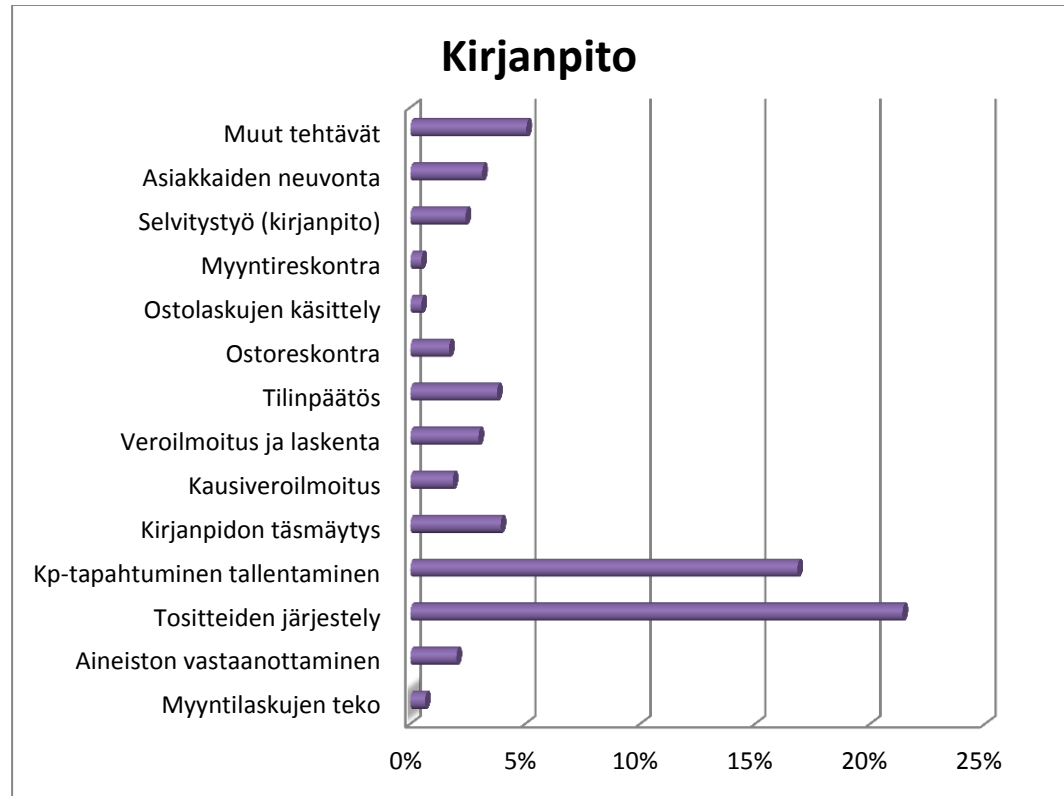
Kuviossa 8 esitetään työajan jakautuminen kaikkien seurantaan osallistuneiden kesken aihe-alueittain jaoteltuna. Eniten työaika vievät kirjanpitoon liittyvät työtehtävät (67 %) sekä palkanlaskenta (20 %). Muiden töiden osuus sekä yleisten toimistotöiden osuus kokonais työaikaan suhteutettuna oli vähäinen.

KUVIO 8. Ajankäytön jakautuminen aihe-alueittain.



Tarkasteltaessa kaikkien kirjanpitäjien käyttämää työaika kirjanpitoon ovat tulokset nähtävissä kuviossa 9. Tulokset on esitetty prosentuaalisesti suhteutettuna kaikkiin tehtyihin työtunteihin. Eniten aikaa kuluu selvästi tositteiden järjestelyyn sekä kirjanpidon tapahtumien tallennukseen. Kolmanneksi eniten aikaa kului kirjanpidon muihin tehtäviin, joita lomakkeella ei ollut mainittu. Näihin tehtäviin lukeutui muun muassa asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut, joita ei voitu luokitella kirjanpitoon liittyviksi neuvonta tilanteiksi. Lisäksi muihin tehtäviin kuului toiselta neuvojen kysyminen toiselta työntekijältä, työpöydän järjestely ja siivoaminen.

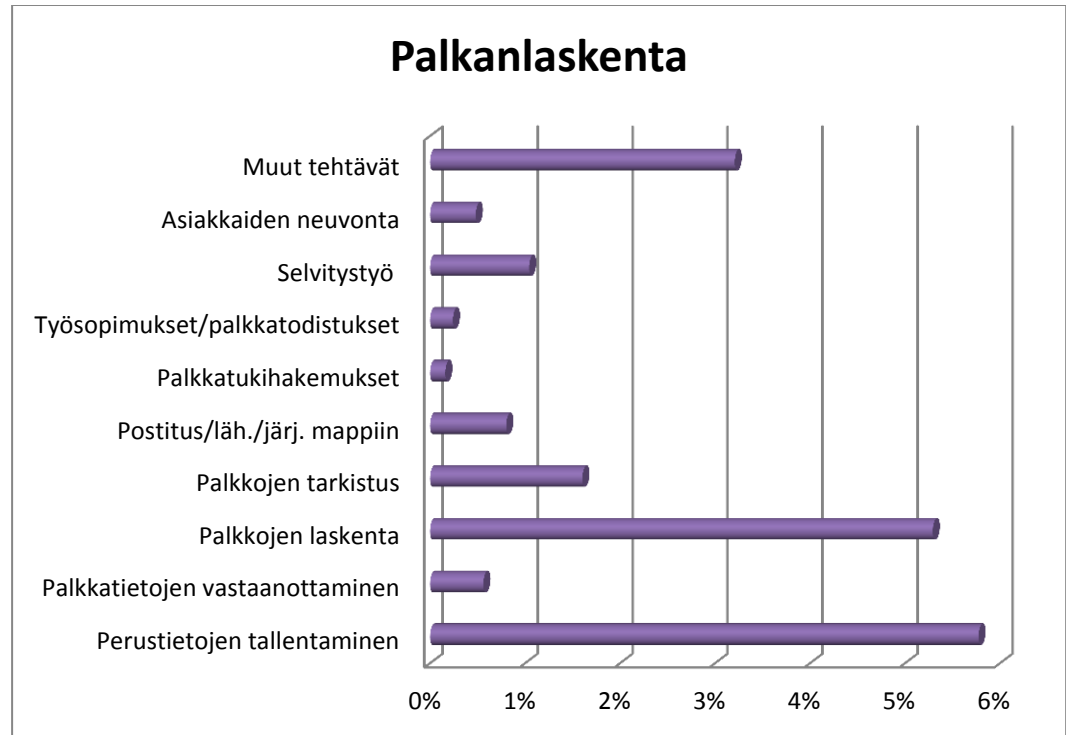
KUVIO 9. Kirjanpidon työtehtäviin käytetty aika.



Tarkasteltaessa palkanlaskennan osa-aluetta ja siihen käytettyä työaikaa työtehtävittäin (KUVIO 10) on selvästi havaittavissa, että eniten työaikaa kuluu perustietojen tallentamiseen sekä palkkojen laskentaan. Seurannasta saatuihin tuloksiin vaikutti palkanlaskennan osalta se, että juuri seurantajakson aikana palkanlaskentaohjelmaan oli syötettävä useamman uuden yrityksen perustiedot, jotta kyseisten yritysten palkkoja voidaan laskea. Näin ollen tällä on vaikutusta siihen, että perustietojen tallentamiseen käytetty aika on niin suuri.

Palkanlaskentaan liittyvien muiden tehtävien osuus on myös merkittävä. Näihin muihin tehtäviin palkanlaskennan osalta lukeutui muun muassa eläkevakuutusyhtiöön annettavat ilmoitukset ja tilitykset, ammattiyhdistysten jäsenmaksutilitykset sekä palkkatietojen antaminen kausiveroilmoitukselle.

KUVIO 10. Palkanlaskentaan käytetty työaika.



Tarkempaa tietoa ajankäytön jakautumisesta saadaan, kun tarkastellaan ajankäyttöä yksilöittäin kirjanpitäjäkohtaisesti. Seuraavissa taulukoissa on koottuna osa-alueittain jokaisen työntekijän ajankäytön jakautuminen työtunneittain sekä prosentuaalisesti.

TAULUKKO 1. Ajankäytön jakautuminen työtunneittain.

	Kirjanpito	Palkanlaskenta	Yleiset toimistotyöt	Koulutus	Muut työt	Tehdyt tunnit yhteensä	Seurattujen päivien määrä
Kirjanpitäjä 1	6	37,25	1,75	5,5	10,25	60,75	8
Kirjanpitäjä 2	59,75	4	0,5	0	5,25	69,5	10
Kirjanpitäjä 3	53,5	6	2	6,75	8	76,25	10
Kirjanpitäjä 4	22,25	12,5	1,5	0	0	36,25	5
Kirjanpitäjä 5	66,25	2	0	0	0,75	69	10



TAULUKKO 2. Ajankäytön jakautuminen prosentuaalisesti.

	Kirjanpito	Palkanlaskenta	Yleiset toimistotyöt	Koulutus	Muut työt	Tehdyt tunnit yhteensä	Seurattujen päivien määrä
Kirjanpitäjä 1	10 %	61 %	3 %	9 %	17 %	100 %	8
Kirjanpitäjä 2	86 %	6 %	1 %	0 %	8 %	100 %	10
Kirjanpitäjä 3	70 %	8 %	3 %	9 %	10 %	100 %	10
Kirjanpitäjä 4	61 %	34 %	4 %	0 %	0 %	100 %	5
Kirjanpitäjä 5	96 %	3 %	0 %	0 %	1 %	100 %	10

Edellä esitetyistä taulukoista on selvästi havaittavissa työtehtävien painopiste kirjanpitäjittäin. Seuraavaksi tarkastellaan kirjanpitäjäkohtaisesti työajan jakautumista eri työtehtävien kesken. Saaduista tuloksista on laadittu myös erilliset yhteenvedot, jotka löytyvät tämän opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

Kirjanpitäjä 1 työskentelee kokopäiväisesti ja hänen työtehtäviinsä kuuluu palkanlaskenta sekä kirjanpito ja muut toimistotyöt. Työajasta suurin merkittävä osa on kulunut palkanlaskentaan ja siihen liittyviin tehtäviin (61 %). Näistä tehtävistä eniten aikaa on kulunut palkanlaskennan perustietojen tallentamiseen (26 %). Kuten jo aiemmin mainittiin, tämä selittyy osittain sillä, että seurantajakson aikana toimiston uusien asiakkaiden määrä lisääntyi merkittävästi palkanlaskennan osalta ja nämä tiedot oli syötettävä ohjelmaan palkanlaskennan mahdollistamiseksi. Työaikaa kului myös palkkojen laskentaan (12 %) sekä palkanlaskentaan liittyviin muihin tehtäviin (11 %), joita ei lomakkeella ollut eritelty. Palkanlaskennan muihin tehtäviin lukeutui mm. kausiveroilmoitusten laadinta palkkojen osalta, ay-jäsenmaksujen tilitys sekä ilmoitukset ja tilitykset eläkevakuutusyhtiöihin.

Työaikaa kului paljon myös muihin tehtäviin kuten, pankkiohjelman hoitamiseen (6 %), työkaverin neuvontaan (8 %) sekä koulutukseen. Kirjanpitäjä 1:n työtehtävät eroavat hieman muiden tehtävissä siinä, että hänen työssään pääpaino on palkanlaskennassa kun taas muilla se on kirjanpito. Tämä työnjako on selvästi

nähtävissä myös taulukosta. Kirjanpitäjä 1:n vastuulla on myös päivittäin pankkiohjelman hoitaminen.

Kirjanpitäjä 2 työskentelee myös kokopäiväisesti ja hänen työtehtäviinsä kuuluvat kirjanpito sekä palkanlaskenta. Hänen kohdallaan työajasta suurin osa painottuu kirjanpitoon. Eniten työaikaa vie kirjanpidon tapahtumien tallentaminen (27 %) sekä kirjanpidon tositteiden järjestely (17 %). Merkittävä osa työajasta kului myös asiakkaiden neuvontaan (10 %) sekä kirjanpitoon liittyvään selvitystyöhön (9 %). Myös kirjanpitäjä 2:lla kirjanpitoon liittyvien muiden tehtävien osuus on merkittävä (6 %). Kirjanpitäjä 2:n työajasta palkanlaskennan osuus on vähäinen. Muut tehtävät, joihin hänen työaikaansa kului, olivat yhteydenpito viranomaisiin (1 %) sekä työkaverin neuvonta (4 %). Työaikaa kului myös osakekauppakirjan tekoon sekä yhtiön perustamiseen.

Kirjanpitäjä 3 työskentelee kokopäiväisesti ja hänen työtehtäviin kuuluu kirjanpito ja palkanlaskenta. Työtehtävät painoutuivat selkeästi kirjanpitoon, suurimman osan ajasta veivät tositteiden järjestely (22 %), kirjanpidon tapahtumien tallentaminen (21 %) sekä veroilmoitus ja verojen laskenta (9 %). Näiden jälkeen eniten aikaa kului kirjanpidon muihin tehtäviin (9 %), joita ei ollut eritelty lomakkeelle. Näihin tehtäviin lukeutui mm. asiakkaan kanssa käydyt keskustelut (ei kirjanpitoon liittyvä), neuvon kysyminen työkaverilta sekä työpöydän siivous ja järjestely. Kirjanpitäjä 3:n työtehtäviin kuuluu myös palkkojen laskentaa, joiden osuus työajasta oli 6 %. Työaikaa kului merkittävästi myös työkaverien neuvontaan (6 %) sekä koulutukseen (9 %).

Kirjanpitäjä 4:n työtehtäviin kuuluvat kirjanpito sekä palkanlaskenta, hänen työaikaansa on 60 % normaalista työajasta. Kirjanpitäjä 4:n työtehtävistä tositteiden järjestely vie selvästi eniten työaikaa (37 %), tämän jälkeen kirjanpitotapahtumien tallennus (11 %) sekä kirjanpidon täsmäytys (10 %). Palkkojen laskennan osuus työajasta on 10 %, työaikaa kuluu myös palkkojen tarkistukseen sekä perustietojen tallennukseen. Työaikaa ei kulunut juurikaan muihin laskuttamattomiin tehtäviin ja niiden osuus seurannassa jäi vähäiseksi.

Kirjanpitäjä 5 työskentelee kokopäiväisesti ja hänen työtehtäviinsä kuuluu kirjanpito. Kirjanpidon tehtävistä eniten aikaa vie tositteiden järjestely (36 %) sekä kirjanpidon tapahtumien tallentaminen (19 %). Työaika kului myös tilinpäätöksen tekemiseen, kirjanpidon täsmäytykseen sekä ostoreskontraan. Laskuttamattomien muiden tehtävien osuus hänen työajastaan on myös vähäinen.

Ajankäytön seurannasta ja eri tehtäviin käytetystä työajasta on havaittavissa se, että suurin osa tehdyistä töistä liittyi oleellisesti kirjanpitoon tai palkanlaskentaan, ja sitä kautta myös laskutettaviin töihin. Eri työtehtäviin käytetty aika vaihteli kirjanpitäjä kohtaisesti riippuen siitä, mikä kenelläkin oli töiden painopiste. Selvää vaihtelua työntekijöiden välillä tuli kuitenkin muiden tehtävien kohdalla, sillä kolmella työntekijällä kului selvästi enemmän työaika toisten työntekijöiden neuvomiseen ja toisilta neuvon kysymiseen. Kahdella työntekijällä muiden tehtävien osuus käytetystä työajasta jäi hyvin vähäiseksi. Kirjanpitäjä tekee työpäivän aikana hyvinkin erilaisia työtehtäviä ja tehtävät voivat vaihdella nopeasti toiseen lyhyessä ajassa. Kirjanpitäjältä vaaditaan monialaista osaamista sekä tietämystä kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyen. Lisäksi kirjanpitäjän työssä tulee jatkuvasti eteen uusia tilanteita, jolloin tiedon etsintä ja saadun tiedon oikeanlainen tulkinta ovat avain asemassa.

### 5.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää työyhteisön suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä sekä niiden vaikutusta toiminnan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Työntekijöille tehdyn kyselyn ja ajankäytön seurannan pohjalta on tehty johtopäätöksiä ja laadittu kohdeyritykselle kehitysehdotuksia.

Kyselylomakkeella tiedusteltiin työntekijöiden omia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi. Taulukossa 3 on koottuna työntekijöiltä esiin tulleita ajatuksia ja ehdotuksia.

TAULUKKO 3. Työntekijöiden kehittämisehdotukset.

**Työntekijöiden omia ajatuksia toiminnan kehittämiseksi**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtaakan vähentäminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutussuunnitelma</li> <li>• Sisäinen koulutus (koulutuksien läpikäynti)</li> <li>• Koulutuksen lisääminen kaikille tasapuolisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informointi uusista asiakkaista kaikille</li> <li>• Asiakaslistat kirjanpidon asiakkaista</li> <li>• Selvät säännöt, missä ajassa myöhässä tuodut kirjanpitoaineistot/palkat tehdään</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnantajan ja työntekijän välinen palautekeskustelu kerran vuodessa</li> <li>• Työhyvinvoinnin lisääminen → työhyvinvointi sydämen asiaksi</li> <li>• Työilmapiirin parantaminen</li> <li>• Työntekijöiden kohtelu tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Office – ohjelma koettiin työtä hidastavaksi</li> </ul>

Kohdeyrityksen tulisi mahdollistaa henkilökunnan koulutus siten, että se olisi säännöllistä ja tasapuolista. Erittäin tärkeää olisi, että käydyt koulutukset käytäisiin läpi muiden työntekijöiden kanssa, jolloin myös muilla olisi mahdollisuus oppia ja kehittää ammattitaitoaan. Koulutuksien läpikäyminen olisi syytä myös järjestää mahdollisimman pian koulutuksen jälkeen, jolloin käydyt asiat ovat vielä hyvin muistissa. Koulutuksien läpikäymiseen tulisi varata otollinen, rauhallinen ajankohta, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua. Työtehtävät tulisi järjestää siten, että tuollainen otollinen hetki olisi myös mahdollinen. Koska kaikki työntekijät eivät voi olla koulutuksissa samanaikaisesti on tärkeää, että saatu tieto siirtyy eteenpäin myös muille työntekijöille.

Tiedonkulkuun tulisi kiinnittää tilitoimistossa enemmän huomiota. Sisäisen viestinnän onnistuminen ja epäonnistuminen heijastuu organisaation toimintaan ja työilmapiiriin. Sujuvalla ja hyvin hoidetulla viestinnällä pystytään sitouttamaan ja motivoimaan henkilökuntaa sekä parantamaan tehokkuutta. Erityisen tärkeää olisi

huomioida sisäinen viestintä muutostilanteissa, kuten organisaation sisäisissä muutoksissa ja toimintatapojen ja työtehtävien muuttamiseen liittyvissä tilanteissa. Yleisesti ottaen tilitoimistossa olisi hyvä järjestää säännöllisesti palaverreja, joissa tiedotettaisiin uusista asioista, koulutuksista sekä käytänteistä. Tällä hetkellä viestintä tapahtuu pitkälti sähköpostin välityksellä. Tärkeää olisi, että asioista voitaisiin keskustella yhdessä ja henkilökunnalle tarjottaisiin mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Työntekijät ovat kuitenkin asiantuntijoita liittyen omaan työhönsä ja toimintatapoihin, tätä tulisi myös hyödyttää toimintaa kehitettäessä.

Kohdeyrityksessä olisi syytä myös selkiyttää yhteisiä toimintatapoja, sillä tällä hetkellä niitä ei ole tuotu esiin riittävästi. Epäselvyys toimintatavoissa ja selkeiden käytäntöjen ja yhteisten työtapojen puute aiheuttaa työntekijöissä helposti ristiriitaisia tunteita. Epäselvissä tilanteissa selkeät ja yhteisesti laaditut toimintalinjat helpottaisivat työntekijöiden toimintaa ja ne toisivat työntekijälle varmuuden tunnetta sekä lisäisivät työn laatua.

Tilitoimistossa ei ole saatujen tietojen mukaan pidetty kehityskeskusteluja, sillä niihin ei ole riittänyt aikaa. Säännöllisesti pidetyt kehityskeskustelut tarjoaisivat kuitenkin sekä esimiehelle että työntekijöille mahdollisuuden palautekeskusteluun. Kehityskeskustelujen avulla esimies saisi syvällisen kuvan siitä, missä hänen johdossaan oleva tiimi menee. Työntekijälle kehityskeskustelut puolestaan tarjoavat tilaisuuden ottaa puheeksi omaan työntekoon, jaksamiseen, tiimin käytäntöihin sekä muutoksiin liittyvät asiat.

Suurimpana kehitystarpeena tilitoimistossa koetaan varmastikin jatkuva kiire, joka ei hellitä. Kiire ja ajan riittämättömyys puolestaan aiheuttaa sen, että työyhteisössä tehdään vain välttämättömät työt, jolloin myös työn laatu saattaa kärsiä. Kiireessä töitä on priorisoitava, jolloin listan kärkipäähän ei yleensä mahdu palautekeskustelut tai toiminnan kehittämiseen tähtäävät asiat. Tällaisissa tilanteissa yrityksen olisi syytä miettiä lisähenkilökunnan palkkaamista, jolloin työtaakkaa saataisiin kevennettyä ja aikaa jäisi myös toiminnan kehittämiseen.

Ajankäytön seurannan pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden työaika jakautuu useisiin eri työtehtäviin. Suurin osa käytetystä työajasta käytetään

laskutuskelpoisiin työtehtäviin, kuten kirjanpitoon ja siihen liittyviin oheistehtäviin samoin kuin myös palkanlaskentaan. Ajankäytön seurannasta tuli ilmi myös useita tehtäviä, jotka eivät ole laskutuskelpoisia. Laskuttamattomia töitä ovat mm. työkaverin neuvonta, työkaverilta kysyminen, koulutukset ja niihin ilmoittautumiset, työterveyshuolto, asiakaspalvelu, asiakkaan kanssa keskustelut sekä sisällöstä riippuen myös sähköpostit. Näiden osuus käytettyyn työaikaan nähden vaihteli hieman kirjanpitäjäkohtaisesti, mutta yleisesti voidaan todeta, että laskuttamattomien töiden osuus ei tämän seurantajakson aikana ollut merkittävä. Vaikka laskuttamattomien töiden osuus ei seurannan pohjalta ollutkaan merkittävä, oleellista on kuitenkin se, minkä verran kirjanpitäjä itse kokee laskutettavaksi työajakseen ja minkä verran asiakkaalta todellisuudessa laskutetaan. Kirjanpitäjät saattavat helposti merkitä asiakkaalta laskutettavan ajan alakanttiin, sillä saatetaan kokea, ettei tutulta ja hyvältä asiakkaalta voida laskuttaa kaikkea kirjanpitoon tai palkanlaskentaan käytettyä työaika. Tällaiseen ajattelutapaan pitäisi saada muutosta ja kirjanpitäjien pitäisi enemmän arvostaa omaa ammattitaitoaan. Asiakkailta laskutettuja tunteja ei ollut mahdollista saada tähän tutkimukseen vertailutiedoksi.

## 5.6 Tutkimuksen arviointia

Kyselyn ja ajankäytön seurannan reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä kysely ja seuranta tehtiin usalle ihmiselle eivätkä vastaukset juurikaan poikenneet vastaajien välillä. Reliabiliteettiin on voinut vaikuttaa vastaajakohtaiset tulkintaeroavaisuudet erityisesti ajankäytön seurantalomakkeen osalta. Vaikka seurantalomaketta testattiinkin etukäteen yhdellä työntekijällä, on lomakkeen täyttämävaiheessa voitu tulkita asioita eri tavoin. Tähän olisi voitu vaikuttaa lomakkeen tarkemmalla suunnittelulla sekä vastaajien paremmalla ohjeistuksella, jottei tulkintaeroavaisuuksia pääsisi syntymään. Tässä tapauksessa tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää riittävän hyvänä tutkimuksen onnistumiselle, sillä tulkintaeroavaisuuksista huolimatta vastaukset olivat melko yhdenmukaisia ja helposti analysoitavissa. Lisäksi tutkimusaineisto kerättiin sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy, joka lisäsi myös tutkimuksen

luotettavuutta. Tutkimukseen valittiin henkilöt, jotka omasivat tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää myös hyvänä, sillä kyselyssä tutkijan vaikutusta vastaajaan pyrittiin poissulkemaan avoimien kysymysten avulla.

Avoimien kysymyksiä myötä vastaajalle tarjoutui mahdollisuus kertoa kokemuksensa vapaasti. Kyselyistä ja ajankäytön seurannasta saadut vastaukset olivat melko samansuuntaisia ja suuria eroavaisuuksia ei esiintynyt vastaajien kesken.

## 6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka työntekijöiden ja työyhteisön suorituskykyä voitaisiin parantaa. Esitetyn teorian pohjalta voidaan todeta, että suorituskyvyn muodostumiseen vaikuttaa monta eri tekijää. Näihin tekijöihin ja suorituskyvyn ylläpitämiseen pystytään pitkälti vaikuttamaan johdon kautta.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli miten työyhteisön suorituskykyä voidaan kehittää. Alatutkimuskysymyksinä oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat suorituskykyyn ja mihin työntekijöiden työaika kuluu. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kohderyitykseen tehdyn kyselyn ja ajankäytön seurantatutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön teoriaosuus jaettiin kolmeen pääluukuun. Ensimmäisessä pääluvussa tarkasteltiin tilitoimistoalaa yleisesti, kirjanpitäjän työnkuvaa sekä alan kehitysnäkymiä. Toisessa pääluvussa käsiteltiin suorituskyvyn muodostumista niin yksilön kuin työyhteisön näkökulmasta tarkasteltuna. Kolmannessa pääluvussa tarkasteltiin työhyvinvoinnin vaikutuksia suorituskykyyn ja sen myötä tuottavuuteen

Kyselyn tuloksista ilmeni, että työ tilitoimistossa koettiin ajoittain raskaaksi ja toimintatapoihin kaivattiin muutoksia. Eniten kehittämistä yrityksen toiminnassa kaivattiin liialliseen työmäärään, joka koettiin liian suureksi suhteutettuna työaikaan. Sisäiseen koulutukseen ja koulutuksien läpikäymiseen kaivattiin myös muutosta, liiallisen kiireen vuoksi näistä asioista on jouduttu tinkimään. Lisäksi kyselyssä nousi esille se, että toimintatapohin ja käytäntöihin kaivattiin selkeitä ohjeistuksia, joiden mukaan toimia epäselvissä tilanteissa. Työntekijät myös kaipasivat enemmän palautetta ja mahdollisuutta kehityskeskusteluihin.

Ajankäytön seurannasta saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että työaika kului suurimmaksi osaksi työtehtäviin, joita asiakkaalta voidaan laskuttaa. Tällä hetkellä työntekijöiden aikaa kului melko paljon toisten työntekijöiden neuvomiseen tai neuvon kysymiseen sekä epäselvien asioiden selvittelyyn. Työyhteisön toimintatapojen kehittämällä ja yhtenäistämällä olisi kuitenkin myönteisiä vaikutuksia myös työntekijöiden ajankäyttöön. Kyselystä ja



ajankäytön seurannasta saatujen tulosten perusteella voitiin todeta, että kohdeyrityksen toiminnassa ja toimintatavoissa on kehittämistä.

Työntekijöiden työssäjaksamiseen ja toimintojen järjestämiseen on syytä kiinnittää tilitoimistossa huomiota, sillä hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja työskentelee tehokkaasti ja tuottavasti. Tänäpäivänä henkilöstökustannusten noustessa korostuu ennen kaikkea työskentelyn tehokkuus ja innovatiivisuus. Työhyvinvoinnin avulla voidaan henkilöstökustannuksia alentaa muun muassa sairaslomien vähentymisellä. Hyvinvoiva työyhteisö ja toimiva organisaatio ovat yrityksen työnantajaimagon puolesta myös hyvin tärkeitä, sillä hyvä työnantaja toimii houkuttimena osaavalle ja tehokkaalle henkilökunnalle.

Opinnäytetyö antaa kohdeyritykselle mahdollisuuden saada uutta näkökulmaa asioihin sekä avaa näkemään uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön sisältö on laadittu toimeksiannon mukaisesti ja tarkoituksena on tuoda esiin epäkohtia yrityksen toiminnassa, jotka vaatisivat kehittämistä. Tavoitteena on, että toimeksiantaja saisi uusia ideoita oman toiminnan kehittämiseksi ja pystyy hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tuloksia yrityksessään.

Opinnäytetyöprojekti on ollut antoisa ja tarjonnut minulle hienon mahdollisuuden päästä syventymään työyhteisön toimintaan ja sen kehittämismahdollisuuksiin. Työskentely kohdeyrityksessä toi prosessiin oman aspektinsa, sillä pääsin itse konkreettisesti myös hyödyntämään omia havaintojani työyhteisön tilasta. Toisaalta opinnäytetyön tekeminen työn ohessa toi haasteita aikataulullisesti. Projekti ei tästä ollen pysynyt täysin suunnitellussa aikataulussaan, vaan aikataulu venyi ennakoitua pidemmäksi. Opinnäytetyöprosessi tuntui ajoittain raskaalta, mutta osoittautui lopulta kuitenkin erittäin mielenkiintoiseksi.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin selvittämään työyhteisön suorituskyvyn muodostumista sekä työhyvinvoinnin vaikutuksia suorituskykyyn. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, kuinka hyvin työyhteisön toimintatapojen kehittäminen on mahdollisesti vaikuttanut toiminnan tehokkuuteen ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Lisäksi voitaisiin verrata työntekijöiden ajankäyttöä sekä todellisuudessa asiakkailta laskutettavia tunteja keskenään.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet:**

Aalto, R. 2006, Työelämän selviytymisopas, Käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. 1997. Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. Helsinki.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Helakorpi, S. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. Tiivistelmä. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opettajakorkeakoulun julkaisuja D:118. Hämeenlinna.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Järvinen P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Porvoo: WSOY.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Juva: WSOY.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

Nissinen, J. & Voutilainen, E. 1985. Tehokkuutta ajankäyttöön. Espoo: Weilin+Göös kirjanpaino.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell.

Partanen P. 2002. Hoitotyön henkilöstön mitoittaminen erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Rissa, Kari 1996, Panosta työkykyyn. Työeläkelaitosten Liitto, Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä.

Scott-Ladd, B. & Marshall, V. 2004. Participation in decision making: a matter of context? The Leadership & Organization Development Journal. Vol. 25, No. 8, ss. 646-662.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Helsinki.

### **Elektroniset lähteet:**

Ahvenniemi, J. 2012. Taloushallintoliitto (verkkoluento) [viitattu 10.6.2012].

Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa:

[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2009/henko\\_08\\_22042009.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/henko_08_22042009.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuraa. Viitattu 3.3.2013. Saatavissa:

[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2011/3\\_maalis/Tyokykyjohtamisenm  
alli.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Tyokykyjohtamisenm<br/>alli.pdf)

Härkönen, P. 2006. Motivaatio työelämän muutoksessa. Jyväskylän yliopisto [viitattu 30.4.2013]. Pro gradu –tutkielma. Saatavissa:

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12854/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2006190.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12854/URN_NBN_fi_jyu-2006190.pdf?sequence=1)

Jyväskylän Yliopisto. 2012. Määrällinen tutkimus [viitattu 7.9.2012]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Karhu, J. 2005. Suorituskyvyn mittaaminen ja johtaminen henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto [viitattu 30.9.2012].

Diplomityö. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/30553/TMP.objres.97.pdf?sequence=1>

Knaapila, H. 2010. Työskentely tilitoimistossa – kirjanpitäjän toimenkuva.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos [viitattu 21.1.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://theseus17->

[kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/24056/Hannele%20KnaapilaOpinnaytet  
yo.pdf?sequence=1](http://theseus17-<br/>kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/24056/Hannele%20KnaapilaOpinnaytet<br/>yo.pdf?sequence=1)

Koistinen, H. 2012. Taloushallintoliitto (verkkoluento) [viitattu 10.6.2012].

Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistotyö/main.html>

Kuntoutussäätiö. 2013. Mitä ovat työkyky ja TYKY-toiminta? [viitattu

12.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kuntoutussaatio.fi/tyky>

Luukkonen, N. 2008. Työhyvinvoinnin kehittäminen : case Larsen &

Kolehmainen Accounting Oy Ltd. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos [viitattu 15.1.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/17613>

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 9.12.2012]. Saatavissa:  
[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf)

Myllykylä, K. 2012. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä: case hotelli Scandic Julia. Turun ammattikorkeakoulu [viitattu 12.1.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa:  
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51482/Myllykyla\\_Karoliina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51482/Myllykyla_Karoliina.pdf?sequence=1)

Opetushallitus. 2010. Tilastolliset menetelmät [viitattu 30.11.2012]. Saatavissa:  
[http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin\\_sahkoinen\\_tietopalvelu\\_ennesti/menetelmat/tilastolliset\\_menetelmat](http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/ennakoinnin_sahkoinen_tietopalvelu_ennesti/menetelmat/tilastolliset_menetelmat)

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä [viitattu 8.9.2012]. Saatavissa:  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13327/9513920399.pdf?sequence=1>

Pekkola, S. 2006. Suorituskyvyn menestyksellinen ohjaaminen organisaatiossa [viitattu 9.6.2012]. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Saatavissa:  
[http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2006/Documents/LIITU\\_Suorituskyvyn%20menestyksellinen%20ohjaaminen%20organisaatiossa.pdf](http://www.lut.fi/fi/lahti/publications/2006/Documents/LIITU_Suorituskyvyn%20menestyksellinen%20ohjaaminen%20organisaatiossa.pdf)

Taloushallintoliitto. 2012. Taloushallintoliitto lyhyesti [viitattu 11.7.2012]. Saatavissa:  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto\\_lyhyesti/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/)

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tampereen yliopisto [viitattu 1.2.2013]. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa:  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67547/951-44-6473-7.pdf?sequence=1>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Taloushallinto [viitattu 21.8.2012]. Saatavissa:  
<http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm#ot9>

Vuoti, M. 2010. Tilitoimistoala muutoksessa: Pienen tilitoimiston sähköistyminen – Case: Tilitoimisto Oy. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma [viitattu 28.2.2013]. Opinnäytetyö. Saatavissa: [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15742/Vuoti\\_Maria.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15742/Vuoti_Maria.pdf?sequence=1)

### **Muut lähteet**

Tilitoimisto Oy:n internetsivut [viitattu 31.7.2012]

## LIITTEET

Liite 1. Ajankäytön seurannan tulokset kirjanpitäjäkohtaisesti

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Ajankäytön seurantalomake